

# فاعلية المهارات الإدارية للقيادة التربوية في إنجاح العملية التعليمية بمدارس المرحلة الابتدائية بمنطقة مكة المكرمة

عوض موسى باشه الغامدي

إدارة تعليم القنفذة- المملكة العربية السعودية

Awad-1988@outlook.sa

قبول البحث: 2021/12/22

مراجعة البحث: 2021 /11/23

استلام البحث: 2021 /11/2

DOI: <https://doi.org/10.31559/EPS2022.11.2.7>



file is licensed under a [Creative Commons Attribution 4.0 International](https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/)

## فاعلية المهارات الإدارية للقيادة التربوية في إنجاح العملية التعليمية بمدارس المرحلة الابتدائية بمنطقة مكة المكرمة

عوض موسى باشه الغامدي

إدارة تعليم القنفذة- المملكة العربية السعودية

Awad-1988@outlook.sa

استلام البحث: 2021/11/2 مراجعة البحث: 2021/11/23 قبول البحث: 2021/12/22 DOI: <https://doi.org/10.31559/EPS2022.11.2.7>

### الملخص:

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مستوى تمكن مدير المدرسة من تطبيق المهارات الإدارية للقيادة التربوية في أعماله وقراراته الإدارية، تحديد المهارات الإدارية للقيادة التربوية لمدير المدرسة في المرحلة الابتدائية، معرفة أثر فاعلية المهارات الإدارية للقيادة التربوية في إنجاح العملية التربوية والتعليمية فيما يتعلق بإدارة ضغوط العمل، وإدارة الاجتماعات، وإدارة التغيير، وإدارة الوقت، وإدارة الاتصال. الكشف عما إذا كانت هناك فروق دالة إحصائية في مستوى تمكن مديري المدارس الابتدائية من تطبيق المهارات الإدارية للقيادة التربوية، تبعاً لمؤهله الدراسي. وقد توصل الباحث إلى نتائج من أهمها: أن المهارات الإدارية لدى القيادة التربوية التعليمية بإدارة الوقت حيث استخدمها من قبل المديرين ومنها الإشراف على طابور الصباح، وبداية الدوام ونهايته، والمهارات الإدارية لدى القيادة التربوية التعليمية بإدارة التغيير ومنها تقديم مبادرات ومقترحات جديدة للتحفيز الذهني من قبل مديري المدارس للطلاب، والمهارات الإدارية لدى القيادة التربوية التعليمية بإدارة الاتصال تتعلق بمقترحات المعلمين وهذا يؤكد عمق الاتصال بين مديري المدارس والمعلمين تؤدي إلى إنجاح العملية التعليمية التربوية، والمهارات الإدارية لدى القيادة التربوية التعليمية بإدارة الاجتماعات، وتستخدم من قبل المديرين؛ حرص مديري المدارس على تدوين جميع القرارات الصادرة في الاجتماع بصورة واضحة، وتؤكد هذه النتيجة حرص المديرين على تدوين جميع القرارات الصادرة في محضر الاجتماع بصورة واضحة. وأوصى الباحث بضرورة المحافظة على المهارات الإدارية لدى القيادات التربوية مثل مهارة إدارة الوقت، وإدارة التغيير، وإدارة الاتصال، وإدارة الاجتماعات، وإدارة ضغوط العمل لدورها في إنجاح العملية التعليمية.

الكلمات المفتاحية: مهارات إدارية؛ قيادات تربوية؛ عملية تعليمية؛ مرحلة ابتدائية.

### 1. المقدمة:

تعدُّ المهارات الإدارية من الأنشطة التي تقوم بالتوجيه، والتنظيم، والتنسيق، والتقويم، والإشراف على عمل القائمين في الميدان التربوي، والعمل على إنجاح العملية التربوية والتعليمية. ومما لا شك فيه أن رفع مستوى الكفاءة الإدارية لمديري مدارس المرحلة الابتدائية يُسهم في إنجاح العملية التربوية التعليمية، ويتم ذلك عن طريق تمكين المديرين من المهارات الإدارية وتنميتها، من خلال برامج التنمية الإدارية والتدريب؛ لأن القادة التربويين يتفاوتون في مهاراتهم الإدارية، وقدراتهم العلمية؛ لذا لا بد من الارتقاء بمستوياتهم، وتحسين أدائهم؛ للقيام بأدوارهم في العملية التربوية، وقيادة مدارسهم على الوجه المطلوب؛ فالقيادة في المؤسسات التعليمية تتميز بأنها عملية مستمرة الفعالية وتأثيرها كبير في سير العملية التعليمية، فيرتبط نجاحها أو فشلها بنوع العلاقة التي تربط القائد بالمعلمين، وبالتالي لهذه العلاقة دور أكبر في إنجاح العملية التعليمية، وكلما ساد هذه العلاقات الاحترام المتبادل والتقدير كان مستوى الأداء أفضل وتستمد القيادة الإدارية والتربوية في المؤسسات التعليمية أهميتها من قدرتها على استخدام كافة الوسائل المتاحة بحيث تتلاءم مع أهداف العملية التعليمية من أجل تحسين أداء العنصر البشري، وبذلك تختلف القيادة الإدارية عن القيادة بشكل عام في أن

الأخيرة تستمد قوتها من السمات والصفات الشخصية التي يتمتع بها القائد، بينما القيادة الإدارية تعتمد على ما يتوفر لها من السمات والصفات الشخصية (الشريف، 2004، ص18). من هذا المنطلق تسعى وزارة التعليم في المملكة العربية السعودية إلى رفع كفاءة القيادات التربوية في المدارس من خلال العديد من الوسائل والأساليب التي تتناسب مع التطورات والتغيرات التي تحدث في البيئة المحيطة بالمملكة العربية السعودية، حيث تؤكد النظرة الحديثة على دورة كقائد تربوي يشرف على منظمة تربوية لمجتمع ينشد التطور في عالم متغير سريع التغيير (الحري، 2008). لذلك فإن نجاح القائد التربوي يجب توافر مجموعة من المهارات الأساسية والتي تعد جميعها لازمة للقائد التربوي الناجح، ومن تلك المهارات الضرورية (المهارات الفنية، المهارات الانسانية، المهارات الإدراكية) والتي اتفق عليها بعض الباحثين (السعود، 2012، الحري، 2008، عبيدات، 2007، ربيع، 2006). ومن أجل تطوير تلك المهارات، فإننا بحاجة إلى التدريب المستمر عن طريق عقد دورات تدريبية لمديري المدارس بجميع مراحلها المختلفة أثناء الخدمة، يكون هدفها تعزيز دورهم القيادي في شتى مجالات العمل التربوي والقيادي. ويتوقف نجاح الإدارة التعليمية والمدرسية على القيادة الإدارية؛ لأن القائد التربوي هو الذي يؤدي دوراً مهماً في تحديد الأهداف، ورسم الطرق، وتحديد الوسائل الموصلة إليها، كما أن له دوراً مهماً في وضع خطط الأنشطة المختلفة، ويعمل على تنظيم جهود جماعته والتنسيق بين أعضائها. إن منطلق الأهمية الكبيرة لتأثير تلك المهارات، فإن الباحث من خلال هذه الدراسة يحاول التعرف على فاعلية المهارات الإدارية للقيادة التربوية في إنجاح العملية التعليمية بمدارس المرحلة الابتدائية بمنطقة مكة المكرمة.

### 1.1. مشكلة الدراسة:

بالرغم من الاهتمام المتزايد من قبل المملكة العربية السعودية بتطوير المهارات الإدارية للقيادة التربوية لإنجاح العملية التربوية التعليمية، لكن مازال هناك بعض أوجه القصور في تطبيق المهارات الإدارية بالمرحلة الابتدائية. وبحكم عمل الباحث في التدريس بالمرحلة الابتدائية مشرفاً تربوياً، ومدير مدرسة. قد استشعر وجود عدم اهتمام في تنمية المهارات الإدارية مثل "مهارات إدارة الوقت، ومهارات إدارة التغيير، ومهارات إدارة الاتصال، ومهارات إدارة الاجتماعات، ومهارات إدارة ضغوط العمل" من قبل مديري المدارس الأمر الذي يؤثر مباشرة على تطوير القيادة التربوية وإنجاح العملية التربوية التعليمية بمنطقة مكة المكرمة، من هذا المنطلق برزت لدى الباحث مشكلة الدراسة الحالية والتي يمكن صياغتها في التساؤل الرئيس التالي:

"ما فاعلية المهارات الإدارية للقيادة التربوية في إنجاح العملية التعليمية في مدارس المرحلة الابتدائية بمنطقة مكة المكرمة؟"

ويتفرع منه التساؤلات الفرعية التالية:

- ما فاعلية مهارة إدارة الوقت للقيادة التربوية في إنجاح العملية التعليمية بمدارس المرحلة الابتدائية بمنطقة مكة المكرمة؟
- ما فاعلية مهارة إدارة التغيير للقيادة التربوية في إنجاح العملية التعليمية بمدارس المرحلة الابتدائية بمنطقة مكة المكرمة؟
- ما فاعلية مهارة إدارة الاتصال للقيادة التربوية في إنجاح العملية التعليمية بمدارس المرحلة الابتدائية بمنطقة مكة المكرمة؟
- ما فاعلية مهارة إدارة الاجتماعات للقيادة التربوية في إنجاح العملية التعليمية بمدارس المرحلة الابتدائية بمنطقة مكة المكرمة؟
- ما فاعلية مهارة إدارة ضغوط العمل للقيادة التربوية في إنجاح العملية التعليمية بمدارس المرحلة الابتدائية بمنطقة مكة المكرمة؟

### 2.1. أهداف الدراسة:

تهدف هذه الدراسة إلى:

- التعرف على مستوى تمكّن مدير المدرسة من تطبيق المهارات الإدارية للقيادة التربوية في أعماله وقراراته الإدارية.
- تحديد المهارات الإدارية للقيادة التربوية لمدير المدرسة في المرحلة الابتدائية.
- معرفة أثر فاعلية المهارات الإدارية للقيادة التربوية في إنجاح العملية التربوية والتعليمية فيما يتعلق بإدارة ضغوط العمل، وإدارة الاجتماعات، وإدارة التغيير، وإدارة الوقت، وإدارة الاتصال.
- الكشف عما إذا كانت هناك فروق دالة إحصائية في مستوى تمكّن مديري المدارس الابتدائية من تطبيق المهارات الإدارية للقيادة التربوية، تبعاً لمؤهله الدراسي.
- الخروج بتوصيات يمكن أن تسهم في زيادة فاعلية المهارات الإدارية للقيادة التربوية في إنجاح العملية التربوية والتعليمية داخل الميدان التربوي.

### 3.1. أهمية الدراسة:

- الأهمية العلمية "النظرية" للدراسة تتمثل في:
- 1. إثراء المكتبات التربوية السعودية بالمواضيع التي تسهم في تطوير القادة التربويين.
- 2. سدّ الفجوة العلمية، ومناقشة الدراسات السابقة التي ارتبطت بمتغيرات الدراسة.
- 3. فتح المجال أمام الباحثين لإجراء دراسات أخرى حول فاعلية المهارات الإدارية للقيادة التربوية في إنجاح العملية التربوية التعليمية.
- الأهمية العملية "التطبيقية" للدراسة تتمثل في:
- 1. إمداد الميدان التربوي بقائمة المهارات الإدارية للقيادة التربوية لمدير المدرسة الابتدائية.

2. إبراز أهمية المهارات الإدارية للقيادة التربوية في إنجاح العملية التربوية والتعليمية.
3. توضيح أهمية إتقان إدارة الوقت، والتغيير، والاجتماعات، وضغوط العمل، والاتصال في إنجاح القيادة الإدارية التربوية.
4. تقديم تغذية عكسية لمديري المدارس في المرحلة الابتدائية؛ تُسهم في تطوير أدائهم المهني، وتحسين مهاراتهم.

#### 4.1. حدود الدراسة:

- الحدود المكانية: منطقة مكة المكرمة التعليمية بالمملكة العربية السعودية.
- الحدود الزمانية: الفترة من عام 2018 - 2019 م.
- الحدود الموضوعية: اقتصرَت الدراسة على المهارات الإدارية للقيادة التربوية.
- الحدود البشرية: طبقت الدراسة على عينة من مديري مدارس المرحلة الابتدائية بمنطقة مكة المكرمة ممثلة للقيادة التربوية.

#### 5.1. مصطلحات الدراسة:

- **الفاعلية:** يعرف الباحث الفاعلية إجرائياً بما يتوافق مع موضوع الدراسة الحالية بأنها "مدى نجاح مديري مدارس المرحلة الابتدائية بمنطقة مكة المكرمة في تطبيق المهارات التربوية بصفة عامة والقيام بالمهام الموكلة إليهم بدرجة ذات فاعلية وكفاءة من حيث صناعة القرارات والتوجيه والإشراف وتقويم الأداء بشكل خاص بهدف الوصول إلى الأهداف المرجوة".
- **المهارات الإدارية:** ويقصد بها إجرائياً مستوى فاعلية تطبيق مهارة إدارة الوقت، إدارة التغيير، إدارة الاتصال، إدارة الاجتماعات، إدارة ضغوط لدى القيادة التربوية في إنجاح العملية التعليمية بمدارس المرحلة الابتدائية بمنطقة مكة المكرمة.
- **القيادة الإدارية التربوية:** يعرفها الباحث إجرائياً بأنها "القدرة التي يتميز بها مدراء المناطق التعليمية بالمرحلة الابتدائية بمنطقة مكة المكرمة في التأثير على مرؤوسهم لتوجيههم بطريقة يتسنى بها كسب احترامهم وولائهم وشحنهمهم وخلق التعاون بينهم وتدريب الأفراد بما يناسبهم من مهارات مطلوبة لأداء أعمالهم على بصورة أكثر فاعلية في سبيل تحقيق الأهداف المرجوة من العملية التعليمية".
- **المرحلة الابتدائية:** يعرف الباحث المرحلة الابتدائية إجرائياً "بالمرحلة التي تبدأ من الصف الأول إلى الصف السادس في السلم التعليمي للمملكة العربية السعودية".

## 2. الإطار النظري والدراسات السابقة:

### 1.1.2. الإطار النظري:

#### 1.1.2.1. المهارات الإدارية:

##### • مفهوم المهارات الإدارية:

المهارات الإدارية مهمة لأنها تحافظ على سير العمليات القيادية بسلاسة. ويجب أن يكون لدى أي منظمة تربوية ناجحة وفعالة مهنيون إداريون لديهم مهارات قوية في هذا المجال، بالإضافة إلى مساهمين فرديين لديهم مهارات إدارية جيدة. وفي هذا السياق يرى العمري أن المهارات الإدارية مطلب مهم في مجال القيادة، وهي استعداد أو موهبة طبيعية أو مكتسبة، تنمو بالمعرفة أو التعليم، وتُصقل بالتدريب، وتجعل الفرد قادراً على الأداء جسمياً أو ذهنياً، كما أنها تُستخدم في التأثير على سلوك الآخرين، أو تحقيق هدف معين. (عقيلي، 1997، ص38)

وأشار الحلو إلى أن المهارات الإدارية تشكل عنصراً ضرورياً في تطوير أداء العاملين بمنظمات الأعمال، وتطوير ذاتهم بما ينسجم مع الاستراتيجيات الحديثة في تنمية الموارد البشرية؛ لتحسين أدائهم، وبالتالي تحسين أداء المنظمة. (الحلو، 2010، ص33)

يرى الباحث: أن المهارات الإدارية تتمثل في قدرة مدير المدرسة على ممارسة عمله المنظم داخل المؤسسة التربوية، وربط علاقاته مع المجتمع المحيط به، وتجديد العلاقة مع الموظفين من خلال نشاطاته ومهامه القيادية، وتحقيق متطلباتهم وإشباع حاجاتهم، وقدرة أداء عمل القيادة باستخدام أساليب وطرق تنسم بكفاءة عالية من أجل التوافق بين تحقيق الأهداف التربوية وبين أهداف التنظيم وإشباع حاجات العاملين ورغباتهم من خلال مهارة القيادة.

##### • أنواع المهارات الإدارية:

تنقسم المهارات الإدارية إلى عدد من المهارات منها ما يلي:

#### 1. المهارات الإدراكية (فكرية بحثية):

أشار الحلو إلى أن المهارات الإدراكية تتمثل في: المبادئ العلمية في ميدان الإدارة، واتخاذ القرارات، والمحكمة المنطقية، وتحليل المشكلات، وإيجاد العلاقات بين المشكلات وأسبابها وحلولها، وهي القدرة على التفكير بطريقة موضوعية؛ فالموظفون يحتاجون إلى امتلاك القدرة على رؤية العلاقات بين القوى والمتغيرات المختلفة، وإلى تفهم مدى التداخل بين هذه القوى والمتغيرات المختلفة، وتشير المهارات الإدراكية إلى القدرة على التنسيق، وتحقيق

التكامل، والربط بين نشاطات المنظمة، من خلال النظر إلى المنظمة ورؤيتها بمنظور شمولي، وفهم مدى اعتماد كل نشاط على الآخر، وجوانب التأثير الخاصة بتغير أي نشاط على المنظمة ككل. (الحلو، 2010، ص 23)

وقد صنف عبد الباقي هذه المهارات إلى ثلاثة أنواع. كالتالي: (يوسف، 2008، ص 84-86).

أ. المهارات الفنية: وهي المهارات التي تقدّم على قدر من المعلومات والمعارف الإدارية والمتخصصة في العمل، ومن بين المهارات الفنية التي يحتاجها المدير التربوي لممارسة وظائفه الإدارية (القيادة- الاتصال- الاجتماعات)، وغيرها من المهارات الإدارية. وهذه المهارات يحتاجها المديرون في المستوى الإشرافي والتنفيذي (مدير المدرسة- المشرف التربوي- رئيس القسم) بدرجة كبيرة؛ لأنها تُستخدم في تنفيذ الأنشطة اليومية. وتقلّ الحاجة إلى المهارات الفنية كلما صعدنا إلى أعلى السلم الإداري؛ لأن المديرين في المستويات الإدارية العليا يقلّ اتصالهم بالأنشطة التنفيذية اليومية، وتُكتسب هذه المهارات بالدراسة، والممارسة، والتدريب.

ب. المهارات الإنسانية: هي المهارات التي تجعل المدير قادراً على العمل مع الآخرين بوصفهم مجموعة متفاعلة، وبناء روح التعاون معهم، وتحفيزهم على إنجاز العمل وإتقانه، مع فهم حاجاتهم والعمل على إشباعها. وهذه المهارات تُعين المدير على ممارسة وظائف (القيادة- والاتصال)؛ ولذلك فهي ترتبط بالإنسان، ومدى تكوينه للعلاقات، وارتباطه وتفاعله مع الآخرين، وفهمهم وجعلهم يتعاونون معه، ومن أهم المهارات: الإصغاء، والتحدث، وتقبل المشاعر، واحترام الأفكار، والشرح، والتعبير، والاستفادة من جهود الآخرين، وحفز الأفراد، وتكوين مجموعات العمل.

ج. المهارات الفكرية: وتعني التصورية أو رؤية المنظمة كلاً متكاملاً، والعلاقة بين أجزائها المختلفة، والاعتراف والشعور الدائم بالترابط والتلاحم المتبادل بين وظائف الإدارات والأقسام المختلفة وأنشطتها، وتوقع ما يحدث بسبب التغيير الذي يحدث في كل قسم، وتأثيره في الأقسام والإدارات الأخرى، والمقدرة على تفهيم العلاقة بين الأسباب والنتائج؛ ولذا تشمل هذه المهارات التفكير الإداري، والقدرات التخطيطية، والبراعة في التعامل مع المعلومات، والنظرة العميقة للبيئة المحيطة.

والمهارات الفكرية تعني قدرة المدير على رؤية المنظمة كلاً متكاملاً، وفهم كيفية اعتماد أجزائها على بعضها بعضاً، وتأثير كل جزء على الآخر، وتوقع تأثير التغيير في أحد أجزائها على بقية الأجزاء أو على المنظمة ككل. وتزايد أهمية المهارة الفنية في المستويات الدنيا، وتزايد أهمية المهارة الفكرية في المستويات العليا، وتزايد كذلك أهمية المهارة الإنسانية في كل المستويات الإدارية، والمهارات القيادية الإدارية التي على القائد التربوي أن يمتلكها، أو ينبغي أن تتوافر لديه؛ لتأدية عمله وإنجازه بفاعلية. (أبو زعيتر، 2009، ص 90)

## 2. مهارة إدارة الوقت:

وتعدُّ إدارة الوقت من أهم الموارد المتاحة للإنسان، ومن أعظم النعم التي منحها الله - تعالى- لعباده، وإما أن يستغلها القائد أو يُضيّعها، وهي المهارات التي لا يمكن الاستغناء عنها في المجال التربوي.

### مفهوم إدارة الوقت:

يذكر السليبي أن إدارة الوقت تعدّ من أهم المهارات الإدارية اللازمة للقادة، وعلى الرغم من كثرة شكاوى القادة والمديرين من عدم كفاية الوقت؛ لكن يُهدر جزء كبير من الوقت في جوانب شخصية نابعة من تصرفات القائد وعاداته في العمل، أو في جوانب تنظيمية تُعزى إلى تعقيدات النظم وإجراءات العمل، أو في جوانب فنية بسبب تقدّم التكنولوجيا وعدم تحديث أساليب العمل. (السليبي، 1999، ص 11)

وأشارت الملائكة إلى أن إدارة الوقت هي تخطيط استخدام الوقت، وأساليب استخدامه بكفاءة وبفاعلية، مع توجيه الجهود نحو زيادة الكفاءات الإنتاجية، ورفع معدلات الأداء. ولا يقتصر تخطيط المدير لاستغلال الوقت على مهارة التنظيم؛ بل يتعداه إلى نشاطاته والتزاماته العائلية والشخصية والاجتماعية، وإن أهمل هذه الجوانب الأخرى؛ فإن ذلك سيؤثر في علاقاته الإنسانية أو علاقاته المهنية، كما ينبغي عليه أن يستأثر ببعض الوقت للتطور الذاتي، كالقراءة وحضور الندوات (ملائكة، 2014، ص 470-471).

### أهمية إدارة الوقت:

أورد الغامدي أن أهمية الوقت تختلف من فرد لآخر، وفقاً للنظرة الخاصة تجاهه، وفهم طبيعته وتأثيره، وإدراكه لأهميته. وكما تختلف النظرة لأهمية الوقت بين الأفراد، فإنها تختلف بين المجتمعات الإنسانية، تبعاً للخلفيات الدينية والفكرية لتلك المجتمعات. كما أن نظرة تلك المجتمعات لأهمية الوقت ليست دليلاً قطعياً على سلامة الفكر والمعتقد أو العكس؛ لكنها نتيجة لمتغيرات ورؤى طرأت على نظرة تلك المجتمعات للوقت وأهميته (الغامدي، 1429، ص 5). ويمكن تناول أهمية إدارة الوقت من خلال الآتي:

#### 1. أهمية تنظيم إدارة الوقت للقادة التربويين:

إن تنظيم الوقت، وحسن إدارته واستغلاله، والاهتمام به واحترامه؛ من الأدوات والمبادئ المهمة للإدارة القيادية، ومن صفات القياديين الأكيدة وعاداتهم؛ لأن الوقت هو الوقود الأساسي الذي تسير به الحياة، ويسير به العمل والإنتاج، ويتحقق من خلاله النجاح (العقيل، 2004، ص 437). كما أن الاهتمام به، وحسن استغلاله وتنظيمه؛ يدلّ على مدى اهتمام المنظمة بإنجاز أعمالها بجودة، وفاعلية، وكفاءة عالية، وفي أقصر وقت ممكن أو في وقت المناسب.

## 2. أهمية حفظ إدارة الوقت للقيادة التربوية:

أشار العقيل إلى أن وجود رؤيا وأهداف واضحة ودقيقة، وأنشطة محددة؛ تعدّ مسألة أساسية وجوهرية في حفظ الأوقات واستغلالها في الأشياء الصحيحة والاتجاهات الصحيحة، وفي تعظيم الاستفادة القصوى من الوقت وحسن استغلاله، وفي تركيز جهود المنظمة وأعمالها، وجهود العاملين فيها، وأعمالهم، وأوقاتهم تجاه تحقيق تلك الرؤيا والأهداف، والتميز في تلك الأنشطة والأعمال، وفي تجنب إضاعة الوقت. وأي قرارات، وأعمال، وأنشطة تنحرف عن هذه الرؤيا، والأهداف، والأنشطة؛ تؤدي إلى استنزاف الأوقات، والأعمار، والجهود. كما أن حسن استغلال الوقت، واختصار الضائع أو المفقود منه؛ يجب أن يكون مغروسًا ومنظمًا في السياسات، والإجراءات، والنماذج والأنظمة الآلية، بحيث يكون هاجس الزمن واحترام الوقت، والحرص على اختصاره واستغلاله حاضرًا ودائمًا عند إعدادها، وتصميمها، وعند مراجعتها وتحديثها (العقيل، 2004، ص 441).

## 3. أهمية إدارة الوقت للقيادة منح التفويض والتخطيط السليم:

أشار (بيتر دركتر، 2000)، إلى أنه قد تم الحديث عن فوائد التفويض وأولويات المدير القيادي بشكل مفصل في فصل "منح الثقة وتفويض الصلاحية"، وتلك الأولويات هي التي تأخذ جلّ اهتمام المدير القيادي. والتفويض المنظم والمنضبط أحد الوسائل المفيدة والمهمة التي تحفظ وقت المدير القيادي، وتُخفّف من أعباء العمل وضغوطه عليه (بيتر، 2000، ص 441).

## 4. أهمية إدارة الوقت للمدير القيادي النشط:

من الصفات المهمة للمدير القيادي أنه لا يؤخّر النظر أو البت في الأمور، والموضوعات، والمعاملات، والمشكلات إلى وقت آخر، سواء الاعتيادية المتكررة أو الاستراتيجية، كما أنه يُراجع أعماله بشكل يومي، فهو لا يؤخر عمل اليوم إلى الغد، ولا يؤجل القرارات، والأعمال، والعلاجات الممكن اتخاذها وإنجازها اليوم إلى غد؛ لأنه نشيط وأمين، وهو يزرع هذا النهج ويغرسه في مرؤوسيه ومن يعملون معه (العقيل، 2004، ص 441-442).

## 5. أهمية إدارة الوقت للهادئ للقيادة:

يقول روي أليكساندر عن هذه الساعة الهادئة: هي أفضل تقنيات الإدارة التي تم ابتكارها حتى الآن، ساعة واحدة في اليوم والعمل بدون مقاطعة، وأفضل وقت للساعة الهادئة أول ساعات الصباح قبل أن تبدأ معدلات المكالمات والاجتماعات في التسارع (اليكساندر، روي، 1999، ص 444).

## 6. أهمية إدارة الوقت لتوازن القائد التربوي:

أورد العقيل: أن المطلوب هو التوازن، وتحديد الأولويات، ووضع الأمور في نصابها، وإعطاء كل أمر ما يحتاج من وقت واهتمام يليق به. كما أن المطلوب التشجيع، والتقدير، والاحترام للعاملين النشطين والتميزين في أدائهم، وفي سرعة تنفيذهم للمهام، والأعمال، والمسؤوليات، والواجبات المناطة بهم، ومستوى تعاملهم مع المشاكل والصعوبات. وليس المطلوب من المدير القيادي مسابقة الزمن، وتشغيل المرؤوسين بأقصى طاقاتهم؛ بل المطلوب حسن استغلال الزمن، والاستفادة من وقت المرؤوسين وقدراتهم، وكسبهم لصالح برنامجهم الشامل للنجاح والتطوير (العقيل، 2004، ص 452-454).

وقد أشار عالم الإدارة (دركر) إلى أن الفاعلية الإدارية ليست قدرة فطرية؛ ولكنها قدرة يستطيع القائد اكتسابها وتنميتها. ومن أهم القدرات التي يمكن للقائد الإداري أن يتعلمها لنجعل منه قائداً فعالاً: الفاعلية في اتخاذ القرارات، والفاعلية في الاتصالات، وإدارة الوقت، وإدارة التغيير، والإدارة بالأهداف (بيتر، 2000، ص 441).

## أقسام الوقت:

ينقسم الوقت إلى أربعة أقسام هي:

1. الوقت الإبداعي: هو الوقت الذي يحتل الفترة الأولى من العمل حيث يكون للتفكير والتحليل والتخطيط المستقبلي، بالإضافة إلى تنظيم العمل، وتقييم مستوى الإنجاز وتوجيهه، ثم وضع الحلول المنطقية الموضوعية؛ لضمان فاعليته ونتائج القرارات. (الحنوي، 2011، ص 36)
2. الوقت التحضيري: يذكر سلامة: بأن الفترة الزمنية التحضيرية التي تسبق البدء في العمل وقد يُستغرق هذا الوقت في جمع المعلومات أو حقائق معينة، أو تجهيز معدات، أو قاعات، أو آلات، أو مستلزمات مكتبية مهمة قبل البدء في تنفيذ العمل. ويُفترض أن يُعطي الإداري هذا النوع من النشاط ما يحتاجه من وقت. (أليكساندر، 1999، ص 444)
3. الوقت الإنتاجي: أشار الزهراني إلى التركيز على المدة التي تُستغرق في تنفيذ العمل الذي حُطّط له في الوقت الإبداعي، والتحضير له في الوقت التحضيري؛ من أجل زيادة فاعلية استغلال الوقت. (الزهراني، 2011، ص 58)
4. الوقت العام (غير المباشر): أوردت الأسطل: يُخصّص عادةً هذا الوقت للقيام بنشاطات فرعية عامة لها تأثيرها الواضح في مستقبل المؤسسة وعلاقتها بالغير، كمسؤولية المؤسسة الاجتماعية، وارتباط المسؤولين فيها بمؤسسات، وجمعيات، وهيئات كثيرة في المجتمع، وحضور الإداري لندوات، أو تلبية لدعوات، أو افتتاح مؤسسة معينة. (الأسطل، 1430، ص 126)

## خصائص إدارة الوقت:

تتمثل خصائص إدارة الوقت في الاتي (المدهون، 2004، ص 6):

1. الوقت للجميع: فهو ليس حكراً لأحد؛ لأنه هبة الله المتساوية للجميع؛ ولكن التفاوت لدى البشر في درجة استغلال الوقت.
2. الوقت مورد وليس سلعة: لأن الوقت هبة للجميع غير مدفوع الثمن، ولا يُباع أو يشتري؛ ولكن ثمن إهداره ضياع للفرصة وما ينجم عن ذلك.



3. الوقت غير قابل للتقديم أو التأخير: فالوقت يسير بسرعة محددة وثابتة، ولا يمكن تقديمه أو تأخيره أو تأجيله، وهو يمضي ونحن نمضي لاستغلال ما يمكن استغلاله " الوقت لا ينتظر أحدًا".
4. الوقت لا يُخزّن ولا يُحفظ: فالوقت يتميز على باقي الموارد بعدم قابليته للحفظ، أو الاستخراج، أو إعادة التخزين؛ ولكن الوقت الضائع يُمثل موردًا ضائعًا.
5. الوقت أساس العمل: حيث يعتمد العمل على سرعة الإنجاز. والمنافسة أصبحت في جميع المجالات على أساس الوقت ومدى استغلاله.
6. الوقت أداة تقويم ورقابة: الوقت في جميع الأعمال - وبلا استثناء - أداة تقويم؛ حيث إن كل عمل له فترة محددة. ويعتمد المشروع في قياس إنتاجه على الزمن؛ إذ يتم اكتشاف مدى الاستغلال الأمثل للوقت.

### مبادئ إدارة الوقت في التعليم:

تتمثل مبادئ إدارة الوقت ذات العلاقة بالتعليم في الآتي: (الزهراني، 2010، ص54)

1. أن دراسة التغيرات التعليمية الصفية للطلاب، والمعلم، والموقف الدراسي، والمنهج وفهم مؤثراتها؛ تؤثر بدرجة كبيرة في أسلوب إدارة الوقت واستغلاله.
2. أن إطالة الوقت غير التعليمي بدون تخطيط له لها تأثيرات سلبية في الطلاب.
3. إن فشل استثمار الموارد الأساسية في المدارس - وعلى الأخص الوقت - يقضي على كل الابتكارات والتوقعات المستقبلية المرجوة.
4. أن معرفة المعلم بالأشياء التي يتوقع منه تأديتها وتنفيذها والتحديد لها؛ يساعد على إزالة المعوقات؛ مما يترتب عليه تحقيق الأهداف المرجوة.
5. أن تحديد مهمات كل من المعلم والطلاب ومسؤولياتهما في إدارة التعلم الصفّي؛ يُسهم في إدارة الوقت بدرجة عالية.

### 3. مهارة إدارة التغيير:

#### مفهوم إدارة التغيير:

عرّف اللامي إدارة التغيير بأنها: " تبني فكرة أو سلوك جديد من قبل المنظمة؛ حيث يؤكد التغيير التنظيمي على إعادة هيكلة الموارد والإمكانيات؛ لزيادة القدرات، وإيجاد قيمة، وتحسين العوائد والنتائج لأصحاب المصالح في المنظمة" (اللامى، 2007، ص94).

وأشار السببكي إلى تحرك الإدارة لمواجهة الأوضاع الجديدة وإعادة ترتيب الأمور، بحيث تستفيد من عوامل التغيير الإيجابي، وتتجنب أو تقلل عوامل التغيير السلبي؛ أي أنها تعبّر عن كيفية استخدام أفضل الطرائق اقتصاداً وفعالية لإحداث التغيير؛ خدمة للأهداف المنشودة. (الزهراني، 2010، ص63)

#### خصائص إدارة التغيير:

يرى الجبني أن التغيير الجيد له خصائص، ومنها (الجبني، 2013، ص246-247):

1. هادفة: يتم التغيير في إطار موجّه نحو أهداف محددة وواضحة.
2. واقعية: انطلاقاً التغيير من الواقع الميداني ضمن الإمكانيات المتوفرة ضرورية لنجاحه.
3. توافقية: وجود قدر مناسب من الاتفاق بين عمليات التغيير وتطلعات الشركاء الداخليين والخارجيين.
4. الفاعلية: وتأتي محصلة لامتلاك الرؤية الشاملة وقدرة التأثير.
5. المشاركة: وهي التفاعل الإيجابي بين قادة التغيير وجميع المشاركين.
6. الشرعية: لا بد أن تتم عملية التغيير في إطار شرعي، وقانوني، وأخلاقي.
7. الإصلاح: بحيث ينصبّ التغيير نحو إصلاح ما هو قائم من خلل أو نقص، وتلبية الاحتياجات المجتمعية الطارئة والمشروعة.
8. الترشيح: يجب أن تخضع قرارات التغيير إلى اعتبارات الكلفة والعائد المادي في الحاضر والمستقبل.
9. القدرة على التطوير والابتكار: وحتى يكون التغيير إيجابياً، فلا بد أن يعمل على إيجاد قدرات تطويرية أفضل، ويظهر على مستوى المهارة الفردية للموظفين والإنتاجية التي تعود على المؤسسة والمجتمع.
10. القدرة على التكيف: تسعى إدارة التغيير الناجحة إلى أن تتوافق مع الأحداث والمتغيرات وتستثمرها دون أن تصطدم معها؛ بل تصل إلى درجة قيادتها وتوجيهها.

#### أهداف إدارة التغيير:

أورد ماهر أن عملية التغيير تسعى إلى تحقيق أهداف معينة يمكن توضيحها فيما يلي (ماهر، 2005، ص416):

1. تطوير قيادات قادرة على الإبداع الإداري وراغبة فيه.
2. زيادة الثقة، والاحترام، والتفاعل بين أفراد المنظمة.
3. تطوير أساليب المنظمة في علاجها للمشاكل التي تواجهها.
4. بناء مناخ للتغيير، والتطوير، والإبداع.

5. فحص مستمر لنمو المنظمة أو تراجعها، والفرص المحيطة بها.

#### أبعاد إدارة التغيير:

يمكن إبراز أبعاد إدارة التغيير في ضوء نتائج البحوث والدراسات الميدانية التي أجريت حول طبيعة قيادة التغيير في البيئات المدرسية كما هو موضح فيما يلي: (وجيه، 2010، ص461-462)

1. تطوير رؤية عامة مشتركة.
2. بناء اتفاق جماعي بخصوص أهداف المدرسة وأولوياتها.
3. بناء ثقافة مشتركة داخل المدرسة.
4. نمذجة السلوك لتقديم سلوكي يُحتذى.
5. مراعاة الحاجات والفروق الفردية لدى العاملين في المدرسة.
6. التحفيز الذهني أو الاستشارة الفكرية.
7. توقع مستويات أداء عليا من العاملين.

#### 4. مهارة إدارة الاتصال:

##### مفهوم إدارة الاتصال:

يذكر العمارة أن إدارة الاتصال تعني الربط بين كائنين أو شخصين، وتهدف إلى إشراك الآخرين في الفكرة، أو المعلومة، أو الاتجاه. ويعني أيضاً النقل والتبادل للحقائق والأفكار والمشاعر، وتقديم الفعاليات، كما يعني إحاطة الآخرين بأمور، أو أخبار، أو معلومات جديدة هدفها التأثير في سلوك أو توجيه وجهة معينة، سواء بالنسبة للأفراد أو الجماعات. (العمارة، 2002، ص131)

##### إدارة الاتصال في الإدارة المدرسية (أبو الوفاء وسلامة، 2000، ص40):

أورد أبو الوفاء أن إدارة الاتصال في مجال الإدارة المدرسية تعني: مجموعة من الطرق، والتدريبات، والوسائل التي تكفل إنتاج البيانات اللازم توافرها للإدارة، وتوصيلها، واستخدامها؛ لتصبح في موقف يُمكنها من اتخاذ قرارات سليمة الاتجاه صحيحة التوقيت.

##### أهمية إدارة الاتصال المدرسي:

أوضح أبو الوفاء أن أهمية عملية الاتصال في الجهاز الإداري المدرسي تتمثل في: (أبو الوفاء وسلامة، 2000، ص41)

1. الاتصال يؤدي دوراً أساسياً في تناول مشكلات المدرسة وطرق علاجها.
2. الاتصال وسيلة فعالة في إحداث التأثير المطلوب على الفئة المستهدفة من أجل إنجاز الأهداف.
3. يُمثل الاتصال جزءاً رئيسياً من مهام المسؤولين في الجهاز الإداري داخل المدرسة؛ مما ينشأ عنه الحاجة إلى تدريب القيادات الإدارية التي تحتاج إلى تدريب؛ لضمان الكفاية الإدارية المطلوبة.
4. كفاية الاتصال داخل المدرسة: تزيد من قدرته على تحقيق أهدافها.
5. الاتصال وسيلة مهمة لإبلاغ القيادات العليا بما تم إنجازه من أهداف، وما المشكلات التي ظهرت أثناء تنفيذ الخطط الإدارية.

##### أهداف الاتصال الإداري المدرسي:

تنقسم أهداف الاتصال الإداري المدرسي إلى أهداف فرعية كالتالي: (يوسف، 2008، ص116-117)

1. هدف توجيهي: بمعنى إكساب طرق عمل أو اتجاهات جديدة، أو تعديل اتجاهات قديمة غير مرغوبة.
2. هدف تعليمي: ويُقصد به إكساب المستقبل خبرات، أو مهارات، أو مفاهيم تؤدي إلى تعديل سلوكه التنظيمي.
3. هدف اجتماعي: بمعنى إتاحة الفرصة لإحداث التفاعل بين الأفراد وتنمية العلاقات الاجتماعية التنظيمية.
4. هدف ترويعي: وهو إدخال البهجة، والسرور، والإمتاع للشخص نفسه أو أكثر.
5. هدف إداري: ويُقصد به تحسين سير العمل وتطويره، وتنمية التفاعل بين جماعات العمل.

##### أنواع الاتصال الإداري: تتمثل في الآتي:

1. الاتصال الرسمي: يتم عبر قنوات الاتصال الرسمي للمنشأة، مثل إصدار التعليمات، والأوامر، والقرارات، والتوجيهات من الإدارة العليا إلى المستويات الإدارية الوسطى والدنيا.

2. الاتصال غير الرسمي: يقوم على أساس العلاقات الشخصية والاجتماعية بين الأفراد والجماعات في كافة العمل. (المطرفي، 2012، ص35-37)

##### أساليب الاتصال الإداري:

1. أسلوب الاتصال الكتابي: الاتصال الكتابي يعتمد على الكلمات، والعبارات، والمصطلحات المكتوبة في نقل البيانات والمعلومات. وإذا كانت الاتصالات الشفهية تبلغ نسبتها حوالي 75% ؛ فليس معنى ذلك قلة أهمية الاتصالات الكتابية، حيث يستخدمها الموظفون على اختلاف مستوياتهم الإدارية والتنظيمية. (العميان، 2005، ص244-245)



2. أسلوب الاتصال اللفظي: أشار عبد الباقي إلى أن الاتصال المباشر يعدّ أقصر الطرق لتبادل المعلومات والأفكار، وأكثرها سهولة وبسرّة وصراحة، وهو أكثر فعالية من أشكال الاتصال الأخرى؛ حيث إنه طريق ذو اتجاهين لتبادل الرأي، يسمح لمُصدر الرسالة بالوقوف على وجهات نظر مُستقبلها، ومواقفه، واتجاهاته، واستجاباته. كما يوفّر الاتصال المباشر فرصة فهم مضمون الرسالة من خلال السماح بطرح أسئلة، وإعطاء الفرصة لمناقشة كافة تعبيرات وجه مستقبل الرسالة وانفعالاته. (المطرفي، 2012، ص 35-37)
  3. الاتصال غير اللفظي: وهي أنواع الاتصال التي لا تُستخدم فيها الألفاظ والكلمات؛ بل تُستخدم فيه الحركات باليد والجسم، مثل تعبيرات الوجه والعينين، وتستخدم فيه الوسائل البصرية كلها، مثل الملصقات، والصور، وأشرطة الفيديو وغيرها؛ لذلك فالالاتصال غير اللفظي لا يتم إلا عن طريق الاتصال الشخصي المرئي (رؤية المرسل المُستقبل). (جلعوط، 2002، ص 26-27)
- وسائل اتصال المدير بالمعلم: تتمثل وسائل الاتصال في الآتي: (ماهر، 2005، ص 367)

#### 1. الاجتماعات:

#### 2. المقابلات الشخصية:

مهاره إدارة الاجتماعات: مفهوم إدارة الاجتماعات: أن إدارة الاجتماعات تعدّ أحد النشاطات المهنية داخل المنظمات، كما أنها تعدّ نشاطاً اجتماعياً عاماً يمارسه الأفراد في شؤون حياتهم أثناء التعلم، واتخاذ القرارات، والترويج عن النفس إلى غير ذلك. وتُعرّف الاجتماعات بأنها: مجموعة من الأشخاص (قد تكون من اثنين أو أكثر، وقد تصل إلى مائة مع وجود قائد)، تربطهم علاقة مشتركة، وهدف واحد، ويناقشون موضوعاً مهماً لهم؛ من أجل الوصول إلى قرارات أو مقترحات معينة حوله. (الشترى، 2003، ص 23)

مهارات إدارة الاجتماعات: يحتاج المديرون في مختلف المستويات الإدارية في المنظمة عامة، وفي المؤسسات التربوية خاصة إلى إتقان المهارات الأساسية المرتبطة بفن إدارة الاجتماعات الناجحة، التي تنقسم إلى ثلاث مهارات كالتالي: (وجيه، 2010، ص 573-574)

1. المهارات الإنسانية: تتمثل في القدرة على إيجاد المناخ التنظيبي المناسب للاجتماع، والحزم، وتقبّل المسؤولية، والمبادرة، واللياقة.
2. المهارات الفنية: تتمثل في استخدام الأساليب، والإجراءات، والتقنيات الكفيلة بتحقيق مستوى عالٍ من الإنجاز في الاجتماع.
3. المهارات الفكرية: تتلخص في القدرة على التعامل مع الأفكار المطروحة أثناء الاجتماع، والقدرة على الفهم والحكمة، إضافة إلى صفاء الذهن وحسن التصرف أثناء مواجهة الأمور الطارئة.

يرى الباحث: بأنها تحتاج المهارة في الاجتماع من القائد الناجح إلى التنظيم، وإتقان المهارات الأساسية المرتبطة بفن الاجتماع الناجح للقائد الناجح، وأن يُراعي المهارات الإنسانية بالقدرة على اتخاذ القرارات الإدارية، والفن في استخدام الأساليب والتقنيات الحديثة، وحسن التصرف أثناء مواجهة الأمور الطارئة.

#### 5. مهارة إدارة ضغوط العمل:

#### مفهوم ضغوط العمل:

أورد يوسف أنها مجموعة من المثيرات التي تتواجد في بيئة عمل الفرد، والتي تنتج مجموعة من ردود الأفعال التي تظهر في سلوك الأفراد في العمل، أو في حالتهم النفسية والجسمانية، أو في أدائهم لأعمالهم نتيجة تفاعل الأفراد مع بيئة عملهم التي تحتوي على الضغط. (يوسف، 2008، ص 176)

أنواع الضغوط:

1. الضغوط الإيجابية: ارتفاع حجم النشاط وقوته - زيادة الدوافع - تعلّم الهدوء وعدم الانفعال تحت الضغوط - القدرة على إدراك المشاكل وتحليلها - زيادة القدرة على التصرف - زيادة القدرة على التذكر، والتركيز، والاسترجاع - التفاؤل نحو المستقبل - تساعد الضغوط الإيجابية الفرد على تحديد خطوط المواجهة - تعدّ الضغوط الإيجابية أداة مساعدة للفرد نحو توفير الدافع لحلّ المواقف المتعارضة مع الآخرين بأقل قدر ممكن من الضرر. (عمار، 2006، ص 23)
2. الضغوط السلبية: وهي تتمثل في الضغوط المؤذية ذات انعكاسات سلبية على صحة الإنسان ونفسيته؛ ومن ثمّ تنعكس على أدائه وإنتاجيته في العمل، ومثل تلك الضغوط ندفع في الواقع ثمنها بالإحباط، وعدم الرضا عن العمل، بالإضافة إلى النظرة السلبية تجاه قضايا العمل. (النوشان، 2003، ص 14)

#### الآثار الإيجابية والسلبية لضغوط العمل:

تتصف ضغوط العمل بتأثيراتها المختلفة على العاملين، فبعضها يؤثر إيجاباً ويؤدي إلى رفع معنويات العاملين وبالتالي زيادة إنتاجيتهم، وبعضها يؤثر سلباً على أدائهم وعلى إنتاجيتهم، وفي هذا السياق فقد قسم. (العميان، 2005، ص 165 - 166) إلى الأقسام التالية:

#### 1. الآثار الإيجابية: ومن الآثار الإيجابية ما يلي:

- أ. التحفيز على العمل.
- ب. يزداد تركيز الفرد على العمل.
- ج. ينظر الفرد إلى عمله بتميز.

د. التركيز على نتائج العمل.

هـ. المقدرة على التعبير عن الانفعالات والمشاعر.

و. الشعور بالإنجاز.

ز. الشعور بالمتعة.

ح. تزويد الفرد بالحيوية.

2. الآثار السلبية: الآثار السلبية يمكن تقسيمها إلى عدة أقسام، ومنها: (العميان، 2005، ص166)

أ. الآثار السلوكية: من بين الآثار التي تترتب على إحساس الفرد بتزايد الضغوط عليه؛ حدوث بعض التغيرات في عاداته المألوفة وأنماط سلوكه المعتادة.

ب. الآثار النفسية: يترتب على إحساس الفرد بتزايد الضغط عليه في العمل حدوث بعض الاستجابات النفسية التي تحدث تأثيرها في تفكير الفرد وفي علاقاته بالآخرين، ومنها: الحزن، والشعور بالقلق، وفقدان الثقة بالغير، والنظر إلى المستقبل بتشائم، والنسيان المتكرر، والتردد.

## 2.1.2. القيادة الإدارية التربوية:

### مفهوم القيادة التربوية:

أورد حيدر أن القائد الإداري هو الشخص الذي يكون دائماً على الصورة التي يرغبها هو في رؤوسه، وهو مصدر وحيم وإلهامهم ومثلهم الأعلى. تنظم القيادة العلاقة بين الأفراد، وتجعل الإنسان قائداً عند فهمه لموظفيه، وإيجاد جو من الثقة معهم، وتحقيق طموحاتهم، وتفويض السلطة، وتوزيع العمل بينهم، والسير بخطى ثابتة لتحقيق أهداف المؤسسة. والقائد الجيد هو الذي يستطيع أن يُعزّز ولاء العاملين لمؤسستهم، ويبعث فيهم الرغبة، ويمتلك القدرة على تطوير الأفراد وتوفير فرص نجاحهم. (حيدر، 2011، ص49)

### أهمية القيادة:

الأسباب التي تكتسب منها القيادة أهميتها هي كالتالي: (فرج، 1992، ص26-29)

1. إن القيادة تُمارس دوراً أساسياً في النشاط المجتمعي، من خلال التأثير في توجهات الأفراد وسلوكهم، ومدى اهتمامهم بأهداف المنظمة التي يعملون فيها.
2. أن القيادات هي من يُشكّل هيكل المجتمع، بحيث أصبحت الهيمنة على المجتمعات بيد القادة.
3. إبراز الأصول التي تحكم ظاهرة القيادة من أجل الترتي نحو الأفضل بالتدريب، والتعليم، والخبرة.
4. معرفة الدور الذي يتبعه العاملون في تكوين سلوك القائد؛ بحيث يكونون أكثر تفهماً للمتغيرات التي تُشكّل سلوك القائد.
5. معرفة الجوانب المختلفة للعلاقة التفاعلية المتبادلة بين القيادة والثقافة، والوقوف على الصفات.

### أنواع القيادة الإدارية:

وتتمثل في الآتي: (التويجري، 2013، ص87-88)

1. القيادة الموجهة: القائد الإداري هنا هو الذي يسمح للتابعين بأن يعرفوا ما هو متوقع منهم فعله عن طريق التوجيهات التي يصدرها بين الحين والآخر إما شفهيًا أو مكتوبة.
2. القيادة الداعمة: هذا النوع من القيادة له تأثير إيجابي في رضا التابعين، والقائد هنا يكون حليماً، وودوداً، ويعطي اهتماماً للوضع الاجتماعي والمعيشي للخاضعين وحاجاتهم.
3. القيادة بالمشاركة: القائد الإداري هنا يستشير العاملين، ويأخذ باقتراحاتهم بشكل جدي قبل أن يأخذ قراره. ويجب مناقشة المميزات المحددة لكل التابعين والمواقف التي تؤدي إلى قيادة المشاركة؛ ومن ثم إلى الإنجاز الفاعل.
4. القيادة المهمة بالإنجاز: القائد الإداري يؤكد الإنجاز المميز، وفي الوقت نفسه يضع ثقته بالتابعين وما عليهم إلا أن يرتقوا إلى مستوى هذه الثقة، ويكافحوا ويجهدوا من أجل الوصول إلى معايير إنجاز عالية. (التويجري، 2013، ص89)

### خصائص القيادة التربوية:

تتمثل خصائص القيادة التربوية في الآتي: (ربيع، 2006، ص151-152)

1. القيادة عملية تأثير في الأفراد والجماعات؛ لتحقيق هدف أو أهداف معينة. والتأثير يأتي عن طريق المناقشة، والتفاهم، والاقتناع لا عن طريق الأمر والقوة.
2. القيادة تتميز بالنشاط والحركة؛ لأن القائد يتعامل مع أشخاص لديهم قدرات جسمية، وعقلية، ووجدانية. والقائد الناجح هو الذي يستطيع أن يوجه هذه القدرات توجهاً بناء لا توجهاً تخریبياً.
3. القيادة هدف حيوي، وعلى ذلك فمن واجب القائد أن يحفز الأفراد حتى ينشطوا لأجل تحقيق الأهداف.
4. القيادة تعاون، وعلى القائد أن يعمل على بث هذه الروح بين أفراد جماعته، لا سيما عند تنفيذ الأهداف المشتركة.

## مستويات القيادة:

ومن تلك المستويات القيادية: (التوجيهي، 2013، ص88)

1. القيادة المهنية: وهي قيادة المهنيين والمتخصصين في المجال التطبيقي أو النظري، أو الأنشطة الترفيهية، وتقسّم إلى:
  - أ. القيادة المخططة: ويُقصد بها قيادة المجموعات المكلفة بتحديد السياسات العامة للمؤسسات في التنظيمات المختلفة.
  - ب. القيادة المنفذة: وهي قيادة المجموعات التي تقوم بتنفيذ الخطط على أرض الواقع.
  - ج. القيادة الموجهة: وهي التي تتولى طرق المتابعة والتوجيه، والإشراف على القادة.
2. القيادة التطوعية: وهي القيادات التي تعمل في المتابعة والإدارة والمؤسسات الخدمية والاجتماعية، دون أجر.
3. القيادة الطبيعية: وهي التي يتم التوصل إليها عن طريق اكتشاف الأفراد المناسبين من الشباب الذين لديهم القدرة والمهارة الإدارية والرغبة الجامحة؛ حيث يتم اختيارهم من قبل المختصين في المجال الإداري والقيادي، ويتم تكليفهم بواجبات مناسبة، ومتابعهم، وتوجيههم، وتطوير مواهبهم، وصقل مهارات القيادة لديهم، وتأهيلهم للعمل القيادي أيًا كان نوعه.

مقومات القيادة التربوية: (التوجيهي، 2013، ص90)

1. الانتماء إلى جماعة المدرسة.
2. وضوح أهداف المدرسة.
3. قوة الإيمان والحافز المعنوي.
4. الصبر والمقاومة في مواجهة التحديات التي تعترض المدرسة التربوية.
5. التعاون، والألفة، والاحترام المتبادل بين المدير والقائد.
6. الالتزام بمبدأ الحرية والقيادة الجماعية وحرية التعبير.
7. القدرة على التخطيط، والتنظيم، والتوجيه، وتسهيل عملية الاتصال من قبل مدير المدرسة.
8. العلاقات الإنسانية السليمة لدى جماعة المدرسة؛ لرفع روح المعنوية.
9. بث روح التعاون من قبل مدير المدرسة.
10. مهام ومسؤوليات يقوم بها أفراد الجماعة من أجل تحقيق أهدافهم المشتركة. (عطوي، 2015، ص111)

## فاعلية المهارات الإدارية في إنجاح القيادة التربوية:

مفهوم فاعلية القيادة الإدارية: فاعلية القيادة الإدارية بأنها: "المدى الذي ينجز به القائد المهام الموكلة إليه من خلال الجماعة التي يقودها، ولا يقتصر الأمر على إنجاز أهداف المنظمة فقط؛ بل يمتد ليشمل كلاً من إشباع الحاجات المشروعة لأفراد الجماعة- على المديين القريب والبعيد - والمجتمع المحلي، والعام الذي تعمل في إطاره تلك المنظمة" (صالح، 2012، ص53-54).

مفهوم الفاعلية الإدارية: الفاعلية الإدارية للمدرسة تعرف بأنها: مدى قدرة تفعيل إدارتها وقدرتها على توجيه العملية التربوية نحو تحقيق الأهداف المرسومة لها، وأنها تعتمد على ما يمتلكه الإداري من قدرات ومهارات يستطيع توظيفها في المواقف الإدارية لقيادة المدرسة، وما يتصف به من صفات ومميزات، وما يعرفه من معارف ومعلومات تتعلق بهذا الميدان. (البديري، 2001، ص40)

أهداف الإدارة الفاعلة: تتمثل الغاية الحقيقية للإدارة الفاعلة في وضع الأهداف، وقد أشار الحربي إلى بعض هذه الأهداف: (الحربي، 2006، ص106)

1. تفوق الأداء وزيادة سرعته، ورفع كفاءته في كل مراحل ومجالات العمل داخل المؤسسة.
2. صحة العلاقات التنظيمية.
3. سلامة تواصل وتدفق المعلومات والاتصال بين أجزاء المؤسسة.
4. حسن توزيع السلطة والمسؤولية داخل المؤسسة.
5. حسن توقيت اتخاذ القرارات ودقتها.
6. تخفيض محتوى العمل داخل المؤسسة وتبسيطه.
7. تخفيض الأعباء الروتينية عن الإدارة وتوجيه طاقتها للأعمال والمهام الرئيسة.
8. تخفيض بل وتحديد أثر الوقت، والمكان، والمسافة.

## 2.2 الدراسات السابقة:

في سياق بلورة الأطر النظرية والفكرية للدراسة الحالية، قام الباحث باستعراض العديد من الدراسات السابقة والتي تباينت بين الدراسات المحلية والدراسات الأجنبية وهي كالتالي:

- **دراسة حورية (2013):** هدفت الدراسة التعرف على فعالية القيادة الإدارية لدى مديري، ومديرات المدارس الحكومية التابعة لإدارة التربية والتعليم في المدينة المنورة، والتعرف على الفروق ذات الدلالة الإحصائية بين فعاليات القيادة الإدارية لدى مديري ومديرات المدارس الحكومية التابعة لإدارة التربية والتعليم بالمدينة المنورة تُعزى لمتغيرات الدراسة. اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، وطُبق اختبار القيادة التربوية لمربي، المتضمن (50) سؤالاً مقسمة على خمسة مجالات. أما عينة الدراسة فتكوّنت من (86) مديراً ومديرة، بواقع (51) مديراً، و(35) مديرة اختيروا بالطريقة العشوائية. وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج، أهمها: أن تصورات مديري المدارس الحكومية التابعة لإدارة التربية والتعليم بالمدينة المنورة لدرجة فعالية القيادة الإدارية على المستوى الكلي؛ جاءت بدرجة متوسطة، وأوصى الباحث بالعمل على رفع درجة الفعالية القيادية لدى المديرين والمديرات من خلال تعريضهم لبرامج تدريبية وتأهيلية منهجية.
- **دراسة المطرفي (2012):** هدفت الدراسة إلى التعرف على فاعلية أساليب الاتصال الإداري لدى مديري المدارس الابتدائية في مدينة مكة المكرمة من وجهة نظر المعلمين، والتعرف على المعوقات التي تحد من فاعلية أساليب الاتصال الإداري في المدارس الابتدائية بمدينة مكة المكرمة. وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج، أهمها: جاءت درجة ممارسة مهارات الاتصال لدى مديري المدارس الابتدائية بصفة عامة بدرجة مرتفعة، كما أظهرت نتائج الدراسة عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في درجة ممارسة مديري المدارس الابتدائية لمهارات الاتصال في التسيير للمدير من وجهة نظر المعلمين تعزى لمتغيرات الجنس، الخبرة والمؤهل العلمي.
- **دراسة الزائدي (2012):** هدفت الدراسة التعرف على درجة ممارسة مهارات إدارة الاجتماعات لدى مديري المرحلة الثانوية بمحافظة الطائف من وجهة نظر المديرين والمعلمين، وبلغ عدد العينة من المعلمين (300) معلم، وكانت أهم نتائج الدراسة: أن استجابة عينة الدراسة حول درجة ممارسة مهارات إدارة الاجتماعات لجميع محاور الاستبانة قبل الاجتماع، وأثناءه، وبعده؛ كانت بدرجة عالية، وأنه يوجد فروق ذات دلالة إحصائية حول درجة ممارسة مهارات إدارة الاجتماعات حسب العمل الحالي، وكانت الفروق لصالح لمديري المدارس. ويوجد فروق ذات دلالة إحصائية حول درجة ممارسة مهارات إدارة الاجتماعات حسب المؤهل العلمي، وكانت الفروق لصالح الدراسات العليا، ولا توجد فروق حسب سنوات الخدمة.
- **دراسة منير (2012):** هدفت الدراسة إلى التعرف على درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية في محافظات غزة لأساليب إدارة التغيير وعلاقته بالإبداع من وجهة نظر المعلمين. وتكوّن مجتمع الدراسة من جميع معلمي ومعلمات المدارس الثانوية بمحافظة غزة، وبلغ عدد العينة (522) اختيروا بطريقة عشوائية. وتوصلت الدراسة إلى: أن درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية لأساليب إدارة التغيير في المدارس جاءت جيدة، وبنسبة (76.1%)، وجاء أسلوب تقييم نموذج سلوكي يُحتذى به في أعلى مراتب أساليب إدارة التغيير، بوزن نسبي (78.7%)، يليه أسلوب بناء ثقافة مشتركة داعمة للتغيير بوزن نسبي 77.4%، ثم جاء مجال عملية تطوير رؤية ورسالة مشتركة للمدرسة بوزن نسبي 74.8%، ومستوى توفر مهارات الإبداع لدى مديري المدارس الثانوية في محافظات غزة جيد بوزن نسبي 76.4%. وبالنسبة للمؤهل وجود فروق في جميع مجالات أساليب إدارة التغيير، وأنه لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطي تغيرات المعلمين لدرجة ممارسة مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة لأساليب إدارة التغيير في سنوات الخدمة.
- **دراسة الزهراني (2011):** هدفت الدراسة التعرف على مدى توافر الكفايات المهنية لقيادة التغيير لدى مديرات مدارس التعليم العام الحكومي بمدينة مكة المكرمة من وجهة نظر عينة الدراسة، والتعرف على المقومات المطلوبة لتفعيل وجود الكفايات المهنية لقيادة التغيير لدى مديرات مدارس التعليم العام الحكومي من وجهة نظر عينة الدراسة. مجتمع الدراسة وعينتها فتكوّن من المشرفات الإداريات في مكاتب الإشراف التربوي بمكة المكرمة وعددهن (18) مشرفة، كما تكوّن من عينة عشوائية طبقية من معلمات التعليم العام الحكومي بنسبة (5%) من المجتمع الأصلي، بحيث أصبح عددهن (325) معلمة في جميع المراحل. وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج، أهمها: وجود نسبة متوسطة من الكفايات المهنية لقيادة التغيير لدى مديرات مدارس التعليم العام الحكومي بمكة المكرمة، وأهمية وجود بعض المقومات المطلوبة لتفعيل الكفايات المهنية لكفايات التغيير لدى مديرات مدارس التعليم العام الحكومي، ووجود فروق ذات دلالة إحصائية بين أفراد العينة في جميع أبعاد المحاور الأول الخاص بمدى وجود الكفايات المهنية لقيادة التغيير تبعاً لمتغير المرحلة الدراسية.
- **دراسة عيسى (2011):** هدفت الدراسة إلى التعرف على العلاقة بين مهارة الوقت والإبداع الإداري لدى مديري المدارس الإعدادية، والتعرف على الاختلاف بين مديري المدارس الإعدادية في مهارة إدارة الوقت باختلاف الخبرة. وقد اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي، وتكوّنت عينة الدراسة من (90) من المديرين والمديرات. وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج، أهمها: أنه لا يوجد علاقة ارتباطية بين مهارة إدارة الوقت والإبداع لدى مديري المدارس الإعدادية، ويوجد ارتباط إيجابي دال إحصائياً بين مهارة إدارة الوقت والإبداع لدى مديري المدارس، وهي علاقة قوية عند مستوى دلالة (0.001).
- **دراسة حماد (2011):** هدفت الدراسة إلى التعرف على وصف أبعاد القيادة الإدارية التحويلية، والمسببات الداخلية والخارجية للتغيير التنظيمي وتشخيصها في مستشفى المدارس، والتعرف على أثر القيادة التحويلية في عملية التغيير التنظيمي، والتعرف على مدى التفاعل بين عناصر القيادة التحويلية وعملية التغيير داخل المستشفى. واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، ووزّع الباحث الاستبانة على العاملين بالهلال الأحمر

بشكل عشوائي وبلغ عددهم (50) مفردة، وقد أسترجعت بشكل كامل. وتوصّلت الدراسة إلى مجموعة نتائج أهمها: وجود علاقات ارتباط معنوية موجبة بين أبعاد القيادة التحولية والتغيير التنظيمي، مع إيجابية العلاقة؛ ووجود أثر معنوي موجب بين القيادة التحولية والتغيير التنظيمي، وأن الأثر الأكبر هو في المسوغات الخارجية للتغيير.

• **دراسة الأشقر والصمادي (2010):** هدفت الدراسة إلى التّعرّف على توافر مهارة الوقت لدى طلبة جامعة إربد الأهلية، والتّعرف على قوة العلاقة ونوعها بين مهارة تنظيم الوقت والتحصيل الدراسي. واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي المسحي، وتم اختبار عينة الدراسة من (448) طالباً وطالبة بالطريقة العشوائية العنقودية، مُوزَّعين على متغيرات الدراسة المختلفة. وتوصّلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج، أهمها: توفّر مهارة تنظيم الوقت بدرجة كبيرة لدى طلبة جامعة إربد الأهلية، حيث المتوسط الحسابي للأداء الكلي (2.22)، ووجود ارتباط إيجابي دال إحصائياً بالنسبة للجنس والمستوى الدراسي والكلية، وتوضّح معاملات الارتباط وجود علاقة أقوى ما بين مهارة تنظيم الوقت والتحصيل لدى الإناث، ولدى طلبة المستوى الأول وطلبة الكليات العلمية، ووجود فروق ذات دلالة إحصائية في مهارة تنظيم الوقت باختلاف الجنس؛ لصالح الإناث، في حين لم تظهر أي فروق ذات دلالة إحصائية تُعزى لمتغير المستوى الدراسي والكلية.

• **دراسة كابور (2010):** هدفت الدراسة إلى التّعرّف على مدى ممارسة مهارات الاتصال بين المدير والمعلم من وجهة نظر المعلم، وأثر ذلك في تكوين مفهوم الكفاءة الذاتية لدى المعلم، وأثر خبرة المعلم في اتصال المدير به وفي كفايته الذاتية. ووقد اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، وتكوّنت عينة الدراسة من (115) اختبروا عشوائياً من سبع مدارس. وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج، أهمها: توجد علاقة بين مهارات اتصال المدير بمعلميه من وجهة نظر المعلم، والكفاءة الذاتية للمعلم. وبشكل عام، نلاحظ أن الفرق يعود دائماً لصالح فئة الخبرة الأعلى، وأن المدير كلما طالت فترة تعايشه مع المعلم؛ زادت معرفته لحاجاته واهتماماته، وكان أكثر قدرة على تقدير إمكانياته؛ مما يجعله أقدر على اختيار الوقت، والوسيلة، والمهارة المناسبة للاتصال مع المعلم، ويجعل المعلم أكثر قدرة على التكيف مع طباع المدير، ومراعاة اهتماماته وحاجاته، وامتصاص انفعاله وغضبه؛ ويُجنّبه هذا كثيراً من مواقف المواجهة والخلاف مع المدير.

• **دراسة أفشاري وآخرين (2008):** هدفت الدراسة الكشف عن أثر القيادة في استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال بالمدارس، وتحديد درجة استخدام مديري المدارس في طهران لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات، وتحديد درجة تقديرهم لخبرتهم في تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، وتحديد نمط القيادة الخاصة بهم. واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، واستخدمت الاستبانة كأداة للدراسة وعينة مكونة من (300) مدير ومديرة مدرسة. وتوصّلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج، أهمها: أن أكثر من نصف مديري المدارس (56,7%) يستخدمون الحاسوب لأداء المهام الإدارية لعدد قليل من المرات أسبوعياً، وأن (23,3%) منهم يستخدمونه لمرتين أو ثلاث مرات أسبوعياً، ولا أحد منهم يستخدم الحاسوب يومياً لأداء المهام الإدارية، وأن (43,3%) من مديري المدارس يستخدمونه بشكل عام لمرتين أو ثلاثة أسبوعياً، وأن (36,7%) يستخدمون الحاسوب بشكل عام لعدد قليل من المرات أسبوعياً، وأن نصف مديري المدارس (50%) لديهم خبرة متوسطة في استخدام الحاسوب، و(36,7%) منهم لديهم خبرة كبيرة في استخدام الحاسوب.

• **دراسة تايمور (2007):** هدفت الدراسة التّعرّف على كيفية قضاء مديري المدارس الثانوية لوقتهم، ودرجة تأثير متغيرات الدراسة، وهي: (المرحلة التعليمية "متوسطة - عالية"، وحجم الدراسة، وعدد سنوات الخدمة، والنوع "أنثى - ذكر"، والعمر، والدرجة العلمية) في كيفية إدارتهم لوقتهم. وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي، وطُبّق استبانة على عينة من مديري المدارس الثانوية تكوّنت من (300) مدير. وتوصّلت الدراسة إلى أن مديري المدارس التي يزيد عدد طلابها عن (1001) طالب يقضون وقتاً أكثر في إدارة الوقت من مديري المدارس التي عدد طلابها (1001) طالب فأقل، وأن المديرات يقضين وقتاً أكثر في الإدارة التعليمية من المديرين، وأن (43%) من مديري المدارس الثانوية بحاجة إلى توجيه وتركيز لإدارتهم التعليمية؛ لتحسين مستوى قيادتهم، وتحديد المناطق التي يكون فيها هدر للوقت.

#### التعقيب على الدراسات السابقة:

استعرض الباحث العديد من الدراسات السابقة المتنوعة وقد تبَيَّن أن الدراسة الحالية تتفق مع بعض الدراسات السابقة. وقد تطرقت هذه الدراسات إلى جوانب مختلفة في مجالي: فاعلية المهارات الإدارية، والقيادة التربوية. وقد تناول الباحث هذه الدراسات فيما يتعلق بأهم الموضوعات والجوانب التي درست فيها، وأهم النتائج التي توصّلت إليها، وتحليل عناصرها الرئيسية، وتحديد نقاط التشابه والاختلاف بينها وبين الدراسة الحالية؛ ومن ثم تحديد أوجه الاستفادة منها، وأوجه تميز هذه الدراسة عن الدراسات التي سبقتها.

#### أولاً: أوجه التشابه بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة:

اتفقت بعض الدراسات السابقة مع الدراسة الحالية في بعض الجوانب التالية:

1. تتفق هذه الدراسة مع تلك الدراسات على تعرّض المديرين للمهارات الإدارية التي تواجههم في الميدان التربوي.
2. تتفق الدراسة الحالية مع بعض الدراسات السابقة في جمع البيانات وتطبيقها على جميع أفراد مجتمع الدراسة.
3. تتفق الدراسات السابقة مع الدراسة الحالية في استخدام المنهج الوصفي التحليلي؛ ما عدا دراسة بندير الزاندي "2012"، ونائف بكري "2012" وسهام حاتم "2011"، المنهج المسحي، ودراسة صالح معمار،



4. استخدمت الدراسة الحالية الاستبانة، والمقابلات، والملاحظات في أداة الدراسة.
5. وبالنظر إلى الدراسات السابقة التي تناولت المهارات الإدارية يلاحظ أنها أكدت أهمية دور المهارات الإدارية في الميدان التربوي، كما ركزت معظم الدراسات في أهدافها على تحقيق نجاح العملية التعليمية والتربوية، كدراسة ذياب سعد (2012)، التي هدفت إلى معرفة فاعلية أساليب الاتصال الإداري لدى مديري المدارس الابتدائية بمكة المكرمة، ودراسة بندر الزائدي (2012)، حيث هدفت إلى معرفة درجة ممارسة مهارات إدارة الاجتماعات لدى مديري المرحلة الثانوية بمحافظة الطائف، ودراسة سهام حاتم (2011)، التي هدفت إلى معرفة مدى توافر الكفايات المهنية لقيادة التغيير لدى مديرات مدارس التعليم العام بمدينة مكة المكرمة، ودراسة (حسن الزهراني (2010)، التي هدفت إلى معرفة الكشف عن طبيعة العلاقة بين الأفكار بإدارة الوقت لدى طلاب جامعة حائل، ودراسة عنتر عبدالعال (2009)، التي هدفت إلى معرفة إدارة الوقت وعلاقته بالتحصيل الدراسي.

#### ثانيًا: أوجه الاختلاف بين الدراسة الحالية والدراسة السابقة:

اختلفت الدراسات السابقة عن الدراسة الحالية في تناولها لمواضيع مختلفة نوعاً ما عن ما تناولته الدراسة الحالية، كدراسة حورية، 2013، والتي ركزت في التعرف على فاعلية القيادة الإدارية لدى مديري ومديرات المدارس الحكومية التابعة لإدارة التربية والتعليم في المدينة المنورة، ودراسة: المطرفي، 2012: في تناولها لفاعلية أساليب الاتصال الإداري لدى مديري المدارس الابتدائية في مدينة مكة المكرمة من وجهة نظر المعلمين، ودراسة: الزائدي، 2012: في تناولها لدرجة ممارسة مهارات إدارة الاجتماعات لدى مديري المرحلة الثانوية بمحافظة الطائف ودراسة: منير، 2012: والتي هدفت إلى معرفة درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية في محافظات غزة لأساليب إدارة التغيير وعلاقته بالإبداع من وجهة نظر المعلمين. ودراسة: حماد، 2011: والتي تناولت وصف لأبعاد القيادة الإدارية التحويلية، والمسببات الداخلية والخارجية للتغيير التنظيمي وتشخيصها في مستشفى المدارس، ودراسة: الأشقر والصمادي، 2010: والتي هدفت الدراسة إلى التعرف على توافر مهارة الوقت لدى طلبة جامعة إربد الأهلية.

#### ثالثًا: استفادة الباحث من الدراسات السابقة:

1. استفادة الباحث من بعض الدراسات السابقة، خاصة الدراسات المتعلقة بالمهارات الإدارية التي لها دور في دراسة الباحث، واستفاد من بعض توصيات الدراسات السابقة
2. التوصيات واقتراحات الباحثين السابقين، خاصة أصحاب الدراسات السابقة المباشرة.
3. التعرف على الكيفية التي يمكن بها صيغة وتوزيع أبعاد الاستبانة، والملاحظة، والمقابلة، ورأى الباحث أن لها أهمية وعلاقة بمحاور الدراسة الحالية.

### 3. الطريقة والإجراءات:

#### 3.1. منهج الدراسة:

استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي الذي يُعبر عن الظاهرة الاجتماعية محل البحث كما توجد في الواقع تعبيراً كمياً وكيفياً، وتم ذلك من خلال تطوير استبانة واستخدامها لجمع البيانات من عينة الدراسة ومن ثم التوصل إلى البيانات والإجابة عن أسئلة الدراسة.

#### 3.2. مجتمع وعينة الدراسة:

تكون مجتمع الدراسة من مديرو مدارس المرحلة الابتدائية بمنطقة مكة المكرمة، ويتبعها خمس إدارات، وهي: إدارة تعليم مكة المكرمة، وإدارة تعليم جدة، وإدارة تعليم الطائف، وإدارة تعليم الليث، وإدارة تعليم القنفذة، لمن هم على رأس العمل في الفصل الدراسي الأول، من العام الدراسي 2018-2019 م، ويقدر عدد مدارس المرحلة الابتدائية بـ (800) مدرسة بمنطقة مكة المكرمة، ويشرف على إدارتها (800) مدير، وفق ما جاء في المفكرة الإحصائية لعام 1435 هـ، الصادرة من مركز المعلومات والحاسب الآلي بالإدارة العامة بمنطقة مكة المكرمة الملحق (1). أما عينة الدراسة فقد تم اختيارها بالطريقة العشوائية الطبقية وقدرها (160) مدير مدرسة، وقد حُدد حجم العينة بنسبة (20%).

جدول (1): توزيع عينة الدراسة حسب المنطقة التعليمية

الرقم	الإدارات	عدد المدارس	عدد المدارس التي طبق بها
1	إدارة تعليم مكة	450	100
2	إدارة تعليم الطائف	60	10
3	إدارة تعليم جدة	140	15
4	إدارة تعليم الليث	70	15
5	إدارة تعليم القنفذة	80	20
	المجموع	800	160



## 3.3. خصائص عينة الدراسة:

جدول (2): التوزيع التكراري لخصائص أفراد عينة الدراسة (ن=156)

المتغير	العبارة	التكرار	النسبة المئوية
الفئات العمرية	أقل من 30 سنة	15	9.6
	من 30 سنة أقل من 45 سنة	78	50.0
	من 45 سنة فأكثر	63	40.4
المؤهل العلمي	دون البكالوريوس	10	6.4
	بكالوريوس تربوي	114	73.1
	بكالوريوس غير تربوي	18	11.5
	أخرى	14	9.0
التخصص العلمي	تربوي	137	87.8
	غير تربوي	19	12.2
سنوات الخبرة في الإدارة التربوية	أقل من 5 سنوات	21	13.5
	من 5 سنوات إلى أقل من 10 سنوات	74	47.4
	من 15 سنة فأكثر	61	39.1
البرامج التدريبية في مجال الإدارة المدرسية	برامج تدريبية لأقل من شهر	70	44.9
	برامج تدريبية لفصل دراسي كامل	85	54.5
	لا توجد برامج تدريبية	1	0.6

بناءً على المؤشرات الإحصائية لجدول التكرارات والنسب المئوية يمكن توصيف عينة البحث كما يلي:

- الفئات العمرية: إن نصف عينة البحث (50%) تتراوح أعمارهم بين 30 إلى أقل من 45 سنة، بينما (40.4%) أعمارهم من 45 سنة فأكثر.
- المؤهل العلمي: تشير النتائج للنسب المئوية أن الأكثرية من عينة البحث (73.1%) لديهم بكالوريوس تربوي، (11.5%) من حملة مؤهل البكالوريوس غير التربوي (إضافة إلى 6.4%) لديهم مؤهل دون درجة البكالوريوس.
- التخصص العلمي: إن الأكثرية وبنسبة (87.8%) من عينة البحث من ذوي التخصصات التربوية بينما (12.2%) من التخصصات غير التربوية.
- سنوات الخبرة في الإدارة التربوية: إن (86.5%) من عينة البحث خبرتهم من 5 سنوات فأكثر بينما (13.5%) من عينة البحث خبرتهم تقل عن 5 سنوات.
- البرامج التدريبية في مجال الإدارة التربوية: إن أكثر من نصف عينة البحث (54.5%) تلقوا برامج تدريبية لفصل دراسي كامل، بينما (44.9%) تلقوا برامج تدريبية لأقل من شهر، ونسبة ضئيلة جداً من عينة البحث لم يتلقوا أي برامج تدريبية وهي ترتبط عادة بحديثي التعيين بالمجال التربوي.

## 4.3. أداة الدراسة:

صمم الباحث استبانة كأداة للدراسة وفقاً لخمسة محاور، مستفيداً في ذلك من الاستبانات الأخرى التي اطلع عليها من خلال الدراسات السابقة كدراسة حورية، 2013، ودراسة: المطرفي، 2012، ودراسة: الزائدي، 2012، ودراسة: منير، 2012. وقد اتبع البحث في سياق تصميم الاستبانة مقياس ليكرت الخماسي وفقاً لتوزيعات الجدول التالي:

جدول (3): مستويات المقياس المستخدم في الدراسة

الاستجابة	لاوافق بشدة	لاوافق	محايد	موافق	موافق بشدة
الدرجة	1	2	3	4	5

## 5.3. المتوسطات الحسابية للاستبانة

لتحديد المتوسط المحكي لدرجة ومستوى كل فقرة لكل بعد أو محور، لجأ الباحث إلى حساب المتوسط الحسابي المحكي وذلك بعد حساب مدى المقياس والذي يساوي (1-5) = 4 ومع قسمة المدى على أعلى قيمة للأداة (5/4) = 0.80، وبإضافة هذه القيمة الثابتة بدءاً من الفئة الأولى والتي تساوي 1 يمكن تكوين فئات المقياس الخماسي لليكرت كالتالي:

جدول (4): الوسط المرجح والأوزان للمقياس المستخدم في الدراسة

المتوسط المرجح	درجة الفاعلية	المتوسط المرجح	درجة الفاعلية
من 1 إلى 1.79	قليلة جداً	من 3.40 إلى 4.19	كبيرة
من 1.80 إلى 2.59	قليلة	من 4.20 إلى 5	كبيرة جداً
من 2.60 إلى 3.39	متوسطة		

وقد تم وضع الحد الأعلى للفئة الثالثة (3.39) كمتوسط محكي للدراسة، فإذا كان المتوسط المحسوب أكبر من المتوسط المحكي فإن ذلك يعني أن مستوى الفاعلية مرتفع إلى مرتفع جداً والعكس صحيح.

### 6.3. صدق الاستبانة وثباتها:

#### • صدق الاستبانة:

يُقصد بصدق الاستبانة أن تقيس أسئلة الاستبانة ما وُضعت لقياسه، وتؤكد الباحث من صدق الاستبانة بطريقتين:

#### الطريقة الأولى: صدق المحكّمين:

عرض الباحث الاستبانة على مجموعة من المُحكّمين تألفت من عشرين متخصصاً في قسم التربية، وقد استجاب الباحث لآراء المحكّمين، وأجرى ما يلزم من حذف وتعديل في ضوء المقترحات المقدمة.

#### الطريقة الثانية: صدق الاستبانة:

صدق الاتساق الداخلي (Internal Validity): يُقصد بصدق الاتساق الداخلي: مدى اتساق كل فقرة من فقرات الاستبانة مع المجال الذي تنتمي إليه هذه الفقرة، وقد حسب الباحث الاتساق الداخلي للاستبانة من خلال حساب معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجالات الاستبانة، والدرجة الكلية للمجال نفسه، وقد تراوحت مؤشرات الاتساق الداخلي بين كل فقرة وبين الأبعاد التي تنتمي إليها بين أقل قيمة وتساوي  $0.761^{**}$  إلى  $0.876^{**}$  وهي جميعها كانت دالة عند مستوى معنوية  $\alpha = 0.01$ ؛ وبذلك فإن فقرات مجالات الدراسة تعتبر صادقة لما وضعت لقياسه، كما أن معاملات الارتباط بين درجة كل مجال والدرجة الكلية للاستبانة ككل فقد تراوحت بين  $0.691^{**}$  إلى  $0.898^{**}$  وهي أيضاً دالة عند مستوى معنوية 0.01 مما يشير أيضاً إلى أن مجالات الدراسة أيضاً صادقة لما وضعت لقياسه.

#### • ثبات الاستبانة:

وقد تحقّق الباحث من ثبات استبانة الدراسة من خلال طريقة معامل ألفا كرونباخ وكانت النتائج كما يلي:

جدول (5): ثبات الاستبانة بطريقة ألفا كرونباخ

رقم المحور	عدد العبارات	معامل الثبات
1	20	0.84
2	20	0.95
3	20	0.75
4	20	0.96
5	20	0.70
الاستبانة ككل	100	0.96

يتضح من الجدول السابقة أن قيمة ألفا كرونباخ لمحاور الدراسة تتراوح بين (0.70 إلى 0.96) وبلغ معامل كرونباخ ألفا للاستبانة ككل (0.98)، وهي جميعها مؤشرات ثبات مرتفعة جداً مما يؤكد على استبانة الدراسة تتصف بالثبات في مفهومها العام.

### 7.3. الصورة النهائية لأداة الدراسة:

تكونت أداة الدراسة بصورتها النهائية من (100) فقرة موزعة على خمسة مجالات هي: مجال أداة الوقت (20) فقرة، ومجال إدارة التغيير (20) فقرة، إدارة الاتصال (20) فقرة، إدارة الاجتماعات (20) فقرة، إدارة ضغوط العمل (20) فقرة، أنظر ملحق رقم (1) يبين مجالات وفقرات أداة الدراسة بشكلها النهائي.

### 4. نتائج الدراسة ومناقشتها:

#### 1.4. النتائج المتعلقة بالإجابة عن السؤال الأول ونصه "ما فاعلية مهارة إدارة الاتصال للقيادة التربوية في إنجاح العملية التعليمية بمدارس المرحلة الابتدائية بمنطقة مكة المكرمة؟"

للإجابة عن السؤال تم استخدام المتوسطات الحسابية والنسبة المئوية، لفاعلية مهارة إدارة الاتصال للقيادة التربوية في إنجاح العملية التعليمية، كما تم استخدام اختبار (ت) لعينة واحدة لمقارنة الوسط المحسوب بالوسط الافتراضي (3.9) وكانت النتائج كما في الجدول رقم (6)

جدول (6): دلالة الفروق لاختبار (ت) لعينة واحدة لمعنوية أثر فاعلية مهارات إدارة الوقت

مضمون المحور	المتوسط الفرضي	متوسط العينة	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	قيمة (ت)	الدلالة الإحصائية	أثر الفاعلية
مهارات إدارة الوقت	3.39	4.50	0.170	90%	29.72	0.000	كبير جداً

من خلال الجدول رقم (6) يلاحظ الباحث أن المتوسط العام لأثر فاعلية محاور مهارات إدارة الوقت بلغ (4.50 من 5) مع انحراف معياري مقداره (0.170) وهي من مؤشرات فئة المتوسط الخامسة (4.20 إلى 5) والتي تؤكد على وجود أثر بدرجة كبيرة جداً لفاعلية إدارة الوقت، وهي نتيجة مؤكدة بدلالة الوزن النسبي للمتوسط الحسابي والذي بلغ (90%) والذي تشير قيمته إلى أن (90%) من أفراد عينة البحث موافقون بشدة على وجود أثر فاعلية كبير جداً، كما أن قيمة (ت = 29.72) دالة عند مستوى معنوية ( $0.05 > 0.000$ ) مما يعني أيضاً أن هنالك أثر بدرجة كبيرة جداً وبدلالة إحصائية مرتفعة وحدود ثقة تبلغ (99%). وقد أظهرت النتائج الفرعية للفقرات أن أبرز مهارة إدارية تؤدي إلى إنجاح العملية التعليمية والتربوية فيما يتعلق بإدارة الوقت، ويتم استخدامها من قبل المديرين؛ هي الإشراف على طابور الصباح، وهي العبارة رقم (6)، بمتوسط حسابي (4.67)، وانحراف معياري (0.67)؛ وبدل هذا على أن الفاعلية الكبيرة لمشاركة مدير المدرسة في طابور الصباح والإشراف عليه؛ تُعطي انطباعاً للمدرسين والطلاب بأهمية الطابور وما يتم فيه ابتداء بالافتتاح بالقرآن الكريم، والنشيد الوطني، والحصّة الرياضية، وغيرها من الفقرات الصباحية. ويُدرّب الطابور الصباحي الطلاب على تعلّم النظام، وأن العملية التعليمية ليست كلها تلقين وحفظ دروس؛ وإنما هي عملية متكاملة. وهي تتفق مع نتائج دراسة عيسى 2011، ودراسة الأشقر والصمادي، 2010.

#### 2.4. النتائج المتعلقة بالإجابة عن السؤال الثاني ونصه "ما فاعلية مهارة إدارة التغيير للقيادة التربوية في إنجاح العملية التعليمية بمدارس المرحلة الابتدائية بمنطقة مكة المكرمة؟"

للإجابة عن السؤال تم استخدام المتوسطات الحسابية والنسبة المئوية، لفاعلية مهارة إدارة التغيير للقيادة التربوية في إنجاح العملية التعليمية، كما تم استخدام اختبار (ت) لعينة واحدة لمقارنة الوسط المحسوب بالوسط الافتراضي (3.9) وكانت النتائج كما في الجدول رقم (7).

مضمون المحور	المتوسط الفرضي	المتوسط العينة	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	قيمة (ت)	الدلالة الإحصائية	أثر الفاعلية
مهارات إدارة التغيير	3.39	4.52	0.128	90%	38.97	0.000	كبيرة جداً

فيما يتعلق بأثر فاعلية إدارة التغيير، ومن خلال مؤشرات الجدول رقم (7)، يلاحظ الباحث أن المتوسط العام لأثر فاعلية محاور مهارات إدارة التغيير بلغ (4.52 من 5) مع انحراف معياري مقداره (0.128). وهي أيضاً من مؤشرات فئة المتوسط الخامسة (4.20 إلى 5) والتي تؤكد على وجود أثر بدرجة كبيرة جداً لفاعلية إدارة التغيير، وهي نتيجة مؤكدة بدلالة الوزن النسبي للمتوسط الحسابي والذي بلغ أيضاً (90%) والذي تشير قيمته إلى أن (90%) من أفراد عينة البحث موافقون بشدة على وجود أثر فاعلية كبير جداً لأثر فاعلية إدارة التغيير، كما أن قيمة (ت = 38.97) دالة عند مستوى معنوية ( $0.05 > 0.000$ ) مما يعني أيضاً أن هنالك أثر بدرجة كبيرة جداً وبدلالة إحصائية مرتفعة وحدود ثقة تبلغ (99%) لأثر فاعلية مهارات إدارة التغيير. وقد بينت النتائج للفقرات أن أبرز مهارة إدارية تؤدي إلى إنجاح العملية التعليمية والتربوية فيما يتعلق بإدارة التغيير، وتُستخدم من قبل المديرين؛ هي تقديم مبادرات ومقترحات جديدة للتحفيز الذهني، بمتوسط حسابي (4.72)، وانحراف معياري (0.54)، وبدل هذا على أهمية تقديم المبادرات والمقترحات الجديدة للتحفيز الذهني من قبل مديري المدارس للطلاب؛ حتى يكون ذلك دافعاً لهم للمزيد من التحصيل الدراسي؛ حيث إن عملية التحفيز تُعطي الطالب دفعة، وتجعله يسعى إلى الاجتهاد؛ ويؤدي هذا إلى إنجاح العملية التعليمية والتربوية فيما يتعلق بإدارة التغيير. وهي نتائج تتفق مع دراسة حماد، 2011.

#### 3.4. النتائج المتعلقة بالإجابة عن السؤال الثالث ونصه "ما فاعلية مهارة إدارة الاتصال للقيادة التربوية في إنجاح العملية التعليمية بمدارس المرحلة الابتدائية بمنطقة مكة المكرمة؟"

للإجابة عن السؤال تم استخدام المتوسطات الحسابية والنسبة المئوية، لفاعلية مهارة إدارة الاتصال للقيادة التربوية في إنجاح العملية التعليمية، كما تم استخدام اختبار (ت) لعينة واحدة لمقارنة الوسط المحسوب بالوسط الافتراضي (3.9) وكانت النتائج كما في الجدول رقم (8)

مضمون المحور	المتوسط الفرضي	المتوسط العينة	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	قيمة (ت)	الدلالة الإحصائية	أثر الفاعلية
مهارات إدارة الاتصال	3.39	4.53	0.259	90%	19.51	0.000	كبيرة جداً

فيما يتعلق بأثر فاعلية إدارة الاتصال، ومن خلال مؤشرات الجدول رقم (8)، يلاحظ الباحث أن المتوسط العام لأثر فاعلية محاور مهارات إدارة الاتصال بلغ (4.53 من 5) مع انحراف معياري مقداره (0.259). وهي أيضاً من مؤشرات فئة المتوسط الخامسة (4.20 إلى 5) والتي تؤكد على وجود أثر بدرجة كبيرة جداً لفاعلية إدارة الاتصال، وهي نتيجة مؤكدة بدلالة الوزن النسبي للمتوسط الحسابي والذي بلغ أيضاً (90%) والذي تشير قيمته إلى أن (91%) من أفراد عينة البحث موافقون بشدة على وجود أثر فاعلية كبير جداً لأثر فاعلية إدارة الاتصال، كما أن قيمة (ت = 19.51) دالة عند مستوى معنوية ( $0.05 > 0.000$ ) مما يعني أيضاً أن هنالك أثر بدرجة كبيرة جداً وبدلالة إحصائية مرتفعة وحدود ثقة تبلغ (99%) لأثر فاعلية مهارات إدارة

الاتصال، وقد حلت بالمرتبة الأولى مهارة إدارية تؤدي إلى إنجاح العملية التعليمية والتربوية فيما يتعلق بإدارة الاتصال، وتستخدم من قبل المديرين بمتوسط حسابي (4.73)، وانحراف معياري (0.54)، ويعني هذا أن الاهتمام باقتراحات المعلمين يؤكد عمق الاتصال بين مديري المدارس والمعلمين، وهذا بدوره يؤدي إلى إنجاح العملية التعليمية والتربوية فيما يتعلق بإدارة الاتصال. وهي نتائج تتفق مع دراسة: كابور، 2010، و دراسة: أفشاري وآخرين، 2008.

#### 4.4. النتائج المتعلقة بالإجابة عن السؤال الرابع ونصه "ما فاعلية مهارة إدارة الاجتماعات للقيادة التربوية في إنجاح العملية التعليمية بمدارس المرحلة الابتدائية بمنطقة مكة المكرمة؟"

للإجابة عن السؤال تم استخدام المتوسطات الحسابية والنسبة المئوية، لفاعلية مهارة إدارة الاتصال للقيادة التربوية في إنجاح العملية التعليمية، كما تم استخدام اختبار (ت) لعينة واحدة لمقارنة الوسط المحسوب بالوسط الافتراضي (3.9) وكانت النتائج كما في الجدول رقم (9)

جدول (9): دلالة الفروق لاختبار (ت) لعينة واحدة لمعنوية أثر فاعلية مهارات إدارة الاجتماعات							
مضمون المحور	المتوسط الفرضي	المتوسط العينة	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	قيمة (ت)	الدلالة الإحصائية	أثر الفاعلية
مهارات إدارة الاجتماعات	3.39	4.56	0.098	90%	52.85	0.000	كبيرة جداً

فيما يتعلق بأثر فاعلية إدارة الاجتماعات، ومن خلال مؤشرات الجدول رقم (9)، يلاحظ الباحث أن المتوسط العام لأثر فاعلية محور مهارات إدارة الاجتماعات بلغ (4.56 من 5) مع انحراف معياري مقداره (0.098). وهي أيضاً من مؤشرات فئة المتوسط الخامسة (4.20 إلى 5) والتي تؤكد على وجود أثر بدرجة كبيرة جداً لفاعلية إدارة الاجتماعات، وهي نتيجة مؤكدة بدلالة الوزن النسبي للمتوسط الحسابي والذي بلغ أيضاً (91%) والذي تشير قيمته أيضاً إلى أن (91%) من أفراد عينة البحث موافقون بشدة على وجود أثر فاعلية كبير جداً لمهارات إدارة الاجتماعات، كما أن قيمة (ت = 52.58) دالة عند مستوى معنوية ( $0.05 > 0.000$ ) مما يعني أيضاً أن هنالك أثر بدرجة كبيرة جداً وبدلالة إحصائية مرتفعة وحدود ثقة تبلغ (99%) لأثر فاعلية مهارات إدارة الاجتماعات، وقد حلت بالمرتبة الأولى مهارة حرص مديري المدارس على تدوين جميع القرارات الصادرة في الاجتماع بصورة واضحة، وهي العبارة رقم (17)، بمتوسط حسابي (4.74)، وانحراف معياري (0.51)، وتؤكد هذه النتيجة حرص المديرين على تدوين جميع القرارات الصادرة في محضر الاجتماع بصورة واضحة؛ مما يساعد على تطبيق هذه القرارات، ويسهم في إنجاح العملية التعليمية والتربوية.

#### 5.4. النتائج المتعلقة بالإجابة عن السؤال الخامس ونصه "ما فاعلية مهارة إدارة ضغوط العمل للقيادة التربوية في إنجاح العملية التعليمية بمدارس المرحلة الابتدائية بمنطقة مكة المكرمة؟"

للإجابة عن السؤال تم استخدام المتوسطات الحسابية والنسبة المئوية، لفاعلية مهارة إدارة الاتصال للقيادة التربوية في إنجاح العملية التعليمية، كما تم استخدام اختبار (ت) لعينة واحدة لمقارنة الوسط المحسوب بالوسط الافتراضي (3.9) وكانت النتائج كما في الجدول رقم (10)

جدول (10): دلالة الفروق لاختبار (ت) لعينة واحدة لمعنوية أثر فاعلية مهارات إدارة ضغوط العمل							
مضمون المحور	المتوسط الفرضي	المتوسط العينة	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	قيمة (ت)	الدلالة الإحصائية	أثر الفاعلية
مهارات إدارة ضغوط العمل	3.39	3.97	0.347	79%	7.290	0.000	كبيرة

فيما يتعلق بأثر فاعلية مهارة إدارة ضغوط العمل، ومن خلال مؤشرات الجدول رقم (10)، يلاحظ الباحث أن المتوسط العام لأثر فاعلية محور مهارات إدارة ضغوط العمل بلغ (3.97 من 5) مع انحراف معياري مقداره (0.347). وهي من مؤشرات فئة المتوسط الرابعة (3.40 إلى 4.19) والتي تؤكد على وجود أثر بدرجة كبيرة لفاعلية مهارات إدارة ضغوط العمل، وهي نتيجة مؤكدة بدلالة الوزن النسبي للمتوسط الحسابي والذي بلغ أيضاً (79%) والذي تشير قيمته أيضاً إلى أن (79%) من أفراد عينة البحث موافقون بشدة على وجود أثر فاعلية كبير لمهارات إدارة ضغوط العمل، كما أن قيمة (ت = 7.290) دالة عند مستوى معنوية ( $0.05 > 0.000$ ) مما يعني أيضاً أن هنالك أثر بدرجة كبيرة وبدلالة إحصائية مرتفعة وحدود ثقة تبلغ (99%) لأثر فاعلية مهارات إدارة ضغوط العمل، وقد حلت بالمرتبة الأولى المهارة رقم (17)، بمتوسط حسابي (4.42)، وانحراف معياري (0.84). وتدعو هذه النتيجة إلى الانتباه للدور الكبير الذي يمكن أن يؤديه أولياء أمور الطلاب في إنجاح العملية التعليمية، والمكمل لدور المدرسة؛ لأن الطالب يحتاج لمتابعة دروسه اليومية، ومعرفة مستواه باستمرار، وهذا لن يتأتى إلا بزيارة ولي أمر الطالب لابنه في المدرسة، وسؤال معلميه عن مستواه، ومدى مشاركته وتفاعله أثناء الدروس، وذلك لمعالجة أي مشكلة أكاديمية أو اجتماعية للطلاب، حتى لا تؤثر في مستواه الأكاديمي.

كما قام الباحث بتخصيص جدول يبين المتوسط الحسابي والنسبة المئوية ودرجة الفعالية الم لكل مجال من مجالات المهارات الإدارية وللدرجة الكلية، والجدول (11) يبين ذلك.

جدول (11): المتوسط الحسابي والنسبة المئوية ودرجة الفعالية لمجالات المهارات الإدارية

المهارات الإدارية	المتوسط الحسابي لفعالية المهارة	النسبة المئوية	درجة الفعالية
إدارة الوقت	4.50	90%	كبيرة جداً
إدارة التغيير	4.52	90%	كبيرة جداً
إدارة الاتصال	4.53	91%	كبيرة جداً
إدارة الاجتماعات	4.56	91%	كبيرة جداً
إدارة ضغوط العمل	3.97	79%	كبيرة
الدرجة الكلية	4.41	88.4%	

يتضح من الجدول رقم (11)، أن درجة فعالية المهارات الإدارية للقيادة التربوية المتعلقة بإدارة الوقت، والتغيير، والاتصال، والاجتماعات، جاءت بتقدير كبير جداً في إنجاح العملية التربوية والتعليمية بينما جاءت مهارات إدارة ضغوط العمل بدرجة كبيرة، وقد جاءت الدرجة الكلية لفاعلية المهارات الإدارية للقيادة التربوية في إنجاح العملية التربوية والتعليمية بدرجة كبيرة وبمتوسط حسابي (4041) ونسبة مئوية (88.4%). وهذه النتائج تشير أولاً إلى أن المدراء يرون أن هنالك أهمية كبيرة جداً لإدارة الوقت، فإدارة الوقت تساعد على انجاز المهام والواجبات والأنشطة اليومية في وقتها وهي نتائج تتفق مع ما ذكره كل من (السلي، 1999، ص11)، و(الغامدي، 1429، ص5)، (العقيل، 2004، 437)، كما أن درجة الفاعلية الكبيرة جداً لإدارة التغيير أيضاً تشير إلى الأهمية التي يولها المديرين لهذا العنصر، ويرجع ذلك إلى إلمامهم بضرورة وحتمية التغيير ومواكبة كل ما هو جديد في أنظمة الإدارة والتي تتجدد يوم بعد يوم، وهو يتفق مع دراسة: منير، 2012م ودراسة: الزائدي، 2012م والزهراني، 2010، ص63، وأما الأهمية لإدارة الاتصال فهي تنبع من إلمام المديرين بأهمية عنصر الإتصال لديهم ولعلمهم وهو ما يتفق مع (أبو الوفاء وسلامة، 2000، ص41)، ويوسف (2008، ص116-117)، (المطرفي، 2012، ص35-37)، وأما أهمية إدارة الاجتماعات والتي يؤكد عليها مجتمع البحث تعني أن الاجتماعات تلعب الدور الحيوي في بلورة كل ما هو مخطط له داخل المدرسة ووضع الخطط لتنفيذه وفقاً لجدول زمني تحقيقاً لأهداف ما تضعه الإدارة المدرسية وهو يتوافق مع نتائج الزائدي، 2012م. وأما الأهمية الكبيرة والتي تتصف بها إدارة ضغوط العمل، فهي ترجع إلى إدراك المدراء أن ضغوط العمل وخاصة الإيجابية تعمل على زيادة مستوى الأداء لدى المعلمين داخل مدارسهم مما يساعد ويسرع من تنفيذ الخطط والأهداف للمدارس وهي نتائج تتفق مع ما ذكره (العميان، 2005، ص166).

## 5. الخاتمة:

### 1.5. استنتاجات الدراسة:

في ضوء نتائج الدراسة يمكن للباحث استنتاج ما يلي:

- بالنسبة لإدارة الوقت: أن إحكام إدارة الوقت لدى القيادة الإدارية يؤدي إلى إنجاح العملية التربوية التعليمية ويتضح ذلك في تنفيذ طابور الصباح في وقته، وكذلك بداية وقفل الدوام الرسمي في زمنه المحدد، وقد اتضح ذلك من خلال الدراسة الميدانية انظر جدول (13).
- بالنسبة لإدارة التغيير: اتضحت نجاح إدارة التغيير في تقديم مبادرات ومقترحات جديدة لتحفيز الذهني للطلاب، ويدل هذا على أهمية تقديم المبادرات والمقترحات التي تؤدي إلى التغيير في المدرسة. من خلال الدراسة الميدانية انظر جدول (14). وأن أبرز مهارة إدارية تؤدي إلى إنجاح العملية التعليمية والتربوية فيما يتعلق بإدارة التغيير، وتستخدم من قبل المديرين؛ هي تقديم مبادرات ومقترحات جديدة لتحفيز الذهني؛ ويدل هذا على أهمية تقديم المبادرات والمقترحات الجديدة لتحفيز الذهني من قبل مديري المدارس للطلاب؛ حتى يكون ذلك دافعاً لهم للمزيد من التحصيل الدراسي؛ حيث إن عملية التحفيز تُعطي الطالب دفعة، وتجعله يسعى إلى الاجتهاد؛ مما يؤدي إلى إنجاح العملية التعليمية والتربوية فيما يتعلق بإدارة التغيير.
- بالنسبة لإدارة الاتصال: يتضح نجاح إدارة الاتصال من حيث الاهتمام بمقترحات وبدورة يؤكد عمق الاتصال بين مديري المدارس والمعلمين ويؤدي إلى إنجاح العملية التربوية والتعليمية، وقد اتضح ذلك من خلال الدراسة الميدانية انظر جدول (15). وأن أبرز مهارة إدارية تؤدي إلى إنجاح العملية التعليمية والتربوية فيما يتعلق بإدارة الاتصال، وتستخدم من قبل المديرين؛ هي الاهتمام باقتراحات المعلمين، ويعني هذا أن الاهتمام باقتراحات المعلمين يؤكد عمق الاتصال بين مديري المدارس والمعلمين؛ وهذا بدوره يؤدي إلى إنجاح العملية التعليمية والتربوية فيما يتعلق بإدارة الاتصال.
- بالنسبة لإدارة الاجتماعات: أن نجاح إدارة الاجتماعات تؤكد على حرص مديري المدارس في تدوين جميع القرارات الصادرة في محضر الاجتماعات بصورة واضحة مما يؤدي إلى إنجاح العملية التعليمية والتربوية، واتضح ذلك من خلال الدراسة الميدانية انظر جدول (16). وأن أبرز مهارة إدارية تؤدي إلى إنجاح العملية التعليمية والتربوية فيما يتعلق بإدارة الاجتماعات، وتستخدم من قبل المديرين؛ حرص مديري المدارس على

تدوين جميع القرارات الصادرة في الاجتماع بصورة واضحة، وتؤكد هذه النتيجة حرص المديرين على تدوين جميع القرارات الصادرة في محضر الاجتماع بصورة واضحة؛ مما يساعد على تطبيق هذه القرارات، ويُسهل في إنجاح العملية التعليمية والتربوية.

- بالنسبة لإدارة ضغوط العمل: تؤدي إدارة ضغوط العمل إلى إنجاح العملية التربوية التعليمية من خلال معرفة معاناة مديري المدارس من عدم متابعة أولياء الأمور ابنائهم لمعرفة مستواهم التعليمي، وقد اتضح ذلك من خلال الدراسة الميدانية انظر جدول (17). وأن أبرز مهارة إدارية تؤدي إلى إنجاح العملية التعليمية والتربوية فيما يتعلق بإدارة ضغوط العمل، وتستخدم من قبل المديرين؛ المعاناة من عدم متابعة أولياء أمور الطلاب لمعرفة مستوياتهم التعليمية. وهذه النتيجة تدعو إلى الانتباه للدور الكبير الذي يمكن أن يؤديه أولياء أمور الطلاب في إنجاح العملية التعليمية، والمكمل لدور المدرسة؛ لأن الطالب يحتاج إلى متابعة دروسه اليومية، ومعرفة مستواه باستمرار، ولن يتأتى هذا إلا بزيارة ولي أمر الطالب لابنه في المدرسة، وسؤال معلميه عن مستواه، ومدى مشاركته وتفاعله أثناء الدروس؛ لمعالجة أي مشكلة أكاديمية أو اجتماعية للطلاب؛ حتى لا تؤثر في مستواه الأكاديمي. وهي جميعها نتائج تتفق مع ما جاء في دراسة منصور بن نايف العتيبي (2000)، وتختلف مع نتائج دراسة الجوانة وصوص (2007)، كما تتفق هذه النتيجة من حيث تطبيق المهارات بدرجة كبيرة جداً، مع ما جاء في دراسة بندر بن محمد الزايدي (2012)، التي توصلت فيها إلى أن ممارسة إدارة الاجتماعات كانت بدرجة عالية لدى مديري المدارس الثانوية. كما اتفقت مع ما جاء في دراسة عبدالقادر عبدالله (2003)، التي توصلت فيها إلى أنه على رئيس الاجتماع اختيار الوقت والتوقيت المناسبين لعقد الاجتماع، وأنه يجب الالتزام بالحضور في الوقت المحدد لأعضاء الاجتماع، ويجب عليه الإعداد الجيد، وتحضير جدول الأعمال، ويتجنب المقاطعات غير الضرورية، وتحسين صياغة محضر الاجتماع.

### 5.2. توصيات الدراسة:

- بناء على ما توصل إليه من نتائج؛ يوصي الباحث بالآتي:
- ضرورة إحكام مهارة إدارة الوقت لتيسير الأمور في المدرسة إلى الأحسن لأن احترام الوقت احترام للعمل.
- العمل على ترسيخ ثقافة التغيير ونشرها في المدارس الابتدائية من خلال أداء العمل بكفاءة وفعالية.
- ضرورة تفعيل مهارة إدارة الاتصال من حيث استخدام التقنيات الحديثة في الاتصال وعدم الاقتصار على المعاملات الكتابية، وتحسين العمل الإداري.
- الحرص على إنجاح مهارة إدارة الاجتماعات لأنها تؤكد اهتمام مديري المدارس على تدوين القرارات مما يساعد في تطبيق تلك القرارات.
- الاهتمام بإدارة ضغوط العمل في إنجاح العملية التربوية التعليمية لمعرفة معاناة مديري المدارس من عدم متابعة أولياء الأمور ابنائهم لضعف مستواهم التعليمي.

### 3.5. مقترحات الدراسة:

- يُوصي الباحث ببعض المقترحات التي تعدُّ مكملّة للدراسة، وتُسهل في تطبيق المهارات الإدارية، وذلك كما يلي:
- إجراء المزيد من الدراسات المتشابهة على نطاق أوسع، وعلى مستوى عالٍ جداً.
- إجراء دراسات أخرى مماثلة لهذه الدراسة في مجال الإدارة التربوية، حول فاعلية المهارات الإدارية للقيادة التربوية في إنجاح العملية التعليمية والتربوية بالمرحل الثانوية بمنطقة مكة المكرمة.
- إجراء دراسات مماثلة لهذه الدراسة بالمدارس التابعة لمنطقة مكة المكرمة لتعليم البنات بالملكة العربية السعودية، حول فاعلية المهارات الإدارية للقيادة التربوية في إنجاح العملية التعليمية والتربوية.
- تطبيق أدوات الدراسة الحالية على التعليم العام؛ لمعرفة فاعلية المهارات الإدارية للقيادة التربوية وطرق تنفيذها، من خلال الإشراف عليها من قبل مشرفي الإدارة المدرسية.
- إجراء دراسة على مشرفي الإدارة المدرسية بمنطقة مكة المكرمة لتفعيل فاعلية المهارات الإدارية للقيادة التربوية من أجل إنجاح العملية التعليمية والتربوية.

## المراجع:

### أولاً: المراجع العربية:

1. أليكساندر، روي. (1999). *أساسيات إدارة الوقت*. الجمعية الأمريكية للإدارة. ترجمة ونشر مكتبة جرير.
2. البدري، طارق. (2001). *أساسيات القيادة الإدارية في المؤسسات التعليمية*. دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع.
3. بتر دركر. (2000). *ممارسة الإدارة*. ترجمة ونشر مكتبة جرير.
4. التوبجري، صالح حمد. (2013). *يسألونك عن الإدارة*. ط3، مكتبة الملك فهد الوطنية للنشر.
5. جلعوط، سامر وآخرون. (2002). *الاتصال والاتصال الإداري: المبادئ، والممارسة*. دار الرضا للنشر.



6. الحازمي، حاتم عبدالله خليل. (1425هـ). دراسة مقارنة لواقع الإدارة المدرسية في مدارس التعليم العام الصباحية والمسائية بمدينة مكة المكرمة. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة أم القرى، السعودية.
7. الحربي، قاسم بن عائل. (2006). الإدارة المدرسية الفاعلة لمدرسة المستقبل: مداخل جديدة لعالم جديد في القرن الحادي والعشرين. مكتبة الملك فهد الوطنية.
8. حماد، إياد. (2011). أثر القيادة التحولية في إدارة التغيير التنظيمي. رسالة ماجستير (غير منشورة) (جامعة دمشق، مجلة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد 27، العدد الرابع).
9. السليبي، علي. (1999). المهارات الإدارية والقيادية للمدير المتفوق.
10. الصاعدي، سامر عبيد عبدالله. (2011). التدريب الذاتي لتنمية المهارات الإدارية للقيادة الأمنية في المملكة العربية السعودية. جامعة الأمير نايف العربية للعلوم الأمنية، مكتبة الملك فهد الوطنية للنشر.
11. عطوي، جودت عزت. (2015). الإدارة المدرسية الحديثة: مفاهيمها النظرية وتطبيقاتها العملية. دار الثقافة.
12. العقيل، عبدالله عبداللطيف. (2004). الإدارة القيادية الشاملة. مكتبة جريس.
13. عقيلي، عمر وصفي. (1997). الإدارة: أصول، وأسس، ومفاهيم. دار زهران للنشر والتوزيع.
14. العمارة، محمد العمارة. (2002). مبادئ الإدارة المدرسية، كلية العلوم التربوية. ط3، دار السيرة للنشر والتوزيع والطباعة.
15. العميان، محمود. (2005). السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال. ط3، دار وائل للنشر والتوزيع.
16. فرج، طريف شوقي محمد. (1992). السلوك القيادي وفعالية الإدارة. دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع.
17. اللامي، غسان. (2007). إدارة التكنولوجيا: مفاهيم ومداخل تقنيات وتطبيقات عملية. دار المناهج للنشر والتوزيع.
18. ماهر، أحمد. (2005). السلوك التنظيمي مدخل بناء المهارات. الدار الجامعية للطبع والنشر والتوزيع.
19. ماهر، أحمد. (2013). السلوك التنظيمي: مدخل بناء مهارات. الدار الجامعية.
20. ملائكة، عبدالعزيز محمد. (2014). مبادئ ومهارات القيادة والإدارة. مكتبة الملك فهد الوطنية.
21. وجيه، سالم الفرح. (2010). قضايا في الإدارة التربوية والمدرسية والصفية. مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع.
22. أبو الوفاء جمال، وسلامة، حسين. (2000). اتجاهات جديدة في الإدارة المدرسية.
23. يوسف، صلاح عبدالباقي. (2008). أساسيات الإدارة والتخطيط التعليمي. دار أسامة للنشر والطباعة.

#### ثانياً: الدوريات والمؤتمرات العلمية:

1. الأسطل، أميمة عبدالخالق عبدالقادر. (1430هـ). فاعلية إدارة الوقت وعلاقتها بالأنماط القيادية لدى مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة، رسالة ماجستير في الإدارة (غير منشورة).
2. الأشقر، وفاء محمد علي، والصمادي، مروان صالح. (2010). مهارة تنظيم الوقت والتحصيل الدراسي، وبعض المتغيرات لدى طلبة جامعة إربد الأهلية. مجلة كلية التربية: جامعة عين شمس، 3(34).
3. الحلو، عبد العزيز محمد. (2008). أثر تفويض الصلاحيات على تنمية المهارات الإدارية للعاملين: دراسة ميدانية على الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة. رسالة ماجستير في الإدارة (غير منشورة).
4. الحناوي، يناس أكرم أحمد. (2011). دور تكنولوجيا المعلومات في إدارة الوقت لدى مديري مدارس وكالة الغوث بمحافظات غزة وسبل تفعيله. رسالة ماجستير في أصول التربية (غير منشورة)، الجامعة الإسلامية بغزة، كلية التربية.
5. حورية، علي حسن. (2013). فعالية القيادة الإدارية لدى مديري ومديرات المدارس الحكومية التابعة لإدارة في المدينة المنورة. جامعة طيبة، دراسات العلوم: 40(1).
6. حيدر علي حيدر. (2011). الأنماط القيادية السائدة لدى مديري المدارس المتوسطة من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية. مجلة البحوث التربوية والنفسية: 26، 27.
7. الزائدي، بندر محمد. (2012). إدارة الاجتماعات لدى مديري مدارس المرحلة الثانوية بمحافظة الطائف من وجهة نظر المديرين والمعلمين، ماجستير في الإدارة (غير منشورة)، كلية التربية جامعة أم القرى.
8. أبو زعيتر، منير حسن. (2009). درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية بمحافظات غزة للمهارات القيادية وسبل تطويرها. رسالة ماجستير في الإدارة التربوية (غير منشورة)، الجامعة الإسلامية، كلية التربية.
9. الزهراني، حسن بن علي بن محمد. (2010). الأفكار اللاعقلانية وعلاقتها بإدارة الوقت لدى عينة من طلاب جامعة حائل. رسالة دكتوراه في علم النفس تربوي (غير منشورة)، كلية التربية، علم النفس.

10. الزهراني، سهام بنت حاتم مبارك. (1432هـ). الكفايات المهنية لقيادة التغيير لدى مديرات مدارس التعليم العام الحكومي بمدينة مكة المكرمة، ماجستير (غير منشورة)، كلية التربية جامعة أم القرى.
11. الشترى، فهد ناصر عبدالعزيز. (2003). اتجاهات القيادات الإدارية وعلاقتها بفعالية إدارة الاجتماعات. ماجستير في العلوم الإدارية (غير منشورة)، كلية الأمير نايف الأمنية، العلوم الإدارية.
12. شقور، منير حسن أحمد. (2012). إدارة التغيير وعلاقتها بالإبداع الإداري لدى مديري الثانوية في محافظات غزة من وجهة نظر المعلمين. رسالة ماجستير أصول تربية (غير منشورة)، الجامعة الإسلامية.
13. صالحي، سميرة. (2008). أسلوب القيادة الإدارية وأثره على الفعالية الإنتاجية للمرؤوسين، ماجستير في العلوم الإدارية. (غير منشورة)، جامعة الحاج لخضر بانه، كلية العلوم الاقتصادية.
14. عمار، تغريد زباد. (2006). أثر بعض التغيير الداخلية على مستوى ضغوط العمل لدى الهيئة الإدارية. ماجستير إدارة أعمال (غير منشورة)، الجامعة الإسلامية بغزة، كلية التجارة إدارة أعمال.
15. العمري، ظاهر حمدان. (1420هـ). العوامل المؤثرة في عملية اتخاذ القرار في الشرطة. رسالة ماجستير في الإدارة (غير منشورة)، جامعة الأمير نايف العربية للعلوم الأمنية.
16. عيسى، إيمان السيد عبدالفتاح. (2011). مهارة إدارة الوقت وعلاقتها بالإبداع الإداري لدى مديري المدارس الإعدادية. رسالة ماجستير علم نفس (غير منشورة)، بكلية التربية دمياط جامعة المنصورة، العدد التاسع، الجزء 2، مجلة كلية التربية، جامعة بورسعيد.
17. الغامدي، محمد. (1429هـ). إدارة الوقت لدى مديري المدارس الثانوية بمدينة الطائف، من وجهة نظر وكلائهم. رسالة ماجستير في الإدارة التربوية (غير منشورة)، جامعة أم القرى، كلية التربية.
18. كابور، هند. (2010). مهارات اتصال المدير بمعلميه من وجهة نظر المعلم وعلاقتها بكفاءة المعلم الذاتية. ماجستير إدارة، مجلة جامعة دمشق: 26(1).
19. المطرفي، ذياب سعد جبير. (2012). فاعلية أساليب الاتصال الإداري ومعوقاتها لدى مديري المدارس الابتدائية في مدينة مكة المكرمة من وجهة نظر المعلمين. رسالة ماجستير في الإدارة التربوية (غير منشورة)، جامعة أم القرى، الدراسات العليا، كلية التربية.
20. المغلوث، عبدالله أحمد. (1994). فاعلية المهارات الإدارية في مؤسسات الرعاية الاجتماعية. رسالة ماجستير في الإدارة (غير منشورة)، كلية الأمير نايف الأمنية.

#### ثالثاً: المراجع الأجنبية:

1. Socorro G. Herrera Teresa Miller (2007). *A study of principal's perceptions regarding time management*. available at: <https://krex.k-state.edu/dspace/handle/2097/263>
2. Yasmeen, G. (2008). Leadership and Information and Communication Technology. *The Turkish Online Journal For Educational Technology- TOJET*, 7 (4).

## The Effectiveness of the Administrative Skills of Educational Leadership in the Success of the Educational Process in Primary Schools in Mecca Region

**Awad bin Musa Al-Ghamdi**

Al-Qunfudhah Education Department, KSA  
 Awad-1988@outlook.sa

Received : 2/11/2021    Revised : 23/11/2021    Accepted : 22/12/2021    DOI : <https://doi.org/10.31559/EPS2022.11.2.7>

**Abstract:** This study aimed at identifying the school principal's level of applying the administrative skills of educational leadership in his administrative actions and decisions, determining the administrative skills of the educational leadership of the school principal in the primary stage, knowing the impact of the effectiveness of the administrative skills of educational leadership in the educative and educational process with regard to work pressures, data management, and change management. It revealed whether there are statistically significant differences in the level of primary school principals applying the administrative skills of educational leadership according to their academic qualifications. The researcher reached several findings including: administrative skills among educational leadership related to time management that were used by headmasters including supervising school assembly, the starting and ending of work hours, and administrative skills among educational leadership related to change management that were used by headmasters including initiations and proposals for mind motivation to students. Headmasters also practiced administrative skills related to teachers' suggestions reflecting deep communication between teachers and schools which lead to success of educational process. Educational leadership also practice administrative skills related to meetings management clearly manifested in writing down the decisions issued in the meeting minute. The researcher recommended the necessity to maintain administrative skills among educational leadership such as time management, change management, communication management, meetings management, and work pressure management skills for their role in the success of educational process.

**Keywords:** Managerial skills; educational leaders; educational process; primary stage.

### References:

1. 'mar, Tghryd Ziad. (2006). Athr B'd Altghyr Aldakhlyh 'la Mstwa Dghwt Al'ml Lda Alhy'h Aledaryh. Majstyr Edart A'mal (Ghyr Mnshwrh), Aljam'h Aleslamy Bghzh, Klyt Altjarh Edart A'mal.
2. Al'mry, Zahr Hmdan. (1420h). Al'waml Alm'thrh Fy 'mlyt Atkhad Alqrar Fy Alshrth. Rsalt Majstyr Fy Aledarh (Ghyr Mnshwrh), Jam't Alamy Nayf Al'rbyh Ll'wlm Alamnyh.
3. 'ysa, Eyman Alsyl 'Ebdalfat. (2011). Mharh Edarh Alwqt W'laqtha Balebda' Aledary Lda Mdyry Almdars Ale'dadyh. Rsalt Majstyr 'lm Nfs (Ghyr Mnshwrh), Bklyh Altrbyh Dmyat Jam't Almnswr, Al'dd Altas', Aljz' 2, Mjlt Klyt Altrbyh, Jam't Bwrs'yd.
4. Alashqr, Wfa' Mhmd 'ly, Walsmady, Mrwan Salh (2010). Mhart Tnzyl Alwqt Walthsyt Aldrasy, Wb'd Almtghyrat Lda Tlbyh Jam't Erbd Alahlyh. Mjlt Klyt Altrbyh: Jam't 'yn Shms, 3(34).
5. Alastl, Amyhm 'bdalkhalq 'bdalqadr. (1430h). Fa'lyt Edart Alwqt W'laqtha Balanmat Alqyadyh Lda Mdyry Almdars Althanwyh Bmhafzt Ghzh, Rsalt Majstyr Fy Aledarh (Ghyr Mnshwrh).
6. Alghamdy, Mhmd. (1429h). Edarh Alwqt Lda Mdyry Almdars Althanwyh Bmdynt Alta'f, Mn Wjht Nyr Wkla'hm. Rsalt Majstyr Fy Aledarh Altrbyh (Ghyr Mnshwrh), Jam't Am Alqra, Klyt Altrbyh.
7. Alhlw, 'bd Al'zyz Mhmd. (2008). Athr Tfwyd Alslahyat 'la Tnmyh Almharat Aledaryh Ll'amlyn: Drash Mydanyh 'la Aljam'at Alfstynyh Fy Qta' Ghzh. Rsalt Majstyr Fy Aledarh (Ghyr Mnshwrh).
8. Alhnawy, Ynas Akrm Ahmd. (2011). Dwr Tknwlyjya Alm'lwmayt Fy Edart Alwqt Lda Mdyry Mdars Wklh Alghwth Bmhafzt Ghzh Wsbl Tf'ylh. Rsalt Majstyr Fy Aswl Altrbyh (Ghyr Mnshwrh), Aljam'h Aleslamy Bghzh, Klyt Altrbyh.

9. Hwryh, 'ly Hsn. (2013). F'alyt Alqyadh Aledaryh Lda Mdyry Wmdyrat Almdars Alhkwmyh Altab'h Ledart Fy Almdynh Almnwrh. Jam't Tybh, Drasat Al'lwm: 40(1).
10. Hydr 'ly Hydr. (2011). Alanmat Alqyadyh Alsa'dh Lda Mdyry Almdars Almtwsth Mn Wjht Nyr A'da' Alhy'h Altdrysyh. Mjlt Albhwth Altrbyh Walnfsy: (26,27).
11. Kabwr, Hnd. (2010). Mharat Atsal Almdyr Bm'lmyh Mn Wjht Nyr Alm'lm W'laqtha Bkfa't Alm'lm Aldatyh. Majstyr Edart, Mjlt Jam't Dmshq: 26(1).
12. Almghlwth, 'bdalh Ahmd. (1994). Fa'lyt Almharat Aledaryh Fy M'ssat Alr'ayh Alajtma'yh. Rsalt Majstyr Fy Aledarh (Ghyr Mnshwrh), Klyt Alamy Nayf Alamnyh.
13. Almtrfy, Dyab S'd Jbyr. (2012). Fa'lyt Asalyb Alatsal Aledary Wm'wqatha Lda Mdyry Almdars Alabtda'yh Fy Mdynh Mkh Almkrmh Mn Wjht Nyr Alm'lmyn. Rsalt Majstyr Fy Aledarh Altrbyh (Ghyr Mnshwrh), Jam't Am Alqra, Aldrasat Al'lya, Klyt Altrbyh.
14. Salhy, Smyrh. (2008). Aslwb Alqyadh Aledaryh Wathrh 'la Alf'alyh Alentajyh Lmr'wsyn, Majstyr Fy Al'lwm Aledaryh. (Ghyr Mnshwrh), Jam't Alhaj Lkhdr Banth, Klyt Al'lwm Alaqsadyh.
15. Alshtry, Fhd Nasr 'bdal'zyz. (2003). Atjahat Alqyadat Aledaryh W'laqtha Bf'alyt Edart Alajtma'at. Majstyr Fy Al'lwm Aledaryh (Ghyr Mnshwrh), Klyt Alamy Na'f Alamnyh, Al'lwm Aledaryh.
16. Shqwr, Mnyr Hsn Ahmd. (2012). Edart Altghyyr W'laqtha Balebda' Aledary Lda Mdyry Althanwyh Fy Mhafzat Ghzh Mn Wjht Nyr Alm'lmyn. Rsalt Majstyr Aswl Trbyh (Ghyr Mnshwrh), Aljam'h Aleslamy.
17. Abw Z'ytr, Mnyr Hsn. (2009). Drjt Mmarsh Mdyry Almdars Althanwyh Bmhafzat Ghzh Lmharat Alqyadyh Wsbl Ttwyrha. Rsalt Majstyr Fy Aledarh Altrbyh (Ghyr Mnshwrh), Aljam'h Aleslamy, Klyt Altrbyh.
18. Alza'dy, Bndr Mhmd. (2012). Edart Alajtma'at Lda Mdyry Mdars Almrhlh Althanwyh Bmhafzt Alta'f Mn Wjht Nyr Almdyrn Walm'lmyn, Majstyr Fy Aledarh (Ghyr Mnshwrh), Klyt Altrbyh Jam't Am Alqra.
19. Alzhrary, Hsn Bn 'ly Bn Mhmd. (2010). Alafkar Alla'qlanyh W'laqtha Bedarh Alwqt Lda 'ynh Mn Tlab Jam't Ha'l. Rsalt Dktwrah Fy 'lm Alnfs Trbwy (Ghyr Mnshwrh), Klyt Altrbyh, 'lm Alnfs.
20. Alzhrary, Sham Bnt Hatm Mbark. (1432h). Alkfayat Almnhnyh Lqyadh Altghyr Lda Mdyrat Mdars Alt'lym Al'am Alhkwmy Bmdynh Mkh Almkrmh, Majstyr (Ghyr Mnshwrh), Klyt Altrbyh Jam't Am Alqra.