



تطوير الأداء الإدارى للقائدات فى مدارس التعليم العام بمدينة حائل فى ضوء رؤية المملكة العربية السعودية ٢٠٣٠

د. فوزيه محمد زيد الشمري*

مقدمة

يتميز العصر الذى نعيش فيه بتغيراتٍ فى شتى دروب العلم والمعرفة، إنه عصرٌ يتميز بدرجةٍ عاليةٍ من التنافس لتحقيق مستوياتٍ أفضل فى كافة الأبعاد وفى ظل هذا التنافس تتعاضد الدعوة لوجود آليات جديدة لتطوير الأداء الإدارى فى النظم التعليمية، للوصول إلى أرقى درجات الإتقان فى العمل التعلّمى، حيث أصبح من مهام المؤسسات التعليمية توظيف التطوير الإدارى للقيادات التربوية، بالإضافة إلى مواكبة المعلومات والمعارف، وكذلك تطوير المهارات الإدارية والقيادية فى عمليات الإدارة التربوية.

وتجدر الإشارة إلى أن تطوير الأداء الإدارى يرتبط فى أغلب الأحيان بعمليات الإصلاح الذى يُعنى بمعالجة مواطن الخلل التى تلتحق بالنشاط الإدارى بشكل عام (قدومى، ٢٠١٥). وعليه فإن مواطن الخلل تتصل بانخفاض مستوى الممارسات الفنية المتصلة بالوظائف الإدارية، إضافة إلى مستوى الأداء للكوادر الإدارية وعدم ديناميكية السياسات الإدارية المتصلة بواقع التطوير لمواكبة متطلبات العصر (الجرابدة والمنورى، ٢٠١٤). ولا يتم تطوير الأداء الإدارى إلا برسم سياساتٍ إداريةٍ قادرةٍ على التفاعل مع الواقع العملى فى المؤسسات التعليمية، ولا يحدث الخلل أو التوقف عن التطوير إلاً ببغياى تفعيل هذه السياسات، ولرسم سياساتٍ إداريةٍ ناجحةٍ وكفوةٍ لا بدّ أن تكون هناك القدرة على تحديد ما هو

* قائدة الثانوية ٢٣.

مطلوب في الأداء الإداري من حيث التنافسية والمحافظة على مستوى أعلى من التفوق وروح الإبداع والتحدى للصعاب التي يتم مواجهتها خلال العمل (القمرأوى، ٢٠١٣).

والجدير بالذكر أنّ التطورات الحاصلة في الميدان التعليمي، فيما يتصل بالتقدم المذهل في وجود آليات جديدة لتطوير الأداء الإداري الذي نشهده الآن ومنذ سنوات يدفع باتجاه التغيير الكلي لكافة مناحي الحياة، وبخاصة التربوية والتعليمية منها (Wick, 2014)، ومن هذه الرؤية فإن التدفق نحو تطوير النظم الإدارية التربوية أحدث ما يسمى بالثورة المعرفية، وثورة تدفق المعلومات وتسارعها بطريقة ديناميكية يصعب التنبؤ بمعدلات انتشارها، وتغييرها بشكل دقيق (عبد العزيز، وفوده، ٢٠١١). ومن هنا تحتاج مدارس التعليم العام بمدينة حائل إلى هيكلة معارفها، ونمذجة مسائلها التربوية؛ كي تصل إلى التميز والكفاءة والقدرة على اختيار الحلول، وتنظيم المعلومات والمعارف، وحسن استخدامها في إعداد قائدات تربويات قادرات على مساندة التغييرات نحو تطوير أدائهن الإداري وفق رؤية المملكة العربية السعودية ٢٠٣٠.

وانطلاقاً مما سبق تُعتبر عملية التطوير الإداري عملية مستمرة، تُساعد على توفير فرص التميز والكفاءة في المؤسسات التعليمية، وذلك لتتسجم هذه العملية مع المستجدات على الساحة التربوية (Brown, 2012). فالتوجه نحو آليات توظيف التطوير الإداري له نتائج إيجابية على المؤسسات التعليمية (Kwok, 2010)، ومن هذه الزاوية يتفق المفكرون على أهمية توظيف التطوير الإداري باعتباره المحك والمرجع في تطوير مهارات القيادات العاملة في الشأن التربوي، بالإضافة إلى تطوير مكونات الإدارة التربوية برمتها" (Metcalf, 2013).

ومن هذا الجانب "فإنَّ تطوير الأداء الإداري متصلٌ بآليات التطوير والتخطيط التربوي من حيث توافره لدى العاملين في المؤسسات التعليمية، إضافة إلى أن التطوير الإداري الناجع يعكس إيجابياً على العملية التربوية وعلى مخرجاتها (الشريقي، ٢٠١٣). كما أنَّ التحديات الإدارية التي تواجه القائدات تتركز في الشفافية والمرونة والتميز والكفاءة في العمل التربوي (Alexander, 2016).

ولتحقيق تطوير الأداء الإداري وفق رؤية المملكة العربية السعودية ٢٠٣٠ والتي تتركز مبادئها في مجموعة من المستهدفات والأهداف، وتتلخص في التركيز على عمليات تطوير الأداء الإداري للعملية التربوية والتعليمية، وتعزيز قدرة نظام التعليم لتلبية متطلبات التنمية واحتياجات سوق العمل، بالإضافة إلى تنويع مصادر تمويل مبتكرة وتحسين الكفاءة المالية لقطاع التعليم. لهذا جاءت رؤية (٢٠٣٠م) تلبيةً للمتطلبات التي تسعى كافة المؤسسات في المملكة ومنها المؤسسات التربوية لتحقيق مجتمع حيوي، واقتصادٍ مزدهرٍ ووطنٍ طموحٍ، وهذه المحاور تتكامل وتتسق ضمن متطلبات التطوير الإداري الذي تسعى الدراسة الحالية لبيان أهميته، وهذا ما أكده خادم الحرمين الشريفين الملك سلمان بن عبد العزيز آل سعود بقوله: "هدفى الأول أن تكون بلادنا نموذجاً ناجحاً ورائداً في العالم على كافة الأصعدة، وسأعمل معكم على تحقيق ذلك" (رؤية المملكة ٢٠٣٠).

وبناءً على العرض السابق فإنَّ الدراسة في معرفة واقع تطوير الأداء الإداري للقائدات في مدارس التعليم العام بمدينة حائل في ضوء رؤية المملكة العربية السعودية ٢٠٣٠ له مبرراته، في ظل ما يُطرح على الساحة التربوية المحلية والعالمية من سياساتٍ تتصل بضرورة تطوير المؤسسة التربوية والتعليمية في المملكة العربية السعودية وتحديثها؛ ومن تلك المبررات أن تصبح القائدات التربويات في مدارس التعليم العام بمدينة حائل قادراتٍ على الإبداع والابتكار ومواكبة المستجدات العلمية والمعرفية والتكنولوجية.

مشكلة الدراسة

أشار تقرير البنك الدولي عن التعليم إلى "وجود فجواتٍ بين ما حققته الأنظمة التعليمية في الوطن العربي وبين ما تحتاجه المنطقة لتحقيق أهدافها الإنمائية الحالية والمستقبلية في تطوير الأداء الإداري للمؤسسات التربوية" (تقرير البنك الدولي عن التعليم، ٢٠٠٨)، وفي هذا السياق أشار تقرير التنمية العربية "أن الأمل في منهجيات الإصلاح التقليدية ضئيل ما لم يتم الاعتماد على منهجيات تطوير وإصلاح واقعية تعزز العلاقة بين المؤسسة التربوية، والمجتمع المحلى وتحدث تطويرًا حقيقيًا" (برنامج الأمم المتحدة الإنمائي، ٢٠٠٣).

وهنا ترى الدراسة أن المؤسسات التربوية - مدارس التعليم العام في مدينة حائل محل الدراسة الحالية - لا بد أن تمثل منطلقًا أساسيًا في عمليات التطوير الإداري المتصلة في صناعة الموارد البشرية الفاعلة (القائدات التربويات)، ودعمًا لمشكلة الدراسة ومبرراتها تأتي الكثير من الدراسات الأكاديمية التي تطرقت لتطوير الأداء الإداري للقادة التربويين، حيث سعت دراسة الطويهر (٢٠١٧) لوضع تصورٍ مقترحٍ حول تطوير الأداء الإداري، لقائدات مدارس التعليم العام بمدينة حائل، في ضوء الإدارة الإستراتيجية. وبناءً على ما سبق فإن القيادات التربوية مطالبة بتطوير نظمها وبرامجها؛ إضافة إلى تبنى ثقافة التطوير والإصلاح والتجديد ضمن رؤية المملكة العربية السعودية ٢٠٣٠. ومن هنا تدعو الدراسة إلى النظر في آليات تطوير الأداء الإداري للقائدات في مدارس التعليم العام بمدينة حائل، وفي إطار تشخيصٍ وفهمٍ لسياق واقع الأداء الإداري للقائدات التربويات في مدارس التعليم العام بمدينة حائل، محللة، ومفسرة، ومقدمة إجابات عن سؤال الدراسة الرئيس الآتي:

ما آليات تطوير الأداء الإداري للقائدات في مدارس التعليم العام بمدينة حائل في ضوء رؤية المملكة العربية السعودية ٢٠٣٠؟

أسئلة الدراسة

تتبلور أسئلة الدراسة من خلال التساؤل الرئيس للمشكلة، وتتمثل في الآتي:

١. ما آليات تطوير الأداء الإداري للقائدات في مدارس التعليم العام بمدينة حائل في ضوء رؤية المملكة العربية السعودية ٢٠٣٠؟
٢. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \geq 0.05$)، بين استجابات القائدات في مدارس التعليم العام بمدينة حائل، تجاه آليات تطوير الأداء الإداري، تُعزى لمتغيرات الدراسة (سنوات الخدمة في العمل الحالي، الدورات التدريبية)؟

أهداف الدراسة

تتبلور أهداف الدراسة في الآتي:

١. التعرف إلى آليات تطوير الأداء الإداري للقائدات في مدارس التعليم العام بمدينة حائل في ضوء رؤية المملكة العربية السعودية ٢٠٣٠؟
٢. التعرف فيما إذا كان هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \geq 0.05$)، بين استجابات القائدات في مدارس التعليم العام بمدينة حائل، تجاه آليات تطوير الأداء الإداري، تُعزى لمتغيرات الدراسة (سنوات الخدمة في العمل الحالي، الدورات التدريبية)؟

أهمية الدراسة

تتبلور أهمية الدراسة في الآتي:

١. قد تُسهم هذه الدراسةُ فى بيان درجة الوعى لدى القائدات فى مدارس التعليم العام تجاه تطوير الإدارى وأهميته.
٢. تسليط الضوء على أهداف ومتطلبات مدارس التعليم العام فى مدينة حائل وحاجتها لآليات التطوير الإدارى.
٣. أخيراً تستمد هذه الدراسةُ أهميتها من إمكانية إسهامها فى إيجاد السبل والمعايير الواجبة تجاه الأخذ بمتطلبات رؤية المملكة العربية السعودية ٢٠٣٠.

حدود الدراسة

تمثلت حدودُ الدراسة فى:

الحدود المكانية والزمانية:

المملكة العربية السعودية متمثلةً فى إدارات مدارس التعليم العام فى مدينة حائل، فى

العام ٢٠٢٠.

الحدود البشرية:

القائدات فى مدارس التعليم العام بمدينة حائل.

حدود الموضوع:

اقتصرت الدراسة التعرف إلى آليات تطوير الأداء الإدارى للقائدات فى مدارس التعليم العام بمدينة حائل فى ضوء رؤية المملكة العربية السعودية ٢٠٣٠، وذلك من خلال تحديد الأبعاد الأساسية لمقياس الدراسة، والتى ستكون محاورَ أساسيةً للدراسة الميدانية وهى: (التخطيط، التنظيم، التوجيه، الرقابة).

مصطلحات الدراسة

تتحدد مصطلحات الدراسة على النحو التالى:

تطوير الأداء الإداري

يعرفه كلٌّ من سلامة، والهياف (٢٠١٦) بأنه "جهدٌ شموليٌ مخططٌ يهدف إلى تغيير وتنمية أداء القيادات التربوية عن طريق التأثير في قيمهم ومهاراتهم وأنماط سلوكهم، وذلك لإدخال التغيير في المؤسسة ككل لتتجاوب ذاتياً مع البيئة المحيطة بها بهدف تحقيق الفعالية الكلية للمؤسسة".

وتُعرف الباحثة تطوير الأداء الإداري إجرائياً بأنه المعايير والأسس اللازمة لعملية تحسين أداء القائدات في مدارس التعليم العام في مدينة حائل.

رؤية المملكة (٢٠٣٠م)

الرؤية هي وثيقة تقوم على مجموعة من المرتكزات، وتعتمد على ثلاثة محاور هي المجتمع الحيوي، والاقتصاد المزدهر، والوطن الطموح، كما تعد خطة ما بعد النفط أعلن عنها في ٢٥ إبريل ٢٠١٦م (رؤية المملكة العربية السعودية ٢٠٣٠، ٢٠١٦).

قائدات المدارس

ويُعرفن بأنهن القائدات القادرات على قيادة القوة العاملة في العملية التربوية، في مؤسسة تعليمية، وتوجيهها نحو الأهداف التربوية، وتحسين التفاعل بين العاملين بطرق مؤثرة تحقق تعاونهم، ورفع مستوى أدائهم (الشريف، ٢٠١٣).

وتُعرف الباحثة قائدات المدارس إجرائياً بأنهن من سيطبق عليهن مقياس الدراسة الحالية.

الدراسات السابقة

أ. الدراسات العربية:

هدفت دراسة المتروك (٢٠١٢) إلى توضيح أهمية تطوير أداء مديرات المدارس الابتدائية بمدينة الرياض في ضوء مقومات الإبداع الإداري، حيث استخدمت الدراسة المنهج

الوصفي المسحي، واستخدمت الاستبانة كأداة لدراستها، وتكونت عينة الدراسة من (٣٧٢) مديرة ومعلمة. وكانت من أبرز النتائج أن أفراد الدراسة موافقات بشدة على توافر الكثير من مقومات الإبداع الإداري لدى مديرات المدارس الابتدائية بمدينة الرياض، كما بينت عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية حول مدى توفر مقومات الإبداع الإداري لدى مديرة المدرسة باختلاف متغير سنوات الخدمة، ومتغير الدورات التدريبية.

كما هدفت دراسة الشريف (٢٠١٣) بيان دور إدارة التطوير الإداري في تحسين الأداء الوظيفي للموظفات الإداريات في جامعة الملك عبد العزيز، حيث تكونت عينة الدراسة من (٢٤١) موظفة، وتم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن قيام إدارة التطوير الإداري بالدور الذي تسعى لتحقيقه بالتعاون مع كل الإدارات والأقسام داخل الجامعة، وذلك من خلال المحاور التالية: تحديث وتطوير أساليب وطرق العمل، وتطوير الهياكل التنظيمية على ضوء حجم وطبيعة العمل، وتحديد الاحتياجات الوظيفية للعاملين.

ومن ناحية أخرى هدفت دراسة الجميل (٢٠١٣) إلى بيان درجة ممارسة مديرات المدارس الابتدائية الحكومية بمدينة الرياض للأدوار الإدارية في ضوء الفكر الإداري المعاصر من وجهة نظر المديرات والمشرفات، وتكونت عينة الدراسة من (٣١٢) مديرة ومشرفة. وتم استخدام الاستبانة كأداة للدراسة، وتم استخدام المنهج الوصفي المسحي، وتوصلت النتائج إلى أن عينة الدراسة موافقات على درجة ممارسة مديرة المدرسة الابتدائية الحكومية بمدينة الرياض لأدوارهن الإدارية في ضوء الفكر الإداري المعاصر.

وجاءت دراسة سلامة، والهياف (٢٠١٦) إلى اقتراح برنامج لتطوير الأداء الإداري لرؤساء الأقسام في إدارات التعليم في شمال المملكة العربية السعودية في ضوء احتياجاتهم التدريبية. تكونت عينة الدراسة من (١٤٢) رئيس قسم، تم تطوير استبانة مكونة من (٧٢)

فقرة، وقد استخدم الباحثان المنهج الوصفي التحليلي، وتوصلت الدراسة إلى أن الاحتياجات التدريبية لتطوير الأداء الإداري لدى رؤساء الأقسام جاءت بدرجة كبيرة، على جميع المجالات، كما بينت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول الاحتياجات التدريبية ككل، وعلى جميع المجالات، تُعزى لمتغيرات الجنس، والخبرة الإدارية، والمؤهل العلمي.

وأخيراً وضعت دراسة **الطويهر (٢٠١٧)** تصورًا مقترحًا لتطوير الأداء الإداري لقائدات مدارس التعليم العام بمدينة حائل في ضوء الإدارة الإستراتيجية، وتكونت عينة الدراسة من (١٥١) قائدة في مدارس التعليم العام، واستُخدمت الاستبانة كأداة لجمع البيانات، كما استخدمت الدراسة المنهج الوصفي المسحي، وتوصلت الدراسة إلى أن واقع الأداء الإداري لقائدات مدارس التعليم العام بمدينة حائل في ضوء الإدارة الإستراتيجية جاء بدرجة متوسطة على جميع المجالات.

ب. الدراسات الأجنبية:

هدفت دراسة **Yilmaz (2010)** التعرف إلى تأثير سلوك الإدارة الإبداعية للمديرين وأثره في التنظيم الإبداعي والوظيفي للعاملين في المدارس، وتكونت عينة الدراسة من (٥٢٧) مديرًا في منطقة كونيا في تركيا، تم اختيارهم عشوائيًا، واستخدمت الاستبانة أداة للدراسة، وقد أظهرت نتائج الدراسة أن هناك علاقة كبيرة بين الإبداع الإداري والتنظيمي، وسلوك الإدارة التنظيمية لدى المديرين، ودوره في تعزيز صنع القرار للعاملين.

كما هدفت دراسة **Othman & Abd Rahman (2013)** الكشف عن مهارات القيادة الإبداعية وإدارة التغيير لدى مديري المدارس الثانوية، وطبق الباحثان المنهج الوصفي في الدراسة من خلال عقد مقابلات شبه منتظمة مع (٦) من مديري مدارس ثانوية من منطقة Klang Valley. وبينت النتائج أن من أهم سمات الإدارة الإبداعية التنبؤ بالمشكلات

والعمل على حلها قبل أن تظهر، وأيضاً تطبيق الأفكار الإبداعية الجديدة في المدارس، وتحفيز المعلمين والطلبة نحو التغيير والتفكير الإبداعي.

وهدفت دراسة **Alanezi (٢٠١٦)** التعرف إلى العلاقة بين القيادة المشتركة والإبداع الإداري في المدارس الكويتية. تم اختيار عينة الدراسة من ٦٣٦ معلماً ومعلمة. وتم استخدام استبيان شمل أربع فئات لتحديد مستويات القيادة المشتركة والإبداع الإداري في العينة التمثيلية. وتم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، وبينت النتائج أن كلا من القيادة المشتركة والإبداع الإداري كانت على مستويات عالية. كما بينت النتائج أن المستوى العالي للإبداع الإداري في عينة الدراسة يمكن أن يعزى جزئياً إلى ممارسة القيادة المشتركة من قبل رؤساء الأقسام الأكاديمية.

وأخيراً هدفت دراسة **Yossef & Rakha (٢٠١٧)** التعرف إلى مستوى المهارات الشخصية وإدارة القيادة في جامعة نجران بالمملكة العربية السعودية. وبلغت عينة البحث (٣٩) من القادة الإداريين في جامعة نجران. صمم الباحثون استبيان لقياس المهارات الشخصية والإدارية. وأظهرت النتائج وجود مستوى عال من المهارات الشخصية والإدارية والمستوى المتوسط للإبداع الإداري للقادة الإداريين بجامعة نجران، فضلاً عن وجود علاقة إيجابية بين المتغيرات الشخصية والإدارية ومستوى الإبداع الإداري.

موقع الدراسة الحالية من الدراسات السابقة

نلاحظ مما سبق ومن خلال عرض الدراسات السابقة المختلفة للموضوع على المستوى العربي والأجنبي، أن ما يميز الدراسة الحالية عما جاءت به الدراسات السابقة المشار إليها بما يلي: تأتي هذه الدراسة مكملة لما جاءت به الدراسات السابقة، إذ إن الدراسات السابقة الأجنبية منها والعربية التي تناولت موضوع عمليات تطوير الأداء الإداري

من خلال مواضيع مختلفة منها يتصل بآليات التغيير، ومنها ما يتصل بالعوامل المؤثرة في تطوير الأداء، بالإضافة إلى بيان نموذج لتطوير المهارات القيادية، ومنها ما يتصل بشكل مباشر بتطوير الأداء الإداري، لذا يُؤمل أن تضيف هذه الدراسة مساهمةً متواضعةً على المستويين النظري والعملي في مجال الإدارة التربوية، وخاصة فيما يتصل بدراسة واقع الأداء الإداري للقائدات في مدارس التعليم العام في مدينة حائل.

إجراءات الدراسة الميدانية

منهج الدراسة

اتبعت الدراسة المنهج الوصفي، وهو يقتصر على جمع البيانات والحقائق وتصنيفها وتبويبها.

مجتمع الدراسة وعينتها

يتكون مجتمع الدراسة من جميع القائدات في مدارس التعليم العام في مدينة حائل بمراحلها، والذي يبلغ عددهن (٣٣٩) (قائدة)، وفي خطوة تالية تم اختيار أفراد الدراسة (العينة)، حسب جدول مقياس اختيار العينات (Morgan, 1970 Krejcie &)، ومثلت ما نسبته تقريباً (٥٣.٣٩%)، من المجتمع الكلي. وأصبح أفراد عينة الدراسة (١٨١) (قائدة)، كما هو مُبيّن في الجدول الآتي:

خصائص أفراد الدراسة

الجدول (١)

توزيع أفراد الدراسة وفق متغيراتها

متغيرات الدراسة	النسبة	عدد أفراد مجتمع الدراسة في كل طبقة
ثانياً: التوزيع حسب متغير سنوات الخدمة في العمل الحالي		
أقل من ٥ سنوات	٤٦.٩٦%	٨٥

متغيرات الدراسة	النسبة	عدد أفراد مجتمع الدراسة فى كل طبقة
من ٥ - أقل ١٠ سنوات	27.63 %	50
من ١٠ فأكثر	25.41 %	46
ثالثاً: التوزيع حسب متغير الدورات التدريبية		
أقل من ٥ دورات	17.13 %	31
من ٥ - أقل ١٠ دورات	32.05 %	58
أكثر من ١٠ دورات	50.82 %	92
المجموع	100 %	181

يتضح من قراءة الجدول (١) أن أفراد الدراسة توزعوا بحسب متغير سنوات الخدمة فى العمل الحالى، وبحسب متغير الدورات التدريبية.

أداة الدراسة

لتحقيق أهداف الدراسة أعدت الباحثة استبانةً تضمنت أربعة مجالاتٍ بهدف التعرف إلى واقع تطوير الأداء الإدارى للقائدات فى مدارس التعليم العام بمدينة حائل، وتجلى ذلك من خلال الأبعاد (التخطيط، التنظيم، التوجيه، الرقابة). ثم قامت بصياغة عبارات الاستبانة فى صورتها الأولية، حيث تكونت من قسمين: حُصِّص القسم الأول للمقدمة التى تم من خلالها توضيح هدف الدراسة ومتغيراتها، فى حين حُصِّص القسم الثانى لعبارات الاستبانة، البالغ عددها (٢٠) عبارة، موزعة على أبعاد الدراسة.

١- صدق الاستبانة:

تم حساب صدق الاستبيان بطريقتين هما:

أ- الصدق الظاهري (صدق المحكمين):

تم عرض الاستبانة في صورتها الأولية على مجموعة من المحكمين بلغ عددهم (٤) محكمين من ذوى الاختصاص من أعضاء هيئة التدريس فى تخصص الإدارة التربوية. وذلك بهدف التعرف إلى مدى وضوح العبارات، ومدى انتماء العبارة للبعد، ومدى أهمية العبارة، ومدى مناسبة مقياس الاستجابة. وقد تم تحديد نسبة (٨٠%) كحد أدنى للاتفاق بين المحكمين كمعيار للحكم على صلاحية العبارة، وفى ضوء نتائج آراء المحكمين قامت الباحثة بإجراء جميع التعديلات المطلوبة.

صدق الاتساق الداخلى:

وهو مدى اتساق عبارات كل بعد من أبعاد الدراسة (مقياس الأداة) وترابطها مع بعضها البعض من خلال درجات الدلالة لقيم معاملات الارتباط، والجدول (٢) يوضح إجراءات حساب صدق الاتساق الداخلى.

الجدول (٢)

معاملات ارتباط بيرسون لدرجات أبعاد الدراسة وقيمة دلالتها

اسم البعد	معامل الارتباط	قيمة الدلالة
التخطيط	**٠.٦٢	٠.٠٠٠٠
التنظيم	**٠.٨٢	٠.٠٠٠٠
التوجيه	**٠.٥٩	٠.٠٠٠٠
الرقابة	**٠.٨٢	٠.٠٠٠٠

يتبين من الجدول (٢) أن معاملات ارتباط درجات أبعاد تطوير الأداء الإداري لقائدات مدارس التعليم العام بمدينة حائل، وهى معاملات ارتباط جيدة، كما أنها دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (٠.٠١)، وهذا يدل على أن جميع هذه الأبعاد تتمتع بصدق الاتساق الداخلى.

٢- ثبات الاستبانة

للتحقق من ثبات المقياس اتبعت الباحثة طريقة ألفا كرونباخ والجدول (٣) يبين ذلك.

الجدول (٣)

معاملات ألفا كرونباخ لثبات الاستبانة

الأبعاد	معامل ألفا كرونباخ
التخطيط	٠.٧٢
التنظيم	٠.٦٩
التوجيه	٠.٨٣
الرقابة	٠.٩١
الثبات العام (الاستبانة كلها)	٠.٨٧

يتبين من الجدول (٣) أن معامل الثبات العام للأبعاد ككل بلغ (٠.٨٧)، وهو معامل ثبات عالٍ، وهذا يدل على أن الاستبانة تتمتع بدرجة عالية من الثبات.

مقياس الاستجابة

تم إعطاء حكم تقويمي لدرجة التأثير لكل عبارة من عبارات الاستبانة، وذلك وفق مفتاح التصحيح الآتي الذي اعتمد بحساب طول الفئة وفق القانون التالي: [طول الفئة = المدى/عدد الفئات] (عبيدات وآخرون، ٢٠١٤).

الجدول (٤)

مفتاح تصحيح الاستبانة

طول الخلية	الوزن النسبي المقابل له	درجة الموافقة
من ١ - ١.٨	من ٢٠% - ٣٦%	قليلة جداً
أكبر من ١.٨ - ٢.٦٠	أكبر من ٣٦% - ٥٢%	قليلة
أكبر من ٢.٦٠ - ٣.٤٠	أكبر من ٥٢% - ٦٨%	متوسطة
أكبر من ٣.٤٠ - ٤.٢٠	أكبر من ٦٨% - ٨٤%	كبيرة
أكبر من ٤.٢٠ - ٥	أكبر من ٨٤% - ١٠٠%	كبيرة جداً

نتائج البحث ومناقشتها

النتائج المتعلقة بالسؤال الأول ومناقشتها

السؤال الأول: ما آليات تطوير الأداء الإداري للقائدات في مدارس التعليم العام

بمدينة حائل في ضوء رؤية المملكة العربية السعودية ٢٠٣٠؟

للإجابة عن السؤال الأول حُسِبَت المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية

لاستجابات (أفراد الدراسة) عن كلِّ بعد من أبعادها المتمثلة في: (التخطيط، التنظيم، التوجيه، الرقابة).

البعد الأول: التخطيط

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات (أفراد الدراسة) عن كل عبارة من عبارات بعد التخطيط وفق الترتيب التنازلى، والجدول الآتى يوضح ذلك.

الجدول (٥) :

المتوسطات والانحرافات المعيارية والترتب لاستجابات أفراد الدراسة عن عبارات بعد

التخطيط (N=181)

رقم	العبارة	المتوسط الحسابى	الانحراف المعيارى	الرتبة	الدرجة
٣	تحديد الفرص التى يمكن استثمارها لصالح مدارس التعليم العام.	٤.١٠	٠.٦٩	١	كبيرة
٥	الاعتماد على خطط تطويرية منبثقة من التخطيط الإستراتيجى.	٤.٠٨	٠.٨٣	٢	كبيرة
١	صياغة خطط تشغيلية إلى جانب الخطط الإستراتيجية لتحقيق الأهداف المستقبلية لمدارس التعليم العام.	٤.٠٣	١.٦٩	٣	كبيرة
٤	تحديد التهديدات والمخاطر الخارجية المحتملة والتى قد تؤثر على مدارس التعليم العام.	٣.٩١	٠.٨٣	٤	كبيرة
٢	تبني فلسفة تربوية واضحة فى عمليات التخطيط الإدارى تنبثق من رؤية ٢٠٣٠.	٣.٨١	١.٤٩	٥	كبيرة

رقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	الدرجة
	المتوسط الموزون لبعد التخطيط	٣.٩٩	١.٧٥	-	كبيرة

يتضح من الجدول رقم (٥) أنَّ المتوسط الحسابي لاستجابات أفراد الدراسة عن عبارات بعد التخطيط قد بلغ (٣.٩٩)، وانحراف معياري (١.٠٨)، وهو يقع في درجة ممارسةٍ كبيرةٍ، وفق المحك المعتمد في الجدول (٤)، وتراوح المتوسطات الحسابية لعبارات هذا البعد ما بين (٣.٨١ - ٤.١٠)، بين أدنى وأعلى متوسط حسابي، وكانت استجابات أفراد الدراسة ضمن نسبة مئوية تتراوح بين (٦٨% - ٨٤%).

ويمكن تفسير هذه النتيجة إلى أن واقع الأداء الإداري، فيما يتصل بعمليات التخطيط يتناسب مع الثقافة المهنية، والقدرة على التعامل المباشرة مع ما يستجد من التطورات والتغييرات على الساحة التربوية والتعليمية، وذلك من خلال تحديد الفرص التي يتم استثمارها للوصول لمتطلبات مجتمع المعرفة، كما يمكن إرجاع هذه النتيجة إلى أن التخطيط في مدارس التعليم العام بمدينة حائل يعتمد على خطط تطويرية منبثقة من التخطيط الإستراتيجي لصياغة خطط تشغيلية يتم من خلالها تحديد التهديدات والمخاطر الخارجية المحتملة والتي قد تؤثر على مدارس التعليم العام.

البعد الثاني: التنظيم

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات (أفراد الدراسة) عن كلِّ عبارة من عبارات، بعد التنظيم وفق الترتيب التنازلي، والجدول الآتي يوضح ذلك.

الجدول (٦)

المتوسطات والانحرافات المعيارية والرتب لاستجابات أفراد الدراسة عن عبارات بعد التنظيم

(N=181)

رقم	العبارة	المتوسط الحسابى	الانحراف المعيارى	الرتبة	الدرجة
٥	الحرص على تنظيم النشاطات اليومية لتحقيق أهداف متطلبات رؤية المملكة العربية السعودية ٢٠٣٠.	٣.٦٢	١.٨٢	١	كبيرة
٢	استخدام شبكة اتصالات رسمية تسمح بتبادل البيانات والمعلومات بانسياب ويسر.	٣.٥٣	١.٩٢	٢	متوسطة
٤	تنظيم السياسات لتنفيذ برامج تتناسب مع تحسين جودة التعليم فى مدارس التعليم العام.	٣.٤١	١.٦٤	٣	متوسطة
٣	إعداد هيكل تنظيمى مرن موجه نحو تحقيق التنظيم فى مدارس التعليم العام.	٣.٣٩	١.٧٧	٤	متوسطة
١	استخدام تكنولوجيا المعلومات وتوظيفها فى عمليات التعليم والتعلم.	٣.٣٦	١.٦٣	٥	متوسطة
	المتوسط الموزون لبعد التنظيم	٣.٤٦	١.٩٨	-	متوسطة

يتضح من الجدول رقم (٦) أنَّ المتوسط الحسابى لاستجابات أفراد الدراسة عن عبارات بعد التنظيم قد بلغ (٣.٤٦)، وانحراف معيارى (١.٩٨)، وهو يقع فى درجة ممارسة

متوسطة، وفق المحك المعتمد في الجدول (٦)، وتراوح المتوسطات الحسابية لعبارات هذا البعد ما بين (٣.٣٦ - ٣.٦٢)، بين أدنى وأعلى متوسط حسابي، وكانت استجابات أفراد الدراسة ضمن نسبة مئوية تتراوح بين (٥٢%-٦٨%).

ويمكن تفسير هذه النتيجة إلى أن قائدات مدارس التعليم العام لديهن ميل إلى المركزية في العمل، والتركيز على الطرق التقليدية في أداء العمل الإداري، وذلك من خلال النشاطات اليومية لتحقيق أهداف متطلبات مجتمع المعرفة، بالإضافة إلى قلة في استخدام شبكة اتصالات رسمية تسمح بتبادل البيانات والمعلومات بانسياب ويسر لتنظيم البرامج التي تتناسب مع تحسين جودة التعليم في مدارس التعليم العام، كما أن قائدات مدارس التعليم العام لديهن ممارسة بدرجة متوسطة تجاه تطبيق برامج التغيير والتجديد التربوي، وتوسيع دائرة المشاركة في اتخاذ القرارات المتصلة بالخدمات التنظيمية الإدارية.

البعد الثالث: التوجيه:

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات (أفراد الدراسة) عن كل عبارة من عبارات، بعد التوجيه وفق الترتيب التنازلي، والجدول الآتي وضع ذلك.

الجدول (٧)

المتوسطات والانحرافات المعيارية والترتيب لاستجابات أفراد الدراسة عن عبارات بعد التوجيه

(N=181)

رقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	الدرجة
٤	نشر ثقافة تنظيمية باتجاه تطوير الأداء الإداري للقائدات.	٣.٣١	١.٧٣	١	متوسطة
٢	تحديد خطوات تطوير الأداء الإداري للقائدات	٣.٢٨	١.٩١	٢	متوسطة

رقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	الدرجة
	لتحسين الإنتاجية في مستوى الأداء.				
٣	بناء علاقات تعاون بين مدارس التعليم العام والمدارس المنافسة.	٣.٢٢	١.٤٧	٣	متوسطة
١	إرشاد وبت روح التعاون والنشاط المستمر بين القائدات في مدارس التعليم العام من أجل تحقيق أهدافها.	٣.١٩	١.٦٣	٤	متوسطة
٥	توجيه تطبيق الخطط التنظيمية لتحفيز القائدات على تطوير أدائهن الإداري.	٣.١٢	١.٣٣	٥	متوسطة
	المتوسط الموزون لبعد التوجيه	٣.٢٢	١.٨٧	-	متوسطة

يتضح من الجدول رقم (٧) أنَّ المتوسط الحسابي لاستجابات أفراد الدراسة عن عبارات بعد التوجيه قد بلغ (٣.٢٢)، وانحراف معياري (١.٨٧)، وهو يقع في درجة ممارسة متوسطة، وفق المحك المعتمد في الجدول (٦)، وتراوحت المتوسطات الحسابية لعبارات هذا البعد ما بين (٣.١٢ - ٣.٣١)، بين أدنى وأعلى متوسط حسابي، وكانت استجابات أفراد الدراسة ضمن نسبة مئوية تتراوح بين (٥٢%-٦٨%).

ويمكن تفسير هذه النتيجة إلى أن آليات التوجيه في تطبيق الخطط واستخدام العلاقات التنظيمية قد لا تصل إلى مرحلة الفاعلية الجيدة، من حيث تحسين وسائل الاتصالات الإدارية، ونشر ثقافة تنظيمية قائمة على عمليات تطوير الأداء الإداري، بالإضافة إلى أن خطوات تطوير الأداء الإداري للقائدات لتحسين الإنتاجية لم يصل إلى

الحد المطلوب فى إرشاد وبتش روح التعاون والنشاط لتوجيه وتحفيز القائدات على تطوير أدائهن الإدارى.

البعد الرابع: الرقابة:

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات (أفراد الدراسة) عن كل عبارة من عبارات، بعد الرقابة، وفق الترتيب التنازلى، والجدول الآتى يوضح ذلك.

الجدول (٨):

المتوسطات والانحرافات المعيارية والترتب لاستجابات أفراد الدراسة عن عبارات بعد الرقابة

(N=181)

رقم	العبارة	المتوسط الحسابى	الانحراف المعيارى	الرتبة	الدرجة
١	متابعة تنفيذ نظام اتصال فعال داخل مدارس التعليم العام باستخدام وسائل حديثة للتواصل مع البيئة الخارجية.	٣.٨٤	١.٥٤	١	كبيرة
٣	متابعة القائدات للتجديد وابتكار طرق أفضل فى الأداء الإدارى.	٣.٢١	١.٥٢	٢	متوسطة
٢	توفير بيئة عمل إدارية قائمة على التعاون وخالية من الصراعات والضغوطات، من خلال رقابة فاعلة.	٣.١٨	١.٧٢	٣	متوسطة
٥	تشخيص المشاكل التى تواجهها القائدات من خلال متطلب الثقافة المهنية فى	٣.١٤	١.٨٣	٤	متوسطة

رقم	العبارة	المتوسط الحسابى	الانحراف المعيارى	الرتبة	الدرجة
	مدارس التعليم العام.				
٤	حماية المعلومات فى مدارس التعليم العام من خلال وسائل رقابية كفؤة.	٣.٠١	١.٦٦	٥	متوسطة
	المتوسط الموزون لبعء الرقابة	٣.٢٨	١.٩٧	-	متوسطة

يتضح من الجدول رقم (٨) أنّ المتوسط الحسابى لاستجابات أفراد الدراسة عن عبارات بعد الرقابة قد بلغ (٣.٢٨)، وانحرافٍ معيارى (١.٩٧)، وهو يقع فى درجة ممارسةٍ متوسطةٍ، وفق المحك المعتمد فى الجدول (٦)، وتراوحت المتوسطات الحسابية لعبارات هذا البعد ما بين (٣.٠١ - ٣.٨٤)، بين أدنى وأعلى متوسط حسابى، وكانت استجابات أفراد الدراسة ضمن نسبة مئوية تتراوح بين (٥٢%-٦٨%).

ويمكن تفسير هذه النتيجة إلى أن قائدات مدارس التعليم العام يدركن وبدرجةٍ متوسطةٍ أهمية توظيف أسس الرقابة، من خلال تبنى معايير الرقابة الوقائية الإيجابية، بالإضافة إلى عمليات المتابعة المتصلة بآليات التجديد والابتكار للتجديد، بغية توفير بيئة عمل إدارية قائمة على التعاون وخالية من الصراعات والضغوطات، كما أن القائدات فى مدارس التعليم العام قد لا يقمن بالشكل المطلوب فى تشخيص المشاكل التى تواجههن من خلال توظيف ثقافة مهنية فاعلة.

النتائج المتعلقة بالسؤال الثانى ومناقشتها:

هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \geq 0.05$)، بين استجابات القائدات في مدارس التعليم العام بمدينة حائل، تجاه آليات تطوير الأداء الإداري، تُعزى لمتغيرات الدراسة (سنوات الخدمة في العمل الحالي، الدورات التدريبية)؟

أ. متغير سنوات الخدمة في العمل الحالي

للإجابة عن هذا السؤال جرى استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) لمعرفة الفروق بين متوسط استجابات أفراد عينة الدراسة وفق أبعاد الدراسة، وكانت النتائج كما يبين الجدول الآتي:

الجدول (٩) نتائج تحليل التباين الأحادي بين استجابات أفراد عينة الدراسة وفق أبعاد الدراسة تبعاً لمتغير الخدمة في العمل (N=181)

أبعاد المقياس	الخدمة في العمل	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة (F)	درجة الحرية	الدلالة	القرار
التخطيط	أقل من ٥ سنوات	٨٥	24.21	١.٥٣	٢.٧٦٣	178	٠.٠٠٠٥	دالة
	من ٥ - أقل ١٠	٥٠	23.41	١.٤٢				
	من ١٠ فأكثر	٤٦	24.52	١.٦٥				
التنظيم	أقل من ٥ سنوات	٨٥	19.09	٢.٤٩	٣.٦٤٢	178	٠.٠٠٠٢	دالة
	من ٥ - أقل ١٠	٥٠	١٨.١٦	٢.٧٢				
	من ١٠ فأكثر	٤٦	١٩.٦٣	١.٨٧				
التوجيه	أقل من ٥ سنوات	٨٥	٢٢.٣٧	١.٢٩	٢.٨٥٢	178	٠.٠٠٢٥	دالة
	من ٥ - أقل ١٠	٥٠	٢١.٢٩	١.٦٦				
	من ١٠ فأكثر	٤٦	٢٢.١٣	١.٢٣				
الرقابة	أقل من ٥ سنوات	٨٥	١٩.٥٩	١.٢٢	٤.٩٢١	178	٠.٠٠٢٤	دالة

أبعاد المقياس	الخدمة فى العمل	العدد	المتوسط الحسابى	الانحراف المعياري	قيمة (F)	درجة الحرية	الدلالة	القرار
	من ٥ - أقل ١٠	٥٠	٢١.٣٢	٢.٢٤				
	من ١٠ فأكثر	٤٦	٢٢.١٣	١.٨٢				

تشير النتائج الواردة فى الجدول (١٠) أن قيمة (F) بلغت على التوالى وفق أبعاد الدراسة (التخطيط التنظيم، التوجيه، الرقابة) (٢.٧٦٣)، (٣.٦٤٢)، (٢.٨٥٢)، (٤.٩٢١)، وهى قيم دالة عند مستوى الدلالة (٠.٠٥)، حيث كانت تلك القيم الاحتمالية $> (٠.٠٥)$ ، وهذا يدل على وجود فروق، ولمعرفة مردّ هذه الفروق، تم استخدام اختبار شيفيه (Scheffe)، كما يبين الجدول (١١).

الجدول (١١)

نتائج اختبار شيفيه (Scheffe) للمقارنات البعدية بين متوسط استجابات أفراد الدراسة حسب متغير سنوات الخدمة (N=181)

أبعاد المقياس	سنوات الخدمة	المتوسط الحسابى	الفروق بين المتوسطات الحسابية حسب سنوات الخدمة	
			من ٥ - أقل ١٠	من ١٠ فأكثر
التخطيط	أقل من ٥ سنوات	٢٣.٠٩	١.٢٥	-٠.٤٣
	من ٥ - أقل ١٠	٢٢.٣٢	-----	-١.٤٣*
	من ١٠ فأكثر	٢٤.١٧	١.٧١*	-----
التنظيم	أقل من ٥ سنوات	١٩.٠٣	-٠.٨١	-١.٢٣*
	من ٥ - أقل ١٠	١٨.٠٩	-----	-٠.٥١

أبعاد المقياس	سنوات الخدمة	المتوسط الحسابي	الفروق بين المتوسطات الحسابية حسب سنوات الخدمة	
			من ٥ - أقل ١٠	من ١٠ فأكثر
التوجيه	من ١٠ فأكثر	١٩.٦٣	-----	-----
	أقل من ٥ سنوات	١٨.٤٧	-٢.٦٢	٣.٢١*
	من ٥ - أقل ١٠	٢٢.٣٤	-----	١.٤١
	من ١٠ فأكثر	٢٢.٨٩	١.٤٣*	-----
الرقابة	أقل من ٥ سنوات	١٩.٤٣	-٤.٢	-٢.٠٣*
	من ٥ - أقل ١٠	٢١.٣٤	-----	١.٣٨
	من ١٠ فأكثر	٢٣.٧٤	٢.١٣*	-----

* دال إحصائيًا عند مستوى دلالة (0.01)

يتضح من الجدول رقم (١١)، أن هذه الفروق دالة إحصائيًا بين متوسط استجابات ذوات من لديهن خبرة من ٥ - إلى أقل من ١٠ سنوات، وبين من لديهن خبرة من ١٠ فأكثر، وكانت الفروق لصالح من لديهن خبرة من ٥ - إلى أقل من ١٠ سنوات، ويمكن تفسير هذه النتيجة إلى أن ذوات الخدمة من ٥ - إلى أقل من ١٠ سنوات لديهم معرفة واطلاع وإدراك لواقع الأداء الإداري كونهن ممارسات لعمليات التخطيط والتنظيم والرقابة والتقييم، أكثر من الفئات الأخرى، وذلك بسبب سعيهن للتطوير الذاتي وممارستن للعمل الإداري بدون ملل، مما ينعكس على أدائهن في التغيير والتطوير، بالإضافة إلى وجود فروق بين من لديهن خبرة أقل من ٥ سنوات وبين من لديهن خبرة من ٥ - إلى أقل من ١٠

سنوات، وبين من لديهن خبرة من ١٠ سنوات فأكثر، وكانت الفروق لصالح من لديهن خبرة أقل من ٥ سنوات، وقد ترجع هذه النتيجة إلى أن القائدات الجديديات فى العمل لديهن الدافع للقيام بالأعمال على أكمل وجه فى وضع الخطط التشغيلية وتنظيمها ومتابعتها ووضع الرقابة على أداء العمل، بحيث يخرج بشكل مناسب فى مدارس التعليم العام.

ب- متغير الدورات التدريبية

للإجابة عن هذا السؤال جرى استخدام اختبار تحليل التباين الأحادى (One Way ANOVA) لمعرفة الفروق بين متوسط استجابات أفراد عينة الدراسة وفق أبعاد الدراسة، وكانت النتائج كما يبين الجدول الآتى:

الجدول (١٢)

نتائج تحليل التباين الأحادى بين استجابات أفراد عينة الدراسة وفق أبعاد الدراسة تبعاً لمتغير الدورات التدريبية (N=181)

أبعاد المقياس	الدورات التدريبية	العدد	المتوسط الحسابى	الانحراف المعياري	قيمة (F)	درجة الحرية	الدلالة	القرار
التخطيط	أقل من ٥ دورات	٣١	١٩.٢٢	٢.٠٣	٤.٤٢٣	178	٠.٠٢٦	دالة
	من ٥ - أقل ١٠ دورات	٥٨	٢١.٤٢	١.٣٢				
	أكثر من ١٠ دورات	٩٢	٢٢.٥١	٢.٠٥				
التنظيم	أقل من ٥ دورات	٣١	٢٢.٠٩	١.٣٢	٣.٢٣٦	178	٠.٠١٦	دالة
	من ٥ - أقل ١٠ دورات	٥٨	٢٣.١٩	١.٤٣				
	أكثر من ١٠ دورات	٩٢	٢٢.٦٥	١.٧٣				

أبعاد المقياس	الدورات التدريبية	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة (F)	درجة الحرية	الدلالة	القرار
التوجيه	أقل من ٥ دورات	٣١	١٩.٣٨	١.٨٥	٤.٥٣٢	178	٠.٠٢٥	دالة
	من ٥ - أقل ١٠ دورات	٥٨	١٨.٤٧	١.٦٦				
	أكثر من ١٠ دورات	٩٢	٢١.٦٢	١.٥٥				
الرقابة	أقل من ٥ دورات	٣١	٢١.١٣	١.٨٨	٣.٣٠٦	178	٠.٠٤١	دالة
	من ٥ - أقل ١٠ دورات	٥٨	٢١.٣٤	١.٨٢				
	أكثر من ١٠ دورات	٩٢	٢١.٧٦	٢.٣٨				

تشير النتائج الواردة في الجدول (١٢) إلى أن قيمة (F) بلغت على التوالي وفق أبعاد الدراسة (التخطيط، التنظيم، التوجيه، الرقابة) (٤.٤٢٣)، (٣.٢٣٦)، (٤.٥٣٢)، (٣.٣٠٦)، وهي قيم دالة عند مستوى الدلالة (٠.٠٥)، حيث كانت تلك القيم الاحتمالية > (٠.٠٥)، وهذا يدل على وجود فروق، ولمعرفة مرد هذه الفروق، تم استخدام اختبار شيفيه (Scheffe)، كونه يحتوي على أكثر من مستوى، والعينات مختلفة في الحجم، وكون اختبار شيفيه أكثر حساسيةً للفروق الحرجة بين المتوسطات ويبين الجدول (١٣).

الجدول (١٣) نتائج اختبار شيفيه (Scheffe) للمقارنات البعدية بين متوسط استجابات أفراد عينة الدراسة حسب متغير الدورات التدريبية (N=181)

أبعاد المقياس	الدورات التدريبية	المتوسط الحسابي	الفروق بين المتوسطات الحسابية حسب الدورات التدريبية	
			من ٥ - أقل ١٠	من ١٠ فأكثر
التوجيه	أقل من ٥ دورات	١٩.٢٢	*-١.٠٩	-٠.٣٢

أبعاد المقياس	الدورات التدريبية	المتوسط الحسابي	الفروق بين المتوسطات الحسابية حسب الدورات التدريبية	
			من ٥ - أقل ١٠	من ١٠ فأكثر
	من ٥ - أقل ١٠ دورات	٢١.٤٢	-----	٢.١٢*
	أكثر من ١٠ دورات	٢٢.٥١	١.٣٢*	-----
التنظيم	أقل من ٥ دورات	٢٢.٠٩	٠.٣١-	١.٢٩*
	من ٥ - أقل ١٠ دورات	٢٣.١٩	-----	٠.٣
	أكثر من ١٠ دورات	٢٢.٦٥	١.٦٢*	-----
التوجيه	أقل من ٥ دورات	١٩.٣٨	٠.١٢	١.١٧*
	من ٥ - أقل ١٠ دورات	١٨.٤٧	-----	١.١٩*
	أكثر من ١٠ دورات	٢١.٦٢	-----	-----
الرقابة	أقل من ٥ دورات	٢١.١٣	٠.٢٤-	١.٧٩-
	من ٥ - أقل ١٠ دورات	٢١.٣٤	-----	٢.١٢*
	أكثر من ١٠ دورات	٢١.٧٦	١.٩٢*	-----

* دال إحصائياً عند مستوى دلالة (0.01)

يتضح من الجدول (١٣)، أنّ هذه الفروق دالة إحصائياً بين متوسط استجابات من اتبعن أقل من ٥ دورات، وبين من اتبعن من ٥ - أقل ١٠ دورات وبين أكثر من ١٠ دورات، وكانت الفروق لصالح من اتبعن أكثر من ١٠ دورات على أبعاد الدراسة ككل.

وترجع الباحثة هذه النتيجة إلى أن قائدات مدارس التعليم العام اللواتي اتبعن أكثر من ١٠ دورات لديهن المعرفة الكافية حول عمليات التطوير الإداري، كونهن يمتلكن

معلوماتٍ وفيرةً عن عمليات التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة نتيجة هذه الدورات التي من المؤكد أن تثري معرفتهن في تلك العمليات، وبالتالي فإن هذه الفئة من القائدات يسعين إلى إحداث تطوير وتغيير في العمل دائماً، بابتعادهن عن الإجراءات الروتينية. وترتبط هذه النتيجة مع دراسة سلامة، والهياف (٢٠١٦)، حيث بينت هذه الدراسة وجود فروق ذات دلالة إحصائية في متغير الدورات التدريبية.

توصيات الدراسة

في ضوء النتائج التي أسفرت عنها الدراسة توصى الباحثةُ بعدد من التوصيات متمثلةً في الآتي:

١. التركيز إلى حد ما على عمليات تطوير الأداء الإداري للقائدات في مدارس التعليم العام بمدينة حائل.
٢. التركيز على عمليات التخطيط لسلامة العمل الإداري، وضمان حسن سيره، وجودة مردوديته، ونجاح البرامج والمشاريع ضمن إستراتيجية واضحة.
٣. التركيز على عمليات التنظيم من حيث تقسيم العمل وتوزيع المهام والمسؤوليات بين القائدات، حسب المواصفات والكفاءات والخبرات والتخصص.
٤. التركيز على عمليات التوجيه من خلال استدعاء قيادة إدارية قادرة على خلق روح الفريق المتكامل المتحد الأهداف والطموحات.
٥. التركيز على الرقابة من عمليات متابعة وتقييم المشاريع والبرامج مباشرة، وذلك من أجل الوقوف على ظروف سير العمل للإصلاح والتقويم والتطوير.
٦. نشر ثقافة التنمية المهنية للقائدات في مدارس التعليم العام بمدينة حائل، وخلق اتجاهات إيجابية نحو العمل المؤسسي وتحسين إنتاجية الفرد.

قائمة المراجع

أولاً: المراجع العربية

١. برنامج الأمم المتحدة الإنمائى. (٢٠٠٣). تقرير التنمية الإنسانية العربية. (نحو إقامة مجتمع المعرفة). الصندوق العربى للإنماء والاقتصاد الاجتماعى. المكتب الإقليمى للدول العربية. عمان: المطبعة الوطنية.
٢. تقرير البنك الدولى. (٢٠٠٨). الطريق غير المسلوک. إصلاح التعليم فى منطقة الشرق الأوسط وشمال أفريقيا. القاهرة: مركز معلومات قراء الشرق الأوسط.
٣. الجريدة، المنورى، محمد، أحمد. (٢٠١٤). واقع التمكين الإدارى لدى مديرى مدارس التعليم ما بعد الأساسى فى محافظة الباطنة بسطنة عمان، مجلة المنارة، (٢٠)، ١، ٤١-٨٧.
٤. الجميل، نجود بنت جميل. (١٤٣٥هـ). تطوير أداء مديرات المدارس الابتدائية الحكومية بمدينة الرياض فى ضوء الفكر الإدارى المعاصر من وجهة نظر المديرات والمشرفات، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الأمام محمد بن سعود الإسلامية، المملكة العربية السعودية.
٥. رؤية المملكة العربية السعودية ٢٠٣٠م. (٢٠١٦م). نص رؤية المملكة العربية السعودية ٢٠٣٠. الرياض: الحياة، الإثنين، ٢٥ أبريل/ نيسان ٢٠١٦، تم

استرجاعه من المــــــــــــــــصدر:

<http://www.alhayat.com/Articles/15271590/%D9%>

٦. سلامة، كايد، والهياف، هياف. (٢٠١٦). برنامج مقترح لتطوير الأداء الإداري

لرؤساء الأقسام في إدارات التعليم في شمال المملكة العربية

السعودية في ضوء احتياجاتهم التدريبية، مجلة جامعة القدس

المفتوحة للأبحاث والدراسات التربوية والنفسية، (٤)، ١٦،

٢.

٧. الشريف، ريم. (٢٠١٣). دراسة تطبيقية على الموظفين الإداريات في جامعة الملك

عبد العزيز، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الاقتصاد

والإدارة، جامعة الملك عبد العزيز بجدة، المملكة العربية

السعودية.

٨. الشريقي، سلامة. (٢٠١٣). تطوير الأداء الإداري لمديري الثانويات التخصصية

في ضوء مدخل تحليل النظم، رسالة دكتوراه غير منشورة،

جامعة أم درمان الإسلامية.

٩. الطويهر، بدرية. (٢٠١٦). تصور مقترح حول تطوير الأداء الإداري، لقائدات

مدارس التعليم العام بمدينة حائل، في ضوء الإدارة

الإستراتيجية، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية،

جامعة حائل، المملكة العربية السعودية.

١٠. عبد العزيز، حمدى أحمد، وفوده، فاتن عبدالمجيد. (٢٠١١). تصميم المواقف

التعليمية فى المواقف الصفية التقليدية والإلكترونى، دار
الفكر: الأردن.

١١. قدومى، منال. (٢٠١٥). تصور مقترح لتطوير منظومة التنمية المهنية المستدامة

لمديرى المدارس فى ضوء متطلبات مجتمع المعرفة، مجلة
جرش للبحوث والدراسات، (١٦)، ١، ٤، الأردن.

١٢. القمرأوى، يحيى. (٢٠١٣). أثر الإستراتيجية الإدارية على الأداء الإدارى لديزان

الزكاة، تطبيق على ديوان الزكاة فى ولاية النيل الأبيض،
رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة أم درمان الإسلامية.

١٣. المتروك، نوف. (١٤٣٤هـ). تطوير أداء مديرات المدارس الابتدائية بمدينة الرياض

فى ضوء مقومات الإبداع الإدارى. جامعة الأمام محمد بن
سعود الإسلامية، المملكة العربية السعودية.

١٤. عبيدات، ذوقان، وعبدالحق، كايد، وعدس، عبدالرحمن. (٢٠١٤). البحث العلمى

مفهومه وأدواته وأساليبه، ط٦، الأردن. عمان: دار الفكر.

ثانياً: المراجع الأجنبية

1. Alanezi, A. (2016). The relationship between shared leadership and administrative creativity in Kuwaiti schools. *Management in Education* 2016, Vol. 30(2) 50–56.
2. Alexander O. Karpov. (2016). Education in the Knowledge Society: Genesis of Concept and Reality. *INTERNATIONAL JOURNAL OF ENVIRONMENTAL & SCIENCE EDUCATION* 2016, VOL. 11, NO. 17, 9949-9958.
3. Brown, J.S .(2012). *Sustaining the Ecology of knowledge Leader to Leader*. New York : Oxford University.
4. Kwok, C. (٢٠١٠). Scaffolding support in project-based learning through knowledge community (KC) ,Collaborative learning & pedagogical Facilities, 8th, GCCCE, ,conference proceeding.
5. Metcalfe, A .(2013). *Knowledge for whose society*. Knowledge

- production, higher education . and federal policy in Canada . High Edu 57:DOI 10.1007/.
6. Othman, Azzam & Abd Rahman, Hamidon. (2013). Innovative Leadership: Learning from Change Management among Malaysian Secondary School Principals. World Applied Sciences Journal 2013. Volume 23 Number 2. pp 167-177.
7. Wick, C. (2014). Knowledge Management and Leadership Opportunities for Technical Communicators: TC, November, Vol.7, Issue14.
8. Yilmaz E. (2010). The analysis of organizational creativity in schools regarding principals' ethical leadership characteristics, Journal of Social and Behavioral Sciences, Vol. 2, Iss 2, pp. 3949-3953.

9. Yossef, S. A. M and Rakha, A.H. H. (2017). Efficiency of Personal and Administrative Skills for Managerial Leadership on Administrative Creativity at Najran University. Journal of Education and Practice www.iiste.org ISSN 2222-1735 (Paper) ISSN 2222-288X (Online) Vol.8, No.6, 2017.