

## المهارات القيادية لدى قائدات المدارس بمدينة الرياض وعلاقتها

### بالرضا الوظيفي

نورة بنت يحيى بكري كيلاني

معلمة لغة إنجليزية بوزارة التعليم

المملكة العربية السعودية

### الملخص

هدفت الدراسة إلى التعرف على المهارات القيادية لدى قائدات المدارس بمدينة الرياض وعلاقتها بالرضا الوظيفي، ولتحقيق الهدف تم توظيف المنهج الوصفي بنوعيه المسحي والارتباطي، وذلك من خلال تطبيق الاستبانة على عينة الدراسة والتي بلغت (٦١٧) قائدة مدرسية، وتوصلت الدراسة إلى العديد من النتائج ومن أبرزها: أن امتلاك قائدات المدارس بمدينة الرياض للمهارات القيادية من وجهة نظرهن قد جاءت بدرجة عالية، كما أن الرضا الوظيفي لدى قائدات المدارس بمدينة الرياض من وجهة نظرهن قد جاء بمستوى عال، وكشفت نتائج الدراسة عن وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات استجابات أفراد العينة لتقديرات قائدات المدارس بمدينة الرياض حول درجة امتلاك المهارات القيادية تعزى لمتغير المرحلة الدراسية، وذلك لصالح قائدات المدارس الابتدائية على قائدات المدارس المتوسطة والثانوية، ولصالح قائدات المدارس المتوسطة على قائدات المدارس الثانوية فقط، وفي متغير سنوات الخبرة كانت الفروق لصالح قائدات المدارس اللاتي خبرتهن أقل من (٥) سنوات، على الفئات الأخرى، ولصالح قائدات المدارس اللاتي خبرتهن (١١) سنة فأكثر) على قائدات المدارس اللاتي خبرتهن تتراوح بين (٥ - ١٠ سنوات) فقط، وفي متغير المؤهل العلمي كانت الفروق لصالح قائدات المدارس الحاصلات على مؤهل بكالوريوس على قائدات المدارس الحاصلات على مؤهل ماجستير ودكتوراه فقط. وأوصت الدراسة بتعزيز المهارات القيادية لدى قائدات المدارس من خلال تقديم التحفيز والمكافآت، والتوسع في الدورات التدريبية المقدمة لقائدات المدارس والتي تساعدن على اكتساب المزيد من المهارات القيادية، وتبني الأفكار الإدارية المعاصرة.

**الكلمات المفتاحية:** المهارات القيادية، الرضا الوظيفي، قائدات المدارس، مدينة الرياض، المملكة العربية السعودية.

## المهارات القيادية لدى قائدات المدارس الحكومية بالرياض وعلاقتها بالرضا الوظيفي نوة بنت يحيى بكرى كيلاني

---

### Abstract

The study aimed to identify the leadership skills of school leaders in the city of Riyadh and their relationship to job satisfaction. To achieve the goal, the descriptive method, both survey and correlational, was employed by applying the questionnaire to the study sample, which amounted to (617) school leaders. The study reached many results, the most prominent of which are: that the possession of school leaders in the city of Riyadh of leadership skills, from their point of view, was at a high level, and that the job satisfaction of school leaders in the city of Riyadh, from their point of view, was at a high level. The results of the study revealed the presence of statistically significant differences at the level of significance ( $0.05 \geq a$ ) between the averages of the sample members' responses to the estimates of school leaders in the city of Riyadh regarding the degree of possession of leadership skills due to the variable of the academic stage, in favor of primary school leaders over middle and secondary school leaders, and in favor of female leaders. Middle school for high school leaders only, In the variable of years of experience, the differences were in favor of school leaders whose experience was less than (5) years, over the other categories, and in favor of school leaders with experience (11 years or more) over school leaders whose experience ranged between (5-10 years) only, and in the qualification variable Scientific differences were in favor of school leaders with a bachelor's degree over school leaders with a master's and doctorate degrees only. The study recommended enhancing the leadership skills of school leaders by providing motivation and rewards, expanding the training courses provided to school leaders that help them acquire more leadership skills, and adopting contemporary administrative ideas.

**Keywords:** leadership skills, job satisfaction, school leaders, Riyadh city, Kingdom of Saudi Arabia.

## مقدمة

إن موضوع المهارات القيادية يحظى باهتمام كبير من قبل الباحثين والمهتمين منذ النصف الثاني من القرن العشرين؛ كونه يساعد على مواكبة التحديات والمتغيرات المتسارعة في العالم المعاصر من القرن الحادي والعشرين، إضافة إلى الاستثمار لكافة الموارد المتاحة لتحقيق الرؤى المرسومة، الأمر الذي ينعكس بشكل إيجابي على مستقبل الأفراد والمجتمع ككل.

ويؤكد على ذلك أوغلو وسفيم (Ogurlu & Sevim, 2017) بأن موضوع المهارات القيادية، وكيفية تطويرها لدى القيادات الإدارية حظي باهتمام متزايد؛ ويرجع ذلك إلى الانفجار المعرفي والتطور التكنولوجي، واختلاف مصادر المعرفة. ويسهم الاهتمام بالمهارات القيادية في ارتقاء الأعمال الإدارية من خلال الإدارة الناجحة للقياديين، والاستثمار الأمثل للموارد البشرية، وعليه فإن القائد يعد المحرك الأساسي في تيسير الأعمال الإدارية، بما يتمتع به من مهارات قيادية، وكفاءات عالية تمكنه من ممارسة أدواره ونشاطاته بكفاءة وفاعلية (أبو حاطوم، ٢٠٢٢).

وتعد المدرسة بيئة خصبة لمبادرات التحسين والتطوير، خصوصاً وأن العلمية التعليمية والتربوية تشهد تحديات غير مسبوقة تتمثل في التقدم التقني والمعرفي؛ مما يتطلب اكتساب مهارات القرن الحادي والعشرين، مما يظهر الحاجة المستمرة للتجديد في أساليب العمل، وفي مهارات وكفايات القيادات التربوية، وتبني الاتجاهات الحديثة للقيادة (المبلغ، ٢٠٢١).

ويواجه قادة المدارس مجموعة من القضايا المتنوعة من أجل المهارات القيادية من أجل تنظيم مدارسهم، وتؤكد الدلائل أن القادة المتميزين يؤثرون على الإنجازات المدرسية بصورة إيجابية، وفي بعض المواقف لا بد من ظهور بعض التصرفات القيادية من القادة التربويين من أجل إيجاد حلول لبعض القضايا، وفي أوقات أخرى يتطلب الأمر بعض المهارات التنظيمية والإدارية (James, 2014).

حيث تشير ليندا (Linda, 2015) بأن من أهم العوامل التي تؤثر على أداء القائد نقص المعلومات الرئيسية عن المدرسة، وما يرتبط بها، وما يؤثر عليها، حيث لا

## المهارات القيادية لدى قائدات المدارس الابتدائية في المملكة العربية السعودية: حلاقتها بالرضا الوظيفي نوة بنت يحيى بكرى كيلاني

بد من معرفة كل ذلك؛ الأمر الذي يساعد القائد المدرسي القيام بمهامه وواجباته التي يسعى إلى تحقيقها.

وتتطلب القيادة المدرسية الطموحة قائداً تربوياً يتميز بمهارات قيادية وإبداعية تساعد في أن يكون مؤثراً في العاملين معه؛ من أجل كسب ودهم وتعاونهم، ويحفزهم للوصول إلى أعلى درجة من الكفاءة والعمل بروح الفريق حتى يتم الوصول إلى تحقيق الأهداف المنشودة بجودة وإتقان (طيب والوشمي، ٢٠١٦).

وتعرف المهارات القيادية بأنها: "مجموعة الصفات والسمات التي يتميز بها القائد، وتمكنه من التنسيق والتوجيه وقيادة الجماعة، وبالتالي التأثير في سلوك متابعيه" (ملال، ٢٠١٨، ص ٢٩).

وفي هذا الصدد يشير خليل ودياب (٢٠١٨) بأن المهارات القيادية مجموعة من المهارات التي تساعد القائد المدرسي حتى يكون بارعاً في عمله على التأثير الذي يمارسه في مرؤوسيه.

علاوة على ذلك تشير القاسمية (٢٠١٩) إلى أن المهارات القيادية تسهم في تكوين بيئة إيجابية فاعلة للعمل، ومناخ إداري ممتع للعاملين، وتساعد على حسن سير وتنظيم الأعمال الإدارية، وتعمل على تحقيق أهداف المؤسسة لذا ينبغي أن يمتلك القائد مجموعة من المهارات القيادية التي تمكنه من القيام بمهامه.

وشهد نظام التعليم في المملكة العربية السعودية في الآونة الأخيرة محاولات جادة لتطويره من خلال برنامج التحول الوطني ٢٠٢٠، وهو أحد البرامج الوطنية المحققة لرؤية المملكة ٢٠٣٠م (رؤية ٢٠٣٠، ٢٠١٦)، والذي شخّص التحديات التي تواجه نظام التعليم، ووضع على أساس تلك التحديات الأهداف العامة للتعليم، ومن أهمها تعزيز المهارات لدى القادة المدرسيين والقائدات؛ لتلبية متطلبات التنمية (أحمد، ٢٠٢١).

وقد هدفت الرؤية الجديدة للنظام التعليمي في المملكة إلى الارتقاء بجميع مدارس التعليم العام؛ كي تكون ملائمة لمتطلبات الحياة في القرن الحادي والعشرين،

وتتوفر في القائمين عليها المهارات القيادية اللازمة التي تمكنهم من إعداد النشء لمستقبل متميز؛ لذا بذلت الدولة جهوداً جبارة لأجل إعداد شاغلي الوظائف القيادية والتعليمية وامتلاكهم المهارات اللازمة (العتيبي، ٢٠١٩).

ويعد الاهتمام بالرضا الوظيفي للأفراد من الاتجاهات الحديثة في الإدارة، فقد كانت الإدارة في السابق تهتم بتنفيذ العمل بصرف النظر عن رضا العاملين من عدمه، إلا أن الدراسات في مطلع القرن العشرين أعطت اهتماماً كبيراً لمشاركة الأفراد وتحقيق رضاهم، ودراسة تأثير السلوك الإنساني، وتم وضع البرامج الهادفة التي تؤدي إلى تحسين الرضا الوظيفي لدى الأفراد مما يزيد من ولاء العاملين لهمهم وبالتالي زيادة عطائهم (الشتوي، ٢٠١٦).

حيث يُعبر مصطلح الرضا الوظيفي عن الشعور الإيجابي الذي يشعر به الموظف بشكل عام تجاه مؤسسته، بسبب تحقيق احتياجاته ورغباته ومتطلباته في العمل (الخرزاعلة، ٢٠١٩).

وعلى المستوى النظري يعد الرضا الوظيفي من العناصر المهمة لتحقيق الأمن والاستقرار النفسي والفكري والوظيفي للعاملين، مما يسهم في التقليل من معدل دوران العمل، ويخفض نسب الغياب، فموضوع الرضا الوظيفي ينبغي أن يتناول بالبحث والدراسة من فترة لأخرى من قبل القادة والإداريين، ومشرفي الإدارات والمهتمين بالتطوير الإداري؛ وذلك ما يرضي الفرد في الحاضر قد لا يرضيه في المستقبل، وما ينزعج منه اليوم قد يكون مرضاً له في الغد (السهلي، ٢٠٢١)..

وقد نال موضوع الرضا الوظيفي أهمية خاصة جعلته اهتمام القطاعات المختلفة بصفة عامة، واهتمام وزارة التعليم بصفة خاصة، حيث جعلته ضمن إحدى المهام والأهداف التي تسعى إلى الاهتمام بها، حيث تضمنت هيكلتها المعتمدة عام (١٤٤٠هـ) وكالة الموارد البشرية، والتي تندرج تحتها عدد ممن الإدارات، ومن ضمن هذه الإدارات: الإدارة العامة لتطوير الموارد البشرية، وهدفها العام تطبيق سياسات تطوير الموارد البشرية؛ بما يضمن الرفع من كفاءتها وفعاليتها، تليها الإدارة العامة

## المهارات القيادية لدى قائدات المدارس بمدينة الرياض وعلاقتها بالرضا الوظيفي نوة بنت يحيى بكرى كيلاني

للتواصل الداخلي، وهدفها العام تحسين بيئة العمل المادية وغير المادية لتكون بيئة محفزة ومشجعة على الإبداع والتميز (الحازمي وجويلي، ٢٠٢١).  
واستجابة للعديد من توصيات الدراسات السابقة، وانطلاقاً من أهمية المهارات القيادية تأتي هذه الدراسة للتعرف على درجة امتلاك المهارات القيادية لدى قائدات المدارس بمدينة الرياض وعلاقتها بالرضا الوظيفي من وجهة نظرهن.

### مشكلة الدراسة

يتجه العالم نحو تطورات متسارعة يعصب حصرها، فأصبحت الحاجة ماسة إلى إعداد أفراد ذوي قدرات خاصة؛ لمواكبة وفهم وإدارة هذه التطورات، ومواجهة التحديات المستقبلية، وانعكست هذه التطورات على متطلبات وأهداف التربية، التي تهتم بتنمية المهارات والكفاءات الشخصية، ومنها المهارات القيادية (العنزي والتازي، ٢٠٢١).

ومع وقوع المدرسة في المملكة العربية السعودية اليوم تحت تأثير عدد من العوامل المتعلقة بتغيرات القرن الحادي والعشرين، ورؤية المملكة ٢٠٣٠، وخطط ومشاريع التطوير التي تتبناها وزارة التعليم، كمشروع الملك عبد الله لتطوير التعليم، والمشروع الشامل لتطوير المناهج، ومشروع تطوير التعليم الثانوي، ومشروع تطوير الرياضيات والعلوم الطبيعية، ومع كل هذه التحديات والعوامل يرد تساؤلاً حول مدى جاهزية القيادة المدرسية للقيام بكل تلك الأعباء، ومدى امتلاكه لمهارات القيادة، ومستوى ممارستهم لها، حيث إن مهام وأدوار القائد لم تعد بسيطة وتقليدية، ومجرد تسيير لأمر المدرسة اليومية، ولكنها تحولت لأدوار قيادية متعددة ومتشابهة، تحتاج للعديد من المهارات القيادية (العتيبي، ٢٠١٩).

ونظراً للشغف الشديد للمملكة العربية السعودية في تحقيق التميز المستدام في ضوء رؤية ٢٠٣٠ فإن المهارات القيادية بحاجة إلى التنمية والتطوير باستمرار (المحياوي، ٢٠٢٢).

ومن جانب آخر أوصت العديد من الدراسات أمثال (الشهري، ٢٠١٥؛ عبد الفتاح، ٢٠١٨؛ القحطاني، ٢٠١٦) بضرورة الاهتمام بالمهارات القيادية، وأكدت على الأهمية المتزايدة بالمهارات القيادية المختلفة، وأن تدنيها يعني عدم تمكن القيادات المدرسية من القيام بمهامهم بالمستوى المطلوب.

وهو ما أكدته دراسة كل من (الزهراني، ٢٠١٩؛ والشهري، ٢٠١٥) أن بعض المهارات القيادية لها دور كبير في تحقيق المستوى المطلوب من الإنجاز. وأظهرت نتائج دراسة معمر (Muammar, 2021) إن اكتساب المهارات القيادية يزيد من كفاءة العاملين، ويعزز من الأداء، ويقلل الجهد المبذول. وفضلاً على ذلك بينت دراسة فليب وآخرون (Philip et al., 2022) بأن القادة في المستقبل بحاجة ماسة إلى اكتساب مهارات القيادة؛ لأهميتها في عصر التحول الرقمي، كما أوصت الدراسة بضرورة تعزيز فرص التدريب، وتطوير المهارات القيادية بما يتناسب مع متطلبات العمل المستقبلي.

كما يعاني مديرو المدارس من ضغوطات نفسية كثيرة ناتجة عن طبيعة عملهم التي تتطلب التعامل معها يومياً مع الطلبة والمعلمين وأولياء الأمور؛ الأمر الذي يحتاج إلى مهارات عالية من التحكم في الذات وإدارة الانفعالات (ملحم، ٢٠١٧).

إضافة إلى ذلك فإن تدني مستوى الرضا الوظيفي ربما يكون عائداً إلى عدم توزيع الوظائف حسب قدرات الموظفين واستعداداتهم وميولهم، وأسلوب تعامل الإدارات الأعلى معهم، وعدم وضع الشخص المناسب في المكان المناسب، مما ينعكس سلباً على أداء المؤسسات التعليمية؛ لذلك الرضا الوظيفي لقائدات المدارس من أهم محاور العملية التعليمية لما له من دور في مواجهة التحديات (الكيلاوي، ٢٠٢٢).

وانطلاقاً من التوجهات الاستراتيجية للملكة العربية السعودية ممثلة في وزارة التعليم والتي هدفت إلى زيادة معدل رضا الموظفين بما فيهم المعلمات، وتطوير أداء الموظفين لديها بإدارة الأداء المهني لهم؛ بما يضمن رفع كفاءتها وفعاليتها (الحازمي وجويلي، ٢٠٢١).

## المهارات القيادية لدى قائدات المدارس بمدينة الرياض وعلاقتها بالرضا الوظيفي نوة بنت يحيى بكرى كيلاني

وعلى الرغم من كثرة البحوث والدراسات التي تناولت موضوع الرضا الوظيفي، إلا أنه يعتبر من المواضيع المعقدة التي يصعب التحكم فيها بشكل كامل؛ نظراً لتشعب الجوانب المتعلقة به؛ لذلك يبقى الدور على المؤسسة الراغبة في النمو والاستمرارية أن تتفهم كل ما يؤثر على أداء عاملها، وتسعى بكل ما تملك من إمكانيات إلى إيجاد حالة من الرضا التنظيمي بين موظفيها (أحمد، ٢٠١٨).

وعليه تتمثل مشكلة الدراسة في السؤال الرئيس الآتي: ما المهارات القيادية

لدى قائدات المدارس بمدينة الرياض وعلاقتها بالرضا الوظيفي؟

### أسئلة الدراسة

للإجابة عن السؤال الرئيس يتفرع منه الأسئلة الآتية:

١. ما الاطار النظري للمهارات القيادة والرضا الوظيفي؟
٢. ما درجة امتلاك قائدات المدارس بمدينة الرياض للمهارات القيادية من وجهة نظرهن؟
٣. ما مستوى الرضا الوظيفي لدى قائدات المدارس بمدينة الرياض من وجهة نظرهن؟
٤. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات أفراد العينة لتقديرتهن حول درجة امتلاك المهارات القيادية ومستوى رضاهن الوظيفي تعزى لمتغيرات (المرحلة الدراسية، سنوات الخبرة، المؤهل العلمي)؟
٥. هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين المهارات القيادية والرضا الوظيفي لدى قائدات المدارس بمدينة الرياض من وجهة نظرهن؟

### أهداف الدراسة

- تسعى الدراسة إلى تحقيق الهدف الرئيس الآتي: التعرف على المهارات القيادية لدى قائدات المدارس بمدينة الرياض وعلاقتها بالرضا الوظيفي. ولتحقيق الهدف الرئيس يتفرع منه الأهداف الآتية:
١. التعرف على الاطار النظري للمهارات القيادية والرضا الوظيفي.



٢. تحديد درجة امتلاك قائدات المدارس بمدينة الرياض للمهارات القيادية من وجهة نظرهن.
٣. التعرف على مستوى الرضا الوظيفي لدى قائدات المدارس بمدينة الرياض من وجهة نظرهن.
٤. الكشف عن الفروق الإحصائية في استجابات أفراد العينة لتقديرتهن حول درجة امتلاك المهارات القيادية ومستوى رضاهن الوظيفي تعزى لمتغيرات (المرحلة الدراسية، سنوات الخبرة، المؤهل العلمي).
٥. تشخيص العلاقة بين المهارات القيادية والرضا الوظيفي لدى قائدات المدارس بمدينة الرياض من وجهة نظرهن.

#### أهمية الدراسة

تتمثل أهمية الدراسة في جانبين رئيسين هما:  
الأهمية النظرية وتتمثل في الآتي:

١. الكشف عن المهارات القيادية اللازمة لقادة المدارس، فلا يكفي لقائدة المدرسة الاتصاف ببعض الصفات الشخصية، حيث لا بد لها من المهارات وفق ما تقتضيه مستجدات العصر، والمستحدثات التقنية.
٢. تأتي هذه الدراسة انسجاماً مع توجهات وزارة التعليم الرامية إلى إصلاح التعليم ومشروع تطوير التعليم لتحقيق الرؤية الوطنية ٢٠٣٠.
٣. يؤمل أن تسهم الدراسة في توفير رصيد معرفي إضافي في العلوم التربوية والإدارية يمثل هذه الموضوعات المهمة على مستوى المملكة العربية السعودية.  
الأهمية التطبيقية: وتتمثل في الآتي:

١. من المؤمل أن تفيده هذه الدراسة قائدات المدارس في مدينة الرياض في الوقوف على المهارات التي يمتلكه هؤلاء القائدات، ووضع الخطط والبرامج والأساليب المناسبة للتوجهات المستقبلية.

## المعاني القيادية لدى قائدات المدارس الابتدائية في الرياض وعلاقتها بالرضا الوظيفي نوة بنت يحيى بكرى كيلاني

٢. قد تزود نتائج الدراسة متخذي القرار بإدارة التعليم بمنطقة الرياض بالمهارات القيادية لدى قائدات المدارس، والعمل على تطويرها من خلال برامج التطوير والتدريب النوعية للتنمية المهنية.
٣. قد تمكن نتائج الدراسة المسؤولين من استخلاص بعض المعايير لاختيار شاغلي الوظائف القيادية بمدارس التعليم العام بالمملكة.

### منهج الدراسة:

في ضوء طبيعة الدراسة، والأهداف التي تسعى الدراسة لتحقيقها، والأسئلة التي تحاول الدراسة الإجابة عليها، والبيانات المراد الحصول عليها، فإن الدراسة استخدمت المنهج الوصفي بنوعيه المسحي والارتباطي، وهو: "ذلك النوع من البحوث الذي يتم بواسطة استجواب جميع أفراد المجتمع، أو عينة كبيرة منهم، وذلك بهدف وصف الظاهرة الموصوفة المدروسة من حيث طبيعتها ودرجة وجودها فقط، دون أن يتجاوز ذلك على دراسة العلاقة أو استنتاج الأسباب مثلا (العساف، ٢٠١٢م، ص ١٧٩).

### حدود الدراسة

تقتصر الدراسة على الحدود الآتية:

١. الحدود الموضوعية: المهارات القيادية (المهارات الإنسانية، المهارات الفكرية، المهارات الفنية، المهارات التنافسية) وعلاقتها بالرضا الوظيفي.
٢. الحدود البشرية: قائدات المدارس.
٣. الحدود المكانية: مدينة الرياض بالمملكة العربية السعودية.
٤. الحدود البشرية: تم تطبيق هذه الدراسة في الفصل الدراسي الثالث

٢٠٢٣/٥١٤٤٤م

### مصطلحات الدراسة

#### • المهارات القيادية

تعرف المهارات القيادية بأنها: "قدرة الفرد على التواصل بشكل جيد مع الآخرين، وإدارة الوقت والتأثير في فريق العمل الذي يقوده من أجل المشكلات التي يواجهها، والعمل على اتخاذ القرار المناسب" (فروانة، ٢٠١٤، ص.٩).

كما تعرف المهارات القيادية بأنها: "قدرات وإمكانات للتأثير في الأفراد والزامهم بتحقيق أهدافهم، والمقدرة على التأثير والتحفيز للوصول إلى الأهداف، وهي مجموعة الصفات الإنسانية والخبرات التي يتمتع بها الفرد، ويؤثر بها على الآخرين، وذلك بغية الوصول للأهداف المنشودة" (صيتي وعمور، ٢٠١٩، ص.٢٦٧).

وتعرف الباحثة المهارات القيادية بأنها: مجموعة من القدرات التي ينبغي أن تمتلكها قائدة المدرسة الإنسانية والفكرية والفنية والتنافسية والتي يمكن قياسها من خلال الاستبانة التي أعدت لهذا الغرض.

#### • الرضا الوظيفي

يعرف الرضا الوظيفي بأنه: "شعور الأفراد العاملين داخل المؤسسة بالسعادة والارتياح أثناء أداء عملهم، ويتحقق ذلك بالتوافق بين ما يتوقعه الأفراد من عملهم، ومقدار ما يحصلون عليه بشكل فعلي من هذا العمل" (محمد، ٢٠١٨، ص.١٢).

ويعرف بأنها: "نتيجة تفاعل الفرد مع وظيفته وهو انعكاس لمدى الإشباع الذي يستمد من هذا العمل، وانتمائه وتفاعله مع جماعة عمله ومع بيئة العمل الداخلية والخارجية، وبالتالي فهو يشير إلى مجموعة المشاعر الوظيفية أو الحالة النفسية التي يشعر بها الفرد نحو عمله" (المجموعة العربية للتدريب والنشر، ٢٠١٨).

وتعرف الباحثة الرضا الوظيفي إجرائياً بأنه: مجموعة الشروط التي ينبغي توافرها لتحقيق الرضا الوظيفي لقائدات المدارس بمدينة الرياض، والتي يمكن قياسها من خلال استجابات أفراد العينة على الاستبانة المعدة لهذا الغرض.

## المعارف القيادية لدى قائدات المدارس الابتدائية في الأردن: حلاقتها بالرضا الوظيفي نوة بنت يحيى بكرى كيلاني

### الدراسات السابقة

#### أولاً دراسات تناولت المهارات القيادية

هدفت دراسة العدوان (٢٠٢٣) إلى تطوير المهارات القيادية لمدير المدارس الحكومية في ضوء مهارات التحول الرقمي، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي، وتم تطبيق الاستبانة على عينة مكونة من (٢٠١٤) من مديري المدارس الحكومية ومساعدتهم بمديرية التربية بمديرية تربية لواء الجامعة، وكان من أبرز النتائج التي تم التوصل إليها: أهمية التحول الرقمي في زيادة المعرفة الإدارية والذاتية لمديري المدارس الحكومية من خلال صقل إمكانات المدير وقدراته وإمدادهم بأنماط جديدة، وتوفير المناخ الإبداعي اللازم من أجل المشاركة والتطوير، وصنع اتخاذ القرار والتنمية المهنية المستدامة.

وتناولت دراسة المحيوي (٢٠٢٢) أثر ممارسة المهارات القيادية في الاستقامة التنظيمية لدى قادة المدارس في تعليم محافظة ينبع، ولتحقيق ذلك تم استخدام المنهج الوصفي، وتكونت أداة الدراسة من استبانة، ومجتمع الدراسة من جميع معلمي المدارس في تعليم ينبع بالمملكة العربية السعودية، وتوصلت الدراسة إلى أن ممارسة قادة المدارس في تعليم ينبع للمهارات القيادية جاءت بدرجة كبيرة، وأنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات أفراد العينة تعزى لسنوات الخدمة، كما بينت النتائج وجود علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين المهارات القيادية والاستقامة التنظيمية.

وسعت دراسة المبلغ (٢٠٢١) إلى التعرف على لمهارات القيادية اللازمة لقادة المدارس في مدينة حائل في ضوء مدخل المنظمة المتعلمة، ولتحقيق ذلك اتبعت الدراسة المنهج الوصفي المسحي، وتم تصميم استبانة كأداة لجمع البيانات الميدانية، تم تطبيقها على عينة بلغت (١٧٢) قائداً، وأفرزت الدراسة العديد من النتائج ومن أبرزها: وجود درجة موافقة مرتفعة من جانب أفراد عينة الدراسة من قادة المدارس بمدينة حائل على درجة توافر المهارات القيادية اللازم اكتسابها لقادة المدارس في ضوء المدرسة كمنظمة متعلمة لديهم، كما كشفت نتائج الدراسة عن عدم وجود فروق

ذات دلالة إحصائية في استجابات أفراد عينة الدراسة حول تقدير درجة توافر المهارات القيادية في ضوء مدخل المدرسة كمنظمة متعلمة تعزى لمتغير المرحلة الدراسية، والخبرة الإدارية، في حين توجد فروق دالة إحصائية تعزى لمتغير الدورات التدريبية في مجال الدورات التدريبية ولصالح القادة الذين تلقوا دورات تدريبية في مجال المهارات القيادية.

وأجرى حراشة (٢٠٢٠) دراسة هدفت إلى التعرف على درجة ممارسة مديري التربية والتعليم لقصبة المفرق بالأردن للمهارات القيادية من وجهة نظر المعلمين في ضوء متغيرات الجنس، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي والاستبانة أداة لها، وتم تطبيقها على عينة بلغت (٦١٥) معلماً ومعلمة، وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن درجة ممارسة مديري مدارس التربية والتعليم لقصبة المفرق للمهارات القيادية من وجهة نظر المعلمين جاءت متوسطة، كما بينت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية لتقديرات عينة الدراسة على مجالات درجة ممارسة مديري التعليم للمهارات القيادية من وجهة نظر المعلمين تعزى لمتغير الجنس، في حين توجد فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير المؤهل العلمي لصالح الدراسات العليا، وكذلك لمتغير سنوات الخبرة لصالح ذوي الخبرة الطويلة.

وتناولت دراسة العتيبي (٢٠١٩) درجة ممارسة المهارات القيادية لدى قائدات المدارس الثانوية الحكومية بمدينة الرياض، حيث تم اتباع المنهج الوصفي المسحي، كما تم توظيف الاستبانة كأداة لجمع البيانات، حيث تم تطبيقها على (١٣٣) قائدة ومساعدة قائدة، وتوصلت الدراسة إلى العديد من النتائج ومنها: إن أفراد العينة متفقون بدرجة كبيرة على المهارات القيادية الممارسة من قبل قائدات المدارس الثانوية الحكومية بمدينة الرياض وهي: التخطيط، وصناعة القرار، وحل المشكلات، والاتصال، ومهارات العلاقات، والتنمية المهنية. كما أشارت النتائج أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات أفراد عينة الدراسة تعزى لمتغيري (العمل الحالي، والمؤهل العلمي)، باستثناء محور درجة ممارسة قائدات المدارس للمهارات التنموية المهنية فتوجد فروقاً لصالح قائدات المدارس.

## المهارات القيادية لدى قائدات المدارس الابتدائية العراقية وعلاقتها بالرضا الوظيفي نوة بنت يحيى بكرى كيلاني

وأجرى الغامدي والقحطاني (٢٠١٧) دراسة هدفت إلى الكشف عن درجة توافر المهارات القيادية لقادة المدارس للحد من تأثيرات المجتمع المحلي، والتعرف على المعوقات التي تواجه القائد المدرسي عند الحد من تأثيرات المجتمع المحلي، وتم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، وتم تصميم استبانة: كأداة لجمع البيانات وزعت على عينة الدراسة والبالغ عددها (١١٦) قائداً مدرسياً، وتوصلت الدراسة إلى جملة من النتائج، ومنها: إن درجة توافر المهارات القيادية لدى قادة مدارس التعليم العام للحد من تأثيرات المجتمع المحلي عالية، حيث جاءت المهارات الإنسانية بالمرتبة الأولى، تليها المهارات الفنية، ثم المهارات التصويرية، وأن درجة توافر المعوقات التي تحد من فعالية قادة مدارس التعليم العام للحد من تأثيرات المجتمع المحلي متوسطة، وكشفت النتائج عن عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات أفراد العينة لدرجة توافر المهارات القيادية ومعوقاتها تعزى لمتغيرات: (المؤهل العلمي، المرحلة الدراسية، سنوات الخدمة، نوع المدرسة).

وسعت دراسة طيب والوشمي (٢٠١٦) إلى التعرف على واقع ممارسة المهارات القيادية لدى مديرات المدارس المطبقة للبرنامج الوطني لتطوير المدارس من وجهة نظر المعلمات في مدينة بريدة، وتم توظيف المنهج الوصفي المسحي، والاستبانة أداة لها، وطبقت على عينة بلغ قوامها (٣٠) مديرة، و(٨٤٠) معلمة، وتوصلت النتائج إلى أن ممارسة مديرات المدارس للمهارات القيادية كانت بدرجة كبيرة جداً للمهارات الذاتية والفنية والإدارية، وبدرجة كبيرة للمهارات الإنسانية والفكرية، كما جاء ترتيب المهارات القيادية بحسب ممارسة مديرات المدارس على النحو التالي: (الذاتية ثم الفنية ثم الإدارية ثم الإنسانية وأخيراً الفكرية)، وتوصلت النتائج إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية لدرجة ممارسة المهارات القيادية تعزى لمتغير المؤهل العلمي والخبرة.

وهدفت دراسة الزهراني (٢٠١٥) إلى التعرف على درجة امتلاك مديري المدارس في محافظة المنطق للمهارات القيادية وعلاقتها بالأداء الوظيفي من وجهة نظر

المعلمين، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي المسحي، والاستبانة أداة لها. وطبقت الدراسة على أفراد العينة والبالغ عددهم (٣١٣) معلماً، وتوصلت نتائج الدراسة أن درجة امتلاك مديري المدارس في محافظة المنطق للمهارات القيادية كانت كبيرة، كما كشفت النتائج عن عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغيرات المؤهل العلمي والمرحلة التعليمية وسنوات الخبرة والدورات التدريبية.

وهدف دراسة مايكل وآخرون (Michael et al., 2015) إلى التعرف على المهارات القيادية الفاعلة لمديري المدارس الثانوية بولاية بلاتيو في نيجيريا، ولتحقيق أهداف الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي، كما تم تصميم استبانة كأداة للدراسة طبقت على عينة بلغت (٥٠) مديراً ومديرة، وتوصلت الدراسة إلى افتقار مديري المدارس للمهارات القيادية والتي كانت سبباً في ضعف الأداء الأكاديمي للطلاب، ويرجع ذلك إلى مشكلات تتعلق بالتمويل والتجهيزات، وضعف الإشراف بالمدارس، وكثرة التغييرات بالسياسات التعليمية.

وتناولت دراسة بواي وآخرون (Bwoi et al., 2015) المهارات الإدارية لمديري المدارس الثانوية في ولاية بلاتو في نيجيريا، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي، والاستبانة كأداة لجمع البيانات، وتوصلت إلى أن مهارات القيادة التي يحتاجها مديرو المدارس تشمل التعاون مع المعلمين في تحديد أهداف المدرسة، والإشراف على خطط الدروس، وأنشطة التعليم والتعلم، وتقييم خطة المناهج وتنفيذها.

وأجرى بيو وهي (Piaw & Hee, 2014) درست هدفت إلى التعرف على المهارات القيادية لمديري المدارس الثانوية الماليزية؛ لتوضيح مستويات المهارات القيادية لهم، واتبعت الدراسة المنهج التحليلي، والاستبانة كأداة للدراسة، وأثبتت النتائج أن هناك علاقة طردية بين تواجد المهارات القيادية وبين الخبرة والكفاية المهنية لقادة المدارس الثانوية، كما بينت نتائج أن القيادات المدرسية جديرون في مستويات القيادة التوجيهية والثقافية، إلا أنهم لم يكونوا بنفس القدر من الجدارة في المهارات القيادية الخاصة بالإدارة والتنظيم.

## المعانيات القيادية لدى قائدات المدارس الحكومية في الأردن وعلاقتها بالرضا الوظيفي نوة بنت يحيى بكرى كيلاني

### ثانياً دراسات تناولت الرضا الوظيفي

أجرى أبو عرار (٢٠٢٣) دراسة هدفت إلى التعرف القيادة الخادمة لدى مديري المدارس الابتدائية في النقب وعلاقتها بالرضا الوظيفي من وجهة نظر المعلمين، وتم استخدام المنهج الوصفي المسحي والارتباطي، وتكونت عينة الدراسة من (٣٧٣) معلماً ومعلمة، كما تم استخدام الاستبانة كأداة لجمع البيانات، وتوصلت الدراسة إلى العديد من النتائج، ومنها: إن مستوى الرضا الوظيفي لدى مديري المدارس الابتدائية في النقب كان عالياً، كما أظهرت نتائج الدراسة أن هناك علاقة ارتباطية إيجابية بين درجة ممارسة مديري المدارس الابتدائية للقيادة الخادمة وبين الرضا الوظيفي لديهم.

وأجرت التخينة (٢٠٢٢) دراسة هدفت إلى التعرف على مستوى الرضا الوظيفي وعلاقته بجودة الحياة لدى مديري المدارس في مديرية تربية الكرك من وجهة نظرهم في المملكة الأردنية الهاشمية، ولتحقيق أهداف الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي المسحي الارتباطي، وتمثلت الأداة في الاستبانة، تم توزيعها على عينة بلغت (٨٠) مديراً ومديرة، وتوصلت النتائج إلى حصول الرضا الوظيفي لدى المديرين على درجة متوسطة، كما تبين وجود علاقة إيجابية بين الرضا الوظيفي وجودة الحياة، ولا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لمستوى الرضا الوظيفي تعزى لمتغير الجنس.

وهدفت دراسة الكيلاني (٢٠٢٢) التعرف على الأنماط القيادية السائدة لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في لواء الجامعة/ العاصمة عمان وعلاقتها في تحسين مستوى الرضا الوظيفي لدى العاملين، وتم استخدام المنهج الوصفي المسحي الارتباطي، وتمثلت الأداة في الاستبانة تم توزيعها على عينة بلغت (٣٢٣) موظفاً وموظفة في المدارس الثانوية الحكومية، وتوصلت إلى العديد من النتائج، ومنها: إن درجة توفر الرضا الوظيفي عن أسلوب القيادة والإشراف كانت بدرجة جيدة جداً، وظهر الرضا عن بيئة العمل بدرجة متوسطة، كما أظهرت النتائج أن هناك علاقة إيجابية قوية للرضا الوظيفي مع القيادة الديمقراطية والقيادة الموقضية والقيادة



الاستراتيجية، أما علاقة الرضا الوظيفي مع القيادة الأوتوقراطية والمتساهلة فقد كانت علاقة سلبية، كما بينت الدراسة عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في درجة الرضا الوظيفي تعزى لمتغير المؤهل العلمي، وتوجد فروق تعزى لمتغير الجنس والعمر. وتناولت دراسة أبي شهاب وجبران (٢٠٢٠) أثر برنامج تدريبي مقترح لتحسين الرضا الوظيفي وفق نظرية الذكاء العاطفي لدى مديري المدارس في محافظة إربد، ولتحقيق ذلك تم إعداد برنامج تدريبي لتحسين الرضا الوظيفي، وتم إعداد اختبار يقيس الرضا الوظيفي لدى المجموعة التجريبية، وتكونت عينة الدراسة من (٣٦) مديراً ومديرة للمدارس الأساسية والثانوية التابعة لمديرية قصبه إربد، وتم تقسيمهم إلى مجموعتين ضابطة (١٩) مديراً ومديرة، وأخرى تجريبية (١٧) مديراً ومديرة، وتوصلت الدراسة إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى إلى البرنامج التدريبي وجاءت الفروق لصالح المجموعة التجريبية، وكشفت نتائج الاختبار عن عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير الجنس والمؤهل والخبرة ومستوى المدرسة. وسعت دراسة العتيبي وآخرون (٢٠٢٠) إلى التعرف على متطلبات الرضا الوظيفي لدى قائدات رياض الأطفال بغرب مدينة الرياض، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي المسحي؛ ونظراً لصغر حجم المجتمع فقد تم اختيار جميع الأفراد، حيث بلغ (٣٣) قائدة، كما تم استخدام الاستبانة كأداة لجمع البيانات، وتوصلت الدراسة إلى أن متطلبات الرضا الوظيفي لدى قائدات رياض الأطفال بغرب مدينة الرياض جاءت بدرجة متوسطة. وهدفت دراسة بوستما (Postma, 2019) إلى وصف طبيعة العلاقة بين الكفاءة الذاتية لمديري المدارس ورضاهم الوظيفي، واتبعت الدراسة المنهج الوصفي، وتكون مجتمع الدراسة من جميع مديري المدارس العامة في ولاية نيو جيرسي، حيث بلغت العينة (٨٢٢) مديراً ومديرة، تم قياسها بواسطة استبانة الرضا الوظيفي لولاية مينيسوتا، وقد أشارت النتائج إلى أن الكفاءة الذاتية لمديري المدارس كانت مرتبطة بشكل كبير وإيجابي بالرضا الوظيفي، وامتغير الخصائص الديموغرافية (موقع المدرسة) تأثير جزئي على الرضا الوظيفي.

## المعانيات القيادية لدى قائدات المدارس الجليلية: دراسة ميدانية حول العلاقة بين الرضا الوظيفي نوة بنت يحيى بكري كيلاني

وسعت دراسة ريني (Riney, 2016) إلى معرفة العلاقة بين مستوى الرضا الوظيفي والخصائص الديموغرافية لدى مساعد المدير في المدارس العامة في ولاية ألاباما، وتم استخدام نظرية هيرزبيرج لتحفيز الأداء الوظيفي، وقد اتبعت الدراسة المنهج الوصفي، وتكونت عينة الدراسة من (٣٦٥) فرداً، وتوصلت إلى أن العوامل التي تؤثر على الرضا الوظيفي لمساعد المدير (تهيئة المدرسة، العمر، سنوات الخبرة كمساعد مدير، الراتب، المسار الوظيفي).

### التعقيب على الدراسات السابقة

من خلال الاطلاع على الأدب التربوي المتعلق بموضوع الدراسة الحالية، اتضح أن هناك ندرة في الدراسات التي جمعت بين متغيري الدراسة: المهارات القيادية والرضا الوظيفي، وأن أهم ما يميز الدراسة الحالية أنها تبحث بصورة معمقة عن درجة امتلاك قائدات المدارس بمدينة الرياض للمهارات القيادية من وجهة نظرهن وعلاقتها برضاهن الوظيفي، كما أن الجوانب التي تناولتها الدراسة بالبحث والتحليل لم تتناولها أي من الدراسات السابقة، في حدود علم الباحثة.

### الخلفية النظرية

#### المهارات القيادية

تعد المهارات القيادية في نظراء خبراء علم الإدارة من العناصر الرئيسية لتسيير العمل المؤسسي، كما أنها تكتسب بالخبرة والممارسة، وليست موروثية، وجميعها مهمة، فلا يمكن الاكتفاء بمهارة دون أخرى (Asiedu, 2013).

وتعرف المهارات القيادية بأنها: "مجموعة القدرات التي يجب أن يمتلكها القائد التربوي، والتي تمكنه من تنفيذ الأعمال والمهام الموكلة إليه بكفاءة وفاعلية؛ لتحقيق الهدف المنشود" (الصرايرة، ٢٠١٢، ص.٤١٥).

وتعرف الحريري (٢٠١٥) المهارات القيادية بأنها: "القدرة على أداء مهمة ذهنية أو مادية بسرعة وإتقان، من خلال تحفيز العاملين على القيام بمهامهم وبأساليب وإجراءات ملائمة وبطريقة صحيحة" (ص.١٤٥).

إضافة لذلك تعرف المهارات القيادية بأنها: "المهارات التي تنمي لدى الفرد من خلال ممارسة اتخاذ القرارات، والتواصل مع الآخرين، وتعلم تنظيم الذات، والوعي الذاتي" (Karagianni & Montgomery, 2018).

وتوصل تولسي (Tulasi, 2019, p.281) إلى أنها: "قدرة المدير على إحداث المواءمة بين الفريق والبيئة الداخلية والخارجية المحيطة بهذا الفريق، بحيث يجعل من هذه البيئة قوة دافعة لتحقيق أهداف الفريق من خلال مجموعة من المهارات التي يمارسها مدير المدرسة، والتي تمكنه من التأثير على مرؤوسيه لتحقيق أهداف المدرسة.

### أهمية المهارات القيادية

- يمكن إبراز أهمية المهارات القيادية من خلال العديد من النقاط، ولعل أبرزها تلك التي أوردها عاصم والمصري (٢٠١٨)، والمتمثلة في الآتي:
١. تمكن القادة من تحويل الأهداف المنشودة إلى نتائج.
  ٢. بدونها تصبح العناصر الإنتاجية ضعيفة الفاعلية.
  ٣. تساعد القائمين على المؤسسات في عملية استشراف المستقبل والتخطيط له.
  ٤. بدونها يصعب على المؤسسات التعامل مع المتغيرات البيئية الخارجية التي قد تؤثر بطريقة مباشرة أو غير مباشرة على تحقيق المؤسسات لأهدافها.
  ٥. تمكن القادة من تحفيز الأفراد، ودفعهم إلى تحقيق أهدافهم.
  ٦. تساهم في تحسين الأداء من خلال إيجاد التوازن بين أهداف المؤسسة وأهداف الأفراد العاملين فيها.
  ٧. تعمل على رفع مستوى الرضا الوظيفي لدى العاملين.
- وترى الباحثة مما سبق بأن أهمية المهارات القيادية أصبحت ضرورة عصرية لكل قائدة مدرسية تسعى إلى التميز، وتحقيق الأهداف التربوية المرسومة، لما توفره من وقت وجهد في تحقيق ذلك.

## المهارات القيادية لدى قائدات المدارس الجاهزة للرائدين وحلاقتها بالرضا الوظيفي نوة بنت يحيى بكرى كيلاني

### أهمية اكتساب قادة المدارس للمهارات القيادية

أشار كثير من الأدبيات والعربية والأجنبية إلى ضرورة اكتساب قادة المدارس للمهارات القيادية، ومن تلك الأدبيات (الطاهر، ٢٠١٨؛ Elayyan, 2021)، ويمكن إيجاز هذه الأهمية في الآتي:

١. تحقيق الميزة التنافسية: تعتبر المهارات القيادية ركيزة أساسية للوصول إلى الميزة التنافسية في المدارس من خلال مواجهة التحديات التقنية المعاصرة.
٢. السرعة في معالجة البيانات: حيث تفيد المهارات القيادية المديرين، وتساعدهم على التحليل المنطقي والسليم للمواقف والأحداث بذكاء وسرعة بديهية، تجعلهم قادرين على إصدار الأحكام.
٣. تنمية الابتكار: تلعب المهارات القيادية دوراً مهماً في تنمية الابتكار في المدارس، حيث تعطي مؤشراً قوياً إلى أن هذه المهارات تقوم بدور كبير في تعزيز الابتكار والتغلب على النمطية.
٤. التأثير التطويري على العاملين وزيادة ثقتهم: ومن الفوائد التي قد يحصل عليها العامون في المدارس عند امتلاك مديرهم للمهارات القيادية تنمية الذكاء، والقدرة على اكتساب الخبرات، حيث تؤدي القيادة الفعالة من قبل المدير إلى وجود إدارة سليمة للمعرفة في المدارس، مما يضمن العمل بروح الفريق الواحد لتحقيق الأهداف المشتركة.

### أنماط المهارات القيادية

اختلفت الكتاب والباحثون في تحديد أنماط المهارات القيادية التي ينبغي توافرها لدى القادة التربويين، حيث أشار كل من (أل ناجي، ٢٠١٤؛ الغامدي، ٢٠١٤؛ عثمان، ٢٠١٤) إلى المهارات القيادية تصنف إلى ثلاث مجموعات أساسية، وهي: المهارات الفنية، والمهارات الإنسانية، والمهارات الفكرية، وأضاف كلاً من (العجمي، ٢٠١٣) المهارات الذاتية إلى التصنيف السابق.

في حين صنفت الباحثة المهارات القيادية إلى المهارات الآتية:

١. المهارات الإنسانية: وتعني التعامل مع العاملين، وتنسيق جهودهم، وخلق روح العمل الجماعي والتفاعلات الإيجابية مع المرؤوسين بما يسهم في تحقيق الكفاية والفعالية في أهداف العملية التعليمية على كافة المستويات الإدارية والقيادية. وتتمثل المهارات الإنسانية في إقامة علاقات طيبة مع العاملين، ومراعاة استعدادات وقدرات ونفسيات العاملين، وتلبية حاجاتهم، وكسب ثقتهم، والقدرة على التأثير فيهم، وتقبل الاختلاف والنقد البناء، ومراعاة الفروق الفردية عند توزيع الأعمال والمهام، والبعد عن البيروقراطية في الرأي، والتفرد بالسلطة، العدالة في المعاملة، والبعد عن المحاباة (الشهري، ٢٠١٣).
٢. المهارات الفكرية: قدرة القائد على رؤية التنظيم الذي يقوده، وفهمه للترابط بين أجزائه ونشاطاته، وقدرته على تصور فهم العلاقات المتعددة مع التنظيم والعاملين، وتعلق هذه المهارة بخصائص ابتكار الأفكار والتعرف على المشكلات والإحساس بها، ومحاولة البحث عن حلول، والتوصل إلى الآراء، وتحليل المواقف، واستنباط النتائج، ومن أهم المهارات الفكرية التي ينبغي أن يلم بها القائد: الابتكار والتجديد، تفهم القوانين واللوائح الإدارية، اقتراح بدائل لحل المشكلات التعليمية، التروي في إصدار الأحكام، والتنمية المهنية لنفسه وللعاملين معه، فهم البيئة الداخلية للمدرسة، وتوفير رؤية تربوية واضحة، وتقديم المصالح العامة على المصالح الخاصة (شاهين، ٢٠١١).
٣. المهارات الفنية: وتتطلب توافر قدر ضروري من المعلومات والأصول العلمية والفنية والتي يتطلب نجاح العمل الإداري، وتعلق المهارات الفنية أيضاً بالأساليب والطرق التي يستخدمها المدير في ممارسة عمله، ومعالجته للمواقف التي يصادفها، ومن الأعمال التي تتطلب مهارات فنية: مهارات تتعلق بالتعليم وتطوير المناهج، التخطيط للعملية التعليمية، رسم السياسات العامة، وتقدير الخدمات التي يحتاجها المتعلمون، والتنسيق بين الأنشطة، والإشراف على عمليات التدريس، وتنظيم سير الاختبارات، وتحليل

## المعارف القيادية لدى قائدات المدارس الجدد في الأردن: حلاقتها بالرضا الوظيفي نوة بنت يحيى بكرى كيلاني

النتائج، ومتابعة أعمال الصيانة، وتوفير أدوات الأمن والسلامة (آل ناجي، ٢٠١٤؛ الغامدي، ٢٠١٤).

٤. المهارات التنافسية: وتحقق هذه المهارة من خلال الاستغلال الأمثل للإمكانات المادية والمالية والفنية والتنظيمية، والقدرات والكفاءات والمعرفة التي تتميز بها المدرسة، ويرتبط تحقيقها بالقيمة المدركة لدى منسوبي المدرسة، والتميز من خلال تقديم خدمة لا يستطيع المنافسون تقليدها أو عمل نسخة منها (رضوان وعمري، ٢٠٢٠). ومع دخول الألفية الثالثة ينبغي أن تتوافر لمديري المدارس القدرة على تقديم صيغ جديدة للمستقبل تساعد على تعزيز واستخدام التكنولوجيا واستراتيجيات جديدة لتنمية العاملين؛ لمواجهة الأوضاع والظروف التي يفرضها تطور العلوم والمعارف، وحداثة التكنولوجيا المتجددة (Elayyan, 2021).

### طرق اكتساب المهارات القيادية

يمكن اكتساب المهارات القيادية من خلال العديد من الأساليب، ومن أبرزها ما ذكره أحمد (٢٠١٥) من خلال الآتي:

١. الممارسة والتكرار: حيث تعتبر الممارسة لازمة لاكتساب المهارات، وتتم الممارسة بشكل طبيعي في مواقف الحياة والعمل.
٢. التوجيه بما يعين على اكتساب المهارات: مثل حضور الدورات التدريبية، والورش، والتعرف على مواطن القوة والضعف، والبحث عن أمثل الطرق للأداء.
٣. الفهم وإدراك العلاقات المختلفة.
٤. القدوة الحسنة: من خلال متابعة سير الناجحين في مجال القيادة المدرسية، والاستفادة من تجاربهم.
٥. التشجيع والنجاح: والتي تؤدي إلى تعزيز التعلم والتقدم للموس في اكتساب المهارة.

يتضح مما سبق بأن جميع النقاط السالفة الذكر مهمة في كيفية اكتساب المهارات القيادية، والتي ينبغي على قائدات المدارس بمدينة الرياض العمل على تبنيها، والإكثار من ممارستها؛ من أجل اكتساب هذه المهارات.

### طرق تنمية المهارات القيادية

لتنمية المهارات القيادية في المؤسسات التعليمية يؤكد كلاً من عيد (٢٠٢٠)؛ وأرتامونوفا وآخرون (Artamonova, et al., 2019) على أنه يمكن تنمية المهارات القيادية من خلال الآتي:

١. الاهتمام بأفكارهم، وإتاحة الفرصة لظهورها، وتطبيقها ودعمها في العمل المدرسي.

٢. توظيف السلوك المدعم للدافعية، وتشجيع القيادات على تنمية المهارات القيادية الإبداعية.

٣. اتباع الأسلوب الديمقراطي والحوار الهادف.

٤. الاعتماد على أساليب تطويرية جديدة مثل: الإدارة بالمعرفة، وإدارة الجودة الشاملة، والهندرة، والإدارة الاستراتيجية، وإدارة التمكن.

٥. الاستعانة بالقيادة التحويلية التي تؤثر في العاملين وتدفعهم إلى إبداع في عملهم.

وكذلك يمكن تنمية المهارات القيادية من خلا ما أورده الطاهر والزهراني (٢٠٢٠) من خلال الآتي:

١. السلامة الجسدية، والنضج العقلي.

٢. المشاركة الفاعلة من القائد للجماعة في صنع واتخاذ القرارات.

### أهمية الرضا الوظيفي؛

للرضا الوظيفي أهمية كبيرة تجاه العاملين ومدى ارتياحهم ورضاهم عن العمل، ويتلخص ذلك في النقاط التالية (محادين، ٢٠١٦):

## المعانيات القيادية لدى قائدات المدارس الجليلية في ظل التحولات الاجتماعية بالرضا الوظيفي نوة بنت يحيى بكرى كيلاني

- الرضا الوظيفي يعد مطلباً رئيسياً لعمليات التعليم والتدريس فعندما يحرص المعلمون رضا وظيفياً كافياً، سيكونون في موقع يمكنهم من تحقيق الأهداف التربوية والوطنية.
  - الرضاء الوظيفي يؤدي إلى قلة الشكاوى والغياب لدى الأفراد وكذلك دقة في المواعيد وتوفر الروح المعنوية لدى الموظف.
  - الرضا الوظيفي للمعلمين قادر على التأثير إيجابياً في اتجاهات الطلاب وتعليمهم.
  - مستوى الرضا الوظيفي المرتفع يؤدي إلى رفع مستوى الإنجاز الأكاديمي للطلبة.
- وترى الباحثة بأن للرضا الوظيفي أهمية كبيرة في تحسين أداء قائدات المدارس؛ نظراً لما أثبتته نتائج الدراسات السابقة بأن الرضا الوظيفي المرتفع ينعكس على أداء القيادات المدرسية.

### العوامل المرتبطة بالرضا الوظيفي:

- يتأثر الرضا الوظيفي بالعديد من العوامل الناتجة من الفرد نفسه أو العمل الوظيفي أو من البيئة المحيطة بالفرد، وتصنف العوامل المؤثرة على الرضا الوظيفي كالآتي:
- العوامل الشخصية: إن الرضا الوظيفي يرتبط بالرضا العام للفرد، إذ يغلب على الأفراد السعداء في حياتهم أن يكونوا سعداء في وظائفهم، حيث يتبين أن الموظفين الذين كانوا يواجهون نزاعات أسرية أقل رضا من غيرهم، بحيث ينقلون تلك النزاعات إلى أماكن عملهم، وكذلك عوامل تتعلق بخصائصهم وسماتهم مثل السن والتعليم والمستوى الوظيفي (Ismail & Razak, 2016).
  - العوامل المتعلقة بظروف العمل: بعض الموظفين يتمتعون برضا أعلى إذ ما عملوا بدوام كامل، ومن ناحية أخرى منهم من يفضل العمل نهاراً ومنهم من



يفضل ليلاً، ومنهم من يميل للعمل بلا انقطاع ومنهم من يرتاح للنظام الذي يتضمن فترات راحة (Elewa,2017).

- العوامل المتعلقة بالأمان الوظيفي والأجر وفرص الترقى: وهذه العوامل تشمل العناصر المتعلقة بتأمين مستقبل الموظف والاستقرار الوظيفي ومقدار الأجر الذي يحصل عليه الموظف، ومدى تلبية احتياجات الشخصية، وتناسبه مع حجم العمل الذي يؤديه الموظف، كذلك الفرص المتاحة للترقى الوظيفي، ومدى توافر الفرص للتطور الوظيفي (Sabrina, 2014).

- العوامل المتعلقة بنمط الإشراف أو الإدارة: وتتعلق هذه العوامل بطرق الإشراف والإدارة المتبعة ومدى توافر العلاقات الإنسانية بين الرؤساء والمرؤوسين، حيث يجب أن تسود العلاقات الاجتماعية الجيدة فيما بينهم (Mohsen, 2015).

وتستنبط الباحثة مما سبق؛ أن العوامل المؤثرة في الرضا هي محصلة للرضا الوظيفي بحيث إن الرضا عن العمل يشمل الرضا عن الأجر، والرضا عن فرص الترقى، والرضا عن ساعات عن العمل وكذلك الرضا عن ظروف العمل وغيرها.

#### **العوامل المؤثرة على الرضا الوظيفي**

هناك مجموعة من العوامل التي تؤثر على الرضا الوظيفي، ومن أبرز هذه العوامل ما أشار إليه الشرايدة (٢٠٠٨)، والمتمثلة في العوامل الآتية:

١. عوامل مرتبطة بالوظيفة أو إطارها: وتشمل ما يحصل عليه الفرد من امتيازات نتيجة إشغاله لوظيفة ما.

٢. عوامل مرتبطة بالوظيفة نفسها: تتعلق هذه العوامل بتصميم الوظيفة، ودرجة إثرائها، وتمثل في تنوع أنشطة الوظيفة رأسياً، وبعمق الوظيفة، ومدى إشباعها للحاجات العليا، وتشمل هذه العوامل مدى اكتساب معرفة جديدة من خلال الوظيفة، ومدى السيطرة على الوظيفية (التخطيط، والرقابة، والتنفيذ)، والنظرة الاجتماعية لشاغلها، ومدى شعور الفرد بالإنجاز،

## المعانيات القيادية لدى قائدات المدارس بمدينة الرياض وعلاقتها بالرضا الوظيفي نوة بنت يحيى بكرى كيلاني

واستغلال قدرته في وظيفته، ومشاركته في اتخاذ القرارات المتعلقة بها، والمستوى الإداري للوظيفة.

٣. عوامل تنظيمية تتعلق بسياسات المؤسسة: فيما يتصل بساعات العمل، وظروفه، وإجراءاته، ونظم الاتصال في المؤسسة.

٤. عوامل تنظيمية متعلقة بالفرد نفسه: مثل شخصية الفرد، ودرجة استقراره في حياته، والسن، والمؤهل العلمي وجنسه، وأهمية العمل بالنسبة له.

٥. عوامل بيئية: وهذه العوامل تتعلق ببيئة الفرد وثقافة المجتمع الذي يعيش فيه.

### مجتمع الدراسة:

بحسب موضوع الدراسة أنها تناولت المهارات القيادية لدى قائدات المدارس بمدينة الرياض وعلاقتها بالرضا الوظيفي، فإن مجتمع الدراسة يتكون من جميع قائدات المدارس بمدينة الرياض، والبالغ عددهن (٨٠٠) قائدة مدرسية، (إدارة التعليم بمنطقة الرياض، ١٤٤٤هـ).

### عينة الدراسة:

بسبب تفاوت عدد قائدات المدارس في مجتمع الدراسة، قامت الباحثة باختيار عينة الدراسة بالطريقة العشوائية الطبقية، حيث بلغت عينة الدراسة (٦١٧) قائدة مدرسية، وبحسب جدول (Morgan & Krejcie, 1970). وتتصف العينة بعدد من الخصائص وفي التالي توضيح ذلك

جدول (١)

وصف خصائص أفراد العينة حسب متغيرات الدراسة

م	متغيرات الدراسة	العدد	النسبة %
١	المرحلة الدراسية	الابتدائية	26.6
		المتوسطة	37.0
		الثانوية	36.5
٢	سنوات الخبرة	أقل من ٥ سنوات	23.7
		٥ - ١٠ سنوات	36.8
		١١ سنة فأكثر	39.5
٣	المؤهل العلمي	بكالوريوس	63.2
		ماجستير	23.3
		دكتوراه	13.5
المجموع		617	100.0

يتبين من الجدول (١) أن عدد أفراد العينة من قائدات المدارس بمدينة الرياض ينتمين الى فئات مختلفة من حيث المرحلة الدراسية، وسنوات الخبرة، والمؤهل العلمي، وعليه فإن إجمالي عدد أفراد العينة بلغت (٦١٧) قائدة، وبنسبة (١٠٠٪).

أدوات الدراسة:

من أجل تحقيق أهداف الدراسة، قامت الباحثة بتصميم استبانة لجمع البيانات الميدانية في ضوء الأدبيات السابقة أمثال (الحازمي وجويلي، ٢٠٢١؛ عايش، ٢٠١٨؛ عبد الفتاح، ٢٠١٨؛ العتيبي، ٢٠١٩؛ الأحمري، ٢٠٢٠؛ مسلم، ٢٠١٩)، وهي عبارة عن مجموعة من العبارات، أو الأسئلة المكتوبة، والمزودة بإجاباتها، الآراء المحتملة، ويطلب من المجيب عليها الإشارة إلى ما يراه مهما، أو ما ينطبق عليه منها، أو ما يعتقد أنه الإجابة الصحيحة (العساف، ٢٠١٢م، ص٣١٠)، وشملت الاستبانة على (٣٥)

## المعانيات القيادية لدى قائدات المدارس لمدينة الرياض وعلاقتها بالرضا الوظيفي نوة بنت يحيى بكرى كيلاني

فقرة على نمط مقياس ليكرت (Likert Scale) ثلاثي التدرج وفق الآتي: ٣ موافق بدرجة عالية، ٢ موافق بدرجة متوسطة، ١ موافق بدرجة منخفضة.

### صدق الأداة ثباتها:

– صدق المحكمين: للتحقق من صدق الاستبانة قامت الباحثة بعرضها على مجموعة من المحكمين؛ بغرض التأكد من أن الفقرات تعبر عن المجال الذي اندرجت تحته بهدف التعرف على المهارات القيادية لدى قائدات المدارس بمدينة الرياض وعلاقتها بالرضا الوظيفي، ومدى الصحة اللغوية للفقرات، وتم أخذ جميع آراء المحكمين من حذف وإضافة وتعديل، وفي ضوء آراء المحكمين أصبحت الاستبانة مكون من (٣٥) فقرة، وقد كانت قبل التحكيم (٥٧) فقرة.

– الصدق البنائي (الاتساق الداخلي والتكويني): يعتبر الصدق البنائي أحد مقاييس صدق الأداة الذي يقيس تحقق الأهداف التي تريد الأداة الوصول إليها، ويبين مدى ارتباط كل مجال من مجالات أداة الدراسة بالدرجة الكلية لفقرات الأداة، وللتحقق من الصدق البنائي تم حساب معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات الاستبانة ودرجة البعد الذي تندرج تحته، وكذا ارتباط كل فقرة بالمحور الرئيس بشكل عام، ويوضح الجدول التالي معاملات الارتباط بين درجة كل فقرة ودرجة البعد والمحور الذي تندرج تحتهما كما في الجدول (٢).

جدول (٢)

نتائج صدق الاتساق الداخلي والتكويري لأداة الدراسة

الارتباط بالأداة ككل	الارتباط بالمجال	م	الارتباط بالأداة ككل	الارتباط بالمجال	م	الارتباط بالأداة ككل	الارتباط بالمجال	م
.937**	.968**	٥	.945**	.968**	٣	.875**	.933**	١
.911**	.885**	٦	.927**	.939**	٤	.945**	.968**	٢
.974**	المهارات الإنسانية					.860**	.902**	٧
.937**	.954**	٥	.948**	.933**	٣	.735**	.784**	١
.925**	.922**	٦	.866**	.905**	٤	.939**	.950**	٢
.980**	المهارات الفكرية					.870**	.902**	٧
.928**	.974**	٥	.893**	.917**	٣	.885**	.941**	١
.940**	.902**	٦	.912**	.945**	٤	.908**	.969**	٢
.970**	المهارات الفنية					.952**	.969**	٧
.921**	.964**	٥	.945**	.970**	٣	.937**	.955**	١
.952**	.955**	٦	.870**	.891**	٤	.936**	.964**	٢
.975**	المهارات التنافسية					.945**	.970**	٧
.795**	.827**	٥	.881**	.911**	٣	.934**	.944**	١
.964**	.963**	٦	.916**	.930**	٤	.928**	.914**	٢
.990**	الرضا الوظيفي					.919**	.908**	٧

\*\* دالة عند مستوى دلالة (٠,٠١).

## المعاملات القيادية لدى قائدات المدارس لمدينة الرياض وعلاقتها بالرضا الوظيفي نوة بنت يحيى بكرى كيلاني

يتضح من الجدول (٢) أن جميع معاملات الارتباط في جميع مجالات الاستبانة دالة إحصائياً، وبدرجة قوية عند مستوى دلالة (٠,٠١)، وبذلك تعتبر جميع المجالات صادقة وتقيس ما وضعت لقياسه.

– ثبات الأداة: لحساب ثبات استبانة المهارات القيادية لدى قائدات المدارس بمدينة الرياض وعلاقتها بالرضا الوظيفي، استخدمت الباحثة طريقة ألفا كرونباخ Cronbach's Alpha، لكل مجال من مجالات الاستبانة للتحقق من ثبات هذا المجالات، والجدول (٣) يوضح ذلك.

### جدول رقم (٣)

درجة ثبات معامل ألفا كرونباخ لكل مجال من مجالات الاستبانة، والدرجة الكلية للاستبانة

م	مجالات الاستبانة	عدد الفقرات	معامل ألفا Alpha
١	المهارات الإنسانية	٧	٠,٩٨
٢	المهارات الفكرية	٧	٠,٩٧
٣	المهارات الفنية	٧	٠,٩٩
٤	المهارات التنافسية	٧	٠,٩٩
	المهارات القيادية ككل	٢٨	٠,٩٩
	الرضا الوظيفي	٧	٠,٩٧
	إجمالي الاستبانة ككل	3٥	٠,٩٩

\*\* دالة عند مستوى دلالة (٠,٠١).

- كما يتبين من الجدول (٣) أن درجة ثبات المجالات تراوحت بين (٠.٩٧ - ٠.٩٩)، كما أظهرت نتائج التحليل أن ثبات الأداة ككل وصل إلى (٠.٩٩)، الأمر الذي يعكس درجة عالية من الثبات.

### الأساليب الإحصائية المستخدمة.

لتحليل بيانات الدراسة استخدمت الباحثة برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) النسخة (26)، حيث تم استخدام الأساليب الإحصائية الآتية:

- التكرارات والنسب المئوية لوصف خصائص عينة الدراسة.
- معامل ارتباط بيرسون (Pearson Coefficient)؛ لمعرفة صدق الاتساق الداخلي لفقرات الاستبانة، والصدق التكويني، ارتباط المجالات بمحاورها.
- معامل ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha)؛ لمعرفة مدى ثبات الاستبانة.
- المتوسط الحسابي للتعرف على المهارات القيادية لدى قائدات المدارس بمدينة الرياض وعلاقتها بالرضا الوظيفي ، ومدى انحراف استجابات العينة عن متوسطها الحسابي.
- استخدام المقياس ذي التدرج النسبي المكون من ثلاث فئات (درجة منخفضة، ودرجة متوسطة، ودرجة عالية)، وذلك لتحديد مدى المتوسطات الحسابية باستخدام المعادلة التالية: طول الفئة = (أكبر قيمة - أصغر قيمة) ÷ عدد فئات المقياس + 1 = (3-1) ÷ 3 = 0.66 + 1. كما يظهر في الجدول (٤) لتحديد درجة واقع الممارسة، ودرجة الموافقة لاستجابات عينة الدراسة على كل عبارات الاستبانة ومحاورها.

المعانيات القيادية لدى قائدات المدارس بمدينة الرياض وعلاقتها بالرضا الوظيفي  
نوة بنت يحيى بكرى كيلاني

جدول (٤)

مقياس التدرج النسبي للمتوسطات الحسابية

مدى المتوسطات	درجة فئات المقياس
3.00 – 2.34	عالية
2.33 – 1.67	متوسطة
1.66 – 1.00	منخفضة

– اختبار تحليل التباين الأحادي ف (One-Way ANOVA)؛ للتعرف على الفروق بين تقديرات عينة الدراسة للمتغيرات الديموغرافية.

– اختبار (LSD) لمعرفة من تؤول إليه الفروق الإحصائية في اختبار تحليل التباين الأحادي

**عرض نتائج الدراسة ومناقشتها**

**الإجابة عن السؤال الأول:**

ما درجة امتلاك قائدات المدارس بمدينة الرياض للمهارات القيادية من وجهة نظرهن؟ للإجابة عن ذلك تم استخدام المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية التي تقيس درجة امتلاك قائدات المدارس بمدينة الرياض للمهارات القيادية من وجهة نظرهن، والجدول (٤) يعرض هذه النتائج مفصلة:



جدول (٥)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمعرفة درجة امتلاك قائدات المدارس بمدينة الرياض للمهارات القيادية من وجهة نظرهن

م	المهارات القيادية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ترتيب الأبعاد	الدلالة اللفظية لدرجة الامتلاك
١	المهارات الإنسانية	2.72	.538	١	عالية
٢	المهارات الفكرية	2.71	.523	٢	عالية
٣	المهارات الفنية	2.69	.567	٤	عالية
٤	المهارات التنافسية	2.71	.558	٣	عالية
	متوسط المهارات القيادية ككل	2.70	.539		عالية

يتضح من الجدول (٥) أن امتلاك قائدات المدارس بمدينة الرياض للمهارات القيادية من وجهة نظرهن قد جاءت بدرجة عالية، حيث بلغ المتوسط الحسابي (٢.٧٠ من ٣)، وبانحراف معياري قدره (٠.٥٣٩)، وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (المحياوي، ٢٠٢٢) والتي توصلت إلى أن ممارسة قادة المدارس في تعليم ينبع للمهارات القيادية جاءت بدرجة كبيرة، ودراسة (المبلغ، ٢٠٢١) والتي توصلت إلى وجود درجة موافقة مرتفعة من جانب أفراد عينة الدراسة من قادة المدارس بمدينة حائل على درجة توافر المهارات القيادية اللازم اكتسابها لقادة المدارس في ضوء المدرسة كمنظمة متعلمة لديهم، كما اتفقت مع دراسة (العتيبي، ٢٠١٩) والتي توصلت إلى أن أفراد العينة متفقون بدرجة كبيرة على المهارات القيادية الممارسة من قبل قائدات المدارس الثانوية الحكومية بمدينة الرياض، واتفقت مع دراسة (الغامدي والقحطاني، ٢٠١٧) والتي توصلت إلى أن درجة توافر المهارات القيادية لدى قادة مدارس التعليم العام للحد من تأثيرات المجتمع المحلي عالية، واتفقت مع دراسة (طيب والوشمي، ٢٠١٦) والتي توصلت إلى أن ممارسة مديرات المدارس للمهارات القيادية كانت بدرجة كبيرة جداً للمهارات القيادية، أيضاً

## المهارات القيادية لدى قائدات المدارس بمدينة الرياض وعلاقتها بالرضا الوظيفي نوة بنت يحيى بكرى كيلاني

اتفقت مع دراسة (الزهراني، ٢٠١٥) والتي توصلت إلى أن درجة امتلاك مديري المدارس في محافظة المنطق للمهارات القيادية كانت كبيرة. في حين اختلفت مع دراسة (حراشة، ٢٠٢٠) والتي توصلت إلى أن درجة ممارسة مديري مدارس التربية والتعليم لقصبة المفرق للمهارات القيادية من وجهة نظر المعلمين جاءت متوسطة، كما اختلفت مع دراسة مايكل وآخرون (Michael et al., 2015) والتي توصلت إلى افتقار مديري المدارس للمهارات القيادية والتي كانت سبباً في ضعف الأداء الأكاديمي للطلاب. وتعزو الباحثة هذه النتيجة إلى اهتمام وزارة التعليم وإدارة التدريب بإدارة التعليم بمدينة الرياض ببرامج التطوير المهني لقائدات المدارس، لما لها من أثر في تحسين العملية التعليمية، والإدارة المدرسية، وتسيير الأعمال اليومية الدراسية منها والإدارية، وهذه النتيجة تتفق مع دراسة.

كما يتضح من الجدول (٤) أن درجة امتلاك قائدات المدارس بمدينة الرياض للمهارات القيادية من وجهة نظرهن على مستوى المهارات، حيث تم ترتيبها تنازلياً حسب المتوسط الحسابي، ثم الانحراف المعياري لكل مجال كما يلي:

١. حصلت المهارات الإنسانية على المرتبة الأولى، وبدلالة لفظية درجة امتلاك عالية، حيث بلغ المتوسط الحسابي (٢,٧٢ من ٣)، وبانحراف معياري بلغ (٠,٥٣٨).
٢. حصلت المهارات الفكرية على المرتبة الثانية، وبدلالة لفظية درجة امتلاك عالية، حيث بلغ المتوسط الحسابي (٢,٧١ من ٣)، وبانحراف معياري بلغ (٠,٥٢٣).
٣. حصلت المهارات التنافسية على المرتبة الثالثة، وبدلالة لفظية درجة امتلاك عالية، حيث بلغ المتوسط الحسابي (٢,٧١ من ٣)، وبانحراف معياري بلغ (٠,٥٥٨).

٤. حصلت المهارات الفنية على المرتبة الثالثة، وبدلالة لفظية درجة امتلاك عالية، حيث بلغ المتوسط الحسابي (٢,٦٩ من ٣)، وبانحراف معياري بلغ (٠,٥٦٧).

وفي التالي النتائج مفصلة لكل مهارة من المهارات القيادية لدى قائدات المدارس بمدينة الرياض.

#### أولاً: المهارات الإنسانية:

لمعرفة درجة امتلاك قائدات المدارس بمدينة الرياض للمهارات الإنسانية من وجهة نظرهن، تم استخدام المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، وتم عرض النتائج على النحو الآتي:

#### جدول (٦)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمعرفة درجة امتلاك قائدات المدارس

بمدينة الرياض للمهارات الإنسانية من وجهة نظرهن

الدرجة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ترتيب المهارات	الدلالة اللفظية لدرجة الامتلاك	المهارات الإنسانية	ر
١	2.66	.600	٤	عالية	أعمل على تقوية روح التعاون مع منسوبات المدرسة.	
٢	2.73	.578	٣	عالية	أقدر جهود منسوبات المدرسة من خلال ما يسهم به من أعمال.	
٣	2.73	.578	٣	عالية	أحترم منسوبات المدرسة من خلال تقدير آرائهن واقتراحاتهن.	
٤	2.73	.577	٢	عالية	أعمل على معالجة الصعوبات التي تواجه منسوبات المدرسة.	
٥	2.73	.578	٣	عالية	أستعمل الألفاظ والتعابير الودية.	
٦	2.76	.499	١	عالية	أشجع على بناء علاقات ودية مع منسوبات المدرسة.	
٧	2.66	.601	٥	عالية	أتعامل بمسؤولية عالية مع المخالفات لي في الرأي.	
					متوسط المهارات الإنسانية ككل	
		2.72	.538	عالية		

يتضح من الجدول (٦) أن امتلاك قائدات المدارس بمدينة الرياض للمهارات

الإنسانية من وجهة نظرهن قد جاءت بدرجة عالية، حيث بلغ المتوسط الحسابي (٢,٧٢)

## المعارف القيادية لدى قائدات المدارس بمدينة الرياض وعلاقتها بالرضا الوظيفي نوة بنت يحيى بكرى كيلاني

من ٣)، وبانحراف معياري قدره (٠,٥٣٨)، وتعزو الباحثة هذه النتيجة أن قائدات المدارس تنحدر من بيئة إسلامية تؤمن بأهمية الإنسان، وأنه خليفة الله في أرضه، فتعمل على ممارسة العلاقات الإنسانية بما يملئ عليهن تعاليم الإسلام الحنيف.

أما درجة امتلاك قائدات المدارس بمدينة الرياض للمهارات الإنسانية من وجهة نظرهن على مستوى المهارات الفرعية فإنه يتضح من الجدول السابق ما يأتي:

- حصول المهارة (٦) والتي تنص على "أشجع على بناء علاقات ودية مع منسوبات المدرسة" على أعلى درجة امتلاك بمتوسط حسابي بلغ (٢,٧٦ من ٣)، وبانحراف معياري بلغ (٠,٤٩٩)، وتعزو الباحثة هذه النتيجة إلى أن قائدات المدارس تنحدر من مجتمع إسلامي يحث على مكارم الأخلاق، ويدعوا إلى بناء العلاقات الودية مع جميع أفراد المجتمع بما في ذلك المجتمع المدرسي.

- حصلت المهارة (٧) والتي تنص على "أتعامل بمسؤولية عالية مع المخالفات لي في الرأي" على أدنى درجة امتلاك بمتوسط حسابي بلغ (٢,٦٦ من ٣)، وبانحراف معياري بلغ (٠,٦٠١)، وتعزو الباحثة هذه النتيجة إلى قلة المناقشات التي تحمل في طياتها المخالفة في الرأي، حيث إن كل شخص يحاول إنجاز مهامه على أكمل وجه، وإذا حصل خلاف ما فإن هناك لائحة تنظيمية تحدد مسار العمل المدرسي.

### ثانياً: المهارات الفكرية:

لمعرفة درجة امتلاك قائدات المدارس بمدينة الرياض للمهارات الفكرية من وجهة نظرهن، تم استخدام المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، وتم عرض النتائج على النحو الآتي:

جدول (٧)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمعرفة درجة امتلاك قائدات المدارس بمدينة الرياض للمهارات الفكرية من وجهة نظرهن

م	المهارات الفكرية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ترتيب المهارات	الدالة اللفظية لدرجة الامتلاك
١	أضع الخطط التربوية بمشاركة منسوبات المدرسة.	2.80	.480	١	عالية
٢	أسعى لتفعيل الشراكة المدرسية مع المجتمع المحلي.	2.70	.590	٣	عالية
٣	أعرض أفكارى في الاجتماعات بشكل علمي.	2.70	.590	٣	عالية
٤	أخذ القرارات المدرسية وفق أسس علمية.	2.63	.608	٥	عالية
٥	أقدم مصلحة العمل على مصالحى الشخصية.	2.73	.578	٢	عالية
٦	أقدم حلاً للمشكلات المدرسية بالتعاون مع المجتمع المدرسي.	2.73	.578	٢	عالية
٧	أوظف الاستراتيجيات القيادية لتنمية العمل المدرسي.	2.66	.600	٤	عالية
متوسط المهارات الفكرية ككل		2.71	.523		عالية

يتضح من الجدول (٧) أن امتلاك قائدات المدارس بمدينة الرياض للمهارات الفكرية من وجهة نظرهن قد جاءت بدرجة عالية، حيث بلغ المتوسط الحسابي (٢.٧٢ من ٣)، وبانحراف معياري قدره (٠.٥٣٨)، وتعزو الباحثة هذه النتيجة إلى إيمان قائدات المدارس بأهمية توظيف وإعمال العقل في الممارسات القيادية والإدارية لما يترتب على ذلك من نتائج منطقية وقيادية مثالية تنعكس على الأداء، وتشعر المعلمات بالعدالة التنظيمية، وتنمي الثقافة المدرسية.

أما درجة امتلاك قائدات المدارس بمدينة الرياض للمهارات الفكرية من وجهة نظرهن على مستوى المهارات الفرعية فإنه يتضح من الجدول السابق ما يأتي:

- حصول المهارة (١) والتي تنص على "أضع الخطط التربوية بمشاركة منسوبات المدرسة" على أعلى درجة امتلاك بمتوسط حسابي بلغ (٢.٨٠ من ٣)، وبانحراف معياري بلغ (٠.٤٨٠)، وتعزو الباحثة هذه النتيجة إلى أن إدراك قائدات المدارس

## المعانيات القيادية لدى قائدات المدارس بمدينة الرياض من حلاقتها بالرضا الوظيفي نوة بنت يحيى بكرى كيلاني

لأهمية التخطيط المدرسي بالشراكة مع منسوبات المدرسية، حتى يستشعر الجميع مسؤولياته في التنفيذ.

- حصلت المهارة (٤) والتي تنص على "أخذ القرارات المدرسية وفق أسس علمية" على أدنى درجة امتلاك بمتوسط حسابي بلغ (٢.٦٣ من ٣)، وبانحراف معياري بلغ (٠.٦٠٨)، وتعزو الباحثة هذه النتيجة إلى قلة الدورات التدريبية في مجال صناعة واتخاذ القرارات، وربما يرجع لكثرة المهام والأعباء الملقاة على عواتق قائدات المدارس الأمر الذي يشعرهن بضيق الوقت، واتخاذ القرارات بصورة آنية.

### ثالثاً: المهارات الفنية:

لمعرفة درجة امتلاك قائدات المدارس بمدينة الرياض للمهارات الفنية من وجهة نظرهن، تم استخدام المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، وتم عرض النتائج على النحو الآتي:

#### جدول (٨) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمعرفة درجة امتلاك قائدات

المدارس بمدينة الرياض للمهارات الفنية من وجهة نظرهن

أ	المهارات الفنية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ترتيب المهارات	الدالة اللفظية لدرجة الامتلاك
١	أضع خططاً للتغيير في ضوء الإمكانيات المتاحة.	2.66	.600	٣	عالية
٢	أنظم الوقت من خلال الخطط الإجرائية.	2.66	.600	٣	عالية
٣	أتابع تنفيذ الخطط باستمرار.	2.66	.655	٤	عالية
٤	أعد التقارير الخاصة بالعمل المدرسي.	2.70	.590	٢	عالية
٥	أوظف التقنيات الرقمية في الأعمال المدرسية.	2.70	.590	٢	عالية
٦	أستخدم الطرق العلمية في حل المشكلات المدرسية.	2.70	.590	٢	عالية
٧	أقيم سلوك منسوبات المدرسة بشكل دوري.	2.73	.578	١	عالية
	متوسط المهارات الفنية ككل	2.69	.567		عالية

يتضح من الجدول (٨) أن امتلاك قائدات المدارس بمدينة الرياض للمهارات الفنية من وجهة نظرهن قد جاءت بدرجة عالية، حيث بلغ المتوسط الحسابي (٢.٦٩ من ٣)، وبانحراف معياري قدره (٠.٥٦٧)، وتعزو الباحثة هذه النتيجة إدراك قائدات المدارس لجدوى الممارسات الفعلية لهذه المهارة من خلال استغلال نقاط القوة ومعالجة نقاط الضعف، وبناء على ذلك يتم توظيف الاستراتيجيات القيادية المناسبة للبيئة المدرسية.

أما درجة امتلاك قائدات المدارس بمدينة الرياض للمهارات الفنية من وجهة نظرهن على مستوى المهارات الفرعية فإنه يتضح من الجدول السابق ما يأتي:

- حصول المهارة (٧) والتي تنص على "أقيم سلوك منسوبات المدرسة بشكل دوري" على أعلى درجة امتلاك بمتوسط حسابي بلغ (٢.٧٣ من ٣)، وبانحراف معياري بلغ (٠.٥٧٨)، وتعزو الباحثة هذه النتيجة إلى أن إدراك قائدات المدارس لأهمية التقييم الدوري، والاستفادة من نقاط القوة في سلوك المعلمات، ومعالجة نقاط الضعف من أجل الارتقاء بالأداء المدرسي.

- حصلت المهارة (٣) والتي تنص على "أتابع تنفيذ الخطط باستمرار" على أدنى درجة امتلاك بمتوسط حسابي بلغ (٢.٦٦ من ٣)، وبانحراف معياري بلغ (٠.٦٥٥)، وتعزو الباحثة هذه النتيجة إلى أن اعتماد قائدات المدارس على فريق المتابعة، إضافة إلى أنهن يشاركن منسوبات المدرسة في التخطيط، فيقع على عاتق المنسوبات التنفيذ.

#### رابعاً: المهارات التنافسية:

لمعرفة درجة امتلاك قائدات المدارس بمدينة الرياض للمهارات التنافسية من وجهة نظرهن، تم استخدام المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، وتم عرض النتائج على النحو الآتي:

المعانيات القيادية لدى قائدات المدارس بمدينة الرياض من حلاقتها بالرضا الوظيفي  
نوة بنت يحيى بكرى كيلاني

جدول (٩)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمعرفة درجة امتلاك قائدات المدارس  
بمدينة الرياض للمهارات التنافسية من وجهة نظرهن

الدلالة اللفظية لدرجة الامتلاك	ترتيب المهارات	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	المهارات التنافسية	م
عالية	١	.578	2.73	أجتهد في تحقيق الأهداف بأقل وقت.	١
عالية	٢	.590	2.70	أعمل على تبسيط الإجراءات لتحقيق كفاءة الأداء.	٢
عالية	١	.578	2.73	أحدد احتياجات المدرسة ومتطلباتها بدقة.	٣
عالية	٣	.608	2.63	أشارك المنسوبات في أنشطة المدرسة.	٤
عالية	٢	.590	2.70	أوزع المهام على منسوبات المدرسة وفق إمكانياتهن وقدراتهن.	٥
عالية	١	.578	2.73	أوزع نصاب الحصص على المعلمات بالتساوي.	٦
عالية	١	.578	2.73	أعزز دور التقنيات الرقمية في تعليم الطالبات.	٧
عالية		.558	2.71	متوسط المهارات التنافسية ككل	

يتضح من الجدول (٩) أن امتلاك قائدات المدارس بمدينة الرياض للمهارات التنافسية من وجهة نظرهن قد جاءت بدرجة عالية، حيث بلغ المتوسط الحسابي (٢,٧١ من ٣)، وانحراف معياري قدره (٠,٥٦٧)، وتعزو الباحثة هذه النتيجة إلى حرص قائدات المدارس على الوصول بمدارسهن وممارساتهن القيادية على أعلى الرتب القيادية، وتحقيق سمعة مؤسسية وفق معايير ومؤشرات أداء واضحة، وخطط تشغيلية بمشاركة جميع الأطراف المعنية.

أما درجة امتلاك قائدات المدارس بمدينة الرياض للمهارات التنافسية من وجهة نظرهن على مستوى المهارات الفرعية فإنه يتضح من الجدول السابق ما يأتي:



- حصول المهارات (١، ٣، ٦، ٧) والتي تنص على التوالي "أجتهد في تحقيق الأهداف بأقل وقت؛ أحدد احتياجات المدرسة ومتطلباتها بدقة؛ أوزع نصاب الحصص على المعلمات بالتساوي؛ أعزز دور التقنيات الرقمية في تعليم الطالبات" على أعلى درجة امتلاك بمتوسط حسابي بلغ (٢,٧٣ من ٣)، وبانحراف معياري بلغ (٠,٥٧٨)، وتعزو الباحثة هذه النتيجة إلى حرص قائدات المدارس لأهمية تحقيق مزايا تنافسية لمدارسهن من خلال توظيف مجموعة من الإجراءات المؤسسية، وتوظيف مهاراتهن في تحقيق ذلك.
- حصلت المهارة (٤) والتي تنص على "أشارك المنسوبات في أنشطة المدرسة" على أدنى درجة امتلاك بمتوسط حسابي بلغ (٢,٦٣ من ٣)، وبانحراف معياري بلغ (٠,٦٠٨)، وتعزو الباحثة هذه النتيجة إلى أن اعتماد قائدات المدارس على مسؤولية الأنشطة بالمدرسة، إضافة إلى منح القائدات لجزء من مهامهن لمنسوبات المدرسة، وتمكينهن لأداء هذه المهام في أجواء مؤسسة تمتاز بالثقة.

#### الإجابة عن السؤال الثاني:

ما مستوى الرضا الوظيفي لدى قائدات المدارس بمدينة الرياض من وجهة نظرهن؟ للإجابة عن ذلك تم استخدام المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية التي تقيس درجة امتلاك قائدات المدارس بمدينة الرياض للمهارات القيادية من وجهة نظرهن، وتم عرض النتائج على النحو الآتي:

#### جدول (١٠)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمعرفة مستوى الرضا الوظيفي لدى

قائدات المدارس بمدينة الرياض من وجهة نظرهن

م	الرضا الوظيفي	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ترتيب المهارات	الدلالة اللفظية لمستوى الرضا
١	عدد ساعات العمل مقبولة لدي.	2.66	.600	٣	عال
٢	أشعر بالفخر والاعتزاز كوني قائدة مدرسة.	2.66	.601	٤	عال

المعلمات القيادية لدى قائدات المدارس الابتدائية في الرياض وعلاقتها بالرضا الوظيفي  
نوة بنت يحيى بكرى كيلاني

م	الرضا الوظيفي	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ترتيب المهارات	الدلالة اللفظية لمستوى الرضا
٢	تتوافر وسائل كافية للأمن والسلامة داخل المدرسة.	2.60	.614	٥	عال
٤	توفر الاستقلال الذاتي في أداء مهامه المختلفة.	2.66	.600	٣	عال
٥	السلطة الممنوحة له تعادل مسؤولياتها الوظيفية.	2.56	.672	٦	عال
٦	يوفر العمل في القيادة المدرسية فرصاً للتجديد والابتكار.	2.73	.578	١	عال
٧	حرص المسؤولين على إقامة دورات تدريبية تستهدف قائدات المدارس لتنميتهن مهنيًا.	2.70	.590	٢	عال
	متوسط الرضا الوظيفي ككل	2.65	.554		عال

يتضح من الجدول (١٠) أن الرضا الوظيفي لدى قائدات المدارس بمدينة الرياض من وجهة نظرهن قد جاء بمستوى عال، حيث بلغ المتوسط الحسابي (٢,٦٥ من ٣)، وانحراف معياري قدره (٠,٥٥٤)، وهذه النتيجة تتفق مع دراسة (أبو عرار، ٢٠٢٣) والتي توصلت إلى أن مستوى الرضا الوظيفي لدى مديري المدارس الابتدائية في النقب كان عالياً، كما اتفقت مع دراسة (الكيلاني، ٢٠٢٢) والتي توصلت إلى أن رجة توفر الرضا الوظيفي عن أسلوب القيادة والإشراف كانت بدرجة جيدة جداً. في حين تختلف مع دراسة (التخاينة، ٢٠٢٢) والتي بينت أن حصول الرضا الوظيفي لدى المديرين على درجة متوسطة، كما اختلفت مع دراسة (العتيبي وآخرون، ٢٠٢٠) والتي توصلت إلى أن متطلبات الرضا الوظيفي لدى قائدات رياض الأطفال بغرب مدينة الرياض جاءت بدرجة متوسطة. وتعزو الباحثة هذه النتيجة إلى حرص وزارة التعليم ممثلة بإدارة التعليم بمنطقة الرياض على تقديم كافة التسهيلات والحوافز للمعلمات، إضافة على تقديم الدورات التدريبية بناء على احتياجات المعلمات الفعلية لهذه الدورات، إضافة لما تتمتع به المعلمات من سمعة مجتمعية من خلال مراكزهن الوظيفية المتمثلة في التعليم.

أما مستوى الرضا الوظيفي لدى قائدات المدارس بمدينة الرياض من وجهة نظرهن مستوى الفقرات فإنه يتضح من الجدول السابق ما يأتي:

- حصلت الفقرة (٦) والتي تنص على "يوفر العمل في القيادة المدرسية فرصاً للتجديد والابتكار" على أعلى مستوى رضا بمتوسط حسابي بلغ (٢,٧٣ من ٣)، وبانحراف معياري بلغ (٠,٥٧٨)، وتعزو الباحثة هذه النتيجة إلى التنمية الذاتية لقائدات المدارس، ومواكبتهن للمستجدات التربوية، والمستحدثات التقنية.
- حصلت المهارة (٥) والتي تنص على "السلطة الممنوحة لي تعادل مسؤولياتي الوظيفية" على أدنى مستوى رضا بمتوسط حسابي بلغ (٢,٥٦ من ٣)، وبانحراف معياري بلغ (٠,٦٧٢)، وتعزو الباحثة هذه النتيجة إلى كثرة المهام الوظيفية والإدارية المتعلقة بقائدات المدارس، فضلاً عن أن نمط الإشراف هو نمط مركزي.

#### الإجابة عن السؤال الثالث:

هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات أفراد العينة لتقديرتهن حول درجة امتلاك المهارات القيادية ومستوى رضاهن الوظيفي تعزى لمتغيرات (المرحلة الدراسية، سنوات الخبرة، المؤهل العلمي)؟

#### أولاً بحسب متغير المرحلة الدراسية

لفحص دلالات الفروق بين متوسطات استجابات أفراد العينة لتقديرتهن قائدات المدارس بمدينة الرياض حول درجة امتلاك المهارات القيادية ومستوى رضاهن الوظيفي تعزى لمتغير المرحلة الدراسية، تم استخدام تحليل التباين الأحادي (ONE WAY ANOVA)، والجدول (١١) يوضح ذلك

المعانيات القيادية لدى قائدات المدارس بمدينة الرياض حول حلاقتها بالرضا الوظيفي  
نوة بنت يحيى بكرى كيلاني

جدول (١١)

نتائج فحص دلالة الفرق بين متوسطات تقديرات أفراد العينة لتقديرات قائدات المدارس بمدينة الرياض حول درجة امتلاك المهارات القيادية ومستوى رضاهن الوظيفي لتعزى لمتغير المرحلة الدراسية

الدالة اللفظية	مستوى الدالة	F قيمة	متوسط المربعات	درجة الحرية	مجموع المربعات	المحاور
دالة	.000	10.309	2.902	2	5.804	بين المجموعات
			.281	614	172.839	داخل المجموعات
				616	178.643	التباين الكلي
دالة	.003	5.886	1.781	2	3.563	بين المجموعات
			.303	614	185.806	داخل المجموعات
				616	189.368	التباين الكلي

يتبين من الجدول (١١) بأنه:

- وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات استجابات أفراد العينة لتقديرات قائدات المدارس بمدينة الرياض حول درجة امتلاك المهارات القيادية ومستوى رضاهن الوظيفي تعزى لمتغير المرحلة الدراسية.

ولمعرفة من تؤول إليه الفروق في متوسطات استجابات أفراد العينة لتقديرات قائدات المدارس بمدينة الرياض حول درجة امتلاك المهارات القيادية ومستوى رضاهن الوظيفي تعزى لمتغير المرحلة الدراسية، استخدمت الباحثة اختبار (Scheffe) للمقارنات المتعددة والجدول رقم (١٢) يوضح ذلك:

جدول رقم (١٢)

نتائج اختبار (Scheffe) للمقارنات المتعددة بين متوسطات استجابات أفراد العينة لتقديرات قائدات المدارس بمدينة الرياض حول درجة امتلاك المهارات القيادية ومستوى رضاهن الوظيفي تعزى لمتغير المرحلة الدراسية

المحور	المرحلة الدراسية	الابتدائية	المتوسطة	الثانوية
المهارات القيادية	الابتدائية		.108*	.244*
	المتوسطة	-.108*		.136*
	الثانوية	-.244*	-.136*	
الرضا الوظيفي	الابتدائية		.123*	.193*
	المتوسطة	-.123*		0.07
	الثانوية	-.193*	-.070	
*دالة عند مستوى ٠,٠٥ لصالح المتوسط الأكبر.				

يتبين من الجدول (١٢) الآتي:

- وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $a \leq 0.05$ ) بين متوسطات استجابات أفراد العينة لتقديرات قائدات المدارس بمدينة الرياض حول درجة امتلاك المهارات القيادية تعزى لمتغير المرحلة الدراسية، وذلك لصالح قائدات المدارس الابتدائية على قائدات المدارس المتوسطة والثانوية، ولصالح قائدات المدارس المتوسطة على قائدات المدارس الثانوية فقط، وربما يرجع ذلك إلى أن قيادة الطالبات في المراحل المتقدمة أسهل من قيادهن في مراحل متقدمة مثل المرحلة الثانوية.

- وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $a \leq 0.05$ ) بين متوسطات استجابات أفراد العينة لتقديرات قائدات المدارس بمدينة الرياض حول مستوى رضاهن الوظيفي تعزى لمتغير المرحلة الدراسية، وذلك لصالح قائدات المدارس الابتدائية على قائدات المدارس المتوسطة والثانوية فقط، وربما يرجع

## المعانات القيادية لدى قائدات المدارس بمدينة الرياض من حلاقتها بالرضا الوظيفي نوة بنت يحيى بكرى كيلاني

ذلك لقلّة المهام الملقاة على عواتقهن مقارنة بمرحلتى التعليم المتوسطة والثانوية.

### ثانياً بحسب متغير سنوات الخبرة

لفحص دلالات الفروق بين متوسطات استجابات أفراد العينة لتقديرات قائدات المدارس بمدينة الرياض حول درجة امتلاك المهارات القيادية ومستوى رضاهن الوظيفي تعزى لمتغير سنوات الخبرة، تم استخدام تحليل التباين الأحادي (ONE WAY ANOVA)، والجدول (١٤) يوضح ذلك

جدول (١٤)

نتائج فحص دلالة الفرق بين متوسطات تقديرات أفراد العينة لتقديرات قائدات المدارس بمدينة الرياض حول درجة امتلاك المهارات القيادية ومستوى رضاهن الوظيفي تعزى لمتغير سنوات الخبرة

الدالة اللفظية	مستوى الدلالة	F قيمة	متوسط المربعات	درجة الحرية	مجموع المربعات	المحاور	
دالة	.000	26.595	7.121	2	14.242	بين المجموعات	
			.268	614	164.401	داخل المجموعات	
				616	178.643	التباين الكلي	
دالة	.000	14.506	4.272	2	8.544	بين المجموعات	
			.295	614	180.824	داخل المجموعات	
				616	189.368	التباين الكلي	

يتبين من الجدول (١٤) بأنه:

- وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات استجابات أفراد العينة لتقديرات قائدات المدارس بمدينة الرياض حول درجة

امتلاك المهارات القيادية ومستوى رضاهن الوظيفي تعزى لمتغير سنوات الخبرة.

ولمعرفة من تؤول إليه الفروق في متوسطات استجابات أفراد العينة لتقديرات قائدات المدارس بمدينة الرياض حول درجة امتلاك المهارات القيادية ومستوى رضاهن الوظيفي تعزى لمتغير سنوات الخبرة، استخدمت الباحثة اختبار (Scheffe) للمقارنات المتعددة والجدول رقم (١٥) يوضح ذلك:

#### جدول رقم (١٥)

نتائج اختبار (Scheffe) للمقارنات المتعددة بين متوسطات استجابات أفراد العينة لتقديرات قائدات المدارس بمدينة الرياض حول درجة امتلاك المهارات القيادية ومستوى رضاهن الوظيفي تعزى لمتغير سنوات الخبرة

المحور	سنوات الخبرة	أقل من ٥ سنوات	١٠-٥ سنوات	١١ سنة فأكثر
المهارات القيادية	أقل من ٥ سنوات		.400*	.262*
	١٠-٥ سنوات	-.400*		-.138*
	١١ سنة فأكثر	-.262*	.138*	
الرضا الوظيفي	أقل من ٥ سنوات		.309*	.173*
	١٠-٥ سنوات	-.309*		-.136*
	١١ سنة فأكثر	-.173*	.136*	

\* دالة عند مستوى ٠,٠٥ لصالح المتوسط الأكبر.

يتبين من الجدول (15) الآتي:

- وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $a \leq 0.05$ ) بين متوسطات استجابات أفراد العينة لتقديرات قائدات المدارس بمدينة الرياض حول درجة امتلاك المهارات القيادية ومستوى رضاهن الوظيفي تعزى لمتغير سنوات الخبرة، وذلك لصالح قائدات المدارس اللاتي خبرتهن أقل من (٥) سنوات، على الفئات الأخرى، ولصالح قائدات المدارس اللاتي خبرتهن (١١) سنة

## المعانيات القيادية لدى قائدات المدارس بمدينة الرياض من حلاقتها بالرضا الوظيفي نوة بنت يحيى بكرى كيلاني

فأكثر) على قائدات المدارس اللاتي خبرتهم تتراوح بين (٥ - ١٠ سنوات) فقط، وربما يرجع ذلك إلى أن نشاط القائدات ذوات الخبرة القصيرة، والتراكم المعرفي لدى القائدات ذات الخبرة الطويلة.

### ثالثاً بحسب متغير المؤهل العلمي

لفحص دلالات الفروق بين متوسطات استجابات أفراد العينة لتقديرات قائدات المدارس بمدينة الرياض حول درجة امتلاك المهارات القيادية ومستوى رضاهن الوظيفي تعزى لمتغير المؤهل العلمي، تم استخدام تحليل التباين الأحادي (ONE WAY ANOVA)، والجدول (١٦) يوضح ذلك

### جدول (١٦)

نتائج فحص دلالة الفرق بين متوسطات تقديرات أفراد العينة لتقديرات قائدات المدارس بمدينة الرياض حول درجة امتلاك المهارات القيادية ومستوى رضاهن الوظيفي تعزى لمتغير المؤهل العلمي

المحاور	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	F قيمة	مستوى الدلالة	الدلالة اللفظية
المهارات القيادية	6.974	2	3.487	12.472	.000	دالة
	171.669	614	.280			
	178.643	616				
الرضا الوظيفي	4.084	2	2.042	6.767	.001	دالة
	185.284	614	.302			

يتبين من الجدول (١٦) بأنه:

- وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات استجابات أفراد العينة لتقديرات قائدات المدارس بمدينة الرياض حول درجة



امتلاك المهارات القيادية ومستوى رضاها الوظيفي تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

ولمعرفة من تؤول إليه الفروق في متوسطات استجابات أفراد العينة لتقديرات قائدات المدارس بمدينة الرياض حول درجة امتلاك المهارات القيادية ومستوى رضاها الوظيفي تعزى لمتغير المؤهل العلمي، استخدمت الباحثة اختبار (Scheffe) للمقارنات المتعددة والجدول رقم (١٧) يوضح ذلك:

جدول رقم (١٧)

نتائج اختبار (Scheffe) للمقارنات المتعددة بين متوسطات استجابات أفراد العينة لتقديرات قائدات المدارس بمدينة الرياض حول درجة امتلاك المهارات القيادية ومستوى رضاها الوظيفي

تعزى لمتغير المؤهل العلمي

المحور	المؤهل العلمي	بكالوريوس	ماجستير	دكتوراه
المهارات القيادية	بكالوريوس		.151*	.293*
	ماجستير	-.151*		0.142
	دكتوراه	-.293*	-.142	
الرضا الوظيفي	بكالوريوس		.125*	.218*
	ماجستير	-.125*		0.092
	دكتوراه	-.218*	-.092	

\* دالة عند مستوى ٠,٠٥ لصالح المتوسط الأكبر.

يتبين من الجدول (١٧) الآتي:

- وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $a \leq 0.05$ ) بين متوسطات استجابات أفراد العينة لتقديرات قائدات المدارس بمدينة الرياض حول درجة امتلاك المهارات القيادية ومستوى رضاها الوظيفي تعزى لمتغير المؤهل العلمي، وذلك لصالح قائدات المدارس الحاصلات على مؤهل بكالوريوس على قائدات المدارس الحاصلات على مؤهل ماجستير ودكتوراه فقط، وربما يرجع

## المعانيات القيادية لدى قائدات المدارس الابتدائية في الأردن: حلاقتها بالرضا الوظيفي نوة بنت يحيى بكرى كيلاني

ذلك إلى أن طموح القائدات الحاصلات على المؤهلات العليا (ماجستير ودكتوراه) على عمل أفضل من قيادة المدرسة.

### التوصيات:

في ضوء ما توصلت إليه الدراسة من نتائج توصي الباحثة بما يلي:

- تعزيز المهارات القيادية لدى قائدات المدارس من خلال تقديم التحفيز والمكافآت.
- التوسع في الدورات التدريبية المقدمة لقائدات المدارس والتي تساعدن على اكتساب المزيد من المهارات القيادية، وتبني الأفكار الإدارية المعاصرة.
- منح قائدات المدارس الصلاحيات اللازمة لدعم تفاعلهن مع المجتمع المحلي.
- توفير الفرص للترقى لدى قائدات المدارس حسب الكفاءة والمؤهلات العلمية.

### المقترحات:

في ضوء نتائج الدراسة وتوصياتها تقترح الباحثة ما يلي:

- إجراء مزيد من الدراسات حول المهارات القيادية الأخرى، وخاصة المتعلقة بالجوانب الرقمية.
- إجراء دراسة تشخيصية لمعرفة معوقات الرضا الوظيفي بمدارس التعليم العام.
- تقويم المهارات القيادية لدى قائدات المدارس من وجهة نظر المعلمات.
- إعادة تطبيق هذه الدراسة على مدن أخرى.

## المراجع

### أولاً المراجع العربية

- أبو حاطوم، رولا. (٢٠٢٢). درجة ممارسة المهارات القيادية الناعمة من قبل رؤساء القسم في الجامعات الأردنية بمحافظة العاصمة عمان من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، لرسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الشرق الأوسط الأردن.
- أبو شهاب، منذر أحمد؛ وجبران، علي محمد. (٢٠٢٠). أثر برنامج تدريبي مقترح لتحسين الرضا الوظيفي وفق نظرية الذكاء العاطفي لدى مديري المدارس في محافظة إربد، مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات التربوية والنفسية، ٢٨(٣)، ٣٦٠-٣٨٥.
- أبو عرار، ناصر رزق. (٢٠٢٣). القيادة الخادمة لدى مديري المدارس الابتدائية في النقب وعلاقتها بالرضا الوظيفي من وجهة نظر المعلمين، المجلة العلمية لكلية التربية جامعة أسيوط، ٢٩(٣)، ٨١-١٠٤.
- أحمد، إيمان إبراهيم الدسوقي. (٢٠٢١). درجة ممارسة المهارات القيادية لدى الطالبات في جامعة الإمام محمد بن عبد الرحمن، مجلة العلوم التربوية، ٧(٢)، ٢٦٧-٣٠٠.
- أحمد، ستي سيد. (٢٠١٨). دراسة محددات الرضا الوظيفي في الجزائر، عمان: دار من المحيط إلى الخليج للنشر والتوزيع.
- أحمد، فاطمة أحمد عبد الصبور. (٢٠١٥). خدمة الجماعة وتنمية المهارات القيادية، مجلة الخدمة الاجتماعية، ٥٣(٥٣)، ٣٨٧-٤٠٨.
- آل ناجي، محمد عبد الله. (٢٠١٤). الإدارة التعليمية والمدرسية، (ط.٦)، الرياض، مكتبة الملك فهد الوطنية للنشر.
- التخاينة، هالة بنت جبريل. (٢٠٢٢). مستوى الرضا الوظيفي وعلاقته بجودة الحياة لدى مديري المدارس في مديرية تربية الكرك من وجهة نظرهم، مجلة العلوم التربوية والنفسية، ٦(٣٣)، ١-٢١.

## المعانيات القيادية لدى قائدات المدارس الجاهزة للرائدين وعلاقتها بالرضا الوظيفي نوة بنت يحيى بكرى كيلاني

- الحازمي، أسماء بنت محمد؛ وجويلي، بسام صلاح. (٢٠٢١). الرضا الوظيفي وعلاقته بالأداء المهني للمشرفات التربويات بمنطقة جازان، مجلة بحوث الصادرة عن جامعة عين شمس، ٦(٢)، ١-٣٧.
- حراشنة، عماد خلف. (٢٠٢٠). درجة ممارسة مديري مدارس التربية والتعليم لقصبة المفرق للمهارات القيادية من وجهة نظر المعلمين، مجلة العلوم التربوية والنفسية، (٢٠)،
- الحريري، رافده. (٢٠١٥). فنون معاصرة في القيادة التربوية، عمان، الأردن، دار المناهج للنشر والتوزيع.
- الخبزاعلة، صهيب شبلي. (٢٠١٩). ما هو الرضا الوظيفي، متاح على الرابط <https://mawdoo3.com>
- خليل، نبيل سعد؛ ودياب، عبد الباسط محمد. (٢٠١٨). المهارات القيادية والإدارية لمديري مدارس المستقبل في جمهورية مصر العربية: رؤية مستقبلية، مجلة كلية التربية جامعة بني سويف، ١٦(٢)، ١-٧١.
- رضوان، وائل توفيق؛ وعمري، عاشور أحمد. (٢٠٢٠). المهارات القيادية مدخل لتحقيق الميزة التنافسية بمؤسسات التعليم قبل الجامعي، المجلة التربوية، (٧٤)، ١١٢٩-١١٧٦.
- رؤية ٢٠٣٠. (٢٠١٦). النشرة التفصيلية لبرنامج تحقيق رؤية المملكة العربية السعودية ٢٠٣٠، مسترجع من الرابط <https://vision2030.gov.sa/>
- الزهراني، أحمد معيض علي. (٢٠١٩). مدى تحقيق ممارسات قادة المدارس الثانوية بمحافظة جدة لمتطلبات التنمية المهنية المرتكزة على المدرسة، مجلة القراءة والمعرفة، (٢٠٩)، ١٥-٥٢.
- الزهراني، علي عوضه. (٢٠١٥). درجة امتلاك مديري المدارس في محافظة المنطق للمهارات القيادية وعلاقتها بأدائهم الوظيفي، لرسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الأردنية، الأردن.

- السهي، نوره بتال بداح. (٢٠٢١). تصور مقترح لتفعيل دور القيادة الخادمة في تحقيق الرضا الوظيفي لمنسوبات المدارس بمحافظة حفر الباطن في ضوء رؤية المملكة ٢٠٣٠، مجلة كلية التربية في العلوم التربوية، ٤٥(١)، ٣٥١-٤٠٤.
- شاهين، عبير مرشد محمد. (٢٠١١). درجة ممارسة المديرين الجدد للمهارات القيادية في المدارس الحكومية في محافظة غزة من وجهة نظرهم وسبل تنميتها، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية بغزة، فلسطين.
- الشتوي، سليمان. (٢٠١٦). الرضا الوظيفي لدى مديري ومديرات مدارس التعليم العام الحكومي بمحافظة شقراء، مجلة كلية التربية بجامعة بنها، ٢٧(١٠٥)، ٤٩-٩٠.
- الشرايدة، سالم تيسير. (٢٠٠٨). الرضا الوظيفي أطر نظرية وتطبيقات عملية، عمان، الأردن، دار صفاء للنشر والتوزيع.
- الشهري، محمد منصور. (٢٠١٣). درجة ممارسة مديري المدارس التابعة لمشروع الملك عبد الله بن عبد العزيز لتطوير التعليم العام بمدينة مكة المكرمة للمهارات القيادية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة أم القرى بمكة المكرمة.
- الشهري، محمد منصور. (٢٠١٥). درجة ممارسة مديري المدارس التابعة لمشروع الملك عبد الله بن عبد العزيز لتطوير التعليم العام بمدينة مكة المكرمة للمهارات القيادية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة أم القرى بمكة المكرمة.
- الصرايرة، حسين. (٢٠١٢). دور المدرسة في تنمية المهارات القيادية لدى معلمي المرحلة الثانوية في المدارس الحكومية التابعة لمديرية التربية والتعليم للواء المزار الجنوبي/ الأردن وسبل تفعيله، مجلة الطفولة والتربية بجامعة الإسكندرية، صيتي، عبد اللطيف؛ ولعمور، رملية. (٢٠١٩). اتجاهات العاملين نحو المهارات القيادية اللازمة لإدارة التغيير التنظيمي دراسة حالة جامعة غرداية - الجزائر، مجلة رؤى اقتصادية، ٩(١٢)، ٢٦١-٢٧٦.

## المعارف القيادية لدى قائدات المدارس لمدينة الرياض من حلاقتها بالرضا الوظيفي نورة بنت يحيى بكر كيلاني

الطاهر، حدان؛ والزهراني، أمل (٢٠٢٢). أثر التدريب الإلكتروني التفاعلي في تنمية مهارات القيادة لدى طلبة جامعة حائل، *مجلة الفنون والأدب وعلوم الإنسانيات والاجتماع*، ٦٠(١)، ٢٠٣- ٢٣٠.

الطاهر، رشيدة الشيد. (٢٠١٨). *القائد المدرسي: إعداده - اختياره - تنميته - تقويمه - ملف إنجاز - أمثلة ونماذج عالمية*، حلوان، مصر، دار العلوم للنشر والتوزيع.

طيب، عزيزة بنت عبد الله بن عبد الرحمن؛ والوشمي، أسماء ناصر إبراهيم. (٢٠١٦). ممارسة المهارات القيادية لدى مديرات المدارس المطبقة للبرنامج الوطني لتطوير المدارس في مدينة بريدة، *مجلة العلوم التربوية*، ٢٤(٢)، ٨٧- ١٤٣. عاصم، طارق عبد الرؤوف؛ والمصري، إيهاب عيسى. (٢٠١٨). *القيادة الإدارية والتمكين الإداري*، القاهرة، المكتب العربي للمعارف.

عبد الفتاح، أيمن عثمان. (٢٠١٨). *درجة امتلاك مديري المدارس الأساسية الخاصة للمهارات القيادية وعلاقتها بالأداء الصفي للمعلمين من وجهة نظر المديرين والمعلمين في الأردن*، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة عمان العربية، الأردن.

العتيبي، أسماء ضويحي؛ الفهد، انتصار فهد؛ المخلفي، ريوف عيد؛ مدخلي، زهرة علي؛ العسكر، سارة سامي؛ العسكر، سارة فهد؛ العزام، نورة. (٢٠٢٠). *متطلبات الرضا الوظيفي لدى قائدات رياض الأطفال بغرب مدينة الرياض*، *مجلة العلوم التربوية والنفسية*، ٤(٣٥)، ١٩- ٣٨.

العتيبي، منيرة بنت نايف بن ناصر. (٢٠١٩). *درجة ممارسة المهارات القيادية لدى قائدات المدارس الثانوية الحكومية بمدينة الرياض*، *مجلة التربية بجامعة الأزهر*، ١٨١(١)، ١٠٠- ١٣٩.

عثمان، محمد الصائم. (٢٠١٤). *الإدارة المدرسية ومتطلبات الجودة الشاملة، الرياض*، مكتبة الرشيد.

- العجمي، محمد حسنين. (٢٠١٣). الإدارة والتخطيط التربوي النظرية والتطبيق، (ط.٣)، عمان، الأردن، دار المسيرة للطباعة والنشر والتوزيع.
- العدوان، تغريد علي اسحق. (٢٠٢٣). تطوير المهارات القيادية لمديري المدارس الحكومية في ضوء دراسة ميدانية بمديرية تربية لواء الجامعة مهارات التحول الرقمي الجامعة، المجلة العلمية لكلية التربية بجامعة أسيوط، ٣٩(١)، ٢٠٦- ٢٢٨.
- العساف، صالح بن محمد. (٢٠١٢). المدخل إلى البحث في العلوم السلوكية. (ط.٢). الرياض. الناشر: دار الزهراء للنشر والتوزيع.
- العنزي، عبلة حمد عساف؛ والتازي، نادية. (٢٠٢١). درجة ممارسة المهارات القيادية لدى الطلبة العاديين وذوي صعوبات التعلم في المرحلة الابتدائية في دولة الكويت، المجلة العربية للعلوم التربوية والنفسية، ٥(٢٠)، ٢٧٥- ٢٩٤.
- الغامدي، عبد الرحمن بن غرم الله سعد. (٢٠١٤). القيادة التشاركية مدخل استراتيجي لتطوير مدارس التعليم العام في المملكة العربية السعودية، الرياض، مكتبة الملك فهد الوطنية للنشر.
- الغامدي، محمد بن علي بن سعد؛ والقحطاني، مبارك بن فهيد. (٢٠١٧). المهارات القيادية لقادة مدارس التعليم العام للحد من تأثيرات المجتمع المحلي بالمملكة العربية السعودية: دراسة حالة على محافظتي الخرج والدلم، مجلة كلية التربية جامعة الأزهر، ١٧٦(٢)، ١٧٣- ٢٣٨.
- فروانة، عامر محمد. (٢٠١٤). فاعلية برنامج تدريبي لتنمية المهارات القيادية لدى طلاب المرحلة الثانوية، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية بغزة، فلسطين.
- القحطاني، سعود جمعان. (٢٠١٦). درجة إسهام مشرفي الإدارة المدرسية في تنمية المهارات القيادية لمديري المدارس الحكومية بمحافظة القويعية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية، الرياض.

## المعانيات القيادية لدى قائدات المدارس الحكومية في الأردن وعلاقتها بالرضا الوظيفي نوة بنت يحيى بكرى كيلاني

- الكيلاني، نسرين خالد. (٢٠٢٢). الأنماط القيادية السائدة لدى مديري المدارس الحكومية وعلاقتها بدرجة تحسين الرضا الوظيفي من وجهة نظر المعلمين في الأردن، *مجلة العلوم التربوية والنفسية*، ٦(٥)، ١-٢٤.
- المبلغ، منور بن عبد الله ساير. (٢٠٢١). المهارات القيادية اللازمة لقادة المدارس في مدينة حائل في ضوء مدخل المنظمة المتعلمة، *عالم التربية*، ٧٢(٣)، ١١٠-١٥٢.
- المجموعة العربية للتدريب والنشر. (٢٠١٨). الرضا الوظيفي والارتقاء بالعمل المهني، القاهرة، مصر: المجموعة العربية للتدريب والنشر.
- محادين، عثمان. (٢٠١٦). القيادة التبادلية والتحويلية والرضا الوظيفي من وجهة نظر تربوية معاصرة، عمان: دار الكنوز المعرفية للنشر والتوزيع.
- محمد، مصطفى. (٢٠١٨). الرضا الوظيفي وأثره على تطوير الأداء، عمان: دار ابن النفيس للنشر والتوزيع.
- المحياوي، محمد بن حامد شديد. (٢٠٢٢). أثر ممارسة المهارات القيادية في الاستقامة التنظيمية لدى قادة المدارس في تعليم محافظة ينبع، *مجلة بحوث التعليم والابتكار*، ٤(٤)، ١-٢٦.
- ملال، أمينة. (٢٠١٨). دور المهارات القيادية في إدارة الصراع التنظيمي بالإدارة العمومية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة العربي بن مهدي، أم البواقي، الجزائر.
- ملحم، هبة محمد أحمد. (٢٠١٧). الذكاء العاطفي لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة العاصمة عمان وعلاقته بمستوى ممارستهم لعملية صنع القرار الأخلاقي من وجهة نظر المعلمين، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الشرق الأوسط، الأردن.



### ثانياً المراجع الأجنبية

- Artamonova, A., Tarasova, A., & Blagin, V. (2019). *Development of Leadership Skills of University Students in the Educational Process. In Sustainable Leadership for Entrepreneurs and Academics*, Springer, Cham.
- Asiedu, K. A. (2013). *Mode leadership Discovering Successful Principals, Skill, Strategies and Approaches for Student Success*, [Unpublished PhD Dissertation], University of Southern California, USA.
- Elayyan, Shaher (2021). The future of education according to the fourth industrial revolution. *Journal of Educational Technology & Online Learning*, 4(1), pp 24-30.
- Elewa, E (2017), *Effects of Job Rotation and Role Stress on Job Satisfaction and Organizational Commitment, among Large Scale of Administrative Staff in Nonprofit Organizations the Islamic University–Gaza*.
- Ismail, A., & Razak, M. R. A. (2016). Effect Of Job Satisfaction on Organizational Commitment. *Management & Marketing Journal*, 14(1).
- James Tobin. (2014). Management and Leadership Issues for School Building Leaders, *NCPEA International Journal of Educational Leadership Preparation*, 9(1), 1-19.
- Karagianni, D., & Jude Montgomery, A. (2018). Developing leadership skills among adolescents and young adults: a review of leadership programmes. *International Journal of Adolescence & Youth*, 23(1), 86–98.
- Linda C. Lee , (2015) "School performance trajectories and the challenges for principal succession", *Journal of*

- Educational Administration*, Vol. 53 Iss: 2, pp.262 – 286 .
- Mohsen, M. (2015). Organizational Commitment and Job Satisfaction in hotel industry A case study in KSA hotel, *Journal of the Association of Arab Universities for tourism and hospitality*.12(1), 179-190.
- Muammar, O. (2021). Exploring students' perceptions of leadership skills in higher education: An impact study of the leadership training program. *Gifted Education International*, 2(5), 1-15.
- Ogurlu, U., & Sevim, M. N. (2017). The opinions of gifted students about leadership training. *Journal of Ethnic and Cultural Studies*, 4(2), 41-52.
- Philip, J., & Gavrilova Aguilar, M. (2022). Student perceptions of leadership skills necessary for digital transformation. *Journal of Education for Business*, 97(2), 86-98.
- Piaw, C. and Hee, Y. (2014). Factors of leadership skills of secondary school principals, *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, (116), PP 5125-5129
- Postma, kerryl. D. (2019). *The Influence of Self-efficacy on Job Satisfaction in New Jersey Public School Principals*. Ed.D. Seton Hall University.
- Riney, James. (2016). *A quantitative study of job satisfaction of assistant principals in Alabama public schools*. Ed.D. The University of Alabama at Birmingham.
- Sabrina, A. (2014). *An assessment of human resource professionals job Satisfaction*, PHD, Capella University.
- Tulasi, Daniel & Sigit, Robertus & Pradana, Dominicu & Ellitan, Lena(2019). The Role of Leadership in Industrial

Revolution 4.0. *International Journal of Trend in Research and Development*, Volume 6(5), p97-100.