

درجة إسهام قائدات المرحلة الابتدائية بالمدارس الحكومية بمدينة جدة في تنمية مواردها البشرية في ضوء رؤية المملكة 2030 (من وجهة نظر المعلمات والوكيلات)

عائشة بكر آدم فلاتة

أستاذة الإدارة التربوية والتخطيط
كلية العلوم الصحية والسلوكية والتعليم
جامعة دار الحكمة - السعودية

حنان محمود سامي أحمد عرب

ماجستير القيادة التربوية والسياسات التربوية والتقويم
جامعة دار الحكمة - السعودية
hananarab.sa@gmail.com

قبول البحث: 2021/7/10

مراجعة البحث: 2021 /6/15

استلام البحث: 2021 /6/2

DOI: <https://doi.org/10.31559/EPS2021.10.2.12>



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

درجة إسهام قائدات المرحلة الابتدائية بالمدارس الحكومية بمدينة جدة في تنمية مواردها البشرية في ضوء رؤية المملكة 2030 (من وجهة نظر المعلمات والوكيلات)

حنان محمود سامي أحمد عرب

ماجستير القيادة التربوية والسياسات التربوية والتقويم- جامعة دار الحكمة- السعودية
hananarab.sa@gmail.com

عائشة بكر آدم فلاتة

استاذ الإدارة التربوية والتخطيط- كلية العلوم الصحية والسلوكية والتعليم- جامعة دار الحكمة- السعودية

استلام البحث: 2021/6/2 مراجعة البحث: 2021/6/15 قبول البحث: 2021/7/10 DOI: <https://doi.org/10.31559/EPS2021.10.2.12>

الملخص:

هدفت هذه الدراسة إلى قياس درجة إسهام قائدات المرحلة الابتدائية بالمدارس الحكومية بمدينة جدة في تنمية مواردها البشرية، في ضوء رؤية المملكة 2030، من وجهة نظر المعلمات والوكيلات، واتبعت الدراسة المنهج الكمي الوصفي المسحي، وطبقت الاستبانة أداة لجمع البيانات حول الممارسات المساهمة من قبل قائدات المدارس الابتدائية الحكومية في تنمية المهارات (المعرفية، والأدائية، والاجتماعية، والتقنية) لدى مواردها البشرية، وتكوّنت عينة الدراسة من (383) معلمة ووكيلة، تم اختيارهن بالطريقة العشوائية البسيطة، وقد أظهرت النتائج أن درجة إسهام قائدات المرحلة الابتدائية في تنمية مواردها البشرية، من وجهة نظر أفراد العينة، جاءت بدرجة موافقة (مرتفعة) بمتوسط حسابي (3,96) وبنسبة مئوية (79.2%)، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في متوسط استجابات أفراد العينة لمجاور الدراسة. ومن أبرز التوصيات التي توصلت إليها الدراسة: تعزيز وضع تنمية المهارات الأدائية للموارد البشرية من قبل القيادات المدرسية؛ من خلال عملية تقويم الأداء الوظيفي الدوري للموارد البشرية، وتحليل جوانب القوة والضعف؛ للاستفادة منها مستقبلياً في الخطط التطويرية للأداء، وكذلك اعتماد صناعات القرار في التعليم لآلية حديثة تُسهّل على قيادات المدرسة التخطيط لتنمية مواردها البشرية في ضوء أسس ومبادئ علمية دقيقة وواضحة، بما يساهم في تحقيق الغاية من التنمية المهنية بدقة، بعيداً عن العشوائية. الكلمات المفتاحية: القيادة التربوية؛ إدارة؛ أنماط القيادة الحديثة؛ النمو المهني.

1. المقدمة:

لا شك أن مفهوم "تنمية الموارد البشرية" قد مرّ بمراحل عديدة منذ نشأته في مطلع التسعينيات من القرن الماضي إلى وقتنا الحاضر، وتجسّد هذا التطور في البدء بالنمو الاقتصادي وصولاً إلى التنمية البشرية، باعتبار الموارد البشرية هي غاية التنمية وهدفها الأساسي. وبالنظر إلى مفهوم "تنمية الموارد البشرية" وأبعاده المختلفة، نجد أنه ليس بشيء مستجد في ثقافتنا الإسلامية؛ فقد ورد في القرآن الكريم العديد من المفاهيم في مجال تنمية الموارد البشرية بصورة غير مباشرة، ولكن بشمولية وعمق ليس لهما مثيل؛ فقد اهتم الإسلام بالعنصر البشري، وأضاف له قيمة روحية، وجسدية، وأخلاقية، وعقلية، وذلك من خلال ترسيخ المبادئ والقيم السامية، وتنمية قدراته في مجالات متنوعة؛ من أجل الارتقاء بالذات، وخدمة المجتمع الذي هو جزء منه.

إن ديننا الحنيف تطرق إلى صميم التنمية البشرية، بجميع أشكالها، بصورة لم يتطرق إليها الخبراء والباحثون في هذا المجال، والأمثلة على ذلك كثيرة في كتاب الله وهدى نبيه (صلى الله عليه وسلم)؛ وعلى ذلك فإن التنمية في غايتها الحقيقية حقٌّ لكل إنسان، يهدف إلى الارتقاء به إلى أعلى المستويات في جميع المجالات، وكذلك لرفعة المجتمع، ونهضة الوطن، ولاستمرارية التقدم والتطور لمستقبل أفضل.

ومن هنا جاءت أهمية الاستثمار في الموارد البشرية؛ من خلال توجُّه المملكة العربية السعودية، بأهدافها وخططها في رؤيتها المستقبلية 2030، نحو الاهتمام بتنمية الموارد البشرية، وشهدنا ذلك الاهتمام من خلال برنامج "تنمية القدرات البشرية"، وهو أحد برامج رؤية 2030، وفق أسس إسلامية، وتربوية، واجتماعية، ومهنية، ويعتمد على سياسات وإجراءات تعليمية وتدريبية تهدف إلى تعزيز كفاءة الموارد البشرية عامةً في جميع القطاعات الحكومية، بما يحقق الشمولية والجودة والمرونة اللازمة؛ لتغدو المملكة رائدة إقليمياً، ومنافسةً عالمياً. (برنامج تنمية القدرات البشرية، 2016)

وبما أن التعليم في السعودية يشهد تقدماً مذهلاً، تجسد في دور القيادات داخل المؤسسات التربوية، والتي هي أهم عامل في تنمية مواردها البشرية؛ حيث إن التغيرات والتطورات التي شهدتها المملكة العربية السعودية في العقد الأخير مع انتشار الثورة المعرفية والتكنولوجية، فرضت على جميع القيادات في جميع المؤسسات، ومنها المؤسسات التربوية، ضرورة تبني استراتيجيات فعالة في تنمية الموارد البشرية لديها. وعلى ذلك؛ فإن مسؤولية القيادات التربوية لم تعد تقتصر على الاستجابة لحاجات مواردها البشرية فحسب، وإنما امتدت لتصبح ذات دور مهم وعظيم في تفعيل أبعاد تنمية الموارد البشرية المختلفة باتجاه تحسين واقع التنمية، وكذلك ربطها بتطلعات المملكة المستقبلية؛ حيث إن المدرسة لم تعد بمفهومها التقليدي مؤسسة تعليمية فقط، بل امتدت أدوارها— مع التطور والتقدم المشهود في الأونة الأخيرة— لتصبح أكبر وأشمل؛ فقد اتسعت أدوار المدرسة لتشمل مسؤوليات متنوعة اتجاهاً للمجتمع من نواحٍ عدة: اجتماعية، ومهنية، وصحية، وثقافية؛ وذلك لتصبح مؤسسة اجتماعية، تربوية، فكرية، ثقافية. (سمعان ومرسي، 1985)

وبالرغم من أهمية ما ذكر، فإن العنصر الأهم يتمثل في قائدة المدرسة باعتبارها المسؤولة عن إدارة دفة المدرسة؛ حيث تتولى القيام بمجموعة من العمليات التي يتم بمقتضاها الاستثمار بفاعلية في مواردها البشرية؛ لذلك فإن القيادة أهم عناصر النجاح، فهي المعنية بتوجيه جميع الموارد نحو تحقيق الأهداف، وتحديد الاتجاهات، فأية مؤسسة لن يكتب لها النجاح— وإن توفرت لديها جميع الموارد المادية— في ظل خلل قيادي في توجيهه، وتنظيمه، وتنسيق الموارد البشرية لديها. (المخلافي، 2008، ص 19).

ومن ثم كان لا بد من الوقوف على مجال الدراسة الحالية؛ لتحديد مدى كفاءة تنمية الموارد البشرية في مدارس التعليم العام الحكومي بالمملكة العربية السعودية، وبالأخص المرحلة الابتدائية؛ حيث إن أهمية المرحلة الابتدائية تنبع من كونها بداية حقيقية لعملية التعلم، ومن ثم تتطلب قيادات تربوية ذات كفاءة عالية تساهم في تطوير وتلبية احتياجات الموارد البشرية لديها.

وعطفاً على ما سبق، وسعيًا للوقوف على استراتيجيات تنمية الموارد البشرية في المدارس الحكومية الابتدائية بمدينة جدة، فقد تبنت هذه الدراسة مصطلح "الموارد البشرية"، ويقصد به منسوبات المدرسة من الهيئة التعليمية والإدارية؛ كونهن الأساس الفكري واليد العاملة التي تساهم في تحقيق أهداف المؤسسة التربوية من خلال القدرات، والإبداعات، والاتجاهات الموجهة للجودة في العمل، وما لدور القيادة من أثر كبير ومهم في تحقيق ذلك بفاعلية، علماً بأن هذه الدراسة تأتي مترامنة مع رؤية المملكة 2030؛ ومن ثم فقد برزت الدراسة الحالية لتلقي الضوء على استراتيجيات تنمية الموارد البشرية في المدارس الابتدائية الحكومية بمدينة جدة، ودرجة إسهام القيادات في تحقيق ذلك بفاعلية.

1.1. مشكلة الدراسة وتساؤلاتها:

يُعد تطوير الموارد البشرية واستثمارها في أية مؤسسة هما الركيزة الأساسية لتحقيق مفهوم الجودة الشاملة، ومن خلال قراءة تربوية لرؤية المملكة العربية السعودية 2030، نجد أنها تنظر للعنصر البشري باعتباره أهم ثروة للهنوز بوطننا الحبيب نحو مستقبل زاهر؛ وذلك بالتركيز على الارتقاء بالمؤسسات التربوية بجميع مكوناتها، وبما يحقق تطلعات رؤية 2030.

فقد أشار السلي (2005)، في الملتقى الإداري الثالث الذي تمحور حول إدارة التطوير ومتطلباته في العمل الإداري، إلى أهمية دمج مفاهيم التطوير والتخطيط المستمر وألياتهما في نسج المؤسسة ونظمها؛ مما يساعد على استثمار الموارد البشرية والتقنيات الإدارية الحديثة في تنمية قدراتها، وتميزها في مجالها.

وتتفق دراسة السرحان (2014) مع ما سبق الإشارة إليه من أن هناك علاقة تبادلية بين بناء مجتمع المعرفة وتحقيق تنمية بشرية مستدامة حقيقية؛ حيث إن بناء مجتمع المعرفة يتضمن توسيع المعارف والقدرات البشرية، والاستخدام الفعال للمعلوماتية؛ مما يحقق مقاييس التنمية بمفهومها الحقيقي، وأهمها تمكين الفرد وتوسيع قدراته المعرفية؛ ليصبح قادرًا على التحليل، والابتكار، والإبداع.

وقد أولت وزارة التعليم موضوع التنمية اهتمامًا كبيرًا، ووفقًا لمنظومة مؤشرات قيادة الأداء الإشرافي والمدرسي (الإصدار السادس، 1441، ص 11)، فإن الأسس العامة لمؤشرات الأداء قد بُنيت وفق العديد من الأولويات، ومنها "النمو المهني"، من خلال معيار سنوي كمي ونوعي يستهدف مشكلات مهنية معينة، ويتوازن يضمن حق كل من: الطالب في المعرفة، والقيادات الإشرافية والمدرسية في النمو المهني.

وعلى ذلك، فقد نصت خطة التنمية التاسعة لتنمية الموارد البشرية (1438، ص 376) في سياستها لتطوير النظم الإدارية ومكوناتها، على ضرورة إعطاء المزيد من الصلاحيات، والحدّ من المركزية، وتعزيز أثر القيادات التربوية، وتطوير إدارة المدارس وصولاً إلى نموذج معدل للمدارس المستقلة ذات الإدارة الذاتية.

ومن خلال عمل الباحثة بالمدارس الحكومية، وإجراءها مقابلات حرة (غير مقننة) مع بعض المعلمات والإداريات في مجال هذه الدراسة، بغرض تشخيص الواقع وتدوين الملاحظات عن الممارسات القيادية المتبعة في تنمية الموارد البشرية داخل المدرسة؛ لاحظت الباحثة تباين الآراء في فاعلية دور القائدات التربويات فيما يخص ذلك، والذي انعكس سلبيًا على بعض المعلمات والإداريات بعدم قناعتهم بأهمية التنمية البشرية لتحقيق أهداف المؤسسة التربوية بفاعلية، ما عدا توجه بعض المعلمات إلى التركيز على التنمية المهنية، أي ضرورة استيفاء (15) يومًا تدريبيًا خلال العام الدراسي؛ كونها ذات أثر رجعي على الأداء الوظيفي (مؤشرات نواتج التعلم-الأداء الإشرافي والمدرسي، 1441، ص 36).

وهذا ما فسّرتة الباحثة على أنه قصور في دور بعض القيادات، ومخالفة لمعظم الدراسات التي تُنادي بالأساليب الحديثة للقيادة، وكذلك خللًا في تنفيذ التنمية البشرية بالمفهوم الذي أُشير إليه في رؤية المملكة 2030، والتي ركزت على ضرورة الاهتمام بتنمية كل فرد وتطويره؛ من أجل الارتقاء بالمنظمة أو مؤسسة العمل.

وقد يكون أحد أسباب القصور في دور القيادات التربوية في النواحي السابقة، ما أشارت إليه دراسة المطيري (2015) من أنه بالرغم من الجهود المبذولة من قبل وزارة التعليم، والتي تتمثل في العديد من البرامج والأنشطة المختلفة لتعزيز الكفايات القيادية، فإن هناك فجوة تظهر بقوة في تباين الأنماط القيادية، بل واستمرارية بعض القيادات التربوية في ممارسة الأنماط التقليدية.

إضافة إلى ذلك، فإن الدراسة الحالية تتجاوب مع توصية دراسة عسيلان (2017)، والتي أوصت بضرورة إثراء الميدان بكل ما هو جديد من مهارات تطوير القيادة التربوية وسُبلها، وبما يتوافق مع رؤية المملكة 2030.

وفي ضوء ما سبق، تظهر الحاجة الماسّة التي تفرضها الأوضاع الحالية، في ضوء رؤية المملكة 2030، للدراسة الحالية، والتي ستحاول تسليط الضوء على أهمية دور القيادة التربوية في الإسهام بفاعلية في تنمية الموارد البشرية لديها، ومن ثمّ تمثلت مشكلة الدراسة الحالية في السؤال الرئيس التالي: ما درجة إسهام قائدات المرحلة الابتدائية بالمدارس الحكومية بمدينة جدة في تنمية مواردها البشرية، في ضوء رؤية المملكة 2030، من وجهة نظر المعلمات والوكيلات؟

ويتفرع من السؤال الرئيس الأسئلة الفرعية التالية:

1. ما درجة إسهام قائدات المرحلة الابتدائية بالمدارس الحكومية بمدينة جدة في تنمية "المهارات المعرفية" لدى مواردها البشرية، في ضوء رؤية المملكة 2030، من وجهة نظر المعلمات والوكيلات؟
2. ما درجة إسهام قائدات المرحلة الابتدائية بالمدارس الحكومية بمدينة جدة في تنمية "المهارات الأدائية" لدى مواردها البشرية، في ضوء رؤية المملكة 2030، من وجهة نظر المعلمات والوكيلات؟
3. ما درجة إسهام قائدات المرحلة الابتدائية بالمدارس الحكومية بمدينة جدة في تنمية "المهارات الاجتماعية" لدى مواردها البشرية، في ضوء رؤية المملكة 2030، من وجهة نظر المعلمات والوكيلات؟
4. ما درجة إسهام قائدات المرحلة الابتدائية بالمدارس الحكومية بمدينة جدة في تنمية "المهارات التقنية" لدى مواردها البشرية، في ضوء رؤية المملكة 2030، من وجهة نظر المعلمات والوكيلات؟
5. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين اتجاهات مفردات العينة في درجة إسهام قائدات المرحلة الابتدائية، بالمدارس الحكومية بمدينة جدة، في تنمية مواردها البشرية، في ضوء رؤية المملكة 2030، في الأبعاد المحددة للدراسة تُعزى لمتغير "المسمى الوظيفي"؟

2.2. أهداف الدراسة:

تسعى الدراسة الحالية إلى:

1. الكشف عن درجة إسهام قائدات المرحلة الابتدائية بالمدارس الحكومية بمدينة جدة في تنمية "المهارات المعرفية"، و"المهارات الأدائية"، و"المهارات الاجتماعية"، و"المهارات التقنية" لدى مواردها البشرية، في ضوء رؤية المملكة 2030، من وجهة نظر المعلمات والوكيلات.
2. الكشف عن فروق ذات دلالة إحصائية بين اتجاهات مفردات العينة في درجة إسهام قائدات المرحلة الابتدائية، بالمدارس الحكومية بمدينة جدة، في تنمية مواردها البشرية، في ضوء رؤية المملكة 2030، في الأبعاد المحددة للدراسة تُعزى لمتغير "المسمى الوظيفي".

3.1. أهمية الدراسة:

لهذه الدراسة أهمية نظرية وأخرى تطبيقية، ويمكن توضيح ذلك في التالي:

- الأهمية النظرية:

1. أنها تتناول موضوعاً مهماً يواكب أحدث الجهود المبدولة لتطوير التعليم العام في المملكة العربية السعودية، وتسعى سعياً جاداً إلى تحقيق أحد أهداف وزارة التعليم وفق رؤية المملكة 2030؛ فهي تُسلط الضوء على درجة إسهام قائدات المرحلة الابتدائية بالمدارس الحكومية بمدينة جدة في تنمية مواردها البشرية، من أجل الاهتمام بعامل تنمية الموارد البشرية داخل المنشأة التربوية في ضوء رؤية المملكة 2030.
2. أنها قد تسهم في فتح آفاق جديدة للمزيد من الدراسات في إدارة الموارد البشرية وتنميتها في المجال التربوي لمؤسسات تعليمية مختلفة (متوسطة، ثانوية، معاهد مهنية، وغيره). كما تم بناء أداة جمع بيانات يمكن الاستفادة منها في دراسات لاحقة في مجال الدراسة الحالية.
3. الإثراء العلمي الذي يمكن أن تُضيفه هذه الدراسة للمكتبة التربوية محلياً؛ نظراً لأن هذه الدراسة- على حد علم الباحثة- تُعدّ من الدراسات النادرة التي تطرقت إلى عامل تنمية الموارد البشرية في المجال التربوي بمدارس التعليم العام الحكومي وفق رؤية المملكة 2030.

- الأهمية التطبيقية:

1. قد تفيد هذه الدراسة المسؤولين في الإدارة التعليمية بمدينة جدة؛ من خلال قياس درجة إسهام قائدات المرحلة الابتدائية بالمدارس الحكومية في تنمية مواردها البشرية، في ضوء رؤية المملكة 2030، وذلك بهدف تعزيز جوانب القوة لدى القائدات، وتطوير جوانب الضعف (إن وجدت).
2. يتوقع أن تُسهم نتائج هذه الدراسة في تقديم صورة واقعية أمام صانعي القرار في وزارة التعليم، بصفة عامة، عن مستوى الممارسات القيادية المتبعة للقيادات المدرسية تجاه المؤسسات التربوية ومواردها البشرية؛ وذلك لتحسينها والنهوض بها.

4.1.1 مصطلحات الدراسة:

- قائدة المدرسة School Leader

1. التعريف اللغوي: يعرف ابن منظور (2000، ص 315) القيادة بصفة عامة بأنها: "مشتقة من كلمة قاد، يقود، قوداً، فهو قائد، والقوْدُ نقيض السَّقْو، يَقُوْدُ الدَّابَّةَ من أَمَامِهَا وَيَسْقُوْفُهَا من خَلْفِهَا، فالقوْدُ من أَمَامٍ والسَّقْو من خَلْفٍ، وأقاده خيلاً بمعنى أعطاه إياها يقودها، ومنها: الانقياد بمعنى الخضوع، ومنها: قادة، وهو جمع قائد".
2. التعريف الاصطلاحي: تعرف آل حسين (2017، ص 6) قائدة المدرسة بأنها: "القائدة التربوية والمشرفة المسؤولة عن منسوبات المدرسة، والتي تقودها لتحقيق الأهداف المنشودة وفق السياسة التعليمية للمدرسة".
- تعرف درويش (2019، ص 314) قائدة المدرسة بأنها: ذلك الشخص المعين رسمياً من قبل وزارة التعليم ليكون مسؤولاً مباشراً في مدرسته، ومشرفاً على جميع شؤونها التربوية والإدارية والتعليمية والاجتماعية؛ لتحقيق بيئة تعليم جذابة، والتي تعمل أيضاً على تهيئة جميع الظروف والإمكانيات لتحقيق الأهداف المدرسية بأكثر كفاءة وفاعلية، في أقل وقت وجهد، وأقل تكلفة مادية ومعنوية.
3. التعريف الإجرائي: وتعرف الباحثة قائدة المدرسة إجرائياً بأنها: المسؤولة الأولى من الناحية الإدارية والفنية عن تيسير الأمور في المدرسة، ولها دور أساسي في تحسين العملية التربوية وتطويرها، والإشراف على شؤون الطالبات، وكذلك تنظيم ومتابعة وتنمية منسوبات المدرسة من الهيئة التعليمية والإدارية؛ للارتقاء بالمؤسسة التربوية بما يخدم أهداف رؤية المملكة 2030.

- تنمية الموارد البشرية Human Resource Development

1. التعريف اللغوي: جاء في معجم "لسان العرب" لابن منظور (2003، ص 364) "نهي: النماءُ الزيادةُ، نهي يَنهي نَمياً ونُمياً ونَمَاءً: زاد وكثر".
2. التعريف الاصطلاحي: عرفها اللوزي (2000، ص 58) بأنها: "إعداد العنصر البشري إعداداً صحيحاً بما يتفق واحتياجات المجتمع، على أساس أنه زيادة معرفة وقدرة الفرد ويطوّر استغلاله للموارد الطبيعية، فضلاً عن زيادة طاقاته وجهوده".
3. ووافق التعريف السابق تعريف أبي النصر (2009، ص 20) بأنها: "عملية تهدف إلى توفير وإتاحة الفرصة المجتمعية والبيئية لنمو الطاقات الأكاديمية الجسمانية والعقلية والإبداعية والروحية والاجتماعية إلى أقصى ما تستطيعه طاقات الفرد والجماعة".
4. التعريف الإجرائي: وتعرف الباحثة تنمية الموارد البشرية إجرائياً بأنها: جميع المهام التي تقوم بها قائدة المدرسة لرفع كفاءة الموارد البشرية (من الهيئة التعليمية والإدارية) داخل المؤسسة التربوية؛ من خلال استغلال الكفاءات وتطويرها، وتنمية المهارات المختلفة لتحسين الأداء بما يُحقق تطلعات رؤية المملكة 2030.

5.1.1 حدود الدراسة:

- الحدود الموضوعية: اقتصرت هذه الدراسة على قياس درجة إسهام قائدات المرحلة الابتدائية بالمدارس الحكومية بمدينة جدة في تنمية مواردها البشرية، في ضوء رؤية المملكة 2030، وأعني بـ "تنمية مواردها البشرية" أبعاد التنمية البشرية التالية: (تنمية المهارات المعرفية، والمهارات الأدائية، والمهارات الاجتماعية، والمهارات التقنية).
- الحدود البشرية: اقتصرت هذه الدراسة على معلمات ووكيلات مدارس المرحلة الابتدائية بالمدارس الحكومية في مدينة جدة.

- الحدود المكانية: تم التطبيق ميدانياً على مدارس المرحلة الابتدائية الحكومية بمدينة جدة دون قُراها.
- الحدود الزمانية: تم تطبيق هذه الدراسة خلال الفصل الدراسي الثاني من العام الدراسي 1440-1441هـ.

2. الإطار النظري

تضمن هذا الجزء مبحثين أساسيين تم التطرق إليهما بالتفصيل، وبما يخدم هذه الدراسة، وهما على النحو التالي:

1.1. القيادة التربوية:

1.1.1. مفهوم القيادة التربوية:

تعد القيادة من أهم المجالات التي تم تداولها من قِبل الباحثين والخبراء من عدة جوانب، إلا أنه لم يتم الاتفاق على مفهوم محدد وشامل للقيادة، وعلى ذلك تنوعت واختلقت المفاهيم التي تناولتها بصفة عامة، ومنها تعريف بيومي وخاطر (2014، ص 88) لها بأنها: عملية هادفة وموجهة نحو تحقيق أهداف المنظمة، مع وضع الخطط والآليات المتنوعة لنقل التغيرات الحادثة، والتنبؤ بالتغيرات المستقبلية، ومن ثم التأهب لها، وتعني في مجملها القدرة على التأثير في الآخرين أو في منظمته، ومن ثم توجيههم من الداخل، أو نقل التوجيه الخارجي من خلال عقد شراكات مع مؤسسة متخصصة للمساعدة في تجويد الأداء، وزيادة الإنتاجية.

أما فيما يتعلق بالقيادة التربوية، وبالأخص دور القائد المدرسي، فهو: "الشخص المكلف بإدارة المدرسة في الشؤون الإدارية والفنية؛ بالاستثمار الأمثل للإمكانات البشرية ممثلة في الإداريين والمعلمين والطلبة، والإمكانات المادية المتمثلة في البناء المدرسي وما يحتويه من أدوات ووسائل وتجهيزات؛ لتحقيق الأهداف العامة للمدرسة" (الهباش، 2002، ص 11).

وقد أشارت وزارة التعليم بالمملكة العربية السعودية في الدليل التنظيمي لمدارس التعليم العام (الإصدار الرابع، 1440، ص 34) إلى: "أن قائد المدرسة هو المسؤول عن قيادة المدرسة تربوياً وتعليمياً لتحقيق الأهداف المنشودة".

ومما سبق؛ تتضح أهمية القيادة التربوية من كونها عملية منسجمة وسلوكاً تربوياً هادفاً، يتمثل في ممارسات إدارية وفنية واجتماعية لتوجيه سلوك الموارد البشرية في المدرسة، وتحفيزهم لإجراز المهام بطريقة مبتكرة وإبداعية، ولتحقيق أهداف المؤسسة التربوية في ضوء الرؤية المستقبلية للمملكة.

2.1.2. أهمية القيادة التربوية:

من واقع مسؤولية القائد عن المدرسة، ودوره الحيوي في نجاح المؤسسة التربوية، فإن هذه المسؤولية تفرض على القائد التربوي أن يكون قادراً على ممارسة القيادة بطريقة احترافية تضمن تحقيق الأهداف المنشودة؛ وذلك من خلال التنمية الفعالة للموارد البشرية المتاحة في المدرسة، والتي بدورها تحقق الانسجام المطلوب لتأدية العمل بأفضل الإمكانيات، وبجودة عالية.

ولتحقيق ذلك؛ فإن هناك متطلبات يجب أن تتوفر في قائد المدرسة كي يكون قائداً تربوياً ناجحاً، ومنها كما أشار محمد (2008، ص 127-128):

- البعد عن المركزية، والاتجاه نحو القيادة الرشيدة التشاركية.
- إعطاء الحرية الفكرية، واحترام آراء العاملين وأخذها بعين الاعتبار في خدمة مصلحة العمل.
- منح مدير المدرسة المزيد من الصلاحيات في حدود نطاق مدرسته.
- تشجيع الأعمال الإبداعية والأفكار الصحيحة؛ للتأكيد على الشعور بالأمن والطمأنينة.
- تعزيز الاستقرار والأمن الوظيفي لمدير المدرسة؛ حتى يتمكن من العمل بفاعلية، وبما يسهم في نجاح عملية التخطيط من أجل مصلحة المدرسة، والوصول بها إلى أعلى مستويات الرقي والجودة.
- اتباع المناهج الديمقراطية الحديثة في قيادة المدرسة، والبعد عن النمط التقليدي التسلسلي.
- العمل على توفير منشأة تعليمية سليمة وبيئة إيجابية مُحفزة للموارد البشرية في المدرسة.
- القدرة على التأثير على الأفراد بالمدرسة وتوجيه سلوكهم، ورسم الخطط وتوزيع المهام حسب الكفاءة والاستعداد البشري والمادي المتاح، أي توجيه الطاقات المتوفرة والاستفادة منها بأقصى قدر ممكن (المناعي، 2010، ص 654).
- من خلال ما سبق، يتضح أن القيادة التربوية بمفهومها الحديث تعد جوهر عمل القائد المدرسي الذي يسهم في إثارة اهتمام موارده البشرية، واستثمار طاقاتهم، وتنسيق جهودهم، وتنظيم أعمالهم؛ من أجل تحقيق الأهداف المرجوة.

3.1.2. أهداف القيادة التربوية:

إن القيادة لا يمكن أن تكون ناجحة في حالة عشوائية أهداف القائد واختلافها؛ لذا فإن القيادة الفاعلة هي التي تقوم بتوحيد الأهداف، وخلق التقارب فيما بينها؛ وذلك للخروج بهدف موحد بشكل يمكن من خلاله تحقيق أهداف فرعية، ويضمن مشاركة جميع الأفراد المعنيين في تحقيقها؛ ولهذا يستلزم الأمر وجود نوع من التناسق والانسجام العالي، بما يُسهّل مهمة القائد في توحيد الجهود نحو هدف محدد. (القحطاني، 2016، ص 13)

والقيادة الناضجة تنطلق في ممارستها القيادية لتحقيق أهداف معينة؛ لذلك فإن القيادة عملية تقوم على التوجيه والتنظيم والتنسيق، فقد أشار البدري (2001) إلى أن القيادة التربوية تقوم على سمات تتمثل في عدد من العمليات القيادية، وهي كالتالي:

- عملية إنسانية في المقام الأول تهدف جاهدة إلى إشباع حاجات وميول الأفراد.
 - عملية جماعية تعاونية، أي إنها مشتركة، فهي تُسهم في تميز المؤسسة التربوية وتقدمها من خلال التعاون والتفاهم المتبادل.
 - عملية منظمة، فهي تتم وفق أهداف محددة، وجهود مدروسة بعناية، وتنظيم للأنشطة الممارسة جميعها تحت إشراف المؤسسة التربوية.
 - عملية هادفة، أي إن القيادة التربوية ليست غاية، وإنما هي وسيلة أساسية لتحقيق الغايات؛ من خلال التوجيه الهادف للموارد البشرية والمادية نحو تحقيق أهداف المؤسسة التربوية.
- من خلال ما سبق، يتضح أن تحقيق أهداف القيادة بنجاح يتطلب اختيار قيادات تربوية وفق معايير عالية من كفاءات ومؤهلات عليا، وأيضاً وفق آليات تتناسب مع رؤية 2030؛ وذلك لدور القيادة الفعال في التأثير على الموارد البشرية في المدرسة، وكذلك في زيادة الدافعية والإنتاجية بما ينعكس على رقي وتميز المؤسسة التربوية.

4.1.2. أنماط القيادة التربوية:

إن النمط القيادي هو عبارة عن الأسلوب الذي يمارسه القائد التربوي مع الموارد البشرية في المدرسة، وقد أجمعت معظم الدراسات العربية والأجنبية في مجال الإدارة على تصنيف أنماط القيادة إلى ثلاثة أنماط رئيسة هي: الأوتوقراطي، والفضوي، والديموقراطي، إلا أن القيادة بمفهومها الحديث صُنفت أنماطها كما ذكرها الرفاعي (2013، ص 98) إلى:

• القيادة الموقفية:

وهي نمط قيادي يعتمد على قدرة القائد على تغيير نمطه وفق الموقف الذي يواجهه، وطبيعة الأفراد المحيطين به، والبيئة المدرسية، أي إن أسلوب القيادة مرن يتغير بما يتناسب مع الموقف، ويحقق الأهداف بكفاءة.

• القيادة التحولية:

وهي من الأنماط الجديدة والأكثر شهرة مقارنةً بأنماط أخرى، وتقوم على القيادة بفاعلية من أجل إحداث تغيير، وضمان الاستمرارية؛ من خلال التأثير الكارزماطيكي (المثالي)؛ ودعم النماذج الجديدة والإبداعية للأداء، والحرص على الإنجازات؛ من خلال تبني إستراتيجيات التقدير والتحفيز، بما يحقق الجودة في العمل.

• القيادة التشاركية:

وهي نمط قيادي قائم على المشاركة، ويقوم على التشاور والتعاون والشراكة الفعلية في اتخاذ القرار بين القائد والموارد البشرية لديه في المدرسة، بما يحقق أهداف المؤسسة التربوية.

• القيادة الإبداعية:

وهي نمط قيادي يعتمد على قدرة القائد على تغيير أو استحداث أسلوب أو نهج جديد، واستخدامه بتقنيات حديثة؛ لتحقيق أعلى معايير الجودة والأداء المهني، بما يخدم تطلعات المجتمع والعصر الحديث.

ويتبين من خلال ما سبق، ضرورة مواكبة تغيرات العصر بالسير وفق معايير الجودة لإعداد قيادات مدرسية ذات اتجاهات قيادية حديثة؛ نظراً لأهمية دور القيادة في توفير بيئة إيجابية ذات كفاءة عالية، تنعكس على جميع العناصر داخل المؤسسة التربوية، توافقاً مع أهداف رؤية المملكة 2030، التي تؤكد على أهمية التطور واتباع الأساليب الحديثة في جميع المجالات، ومنها التعليم.

2.2. تنمية الموارد البشرية:

1.2.2. مفهوم إدارة وتنمية الموارد البشرية:

نظراً لمرور إدارة الموارد البشرية بسلسلة من التغيرات من حيث المسمى، والمضمون، والتطبيق، فقد تعددت واختلقت المفاهيم التي تختص بها، فعرفها توفيق (2006، ص 81) بأنها: "جميع الأنشطة الإدارية المرتبطة بتحديد احتياجات المؤسسة من الموارد البشرية، وتنمية قدراتها، ورفع كفاءتها، ومنها: التعويض، والتحفيز، والرعاية الكاملة؛ بهدف الاستفادة القصوى من جهودها وفكرها من أجل تحقيق أهداف المؤسسة".

في هذا الإطار، يعد مفهوم تنمية الموارد البشرية أكثر شمولية وعمومية من مفاهيم أخرى مرتبطة بها، ومنها مفهوم "إدارة الموارد البشرية"، الذي يُعنى بالممارسات والسياسات المتبعة لاستغلال الطاقات البشرية في المؤسسات، وكذلك مفهوم "تخطيط الموارد البشرية"، الذي يهتم بوضع تصور لأهداف المؤسسة، مع العمل على خلق شبكة ارتباطية بين هذه الأهداف والموارد البشرية المتاحة والمطلوبة. (التابعي، 2006)

ويتضح للباحثة أن إدارة الموارد البشرية وتنميتها تمثلان جزءاً مهماً من العملية التي تساعد أي مؤسسة على تحقيق أهدافها، وعلى ذلك قررت الباحثة التركيز على جانب تنمية الموارد البشرية؛ حيث إن برنامج "تنمية القدرات البشرية" من البرامج التي ركزت عليها رؤية المملكة 2030؛ ومن ثم ترى

الباحثة أن تنمية الموارد البشرية في المؤسسة التربوية تعد إحدى أهم الوظائف لكل قائد تربوي مواكب للتطورات الحديثة، فهي تهتم بالممارسات والسياسات التي يتخذها القائد التربوي من أجل تنمية موارده البشرية؛ بهدف الرفع من كفاءتهم المهنية، وزيادة دافعيتهم الإنتاجية بما يحقق أهداف المؤسسة التربوية، ويمكن تلخيصها كما أشار إليها الفاعوري (2015، ص 15-16) فيما يلي:

- أجمع الباحثون على أن تغييرًا جذريًا على المستوى الفردي والجماعي يعد خطوة جوهرية في بناء المؤسسة المتعلمة؛ وذلك من خلال تبني أساليب وأنماط قيادية حديثة تتناسب مع الرؤى القادمة.
- أن الباحثين درسوا واقع المؤسسات من زوايا حديثة متعددة؛ فمنهم من ركّز على المعايير والأساليب التي يجب تطبيقها لبناء مؤسسة متعلمة، ومنهم من اتّجه إلى دراسة آلية عملية التعلم باعتبارها الركن الأساسي في المؤسسة، ومنهم من ركّز على إدارة المعرفة في المؤسسة المتعلمة.
- بالرغم من اختلاف اتجاهات الباحثين في هذا المجال، إلا إنها تشكل حلقة مترابطة؛ حيث إنها تتناول عناصر رئيسة لا بد من توفرها في جميع المداخل، والتي تمثل الاتجاه الحديث في دراسة المؤسسات بصفة عامة، ومنها: القيادة التحولية، والعمل الجماعي، والتفويض، والمشاركة في صنع القرار، وجودة الأداء، والمناخ التنظيمي المناسب، ووضوح الأهداف، واستخدام التقنية والأساليب الحديثة في العمل، وما إلى ذلك.

2.2.2. أهمية تنمية الموارد البشرية:

أسهمت التطورات الحديثة في ظهور الحاجة إلى إدارة أفراد متخصصة ترعى شؤون الموارد البشرية بالمؤسسة، وتوفر الآليات المناسبة لإدارة طاقاتهم بكفاءة لزيادة الإنتاجية؛ إذ يمثل المورد البشري في المؤسسة عاملاً مهمًا، فهو المحرك الرئيس في تقدم المؤسسات وتطورها؛ حيث إنه المورد الأول المسؤول عن تحقيق أهداف المؤسسة؛ لذلك يجب الحرص التام على الاهتمام بتنمية المهارات والكفاءات بما يحقق أهداف المؤسسة بفاعلية، ولمواجهة التحديات التي تعيق تطورها نحو الأفضل. (شلتوت، 2009، ص 3)

ولقد حظي موضوع تنمية الموارد البشرية في الآونة الأخيرة باهتمام العديد من الباحثين في هذا المجال؛ كونه أحد المداخل الفعالة لرفع جودة العنصر البشري بما ينعكس على تقدم المؤسسة وتطورها، باعتبار العنصر البشري يدخل في تكوينه وتشكيله العديد من العوامل، وإن كان جزء من هذه العوامل يوجد في البيئة الخارجية التي يولد ويعيش وينمو فيها الفرد، بينما الجزء الآخر في أسلوب إدارته وتنميته داخل المؤسسة. (أحمد، 2009، ص 72)

يتبين مما سبق أهمية المورد البشري في جميع المجالات، بصفة عامة، والمجال التربوي بصفة خاصة؛ حيث إن كفاءة الموارد البشرية داخل المؤسسات التربوية تنعكس بصورة إيجابية على جودة المخرجات التعليمية، وفاعلية العملية التربوية، وأشكال السلوك التنظيمي لهم في المدرسة. أهداف تنمية الموارد البشرية.

تعتمد القيادة التربوية الفاعلة وقدرتها التنافسية إلى حدٍ كبير على القدرة على إدارة وتنمية مواردها البشرية بطريقة ذكية، ومن المعروف أن جميع الأنشطة المتعلقة بالمؤسسة التربوية تعتمد إلى حد كبير على العنصر البشري؛ ولذلك لا بد من تطوير القدرات، والاستفادة المثلى من هذه الطاقات البشرية لمصلحة المؤسسة التربوية عامة؛ ومن ثم يمكن إنجاز أهداف تنمية الموارد البشرية كما ذكرها السالم وصالح (2002، ص 12) فيما يلي:

- الاستفادة من جهود الموارد البشرية وخبراتهم في إنجاز المهام وفق المعايير المحددة سلفًا.
 - تحقيق الانتماء والولاء التنظيمي للموارد البشرية في المؤسسة بما يحافظ على الاستقرار الوظيفي.
 - تنمية قدرات الموارد البشرية بتدريبهم على مواجهة التغيرات التكنولوجية الإدارية.
 - إيجاد ظروف عمل جيدة تساعد الموارد البشرية على أداء عملهم بصورة أفضل.
 - دعم فرص حصول الموارد البشرية على التقدم والرقى الوظيفي بتأهيلهم لذلك.
 - تحديد احتياجات الموارد البشرية في المؤسسة، والعمل على تحقيقها؛ لدعم عملية الاستقرار الوظيفي.
- ويتضح مما سبق، أن أهداف تنمية الموارد البشرية تختلف باختلاف المؤسسة والقائد المسؤول؛ ولذلك يُنظر إلى القائد باعتباره شخصًا له دور أساسي وحيوي في تنمية الموارد البشرية لديه.

3.2.2. أبعاد تنمية الموارد البشرية:

تقوم تنمية الموارد البشرية على مجموعة من الأبعاد والقدرات، والتي تختلف باختلاف القوة المحركة لها، وتشير المنشورات المختلفة من أبحاث وكتب في هذا المجال إلى أن هناك أبعادًا عديدة لتنمية الموارد البشرية، وتختلف هذه الأبعاد من دراسة إلى أخرى؛ مما أدى إلى صعوبة تحديدها؛ فقد أشار نايف والزبيدي (2013) إلى صعوبة الإلمام بجميع مجالات التنمية البشرية ومهاراتها في دراسة واحدة. وقد ركزت أبعاد هذه الدراسة على ما أشار إليه منصور ووصول (2010) من أن الكفاءة مؤشر مهم في تيسير الموارد البشرية، وتأهيلها، وتنميتها للمؤسسة، وكذلك ما ذكره درة (2003) من أن تنمية الكفايات وتطويرها يتم من خلال التعلم المنظم، وهو ذو توجه عملي يركز على الأداء.

وبناءً على ما سبق، صُفِّتْ أبعاد تنمية الموارد البشرية بمنظور يتناسب مع الدراسة الحالية، وذلك على النحو التالي:

- تنمية المهارات المعرفية:

تحتاج المعرفة إلى تنظيم المعلومات وإدارتها؛ لذلك فإن العمل تحت إطار إدارة المعرفة يُمكن من الاستغلال الأمثل للمهارات والخبرات، من خلال تسهيل المعرفة ونقلها للأفراد بالاعتماد على العمل الجماعي، والبحث عن المعلومات اللازمة لتحقيق أهداف المؤسسة، فهي تركز على عدة مؤشرات؛ وهي: توليد الأفكار الجديدة، وتبادل المعارف والخبرات، واستخدام الأساليب العلمية في العمل، وكذلك استغلال التكنولوجيا والاستفادة منها، (فاطمة الزهراء وعرايبيبة، 2018)

- تنمية المهارات الأدائية:

إن إستراتيجية تنمية الموارد البشرية التي تركز على تنمية الكفايات وتطويرها، وكذلك التوجه الحالي لوزارة التعليم في الاهتمام بالتنمية المهنية للهيئة التعليمية يصبان في هدف واحد؛ ألا وهو تزويد الأفراد بالمعارف والمهارات، وتعديل السلوكيات، وتحسين القدرات بما ينعكس على جودة الأداء في المؤسسة التربوية. وعلى ذلك؛ يعد هذا البعد من الأبعاد المهمة كونه ذات توجه مهني يُعنى بالمهارات الوظيفية.

- تنمية المهارات الاجتماعية:

أكدت نظرية التنظيم الاجتماعي العلاقة القوية بين القيادة التربوية وممارسات المنظمة المتعلمة أو المدرسة المتعلمة؛ من خلال إسهام القيادة التربوية في تنمية المهارات البشرية لديها، وذلك بالحرص على نقل علم الفرد إلى المؤسسة عامةً. (صبري، 2013، ص 104)

- تنمية المهارات التقنية:

من أهم المجالات التي تخدمها الدراسات والخطط التطويرية لرؤية المملكة 2030 ما نشهده من خطط للتحويل الرقمي في جميع القطاعات، ومنها التعليم. وتُظهر الحاجة إلى التحويل الرقمي ضرورة توجه القيادات التربوية إلى تنمية المهارات التقنية لمواردها البشرية، وتهيئة البيئة المُحفزة لمواكبة التطورات في المجال الرقمي، بما يخدم الارتقاء بالمؤسسات التربوية نحو مؤسسة داعمة لرؤيتنا المستقبلية وتحولنا الوطني. ويتضح مما سبق أن تنمية الموارد البشرية ذات أبعاد متعددة، وأفاق واسعة لا يمكن التطرق إليها في دراسة واحدة، وأنها تختلف من دراسة إلى أخرى تبعاً للأهداف المراد تحقيقها من الدراسة، وعلى ذلك رأت الباحثة تصنيف أبعاد هذه الدراسة بناءً على ما تم الاطلاع عليه في أدبيات الدراسات السابقة، وما يخدم الدراسة الحالية.

4.2.2. تنمية الموارد البشرية وعلاقتها برؤية 2030:

جاءت رؤية المملكة 2030، التي أُعلن عنها في 25 أبريل 2016، بما تشمله من خطط للإصلاح الاقتصادي والتنموي؛ لضمان مستقبل زاهر للمملكة العربية السعودية، ويُعد برنامج تنمية الموارد البشرية من أهم برامج رؤية 2030، التي شملت جميع القطاعات في المملكة، ومنها قطاع التعليم. يعتمد هذا البرنامج على برامج ومبادرات تعليمية وتدريبية تعزز من كفاءة الموارد البشرية عامةً، ومن أهم الأهداف التي يتمحور حولها البرنامج:

- الاهتمام بالتعليم والتطوير المستمر (التعلم مدى الحياة).
- التوسع في التدريب المهني بما يحقق احتياجات سوق العمل.
- تمكين الأفراد من الحصول على التدريب المناسب، وتعزيز المهارات اللازمة لتسهيل الاندماج في سوق العمل.
- زيادة عدد فرص اكتساب الخبرات على رأس العمل.
- توفير برامج متنوعة عملية ومرنة. (الرويس، 2018)

وفي ضوء ما سبق، يمكن ملاحظة مدى تركيز الرؤية على العنصر البشري كعنصر أساسي للتقدم الحضاري والعلمي، ومن ثم لا بد من مواكبة هذه المؤشرات بتطبيقها على أرض الواقع، وبذلك يمكن استخلاص أهمية دور القائد التربوي في التفاعل الإيجابي لاستغلال الموارد البشرية وتنميتها بأفضل طريقة ممكنة؛ للانتقال من نماذج المدارس التقليدية إلى نماذج المدارس الرائدة في التعليم، والتي تتوافق مع أهداف رؤيتنا المستقبلية وتحولنا الوطني.

3.2. الدراسات السابقة:

تضمن هذا الجزء عرضاً للدراسات السابقة المحلية والعربية والأجنبية ذات الصلة بموضوع الدراسة الحالية، التي توصلت إليها الباحثة باستخدام مصادر المعلومات التقليدية والإلكترونية، وعُرضت وفق التسلسل الزمني من الأقدم إلى الأحدث، مشتملة على معلومات عن الدراسة، وأهدافها، والمنهجية المتبعة، وأداة الدراسة، والعينة، وكذلك أهم النتائج، وصُفّت هذه الدراسات على النحو التالي:

أولاً: دراسات مرتبطة بالقيادة التربوية:

- دراسة إقبال (Iqbal, 2012) وهي بعنوان "استراتيجية تحسين المهارات القيادية لمديري المدارس في محافظة خيبر باختانخوا". هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على المهارات القيادية الممارسة من قِبل مديري المدارس في محافظة خيبر باختانخوا الباكستانية، وكذلك وضع إستراتيجية مناسبة من أجل تحسين تلك المهارات. اعتمدت هذه الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتم استخدام استبانة كأداة لتحقيق أهداف الدراسة على

عينة من (20) مديراً، و(40) معلماً، اختبروا اختياريًا عشوائيًا بسيطاً من مجتمع الدراسة. وقد توصلت الدراسة إلى عدة نتائج، أهمها: أن المديرين لم يتلقوا أي توجيه أو تدريب أثناء الخدمة فيما يخص مهاراتهم القيادية؛ مما انعكس سلبيًا على دورهم كقادة تربيين.

- دراسة الغامدي (2013)، وهي بعنوان "درجة جودة أداء القيادة التربوية وتنمية الموارد البشرية في المدارس الثانوية والمتوسطة بالمدينة المنورة". وهدفت هذه الدراسة إلى التعرف على جودة أداء القيادة التربوية وتنمية الموارد البشرية في مدارس البنين الثانوية والمتوسطة بالمدينة المنورة، والكشف عن الفروق بين آراء أفراد عينة الدراسة تبعاً لعدة متغيرات ومنها: الوظيفة، وكذلك التعرف على مقترحات أفراد عينة الدراسة لرفع جودة أداء القيادة التربوية وتنمية الموارد البشرية في المدارس الثانوية والمتوسطة للبنين بالمدينة المنورة. اعتمدت هذه الدراسة المنهج الوصفي المسحي، وقد تم استخدام استبانة كأداةٍ لتحقيق أهداف الدراسة على عينة من مديري المدارس الثانوية والمتوسطة بالمدينة المنورة، والبالغ عددهم (148) مديراً. وقد توصلت الدراسة إلى عدة نتائج، أهمها: أن عدد الدورات التدريبية من وجهة نظر أفراد العينة له دور قوي ومؤثر على المديرين ويرفع من كفاءتهم. وكذلك وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين جودة أداء القيادة التربوية، وتنمية الموارد البشرية في تلك المدارس تعزى إلى متغير الوظيفة.
- دراسة موثوني (Muthoni, 2015)، وهي بعنوان "كفاءة مديري المدارس الثانوية في إدارة الموارد البشرية: نماذج مدارس من مقاطعة ماثويا، ومقاطعة مورانغا، كينيا". وهدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مدى كفاءة مديري المدارس في إدارة الموارد البشرية في المدارس كما يراها المعلمون والمديرون أنفسهم. كذلك هدفت إلى التعرف على التحديات التي تواجه المديرين في إدارة الموارد البشرية في المدارس، والاستراتيجيات التي قد يستخدمها المديرون لضمان الكفاءة في دورهم. وقد اعتمدت هذه الدراسة المنهج الوصفي، واشتملت أدوات الدراسة على استبيانين: أحدهما للمديرين والآخر للمعلمين. وتكونت عينة الدراسة من (29) مديراً و(174) معلماً. وقد توصلت الدراسة إلى عدة نتائج، أهمها: عدم كفاءة مديري المدارس في إدارة الموارد البشرية في مدارسهم. هذا، وقد اقترح المديرون والمعلمون الطرق التالية ليرتفع مستوى كفاءتهم من أجل تحسين كفاءتهم في إدارة مواردهم البشرية؛ كتحفيز المعلمين إلى العمل الجماعي لتحقيق أهدافهم، وعقد حوارات أسبوعية مع الموظفين لتشجيع العلاقات الإنسانية.
- دراسة ميتارو (Mitaru, 2015)، وهي بعنوان "العوائق التي تحول دون الإدارة الفعالة للموارد البشرية من قبل مديري المدارس الابتدائية العامة: مقاطعة شرق الفرعية من موبا، ومقاطعة كيرينياغا، كينيا". وهدفت هذه الدراسة إلى تحديد العوائق التي تحول دون الإدارة الفعالة للموارد البشرية من قبل مديري المدارس الابتدائية العامة في تعيين الموظفين، وتدريبهم وتطويرهم. بالإضافة إلى أثر تلك العوائق على التدريس والتعلم في المدارس. والتعرف على الاستراتيجيات التي اعتمدها المديرون في المدارس الابتدائية العامة للحد من التحديات المتعلقة بإدارة الموارد البشرية لديها. اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي، وتم استخدام استبانة كأداة لتحقيق أهداف الدراسة على عينة من (35) مديراً. وقد توصلت الدراسة إلى عدة نتائج، أهمها: أن الاستراتيجيات التي اعتمدها المديرون في المدارس الابتدائية العامة للحد من الصعوبات المتعلقة بالموارد البشرية شملت: اجتماعات تشاورية منتظمة بين المديرين والمعلمين وغيرهم من الموظفين بشأن المسائل المتعلقة بالمدسة، وإشراك أولياء الأمور في الاجتماعات لتنويرهم وتعريفهم بقضايا تخص المدرسة.
- دراسة جولي (Jolley, 2016)، وهي بعنوان "القادة التحويليون: دراسة مختلطة الأساليب حول دور القيادة التحويلية وأثرها على فعالية المعلم". وهدفت هذه الدراسة إلى بحث العلاقة بين السلوكيات المحددة للقيادة التحويلية التي تتعلق بتعزيز الفاعلية الذاتية للمعلمين. وقد اعتمدت هذه الدراسة المنهج المختلط (الكمي والكيفي)، وهو منهج قائم على مقياس الفاعلية الذاتية لدى المعلمين مكون من (12) فقرة. تم استخدام استبانة ومقابلة كأداتين لتحقيق أهداف الدراسة، واشتملت الاستبانة على (10) فقرات لمعرفة رأي المعلمين في القيادة التحويلية، بالإضافة إلى المقابلات الشخصية مع المعلمين. طبقت الأدوات على عدد من معلمي المراحل الابتدائية والمتوسطة والثانوية بمقاطعة مدرسية في جنوب شرق الولايات المتحدة الأمريكية. وقد توصلت الدراسة إلى عدة نتائج، أهمها: وجود علاقة إيجابية بين سلوكيات القيادة التحويلية للمديرين وبين الإبداعية والرؤية والخبرة والتطور المهني لدى المعلمين. وكذلك تبين أن سلوكيات القيادة التحويلية في المرحلة الابتدائية لها أثر أكبر على الفاعلية الذاتية للمعلمين، مقارنةً بالمراحل المتوسطة والثانوية.
- دراسة الجولي (2016)، وهي بعنوان "الاحتياجات التدريبية لمديري المدارس الحكومية في محافظات غزة في ضوء مجالات تنمية الموارد البشرية". وهدفت هذه الدراسة إلى التعرف على الاحتياجات التدريبية اللازمة لمديري المدارس الحكومية في محافظات غزة، في ضوء مجالات تنمية الموارد البشرية من وجهة نظر مديري المدارس، تبعاً لمتغيرات الدراسة من حيث: الجنس، وسنوات الخدمة في الإدارة، والمؤهل العلمي، والمرحلة الدراسية. اعتمدت هذه الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتم استخدام المقابلة والاستبانة كأداتين لتحقيق أهداف الدراسة. تكونت عينة الدراسة من (391) مديراً ومديرة من جميع مديري المدارس الحكومية ورؤساء الأقسام في مديريات التربية والتعليم في محافظات غزة. وقد توصلت الدراسة إلى عدة نتائج، أهمها: أن مجالات التنمية البشرية جاءت مرتفعة بدرجة كبيرة؛ حيث جاء المجال الإداري في المرتبة الأولى، بينما المجال التقني حل في المرتبة الأخيرة.

- دراسة إدريس وآخرين (Idrus et al. , 2017)، وهي بعنوان "ممارسات إدارة الموارد البشرية بين مديري المدارس الابتدائية: دراسة حالة للمدارس الوطنية والخاصة المختارة في ماليزيا". وهدفت هذه الدراسة إلى المقارنة بين مديري المدارس الوطنية ومديري المدارس الخاصة في ممارسات إدارة الموارد البشرية. وقد اعتمدت الدراسة منهج دراسة الحالة، واستخدمت أسلوب المقابلة لجمع البيانات. وتكونت عينة الدراسة من (7743) من مديري المدارس الابتدائية الوطنية في ماليزيا و(108) من مديري المدارس الابتدائية الخاصة في ماليزيا. وقد توصلت الدراسة إلى عدة نتائج، أهمها: أن غالبية المديرين ينظرون إلى إدارة الموارد البشرية على أنها مسئولية مشتركة بين المعلمين ومديري المدارس. كذلك يعتقد مديرو المدارس الوطنية أن إدارة الموارد البشرية مهمة لتحقيق الأهداف التعليمية. في المقابل، يعتقد غالبية مديري المدارس الخاصة أن إدارة الموارد البشرية مهمة للاستدامة. وكشفت الدراسة -أيضاً- عن أن مديري المدارس الوطنية لديهم استقلالية أقل في صنع القرار مقارنةً بمديري المدارس الخاصة.
- دراسة حسونة (2018)، وهي بعنوان "فعالية إدارة الموارد البشرية لدى مديري مدارس وكالة الغوث بمحافظات غزة وعلاقتها بمستوى أداء المعلمين". وهدفت هذه الدراسة إلى تحديد درجة فعالية إدارة الموارد البشرية لدى مديري مدارس وكالة الغوث الدولية بمحافظات غزة، وتحديد طبيعة العلاقة الارتباطية بين إدارة الموارد البشرية لديهم وبين تطور أداء معلمهم لعينة الدراسة. اعتمدت هذه الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتم استخدام أداتين لتحقيق أهداف الدراسة. تعد الأداة الأولى عبارة عن استبانة متعلقة بتقدير فعالية إدارة الموارد البشرية من وجهة نظر المعلمين. بينما الأداة الثانية تتكون من استبانة متعلقة بتقدير مستوى أداء المعلمين من وجهة نظر مديري مدارس وكالة الغوث الدولية، وتكونت عينة الدراسة من (2859) معلماً ومعلمة، و(274) مديراً ومديرة. وقد توصلت الدراسة إلى عدة نتائج، أهمها: أن هناك موافقة بدرجة كبيرة من عينة الدراسة على أن المدير يعمل ضمن رؤية واضحة لجميع العاملين بالمدرسة، ويقدم المساندة، وكذلك يشجع المعلمين على تبادل الخبرات والعمل بروح الفريق.
- دراسة الزهراني (2018)، وهي بعنوان "درجة توافر خصائص المنظمة المتعلمة لدى قائدات المدارس الثانوية الحكومية في مدينة مكة من وجهة نظرهم". وهدفت هذه الدراسة إلى معرفة درجة توافر خصائص المنظمة المتعلمة لدى قائدات المدارس الثانوية بمدينة مكة، والكشف عن فروق في درجة توافر خصائص المنظمة المتعلمة لدى مديرات المدارس الثانوية في مدينة مكة ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغيرات التخصص، والمؤهل العلمي، والخبرة الإدارية من وجهات نظرهم. وقد اعتمدت هذه الدراسة المنهج الوصفي، وتم استخدام استبانة كأداة لتحقيق أهداف الدراسة على عينة تتكون من (155) قائدة من المدارس الثانوية الحكومية بمدينة مكة المكرمة. وقد توصلت الدراسة إلى عدة نتائج، أهمها: إدراك أفراد العينة لأهمية التشارك المعرفي مع الآخرين، واستخدام أسلوب التفكير الجماعي والحوار؛ مما يساعد على تطوير الأداء داخل بيئة العمل.
- دراسة المباركي (2019)، وهي بعنوان "واقع تطبيق المدارس للتنمية المهنية للمعلمات في ضوء معايير جائزة التعليم للتميز"، وهدفت الدراسة إلى الكشف عن درجة تطبيق قائدات المدارس للتنمية لمعيار ترسيخ ثقافة التنمية المهنية للمعلمات من حيث تحقق شواهد المؤشرات التالية: (تعزيز مفهوم التنمية المهنية - امتلاك مهارات التعلم الذاتي - تقديم المساعدة الفنية والخبرات المهنية للمعلمات الجدد)، اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي واستخدمت الاستبانة كأداة للبحث طبقت على عينة مكونة من (135) معلمة في مدارس المرحلة المتوسطة بالمظيلف بمحافظة القنفذة. وخلصت نتائج الدراسة إلى أن قائدات المدارس المتوسطة تطبق معايير ترسيخ ثقافة التنمية المهنية للمعلمات بدرجة عالية جداً، وجاءت ترتيب تلك المعايير وفق الترتيب التالي: تقديم المتميزات من المعلمات المساعدة لزميلاتهن الجدد، يليه مؤشر امتلاك المعلمات للتعلم الذاتي، وفي الترتيب الأخير تعزيز مفهوم التنمية المهنية للمعلمات.
- دراسة شراحيلي (2020)، وهي بعنوان "دور القيادة المدرسية في تحسين نواتج التعلم وفق تصورات قادة المدارس ومشرفيها". هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على دور القيادة المدرسية في تحسين نواتج التعلم وفق تصورات قادة المدارس ومشرفيها. وقد اعتمدت هذه الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتم استخدام الاستبانة كأداة لتحقيق أهداف الدراسة، وطبقت على عينة عددها (260) من قادة المدارس ومشرفيها بمنطقة جازان. وقد توصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها: اتفاق عينة الدراسة على أهمية دور القيادة المدرسية في تحسين نواتج التعلم في الجوانب الوجدانية والمعرفية والمهارية، وكذلك أهمية دور الإدارة الإلكترونية وأبعادها بشكل إيجابي في تحسين نواتج التعلم. كما توصلت إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات أفراد العينة حول دور القيادة في تحسين نواتج التعلم تعزى لمتغير "المسمى الوظيفي".
- دراسة السرواني (2021)، وهي بعنوان " دور القيادة المدرسية بمنطقة مكة في تطوير معلمات الرياضيات؛ مهنيًا ومعوقاتهم ومقترحات المعلمات للتطوير". هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على دور القيادة المدرسية بمنطقة مكة في تطوير معلمات الرياضيات مهنيًا في مجالي التدريس والإدارة الصفية والكشف عن معوقات التطوير المهني مع وضع الحلول المقترحة للتغلب عليها. وقد اعتمدت هذه الدراسة المنهج الوصفي المسحي، وتم استخدام الاستبانة كأداة لتحقيق أهداف هذه الدراسة. تكونت عينة الدراسة من (154) معلمة رياضيات بمنطقة مكة. وقد توصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها: أن دور القيادة المدرسية يمتاز بدرجة عالية تجاه التطوير المهني للمعلمات. كما توصلت إلى ضرورة نشر ثقافة حضور البرامج التدريبية لما لها من أثر في التنمية المهنية لأداء المعلمات.

ثانياً: دراسات مرتبطة بتنمية الموارد البشرية:

- دراسة مطرية (2016)، وهي بعنوان "دور تخطيط وتنمية الموارد البشرية في تحسين جودة الخدمات التعليمية في مؤسسات التعليم التقني". وهدفت هذه الدراسة إلى التعرف على دور تخطيط وتنمية الموارد البشرية في تحسين الخدمات التعليمية في مؤسسات التعليم التقني. وقد اعتمدت هذه الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتم استخدام استبانة لتحقيق أهداف الدراسة على عينة تتكون من (177) موظفًا من الفئة الإشرافية في مؤسسات التعليم التقني بقطاع غزة. وقد توصلت الدراسة إلى عدة نتائج، أهمها: توافر أبعاد تنمية الموارد البشرية في مؤسسات التعليم التقني بدرجة (متوسطة). وكذلك توصلت إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في تقديرات أفراد العينة نحو تخطيط وتنمية الموارد البشرية في تحسين جودة الخدمات التعليمية في مؤسسات التعليم التقني تعزى إلى متغير المسعى الوظيفي.
- دراسة الخيري (2018)، وهي بعنوان "تنمية الموارد البشرية ودورها في إعداد قيادات المستقبل من وجهة نظر العاملين بإمارة الباحة". وهدفت هذه الدراسة إلى التعرف على دور تنمية الموارد البشرية في إعداد قيادات المستقبل من وجهة نظر العاملين في إمارة الباحة. وقد اعتمدت هذه الدراسة المنهج الوصفي، وتم استخدام استبانة لتحقيق أهداف الدراسة على عينة تتكون من (327) موظفًا من جميع العاملين في إمارة منطقة الباحة. وقد توصلت الدراسة إلى عدة نتائج، أهمها: أن هناك موافقة بدرجة كبيرة على توفير مناخ تنظيمي ملائم لتنمية الموارد البشرية، وتُرسَم سياسات للرفع من مستوى الموارد البشرية، وتُحدّد الاحتياجات التدريبية وفقًا لمتطلبات الأعمال المسندة لكل العاملين. وكذلك اتفقت العينة على ضعف الاهتمام بتخطيط المسار الوظيفي للقيادات الشابة، والتركيز على الأعمال التقليدية الروتينية.
- دراسة القزنان (2019)، وهي بعنوان "القيادة التحويلية ودورها في تنمية الموارد البشرية في ضوء رؤية المملكة العربية السعودية 2030 من وجهة نظر الضباط بكليتي الملك فهد الأمنية والملك خالد العسكرية بمدينة الرياض". وهدفت هذه الدراسة إلى التعرف على واقع القيادة التحويلية وكليتي الملك فهد الأمنية والملك خالد العسكرية من وجهة نظر الضباط العاملين بها، والكشف عن مدى وجود علاقة بين واقع القيادة التحويلية وتنمية الموارد البشرية في كليتي الملك فهد الأمنية والملك خالد العسكرية. وقد اعتمدت هذه الدراسة المنهج الوصفي، وتم استخدام استبانة لتحقيق أهداف الدراسة على عينة تتكون من (182) ضابطًا من كليتي الملك فهد الأمنية، وكلية الملك خالد العسكرية. وقد توصلت الدراسة إلى عدة نتائج، أهمها: اتفاق أفراد العينة بدرجة مرتفعة حول إسهام القيادة التحويلية في تحقيق تنمية الموارد البشرية لديها، ووجود فروق ذات دلالة إحصائية باختلاف المؤهل العلمي لصالح البكالوريوس.
- دراسة كرتات (2019)، وهي بعنوان "أسباب وعلاج عدم الاستغلال الأمثل للموارد البشرية دراسة تطبيقية على كليات البنات بجامعة الملك خالد". وهدفت هذه الدراسة إلى تحديد الأسباب لعدم الاستغلال الأمثل للموارد البشرية بجامعة الملك خالد باستخدام الأمتل، وتحديد التحديات التي تواجه إدارة الموارد البشرية في جامعة الملك خالد، وإيجاد الحلول المناسبة لذلك. وقد اعتمدت هذه الدراسة المنهج التاريخي، والوصفي التحليلي. وتم استخدام استبانة كأداة لتحقيق أهداف الدراسة، وتكونت عينة الدراسة من عميدات ومساعدات ورئيسات أقسام ومديرات إدارة، وبلغ عددهن (136). وقد توصلت الدراسة إلى عدة نتائج، أهمها: أن هناك موافقة بين أفراد عينة الدراسة على أن من أسباب عدم الاستغلال الأمثل للموارد البشرية بجامعة الملك خالد غياب التصنيف والتوصيف المهني مما كان له أثر على ضعف إدارة وتخطيط الموارد البشرية، الإهمال والتقصير في وضع برامج تأهيلية وتدريبية فعالة ومستمرة.

التعليق على الدراسات السابقة:

- من خلال عرض وتحليل العديد من الدراسات السابقة ذات العلاقة بموضوع الدراسة الحالية، فيما يخص الموارد البشرية بصفة عامة، والقيادة التربوية على وجه الخصوص، وكذلك علاقة ودور القيادة في إدارة وتنمية الموارد البشرية لديها من جوانب وآراء مختلفة؛ رُصدت أوجه الشبه والاختلاف، وكذلك جوانب التميز والاستفادة للدراسة الحالية بناءً على الدراسات السابقة، وهي كالتالي:
- من حيث موضوع الدراسة، تبين للباحثة أهمية القيادة في توظيف القواعد والمبادئ والنظريات الحديثة لبناء إطار تنظيمي داخلي يسهم بفاعلية في إدارة البيئة التربوية بجميع عناصرها، وذلك بعدد من الدراسات السابقة تختص بالقيادة التربوية، وهي دراسة إقبال (Iqbal, 2012)، جولي (Jolley, 2016)، والزهراني (2018). كما أكدت كلٌّ من الدراسات السابقة التي تخص موضوع تنمية الموارد البشرية في مجالات تربوية، ومجالات مختلفة، وهي: دراسة الخيري (2018)، القزنان (2019)، ومطرية (2016) على أهمية جانب تنمية الموارد البشرية لأي مؤسسة للارتقاء بالمستوى التنظيمي وتحقيق الجودة الشاملة. ركزت العديد من الدراسات السابقة في المجال التربوي على موضوع القيادة وعلاقتها بإدارة وتنمية الموارد البشرية في المؤسسات التربوية؛ مما يجعلها ذات صلة مباشرة لصله مواضيعها بموضوع الدراسة الحالية، ومنها: دراسة إدريس وآخرين (Idrus et al, 2017)، حسونة (2018)، الحوي (2016)، الغامدي (2013)، كرتات (2019)، المباركي (2019)، السرواني (2021)، موثوني (Muthoni, 2015)، وميتارو (Mitaru, 2015).
 - من حيث الأهداف، اختلفت الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة، ما عدا دراسة الغامدي (2013)، التي هدفت إلى التعرف على درجة جودة أداء القيادة التربوية، وتنمية الموارد البشرية، إلا أنها اختلفت عنها في التركيز على تنمية الموارد البشرية في ضوء رؤية المملكة 2030، كما طبقت

دراسة الغامدي (2013) على عينة تتكون من مديري المدارس الثانوية والمتوسطة (بنين) بالمدينة المنورة، بينما الدراسة الحالية تم تطبيقها على عينة من معلمات ووكيلات المدارس الحكومية للمرحلة الابتدائية في مدينة جدة؛ مما كان له مصداقية أكثر في قياس درجة إسهام قائدات المرحلة الابتدائية بالمدارس الحكومية بمدينة جدة في تنمية مواردها البشرية.

- من حيث المنهج المستخدم للدراسة، اتفقت الدراسة الحالية مع معظم الدراسات السابقة في اعتمادها المنهج الوصفي، ومنها: دراسة إقبال (Iqbal, 2012)، حسونة (2018)، الحولي (2016)، الخيري (2018)، الزهراني (2018)، الغامدي (2013)، القزنان (2019)، مطرية (2016)، المباركي (2019)، شراحيلى (2020)، السرواني (2021)، موثوني (2015)، وميتارو (Mitaru, 2015). واختلفت الدراسة الحالية مع دراسة جولي (Jolley, 2016)، التي اعتمدت المنهج المختلط للدراسة، وكذلك إدريس وآخرين (Idrus et al., 2017)، التي اعتمدت أسلوب دراسة الحالة كمنهج للدراسة. وأيضًا اختلفت هذه الدراسة مع دراسة كرات (2019)، التي اعتمدت المنهج التاريخي، إلى جانب المنهج الوصفي.
- من حيث الأداة المستخدمة لتحقيق أهداف الدراسة، اتفقت الدراسة الحالية مع معظم الدراسات السابقة في استخدام الاستبانة كأداة لتحقيق أهداف الدراسة، ومنها: دراسة إقبال (Iqbal, 2012)، حسونة (2018)، الزهراني (2018)، الغامدي (2013)، الخيري (2018)، القزنان (2019)، كرات (2019)، مطرية (2016)، المباركي (2019)، شراحيلى (2020)، السرواني (2021)، موثوني (2015)، وميتارو (Mitaru, 2015). اختلفت الدراسة الحالية مع دراسة جولي (Jolley, 2016)، التي استخدمت المقابلة، بالإضافة إلى الاستبانة، وكذلك اختلفت هذه الدراسة مع دراسة إدريس وآخرين (Idrus et al., 2017)، التي استخدمت أسلوب المقابلة لجمع البيانات، وكذلك اختلفت مع دراسة الحولي (2016) التي استخدمت المقابلة بالإضافة إلى الاستبانة.
- من حيث مجتمع وعينة الدراسة، اختلفت الدراسة الحالية مع جميع الدراسات السابقة؛ حيث طبقت بعض الدراسات السابقة على موظفين في مجالات مختلفة ومنها: الخيري (2018)، القزنان (2019)، ومطرية (2016). وأيضًا طبقت بعض الدراسات على عميدات ومساعديات ورئيسات أقسام وأعضاء هيئة التدريس في التعليم العالي كدراسة كرات (2019). وكذلك انفردت بعض الدراسات السابقة بتطبيق الدراسة على مدارس التعليم العام على عينات مختلفة، ومنها: ودراسة جولي (Jolley, 2016)، التي طبقت على معلمي المدارس، بينما دراسة الحولي (2016)، إدريس وآخرين (Idrus et al., 2017)، الزهراني (2018)، الغامدي (2013)، وميتارو (Mitaru, 2015) طبقت على مديري المدارس، بينما دراسة شراحيلى (2020) طبقت على مديري المدارس ومشرفيها معاً. وقد جمعت بعض الدراسات السابقة بين العنيتين من معلمي ومديري المدارس كدراسة إقبال (Iqbal, 2012)، حسونة (2018)، وموثوني (2015).

تميزت الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة بالنقاط التالية:

- تميزت الدراسة الحالية عن جميع الدراسات السابقة بتطبيق الدراسة على عينة من الهيئة التعليمية والإدارية. وقد تم حصرها في معلمات، ووكيلات المدارس، حيث إنهم أقرب عينة للقائدات التربويات، ومن خلالهن يمكن الحصول على صورة واقعية وصادقة فيما يخص موضوع هذه الدراسة.
 - يعد موضوع الدراسة الحالية من الدراسات التربوية النادرة في المملكة العربية السعودية في مجال تنمية الموارد البشرية بالتعليم العام، حيث إن معظم الدراسات السابقة على حدٍ اطلاق الباحثة، ركزت على المجال التربوي فيما يخص إدارة الموارد البشرية وتنميتها بالمملكة العربية السعودية على التعليم العالي.
 - تميزت الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة بتسليط الضوء على درجة إسهام قائدات المرحلة الابتدائية بالمدارس الحكومية بمدينة جدة في تنمية مواردها البشرية وذلك في ضوء رؤية المملكة 2030، في ظل ندرة الدراسات في هذا المجال على حد علم الباحثة.
- #### استفادات الدراسة الحالية من الدراسات السابقة في النقاط التالية:
- اختيار المنهج المناسب لهذه الدراسة، وهو "المنهج الوصفي"، وكذلك تحديد الأساليب والمعالجات الإحصائية المناسبة والمتبعة في الدراسات المشابهة لهذه الدراسة.
 - بناء أداة الدراسة الحالية وتطويرها بما يحقق الأهداف التي وضعت لها وهي "استبانة جمع بيانات".
 - إثراء الإطار النظري لهذه الدراسة.
 - الاستفادة من الكتب والمراجع والدراسات ذات الصلة التي تم الإشارة إليها في الدراسات السابقة؛ مما كان له أثر إيجابي في توفير الوقت والجهد على الباحثة بالرجوع إلى المصادر المذكورة مسبقًا في تلك الدراسات.

3. منهجية الدراسة وإجراءاتها

1.3. منهج الدراسة:

تم استخدام المنهج الكمي الوصفي المسحي؛ لأنه المنهج المناسب لطبيعة هذه الدراسة، ولتحقيق أهدافها في التعرف على درجة إسهام قائدات المرحلة الابتدائية بالمدارس الحكومية بمدينة جدة في تنمية مواردها البشرية في ضوء رؤية المملكة 2030؛ حيث إنه يعتمد على جمع المعلومات والبيانات التي تخص الظاهرة بما يساعد على قياس الواقع كما هو في الوضع الحالي، والتعبير عنه باستخدام الطرق الكمية والكيفية، وذلك بهدف التعرف على جوانب القوة والضعف لقياس مدى صلاحية هذا الوضع، أو مدى الحاجة لإحداث تغييرات جزئية أو كلية فيه. (عبيدات وآخرين، 2016)

2.3. مجتمع الدراسة:

تمثل مجتمع الدراسة الحالية من جميع معلمات ووكيلات المدارس الحكومية للمرحلة الابتدائية بمدينة جدة، والبالغ عددهن الكلي (5057)، منهن (4686) معلمة، و(371) وكيلة مدرسة حسب الإحصائيات الواردة من الإدارة العامة للتعليم بمحافظة جدة للعام الدراسي 1441/1440هـ، والجدول التالي يوضح ذلك:

جدول (1): توزيع أفراد مجتمع الدراسة وفقاً للمسمى الوظيفي

م	المسمى الوظيفي	العدد	النسبة من المجتمع الكلي
1	معلمة	4686	92%
2	وكيلة مدرسة	371	8%
	المجموع	5057	100%

3.3. عينة الدراسة:

تكونت عينة الدراسة من (383) معلمة ووكيلة مدرسة حكومية للمرحلة الابتدائية بمدينة جدة، وقد وقع اختيارهن بالطريقة العشوائية البسيطة؛ حيث تمثل عينة الدراسة ما نسبته (7.68%) من مجتمع الدراسة الكلي المتمثل في جميع معلمات ووكيلات المدارس الحكومية للمرحلة الابتدائية بمدينة جدة للفصل الثاني من العام الدراسي 1440/1441هـ.

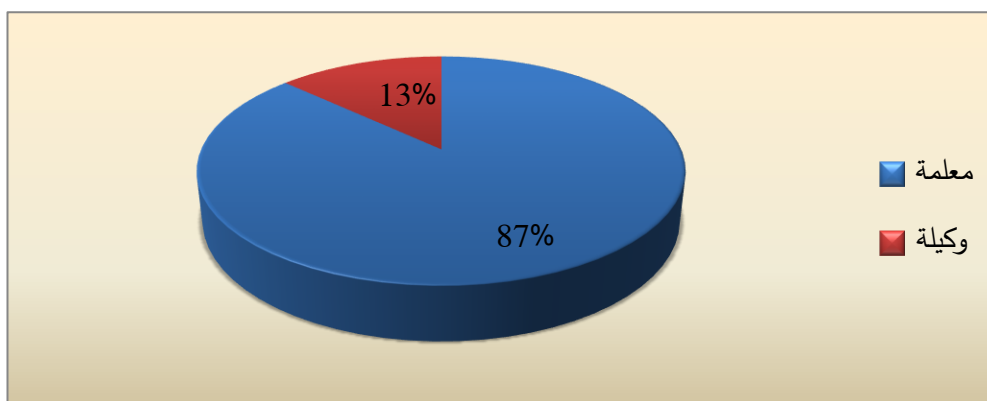
4.3. خصائص عينة الدراسة:

أول ما يمكن البدء به هو وصف عينة الدراسة، وتحديد طبيعتها، وذلك بالمعلومات العامة التي تضمنتها الاستبانة، وهي على النحو التالي:

- توزيع أفراد عينة الدراسة وفق متغير المسمى الوظيفي. تم حساب التكرارات والنسب المئوية لأفراد عينة الدراسة وفقاً للمسمى الوظيفي كما تبينه النتائج بالجدول التالي:

جدول (2): توزيع أفراد عينة الدراسة وفقاً لمتغير المسمى الوظيفي

م	المسمى الوظيفي	العدد	النسبة من عينة الدراسة
1	معلمة	333	86.9%
2	وكيلة مدرسة	50	13.1%
	المجموع	383	100%



شكل (1): توزيع عينة الدراسة حسب متغير المسمى الوظيفي

يبين الجدول والشكل أعلاه توزيع عينة الدراسة حسب متغير المسمى الوظيفي؛ حيث بلغ عدد أفراد عينة الدراسة (333) معلمة بنسبة (86.9%)، وكذلك (50) وكيلة مدرسة بنسبة (13.1%)، ويعد التباين بين النسب معقولاً؛ كون النسبة الكبرى من مجتمع الدراسة الحالية في صالح المعلمات،

مقارنةً بعدد الوكيلات؛ ويعزى ذلك إلى وجود عدد وكيله واحدة إلى عدد ثلاث وكيلات كحد أقصى في المدرسة الواحدة، وذلك يعتمد على عدد طالبات كل مدرسة.

5.3. أداة الدراسة:

استخدمت الباحثة الاستبانة كأداة أساسية لجمع المعلومات المطلوبة، ودعم جوانب الدراسة النظرية بالجوانب التطبيقية، من خلال الإجابة عن أسئلة الدراسة وتحقيق أهدافها. صُممت استبانة الدراسة الحالية من خلال مراجعة الأدبيات، والاطلاع على الدراسات السابقة المشابهة لموضوع هذه الدراسة، مع مراعاة جانب التنمية المهنية. وقد تكونت الاستبانة بصورتها الأولية من (32) عبارة موزعة على (4) محاور: الأول: تنمية المهارات المعرفية، والثاني: تنمية المهارات الأدائية، والثالث: تنمية المهارات الاجتماعية والرابع: تنمية المهارات التقنية ضمن درجة إسهام قائدات المرحلة الابتدائية بالمدارس الحكومية بمدينة جدة في تنمية مواردها البشرية في ضوء رؤية المملكة 2030.

وقد تم اعتماد سلم ليكرت الخماسي (5-Point Likert Scale)، لتحديد درجة كل عبارة من عبارات الاستبانة على النحو التالي: (5) أوافق بشدة، (4) أوافق، (3) أوافق بدرجة متوسطة، (2) لا أوافق، (1) لا أوافق بشدة؛ حيث طلب من أفراد العينة وضع إشارة أمام الاختيار الذي يمثل وجهة نظرهم الخاصة من تلك العبارات. ولأغراض تفسير النتائج، والخروج باستنتاجات نهائية لتقدير درجة إسهام قائدات المرحلة الابتدائية بالمدارس الحكومية بمدينة جدة في تنمية مواردها البشرية، في ضوء رؤية المملكة 2030، فقد تم اعتماد الاتجاه التالي لمقياس سلم ليكرت الخماسي، والجدول التالي يوضح ذلك:

جدول (3): المتوسط المرجح لمقياس سلم ليكرت الخماسي

درجة الموافقة	المتوسط المرجح
مرتفعة جداً	من 4.20 إلى 5.00
مرتفعة	من 3.40 إلى 4.19
متوسطة	من 2.60 إلى 3.39
منخفضة	من 1.80 إلى 2.59
منخفضة جداً	من 1 إلى 1.79

6.3. صدق أداة الدراسة:

التأكد من صدق أداة الدراسة يعد من الخطوات الهامة في كل مقياس يُصمَّم، وعلى ذلك اعتمدت الباحثة على طريقتين للتأكد من صدق أداة الدراسة، هما:

• الصدق الظاهري (صدق المحكمين):

عُرِضت الاستبانة بصورتها الأولية على مجموعة من المُحكِّمين المتمثلين في عدد من المختصين والخبراء من أعضاء هيئة التدريس بالجامعات السعودية والعربية، وكذلك العاملين في المؤسسات الحكومية ويحملون درجة الدكتوراه، وبلغ عددهم (9) محكمين (ملحق أ)؛ حيث طلبت الباحثة منهم الاطلاع على الأداة لإبداء الملاحظات والآراء عن مدى ملاءمة هذه العبارات ومناسبتها لموضوع الدراسة، وارتباطها بالمحور الذي تنتهي إليه، وسلامة صياغتها اللغوية، وملاءمتها لتحقيق الهدف الذي وضعت لأجله، وكذلك اقتراح ما يرونه مناسباً من حذف، أو إضافة، أو إعادة صياغة وغيره. وفي ضوء التغذية الراجعة التي تم الحصول عليها من السادة المحكمين، تم اعتماد ما أجمع عليه من ملاحظات وتعديلات على النحو التالي:

1. تم إعادة صياغة بعض فقرات الاستبانة بصياغة لغوية معدلة طبقاً للاقتراحات.
 2. تم حذف بعض العبارات وإعادة صياغة الأخرى وتنسيقها في عبارة واحدة تناسب موضوع الدراسة لتجنب التكرار.
 3. نقل بعض الفقرات إلى المحاور المناسبة لها.
 4. تغيير صياغة سلم ليكرت الخماسي إلى الصياغة النهائية التي تم اعتمادها بما يتناسب مع موضوع الدراسة؛ حيث أنها تتطلب رأي شخصي.
 5. للمستجيب تجاه موضوع معين.
- وانطلاقاً من تلك الإجراءات فقد تم التوصل إلى (33) فقرة تندرج تحت أربع محاور أساسية وهي: تنمية المهارات المعرفية- تنمية المهارات الأدائية- تنمية المهارات الاجتماعية- تنمية المهارات التقنية.

• صدق الاتساق الداخلي:

قامت الباحثة بالتأكد من صدق الاتساق الداخلي من خلال حساب معامل الارتباط (بيرسون) بين درجة كل عبارة من عبارات محاور الدراسة والدرجة الكلية لها. حيث قامت الباحثة بتطبيق الاستبانة على عينة استطلاعية بلغت قوامها (30) مفردة مكونة من (10) وكيلات و(20) معلمة، وبعد التطبيق قامت الباحثة بحساب معامل الارتباط بين كل فقرة والدرجة الكلية للمحور الذي تنتهي إليه كما هو موضح في الجداول التالية:

م	العبارة	معامل الارتباط (بيرسون)
1	تحت القائدة مواردها البشرية على توظيف منهج البحث العلمي في أداء الأعمال المختلفة.	0.60**
2	تزود القائدة الموارد البشرية بالمعارف المتجددة عن طبيعة أعمالهن، وأساليب أدائها بشكل أفضل.	**0.83
3	تشجع القائدة مواردها البشرية على استخدام آليات حديثة في التفكير المنظم من خلال حلقات البحث، وورش العمل، والعصف الذهني.	**0.82
4	تسمح القائدة لمواردها البشرية بتبادل المعارف والخبرات.	*0.42
5	تقوم القائدة بإثراء معلومات مواردها البشرية من خلال تزويدهن بالمصادر العلمية المختلفة.	**0.83
6	تشجع القائدة روح الإبداع والابتكار في أساليب العمل لدى مواردها البشرية.	**0.58
** مستوى الارتباط دال إحصائياً عند مستوى (0.01)		
* مستوى الارتباط دال إحصائياً عند مستوى (0.05)		

يتبين من الجدول أعلاه أن جميع معاملات الارتباط بين العبارات المكونة للمحور وبين المجموع الكلي للمحور نفسه دالة إحصائياً عند مستوى (0.01) (0.05)، وبقيم موجبة؛ حيث تراوحت بين (0.83=ر) و(0.42=ر)، مما يعني وجود درجة عالية من الاتساق الداخلي وارتباط العبارات بالمحور الذي تنتمي إليه، وهذا يدل على درجة الصديق البنائي العالية لمقياس محور تنمية المهارات المعرفية.

م	العبارة	معامل الارتباط (بيرسون)
1	توزع القائدة المهام على مواردها البشرية وفق المؤهل، والتخصص العلمي، والخبرات المعرفية، والقدرات المهارية.	*0.42
2	توفر القائدة مناخاً إيجابياً يساعد على إثارة الدافعية، ورفع مستويات الأداء.	**0.82
3	تخطط القائدة لبرامج التطوير المهني لمواردها البشرية في المدرسة بالاستناد إلى معطيات التقييم الدوري.	**0.86
4	تنفذ القائدة قرارات متوازنة بإشراك المشرفات والوكيلات في عملية التخطيط لتنمية مواردها البشرية.	**0.58
5	تتابع القائدة أداء مواردها البشرية لرصد جوانب القوة وتعزيزها، وجوانب الضعف للتغلب عليها.	**0.82
6	تشجع القائدة مواردها البشرية على التقييم الذاتي للأداء، بما فيها عمليات التغذية الراجعة الداعمة للتحسين منه.	**0.92
7	تحدد القائدة الاحتياجات التدريبية لمواردها البشرية بأساليب علمية دقيقة وفق متطلبات رؤية المملكة 2030.	**0.85
8	تستعين القائدة بخبراء مختصين في المجال التربوي والإداري لتنمية مواردها البشرية، وتحقيق الشراكة المجتمعية.	**0.79
9	تتواصل القائدة مع الجهات المعنية في إدارة التعليم للاستفادة من أشكال ونظم التدريب والتطوير المحلي والدولي.	**0.78
10	تعزز القائدة مهارات تحمل المسؤولية، واتخاذ القرار، وحل المشكلات لدى مواردها البشرية في المدرسة.	**0.86
11	تفوض القائدة بعض الصلاحيات لمواردها البشرية لإنجاز العمل.	**0.51
12	تتيح القائدة فرصة المشاركة الحقيقية لمواردها البشرية في تحديد الأطر العامة للخطة التنموية داخل المدرسة.	**0.71
13	تهتم القائدة بتنمية المهارات القيادية لدى مواردها البشرية.	**0.87
14	تحرص القائدة على عقد ورش عمل لتنمية مهارات مواردها البشرية في التخطيط والتقييم.	**0.78
** مستوى الارتباط دال إحصائياً عند مستوى (0.01)		
* مستوى الارتباط دال إحصائياً عند مستوى (0.05)		

يتبين من الجدول أعلاه أن جميع معاملات الارتباط بين العبارات المكونة للمحور وبين المجموع الكلي للمحور نفسه دالة إحصائياً عند مستوى (0.01) (0.05)، وبقيم موجبة؛ حيث تراوحت بين (0.92=ر) و(0.42=ر)، مما يعني وجود درجة عالية من الاتساق الداخلي وارتباط العبارات بالمحور الذي تنتمي إليه، وهذا يدل على درجة الصديق البنائي العالية لمقياس محور تنمية المهارات الأدائية.

م	العبارة	معامل الارتباط (بيرسون)
1	تعزز القائدة بناء علاقات داعمة وإيجابية بين جميع مواردها البشرية في المدرسة.	**0.84
2	تحرص القائدة على التفاعل الاجتماعي مع مواردها البشرية من خلال (الثقة، والالتزام المتبادل، والاتصال الفعال).	**0.86
3	تعزز القائدة الإحساس بالذات وإعلاء قيمة العنصر البشري داخل المجتمع المدرسي.	**0.86
4	ترتب القائدة برنامجاً للزيارات التبادلية للخبرات بين مواردها البشرية لزيادة الروابط الاجتماعية.	**0.84
5	تدفع القائدة مواردها البشرية لبناء فريق عمل للتعلم والمشاركة في التخطيط الاستراتيجي للمدرسة.	**0.84
6	تعتمد القائدة مبدأ المنظمات التعليمية التشاركية في وضع خطط تنمية الموارد البشرية في المدرسة.	**0.86
7	توظف القائدة النظام التشاوري في العمل.	**0.80
** مستوى الارتباط دال إحصائياً عند مستوى (0.01)		

يتبين من الجدول أعلاه أن جميع معاملات الارتباط بين العبارات المكونة للمحور وبين المجموع الكلي للمحور نفسه دالة إحصائيًا عند مستوى (0.01)، وبقيم موجبة؛ حيث تراوحت بين (0.86=r) و(0.80=r)، مما يعني وجود درجة عالية من الاتساق الداخلي وارتباط العبارات بالمحور الذي تنتهي إليه، وهذا يدل على درجة الصديق البنائي العالية لمقياس محور تنمية المهارات الاجتماعية.

جدول (7): معاملات ارتباط الاتساق الداخلي بين الفقرة والدرجة الكلية ومعامل الثبات لمحور تنمية المهارات التقنية

م	العبارة	معامل الارتباط (بيرسون)
1	تحرص القاندة على تهيئة بيئة تقنية حديثة من خلال رؤية مستقبلية تعزز رؤية 2030 والتحول الوطني.	**0.88
2	توجه القاندة مواردها البشرية إلى التعلم والتدريب الاحترافي في المجال الرقمي.	**0.87
3	تحت القاندة مواردها البشرية على توظيف الأدوات والبرامج والتقنية الحديثة في أداء الأعمال المختلفة.	**0.77
4	تشجع القاندة مواردها البشرية على الاستفادة من المواقع والمصادر الرقمية في التعلم والتطوير الذاتي.	**0.90
5	تستثمر القاندة أنظمة التعلم والتقنية الحديثة في استمرارية التنمية والتطوير.	**0.91
6	تشجع القاندة مواردها البشرية على التقنية الحديثة في التعاملات والاجتماعات الرسمية.	**0.89

** مستوى الارتباط دال إحصائيًا عند مستوى (0.01)

يتبين من الجدول أعلاه أن جميع معاملات الارتباط بين العبارات المكونة للمحور وبين المجموع الكلي للمحور نفسه دالة إحصائيًا عند مستوى (0.01)، وبقيم موجبة؛ حيث تراوحت بين (0.91=r) و(0.77=r)، مما يعني وجود درجة عالية من الاتساق الداخلي وارتباط العبارات بالمحور الذي تنتهي إليه، وهذا يدل على درجة الصديق البنائي العالية لمقياس محور تنمية المهارات التقنية.

7.3. ثبات أداة الدراسة:

تم التحقق من ثبات أداة الدراسة باستخدام معادلة ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha Coefficient)، ويوضح الجدول التالي معاملات الثبات الناتجة باستخدام هذه المعادلة، والجدول التالي يوضح ذلك:

جدول (8): معاملات ثبات ألفا كرونباخ طبقًا لمحاور الاستبانة

المحور	معامل ألفا كرونباخ
تنمية المهارات المعرفية	0.88
تنمية المهارات الأدائية	0.95
تنمية المهارات الاجتماعية	0.95
تنمية المهارات التقنية	0.96
الثبات الكلي للمقياس	0.97

من خلال نتائج الجدول أعلاه، تبين أن قيم معامل ألفا كرونباخ لمحاور الدراسة مرتفعة؛ حيث تراوحت بين معامل ثبات (0.96= α)، ومعامل ثبات (0.88= α)، وبلغ الثبات الكلي للاستبانة (0.97= α)، وتعد هذه القيم مرتفعة ومطمئنة جدًا لمدي ثبات أداة الدراسة.

8.3. الأساليب الإحصائية:

بناء على طبيعة الدراسة الحالية، وأهدافها، حُللت البيانات باستخدام برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS)، واستخراج النتائج وفقًا للأساليب الإحصائية التالية:

- معامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation Coefficient) للتحقق من الصديق البنائي باستخدام أسلوب الاتساق الداخلي لمحاور الدراسة.
- معامل ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha Coefficient) لتقدير ثبات عبارات الاستبانة ككل.
- التحليل الوصفي (Descriptive Analysis) وعن طريقه تم احتساب التكرارات والنسب المئوية للتعرف على خصائص الأفراد من عينة البحث وفقًا للبيانات الأولية، وكذلك المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لحساب متوسطات العبارات، والدرجات الكلية والفرعية لمحاور الاستبانة بناءً على استجابات أفراد عينة الدراسة.
- اختبار ت لعينتين مستقلتين (Independent-Samples T Test) لمعرفة إن كانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند درجة معنوية أقل (0.05) بين اتجاهات مفردات العينة نحو محاور الاستبانة، تعود إلى متغير المسعى الوظيفي.

4. نتائج الدراسة وتفسيرها ومناقشتها

للإجابة عن السؤال الرئيس: ما درجة إسهام قائدات المرحلة الابتدائية بالمدارس الحكومية بمدينة جدة في تنمية مواردها البشرية، في ضوء رؤية المملكة 2030، من وجهة نظر المعلمات والوكيلات؟

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل عبارة مرتبطة بمحورها والمجور بشكل عام؛ حيث كانت على النحو التالي:

1.4. النتائج المتعلقة بالسؤال الأول: ما درجة إسهام قائدات المرحلة الابتدائية بالمدارس الحكومية بمدينة جدة في تنمية (المهارات المعرفية) لدى مواردها البشرية، في ضوء رؤية المملكة 2030، من وجهة نظر المعلمات والوكيلات؟

تم استخدام التحليل الوصفي للإجابة عن السؤال الأول أعلاه؛ حيث تم احتساب التكرارات، والنسب المئوية، والمتوسط الحسابي، والانحراف المعياري، والوزن النسبي، ودرجة الموافقة، والرتب، كما هو موضح بالجدول التالي:

جدول (9): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والترتيب لاستجابات أفراد العينة لعبارة المحور الأول "تنمية المهارات المعرفية" مرتبة تنازلياً حسب متوسطات

رقم العبارة	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	درجة الموافقة	الرتب
4	تسمح القائدة لمواردها البشرية بتبادل المعارف والخبرات.	4.22	0.81	84.4%	مرتفعة جداً	1
6	تشجع القائدة روح الإبداع والابتكار في أساليب العمل لدى مواردها البشرية.	4.18	0.84	83.6%	مرتفعة	2
3	تشجع القائدة مواردها البشرية على استخدام آليات حديثة في التفكير المنظم من خلال حلقات البحث، وورش العمل، والعصف الذهني.	4.01	0.95	80.2%	مرتفعة	3
2	تزود القائدة الموارد البشرية بالمعارف المتجددة عن طبيعة أعمالهن، وأساليب أدائها بشكل أفضل.	3.95	1.00	79%	مرتفعة	4
5	تقوم القائدة بإثراء معلومات مواردها البشرية من خلال تزويدهن بالمصادر العلمية المختلفة.	3.78	1.06	75.6%	مرتفعة	5
1	تحت القائدة مواردها البشرية على توظيف منجز البحث العلمي في أداء الأعمال المختلفة.	3.73	1.06	74.6%	مرتفعة	6
المحور الأول ككل		3.98	0.80	77.8%	مرتفعة	

ويتضح من الجدول أعلاه أن عبارات المحور انحصرت انحصاراً كبيراً في درجة موافقة (مرتفعة)، حيث بلغت الدرجة الكلية لمتوسط المحور (3.98)، وبانحراف معياري قدره (0.80)، وبوزن نسبي بلغ (77.8%)؛ حيث كانت درجة المتوسط في المدى المتوسط (3.40-4.19). أما عبارة رقم (4)، ونصها: "تسمح القائدة لمواردها البشرية بتبادل المعارف والمهارات"، فقد حازت أعلى متوسط قدره (4.22)، وبانحراف معياري قدره (0.81)، ووزن نسبي قدره (84.4%)، وبدرجة موافقة (مرتفعة جداً)، وتفسر الباحثة ذلك بأنه قد يعود إلى إدراك معظم قائدات المدارس لأهمية تشارك المعرفة، بما فيها من تبادل للأفكار الإبداعية والخبرات والتجارب المختلفة، ومن ثم تحقيق الجودة في العمل. وبذلك تتفق نتائج هذه الدراسة مع نتائج دراسة حسونة (2018)، التي توصلت إلى موافقة عينة الدراسة على دور مديري المدارس في تقديم المساعدة، وتشجيع المعلمين على تبادل الخبرات، والعمل بروح الفريق، وكذلك تتفق نتائج الدراسة الحالية مع نتائج دراسة الزهراني (2018)، التي توصلت إلى أهمية التشارك المعرفي، واستخدام أسلوب التفكير الجماعي والحوار بما يطور الأداء.

بينما حازت العبارة رقم (1)، ونصها: "تحت القائدة مواردها البشرية على توظيف منجز البحث العلمي في أداء الأعمال المختلفة" أقل متوسط قدره (3.73)، وبانحراف معياري قدره (1.06)، ووزن نسبي قدره (74.6%)، وبدرجة موافقة (مرتفعة)، لعل السبب في ذلك قد يكون على الرغم من توجه غالبية القائدات إلى الطرق المنهجية المنظمة في العمل، إلا أن هناك بعض من القائدات اللاتي يتمسكن بالطرق التقليدية الروتينية في إنجاز العمل.

2.4. النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني: ما درجة إسهام قائدات المرحلة الابتدائية بالمدارس الحكومية بمدينة جدة في تنمية (المهارات الأدائية) لدى مواردها البشرية، في ضوء رؤية المملكة 2030، من وجهة نظر المعلمات والوكيلات؟

تم استخدام التحليل الوصفي للإجابة عن السؤال الأول أعلاه؛ حيث تم احتساب التكرارات، والنسب المئوية، والمتوسط الحسابي، والانحراف المعياري، والوزن النسبي، ودرجة الموافقة، والرتب، كما هو موضح بالجدول التالي:

جدول (10): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والترتيب لاستجابات أفراد العينة لعبارة المحور الثاني "تنمية المهارات الأدائية" مرتبة تنازلياً حسب متوسطات

رقم العبارة	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	درجة الموافقة	الرتب
11	تفوض القائدة بعض الصلاحيات لمواردها البشرية لإنجاز العمل.	3.98	0.88	79.6%	مرتفعة	1
10	تعزز القائدة مهارات تحمل المسؤولية، واتخاذ القرار، وحل المشكلات لدى مواردها البشرية في المدرسة.	3.97	0.89	79.4%	مرتفعة	2
2	توفر القائدة مناخاً إيجابياً يساعد على إثارة الدافعية، ورفع مستويات الأداء.	3.97	0.89	79.4%	مرتفعة	3

5	تتابع القائدة أداء مواردها البشرية لرصد جوانب القوة لتعزيزها، وجوانب الضعف للتغلب عليها.	3.96	0.88	79.2%	مرتفعة	4
6	تشجع القائدة مواردها البشرية على التقييم الذاتي للأداء، بما فيها عمليات التغذية الراجعة الداعمة للتحسين منه.	3.93	0.91	78.6%	مرتفعة	5
1	توزع القائدة المهام على مواردها البشرية وفق المؤهل، والتخصص العلمي، والخبرات المعرفية، والقدرات المهنية.	3.92	0.90	78.4%	مرتفعة	6
13	تهتم القائدة بتنمية المهارات القيادية لدى مواردها البشرية.	3.91	0.94	78.2%	مرتفعة	7
12	تتيح القائدة فرصة المشاركة الحقيقية لمواردها البشرية في تحديد الأطر العامة للخطة التنموية داخل المدرسة.	3.89	0.94	77.8%	مرتفعة	8
14	تحرص القائدة على عقد ورش عمل لتنمية مهارات مواردها البشرية في التخطيط والتقييم.	3.89	0.99	77.7%	مرتفعة	9
3	تخطط القائدة لبرامج التطوير المهني لمواردها البشرية في المدرسة بالاستناد إلى معطيات التقييم الدوري.	3.87	0.96	77.4%	مرتفعة	10
4	تتخذ القائدة قرارات متوازنة بإشراك المشرفات والوكيلات في عملية التخطيط لتنمية مواردها البشرية.	3.86	0.98	77.2%	مرتفعة	11
المحور الثاني ككل		3.88	0.80	77.56	مرتفعة	

ويتضح من الجدول أعلاه أن عبارات المحور انحصرت انحصارًا كلياً في درجة موافقة (مرتفعة): حيث بلغت الدرجة الكلية لمتوسط المحور (3.88)، وبانحراف معياري قدره (0.80)، ووزن نسبي بلغ (77.56%)، حيث كانت درجة المتوسط في المدى المتوسط (3.40-4.19)، وحقت العبارة رقم (11)، ونصها: "تفوض القائدة بعض الصلاحيات لمواردها البشرية لإنجاز العمل" أعلى متوسط، وقدره (3.98)، وبانحراف معياري قدره (0.88)، ووزن نسبي قدره (79.6%)، وبدرجة موافقة (مرتفعة). وترجع الباحثة ذلك إلى إنه قد يكون نتيجة وعي معظم قائدات المدارس بتوجه رؤية المملكة 2030 للمرونة والبعد عن المركزية، ومن ثم فإن تفويض الصلاحيات من المهارات اللازمة للقيادة الناجحة، وإن لها دوراً حيوياً في تحفيز مواردها البشرية على رفع مستوى أداء العمل، وإنجازها بطريقة إبداعية. وقد اتفقت نتائج الدراسة الحالية مع نتائج دراسة جولي (Jolley, 2016): حيث توصلت إلى وجود علاقة إيجابية بين سلوكيات القيادة التحويلية في المرحلة الابتدائية وبين الإبداعية والرؤية والخبرة والتطور المهني للمعلمين، وكذلك الأثر الكبير لتلك السلوكيات على الفاعلية الذاتية للمعلمين. في حين اختلفت نتائج الدراسة الحالية مع نتائج دراسة إقبال (Iqbal, 2012)، التي توصلت إلى ضعف دور ومهارات القيادات التربوية لمديري المدارس نتيجة عدم تلقينهم أي توجيه أو تدريب أثناء الخدمة. وأيضاً اختلفت الدراسة الحالية مع نتائج دراسة الخيري (2018)، التي توصلت إلى ضعف الاهتمام بتخطيط المسار الوظيفي لتنمية المهارات الإبداعية والقيادية للعاملين، والتركيز على إنجاز الأعمال بالطريقة التقليدية والروتينية.

بينما حازت العبارة رقم (8)، ونصها: "تستعين القائدة بخبراء مختصين في المجال التربوي والإداري لتنمية مواردها البشرية، وتحقيق الشراكة المجتمعية" أقل متوسط، وقدره (3.61)، وبانحراف معياري قدره (1.14)، ووزن نسبي قدره (72.2%)، وبدرجة موافقة (مرتفعة). لعل السبب في ذلك قد يكون على الرغم من حرص معظم قائدات المدارس على الاستفادة من البرامج والأنشطة والمبادرات التي تقوم بها الجهات المعنية في وزارة التعليم، وبل حرص الأغلبية منهن على تفعيل الشراكة المجتمعية بمبادرات وجهود ذاتية، كالمواءمة مع مدارس وجهات أخرى حكومية وغير حكومية، للاستفادة من خبراتهم ومهاراتهم في المجالات المختلفة، إلا أن هناك خللاً في فهم الشراكة المجتمعية بمفهومها الشامل لدى البعض من القائدات، ولعل من أسباب ذلك توجه بعضهن إلى الاكتفاء بتفعيلها في حدود ما تقدمه وزارة التعليم، والكفاءات المتاحة داخل المدرسة. وتتفق نتائج هذه الدراسة مع نتائج دراسة الغامدي (2013)، التي توصلت إلى أن التدريب له أثر قوي على درجة أداء المديرين في رفع الكفاءة البشرية ومستواها داخل المدرسة. وكذلك تتفق مع نتائج دراسة المباركي (2019)، التي توصلت إلى الدور الفعال لقائدات المدارس في ترسيخ ثقافة التنمية المهنية للمعلمات. هذا في حين اختلفت نتائج الدراسة الحالية مع نتائج دراسة كرات (2019)، التي توصلت إلى التقصير والإهمال في وضع برامج تأهيلية وتدريبية فعالة ومستمرة في الجامعة.

3.4. النتائج المتعلقة بالسؤال الثالث: ما درجة إسهام قائدات المرحلة الابتدائية بالمدارس الحكومية بمدينة جدة في تنمية (المهارات الاجتماعية) لدى مواردها البشرية، في ضوء رؤية المملكة 2030، من وجهة نظر المعلمات والوكيلات؟

تم استخدام التحليل الوصفي للإجابة عن السؤال الأول أعلاه؛ حيث تم احتساب التكرارات، والنسب المئوية، والمتوسط الحسابي، والانحراف المعياري، والوزن النسبي، ودرجة الموافقة، والرتب، كما هو موضح بالجدول التالي:

جدول (11): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والترتيب لاستجابات أفراد العينة لعبارات المحور الثالث "تنمية المهارات الاجتماعية" مرتبة تنازلياً حسب متوسطات

رقم لعبارة	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	درجة الموافقة	الرتب
2	تحرص القائدة على التفاعل الاجتماعي مع مواردها البشرية من خلال (الثقة، والالتزام المتبادل، والاتصال الفعال).	4.14	0.86	82.8%	مرتفعة	1
1	تعزز القائدة بناء علاقات داعمة وإيجابية بين جميع مواردها البشرية في المدرسة.	4.08	0.89	81.6%	مرتفعة	2
3	تعزز القائدة الإحساس بالذات وإعلاء قيمة العنصر البشري داخل المجتمع المدرسي.	4.07	0.89	81.4%	مرتفعة	3
7	توظف القائدة النظام التشاوري في العمل.	3.91	0.96	78.2%	مرتفعة	4
4	ترتب القائدة برنامجاً للزيارات التبادلية للخبرات بين مواردها البشرية لزيادة الروابط الاجتماعية.	3.91	0.97	78.2%	مرتفعة	5
5	تدفع القائدة مواردها البشرية لبناء فريق عمل للتعلم والمشاركة في التخطيط الاستراتيجي للمدرسة.	3.89	1.01	77.8%	مرتفعة	6
6	تعتمد القائدة مبدأ المنظمات التعليمية التشاركية في وضع خطط تنمية الموارد البشرية في المدرسة.	3.78	1.00	75.6%	مرتفعة	7
المحور الثالث ككل		3.97	0.81	79.4%	مرتفعة	

ويتضح من الجدول أعلاه أن عبارات المحور انحصرت انحصاراً كلياً في درجة موافقة (مرتفعة)، حيث بلغت الدرجة الكلية لمتوسط المحور (3.97)، وانحراف معياري قدره (0.80)، وبوزن نسبي بلغ (79.4%)؛ حيث كانت درجة المتوسط في المدى المتوسط (3.40-4.19)، وحقت العبارة رقم (2)، ونصها: "تحرص القائدة على التفاعل الاجتماعي مع مواردها البشرية من خلال (الثقة، والالتزام المتبادل، والاتصال الفعال)" أعلى متوسط، وقدره (4.14)، وانحراف معياري قدره (0.86)، ووزن نسبي قدره (82.8%)، وترجع الباحثة ذلك إلى إنه قد يكون لحرص معظم قائدات المدارس على الشفافية والمصدقية في التعامل مع مواردها البشرية بإحداث التوازن بين البعد الإنساني والبعد العملي. واتفقت نتائج الدراسة الحالية مع نتائج دراسة موثوني (Muthoni, 2015)، التي توصلت إلى عدد من الاقتراحات من قبل المديرين والمعلمين لتحسين كفاءة الموارد البشرية، ومنها التواصل الفعال بعقد حوارات أسبوعية مع العاملين لتشجيع العلاقات الإنسانية.

بينما حققت العبارة رقم (6)، ونصها: "تعتمد القائدة مبدأ المنظمات التعليمية التشاركية في وضع خطط تنمية الموارد البشرية في المدرسة" أقل متوسط، وقدره (3.78)، وانحراف معياري قدره (1.00)، ووزن نسبي قدره (75.6%)، وبدرجة موافقة (مرتفعة). وتفسر الباحثة سبب ذلك بأنه قد يكون نتيجة تبي معظم قائدات المدارس لمبدأ المنظمة المتعلمة لتحقيق التميز المؤسسي للمدرسة، بما يعزز كفاءة الموارد البشرية في ظل التطورات التي تشهدها المملكة، إلا أن بعضهن قد يميلن إلى الاستقلالية والذاتية في وضع خطط التنمية دون إشراك الموارد البشرية في صنع القرار. وتتفق نتائج الدراسة الحالية مع نتائج إدريس وآخرين (Idrus et al., 2017)، التي توصلت إلى أن إدارة الموارد البشرية هي مسئولية مشتركة بين المعلمين ومديري المدارس، وقلّة استقلالية مديري المدارس الوطنية في صنع القرار مقارنةً بمديري المدارس الخاصة. كذلك اتفقت نتائج الدراسة الحالية مع نتائج دراسة ميتارو (Mitaru, 2015)، التي توصلت إلى عدد من الاستراتيجيات التي تم اعتمادها من قبل مديري المدارس للحدّ من الصعوبات المتعلقة بالموارد البشرية؛ منها: الاجتماعات التشاورية المنتظمة بين المديرين ومنسوبي المدرسة.

4.4. النتائج المتعلقة بالسؤال الرابع: ما درجة إسهام قائدات المرحلة الابتدائية بالمدارس الحكومية بمدينة جدة في تنمية (المهارات التقنية) لدى مواردها البشرية، في ضوء رؤية المملكة 2030، من وجهة نظر المعلمات والوكيلات؟

تم استخدام التحليل الوصفي للإجابة عن السؤال أعلاه؛ حيث تم احتساب التكرارات، والنسب المئوية، والمتوسط الحسابي، والانحراف المعياري، والوزن النسبي، ودرجة الموافقة، والرتب، كما هو موضح بالجدول التالي:

جدول(12): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والترتيب لاستجابات أفراد العينة لعبارات المحور الثالث "تنمية المهارات التقنية" مرتبة تنازلياً حسب متوسطات

رقم العبارة	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	درجة الموافقة	الرتب
3	تحت القائدة مواردها البشرية على توظيف الأدوات والبرامج والتقنية الحديثة في أداء الأعمال المختلفة.	4.09	0.84	81.7%	مرتفعة	1
1	تحرص القائدة على مهينة بيئة تقنية حديثة من خلال رؤية مستقبلية تعزز رؤية 2030 والتحول الوطني.	4.04	0.88	80.8%	مرتفعة	2
6	تشجع القائدة مواردها البشرية على التقنية الحديثة في التعاملات والاجتماعات الرسمية.	4.02	0.96	80.4%	مرتفعة	3
2	توجه القائدة مواردها البشرية إلى التعلم والتدريب الاحترافي في المجال الرقمي.	4.01	0.92	80.2%	مرتفعة	4
5	تستثمر القائدة أنظمة التعلم والتقنية الحديثة في استمرارية التنمية والتطوير.	3.98	0.91	79.6%	مرتفعة	5
4	تشجع القائدة مواردها البشرية على الاستفادة من المواقع والمصادر الرقمية في التعلم والتطوير الذاتي.	3.97	0.93	79.4%	مرتفعة	6
المحور الرابع ككل		4.02	0.80	80.4%	مرتفعة	

ويتضح من الجدول أعلاه أن عبارات المحور انحصرت انحصاراً كلياً في درجة موافقة (مرتفعة)، حيث بلغت الدرجة الكلية لمتوسط المحور (4.02)، وانحراف معياري قدره (0.80)، ووزن نسبي بلغ (80.4%)، حيث كانت درجة المتوسط في المدى المتوسط (3.40-4.19)، وحققت العبارة رقم (3)، ونصها: "تحت القائدة مواردها البشرية على توظيف الأدوات والبرامج والتقنية الحديثة في أداء الأعمال المختلفة" أعلى متوسط، وقدره (4.09)، وانحراف معياري قدره (0.84)، ووزن نسبي قدره (81.7%)، وبدرجة موافقة (مرتفعة). وتفسر الباحثة هذا التوجه من قِبَل معظم القائدات التربويات أنه قد يكون نتيجة لضرورة دمج التقنية واستخداماتها في أداء الأعمال بصفة عامة؛ بحيث تصبح جزءاً أساسياً من مهام مواردها البشرية لمواكبة التطورات التكنولوجية والتحول الرقمي للتعليم، وقد شهدنا هذا التحول في مبادرة (بوابة المستقبل) - وهو برنامج إدارة التعلم الرقمي - التي انطلقت في العام الدراسي 1438-1439هـ في عدد من مدارس المملكة، وبدأت في التوسع لتشمل معظم مدارس المملكة؛ لدعم الرؤية المستقبلية والتحول الوطني. بينما حققت العبارة رقم (4)، ونصها: "تشجع القائدة مواردها البشرية على الاستفادة من المواقع والمصادر الرقمية في التعلم والتطوير الذاتي" أقل متوسط، وقدره (3.97)، وانحراف معياري قدره (0.93)، ووزن نسبي قدره (79.4%)، وبدرجة موافقة (مرتفعة). لعل السبب في ذلك قد يكون على الرغم من وعي معظم قائدات المدارس بالحاجة الماسة إلى استثمار التكنولوجيا الحديثة والاستفادة منها في تحقيق الاستمرارية في التنمية، ومواكبة كل ما هو حديث في الميدان، إلا أنه قد يظن البعض من القائدات أن التنمية المهنية الذاتية مطلب أساسي لكل فرد حريص على مواكبة التطورات الحديثة، بالتالي ليس هناك حاجة ماسة إلى توجيه وتشجيع الموارد البشرية من قبل قائدة المدرسة فيما يخص ذلك.

5.4. النتائج المتعلقة بالسؤال الخامس: هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية، بين اتجاهات مفردات العينة، في درجة إسهام قائدات المرحلة الابتدائية بالمدارس الحكومية بمدينة جدة في تنمية مواردها البشرية، في ضوء رؤية المملكة 2030 تعزى لمتغير (المسمى الوظيفي)؟
تم استخدام اختبار "ت" لعينتين مستقلتين (Independent-Samples T Test) لتحديد إن كانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين اتجاهات مفردات العينة نحو متوسطات محاور الاستبانة تبعاً لمتغير المسمى الوظيفي، كما هو موضح بالجدول التالي:

جدول (13): نتائج اختبار "ت" لعينتين مستقلتين (Independent-Samples T Test) لتحديد إن كانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين اتجاهات مفردات العينة نحو

المحور	المسمى الوظيفي	المتوسط	الانحراف المعياري	قيمة ت	الدرجة المعنوية
تنمية المهارات المعرفية	معلمة	3.95	0.79	1.56	0.11
	وكيلة	4.14	0.87		
تنمية المهارات الأدائية	معلمة	3.86	0.79	1.12	0.26
	وكيلة	4.00	0.86		
تنمية المهارات الاجتماعية	معلمة	3.95	0.80	1.44	0.15
	وكيلة	4.12	0.83		
تنمية المهارات التقنية	معلمة	4.00	0.79	0.99	0.32
	وكيلة	4.12	0.85		

**دالة عند مستوى (0.05)

يظهر الجدول أعلاه أن القيمة التائية لجميع المحاور الأربعة، والمتوسط الكلي للمحاور غير دالة إحصائياً، حيث بلغت درجة المعنوية أعلى من (0.05): لذلك نستنتج أن وجهة نظر الوكيلات والمعلمات في درجة إسهام قائدات المرحلة الابتدائية بالمدارس الحكومية بمدينة جدة في تنمية مواردها البشرية في ضوء رؤية المملكة 2030 لا تختلف، وجميعها في درجة موافقة (مرتفعة). واتفقت نتائج هذه الدراسة مع نتائج دراسة مطرية (2016)، التي توصلت إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في تقديرات أفراد عينة الدراسة نحو دور تخطيط وتنمية الموارد البشرية في تحسين جودة الخدمات التعليمية في مؤسسة التعليم التقني تعزى لمتغير "المسمى الوظيفي". وكذلك اتفقت مع نتائج دراسة شراحيلى (2020)، التي توصلت إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات أفراد العينة حول دور القيادة في تحسين نواتج التعلم تعزى لمتغير "المسمى الوظيفي". كما اختلفت نتائج هذه الدراسة مع نتائج دراسة الغامدي (2013)، التي توصلت إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين جودة أداء القيادة التربوية وتنمية الموارد البشرية في المدارس تعزى لمتغير "الوظيفة".

5.5. ملخص نتائج محاور الدراسة:

تم استخدام التحليل الوصفي للتعرف على استجابات أفراد العينة للمحاور الأربعة؛ حيث تم احتساب التكرارات، والنسب المئوية، والمتوسط الحسابي، والانحراف المعياري، والوزن النسبي، ودرجة الموافقة، والرتب، كما هو موضح بالجدول التالي:

جدول (14): استجابات أفراد الدراسة لجميع محاور الممارسات القيادية المساهمة في تنمية الموارد البشرية بالمدرسة مرتبة حسب متوسطات الموافقة

المحور	معلمة/وكيلة	المتوسط	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	درجة الموافقة	الرتب للمعلمة	الرتب للوكيلة	الرتب الكلي للمحاور
تنمية المهارات	معلمة	3.95	0.79	79.06%	مرتفعة	2		
المعرفية	وكيلة	4.14	0.87	82.87%	مرتفعة		1	
تنمية المهارات	الكلي	3.98	0.80	77.8%	مرتفعة			2
الأدائية	معلمة	3.86	0.79	77.20%	مرتفعة	3		
	وكيلة	4.00	0.86	79.91%	مرتفعة		3	
	الكلي	3.88	0.80	77.56%	مرتفعة			4
تنمية المهارات	معلمة	3.95	0.80	78.91%	مرتفعة	2		
الاجتماعية	وكيلة	4.12	0.83	82.40%	مرتفعة		2	
	الكلي	3.97	0.80	79.4%	مرتفعة			3
تنمية المهارات	معلمة	4.00	0.79	80.00%	مرتفعة	1		
التقنية	وكيلة	4.12	0.85	82.40%	مرتفعة		2	
	الكلي	4.02	0.80	80.4%	مرتفعة			1
المتوسط الكلي للمحاور	معلمة	3.94	0.74	78.79%	مرتفعة			
	وكيلة	4.09	0.82	81.90%	مرتفعة			
	الكلي	3,96	0,75	79.2%	مرتفعة			

نستخلص من الجداول أعلاه أن متوسطات المحاور الأربعة انحصرت انحصاراً كلياً في درجة موافقة (مرتفعة)، حيث بلغت الدرجة الكلية لمتوسط المحاور الأربعة متوسطاً قدره (3.96)، وانحرافاً معيارياً قدره (0.75)، وبوزن نسبي بلغ (79.2%)، وبدرجة موافقة (مرتفعة)؛ حيث كانت درجة المتوسط في المدى المتوسط (3.40-4.19)؛ وبالتالي اتفقت نتائج الدراسة الحالية مع نتائج دراسة القزلان (2019)، التي توصلت إلى اتساق أفراد عينة الدراسة بدرجة (مرتفعة) حول إسهام القيادة التحولية في تحقيق تنمية الموارد البشرية في ضوء رؤية 2030، وكذلك اتفقت مع نتائج دراسة السرواني (2021)، التي توصلت إلى أن دور القيادة المدرسية يمتاز بدرجة (مرتفعة) تجاه التطوير المبني للمعلمات. في حين اختلفت نتائج هذه الدراسة مع نتائج دراسة مطرية (2016)، التي توصلت إلى توافر أبعاد تنمية الموارد البشرية بدرجة (متوسطة).

أما بالنسبة للمعلمات، فقد انحصرت بشكل كلي في درجة موافقة (مرتفعة)، حيث جاء في المرتبة الأولى محور "تنمية المهارات التقنية"، وجاء في المرتبة الثانية كل من محور "تنمية المهارات المعرفية" ومحور "تنمية المهارات الاجتماعية"، وفي المرتبة الأخيرة "تنمية المهارات الأدائية"، ولكن بفارق ضئيل جداً. كما بلغت الدرجة الكلية لمتوسط المحاور الأربعة متوسطاً قدره (3.94)، وانحرافاً معيارياً قدره (0.74)، وبوزن نسبي بلغ (78.79%)؛ حيث كانت درجة المتوسط في المدى المرتفع (3.40-4.19).

أما بالنسبة للوكيلات، فقد انحصرت بشكل كلي في درجة موافقة (مرتفعة)، حيث جاء في المرتبة الأولى محور "تنمية المهارات المعرفية"، وجاء في المرتبة الثانية كل من محور "تنمية المهارات التقنية"، ومحور "تنمية المهارات الاجتماعية"، وفي المرتبة الأخيرة "تنمية المهارات الأدائية"، ولكن بفارق ضئيل جداً. كما بلغت الدرجة الكلية لمتوسط المحاور الأربعة متوسطاً قدره (4.09)، وانحرافاً معيارياً قدره (0.82)، وبوزن نسبي بلغ (81.90%)؛ حيث كانت درجة المتوسط في المدى المرتفع (3.40-4.19).

ومما سبق يتضح أن الفروقات بين استجابات عينة الدراسة للمحاور الأربعة غير ملحوظة وبسيطة جداً، ومن ثم لا تؤثر في النتيجة الكلية لدرجة الموافقة نحو المحاور الأربعة. وترجع الباحثة ذلك إلى إنه قد يكون نتيجة تقارب الأفكار والخبرات والتجارب والمؤهلات لكل من المعلمات والوكيلات؛ الأمر الذي جعلهن متقاربات في وجهات النظر نحو محاور الدراسة.

وعلى ذلك يظهر الجدول أعلاه في الترتيب الكلي أن محور "تنمية المهارات التقنية" جاء في المرتبة الأولى، وبذلك اختلفت نتائج هذه الدراسة مع نتائج دراسة الحوي (2016)، التي توصلت إلى أن ترتيب مجالات التنمية البشرية لمديري المدارس جاء في المرتبة الأخيرة للمجال التقني، بينما جاء في المرتبة الرابعة محور "تنمية المهارات الأدائية". وتفسر الباحثة ذلك إلى ما استندت إليه في مشكلة الدراسة واستشعرته من خلال تشخيص واقع الممارسات القيادية المتبعة في تنمية الموارد البشرية داخل المدرسة وفق آراء المعلمات والإداريات. لعل السبب في ذلك وجود تقصير من قبل بعض القائدات في نشر وتنفيذ مفهوم التنمية بصورة فاعلة ومستدامة، وهو ما انعكس في حصر البعض منهن لمفهوم التنمية المهنية بالجانب التدريبي فقط.

6.5. توصيات الدراسة:

في ضوء النتائج التي توصلت إليها الدراسة، توصي الباحثة بالتالي:

أولاً: توصيات موجبة للقيادات التربوية:

- استمرار دعم القيادات التربوية للتدريب والتعلم المستمر لمواردها البشرية، والاستفادة من العلوم والتقنيات الحديثة في تنمية المهارات المختلفة، من خلال الممارسات القيادية المساهمة في تحقيق ذلك (كما تم التطرق إليها في الاستبانة).
- تعزيز وضع تنمية المهارات الأدائية للموارد البشرية من قبل القيادات المدرسية؛ من خلال عملية تقويم الأداء الوظيفي الدوري للموارد البشرية، وتحليل جوانب القوة والضعف للاستفادة منها مستقبلياً في الخطط التطويرية للأداء.
- ضرورة تجاوب قيادات المدرسة مع حاجات مواردها البشرية؛ بمنحهم دوراً مهماً في المشاركة باتخاذ القرار، والتخطيط للبرامج التنموية، والتشجيع على الإبداع والابتكار الدائم في العمل لتحقيق الجودة الشاملة.

ثانياً: توصيات موجبة للجهات المعنية في وزارة التعليم وصناع القرار:

- اعتماد صناع القرار في التعليم آليةً حديثة تسهّل على قيادات المدرسة التخطيط لتنمية مواردها البشرية في ضوء أسس ومبادئ علمية دقيقة وواضحة، بما يساهم في تحقيق الغاية من التنمية المهنية بدقة، بعيداً عن العشوائية.
- تركيز الجهات المسؤولة في إدارة التعليم على مواكبة التطورات الحديثة والتحول الوطني؛ وذلك بتفعيل تكنولوجيا التعلم في التنمية والتطوير، بدلاً من تعلم التكنولوجيا من خلال توظيف أنظمة التعلم الرقمية، ومنها (بوابة المستقبل)، والبرامج التقنية الحديثة في تحقيق تنمية مستدامة، والاستفادة منها في إنجاز الأعمال بإبداعية لتحسين الأداء والإنتاجية.

7.5. مقترحات الدراسة:

نظراً لقلّة الدراسات التي تناولت مجال الموارد البشرية في التعليم العام بالمملكة، وسعيًا إلى إثراء الميدان التربوي بمثل هذه الدراسات، تقترح الباحثة القيام بدراسات في المواضيع التالية:

- إجراء دراسة بعنوان: درجة إسهام قيادات المدارس الحكومية في تنمية مواردها البشرية في ضوء رؤية المملكة 2030 من وجهة نظر الإداريات.
- إجراء دراسة بعنوان: درجة توافر ممارسات إدارة الموارد البشرية لدى قيادات المدارس الخاصة.
- إجراء دراسة بعنوان: الصعوبات التي تعيق التخطيط الاستراتيجي في تنمية الموارد البشرية بالمدارس وطرق علاجها.

المراجع:

أولاً: المراجع العربية:

1. أحمد، محمد سمير (2009). الإدارة الاستراتيجية وتنمية الموارد البشرية. دار المسيرة للنشر والتوزيع.
2. الإدارة العامة للتعليم بمحافظة جدة (1440/1441). بيان إحصائي حسب التشكيلات المدرسية. الشئون التعليمية-بنات.
3. البدري، طارق (2001). الأساليب القيادية والإدارية في المؤسسات التعليمية. دار الفكر للطباعة والنشر.
4. برنامج تنمية القدرات البشرية (2016). في برامج رؤية 2030، المملكة العربية السعودية. <https://vision2030.gov.sa/ar/programs/HCDP>.
5. التابعي، محمد كامل (2006). التنمية البشرية المستدامة: المفهوم والمكونات. المركز الدولي للدراسات المستقبلية والاستراتيجية.
6. توفيق، عبد الرحمن (2006). تحديد الاحتياجات التدريبية بين الهدر والاستثمار (ط.2). مركز الخبرات المهنية للإدارة.
7. حسونة، إلهام درويش أحمد، وأبو دف، محمود خليل صالح (2018). فعالية إدارة الموارد البشرية لدى مديري مدارس وكالة الغوث بمحافظات غزة وعلاقتها بمستوى أداء المعلمين (رسالة ماجستير غير منشورة). الجامعة الإسلامية.

8. الحسين، سارة عبد الله (2017). درجة ممارسة القيادة الإبداعية لدى قائدات مدارس المرحلة الابتدائية بمحافظة حوطة بن تميم (بحث ماجستير غير منشور). جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية.
9. الحولي، علي عبد الله (2016). الاحتياجات التدريبية لمديري المدارس الحكومية في محافظات غزة في ضوء مجالات تنمية الموارد البشرية (رسالة ماجستير غير منشورة). الجامعة الإسلامية.
10. خطة التنمية التاسعة (1438). الفصل الثاني والعشرون. تنمية الموارد البشرية. وزارة الاقتصاد والتخطيط.
11. الخيري، عادل بن محمد (2018). تنمية الموارد البشرية ودورها في إعداد قيادات المستقبل من وجهة نظر العاملين بإمارة منطقة الباحة (أطروحة ماجستير غير منشورة). جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية.
12. درة، عبد الباري إبراهيم (2003). تكنولوجيا الأداء البشري في المنظمات، الأسس النظرية ودلالاتها في البيئة العربية المعاصرة. المنظمة العربية للتنمية الإدارية.
13. درويش، زينب عواد مفلح (2019). درجة ممارسة قائدات المدارس الثانوية بمحافظة الخرج للقيادة التشاركية وعلاقتها بفاعلية اتخاذ القرارات من وجهة نظر المعلمات. مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات التربوية والنفسية: 27(5): 310-341.
14. الرفاعي، رجا الله عطا الله (2013). مستوى القيادة الإبداعية لدى مديري مدارس التعليم العام في محافظة ينبع (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة طيبة.
15. الرويس، عزيزة سعد. (2018). مستقبل تنمية القدرات البشرية في ضوء رؤية 2030. صحيفة الرياض. <http://www.alriyadh.com/1728208>.
16. الزهراني، نسرین علي عبد الله (2018). درجة توافر خصائص المنظمة المتعلمة لدى قائدات المدارس الثانوية الحكومية في مدينة مكة من وجهة نظرهم. عالم التربية: 61(14): 50-14.
17. السالم، مؤيد سعيد، وصالح، عادل حرحوش (2002). إدارة الموارد البشرية-مدخل استراتيجي. عالم الكتب الحديث، جدار للكتاب العالمي للنشر والتوزيع.
18. السرحان، حسين أحمد (2014). التنمية البشرية المستدامة وبناء مجتمع المعرفة. مجلة أهل البيت عليهم السلام: 16(1): 138-155.
19. السرواني، سهام مشعل (2021). دور القيادة المدرسية بمنطقة مكة في تطوير معلمات الرياضيات؛ مهنيًا ومعوقاته ومقترحات المعلمات للتطوير. مجلة العلوم التربوية والنفسية: 5(16)، 1-20.
20. السلمي، علي (2005). ملامح الإدارة الجديدة في عصر المتغيرات وانعكاساتها على إدارة التغيير (عرض ورقة). الملتقى الإداري الثالث-إدارة التطوير ومتطلبات التطوير في العمل الإداري، جدة، المملكة العربية السعودية.
21. سمعان، وهيب، ومرسي، محمد (1985). الإدارة المدرسية الحديثة. (ط.2). عالم الكتب للنشر والتوزيع.
22. شرابي، جابر بن عبد الله (2020). دور القيادة المدرسية في تحسين نواتج التعلم وفق تصورات قادة المدارس ومشرفيها. مجلة دراسات عربية في التربية وعلم النفس: 118(1): 215-245.
23. شلتوت، أماني خضر (2009). تنمية الموارد البشرية كمدخل استراتيجي لوضع الاستثمار في العنصر البشري: دراسة على موظفي الوكالة في قطاع غزة الرئاسة ومكتب غزة الإقليمي (رسالة ماجستير غير منشورة). الجامعة الإسلامية.
24. صبري، مقيم (2013). دور القيادة الإدارية في بناء المنظمة المتعلمة: تقييم تجربة الشركة الجزائرية لإنتاج وتسويق المحروقات سوناطراك. مجلة دراسات وأبحاث: 11(1): 147-162.
25. ضحاوي، بيومي محمد، وخاطر، محمد إبراهيم (2014). رؤى معاصرة في إدارة المؤسسات التعليمية. دار الفكر العربي.
26. عبيدات، ذوقان، عبد الحق، كايد، وعدس، عبد الرحمن (2016). البحث العلمي-مفهومه وأدواته وأساليبه. (ط.18). دار الفكر للنشر والتوزيع.
27. عسيلان، ابتسام عبد الله (2017). درجة ممارسة قائدات المدارس الأهلية للمهارات القيادية في مدينة جدة (بحث ماجستير منشور، جامعة الملك عبد العزيز). شبكة الألوكة.
28. الغامدي، علي بن محمد بن زهيد (2013). درجة جودة أداء القيادة التربوية وتنمية الموارد البشرية في المدارس الثانوية والمتوسطة بالمدينة المنورة. مجلة العلوم التربوية: 40: 1068-1096.
29. فاطمة الزهراء، عبيدي، وعرايبي، محمد (2018). تبيين رأس المال الفكري داخل الجامعة ودوره في تجسيد إدارة المعرفة دراسة ميدانية بجامعة عنابة. مجلة تنمية الموارد البشرية للدراسات والأبحاث: 1(1): 93-115.
30. الفاعوري، رفعت عبد الحليم (2015). تمهيد. في علي الخوري، عبد الكريم درويش، وأيمن غنيم (محررين)، التعلم المؤسسي-الطريق إلى المنافسة والتطور في القرن الحادي والعشرين (ص 10-20). منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية.
31. القحطاني، سالم سعيد (2016). القيادة الإدارية: التحول نحو نموذج القيادي العالمي (ط.3). مكتبة المتنبي.

32. القزلان، منى محمد علي (2019). القيادة التحولية ودورها في تنمية الموارد البشرية في ضوء رؤية المملكة 2030: من وجهة نظر الضباط بكليتي الملك فهد الأمنية والملك خالد العسكرية بمدينة الرياض (رسالة دكتوراه غير منشورة). جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية.
33. كرتات، رقية محمد محمد أحمد (2019). أسباب وعلاج عدم الاستغلال الأمثل للموارد البشرية: دراسة تطبيقية على كليات البنات بجامعة الملك خالد. مجلة رماح للبحوث والدراسات: (31): 53-72.
34. اللوزي، موسى (2000). التنمية الإدارية: المفاهيم، الأسس، التطبيقات. دار وائل للنشر والتوزيع.
35. المباركي، مريم علي (2019). واقع تطبيق المدارس للتنمية المهنية للمعلمات في ضوء معايير جائزة التعليم للتميز. مجلة البحث العلمي في التربية: (20): 459-501.
36. محمد، جاسم محمد (2008). سيكولوجية الإدارة التعليمية والمدرسية وآفاق التطوير العام. دار الثقافة للنشر والتوزيع.
37. المخلافي، أمل محمد (2008). الأنماط القيادية لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية والخاصة في مدينة صنعاء من وجهة نظر المعلمين وعلاقتهم برضاهم الوظيفي (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة الشرق الأوسط للدراسات العليا.
38. مطرية، باسم جميل (2016). دور تخطيط وتنمية الموارد البشرية في تحسين جودة الخدمات التعليمية في مؤسسات التعليم التقني (رسالة ماجستير غير منشورة). أكاديمية الإدارة السياسية للدراسات العليا وجامعة الأقصى.
39. المطيري، بندر (2015). درجة ممارسة مديري مدارس المرحلة الثانوية بمحافظة حفر الباطن للقيادة التشاركية وعلاقتها بالولاء التنظيمي للمعلمين (بحث ماجستير غير منشور). جامعة أم القرى.
40. المناعي، شمسان (2012). دراسة أثر برنامج المهارات القيادية على مهارات القيادة والقدرة الإبداعية لدى الطلبة المتفوقين بمدارس مملكة البحرين. مجلة الدراسات النفسية: 20 (4): 456-466.
41. منصور، كمال، وصولح، سماح (2010). تسيير الكفاءات الإطار المفاهيمي والمجالات الكبرى. أبحاث اقتصادية وإدارية: (7): 49-69.
42. ابن منظور، محمد بن مكرم (2000). لسان العرب. دار صادر للطباعة والنشر.
43. ابن منظور، محمد بن مكرم (2003). لسان العرب. دار الكتب العلمية.
44. نايف، عزيز كاظم، والزيدي، ظلال فائق (2017). مهارات التنمية البشرية اللازمة لطلبة قسم التاريخ في كلية التربية للعلوم الإنسانية - جامعة كربلاء من وجهة نظرهم. مجلة أهل البيت عليهم السلام: (18): 45-99.
45. أبو النصر، مدحت محمد (2009). تنمية الموارد البشرية مناهج واتجاهات وممارسات. الروابط العالمية للنشر والتوزيع.
46. الهباش، أسامة محمد (2002). المشكلات التي تواجه المديرين الجدد في مدارس محافظات غزة وسبل مواجهتها (رسالة ماجستير غير منشورة)، الجامعة الإسلامية.
47. وزارة التعليم (1440). الدليل التنظيمي لمدارس التعليم العام-الإصدار الرابع. وزارة التعليم.
48. وزارة التعليم (1441). منظومة مؤشرات قيادة الأداء الإشرافي والمدرسي-الإصدار السادس. وزارة التعليم.
49. وزارة التعليم (1441). مؤشرات نواتج التعلم - الأداء الإشرافي والمدرسي-الإصدار السادس. وزارة التعليم.

ثانياً: المراجع الأجنبية:

1. Idrus, N., Othman, A., & Faizuddin, A. (2017). The Practices of Human Resource Management among Headmasters in Primary Schools: A Case Study of Selected National and Private Schools in Malaysia. *Journal of Educational Studies*, 5 (1): 26-48. <https://doi.org/10.31436/ijes.v5i1.149>
2. Iqbal, M. (2012). *Strategy of Improving the Leadership Skills for the Schools Managers at Khyber Pakhtunkhwa* (Unpublished Master's Thesis). International Islamic University.
3. Jolley, H. (2016). *Transformative Leaders: A mixed-Methods Study of the Role of Transformational Leadership and its Impact on Teacher Efficacy* (Unpublished doctoral dissertation). Garden-Webb University.
4. Mitaru, G. (2015). *Barriers to Effective Human Resource Management Faced by Public Primary School Head teachers: Mwea East Sub-County, Kirinyaga County-Kenya* (Unpublished Master's Thesis). Kenyatta University.
5. Muthoni, N. (2015). *Effectiveness of Secondary School Principals in Management of Human Resources: A Case of Mathiyoa District, Murang'a County, Kenya* (Unpublished Master's Thesis). Kenyatta University.
6. Ombura, N. (2017). *Assessment of Human Resource Management Practices and Performance of Private Primary Schools in Homa Bay County, Kenya* (Unpublished Master's Thesis). Maseno University.

The degree of contribution of the public primary school leaders in Jeddah city in developing their human resources in the light of kingdom's vision 2030 (from the female teachers and the deputy superintendent point of view)

Hanan Mahmoud Sami Ahmed Arab

MA in Educational Leadership, Educational Policies and Evaluation, Dar Al-Hekma University, KSA
hananarab.sa@gmail.com

Aisha Bakr Adam Fallath

Professor of Educational Administration and Planning, College of Health and Behavioral Sciences and Education,
Dar Al-Hekma University, KSA

Received : 2/6/2021 Revised : 15/6/2021 Accepted : 10/7/2021 DOI : <https://doi.org/10.31559/EPS2021.10.2.12>

Abstract: This study aims at measuring the degree to which the female leaders of public primary schools in the city of Jeddah have contributed to developing their human resources in the light of the Kingdom's Vision 2030 from the viewpoint of female teachers and deputy superintendent.

The study used the survey-descriptive method, and a questionnaire was conducted as a tool to collect data regarding the contributing practices made by the female school leaders of public primary schools to develop the (cognitive, performance, social, and technological) skills of their human resources.

The study sample consisted of 383 female teachers and deputy superintendent, who were chosen by the simple random method.

The results show that the degree to which the primary stage female school leaders have contributed in developing their human resources from the viewpoint of the sample's individual was in a (high) degree of consent with an arithmetic average (3.96), and a percentage (79.2%).

In addition, there were no differences of statistical significance in the average rate of responses of the sample's people regarding the study themes.

The major recommendations concluded by the study are enhancing the status of developing performance skills of human resources by school leaders through the process of regular job performance evaluation of the human resources, analyzing strengths and weaknesses to utilize them in the future performance development plans, and urging education decision makers to adopt a modern mechanism to help the school leaders develop development plans for their human resources based on precise and clear scientific principles, which will contribute to achieve the purpose of professional development in an accurately way that avoids randomness.

Keywords: *educational leadership; management; modern leadership styles; professional development.*

References:

1. 'bydat, Dwqan, 'bd Alhq, Kayd, W'ds, 'Ebd Alrhmn (2016). Albhth Al'lmy-Mfhwmh Wadwath Wasalybh. (T.18). Dar Alfkr Llnshr Waltwzy'.
2. 'sylan, Abtsam 'bd Allh (2017). Drjt Mmarsh Qa'dat Almdars Alahlyh Llmharat Alqyadyh Fy Mdynt Jdh (Bhth Majstyr Mnshwr, Jam't Almlk 'bd Al'zyz). Shbkt Alalwkh.
3. Ahmd, Mhmd Smyr (2009). Aledarh Alastryjyh Wtnmyh Almward Albshryh. Dar Almsyrh Llnshr Waltwzy'.
4. Albdry, Tarq (2001). Alasalyb Alqyadyh Waledaryh Fy Alm'ssat Alt'lmyh. Dar Alfkr Ltba'h Walnshr.
5. Brnamj Tnmyh Alqdrat Albshryh. (2016). Fy Bramj R'yt 2030, Almmlkh Al'rbyh Als'wdyh. <https://vision2030.gov.sa/ar/programs/hcdp>.
6. Dhawy, Bywmy Mhmd, Wkhatr, Mhmd Ebrahym (2014). R'a M'asrh Fy Edart Alm'ssat Alt'lmyh. Dar Alfkr Al'rby.

7. Drh, 'bd Albary Ebrahym (2003). Tknwlvjya Alada' Albshry Fy Almnzmat, Alass Alnzryh Wdlalatha Fy Alby'h Al'rbyh Alm'asrh. Almnzmmh Al'rbyh Lttnmyh Aledaryh.
8. Drwysh, Zynb 'wad Mflh (2019). Drjt Mmarsh Qa'dat Almdars Althanwyh Bmhafzt Alkhrj Llqyadh Altsharkyh W'laqtha Bfa'lyt Atkhd Alqrrat Mn Wjht Nzr Alm'imat. Mjlt Aljam'h Aleslamy Lldrasat Altrbwyh Walnfsyh: 27(5): 310-341.
9. Aledarh Al'amh Lt'lym Bmhafzh Jdh (1440/1441). Byan Ehsa'y Hsb Altshkylat Almdrsyh. Alsh'wn Alt'lymyh-Bnat.
10. Alfa'wry, Rf't 'bd Alhlym (2015). Tmhyd. Fy 'ly Alkhwry, 'bd Alkrym Drwysh, Waymn Ghnym (Mhrryn), Alt'lm Alm'ssy- Altryq Ela Almnafsh Walttwr Fy Alqrn Alhady Wal'shryn (S 10-20). Mnshwrat Almnzmmh Al'rbyh Lttnmyh Aledaryh.
11. Fatmh Alzhra', 'bydy, W'raybyh, Mhmd (2018). Tthmyn Ras Almal Alkry Dakhl Aljam'h Wdwrh Fy Tjysd Edarh Alm'rfh Drash Mydanyh Bjam't 'nabh. Mjlt Tnmyt Almward Albshryh Lldrasat Walabhath: (1): 93-115.
12. Alghamdy, 'ly Bn Mhmd Bn Zhyd (2013). Drjt Jwdh Ada' Alqyadh Altrbwyh Wtnmyh Almward Albshryh Fy Almdars Althanwyh Walmtwsth Balmdynt Almnwrh. Mjlt Al'lwm Altrbwyh: 40: 1068-1096.
13. Hswnh, Elham Drwysh Ahmd, Wabw Df, Mhmwd Khlyl Salh (2018). F'alyt Edart Almward Albshryh Lda Mdyry Mdars Wkalt Alghwth Bmhafzat Ghzh W'laqtha Bmstwa Ada' Alm'lmyn (Rsalt Majstyr Ghyr Mnshwrh). Aljam'h Aleslamy.
14. Alhsyn, Sarh 'bd Allh (2017). Drjt Mmarsh Alqyadh Alebda'yh Lda Qa'dat Mdars Almrhlh Alabtda'yh Bmhafzt Hwth Bn Tmym (Bhth Majstyr Ghyr Mnshwr). Jam't Alemam Mhmd Bn S'wd Aleslamy.
15. Alhwly, 'ly 'bd Allh (2016). Alahtyajat Altdrybyh Lmdyry Almdars Alkhwmyh Fy Mhafzat Ghzh Fy Dw' Mjalat Tnmyt Almward Albshryh (Rsalt Majstyr Ghyr Mnshwrh). Aljam'h Aleslamy.
16. Khth Altnmyh Altas'h (1438). Alfls Althany Wal'shrwn. Tnmyt Almward Albshryh. Wzart Alaqtasad Walkhtyt.
17. Alkhyry, 'adl Bn Mhmd (2018). Tnmyt Almward Albshryh Wdwrha Fy E'dad Qyadat Almqtbl Mn Wjht Nzr Al'amlyn Bemart Mntqt Albahh (Atrwht Majstyr Ghyr Mnshwrh). Jam't Nayf Al'rbyh Ll'lwm Alamnyh.
18. Alrfa'y, Rja Allh 'ta Allh (2013). Mstwa Alqyadh Alebda'yh Lda Mdyry Mdars Alt'lym Al'am Fy Mhafzt Ynb' (Rsalt Majstyr Ghyr Mnshwrh). Jam't Tybh.
19. Alrwys, 'zyzh S'd. (2018). Mstqtbl Tnmyh Alqdrat Albshryh Fy Dw' R'yt 2030. Shyfh Alryad. <http://www.alriyadh.com/1728208>.
20. Alsalm, M'yd S'yd, Wsalh, 'adl Hrhwh (2002). Edart Almward Albshryh-Mdkhl Astratyjy. 'alm Alktb Alhdyth, Jdar Lkktab Al'almy Llnshr Waltwzy'.
21. Sbry, Mqym (2013). Dwr Alqyadh Aledaryh Fy Bna' Almnzmmh Almt'lmh: Tqyym Tjrbt Alshrk Aljza'ryh Lentaj Wtswyq Almhrwqat Swnatrak. Mjlt Drasat Wabhath: (11): 147-162.
22. Shrahyly, Jabr Bn 'bd Allh (2020). Dwr Alqyadh Almdrsyh Fy Thsyn Nwatj Alt'lm Wfq Tswrat Qadh Almdars Wmshrfyha. Mjlt Drasat 'rbyh Fy Altrbyh W'lm Alnfs: (118): 215-245.
23. Shltwt, Amany Khdr (2009). Tnmyt Almward Albshryh Kmdkhl Astratyjy Lwd' Alastthmar Fy Al'nsr Albshry: Drash 'la Mwzfy Alwkalh Fy Qta' Ghzh Alr'ash Wmktb Ghzh Aleqlymy (Rsalt Majstyr Ghyr Mnshwrh). Aljam'h Aleslamy.
24. Alsmy, 'ly (2005). Mlamh Aledarh Aljdydh Fy 'sr Almtghyrat Wan'kasatha 'la Edart Altghyyr ('rd Wrqh). Almltqa Aledary Althalth-Edarh Alttwyr Wmttlbat Alttwyr Fy Al'ml Aledary, Jdh, Almmkx Al'rbyh Als'wdyh.
25. Sm'an, Whyb, Wmrsy, Mhmd (1985). Aledarh Almdrsyh Alhdythh. (T.2). 'alm Alktb Llnshr Waltwzy'.
26. Alsran, Hsyn Ahmd (2014). Altnmyh Albshryh Almstdamh Wbna' Mjtm' Alm'rfh. Mjlt Ahl Albyt 'lyhm Alslam: (16): 138-155.
27. Alsrwany, Sham Msh'l (2021). Dwr Alqyadh Almdrsyh Bmntqh Mkh Fy Ttwyr M'imat Alryadyat: Mhnyaan Wm'wqath Wmqtrhat Alm'imat Littwyr. Mjlt Al'lwm Altrbwyh Walnfsyh: 5 (16), 1-20.
28. Altab'y, Mhmd Kaml (2006). Altnmyh Albshryh Almstdamh: Almfhw Walmkwnat. Almrkz Aldwly Lldrasat Almqtbly Walastratyjy.
29. Twfyq, 'bd Alrhmn (2006). Thdyd Alahtyajat Altdrybyh Byn Alhdr Walastthmar (T.2). Mrkz Alkhbrat Almhnyh Lledarh.
30. Alzhrary, Nsryn 'ly 'bd Allh (2018). Drjt Twafz Khssa's Almnzmmh Almt'lmh Lda Qa'dat Almdars Althanwyh Alkhwmyh Fy Mdynt Mkh Mn Wjht Nzrhm. 'alm Altrbyh: (61): 14-50.