

## مدى ممارسة مديري المدارس بإدارة التربية والتعليم بمحافظة الجمعة للمهارات الإدارية

د. عبد العزيز عبد الرحمن التويجري

### المقدمة ومشكلة البحث:

تعتبر الإدارة جزءاً من التراث الإنساني المتعاقب عبر العصور وهي سبب رئيس للتقدم والتطور في مجالات الحياة المختلفة ، فالإدارة في المجتمعات الحديثة عملية هامة وأداة في توجيه الشعوب نحو تحقيق أهدافها في حاضرها ومستقبلها. (٣٩ : ١٩)

والإداريون من أهم فئات المجتمع المعاصر فعلى درجة كفاءتهم وأعدادهم وتربيتهم والتزامهم الخلقي ووضوح رؤيتهم وتكاملها يتوقف تقدم المجتمعات وتطورها. (٢٠ : ٤٥)

وعند الحديث عن مديري المدارس فإنه لا يعني بالضرورة ذلك الكيان التعليمي التقليدي القائم المنقل بالكثير من القيود بل إن المدرسة قائدة لعمليات التغيير المعرفي والاجتماعي بكل أشكالها خارج حدود الزمان والمكان ، وذلك من خلال التمتع بأكبر قدر من المرونة بمعنى آخر فإن المدير يجب أن يتمتع بمهارات ذاتية وإنسانية وفنية وفكرية وإدارية. (٥١ : ٩٣)

ويعتبر مدير المدرسة هو الإداري الأول والمسئول عن الإشراف على جميع الأعمال الإدارية والفنية ويقوم بالمشاركة في متابعة تنفيذ توجيهات مشرفي المواد ، وهو المسئول أمام التربية والتعليم عن حسن سير العملية التعليمية بالمدرسة وإتباع الخطط والمناهج التعليمية واللوائح والقوانين التي تنشرها الوزارة ، والمدير يمثل السلطة التنفيذية في المدرسة في نطاق اختصاصه. (٤ : ٥٦)

وقد أصبح محبذاً لكل من يشغل هذه الوظيفة القيام بأدوار مختلفة يتطلب كل منها عدداً من المهارات التي تختلف درجة توافرها من شخص إلى آخر ، وأصبح توافر هذه المهارات ضرورة لكي يتمكن من إدارة المؤسسة التربوية التعليمية التي يديرها وإحداث التغيير المرغوب فيها. (٤٨ : ٣)

ولقد حظي موضوع الاهتمام بالمهارات الإدارية باهتمام كبير وأجريت دراسات وأبحاث سابقة حول المهارات الإدارية وأنواعها وأنماطها وعملياتها ومهامها وطرق تنميتها ، في حين لم تتطرق غالبية هذه الدراسات إلى مدى توافرها وممارستها لدى مديري المدارس ، وقد دفع ذلك الباحث إلى محاولة إجراء هذه الدراسة لمعرفة مدى ممارسة مديري المدارس بإدارة التربية والتعليم بمحافظة الجمعة للمهارات الإدارية ، يشير منير حسن (٢٠٠٩) إلى أن غالبية مديري مدارسنا اليوم قد لا يملكون المهارات الإدارية التي تساعدهم في تحديد المطلوب إنجازه في مواقف معينة ، ولا حتي معرفة المشاكل التي يجب التغلب عليها ، وعليه فانا مدارسنا في حاجة إلى مديرين يملكون المهارات التي تمكنهم من مواجهه تحديات المستقبل. (٤٨ : ٤)

• أستاذ مساعد - قسم إدارة الأعمال - كلية العلوم الإدارية والإنسانية - جامعة الجمعة

## أهمية البحث:

تأتي أهمية البحث من منطلق أهمية المهارات الإدارية لمدير المدرسة وأثرها في نجاح عمله القيادي والتربوي لعدة اعتبارات منها:

- أهمية المهارات الإدارية لمديري المدارس في القيادة الحكيمة للمؤسسات التعليمية بكافة المراحل.
- أهمية المهارات الإدارية في تسيير العملية التعليمية لتحقيق أهدافها المرجوة.
- أهمية المهارات الإدارية في التغلب على الأمور الطارئة في العملية التعليمية.
- أهمية تطوير المهارات لمواكبة تحديات العصر والتقنيات الحديثة.

## أهداف البحث

يهدف البحث إلى تحديد مدى ممارسة مديري المدارس في إدارة التربية والتعليم بمحافظة المجمع للمهارات الإدارية في عملهم وذلك من خلال معرفة.

- مدى ممارسة مديري المدارس بإدارة التربية والتعليم بمحافظة المجمع للمهارات الإدارية
- المهارات الإدارية الأكثر ممارسة من قبل مديري المدارس بإدارة التربية والتعليم بمحافظة المجمع؟

- المهارات الإدارية الأقل ممارسة من قبل مديري المدارس بإدارة التربية والتعليم بمحافظة المجمع؟

## تساؤلات البحث

- ما مدى ممارسة مديري المدارس بإدارة التربية والتعليم بمحافظة المجمع للمهارات الإدارية؟
- ما المهارات الإدارية الأكثر ممارسة من قبل مديري المدارس بإدارة التربية والتعليم بمحافظة المجمع؟
- ما المهارات الإدارية الأقل ممارسة من قبل مديري المدارس بإدارة التربية والتعليم بمحافظة المجمع؟

## حدود البحث: تنقسم حدود الدراسة إلى:

### - حدود موضوعية :

حيث اقتصرت الدراسة على تحديد مدى ممارسة مديري مدارس التعليم العام النهارية للبنين في إدارة التربية والتعليم بمحافظة المجمع للمهارات الإدارية.

### - حدود زمنية:

حيث أجريت الدراسة في الفصل الدراسي الثاني لعام ١٤٣٣/١٤٣٤هـ.

### - حدود مكانية:

حيث طبقت الدراسة على المشرفين التربويين وعددهم (٧٠) مشرفاً تربوياً من كافة التخصصات التربوية.

## مصطلحات البحث:

#### - المدرسة :

مؤسسة تعليمية مستقلة تشمل جميع مراحل التعليم (الابتدائية، المتوسطة، الثانوية) بكافة أنواعه (عام، تحفيظ، نهاري، ليلي، بنين، بنات). (٥٠ : ٧)

#### - المهارة:

نمط من الأداء المتقن الموجه نحو إنجاز عمل من الأعمال أو مهمة معينة بسيطة أو معقدة، والمهارة إتقان ينمى بالتعلم ويقاس بعاملتي الدقة والسرعة ( ١ : ١٢)، وعرفها آخرون بأنها: "شيء يمكن تعلمه واكتسابه أو تكوينه لدى المتعلم عن طريق المحاكاة والتدريب، وان ما يتعلمه يختلف باختلاف نوع المادة وطبيعتها وخصائصها والهدف من تعلمها" (٣ : ٢٥)، كما عرفها بعضهم بأنها: توفر القدرة اللازمة لأداء سلوك معين بكفاءة تامة وقت الحاجة إليه. (٥٤)

#### - الإدارة:

هي العملية الخاصة بتنسيق وتوحيد استخدامات العناصر المادية والبشرية في المنظمة من أموال، ومواد، وعدد، ومعلومات، وأفراد عن طريق تخطيط وتنظيم وتوجيه ومراقبة هذه الجهود، من أجل تحقيق الأهداف النهائية (٤٢ : ٨٣)، وعرفها بعضهم بأنها: النشاط الموجه نحو التعاون المثمر والتنسيق الفعال بين الجهود المختلفة العاملة من أجل تحقيق هدف معين بدرجة عالية من الكفاءة". (٢٩ : ٤)

#### - الإدارة المدرسية:

نظام متكامل، يهدف إلى ضبط العملية التعليمية وتنظيمها - ممثلة بجميع عناصرها الرئيسية- تؤدي أهدافها ببسر وسهولة، وتهدف إلى اكتشاف القدرات الإدارية للعاملين في التعليم، وحل المشكلات الدراسية، واعتماد أسلوب العمل الجماعي في جميع مجالات العمل الإداري المدرسي. (٥ : ١٦)

#### - مهارات القيادة الإدارية:

هي ممارسات سلوكية وقابليات وقدرات متخصصة تتضمن الطرق والإجراءات والتقنيات اللازمة للتعامل مع كافة المواقف والأعمال الإدارية التي يواجهها القائد التربوي بكفاءة وفاعلية عالية وتتضمن مجالات (الذاتية، الفنية، الإنسانية، الذهنية) . (٣٧ : ١٠)

#### - النشاط الطلابي:

هو مجموعة تعمل على تهيئة البيئة التربوية داخل المدرسة وخارجها وتنظيم البرامج المناسبة لممارسة الأنشطة غير الصفية المعززة لعمليتي التعليم والتعلم. (٧ : ٢٩-٧)

#### - الدراسات السابقة :-

• دراسة شريان مناحي شريان مطر اللوغانى(٢٨)(٢٠١١م) بعنوان " مشكلات الإدارة المدرسية بمدارس البنين في المرحلة المتوسطة بدولة الكويت " وهدفت الدراسة: إلى التعرف على أهم

المشكلات التي تواجهها إدارة مدارس التعليم العام بالمرحلة المتوسطة للبنين والكشف عن أسباب حدوث هذه المشكلات، وتقديم الاقتراحات والحلول المناسبة وفقاً لنتائج الدراسة ، تبنى الباحث في دراسته **المنهج الوصفي المسحي** لاعتماده على تعيين المشكلات المدرسية من واقع حدوثها وصولاً إلى جمع أكبر قدر من المشكلات التي تعاني منها الإدارة المدرسية ، واشتمل **مجتمع الدراسة على** مدارس المرحلة المتوسطة بنين في ست مناطق تعليمية وعددها (٩٦) مدرسة في العام الدراسي (٢٠١٠/٢٠١١م)، ومجموع مديريها (٩٦) مديراً، و(١٩٢) مديراً مساعداً بإجمالي مجتمع الدراسة (٢٨٨) مديراً ومدير مساعد ، وأشارت أهم التوصيات إلى توصيات المشكلات المتعلقة بالطلبة: وضع لوائح صارمة تحد من غياب الطلبة قبل العطلات وبعدها، وتطبيق اللوائح وعدم إهمالها، وأهمية حضور أولياء الأمور للمدرسة، وتعديل الدوام المدرسي لتقادي الازدحام المروري ، توصيات للمشكلات المتعلقة بالمعلمين: تحفيز المعلمين المتميزين، وتخفيض نصاب المعلمين من الحصص ليتمكنوا من أداء واجباتهم كاملة، وتكليف الإداريين بالقيام بالأعمال الإدارية مثل المراقبة في الفرض وفي بداية الدوام المدرسي، توصيات بخصوص المشكلات المتعلقة بأولياء الأمور: توعية أولياء الأمور بأهمية التواصل بين المدرسة والبيت، وعمل المؤتمرات ولقاءات مع أولياء الأمور، وعمل النشرات والبرامج التوعوية لأولياء الأمور، توصيات المشكلات المتعلقة بالإداريين: وضع الحوافز للمتميزين في عملهم، ووضع اللوائح التي تحد من كثرة الانقطاع والاستئذان، وعمل الدورات التنشيطية للإداريين في وسائل الاتصال الحديثة.

- **دراسة سعد بن ظافر بن محمد العابسي(٢١)(٢٠٠٨م) بعنوان " مدى فعالية مدير المدرسة الثانوية في أداء مهامه الفنية " وهدفت الدراسة إلى التعرف على مدى فعالية مدير المدرسة الثانوية في منطقة عسير التعليمية في أداء مهامه الفنية والمعوقات التي تحد منها، والسبل المناسبة للتغلب على هذه المعوقات، وذلك من خلال وجهة نظر المعلمين والمشرفين التربويين، وتقديم المقترحات والتوصيات التي من شأنها الارتقاء بفعالية مدير المدرسة الثانوية في أداء مهامه الفنية ، استخدم **الباحث المنهج الوصفي** منهجاً للبحث واستخدم الاستبانة أداة لجمع المعلومات الخاصة بالدراسة، واشتمل **مجتمع الدراسة على** معلمي المدارس الثانوية الحكومية النهارية للبنين الذين أتموا عاماً دراسياً كاملاً على الأقل بمنطقة عسير التعليمية وعددهم (١٢٤٢) معلماً، وجميع المشرفين التربويين (مشرفي المواد، ومشرفي الإدارة المدرسية) بمنطقة عسير التعليمية وعددهم (١٠١) مشرفاً ، قدمت الدراسة العديد من **التوصيات** منها زيادة البرامج التدريبية المتخصصة لمديري المدارس، ووضع الضوابط الدقيقة لاختيار وترشيح مديري المدارس، وتأهيل مديري المدارس في مجال الإدارة المدرسية قبل تكليفهم بالعمل، ووضع معايير عالية للأداء المطلوب في الجانب الفني من عمل مديري المدرسة، والتوسع في منح مزيد من الصلاحيات لمدير المدرسة والتي يتوقع أن يزيد من سلطة مدير المدرسة وزيادة مسؤولياته، وضرورة توفير الإمكانيات المادية اللازمة في المدارس.**

• دراسة محمد مطير مجبل الشريجه (١٥) (٢٠٠٦م) بعنوان " تقييم الحاجات الإدارية والفنية لمديري المدارس الثانوية في دولة الكويت من وجهة نظر المديرين أنفسهم " وهدفت الدراسة: إلى معرفة الحاجات الإدارية والفنية التي يجب توفرها بمدير المدرسة، وتقييمها من حيث القدرة على القيام بها أو من حيث أهميتها من وجهة نظر المديرين أنفسهم ، استخدم الباحث المنهج الوصفي ، تكون مجتمع الدراسة من جميع مديري ومديرات المدارس الثانوية الحكومية في دولة الكويت للعام الدراسي ٢٠٠٥/٢٠٠٦م وعددهم (٥٤) مديراً و(٥٧) مديرة، في كافة مناطق الكويت التعليمية ، وأشارت أهم التوصيات إلى إعداد برنامج تربوي متكامل من قبل وزارة التربية لإعداد وتأهيل مديري ومديرات المدارس بالتنسيق مع الجامعات والخبرات الإدارية مع التركيز على الحاجات الفعلية للمديرين التي أظهرتها نتائج الدراسة، وتفويض الصلاحيات لمديري ومديرات المدارس فيما يتعلق بالأبنية المدرسية، والعلاقات مع المجتمع المحلي والشؤون المالية بتحديد ميزانية خاصة لكل مدرسة، والعمل على توفير كوادر إدارية متخصصة مساندة للمدير لتخفيف الأعباء الإدارية عليه.

• دراسة عبيد بن نداء رحيل العنزي (٢٤) (٢٠٠٣م) بعنوان " ممارسة الكفايات المهنية لدى مديري ومديرات المدارس الثانوية بمنطقة الحدود الشمالية " وهدفت الدراسة إلى الكشف عن تصورات المديرين والمديرات حول ممارسة الكفايات المهنية لدى مديري ومديرات المدارس الثانوية بمنطقة الحدود الشمالية، والكشف عن تصورات المعلمين والمعلمات حول ممارسة الكفايات المهنية لدى مديري ومديرات المدارس الثانوية، والتعرف على أثر الجنس، والمؤهل الجامعي، والخبرة التعليمية والإدارية والوظيفية التعليمية والتخصص على درجة ممارسة الكفايات المهنية لدى مديري ومديرات المدارس الثانوية بمنطقة الحدود الشمالية، تكون مجتمع الدراسة من مديري ومديرات ومعلمي ومعلمات لمدارس الثانوية بمنطقة الحدود الشمالية ، استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، أوصى الباحث بأنه ينبغي على القائمين على دورات مديري ومديرات المدارس التركيز في تدريبهم على الكفايات المهنية للعمل الإداري وتعزيزها، ويفضل إقامة دورات أطول لمديرات المدارس (فصل دراسي كامل) أسوة بتعليم البنين، الحرص على تنمية كفايات المعلمين والمعلمات مهنيًا من قبل المديرين والمديرات.

#### التعليق على الدراسات السابقة:

- لاحظ الباحث من خلال استعراضه للدراسات السابقة أنها ركزت على مايلي:
- الاهتمام بقياس المهارات القيادية لدى مديري المدارس الثانوية من وجهة نظر المعلمين بتلك المدارس ومدى ممارسة المديرين لها، وتباين وجهة النظر من قبل عينة الدراسة.
  - مدى ممارسة مديري المدارس والمديرات في مناطق متعددة للمهارات الإشرافية.
  - المقارنة بين ممارسة مديري المدارس الثانوية لمهامهم الإدارية والفنية وممارسة موجهي الإدارة المدرسية لمهامهم الإدارية.

- مدى فاعلية مشرفي الإدارة المدرسية في تطوير عمل مديري المدارس الثانوية.

- قياس القدرة القيادية لمديري مدارس التعليم الأهلي.

وبالمقارنة مع موضوع الدراسة الحالية لاحظ الباحث الحاجة القائمة لقياس درجة ممارسة مديري المدارس بإدارة التربية والتعليم بمحافظة المجمع أيا كانت مراحلهم الدراسية للمهارات الإدارية بوجه عام من وجهة نظر المشرفين التربويين الذين يباشرون الإشراف على تلك المدارس كل في مجاله، باعتبارهم ممثلين للوزارة وإدارة التربية والتعليم، وقادرين على الحكم على مدى ممارسة مديري المدارس لتلك المهارات بحيادية، وهو ما سيؤدي بمشيئة الله إلى تحقيق عدد من الأهداف التي أشارت إليها الدراسة، ومنها:

- إظهار مدى ممارسة مديري المدارس في إدارة التربية والتعليم بمحافظة المجمع للمهارات الإدارية في عملهم.

- إظهار المهارات الإدارية الأكثر ممارسة من قبل مديري المدارس في إدارة التربية والتعليم بمحافظة المجمع والوسائل الجديدة في ممارستها.

- إظهار المهارات الأقل ممارسة من قبل مديري المدارس في إدارة التربية والتعليم بمحافظة المجمع ومدى الحاجة إلى تنميتها.

#### إجراءات الدراسة:-

##### منهج الدراسة

اتبع الباحث في دراسته المنهج الوصفي المسحي حيث قام بجمع المهارات الإدارية لمديري المدارس من خلال الدليل التنظيمي لوزارة التربية والتعليم وبعض الدراسات والمراجع التي تناولت موضوع الإدارة المدرسية، وعرضها على المشرفين التربويين في إدارة التربية والتعليم بمحافظة المجمع لتحديد درجة أهميتها، وبناء على ردودهم قام الباحث ببناء استبانة المهارات الإدارية لمديري المدارس، وتحكيمها واختبار صدقها وثباتها، ومن ثم توزيعها على مجتمع الدراسة، وجمع الردود وتحليلها إحصائياً، ومن ثم الوصول إلى استنتاجات الدراسة وتوصياتها.

##### مجتمع وعينة الدراسة:

تكون مجتمع الدراسة من المشرفين التربويين في إدارة التربية والتعليم بمحافظة المجمع، والبالغ عددهم (٧٠) مشرفاً تربوياً من كافة التخصصات التربوية .

##### أدوات جمع البيانات :

١- المقابلة الشخصية

٢- الاستبانة

١- المقابلة الشخصية

قام الباحث بمقابلة مساعد مدير التربية والتعليم بمحافظة المجمعة وعدد من المشرفين التربويين للتسيق لإجراء الدراسة والحصول على إحصائيات عن عدد المشرفين التربويين وغيرها من البيانات التي تساعد الباحث في إجراء دراسته

## ٢- الاستبانة (أداة الدراسة)

نسق الباحث مع إدارة التربية والتعليم بمحافظة المجمعة لإرسال أداة الدراسة لتوزيعها على جميع المشرفين التربويين العاملين بالإدارة ، على أن يتم تجميعها أيضاً من خلال إدارة التربية والتعليم بمحافظة المجمعة، أو إرجاعها عن طريق الفاكس أو البريد الإلكتروني الموضحين في أداة الدراسة. مرت أداة الدراسة بعدة مراحل خلال إتمام هذه الدراسة

### المرحلة الأولى: تحديد المهارات الإدارية لمديري المدارس:

قام الباحث بتجميع المهارات التي يتطلب وجودها لدى مديري المدارس بصفة عامة من خلال الدليل التنظيمي لوزارة التربية والتعليم، وبعض الدراسات والمراجع الأخرى التي تهتم بعملية الإدارة المدرسية، ثم قام بعرض هذه المهارات على المشرفين التربويين بإدارة التربية والتعليم بمحافظة المجمعة مرفق رقم (١).  
المرحلة الثانية: بناء الاستبانة:

بعد تلقي ردود المشرفين التربويين والتي أفادت بأهمية وجود هذه المهارات لدى مديري المدارس، وأضاف بعضهم مهارة واحدة وهي (مهارة التعامل مع الرؤساء والمشرفين)، قام الباحث بعمل استبانة احتوت على (٣٦) مهارة، وضمت أربعة حقول وفق متدرج ليكرت لقياس مدى ممارسة المدير لهذه المهارة (عالية، متوسطة، ضعيفة، غير موجودة) .

### المرحلة الثالثة: المعاملات العلمية للاستبانة

تحكيم الاستبانة وتطبيق الصدق الظاهري (صدق الاستبانة):

#### أ- صدق المحكمين :

صمم الباحث الاستبانة، وقام بتحكيماها من قبل مجموعة مختارة من الأكاديميين وأصحاب الخبرة والمتخصصين في مجال الإدارة المدرسية. وذلك لتحديد درجة وضوح ومناسبة كل عبارة من عبارات المهارات الإدارية مرفق رقم (٢).

#### ب- صدق الاتساق الداخلي :

اختبر الباحث صدق اتساق كل عبارة داخل الأداة جدول (١) بهدف تحديد ترابط العبارات داخل الأداة وتبين ما يلي:

- عدد عبارات الاستبانة (٣٦) عبارة، منها (٣٢) عبارة دالة عند المستوى (٠.٠١)، بينما العبارات ذات الأرقام (٢، ٢١، ٣٤) دالة عن المستوى (٠.٠٥)، وكانت العبارة رقم (٣) غير دالة، ومع حصول مهارة (التوجيه) على معامل ارتباط أقل من (٠.٢) (غير دالة) إلا أن الباحث يرى أنها مهمة ومفيدة ضمن المهارات الإدارية.

## جدول (١)

صدق الاتساق الداخلي لكل عبارة من أداة الدراسة.

م	العبارة	معامل ارتباط بيرسون	مستوى	م	العبارة	معامل ارتباط بيرسون	مستوى
١	مهارة التخطيط	١.٦٥ **	٠.٠١	١٩	مهارة إدارة الموارد البشرية	١.٧٢ **	٠.٠١
٢	مهارة التنظيم والتنسيق	٢.٠٢ *	٠.٠٥	٢٠	مهارة إدارة الموارد المادية	٢.٠٤ **	٠.٠١
٣	مهارة التوجيه	٢.١١	-	٢١	مهارة إعداد الخطابات والتقارير	٢.٢٩ *	٠.٠٥
٤	مهارة التحفيز	١.٨٠ **	٠.٠١	٢٢	مهارة الاستماع	٢.٠٩ **	٠.٠١
٥	مهارة إدارة التنفيذ	١.٩١ **	٠.٠١	٢٣	مهارة التعبير والإلقاء	٢.٠٤ **	٠.٠١
٦	مهارة الإشراف والمتابعة	٢.١١ **	٠.٠١	٢٤	مهارة الحوار	٢.١٦ **	٠.٠١
٧	مهارة قياس وتقويم الأداء	١.٤٣ **	٠.٠١	٢٥	مهارة التفاوض	٢.٠٠ **	٠.٠١
٨	مهارة التحسين والتطوير	١.٥٦ **	٠.٠١	٢٦	مهارة الإقناع	٢.٠٢ **	٠.٠١
٩	مهارة القيادة الإدارية	٢.٠٠ **	٠.٠١	٢٧	مهارة العلاقات الإنسانية في بيئة العمل	٢.٤٥ **	٠.٠١
١٠	مهارة إدارة الاجتماعات	٢.٠٤ **	٠.٠١	٢٨	مهارة التعامل مع الرؤساء والمشرفين	٢.٥٣ **	٠.٠١
١١	مهارة إدارة الوقت	١.٧٥ **	٠.٠١	٢٩	مهارة التعامل مع مؤسسات المجتمع المحلي	١.٩١ **	٠.٠١
١٢	مهارة إدارة التغيير	١.٣٥ **	٠.٠١	٣٠	مهارة فهم الذات	١.٨٢ **	٠.٠١
١٣	مهارة تقدير الأولويات	١.٩٥ **	٠.٠١	٣١	مهارة فهم الآخرين	١.٩٨ **	٠.٠١
١٤	مهارة حل المشكلات	٢.٠٥ **	٠.٠١	٣٢	مهارة استخدام مبدأ الثواب والعقاب	١.٨٢ **	٠.٠١
١٥	مهارة اتخاذ القرار	١.٩٨ **	٠.٠١	٣٣	مهارة استخدام التقنية في الإدارة	١.٩٥ **	٠.٠١
١٦	مهارة إدارة الأزمات	١.٦٢ **	٠.٠١	٣٤	مهارة التعامل مع الأنظمة واللوائح	٢.١٣ *	٠.٠٥
١٧	مهارة بناء فرق العمل	١.٦٩ **	٠.٠١	٣٥	مهارة رعاية الموهوبين	١.٤٩ **	٠.٠١
١٨	مهارة إدارة فرق العمل	١.٨٣ **	٠.٠١	٣٦	مهارة إدارة النشاط الطلابي	٢.٠٠ **	٠.٠١

التحقق من صحة الاستبانة (ثبات الاستبانة):

قام الباحث بعمل اختبار الثبات للاستبانة باستخدام معامل الفا كرونباخ وكانت نتيجته كما يلي:

Cornbrash's Alpha	N of items
0.902	36

ويشير مصطلح ثبات الأداة إلى انسجام وتطابق المقياس، ومن الجدول السابق يتضح أن قيمة معامل ألفا

كرونباخ (ALPHA) الذي أظهرت درجاته نسبة ثبات عالية بلغت:

٩٠.٢ % مما يعني أن الاستبانة تصلح للاستخدام.

تطبيق الاستبانة:

قام الباحث بتوزيع الاستبانة على مجتمع الدراسة وهم المشرفين التربويين بإدارة التربية والتعليم بمحافظة

المجمعة وعددهم (٧٠) مشرفاً تربوياً من كافة التخصصات التربوية، مرفق رقم (٢).

المعالجات الإحصائية :

- المتوسط الحسابي

- الانحراف المعياري

- معامل الفا كرونباخ

- النسبة المئوية

نتائج الدراسة وتوصياتها

أولاً: نتائج الدراسة:

من خلال تحليل نتائج الاستبانة التي وزعها الباحث توصل إلى:

- إجابة السؤال الأول: ما مدى ممارسة مديري المدارس بإدارة التربية والتعليم بمحافظة المجمعة لمهاراتهم الإدارية؟

جدول (٢)

النسبة المئوية لعبارات الإستبانة

م	مسمي المهارة	درجة ممارسة مديري المدارس للمهارة %			
		ضعيفة %	متوسطة %	عالية %	غير موجودة %
١	مهارة التخطيط	٣٨.٢	٥٨.٢	٣.٦	٠
٢	مهارة التنظيم والتنسيق	٧.٣	٨٣.٦	٩.١	٠
٣	مهارة التوجيه	٧.٣	٧٤.٥	١٨.٢	٠
٤	مهارة التحفيز	٢٧.٨	٥٩.٣	١١.١	١.٨
٥	مهارة إدارة التنفيذ	٢٠.٨	٦٧.٩	١١.٣	٠
٦	مهارة الإشراف والمتابعة	١٤.٥	٦٠.٠	٢٥.٥	٠
٧	مهارة قياس وتقويم الأداء	١٥.٩	٣٧.٠	٥.٦	٥.٥
٨	مهارة التحسين والتطوير	٤١.٨	٥٤.٥	١.٨	١.٩
٩	مهارة القيادة الإدارية	١٠.٩	٧٨.٢	١٠.٩	٠
١٠	مهارة إدارة الاجتماعات	١١.٠	٧٤.٥	١٤.٥	٠
١١	مهارة إدارة الوقت	٣٦.٤	٥٢.٧	١٠.٩	٠
١٢	مهارة إدارة التغيير	٦٠.٠	٣٤.٥	١.٨	٣.٧
١٣	مهارة تقدير الأولويات	١٨.٢	٦٩.١	١٢.٧	٠
١٤	مهارة حل المشكلات	١٢.٧	٦٩.١	١٨.٢	٠
١٥	مهارة اتخاذ القرار	١٢.٧	٧٦.٤	١٠.٩	٠
١٦	مهارة إدارة الأزمات	٤٠.٠	٥٢.٧	٥.٥	١.٨
١٧	مهارة بناء فرق العمل	٢٩.١	٦١.٨	٥.٥	٣.٦
١٨	مهارة إدارة فرق العمل	٢٥.٠	٦١.٥	١١.٥	١.٩
١٩	مهارة إدارة الموارد البشرية	٢٧.٨	٦٦.٧	٣.٥	١.٩
٢٠	مهارة إدارة الموارد المادية	٢١.٨	٥٢.٧	٢٥.٥	٠
٢١	مهارة إعداد الخطابات والتقارير	٥.٥	٦٠.٠	٣٤.٥	٠

٢٢	مهارة الاستماع	١٠.٩	٦٩.١	٢٠.٠	٠	%١٠٠
٢٣	مهارة التعبير والإلقاء	١٦.٤	٦٣.٦	٢٠.٠	٠	%١٠٠
٢٤	مهارة الحوار	٣.٦	٦٧.٤	٢٠.٠	٠	%١٠٠
٢٥	مهارة التفاوض	١٣.٠	٧٤.٠	١٣.٠	٠	%١٠٠
٢٦	مهارة الإقناع	١٢.٧	٧٢.٧	١٤.٦	٠	%١٠٠
٢٧	مهارة العلاقات الإنسانية في بيئة العمل	٥.٥	٤٣.٦	٥٠.٩	٠	%١٠٠
٢٨	مهارة التعامل مع الرؤساء والمشرفين	١.٩	٤٣.٦	٥٤.٥	٠	%١٠٠
٢٩	مهارة التعامل مع مؤسسات المجتمع المحلي	٢٧.٣	٤٣.٦	٢٥.٥	٣.٧	%١٠٠
٣٠	مهارة فهم الذات	٢١.٨	٦٩.١	٧.٣	١.٨	%١٠٠
٣١	مهارة فهم الآخرين	١٦.٤	٦٩.١	١٤.٥	٠	%١٠٠
٣٢	مهارة استخدام مبدأ الثواب والعقاب	٣٠.٩	٥٠.٩	١٦.٤	١.٨	%١٠٠
٣٣	مهارة استخدام التقنية في الإدارة	٢٥.٥	٥٤.٥	٢٠.٠	٠	%١٠٠
٣٤	مهارة التعامل مع الأنظمة واللوائح	٩.١	٦٩.١	٢١.٨	٠	%١٠٠
٣٥	مهارة رعاية المهويين	٢٨.٢	٥٢.٧	١.٨	٧.٣	%١٠٠
٣٦	مهارة إدارة النشاط الطلابي	١٦.٤	٦٧.٣	١٦.٤	٠	%١٠٠

• يتضح من جدول (٢) ما يلي:

- يوجد إجماع على قيام المديرين بممارسة معظم المهارات الإدارية بنسبة متوسطة فهناك (١٧) مهارة تجاوزت نسبة أدائها فوق (٦٦.٦%)، وهي العبارات رقم ( ٢ ، ٣ ، ٥ ، ٩ ، ١٠ ، ١٣ ، ١٤ ، ١٥ ، ١٩ ، ٢٢ ، ٢٤ ، ٢٥ ، ٢٦ ، ٣٠ ، ٣١ ، ٣٤ ، ٣٦ ) .
- كانت أعلى نسبة للعبارات رقم (٢) مهارة التنظيم والتنسيق بنسبة ( ٨٣.٦ % )
- يوجد (١٤) مهارة كانت نسبة أدائها فوق (٥٠%)، وهي ( ١ ، ٤ ، ٦ ، ٨ ، ١١ ، ١٦ ، ١٧ ، ١٨ ، ٢٠ ، ٢١ ، ٢٣ ، ٣٢ ، ٣٣ ، ٣٥ ) .
- كانت أعلى نسبة للعبارات رقم (٢٣) مهارة التعبير واللقاء بنسبة ( ٦٣.٦ % )
- يوجد (٥) مهارات فقط كانت نسبة أدائها أقل من (٥٠%) وهي (٧ ، ١٢ ، ٢٧ ، ٢٨ ، ٢٩)
- كانت أعلى نسبة للعبارات رقم (٢٧) مهارة العلاقات الإنسانية في بيئة العمل بنسبة ( ٤٣.٦ % ) ، والعبارات رقم (٢٨) مهارة التعامل مع الرؤساء والمشرفين بنسبة ( ٤٣.٦ % ) ، والعبارات رقم (٢٩) مهارة التعامل مع مؤسسات المجتمع المحلي بنسبة ( ٤٣.٦ % ) ، وتتفق نتائج هذه الدراسة مع نتائج دراسة حسن الطعاني(١٩)(٢٠١٢م) حيث أشارت نتائج دراسته إلى أن تطوير العلاقات الإنسانية جاء في المرتبة الأولى بين مهارات الإدارة .
- من خلال المعدل العام للمهارات الموجودة في الاستبانة يرى الباحث أن ممارسة المديرين لمعظم المهارات الإدارية بنسبة مرتفعة حيث أن مجموع العبارات التي حصلت على نسبة أكثر من ( ٥٠ % ) هي (٣١) عبارة ، وقد يرجع ذلك إلى ارتفاع مستوى الوعي لدى المديرين وتوفر الدورات التدريبية وبرامج التطوير المهني عموماً بدرجة جيدة في الآونة الأخيرة ، حيث أخضعت الوزارة وأدارت التربية

والتعليم الكثير من المديرين لدورات ولقاءات تدريبية ، وتتفق تلك النتائج مع نتائج دراسة منير أبوزعيتير (٤٨)(٢٠٠٩) حيث أشارت إلى ان درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية للمهارات القيادية كانت بدرجة عالية بلغت (٧٧.٥%)

**إجابة السؤال الثاني: ما المهارات الإدارية الأكثر ممارسة من قبل مديري المدارس بإدارة التربية والتعليم بمحافظة المجمعة؟**

### جدول (٣)

المتوسط والانحراف المعياري لعبارة الإستبانة

م	المهارة	المتوسط	الانحراف المعياري	م	المهارة	المتوسط	الانحراف المعياري
١	مهارة التخطيط	1.65	0.552	١٩	مهارة إدارة الموارد البشرية	1.72	0.564
٢	مهارة التنظيم والتنسيق	2.02	0.408	٢٠	مهارة إدارة الموارد المادية	2.04	0.693
٣	مهارة التوجيه	2.11	0.497	٢١	مهارة إعداد الخطابات والتقارير	2.29	0.567
٤	مهارة التحفيز	1.80	0.655	٢٢	مهارة الاستماع	2.09	0.554
٥	مهارة إدارة التنفيذ	1.91	0.564	٢٣	مهارة التعبير والإلقاء	2.04	0.607
٦	مهارة الإشراف والمتابعة	2.11	0.629	٢٤	مهارة الحوار	2.16	0.462
٧	مهارة قياس وتقويم الأداء	1.43	0.690	٢٥	مهارة التفاوض	2.00	0.514
٨	مهارة التحسين والتطوير	1.56	0.570	٢٦	مهارة الإقناع	2.02	0.527
٩	مهارة القيادة الإدارية	2.00	0.471	٢٧	مهارة العلاقات الإنسانية في بيئة العمل	2.45	0.603
١٠	مهارة إدارة الاجتماعات	2.04	0.508	٢٨	مهارة التعامل مع الرؤساء والمشرفين	2.53	0.539
١١	مهارة إدارة الوقت	1.75	0.645	٢٩	مهارة التعامل مع مؤسسات المجتمع المحلي	1.91	0.823
١٢	مهارة إدارة التغيير	1.35	0.584	٣٠	مهارة فهم الذات	1.82	0.580
١٣	مهارة تقدير الأولويات	1.95	0.558	٣١	مهارة فهم الآخرين	1.98	0.561
١٤	مهارة حل المشكلات	2.05	0.558	٣٢	مهارة استخدام مبدأ الثواب والعقاب	1.82	0.722
١٥	مهارة اتخاذ القرار	1.98	0.490	٣٣	مهارة استخدام التقنية في الإدارة	1.95	0.678
١٦	مهارة إدارة الأزمات	1.62	0.623	٣٤	مهارة التعامل مع الأنظمة واللوائح	2.13	0.546
١٧	مهارة بناء فرق العمل	1.69	0.635	٣٥	مهارة رعاية الموهوبين	1.49	0.663
١٨	مهارة إدارة فرق العمل	1.83	0.684	٣٦	مهارة إدارة النشاط الطلابي	2.00	0.577

• يتضح من جدول (٣) أن المهارات الأكثر ممارسة من قبل مديري المدارس مرتبة تنازلياً وفقاً للمتوسط هي :

- العبارة (٢٨) مهارة التعامل مع الرؤساء والمشرفين بمعدل ( ٢.٥٣ ) .
- العبارة (٢٧) مهارة العلاقات الإنسانية في بيئة العمل بمعدل ( ٢.٤٥ )
- العبارة (٢١) مهارة إعداد الخطابات والتقارير بمعدل ( ٢.٢٩ )
- العبارة (٢٤) مهارة الحوار بمعدل ( ٢.١٦ )
- العبارة (٣٤) مهارة التعامل مع الأنظمة واللوائح بمعدل ( ٢.١٣ )
- العبارة (٣) مهارة التوجيه بمعدل ( ٢.١١ )

- العبارة (٦) مهارة الإشراف والمتابعة بمعدل ( ٢.١١ )
- العبارة (٢٢) مهارة الاستماع بمعدل (٢.٠٩)
- العبارة (١٤) مهارة حل المشكلات بمعدل ( ٢.٠٥ )
- العبارة (١٣) مهارة التعبير والإلقاء بمعدل ( ٢.٠٤ )

ويرى الباحث وقد تعود ممارسة معظم مديري المدارس لهذه المهارات بصورة عالية إلى سهولتها، والتدريب عليها من قبل المديرين، و ممارستها بشكل أكبر، مما ساهم في رفع كفاءة المديرين في ممارستها ، وتتفق نتائج هذه الدراسة مع نتائج دراسة فاتنة بليسي(٣١)(٢٠٠٧) حيث توصلت إلى أن مجال العلاقة مع المجتمع المحلي بلغ(٧٩.٦%) وهي درجة ممارسة كبيرة ، مجال العلاقات الإنسانية بلغ (٧٣.٨%) وهي درجة ممارسة كبيرة .

**إجابة السؤال الثالث: ما المهارات الإدارية الأقل ممارسة من قبل مديري المدارس بإدارة التربية والتعليم بمحافظة المجمعة؟**

- يتضح من جدول (٣) أن المهارات الأقل ممارسة من قبل مديري المدارس مرتبة تصاعدياً وفقاً للمتوسط هي :

- العبارة (١٢) مهارة إدارة التغيير بمعدل ( ١.٣٥ )
- العبارة (٣٥) مهارة رعاية الموهوبين بمعدل ( ١.٤٩ )
- العبارة (٨) مهارة التحسين والتطوير بمعدل ( ١.٥٦ )
- العبارة (١٦) مهارة إدارة الأزمات بمعدل ( ١.٦٢ )
- العبارة (١) مهارة التخطيط بمعدل ( ١.٦٥ )
- العبارة (١٧) مهارة بناء فرق العمل بمعدل (١.٦٩)
- العبارة (١٩) مهارة إدارة الموارد البشرية بمعدل ( ١.٧٢ )
- العبارة (١١) مهارة إدارة الوقت بمعدل (١.٧٥)
- العبارة (٤) مهارة التحفيز بمعدل ( ١.٨٠ )

ويرى الباحث أن ممارسة بعض مديري المدارس لهذه المهارات بصورة منخفضة قد يرجع إلى صعوبتها ، حيث تعد من المهارات المتقدمة ، وقلة التدريب عليها ، وقلة ممارستها ، مما قلل فرصة اكتساب الخبرة في ممارستها ، وتتفق هذه النتائج مع نتائج دراسة حمد حمود(٣٣)(١٩٩٨م) حيث أشارت إلى أن أقل المهام الإشرافية التربوية ممارسة من قبل مديري المدارس الإعدادية والثانوية هي المساعدة على النمو المهني ، التخطيط والتنفيذ .

**الاستخلاصات :**

**بناء على نتائج الدراسة توصل الباحث إلى الاستنتاجات التالية:**

١- ممارسة مديري المدارس بإدارة التربية والتعليم بمحافظة المجمعة لمهاراتهم الإدارية بنسبة مرتفعة .

٢- المهارات الأكثر ممارسة من قبل مديري المدارس هي :

- مهارة التعامل مع الرؤساء والمشرفين بمعدل ( ٢٠.٥٣ ) .
- مهارة العلاقات الإنسانية في بيئة العمل بمعدل ( ٢٠.٤٥ )
- مهارة إعداد الخطابات والتقارير بمعدل ( ٢٠.٢٩ )
- مهارة الحوار بمعدل ( ٢٠.١٦ )

٣- المهارات الأقل ممارسة من قبل مديري المدارس هي :

- مهارة إدارة التغيير بمعدل ( ١٠.٣٥ )
- مهارة قياس وتقويم الأداء بمعدل ( ١٠.٤٣ )
- مهارة رعاية الموهوبين بمعدل ( ١٠.٤٩ )
- مهارة التحسين والتطوير بمعدل ( ١٠.٥٦ )

**التوصيات :**

بناء على نتائج الدراسة يوصي الباحث بالتوصيات التالية لرفع معدل ممارسة مديري المدارس لمهاراتهم الإدارية وهي:

١- عمل الدورات التدريبية المكثفة وبخاصة على المهارات الضرورية لمديري المدارس مثل (التخطيط، وإدارة الأزمات والتطوير والتحسين....).

٢- الاهتمام باختيار مديري المدارس بناء على اختبار للمهارات الإدارية يطبق عملياً.

٣- تطبيق الزيارات التبادلية بين مديري المدارس داخل وخارج المنطقة للتعرف على أجواء وظروف مختلفة وكيفية التعامل معها.

٤- عرض المشكلات والأزمات المستحدثة على مديري المدارس وحثهم على عمل البحوث فيها واقتراح الحلول لها.

٥- عمل ورش العمل الطارئة لمناقشة البحوث والحلول المقدمة وتبني الجيد منها.

٦- إجراء دراسات خاصة في المهارات الأقل ممارسة لدى مديري المدارس مثل إدارة التغيير، قياس وتقويم الأداء، رعاية الموهوبين، التحسين والتطوير، إدارة الأزمات، التخطيط، بناء فرق العمل، إدارة الموارد البشرية، إدارة الوقت، التحفيز.

### المراجع

أولاً : المراجع باللغة العربية

١- أبو جادو، صالح محمد علي، علم النفس التربوي، دار المسيرة، عمان، الأردن، ١٩٩٧م.

- ٢- أبوشيخة ، نادر أحمد، إدارة الاجتماعات، المنظمة العربية للعلوم الإدارية، عمان، الأردن، ١٩٨٢م.
- ٣- أحمد، رحاب عبد الشافي ، فعالية برنامج مقترح لتنمية المهارات الإملائية لتلاميذ الحلقة الثانية في التعليم الأساسي، قسم اللغة العربية، المجلة التربوية، العدد ١٢ ، ج ١، كلية التربية بسوهاج، جامعة جنوب الوادي، ١٩٩٧م.
- ٤- البديري ، طارق عبد الحميد. ( ٢٠٠٥ ) الاتجاهات الحديثة للإدارة المدرسية في تنمية القيادة التدريسية، دار الثقافة للنشر. ط ١ . عمان
- ٥- الجبرين ، خالد بن عبدالرحمن. الإدارة المدرسية في ضوء الفكر التربوي المعاصر، ٢٠١٢م.
- ٦- الحريري ، ردة عمر، إتجاهات إدارية معاصرة، دار الفكر، ٢٠١٢م.
- ٧- الحقييل، سليمان بن عبدالرحمن، الإدارة المدرسية وتعبئة قوامها البشرية في المملكة، مكتبة الملك فهد، ط٧، الرياض ، ١٩٩٦م.
- ٨- الخزامي ، عبدالحكم أحمد، تكنولوجيا الأداء من التقييم إلى التحسين: تقييم الأداء، مكتبة ابن سينا، القاهرة، ١٩٩٩م.
- ٩- الدليل التنظيمي، لمدارس التعليم العام، عينة التطبيق للفصل الدراسي الثاني هـ، الإصدار الأول ، ٢٠١١/٢٠١٢ .
- ١٠- الزعبير، ابراهيم عبدالله عبدالرحمن، إدارة التغيير الأسس والمنطلقات الفكرية، دار الجامعة الجديدة، الأسكندرية، ٢٠١١م.
- ١١- الزهراني ، علي عبد القادر، تقييم أداء مديري المدارس الثانوية الحكومية للبنين بمدينة الرياض من وجهة نظر مديري تلك المدارس ومعلميها، جامعة الملك سعود، كلية التربية (قسم التربية- إدارة تربوية)، ١٩٩٤م.
- ١٢- الزهراني ، محمد علي أحمد الحسني، المهارات القيادية لدى مديري المدارس الثانوية، جامعة الملك سعود، كلية التربية، قسم الإدارة التربوية، ١٩٩٩م.
- ١٣- الشبكشي ، صالح، العلاقات الإنسانية في الإدارة، مكتبة القاهرة الحديثة، ١٩٩٦م.
- ١٤- الشرابي ، فؤاد ، نظم المعلومات الإدارية، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، ٢٠٠٧م.
- ١٥- الشريجه ، محمد مطير مجبل، تقييم الحاجات الإدارية والفنية لمديري المدارس الثانوية في دولة الكويت من وجهة نظر المديرين أنفسهم، جامعة عمان العربية للدراسات العليا، كلية الدراسات التربوية العليا ، ٢٠٠٦م.
- ١٦- الشلاش ، عبدالرحمن بن سليمان، مهام مديري المدارس الثانوية والموجهين التربويين بمنطقة الرياض التعليمية، جامعة الملك سعود، قسم التربية، ١٩٩١م.

- ١٧- الشهري ، عبدالله بن ظافر آل بوست، مدى ممارسة مديري المدارس لمهامهم الإشرافية في محافظة بيشة التعليمية، جامعة الملك سعود، كلية التربية، قسم الإدارة التربوية، ١٩٩٩م.
- ١٨- الشخيلي ، عبدالقادر، أخلاقيات الحوار، دار الشروق، ١٩٩٣م.
- ١٩- الطعاني ، حسن أحمد ، درجة ممارسة مديري المدارس لمهامهم الإشرافية من وجهة نظر المعلمين في الأردن ، مجلة جامعة دمشق- المجلد ٢٨ -العدد الثاني- ٢٠١٢
- ٢٠- الطويل ، هاني ، الإدارة التربوية والسلوك المنظمي ، دار وائل للنشر والتوزيع ، عمان، ٢٠٠٦
- ٢١- العابسي ، سعد بن ظافر بن محمد، مدى فعالية مدير المدرسة الثانوية في أداء مهامه الفنية ، جامعة الملك سعود، كلية التربية، قسم الإدارة التربوية، ٢٠٠٥م.
- ٢٢- العجمي ، محمد حسنين، الاتجاهات الحديثة في القيادة الإدارية والتنمية البشرية، دار المسيرة، عمان، ٢٠٠٨م.
- ٢٣- العمري ، فهد المطلق، فن إدارة الذات، مكتبة زهراء الشرق، القاهرة، ٢٠٠٨م.
- ٢٤- العنزي ، عبيد بن نداء بن رحيل، ممارسة الكفايات المهنية لدى مديري ومديرات المدارس الثانوية بمنطقة الحدود الشمالية، جامعة أم القرى، كلية التربية، قسم الإدارة التربوية والتخطيط، ٢٠٠٣م.
- ٢٥- الغامدي ، سعيد من مريسي بن سعيد، السلوك القيادي لمديري المدارس الثانوية في منطقة الباحة التعليمية وعلاقته بالروح المعنوية للمعلمين، جامعة أم القرى، كلية التربية، قسم الإدارة التربوية، ١٩٩٩م.
- ٢٦- القرشي ، ليلي حسن عبد الله، دراسة استطلاعية لبعض مهارات القيادة الإدارية لمديرات المدارس الابتدائية بمنطقة مكة المكرمة التعليمية كما يراها المعلمات والموجهات، جامعة أم القرى، كلية التربية، قسم الإدارة التربوية، ١٩٨٨م.
- ٢٧- الكايد ، زهير، إدارة الوقت والذات، الرياض، معهد الإدارة، ١٩٩٣م.
- ٢٨- اللوغانى ، شريان مناحي شريان مطر،مشكلات الإدارة المدرسية بمدارس البنين في المرحلة المتوسطة بدولة الكويت، جامعة دلمون للعلوم والتكنولوجيا، كلية التربية، قسم الإدارة التربوية، مملكة البحرين، ٢٠١١م.
- ٢٩- النمر ، سعود بن محمد، وآخرون، الإدارة العامة الأسس والوظائف والاتجاهات الحديثة، مكتبة الشقري، ط٧، ٢٠١٠م.
- ٣٠- الهدلق ، إبراهيم بن عبدالرحمن بن عبدالعزيز، تقويم القدرة القيادية والأداء الوظيفي لمديري مدارس التعليم الأهلي للبنين في مدينة الرياض، جامعة الملك سعود، كلية التربية، قسم التربية، ١٩٩٠م.

- ٣١- بلبيسي ، فاتنة جميل ، درجة ممارسة المهام القيادية لدى مديري ومديرات المدارس الثانوية الحكومية في فلسطين ، رسالة الماجستير ، غير منشورة ،كلية الدراسات العليا ،جامعة النجاح الوطنية ، نابلس، فلسطين ، ٢٠٠٧م
- ٣٢- توفيق ، عبدالرحمن، الإدارة لفرق العمل، مركز الخبرات المهنية للإدارة، ١٩٩٧م،
- ٣٣- حمود ، حمد هلال ، مدى ممارسة مديري المدارس الإعدادية والثانوية في سلطنة عمان لدورهم كمشرفين تربويين مقيمين ، رسالة ماجستير ، غير منشورة ، كلية التربية ، جامعة السلطان قابوس ، ١٩٩٨
- ٣٤- خطاب ، عباس سيد وآخرون، إدارة الأزمات في عالم متغير، القاهرة، مركز الأهرام، ١٩٩٣م.
- ٣٥- دليل المشرف التربوي ، وزارة التربية والتعليم، المملكة العربية السعودية، ٢٠٠٠م.
- ٣٦- زيارة ، فريد فهمي، وظائف الإدارة، عمان، دار اليازوري العلمية للنشر، ٢٠٠٩م.
- ٣٧- شهاب ، شهر زاد محمد، أثر برنامج تطويري لرفع مستوى القيادة الإدارية والتربوية لمديري المدارس الابتدائية، العراق، نينوى، ٢٠٠٩م.
- ٣٨- ضرار، قاسم، تنمية المهارات الإدارية والقيادية وأثرها في تفعيل القطاع الخاص، مطابع سمحة، الرياض، ٢٠٠٣م.
- ٣٩- عابدين ، محمد عبد القادر، الإدارة المدرسية الحديثة ، دار الشروق ، رام الله ، فلسطين ، ٢٠٠١م
- ٤٠- عاشور ،أحمد صقر، السلوك الإنساني في المنظمات، الدار الجامعية للطباعة والنشر بالإسكندرية - مصر ١٩٨٩ م.
- ٤١- عدس ، محمد عبدالرحيم، فن الإلقاء، عمان، دار الفكر للنشر، ط٢ ، ٢٠٠٠م.
- ٤٢- علاقي ، مدني عبد القادر، الإدارة دراسة تحليلية للوظائف والقرارات الإدارية، مكتبة دار جدة، ط٩، ١٩٩٩م.
- ٤٣- عليش ، محمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، القاهرة، دار غريب للطباعة والنشر، ١٩٧٥م.
- ٤٤- فهمي ، منصور، الإنسان والإدارة، مطبعة جامعة القاهرة، ١٩٨٨م.
- ٤٥- مدعث ، سعيد بن شعوان بن عبدالله، الممارسات الفعلية لدور مدير المدرسة الثانوية الإداري والفني كما يدركه معلموا المرحلة الثانوية بمنطقة أبها التعليمية، رسالة ماجستير ، غير منشورة ، كلية التربية ، جامعة أم القرى، مكة، ١٩٩٤م.
- ٤٦- مطاوع ، إبراهيم، وأمينه حسن، الأصول الإدارية للتربية، القاهرة، دار المعارف، ط١، ١٩٨٠م.
- ٤٧- مقلد ، طه عبد الفتاح، فن الإلقاء، المكتبة الفيصلية، ١٩٧٥م.

- ٤٨- منير حسن أبو زعيتر ، درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة للمهارات القيادية وسبل تطويرها ، رسالة ماجستير ، كلية التربية ، الجامعة الإسلامية ، غزة ، فلسطين ، ٢٠٠٩
- ٤٩- هليل ، عبدالله بن علي بن سعد، دور مدير المدرسة بوصفه مشرفاً تربوياً مقيماً، جامعة الملك سعود، كلية التربية، قسم التربية، ١٩٩١م.
- ٥٠- وزارة التربية والتعليم ، الدليل التنظيمي لمدارس التعليم العام، الإصدار الأول، ٢٠١٢.

#### ثانياً : المراجع باللغة الاجنبية

- 51- Beekman , quinn,(2008).Tomorrow's Technology and you , complete, prentice Hal
- 52- <http://ar.wikipedia.org/wiki/%D9%82%D9%8A%D8%A7%D8>
- 53- <http://www.abahe.co.uk/>
- 54- <http://www.drmosad.com/index85.htm>
- 55- <http://www.hrdiscussion.com/hr37060.html>
- 56- <http://www.voltairenet.org/article140012.html>