

الإهداء

إلى روح والدي الغالية التي

فقدتها وأنا أحوج ما أحتاج

إليها رحمها الله

إلى والدي العظيم بعصاميته

وعطاءه المتدفق رحمه الله

إلى زوجتي الغالية سرّ نجاحي

إلى قرة العين محمد ورهف

وفرح والقادم الجديد فيصل

أهدي لهم جميعاً هذا العمل جزء من وفاء

شكر وتقدير

أتقدم بالشكر والتقدير لجامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا ممثلة في كليتي الدراسات العليا والتربية لمنحهم إتي فرصة إكمال الدراسات العليا، كما أتقدم بالشكر الوافر لأستاذي الكريم، والمربي الفاضل سعادة الدكتور / أحمد سعد مسعود المشرف على الرسالة والذي كان له الفضل بعد الله في إنجاز هذا العمل منذ أن كان فكرة إلى أن أصبح بشكله الحالي، وهو إلى ذلك واسع الخبرة والعطاء بذل الكثير في خدمتنا فله جزيل الشكر والتقدير والإحترام، كما إنني لا أنسى أن أشكر الأساتذة الكرام الذين تفصلوا بتحكيم أداة الدراسة، وأشكر العاملين في مركز البحوث التربوية بجامعة الملك فيصل بالدمام الذين قاموا بتحليل نتائج الدراسة حاسوبياً وأشكر كذلك مديري الإدارة، ورؤساء الأقسام ، ومديري المدارس، والمشرفين التربويين، ومديري مراكز الإشراف التربوي، ومشرفي التدريب التربوي بإدارة التربية والتعليم بالمنطقة الشرقية بالمملكة العربية السعودية على تعاونهم الكبير في إنجاز هذه الدراسة وأشكر كل من ساندني في هذا العمل دون استثناء فلجميع التقدير والعرفان، وأسأل الله أن يتقبل مني هذا العمل لوجهه الكريم .. آمين.

الباحث

ملخص الدراسة

تمثل الهدف الرئيسي للدراسة في التوصل إلى تصوّر مقترح لبرنامج تدريبي للقيادات الإدارية التربوية وفق الكفايات القيادية اللازمة – دراسة ميدانية – من وجهة نظر المسؤولين التربويين بإدارة التربية والتعليم

بالمنطقة الشرقية بالمملكة العربية السعودية ، واستخدم الباحث المنهج الوصفي ، والاستبانة أداة للدراسة ، وبلغ مجتمع الدراسة (930) مسؤولاً تربوياً ، وتكوّنت عينة الدراسة من (211) منهم يمثلون نسبة (22,7%) من المجتمع الأصلي ، وتطرّق الباحث في الإطار النظري إلى مفهوم القيادة والفرق بينها وبين الإدارة، ونظريات القيادة وأنماطها، وأسس اختيار القيادات التربوية، والكفايات الخاصة بهم، وأسس تدريبهم، واستعرض الباحث مجموعة من الدراسات العربية والإنجليزية المرتبطة بعنوان الدراسة، وتوصّلت الدراسة إلى النتائج التالية :

1 - نتائج السّؤال الأوّل:

أ - أنّ الكفايات القيادية الشخصية اللازمة للمسؤول التربوي والتي يمتلكها بدرجة عالية تتمثل في العبارات التي حصلت على أعلى متوسطات حسابية ومنها:

- يكون مؤثراً في الآخرين.

- يكون حازماً إذا ما اقتضت الضرورة ذلك.

ب - أنّ الكفايات القيادية الشخصية اللازمة للمسؤول التربوي والتي يمارسها بدرجة عالية تتمثل في العبارات التي حصلت على أعلى متوسطات حسابية وهي:

- يمارس الإنصات الفعّال مع العاملين في المنظمة.

- يتّصف بالشفافية في التعامل مع الأفراد في المنظمة .

ج - أنّ الكفايات القيادية المعرفية اللازمة للمسؤول التربوي والتي يمتلكها بدرجة عالية تتمثل في العبارات التي حصلت على أعلى متوسطات حسابية وهي:

- يلم بالاتجاهات الثقافية ذات البعد المستقبلي .

- يلمّ بمكونات الإشراف الميداني .

د - أنّ الكفايات القيادية المعرفية اللازمة للمسؤول التربوي والتي يمارسها بدرجة عالية تتمثل في العبارات التي حصلت على أعلى متوسطات حسابية وهي:

- يلم بالاتجاهات الثقافية ذات البعد المستقبلي .

- يلم بالإمكانات البشرية المتاحة بإدارته .
هـ - أنّ الكفايات القيادية الأدائية اللازمة للمسؤول التربوي والتي يمارسها بدرجة عالية تتمثل في العبارات التي حصلت على أعلى متوسطات حسابية وهي:
- يكون قادراً على رسم خطة متدرجة لإدارة التغيير .
- يكون قادراً على تلمّس الفروق الفردية بين الأفراد في إدارته .
6 - لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) بين تقديرات أفراد عينة الدراسة من المسؤولين التربويين بإدارة التربية والتعليم بالمنطقة الشرقية بالمملكة العربية السعودية تعود لمتغيّرات الدّراسة (الوظيفة ، المؤهل العلمي ، الخبرة في الوظيفة الحاليّة ، عدد البرامج التدريبيّة في القيادة التي التحق بها المسؤول التربوي) ، وتوصّلت الدّراسة إلى وضع تصوّر المقترح للبرنامج التدريبي وفق الكفايات القيادية اللازمة للمسؤولين التربويين بناء على نتائج الدراسة التي تمّ التوصل إليها ، وقدّم الباحث في ختام دراسته مجموعة من المقترحات لدراسات مستقبلية.

Abstract

The main objective of the study is to reach to a perception of a proposal for a training program for educational and administrative leaders according to the skills or competencies of the leadership - field study- according to the educational officials in the Department of Education, Eastern Province, Saudi Arabia. The researcher used the descriptive method, and questionnaire tool for the study .The total study population (930) are educational officials, and the sample consisted of (211) of them ,this number represents the proportion (22.7%) of the original total study population, At the theoretical framework, the researcher touched on the concept of leadership , the difference between leadership and the management , leadership theories and styles, and the basis of selecting the pedagogically (educational) leaders , their competencies , and the basis of their training, the researcher reviewed a series of Arabic and English studies that related to the title of the study.

The study reached to the following results:

1- The results of the first question:

***A-** The personal leadership competencies are necessary for the educational officials who **having** them greatly .These competencies received the highest averages , including:*

** Be effective in others.*

** Be firm if necessary.*

***B-** The personal leadership competencies are necessary for the educational officials who **practicing** them greatly . These competencies received the highest averages , including:*

** Practicing effective listening with employees in the organization.*

** Characterized by transparency in dealing with individuals in the organization.*

C- The Cognitive leadership competencies that are necessary for the educational officials who **having** them greatly .These competencies received the highest averages , including:

- * To be familiar with the cultural trends of the future dimension.
- * To be familiar with the components of field supervision.

D- The Cognitive leadership competencies that are necessary for the educational officials who **practicing** them greatly .

These competencies received the highest averages , including:

- * To be familiar with the cultural trends of the future dimension.
- * To be familiar with the human potential available to his administration..

E- The performing leadership competencies that are necessary for the educational officials who **practicing** them greatly .

These competencies received the highest averages , including:

- * Be able to draw up a plan for gradual change management.
- * Be keep on touch with the individual differences between individuals in his administration.

6- There is no statistically significant differences at the level of indication (0.05) among the estimates of the individuals in the sample study of the responsible educators in the Department of Education, Eastern Province, Saudi Arabia. These differences don't return to the variables of the study, these variables are (job, qualifications, experience in the current job , the number of training programs in leadership, in which the educational officials joined to.)

The study reached to develop the proposed perception of the training program according to the necessary leadership competencies for officials educators. This perception is depending on the results of the study that has been reached, At the end, the researcher set some of proposals his for future studies.

فهرس المحتويات

الصفحة	الموضوع
أ	الإهداء
ب	شكر وتقدير
ج	مستخلص الدراسة باللغة العربية
ز	مستخلص الدراسة باللغة الإنجليزية
ح	فهرس المحتويات
ي	فهرس الجداول
ك	فهرس الأشكال
ك	فهرس الملاحق
1	الفصل الأول : الإطار العام للدراسة
1	مقدمة الدراسة
2	مشكلة الدراسة
3	أسئلة الدراسة
4	أهداف الدراسة
5	أهميَّة الدراسة
6	حدود الدراسة
7	مصطلحات الدراسة
10	الفصل الثاني : الإطار النظري للدراسة
10	مقدمة
11	مفهوم القيادة
16	الفرق بين المدير الإداري والمدير القائد
20	وظائف القيادة
21	أهمية القيادة
23	نظريات القيادة
44	نظريات القيادة التربويَّة
48	المداخل التاريخية لدراسة سمات القائد

55	أنماط القيادة التربوية
58	اختيار القيادات
59	أسس اختيار القادة الإداريين في التربية
61	الكفايات
64	نشأة الكفايات
65	تصنيف الكفايات
67	مصادر اشتقاق الكفايات
68	خصائص الكفايات
68	الكفايات القيادية
77	كفايات المشرف التربوي
84	أساليب تنمية الكفايات للقيادات التربوية
85	أهم الصعوبات التي تواجه الحركة المعتمدة على الكفايات
86	تدريب القيادات الإدارية
87	أهداف تدريب القيادات التربوية
88	أهمية تدريب القيادات التربوية
91	أساليب تدريب القيادات الإداريّة التربويّة
94	خلاصة الإطار النظري
95	الفصل الثالث : الدراسات السابقة
95	مقدمة
96	القسم الأول: الدراسات التي تناولت القيادة بشكل عام
105	القسم الثاني: الدراسات التي تناولت الكفايات القيادية
124	القسم الثالث: الدراسات التي تناولت تدريب القيادات التربويّة.
134	التعليق على الدراسات السابقة
138	الفصل الرابع : إجراءات الدراسة الميدانيّة
138	منهج الدراسة
138	مجتمع الدراسة
138	عينة الدراسة
138	متغيرات الدراسة
141	أداة الدراسة
148	تطبيق أداة الدّراسة

149	المعالجة الإحصائية
150	الفصل الخامس : عرض البيانات واستخراج النتائج ومناقشتها
193	الفصل السادس : التصوّر المقترح - ملخّص الدّراسة والمقترحات
193	ملخص نتائج الدراسة
196	التصور المقترح للبرنامج التدريبي للقيادات الإدارية التربوية وفق الكفايات القيادية اللازمة
208	قائمة المصادر والمراجع العربية
219	قائمة المصادر والمراجع الأجنبية
222	الملاحق
222	ملحق رقم (1) قائمة بأسماء المحكمين
225	ملحق رقم (2) الإستبانة في صورتها الأولى.
231	ملحق رقم (3) الإستبانة في صورتها النهائية.

فهرس الجداول

الرقم	الموضوع	الصفحة
1	ملخص الفرق بين المدير الإداري والمدير القائد	17
2	صفات غيزلي الشخصية	49
3	توزيع عينة الدراسة حسب الوظيفة	139
4	توزيع عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي	140
5	توزيع عينة الدراسة حسب الخبرة في الوظيفة الحالية	140
6	توزيع عينة الدراسة حسب عدد البرامج التدريبية في القيادة التي التحق بها المسئول التربوي	141
7	معاملات ارتباط البنود بالدرجة الكلية للمحاور المنتمية إليها.	146
8	معامل ارتباط بيرسون (ثبات الإستقرار) وحساب ثبات التجانس باستخدام معادلة كروتباخ ألفا.	148
9	المتوسّطات الحسابية لاستجابات المسئولين التربويين لفقرات المحور الأول فيما يتعلّق بدرجة امتلاك الكفايات القيادية الشخصية.	150
10	المتوسّطات الحسابية لاستجابات المسئولين التربويين لفقرات المحور الأول فيما يتعلّق بدرجة ممارسة الكفايات القيادية الشخصية.	159
11	المتوسّطات الحسابية لاستجابات المسئولين التربويين لفقرات المحور الثاني فيما يتعلّق بدرجة امتلاك الكفايات المعرفية.	168
12	المتوسّطات الحسابية لاستجابات المسئولين التربويين لفقرات المحور الثاني فيما يتعلّق بدرجة ممارسة الكفايات المعرفية.	176
13	المتوسّطات الحسابية لاستجابات المسئولين التربويين لفقرات المحور الثالث فيما يتعلّق بدرجة ممارسة الكفايات الأدائية.	184
14	نتائج تحليل التباين الأحادي لدلالة الفروق في محاور الدراسة وفقا لمتغيرات الدراسة	191
15	المواد التدريبية وفق الكفايات القيادية الفورية للمسئول التربوي	204
16	المواد التدريبية وفق الكفايات القيادية الهامة للمسئول التربوي	205

206	المواد التدريبية وفق الكفايات القيادية الإثرائية للمسئول التربوي	17
-----	--	----

فهرس الأشكال

الصفحة	اسم الشكل	الرقم
14	مفهوم القيادة	1
26	نوع القيادة	2
31	مهارات القائد	3
53	العوامل المؤثرة على سلوك القائد العربي	4

فهرس الملاحق

الصفحة	اسم الملحق	رقم الملحق
222	قائمة بأسماء المحكمين	1
225	الاستبانة في صورتها الأولية	2
231	الاستبانة في صورتها النهائية	3