

” الكفايات القيادية اللازمة لرؤساء الأقسام في إدارات التعليم بمنطقة القصيم ”

أ / مريم بنت سليمان العتيق

د / عزيزة عبد الله طيب

• المستخلص :

هدف هذا البحث إلى التعرف على الكفايات القيادية اللازمة لرؤساء الأقسام في إدارات التربية والتعليم بمنطقة القصيم من وجهة نظرهم، والكشف عن الفروق في وجهات نظر رؤساء الأقسام نحو أهميتها تبعاً لاختلافهم في متغيري الجنس وعدد سنوات الخبرة، وتكون مجتمع البحث من جميع رؤساء الأقسام بإدارات التربية والتعليم بمنطقة القصيم، وتم تطبيق أداة البحث على مجتمع البحث الكلي، واستخدمت الباحثة المنهج الوصفي المسحي، وتم بناء استبانة كأداة للبحث شملت (٧٠) فقرة قسمت على خمس مجالات وهي (الكفايات الشخصية، والكفايات الفكرية، والكفايات الإنسانية، والكفايات الإدارية، والكفايات الفنية)، وتوصل البحث إلى النتائج التالية: بناء قائمة للكفايات القيادية اللازمة لرؤساء الأقسام في إدارات التربية والتعليم بمنطقة القصيم بلغ عددها (٧٠) كفاية حصلت في مجملها على درجة أهمية "عالية جداً"، وقد كشف البحث عن وجود فروق دالة احصائياً في متوسطات درجات تحديد الكفايات القيادية اللازمة لرؤساء الأقسام في جميع المجالات عدا مجال الكفايات الفنية تعزى لمتغير الجنس لصالح فئة الذكور، كما كشف عن وجود فروق دالة احصائياً تعزى لمتغير عدد سنوات الخبرة في عمل رئيس قسم وذلك في جميع المجالات عدا مجال الكفايات الإنسانية، وكان الفرق لصالح ذوي خبرة (أكثر من ١٠ سنوات)، وعليه تم تقديم التوصيات التالية: تحديد معايير علمية وموضوعية لاختيار رؤساء الأقسام بإدارات التربية والتعليم في ضوء الكفايات التي توصل إليها هذا البحث، وكذلك الاستفادة منها في بناء مقاييس أداء لرؤساء الأقسام محكية المرجع واستحداث بطاقة تقويم أداء وظيفي خاصة لهذه الفئة وفقاً لمهامهم وأدوارهم المنوطة بهم، كما توصي الباحثة بضرورة اعتماد جهة مسؤولة عن متابعة مستوى أداء رؤساء الأقسام في الإدارات التعليمية وتطويره بناء على هذه الكفايات وتحديث هذه القائمة وفق المستجدات التربوية والتعليمية، وايضاً تصميم البرامج التدريبية اللازمة لتنمية الكفايات الفنية لدى رؤساء الأقسام في مجال استخدام الأنظمة الإدارية الإلكترونية وفي مجال اجراء البحوث والدراسات التربوية الميدانية وابرار اهميتها لهم.

The Leadership Competencies Required for the Heads of Departments in Education Departments in Qassim

Dr. Aziza Abdullah Tayeb

Maryam Bint Sulaiman Al Ateeq

Abstract :

This research aims to identify the leadership competencies required for the heads of departments in education departments in Qassim region from their point of view, and detecting the differences in the views of heads of departments about its importance depending on their differences in the variables of sex and years of experiences, and research community consists of all the department heads in the departments of Education in Qassim region, and the research tool was applied to the whole research community, in other words; the comprehensive inventory. The researcher has used the descriptive survey, as well as using (questionnaire) as a research tool that included (70) paragraphs on five areas (fields) which are; (personal competencies, intellectual competencies, human competencies, administrative

competencies, and the technical competencies). The research found the following results: Creating a leadership competencies required for the heads of departments in the Departments of Education in Qassim numbered (70) competencies that got in its entirety a "very high" degree of importance. The research showed that there is a statistically significant differences at the level of significance ($\alpha \leq 0.05$) in the average scores of leadership competencies determination necessary to department heads in all areas except for the area of technical competencies that is related to the variable of sex in favor of "male" category, as well as it revealed the presence of statistically significant differences at the same level of significance due to the variable of experience years in the work of the Head of the Department, in all areas except for humanitarian competencies. The difference was in favor of the experienced ones (over 10 years), so we had to submit these recommendations; determining the scientific and objective criteria for the selection of department heads in the departments of Education in the light of the competencies reached by this research, beside benefiting from it in creating performance standards for department heads of spoken reference and updating of the functional performance evaluation card especially for this category according to their functions and roles assigned to them, also the researcher recommends the need to adopt a responsible party (authority) for the performance level follow-up of the department heads in the educational departments and developing it based on these competencies and update this list in accordance with the educational developments, and also designing the training programs required for developing the technical competencies of the department heads in the field of the use of electronic administrative systems and in the field of conducting research and field educational studies and highlighting its importance to them.

• أولاً: المقدمة :

أدركت الدول أن أولى مقومات التقدم التي تسبق تطوير التعليم هي توفير نوع من الإدارة القادرة على قيادة الجهود من أجل نجاح التطوير وتحقيق أهدافه ، وحيث أن الإدارة عملية تنسيق وتوجيه وتكامل الجهود المادية والبشرية في المنظمة تخطيطاً وتنظيماً ومراقبة وتقويماً، فإن التعليم أولى من يحتاج إلى إدارة تعليمية تستطيع النهوض به على مختلف مستوياته.

وللنهوض بالتربية والتعليم في المملكة العربية السعودية وتحقيق الغايات والأهداف المرجوة منه أقرت اللجنة العليا لسياسة التعليم ثلاث مستويات إدارية في منظومتها التعليمية للتعليم العام ، وأولت جل اهتمامها لإدارات التعليم نظير دورها الفاعل الذي تؤديه في تحقيق الأهداف التعليمية والتربوية بالربط بين الجهات الإدارية العليا والمتمثلة في وزارة التعليم، وبين الجهات التنفيذية والمتمثلة في إدارات المدارس، يتجلى هذا الاهتمام بالإدارات التعليمية في سعيها لاختيار الكفاءات لإدارتها، وتطويرهم، والسعي إلى منحهم مزيداً من الصلاحيات كي تعينهم للقيام بالمسؤوليات المناطة بهم (صائغ، ٢٠٠٣، ١٨). ومن هنا سعت وزارة التعليم لتطوير الهيكل التنظيمي لإدارات التعليم بعد

توحيد قطاعي البنين والبنات ليصبح في كل إدارة تعليمية ما يزيد عن أربعين قسماً إدارياً وتعليمياً، كل قسم له مهامه وعليه واجبات وأودتها في الدليل التنظيمي لإدارات التعليم في المحافظات، وأقرت تكليف رئيس أو رئيسة لكل قسم، بحيث يرتبط رئيس القسم بمدير التعليم أو بأحد مساعديه ويكون مسؤولاً أمامه عن إدارة شؤون القسم، وعن حسن سير العمل وتنفيذ المهام والواجبات الموكلة إليه (وزارة التربية والتعليم، ٢٠٠٩). ولذا على رؤساء الأقسام أن يطوروا من أنفسهم بشكل يكتسبوا الكفايات اللازمة ويمارسوها لتحقيق أهداف العملية التربوية والتعليمية (البطي، ١٤٢٤ هـ، ٩). ولذا تظهر أهمية حسن اختيار القيائد وفق قدرات ومهارات وخصائص تمكنه من ممارسة دوره القيادي وأداء المهام الموكلة إليه بكفاءة وفاعلية، مما يؤكد أن عملية الاختيار القائمة على معرفة القدرات الكامنة داخل الفرد وإمكانياته الانتاجية للأعمال المختلفة يساعد كثيراً على التطوير المستمر والانتاجية المتميزة للخدمات التربوية والتعليمية، خاصة في العصر الراهن حيث أكد حمادات (٢٠٠٦) أنه وبسبب نمو المؤسسات التربوية وتعقد وتعدد أدوارها أصبحت بحاجة إلى قادة يتميزون بالخبرات والكفايات المناسبة والقدرة على تحمل المسؤولية والتنبؤ والتكيف مع كل ما هو جديد ومتطور للقيام بالدور القيادي المطلوب، كما ذكر الحضيبي (٢٠٠٨) إن المرشح للقيادة يحتاج إلى مزيد من الكفايات القيادية الخاصة بالجوانب الإدارية والإدراكية وأيضاً مزيد من الممارسات الأدائية للقيادة والتي تختلف نوعاً ما عن تلك التي تتعلق بالمشرف التربوي، وأيضاً كما أشار العجمي (٢٠١٣، ٢٠٣) وأكد كينيث وآخرون (٢٠١٠) بأن الصفات والقدرات والمهارات المطلوبة في القائد تتوقف بدرجة كبيرة على متطلبات الدور القيادي الذي يقوم به والمستوى الإداري الذي ينتمي إليه.

وقد أوصت دراسة كل من البطي (٢٠٠٥) والحضيبي (٢٠٠٨) و الماضي (٢٠١٠) والعلي (٢٠١١) بأهمية تحديد الكفايات القيادية اللازمة لمختلف القيادات بوزارة التعليم أياً كان مستواها الإداري، وهذا سيساهم تقييم أدائهم في ضوء تلك الكفايات، سعياً لتحسين أداء إدارات التعليم، كما أوصت دراسة المغامسي (٢٠٠٤) و الجماز (٢٠٠٨) والمدني (٢٠١٠) بأهمية تأهيل قادة العمل التربوي قبل تكليفهم لهذا المنصب وفق الكفايات اللازمة للقيام بدورهم القيادي كما يجب، مما يساهم في تجويد مدخلات النظام التعليمي، كما أشار السنبل (٢٠٠٤، ١٥) بأنه رغم الإنجازات التي تحققت للتعليم في المملكة العربية السعودية إلا أن إدارات التعليم تواجه العديد من الصعوبات التي تحد من فاعليتها وكفاءتها في تحقيق أهدافها ومن أبرز تلك المشكلات قلة كفاءة القيادات التربوية وضعف تأهيلهم، لذا فإن عملية النهوض بالمستوى النوعي للتربية تتطلب ادخال آليات واختبارات ومقاييس وضوابط علمية مبنية على كفايات كل وظيفة فيها.

• **ثانيا : مشكلة البحث وتساؤلاته :**

في ضوء ما تقدم عرضه تظهر الحاجة الماسة لتحديد الكفايات القيادية اللازمة لرؤساء الأقسام بإدارات التعليم ليؤدوا مهامهم كما ينبغي في قيادة منظومة العمل التربوي بإدارات التعليم نحو تحقيق أهدافها بكفاءة وفاعلية ومن خلال خبرة الباحثة في الميدان التربوي كمشرفة تخطيط وتطوير فإنه لا يوجد قائمة توضح الكفايات القيادية التي ينبغي أن تتوفر لدى هذه الفئة يمكن الاستناد إليها في عملية اختيارهم أو تأهيلهم، وأيضا في عملية تقييم أدائهم لدورهم القيادي بهدف تطويرهم وتحسين أدائهم.

وفي دراسة استطلاعية شملت (٢٧) من رؤساء أقسام ومديرات مكاتب تربية وتعليم ومساعد للشؤون التعليمية ومشرفين تربويين ومشرفات تربويات، واعدت أستبانة بهدف الكشف عن الكفايات اللازمة لوظيفة رئيس القسم للرجوع إليها في اختيارهم أو تقييم أدائهم وتطويره، أكدت عينة الدراسة انه لا يتوفر قائمة توضح تلك الكفايات وان عملية الاختيار تسند للأقدم في العمل الاشرافي دون النظر لكفاءته وأهليته لتولي هذا المنصب كما ان عملية التقييم تكون في ضوء بطاقة تقييم المشرف التربوي رغم اختلاف أدوارهم، وللسبب نفسه أكدت العينة الاستطلاعية أن الاختبار التحريري والذي يصمم بشكل عشوائي للترشيح لشغل وظيفة رئيس قسم لا يستند إلى مقاييس علمية مقننة ومبنية على اساس الكفايات التي يجب أن تتوفر لدى من يشغل هذه الوظيفة.

ولذا سيحاول هذا البحث الإجابة على التساؤل الرئيس التالي: **ما الكفايات القيادية اللازمة لرؤساء الأقسام في إدارات التعليم بمنطقة القصيم؟** وينبثق من هذا التساؤل عددا من التساؤلات الفرعية التالية:

« ما الكفايات القيادية اللازمة لرؤساء الأقسام في إدارات التعليم بمنطقة القصيم من وجهة نظرهم؟
« هل يوجد اختلاف في تحديد الكفايات القيادية اللازمة لرؤساء الأقسام في إدارات التعليم ، تبعا لاختلافهم في متغيرات (الجنس/ عدد سنوات الخبرة)؟

• **ثالثا :أهداف البحث :**

يحاول البحث تحقيق الأهداف التالية:

« تعرف الكفايات القيادية اللازمة لرؤساء الأقسام في إدارات التعليم بمنطقة القصيم من وجهة نظرهم.
« تعرف الاختلاف في تحديد الكفايات القيادية اللازمة لرؤساء الأقسام بإدارات التعليم ، تبعا لاختلافهم في متغيرات (الجنس/ عدد سنوات الخبرة).

• **رابعا :أهمية البحث :**

من المؤمل أن تفيد نتائج هذا البحث وتوصياته الفئات التالية :

- ◀ المسؤولين في وزارة التعليم في بناء اختبار يقيس مستوى التمكن من كفايات القيادة التربوية لدى المتقدمين لشغل وظيفة رئيس قسم.
- ◀ صانعي القرار والمسؤولين في إدارات التعليم حيث تمثل أطارا مرجعيا يعتمد عليها صاحب القرار التربوي في اختيار رؤساء الأقسام وتأهيلهم وتدريبهم وإعدادهم للقيام بدورهم الريادي في تحقيق الأهداف .
- ◀ رؤساء الأقسام في التقييم الذاتي لمهاراتهم وتحديد الاحتياجات التدريبية لهم في ضوء ما لديهم من قصور في تلك الكفايات.

• خامسا : حدود البحث :

- ◀ الحدود الموضوعية: الكفايات اللازمة لرؤساء الأقسام وذلك ضمن خمس مجالات تشمل: الكفايات الشخصية، والكفايات الفكرية، والكفايات الإنسانية، والكفايات الإدارية، والكفايات الفنية.
- ◀ الحدود المكانية: إدارات التعليم بمنطقة القصيم وتشمل إدارة التعليم في المحافظات التالية (عنيزة، الرس، المذنب، البكيرية).
- ◀ الحدود الزمنية: تم تطبيق هذا البحث خلال الفصل الدراسي الثاني في عام ١٤٣٥ - ١٤٣٦ هـ.

• سادسا : منهج البحث :

- في ضوء طبيعة هذا البحث وأهدافه تم استخدام المنهج الوصفي المسحي لتعرف الكفايات القيادية اللازمة لرئيس القسم، كما تم استخدام المنهج الوصفي المقارن، وذلك للتعرف على الاختلاف في تحديد الكفايات القيادية وفقا لمتغيري (الجنس، عدد سنوات الخبرة).

• سابعا : أداة البحث :

- تم بناء استبانة كأداة لجمع المعلومات بهدف تحديد الكفايات القيادية اللازمة لرؤساء الأقسام في إدارات التعليم ليؤدوا أدوارهم المنوطة بهم كما يجب.

• ثامنا : مجتمع وعينة البحث :

- تكون مجتمع البحث من جميع رؤساء الأقسام بإدارة التعليم في محافظات البكيرية والرس وعنيزة والمذنب والبالغ عددهم (١٣٦)، منهم (٤٤) رئيسة قسم و(٩٢) رئيس قسم (وزارة التربية والتعليم، ٢٠١٤). وتم اختيار عينة البحث باستخدام اسلوب الحصر الشامل لجميع أفراد مجتمع البحث.

• تاسعا : مصطلحات البحث :

- من خلال ما تم استعراضه في الاطار النظري تم اتخاذ التعريفات الاجرائية التالية:

- ◀ الكفايات القيادية : "هي الحد الأدنى من القدرات والصفات والمهارات التي يجب أن تتوفر لدى رئيس القسم ليتمكن من إنجاز عمله بمستوى عال من الأداء، والتأثير في العاملين معه لتحقيق أهداف القسم والإدارة التعليمية بكفاءة".

◀ رؤساء الأقسام: "هم الأشخاص المكلفون رسمياً في وزارة التعليم، للعمل في إدارات التعليم بالمحافظات، ويرتبط رئيس القسم بالمدير أو بأحد المساعدين ويكون مسؤولاً أمامه عن إدارة شؤون القسم الذي يتولى رئاسته وعن حسن سير العمل في قسمه، وعن تنفيذ المهام والواجبات الموكلة إليه".

• عاشرًا: الدراسات السابقة :

• أولاً: الدراسات العربية:

هدفت دراسة المغامسي، (٢٠٠٤) إلى تعرف المهارات القيادية اللازمة لقادة المؤسسات التربوية وركزت على مهارة الإبداع والتطوير ومهارة التأثير في الآخرين، واستخدم المنهج الوصفي وكانت أهم المهارات القيادية في مجال التطوير والابداع هي الابتكار والتجديد، تطوير الاجراءات، الاستفادة من التقنية ووسائل الاتصال، الاهتمام بالتنمية الابداعية والتفكير الابداعي للمرؤوسين. كما هدفت دراسة عبدالجبار (٢٠٠٥) إلى تعرف المهارات القيادية لدى مديري أقسام المديرية العامة للتربية في محافظة ديالى من وجهة نظر الموظفين العاملين معهم. قام الباحث بإعداد استبانة كأداة البحث، مكونة من أربعة مهارات هي: الذاتية، الإنسانية، الفنية، التنظيمية، واستخدم المنهج الوصفي، واختار الباحث جميع مديري الأقسام لعينة البحث وعددهم (١٣) وأوضحت النتائج أن مستوى المهارات القيادية لمديري الأقسام (مقبول)، والمهارة التنظيمية كانت أفضل المهارات لحصولها على مستوى (جيد)، أما المهارات الذاتية والإنسانية والفنية فهي بحاجة ماسة إلى تطوير واستهداف حقيقي وبعتماد صيغ وأساليب متنوعة للنهوض بها إلى مستوى أفضل. أما دراسة البطي (٢٠٠٦) هدفت إلى تطوير رؤساء الأقسام التربوية في الجامعات السعودية من خلال: تقديم قائمة بالكفايات القيادية تسهم في عملية اختيارهم، وتأهيلهم للقيام بأدوارهم القيادية، كما سعت الدراسة إلى تعرف درجة أهميتها من وجهة نظر رؤساء الأقسام التربوية وأعضاء هيئة التدريس فيها. واستخدم المنهج الوصفي التحليلي، كما استخدمت الاستبانة لجمع المعلومات، وقد بلغ العينة (١٠٢) فرداً، وتوصل الباحث إلى وضع قائمة الكفايات القيادية لرؤساء الأقسام التربوية في الجامعات السعودية، وقد احتوت هذه القائمة على (٥١) كفاية صنفت إلى ستة محاور: الكفايات الشخصية، وكفايات التخطيط، وكفاية صناعة القرار وحل المشكلات، وكفايات الاتصال، وكفاية العلاقات، وكفايات التنمية المهنية. وأن جميع محاور الكفايات من وجهة نظر رؤساء الأقسام التربوية وأعضاء هيئة التدريس مهمة جداً ما عدا كفاية واحدة كانت مهمة. كما هدفت دراسة عليمات (٢٠٠٦) إلى تعرف السمات القيادية المفضلة لدى القادة الأكاديميين والإداريين في جامعة اليرموك من وجهة نظرهم، واستخدم المنهج الوصفي التحليلي، كما استخدمت الاستبانة كأداة للدراسة، وتم توزيعها على (١٠٦) قائد أكاديمي وإداري في الجامعة وتم التوصل إلى ٥٠ سمة قيادية ينبغي أن تتوفر في القائد الإداري أو الأكاديمي موزعة في خمس

مجالات (التخطيط، التغيير والتطوير، العلاقات الانسانية، الاطلاع والمعرفة والقدرات الشخصية). وهدفت دراسة الحضيبي (٢٠٠٧) إلى تحديد الكفايات القيادية الضرورية لدى مديري الإشراف التربوي في المملكة العربية السعودية وتعرف درجة أهميتها ودرجة ممارستهم لها من وجهة نظر مشرفي الإدارة المدرسية ومديري الإشراف أنفسهم و استخدم المنهج الوصفي المسحي التحليلي كما استخدمت الإستبانة كأداة لجمع البيانات، وكانت عينة الدراسة هم مجتمع الدراسة الكلي والبالغ (٣٠٩) مدير إشراف تربوي ومشرفي الإدارة المدرسية، وتوصل الباحث إلى بناء قائمة للكفايات القيادية الضرورية بلغ عددها (٨٨) كفاية، وكانت درجة ممارسة للكفايات القيادية (عالية)، وقد احتل مجال العلاقات الإنسانية المرتبة الأولى من حيث الأهمية والممارسة. وهدفت دراسة الجماز (٢٠٠٨) إلى تحديد الكفايات القيادية اللازمة لمدير المنطقة التعليمية من وجهة نظر مديري المدارس، وتكون مجتمع الدراسة من (٥٥٦) مديرا ومديرة من مديري مدارس التعليم العام خلال العام الدراسي ٢٠٠٧ - ٢٠٠٨، وتم أخذ عينة للدراسة مكونة من ٤٢٢ مديرا ومديرة. وأظهرت نتائج الدراسة: أن تقديرات المديرين مرتفعة على جميع الكفايات، وجميع المجالات المشتملة على الكفايات اللازمة لمدير المنطقة التعليمية، كما أظهرت النتائج عدم ظهور أثر للنوع الاجتماعي، والتفاعل بين النوع والدرجة، والتفاعل بين النوع والخبرة وكذلك التفاعل بين النوع والدرجة والخبرة، ووجود فرق ذي دلالة إحصائية لكل من المؤهل العلمي لصالح ذوي درجة البكالوريوس فأعلى، والخبرة العملية لصالح ذوي الخبرة الأكثر، والتفاعل بين الدرجة والخبرة. كما هدفت دراسة الشهري (٢٠٠٨) إلى تحديد الكفايات المهنية لمشرفي الإدارة المدرسية، وتعرف درجة أهمية توفرها لديهم ودرجة ممارستهم لها من وجهة نظر مديري المدارس ومشرفي الإدارة المدرسية أنفسهم، وتعرف الفروق بين آراء أفراد مجتمع الدراسة تبعاً لمتغيرات الدراسة. واستخدم المنهج الوصفي المسحي كما استخدمت الاستبانة كأداة لجمع المعلومات، وتكون مجتمع الدراسة من (١٦) مشرف إدارة مدرسية و (٥٨) مدير مدرسة ثانوية في إدارات تعليم محال عسير والمخوة ورجال ألمع. وكان من أهم نتائجها بناء قائمة بالكفايات المهنية لمشرفي الإدارة المدرسية مكونة من (٨١) كفاية موزعة على (١٠) مجالات هي: التخطيط التنظيم والتنسيق والتنفيذ والمتابعة، الكفايات الشخصية، التقويم، الاتصال، والعلاقات الإنسانية، والتنمية المهنية، الإبداع، التقنية، الإشراف التربوي. كما أن جميع أفراد مجتمع الدراسة يرون أهمية توفر الكفايات المهنية لدى مشرفي الإدارة المدرسية بدرجة عالية جداً، وقد حصلت (٧١) كفاية على درجة أهمية عالية جداً و (١٠) كفايات على درجة أهمية عالية، جاءت كل من كفايات مجال الكفايات الشخصية وكفايات مجال الإشراف التربوي في الترتيب الأول من حيث درجة الأهمية بينما جاءت كفايات مجال التنظيم والتنسيق في الترتيب الأخير من وجهة نظر مجتمع الدراسة، وأنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في تحديد درجة الأهمية بين مديري المدارس ومشرفي الإدارة المدرسية

بينما توجد فروق ذات دلالة إحصائية في تحديد درجة الأهمية بين أفراد مجتمع الدراسة تبعاً لمتغير نوع المؤهل ومتغير الدورات التدريبية. ودراسة الميمني (٢٠٠٨) هدفت إلى استخلاص وتصنيف الكفايات الإدارية لمديري الدوائر في الإدارة الوسطى ، وترتيبها وفقاً لدرجة أهمية امتلاكها من وجهة نظر مديري الدوائر ونوابهم في وزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان ، والكشف عن علاقة تقديرات افراد عينة الدراسة لدرجة أهمية امتلاك الكفايات الإدارية بمتغيرات الوظيفة والمؤهل العلمي وسنوات الخبرة، وتكونت عينة الدراسة من (١٥٤) فرداً تم اختيارهم بطريقة طبقية عشوائية يمثلون ما نسبته (٧٥)٪ من أفراد مجتمع الدراسة الذي تكون من جميع المديرين ونوابهم في ديوان عام وزارة التربية والتعليم والمناطق التعليمية جميعها والبالغ عددهم (٢٠٤) مديراً ونائباً. وأستخدم استبيان تكون من (٥٩) فقرة موزعة على سبعة مجالات شملت (الكفايات التخطيطية، الكفايات التنظيمية، الكفايات القيادية، الكفايات الرقابية، كفايات التوجيه، كفايات اتخاذ القرار، كفايات الاتصال)، وتوصلت الدراسة الى أن تقديرات مديري الدوائر ونوابهم لدرجة أهمية امتلاك الكفايات الإدارية كانت بدرجة مهمة؛ لجميع المجالات، وجاءت الكفايات الرقابية في المرتبة الأولى ثم كفايات اتخاذ القرار ثم الكفايات التخطيطية ثم الكفايات التنظيمية ثم الكفايات القيادية ثم كفايات التوجيه ثم كفايات الاتصال في المرتبة الأخيرة، ولا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لدرجة أهمية امتلاك الكفايات الإدارية تعزى للوظيفة ولسنوات الخبرة في جميع المجالات، بينما توجد فروق ذات دلالة إحصائية تعزى للمؤهل العلمي في مجال واحد فقط هو مجال الكفايات التنظيمية لصالح مستوي المؤهلات الجامعية والعليا. وهدفت دراسة فرعون (٢٠٠٩) الى تعرف الكفايات الإدارية والتربوية لمديري المدارس الثانوية في منطقة طرابلس بليبيا، وتكونت عينة الدراسة من (١١٥) مديراً ، واستخدم المنهج الوصفي التحليلي، والاستبانة كأداة لجمع البيانات ، وتضمنت سبع مجالات تمثلت في: كفايات التخطيط و كفايات التنظيم والتنسيق، وكفايات التوجيه والإرشاد، وكفايات الاشراف والمتابعة، كفايات الاتصال، كفايات الرقابة والتقويم، كفايات التغيير والتجديد .وتوصلت النتائج إلى إن أعلى الكفايات أهمية كفايات مجال التخطيط ثم كفايات مجال التغيير والتجديد ثم كفايات مجال الإشراف والمتابعة ، كفايات مجال التوجيه والإرشاد، يليها كفايات مجال التنظيم والتنسيق ، ثم كفايات مجال الاتصال وفي الأخير كفايات مجال الرقابة والتقويم، كما أن مجتمع الدراسة أعطى الكفايات ذات البعد الإنساني والقيمي الأخلاقي أهمية عالية بصورة جعلتها تتقدم الكفايات الأخرى ذات البعد العلمي والمعرفي والمهاري. وهدفت دراسة الحداد (٢٠١٠) إلى بناء برنامج تدريبي مقترح لتطوير الكفايات الإدارية للقادة التربويين في المناطق التعليمية بدولة الكويت من وجهة نظرهم ومن وجهة نظر المرؤوسين، واستخدم المنهج الوصفي، والاستبانة لتحديد الكفايات الإدارية اشتملت على (٩٠) كفاية ضمن تسع مجالات، وتكونت عينة الدراسة من جميع القادة التربويين في وزارة

التربية والتعليم بدولة الكويت، وتوصل الباحث إلى أن مجال الكفايات الانسانية جاء مرتفعا في تقدير الأهمية ودرجة الممارسة بينما كانت الكفايات التقنية في المرتبة الأخيرة، وقد تم بناء البرنامج التدريبي في ضوء احتياجاتهم التدريبي ضمن قائمة الكفايات الضرورية لهم. ودراسة العمر (٢٠١٢) هدفت إلى تحديد درجة توافر المهارات القيادية لدى مديرات إدارات العموم بوزارة التربية والتعليم واستخدم المنهج الوصفي المسحي والتحليلي، والاستبانة كأداة للدراسة، وتكون مجتمع الدراسة من مديرات ووكيلات الإدارات ومشرفات العموم بوزارة التربية والتعليم والبالغ عددهن (٢٧٠) فرد وكانت عينة الدراسة هي مجتمع الدراسة. توصلت النتائج إلى أن درجة توافر المهارات الفنية والمهارات الإدراكية جاءت بدرجة جيدة جدا، بينما توافرت المهارات الإنسانية بدرجة عالية. ووجود فروق دالة احصائيا وفقا للمؤهل في مهارتي الوضوح والعدالة، ووفقا لمتغير الوظيفة في كامل المهارات. أما دراسة عودة (٢٠١٠) هدفت إلى تعرف درجة توافر الكفايات الإدارية لدى مديري المدارس الأساسية في محافظة مآب وعلقتها بالروح المعنوية للمعلمين، وتكونت عينة الدراسة من (٣٥٧) معلما ومعلمة تم إختيارهم بالطريقة الطبقيّة العشوائية، وأستخدمت الاستبانة لتعرف درجة توافر الكفايات الإدارية للمديرين، وللكشف عن مستوى الروح المعنوية للمعلمين. وأظهرت النتائج أن درجة توافر الكفايات الإدارية كانت متوسطة، ووجود فروق ذات دلالة إحصائية في درجة توافر الكفايات الإدارية تعزى لمتغيري الجنس ولصالح الذكور والمؤهل العلمي، وهدفت دراسة القاضي (٢٠١٠) إلى تقديم تصور مقترح لتنمية كفايات رؤساء الأقسام العلمية بجامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية، وذلك من خلال تحديد الكفايات اللازمة لرؤساء الأقسام العلمية والكشف عن درجة أهمية اكتسابهم لتلك الكفايات ودرجة توافرها لديهم من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، كما سعت الدراسة للكشف عن العوامل المؤثرة سلبا على كفايات رؤساء الأقسام العلمية بالجامعة من وجهة نظر القيادات الجامعية. وتكون مجتمع الدراسة من فئتين: الفئة الأولى تتمثل في أعضاء هيئة التدريس بالجامعة، والفئة الثانية تتمثل بالقيادات الجامعية من رؤساء الأقسام العلمية وعمداء الكليات ووكلائهم، و استخدم المنهج الوصفي التحليلي مع الفئة الأولى و استبانة تحتوي على (١٠٠) كفاية، صنفت على محورين: محور لقياس درجة الأهمية ومحور لقياس درجة التوافر، كما استخدم المنهج الوصفي الحِقْلي مع الفئة الثانية و استمارة مقابلة للكشف عن أهم العوامل المؤثرة سلبا على كفايات رؤساء الأقسام العلمية. وتوصلت الباحثة إلى عدة نتائج من أهمها: أن جميع الكفايات الرئيسية المقترحة تقع في فئة الأهمية العالية جدا، ومن العوامل المؤثرة سلبا على كفايات رؤساء الأقسام العلمية في العوامل المتعلقة ب: الواثق والأنظمة، الثقافة التنظيمية آلية اختيار وتعيين رؤساء الأقسام العلمية، أساليب الإعداد والتاهيل، نوعية البرامج التطويرية. وهدفت دراسة الماضي (٢٠١٠) إلى تعرف أهم الكفايات اللازمة لمديري التربية والتعليم لتطوير الإدارة التعليمية الوسطى وأهم أساليب تطوير

أدائهم، وتحديد درجة أهميتها وممارستهم لها. وكان من أهم النتائج وضع قائمة بأهم الكفايات اللازمة لمديري التعليم، وبلغ عددها (٧٥) كفاية موزعة على (٩) مجالات، وجاء درجة أهمية الكفايات اللازمة لمديري التعليم لتطوير الإدارة الوسطى (مهمة جداً) وحصل مجال الكفايات الشخصية على الترتيب الأول ومجال الكفايات العلمية والخبرات العملية على الترتيب الأخير، وكانت أعلى الكفايات أهمية: الاخلاص في العمل، القدوة الحسنة للعاملين معه، العدل في اصدار الاحكام، يمتلك رؤية واضحة عن التربية والتعليم في منطقة أو محافظته، يتابع تنفيذ القرارات، وأقل الكفايات أهمية يحمل مؤهل علمي عال (ماجستير على الاقل) - يستخدم أنواع التقويم (القبلي - المستمر - النهائي) لتحقيق الاهداف المرسومة - يفعل الاتصالات غير الرسمية مع العاملين - يسهم في اجراء الدراسات عن اثر الدورات التدريبية على الفئة المستهدفة من خلال ممارستهم العملية. وهدفت دراسة الحربي (٢٠١٢) إلى تحديد الكفايات (إنسانية فنية، معرفية) اللازمة لمديرات مدارس التعليم العام المطبقة للإدارة الذاتية في مدينة الرياض، واتبع المنهج الوصفي بأسلوبه التحليلي، وتكون مجتمع الدراسة من جميع مديرات مدارس التعليم العام المطبقة للإدارة الذاتية في مدارسهن التابعة لوزارة التربية والتعليم بمدينة الرياض والبالغ عددهن (٨٠) مديرة إضافة إلى المشرفات الإداريات اللاتي يشرفن على تطبيق الإدارة الذاتية في تلك المدارس وعددهن (١٢) مشرفة إدارة مدرسية، وأستخدم أستبانة احتوت على (٦٣) فقرة موزعة على ثلاث محاور هي: الكفايات المعرفية، الكفايات الفنية الكفايات الإنسانية. وكانت أهم النتائج موافقة المديرات والمشرفات الإداريات وبشدة على ضرورة توفر الكفايات المعرفية التي تضمنتها أداة الدراسة، فيما يتعلق بمعرفة القواعد التنظيمية لتوزيع الأعمال والأسس العلمية لتفويض الصلاحيات في المدرسة والإلمام بوسائل الاتصال التربوية الحديثة وإدراك أهمية التنمية المهنية المستمرة لأدوار الجديدة لمنسوبات المدرسة، وضرورة توفر كل من الكفايات الفنية التالية: تحديد أهداف المدرسة بما يحقق الرؤية المستقبلية ترجمة رؤية المدرسة إلى خطة استراتيجية بالتعاون مع منسوبات المدرسة وأفراد المجتمع المحلي، وضرورة توفر الكفايات الإنسانية التي تضمنتها أداة الدراسة، وأهمها مراعاة العدل في توزيع الأعمال بين موظفات المدرسة ومراعاة الشعور بالمسؤولية تجاه العمل وبث اتجاهات ايجابية نحو المهنة، ومراعاة اخلاقيات المهنة عند تقديم القرارات، وايضا تحفيز منسوبات المدرسة على المشاركة في صنع القرارات.

• ثانيا الدراسات الأجنبية:

هدفت دراسة موري (moore,2004) إلى تعرف المهارات القيادية والكفايات اللازمة ليكونوا قادة في البحث التعاوني في مجال التعليم والخدمات الإرشادية وتم اختيار عينة من رؤساء الإدارات، واستخدم الباحث المقابلات النوعية كما استخدم المقابلات الطويلة وشارك فيها سبعة أشخاص. وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج من أهمها: المهارات والكفايات القيادية التي يحتاجها القادة

وهي المهارات الانسانية والمهارات التقنية والاتصالات والذكاء العاطفي وإدارة المعرفة على الترتيب. أما دراسة كينث وآخرون (٢٠١٠) هدفت إلى التحقق من تغير الكفايات القيادية عبر المستويات التنظيمية المتعددة، وتكونت العينة من (٧٧٠) من الأفراد العاملين و(٣,٧٢٠) من المقيمين من ١٣ شركة مختلفة في أمريكا الشمالية، اتبع المنهج المقارن، واستخدمت أداة التغذية العكسية الجامعة والتي تتألف من (٦٧) فقرة مصممة لتقييم (٦٧) كفاية قيادية لتقييم كفاية الموظفين عبر المستويات التنظيمية المختلفة، وأشارت نتائج الدراسة أن الفرق بين المنصبين الوظيفيين من حيث الأهمية النسبية للكفايات يزيد كلما زادت المسافة الهرمية التنظيمية بين اثنين من المناصب الوظيفية وكلما انتقل الأفراد إلى مستويات وظيفية مختلفة في المؤسسة، تتغير المتطلبات اللازمة لتحقيق الأداء الوظيفي الناجح. وهدفت دراسة جولكان (٢٠١٢) إلى تعرف الكفايات القيادية التعليمية لمديري المدارس وتأثير كل من نوع المدرسة ومجال عملهم على تلك الكفايات، واتبع المنهج الوصفي، وتكون مجتمع الدراسة من كل المعلمين والإداريين العاملين في جميع المدارس الابتدائية والمتوسطة في تركيا، وأختيرت عينة عشوائية تكونت من جميع المعلمين والإداريين العاملين بـ (١٥) مدرسة والمكونه من (٦٧٥) معلما وإداريا. وأستخدم استبيان مكون من (٢١) فقرة كأداة للدراسة. وقد أشارت النتائج إلى أن مديري المدارس لديهم كفايات عالية فيما يتعلق بالقضايا الإدارية مثل الحفاظ على الانضباط في المدارس ومعرفة اللوائح القانونية؛ وليس لديهم كفايات في بعض القضايا مثل علم النفس والتعليم وأساليب التدريس الحديثة. ومع ذلك ينبغي أن يكون مديري المدارس قادة تعليميين جيدين فضلا عن كونهم إداريين جيدين، كما أظهرت عدم وجود علاقة بين الكفايات القيادية التعليمية لمديري المدارس ونوع المدرسة أو مجال العمل، أو الجنس أو الخبرة.

• التعليق على الدراسات السابقة :

جاء هذا البحث ليكمل المعرفة السابقة ويضيف لها - ففي حدود علم الباحثة - يعتبر من أوائل البحوث التي تناولت الكفايات القيادية لدى فئة رؤساء الأقسام بإدارات التربية والتعليم، كما ان البحث الحالي مختلف عن سابقه في حدوده الزمانية والمكانية. وتميز البحث الحالي عن الدراسات السابقة في كونه شمل جميع أنواع الكفايات القيادية فلم يقتصر على الكفايات الإدارية فقط او الكفايات الشخصية، وإنما اشتمل أيضا على تحديد الكفايات الفكرية والفنية والإنسانية.

اتفقت معظم الدراسات السابقة في نتائجها على تحديد الكفايات اللازم توفرها لدى مجتمع الدراسة، وضرورة الأخذ بمبدأ تطوير الأداء لمختلف مجتمعات الدراسة من خلال التدريب ضمن قائمة الكفايات القيادية اللازمة لهم، والتحاقهم ببرامج تدريبية في ضوء تلك الكفايات قبل توليهم

القيادة. كما ركز عدد من الدراسات على أحد أنواع الكفايات القيادية وهي الكفايات الإدارية كما في دراسة الميمني (٢٠٠٨) وفرعون (٢٠٠٩) والحداد (٢٠١٠) وعوده (٢٠١٠)، بينما البعض ركز على المكون المهاري حيث تناولت تحديد المهارات القيادية اللازمة للقائد التربوي كما في دراسة الغامسي (٢٠٠٤) وعبد الجبار (٢٠٠٥). واتفقت دراسة موري (٢٠٠٤) البطي (٢٠٠٦) ودراسة الحضيبي (٢٠٠٨) ودراسة فرعون (٢٠٠٩) والحريبي (٢٠١٢) على أن الكفايات الانسانية قد احتلت المرتبة الأولى من حيث الأهمية للقائد، بينما اختلفت عنها دراستي الشهري (٢٠٠٨) والماضي (٢٠١٠) حيث توصل الباحثان إلى أن مجال الكفايات الشخصية قد حصل على التقدير الأعلى أهمية من بين مجالات الكفايات اللازمة للقائد. كما أكدت دراسة الجماز (٢٠٠٨) ودراسة الحضيبي (٢٠٠٨) أن عامل الخبرة في العمل الحالي مؤثر في تقدير الكفايات لصالح ذوي الخبرة الأكثر، في حين يرى الميمني (٢٠٠٨) وجولكان (٢٠١٢) أن كل من عاملي الخبرة والمؤهل لايؤثران في تقدير الكفايات. وأكدت دراسة كينيث (٢٠١٠) ودراسة العمر (٢٠١٠) أن نوع الكفايات المطلوبة لوظيفة ما تختلف باختلاف المستوى التنظيمي لها. وأن متغير الجنس يؤثر في تقدير أهمية الكفايات لصالح الذكور بينما دراسة الجماز (٢٠٠٨) ودراسة جولكان (٢٠١٢) اسفرت بأن متغير الجنس لايؤثر.

• حادي عشر: خطوات البحث وإجراءاته :

تمثلت خطوات البحث وإجراءاته في الإجابة عن تساؤلات البحث وجاءت في ثلاث أجزاء رئيسيه كالآتي:

• الجزء الأول : الإطار النظري :

حظي موضوع القيادة باهتمام متزايد من قبل الباحثين في مختلف التخصصات النظرية والعلمية نظرا لكونها أسلوب فعال للربط ما بين الأفراد والمصادر المتوفرة في المنظمة لتحقيق أهداف من المستحيل تحقيقها أو انجازها بدون هذا النوع من الارتباط، وحاجة كافة المنظمات إلى نوعية من الأفراد لديهم الخبرة والعلم والقدرة على التأثير وإدارة الجهاز الإداري لمواجهة التحديات التي تفرضها المتغيرات المحلية والعالمية بشكل علمي منظم (السيف ٢٠١٤، ٩) (الحريري، ٢٠٠٧، ١٧). وتسعى المؤسسات التربوية إلى تحسين انتاجية الأنظمة واستثمار المصادر التربوية بطريقة فعالة تعزز مقدرة القادة التربويين على تنفيذ الاصلاحات المطلوبة وتلبي توقعات المهتمين بالقطاع التربوي وفي محاولة من العلماء والباحثين للإلمام بالخصائص، والصفات، والقدرات والمهارات، والمعارف التي ينبغي أن تتوفر لدى هؤلاء القادة واعتبارها أساسا لسلوك والأداء في العمل ظهر ما يسمى بمصطلح الكفايات، ولكونهم يمارسون دورا قياديا وجب تحديد الكفايات التي تخولهم لذلك واختيارهم للقيام

بهذا الدور بحسب توفرها لديهم، وايضا ضرورة اعتماد الكفاية والأداء بدلاً من اعتماد المعرفة إطاراً مرجعياً للحكم على كفاءة الموظف، وفي تصميم برامج اعداد كافة العاملين في المنظومة التعليمية (قطيحات، ٢٠١٣، ٤٤)، (البطي ٢٠٠٥). واذاف هوستون (Houston، ٢٠٠٤، ٨٠) أن حركة التربية القائمة على الكفايات أكدت على أهمية تحديد مواصفات العاملين ومواصفات العمل ومتطلباته.

لأجل ذلك تناولت الباحثة مفهوم الكفايات، وعرض بعض آراء الباحثين المهتمين بهذا المجال بغية الوصول إلى تحديد لمفهوم الكفايات القيادية بشكل يلائم حاجة النظام التربوي لتحسين مدخلاته من العناصر القيادية ومن ثم اشتقاق الكفايات القيادية اللازمة لرئيس القسم في الإدارات التعليمية.

• الكفايات :

الكفايات مفردتها كفاية، وقد ورد في قاموس المنجد الأبجدي (١٩٧٨م) حيث ورد "كفاية (كفى) الشيء: حصل به الاستغناء عن سواه، قال تعالى: (وَكفى بالله شهيداً) (سورة الفتح، آية ٢٨) أي شهادة الله تغني عن سواهما. وفي قاموس ويبستر (websters) فإن معنى كلمة كفاية " كل ما يتوفر لدى الفرد من قدرات ومهارات تكفي لأداء عمل ما". (في القاضي، ١٤٣١ هـ، ٦٥)

وعرفها الطعاني (١٤٢٣هـ، ٦٩) " جميع المعارف والمهارات والقدرات والاتجاهات المتعلقة بوظائف الشخص التي يؤديها من أجل تحقيق الأهداف للمؤسسة التي يعمل بها". وعند اللقاني والجمال (٢٠٠٦م، ١٩٥) فإن الكفاية " تصف الحد الأدنى للأداء وعندما يصل أي فرد إلى هذا الحد فإن هذا يعني أن الفرد وصل إلى حد يساعده على أداء هذه المهمة". وعرفها مرعي (٢٠٠٣، ٣٧) بأنها "المقدرة على فعل شيء بكفاءة وفعالية وبمستوى معين من الأداء". بينما عرف البطي (١٤٢٤هـ، ص ٨٨) الكفايات بأنها "مجموعة القدرات التي يمتلكها الفرد والتي تجعله قادراً على أداء مهامه وأدواره ومسؤولياته بكفاءة بما ينعكس على كفاءة العملية التعليمية ككل".

ومن خلال التعريفات السابقة نلاحظ أن الكفايات تشير إلى القدرة على تحقيق الأهداف والوصول إلى النتائج المرغوبة بأقل التكاليف جهداً ووقتاً ومالاً، وتؤكد على ما يجب أن يقوم به الفرد فعلاً خلال أدائه لمهمة ما وليس ما يستطيع فعله، كما أن الكفاية ترتبط بمفاهيم القدرة والأداء والمعارف والمهارات والاتجاهات لتبني قاعدة متكاملة لما يجب ان يتوفر لديه منها لإتمام واجباته الوظيفية على أكمل وجه.

وعليه تعرف الكفاية إجرائياً بأنها "الحد الأدنى من القدرات والمعارف والمهارات التي يجب أن تتوفر لدى الفرد العامل من أجل القيام بمهامه وعمله بمستوى عال من الأداء على أن تكون قابلة للقياس والتقييم".

• الكفايات القيادية:

استكمالاً لما تم عرضه حول مفهوم الكفايات سيتم عرض ما أورده الباحثون حول مفهوم الكفايات القيادية لتحقيق الدور القيادي لرئيس القسم.

عرف الحضيبي (١٤٢٨، ٩٤) الكفايات القيادية بأنها "المعارف والاتجاهات والقيم والمهارات والقدرات التي ينبغي أن تتوافر لدى القائد ليتمكن من التأثير في العاملين معه والتي يمكنه اكتسابها وتنميتها ذاتياً أو من خلال مروره بخبرات". وعرفها الخنين (٢٠١٢، ٢١) "مجموعة السمات والقدرات والمهارات التي يجب أن تتوفر لدى القائد ليقوم بأداء عمله بمستوى عال، والتأثير على من حوله لتحقيق الأهداف المرسومة".

وتعرف الكفايات القيادية إجرائياً بأنها "الحد الأدنى من القدرات والصفات والمهارات التي يجب أن تتوفر لدى رئيس القسم ليتمكن من إنجاز عمله بمستوى عال من الأداء، والتأثير في العاملين لديه لتحقيق أهداف القسم والإدارة التعليمية بكفاءة".

• مصادر اشتقاق الكفايات القيادية :

تعددت مصادر اشتقاق الكفايات بتعدد الدراسات والأبحاث التي أجريت لتحديد كفايات العاملين في التربية والتعليم، فقد ذكر الخنين (٢٠١٢) أن بعض الباحثين لجأ إلى تخمين الكفايات اللازم توفرها لدى العاملين في قطاع التربية والتعليم، في حين استخدم بعض الباحثين منحى آخر وهو تحليل المهام والأدوار التي يقوم بها القائد لممارسة هذه الأدوار، بينما ذهب آخرون إلى رأي العاملين في تلك الوظائف بأنفسهم وحسب التخصص لتحديد كفاياتهم. وقد أشار العتيبي (٢٠٠٧، ٤٤) إلى أهم الأسس التي اتفق عليها الباحثون لاشتقاق الكفايات المهنية والقيادية في مجال التربية والتعليم مايلي:

- ◀ الأساس الفلسفي للبلد، ويمثله وثيقة سياسة التعليم.
- ◀ الأساس الواقعي، ويمثله البرامج الموجودة وأراء العاملين في قطاع التعليم.
- ◀ الأساس الأدائي، حيث يستند في تحديد الكفايات التي ينبغي أن يمتلكها الفرد على تحليل الأدوار والمهام والواجبات المطلوبة.
- ◀ الأساس التطبيقي، وهو ما ثبتت فعاليته التجربة والبحوث التربوية.

وأوضح كل من البطي (٢٠٠٣، ٩٢) والحسين (٢٠٠٤، ١١١) والحمداد (٢٠٠٤، ٩٤) والخنين (٢٠١٢، ٢٦) جوانب أخرى من مصادر اشتقاق الكفايات منها:

- ◀ تقدير الاحتياجات: ويقصد به تقدير الاحتياجات الاجتماعية دون غيرها من حاجات المتعلمين والمعلمين والكوادر العاملة في المؤسسة التربوية ومن ثم يتخذ هذا الإطار حاجات المجتمع المحلي أو المجتمع المدرسي كأساس لتحديد الكفاية التي يحتاجها الفرد ليؤدي دوره المطلوب بفعالية.
- ◀ الاستفادة من نتائج البحوث والدراسات الخاصة بالكفايات.

◀ اعتماد نظرية تربوية معينة بحيث يتم الاستفادة منها باشتقاق الكفايات التي تتفق مع مرتكزات تلك النظرية التربوية والإطار الذي تعتمده للعملية التعليمية.

◀ استطلاع رأي العاملين في الميدان التربوي: وهنا تشتق الكفايات عن طريق أخذ آراء العاملين في الميدان التربوي في الكفايات اللازمة لكل وظيفة تعليمية أو تربوية، بحيث تشمل اطراف متعددة تعمل في المجال التربوي مثل المعلمين ومديري المدارس والمشرفين التربويين وأعضاء هيئة التدريس في الجامعات وكليات اعداد المعلمين.

◀ وبالتالي فإن اشتقاق الكفايات يقوم على مرتكزات اساسية تشمل تحليل أدوار ومهام العمل للوظيفة المراد بناء كفاياتها، في ضوء الاساس الفلسفي للنظام التعليمي، وبلاستفادة من كل من نتاج البحوث التربوية السابقة التي تناولت الوظيفة نفسها، ومن آراء ذوي الخبرة والتخصص في هذا المجال للوصول إلى قائمة بالكفايات اللازمة لأي وظيفة ومنها وظيفة رئيس القسم في الإدارات التعليمية.

• تصنيف الكفايات القيادية :

لا يمكن القول بأن هناك أنواعاً محددة للكفايات يجب الإلمام بها دون غيرها ولكن هناك محاولات جادة لرسم بعض الكفايات الضرورية للمشتغلين في الميدان التربوي اختلف تصنيفها بحسب الفئة التي تختص بها والمجال الذي تعنيه فمثلا بعضها تناول الكفايات المهنية والتي تتطلبها مهنة من المهن، والبعض آخر اهتم بكفايات الاختصاصيين التربويين والموظفين والعاملين في المكتبات المدرسية، كما كان لمجال القيادة والإدارة التربوية اهتماما بهذا الجانب مما جعل عملية التصنيف نفسها تتعدد حسب آراء الباحثين.

وقد صنف حامد (٢٠٠٩) وعبوي (٢٠١٠) والحري (٢٠١١، ٨٠) والجماز (٢٠١٢، ٥٧) الكفايات اللازمة لنجاح القادة لأربعة أنواع هي الكفايات الانسانية والكفايات الفكرية والكفايات الفنية والكفايات الإدارية. وأضاف الحري وجلال (٢٠٠٧، ٨٣) والغامدي (١٤٢٥ هـ ، ٩١) والحضيب (٢٠٠٧، ١٠٤) أن من ضمن الكفايات اللازمة لتحقيق القيادة الناجحة الكفايات الشخصية حيث تعد شخصية المدير أو الرئيس عنصرا مهما في القيادة التربوية، لأن صفاته وخصائصه الشخصية لها أثر كبير في تحديد اتجاهات العاملين واستجاباتهم لجوانب العمل ومتطلباته، ويقصد بالشخصية هنا: مجموعة الصفات الجسمية والانفعالية والعقلية للفرد وتؤثر هذه الخصائص منفردة أو مجتمعة في سلوك الفرد، كما أن مظاهرها المختلفة تؤثر في استجابة الآخرين له. وتعدد آراء الباحثين في تصنيفهم للكفايات واختلافهم في ذلك ربما يعود إلى اختلاف طبيعة الوظائف والأعمال ومتطلباتها، واختلاف الزوايا التي ينظرون من خلالها إلى أبعاد هذا المفهوم ، ورغم ذلك ومهما تعددت تصنيفات الباحثين

لكفايات قادة العمل التربوي، إلا أنها تكاد تتفق على ضرورة توافر مجموعة من الكفايات التي تتطلبها وظيفة الإداري التربوي، مما تمنحه الثقة في نفسه أولاً، وتساعد على النجاح في أداء مهامه ومسؤولياته المكلف بها ثانياً، ووفقاً لطبيعة عمل ومهام رئيس القسم ستقوم الباحثة فيما يلي باختيار طريقة التصنيف التي تتناسب مع مجتمع البحث وذلك لتحديد الكفايات القيادية اللازمة لهم.

• **كفايات رؤساء الأقسام في الإدارات التعليمية في ضوء أدوارهم القيادية :**

يعمل رئيس القسم في ميدان واسع وفي اتجاهات متعددة حيث يمثل حلقة الوصل الأهم بين الإدارة العامة الممثلة لقسمه في الوزارة وبين الميدان التربوي كما أنه يمثل المساعد الأيمن لمدير التعليم لتحقيق أهداف إدارة التعليم ضمن اختصاصات قسمه، ويقوم بأدوار مختلفة لقيادة العمل والعاملين فهو يعمل من خلالهم وبهم ولا يستطيع بمفرده أن ينجز أعمال ومسؤوليات القسم . لذا فإن رؤساء الأقسام في الإدارات التعليمية بحاجة إلى توافر العديد من الكفايات التي تساعدهم على أداء مهامهم وقيامهم بمسؤولياتهم وأدوارهم القيادية في توجيه العناصر البشرية في الإدارة توجيهاً متناسقاً نحو تحقيق أهدافها على أفضل وجه، وتلبية حاجات تلك العناصر لتقدير الجهود وتنمية الأداء، أيضاً وكما ذكر عبوي (٢٠١٠) فإنه لا يكفي أن تتوفر هذه الكفايات لدى رئيس القسم بل لا بد أن يكون قادراً على توظيفها عملياً أثناء ممارسته لأعماله وتعامله مع الآخرين.

وفيما يلي تناولت الباحثة الكفايات القيادية اللازمة لرؤساء الأقسام بإدارات التربية والتعليم بالاطلاع على العديد من قوائم الكفايات التي أعدت للقيادات العاملة في قطاع التربية والتعليم، وايضاً بالرجوع إلى الأدب التربوي في هذا المجال من مراجع ودراسات تربوية:

• **الكفايات الشخصية :**

عرفها السيف (٢٠١٤) بأنها القدرات والمهارات اللازمة لبناء شخصية القائد مثل المبادرة والابتكار، حسن التصرف، ويرى عبد الجبار (٢٠٠٥) الكفايات الشخصية في العمل بأنها مجموعة السمات والاتجاهات الذهنية والسلوكية أثناء العمل منها التحمل والصبر ونكران الذات والحماسة للعمل والتضحية بالأموال الشخصية. وعرفتها عوده (٢٠١٠) بأنها "مجموعة الصفات الجسمية والانفعالية والعقلية للفرد، وتؤثر هذه الخصائص منفردة أو مجتمعة في سلوكه كما يكون لمظاهرها المختلفة وقع على الآخرين، وتؤثر في استجاباتهم له".

وتعرف الكفايات الشخصية إجرائياً بأنها "الصفات والقدرات الانفعالية والاجتماعية التي ينبغي أن تتوفر في شخصية رئيس القسم ليصبح قائداً والتي تؤثر في سلوكه وفي استجابة الآخرين له ويمكن ملاحظتها وتقويمها".

ويؤكد الأساس الفلسفي لوزارة التربية والتعليم هذا التوجه حيث ورد في المادة رقم (١٩٥) من وثيقة سياسة التعليم في المملكة العربية السعودية فيما يخص اختيار القائمين على قيادة العمل التربوي "أن يتم اختيار القائمين على التربية والتعليم من ذوي الكفاية العلمية والتربوية والفنية والخلق الإسلامي النبيل" (وزارة المعارف، ١٣٩٠هـ). ولا شك أن نجاح رئيس القسم في أدائه لدوره كما ينبغي يعتمد كثيراً على ما يتمتع به من مقومات شخصية تلك المقومات التي عرفها الشهري (٢٠٠٨، ٧٤) على أنها القدرات التي يحتاج إليها القائد في التعامل مع تابعيه والتي تتضمن الجوانب الوجدانية والاجتماعية وذكور حجر (٢٠٠٥، ٢١) والمالكي (١٤٢٨، ٥ ص ٢٨) وعبوي (٢٠١٠، ٨٩) والعمر (٢٠١٠، ٤٢) والدوسري (٢٠١١، ٢٩) بأن القائد التربوي يجب أن يمتلك عدد من الصفات والمهارات الشخصية التي تؤهله للقيام بواجبه تمثل في مجملها كفايات شخصية للقائد التربوي تلخصها الباحثة فيما يلي:

◀ سمات شخصية كالقوة البدنية وقوة الشخصية والطلاقة اللفظية والعدل والخلق الطيب .

◀ المبادرة والابتكار : بأن تتصف الشخصية القيادية بروح المبادرة وتعني أن يكون رئيس القسم كقائد تربوي صاحب السبق في تزويد العاملين معه بالجديد من المقترحات التي تساعد في توضيح النظام ودعم خطط العمل، وأن يبادر القائد بالعمل وحث العاملين معه للعمل لتحقيق الأهداف المأمولة، وأن تكون قدرة على توفير مناخ الإبداع للآخرين .

◀ ضبط النفس : أي القدرة على إدارة نفسه قبل إدارة الآخرين ويتطلب ذلك مقابلة المشاكل والعقبات والأزمات بهدوء وسيطرة على الأعصاب .

◀ الدراية والحنكة وحسن التصرف إذ أن رئيس القسم يجب أن يكون لديه قدراً رفيعاً من الدراية بحيث يتمكن من تنظيم المواقف الفوضوية، فهو لا يتجاوب مع المشاكل بل يستجيب لها بإيجاد حلول واقعية لها .

◀ مساعدة الآخرين على النمو، فالقيادة الحقيقيون لا يسعون للتطور والنمو الذاتي فقط، وإنما يسعون للأخذ بيد جميع العاملين لتقديم أفضل ما لديهم وتطوير مهاراتهم بما يحقق نجاح المؤسسة في تحقيق تطلعاتها .

وأضاف البطي (١٤٢٤، ص ٩٧) والفاضل (٢٠١٠، ٣٣) أن هناك كفايات شخصية ضرورية لا بد من توفرها في رئيس القسم كقائد تربوي أهمها القدوة الحسنة في سيرته وسلوكه، النزاهة والعدل، التواضع واحترام العاملين لديه اللباقة وحسن التحدث بلغة سليمة، الاتزان النفسي وسعة الصدر، الثقة بالنفس، الحماس والنشاط، وأن يعمل بدافع الإبداع في الإنجاز، القدرة على الحوار الجيد .

• الكفايات الفكرية :

وتتمثل في درجة كفاءة القائد التربوي في ابتكار الأفكار والتعرف على المشكلات والاحساس بها ومحاولة البحث عن الحلول التي من شأنها تطوير

أداء مؤسسته وقدرته على النظرة الكلية والتصور الشامل الذي يربط النظام التعليمي برمته، وبالمجتمع الكبير (الكريدا، ١٤٢٥، ٣٤). وترى الحري (٢٠١٢) بأن الكفايات الفكرية تعني مقدرة القائد وكفاءته في رؤية تنظيم المؤسسة التربوية، وفهمه للترابط بين أجزائها ونشاطاتها، وأثر التغييرات التي قد تحدث في أي جزء منها على بقية أجزائها، ومقدرته على تصور علاقة الموظف بالمنظمة وعلاقة المنظمة ككل بالمجتمع الذي يعمل فيه، كما أنها تعني قدرة القائد على التفكير الجاد بكل المتغيرات والمستجدات ووضع التصور المناسب لمواجهتها والمقدرة على التنبؤ بالفرص التي يمكن أن تساعد على تعزيز مستوى المؤسسة التربوية في جميع الحالات.

وتعرف الكفايات الفكرية اجرائيا بأنها "مجموعة القدرات والمهارات التي تمكن القائد من الرؤية الكلية للمنظمة، وفهم العلاقات بين أجزائها ونشاطاتها وأثر التغييرات التي قد تحدث في أي جزء منها على بقية الأجزاء، والتنبؤ بالفرص التي يمكن أن تساعد على تعزيز مستوى أداء القسم وأداء الإدارة، على أن تكون قابلة للقياس والتقييم".

ويؤكد الحضيبي (٢٠٠٧، ١١٤) ضرورة توافر الكفايات الفكرية التالية لدى القائد التربوي ومن أهمها :

- ◀ الإلمام الجيد بأبعاد العملية التعليمية التربوية من مدخلات ومخرجات وعلاقات بعضها ببعض .
- ◀ الإدراك الجيد للنظريات التربوية من جهة، وبعناصر العملية الإدارية (وتشمل التخطيط والتنظيم، المتابعة والتقييم) من جهة أخرى .
- ◀ أن يتوافر لديه الخيال الواسع لتكوين رؤية متكاملة للمنظمة التي يعمل على إدارتها، بحيث تتضمن جميع مكوناتها وعناصرها (البشرية والمادية) وجميع مشكلاتها، والطرق المختلفة لتطويرها في الوقت الراهن والمستقبل وذلك في ظل الموارد المتاحة.

ويضيف (الماضي، ٢٠١٠، ٣٤) أهمية كفاية التوازن لدى القائد التربوي باعتبارها من أهم الكفايات الفكرية والتي تعني " النظرة الوسطية للأمر والاعتدال بين الأطراف المتناقضة " وكذلك مهارات الفرد الإدراكية والذهنية التي يتطلبها مجال العمل مثل مهارات الملاحظة ومهارات تحليل المشكلات واستنتاج معرفة جديدة، ومهارات استشراف المستقبل. وهذه الكفايات تزداد أهميتها في المستويات الإدارية العليا لأن القائد يعتمد عليها في استخدام كفاياته الإدارية والإنسانية، فتوافر هذه الكفايات لديه سوف ينعكس على سلوكه ومروسيه ويطبغ تصرفاتهم بطابع الإبداع، كما أنها يمكن أن تكون منهم مجموعة متعاونة.

• الكفايات الإنسانية :

وتعني قدرة القائد على التعامل مع المرؤوسين وتنسيق جهودهم وإيجاد روح العمل الجماعي بينهم، وإيجاد جو من الفهم المتبادل بينهم ومعرفة آراءهم

وميولهم واتجاهاتهم (عبوي، ٢٠١٠). وعرفها بريخ (٢٠١٢) بأنها قدرة القائد على التعامل الفعال والسلوك كعضو ايجابي في تنمية الجهود التشاركية ضمن الفريق الذي يتولى قيادته، بينما عرفها عبد الجواد (٢٠٠٤، م ٣٦) تلك القدرات والمهارات التي يتمتع بها القائد وتمكنه من إقامة علاقات طيبة مع الرؤساء والمرؤوسين مما يؤدي ذلك إلى تفاعل الأفراد معه من جهة ومع بعضهم بعضا من جهة أخرى من أجل تحقيق الأهداف المرسومة للمنظمة

وتتخذ الباحثة تعريف عبد الجواد للكفايات الإنسانية تعريفا اجرائيا لها فتعرف الكفايات الإنسانية لرئيس القسم بأنها "تلك القدرات والمهارات التي يتمتع بها رئيس القسم وتمكنه من إقامة علاقات طيبة مع الرؤساء والمرؤوسين مما يؤدي ذلك إلى تفاعل الأفراد معه من جهة ومع بعضهم بعضا من جهة أخرى من أجل تحقيق الأهداف المرسومة للمنظمة".

ويحتاج رئيس القسم للكفايات الانسانية كي يتمكن من التعامل بنجاح مع كافة التنظيمات الإدارية الأفقية والرأسية، والتعامل مع المرؤوسين وتنسيق جهودهم وإيجاد روح العمل الجماعي بينهم مما يجعلهم يتعاونون معه ويتفانون في العمل والعطاء، وهذا يتطلب وجود الفهم المتبادل بينه وبينهم ومعرفته لأرائهم وميولهم واتجاهاتهم. كما يلزم القائد في مجال العلاقات الإنسانية أن يكون ملما بعملية منح الحوافز الفعالة للأفراد في مواقف ومناسبات معينة بهدف تحقيق الرضا الإنساني لدى العاملين، مما ينعكس ذلك في تحقيق الأهداف التنظيمية المحددة (رسمي، ٢٠٠٤، م ١٣٧) " ذلك لأن نجاح القائد لا يعتمد على ما يستطيع تحقيقه بنفسه، بقدر اعتماده على ما يستطيع دفع العاملين معه لتحقيقه وإنجازه " (عماد الدين، ٢٠٠٤، م ٣٩). ولكي يستطيع رئيس القسم أن يكون قائدا فعالا وأن يمتلك زمام الأمور بسلطة التأثير لا سلطة التشريع فإن عليه ان يجعل أهداف العاملين لديه أحد الأهداف التي يسعى لتحقيقها وفي هذا الجانب أشار المخلافي (٢٠٠٩، ٤٤) ان القائد قد يكون ناجحا ولكن ليس فعالا، فيكون ناجحا من خلال قدرته على تحقيق الاهداف المنشودة للمنظمة أو المؤسسة دون مراعاة تحقيق أهداف العاملين في المنظمة واشباع حاجاتهم وهذا يؤثر بشكل مباشر في مستقبل المنظمة على المدى البعيد، أما القائد الفعال فهو الذي يستطيع تحقيق أهداف المنظمة واهداف المرؤوسين معا .

• الكفايات الإدارية :

عرفها الغامدي (١١٢، ٢٠١٢) بأنها " قدرة القائد على فهم عمله الإداري وتحقيق المواءمة بين أهداف التنظيم وإشباع حاجات ورغبات التابعين"، وتتمثل الكفايات الإدارية في قدرة القائد على فهم عمله وممارسة نشاطه بما يتلاءم وتحقيق أهداف المؤسسة، وما يكفل تحقيق متطلبات المرؤوسين وإشباع حاجاتهم". (الشهري، ٢٠١٣).

وتعرف الكفايات الإدارية إجرائياً بأنها "الحد الأدنى من المعارف والمهارات الإدارية من تخطيط وتنظيم وتوجيه وتقويم واتخاذ القرارات المناسبة، وإدارة للوقت والاجتماعات، والتي ينبغي أن تتوفر لدى رئيس القسم ليتمكن من القيام بمهامه الإدارية بمستوى عالٍ من الأداء".

ومن الدلائل المهمة على توافر القدرات والمهارات الإدارية لدى القائد التربوي كفاءته في التخطيط، وتوزيع العمل داخل المؤسسة العلمية توزيعاً عادلاً، وإبراز وتطوير القدرات الكامنة لدى العاملين وتدريبهم، وحقه في الاستفادة من كافة إمكانيات المؤسسة، فيضع الموظف المناسب في الوظيفة المناسبة، ويستفيد من كفاءة الأفراد ومن سلوكهم عن طريق توجيههم بجهد تعاوني منسق وتحميلهم مسؤولية الواجبات الموكلة إليهم والسلطة المفوضة إليهم، وكفاءته في ممارسة الرقابة للتأكد من انجاز الأعمال على أكمل وجه (حسن، ٢٠٠٤، ٩٨). ويمثل هذا في قدرة القيادة الإدارية على التخطيط الجيد والتنظيم الأمثل للمنظمة، واستغلال الطاقات البشرية على نحو أفضل، والقدرة على التوجيه السليم والرقابة الفاعلة، واختيار أفضل الأساليب التي تكفل تحقيق أكبر قدر من الإنتاجية، والعمل على تبسيط الإجراءات، وانتقاء وسائل الاتصالات الفعالة، واتخاذ القرارات الرشيدة المحققة للأهداف.

ورئيس القسم مكلف بإدارة شؤون قسمه تخطيطاً وتنظيماً وتوجيهاً ومراقبة وتقويماً، وهو يعدّ مثلاً لمرؤوسيه في حسن أداء العمل لذا فإن قيامه بهذا الدور يتطلب توفر الكفايات اللازمة لذلك من قدرات ومهارات وخصائص تعينه على إنجاز ما كلف به بكفاءة، سواء من حيث إعداد ومتابعة الخطة التشغيلية للقسم، أو من حيث حسن توزيع الأعمال والأدوار بين العاملين في القسم ومتابعتهم في تنفيذ تلك الأعمال وتقديم التوجيه المناسب لهم في حال رجوعهم إليه واستشارتهم له، أو من حيث حسن إدارته لوقته بما يحفظ أوقات العمل والعاملين ويحقق رضا المستفيدين، وكذلك ادارته لاجتماعات القسم بما يجعلها اجتماعات فعالة وناجحة، وأخيراً قدرته على اتخاذ القرارات المناسبة وإشراك العاملين لديه في صنعها.

• الكفايات الفنية :

تعرف الكفايات الفنية للقائد بأنها المعرفة المتخصصة في فرع من فروع العلم والكفاءة في استخدام هذه المعرفة في ممارسته لعمله ومعالجتها للمواقف التي يصادفها بفعالية، ويمكن اكتساب هذه الكفايات عن طريق الدراسة والخبرة والتدريب كما في معرفة الحاسب الآلي وتطبيقاته ومهارات الأنظمة الالكترونية ومهارات التدريب ومهارات البحث العلمي (الحارثي، ٢٠٠٨، ١٨). وعرفها قنديل (٢٠١٠، ٦٨) بأنها "المعرفة في مجال معين، بالإضافة إلى القدرة على استخدام المعلومات وتحليلها، ومعرفة الطرق والوسائل المتاحة والكفيلة

لإنجاز الأعمال. وذكر الحضيبي (٢٠٠٧) بأن الكفايات الفنية لدى القادة تتمثل في معرفة الحاسب الآلي وتطبيقاته ومهارات استخدام الأنظمة الإلكترونية وتوظيفها في العمل كما ينبغي ومهارات التدريب ومهارات البحث العلمي.

وتعرفها إجرائيا بأنها "المعارف والمهارات اللازمة لرئيس القسم في مجالات تطبيقات الحاسب الآلي والتدريب والبحث العلمي والمتعلقة بوظائفه حتى يؤديها بمستوى عال من الأداء من أجل تحقيق الأهداف المنشودة للإدارة التعليمية".

ومن أكثر ما يميز هذا النوع من الكفايات أنه يمكن التحقق من توافرها بسهولة لأنها تبدو واضحة أثناء أدائه لعمله.

وفي ميدان القيادة الإدارية تبرز أهمية الحاسب الآلي في كونه يقوم بدور مهم فيما يتعلق باتخاذ القرارات الإدارية وخاصة الروتينية منها توفيرا للوقت والجهد (العجمي، ٢٠١٠ م، ٢٤٢).

كما أن من الكفايات الضرورية لرئيس القسم مهارات البحث العلمي وعمل الدراسات الميدانية، وتؤكد الاتجاهات التربوية الحديثة على ضرورة تنمية اتجاه البحث والدراسة لدى المديرين والقادة ومساعدتهم، للقيام بدراسات علمية للمشكلات التي قد تواجههم لأن الاستناد على أسلوب البحث والدراسة - كما هو معلوم - من العوامل التي تساعد جدا على نجاح القرارات التي يتخذها القائد. ويعد التدريب في ميدان التعليم أحد الأركان الأساسية التي تساعد في تقدم ونمو التربية في المجتمع، ولا سيما لدى العاملين في إدارة التعليم بوجه عام وقياداته من مديرين ورؤساء أقسام ومشرفين بوجه خاص فهم بحاجة للتدريب بصفة مستمرة للتعرف على الجديد في مجال التربية واكتساب المهارات الإدارية التي تساهم في النهوض بالإدارة، كما أن دور رئيس القسم كمدرّب لا يقل أهمية من كونه متديبا فعلى رئيس القسم أن يتعرف بشكل دقيق على الاحتياجات التدريبية للمشرفين التربويين والموظفين الإداريين العاملين لديه، وتلبية احتياجاتهم التدريبية لتحقيق الأهداف المرسومة. (حسن، ٢٠١٠، ٥٦) (الحضيبي ٢٠٠٧، ١٢٩)

وتتطلب المهام الفنية لرئيس القسم توفر كفايات محددة حتى يستطيع أن يؤدي هذه المهام كما ينبغي سواء في مجال استخدام الوسائل التكنولوجية المتعددة لتيسير أداء الأعمال والتواصل والانسجام مع توجهات الوزارة نحو تفعيل الأنظمة الإلكترونية في الإدارة، أو في مجال تحقيق التنمية المهنية للعاملين لديه، واعداد التقارير الفنية والدورية، وأخيرا في مجال اجراء البحوث والدراسات الميدانية لحل مشكلات الميدان التربوي وتطوير ممارساته فيما يتعلق بمسؤوليات القسم.

• **الجزء الثاني: الدراسة الميدانية :**

• **أولا: إجراءات الدراسة الميدانية:**

إعداد أداة البحث (الإستبانة) تم بناء استبانة في ضوء التساؤلات التي انطلق منها البحث ، ومن خلال الاطلاع على الأدب التربوي ذو الصلة بموضوع البحث والتي تنوعت بين المراجع والدراسات العلمية، ووفقا لتعريف الإجرائي للبحث وتحليل مهام رؤساء الأقسام بإدارات التعليم وتكونت الاستبانة من جزأين رئيسين هما:

◀ **الجزء الأول:** المعلومات الأساسية لعينة البحث (الجنس - عدد سنوات الخبرة في العمل رئيس قسم)

◀ **الجزء الثاني:** تناول الكفايات القيادية التي ينبغي أن تتوفر لدى رؤساء الأقسام في إدارات التربية والتعليم واحتوى على (٧٠) كفاية موزعة على خمس مجالات كالتالي:

- ✓ الكفايات الشخصية وتتكون من (١١) كفاية.
- ✓ الكفايات الفكرية وتتكون من (١٤) كفاية.
- ✓ الكفايات الإنسانية وتتكون من (١٢) كفاية.
- ✓ الكفايات الإدارية وتتكون من (٢٠) كفاية.
- ✓ الكفايات الفنية وتتكون من (١٣) كفاية.

وتم استخدام مقياس ليكرت الخماسي لتحديد درجة أهمية توفر الكفايات القيادية لدى رؤساء الأقسام في إدارات التربية والتعليم، أي أن تدرج المقياس المستخدم في البحث كما يلي: (بدرجة عالية جدا - بدرجة عالية - بدرجة متوسطة - بدرجة منخفضة - بدرجة منخفضة جدا).

• **تقنين الأدوات:**

• **صدق أداة البحث :**

تم حساب صدق أداة البحث من خلال الأسلوبين التاليين:

◀ **الصدق الظاهري (آراء المحكمين)** يعد الصدق الظاهري من الأساسيات في أداة البحث ، وقد اعتمدت الباحثة الصدق الظاهري ، وتم عرض الاستبيان بصيغته الأولية على مجموعة من المحكمين من ذوي الاختصاص والخبرة من أعضاء هيئة التدريس لعدد من الجامعات السعودية، ومن ذوي الخبرة والممارسة لمهام رؤساء الأقسام بإدارات التعليم وعددهم اجمالا (١١) محكم ملحق رقم (١) وذلك لإبداء الرأي حول درجة وضوح العبارات وتمثيلها للهدف الذي وضعت له وحذف وتعديل ما يروونه يسهم في وصول الاستبانة إلى الشكل الأمثل للتطبيق، حيث كانت الاستبانة الأولية مكونة من (٨٨) عبارة وبناء على آراء المحكمين وبنسبة اتفاق ٨٠% فأكثر حول مدى مناسبة الاستبانة لأهداف البحث ، ووفقا لتوجيهاتهم ومقترحاتهم تم تعديل

الصياغة لبعض العبارات وحذف عدد من العبارات ودمج بعضها، فأصبحت الاستبانة مكونة من (٧٠) فقرة موزعة على خمس مجالات تمثل بمجموعها الكفايات القيادية التي ينبغي أن تتوفر لدى رؤساء الأقسام بإدارات التعليم .

◀ صدق الاتساق الداخلي نظراً لأن الصدق في أدبيات القياس يعني اتساق الاختبار مع نفسه في قياس الجانب الذي بني لقياسه، أي إنه يدل على مدى اتساق الدرجات في حالة تكرار التجربة، لذلك يعتمد الصدق - في إحدى طرقه - عن طريق التحقق من الاتساق الداخلي للأداة، ولاستخراج صدق البناء ولكون عينة البحث بأسلوب الحصر الشامل تم تطبيق الاستبانة على عينة من مجتمع آخر مماثل لمجتمع البحث في خصائصه تكونت هذه العينة من (٣٢) من رؤساء الأقسام في إدارات التربية والتعليم ثم حساب كل مما يلي:

✓ معامل ارتباط درجة المجال بالدرجة الكلية للاستبانة ويوضح الجدول (١) نتائج هذا الإجراء:

جدول (١) معامل الارتباط بيرسون بين درجة كل مجال والدرجة الكلية للاستبانة

معامل الارتباط	المجال
♦ ٠.٧٥٥	الكفايات الشخصية
♦ ٠.٨٣٤	الكفايات الفكرية (الإدراكية)
♦ ٠.٨٣٣	الكفايات الإنسانية
♦ ٠.٩١٩	الكفايات الإدارية
♦ ٠.٨١١	الكفايات الفنية

وكما يتضح من الجدول (١) فإن قيم معاملات الارتباط للمجالات بالدرجة الكلية للاستبانة عالية ودالة احصائياً، مما يعني وجود درجة عالية من الاتساق الداخلي.

✓ حساب معاملات الارتباط بين كل فقرة وبين المجال الذي تنتمي إليه ويوضح الجدول (٢) النتائج :

يلاحظ من الجدول (٢) أن جميع معاملات الارتباطات لجميع الفقرات موجبة الإشارة ودالة احصائياً عند مستوى (٠.٠١) و (٠.٠٥) مما يشير إلى تمتع الفقرات جميعها بصدق اتساق داخلي جيد مع مجالاتها الممثلة لها.

• ثبات أداة البحث:

يعني إلى أي درجة يعطي المقياس قراءات مقارنة عند كل مرة يستخدم فيها أو ماهي درجة اتساقه واستمراريته عند تكرار استخدامه في أوقات مختلفة وعلى أناس مختلفين.

وللتأكد من ثبات أداة البحث (الإستبانة) تم توزيع الاستبانة على عينة عشوائية من خارج عينة البحث تكونت من (٣٢)، ومن ثم حساب الثبات باستخدام معادلة " ألفا كرونباخ " يوضح الجدول (٣) معامل ألفا كرونباخ لقياس ثبات أداة البحث كما يلي:

جدول (٢) معامل ارتباط بيرسون لكل فقرة مع درجة المجال الذي تنتمي إليه

رقم الفقرة	معامل الارتباط	رقم الفقرة	معامل الارتباط	رقم الفقرة	معامل الارتباط	رقم الفقرة	معامل الارتباط
١	٠.٤٢٨	١٩	٠.٤٨١	٣٧	٠.٥١١	٥٥	٠.٦٤٢
٢	٠.٥١٧	٢٠	٠.٧٢٢	٣٨	٠.٤٠٤	٥٦	٠.٦١٩
٣	٠.٧٥٤	٢١	٠.٧٩٤	٣٩	٠.٣٧٥	٥٧	٠.٣٦١
٤	٠.٦٩٤	٢٢	٠.٧٣٩	٤٠	٠.٥٦٢	٥٨	٠.٤٠٠
٥	٠.٤٠١	٢٣	٠.٦٧٣	٤١	٠.٤٩٥	٥٩	٠.٤٠٣
٦	٠.٤٢٨	٢٤	٠.٦٦٥	٤٢	٠.٥٣٠	٦٠	٠.٥٦١
٧	٠.٥٠٢	٢٥	٠.٦٢٠	٤٣	٠.٥٨٣	٦١	٠.٥٧٧
٨	٠.٥٣٨	٢٦	٠.٤١٥	٤٤	٠.٨٧٦	٦٢	٠.٨٣٩
٩	٠.٤٩٤	٢٧	٠.٧٤٨	٤٥	٠.٦٠٥	٦٣	٠.٧٥٧
١٠	٠.٣٦٨	٢٨	٠.٦٧٥	٤٦	٠.٥٦٢	٦٤	٠.٦٠٥
١١	٠.٦٩٥	٢٩	٠.٥٨٢	٤٧	٠.٥٨٢	٦٥	٠.٦٦٢
١٢	٠.٦٣٧	٣٠	٠.٦٨١	٤٨	٠.٥٤٨	٦٦	٠.٧٦٩
١٣	٠.٧٢١	٣١	٠.٦١٤	٤٩	٠.٥٨١	٦٧	٠.٧٧٧
١٤	٠.٥٥٠	٣٢	٠.٧٠٦	٥٠	٠.٦٣٨	٦٨	٠.٥٨٠
١٥	٠.٤٢٨	٣٣	٠.٦٠٧	٥١	٠.٤٣٦	٦٩	٠.٦٥٠
١٦	٠.٦٦٦	٣٤	٠.٧٠٦	٥٢	٠.٦٩٥		
١٧	٠.٧٧٠	٣٥	٠.٦٩٢	٥٣	٠.٧١٢		
١٨	٠.٧٧١	٣٦	٠.٣٩٨	٥٤	٠.٤٧٥		

جدول (٣) قيم معامل ألفا كرونباخ

المجال	عدد العبارات النهائي	ثبات المجال
المجال الأول: الكفايات الشخصية	١٠	٠.٧١٢
المجال الثاني: الكفايات الفكرية (الإدراكية)	١٤	٠.٨٩٧
المجال الثالث: الكفايات الإنسانية	١١	٠.٨١٠
المجال الرابع: الكفايات الإدارية	٢٠	٠.٨٩٠
المجال الخامس: الكفايات الفنية	١٣	٠.٨٥٦
الثبات الكلي للأداة	٦٨	٠.٩٥٨

- إجراءات تطبيق أداة البحث:
- ◀ تم اختيار عينة البحث.

◀ توزيع أداة البحث على عينة البحث، حيث تم توزيع (١٣٦) استبانة، وتجميعها واستبعدت الاستبانة غير المكتملة، وبلغت الاستبانة الصالحة للتحليل الإحصائي نسبة (٧٧.٢٪) وهي نسبة مناسبة وفيما يلي توضيح خصائص عينة البحث:

جدول (٤) وصف عينة البحث من حيث الجنس

العدد	الجنس			النوع	
	أكثر من ١٠ سنوات	من ٥ إلى ١٠	أقل من ٥ سنوات	رئيسية قسم	رئيس قسم
٤٤	٣٣	٢٨	٤٠	٦٥	
المجموع	١٠٥			١٠٥	

- ثانيا: عرض نتائج البحث وتفسيرها ومناقشتها:
- للإجابة عن السؤال الأول: ما الكفايات القيادية اللازمة لرؤساء الأقسام في إدارات التربية والتعليم بمنطقة القصيم من وجهة نظرهم؟

تمَّ حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل مجال من مجالات البحث وجاءت النتائج على النحو التالي:

• المجال الأول الكفايات الشخصية :

ويوضح جدول (٥) النتائج:

جدول (٥) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات افراد عينة البحث حول مجال الكفايات الشخصية

الرتبة	درجة الأهمية	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارات	الرقم بالاستانارة
٤	عالية جداً	٠.٣٨٥	٤.٨٧	يحاوّر وينصت بكفاءة مع الآخرين	١
٣	عالية جداً	٠.٣٢٠	٤.٨٨	يغلب المصلحة العامة على المصلحة الخاصة	٢
٧	عالية جداً	٠.٤٩٩	٤.٧٠	يقنع ويؤثر في الآخرين	٣
٦	عالية جداً	٠.٤٦٥	٤.٧٧	يتحدث بوضوح أثناء تواصله مع الآخرين	٤
٨	عالية جداً	٠.٥٢٨	٤.٦٨	يشجع المبادرة لتنفيذ الأعمال بشكل جديد	٥
١	عالية جداً	٠.٢٨١	٤.٩١	يمثل القدوة الحسنة في كافة الجوانب	٦
١٠	عالية جداً	٠.٥٨٢	٤.٦٠	يعترف بالخطأ عند حدوثه	٧
٩	عالية جداً	٠.٥٣٤	٤.٦٦	يتقبل النقد ويستفيد من ملاحظات الآخرين	٨
٢	عالية جداً	٠.٣٢٠	٤.٨٩	يتسم بالآذان النغسى والقدرة على ضبط النفس	٩
٥	عالية جداً	٠.٤٤١	٤.٨٣	يتصرف بحكمة في تسيير الأمور واصدار الأحكام	١٠
١١	عالية جداً	٠.٥٣٢	٤.٥٩	يطور ذاته باستمرار وفقاً للمستجدات التربوية والتعليمية	١١
	عالية جداً	٠.٤٤٤	٤.٧٦٢	المتوسط العام والانحراف العام للمجال	

يتضح من الجدول (٥) أن درجة الأهمية لمجال " الكفايات الشخصية" وجميع الفقرات "عالية جداً"، وهذا يعني أن معظم رؤساء الأقسام يرون أهمية عالية جداً للكفايات الشخصية، وتتفق هذه النتيجة مع دراسة الماضي (٢٠١٠) بينما اختلفت مع دراسة الشهري (٢٠٠٨) ودراسة الخنين (٢٠١٢) وقد يعود ذلك إلى اختلاف العينة.

• المجال الثاني: الكفايات الفكرية (الإدراكية) :

ويوضح جدول (٦) النتائج كالتالي:

يتضح من الجدول (٦) مجال "الكفايات الفكرية (الإدراكية)" حصل على درجة أهمية "عالية جداً"، كما أن عبارات هذا المجال جميعها داخل الفئة التي تشير إلى "عالية جداً"، مما يشير إلى أن اتجاهات رؤساء الأقسام نحو توفر كفايات هذا المجال كان ايجابياً. وتتفق هذه النتيجة مع نتيجة دراسة الحضيبي (٢٠٠٧) ودراسة الماضي (٢٠١٠)، وقد يعزى ذلك إلى أن الكفايات الفكرية تزداد أهميتها كلما اتجهنا للأعلى عبر المستويات التنظيمية نظراً لكون العلاقات التنظيمية تزداد تعقيداً كلما صعدنا للأعلى ولأن القائد يعتمد عليها في استخدام كفاياته الإدارية والإنسانية، فتوافر هذه الكفايات لديه سوف ينعكس على أدائه وسلوكه مرؤوسيه.

جدول (٦) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعياريه لاستجابات افراد عينة البحث حول مجال الكفايات الفكرية (الإدراكية)

الرقم بالاستبانة	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الأهمية	الرتبة
١	يدرك الصورة الكلية للمنظمة من حيث :رسالتها ، رؤيتها ، أهدافها ، امكانياتها.	٤.٥٨	٠.٥٣٣	عالية جداً	٧
٢	يدرك العلاقة بين القسم والأقسام الأخرى عند بناء وتنفيذ الخطط التشغيلية للإدارة التعليمية ككل	٤.٦٥	٠.٥٧١	عالية جداً	٤
٣	يدرك العلاقة بين القواعد المنظمة للعمل التربوي وعناصر العملية التعليمية	٤.٦٣	٠.٥٥٩	عالية جداً	٥
٤	يستشرف الأحداث المستقبلية	٤.٣٣	٠.٦٨٩	عالية جداً	١٣
٥	يحلل المشكلات التربوية إلى مكوناتها الأولية ثمهدا لاستنباط حلولها	٤.٤٣	٠.٦٣٣	عالية جداً	١١
٦	يعرض أفكاره بطريقة علمية منظمة	٤.٥٦	٠.٥٨٧	عالية جداً	٨
٧	بحول الأفكار إلى أعمال ونشاطات ملموسة	٤.٥٠	٠.٧٨١	عالية جداً	٩
٨	يوازن بين حاجات الأفراد وحاجات العمل	٤.٦٢	٠.٥٦١	عالية جداً	٦
٩	يدرك النتائج المترتبة على أنماط السلوك الإداري للعاملين	٤.٤٩	٠.٥٩٠	عالية جداً	١٠
١٠	يوازن بين الجانبين الفني والإداري في العمل	٤.٦٨	٠.٥٦٣	عالية جداً	٣
١١	يصوغ العمليات التربوية في خرائط وأرقام	٤.٢١	٠.٧٨١	عالية جداً	١٤
١٢	يتوقع المخاطر المحتملة	٤.٣٤	٠.٦٩١	عالية جداً	١٢
١٣	يكشف قدرات ومهارات العاملين لديه	٤.٧٤	٠.٤٨١	عالية جداً	١
١٤	يوصل رؤيته في العمل إلى العاملين لديه	٤.٧٠	٠.٤٥٨	عالية جداً	٢
	المتوسط العام والانحراف العام للمجال	٤.٥٣٣	٠.٥٩٨	عالية جداً	

• المجال الثالث: الكفايات الإنسانية :

ويوضح جدول (٧) النتائج كالتالي:

جدول (٧) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعياريه لاستجابات افراد عينة البحث حول مجال الكفايات الإنسانية

الرقم بالاستبانة	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الأهمية	الرتبة
١	يبني علاقات ايجابية مع مشرفي القسم وموظفيه	٤.٩٠	٠.٢٩٥	عالية جداً	٢
٢	يرتبط بعلاقة جيدة مع الرؤساء	٤.٨٨	٠.٢٨٥	عالية جداً	٤
٣	ينمي القيم الايجابية لدى مشرفي القسم وموظفيه	٤.٨١	٠.٤١٨	عالية جداً	٦
٤	يعمل بمبدأ الشورى في العمل	٤.٦٩	٠.٥٠٦	عالية جداً	٨
٥	يتعامل مع جميع مشرفي القسم وموظفيه بعدل	٤.٨٥	٠.٤١١	عالية جداً	٥
٦	يشرك مشرفي القسم وموظفيه في صنع واتخاذ القرار	٤.٥١	٠.٥٩٠	عالية جداً	١١
٧	يبث روح التعاون بين مشرفي القسم وموظفيه	٤.٨٩	٠.٣٠٦	عالية جداً	٣
٨	يحفز مرؤوسيه لإنجاز العمل كما يجب في الوقت المناسب	٤.٧٨	٠.٤١٦	عالية جداً	٧
٩	يحافظ على أسرار وخصوصية مرؤوسيه	٤.٩١	٠.٢٨١	عالية جداً	١
١٠	يشارك في حل المشكلات التي تواجه المرؤوسين	٤.٦١	٠.٥٠٩	عالية جداً	١٠
١١	يشيد بالجهود الإنسانية والفكرية المميزة لمشرفي القسم وموظفيه	٤.٦٥	٠.٥٠٠	عالية جداً	٩
	المتوسط العام والانحراف العام للمجال	٤.٧٧٢	٠.٤٢٠	عالية جداً	

يتضح من الجدول (٧) أن مجال " الكفايات الإنسانية " وجميع الفقرات حصل على درجة " عالية جداً"، وهو ما يمثل مؤشرا ايجابيا لأهمية هذه الكفايات لرئيس القسم ودورها في القيام بدوره القيادي المنوط به. وقد اتفقت هذه النتيجة مع دراسة موري (٢٠٠٤) ودراسة البطي(٢٠٠٦) ودراسة الحضيبي (٢٠٠٧) والحري (٢٠١٢) والخنين (٢٠١٢)، وقد تعزو الباحثة اتفاق

هذه الدراسات في النتيجة كونها جميعا تبحث في الكفايات اللازمة للقيام بالدور القيادي والذي يشمل بعدين: بعد وظيفي وبعد انساني.

• المجال الرابع: الكفايات الإدارية :

ويوضح جدول (٨) النتائج كالتالي:

جدول (٨) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات افراد عينة البحث حول مجال الكفايات الإدارية

الرقم بالاستبانة	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الأهمية	الرتبة
١	يلم باللوائح والقواعد المنظمة لعمل القسم	٤.٧٥	٠.٤٠٢	عالية جداً	٧
٢	يحدد الأهداف التي يسعى لتحقيقها بشكل واضح	٤.٨٢	٠.٤١١	عالية جداً	٢
٣	يرتب الأولويات حسب أهميتها	٤.٨٠	٠.٤١٨	عالية جداً	٤
٤	يراعي الإمكانات المادية والبشرية أثناء التخطيط	٤.٧٣	٠.٤٣٩	عالية جداً	٩
٥	يضع الخطط العلاجية لمعوقات تحقيق الأهداف	٤.٦٢	٠.٥٤٨	عالية جداً	١٥
٦	يحرص على تلبية خطط المشرفين التربويين العاملين لديه لمتطلبات الميدان التربوي	٤.٧٠	٠.٥٢٥	عالية جداً	١١
٧	يحرص على القيام بالدور التكاملي للقسم مع الأقسام الأخرى في الإدارة في تنفيذ المشاريع الوزارية	٤.٦٦	٠.٥١٩	عالية جداً	١٣
٨	يحرص على القيام بالدور التكاملي للقسم مع الأقسام الأخرى في الإدارة في تنفيذ المبادرات الذاتية للإدارة التعليمية ككل	٤.٥٠	٠.٦٠٦	عالية جداً	١٦
٩	يتابع تنفيذ الخطط السنوية لمشرفي القسم حسب الجدول الزمني	٤.٦٥	٠.٥١٩	عالية جداً	١٤
١٠	ينسق العمل بين أعضاء القسم بما يحقق أهداف القسم	٤.٨١	٠.٤٣٤	عالية جداً	٣
١١	يضع سياسة موحدة لسير العمل يتبعها الجميع	٤.٧٢	٠.٤٨٣	عالية جداً	١٠
١٢	ينظم البيانات والمعلومات الخاصة بالقسم بطريقة يسهل الوصول إليها عند اتخاذ القرار	٤.٤٩	٠.٥٢١	عالية جداً	١٧
١٣	يفوض الأعمال للأخرين الذين يمكنهم تحمل أعباء العمل	٤.٤٧	٠.٦٢١	عالية جداً	١٨
١٤	يتبنى أدوات مناسبة لقياس أداء مشرفي وموظفي القسم	٤.١٩	٠.٦٢٢	عالية	٢٠
١٥	يقوم الأداء الوظيفي بنزاهة	٤.٨٤	٠.٤٤١	عالية جداً	١
١٦	يستفيد من نتائج التقويم في معالجة أسباب الاخفاق وتعزيز عوامل النجاح	٤.٦٨	٠.٤٩٤	عالية جداً	١٢
١٧	يشجع إجراء التقويم الذاتي المستمر لتطوير العملية الإدارية والفنية	٤.٤٦	٠.٦٢١	عالية جداً	١٩
١٨	يبسط إجراءات العمل	٤.٧٧	٠.٤٤٧	عالية جداً	٦
١٩	يحرص على توثيق الانجازات (للقسم - وللموظف)	٤.٧٩	٠.٤١٨	عالية جداً	٥
٢٠	يدير الاجتماعات بفعالية	٤.٧٤	٠.٤٦١	عالية جداً	٨
	المتوسط العام والانحراف العام للمجال	٤.٦٦	٠.٤٩٧	عالية جداً	

يتضح من الجدول (٨) أن مجال " الكفايات الإدارية " حصل على درجة " عالية جداً "، كما أن عبارات هذا المجال جميعها داخل الفئة التي تشير إلى " عالية جداً "، ما عدا كفاية واحدة هي " يتبنى أدوات مناسبة لقياس أداء مشرفي وموظفي القسم " حصلت على درجة "عالية". وتعدو الباحثة هذا لكون أفراد عينة البحث ليس لديهم إمام كما في أدوات قياس الأداء والتي تقتصر

في الغالب على بطاقة الأداء الوظيفي وسجل انجاز الموظف فقط. وتتفق النتيجة مع دراسة الحضيبي (٢٠٠٧) ودراسة الماضي (٢٠١٠) ودراسة الخنين (٢٠١٢) ودراسة الحربي (٢٠١٢) حيث حصلت الكفاية الإدارية في كل منها على درجة تقدير أهمية "عالية جداً" مما يؤكد أهمية هذه الكفايات لرئيس القسم كقائد تربوي في الإدارات التعليمية، واختلفت عنها دراسة كل من الجماز (٢٠٠٨) وفرعون (٢٠٠٩) حيث ركزت هذه الدراسات على الجانب الإداري لعمل القائد التربوي مما جعلها تفصيلية أكثر وهذا أدى إلى تفاوتهم في تقدير الأهمية ودرجات متباينة.

• المجال الخامس: الكفايات الفنية:

ويوضح جدول رقم (٩) النتائج كالتالي:

جدول (٩) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات افراد عينة البحث حول مجال الكفايات الفنية

الرتبة	درجة الأهمية	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارات	الرقم بالاستبانة
٦	عالية جداً	٠.٥٠٠	٤.٥٥	يجيد استخدام تطبيقات الحاسب الالى في العمليات الإدارية والتربوية	١
٥	عالية جداً	٠.٦١٩	٤.٥٦	يطور مهاراته في مجال استخدام الأنظمة الإلكترونية التي تتبناها الوزارة بما يحقق أهدافها في تطوير العمل	٢
١	عالية جداً	٠.٤٢٨	٤.٧٦	يشجع مشرفي القسم وموظفيه على استخدام الحاسب الالى في إنجاز أعمالهم	٣
٤	عالية جداً	٠.٤٩٤	٤.٥٩	يهتم باستخدام التقنية الحديثة (الأجهزة اللوحية - الانترنت - أجهزة العرض) في تنفيذ أعمال القسم والاساليب الاشرافية له.	٤
٢	عالية جداً	٠.٤٥٥	٤.٧٥	يحدد الاحتياجات التدريبية لمشرفي القسم وموظفيه وفق مهامهم	٥
٧	عالية جداً	٠.٥٨٨٨	٤.٥٤	يسعى لتوفير الفرص التدريبية لمشرفي القسم وموظفيه	٦
٩	عالية جداً	٠.٥٩٠	٤.٥١	يتابع اثر الدورات التدريبية على الفئة المستهدفة من خلال ممارساتهم العملية	٧
٨	عالية جداً	٠.٥٢١	٤.٥٣	يشجع المشرفين التربويين في تصميم وتنفيذ البرامج التدريبية	٨
١٣	عالية	٠.٨٦٧	٤.١٦	يجري البحوث والدراسات الميدانية الهادفة الى تطوير التعليم	٩
١١	عالية جداً	٠.٨١٣	٤.٣٨	يستخدم نتائج البحوث التربوية لتطوير العمل الاداري	١٠
١٢	عالية جداً	٠.٧٦٦	٤.٢٤	يشجع مشرفي القسم على إجراء البحوث التربوية	١١
١٠	عالية جداً	٠.٦٥٢	٤.٤٩	يتابع ما يستجد من دراسات علمية جديدة بما يخدم مجال أعمال القسم	١٢
٣	عالية جداً	٠.٥٢٨	٤.٦١	يحرص على استقبال التغذية الراجعة عما يتم إنجازه من أعمال	١٣
	عالية جداً	٠.٦٠٢	٤.٥١٣	المتوسط العام والانحراف العام للمجال	

يتضح من الجدول (٩) أن مجال " الكفايات الفنية " حصل على درجة أهمية " عالية جداً "، وأن عبارات هذا المجال جميعها " عالية جداً " ما عدا كفاية واحدة

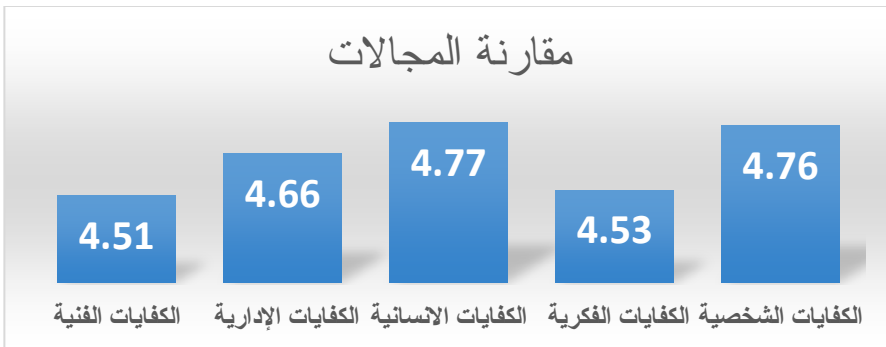
هي " يجري البحوث والدراسات الميدانية الهادفة الى تطوير التعليم " كانت في الفئة التي تشير إلى درجة أهمية "عالية". وقد يعود ذلك إلى ضعف تأهيل رؤساء الأقسام في مجال البحث العلمي، فضلا عن ضعف اهتمام المؤسسات التربوية الذي التحقوا بها مسبقا في اكسابهم مهارات البحث العلمي وتشجيعهم على السلوك الاستكشافي. وتتفق هذه النتيجة مع نتائج دراسة الحربي(٢٠١٢) و دراسة كل من الحضيبي(٢٠٠٧) والشهري (٢٠٠٨)، مما يؤكد أن الكفايات الفنية التي اسفرت عنها نتائج هذا البحث مهمة جدا لرئيس القسم.

تمَّ حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للمجموع الكلي لدرجة أهمية الكفايات القيادية اللازمة لرؤساء الأقسام ، ويوضح جدول رقم (١٠) كالتالي:

جدول (١٠) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة الأهمية والترتيب للكفايات القيادية اللازمة لرؤساء الأقسام

المحور	المتوسط الحسابي العام	الانحراف المعياري العام	ترتيب المجال	درجة الأهمية
الكفايات الشخصية	٤.٧٦	٠.٤٤	٢	عالية جدا
الكفايات الفكرية	٤.٥٣	٠.٥٩	٤	عالية جدا
الكفايات الانسانية	٤.٧٧	٠.٤٢	١	عالية جدا
الكفايات الإدارية	٤.٦٦	٠.٤٩	٣	عالية جدا
الكفايات الفنية	٤.٥١	٠.٦٠	٥	عالية جدا
الدرجة الكلية	٤.٦٤	٠.٥٠		عالية جدا

يتضح من الجدول (١٠) أن الكفايات القيادية لرؤساء الأقسام التي اسفرت عنها نتائج البحث جاءت بدرجة أهمية "عالية جدا"، ويوضح شكل رقم (١) ترتيب المجالات كالتالي:



شكل (١) مقارنة مجالات الكفايات القيادية من حيث درجة أهميتها حسب تقدير أفراد عينة البحث وقد جاء ترتيب الكفايات على النحو التالي: أولاً " الكفايات الانسانية " ثم " الكفايات الشخصية "، يليها " الكفايات الإدارية ثم " الكفايات الفكرية "

ثم " الكفايات الفنية " . وتتفق هذه النتيجة مع دراسة البطي (٢٠٠٦) ودراسة الحضيبي (٢٠٠٧) ودراسة الحربي (٢٠١٢) والخنين (٢٠١٢) حيث حققت الكفايات الإنسانية أعلى متوسط حسابي عام وحققت الكفايات الفنية أقل متوسط حسابي عام . بينما تعارضت هذه النتيجة مع دراسة الشهري (٢٠٠٨) حيث كان مجال الكفايات الشخصية هو الأعلى و كانت الكفايات الإدارية هي الأقل في درجة الأهمية ، وقد يعود ذلك إلى أن دراسة الشهري سعت إلى تحديد كفايات مشرفي الإدارة المدرسية من وجهة نظر مديري المدارس وحيث أن عينة البحث لم تمارس عمل مشرفي الإدارة المدرسية لذا فإن تقديرها لكفاياتهم تكون مختلفة نسبياً وغير دقيقة .

السؤال الثاني: " هل يوجد اختلاف في تحديد الكفايات القيادية اللازمة لرؤساء الأقسام في إدارات التربية والتعليم ، تبعاً لاختلافهم في متغيرات (الجنس/ عدد سنوات الخبرة)؟ " لإجابة السؤال تم التحقق من الفرضين التاليين:

◀ الفرض الأول: يوجد فرق دال احصائياً عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات درجات تحديد الكفايات القيادية اللازمة لرؤساء الأقسام بإدارات التربية والتعليم تعزى لمتغير الجنس. ولاختبار الفرض الأول تم استخدام اختبار (T-test) ويوضح الجدول (١١) النتائج كالتالي:

جدول (١١) يوضح الفروق باستخدام اختبار (T-test)

الوصف	مستوى الدلالة	قيمة ت	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	المجموعة	
توجد فروق	٠.٠٣٦	٢.١٢٤	٠.٢٥٤	٤.٨٠	٦٥	رئيس قسم	الكفايات الشخصية
			٠.٣٠٣	٤.٦٨	٤٠	رئيسة قسم	
توجد فروق	٠.٠٠٣	٣.٠٥٨	٠.٣٥٦	٤.٦٢	٦٥	رئيس قسم	الكفايات الفكرية
			٠.٤٥٦	٤.٣٨	٤٠	رئيسة قسم	
توجد فروق	٠.٠٢٥	٢.٢٨٣	٠.٢٦٠	٤.٨١	٦٥	رئيس قسم	الكفايات الإنسانية
			٠.٢٩٨	٤.٦٩	٤٠	رئيسة قسم	
توجد فروق	٠.٠٠٦	٢.٨١٦	٠.٢٦٩	٤.٧٢	٦٥	رئيس قسم	الكفايات الإدارية
			٠.٣٦١	٤.٥٥	٤٠	رئيسة قسم	
لا توجد فروق	٠.١٣٢	١.٥١٧	٠.٣٧٠	٤.٥٦	٦٥	رئيس قسم	الكفايات الفنية
			٠.٤٧٢	٤.٤٣	٤٠	رئيسة قسم	
توجد فروق	٠.٠٠٧	٢.٧٣٤	٠.٢٥٦	٤.٧٠	٦٥	رئيس قسم	الدرجة الكلية
			٠.٣٢٩	٤.٥٥	٤٠	رئيسة قسم	

يتضح من الجدول (١١) أن الفرق دال إحصائياً للدرجة الكلية ولجميع المجالات ، ما عدا مجال " الكفايات الفنية " الفرق غير دال إحصائياً ، والفرق لصالح رئيس القسم ، وتتفق هذه النتيجة مع دراسة فرعون (٢٠٠٩) ودراسة العلي (٢٠١١) والتي أظهرت أن متغير الجنس يؤثر في تقدير أهمية الكفايات لصالح الذكور ، واختلفت عنها دراسة الجماز (٢٠٠٨) ودراسة جولكان (٢٠١٢) والتي أوضحت بأن متغير الجنس لا يؤثر وقد يعود هذا الاختلاف لاختلاف عينة البحث ومجتمعه .

◀ الفرض الثاني: توجد فروق دالة احصائياً عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في متوسطات درجات تحديد الكفايات القيادية اللازمة لرؤساء الأقسام بإدارات التربية والتعليم تعزى لمتغير عدد سنوات الخبرة . ولاختبار الفرض تم استخدام اختبار "تحليل التباين الأحادي One Way ANOVA"، ويوضح الجدول (١٢) النتائج كالتالي:

جدول (١٢) نتائج "تحليل التباين الأحادي: One Way ANOVA" للفروق بين درجات أفراد عينة البحث حسب سنوات الخبرة

الوصف	مستوى الدلالة	ف	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين	
توجد فروق	٠.٠٤١	٣.٣٠٩	٠.٢٤٦	٢	٠.٤٩٢	بين المجموعات	الكفايات الشخصية
			٠.٠٧٤	١٠٢	٧.٥٧٩	داخل المجموعات	
				١٠٤	٨.٠٧٠	المجموع	
توجد فروق	٠.٠١٢	٤.٦٥٠	٠.٧٤١	٢	١.٤٨٣	بين المجموعات	الكفايات الفكرية
			٠.١٥٩	١٠٢	١٦.٢٦٣	داخل المجموعات	
				١٠٤	١٧.٧٤٦	المجموع	
لا توجد فروق	٠.١٧٧	٢.١٩٠	٠.١٦٩	٢	٠.٣٣٨	بين المجموعات	الكفايات الانسانية
			٠.٠٧٧	١٠٢	٧.٨٧٨	داخل المجموعات	
				١٠٤	٨.٢١٧	المجموع	
توجد فروق	٠.٠٣١	٣.٥٧٨	٠.٣٤٤	٢	٠.٦٨٧	بين المجموعات	الكفايات الإدارية
			٠.٠٩٦	١٠٢	٩.٧٩٤	داخل المجموعات	
				١٠٤	١٠.٤٨١	المجموع	
توجد فروق	٠.٠٠٥	٥.٦٠٣	٠.٨٨٥	٢	١.٧٦٩	بين المجموعات	الكفايات الفنية
			٠.١٥٨	١٠٢	١٦.١٠٤	داخل المجموعات	
				١٠٤	١٧.٨٧٤	المجموع	
توجد فروق	٠.٠٠٧	٥.٣٧٥	٠.٤٢٥	٢	٠.٨٥٠	بين المجموعات	الدرجة الكلية
			٠.٠٨١	١٠٢	٨.٢٢١	داخل المجموعات	
				١٠٤	٩.٠٧١	المجموع	

يتضح من الجدول (١٢) وجود فرق دال احصائياً في جميع المجالات وفي الدرجة الكلية، ما عدا مجال "الكفايات الانسانية"، ولتحديد الفرق لصالح أي فئة استخدم اختبار Scheffe ويوضح جدول رقم (١٣) النتائج كالتالي.

يتضح من الجدول وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات الإجابات للذين خبرتهم (أقل من ٥ سنوات) والذين خبرتهم (أكثر من ١٠ سنوات) لصالح فئة من كانت خبرتهم (أكثر من ١٠ سنوات)، أي أن أصحاب الخبرة (أكثر من ١٠ سنوات) لديهم تقدير أعلى لأهمية الكفايات التي اسفرت عنها نتائج هذا البحث، وهذا ربما يرجع إلى كون الذين خبرتهم (أكثر من ١٠ سنوات) لديهم الدراية بأهمية توفر الكفايات لدى رؤساء الأقسام، حيث سبق لهم المرور بخبرات تربوية متعددة وصار لديهم النضج في مجال عملهم وتتفق هذه النتيجة مع نتيجة دراسة كل من الحضيبي (٢٠٠٧) والجماز (٢٠٠٨) حيث توصلت إلى أن

الخبرة في العمل الحالي عامل مؤثر في تقدير الكفايات لصالح ذوي الخبرة الأكثر.

جدول (١٣) نتائج اختبار شيفيه Scheffe للفروق بين درجات سنوات الخبرة

أكثر من ١٠ سنوات	من ٥ إلى ١٠	أقل من ٥ سنوات	الوسط الحسابي	العدد		
			٤.٦٥٩	٢٨	أقل من ٥ سنوات	الكفايات الشخصية
			٤.٧٥٧	٣٣	من ٥ إلى ١٠	
		*٠.١٦٩	٤.٨٢٨	٤٤	أكثر من ١٠ سنوات	
			٤.٣٨٢	٢٨	أقل من ٥ سنوات	الكفايات الفكرية
			٤.٤٨٤	٣٣	من ٥ إلى ١٠	
		*٠.٢٨٢	٤.٦٦٥	٤٤	أكثر من ١٠ سنوات	
			٤.٥٧٦	٢٨	أقل من ٥ سنوات	الكفايات الإدارية
			٤.٦٠٧	٣٣	من ٥ إلى ١٠	
		*٠.١٧٨	٤.٧٥٥	٤٤	أكثر من ١٠ سنوات	
			٤.٣٧٠	٢٨	أقل من ٥ سنوات	الكفايات الفنية
			٤.٤٣٥	٣٣	من ٥ إلى ١٠	
		*٠.٢٩٣	٤.٦٦٤	٤٤	أكثر من ١٠ سنوات	
			٤.٥٣٦	٢٨	أقل من ٥ سنوات	الدرجة الكلية
			٤.٦٠٨	٣٣	من ٥ إلى ١٠	
		*٠.٢١٢	٤.٧٤٩	٤٤	أكثر من ١٠ سنوات	

• الجزء الثالث : التوصيات والمقترحات :

• أولاً التوصيات :

- في ضوء النتائج التي توصل إليها البحث، فقد تم تقديم التوصيات التالية:
- ◀ الاستفادة من قائمة الكفايات التي اسفر عنها البحث في تحديد معايير علمية وموضوعية لاختيار رؤساء الأقسام بإدارات التربية والتعليم، وفي أعداد اختبارات الترشيح والمفاضلة لذلك .
 - ◀ تبني الجهات المسؤولة في وزارة التربية والتعليم بناء مقاييس الأداء لرؤساء الأقسام في ضوء الكفايات التي توصل إليها البحث، واستحداث بطاقة تقييم أداء وظيفي خاصة لهذه الفئة وفقاً لمهامهم وأدوارهم المناطة بهم.
 - ◀ اعتماد جهة مسؤولة عن متابعة مستوى أداء رؤساء الأقسام في الإدارات التعليمية وتطويره في ضوء هذه الكفايات والاستمرار في تحديث هذه القائمة وفق المستجدات التربوية والتعليمية.
 - ◀ تبني كليات التربية والجامعات للتدريب القائم على أساس الكفايات وتصميم برامج أعداد القيادات التربوية الفصلية في ضوء ما اسفرت عنه نتائج البحث الحالي والبحوث المشابهة في الميدان.
 - ◀ تصميم البرامج التدريبية اللازمة لتنمية الكفايات الفنية لرؤساء الأقسام في مجال التقنية واستخدام الأنظمة الإدارية الإلكترونية وفي مجال إجراء البحوث والدراسات التربوية الميدانية وإبراز أهميتها لهم.

◀ العمل على تنمية رئيسات الأقسام مهنيا من خلال اللقاءات الدورية عن بعد عبر الأنظمة الإلكترونية المتاحة مع رؤساء الأقسام المناظرة للبنين وتناول ما يمكن أن يطورهم مهنيا في مهامهم الإدارية وأدوارهم القيادية تجاه مرؤوسيههم.

◀ على رؤساء الأقسام في إدارات التعليم بمنطقة القصيم أن يستفيدوا من قائمة الكفايات القيادية التي اسفر عنها البحث الحالي في إجراء عملية التقويم الذاتي واعداد خطة تطوير ذاتي مستمرة توازي خطة تطوير العمل ومستجداته.

• ثانيا المقترحات:

في ضوء أهداف البحث الحالية والنتائج التي تم التوصل إليها، تقترح الباحثة التالي:

◀ اجراء دراسة لقياس درجة ممارسة رؤساء الأقسام للكفايات القيادية التي اسفرت عنها نتائج البحث الحالي من وجهة نظر المرؤوسين من مشرفين تربويين وموظفين إداريين.

◀ اجراء دراسة لتصميم برنامج تدريبي لتطوير أداء رؤساء الأقسام بإدارات التعليم قائم على الكفايات القيادية اللازمة لهم.

◀ اجراء دراسة تقويمية للبرامج التدريبية المقدمة لرؤساء الأقسام بإدارات التربية والتعليم في ضوء الكفايات القيادية اللازمة لهم.

◀ إجراء دراسات لتحديد الكفايات المهنية لرؤساء الأقسام لكل قسم على حده تبعا لمهام القسم ومسؤولياته للوصول إلى الكفايات التخصصية لرؤساء الأقسام واستكمال ما توصلت إليه نتائج البحث الحالي.

◀ إجراء بحوث مماثلة للبحث الحالي في مناطق تعليمية أخرى لتحديد الكفايات القيادية اللازمة لرؤساء الأقسام في إداراتها التعليمية.

◀ إجراء دراسة لتحديد الاحتياجات التدريبية لرؤساء الأقسام في ضوء قائمة الكفايات اللازمة لهم.

• قائمة المراجع :

- بريخ، فرحان حسن، (٢٠١٢)، إدارة التغيير وتطبيقاتها، دار أسامة للنشر، عمان، الأردن.
- البطي، عبدالله بن محمد (١٤٢٥)، الكفايات اللازمة لمديري التعليم في المملكة العربية السعودية وأساليب تنميتها، رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة الملك سعود، الرياض.
- البطي حمد (٢٠٠٦)، الكفايات القيادية لرؤساء الأقسام التربوية في الجامعات السعودية ، رسالة ماجستير غير منشورة، قسم الإدارة التربوية، جامعة الإمام محمد بن سعود، الرياض.
- الجماز، (٢٠٠٨)، الكفايات القيادية اللازمة لمدير المنطقة التعليمية في شمال غرب السعودية من وجهة نظر مديري المدارس، كلية العلوم التربوية، جامعة مؤتة، مؤتة، الأردن.

- حامد، سليمان هاشم (٢٠٠٩)، الادارة التربوية المعاصرة، دار أسامة للنشر، عمان، الأردن.
- حجر، سعاد سالم عبد الخالق (٢٠٠٤)، الكفايات اللازمة لمشرفات الإدارة المدرسية وأساليب تنميتها في مدينة الرياض، رسالة ماجستير غير منشورة كلية التربية، جامعة الملك سعود، الرياض.
- الحداد، جعفر يوسف (٢٠١٠)، بناء برنامج تدريبي مقترح لتطوير الكفايات الإدارية للقادة التربويين في المناطق التعليمية بدولة الكويت، كلية العلوم التربوية، جامعة الشرق الأوسط، عمان، الأردن.
- الحربي، حنان فيحان (٢٠١٢)، الكفايات اللازمة لمديرات مدارس التعليم العام لتطبيق الإدارة الذاتية، رسالة ماجستير غير منشورة، قسم الإدارة التربوية، جامعة الإمام محمد بن سعود، الرياض.
- الحريري، رافدة (٢٠٠٧)، مهارات القيادة التربوية في اتخاذ القرارات الإدارية، دار المناهج، عمان، الأردن.
- الحسين، أحمد محمد (٢٠٠٤)، دور المشرف التربوي في تنمية كفايات معلمى المواد الإجتماعية في المرحلة الثانوية في المملكة العربية السعودية، رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية التربية، جامعة الأزهر، القاهرة.
- حسين، محمد (٢٠١٣)، الاتجاهات الحديثة في اختيار القيادات الوسطى والتنفيذية بمؤسسات التعليم قبل الجامعي بمصر، مجلة كلية التربية، ع١٥٤، ج٢، جامعة الأزهر، القاهرة.
- الحضيبي، ابراهيم بن عبد الرحمن (٢٠٠٧)، الكفايات القيادية الضرورية لدى مديري الإشراف التربوي في إدارات التربية والتعليم، رسالة دكتوراه، جامعة أم القرى، مكة المكرمة.
- الحماد، ابراهيم سعد (٢٠٠٤)، الكفايات المهنية اللازمة لمشرفي الإدارة المدرسية بالمملكة العربية السعودية، دراسة ميدانية، رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية التربية، جامعة الأزهر، مصر.
- الدوسري، مها بن ناهض (٢٠١١)، الأنماط القيادية لدى رئيسات الأقسام في جامعة سلمان بن عبد العزيز بالخرج. رسالة ماجستير غير منشورة، قسم الإدارة التربوية، جامعة الإمام محمد بن سعود، الرياض.
- رسمي، محمد حسن (٢٠٠٤). أساسيات الإدارة التربوية ، دار الوفاء للطباعة والنشر، الإسكندرية ، مصر.
- السنبل، عبدالعزيز وآخرون (٢٠٠٤)، نظام التعليم في المملكة العربية السعودية، دار الخريجي للنشر، الرياض.
- السيف، مبارك بن سالم (٢٠١٤)، تطوير المهارات القيادية لطلاب الجامعات، رسالة دكتوراه، جامعة الإمام محمد بن سعود، الرياض.
- الشهري، عوض أحمد (٢٠٠٨)، واقع الكفايات المهنية لمشرفي الإدارة المدرسية، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة أم القرى، مكة المكرمة.
- صائغ، عبد الرحمن أحمد (٢٠٠٣)، الهرم التنظيمي المقلوب منحى اداري مقترح للتطوير الشامل للنظام التعليمي في البلدان العربية، مكتب التربية العربي لدول الخليج، الرياض.
- الطعاني، حسن أحمد (٢٠٠٣)، التدريب مفهومه وفعاليته بناء البرامج التدريبية وتقويمها، دار الشروق، عمان، الأردن.
- الكريدا ، سليمان بن علي (١٤٢٥)، الكفايات التخطيطية اللازمة لمديري التربية والتعليم في المملكة العربية السعودية ، رسالة ماجستير غير منشورة ، كلية التربية ، قسم الإدارة التربوية ، جامعة الملك سعود، الرياض.

- عبدالجبار، صبري (٢٠٠٥)، المهارات القيادية لدى مديري أقسام المديرية العامة للتربية في محافظة ديالى، مجلة الفتح، ٢٢٤، جامعة ديالى، بعقوبة، العراق.
- عبد الجواد ، عبد الله السيد(٢٠٠٤) . الإدارة التربوية والتخطيط التربوي، دار النشر الدولي، الرياض ، المملكة العربية السعودية.
- عبوي، زيد(٢٠١٠)، دور القيادة التربوية في اتخاذ القرارات الإدارية، دار الشروق للنشر، عمان، الأردن.
- العتيبي، صالح (٢٠٠٧)، الكفايات اللازمة لمشرفي التقييم الشامل للمدرسة بمنطقة الرياض التعليمية، رسالة ماجستير غير منشورة، قسم الإدارة التربوية، جامعة الملك سعود، الرياض.
- العجمي ، محمد حسنين(٢٠١٠)، الإدارة التربوية، دار المسيرة للنشر، عمان
- عريفيج، سامي ومصالح. خالد (٢٠٠٩)، في القياس والتقييم، ط٥، دار وائل، عمان.
- العساف ، صالح بن حمد (٢٠١٠ م) المدخل إلي البحث فى العلوم السلوكية ، دار الزهراء، الرياض.
- العقيل ، عبد الله بن عبد اللطيف (١٤٢٥)، الإدارة القيادية الشاملة، الرياض، المملكة العربية السعودية.
- عليجات، صالح (٢٠٠٦)، السمات القيادية المفضلة لدى القادة الأكاديميين والإداريين في جامعة اليرموك، مجلة جامعة دمشق، كلية التربية، جامعة اليرموك، الأردن.
- عماد الدين ، مني مؤتمن (٢٠٠٤) ، آفاق تطوير الإدارة والقيادة التربوية في البلاد العربية، مركز الكتاب الأكاديمي ، عمان ، الأردن.
- العمر، نورة (٢٠١٢) ، المهارات القيادية لدى مديرات ادارات العموم بوزارة التربية والتعليم من وجهة نظر مديرات ووكيلات ومشرفات العموم، رسالة ماجستير، جامعة الإمام محمد بن سعود، الرياض.
- عودة، هديل (٢٠١٠)، الكفايات الإدارية لمديري المدارس الأساسية في محافظة مأدبا وعلاقتها بالروح المعنوية، رسالة ماجستير، كلية العلوم التربوية، جامعة الشرق الأوسط، عمان، الأردن.
- الغامدي، تركي (٢٠١٠)، متطلبات القيادة التربوية في عصر المعرفة من وجهة نظر مديري مدارس التعليم العام بمحافظة الطائف، رسالة ماجستير، جامعة أم القرى، مكة المكرمة.
- الغامدي، عبدالله(٢٠١٣)، القيادة الإدارية ، دار الكفاح للنشر، الدمام.
- الغامدي، علي بن محمد زهيد (١٤٢٥)، نموذج مقترح لبرنامج التدريب التحويلي لتأهيل معلمين للعمل في التعليم العام بالمملكة العربية السعودية، رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية التربية جامعة أم القرى بمكة المكرمة.
- الفاضل، محمد(٢٠١٠)، كفايات المدير العصري للمؤسسات الإدارية والتربوية، دار الحامد للنشر، الأردن.
- فرعون، منصور عمر (٢٠٠٩)، الكفايات الإدارية اللازمة لمديري مدارس التعليم الثانوي في الجماهيرية الليبية في ضوء خبرات بعض الدول المتقدمة، رسالة ماجستير ، جامعة أم درمان، السودان.
- القاضي، هديل(٢٠١٠) ، تصور مقترح لتنمية كفايات رؤساء الأقسام العلمية بجامعة الإمام محمد بن سعود، رسالة ماجستير غير منشورة، قسم الإدارة التربوية، جامعة الإمام محمد بن سعود، الرياض.
- قطيشات، ليلى عبدالحليم(٢٠١٤) ، الكفايات المهنية في المؤسسات التربوية، دار المسيرة، عمان، الأردن.

- قنديل، علاء (٢٠١٠)، القيادة الإدارية وإدارة الابتكار، دار الفكر للنشر، الأردن.
- اللقاني، أحمد، الجمل، علي (٢٠٠٦)، معجم المصطلحات التربوية المعرفة في المناهج وطرق التدريس، ط٣، الناشر عالم الكتب، القاهرة.
- كنعان، نواف (٢٠٠٧)، القيادة الإدارية، ط٧، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان.
- الماضي، عمر عبدالله (٢٠١٠)، تطوير الإدارة التعليمية الوسطى في ضوء الكفايات اللازمة لمديري التربية والتعليم بالمملكة العربية السعودية، رسالة دكتوراه، جامعة أم القرى، مكة المكرمة.
- المالكي، فهد بن عبد الرحمن بن علي، (١٤٢٨). الكفايات الإدارية والفنية المتوافرة لدى مديري المدارس الثانوية بمدينة الطائف من وجهة نظر المديرين والمعلمين. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة أم القرى، مكة المكرمة، المملكة العربية السعودية.
- مرعي، توفيق (٢٠٠٣)، شرح الكفايات التعليمية في ضوء النظم، دار الفرقان للنشر، عمان، الأردن.
- المغامسي، سعيد فالح (٢٠٠٤)، القيادة التربوية والمهارات القيادية اللازمة لقادة المؤسسات التربوية، مجلة كلية التربية جامعة المنصورة، ع٥٤، ج١، المنصورة.
- الميمني، أحمد ابراهيم (٢٠٠٨)، الكفايات الادارية لمديري الدوائر في وزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان من وجهة نظرهم، رسالة ماجستير، قسم الإدارة التربوية، جامعة السلطان قابوس، عُمان.
- وزارة التربية والتعليم (٢٠٠٩)، الدليل التنظيمي لإدارات التربية والتعليم بالمحافظات التي تزيد مدارسها عن ٢٠٠ مدرسة، وكالة التخطيط والتطوير، الرياض.
- وزارة التربية والتعليم (٢٠١٤)، قرار تكليف شاغلي الوظائف التعليمية ورؤساء الأقسام، إدارات التربية والتعليم بالقصيم، القصيم.
- Mason.carolyn(2006).What makes a good leader Primary health care,16(10).
- Houston, W.R. (2004). Exploring competency-based education, Berkley: Calif Macutchan Publishing
- Lori, Moore & Rick, Rudd (2004) ,Leadership Skills and Competencies for Extension Directors and Administrators. Journal of Agriculture Education 45 (3), pp 22-33
- Kenneth p. De Meuse et al. (2010),Leadership Competencies Across Organizational Levels:
- A Test of The Pipeline Model . Journal of Management Development Vol. 30 No. 4, 2011 pp. 366-380
- Murat Gurkan Gulcan (2012) .Research on Instructional Leadership Competencies of School Principals.Education VI. 132 No.3 2012.

