

**درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية بمحافظة القريات  
للمهارات القيادية من وجهة نظر المعلمين أنفسهم**

**اعداد**

د. محمد صالح ضبيح الرويلي



## درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية بمحافظة القريات للمهارات القيادية من وجهة نظر المعلمين أنفسهم اعداد

د. محمد صالح ضبيغ الرويلي

### الملخص :

هدفت هذه الدراسة الى الكشف عن درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية في محافظة القريات للمهارات القيادية من وجهة نظر المعلمين انفسهم .  
وقد حاولت هذه الدراسة الاجابة عن الاسئلة التالية :  
السؤال الأول: "ما درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية في محافظة القريات للمهارات القيادية من وجهة نظر المعلمين أنفسهم؟"  
السؤال الثاني: "هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية ( $\alpha = 0,05$ ) بين درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية في محافظة القريات للمهارات القيادية من وجهة نظر المعلمين أنفسهم ، تبعاً لاختلاف متغيرات التخصص، والخبرة، والمؤهل العلمي، والجنس؟".  
وقد شمل مجتمع الدراسة جميع معلمي المدارس الثانوية في محافظة القريات ، والبالغ عددهم (٩٨٦) معلماً ومعلمة حسب إحصائيات مديرية التربية والتعليم في محافظة القريات للعام الجامعي ١٤٣١هـ/١٤٣٢هـ منهم (٥١٢) معلماً و (٤٧٤) معلمة ، يتوزعون على (٥٤) مدرسة للذكور والاناث بالتساوي ،. وتكونت عينة الدراسة من (٢٥٩) معلماً ومعلمة ويشكلون ما نسبته (٢٦,٢٧%) من مجتمع الدراسة .

وللإجابة عن اسئلة الدراسة استخدم الباحث اداة تم التأكد من صدقها من خلال عرضها على لجنة من المحكمين وعددهم (١٠) محكمين من نوبي الاختصاص والخبرة من أعضاء هيئة التدريس في الجامعة كما تم استخراج معامل ثبات الاداة من خلال استخدام طريقة كرونباخ ألفا للتعرف على اتساق

الفقرات، فتراوحت قيم معاملات الثبات للمجالات بين (٠,٨٣ - ٠,٩٠)، و(٠,٩١) للاستبانة الكلية. وهي قيم مقبولة لإجراء مثل هذه الدراسة. وتوصلت الدراسة الى النتائج التالية :

- ١- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط تقديرات أفراد عينة الدراسة، عند مجالي المهارات الفنية والمهارات الفكرية تعزى لمتغير التخصص، بينما كانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط تقديرات أفراد عينة الدراسة، عند مجالي المهارات الإنسانية والمهارات الإدارية، وذلك لصالح ذوي التخصص الموضوعات الإنسانية .
- ٢- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط تقديرات أفراد عينة الدراسة، عند جميع مجالات الدراسة تعزى لمتغير الخبرة.
- ٣- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط تقديرات أفراد عينة الدراسة، عند جميع مجالات الدراسة، تعزى لمتغير المؤهل العلمي، ما عدا عند مجال المهارات الفنية.
- ٤- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط تقديرات أفراد عينة الدراسة، عند جميع مجالات الدراسة، تعزى لمتغير الجنس، ما عدا عند مجال المهارات الفكرية، حيث كانت الفروق لصالح تقديرات الذكور.

ومن توصيات الدراسة :

- المحافظة على الدرجات العالية لدرجة ممارسة المهارات القيادية لمدراء المدارس الثانوية من خلال عقد الدورات والورش والندوات والمحاضرات بشكل دوري ومستمر .
- استثمار الامكانيات البشرية في الجامعات وبخاصة المختصين في الادارة التربوية في اعطاء المدراء دورات او اقامة لقاءات وورش عمل تعزز الممارسة الايجابية للمهارات القيادية .

- ضرورة اعتماد معايير مقننة وواضحة وثابتة عند تعيين مدراء المدارس بحيث يتم التأكد من مدى امتلاك المدير المرشح للتعيين لهذه المهارات وان لا يكون التعيين فقط من اجل الترقية او المكافأة .

The Degree Of Practicing The Leadership Skills By Secondary -  
Schools Headmasters in Al-Qurrayat Governorate  
From Their Point Of View.

Dr. Mohammad Saleh Thbai' Al-Ruwaily

**Abstract:**

The study aimed at finding out the degree of practicing the leadership skills among secondary school principals in Al-Qurrayat governorate from the secondary schools teachers' point of view . This study tried to answer the following questions:

Question No.1: "To what extent do the secondary school principals in Al-Qurrayat practice the leadership skills according to their teachers' point of view?

**0.005) at** Question No.2:"Are there significant statistical differences (

the level of the sample' estimations in Al-Qurrayat governorate according to the differences of the study variables(experience, qualifications and gender)?.

The population of the study consisted of all secondary teachers in Al-Qurrayat governorate . The number of the sample consisted of (986) teachers male and female (512)male teachers and (474)female teachers in (54) schools for both boys and girls schools in the academic year 1432/1433AH,according to the statistics of the of Directorate of Education in Al-Qurrayat governorate.

The sample of this study consists of(259) teachers male and female which equals (26,27%) from the population of the study.

In order to answer the questions of the study, the researcher used a tool that has been validated through presenting it to a group of specialized referees who numbered(10) and finding out the tool reliability through the computation of the coefficient through using Kronbakh Alfa to know harmony in the paragraphs ,whereas the coefficient of validity for the axes reached between (0,83-0,90) and the value of the coefficient for the whole questionnaire(0,91) and all are accepted values for the conducting of the study.

The study concluded the followings:

1-There are no statistical significant differences among the means of the sample of the study at the levels of artistic skills and intellectual skills due to the variables of major whereas there are statistical differences among the estimations of the sample 'population at the levels of human skills and administrative skills for the benefit of the specialized in human studies.

2-There are no statistical significant differences among the means of the sample of the study at all levels due to the variable of experience.

3- There are no statistical significant differences among the means of the sample of the study at all levels due to the variable of the qualification, except at the level of artistic skills.

4-There are no statistical significant differences among the means of the sample of the study at all levels due to the variable of the gender, except at the level of intellectual skills , since the differences were for the benefit of the males estimations .

The study recommended:

-The keeping of high grades the practice of leadership skills of the principals of the secondary schools through conducting training courses ,workshops and lectures in a continuous way.

-The investment of human resources at universities especially those who are majored in administrative education in giving training courses and conducting workshops that enhance the positive practices of the leadership skills.

-The importance of accrediting clear and static standards when appointing schools principals ,since they should ensure that the principal who is nominated must have these skills and the appointing shouldn't be just for pleasure or compensation.

## خلفية الدراسة وأهميتها

### مقدمة :

يطلق على العصر الذي نعيش فيه عدة تسميات ، ولعله من الإنصاف أن نسميه " عصر الإدارة " فما من نشاط أو اكتشاف أو اختراع أو إنتاج أو تغيير لا تدفعه الإدارة وتقف خلف وجوده ، فهي - أي الإدارة - المسؤولة عن النجاح الذي تصادفه المنظمات ، كما أنها تأخذ على عاتقها تأكيد استمرار عمل الخدمات وتدفق الإنتاج وسير الحياة اليومية العامة بالمجتمع والدولة إلى غاياتها .

لقد أصبح للإدارة اليد الطولى في تقرير الأمور وتسيير الحياة وتحقيق الأهداف التي يطمح أي مجتمع في الوصول إليها والإدارة المدرسية كفرع من فروع الإدارة شهدت عدة تحولات فلم تعد مجرد تسيير شؤون المدرسة سيرا روتينيا ، ولم يعد هدف مدير المدرسة المحافظة على النظام في مدرسته فحسب ، وإنما أصبح محور العمل في هذه الإدارة يدور حول التلميذ وضرورة تسخير كل الإمكانيات والظروف التي من شأنها المساعدة في تحقيق النمو المتوازن والشامل له الأمر الذي ينعكس ايجابيا على العملية التعليمية .

ولقد انتقل اهتمام الإدارة المدرسية من الأعمال الروتينية إلى الاهتمام بالمتعلم ، كما تغير الاتجاه نحو الإدارة المدرسية فلم تعد تهتم بنقل التراث الثقافي لهؤلاء الأبناء لإعدادهم لحياة الكبار ، كما أنها لم تعد غاية في حد ذاتها بقدر ما هي وسيلة لتحقيق أهداف العملية التربوية ( الخطيب وآخرون ، ١٩٩٨ ) .

وتعد القيادة ظاهرة اجتماعية عامة في جميع المجتمعات البشرية ، إذ أن هناك شريحة كبيرة من البشر تخضع وتتبع ما يلقي إليها من أمور صادرة عن قيادات تتميز بقدرتها على التأثير الفعال في سلوك التابعين ، فالمجتمعات البشرية لا تصلح ولا تنتظم من غير قيادة حكيمة تسعى في مصالح تابعيها جلبا للخير ودفعاً للشر والردائل من غير استئثار أو ظلم أو إهمال .



ولعل التسارع والتطور الذي نعيشه الآن أدى إلى زيادة الحاجة إلى القيادة المرنة والموضوعية القادرة على الإدارة الايجابية وتسيير أمور المؤسسة بشكل يساعدها على مواجهة التحديات والأزمات التي يمكن أن تواجهها على جميع الأصعدة ، ومن هنا تبدو المؤسسات والمنظمات وبخاصة التربوية بحاجة أكثر أن تقاد منها إلى أن تدار ذلك لان القيادة الإدارية أصبحت الآن المعيار الذي يحدد نجاح أو فشل المؤسسة .

ويشير عباس ( ١٩٩٤ ) إلى أن القيادة تلعب دورا هاما وأساسيا في تسيير أمور المجتمعات والمؤسسات ، ويمكن القول أن تقدم أي مجتمع وتطور نظمه يتوقف على ما يتوافر له من قادة القادرين على تنسيق الجهود البشرية وحفزها ودفعها تجاه تحقيق أهدافه ، وعليه يمكن القول أن تحقيق الأهداف في المنظمات والمؤسسات المختلفة يتوقف على كفاءة القيادة ومدى قدرتها على توجيه جهود المرؤوسين .

ويعتبر القائد التربوي من أهم العناصر في العملية التعليمية بما يمتلك من القدرة على التأثير في المرؤوسين وتوجيه أفكارهم وسلوكهم في سبيل تحقيق الأهداف المنشودة التي تسعى المؤسسة لتحقيقها ، ويتولى القائد كذلك مسؤولية تنظيم عمليات التفاعل بين العاملين ، والحفاظ على تماسكهم ، والمبادرة لحل المشكلات الناجمة عن هذا التفاعل ، ويجب أن يمتلك القائد التربوي عدة مهارات قيادية يجب أن تتوافر لدى القائد التربوي ، وأهمها : المهارات الإنسانية ، والمهارات الفنية ، والمهارات الفكرية ، والمهارات الإدارية ( أبو زعيتر ، ٢٠٠٩ )

وعليه تعتبر القيادة من أهم المسؤوليات التي يمارسها القائد ، ومن خلالها يستطيع قيادة المؤسسة ومرؤوسيه إلى النجاح ، وان يغرس فيهم بذور الإخلاص والتفاني ، التي تساعدهم على تحقيق الأهداف المرسومة والمأمولة بكل كفاءة وفاعلية ، وذلك من خلال تحفيزهم واستثارتهم وإحلال التنافس محل الصراع .

ويشير ( مرعي وياغي ، ١٩٩٠ ) أن التطور في مفهوم التربية ومنظومتها الواسعة قد أضفى أهمية كبيرة للدور القيادي لمدير المدرسة ، فلقد اجمع علماء الإدارة على أهمية القيادة ودورها الأساسي في جميع الوظائف والمهام للمنظمة والإدارة والمدير ، وبدون

المدير القائد تتحول الطاقات الإنتاجية إلى مجرد أدوات صماء عاطلة ، فكثيرة من المشروعات العامة فشلت لعدم وجود القوة الدافعة والمرونة في التنفيذ وسرعة اتخاذ القرارات الصائبة في الوقت المناسب من جهة ، ومواجهة التحديات وقيادة عمليات التنمية ودفع التنظيم الإداري إلى أعلى درجة ممكنة من الكفاءات الإنتاجية من جهة أخرى .

فالإدارة المدرسية لم تعد مجرد تسيير شؤون المدرسة سيرا روتينيا ، ولم يعد هدف المدير مجرد المحافظة على النظام في مدرسته ، والتأكد من سير العملية التعليمية وفق الجدول الموضوع ، وحصر حضور الطلبة ، والعمل على إتقانهم للمواد الدراسية ، بل أصبح محور العمل في الإدارة يدور حول التلميذ وحول توفير كل الظروف والإمكانات التي تساعد على توجيه نموه المتوازن والمتكامل من جميع الجوانب ، وأيضا تعدى دور المدير إلى تحقيق الأهداف الاجتماعية التي يدين بها المجتمع .

ويتوقف نجاح المدير في القيادة وفي العلاقات الإنسانية وتنظيم العمل وتهيئة الظروف المناسبة للعمل على ما يمتلكه المدير من كفاءات ومهارات قيادية تساعده على تحقيق الأهداف المنشودة ، وتعتبر المهارات القيادية من المقومات الأساسية التي تمكنهم من متابعة المتغيرات المتسارعة في البيئة الاقتصادية ، والتقنية ، والتنافسية المحيطة بالمدرسة ، والاستجابة لها بابتكار الأساليب والطرق والحلول المناسبة التي تضمن التكيف الملائم بين المدرسة والتغيرات التي تحدث في بيئتها الداخلية والخارجية .

والمشكلات التي يواجهها المدير في إدارته المدرسية تتطلب مهارات قيادية تمكنه من حسن التعامل مع هذه المشكلات ، وقد تختلف هذه المشكلات من حيث بساطتها وتعقيدها ومن حيث تأثيرها على أداء المدير والمدرسة ، ومن هنا كلما امتلك المدير المهارات القيادية كلما مكنه ذلك من حسن التعامل معها .

ومن أهم ما يميز عمل المدير وأهم ما يجب أن يقوم به من يريد الإدارة هو قيامه بأدوار مختلفة لكل منها عددا من المهارات التي تختلف من حيث امتلاكها من مدير لآخر ، ولما لهذه المهارات من اثر ايجابي على إدارة المدرسة جاء اهتمام الباحث بهذا الموضوع محاولا معرفة هذه المهارات من وجهة نظر المعلمين أنفسهم .

ومن المهارات اللازمة لرجل الإدارة المدرسية :

يرى (سمعان، ١٩٨٥) أن المهارات اللازمة والضرورية لنجاح الإدارة التعليمية يمكن تصنيفها إلى ما يلي :

١- المهارات الإدراكية: وهي التي تتعلق لدى رجل الإدارة التعليمية بمدى كفاءته في ابتكار الأفكار والإحساس بالمشكلات والتفنن في الحلول والتوصل إلى الآراء. والمهارات الإدراكية ضرورية لمساعدة رجل الإدارة المدرسية على النجاح في تخطيط العمل وتوجيهه وترتيب الأولويات وتوقع الأمور التي يمكن أن تحدث في المستقبل، ويعتبر رجل الإدارة المدرسية الذي يتمتع بمهارات إدراكية جيدة هو الذي يحتفظ في ذهنه دائماً بالصورة الكلية، وهو الذي يربط بين أي إجراء يتخذه وبين الأهداف المنشودة في التربية.

وتعتبر هذه المهارات من أهم المهارات الضرورية اللازمة لمدير المدرسة لكنها في نفس الوقت تعتبر من أصعب المهارات بالنسبة له في تعلمها واكتسابها.

٢- المهارات الفنية : وهي التي تتعلق بالأساليب والطرائق التي يستخدمها رجل الإدارة في ممارسته لعمله ومعالجته للمواقف التي يصادفها وتتطلب المهارات الفنية توفر قدر ضروري من المعلومات والأصول العلمية والفنية التي يتطلبها نجاح العمل الإداري، وهناك الكثير من الأعمال التي تتطلب المهارات الفنية في الإدارة المدرسية مثل: تخطيط العملية التعليمية، ورسم السياسة التعليمية بالمدرسة، وتنظيم الاجتماعات المدرسية وكتابة التقارير، وكلها أمور تتطلب المهارة الفنية من جانب الإدارة المدرسية.

وتتمية هذه المهارات مسؤولية مشتركة فعلى رجل الإدارة المدرسية تنمية مهاراته الفنية باستمرار وهو ما يسمى بالتدريب الذاتي، وعلى السلطات التعليمية وضع برامج فعالة لمساعدة رجل الإدارة المدرسية على النمو المهني من خلال برامج التدريب أثناء الخدمة.

٣- المهارات الإنسانية : وهي التي تتعلق بالطريقة التي يستطيع بها رجل الإدارة التعامل بنجاح مع الآخرين ،وكيف يجذبهم ويجعلهم يتعاونون معه ويخلصون في العمل ويزيدون من قدرتهم على الإنتاج والعطاء ،وتتضمن المهارات الإنسانية مدى كفاءة رجل الإدارة في التعرف على متطلبات العمل مع الناس كأفراد ومجموعات .

أما (القوزي،١٤١٣هـ،ص٣٣) فقد أضاف على المهارات الثلاث السابقة مهارة رابعة هي:  
المهارات التربوية :

والمهارات التربوية هي مهارات يختص بها مدير المدرسة ،والمسؤولون عن التربية والتعليم ،وتعني قدرة المدير على معالجة مشكلات المدرسة بأسلوب تربوي ،وتتطلب المهارات التربوية تحويل الفهم النظري لعلم النفس وعلم الاجتماع والتربية إلى ممارسات فعلية في الميدان العملي.

بينما يضيف (الدويك وآخرون،١٤١٨هـ،ص٣٢) مهارة رابعة غير المهارات السابقة وهي:  
المهارات الذاتية :

وهذه المهارات تشمل بعض السمات والقدرات اللازمة في بناء شخصية الأفراد ليصبحوا قادة مثل:

١-السمات الجسدية ،وتتمثل هذه السمات في القوة البدنية والعصبية والقدرة على التحمل والنشاط والحيوية لأنها تمكن القائد من أن يشيع الحيوية والنشاط في مرءوسيه لتحقيق الأهداف المطلوبة.

٢- القدرات العقلية، والمقصود بها مجموعة الاستعدادات الفكرية والعادات الذهنية والاعتقادات الأساسية لدى فرد من الأفراد ،ويعتبر الذكاء من أهم القدرات العقلية اللازمة للإدارة وقد أثبتت الدراسات أن هناك صلة بين سمة الذكاء والنجاح في القيادة.

٣- المبادرة والابتكار ،وهي تمكن القائد من الكشف عن عزيمة كل موظف وتمكنه أيضاً من شحذ عزيمة الموظفين على أداء العمل والقائد الذي لا يتصف بالمبادرة يكون متسلطاً سريع الامتعاظ غير مخلص ،والمبادرة تمكن القائد من اتخاذ قرارات صائبة دون تردد وتوفر المبادرة تعني القدرة على التنفيذ.

٤- ضبط النفس، وهي القدرة على ضبط الحساسية وقابلية الانفعال ومنعهما من تعويق القدرات الجسمية والنفسية إنها تعني الاتزان أن يكون القائد قادراً على إدارة نفسه مثل إدارة الآخرين وهذا يتطلب منه الهدوء ومقابلة الأزمات متى ظهرت بالهدوء والسيطرة على الأعصاب. ( انظر كذلك للاستزادة في مهارات مدير المدرسة : المنيف، ١٤٢٣هـ).

ولا يكتمل الحديث عن السلوك الفردي والجماعي على أهميته لتفسير السلوك الإداري إلا بالتعرض لمفهوم القيادة الإدارية ، وذلك لما للقائد من تأثيرات على مجريات الأمور في أي تنظيم صغر أم كبر . فالقيادة الناجحة أساس ضروري لأي تنظيم ابتداءً بالأسرة وانتهاءً بالدولة أو مجموعة من الدول ، فرغم تقاسم الأدوار الوظيفية والانتقال من أسلوب الفردية في الإدارة والاتجاه نحو المؤسسة كأساس للتطور والتقدم الثابت الجذور إلا انه يبقى هناك دورا مهما يلعبه القائد في حياة واستمرارية ونجاح أي مؤسسة .

ومن المهم للإداري أن يجمع بين المواصفات القيادية إلى جانب السلطة القانونية أو الحق الذي يخوله إياه المركز الوظيفي ذلك إذا ما أريد لأي مؤسسة التطور والتقدم في عصر المنافسة وعصر زيادة توقعات الجماهير من القيادات على مختلف المستويات ( القريوتي ، ١٩٩٨ ) .

وينظر للقيادة على أنها فن التأثير في الأشخاص وتوجيههم بطريقة معينة يتسنى معها كسب الاهتمام بالجماعة ، بعكس الرؤية السابقة التي كانت مقتصرة على الاهتمام بالقائد أو المدير . وتهدف القيادة إلى التأثير في سلوك العاملين أفرادا وجماعات وتنسيق جهودهم وعلاقاتهم وضرب المثل لهم في الأفعال والتصرفات بما يكفل تحقيق الأهداف المنشودة ، والقائد الكفاء هو الذي يستميل ويحفز معاونيه ويبث روح الفريق بينهم ، بما يضمن تجاوبهم معه واحترامهم لقيادته .

وتتأكد أبعاد القيادة من خلال افتراض المجموعة العاملة أنها تشترك في عدد من الاحتياجات أهمها :

حاجاتهم إلى أعمال يؤدونها ، وهو افتراضيا السبب في تشكيل المجموعة وأفراد هذه المجموعة سوف يكونون غير راضين إذا لم يتمكنوا من أداء هذه الأعمال . حاجتهم إلى أن يعملوا مع بعضهم كفريق وان يتم تحفيزهم كفريق . إن كل فرد من أفراد المجموعة له احتياجات شخصية يجب إشباعها خلال العمل . ولهذا يتوجب على القائد أن يكون مدركا وواعيا بتلك الاحتياجات ذلك لان القيادة أداء لوظائف تساعد الجماعة على تحقيق أهدافها المختلفة . والاتجاهات الحديثة في الإدارة وسعت من مجالات العمل فيها ، فلم يعد مجرد اهتمام الإدارة المدرسية مثلا بطرق التدريس كافيا لتحسين العملية التربوية للتلاميذ ، بل أصبح الأمر يتطلب العناية بكل المجالات التي لها اتصال مباشر أو غير مباشر بهذه العملية ويتطلب هذا الأمر أن يكون مدير المدرسة قائدا لتنمية البرنامج التعليمي والعمل على تقدمه وان تتوافر لديهم المهارة في إنشاء وتوجيه برنامج العلاقات الإنسانية وان يظهروا قدرتهم على العمل التعاوني الجمعي .

الفرق بين القائد والمدير :

إن القائد هو الشخص الذي يقود جماعة أو هو الذي تنقاد له مجموعة من الناس ويحاول البعض أن يميز بين الإدارة والقيادة .

ويكمن الفرق في أن الإدارة يستمدها الشخص من قدرته القانونية التي يخوله إياها مركزه القانوني والوظيفي مثل حق إصدار الأوامر والتعليمات للمرؤوسين المطالبين بالتنفيذ خوفا من توقيع العقوبات على المخالفين ، وعليه فان الاستجابة لا يكون مبعثها القناعة بالأوامر أو الإيمان بقانونيتها بقدر ما يكون الخوف من العقوبات والجزاءات التي قد تفرض عليهم أو طمعا بالمكافآت التي قد تعود عليهم من جراء موافقتهم على القرارات والتزامهم بها .

أما فيما يتعلق بمفهوم القيادة فهي تستمد من مقدرة الشخص في التأثير على الآخرين وجعلهم يوافقون على القرارات وينفذوها دون أن يكون هناك إلزام قانوني بل من خلال إيمانهم واعترافهم بقيمة هذا القائد وانه قادر على تحقيق أهداف المؤسسة وأهدافهم كونه معبرا عن آمالهم وطموحاتهم وعليه فالقائد الناجح هو الذي يستطيع إقناع المرؤوسين

بان تحقيق أهداف المؤسسة تحقيقاً لأهدافهم . فالقيادة ليست عملية جامدة ، بل هي عملية ديناميكية يمكن من خلالها ان تقوم بادوار وفقاً لمقتضيات الموقف وما يتوقع من القائد نفسه .

وهناك من ينظر إلى أن الإدارة معنية بالحاضر أما القيادة فتعنى بالتغيير لان القائد عليه إحداث تغييرات في البناء والتنظيم .  
أنماط القيادة الإدارية التربوية :

إن القيادة التربوية هي المرتكز الأساسي الذي يعتمد عليه تقدم المؤسسة التربوية وبغيره لا يمكن تحقيق أي تغيير فعال أو إصلاح حقيقي فيها. ذلك لان القيادة تتعامل مع أفراد مختلفي الثقافات ، متعددي الاتجاهات ، لذلك يتوجب على القائد أن يدير وينسق جهودهم بغض النظر عن اختلافهم حتى يستطيع تحقيق الأهداف المرسومة . فلا يمكن أن نتصور نجاح المؤسسة دون أن يكون هناك قيادة ناجحة تمارس عملها بشكل مباشر أو من خلال تفويض القائد لبعض صلاحياته لمساعدته الأكفاء .  
ويمكن تصنيف القيادة التربوية إلى عدة تصنيفات :

أولاً : القيادة التسلطية الأوتوقراطية : Autocratic Leadership

تقوم هذه القيادة على الاستبداد بالرأي وتستخدم أساليب الفرض والإرغام والترهيب والتخويف ، ولا تسمح بأي نقاش أو تفاهم ولا تعطي اهتماماً لآراء المرؤوسين ، وتقوم على توجيه عمل المرؤوسين بإصدار القرارات والتعليمات والتدخل في تفاصيل العمل ومن أهم خصائص هذا النمط ما يلي :

تتركز السلطة في يد القائد فهو الذي يتخذ القرار وهو الذي يتحمل المسؤولية .

القائد هو الذي يحدد سياسة العمل وعلاقة العاملين ببعضهم البعض وعلاقتهم بالعمل .

يتصف العاملون في ظل هذه القيادة بالسلبية لعدم مشاركتهم باتخاذ القرارات .

لا يفوض سلطاته لأحد غيره إطلاقاً وإذا حدث وفعل فإنه يفوض غير المهم .

يلجأ القائد الأوتوقراطي الى استعمال السلطة واستعمال وسائل التهديد والتخويف.

لا يهتم بنمو المرؤوسين .

تتعدم العواطف بينه وبين المرؤوسين .

يدين كل من يعمل في مثل هذا النوع من الإدارة بالولاء لرؤسائه ولا يدين بمثل هذا الشعور لمروؤسيه .

وهناك من يعتقد أن القيادة الأوتوقراطية قد تقود إلى إنتاجية عالية وإحكام السلطة وانتظام العمل وزيادة الإنتاج إلا انه يتميز بانعكاس أثار سلبية كبيرة على شخصية المرؤوسين ويظل تماسك العمل مرهونا بوجود القائد فإذا ما غاب القائد انفرط عقد المجموعة وقل العمل والإنتاج .

#### ثانيا : القيادة الديمقراطية : Democratic Leadership

في ظل هذا النمط القيادي لا يصدر القائد الأوامر إلا بعد مناقشة الأمور محل البحث مع ذوي العلاقة وعادة تتم القيادة من خلال الترغيب لا التخويف ، والمشاركة لا احتكار سلطة إصدار القرار . فالقائد في ظل هذه القيادة يستشير المرؤوسين و يشجعهم ويشركهم في اتخاذ القرار . إلا أن توجيهه ورقابته لازمين في توجيه وترشيد المناقشات . وهنا لا يختلف إنتاج المرؤوسين في وجود القائد أو في غيابه ذلك لان الشعور بالانتماء والولاء للمؤسسة موجود وكذلك تتخفص روح العداء إن وجدت بين العاملين وترتكز الإدارة الديمقراطية في أداء مهام العمل على ما يلي:

توسيع قاعدة الاشتراك في اتخاذ القرار.

إشباع حاجات المرؤوسين .

العمل على تنمية العاملين ويسعى إلى تنمية نفسه .

تفويض السلطة للمرؤوسين الأكفاء .

اشترك المرؤوسين في المهام القيادية.

إقامة علاقات إنسانية مع المرؤوسين.

#### ثالثا : القيادة الانسيابية أو التراسلية : Laissez Faire Leadership

وهي القيادة التي يتمتع فيها العاملون بملء حريتهم ويقتصر دور القائد في هذا النوع من القيادة على توصيل المعلومات إلى المرؤوسين ليتصرفوا كما يشاءون ( المغالاة في استخدام الديمقراطية ) ويصبح في حكم المستشار وهو لا يسيطر على مروؤسيه ويفوض سلطة اتخاذ القرار إليهم ، ويتميز هذا الأسلوب في ظهور العديد من أنواع



السلوك المتنوع المتداخل الذي تكتنفه مظاهر الهزل والتسيب المصحوبة بانخفاض الأداء ، ورغم حرية المرؤوسين والتساهل الذي تتخذه القيادة طريقا لها فان رضا المرؤوسين عن أعمالهم في ظل هذه القيادة منخفض جدا بالمقارنة مع القيادة الديمقراطية لان التساهل والتهاون وعدم الحسم يثبط من النشيطين والذين يرون أن تقدير القيادة لهم هو بنفس درجة الكسالى منهم .

ويتميز هذا النوع من الإدارة بما يلي:

لا يبعث هذا النمط القيادي على احترام للقائد .

انعدام سيطرته على المرؤوسين، وهنا تنعدم الإدارة.

اللامبالاة في العمل من قبل المرؤوسين، فتقل إنتاجيتهم.

يترتب عليها روح معنوية عالية وإنتاج منخفض.

يعتبر هذا النمط من الإدارة غير فعال حيث أنه لا يكسب العاملين خبرات ومهارات

جديدة تعمل على الرقي بمستوى أدائهم المهني.

ثانيا : **مشكلة الدراسة وأهميتها :**

يعتبر مدير المدرسة قمة الهرم في المدرسة والمحرك الأول للعملية التعليمية ومن خلاله يتحدد نمط الإدارة سواء كان ايجابيا أو سلبيا ، ومن خلاله يكتسب المعلم الخبرة وأساسيات العمل فان أحسن المدير انعكس ذلك على المعلمين وان اخطأ انعكس ذلك سلبيا على المعلمين ، ولقد أضفى التطور في مفهوم التربية ومنظومتها الواسعة أهمية كبيرة لوظيفة مدير المدرسة ، وعليه فقد أصبح لزاما على كل من يشغل هذه الوظيفة القيام بأدوار مختلفة يتطلب كل منها عدد من المهام والوظائف ، وتأتي هذه الدراسة في محاولة للتعرف على درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية بالقريات للمهارات القيادية من وجهة نظر المعلمين ، بقصد معرفتها ومعرفة مدى اختلاف تصورات المعلمين لهذه المهارات باختلاف متغيرات الدراسة.

ومن أهم المهارات القيادية التي تتناولها الدراسة ما يلي :

- مجال المهارات الفنية
- مجال المهارات الإنسانية
- مجال المهارات الإدارية
- ومجال المهارات الفكرية.

## أهمية الدراسة :

تنبثق أهمية هذه الدراسة من أهمية الموضوع الذي تناقشه ، وكونها من الدراسات التي تستجيب في ذلك لجهود وزارة التربية والتعليم من أجل تطوير العملية التعليمية وتحقيق الأهداف المنشودة ، وتكمن أهمية الدراسة في الكشف عن المهارات القيادية التي يتوجب أن يكتسبها المدير من وجهة نظر المعلمين والتي تميزه عن غيره في الدقة والمهارة والانجاز .

إذ يترتب على ذلك تطوير الجانب الإداري والفني لمدير المدرسة والذي ينعكس ايجابيا على المعلمين وعلى المؤسسة، حيث انه من خلال تحديد تلك المهارات يمكن التركيز عليها مستقبلا من قبل إدارات التربية و التعليم وإكسابها للمدراء العاملين في الميدان أو الجدد من خلال الدورات وورش عمل والمحاضرات التي تساعد على النمو المهني للمدراء الأمر الذي ينعكس ايجابيا على أدائهم وعلى تحقيق الوزارة لأهدافها، لذا كان لا بد من إجراء البحث لتحديد المهارات القيادية لمدراء المدارس بغية تقديم التوصيات والمقترحات المناسبة، ويؤمل أن تستفيد من هذه الدراسة كل من الجهات الآتية: إدارة التربية والتعليم بمحافظة القريات ، ووزارة التربية والتعليم ، وأصحاب القرار في الوزارة .

## أسئلة الدراسة :

تحاول الدراسة الإجابة على الأسئلة التالية :

السؤال الأول: "ما درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية في محافظة القريات للمهارات القيادية من وجهة نظر المعلمين أنفسهم؟"

السؤال الثاني: "هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية ( $\alpha = 0,05$ ) بين درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية في محافظة القريات للمهارات القيادية من وجهة نظر المعلمين أنفسهم ، تبعاً لاختلاف متغيرات التخصص، والخبرة، والمؤهل العلمي، والجنس؟".

## أهداف الدراسة :

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية بمحافظة القريات للمهارات القيادية من وجهة نظر المعلمين أنفسهم.

## محددات الدراسة:

الحدود الزمانية : تجرى هذه الدراسة خلال العام الدراسي ١٤٣١هـ/١٤٣٢هـ على معلمي المدارس الثانوية بمحافظة القريات .

الحدود المكانية : تقتصر هذه الدراسة على معلمي المدارس الثانوية بمحافظة القريات .

## تعريف المصطلحات :

الممارسة : ويقصد بها في هذا البحث : الأعمال والسلوكيات التي يقوم بها المدير في المدارس الثانوية في محافظة القريات بسبب امتلاكه للمهارات القيادية والتي يمكن قياسها من خلال مجالات الاستبانة في هذا البحث وهي : المهارات الفنية ، المهارات الإنسانية ، المهارات الإدارية والمهارات الفكرية .

مدير المدرسة : وهو المسؤول الأول عن ادارة المدرسة والمشرف المقيم في المدرسة والذي يعمل جاهدا لتوفير البيئة التعليمية المناسبة وتنسيق جهود المرؤوسين لديه بغية تحقيق الاهداف المنشودة .

المدرسة الثانوية : هي المدرسة التي تلي المرحلة المتوسطة والتي تحتوي على الصفوف الثانوية بفرعها العلمي والادبي .

## المهارات القيادية :

قدرة القائد بإحداث الموازنة بين المرؤوسين والبيئة الخارجية والبيئة الداخلية المحيطة بالمرؤوسين والتي تؤثر على أدائهم بحيث يعمل المدير على تحويل هذه البيئة إلى قوة دافعة ومحفزة للعمل والإنتاج من خلال مقدرته على الاستثمار الأمثل للموارد المادية والبشرية في المدرسة .

## الدراسات السابقة :

لقد استعرض الباحث الدراسات التي تناولت موضوع الدراسة حيث حظي هذا الموضوع على اهتمام الباحثين والمختصين في مجال الإدارة التربوية ووجد قلة الدراسات التي تناولت موضوع الدراسة ، وقد عمل الباحث على استعراض الدراسات المرتبطة بموضوع الدراسة ما أمكنه ذلك ، وفيما يلي اهم الدراسات .

قام السبيعي ( ٢٠٠٩ ) بعنوان " الادوار القيادية لمديري التربية والتعليم في ضوء متطلبات ادارة التغيير " وهدفت الدراسة الى تحديد درجة اهمية الادوار القيادية لمديري التربية والتعليم ودرجة امكانية ممارستها واهم المعوقات التي تحول دون ذلك ، وتكون مجتمع الدراسة من مدراء التربية والتعليم ومساعدتهم ، ومن اهم نتائج الدراسة : اهمية الادارة القيادية في ضوء متطلبات ادارة التغيير بدرجة كبيرة .

ان امكانية ممارسة مديري التربية والتعليم لأدوارهم القيادية في ضوء متطلبات ادارة التغيير مهمة جدا .

بينت الدراسة اهم المعوقات التي تحول دون ممارسة مدراء التربية لأدوارهم القيادية . واوصت الدراسة الى ضرورة منح مدراء التربية والتعليم صلاحيات اوسع تساعدهم على احداث التغيير في الهيكل التنظيمي لادارة التربية والتعليم .

وفي دراسة الأغا ( ٢٠٠٨ ) المهارات القيادية لدى المسؤولين في شركة الاتصالات بين الواقع والطموح . حيث تم تطبيق أداة الاستبانة على مجتمع الدراسة والبالغ " ٤٥ " ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة :

أهمية المحاور القيادية الذاتية ، والفنية ، والإدارية ، والإنسانية ، والفكرية لدى المسؤولين ولكنها تتوافر بينهم بدرجة متوسطة .

بينت الدراسة أن أهم المحاور القيادية لديهم كانت المهارات الفكرية .

أكثر المهارات القيادية توافرا وأهمية كانت المهارات الفنية ، وأدناها أهمية كانت المهارات الإنسانية .

وأوصت الدراسة بضرورة العمل بالمهارات القيادية المتوفرة لدى المسؤولين إلى درجة أهميتها .

ومن جانبه قام الصباحي ( ٢٠٠٨ ) بدراسة بعنوان "برنامج تدريبي مقترح لتنمية المهارات القيادية لدى مديري المدارس الثانوية في الجمهورية اليمنية في ضوء الاتجاهات العالمية الحديثة " حيث هدفت الدراسة إلى التعرف إلى أهم الاتجاهات العالمية الحديثة في مجال تدريب وتنمية المهارات القيادية لدى مديري المدارس الثانوية في الجمهورية اليمنية والكشف عن أهم الاحتياجات التدريبية لتنمية مهاراتهم القيادية . وبينت الدراسة أهمية المهارات القيادية التي تضمنتها الاستبانة وأوصى الباحث بضرورة التشريع والتقنين لعملية التدريب والتنمية في الخطط الإستراتيجية لمؤسسات الدولة ومنها المؤسسات التعليمية والتربوية .

وفي دراسة العتيبي ( ٢٠٠٨ ) " الأنماط القيادية والسمات الشخصية لمديري المدارس وعلاقتها بالروح المعنوية للمعلمين في محافظة الطائف " إذ هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على الأنماط القيادية والسمات الشخصية لمديري المدارس وعلاقتها بالروح المعنوية للمعلمين في محافظة الطائف وفقا لمتغيرات الخبرة والمؤهل والعمر والحالة الاجتماعية ، وتكون مجتمع الدراسة من جميع المعلمين وعددهم " ١١٦٧ " أما عينة الدراسة فكانت " ٣٠٠ " معلم أي ما نسبته ٣٠% . ومن أهم نتائج الدراسة: اتسام مديري المدارس بالسمات الشخصية بدرجة عالية .

تقدير الروح المعنوية لدى معلمي المدارس المتوسطة بدرجة عالية .  
وأوصى الباحث بضرورة المحافظة على الدرجة العالية لممارسة الأنماط السلوكية والسمات الشخصية لدى مديري المدارس المتوسطة بالطائف .

وفي دراسة بلبيسي ( ٢٠٠٧ ) بعنوان " درجة ممارسة المهام القيادية لدى مديري ومديرات المدارس الثانوية الحكومية في فلسطين " حيث تكون مجتمع الدراسة من

جميع مديري ومديرات المدارس اعددتهم ( ٦٢٧ ) ومعلمي معلمات المدارس واعددهم ( ٨٢٨٠ ) وكانت العينة ٣٠% من المجتمع ، وبينت النتائج أن:

ممارسة المهام القيادية لدى مديري ومديرات المدارس الثانوية الحكومية كانت كبيرة . لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية ( $\alpha = 0,05$ ) في درجة ممارسة المهام القيادية لدى مديري ومديرات المدارس الثانوية الحكومية تعزى لمتغير الجنس إلا في العلاقات الإنسانية ولصالح الذكور .

أما متغير الخبرة فيوجد فرق لصالح ذوي الخبرة أكثر من عشر سنوات في المجال الإداري فقط .

أما بالنسبة لمتغير المؤهل العلمي وموقع المدرسة فلا يوجد فروق في جميع المجالات . واوصت الدراسة بضرورة تشجيع المديرين على تفويض السلطة ، والاهتمام بالنمو المهني للمعلمين وعقد دورات هادفة لمديري المدارس بعملهم القيادي وتطويره . وفي دراسة الغامدي ( ٢٠٠٧ ) " مستوى المهارات القيادية المتوفرة وتطويرها لدى مديري المدارس الثانوية في منطقة الباحة - المملكة العربية السعودية " هدفت الدراسة الحالية إلى التعرف على مستوى المهارات القيادية المتوفرة لدى مديري المدارس الثانوية في منطقة الباحة / المملكة العربية السعودية ، وتطوير هذه المهارات المتوفرة لدي المديرين بهدف تحسين العمل المدرسي من خلال الأسئلة الآتية :

ما مستوى المهارات القيادية المتوفرة لدى مديري المدارس الثانوية في منطقة الباحة/ المملكة العربية السعودية كما يراها مديرو المدارس أنفسهم والمعلمون ؟

هل هناك اختلاف معنوي بين المديرين والمعلمين في تقدير مستويات هذه المهارات ؟ ما الإستراتيجية المقترحة في رفع المستويات مهارية القيادية لدي مديري المدارس الثانوية وجعلهم أكثر فاعلية في أداء مهامهم ؟

وطبقت الأداة على المجتمع الأصلي المكون من ( ٣٠٨ ) مديراً ومعلماً منهم ( ٣٥ ) مديراً و ( ٢٧٣ ) معلماً وذلك لصغر حجم المجتمع الأصلي في منطقة الباحة.

وتوصلت الدراسة إلى أهم النتائج الآتية :

يتمتع المديرون بمستوى مهارات كبير في القيادة الإستراتيجية بصورة عامة ولكن صياغة الأهداف الإستراتيجية لمناهج العمل بطريقة قابلة للقياس وتحديد السقف الزمني لتحقيق كل هدف من أهداف الخطة كانت متوسطة .

لا يوجد اختلاف بين المديرين والمعلمين في تقديرهم لمستوى توافر المهارات القيادية الإستراتيجية في المديرين ما عدا إثراء النشاطات المدرسية لأفكار إستراتيجية مفعلة وامتلاك المديرين النظرة المستقبلية الواضحة للتعليم الثانوي السعودي فهم يختلفون في تقدير مستوى هاتين المهارتين.

إن مستوى توفر المهارات النوعية عند المديرين كانت كبيرة بصورة عامة ما عدا التدريب الذاتي وتحديد الاحتياجات التدريبية وتطبيق مفاهيم الجودة الشاملة وإقامة ورش عمل لتطوير العاملين مهنيًا كانت متوسطة.

لا يوجد اختلاف بين المديرين والمعلمين في تقديرهم لمستوى توافر المهارات النوعية عند المديرين، ما عدا إقناع العاملين في الانضمام للدورات التدريبية النوعية، وتطوير المهارات الفنية في التدريب الذاتي، والاهتمام بالجودة الشاملة للعمل فهم يختلفون في تقدير هذه المهارات الثلاث.

إن مستوى توفر المهارات التنظيمية عند المديرين كانت كبيرة بصورة عامة ما عدا إدراك نظرية المنظمة ومنهجية البحث العلمي في حل مشكلات التنظيم كانت متوسطة. لا يوجد اختلاف بين المديرين والمعلمين في تقدير المهارات التنظيمية ، عدا تفويض السلطة وزيادة دافعية العاملين على الانجاز، وخلق روح العمل الجماعي بين العاملين، ومعالجة الأمور بطريقة فاعلة، فقد اختلف المديرون مع المعلمين في تقدير هذه المهارات.

يتمتع المديرون بمستوى مهاري كبير في مهارات الاتصال بصورة عامة .

لا يوجد اختلاف بين المديرين والمعلمين في تقدير مهارات الاتصال ، عدا القدرة على تنسيق جهود الآخرين وبث الحماس لدى العاملين لتأدية العمل بطريقة ممتازة ، فقد اختلف المديرين مع المعلمين في تقدير هاتين المهارتين .

واوصت الدراسة بمجموعة من التوصيات أهمها :-

العمل على تطوير المهارات القيادية الإستراتيجية المتوفرة بدرجة متوسطة عند المديرين وتعزيز المهارات المتوفرة بدرجة كبيرة .

العمل على تطوير المهارات التنظيمية والنوعية ومهارات الاتصال واتخاذ القرارات المتوفرة بدرجة متوسطة عند المديرين ، وتعزيز المهارات المتوفرة بدرجة كبيرة .

تعزيز المهارات المتوفرة عند المديرين في إدارة الاجتماعات .

الاعتماد على الإستراتيجية المقترحة في هذه الدراسة أو الاستراتيجيات المعتمدة في وزارة التربية والتعليم لتطوير العمل الإداري لمديري المدارس الثانوية في المملكة العربية السعودية .

تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في المدارس الثانوية لتحسين الجودة النوعية في المملكة العربية السعودية .

إشراك المجتمع المحلى في تطوير مخرجات الإدارة المدرسية والمدارس الثانوية بصورة عامه .

دراسة ريتشر (Ritcher,2006) : "العلاقة بين مهارات القيادة الإدارية ودعم السلوك الايجابي في المدارس": دراسة استكشافية.

وهدفت هذه الدراسة إلى :

تصنيف المهارات القيادية الرئيسية المرتبطة بالبيئات المدرسية النشطة اجتماعيا.

فحص العلاقة بين النظم الدعم المدرسي للسلوك الايجابي والدليل المتزايد لتلك المهارات.

فحص العلاقة بين المهارات القيادية وتحسين مستوى الرضى المهني للموظفين.



فحص التغيرات القيادية المتعلقة بالدعم المدرسي للسلوك الايجابي والتوصيات من واقع العمل.

بالإضافة إلى ذلك هدفت هذه الدراسة إلى إنشاء خطا من البحث يرتبط مع القيادة الإدارية والدعم المدرسي للسلوك الايجابي. وقامت الباحثة بالإجراءات التالية :  
أولا: تحليل وصفي للمراجع المتعلقة بالقيادة الإدارية، التعليم الخاص ،الدعم المدرسي للسلوك الايجابي الناتج من تحديد (٣١) مهارة إدارية.

ثانيا: طورت استبيان من أجل الدراسة ،وزع على ٧٢٥ مستجيبا ،وهم (٤٣١) من مدارس تطبق الدعم المدرسي للسلوك الايجابي ، و(٢٩٤) من مدارس لا تطبق الدعم المدرسي للسلوك الايجابي و(٢٩٤) من مدارس لا تطبق الدعم المدرسي للسلوك الايجابي في ولاية ميسوري الأمريكية.  
وكان من نتائج الدراسة مايلي:

- المدراء والهيئة التدريسية الرسمية قدروا أهمية كل من المهارات ( ال ٣١)عاليا.
- المدراء في مدارس الدعم المدرسي للسلوك الايجابي حصلوا على معدلات عالية جدا مرتبطة بفاعلية السلوك الإداري و(٣) مدراء من الدعم للسلوك الايجابي ، ومدراء المدارس التي لا تطبق الدعم للسلوك الايجابي حصلوا على معدلات متساوية تقريبا بالنسبة للمهارات التحويلية والإدارية.
- المستجيبون في الهيئة التدريسية الرسمية في الدعم المدرسي للسلوك الايجابي أبدوا معدلات إحصائية أعظم عن الرضا الوظيفي من أولئك الذين يعملون في الدارس التي لا تدعم السلوك الايجابي.
- القدرة التنبؤية للرضا الوظيفي بالنسبة للمهارات الإدارية والسلوك الإداري في حالة مدارس الدعم المدرسي للسلوك الايجابي بينت أن المهارات الإدارية لسلوك المدير هي الأفضل إحصائيا للرضا المهني للهيئة التدريسية الرسمية.

وفي دراسة الريمي ( ٢٠٠٥ ) بعنوان " المهارات القيادية لمديري المدارس في مدينة تعز كما يتصورها اعضاء الهيئة التعليمية " وهدف البحث إلى التعرف على المهارات القيادية اللازمة لمديري المدارس الثانوية والمهارات القيادية السائدة لديهم حالياً، إضافة إلى المهارات القيادية التي يحتاجون إلى التدريب عليها. استخدمت الطريقة العشوائية التطبيقية في اختيار عينة البحث من المعلمين والمعلمات والبالغ عددها ٢٨٣ (١٠٠ معلماً و١٨٣ معلمة) من مجموع المجتمع الأصلي البالغ ٩٤٥ معلماً ومعلمة أي بنسبة قدرها ٣٠ % . توصل الباحث إلى النتائج الآتية والتي أهمها:-

إن المهارات القيادية اللازمة لمديري ومديرات المدارس الثانوية في مدينة تعز والتي احتلت المرتبة الأولى هي المهارات الذاتية وتليها من حيث الأهمية المهارات الإنسانية ثم المهارات الفنية .

إن المهارات القيادية السائدة لدى مديري ومديرات المدارس الثانوية في مدينة تعز والتي تبين أنها أكثر سيادة هي المهارات الفنية تليها المهارات الذاتية ثم المهارات الإنسانية .

- إن المهارات القيادية التي يحتاج فيها مديرو ومديرات المدارس الثانوية في مدينة تعز إلى تدريب احتلت المهارات الذاتية المرتبة الأولى تليها المهارات الفنية ثم المهارات الإنسانية .

- لم تظهر نتائج البحث أية فروق دالة بين رؤى المعلمين والمعلمات نحو المهارات القيادية لمديريهم سواءً اللازمة أو السائدة أو التي تحتاج إلى تدريب وفقاً لمتغيري المؤهل والخبرة.

- أظهرت نتائج البحث فروقاً ذات دلالة معنوية بين رؤى المعلمين والمعلمات نحو المهارات القيادية لمديريهم سواءً الإنسانية بالنسبة للمهارات اللازمة والتي يحتاج فيها المديرون إلى تدريب أو الذاتية والفنية بالنسبة للمهارات السائدة وفقاً لمتغير الجنس.

- ختم البحث ببعض التوصيات التي قد يستفاد منها في تطوير المهارات القيادية لمديري المدارس الثانوية من أهمها:
  - إقامة دورات تدريبية نوعية.
  - تنظيم ورش عمل للمدارس يكون محورها المهارات القيادية
  - العمل على التركيز لتطوير المهارات الإنسانية.
  - اقتراح بعض الدراسات المستقبلية.
- وفي دراسة المغامسي ( ٢٠٠٤ ) " القيادة التربوية والمهارات القيادية اللازمة لقيادة المؤسسات التربوية " حيث هدفت الدراسة الى التعرف على القيادة التربوية والمهارات القيادية اللازمة لقيادة المؤسسات التربوية وركز الباحث على مهارة الإبداع والتطوير ومهارة التأثير في الآخرين وبيان أهميتها والحاجة إليها في المؤسسات التربوية . ومن نتائج الدراسة :
- تعاطف الحاجة الى وجود القيادة التربوية في المدارس التي تكون قادرة على الاستفادة من الايجابيات ومواجهة السلبيات للحفاظ على تربية الطلاب ، وتفعيل الوسائل التعليمية ، والعناية بالتربية الشاملة لجميع نواحي شخصيات الطلاب .
- اهمية وجود القائد التربوي في المؤسسات التربوية الذي يمتلك مهارة الإبداع والابتكار والتطوير والرؤية المستقبلية .
- أهمية وجود القائد التربوي في المؤسسات التربوية الذي يمتلك مهارة التأثير في الآخرين من خلال القدرة على فهم العاملين معه والتعامل معهم بالمعاملة الحسنة ، ومراعاة خصائصهم وحاجاتهم ومقدراتهم وميولهم .
- واوصت الدراسة بما يلي :
- أهمية إيجاد معايير علمية لاختيار القيادات التربوية في المؤسسات التربوية التي تمتلك المهارات القيادية .

دعم التوجه نحو اللامركزية ، وتوسيع صلاحيات القيادات التربوية في المؤسسات التربوية .

تعزيز مفهوم العلاقات الإنسانية في العمل الإداري في المؤسسات التربوية .

ضرورة استفادة القيادات التربوية من التقدم التقني والمعلوماتي في تطوير وسائل وأساليب التربية والتعليم في المؤسسات التربوية لتحقيق أهدافها .

وفي دراسة الكدراوي ( ٢٠٠٣ ) " القدرات القيادية لمديري المدارس في مديرية تربية عمان الثالثة في الأردن " هدفت الدراسة للتعرف على واقع القيادة لدى مديري المدارس في مديرية تربية عمان الثالثة في الأردن ، وتكون مجتمع الدراسة من ( ١٢٨ ) مدير ومديرة ، ومن أهم النتائج التي أشارت إليها الدراسة :

ان مجال القدرات الموضوعية احتل المرتبة الاولى تلاه مجال المرونة ثم مجال ممارسة الصلاحيات ، ثم مجال اتخاذ القرارات ، ومن ثم مجال العلاقات الانسانية ، واحتل مجال قدرات مبادئ الاتصال على المرتبة الاخيرة .

واوصت الدراسة بضرورة العمل على تنمية قدرات مديري المدارس في مجالات العرقات الانسانية ، واتخاذ القرارات ، ومبادئ الاتصال ، وذلك من خلال عقد دورات تدريبية وورش عمل ومشاغل لمديري المدارس .

دراسة داير (Dayer,2003) ، بعنوان "العلاقات القيادية لمدير المدرسة"

وهدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مدى مساهمات وفوائد القيادة التي تبني على مفهوم العلاقة مع الآخرين ، حيث تطرقت هذه الدراسة إلى ستة مفاهيم حول تطوير مهارات القيادة التربوية والتي يطورها مركز القيادة الإبداعية في جرينسبورو (Greensboro) في كارولينا الشمالية ، وهي : (الموظفون الجدد، إدارة المصاعب ، التعامل مع التغيرات التي تحصل مع الآخرين ، فعالية التعامل مع المشاكل العملية لدى الموظفين ، الذكاء المكتسب ، العمل الجماعي).

وتم بناء استبيان طبق على عينة الدراسة ، والتي تكونت من ( ١٥٠ ) معلما ، موزعين على خمس مناطق تعليمية في ولاية كارولينا الشمالية، ومن أبرز نتائج هذه الدراسة ، مايلي :

التأكيد على أن يكون القائد ملما بمفهوم العلاقات الإنسانية كسلوك يتبناه داخل العمل .  
على القائد أن يهتم كثيرا في البحث عن كل ما هو جديد في العلاقات الإنسانية ليلقى على اتصال مع عمليات التجديد والتطوير .

دراسة شابن (Chapin,2001) بعنوان : "تحليل برنامج تدريب القيادة التربوية الفعالة" هدفت هذه الدراسة إلى تحليل أثر برنامج القيادات الإدارية، والذي اشتمل على (١٥) مدرسة من أجل تحسين الإمكانيات القيادية لمدراء المدارس الإعدادية .  
واستخدمت هذه الدراسة المنهج الوصفي التحليلي بالإضافة إلى الأسلوب الإحصائي ،لتحقيق هدفها والإجابة عن تساؤلاتها. وجاء من نتائج هذه الدراسة :  
أن المشاركين في البرنامج قد تحسنت عملية الاتصالات داخل المدرسة لديهم وتحسين عملية التغذية الراجعة للمعلمين في مجال عملية التدريس ، وإعداد الخطط الدراسية، وتطوير عملية المهام والأهداف المدرسية،  
كما أنها عززت من النواحي القيادية للمدير .  
وأوصت الدراسة بمجموعة من التوصيات ، أهمها:  
الاهتمام بتوزيع قنوات الاتصال بين المدارس بعضها البعض سواء على المستوى الأفقي أو الرأسي.

التركيز على مهارات القائد التربوي من خلال المشاغل الموجهة لمديري المدارس .  
توظيف الاتجاهات العلمية المعاصرة في مجال تدريب القيادات التربوية في مختلف المستويات سواء كان مديرا ، مساعدا للمدير ، أو معلما ، أو أي إنسان آخر يقوم بعمل ما في الجهاز الإداري في المدرسة.

وفي دراسة ماسارو وأوقتس ( Massaro & Augustus , ٢٠٠٠ ) " النمط القيادي لمدير المدرسة وإدراك المعلمين للنمط القيادي لمدير مدرستهم واثر ذلك على المناخ التنظيمي السائد في المدرسة " هدفت الدراسة إلى اختبار العلاقة بين النمط القيادي لمدير المدرسة وإدراك المعلمين للنمط القيادي لمدير مدرستهم ، واثر ذلك على المناخ التنظيمي السائد في المدرسة . وتكونت عينة الدراسة من ( ٣٣٠ ) ، ومن ابرز النتائج التي توصلت إليها الدراسة :

عدم وجود اثر لمدير المدرسة في المناخ التنظيمي .

أن المدير والمعلمين يعملون بشكل تعاوني بهدف تحسين الاتصال بهم .

وقد أوصت الدراسة انه يتوجب على المديرين والمعلمين سويا لتحسين العلاقة بينهم من اجل تحسين مخرجات المدرسة .

ومن جانب قام تيلسون ( Tillson , 1995 ) بدراسة بعنوان " تحليل المهارات الفنية والإنسانية والفكرية التي يمتلكها المديرون في التعليم العالي " حيث هدفت الدراسة إلى اختبار نظرية" كاتز " حيث عمل على تصنيف المهارات الضرورية للمديرين في المؤسسات المختلفة إلى ثلاث مجموعات ( المهارات الفكرية ، والمهارات الإنسانية ، والمهارات التقنية ) ، وقد حاولت هذه الدراسة استقصاء درجات إدراك المديرين في مؤسسات التعليم العالي لأهمية هذه المهارات لهم ، وكذلك البحث عن أية فروقات ذات دلالة إحصائية في الدرجات تعزى لاختلاف المستوى الإداري للإداريين والمهنة أو الوظيفة ، والجنس .

ومن النتائج التي أشارت إليها الدراسة :

أن المهارات التي اعتبرت مهمة جدا أو أكثر أهمية لإفراد العينة وقعت ضمن فئة المهارات الإنسانية ، واشتملت هذه على مهارات بناء العلاقات الشخصية والمهارات التنظيمية ، ومهارات الاتصال ، ومهارات التوجيه الضرورية للعمل مع المرؤوسين .  
أن المهارات الإنسانية قد سجلت أيضا أنها المهارات الأكثر أهمية لجميع الإداريين في جميع المستويات الإدارية ، وتبعها في الأهمية المهارات الفكرية ، ثم المهارات الفنية .

لا يوجد فروقا ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير الجنس

دراسة جاربر (Garber,1991) ، بعنوان : "مهارات التواصل بين المدرء-دراسة عن العلاقات والممارسات المعمول بها" هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على كيفية تعامل مديري مدرء المدارس الثانوية بأمريكا مع العاملين حول الموضوعات التي تهتم المدرسة، والكشف عن أهم الأساليب التي تستخدم في الحوار والنقاش ، وإبراز المهارات التي يستخدمها هؤلاء المديرين في تسيير أعمال المدرسة وأمورها العملية والتربوية والا دارية، ولجأت الدراسة إلى استخدام الاستبيان الذي طبق على عينة بلغت (٢٨٢) فردا، منها (١٥١) مديرا من ذوي الخبرة القصيرة في العمل الإداري ، و(١٣١) مديرا من ذوي الخبرة الطويلة ، واستخدم فيها المنهج الوصفي الميداني. وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج كان من أهمها:

عدم وجود فروق ذات دلالات إحصائية بين المديرين والقدامى تعزى إلى الموقع الجغرافي والمستوى الوظيفي ، أو الخبرة العملية ، وعللت الدراسة عدم مثل هذه الفروق إلى طبيعة العمليات اليومية التي توجد في المدارس الثانوية المختلفة. كما أشارت النتائج إلى عدم وجود فروق ذات دلالات إحصائية عند مستوى الدلالة ، من حيث كيفية تعامل مديري المدارس الثانوية بأمريكا مع العاملين حول موضوعات التي تهتم المدرسة تعزى إلى متغير المؤهل العلمي. وأوصت الدراسة إلى ضرورة تنمية المهارات الإبداعية ، وحل المشكلات بطرق جديدة مبتكرة ، بحيث تقيدت تنمية المهارات القيادية .

وفي دراسة الزهراني ( ١٩٩٩ ) بعنوان " المهارات القيادية لدى مديري المدارس الثانوية " دراسة ميدانية بمدينة الرياض . هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مدى توافر المهارات القيادية ( الفنية . والانسانية ، والادراكية ) لدى مديري المدارس الثانوية بمدينة الرياض من وجهة نظر المعلمين . وتكون مجتمع الدراسة من ( ١٩٤٩ ) معلما وتكونت عينة الدراسة من ( ٤٦٨ ) معلما أي ما نسبته ٢٤% .

ومن النتائج التي توصلت اليها الدراسة :

تتوافر جميع المهارات القيادية ( الفنية . والانسانية ، والادراكية ) لدى مديري المدارس الثانوية بمدينة الرياض بدرجة متوسطة فاكثر .  
واوصت الدراسة بإعداد دورات تدريبية لمديري المدارس الثانوية لتنمية المهارات القيادية في المجالات الثلاثة الرئيسية ( الفنية . والانسانية ، والادراكية ) .  
وقد قام القرشي ( ١٩٨٩ ) بدراسة بعنوان " دراسة استطلاعية لبعض مهارات القيادة الادارية لمديرات المدارس الابتدائية بمنطقة مكة المكرمة التعليمية كما يراها المعلمات والموجهات " وتكونت عينة الدراسة من ( ٢٠٠ معلمة و ٣٠ موجهة ) وهدفت الدراسة لتحديد مهارات القيادة الادارية المتمثلة في ابعادها الاربعة ( الذهنية . والانسانية ، والفنية ، والذاتية ) المتوفرة لدى مديرات المدارس الابتدائية بمكة من وجهة نظر المعلمات والموجهات . ومن النتائج التي توصلت اليها الدراسة :

المهارات الذهنية المتوفرة لدى المديرات والتي تزيد عن ( ٧٠% ) اثني عشر مهارة من وجهة نظر المعلمات ، وعشرة من وجهة نظر الموجهات .  
المهارات الانسانية المتوفرة لدى المديرات والتي تزيد عن ( ٧٠% ) سبعة مهارات من وجهة نظر المعلمات ، وثمانية عشر من وجهة نظر الموجهات  
المهارات الفنية المتوفرة لدى المديرات والتي تزيد عن ( ٧٠% ) سبع مهارات من وجهة نظر المعلمات ، وخمس مهارات من وجهة نظر الموجهات.  
المهارات الذاتية المتوفرة لدى المديرات والتي تزيد عن ( ٧٠% ) اربع مهارات من وجهة نظر المعلمات ، ثماني مهارات من وجهة نظر الموجهات .  
واوصت الدراسة بضرورة اجراء دراسات مستقبلية تتعلق بالمهارات القيادية ومنبثقة من نتائج الدراسة الحالية .



### الطريقة والإجراءات:

فيما يلي وصفاً لمجتمع الدراسة وعينتها، وأداة الدراسة، وطرق التحقق من صدقها وثباتها، ومتغيرات الدراسة، والمعالجات الإحصائية التي تم استخدامها للتوصل إلى النتائج.

### منهجية الدراسة:

قام الباحث باستخدام المنهج الوصفي التحليلي الذي يتناسب وطبيعة هذه الدراسة، وذلك من خلال جمع وتحليل بيانات هذه المشكلة البحثية باستخدام الاستبانة التي تم تطبيقها على معلمي المدارس الثانوية في محافظة القريات.

### مجتمع الدراسة

شمل مجتمع الدراسة جميع معلمي المدارس الثانوية في محافظة القريات، والبالغ عددهم (٩٨٦) معلماً ومعلمة، حسب إحصائيات مديرية التربية والتعليم في محافظة القريات للعام الدراسي ١٤٣١/١٤٣٢هـ، منهم (٥١٢) معلماً، و(٤٧٤) معلمة، يتوزعون على (٥٤) مدرسة للذكور والإناث بالتساوي.

### عينة الدراسة

تم اختيار عينة عشوائية من مجتمع الدراسة، حيث تكونت العينة من (٢٥٩) معلماً ومعلمة، ويشكلون ما نسبته (٢٦,٢٧%) من مجتمع الدراسة، والجدول رقم (١) يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغيراتها.

جدول (١): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغيراتها

المتغيرات	المستويات	التكرار	النسبة المئوية
التخصص	موضوعات علمية	95	36.68%
	موضوعات إنسانية	164	63.32%
الخبرة	أقل من ٥ سنوات	91	35.14%
	من ٥ - ١٠ سنوات	87	33.59%
	أكثر من ١٠ سنوات	81	31.27%
المؤهل العلمي	دكتوراه	11	4.25%
	ماجستير	40	15.44%
	بكالوريوس فأقل	208	80.31%
الجنس	ذكر	133	51.35%
	أنثى	126	48.65%
	المجموع	٢٥٩	100.00%

### أداة الدراسة:

استخدم الباحث استبانة " درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية في محافظة القريات للمهارات القيادية من وجهة نظر المعلمين أنفسهم"، تكونت الاستبانة من (٦٠) فقرة موزعة على أربع مجالات، وهي: مجال المهارات الفنية مجال المهارات الإنسانية، ومجال المهارات الإدارية، ومجال المهارات الفكرية

### صدق الاستبانة:

للتحقق من صدق الاستبانة قام الباحث بعرضها على لجنة من المحكمين وعددهم (١٠) محكمين من ذوي الاختصاص والخبرة من أعضاء هيئة التدريس في كليات التربية وعلم النفس في الجامعات السعودية، حيث تم الأخذ بتوجيهات ومقترحات

أعضاء لجنة التحكيم، فقد تم تعديل الصياغة اللغوية لبعض الفقرات وذلك عندما يجمع خمسة محكمين على ذلك.

### ثبات الاستبانة:

للتحقق من ثبات الاستبانة، قام الباحث بحساب معاملات الثبات له، بطريقتين: الأولى طريقة التطبيق وإعادة التطبيق، حيث قام الباحث بتطبيقه على عينة استطلاعية خارج عينة الدراسة وعددهم (٣٦) معلماً ومعلمة من خارج عينة الدراسة، وذلك بتطبيقه مرتين وبفاصل زمني بين التطبيق الأول والتطبيق الثاني وقدره أسبوعان. وتم حساب معاملات ارتباط بيرسون بين نتائج التطبيقين، حيث تراوحت معاملات الثبات للمجالات بين (٠,٩١ - ٠,٨٤)، وبلغت قيمة معامل الارتباط للاستبانة الكلية (٠,٨٨)، أما الطريقة الثانية، فقد استخدم فيها طريقة كرونباخ ألفا للتعرف على اتساق الفقرات، فتراوحت قيم معاملات الثبات للمجالات بين (٠,٨٣ - ٠,٩٠)، و(٠,٩١) للاستبانة الكلية. وهي قيم مقبولة لإجراء مثل هذه الدراسة.

### تصحيح الاستبانة:

تم استخدام مقياس خماسي التدرج على شاكلة مقياس ليكرت الخماسي على النحو التالي: (درجة كبيرة جداً، درجة كبيرة، ودرجة متوسطة، ودرجة قليلة، ودرجة قليلة جداً)، وتم إعطاء التقديرات الرقمية التالية (٥، ٤، ٣، ٢، ١) على الترتيب لتقييم درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية في محافظة القريات للمهارات القيادية من وجهة نظر المعلمين أنفسهم.

كما تم استخدام التدرج الإحصائي التالي لتوزيع المتوسطات الحسابية لتقييم درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية في محافظة القريات للمهارات القيادية من وجهة نظر المعلمين أنفسهم:

أولاً: (١,٠٠ - ٢,٤٩) درجة ممارسة متدنية.

ثانياً: (٢,٥٠ - ٣,٤٩) درجة ممارسة متوسطة.

ثالثاً: (٣,٥٠ - ٥,٠٠) درجة ممارسة عالية.

## متغيرات الدراسة:

اشتملت الدراسة على المتغيرات التالية:

أولاً: المتغيرات المستقلة:

التخصص: وله فئتان: (موضوعات علمية، وموضوعات إنسانية).

الخبرة: ولها ثلاث مستويات: (أقل من ٥ سنوات، من ٥-١٠ سنوات، أكثر من ١٠ سنوات).

المؤهل العلمي: وله ثلاث مستويات: (دكتوراه، وماجستير، وبكالوريوس فأقل).  
الجنس: وله فئتان: (ذكور، وإناث)

ثانياً: المتغير التابع:

درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية في محافظة القريات للمهارات القيادية من وجهة نظر المعلمين أنفسهم، والذي يعبر عنه بالمتوسطات الحسابية لتقديرات أفراد العينة على فقرات مجالات الاستبانة المعدة لذلك.

المعالجات الإحصائية:

استخدم الباحث المعالجات الإحصائية التالية: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، وتحليل التباين المتعدد، وتحليل التباين الرباعي، واختبار شيفيه.

## عرض النتائج

فيما يلي عرضاً للنتائج التي تم التوصل إليها، بعد أن قام الباحث بجمع البيانات بواسطة أداة الدراسة "استبانة درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية في محافظة القريات للمهارات القيادية من وجهة نظر المعلمين أنفسهم"، وقام بعرضها وفقاً لأسئلة الدراسة. السؤال الأول: "ما درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية في محافظة القريات للمهارات القيادية من وجهة نظر المعلمين أنفسهم؟"

للإجابة عن هذا السؤال، تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة، على مجالات ممارسة مديري المدارس الثانوية في محافظة القريات للمهارات القيادية، حيث كانت كما هي موضحة في الجدول رقم (٢).  
جدول (٢): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة على مجالات ممارسة مديري المدارس الثانوية في محافظة القريات للمهارات القيادية مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية

الرتبة	الرقم	المجال	المتوسط الحسابي *	الانحراف المعياري	درجة الممارسة
١	٢	مجال المهارات الإنسانية	3.75	.27	كبيرة
٢	٣	مجال المهارات الإدارية	3.68	.34	كبيرة
٣	١	مجال المهارات الفنية	3.53	.26	كبيرة
٤	٤	مجال المهارات الفكرية	3.48	.48	متوسطة
ممارسة المهارات القيادية ككل					
			3.62	.20	كبيرة

\* الدرجة العظمى من (٥) يبين الجدول رقم (٢) أن مجال المهارات الإنسانية قد احتل المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (٣,٧٥) وانحراف معياري (0.27)، وجاء مجال المهارات الإدارية في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي (٣,٦٨) وانحراف معياري (٠,٣٤)، وجاء مجال المهارات الفكرية في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (٣,٤٨) وانحراف معياري (0.48)، وقد بلغ المتوسط الحسابي لتقديرات أفراد عينة الدراسة لدرجة ممارسة مديري المدارس الثانوية في محافظة القريات للمهارات القيادية الكلية (٣,٦٢) بانحراف معياري (٠,٢٠)، وهو يقابل ممارسة بدرجة كبيرة.

وقد تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة على فقرات مجالات الاستبانة، حيث كانت على النحو التالي  
المجال الأول: مجال المهارات الفنية:

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة، على فقرات هذا المجال، حيث كانت كما هي موضحة في الجدول (٣).  
جدول (٣): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة على مجال المهارات الفنية مرتبة تنازلياً

الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي *	الانحراف المعياري	درجة الممارسة
١٢	وضع الخطط لمواجهة الأمور الطارئة .	٣,٨٨	.٩٠	كبيرة
٩	تطوير مهارات التعلم والتعليم للطلبة	٣,٧٨	.٩٩	كبيرة
١٤	الإشراف على الأنشطة المنهجية واللامنهجية.	٣,٧٦	١,٠٥	متوسطة
٧	تطوير أساليب تحديد الحاجات التدريبية .	٣,٧١	١,٠١	كبيرة
١٠	مشاركة المعلمين في وضع الخطط العلاجية للتلاميذ .	٣,٧٠	.٩٥	كبيرة
١٣	المقدرة على اختيار الأساليب المناسبة لانجاز العمل .	٣,٧٠	١,٠١	كبيرة
١١	الحرص على إجراء الدراسات التربوية الميدانية.	٣,٦٦	.٨٦	كبيرة
٨	مساعدة المعلمين على النمو المهني .	٣,٦٢	.٩٧	كبيرة
١٥	إصدار التعليمات والقرارات للمعلمين بموضوعية	٣,٥٩	.٩٢	كبيرة
١	إشراك المعلمين في اتخاذ القرارات .	٣,٤٧	.٦٥	متوسطة
٥	يلبي حاجات المعلمين التدريبية .	٣,٤٤	.٩٢	متوسطة
٤	يضع استراتيجيات لمعالجة المشكلات المتوقعة والطارئة .	٣,٣٦	.٨٤	متوسطة
٢	يستخدم الأسلوب العلمي في التفكير .	٣,٢٠	.٧٤	متوسطة
٣	متابعة آليات تنفيذ القرارات المتخذة .	٣,١٦	.٧٨	متوسطة
٦	يحرص على تفويض جزء من سلطاته للمعلمين .	٢,٩٢	.٨٧	متوسطة
	المجال ككل	٣,٥٣	.٢٦	كبيرة

\* الدرجة العظمى من (٥)

يبين الجدول (٣) أن الفقرة رقم (١٢) والتي نصت على "وضع الخطط لمواجهة الأمور الطارئة" قد احتلت المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (٣,٨٨) وانحراف معياري (٠,٩٠)، وجاءت الفقرة رقم (٩) والتي كان نصها "تطوير مهارات التعلم والتعليم للطلبة" بالمرتبة الثانية بمتوسط حسابي (٣,٧٨) وانحراف معياري (٠,٩٩)، بينما احتلت الفقرة رقم (٦) والتي نصت على "يحرص على تفويض جزء من سلطاته للمعلمين" المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (٢,٩٢) وانحراف معياري (٠,٨٧)، وقد بلغ المتوسط الحسابي لتقديرات أفراد العينة على هذا المجال ككل (٣,٥٣) وانحراف معياري (٠,٢٦)، وهو يقابل تقدير بدرجة كبيرة.

المجال الثاني: مجال المهارات الإنسانية:

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة، على فقرات هذا المجال، حيث كانت كما هي موضحة في الجدول (٤).

جدول (٤): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة على مجال المهارات الإنسانية مرتبة تنازلياً

الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي *	الانحراف المعياري	درجة الممارسة
١	توفير مناخ تعليمي بين المعلمين والتلاميذ.	٤,٠٣	.٩٠	كبيرة
٤	تشجيع المعلمين على إبداء آرائهم .	٣,٩٠	.٨٥	كبيرة
٢	تنمية القيم الايجابية لدى المعلمين والتلاميذ.	٣,٨٠	.٩٤	كبيرة
١٤	الحرص على إقامة العلاقات الايجابية مع المعلمين	٣,٧٨	.٩١	كبيرة
٧	يحاوّر الطلبة ويستقصي مشاكلهم .	٣,٧٧	.٩٦	كبيرة
٥	يحترم الحرية الشخصية للمعلمين .	٣,٧٥	.٩٩	كبيرة
١٢	تعزيز العمل الجماعي لدى المعلمين .	٣,٧٣	.٩٢	كبيرة
١١	تحقيق التكامل الايجابي مع المجتمع المحلي .	٣,٧٢	.٩٥	كبيرة
٣	مساعدة المعلمين على مواجهة المشكلات التي تواجههم.	٣,٧١	.٩٦	كبيرة

الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي *	الانحراف المعياري	درجة الممارسة
١٠	التواصل الإيجابي مع المجتمع المحلي .	٣,٦٧	.٨٨	كبيرة
٦	يتجنب التهديد بالعقوبات للمعلمين.	٣,٦٦	.٨٧	كبيرة
٨	توفير الدعم المعنوي والنفسي للمعلمين .	٣,٦٦	.٩٥	كبيرة
١٣	مراعاة الحاجات النفسية والاجتماعية لدى المعلمين	٣,٦٦	.٩٤	كبيرة
٩	تنمية العناصر القيادية لدى المعلمين .	٣,٦٣	.٩٤	كبيرة
	المجال ككل	٣,٧٥	.٢٧	كبيرة

#### الدرجة العظمى من (٥)

يبين الجدول (٤) أن الفقرة رقم (١) والتي نصت على " توفير مناخ تعليمي بين المعلمين والتلاميذ" قد احتلت المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (٤,٠٣) وانحراف معياري (٠,٩٠)، وجاءت الفقرة رقم (٤) والتي كان نصها "تشجيع المعلمين على إبداء آرائهم" بالمرتبة الثانية بمتوسط حسابي (٣,٩٠) وانحراف معياري (٠,٨٥)، بينما جاءت الفقرة رقم (٩) والتي كان نصها " تنمية العناصر القيادية لدى المعلمين" في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (٣,٦٣) وانحراف معياري (٠,٩٤)، وقد بلغ المتوسط الحسابي لتقديرات أفراد العينة على هذا المجال ككل (٣,٧٥) وانحراف معياري (٠,٢٧)، وهو يقابل تقدير بدرجة كبيرة.

#### المجال الثالث: مجال المهارات الإدارية:

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة، على فقرات هذا المجال، حيث كانت كما هي موضحة في الجدول (٥).



جدول (٥): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة على مجال المهارات الإدارية مرتبة تنازلياً

الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي *	الانحراف المعياري	درجة الممارسة
١	تحديد معايير الأداء الجيد للمعلمين.	٣,٧٩	.٩٧	كبيرة
٣	تحفيز المعلمين على المشاركة باتخاذ القرار.	٣,٧٨	.٩٦	كبيرة
٥	تحديد الوقت الذي يتناسب وانجاز العمل	٣,٧٥	.٩٧	كبيرة
٤	توفير برامج نمو مهني للعاملين تركز على جودة وتحسين الأداء.	٣,٧٤	.٩٥	كبيرة
١٠	امتلاك المعرفة النظرية والمهارات الأدائية لإجراء البحوث الإدارية.	٣,٧٣	.٩٩	كبيرة
٨	التقيد بالأنظمة والقوانين والتعليمات الصادرة من الوزارة .	٣,٧١	.٩٨	كبيرة
٩	امتلاك مهارات تقييم الأداء.	٣,٦٩	.٩١	كبيرة
١٦	القيام بكتابة التقارير الفترية والفصلية والسنوية.	٣,٦٩	.٩٥	كبيرة
١٧	الحرص على استخدام الوسائط المتعددة في العملية التعليمية .	٣,٦٦	.٩٦	كبيرة
١٤	المحافظة على نظافة المرافق والمبنى المدرسي	٣,٦٥	١,٠١	كبيرة
٦	توزيع اللجان على المعلمين بموضوعية .	٣,٦٤	.٩٧	كبيرة
٧	تحديد مواصفات البيئة المشجعة على الإبداع.	٣,٦٤	.٩٢	كبيرة
١١	امتلاك المعرفة النظرية والعملية حول الاستراتيجيات الحديثة في الإدارة.	٣,٦٤	.٩٣	كبيرة
١٥	توفير وسائل الأمن والسلامة في مختبرات ومرافق المدرسة .	٣,٦٣	.٩٣	كبيرة
٢	اتخاذ القرارات المناسبة والمتوافقة مع العمل .	٣,٦٢	.٩٣	كبيرة
١٢	متابعة سجلات المدرسية المختلفة .	٣,٥٨	١,٠٧	كبيرة
١٣	الإشراف على الطابور الصباحي بشكل يومي.	٣,٥٤	١,٠٠	كبيرة
	المجال ككل	٣,٦٨	.٣٤	كبيرة

\* الدرجة العظمى من (٥)

يبين الجدول (٥) أن الفقرة رقم (١) والتي نصت على " تحديد معايير الأداء الجيد للمعلمين" قد احتلت المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (٣,٧٩) وانحراف معياري (٠,٩٧)، وجاءت الفقرة رقم (٣) والتي كان نصها " تحفيز المعلمين على المشاركة باتخاذ القرار" بالمرتبة الثانية بمتوسط حسابي (٣,٧٨) وانحراف معياري (٠,٩٦)، بينما احتلت الفقرة رقم (١٣) والتي نصت على " الإشراف على الطابور الصباحي بشكل يومي" المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (٣,٥٤) وانحراف معياري (١,٠٠)، وقد بلغ المتوسط الحسابي لتقديرات أفراد العينة على هذا المجال ككل (٣,٦٨) وانحراف معياري (٠,٣٤)، وهو يقابل تقدير ممارسة بدرجة كبيرة.

المجال الرابع: مجال المهارات الفكرية:

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة، على فقرات هذا المجال، حيث كانت كما هي موضحة في الجدول (٦).

جدول (٦): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة

على مجال المهارات الفكرية مرتبة تنازلياً

الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي *	الانحراف المعياري	درجة الممارسة
٦	يمتلك مهارة الإقناع في تسويق وتنفيذ القرارات.	٣,٦٢	.٩٨	كبيرة
٤	الاستئارة بآراء المسؤولين والمسؤولين في مواجهة المشكلات .	٣,٥٧	١,٠٧	كبيرة
١	تحديد المشكلات التي تواجه المعلمين في المدرسة.	٣,٥٤	.٩٩	كبيرة
٢	تخصيص الوقت الكافي لمواجهة المشكلات الطارئة.	٣,٥٣	١,٠٢	كبيرة
١٠	إتباع الأسلوب العلمي باتخاذ القرارات.	٣,٥٣	.٩٧	كبيرة

الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي *	الانحراف المعياري	درجة الممارسة
٧	الربط بين أهداف وإمكانات المدرسة.	٣,٥٢	.٩٧	كبيرة
٣	إتباع الأسلوب العلمي في حل المشكلات.	٣,٥٠	١,٠٨	كبيرة
٩	تغليب المصلحة العامة على الخاصة.	٣,٥٠	.٩١	كبيرة
٨	التروي في إصدار الأحكام.	٣,٤٦	.٩٥	متوسطة
١٤	إدراك الموقف كوحدة متكاملة .	٣,٤٥	.٩٧	متوسطة
٥	عرض الأفكار بطريقة موضوعية وعلمية منظمة.	٣,٤١	١,٠٣	متوسطة
١٢	لديه ملكة الإبداع والابتكار في طرح الأفكار.	٣,٣٩	١,٠٨	متوسطة
١١	القدرة على التأثير الإيجابي في المعلمين.	٣,٣٨	.٩٧	متوسطة
١٣	المقدرة على الاستماع والإنصات للمعلمين.	٣,٣٢	١,٠٧	متوسطة
	المجال ككل	٣,٤٨	.٤٨	متوسطة

#### الدرجة العظمى من (٥)

يبين الجدول (٦) أن الفقرة رقم (٦) والتي نصت على " يمتلك مهارة الإقناع في تسويق وتنفيذ القرارات" قد احتلت المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (٣,٦٢) وانحراف معياري (٠,٩٨)، وجاءت الفقرة رقم (٤) والتي كان نصها "الاستئارة بآراء المسئولين والمرؤوسين في مواجهة المشكلات" بالمرتبة الثانية بمتوسط حسابي (٣,٥٧) وانحراف معياري (١,٠٧)، بينما احتلت الفقرة رقم (١٣) والتي نصت على "المقدرة على الاستماع والإنصات للمعلمين" المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (٣,٣٢) وانحراف معياري (١,٠٧)، وقد بلغ المتوسط الحسابي لتقديرات أفراد العينة على هذا المجال ككل (٣,٤٨) وانحراف معياري (٠,٤٨)، وهو يقابل تقدير ممارسة بدرجة متوسطة.

السؤال الثاني: "هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية ( $\alpha = 0,05$ ) بين درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية في محافظة القريات للمهارات القيادية من وجهة نظر المعلمين أنفسهم، تبعاً لاختلاف متغيرات التخصص، والخبرة، والمؤهل العلمي، والجنس؟".

للإجابة عن هذا السؤال، تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد العينة لدرجة ممارسة مديري المدارس الثانوية في محافظة القريبات للمهارات القيادية، حسب متغيرات الدراسة على مجالات الاستبانة، على النحو التالي:  
أ- حسب متغير التخصص:

جدول (٧): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد العينة لدرجة ممارسة مديري المدارس الثانوية في محافظة القريبات للمهارات القيادية حسب متغير التخصص

موضوعات إنسانية (ن = ١٦٤)		موضوعات علمية (ن = ٩٥)		المجال
الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	
.٢٤	٣,٥٨	.٢٩	٣,٥٠	مجال المهارات الفنية
.٢٦	٣,٧٦	.٢٩	٣,٧٣	مجال المهارات الإنسانية
.٣٤	٣,٦٩	.٣٤	٣,٦٦	مجال المهارات الإدارية
.٤٤	٣,٥٧	.٥٤	٣,٤٤	مجال المهارات الفكرية
.١٩	٣,٦٣	.٢١	٣,٦٠	الكلية

ب- حسب متغير الخبرة:

جدول (٨): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد العينة لدرجة ممارسة مديري المدارس الثانوية في محافظة القريبات للمهارات القيادية حسب متغير الخبرة

أكثر من ١٠ سنوات (ن = ٨١)		من ١٠ - ٥ سنوات (ن = ٨٧)		أقل من ٥ سنوات (ن = ٩١)		المجال
الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	
.٢٩	٣,٥٤	.٢٨	٣,٥١	.٢٣	٣,٥٥	مجال المهارات الفنية
.٢٤	٣,٧٤	.٢٦	٣,٧٧	.٣١	٣,٧٣	مجال المهارات الإنسانية
.٣٠	٣,٦٧	.٣٧	٣,٧١	.٣٥	٣,٦٤	مجال المهارات الإدارية
.٤٤	٣,٥٣	.٤٩	٣,٥١	.٤٧	٣,٥٦	مجال المهارات الفكرية
.١٩	٣,٦٢	.٢٠	٣,٦٣	.٢١	٣,٦٢	التقييم الكلي

ج- حسب متغير المؤهل العلمي:

جدول (٩): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد العينة لدرجة ممارسة مديري المدارس الثانوية في محافظة القريات للمهارات القيادية حسب متغير المؤهل العلمي

بكالوريوس فأقل (ن = ٢٠٨)		ماجستير (ن = ٤٠)		دكتوراه (ن = ١١)		المجال
الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	
.٢٤	٣,٥٦	.٢٧	٣,٤٩	.٤١	٣,١٧	مجال المهارات الفنية
.٢٧	٣,٧٥	.٢٩	٣,٧٤	.٣٤	٣,٧٦	مجال المهارات الإنسانية
.٣٤	٣,٦٧	.٣٧	٣,٦٥	.١٤	٣,٨٧	مجال المهارات الإدارية
.٤٨	٣,٥٢	.٥٠	٣,٥٧	.٤٣	٣,٥٦	مجال المهارات الفكرية
.٢٠	٣,٦٢	.٢٢	٣,٦١	.١٧	٣,٦٠	التقييم الكلي

د- حسب متغير الجنس:

جدول (١٠): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد العينة لدرجة ممارسة مديري المدارس الثانوية في محافظة القريات للمهارات القيادية حسب متغير الجنس

أنثى (ن = ١٢٦)		ذكر (ن = ١٣٣)		المجال
الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	
.٢٩	٣,٥١	.٢٤	٣,٥٥	مجال المهارات الفنية
.٢٥	٣,٧٣	.٢٩	٣,٧٦	مجال المهارات الإنسانية
.٣٠	٣,٧١	.٣٨	٣,٦٥	مجال المهارات الإدارية
.٤٣	٣,٤٧	.٥٢	٣,٥٨	مجال المهارات الفكرية
.١٧	٣,٦١	.٢٢	٣,٦٣	الكلي

يتبين من الجداول أرقام ( ٧ ، ٨ ، ٩ ، ١٠ ) وجود فروق ظاهرية بين المتوسطات الحسابية لتقديرات أفراد عينة الدراسة، على مجالات درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية في محافظة القريات للمهارات القيادية، ولمعرفة مستويات الدلالة الإحصائية لتلك الفروق تم استخدام تحليل التباين المتعدد، والجدول (١١) يبين ذلك.

جدول (١١): نتائج تحليل التباين المتعدد للفروق بين المتوسطات الحسابية لتقديرات أفراد العينة على مجالات درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية في محافظة القريات للمهارات القيادية حسب متغيرات الدراسة

الدالة الإحصائية	قيمة ف	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	المجالات	مصدر التباين
.٠٣٨*	٤,٣٦٠	.٢٧٥	١	.٢٧٥	مجال المهارات الفنية	الالتخصص قيمة هوتلنغ = ٠,٠٤١ ح = ٠,٠٤٢*
.٤٦٥	.٥٣٦	.٠٤٠	١	.٠٤٠	مجال المهارات الإنسانية	
.٧٧٤	.٠٨٢	.٠٠٩	١	.٠٠٩	مجال المهارات الإدارية	
.٠٢٤*	٥,١٣٤	١,١٦٩	١	١,١٦٩	مجال المهارات الفكرية	
.٤٤٢	.٨٢٠	.٠٧٢	٢	.١٠٤	مجال المهارات الفنية	الخبرة قيمة ولكس = ٠,٩٧٨ ح = ٠,٧٠٤
.٦٥٠	.٤٣١	.٠٣٢	٢	.٠٦٥	مجال المهارات الإنسانية	
.٦٠٨	.٤٩٩	.٠٥٨	٢	.١١٦	مجال المهارات الإدارية	
.٤٨٠	.٧٣٥	.١٦٧	٢	.٣٣٥	مجال المهارات الفكرية	
.٠٠٠*	١١,٩٨٦	.٧٥٧	٢	١,٥١٤	مجال المهارات الفنية	المؤهل العلمي قيمة ولكس = ٠,٩٠٢ ح = ٠,٠٠١*
.٩٨٦	.٠١٤	.٠٠١٥	٢	.٠٠٣	مجال المهارات الإنسانية	
.٢٩٨	١,٢١٨	.١٤١	٢	.٢٨٣	مجال المهارات الإدارية	
.٧٤٦	.٢٩٤	.٠٦٧	٢	.١٣٤	مجال المهارات الفكرية	
.٣١١	١,٠٣١	.٠٦٥	١	.٠٦٥	مجال المهارات الفنية	الجنس قيمة هوتلنغ = ٠,٠٣٥ ح = ٠,٠٤٩*
.٤١٣	.٦٧٢	.٠٥١	١	.٠٥١	مجال المهارات الإنسانية	
.١٨٠	١,٨١١	.٢١٠	١	.٢١٠	مجال المهارات الإدارية	
.٠٤٦*	٣,٣٣٥	.٧٥٩	١	.٧٥٩	مجال المهارات الفكرية	
		.٠٦٣	٢٥٢	١٥,٩١٢	مجال المهارات الفنية	الخطأ
		.٠٧٥	٢٥٢	١٨,٩٦٨	مجال المهارات الإنسانية	
		.١١٦	٢٥٢	٢٩,٢٦٧	مجال المهارات الإدارية	
		.٢٢٨	٢٥٢	٥٧,٣٦١	مجال المهارات الفكرية	

ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha = 0,05$ )

يبين الجدول رقم (١١):

عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط تقديرات أفراد عينة الدراسة، عند مجالي المهارات الفنية والمهارات الفكرية تعزى لمتغير التخصص، بينما كانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط تقديرات أفراد عينة الدراسة، عند مجالي المهارات الإنسانية والمهارات الإدارية، وذلك لصالح ذوي التخصص الموضوعات الإنسانية.

عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط تقديرات أفراد عينة الدراسة، عند جميع مجالات الدراسة تعزى لمتغير الخبرة.

عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط تقديرات أفراد عينة الدراسة، عند جميع مجالات الدراسة، تعزى لمتغير المؤهل العلمي، ما عدا عند مجال المهارات الفنية. ولتحديد مصادر تلك الفروق تم استخدام اختبار شافيه (Scheffe) كما هو موضح في جدول (١٢).

جدول (١٢): نتائج اختبار شافيه (Scheffe) للفروق بين تقديرات أفراد العينة على

مجال المهارات الفنية حسب متغير المؤهل العلمي

بكالوريوس فأقل	ماجستير	دكتوراه	المؤهل العلمي	
٣,٥٦	٣,٤٩	٣,١٧	المتوسط الحسابي	
*٠,٣٩	٠,٣٢*		٣,١٧	دكتوراه
٠,٠٧			٣,٤٩	ماجستير
			٣,٥٦	بكالوريوس فأقل

ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \geq 0,05$ )

يبين الجدول (١٢) أن هناك فروقاً ذات دلالة إحصائية بين متوسط تقديرات ذوي المؤهل العلمي (دكتوراه) من جهة، ومتوسط تقديرات ذوي المؤهل العلمي (ماجستير، وبكالوريوس فأقل) من جهة ثانية، تعزى لمتغير المؤهل العلمي، وذلك لصالح تقديرات ذوي المؤهل العلمي (ماجستير، وبكالوريوس فأقل).

عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط تقديرات أفراد عينة الدراسة، عند جميع مجالات الدراسة، تعزى لمتغير الجنس، ما عدا عند مجال المهارات الفكرية، حيث كانت الفروق لصالح تقديرات الذكور.

كما تم إجراء اختبار تحليل التباين الرباعي للفروق بين تقديرات أفراد العينة على مجالات درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية في محافظة القريات للمهارات القيادية ككل حسب متغيرات الدراسة، حيث كانت النتائج، كما هي موضحة في الجدول (١٣).

جدول (١٣): اختبار تحليل التباين الرباعي للفروق بين تقديرات أفراد العينة على مجالات مجالات درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية في محافظة القريات للمهارات القيادية ككل حسب متغيرات الدراسة

المتغيرات	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	الدلالة الإحصائية
التخصص	.٠٣٨	١	.٠٣٨	.٩٦٢	.٣٢٨
الخبرة	.٠٠٤	٢	.٠٠٢	.٠٣٨	.٩٦٣
المؤهل العلمي	.٠١٥	٢	.٠٠٧	.١٨٦	.٨٣١
الجنس	.٠٣٦	١	.٠٣٦	.٩٠٤	.٣٤٣
الخطأ	١٠,٠٢٩	٢٥٢	.٠٤٠		
الكلية	٣٤٠٦,٤٨٣	٢٥٨			

يبين الجدول (١٣) عدم وجود فروق دالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية ( $\alpha \geq 0,05$ ) بين متوسطات تقديرات أفراد العينة على مجالات درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية في محافظة القريات للمهارات القيادية ككل، تعزى لمتغيرات الدراسة.

### مناقشة النتائج :

هدفت هذه الدراسة الى التعرف على درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية بمحافظة القريات للمهارات القيادية من وجهة نظر المعلمين أنفسهم ، وبعد ان قام الباحث بجمع البيانات اللازمة وتحليلها وعرض نتائجها قام بمناقشة تلك النتائج وفقا لأسئلة الدراسة :



اولا : مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الاول : نص السؤال الاول على : "ما درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية في محافظة القريات للمهارات القيادية من وجهة نظر المعلمين أنفسهم؟ تناولت الاداة التي تناولت المهارات القيادية اربعة مجالات هي : مجال المهارات الفنية ، و مجال المهارات الإنسانية ، و مجال المهارات الإدارية ، و مجال المهارات الفكرية.

المجال الاول : مجال المهارات الفنية : بينت النتائج أن الفقرة التي نصت على "وضع الخطط لمواجهة الأمور الطارئة" قد احتلت المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (٣,٨٨) ويعزو الباحث ذلك لأهمية امتلاك المدير لمهارة استشراف المستقبل ووضع الخطط التي تتميز بالمرونة بحيث تمكنه من مواجهة أي طارئ وهذا يدل على مقدرة المدراء على مواجهة أي طارئ بأسلوب علمي ، وجاءت الفقرة التي كان نصها "تطوير مهارات التعلم والتعليم للطلبة" بالمرتبة الثانية بمتوسط حسابي (٣,٧٨) ويعزو الباحث ذلك الى قدرة مدراء المدارس في تحمل المسؤولية الادارية والفنية والمقدرة على استثمار الموارد البشرية والمادية في سبيل تطوير التعليم ، كما حصلت الفقرة التي نصت على " يحرص على تفويض جزء من سلطاته للمعلمين" المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (٢,٩٢) ويرجع الباحث ذلك الى قلة تفويض المدراء لبعض صلاحياتهم للمعلمين وادراك المعلمين ان ذلك يؤثر سلبيا على سير العمل بالطريقة المثلى لانه في حال غياب المدير دون ان يكون هناك من ينوب عنه فان الكثير من المعاملات سوف تتعطل وبالتالي تؤثر سلبيا على العمل .

المجال الثاني : مجال المهارات الإنسانية : دلت النتائج المتعلقة بهذا المجال الى أن الفقرة التي نصت على " توفير مناخ تعليمي بين المعلمين والتلاميذ" قد احتلت المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (٤,٠٣) ، ويفسر الباحث ذلك ادراك المدراء لأهمية المناخ التعليمي الايجابي في تحفيز المعلمين والتلاميذ على الانتاج والابداع وهذا يدل على نجاح وزارة التربية في اعداد المدراء بشكل مناسب . وجاءت الفقرة التي كان نصها "تشجيع المعلمين على ابداء آرائهم" بالمرتبة الثانية بمتوسط حسابي (٣,٩٠) ويرجع الباحث ذلك اقتناع المدراء انه كلما كان هناك مشاركة في القرار من خلال ابداء الآراء

كلما كانت فرص نجاح القرار وتبنيه من المرؤوسين اكبر وبذلك تنفيذه بالشكل المطلوب ، بينما جاءت الفقرة التي كان نصها " تنمية العناصر القيادية لدى المعلمين" في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (٣,٦٣) ويفسر الباحث ذلك الى ان المعلمين يروا اهمية ابراز واستشعار ما لديهم من سمات قيادية من قبل ادارة المدرسة وبالتالي الايمان بما لديهم من طاقات وامكانيات تسعفهم لمواجهة المواقف الطارئة .

المجال الثالث : مجال المهارات الادارية : بينت النتائج ان الفقرة التي نصت على " تحديد معايير الأداء الجيد للمعلمين" قد احتلت المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (٣,٧٩) ويرجع الباحث ذلك تمكن المدير من تحديد المعايير الايجابية وتطبيقها في تقييم عمل المعلمين وبالتالي التعامل بموضوعية وحيادية في وضع تقييم الاداء ، وجاءت الفقرة التي كان نصها " تحفيز المعلمين على المشاركة باتخاذ القرار" بالمرتبة الثانية بمتوسط حسابي (٣,٧٨) ويرجع الباحث السبب في ذلك حرص المدير على اشراك المعلمين في اتخاذ القرار لما لذلك من اثار ايجابية على سلامة وتعميم وتنفيذ القرار ، بينما احتلت الفقرة التي نصت على " الإشراف على الطابور الصباحي بشكل يومي" المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (٣,٥٤) وقد يكون السبب في ذلك الى حاجة المدراء الى ادراك اهمية حضور الطابور الصباحي والاشراف عليه دون الاكتفاء بتفويض الوكيل او معلمين اخرين بذلك .

المجال الرابع : مجال المهارات الفكرية : دلت النتائج أن الفقرة التي نصت على " يمتلك مهارة الإقناع في تسويق وتنفيذ القرارات" قد احتلت المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (٣,٦٢) وهذا يدل على امتلاك المدراء للحس القيادي وانهم يمارسوا السلطة الغير رسمية التي تعتمد على التأثير والإقناع اكثر من ممارستهم للسلطة الرسمية ، وجاءت الفقرة التي كان نصها "الاستشارة بأراء المسؤولين والمرؤوسين في مواجهة المشكلات" بالمرتبة الثانية بمتوسط حسابي (٣,٥٧) ويعزو الباحث ذلك الى نجاح المدراء في اشراك المعلمين باتخاذ القرارات من خلال الاستشارة بأرائهم ومشاركتهم لما لذلك من تأثير ايجابي على نجاح القرار، بينما احتلت الفقرة التي نصت على "المقدرة على الاستماع والإنصات للمعلمين" المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (٣,٣٢)

وقد يكون السبب في حاجة المدراء الى اكتساب مهارة الاستماع والانصات للقضايا التي تهم المعلمين وليس فقط تلك التي يرغب المدير بمناقشتها بحيث يقوم بالاستماع واشراك المعلمين فيها .

ثانيا : النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني : نص السؤال الثاني على : "هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية ( $\alpha = 0,05$ ) بين درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية في محافظة القريات للمهارات القيادية من وجهة نظر المعلمين أنفسهم ، تبعاً لاختلاف متغيرات التخصص، والخبرة، والمؤهل العلمي، والجنس؟". وقد اشارت النتائج المتعلقة بهذا السؤال الى ما يلي :

عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط تقديرات أفراد عينة الدراسة، عند مجالي المهارات الفنية والمهارات الفكرية تعزى لمتغير التخصص، بينما كانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط تقديرات أفراد عينة الدراسة، عند مجالي المهارات الإنسانية والمهارات الإدارية، وذلك لصالح ذوي التخصص الموضوعات الإنسانية وقد يكون السبب ان اصحاب التخصصات الإنسانية يكونوا على تواصل اكثر مع الادارة وبالتالي شعورهم اكثر بنقص ممارسة هذه المهارات .

عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط تقديرات أفراد عينة الدراسة، عند جميع مجالات الدراسة تعزى لمتغير الخبرة.

عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط تقديرات أفراد عينة الدراسة، عند جميع مجالات الدراسة، تعزى لمتغير المؤهل العلمي، ما عدا عند مجال المهارات الفنية.

عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط تقديرات أفراد عينة الدراسة، عند جميع مجالات الدراسة، تعزى لمتغير الجنس، ما عدا عند مجال المهارات الفكرية، حيث كانت الفروق لصالح تقديرات الذكور.

التوصيات : من خلال ما بينته وتوصلت اليه الدراسة من نتائج يوصي الباحث بما يلي:

المحافظة على الدرجات العالية لدرجة ممارسة المهارات القيادية لمدراء المدارس الثانوية من خلال عقد الدورات والورش والندوات والمحاضرات بشكل دوري ومستمر .

استثمار الامكانات البشرية في الجامعات وبخاصة المختصين في الادارة التربوية في اعطاء المدراء دورات او اقامة لقاءات وورش عمل تعزز الممارسة الايجابية للمهارات القيادية.

ضرورة اعتماد معايير مقننة وواضحة وثابتة عند تعيين مدراء المدارس بحيث يتم التأكد من مدى امتلاك المدير المرشح للتعيين لهذه المهارات وان لا يكون التعيين فقط من اجل الترقية او المكافأة .

الاشراف والرقابة من قبل ادارة التعليم على مدراء المدارس للتأكد من حسن استخدام سلطاتهم ومدى تمتعهم وممارستهم للمهارات القيادية .

ابقاء المدراء على تواصل مع ادارة التربية والتعليم وتزويدهم بكل ما هو جديد في مجال الادارة .

### قائمة المراجع :

أولاً : المراجع العربية :

- مرعي ، توفيق وياعي ، محمد ( ١٩٩٩ ) . قياس الاداء الاداري للمديرين السعوديين في قطاع الخدمة المدنية - دراسة ميدانية تحليلية - مجلة جامعة الملك سعود المجلد ( ٣ ) العدد ( ١ ) ، الرياض ، ص ص ٣- ٣٣ .
- المغامسي ، سعيد ( ٢٠٠٤ ) . القيادة التربوية والمهارات اللازمة لقياس المؤسسات التربوية " مجلة كلية التربية بجامعة المنصورة ، العدد ( ٥٤ ) ، الجزء ( ١ ) . المنصورة ، ص ص ٩٩-١٢٨ .
- الغامدي ، عبدالله ( ٢٠٠٦ ) . بناء برنامج تدريبي لتنمية مهارات القيادات التربوية في حل المشكلات الادارية بأساليب ابداعية ، رسالة ماجستير جامعة ام القرى ، المملكة العربية السعودية .
- السبيعي ، عبيد ( ٢٠٠٩ ) . الادوار القيادية لمديري التربية والتعليم في ضوء متطلبات ادارة التغيير ، رسالة ماجستير جامعة ام القرى ، المملكة العربية السعودية .
- الزهراني ، محمد علي ( ١٩٩٩ ) . المهارات القيادية لدى مديري المدارس الثانوية رسالة ماجستير جامعة الملك فيصل ، الرياض ، المملكة العربية السعودية .
- الريمي ، عبده ( ٢٠٠٥ ) . المهارات القيادية لدى مديري المدارس الثانوية في مدينة تعز كما يتصورها اعضاء الهيئة التعليمية ، رسالة ماجستير ، جامعة عدن ، اليمن .
- بلبيسي ، فانتة ( ٢٠٠٧ ) . درجة ممارسة المهام القيادية لدى مديري ومديرات المدارس الثانوية الحكومية ، رسالة ماجستير ، جامعة النجاح الوطنية في نابلس ، فلسطين .
- الاغا ، راند ( ٢٠٠٨ ) . المهارات القيادية لدى المسؤولين في شركة الاتصالات "الجوال" بين الواقع والمنظور المعياري ، رسالة ماجستير ، الجامعة الاسلامية ، غزة .
- عليمات ، صالح ( ٢٠٠٢ ) . النمط القيادي لمديري المدارس الاساسية في محافظة المفرق وعلاقته بالمناخ التنظيمي ، مجلة جامعة دمشق ، المجلد ( ١٨ ) العدد ( ١ ) سوريا ص ص ١٦٩-٢٠٩
- أبو سن ، أحمد إبراهيم . ( ١٤١٧ هـ ) الإدارة في الإسلام ، الرياض ، المملكة العربية السعودية .
- احمد ، عباس بله . ( ٢٠٠٦ ) . مبادئ الإدارة المدرسية . مكتبة الرشد ناشرون ، الرياض .
- الاعرجي ، عاصم ، ( ١٩٩٦ ) إدارة الأزمات واتخاذ القرارات ، عمان ، الأردن .
- الجز ولي ، عبد الحافظ والغول ، يوسف . ( ٢٠٠٥ ) . تقنيات التعليم ( الإطار النظري )
- الجندي ، عادل السيد محمد . ( ١٤٢٣ هـ ) الإدارة والتخطيط التعليمي الإستراتيجي ( رؤيا معاصرة ) ، الرياض ، المملكة العربية السعودية .
- الحفنى ، عبد المنعم ( ٢٠٠٠ ) . المعجم الشامل لمصطلحات الفلسفة ، ط٣ ، مكتبة مدبولي ، القاهرة .
- الحقيل ، سليمان عبد الرحمن . ( ٢٠٠٣ ) . نظام وسياسة التعليم في المملكة العربية السعودية . ط١٥ .

- الخضير ، إبراهيم محمد .(٢٠٠٧). الإدارة التربوية في الإسلام، مكتبة الرشد ناشرون، الرياض ، المملكة العربية السعودية.
- الخطيب ، رداح وآخرون .(١٩٩٨). الإدارة والإشراف التربوي(اتجاهات حديثة ) . دار الأمل للنشر والتوزيع ، اربد ،الأردن.
- الخوaja، عبد الفتاح (٢٠٠٤). تطوير الإدارة المدرسية، دار الثقافة، عمان، الأردن.
- الدخيل ، محمد عبد الرحمن .(٢٠٠١). مدخل إلى أصول التربية .دار ألخريجي للنشر والتوزيع ،الرياض .
- ألدويك ، تيسير وآخرون .(١٩٩٨). الإدارة التربوية والمدرسية والإشراف التربوي . دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع ، عمان، الأردن.
- الرازم، عز الدين، (١٩٩٨) الأزمات والكوارث، دار الخوaja، عمان، الأردن.
- الزبيري، سلمان عاشور (١٩٨٨). اتجاهات في تربية الطفل، دار أنس للنشر، عمان، الأردن.
- الزبيري، سلمان عاشور (٢٠٠١). الإدارة الصفية الفعالة في ضوء الإدارة المدرسية الحديثة، مطابع الثورة العربية الليبية، طرابلس، ليبيا.
- الطالب ، هشام يحيى .(١٩٩٥). دليل التدريب القيادي ، المعهد العالمي للفكر الإسلامي ، فيرجينيا .الولايات المتحدة الأمريكية.
- العريفج ،سامي سلطي .( ٢٠٠٤م) الإدارة التربوية المعاصرة ، عمان ،الأردن.
- مرسي ، محمد منير .(١٩٩٣). الإدارة التعليمية أصولها وتطبيقاتها . عالم الكتب ، القاهرة ، مصر.
- مرسي ، محمد منير .(١٩٩٧). أصول التربية . عالم الكتب ، القاهرة ، مصر .
- مرسي، محمد منير .(١٩٩٣). الإدارة التعليمية أصولها وتطبيقاتها . منشورات جامعة دمشق ، سوريا .
- مصطفى ،حسن وآخرون (١٩٨٩م) اتجاهات جديدة في الإدارة المدرسية ، القاهرة ،مصر.
- مصطفى ،صلاح عبد الحميد و عمر، فدوى فاروق ، الإدارة والتخطيط التربوي .
- نشوان ، يعقوب حسين .(١٩٩١). الإدارة والإشراف التربوي .دار الفرقان عمان، الأردن.

### المراجع الأجنبية :

Massaro Ed.D. & Augustus J.(٢٠٠٠): Teacher Percent of school climate- and Principals self-reported leadership style based on three empirical measures of perceived leadership. The center of education. Winder University. One University place. Chester. pA ١٩،١٣

Richter, Mary (٢٠٠٦), The Relationship Between Principle Leadership And School-Wide Position Behavior Support: An Exploratory Study, Doctor Of Philosophy, University of Missouri-Columbia

Tillson, E.A.(١٩٩٥): An analysis of technical. Human and conceptual skills among student affairs administrator in higher education. (Doctoral Dissertation Texas A&M University, ١٩٩٥). Dissertation Abstracts International, ٥٧-١, P.٦٤  
Chapin, David, (٢٠٠١): An Analysis of Effective of an Educational Leadership Training Program, Michigan state University, Dal-A ٥٠-٤

- Garber, Darral H.(١٩٩١): "Networking among principals: A study of Established practices and relationships" paper presented at the Annual Meeting of the national conference of professor of Education Administration.(٤٥th ,Fargo, ND,U.S Louisiana).

Waldman, L, Chastukhina, N. (٢٠٠٢), Training and Development of Leaders in top u.s. companies, Dept. of Management, Marketing and Business Administration Murray Stats University, USA.

Field, Richard H.G (٢٠٠٢), "Leadership Defined: Web Images Reveal the Differences between Leadership and Management" School of Business University of Alberta, Canada

Betty, J, (٢٠٠١): Management of the Business Classroom)editor), national Business Education Association.

Outcome-Based Strategic Planning Approach for Schools. Center for Strategic Planning, ٢٠٠١.