

جامعة ميدأوشن

كلية الإدارة

تخصص



دور القيادة الإدارية في تطوير الإدارة التعليمية في المملكة العربية السعودية
دراسة تطبيقية على مدارس التعليم الاساسي

إعداد الطالبة/ عبير احمد عبدالله برهجي

إشراف/

العام الدراسي:

2024

مقدمة:

تعد القيادة الإدارية عنصراً حيوياً ومؤثراً في مجالات الحياة كافة، لاسيما في المؤسسات التعليمية التي تعكس دورها في بناء الأجيال وإعداد الكوادر البشرية القادرة على قيادة المجتمع نحو التقدم والتنمية، ومع تسارع التطورات التكنولوجية والتغيرات الاقتصادية والاجتماعية، أصبح من الضروري توجيه اهتمام أكبر نحو تطوير نظم التعليم، ليس فقط على مستوى المناهج الدراسية أو التقنيات التعليمية، بل أيضاً من خلال تحسين المهارات القيادية للمديرين والمشرفين داخل المؤسسات التعليمية، فهم يمثلون حجر الزاوية في تطبيق السياسات التعليمية وضمان جودتها وفعاليتها. (بشوري، ٢٠٢٤)

وفي هذا السياق، تلعب القيادة الإدارية دوراً مركزياً في تطوير البيئة التعليمية من خلال توجيهها نحو تحقيق الأهداف الاستراتيجية التي تساهم في بناء مجتمع متعلم وقادر على مواكبة التحولات العالمية، تبرز أهمية هذا الدور بشكل خاص في التعليم الأساسي، حيث إن توجيه القيادة نحو تطوير أساليب التدريس، وتحفيز المعلمين، ورفع مستوى التحصيل العلمي للطلاب يشكل القاعدة الأساسية لأي تقدم تعليمي مستدام، فالمدارس بوصفها مؤسسات اجتماعية وتعليمية، تعتمد بشكل كبير على كفاءة القيادة الإدارية في إدارة الموارد البشرية والمادية، وتوجيهها لتحقيق أهداف تنمية متقدمة تواكب تطورات الدولة في رفع مستوى التعليم. (هوساوي، ٢٠٢٣)

كما إن دراسة القيادة الإدارية في مدارس التعليم الأساسي تكتسب أهميتها من كون هذه المرحلة التعليمية تمثل الأساس في بناء الطالب، وتكوين شخصيته الأكاديمية والاجتماعية، ومن هنا تكمن الحاجة إلى فهم أعمق للدور الذي تلعبه القيادة الإدارية في التأثير على أداء المعلمين، ومستوى رضاهم، ومدى فاعلية الخطط التعليمية التي يتم

تطبيقها، مما ينعكس بشكل مباشر على تحصيل الطلاب ومستوى انضباطهم داخل البيئة التعليمية. (العبدلي، ٢٠٢٣)

وفي المملكة العربية السعودية، شهد قطاع التعليم اهتمامًا متزايدًا ضمن رؤية السعودية ٢٠٣٠، التي تهدف إلى تطوير النظام التعليمي ورفع جودته ليكون على مستوى عالمي، وترتكز الرؤية على تطوير القيادات التعليمية لتعزيز كفاءتها، وخلق بيئة تعليمية تحاكي أفضل المعايير العالمية، لذا تأتي هذه الدراسة بهدف تقييم واقع القيادة الإدارية في مدارس التعليم الأساسي بمدينة الرياض، ورصد التحديات التي تواجهها، واقتراح الاستراتيجيات التي يمكن أن تساهم في تعزيز فعالية هذه القيادة.

مشكلة الدراسة:

تواجه المؤسسات التعليمية في جميع أنحاء العالم تحديات متعددة تعيق تحقيق أهدافها، وتؤثر على جودة التعليم ومستوى الأداء الأكاديمي، ومن بين هذه التحديات تبرز الحاجة إلى قيادة إدارية فعالة وقادرة على توجيه المدارس نحو تحقيق التميز التعليمي وضمان بيئة تعليمية مستدامة وداعمة للطلاب والمعلمين، فبدون وجود قيادة إدارية ذات رؤية واستراتيجيات محكمة، تعاني المدارس من قصور في الأداء وصعوبة في تحقيق الأهداف التعليمية المرجوة، مما يؤثر سلبيًا على التحصيل العلمي للطلاب وعلى الكفاءة العامة للنظام التعليمي.

في المملكة العربية السعودية ومع التوجهات الحديثة ضمن رؤية السعودية ٢٠٣٠، يكتسب تطوير التعليم الأساسي أهمية خاصة، حيث تهدف الرؤية إلى تحسين جودة التعليم ورفع مستوى كفاءة المدارس بما يتماشى مع أفضل المعايير العالمية، ومع ذلك لا تزال المدارس تواجه تحديات عدة مرتبطة بدور القيادة الإدارية، من بينها ضعف التنسيق،

وقصور في التخطيط الاستراتيجي، بالإضافة إلى تحديات تتعلق بتحفيز المعلمين وضمان تحقيق رضاهم الوظيفي، مما قد يؤثر على مستوى تحصيل الطلاب ويحد من كفاءة العملية التعليمية ككل.

من هنا تتمثل مشكلة الدراسة في أن القيادة الإدارية في مدارس التعليم الأساسي بالرياض لا تحقق في كثير من الأحيان الأثر المنشود في تطوير وتحسين البيئة التعليمية، وذلك نتيجة لتحديات تنظيمية وإدارية تحول دون تحقيق الأهداف الاستراتيجية للتعليم الأساسي، وتسعى هذه الدراسة إلى تحديد طبيعة هذه التحديات وتحليل أثر القيادة الإدارية على جودة التعليم الأساسي في مدارس الرياض، وكذلك إلى تقديم توصيات لتحسين فعالية القيادة الإدارية بما يسهم في تحقيق أهداف التعليم الأساسي في ضوء رؤية السعودية ٢٠٣٠.

وتتبع أهمية الدراسة من ضرورة إيجاد حلول عملية للتغلب على الصعوبات الإدارية، وتوفير آليات فعالة للقيادة داخل المدارس تمكّنها من تحسين الأداء التعليمي وتوجيه الموارد البشرية بشكل أمثل، بما ينعكس إيجاباً على مستوى التعليم الأساسي ويعزز من تنافسية النظام التعليمي في المملكة.

أهمية الدراسة:

في ظل التحولات السريعة التي يشهدها قطاع التعليم على مستوى العالم، تتزايد الحاجة إلى قادة إداريين يتمتعون بمهارات عالية ورؤية استراتيجية قادرة على مواجهة التحديات وتوجيه المدارس نحو التميز التعليمي، تبرز هذه الحاجة بشكل خاص في المملكة العربية السعودية، حيث تأتي هذه الدراسة في إطار الجهود المبذولة لتحقيق أهداف رؤية السعودية ٢٠٣٠، والتي تسعى إلى الارتقاء بجودة التعليم وتطوير البيئة

المدرسية بما يتناسب مع المعايير العالمية، تهدف هذه الدراسة إلى استكشاف دور القيادة الإدارية في تحسين الأداء التعليمي في مدارس التعليم الأساسي في مدينة الرياض، وتحديد التحديات التي تواجهها، واقتراح حلول عملية لتعزيز كفاءتها، ومن هنا تبرز أهمية الدراسة من الناحيتين النظرية والتطبيقية، لما تقدمه من إضافات علمية وعملية تساهم في دعم قطاع التعليم.

• الأهمية النظرية:

تُضيف هذه الدراسة بُعدًا نظريًا جديدًا إلى الأدبيات العلمية الخاصة بالقيادة الإدارية في المؤسسات التعليمية، إذ تسهم في سد الفجوات المعرفية حول كيفية تأثير القيادة الإدارية على جودة التعليم ومستوى التحصيل الأكاديمي، توفر هذه الدراسة نظرة معمقة لدور القيادة في تطوير وتنظيم الموارد داخل المدارس، إضافةً إلى كيفية تعامل القادة الإداريين مع التحديات اليومية لتحقيق التوازن بين الأهداف التعليمية والتنظيمية، وتأتي هذه الدراسة لتدعم الأبحاث الأكاديمية حول أهمية القيادة التربوية في تهيئة بيئة تعليمية محفزة، قادرة على تحقيق أفضل النتائج للطلاب والمعلمين على حد سواء.

بالإضافة إلى ذلك تسهم هذه الدراسة في إثراء النقاش الأكاديمي حول تحقيق رؤية السعودية ٢٠٣٠ في قطاع التعليم، حيث تساعد على فهم التغيرات والسياسات التي يجب اتخاذها لدعم القيادات الإدارية، مما يعزز من إمكانية تحقيق الأهداف المرجوة للرؤية وبهذا، تشكل الدراسة قاعدة معرفية متينة تساهم في تطوير برامج تعليمية وتدريبية جديدة للقيادات التربوية، وتدعم بناء مناهج تعليمية تركز على تطوير المهارات القيادية والإدارية، مما يرفع من مستوى جودة التعليم الأساسي في المملكة.

• الأهمية التطبيقية:

من الناحية التطبيقية توفر هذه الدراسة حلولاً عملية للتحديات التي تواجهها القيادة الإدارية في مدارس التعليم الأساسي، مما يساهم في تحسين الأداء الإداري، ويعزز من فعالية العملية التعليمية، تساعد نتائج الدراسة على تقديم توصيات مدروسة وقابلة للتطبيق تساهم في تحسين كفاءة المدارس وزيادة رضا المعلمين وتحفيز الطلاب، ما ينعكس إيجابياً على البيئة التعليمية ككل، ومن خلال تحليل العوامل المؤثرة على الأداء الإداري، تقدم الدراسة خارطة طريق واضحة لمواجهة التحديات المرتبطة بالقيادة التربوية، وتساهم في تحسين أداء القادة الإداريين ورفع كفاءتهم.

تساهم نتائج الدراسة أيضاً في تطوير السياسات التعليمية وتوجيهها نحو تعزيز دور القيادة الإدارية، حيث يمكن لوزارة التعليم الاستفادة من التوصيات العملية التي تقدمها الدراسة لتطوير برامج تدريبية مخصصة للقادة التربويين، وخلق بيئة مدرسية تدعم الابتكار وتحث على التميز، كما تتيح نتائج الدراسة إمكانية تقييم فعالية الاستراتيجيات الحالية وتقديم ممارسات مبتكرة تعزز من جودة التعليم الأساسي.

كما تساهم الدراسة في بناء قادة تربويين أكثر تأهيلاً ووعياً بالتحديات الإدارية التي تواجههم، من خلال تحديد المهارات القيادية الضرورية للتعامل مع مشكلات البيئة التعليمية، بذلك تقدم هذه الدراسة إسهاماً ملموساً في دعم الجهود الهادفة إلى تحقيق رؤية السعودية ٢٠٣٠ في قطاع التعليم، وتساعد في بناء نظام تعليمي قادر على تخريج أجيال مؤهلة لمواجهة تحديات المستقبل، وتطوير المجتمع بشكل مستدام.

أهداف الدراسة:

يتمثل الهدف الرئيسي في هذه الدراسة في التعرف دور القيادة الادارية بأبعادها (التخطيط - التوجيه- التنظيم- المراقبة) في تطوير الادارة التعليمية في المملكة العربية السعودية بالتطبيق على مدارس التعليم الأساسي بالرياض.

ويتفرع من الهدف الرئيسي مجموعة من الأهداف الفرعية تتمثل في:

- التعرف على مدى تأثير تخطيط القيادة الادارية في تطوير الادارة التعليمية في المملكة العربية السعودية بالتطبيق على مدارس التعليم الأساسي بالرياض.
- معرفة مدى تأثير توجيه القيادة الادارية في تطوير الادارة التعليمية في المملكة العربية السعودية بالتطبيق على مدارس التعليم الأساسي بالرياض.
- التعرف إلى أي مدى يؤثر تنظيم القيادة الادارية في تطوير الادارة التعليمية في المملكة العربية السعودية بالتطبيق على مدارس التعليم الأساسي بالرياض.
- التعرف على وجود علاقة ذو دلالة إحصائية بين مراقبة القيادة الادارية وبين تطوير الادارة التعليمية في المملكة العربية السعودية بالتطبيق على مدارس التعليم الأساسي بالرياض.
- التوصل إلى مجموعة من النتائج والمقترحات حول موضوع الدراسة والاستفادة منها.

تساؤلات الدراسة

تهدف الدراسة الحالية إلى التعرف على سؤال رئيسي يتمثل في : هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لدور القيادة الادارية بأبعادها (التخطيط – التوجيه- التنظيم- المراقبة) في تطوير الادارة التعليمية في المملكة العربية السعودية بالتطبيق على مدارس التعليم الأساسي بالرياض؟

وينبثق من السؤال الرئيسي مجموعة من الأسئلة الفرعية تتمثل في:

السؤال الفرعي الأول: إلى أي مدى يؤثر تخطيط القيادة الادارية في تطوير الادارة التعليمية في المملكة العربية السعودية بالتطبيق على مدارس التعليم الأساسي بالرياض؟

السؤال الفرعي الثاني: ما مدى تأثير تنظيم القيادة الادارية في تطوير الادارة التعليمية في المملكة العربية السعودية بالتطبيق على مدارس التعليم الأساسي بالرياض؟

السؤال الفرعي الثالث: هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتنظيم القيادة الادارية في تطوير الادارة التعليمية في المملكة العربية السعودية بالتطبيق على مدارس التعليم الأساسي بالرياض؟

السؤال الفرعي الرابع: إلى أي مدى تؤثر مراقبة القيادة الادارية في تطوير الادارة التعليمية في المملكة العربية السعودية بالتطبيق على مدارس التعليم الأساسي بالرياض؟

فروض الدراسة:

لتحقيق أهداف الدراسة فقد اعتمد الباحث على مجموعة من الفروض تتمثل في:

الفرضية الرئيسية : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ لدور القيادة الادارية بأبعادها (التخطيط - التوجيه - التنظيم - المراقبة) في تطوير الادارة التعليمية في المملكة العربية السعودية بالتطبيق على مدارس التعليم الأساسي بالرياض.

ويتفرع من الفرضية الفرعية مجموعة من الفرضيات الفرعية تتمثل فيما يلي:

الفرضية الفرعية الأولى: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ لتخطيط القيادة الادارية في تطوير الادارة التعليمية في المملكة العربية السعودية بالتطبيق على مدارس التعليم الأساسي بالرياض.

الفرضية الفرعية الثانية: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ لتوجيه القيادة الادارية في تطوير الادارة التعليمية في المملكة العربية السعودية بالتطبيق على مدارس التعليم الأساسي بالرياض.

الفرضية الفرعية الثالثة: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ لتنظيم القيادة الادارية في تطوير الادارة التعليمية في المملكة العربية السعودية بالتطبيق على مدارس التعليم الأساسي بالرياض.

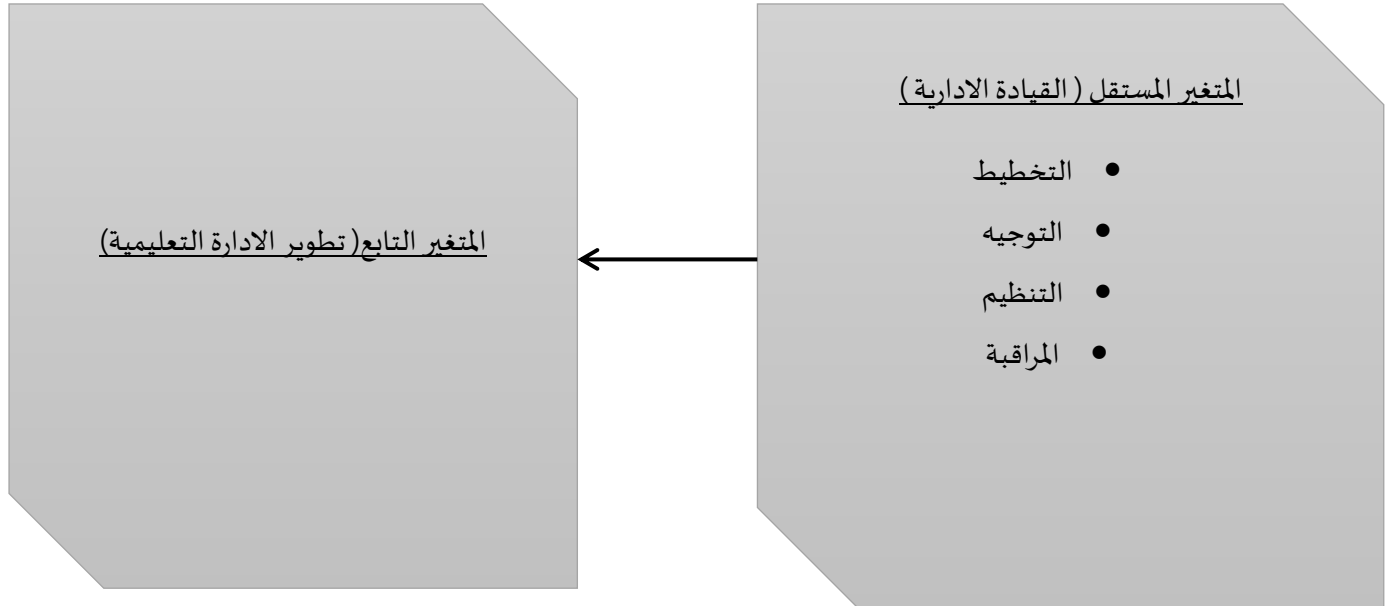
الفرضية الفرعية الرابعة: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ لمراقبة القيادة الادارية في تطوير الادارة التعليمية في المملكة العربية السعودية بالتطبيق على مدارس التعليم الأساسي بالرياض.

نموذج الدراسة:

تهدف الدراسة الحالية إلى التعرف على دور القيادة الادارية بأبعادها (التخطيط - التوجيه- التنظيم- المراقبة) في تطوير الادارة التعليمية في المملكة العربية السعودية بالتطبيق على مدارس التعليم الأساسي بالرياض.

المتغير المستقل: للحكومة المؤسسية بأبعادها (الشفافية- المسؤولية- المشاركة- العدالة- الكفاءة- الاستدامة- الابتكار)

المتغير التابع: كفاءة الادارة التربوية بأبعادها (تخطيط- تنظيم- توجيه- رقابة)



من إعداد الباحث

الدراسات السابقة:

١. دراسة (الفهمي، ٢٠٢٠)

هدف البحث الحالي وهو بعنوان "دور القيادة التعليمية في تطوير الأداء المؤسسي في ضوء أفضل الممارسات العالمية" إلى إلقاء الضوء على أهمية القيادة التعليمية ودورها في تطوير المؤسسات، والبحث عن كيفية تحسين الأداء المؤسسي وعوامل نجاحه، البحث عن أفضل الممارسات العالمية الحديثة في إصلاح المؤسسات.

وقد استخدم البحث المنهج الوصفي المسحي من خلال المسح المكتبي والبحث في الدراسات والأبحاث الحديثة في هذا الموضوع.

وقد أسفرت نتائج البحث عن الآتي: أن القيادة الواعية هي أحد أهم عناصر إنجاح أي مؤسسة والعامل الرئيس في تحقيق أهدافها وتنفيذ خططها على المدى القريب والبعيد، وجوب اختيار قادة المؤسسات بدقة وعناية شديدة لأنهم كلمة السر في تحقيق التميز المؤسسي، أهمية التركيز على دور المعرفة في تكوين شخصية القادة، وإن التحسين والتطوير للأداء المؤسسي يتم عن طريق اتباع أسلوب التفكير العلمي والقيادة العلمية، أهم التوصيات إزالة المعوقات الإدارية التي قد تعوق عمل القادة والقضاء على الروتين الحكومي الذي يضيع الوقت والمجهود، توفير البيئة التعليمية المناسبة المشجعة للعاملين بالمؤسسة التعليمية حتى نحفز قدامهم الإبداعية والابتكارية الكامنة، إطلاق صلاحيات القائد حتى يتمكن من العمل بأريحية واطمئنان غير مهتما بالعوائق التي قد تعيق خططه للتطوير، استغلال خبرات وتجارب الدول الأخرى وفحصها بدقة حتى نستخلص منها ما يمكن تطبيقه وفق مجتمعنا حسب عاداته وخصائصه، وأخيرا وضع خطط التنمية المستمرة للقادة وتحفيزهم على التطوير والتنمية الذاتية.

٢. دراسة (هوساوي، ٢٠٢٣)

هدفت الدراسة إلى التعرف على اتجاهات القيادات الإدارية نحو دور العلاقات العامة في إدارة السمعة للمؤسسات التعليمية في جامعة أم القرى وعلى مدى إدراك القيادات الإدارية لدور العلاقات العامة في إدارة السمعة ورصد الفعاليات والبرامج المستخدمة العلاقات العامة في تحسين الصورة الذهنية والتعرف على مدى نجاح دور العلاقات العامة في تحسين السمعة لدى المؤسسات التعليمية.

تم اتباع المنهج الوصفي المسحي من خلال المسح المكتبي والبحث في الدراسات والأبحاث الحديثة في هذا الموضوع.

توصلت الدراسة إلى النتائج التالية: جاء عنصر ازدياد أهمية العلاقات العامة في الجامعة في ظل التحديات التي توجه التطورات، والعلاقات العامة ركن أساسي في ظل التوجه نحو تحقيق الميزة التنافسية في المقدمة بنسبة ٩٤,٨٪.

أوضحت النتائج أن أكثر من نصف أفراد العينة يرون فيما يخص دور العلاقات العامة في تحسين صورة جامعة أم القرى أن العلاقات العامة تقوم بالتطوير المستمر لإدارة السمعة وتحسين الصورة الذهنية لدى الجامعة بنسبة ٨٦.٤٪.

وتوصي الباحثة بما يلي: توصي الباحثة بضرورة إدراك القيادات الإدارية بأهمية تحسين الصورة الذهنية في المؤسسات التعليمية وعملية تطوير عمل العلاقات العامة. توصي الباحثة بضرورة اهتمام العلاقات العامة بكافة الإدارات داخل المؤسسة والمشاركة في الأنشطة والفعاليات لتحقيق الرضى الوظيفي وخلق صورة ذهنية جيدة.

٣. دراسة (الخويطر، ٢٠١٩)

هدفت الدراسة للتعرف على واقع دور القيادات الأكاديمية بجامعة الأمير سطاتم بن عبد العزيز في إدارة الأزمات، والتعرف أيضا على الاحتياجات، والمعوقات التي تواجه القيادات الأكاديمية فيها، وتحديد الدور المقترح لهم في إدارة الأزمات، وسبل تطوير دور تلك القيادات الأكاديمية في إدارة الأزمات من وجهة نظرهم.

اتباع المنهج الوصفي التحليلي المسحي، حيث تكونت العينة من (١٧٤) قائدا أكاديميا، وتم استخدام أداة مقابلة مكونة من (١٢) عبارة وكذلك تم استخدام استبانة مكونة من (٨٧) عبارة.

وتوصلت الدراسة إلى عدد من النتائج من أهمها: كانت درجة واقع دور القيادات الأكاديمية بجامعة الأمير سطاتم بن عبد العزيز في إدارة الأزمات (متوسطة)، هناك موافقة بدرجة (عالية) في إدارة الأزمات نحو احتياجات دور القيادات الأكاديمية في إدارة الأزمات، والدور المقترح لهم، هناك موافقة بدرجة (متوسطة) من وجهة نظر القيادات الأكاديمية في إدارة الأزمات نحو معوقات دور القيادات الأكاديمية، وسبل تطويره. وقد قدمت الدراسة عدة توصيات.

٤. دراسة (بشوري، ٢٠٢٤)

كشف البحث عن دور القيادة الإدارية في توجيه العملية الإدارية، إن القيادة الإدارية في مفهومها المعاصر تعد عملية تربية وإعداد الإنسان كما أنها عملية تغيير وتطوير إيجابيين حيث أصبح ينظر إليها كاستثمار مستقبلي وأن إهمالها هو بمثابة التخلف عن الركب السريع، وتعد بمثابة النشاط الذي يمارسه القائد الإداري خاصة في

مجالات اتخاذ القرارات وإصدار الأوامر والتوجيهات والإشراف على العاملين وباستخدام سلطته الرسمية عن طريق التأثير والاستمالة وذلك بغرض تحقيق هدف أو مجموعة من الأهداف المعينة.

ولتحقيق هدف البحث أوضح المقصود بالعملية الإدارية وماهيتها، وطبيعة العملية الإدارية وخصائصها، وأهميتها، ومرتكزاتها، وعناصرها، والعناصر الإضافية للعملية الإدارية.

كما أفصح البحث عن أهمية القيادة الإدارية في العملية الإدارية، ودور المهارات القيادية في رفع الأداء الإداري، وتأثير الإبداع القيادي على تطوير مستوى أداء الإدارة. وتتبع البحث أثر القيادة في الأداء واتخاذ القرار من حيث ماهية الأداء الوظيفي وعناصره، والقرارات الإدارية وأثرها في تحسين مستوى الأداء الإداري.

واختتم البحث بالتأكيد على أن عملية اتخاذ القرارات في الدول المتقدمة وكذلك في المؤسسات الخاصة الكبرى قد أصبحت في الوقت الراهن عملية معقدة بسبب الاندماج الدولي وتدفق المعلومات ووفرته.

٥. دراسة (الخوالدة، ٢٠٢٠)

هدفت الدراسة الحالية إلى التعرف على دور القيادة التشاركية في حل مشكلات مديري المدارس في محافظة المفرق.

ولتحقيق هدف الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي المسحي، كما تم تطوير (تم تطوير أداة الدراسة وليس بناءها) استبانة مكونة من (٢١) فقرة، وتم التأكد من صدقها وثباتها، ومن ثم تم توزيعها على مجتمع الدراسة المكون من (١٥٨) مديراً.

وأظهرت نتائج الدراسة أن دور القيادة التشاركية في حل مشكلات مديري المدارس من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة جاء بدرجة متوسطة.

كما أظهرت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في تقديرات أفراد عينة الدراسة لدور القيادة التشاركية في حل مشكلات مديري المدارس تعزى للجنس والخبرة على المستوى الكلي للأداة وعلى جميع الأبعاد.

وفي ضوء تلك النتائج أوصت الدراسة بضرورة عقد الدورات التدريبية لمواكبة كل ما هو جديد في الإدارة التربوية، والتعرف على أنماط القيادة، وكيفية تطبيق النمط التشاركي.

٦. دراسة (سلمان، ٢٠٢١)

هدفت الدراسة إلى معرفة دور القيادة التشاركية بأبعادها (تفويض السلطة، المشاركة في صنع القرار، العلاقات الإنسانية) في تحسين ممارسات إدارة الموارد البشرية بأبعادها (الاستقطاب والتعيين، التعويضات، التدريب والتطوير).

واتخذت الدراسة جامعة تكريت ميداناً للدراسة من خلال عينة عشوائية للعاملين في وحدات الموارد البشرية في الجامعة محل الدراسة والتي بلغت (٧٧ فرداً) موزعين على الكليات المختلفة في جامعة تكريت.

استخدم الباحث الأساليب الإحصائية لتوصيف آراء عينة الدراسة حول عناصر القيادة التشاركية وممارسات إدارة الموارد البشرية من خلال المقاييس الإحصائية (الوسط الحسابي والانحراف المعياري واختبار "ت") وكذلك (مصفوفة الارتباط Correlation Matrix) لاختبار فروض الدراسة واختبار العلاقة ما بين المتغيرات المستقلة وأبعاد المتغير التابع.

وأظهرت نتائج الدراسة صحة الفرض الرئيسي للدراسة والذي ينص على وجود أثر معنوي إيجابي للقيادة التشاركية على تحسين ممارسات إدارة الموارد البشرية، كما أظهرت نتائج الدراسة أن العلاقات الإنسانية الفاعلة لها أثر إيجابي في تحسين ممارسات إدارة الموارد البشرية في الجامعة محل الدراسة.

وأخيرا فقد أوصت الدراسة بأن تقوم الجامعة ومن خلال مراكز التطوير والتعليم في الجامعة بإقامة ورش عمل وتصميم برامج تدريب خاصة بالقيادة تساعد على تنمية مشاركة المرؤوسين في السلطة واتخاذ القرارات لما لهذا النمط القيادي من أهمية كبيرة وحسب نتائج الدراسة الحالية فانه يساهم في تحسين ممارسات إدارة الموارد البشرية.

٧. دراسة (العبدلي، ٢٠٢٣)

هدف البحث إلى التعرف على واقع ممارسة قادة مدارس محافظة العارضة للقيادة التحويلية من وجهة نظر الطاقم التعليمي وعلاقتها جودة الأداء المدرسي.

وقد اعتمد الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وكانت الاستبانة الإلكترونية هي وسيلة جمع البيانات، وقد تم اختيار عينة عشوائية مكونة من (٣٥٨) معلم ومدير وإداري مساند، حيث شارك في الاستبيان (١٦٧) ذكرا و(١٩١) أنثى من الطواقم التدريسية.

وقد خلصت النتائج إلى ضرورة أن يأخذ المدير بعين الاعتبار توجيهات ومحددات وزارة التعليم في وضع الخطط الخاصة بالمدرسة، ويساعد مرؤوسيه الجدد على إدراك رؤية وأهداف ورسالة المدرسة، وإدراك الدور الأساسي للمدرسة، ومراعاة ظروف البيئة المدرسية الداخلية والخارجية عند وضع خطط المدرسة، والحرص على تحفيز مرؤوسيه ذوي الأفكار، وتشجيع فريقه على ابتكار أفكار جديدة لتحديد رؤية وأهداف المدرسة، وتوضيح رؤية ورسالة وأهداف المدرسة بشكل مستمر؛ إضافة إلى ضرورة أن يوجه المدير الفريق بشكل دائم للعمل بتعاون وتأخي، ويتصرف بأسلوب يحظى

بثقة واحترام وتقدير الفريق، ويعطي أولية للعمل ضمن القيم المشتركة وأن يهتم بتجهيز الفريق لتحقيق الأهداف التعليمية، ويشجع الفريق على حل المشكلات وإيجاد الحلول الخلاقة، وكما وتشير هذه النتائج إلى أن القيادة التحويلية ساعدت المعلمين على تحمل المسؤولية بشكل أكثر سهولة، واتخاذ قرارات مناسبة وحاسمة، وأوجدت قدوة مثالية، ودرجة مناسبة لممارسة الصلاحيات المنوطة للمعلمين بشكل كامل دون تدخل، ووجد أيضا أن معظم مدراء المدارس ملمين بإجراءات التخطيط وواقع المدارس، وإن الإدارة تتابع كل ما هو حديث في مجال الإدارة التربوية، والمسائلة الإدارية تتم بأسلوب فعال، وتتابع الموارد وكيفية استخدامها، والخطط الفصلية واليومية للمعلمين، وتحرص باستمرار على التطوير المهني المستمر للمعلمين، وتحدد الاحتياجات التدريبية للمعلمين، وتصمم برامج تدريبية حسب حاجة المعلمين، وأيضا أشارت النتائج إلى أن عدد الطلبة داخل الفصول يؤثر على نتائجهم التعليمية، ونظافة البيئة المدرسية وأمنة وتتبع إجراءات الأمن والسلامة، واتباع الأساليب التكنولوجية الحديثة في التعليم، ومناسبة البيئة التعليمية، وتخصيص المصادر المالية والمختبرات العلمية ومختبرات الحاسوب والوحدات التكنولوجية المناسبة لتأمين المصادر التعليمية الحديثة، وتوافر المرافق الرياضية والصحية والساحات المناسبة داخل المدرسة.

ووجدت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطي درجات الذكور والإناث في ممارسة القيادة التحويلية ككل، ولم توجد فروق دالة إحصائية بين عدد سنوات الخبرة في مظاهر القيادة التحويلية في مدارس محافظة العارضة، كما وجدت فروق ذات دلالة إحصائية بين المعلمين في المستوى التعليمي لمدى ممارسة القيادة التحويلية في المدارس.

٨. دراسة (شرف، ٢٠١٩)

هدف البحث إلى اقتراح عدد من خرائط الطريق التكنولوجية لدور القيادات التعليمية في التحول الرقمي بمرحلة الثانوي العام ببعض الدول العربية.

ففي ضوء الرؤى المستقبلية الطموحة لعدد من الدول العربية (٢٠٣٠)، قد تم تحديد مشكلة البحث في السؤال الرئيس التالي: كيف تستطيع القيادات التعليمية تطبيق التحول الرقمي بالمدارس الثانوية العامة في عدد من الدول العربية في ضوء تحديات ضعف المقومات المادية والبشرية اللازمة؟

وفي ضوء طبيعة مشكلة البحث وأهدافه، اتبع البحث المنهج الوصفي التحليلي، وإلى جانب ذلك تم إعداد استبانة لاستطلاع آراء القيادات التعليمي بالمدارس الثانوية العامة بأربع دول عربية وهي: جمهورية مصر العربية، والمملكة العربية السعودية وسلطنة عمان والمملكة الأردنية الهاشمية للتعرف على دور القيادات التعليمية في التحول الرقمي.

وفي ضوء نتائج البحث، تم اقتراح بدائل لخارطة طريق تكنولوجية تساعد نظم التعليم بالدول محل الدراسة في إنجاز التحول الرقمي بالمرحلة الثانوية، ويمكن استعراض نبذة عن النماذج المقترحة لخارطة الطريق التكنولوجية فيما يلي: النموذج الاستطلاعي التدريجي لخارطة الطريق التكنولوجية Incremental Piloting Technology (TRM Roadmap)، والذي يعتمد فيه النموذج على الاستطلاع والتجريب على عدد من القطاعات أو المناطق الجغرافية والتي يتم زيادة رقعة تنفيذه بعد تجريبه على نطاق ضيق، ثم يتسع التطبيق وفق شكل انتشار أثر الحجر في الماء. Ripple Effect. النموذج البنائي Constructive TRM، والذي يعتمد على المدرسة كوحدة بنائية من خلال نموذج التنفيذ من القاعدة للأعلى Bottom-up approach، والتي تتولى فيه

المدرسة قيادة التحول الرقمي في ضوء خطة قومية موحدة، بحيث تتجمع المعلومات والبيانات رقمياً من مستوى المدرسة إلى مستويات أعلى على مستوى الإدارة والمديرية ثم على المستوى القومي، النموذج اللامركزي Decentralized TRM، والذي يعتمد على أن ميزانية التعليم مخصصة للمحافظات أو المناطق التعليمية، فتستطيع كل منطقة تعليمية وضع الخطط الخاصة بها وفق طبيعتها وخصوصيتها والموارد المتاحة لديها وأولويات تطوير التعليم بها.

ثانياً: الدراسات الأجنبية:

١. (Hessah, ٢٠٢٢) دراسة

هدف هذا البحث إلى استكشاف دور الإدارة التربوية في تعزيز التنمية المستدامة في التعليم العام خلال جائحة كورونا (كوفيد-١٩)، إذ تمثل هذه الفترة تحدياً كبيراً للنظم التعليمية حول العالم، حيث ظهرت الحاجة الملحة لتبني استراتيجيات جديدة تدعم استمرارية التعليم وتضمن تلبية متطلبات التنمية المستدامة.

لتحقيق هذا الهدف، اعتمد الباحثان على المنهج الوصفي النوعي، الذي يمكنهما من فهم أبعاد المشكلة بشكل عميق وتقديم رؤية شاملة حول كيفية استجابة الإدارة التربوية لتحديات التعليم خلال الجائحة، وقد أظهرت النتائج أن رؤية المملكة العربية السعودية ٢٠٣٠ قد أولت اهتماماً كبيراً بمفهوم التنمية المستدامة، الذي يركز على الأبعاد البيئية والمالية والاجتماعية والبنية التحتية.

ومع ذلك، كشفت الدراسة أن إدارات التعليم العام لم تتمكن من تطبيق مفهوم التنمية المستدامة بشكل كامل، حيث كانت هناك فجوات في التنفيذ والرؤية فعلى الرغم من وجود سياسات ورؤى واضحة تدعم التنمية المستدامة، إلا أن التطبيق الفعلي على الأرض لا يزال بحاجة إلى تحسين.

في ضوء هذه النتائج، يقدم البحث عددًا من المقترحات لتطوير دور الإدارة التربوية في تحقيق التنمية المستدامة في التعليم العام خلال جائحة كورونا من بين هذه المقترحات، يجب التركيز على تضمين المحتوى التعليمي مواد تتعلق بالتوعية بمخاطر الأوبئة، مما يساهم في تعزيز وعي الطلاب والمجتمع بأهمية الصحة العامة، كما ينبغي اعتماد نماذج التعلم عن بُعد، التي توفر فرصًا تعليمية متساوية لجميع الطلاب، وتساعد في تحقيق المساواة بين الجنسين، خاصة في ظل الظروف الاستثنائية التي فرضتها الجائحة.

بالتالي، يتطلب تحقيق التنمية المستدامة في التعليم العام تضافر الجهود بين مختلف الأطراف المعنية، بما في ذلك إدارات التعليم، المعلمين، أولياء الأمور، والمجتمع ككل إن تحسين الاستجابة للتحديات التعليمية خلال الأزمات سيساهم في بناء نظام تعليمي أكثر مرونة واستدامة في المستقبل.

٢. دراسة (Shuaa , 2020)

هدفت هذه الدراسة إلى تحديد مستوى المهارات الإدارية التي يمتلكها قادة المدارس الحكومية في ضوء معايير الاعتماد المدرسي، واقتراح سبل تحسين هذه المهارات من وجهة نظر قادة المدارس في مدينة المدينة المنورة في المملكة العربية السعودية. واستخدمت الدراسة أسلوب الاستبانة المنظمة التي طورها الباحثون كأداة لجمع البيانات جنبًا إلى جنب مع الأسلوب الوصفي.

شملت عينة الدراسة جميع قادة المدارس الحكومية في المدينة المنورة (٣١٥) بنسبة استجابة (٧٠٪). وتم تحليل البيانات التي تم جمعها باستخدام أداة (SPSS) الإحصائية.

أشارت النتائج الرئيسية للدراسة إلى أن مستوى المهارات الإدارية لقادة المدارس جاء بدرجة (متوسطة)؛ حيث احتلت الممارسات المرتبطة بهذه المهارات المرتبة الأعلى لاتخاذ القرار، يليها ممارسة السلطة، والدافع الإداري، والاستقلال، في حين احتلت التنمية المهنية المرتبة الأدنى، وبشكل عام، جاءت الطرق المقترحة لتطوير قدرات القادة المدرسيين بدرجة (عالية) من القبول بين المشاركين، وعلاوة على ذلك، كانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات المشاركين حول قدرات القادة المدرسيين بناءً على مؤهلاتهم التعليمية.

وتوصي الدراسة بزيادة مستوى تمكين القادة المدرسيين من خلال تعزيز استقلاليتهم المهنية، ودعم ممارسات السلطة والسلطة لديهم، وتشجيع اللامركزية في عمليات صنع القرار على جميع مستويات النظام التعليمي.

الفجوة البحثية:

تُظهر الدراسات الحالية وجود فجوات واضحة في البحث عن دور القيادة التعليمية وأثرها على الأداء المؤسسي في المؤسسات التعليمية، على سبيل المثال تناولت دراسة الفهمي (٢٠٢٠) دور القيادة التعليمية في تطوير الأداء المؤسسي، مسلطة الضوء على أهمية اختيار القادة بعناية وتأثيرهم على تحقيق الأهداف المؤسسية، ومع ذلك لم تتناول هذه الدراسة بشكل كافٍ كيفية تطبيق هذه المبادئ في السياقات المختلفة، مما يفتح المجال لاستكشاف التجارب العملية في تنفيذ هذه المبادئ عبر مؤسسات تعليمية متعددة.

في دراسة هوساوي (٢٠٢٣)، تم البحث في اتجاهات القيادات الإدارية تجاه دور العلاقات العامة في إدارة السمعة، وقد أظهرت النتائج أهمية العلاقات العامة في تحقيق الميزة التنافسية، ولكن لا تزال هناك حاجة لدراسة كيفية تفعيل هذا الدور بشكل أكبر،

خاصة في ظل التحديات الحالية التي تواجه المؤسسات التعليمية، مثل تأثير التكنولوجيا والتغيرات الاجتماعية.

بينما قدمت دراسة الخويطر (٢٠١٩) رؤى حول إدارة الأزمات من قبل القيادات الأكاديمية، فإنها لم تتطرق بشكل كافٍ إلى الاستراتيجيات الفعلية التي يمكن أن تتبعها هذه القيادات في التعامل مع الأزمات، لذا هناك حاجة ملحة لاستكشاف كيف يمكن تطوير مهارات القيادات الأكاديمية بشكل يساعدهم على مواجهة الأزمات بشكل فعال.

في دراسة بشوري (٢٠٢٤)، تم التأكيد على أهمية القيادة الإدارية في توجيه العملية الإدارية، ولكن البحث يحتاج إلى تعميق مفهوم المهارات القيادية اللازمة لتحسين الأداء الإداري في مختلف السياقات، في هذا الإطار يمكن أن تكون هناك حاجة لمزيد من الأبحاث التي تستكشف العلاقة بين القيادة الإبداعية والأداء الإداري الفعال.

تستمر الفجوات في الظهور من خلال دراسة الخوالدة (٢٠٢٠) التي تناولت القيادة التشاركية، حيث أظهرت النتائج أهمية هذا النمط القيادي ولكن لم تُفصل كيفية تطبيقه بشكل عملي على أرض الواقع، مما يستدعي مزيداً من الأبحاث التي تربط بين النظرية والتطبيق.

أخيراً، في دراسة العبدلي (٢٠٢٣)، تم الإشارة إلى أهمية القيادة التحويلية وتأثيرها على جودة الأداء المدرسي، ولكن هناك حاجة لاستكشاف كيفية تأثير الثقافة التنظيمية والبيئة التعليمية على نجاح القيادة التحويلية.

على الصعيد الدولي، تُبرز (دراسة Hessah, 2022) دور الإدارة التربوية في تعزيز التنمية المستدامة خلال جائحة كورونا، ولكنها تسلط الضوء على الفجوات في التنفيذ، فبينما توجد استراتيجيات واضحة، تبقى الحاجة قائمة لتحسين آليات التطبيق الفعلي.

وفي دراسة (Shuaa, 2020)، وُجد أن مستوى المهارات الإدارية لقادة المدارس متوسطة، مما يفتح المجال لاستكشاف سبل أكثر فعالية لتحسين هذه المهارات تشير الفروق في استجابة المشاركين بناءً على مؤهلاتهم التعليمية إلى ضرورة تخصيص البرامج التدريبية وفقاً للاحتياجات المحددة لكل مجموعة.

بالتالي، تتضح من هذه الدراسات مجموعة من الفجوات البحثية التي تحتاج إلى مزيد من الاستكشاف والتحليل لتعزيز فعالية القيادة التعليمية وتحسين الأداء المؤسسي في المؤسسات التعليمية.

المنطلقات النظرية للدراسة:

تتضمن هذه الدراسة مجموعة من المصطلحات تتمثل فيما يلي:

تستند هذه الدراسة إلى مجموعة من المنطلقات النظرية التي تشكل الإطار العام لفهم تأثير القيادة التعليمية على الأداء المؤسسي في المؤسسات التعليمية، وتشمل هذه المنطلقات:

١. نظرية القيادة التحويلية:

تُعد القيادة التحويلية أحد الأنماط القيادية التي تركز على إلهام وتحفيز الأفراد لتحقيق الأداء العالي، وفقاً لباسر وجرانس (١٩٩٠)، تقوم هذه القيادة على تعزيز التغيير الإيجابي في المؤسسات من خلال التواصل الفعّال والرؤية المشتركة، تسلط هذه النظرية الضوء على أهمية القيم والتوجهات الإيجابية في بناء علاقات قوية بين القادة والموظفين، مما ينعكس على أداء المؤسسة ككل.

٢. نظرية القيادة التشاركية:

تفترض هذه النظرية أن إشراك الأفراد في عملية صنع القرار يعزز الشعور بالملكية ويؤدي إلى تحسين الأداء، يُشير السلوك القيادي التشاركي إلى أن القادة الذين يتبنون هذا النمط يميلون إلى خلق بيئة عمل تعزز التعاون والتفاعل بين الأفراد، تؤكد العديد من الدراسات على أن القيادة التشاركية تسهم في تحسين الرضا الوظيفي وزيادة الإنتاجية.

٣. نظرية القيادة التحليلية:

تركز هذه النظرية على كيفية استخدام القادة للبيانات والمعلومات في اتخاذ القرارات، يبرز دور البيانات في تحسين الأداء المؤسسي من خلال تحليل المعلومات وتحسين العمليات وهذا يتطلب من القادة أن يكونوا ملمين بالتكنولوجيا وأساليب التحليل لفهم الاتجاهات والأنماط المؤسسية.

٤. نظرية التعلم التنظيمي:

تُعدّ التعلم التنظيمي من المفاهيم الرئيسية في فهم كيف يمكن للمؤسسات التعليمية التكيف مع التغيرات السريعة، تفترض هذه النظرية أن المؤسسات التي تتبنى ثقافة التعلم المستمر تكون أكثر قدرة على الابتكار وتحسين الأداء، يُعتبر القادة هم المحفزون الرئيسيون لهذا النوع من التعلم، حيث يمكنهم تشجيع الفرق على تبادل المعرفة والخبرات.

٥. نظرية العلاقات العامة:

تُعنى هذه النظرية بكيفية بناء العلاقات بين المؤسسة وجمهورها في سياق القيادة التعليمية، تُعد العلاقات العامة جزءًا أساسيًا من إدارة السمعة المؤسسية، حيث تلعب دورًا في تعزيز الثقة والشفافية، تشير الأبحاث إلى أن القادة الفعّالين هم الذين يستطيعون التواصل بفاعلية مع مختلف الفئات المعنية.

٦. نظرية إدارة الأزمات:

تركز هذه النظرية على كيفية استجابة القادة للأزمات والتحديات التي تواجه المؤسسات، تؤكد على أهمية التخطيط الاستراتيجي والتواصل الفعال في مواجهة الأزمات القيادة القادرة على اتخاذ قرارات سريعة وفعّالة تحت الضغط تُعتبر عنصرًا أساسيًا للحفاظ على الأداء المؤسسي الجيد.

تساهم هذه المنطلقات النظرية في تقديم إطار شامل لفهم الدور المحوري الذي تلعبه القيادة التعليمية في تعزيز الأداء المؤسسي من خلال دمج هذه النظريات، يمكن استكشاف كيف يمكن للقادة في المؤسسات التعليمية تحسين الفعالية التنظيمية وتحقيق الأهداف المؤسسية.

المنهجية وطرق البحث:

نظرا لطبيعة الدراسة التي تهدف إلى التعرف على دور القيادة الادارية بأبعادها (التخطيط - التوجيه- التنظيم- المراقبة) في تطوير الادارة التعليمية في المملكة العربية السعودية بالتطبيق على مدارس التعليم الأساسي بالرياض، وعلى هذا الأساس تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي حيث استخدمنا في الجانب النظري المنهج الوصفي الذي يعمل على توضيح متغيرات الدراسة ، مع استخدام المنهج التحليلي في الدراسة الميدانية لأنه يعمل

على التحليل والربط بين النتائج التي توصل إليها و يعمل على تفسيرها ثم إصدار الأحكام المناسبة.

مصادر البيانات :

اعتمدت الدراسة على المصادر التالية في جمع البيانات والمعلومات:

- المصادر الثانوية: قام الباحث بالرجوع إلى الكتب والمراجع العربية والأجنبية ذات العلاقة، والدوريات والأدبيات والتقارير والأبحاث والدراسات السابقة التي تتناول موضوع الدراسة والبحث في مواقع الإنترنت المختلفة لتقديم الإطار النظري المتعلق بهذه الدراسة.
- المصادر الأولية: قام الباحث بإعداد استبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات مباشرة من أفراد العينة، حيث تكونت من عدد من الفقرات بهدف التعرف على دور القيادة الادارية بأبعادها (التخطيط - التوجيه - التنظيم - المراقبة) في تطوير الادارة التعليمية في المملكة العربية السعودية بالتطبيق على مدارس التعليم الأساسي بالرياض.

أدوات الدراسة:

تم العمل على الاستبانة للتاسب مع متغيرات الدراسة من خلال الاطلاع على الدراسات السابقة المتعلقة بموضوع الدراسة، حيث تكونت من قسمين رئيسيين هما:

- القسم الأول: وهو الجزء الخاص بالمتغيرات الديمغرافية لأفراد عينة الدراسة من بالمملكة العربية السعودية والمتمثلة ب: النوع الاجتماعي، والعمر، والمؤهل العلمي، والوضع المهني.

- **القسم الثاني:** اشتمل القسم الثاني على الفقرات والأبعاد التي تقيس متغيرات الدراسة المستقل والتابع.

الأساليب الإحصائية المستخدمة:

لاختبار أسئلة وفرضيات الدراسة والإجابة عنها قام الباحث باستخدام التقنيات الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS – Statistical Package for Social Sciences كما يلي:

– أولاً: أساليب الإحصاء الوصفي Descriptive Statistic Measures: والتي تم استخدامها لوصف الخصائص الديمغرافية والوظيفية للعاملين عينة الدراسة، وتشمل:

- التكرارات: لوصف الخصائص الشخصية والوظيفية للعاملين عينة الدراسة.
- النسب المئوية: تم استخدامها لمعرفة التوزيعات التكرارية للعاملين عينة الدراسة.
- المتوسط الحسابي: استخدم لمعرفة متوسط إجابات العاملين عينة الدراسة عن فقرات الأبعاد.
- الانحراف المعياري: استخدم لمعرفة تشتت إجابات العاملين عينة الدراسة عن المتوسط الحسابي.

ثانياً: الإحصاء التحليلي:

- معامل الثبات كرونباخ الفا: للتعرف على مدى الاتساق الداخلي لفقرات ابعاد متغيرات الدراسة.
- الانحدار المتعدد: لاختبار اثر المتغير المستقل في المتغير التابع.

- ارتباط بيرسون: للتحقق من عدم وجود ارتباط ذاتي عالي بين ابعاد المتغير المستقل.
- Kolmogorov-Smnov للتعرف على تحقق ظاهرة التوزيع الطبيعي لبيانات الدراسة.
- تحليل الانحدار الهرمي: لاختبار دور المتغير المعدل في تحسين أثر المتغير المستقل في المتغير التابع

حدود الدراسة :

- **حدود موضوعية:** قامت الدراسة بالتعرف على دور القيادة الادارية بأبعادها (التخطيط - التوجيه- التنظيم- المراقبة) في تطوير الادارة التعليمية في المملكة العربية السعودية بالتطبيق على مدارس التعليم الأساسي بالرياض.
- **حدود مكانية:** مدارس التعليم الأساسي بالرياض بالمملكة العربية السعودية.
- **حدود زمانية:** العام الدراسي ٢٠٢٤.
- **حدود بشرية :** تم التطبيق علي العاملين في مدارس التعليم الأساسي بالرياض بالمملكة العربية السعودية.

المراجع:

بشوري، مرفت أمين فضل الله. (٢٠٢٤). دور القيادة الإدارية في توجيه العملية الإدارية. مجلة الباحث للدراسات القانونية والقضائية، ع٦٢ ، ٤٨٩ - ٥٤٠. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1446399>

الحوالدة، علاء محمود عبدالعزيز. (٢٠٢٠). دور القيادة التشاركية في حل مشكلات مديري المدارس في محافظة المفرق: دراسة ميدانية على مديري المدارس الحكومية في محافظة المفرق / الأردن. مجلة العلوم التربوية والنفسية، مج٤ ، ع٣٨ ، ٩٣ - ١٠٤. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1101286>

الخويطر، ذكرى بنت عبدالله محمد. (٢٠١٩). تطوير دور القيادات الأكاديمية بجامعة الأمير سطاتم بن عبدالعزيز في إدارة الأزمات. المجلة العربية للتربية النوعية، ع١٠ ، ١٩٩ - ٢٢٦. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/995515>

سلمان، فراس حسن رشيد. (٢٠٢١). دور القيادة التشاركية في تحسين ممارسات إدارة الموارد البشرية: دراسة تطبيقية على جامعة تكريت. مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية، مج١٧ ، ع٥٦ ، ٣٢٨ - ٣٤٣. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1255987>

شرف، رشا سعد عبدالشافى. (٢٠١٩). خارطة طريق تكنولوجيا مقترحة لتفعيل دور القيادات التعليمية في التحول الرقمي للتعليم الثانوي العام في بعض الدول العربية. دراسات تربوية واجتماعية، مج٢٥ ، ع١١ ، ١١ - ١٢١. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1120650>

العبدلي، سليمان بن ناظم حسين، و فضل، محمود عبدالنواب عبدالنواب.
(٢٠٢٣). القيادة التحويلية وعلاقتها بجودة الأداء المدرسي في محافظة العارضة. مجلة
العلوم التربوية والدراسات الإنسانية، ع ٢٨ ، ٥٤٤ - ٥٧١. مسترجع من
<http://search.mandumah.com/Record/1366286>

الفهمي، مرزوق بن مطر. (٢٠٢٠). دور القيادة التعليمية في تطوير الأداء
المؤسسي في ضوء أفضل الممارسات العالمية. مجلة القراءة والمعرفة، ع ٢٢٥ ، ١٥ -
٤٤. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1119336>

هوساوي، روان عبدالسلام أحمد، و حلبي، آمال سعد الدين حسين. (٢٠٢٣).
اتجاهات القيادات الإدارية نحو دور العلاقات العامة في إدارة السمعة للمؤسسات
التعليمية: جامعة أم القرى نموذجاً. مجلة اتحاد الجامعات العربية لبحوث الإعلام
وتكنولوجيا الاتصال، ع ١٠ ، ٢٠٥ - ٢٤٥. مسترجع من
<http://search.mandumah.com/Record/1371332>

المراجع الأجنبية:

Hessah Alarifi1 , Kholoud Bukhari,(2022), The Role of
Educational Administration in Achieving Sustainable Development
in Public Education in the Kingdom of Saudi Arabia during the
Corona (COVID-19) Pandemic Information Sciences Letters An
International Journal, 1, No. 5, .

Shuaa Saud Alharbi,(2020), The level of administrative skills
of public-school leaders in Saudi Arabia in light of the school

accreditation standards, International Journal of Innovation,
Creativity and Change. www.ijicc.net Volume 13, Issue8.