

**Journal of University Studies for Inclusive Research**

**Vol.5, Issue 34 (2024), 15027- 15065**

**USRIJ Pvt. Ltd**

واقع إعداد قيادات الصف الثاني من وجهة نظر مديرات المرحلة الثانوية بجدة

**of The Point Views From The Reality of Second Line Leaders Preparation  
Secondary School Leaders In Jeddah**

أ. بسمه عبدالله القرني

Basma Abdullah Al Qarni

د. فائزة عادل غنيم

Dr. Faiza Goneim

٢٠٢٤/١٤٤٦

**المستخلص**

هدفت الدراسة إلى الكشف عن واقع إعداد قيادة الصف الثاني في مدارس المرحلة الثانوية للبنات بجدة في الأبعاد التالية (التفويض-التمكين-التدريب)، والكشف عن دلالة الفروق في استجابات عينة الدراسة تعزى لاختلاف المؤهل العلمي وعدد سنوات الخبرة. واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي المسحي لتحقيق أهدافها، وتطبيق استبانة على عينة عشوائية بسيطة قوامها (٨١) مديرة مدرسة. وأظهرت النتائج تحقق إعداد قيادات الصف الثاني بالمدارس الثانوية للبنات في جدة بدرجة عالية، بمتوسط حسابي (٣,٧٣). وجاء بعد التمكين في مقدمة المجالات المتحققة، يليه مجال التفويض، وأخيراً بعد التدريب، كما أظهرت النتائج عدم وجود فروق دالة إحصائية في واقع إعداد قيادات الصف الثاني بالمدارس الثانوية للبنات في جدة في أبعاد (التفويض، التمكين، التدريب) من وجهة نظر مديرات المدارس تعزى لاختلاف المؤهل العلمي. بينما وجدت فروق دالة إحصائية تعزى لاختلاف عدد سنوات الخبرة في اتجاه مديرات المدارس اللاتي لديهن أكثر من عشر سنوات خبرة. وأوصت الدراسة بزيادة اهتمام مديرات المدارس الثانوية للبنات بتفويض الصلاحيات لقيادات الصف الثاني وتمكينهن وتعزيز الدورات التدريبية المقدمة لهن بهدف رفع مستوى أدائهن وتطوير مهارتهن وقدراتهن القيادية وتأهيلهن لشغل المناصب القيادية المستقبلية، ودعم وزارة التعليم التشريعات التي تدعم تفويض السلطة لقيادة الصف الثاني بفعالية.

**الكلمات المفتاحية:** قيادة الصف الثاني، التعاقب القيادي، القيادة المدرسية، إعداد القيادة، مديرات المدارس الثانوية.

## ABSTRACT

The study aimed to reveal the reality of second line leaders preparation from the point views of secondary school leaders in Jeddah in the following fields (Delegation, Empowerment, Training), and revealing the different functions in the study sample responses which were attributed to the difference of academic qualification and experience years. The study depended on the survey descriptive method and application of questionnaire on a simple random of (81) Jeddah girls secondary School principals to achieve its goals. The results showed that the preparation of the second line leadership in Jeddah Girls Secondary Schools was achieved in a high degree by an Arithmetic mean of (3.73). Delegation came at the top of the achieved fields followed by Empowerment then Training. The results showed non-existence & existence of statistical differences functions in the actual status of second rank leadership preparation in Jeddah Girls Secondary Schools in the (Delegation, Empowerment, Training) fields in the schools.

In the principal's opinion the non-existence of statistical differences functions can be attributed to the difference of academic qualification while the existence of statistical differences functions can be attributed to the difference in the experience years of the school principals who have more than ten years of experience.

**Key Words:** Second Line Leadership, leadership succession, school leadership, leadership preparation, secondary schools leaders.

إن القيادة تُعد من أهم العوامل التي تساهم في نجاح المنظمات وتحقيق أهدافها، فهي القلب النابض الذي تتحرك معه كل عملياتها؛ لذلك زاد الاهتمام بها وبيّعات كوادرها خصوصاً مع التحولات الكبيرة التي تشهدها المنظمات في شتى المجالات. كما أنها تكمن أهمية القيادة التربوية والإدارية في الدور الأساسي الذي تقوم به في كافة جوانب العملية الإدارية التي تؤثر على الأفراد العاملين فيها من حيث فاعليتهم، وحماسهم للعمل، وروحهم المعنوية، وبالتالي فإن التجمعات البشرية القائمة في المؤسسات التربوية لا تستطيع أن تحقق أهدافها وتتطور إلا بوجود قيادة فاعلة قادرة على الإدارة لتحقيق الأهداف والوصول إلى النتائج، ومن هنا أصبح حتماً أن يطال التطوير والتدريب القيادات التربوية (الأحمري، ٢٠١٤).

تسعى المملكة العربية السعودية مثل العديد من الدول المتقدمة، إلى إعداد القيادات المدرسية باعتبارهم أداة فعالة لمواجهة التحديات وسبل التقدم العالمي للمجتمعات، وتعتبر هذه القيادات أحد المداخل الرئيسية لتحقيق طموحات المجتمع المستقبلية وتحقيق رؤية المملكة ٢٠٣٠ التي من أهدافها المتعلقة بالتعليم: "ترسيخ القيم الإيجابية وبناء الشخصية القيادية المستقلة وتزويد المواطنين بالمعارف والمهارات اللازمة" (وثيقة رؤية المملكة ٢٠١٦، ٢٠٣٠، ص. ٤٠-٤١).

وقد أشارت دراسة سليمان (٢٠١٥) أن معايير اختيار القادة التربويين بالمدارس الحكومية لا تعتمد على قاعدة علمية تضمن تحقيق معايير التمهين، وتمثل أساساً منهجياً يمكن من خلاله التخطيط بشكل شامل ومتوازن للمهنة واستشراف مستقبلها. أن تعيين الكثير من القيادات التربوية بالمدارس يتم بصورة مؤقتة وعشوائية لسد فراغ إداري فقط، وهو ما يشير إلى وجود خلل في معايير اختيار وتعيين القيادات الإدارية بالمدارس. وهذا الاختيار العشوائي يؤدي إلى الكثير من السلبات في العمل والمشكلات التي ينعكس أثرها على نظام التعليم. ويؤكد دروش ومصطفى (٢٠١٨)، على أن قيادات الصف الثاني لا تقل أهمية عن قيادات الصف الأول، فهي على صلة مباشرة بالأعمال داخل المؤسسة التربوية وخارجها، وعلى اتصال مباشر بالموظفين العاملين، ومشكلات العمل، وهي تؤدي - أيضاً دوراً وسطياً بين الموظفين وقيادات الصف الأول. فهي التي تفتني وتشخص المشكلات فور حدوثها ومن ثم العمل على حلها، وهي التي تساهم في إعداد الدراسات والخطط الإستراتيجية، وتتابع آليات تطبيقها، وتقف عند مراحلها، وترأس اللجان وفرق

العمل، وتعد التقارير لقيادات الصف الأول، التي من خلالها يستطيع الأخير الوقوف على حيثيات وجزئيات العمل في المنظمة، ومتابعة ما يحدث فيها، فبقدر ما تكون أعمال وإنجازات قيادات الصف الثاني دقيقة وغنية بالمعلومات، تكون قرارات قيادات الصف الأول أكثر دقة وفاعلية، وبذلك يشكل كلا الطرفين فريق عمل متكامل في إدارة المؤسسة التربوية.

### مشكلة الدراسة:

تعاني الكثير من المؤسسات الحكومية والدولية في معظم الدول من قصور في إعداد قيادات صف ثاني لتكون جاهزة عند الحاجة إليها، وقادرة على المشاركة في اتخاذ القرار، وتسيير أمور المؤسسة بكل كفاءة واقتدار، الأمر الذي يتسبب غالباً في ضعف أدائها، وتعثر خططها، ومشاريعها المستقبلية (عمر، ٢٠١٦).

إن إعداد قيادات الصف الثاني بالمدارس في غاية الأهمية، كما أنه في ظل ما تشهده المملكة العربية السعودية من تغيرات وتطورات شملت جميع المجالات ومن بينها التعليم وذلك لتحقيق رؤية ٢٠٣٠، أشارت بعض الدراسات السابقة إلى قصور بعض القيادات المدرسية في أداء مهامها كدراسة آل سليمان والحبیب (٢٠١٧) التي أكدت وجود فجوة بين أهداف التعليم والواقع الفعلي فيما يتعلق بمستوى الإدارة داخل المدارس، وتعتبر المرحلة الثانوية أحد مراحل نظام التعليم الرسمي، وهي من أهم المراحل في حياة الطلاب ولهذه المرحلة طبيعة خاصة لها أهداف تحدد من قبل وزارة التعليم، حيث يتم بناء شخصية الطالب السوية والإعداد الجاد لامتلاك القدرة على استخدام الأسلوب العلمي في التفكير وحل المشكلات، لذا هناك حاجة ماسة لقيادات مدرسية لديها القدرة والوعي لتحقيق تلك الأهداف (هاني وسليم، ٢٠٢٠). كما ذكر (Greenleaf 2017) أن نجاح المؤسسة التربوية بالمدارس يحتاج إلى قائد مدرسة متميز لديه القدرة على القيادة الواعية التي تسعى لتحقيق أهداف المؤسسة التعليمية وتطلعاتها، ويقع على عاتقه مسؤولية تطبيق السياسة التعليمية.

كما أن هنالك معوقات تواجه إعداد قيادات الصف الثاني وهي عدم معرفة الاحتياجات التدريبية الدقيقة لأفراده، ويرجع ذلك في الأساس إلى عدم العناية الكافية من المنظمات من بإعداد قادة الصف الثاني، وعليه ليس هناك تحديد دقيق لاحتياجاتهم. كما أن المنظمات اعتادت على الطريقة التقليدية، فيما يخص تصعيد وترقية القيادات الإدارية داخلها - خاصة المنظمات الحكومية - التي اعتادت أن تجعلها بنظام الأقدمية دون النظر إلى الكفاءة (حسنين، ٢٠١٨). ويأتي إعداد

قيادات الصف الثاني في المؤسسات التربوية في مقدمة الأدوار التي يجب، أن يقوم بها القائد خصوصا لتعدد مهامه وتشعبها، وتنوع الأدوار التي يجب عليه القيام بها. حيث يساهم الصف الثاني من القيادات في تخفيف العبء الإداري عن قيادات الصف الأول من خلال القيام بعدد من المهام التي تفوض لهم (الحارثي، ٢٠٢٠).

كما أن دراسة دخيل الله (٢٠١٨) أسفرت نتائجها عن ضعف توافر الخطط والبرامج التدريبية، ولزوم إتاحة المعلومات اللازمة لقيادات الصف الثاني لإنجاز المهام بكفاءة وفعالية وترشيح قيادات الصف الثاني لحضور ندوات، وورش عمل خارج مكان العمل. وأظهرت نتائج دراسات أبو سلطان (٢٠١٦)، وأبو النصر (٢٠١٣) أهمية إعداد قيادات الصف الثاني في المنظمات، باعتبارها القيادات البديلة والمحتملة لقيادة هذه المنظمات في المستقبل. وأظهرت نتائج دراسة البواردي (٢٠١٤) أن من أبرز المعوقات والتحديات التي تواجه التخطيط لتعاقب القيادات الإدارية هي ضعف البرامج التدريبية التي تقدم لبناء القيادات الإدارية للصف الثاني والمسماة بالقيادات البديلة.

وتوصلت دراسة كعكي (٢٠١٦) إلى أن إعداد القيادات يعاني من غياب الإعداد وعدم التركيز على المهارات والمعارف المطلوبة للقائد، كما يعاني من قصور في تحديد المهارات الفنية والإدارية للقيادة، وكذلك تصميم البرامج التدريبية لتطوير القيادات وتصميم معايير موضوعية لاختيار تصميم برامج مستمرة للقيادة أثناء الخدمة واستخدام الأساليب الإدارية الحديثة في تأهيل القيادات. أوصت دراسة العمري (٢٠١٤) بضرورة بناء برامج متكاملة لإعداد وتدريب القيادات، تضعها المؤسسات في ضوء حاجاتها الحالية، ورؤيتها المستقبلية، وتكون هذه البرامج خطوة أولى تسبق مرحلة التنمية والتطوير للقيادات لديها، وتعد من خلالها ما يسمى بخط القيادات. وهو صف، أو خط ثانٍ من القيادات المحتملة لأي موقع قيادي شاغر، أو مستحدث في المنظمة.

وفي ضوء ما سبق ومن منطلق أهمية إعداد قيادات الصف الثاني بالمدارس تحاول الدراسة الحالية التعرف على واقع إعداد قيادات الصف الثاني من وجهة نظر مديرات المرحلة الثانوية بجدة.

### أسئلة الدراسة:

تسعى الدراسة إلى الإجابة عن السؤال الرئيس التالي: ما واقع إعداد قيادات الصف الثاني من وجهة نظر مديرات المرحلة الثانوية بجدة؟، ويتفرع عنه ما يلي:

١- ما واقع إعداد قيادات الصف الثاني بمدارس المرحلة الثانوية للبنات في مدينة جدة في مجال التفويض؟

٢- ما واقع إعداد قيادات الصف الثاني بمدارس المرحلة الثانوية للبنات في مدينة جدة في مجال التمكين؟

٣- ما واقع إعداد قيادات الصف الثاني بمدارس المرحلة الثانوية للبنات في مدينة جدة في مجال التدريب؟

٤- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $0.05 \geq \alpha$ )، بين متوسط استجابات عينة الدراسة لواقع إعداد قيادات الصف الثاني من وجهة نظر مديرات المرحلة الثانوية بجدة، تعزى لمتغيرات الدراسة (المؤهل-الخبرة)؟

### أهداف الدراسة:

١- التعرف على واقع إعداد قيادة الصف الثاني في مدارس المرحلة الثانوية بجدة في مجالات (التفويض-التمكين-التدريب).

٢- التعرف على إذا كان هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $0.05 \geq \alpha$ )، بين متوسط استجابات عينة الدراسة لواقع إعداد قيادات الصف الثاني من وجهة نظر مديرات المرحلة الثانوية بجدة، تعزى لمتغيرات الدراسة (المؤهل-الخبرة).

### أهمية الدراسة:

#### الأهمية النظرية

١- تحقيق التوجهات العليا للدولة المتمثلة في رؤية ٢٠٣٠ التي تؤكد على الاهتمام بالقيادات وتأهيلها بما يحقق التطلعات العامة للدولة.

٢- إثراء الأدب العربي بدراسة تتناول إعداد قيادات الصف الثاني لاسيما في ظل ندرة الدراسات التي تهتم بقيادة الصف الثاني في التعليم العام.

٣- نشر ثقافة إعداد قيادة الصف الثاني بالتعليم العام.

## الأهمية التطبيقية

- ١- من المتوقع أن تقدم الدراسة لمتخذي القرارات صورة حقيقية عن واقع إعداد قيادات الصف الثاني بالتعليم العام مما يساهم في علاج أوجه القصور.
- ٢- إمكانية الاستفادة من نتائج وتوصيات الدراسة لوضع خطط تدريبية لقيادات الصف الثاني بالتعليم العام.
- ٣- توفير دليل تنظيمي يصف المهام والاختصاصات الوظيفية اللازمة لإعداد قيادات الصف الثاني.

## مصطلحات الدراسة:

### قيادة الصف الثاني Second Line Leadership

تعرفها أبو سلطان (٢٠١٦)، "بأنهم الخلفاء المحتملون في المناصب الرئيسية في جميع أنحاء المؤسسة التعليمية" (ص.٢٧).  
وتعرفها الباحثة إجرائياً: أنهم قادة المستقبل في مؤسسات التعليم العام الذين يتم وضعهم بمناصب قيادية عند الحاجة إليهم لاستمرار المؤسسة.

### إعداد قيادة الصف الثاني Second Line Leaders Preparation

يعرفها المطيري (٢٠١٤)، أنها عملية ديناميكية مستمرة تتضمن مجموعة من الأنشطة والممارسات الساعية إلى تحديد الكفاءات القيادية وتطويرها، وتجهيزها للمناصب القيادية، والهامة بهدف بناء صف ثاني من القيادات في المنظمة.  
وتعرفها الباحثة إجرائياً: إعداد وتهيئة قادة المستقبل في المدارس وتزويدهم بالقدرات القيادية التي تمكنهم من تولي المناصب القيادية مستقبلاً.

## حدود الدراسة

**الحدود الموضوعية:** اقتصرَت الدراسة على قياس واقع إعداد قيادات الصف الثاني بالمدارس في مجالات التفويض، والتمكين والتدريب.

**الحدود البشرية:** مديرات مدارس الثانوية بجدة من هم على رأس العمل أثناء توزيع أداة الدراسة.

**الحدود الزمانية:** العام الدراسي ١٤٤٦هـ - ٢٠٢٤م

**الحدود المكانية: مدارس المرحلة الثانوية للبنات بجدة.**

**الإطار النظري والدراسات السابقة:**

**مفهوم قيادات الصف الثاني**

إن القيادة تعد من أهم العوامل المؤثرة في تشكيل مستقبل المنظمة وذلك لأن لها دور كبير في صياغة وتحقيق أهدافها، أن القادة في الصف الثاني هم قادة المستقبل المحتملين للمنظمة، ولديهم الرغبة والقدرة على العمل، وهم مؤهلون في المهام الموكلة إليهم، كما أنهم جزء من رأس المال البشري للمؤسسة التي تستثمر فيها القيادة حتى تتولى القيادة في المستقبل (الحارثي، ٢٠٢٠).

ويرى دروش ومصطفى (٢٠١٨) أن إعداد قيادة الصف الثاني هو تجهيز وإعداد قادة من الدرجة الثانية لشغل مناصب مختلفة، وتطوير مهاراتهم وكفاءاتهم، وتوسيع معارفهم، وتزويدهم بالخبرة اللازمة من خلال التدريب أثناء العمل، وتوسع فرصهم للمشاركة في العمليات الإدارية وصنع القرار حتى يكونوا مستعدين لتولي مناصب قيادية ويصبحوا خلفاء للقادة الحاليين. ويعرفها البواردي (٢٠١٤) بأنها عملية تركز على وجود بدائل مناسبة من الدرجة الثانية للقادة لضمان تحقيق الأهداف التنظيمية.

ومما سبق يمكن استنتاج أن إعداد قادة الصف الثاني هي عملية منظمة ومترابطة تتكون من سلسلة من المراحل أهمها اختيار قادة المستقبل ثم تدريبهم وتمكينهم من القيام بالمهام الموكلة إليهم قبل إصدار قرار تعيينهم في المراكز القيادية.

**أهمية إعداد قيادات الصف الثاني في التعليم:**

تكمن أهمية إعداد قادة الصف الثاني في كونه يوفر الظروف المناسبة لاستمرارية عمل المؤسسة ونجاحها على المدى الطويل. ويعتبر إعداد قيادة الصف الثاني توجهاً طويل الأمد للتعرف على المواهب الحالية والمستقبلية، ويساعد في الحفاظ على تدفق المواهب القيادية. بالإضافة إلى ذلك، يوفر فرصاً للعاملين المؤهلين للتدريب على مهام الوظائف القيادية، ويلبي إعداد قيادة الصف الثاني أهداف العاملين في المؤسسة بالنسبة لتخطيط مسارهم الوظيفي المستقبلي. بالإضافة إلى ذلك، يلعب دوراً مهماً في التغلب على مشكلة تقاعد القيادات ونقص المهارات الإدارية والقيادية، ويساعد في استفادة من تنوع قدرات العاملين في المؤسسة وزيادة انتمائهم الوظيفي (محمود، ٢٠١٨).



كما تتجلى أهمية إعداد قيادات الصف الثاني في ميدان التعليم، حيث إنه من المهم أن تقوم عملية التخطيط لاختيار مدير المدرسة بإعداده بأساس ومعايير تعليمية واضحة ومنظمة، ومن ثم دعمه وتطويره مهنيًا بعد أن يتولى منصبه الجديد، مع اتخاذ كافة الإجراءات التي من شأنها أن تساعد على الاحتفاظ به. إذا كان مديرًا متميزًا فإن قائد المدرسة هو أحد أهم أصول المؤسسة التعليمية في هذا اليوم وهذا العصر (الحسيني، ٢٠١٥). كما أن إعداد قادة الصف الثاني في التعليم في غاية الأهمية للاستثمار الأمثل للموارد البشرية وضمان الاستقرار وتجنب الفراغ القيادي المحتمل، كما أن غياب إعداد قيادة الصف الثاني في التعليم له تداعيات خطيرة على النجاح المؤسسي، باعتبار أن إعداد قيادة الصف الثاني تمثل أداة التحول إلى دعم النمو الوظيفي لدي المرشحين للمناصب القيادية (حيدر، ٢٠٢٠).

ويؤكد الحارثي (٢٠٢٠) أنّ وجود قادة الصف الثاني يساعد في بناء إدارة المعرفة في المؤسسات التعليمية، بينما يساعد القيادات الشابة على توفير الخبرة والمعلومات ومنحهم الفرصة لمشاهدتها مما يوفر المعرفة اللازمة بالإضافة إلى المهارات القيادية. لذلك فإن أهمية قادة الصف الثاني تظهر في عدة مواطن، ولكن أكثرها أهمية عندما تتعرض المؤسسات التعليمية لضغوط لإدارة الأزمة. وإدراكًا لأهمية تطوير القادة، أطلقت مؤسسة Wallace الأمريكية مبادرة القيادة المستدامة في عام ٢٠١١. حددت المبادرة ست مناطق تعليمية حضرية في جميع أنحاء الولايات المتحدة لمساعدتها على تبني استراتيجيات لاستثمار ٧,٥ مليون دولار إلى ١٢,٥ مليون دولار على مدى ٥ سنوات في تطوير وبناء القيادة من خلال الميزانية. تم تصميم البرنامج لدعم هذه المناطق في تحسين الاختيار الرئيسي، والاستعداد قبل الخدمة، ودعم المديرين الجدد، وتطوير معايير التقييم الرئيسية (Escalante، 2016). كما أن لتخطيط التعاقب القيادي في المؤسسات التعليمية أهمية كبيرة نظراً لدور مدير المدرسة في تحقيق الأهداف وتنفيذ الخطة الاستراتيجية للمدرسة والمنطقة التعليمية وضمان تحقيق أفضل مخرجات (Peters et al، 2018).

ومما سبق فإن أهمية إعداد قيادات الصف الثاني تتمثل في: تقليل عبء العمل والمهام الوظيفية لقادة الصف الأول، وتحسين وتطوير مهارات العاملين بالمنظمة، وتحديد المسارات الوظيفية المستقبلية لموظفي المنظمة، وإعطاء فرصة للقادة الشباب لإظهار ما لديهم من مهارات قيادية.

## أبعاد قيادات الصف الثاني في التعليم:

يقوم إعداد قيادات الصف الثاني على مجموعة من الأبعاد الأساسية، والتي يمكن توضيحها في النقاط التالية:

١-التفويض: إن تفويض السلطة هي أحد أساليب الإدارة الحديثة التي تقوم على نقل بعض اختصاصات ومهام ومسؤوليات مدير المدرسة إلى بعض مرؤوسيه ليمارسوها دون الرجوع إليه، مع بقاء مسؤوليته عن هذه الاختصاصات أمام رئيسه الأعلى (الفضلي، ٢٠١٦).

كما يعد التفويض من أهم الأساليب لتدريب المرؤوسين على مهارات القيادة وتطوير قدراتهم الإدارية، وتهيئتهم لتولي مناصب إدارية عليا في المستقبل، ويهدف التفويض إلى تمكين المرؤوسين من تنفيذ مهام القيادة بكفاءة بشكل تدريجي، وبالتالي تشكيل جيل ثاني جديد من القادة المؤهلين لتحمل المسؤولية عندما تتاح لهم الفرصة في المستقبل. وفي المقابل، يؤدي الإهمال الإداري وعدم تطوير المرؤوسين إلى زيادة القلق والاستياء وعدم الاهتمام بالعمل (الزين والبياتي، ٢٠١٧).

إن تفويض السلطة يحفز على تنمية قدرات ومهارات المرؤوسين ويعينهم على تنمية الجوانب القيادية في شخصياتهم ويرفع لديهم الروح المعنوية، ويولد الثقة والإحساس بالمسؤولية فيما بينهم، ويدفعهم إلى أداء المهام المفوضة إليهم على أحسن وجه لما تؤدي إليه من تنمية لروح الابتكار والمبادرة لديهم. ومما لا شك فيه أن كل هذه المقدمات تقود التي زيادة مستوى الأداء الوظيفي لدي المرؤوسين (السعود، ٢٠١٤). ويُعد التفويض من أهم عناصر القيادة الإدارية، فهو عملية اتخاذ قرار من قبل القائد الإداري يمنح أحد المرؤوسين الصلاحية لأداء مهام محددة، ويمنح من خلال التفويض حرية التصرف والتفكير ليقوم بوضع خطة وينفذها دون وجود أية قيود تحد من قدرته على التصرف أو الإبداع (ارشود، ٢٠٢١).

ومن خلال ما سبق تستنتج الباحثة أهمية التفويض ودوره الكبير في اكتساب قيادة الصف الثاني المهارات والخبرات اللازمة عند تعيينهم كقادة مستقبلاً

٢-التمكين: يعد التمكين أحد الأساليب القيادية الحديثة التي تهدف إلى منح القادة الثقة والاستقلالية وتفويض السلطة لهم وإشراكهم في صنع القرارات، مما يؤدي إلى زيادة ثقتهم في أنفسهم وإطلاق طاقاتهم الكامنة وتعزيز إبداعاتهم وزيادة دافعيتهم للعمل وتحقيق النجاح (Clark,2015). وبحسب دراسة Peters,et al (2018) فإن التمكين يمثل عاملاً مهماً في تحقيق الأداء المتميز

للأفراد في المنظمة، حيث يساعدهم على الوصول إلى إمكانياتهم الحقيقية وتحقيق أهدافهم الشخصية وأهداف المنظمة. كما أنه لا تستطيع المنظمات في البلدان المتخلفة تحقيق أهدافها ما لم تظهر الحكومات والمجتمعات في هذه البلدان سياسات مستهدفة وتمكين مواردها البشرية من الأداء الجيد والإداري من خلال التوظيف المناسب على أساس معايير التوظيف السائدة في البلدان المتقدمة، مع الاهتمام إلى تدريبهم وتطوير كفاءاتهم فضلا عن المهارات المهنية والعملية، وتقييم أدواتهم بطريقة فعالة ومناسبة بطريقة حقيقية وتحفيزهم مادياً وأخلاقياً، مع محاولة إشراكهم في التخطيط لأهداف المنظمة التي ينتمون إليها (بن كماش، ٢٠٢١). وتم التأكيد على أهمية تمكين الموظفين وتطوير مهاراتهم الإدارية، والاهتمام ببرامج التدريب المقدمة لهم، وبناء قاعدة بيانات تسهل عملية الاتصال والتواصل بينهم (عطوي، ٢٠١٧). كما يتم تبني المؤسسات التعليمية لمبدأ التمكين من خلال تطبيق مبادئه لتعزيز الجودة وتضمين إجراءات تعزز التميز التنظيمي وتحقيق التحسين المستمر (العزاوي، ٢٠١٧). وفي نفس السياق، أكد علال (٢٠٢٠) أن التمكين الإداري يساهم في تعزيز روح المسؤولية والاعتزاز بالعمل، ويعد أحد الأسس الأساسية التي تستخدمها المدرسة لمواجهة التحديات والتطورات. كما يؤدي إلى تطوير أنماط سلوكية تتناسب مع طبيعة العمل الإداري، حيث يتخذ القادة الإداريون قرارات تتناسب مع متطلبات عملهم، ويعزز الشعور بالرضا والاستقرار الوظيفي لدى القادة المدرسين نتيجة الثقة والتقدير الموجودين تجاههم وأهميتهم.

٣- التدريب: إن التدريب نشاط مخطط يهدف إلى إحداث التغيير في الفرد والجماعة من ناحية المعلومات والخبرات والمهارات ومعدلات الأداء وطرق العمل والسلوك والاتجاهات بما يجعل هذا الفرد أو تلك الجماعة لائقين للقيام بأعمالهم بكفاءة وإنتاجية عالية (حيدر، ٢٠٢٠).

من أجل أن يؤدي القادة الأدوار والمهام المطلوبة منهم، يجب أن يمتلكوا قدرات وإمكانيات ومهارات معينة يمكنهم من خلالها مواجهة التحديات والمشاكل والقدرة على تصميم الحلول المناسبة في الوقت المناسب، ويعملوا جاهدين لتطوير مؤسساتهم، وبالتالي فإن التدريب أثناء العمل هو وسيلة مهمة لتطوير المديرين، وتنمية المهارات القيادية، وتلبية المتطلبات المهنية، وبالتالي تحسين الأداء الوظيفي، وزيادة الإنتاجية، وإفادة المؤسسات التعليمية (القاسمية والقاسمي، ٢٠١٩). إن قادة المدرسة هم نقطة البداية ومحور نجاح المدرسة، وهم الدعم المهم لموظفي المدرسة لتحسين

حماسهم في العمل وتحقيق رؤية المدرسة المستقبلية على المستويين المادي والمعنوي. هناك تحديات كبيرة تؤثر على أدائه، ويتطلب ذلك مزيداً من الاهتمام به، ومحاولة تحسين مستواه وزيادة كفاءته وتطوير أدائه، ولا يمكن تحقيق ذلك إلا من خلال التدريب وتقييم أدائه. لأنهما الخطوة الأولى في تطويره (آل سليمان والحبيب، ٢٠١٧).

وذكر القحطاني (٢٠١٤) أنّ أساليب التدريب للمهارات القيادية وتأخذ عدة أشكال أهمها: التنمية عن طريق الرئيس المباشر، والتناوب الوظيفي، والاشتراك في اللجان، والمهام الخاصة، وكل ما سبق يندرج تحت مفهوم التنمية والتدريب داخل العمل، وهناك أساليب خارج مكان العمل مثل دراسة الحالة، وحلقات النقاش والمؤتمرات، وتمثيل الأدوار، ونمذجة السلوك والمسابقات الإدارية.

بناءً على ما سبق من الضروري تدريب وتطوير قيادات المدارس، حيث التدريب يزود القادة بالأساليب والخبرات والاتجاهات العلمية والعملية السليمة اللازمة لاستخدام المهارات الحالية التي يمتلكها أو الجديدة التي يكتسبها لتقديم أفضل أداء ممكن في وظيفته الحالية أو المستقبلية.  
**الدراسات السابقة:**

هدفت دراسة الطويرقي (٢٠٢٤)، إلى التعرف على دور جامعة الطائف في إعداد قيادات الصف الثاني من خلال المحاور التالية: المنهجية القيادية، إدارة المواهب القيادية، بناء جدارات القيادة، التوجيه والتمكين الذاتي. وذلك من وجهة نظر قياداتها الأكاديمية، واشتملت عينة الدراسة بأسلوب الحصر الكلي على (١١٠) من القادة الأكاديميين، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، والاستبانة كأداة للدراسة، وقد توصلت الدراسة للعديد من النتائج أهمها أن دور جامعة الطائف في إعداد قيادات الصف الثاني جاء بدرجة متوسطة، وتوجد فروق ذات دلالة إحصائية وفقاً لمتغير الرتبة الأكاديمية لصالح أستاذ مساعد، ووفق متغير الجنس لصالح الإناث، ووفق متغير العمل الحالي لصالح عميدة.

كما تناولت دراسة بن قرملة (٢٠٢١)، التعرف على معوقات إعداد قيادات الصف الثاني في مكاتب التعليم في الرياض، من وجهة نظر المشرفات التربويات، تم استخدام المنهج الوصفي بأسلوبه المسحي. وتطبيق استبانة على عينة عشوائية شملت (٣٧٧) مشرفة تربوية. وتوصلت

الدراسة إلى عدد من النتائج، من أهمها: أن المشرفات التربويات في مكاتب التعليم بالرياض موافقات على وجود المعوقات التنظيمية والبشرية لإعداد قيادات الصف الثاني في مكاتب التعليم للبنات في الرياض، وموافقات بشدة على وجود المعوقات المادية لإعداد قيادات الصف الثاني في مكاتب التعليم للبنات في الرياض.

بينما تناولت دراسة دخيل الله ( ٢٠١٨ ) التي هدفت إلى تحديد متطلبات إعداد قيادات الصف الثاني في مؤسسات التعليم العالي (دراسة نظرية)، وقد أسفرت الدراسة عن عدد من النتائج، أبرزها: أن إعداد قيادات الصف الثاني في مؤسسات التعليم العالي ضرورة ملحة لرفع كفاءة القيادات المستقبلية، وأن إعدادهم يسهم في تحسين الأداء، وزيادة الإنتاجية، ومواكبة متطلبات العصر، وقد كشفت النتائج أيضا عن بعض أبعاد الإعداد، ومتطلباته.

وهدف دراسة القحطاني (٢٠١٦) إلى التعرف على متطلبات إعداد قيادات الصف الثاني في مدينة الملك عبدالله الجامعية للطالبات بمدينة الرياض ولتحقيق أهداف الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي بأسلوبه المسحي، وتمثلت أداة الدراسة في بناء الباحثة الاستبانة لجمع المعلومات، وتم تطبيقها على كامل المجتمع والبالغ عددهن (٣٨) منسقة. أظهرت نتائج الدراسة أن قيادات المكاتب موافقة بشدة على المتطلبات التنظيمية، والمتطلبات البشرية، والمتطلبات المادية بشدة وبنسبة عالية جدا.

أما دراسة Escalante (2016) هدفت الدراسة إلى الكشف عن الممارسات التي قامت بها مديرة إحدى المدارس الابتدائية في منطقة جنوب كاليفورنيا التعليمية في الولايات المتحدة الأمريكية بهدف بناء القدرات القيادية وإعداد الصف الثاني من القيادات من بين معلمي هذه المدرسة. واستخدمت الدراسة منهج دراسة الحالة وتم جمع المعلومات من خلال أدوات الملاحظة والمقابلة وتحليل الوثائق. وأشارت نتائج الدراسة أن مديرة هذه المدرسة نجحت في بناء القدرات القيادية لدى معلمي مدرستها من خلال ثلاثة أبعاد هي: تمكين المعلمين من ممارسة مهام قيادية داخل المدرسة وتدريبهم على القيام بهذه المهام، والقدرة على الإلهام برؤية مشتركة تعبر عن طموحات وتطلعات المدرسة والعاملين بها، ونمذجة الأدوار القيادية بتقديم الأدلة والبراهين على الأفكار القيادية المثالية من خلال الممارسات اليومية.

كما أن دراسة سيمينسكي (Cieminski 2018) هدفت إلى التعرف على الممارسات التي تدعم تعاقب القيادة من وجهة نظر القيادات التعليمية وقادة المدارس، والتي طبقت في الخمس مناطق تعليمية كبرى بولاية كولورادو، حيث استخدمت الدراسة أسلوب المقابلة شبه المنظمة وأظهرت نتائجها، عدم كفاية خطط التعاقب القيادي في المدارس العامة بالرغم من أن التخطيط للتعاقب الوظيفي هو منهج منظم يؤدي إلى جودة اختيار القادة والاحتفاظ بهم وأحد السبل لمعالجة قضايا القيادة ومساعدة قادة المناطق المدرسية على تلبية احتياجاتهم القيادية على المدى الطويل، وتوصلت إلى مجموعة من الاستراتيجيات التي تتضمن إجراءات، تدعم التعاقب الوظيفي منها توفير الدعم المستمر للقيادات وتطوير بناء قادة المستقبل من خلال بناء قاعدة من مساعدي القيادات.

وهدفت دراسة Steele (2015) إلى الكشف عن خبرات عشرة من مديري مدارس التعليم العام ابتدائي، ومتوسط وثنائي بالولايات المتحدة الأمريكية في تخطيط التعاقب القيادي اعتماداً على نموذج Peters للتعاقب القيادي الفعال الذي يعتمد على ثلاثة عناصر رئيسية هي: التنبؤ والإعداد والاستدامة. واستخدمت الدراسة أسلوب دراسة الحالة واعتمدت على المقابلة كأداة لجمع المعلومات. وقد كشفت نتائج الدراسة عن أهمية قيام المديرين الحاليين بدور المرشد للقادة المستقبليين وضرورة تنظيم برامج تعريفية وإرشادية للقادة الجدد بهدف غرس ثقافة التعلم مدى الحياة، وتزايد الدافعية للعمل والإنتاجية، وتطوير المهارات، وتحقيق مستويات عليا من تقدير الذات لدى هؤلاء القادة. كما أظهرت النتائج تحقق العناصر الثلاثة التنبؤ، والإعداد، والاستدامة لنموذج Peters بمدارس التعليم العام التي كان يعمل فيها هؤلاء المديرين.

### التعقيب على الدراسات السابقة:

تتفق الدراسة الحالية في تناولها لموضوع قيادات الصف الثاني، بينما اختلفت مع عدد من الدراسات كدراسة التي اعتمدت المنهج الوثائقي، واختلفت في مجالاتها مع دراسة الطويرقي (٢٠٢٤) ودراسة دخيل الله (٢٠١٨) ودراسة القحطاني (٢٠١٦) التي تناولت إعداد قيادات التعليم العالي. واختلفت مع دراسة بن قرملة (٢٠٢١) التي تناولت قيادة الصف الثاني في مكاتب التعليم. كما يتضح ندرة الدراسات العربية التي تناولت قيادة الصف الثاني بالتعليم العام بعكس الدراسات الأجنبية مثل دراسة سيمينسكي (Cieminski 2018) ودراسة Steele (2015)، ودراسة Escalante (2016) كانت الدراسات الأجنبية لها دور أكبر في تسليط الضوء على قيادة الصف

الثاني بالمدارس والاهتمام بهم. وما يميز الدراسة الحالية اختلافها عن كل الدراسات السابقة في تناولها إعداد قيادات الصف الثاني في المرحلة الثانوية. وقد استفادت الدراسة من تلك الدراسات السابقة في بناء الإطار النظري، وفي تحديد مشكلة الدراسة وأدواتها واختيار الأساليب المناسبة للمعالجة الإحصائية، بالإضافة إلى مناقشة نتائج الدراسة.

### **منهجية الدراسة وإجراءاتها:**

يستعرض هذا الفصل الإجراءات المنهجية الميدانية للدراسة الحالية، بدءًا من اختيار المنهج المستخدم، وتحديد مجتمع الدراسة وعينتها، بالإضافة إلى تحديد وبناء الأداة المستخدمة في جمع المعلومات، والتأكد من درجة صدقها وثباتها، ومن ثم إجراءات تطبيق الدراسة مع تحديد أساليب المعالجات الإحصائية للبيانات.

**منهج الدراسة:** تم استخدام المنهج الوصفي المسحي، حيث يتناسب مع أهداف الدراسة الحالية، حيث تهدف إلى الكشف عن واقع إعداد قيادات الصف الثاني بالمدارس الثانوية للبنات في جدة في مجالات (التفويض، التمكين، التدريب) من وجهة نظر مديرات المدارس، الأمر الذي يتطلب استطلاع آراء أفراد العينة، ثم جمع البيانات وتحليلها ومناقشتها والخروج بنتائج يمكن تعميمها على مجتمع الدراسة.

**مجتمع الدراسة:** يتألف مجتمع الدراسة من جميع مديرات المدارس الثانوية للبنات في جدة، وقد بلغ عددهن (١٠٣) مديرة مدرسة، في العام ١٤٤٥/٥١٤٤م، وذلك بحسب إحصائية مكتب تعليم جدة (مكتب تعليم جدة، ١٤٤٥هـ) وذلك خلال فترة إجراء الدراسة

**عينة الدراسة:** تم تطبيق أداة الدراسة على عينة عشوائية بسيطة من مديرات المدارس الثانوية للبنات في مدينة جدة عند فترة ثقة (٩٥%)، وخطأ معاينة (٥%)، وفقاً لمعادلة كيرجسي ومورجان & Kergcie Morgan (حسن، ٢٠١٦، ٥٣٢)، وقد بلغت العينة في صورتها النهائية (٨١) مديرة مدرسة، بنسبة (٧٨,٦%) من مجتمع الدراسة. ويعرض الجدول (١) توزيع عينة مديرات المدارس الثانوية للبنات في جدة وفق المؤهل العلمي وعدد سنوات الخبرة.

جدول (١): توزيع عينة مديرات المدارس الثانوية للبنات في جدة وفق المؤهل العلمي والخبرة

المتغير	فئات المتغير	العدد	النسبة
المؤهل العلمي	بكالوريوس	67	82.7
	ماجستير	10	12.2
	دكتوراه	4	4.9
	المجموع	81	100
عدد سنوات الخبرة	أقل من ٥ سنوات	23	28.4
	من ٥ إلى ١٠ سنوات	20	24.7
	أكثر من ١٠ سنوات	38	46.9
	المجموع	81	100

يتضح من الجدول (١) أن مديرات المدارس الحاصلات على درجة البكالوريوس يمثلن الفئة الأعلى بحسب المؤهل العلمي، بنسبة (٨٢,٧%) من مجموع أفراد العينة، بينما جاءت فئة مديرات المدارس الحاصلات على الدكتوراه كأقل الفئات، بنسبة (٤,٩%). وتمثل مديرات المدارس اللاتي تزيد خبراتهن عن عشر سنوات أعلى فئة بحسب عدد سنوات الخبرة، بنسبة (٤٦,٩%) من مجموع أفراد العينة، فيما جاءت مديرات المدارس اللاتي تتراوح خبراتهن من خمس إلى عشر سنوات كأقل الفئات، بنسبة (٢٤,٧%).

أداة الدراسة: تمّ تصميم استبانة لتحقيق أهداف الدراسة وذلك باتباع الخطوات التالية:

- ١- تحديد الهدف من الاستبانة: هدفت الاستبانة إلى الكشف عن واقع إعداد قيادات الصف الثاني بالمدارس الثانوية للبنات في جدة في مجالات (التفويض، التمكين، التدريب).
- ٢- مصادر بناء الاستبانة: تمّ بناء الاستبانة بالرجوع إلى الأدب النظري المتعلق بموضوع إعداد قيادات الصف الثاني بالمدارس، والاستفادة من المقاييس المستخدمة في الدراسات السابقة، مثل دراسة أبو سلطان (٢٠١٦) ودخيل الله (٢٠١٨) والحارثي (٢٠٢٠).
- ٣- الاستبانة في صورتها الأولية: تكوّنت الاستبانة في صورتها الأولية من (٣٠) عبارة تقيس واقع إعداد قيادات الصف الثاني بالمدارس الثانوية للبنات في جدة في مجالات (التفويض، التمكين، التدريب).



٤- الصدق الظاهري للاستبانة: تمّ عرض الاستبانة على عشرة محكمين من أعضاء هيئة التدريس في التخصصات التربوية، حيث طُلب منهم إبداء ملاحظاتهم حول مدى انتماء العبارات للمحور الذي تنتمي إليه، وسلامة صياغتها اللغوية، وما يرون حذفه أو إضافته أو تعديله، وفي ضوء ملاحظات المحكمين، تمّ الإبقاء على جميع العبارات، إذ حظيت بنسب اتفاق ٨٠% فأكثر، وإجراء ما وجّه إليه المحكمون من تعديلات على الصياغة اللغوية للعبارات

٥- الاتساق الداخلي للاستبانة تمّ حساب الاتساق الداخلي للاستبانة بتطبيقها على عينة استطلاعية قوامها (٢٠) مديرة مدرسة من خارج العينة الأساسية للدراسة، ثمّ تمّ حساب معامل الارتباط بيرسون Pearson Correlation بين كل عبارة والمحور الفرعي الذي تنتمي إليه والجدول (٢) يوضح ذلك.

جدول (٢): معامل الارتباط بيرسون بين كل عبارة منتمية لكل محور من محاور الاستبانة، مع درجة المحور الذي تنتمي إليه

التدريب		التمكين		التفويض	
معامل الارتباط	العبارة	معامل الارتباط	العبارة	معامل الارتباط	العبارة
.816**	21	.572**	11	.436**	1
.485**	22	.675**	12	.521**	2
.871**	23	.677**	١٣	.527**	3
.849**	24	.610**	١٤	.814**	4
.834**	25	.595**	15	.746**	5
.827**	٢٦	.719**	16	.438**	6
.802**	٢٧	.746**	17	.712**	7
.790**	٢٨	.725**	18	.807**	8
.480**	٢٩	.580**	19	.841**	9
.524**	٣٠	.616**	20	.791**	10

\*\* دالة عند مستوى ٠,٠١

يشير الجدول (٢) إلى أنّ معامل الارتباط بين كل عبارة منتمية لمحور التفويض، مع درجة المحور ككل تراوحت بين (٠,٤٣٦ – ٠,٨٤١) وتراوحت معامل الارتباط في محور التمكين بين (٠,٥٧٢ – ٠,٧٤٦)، وتراوحت معامل الارتباط في محور التدريب بين (٠,٤٨٠ – ٠,٨٧١)، وهي قيم دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة (٠,٠١). ويعرض الجدول (٣) معامل الارتباط بيرسون Pearson Correlation بين كل محور من المحاور الفرعية مع درجة الأداة ككل.

الجدول (٣): معامل الارتباط بيرسون بين كل محور من المحاور الفرعية مع درجة الأداة ككل

المحاور	التفويض	التمكين	التدريب
التفويض	-	.764**	.610**
التمكين		-	.538**
التدريب			-
الأداة ككل	.904**	.865**	.841**

\*\*دالة عند مستوى دلالة (٠,٠١)

يشير الجدول (٣) إلى أنّ معامل الارتباط بين كل محور فرعي، مع درجة الأداة ككل تراوحت بين (٠,٨٤١ – ٠,٩٠٤) وتراوحت معامل الارتباط بين محاور الاستبانة بين (٠,٥٣٨ – ٠,٧٦٤)، وهي قيم دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة (٠,٠١). وتشير النتائج السابقة إلى تمتع الاستبانة بدرجة عالية من الاتساق الداخلي.

#### ٦- ثبات الاستبانة

تمّ قياس الثبات لمحاور الاستبانة وللأداة ككل، بواسطة معامل الثبات ألفا كرونباخ، والجدول (٤) يوضح ذلك:

جدول (٤): الثبات لكل محور من المحاور الفرعية بالاستبانة

معامل الثبات	المحاور الفرعية
.841	التفويض
.842	التمكين
.874	التدريب
.928	الأداة ككل

يتضح من الجدول (٤) أنّ الاستبانة تتمتع بقدر مرتفع جداً من الثبات، حيث بلغت قيمة الثبات للأداة ككل (٠,٩٢٨)، وتراوحت قيم معامل الثبات في محاور الاستبانة بين (٠,٨٤١)، و(٠,٨٧٤)،

ويعدّ معامل ثبات ألفا كرونباخ المساوي (٠,٧٠٠) مقبولاً بشكل عام كأقل قيمة مرغوبة للمعامل، مما يشير إلى إمكانية ثبات النتائج المستفادة منها، وتعميمها على مجتمع الدراسة.

#### ٧- الاستبانة في صورتها النهائية

تكوّنت الاستبانة في صورتها النهائية من ثلاثة محاور فرعية كما يلي:

**المحور الأول:** واقع إعداد قيادات الصف الثاني في مجال التفويض، وتضمن (١٠) عبارات، وهي مرقمة من (١-١٠).

**المحور الثاني:** واقع إعداد قيادات الصف الثاني في مجال التمكين، وتضمن (١٠) عبارات، وهي المرقمة من (١١-٢٠).

**المحور الثالث:** واقع إعداد قيادات الصف الثاني في مجال التدريب، وتضمن (10) عبارات، وهي المرقمة من (٢١-٣٠).

#### ٨- تصحيح الاستبانة ومعيار الحكم:

تمّ استخدام المعيار التالي لقياس واقع إعداد قيادات الصف الثاني بالمدارس الثانوية للبنات في جدة في مجالات (التفويض، التمكين، التدريب)، وذلك بتحديد طول خلايا مقياس خماسي، وحساب المدى (٥-١=٤)، وتقسيمه على أكبر قيمة في المقياس للحصول على طول الخلية أي (٤÷٥=٠,٨٠)، ثم إضافة هذه القيمة إلى أقل قيمة في المقياس (بداية المقياس وهي واحد صحيح)، وذلك لتحديد الحدّ الأعلى لهذه الخلية. ويمكن تحديد المتوسطات المرجحة لغايات الدراسة على النحو التالي:

#### جدول(٥): المتوسطات الحسابية المرجحة لغايات الدراسة

المتوسط المرجح	درجة التحقق
من 1 إلى 1,80	منخفضة جداً
من 1,81 إلى 2,60	منخفضة
من 2,61 إلى 3,40	متوسطة
من 3,41 إلى 4,20	عالية
من 4,21 إلى 5	عالية جداً

## نتائج الدراسة ومناقشتها:

### الإجابة عن السؤال الأول:

نص السؤال الأول على ما يلي: ما واقع إعدادات قيادات الصف الثاني في مدارس المرحلة الثانوية للبنات في جدة في مجال التفويض؟ وللإجابة عن السؤال، تمّ حساب المتوسط الحسابي، والانحراف المعياري، ودرجة التحقق، والترتيب، لكل عبارة منتمية لواقع إعدادات قيادات الصف الثاني بمدارس المرحلة الثانوية للبنات في مدينة جدة في مجال التفويض، وللمجال ككل.

### جدول (٦): واقع إعدادات قيادات الصف الثاني بالمدارس الثانوية للبنات في جدة في مجال التفويض

م	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة التحقق	الترتيب
6	يعزز التفويض الثقة لدى قيادات الصف الثاني لتولي مناصب قيادية.	4.51	0.59	عالية جداً	1
2	يساعد التفويض على إعداد قيادات ذوي مهارات عالية.	4.47	0.67	عالية جداً	2
3	يُكسب التفويض مهارة التعامل مع المشكلات في بيئة العمل.	4.25	0.70	عالية جداً	3
5	يسهم التفويض في إظهار إبداع قيادات الصف الثاني عند أداء المهام الموكلة بكفاءة.	4.25	0.72	عالية جداً	4
1	تعتبر ثقافة التفويض شائعة لدى مديري المدارس.	3.90	0.68	عالية	5
7	يتم تطوير الأداء الوظيفي في المدرسة من خلال التفويض الإداري لقيادات الصف الثاني.	3.83	0.99	عالية	6
8	تتابع المدرسة الصلاحيات المفوضة لقائد الصف الثاني دورياً.	3.59	1.13	عالية	7
4	وجود نظام للحوافز يسهم في قبول التفويض.	3.28	1.26	متوسطة	8
10	تتوفر سياسات واضحة ومحددة للتفويض بالمدارس.	3.27	1.20	متوسطة	9
9	تدعم التشريعات التربوية في الوزارة تفويض السلطة لقيادة الصف الثاني بفعالية.	3.20	1.21	متوسطة	10
-	المتوسط العام لواقع إعدادات قيادات الصف الثاني في مجال التفويض	3.85	0.61	عالية	-

تظهر بيانات الجدول (٦) تحقق إعدادات قيادات الصف الثاني بالمدارس الثانوية للبنات في جدة في مجال التفويض من وجهة نظر مديرات المدارس بدرجة عالية، بمتوسط حسابي (٣,٨٥)، وانحراف معياري (٠,٦١). وهو يقع في مجال استجابة (عالية). وقد تعزى هذه النتائج إلى وعي

القيادات المدرسية بأن تفويض الصلاحيات والمهام تعدّ إحدى أهم مهارات القيادة الإدارية الحديثة، والتي تسهم في تجويد العمل المدرسي وتطوير الأداء وفي تيسير الأعمال واختصار الوقت اللازم لإنجاز المهام المختلفة، كما يعد أسلوب إداري متميز لزيادة الفئّة القيادية داخل المدرسة وإيجاد كفاءات من قيادات الصف الثاني، حيث تسهم في تحفيزهن للعمل والإنجاز، وتعزز لديهن مبادئ الالتزام والانتماء للمدرسة، وتحفزهن لبذل المزيد من الجهود لتحقيق الأهداف المرسومة عند إشراكهن في العمل والسماح لهن بالمساهمة في النجاحات التي تتحقق وصناعة القرارات المختلفة. وتتفق النتائج مع نتائج دراسة دخيل الله (٢٠١٨)، التي أكدت الدور المؤثر للتفويض الإداري في إعداد قيادات الصف الثاني بالمدارس. كما تتفق مع ما أشارت إليه دراسة الحسنوي (٢٠٢٣)، التي أكدت أن تفويض الصلاحيات يسهم بشكل فعال في تنمية مهارات القيادة البشرية، وتعزيز العلاقات الإنسانية، وزيادة الثقة لدى القيادات. كما أشارت دراسة العجمي (٢٠١٨)، أهمية تفويض الصلاحيات في تعزيز قدرة قيادات الصف الثاني على اكتساب رؤية فكرية ومهارات جديد وخبرات من خلال مواجهة المشكلات والأزمات الطارئة والتعامل معها.

وتراوحت المتوسطات الحسابية لعبارات المحور بين (٤,٥١) و(٣,٢٠). وجاءت العبارة: "يعزز التفويض الثقة لدى قيادات الصف الثاني لتولي مناصب قيادية" في المرتبة الأولى كأعلى جوانب إعداد قيادات الصف الثاني في مجال التفويض، بمتوسط حسابي (٤,٥١)، وانحراف معياري (٠,٥٩). وقد يعزى ذلك إلى كون التفويض يمثل تدريباً لقيادات الصف الثاني على تحمل المسؤولية، واكتساب المهارات والخبرات العملية اللازمة في العمل القيادي بالمدرسة، من خلال ممارسة أعمال ومهام جديدة، واتخاذ قرارات مختلفة لم يسبق لهن اتخاذها من قبل، مما يسهم في تعزيز كفاءاتهن، ويعدّهن بشكل مثالي للقيادة في المستقبل، ويعزز ثقتهن بأنفسهن وبقدراتهن وإمكانياتهن القيادية. ويتفق ذلك مع ما أشارت إليه دراسة السعود (٢٠١٤)، التي أكدت أثر تفويض السلطة في تنمية الجوانب القيادية في شخصية قيادات الصف الثاني وفي توليد الثقة والإحساس بالمسؤولية لديهم. بينما جاءت العبارة: "تدعم التشريعات التربوية في الوزارة تفويض السلطة لقيادة الصف الثاني بفعالية" في الترتيب الأخير كأقل جوانب إعداد قيادات الصف الثاني في مجال التفويض، بمتوسط حسابي (٣,٢٠)، وانحراف معياري (١,٢١). وقد يعزى ذلك إلى غياب خطة

استراتيجية واضحة بوزارة التعليم لدعم عملية تفويض السلطة لقيادات الصف الثاني بالمدارس الثانوية للبنات.

### الإجابة عن السؤال الثاني:

نص السؤال الثاني على ما يلي: ما واقع إعداد قيادات الصف الثاني في مدارس المرحلة الثانوية للبنات في جدة في مجال التمكين؟ وللإجابة عن السؤال، تم حساب المتوسط الحسابي، والانحراف المعياري، ودرجة التحقق، والترتيب، لكل عبارة منتمية لواقع إعداد قيادات الصف الثاني بالمدارس الثانوية للبنات في جدة في مجال التمكين، وللمحور ككل.

### جدول (٧): واقع إعداد قيادات الصف الثاني بالمدارس الثانوية للبنات في جدة في مجال التمكين

م	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة التحقق	الترتيب
20	يساعد التمكين في إشباع حاجات قيادة الصف الثاني للتقدير واثبات الذات.	4.37	0.75	عالية جداً	1
15	يسهم التمكين الإداري في إعداد قيادات ذوي كفايات عالية.	4.35	0.79	عالية جداً	2
19	يشكل التمكين الإداري دعامة للقيادات المستقبلية لحل المشكلات اعتماداً على خبراتهم ومعارفهم السابقة.	4.30	0.68	عالية جداً	3
14	يعمل التمكين الإداري على تحقيق الأهداف بدرجة عالية من الكفاءة.	4.25	0.77	عالية جداً	4
17	يوفر التمكين الإداري مراجعة إدارية فعالة للأداء الإداري.	4.07	0.77	عالية	5
16	يساعد التمكين في نشر روح التعاون في المدرسة.	4.06	0.70	عالية	6
18	يوفر التمكين لقيادة الصف الثاني تقييماً لجميع المهام بشكل حقيقي.	4.06	0.75	عالية	7
11	يُمكن قادة الصف الثاني بممارسة بعض المهام بشكل عملي.	3.57	1.08	عالية	8
13	تعتبر ثقافة التمكين شائعة لدى مدراء المدارس.	3.42	1.00	عالية	9
12	تمنح وزارة التعليم لقيادة الصف الثاني كل الإمكانيات المادية التي تمكنهم من انجاز أعمالهم.	2.94	1.04	متوسطة	10
-	المتوسط العام لواقع إعداد قيادات الصف الثاني في مجال التمكين	3.94	0.55	عالية	-

تظهر بيانات الجدول (٧) تحقق إعداد قيادات الصف الثاني بمدارس المرحلة الثانوية للبنات في مدينة جدة في مجال التمكين من وجهة نظر مديرات المدارس بدرجة عالية، بمتوسط حسابي (٣,٩٤)، وانحراف معياري (٠,٥٥). وهو يقع في مجال استجابة (عالية). وقد تعزى هذه النتائج

إلى تبني القيادات المدرسية بالمدارس الثانوية للبنات بجدّة ثقافة التمكين الإداري لكونه من أبرز أساليب إعداد قيادات الصف الثاني، حيث يتم في ضوءه إتاحة فرص التعليم والتأهيل لهن ويسهم في رفع قدراتهن ومهاراتهن في حل المشكلات، ومواجهة المواقف الإدارية من خلال منحهن الفرص للمبادرة والتحدي، وتفويض الصلاحيات وإعطائهن المسؤوليات لاتخاذ القرارات والمشاركة بتحقيق الأهداف. وتتفق النتيجة مع ما أشارت إليه دراسة عبد العزيز (٢٠١٩)، التي أكدت أهمية نشر ثقافة تأهيل وتمكين ذوي المواهب القيادية بالمدارس وفق خطة متكاملة للتعاقب القيادي. وتتفق مع نتائج دراسة الحارثي (٢٠٢٠)، التي أكدت أهمية التمكين الإداري في إعداد قيادات الصف الثاني بالمدارس وتطوير مهاراتهم وقدراتهم القيادية. كما تتفق مع نتائج دراسة (Escalante, 2016)، التي أظهرت اهتمام مديري المدارس بتمكين المعلمين من ممارسة مهام قيادية داخل المدرسة ضمن سعيهم إلى إعداد قيادات الصف الثاني.

وتراوحت المتوسطات الحسابية لعبارات المحور بين (٤,٣٧) و(٢,٩٤). وحازت العبارة: "يساعد التمكين في إشباع حاجات قيادة الصف الثاني للتقدير واثبات الذات" على المرتبة الأولى كأعلى جوانب إعداد قيادات الصف الثاني في مجال التمكين، بمتوسط حسابي (٤,٣٧)، وانحراف معياري (٠,٧٥). ويمكن عزو ذلك إلى حرص القيادات المدرسية على تمكين قائدات الصف الثاني من خلال منحهن حرية إبداء الرأي وتوضيح وجهات نظرهن ومقترحاتهن حول الأعمال التي يقمن بها، والقضايا المدرسية، وتمكينهن من تقديم الأفكار والمبادرات واتخاذ الإجراءات التي تسهم في تطوير طرق وأساليب العمل المدرسي، وحل ما يواجههن من مشكلات، واهتمام القيادات المدرسية بإشراك قيادات الصف الثاني في اتخاذ القرارات المدرسية، وهذه الممارسات القيادية كان لها تأثير إيجابي في رضا قيادات الصف الثاني وتلبية احتياجاتهن المهنية والاجتماعية. بينما جاءت العبارة: "تمنح وزارة التعليم لقيادة الصف الثاني كل الإمكانيات المادية التي تمكنهم من انجاز أعمالهم" في المرتبة الأخيرة كأقل جوانب إعداد قيادات الصف الثاني في مجال التمكين، بمتوسط حسابي (٢,٩٤)، وانحراف معياري (١,٠٤). وقد يعزى ذلك إلى محدودية الميزانيات التشغيلية الممنوحة للمدارس، مما يحد من تقديم الدعم المادي اللازم لإعداد قيادات الصف الثاني. وتتفق النتيجة ما أشارت إليه نتائج دراسة بن قرملة (٢٠٢١) التي أظهرت أنّ المعوقات المادية تأتي في مقدمة معوقات إعداد قيادات الصف الثاني في مكاتب التعليم للبنات. كما تتفق مع نتائج دراسة القحطاني

(٢٠١٦) التي أكدت على ضرورة توفير المتطلبات المادية لإعداد قيادات الصف الثاني في مدينة الملك عبد الله الجامعية.

### الإجابة عن السؤال الثالث:

نص السؤال الثالث على ما يلي: ما واقع إعداد قيادات الصف الثاني في مدارس المرحلة الثانوية للبنات في جدة في مجال التدريب؟ وللإجابة عن السؤال، تم حساب المتوسط الحسابي، والانحراف المعياري، ودرجة التحقق، والترتيب، لكل عبارة منتمية لواقع إعداد قيادات الصف الثاني بمدارس المرحلة الثانوية للبنات في مدينة جدة في مجال التدريب، وللمحور ككل.

**جدول (٨): واقع إعداد قيادات الصف الثاني بالمدارس الثانوية للبنات في جدة في مجال التدريب**

م	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة التحقق	الترتيب
30	يدعم التدريب قيادات الصف الثاني في حل المشكلات واتخاذ القرارات بناءً على معارفهم المكتسبة من برامج التدريب.	4.22	0.87	عالية جداً	1
22	تساعد البرامج التدريبية على تطوير المسار الوظيفي لقيادات الصف الثاني بفعالية.	4.01	0.86	عالية	2
29	يتيح التدريب الإداري لقيادات الصف الثاني بناء مستويات عالية من الجودة في إنجاز الأعمال.	4.00	0.81	عالية	3
28	يتم تقديم برامج تدريبية لقيادات الصف الثاني وفق رؤية ٢٠٣٠.	3.47	0.81	عالية	4
26	تسند مهمة تدريب قيادات الصف الثاني لجهة تنظيمية في الوزارة.	3.14	1.02	متوسطة	5
21	توفر وزارة التعليم فرصاً متساوية لجميع قيادات الصف الثاني لتدريبهم على المهارات القيادية.	3.05	٠,٨٠	متوسطة	6
27	تعمل مكاتب التعليم على تنمية مهارات القيادة للصف الثاني لتأهيلهن مستقبلاً.	3.05	1.09	متوسطة	7
23	يتم تجهيز فاعات تدريب من قبل إدارات التعليم لقيادات الصف الثاني بأحدث التقنيات.	3.04	0.85	متوسطة	8
24	توفر الوزارة مدربين متخصصين لتدريب قيادات الصف الثاني.	3.04	1.09	متوسطة	9
25	توفر الوزارة ميزانية كافية لتغطية نفقات تدريب قيادات الصف الثاني.	2.94	1.01	متوسطة	10
-	المتوسط العام لواقع إعداد قيادات الصف الثاني في مجال التدريب	3.41	0.67	عالية	-



تظهر بيانات الجدول (٨) تحقق إعدادات الصف الثاني بمدارس المرحلة الثانوية للبنات في مدينة جدة في مجال التدريب من وجهة نظر مديرات المدارس بدرجة عالية، بمتوسط حسابي (٣,٤١)، وانحراف معياري (٠,٦٧). وهو يقع في مجال استجابة (عالية). وقد تعزى هذه النتائج إلى توجه القيادات التعليمية نحو توفير البرامج التدريبية لقيادات الصف الثاني في ضوء احتياجاتهن الفعلية، وتحفيزهن على الالتحاق بتلك الدورات، كما يتم تدريبهن من قبل القيادات المدرسية من خلال منحهن فرصة ممارسة العمل القيادي داخل المدرسة، وإشراكهن في اللجان التي تتيح لهن المشاركة في دراسة وتحليل واتخاذ القرارات. وتتفق النتائج مع نتائج دراسة (Escalante, 2016)، التي أظهرت اهتمام مديري المدارس بتدريب المعلمين على القيام بمهام قيادية داخل المدرسة ضمن سعيهم إلى إعداد قيادات الصف الثاني. وتتفق النتائج مع نتائج دراسة الحارثي (٢٠٢٠)، التي أكدت أن التدريب يمثل مصدراً أساسياً لا غنى عنه في إعداد قيادات الصف الثاني بالمدارس. كما يتوافق ذلك مع ما أشارت إليه دراسة آل سليمان والحبيب (٢٠١٧)، ونبوي (٢٠١٦)، التي أكدت أهمية التدريب في تنمية المهارات القيادية، وزيادة الكفاءة المهنية، وتطوير الأداء الوظيفي، وضمان التعاقب القيادي الوظيفي.

وتراوحت المتوسطات الحسابية لعبارات المحور بين (٤,٢٢) و(٢,٩٤). وحازت العبارة: "يدعم التدريب قيادات الصف الثاني في حل المشكلات واتخاذ القرارات بناءً على معارفهم المكتسبة من برامج التدريب" على المرتبة الأولى كأعلى جوانب إعدادات الصف الثاني في مجال التدريب، بمتوسط حسابي (٤,٢٢)، وانحراف معياري (٠,٨٧). وقد يعزى ذلك إلى تصميم برامج تدريبية نوعية موجهة لقيادات الصف الثاني في كيفية حل المشكلات واتخاذ القرارات، ويتم مراعاة احتياجاتهن الفعلية عند تصميمها. ويتفق ذلك مع ما أشارت إليه دراسة القاسمية والقاسمي (٢٠١٩)، ودخيل الله (٢٠١٨)، التي أكدت أهمية التدريب في تعزيز مهارات حل المشكلات واتخاذ القرارات، وأكدت على ضرورة مراعاة الاحتياجات الفعلية لدى قيادات الصف الثاني عند تصميم البرامج التدريبية. بينما جاءت العبارة: "توفر الوزارة ميزانية كافية لتغطية نفقات تدريب قيادات الصف الثاني" في المرتبة الأخيرة كأقل جوانب إعدادات الصف الثاني في مجال التدريب، بمتوسط حسابي (٢,٩٤)، وانحراف معياري (١,٠٩). وقد يعزى ذلك إلى محدودية الموارد المالية المخصصة للمدارس، وحاجة البرامج التدريبية إلى مخصصات مالية مرتفعة لتوفير

التجهيزات والقاعات التدريبية والمدرسين المتخصصين وتنفيذ البرامج التدريبية، والتي قد تفوق قدرات المدارس المالية. وتتفق النتيجة ما أشارت إليه نتائج دراسة بن قرملة (٢٠٢١)، التي أظهرت أن المعوقات المادية تمثل أهم معوقات إعداد قيادات الصف الثاني في مكاتب التعليم للبنات. ويلخص الجدول التالي ترتيب المجالات المعبرة عن واقع إعداد قيادات الصف الثاني في والواقع ككل.

**جدول (٩): واقع إعداد قيادات الصف الثاني بالمدارس الثانوية للبنات في جدة**

الترتيب	درجة التحقق	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	المحاور الفرعية
١	عالية	0.55	3.94	التمكين
٢	عالية	0.61	3.85	التفويض
٣	عالية	0.67	3.41	التدريب
	عالية	0.53	3.73	الأداة ككل

تظهر بيانات الجدول (٩) تحقق إعداد قيادات الصف الثاني بالمدارس الثانوية للبنات في جدة من وجهة نظر مديرات المدارس بدرجة عالية، بمتوسط حسابي (٣,٧٣)، وانحراف معياري (٠,٥٣). وهو يقع في اتجاه إجابة (عالية). وجاء مجال التمكين في مقدمة المجالات المتحققة، بمتوسط حسابي (٣,٩٤)، وانحراف معياري (٠,٥٥)، يليه مجال التفويض، بمتوسط حسابي (٣,٨٥)، وانحراف معياري (٠,٦١)، وأخيراً مجال التدريب، بمتوسط حسابي (٣,٤١)، وانحراف معياري (٠,٦٧) وقد تعزى هذه النتائج إلى تبني المدارس للتوجهات المعاصرة في الإدارة المدرسية، والتي تهتم بإعداد قيادات الصف الثاني، وتبنيها ثقافة تنظيمية مشجعة على إعداد قيادات الصف الثاني بالمدارس الثانوية للبنات، وذلك بالنظر إلى أهميتهن ودورهن في صنع النجاح وضمان استدامة العمل السليم في الإدارة المدرسية، وكذلك وعي مديرات المدارس بمسؤولياتهن تجاه إعداد قيادات الصف الثاني ليكنّ سنداً لقيادات الصف الأول، وتخفيف عبء العمل عليهن، وتحسين وتطوير مهارات العاملات بالمدرسة، ولتجنب حدوث الفراغ القيادي الذي قد يحصل عند تقاعد أو استقالة القيادات الإدارية في الصف الأول أو تركهن للعمل لأي سبب من الأسباب، والذي قد ينتج عنه إرباك في العمل المدرسي. ويتوافق ذلك مع ما أشارت إليه دراسة نبوي (٢٠١٦)، التي

ظهرت أنّ الممارسات المتصلة بالتخطيط للتتابع القيادي الوظيفي التي تتصف بالتقليدية والشكلية وعدم الفاعلية، تعيق نجاح المؤسسات في إعداد قيادات صف ثاني قادرين على رفع التحديات وقيادة المؤسسة بفاعلية في المستقبل. كما أكدت دراسة (Lee, 2014)، أنه كلما قل التخطيط لإعداد قيادات الصف الثاني والتعاقب الإداري، زاد ذلك من مقاومة العاملين بالمدرسة، وأثر ذلك في قدرة مديري المدارس الجدد على امتلاك المعلومات اللازمة لإدارة المدرسة، وجعلهم أكثر حاجة إلى الحصول على دعم أكبر في كيفية تحقيق التوازن بين بناء الثقة والمسائلة في محاولاتهم لتعزيز التغيير التحويلي. وتتفق النتائج مع ما أشارت إليه دراسة دخيل الله (٢٠١٨) التي أظهرت أن إعداد قيادات الصف الثاني يمثل ضرورة ملحة لرفع كفاءة القيادات المستقبلية، وأن إعدادهم يسهم في تحسين الأداء، وزيادة الإنتاجية. كما تتفق مع ما أشارت إليه دراسة عبد العزيز (٢٠١٩)، التي أكدت أهمية إعداد صف ثان من القيادات المدرسية بطريقة منهجية تدعم استمرارية العمل وفق أفضل الممارسات. كما تتفق مع نتائج دراسة (cieminski, 2018)، التي توصلت إلى مجموعة إجراءات تدعم إعداد قيادات الصف الثاني والتعاقب الوظيفي، ومن ذلك توفير الدعم المستمر للقيادات وتطوير بناء قادة المستقبل من خلال بناء قاعدة من مساعدي القيادات. واتفقت النتائج مع نتائج دراسة (Escalante,2016) و(Steele,2015)، التي أظهرت فاعلية الممارسات القيادية في إعداد قيادات الصف الثاني. بينما اختلفت النتائج مع نتائج دراسة الطويرقي (٢٠٢٤) و(Halle,2020)، التي أظهرت تحقق دور المؤسسات التعليمية في إعداد قيادات الصف الثاني بدرجة متوسطة.

#### الإجابة عن السؤال الرابع:

نص السؤال الرابع على ما يلي: هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة  $\alpha \geq 0,05$  في واقع إعداد قيادات الصف الثاني بالمدارس الثانوية للبنات في جدة من وجهة نظر مديرات المدارس تعزى لمتغيري المؤهل العلمي، وسنوات الخبرة؟

وللإجابة عن هذا السؤال، تمّ استخدام اختبار تحليل التباين أحادي الاتجاه One Way ANOVA للكشف عن دلالة الفروق في واقع إعداد قيادات الصف الثاني بالمدارس الثانوية للبنات في جدة تعزى لاختلاف المؤهل العلمي، والجدول (١٠) يوضح ذلك.

جدول (١٠): نتائج اختبار (ANOVA) للكشف عن دلالة الفروق في واقع إعداد قيادات الصف الثاني بالمدارس الثانوية للبنات في جدة وفق المؤهل العلمي

الأبعاد	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسطات المربعات	قيمة ف	قيمة احتمال المعنوية
التفويض	بين المجموعات	.915	2	.457	1.225	.299 غير دالة
	داخل المجموعات	29.126	78	.373		
	الإجمالي	30.041	80			
التمكين	بين المجموعات	.499	2	.250	.817	.445 غير دالة
	داخل المجموعات	23.832	78	.306		
	الإجمالي	24.331	80			
التدريب	بين المجموعات	1.155	2	.577	1.281	.283 غير دالة
	داخل المجموعات	35.143	78	.451		
	الإجمالي	36.298	80			
الأداة ككل	بين المجموعات	.407	2	.203	.712	.494 غير دالة
	داخل المجموعات	22.285	78	.286		
	الإجمالي	22.692	80			

أظهرت نتائج الجدول (١٠) عدم وجود فروق دالة إحصائية في واقع إعداد قيادات الصف الثاني بالمدارس الثانوية للبنات في جدة في مجالات (التفويض، التمكين، التدريب) من وجهة نظر مديرات المدارس تعزى لاختلاف المؤهل العلمي، حيث وجد أن قيم الاحتمال المصاحبة أكبر من مستوى الدلالة ( $\alpha \geq 0,05$ ). وقد يعزى ذلك إلى توجه مديرات المدارس على اختلاف مؤهلاتهن العلمية نحو إعداد قيادات الصف الثاني واهتمامهن بها ودعمهن لها، واستخدامهن أساليب التفويض والتمكين والتدريب لتحقيق ذلك، وامتلاكهن المهارات اللازمة لاستخدام تلك الأساليب الإدارية بفاعلية أثناء إعدادهن قيادات الصف الثاني. واختلفت النتيجة مع نتائج دراسة الطويرقي (٢٠٢٤) التي أظهرت وجود فروق في دور الجامعة في إعداد قيادات الصف الثاني تعزى للدرجة العلمية.

كما تمّ استخدام اختبار تحليل التباين أحادي الاتجاه One Way ANOVA للكشف عن دلالة الفروق في واقع إعداد قيادات الصف الثاني بالمدارس الثانوية للبنات في جدة من وجهة نظر مديرات المدارس تعزى لاختلاف عدد سنوات الخبرة، والجدول (١١) يوضح ذلك.

**جدول (١١): نتائج اختبار (ANOVA) للكشف عن دلالة الفروق في واقع إعداد قيادات الصف الثاني بالمدارس الثانوية للبنات في جدة وفق سنوات الخبرة**

الأبعاد	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسطات المربعات	قيمة ف	قيمة احتمال المعنوية
التفويض	بين المجموعات	4.326	2	2.163	6.561	.002 دالة
	داخل المجموعات	25.715	78	.330		
	الإجمالي	30.041	80			
التمكين	بين المجموعات	1.026	2	.513	1.717	.186 غير دالة
	داخل المجموعات	23.306	78	.299		
	الإجمالي	24.331	80			
التدريب	بين المجموعات	1.364	2	.682	1.522	.225 غير دالة
	داخل المجموعات	34.934	78	.448		
	الإجمالي	36.298	80			
الأداة ككل	بين المجموعات	1.946	2	.973	3.658	.030 دالة
	داخل المجموعات	20.746	78	.266		
	الإجمالي	22.692	80			

أظهرت نتائج الجدول (١١) وجود فروق دالة إحصائياً في واقع إعداد قيادات الصف الثاني بالمدارس الثانوية للبنات في جدة من وجهة نظر مديرات المدارس في مجال التفويض، وفي الأداة ككل، تعزى لاختلاف عدد سنوات الخبرة، حيث وجد أنّ قيم الاحتمال المصاحبة أصغر من مستوى الدلالة ( $\alpha \geq 0,05$ ). بينما لم تكن الفروق دالة إحصائياً في محوري التمكين والتدريب. ولمعرفة اتجاه الفروق في استجابات عينة الدراسة على الأداة ككل، تمّ استخدام اختبار شيفيه والنتائج يوضحها الجدول (١٢).

جدول (١٢): نتائج اختبار شيفيه للمقارنات البعدية بين متوسطات استجابات عينة الدراسة حول واقع إعداد قيادات الصف الثاني بالمدارس الثانوية للبنات في جدة وفق سنوات الخبرة

أكثر من ١٠ سنوات	من ٥ إلى ١٠ سنوات	أقل من ٥ سنوات	الفئات	الفئات
٣,٨٩	٣,٥٩	٣,٥٧	المتوسط الحسابي	
*٠,٣٢	٠,٠٢		أقل من ٥ سنوات	
*٠,٣٠			من ٥ إلى ١٠ سنوات	
-			أكثر من ١٠ سنوات	

\*دالة عند مستوى دلالة (٠,٠٥)

انتضح من الجدول (١٣) أن الفروق كانت في اتجاه مديرات المدارس اللاتي لديهن أكثر من عشر سنوات خبرة فهن يرين تحقق إعداد قيادات الصف الثاني بالمدارس الثانوية للبنات في جدة، وذلك بصورة أكبر مقارنة بغيرهن من مديرات المدارس اللاتي لديهن خبرات أقل من خمس سنوات واللاتي لديهن خبرات متراوحة من خمس إلى عشر سنوات. وقد يعزى ذلك إلى كون مديرات المدارس اللاتي لديهن خبرات طويلة لديهن اهتمام أكبر من غيرهن بتفويض الصلاحيات لقيادات الصف الثاني لوعين بأهميته ودوره في تعزيز مهارات وقدرات قيادات الصف الثاني، وإعدادهن لتحمل مسؤوليات قيادية أكبر، ونقل ثقافة التفويض الإداري إليهن.

#### ملخص البحث والتوصيات والمقترحات

##### أولاً- عرض ملخص النتائج

أظهرت الدراسة النتائج التالية:

١. تحقق إعداد قيادات الصف الثاني بالمدارس الثانوية للبنات في جدة من وجهة نظر مديرات المدارس بدرجة عالية، بمتوسط حسابي (٣,٧٣).
٢. جاء مجال التمكين في مقدمة المجالات المتحققة، بمتوسط حسابي (٣,٩٤)، يليه مجال التفويض، بمتوسط حسابي (٣,٨٥)، وأخيراً مجال التدريب، بمتوسط حسابي (٣,٤١).

٣. تمثلت أكبر الجوانب المتحققة في إعداد قيادات الصف الثاني المتعلقة بمجال التفويض في تعزيز التفويض الثقة لدى قيادات الصف الثاني لتولي مناصب قيادية. بينما تمثل أقلها في دعم التشريعات التربوية في الوزارة تفويض السلطة لقيادة الصف الثاني بفعالية.
٤. تمثلت أكبر الجوانب المتحققة في إعداد قيادات الصف الثاني في مجال التمكين في مساعدة التمكين في إشباع حاجات قيادة الصف الثاني للتقدير واثبات الذات. بينما تمثل أقلها في منح وزارة التعليم لقيادة الصف الثاني كل الإمكانيات المادية التي تمكنهم من انجاز أعمالهم.
٥. تمثلت أكبر الجوانب المتحققة في إعداد قيادات الصف الثاني في مجال التدريب في دعم التدريب قيادات الصف الثاني في حل المشكلات واتخاذ القرارات بناءً على معارفهم المكتسبة من برامج التدريب. بينما تمثل أقلها في توفير الوزارة ميزانية كافية لتغطية نفقات تدريب قيادات الصف الثاني.
٦. عدم وجود فروق دالة إحصائياً في واقع إعداد قيادات الصف الثاني بالمدارس الثانوية للبنات في جدة في مجالات (التفويض، التمكين، التدريب) من وجهة نظر مديرات المدارس تعزى لاختلاف المؤهل العلمي.
٧. وجود فروق دالة إحصائياً في واقع إعداد قيادات الصف الثاني بالمدارس الثانوية للبنات في جدة في مجال التفويض، وفي الأداة ككل من وجهة نظر مديرات المدارس تعزى لاختلاف عدد سنوات الخبرة في اتجاه مديرات المدارس اللاتي لديهن أكثر من عشر سنوات خبرة.

### ثانياً: التوصيات

توصي الدراسة في ضوء ما تم التوصل إليه من نتائج بما يلي:

- عقد إدارة التعليم بجدة ندوات ومؤتمرات لرفع مستوى وعي مديرات المدارس بأهمية الإسهام في إعداد قيادات الصف الثاني ومسؤولياتهن القيادية تجاهها.
- زيادة اهتمام مديرات المدارس الثانوية للبنات بتفويض الصلاحيات لقيادات الصف الثاني وتمكينهن وتعزيز الدورات التدريبية المقدمة لهن بهدف رفع مستوى أدائهن وتطوير مهارتهن وقدراتهن القيادية وتأهيلهن لشغل المناصب القيادية المستقبلية.
- دعم وزارة التعليم التشريعات التي تدعم تفويض السلطة لقيادة الصف الثاني بفعالية.

- منح وزارة التعليم لقيادات الصف الثاني بالمدارس الثانوية للبنات بجدة كل الإمكانيات اللازمة التي تمكنهن من إنجاز أعمالهن وتطوير أدائهن.
- زيادة اهتمام وزارة التعليم بتوفير ميزانية كافية لتغطية نفقات تدريب قيادات الصف الثاني بالمدارس الثانوية للبنات.

## المراجع العربية

- آل سليمان، زيد، والحبيب، عبد الرحمن.(2017). متطلبات تطوير أداء القيادات المدرسية في ضوء معايير جودة القيادة المدرسية لهيئة تقويم التعليم بالمملكة العربية السعودية مجلة كلية التربية الأساسية للعلوم التربوية والإنسانية. جامعة بابل، 1(35)، 183-199.
- أبو النصر، مدحت. (٢٠١٣). *قادة المستقبل: القيادة المتميزة الجديدة*. المجموعة العربية للتدريب والنشر.
- أبو سلطان، حنان موسى.(٢٠١٦). *دور القيادة الاستراتيجية في بناء القيادات المستقبلية في الوزارات الفلسطينية* [رسالة ماجستير منشورة، جامعة الأقصى]. مجلة التربية.
- الأحمري، فاطمة بنت عبدالله. (٢٠١٤). *متطلبات تقريب القيادات التربوية على مهارات الإبداع الإداري من وجهة نظر القادة التربويين بمنطقة عسير التعليمية: دراسة ميدانية. عالم التربية، ١٥ (٤٥)، ٣٩٣ - ٣٢٥.*
- ارشود، أنعام أحمد عبدالله والحراشنة، محمد عبود موسى. (٢٠٢١) *درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية في لواء القويسمة للقيادة الواثقة وعلاقتها بمستوى التفويض* [رسالة ماجستير منشورة، جامعة آل البيت]. قاعدة معلومات شمعة.
- بن قرملة، نجلاء بنت هزاع بن ماجد.(٢٠٢١). *معوقات إعداد قيادات الصف الثاني في مكاتب التعليم للبنات في مدينة الرياض*. مجلة كلية التربية، ١(١١٥)، ١٩٦٩-٢٠١٥.
- بن كماش، راضية. (٢٠٢١). *تأثير التمكين الإداري على أداء القيادة الإدارية* [رسالة ماجستير منشورة، جامعة المسيلة]. المستودع الرقمي في جامعة المسيلة.



- البواردي, فيصل. (٢٠١٤). استراتيجيات تعاقب القيادات : دراسة ميدانية على القيادات الإدارية في الأجهزة الحكومية في المملكة العربية السعودية. مؤتمرات القيادات الإدارية في الأجهزة الحكومية في المملكة العربية السعودية : الواقع والتطلعات، معهد الإدارة العامة، الرياض.
- الحارثي، سعود بن عبد الجبار هويدي. (٢٠٢٠). واقع إعداد قيادات الصف الثاني في جامعتي الملك عبدالعزيز والطائف. مجلة العلوم التربوية والنفسية، ١٤ (١)، ٣٨٤ - ٤١٢.
- الحسناوي، علي غازي عبد، وزيد، شياع حسام حسين. (٢٠٢٣). اثر تفويض السلطة في تعزيز الأداء المتميز: بحث ميداني لآراء عينة من أعضاء الهيئات التدريسية في بعض الجامعات والكليات الأهلية في محافظة كربلاء. مجلة السبى، ٩ (٢)، ١٩٧ - ٢١٥.
- حسنين، أحمد جابر. (٢٠١٨). القيادة الأخلاقية ودورها في بناء وإعداد قادة الصف الثاني بالمنظمات العربية. دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع.
- الحسيني، عزة أحمد. (٢٠١٥). الجدارات القيادية وتحسين الأداء المدرسي في جمهورية مصر العربية. مجلة الإدارة التربوية الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية، ٢ (٥)، ١٥ - ٦٤.
- حيدر، عصام. (٢٠٢٠). التدريب والتطوير. الجامعة الافتراضية السورية.
- دخيل الله، مها بنت فهد بن قاسم. (2018). متطلبات إعداد قيادات الصف الثاني في مؤسسات التعليم العالي (دراسة نظرية). مجلة العلوم الاجتماعية. 1(7)، 285-298.
- دروش، سعد زناد ومصطفى، مصطفى أحمد. (2018). إعداد قيادات الصف الثاني ودوره في تحسين الأداء الوظيفي في المنظمات الحكومية. المنظمة العربية للتنمية الإداري.
- رؤية ٢٠٣٠. (٢٠١٦). وثيقة رؤية ٢٠٣٠.
- الزين، هديل نواف سلامه، البياتي، عبد الجبار توفيق. (٢٠١٧). برجة ممارسة القادة الأكاديميين للحكومة التربوية في الجامعات الأردنية وعلاقتها بتفويض السلطة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس [رسالة ماجستير منشورة، جامعة عمان]. دار المنظومة.
- السعود، راتب سلامة والجاف، نظيمة أحمد رحيم. (٢٠١٤). درجة تفويض السلطة لدى عمداء الكليات الأكاديمية في الجامعات الأردنية الحكومية وعلاقتها بالأداء الوظيفي لدى اقسام الرؤساء فيها. مجلة اتحاد الجامعات العربية للتربية وعلم النفس، ١٢ (٣)، ٣٢ - ٦٢.

سليمان، ظلال عادل (٢٠١٥). تصور مقترح لمعايير اختيار القيادات المدرسية في مصر على ضوء أدوارهم التربوية وبعض التوجهات المعاصرة، مجلة المعرفة التربوية، ٣ (٥)، ٢١١-٢٥٣.

الطويرقي، شريفة بنت حميد علي. (٢٠٢٤). دور جامعة الطائف في إعداد قيادات الصف الثاني مجلة العلوم التربوية، ١٠ (3)، ٢١٤ - ٢٤٦.

عبدالعزیز، خميس فهيم عبدالفتاح. (٢٠١٩). الخبرة الأمريكية في تخطيط التعاقب القيادي بمدارس التعليم العام وإمكانية الاستفادة منها في مصر. مجلة الإدارة التربوية، ٢٤ (٢٤)، ١٣-١٦٣.

عبدالله، نوف مناع، عيداروس، أحمد نجم الدين. (٢٠٢١). التعاقب القيادي ودوره في إرساء ثقافة الإبداع المؤسسي بالمدارس المتوسطة في الكويت- بحث تحليلي. مجلة كلية التربية، ١٨ (١١١)، ١٨٦-١٩٩.

العجمي، سعود سالم حسن و القاضي، هيثم ممدوح. (٢٠١٨). مستوى تفويض السلطة لدى مديري مدارس المرحلة المتوسطة في دولة الكويت وعلاقتها بدافعية الإنجاز لدى المعلمين [رسالة ماجستير منشورة، جامعة آل البيت المفرق]. قاعدة بيانات دار المنظومة.

العزاوي، سنية كاظم تركي. (٢٠١٧). التمكين الإداري وأثره في الإبداع التقني دراسة تحليلية في الشركة العامة الصناعية الكهربائية. مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، ٢٣ (٩٦)، ١٨٦-٢٠٢.

عطوي، جودت. (٢٠١٧). الإدارة المدرسية الحديثة مفاهيمها النظرية وتطبيقاتها العملية. دار الثقافة للنشر والتوزيع

علال، رمزي. (٢٠٢٠). التمكين الإداري وعلاقته بالارتباط الوظيفي للعاملين [أطروحة دكتوراة منشورة، جامعة محمد بوضياف]. كلية العلوم الانسانية والاجتماعية.

عمر، عصام. (٢٠١٦). مهارات تدريب الموظفين وإعداد الجيل الثاني من القيادات. نيولينك الدولية للنشر والتوزيع.

العمرى، أسماء. (٢٠١٤). تطوير القيادة في المؤسسات الحكومية، مؤتمرات القيادات الإدارية في الأجهزة الحكومية في المملكة العربية السعودية: الواقع والتطلعات، معهد الإدارة العامة، الرياض.

- الفضلي، عبد العزيز داهي. (٢٠١٦). درجة تفويض السلطة من قبل مديري المدارس الثانوية إلى رؤساء الأقسام في قطاعي التعليم العام والخاص في دولة الكويت وأثره على الأداء الوظيفي لديهم [رسالة ماجستير منشورة، جامعة آل البيت]. قاعدة بيانات دار المنظومة.
- القاسمية، عابدة بنت بطي بن راشد والقاسمي، خالد بن محمد بن بطي. (٢٠١٩). فاعلية التدريب أثناء الخدمة في تطوير المهارات القيادية لمديري المدارس بسلطنة عُمان. *المجلة العربية للعلوم التربوية والنفسية*، 3(9)، 271-302.
- القحطاني، سعيد بن ظافر على آل التركي. (٢٠١٤). دور التمكين في إعداد قيادات الصف الثاني بدويان وزارة العدل [رسالة ماجستير منشورة، جامعة نايف]. وزارة الحرس الوطني.
- القحطاني، ابتسام عبد الله مقبل. (٢٠١٦). متطلبات إعداد القيادات المستقبلية في مكاتب التعليم للبنات بمدينة الرياض [رسالة ماجستير منشورة، جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية]. قاعدة معلومات دار المنظومة.
- كعكي، سهام. (٢٠١٦). الارتقاء بفاعلية أداء القيادة بمؤسسات التعليم العالي [بحث منشور]. مؤتمر التكامل التربوي بين التعليم العام والعالي، جامعة الملك سعود، الرياض.
- محمود، هدى سليمان. (٢٠١٨). أثر تخطيط التعاقب الوظيفي على تنمية الموارد البشرية لاستدامة المؤسسات الاقتصادية المصرية: دراسة مقارنة [أطروحة دكتوراه منشورة، جامعة عين شمس]. معهد الدراسات والبحوث البيئية.
- المطيري، ذعار شجاع. (٢-٤ ديسمبر ٢٠١٤). تحديات تطبيق خطط التعاقب الوظيفي في المنظمات السعودية: دراسة حالة الهيئات والمؤسسات الحكومية [ورقة عمل]. مؤتمرات القيادات الإدارية الحكومية في المملكة العربية السعودية الواقع والتطلعات، معهد الإدارة العامة، الرياض.
- معوض، فاطمة بنت عبد المنعم محمد، العوفي، عواطف بنت علي السيف بن دخيل الله. (٢٠١٨). الإدارة بالتفويض مدخل لفاعلية اتخاذ القرار لدى وكليات الكليات بجامعة القصيم دراسة ميدانية. *مجلة العلوم التربوية والنفسية*، 1(3)، ٧٩٣-٨٤٧.

نبوي, أحمد محمد.(٢٠١٦). سناريوهات لإعداد الصف الثاني من القيادات التربوية في ضوء اتجاهات الفكر الإداري الحديث رؤية مستقبلية,مجلة دراسات في التعليم الجامعي, ١ (٣٢), ٥٩-١٦٠.

هاني. أحمد عبد المعطي, سليم حسن مختار والتهامي محمد متولي.(٢٠٢٠). دور القيادة المدرسية بالمدارس الثانوية في تحسين الفاعلية المدرسية, مجلة كلية التربية جامعة الأزهر, ١ (٣٩), ٤٤٦-٤٢٠.

### المراجع الأجنبية

- Cieminski, Amie B.(2018).Practices that Support Leadership Succession and Principal Retention.*ICPEL Education Leadership Review,19(1),21-41.*
- Clark; M. (2015). Leadership Formation for Succession: Examining Leadership Development at U.S. Catholic Schools Sponsored by the Congregation of Holy Cross. Published Doctor of Education dissertation, Creighton University
- Escalante, K. (2016). *Building Leadership Capacity to Support Principal Succession. Published Doctor of Education dissertation, University of Southern California.*
- Escalante, K. (2016). *Building Leadership Capacity to Support Principal Succession [Doctoraldissertation, University of Southern Californi]. ProQuest Dissertations and Theses Global.*
- Greenleaf, R. (2017). what is Servant as Leadership? The Greenleaf Center for Servant Leadership. <https://www.greenleaf.org/what-is-servant-leadership>.
- Haile, Abel. (2020). Succession Planning at Private Schools in Addis Ababa. *European Journal of Business and Management Research, 5(5),116- 152.*
- Lee,Lirida C.(2014). School performance trajectories and the challenges for principal succession.*Journal of Educational,53(2),262-286. 10.1108/JEA-12-2012-0139*
- Peters, A.; Reed, L; Kingsberry, F. (2018). Dynamic Leadership Succession: Strengthening Urban Principal Succession Planning. *Urban Education, 53(1) 26-54*



Peters, A.; Reed, L.; Kingsberry, F. (2018). *Dynamic Leadership Succession: Strengthening Urban Principal Succession Planning*. *Urban Education*, 53(1) 26 –54.

Steele, F. (2015). *Principal Experiences of Succession*[Doctoral dissertation, Oklahoma State University]. ProQuest Dissertations and Theses Global.

Trickel, M. M. (2015). *The exploration of executive leadership succession planning strategies in New Jersey community colleges*. Grand Canyon University.