

المهارات القيادية لدى مديري المدارس من وجهة نظر الملمات
مدرسة المنهاج الخاصة أنموذجاً

أ. فدوى على خرواط *

كلية الآداب ، جامعة غريان ، ليبيا

Email...Fadwakhawat@gmail.com

تاريخ الارسال 2025/10/8م تاريخ القبول 2025/11/12م

<https://doi.org/10.66045/Oo12sx00>

Leadership skills of school principals from the perspective of teachers: Al-Minhaj Private School as a case study

Fadwa Ali Kharwat — Faculty of Arts, University of Gharyan

Al-Minhaj Private School as a Case Study

Research Summary:

This research aimed to identify the level of leadership skills among principals of Al-Minhaj School from the perspective of female teachers. The research population consisted of all female teachers at the school during the 2024–2025 academic year. A questionnaire was used to collect data, and a descriptive-analytical approach was employed to arrive at the results. The research sample comprised 45 female teachers, and the researcher reached several conclusions, most notably that the level of leadership skills among Al-Minhaj School principals, from the teachers' perspective, was high. The study also revealed that the four leadership skills (human, administrative, technical, and intellectual) were high among the principals. The results showed statistically significant differences between the first axis (human skills) and each of the following axes: the second (administrative skills), the third (technical skills), and the fourth (intellectual skills). However, the other comparisons did not show statistically significant differences. Furthermore, the results indicated no differences in leadership skills among the principals of the Al-Minhaj school sample attributable to the variables of educational qualification and years of experience, from the teachers' perspective.

Keywords

almaharat altaaliat - mudiriat almadaris - wijhat nazar almuealim

ملخص البحث:

هدف البحث الحالي إلى التعرف على مستوى المهارات القيادية لدى مديرات مدرسة المنهاج من وجهة نظر المعلمات ، وتكون مجتمع البحث من جميع معلمات المدرسة للعام الدراسي (2024،2025)، وتم استخدام الاستبانة لجمع المعلومات، والمنهج الوصفي التحليلي للوصول إلى النتائج ، وتكونت عينة البحث من (45) معلمة، ولقد توصلت الباحثة إلى العديد من النتائج وكان أهمها إن مستوى المهارات القيادية لدى مديرات مدرسة المنهاج من وجهة نظر المعلمات جاءت مرتفعة، كما إن مستوى المهارات القيادية الاربعة (الإنسانية-الإدارية-الفنية -الفكرية) لدى مديرات المدرسة جاءت مرتفعة، وتوصلت النتائج إلى وجود فروق دالة إحصائياً بين المحور الأول (المهارات الإنسانية) وكل من المحور الثاني (المهارات الإدارية) والثالث (المهارات الفنية) والرابع (المهارات الفكرية) ، بينما لم تظهر المقارنات الأخرى فروقاً ذات دلالة إحصائية ، ولا توجد فروق بين أفراد عينة الدراسة في مستوى المهارات القيادية لدى مديرات مدرسة المنهاج ترجع إلى متغير (المؤهل التعليمي ، سنوات الخبرة) من وجهة نظر المعلمات.

الكلمات المفتاحية :

المهارات القيادية - مديري المدارس - وجهة نظر المعلمات

مقدمة البحث:-

يواجه العالم تغيرات متسارعة من مختلف جوانب الحياة ، التي أعادت تشكيل الادوار والمسؤوليات داخل المؤسسات، وجعلت من التنافس على أفضل القادة مهارة لرفع أدائها.

وتعد المدرسة من أبرز هذه المؤسسات والتي تسهم في تطور المجتمعات الإنسانية وتقدمها، وتكمن أهمية القيادة في كونها الركيزة الأساسية التي تحفز استمرارية هذه المؤسسة وتضمن بقاءها إذ تلعب دوراً استراتيجياً داخل البيئة المدرسية من خلال السعي نحو تحقيق الأهداف المرسومة وتوفير الظروف الملائمة لجميع عناصر العملية التعليمية مما يسهم في تهيئة مناخ تعليمي فعال ومنتج ، حيث يرى (العجمي، 2014: 84) إن لكي تحقق المدرسة الأهداف التربوية المنوعة بها لابد من توافر قيادة مؤهلة ومدير قادر على ممارسة الأعمال الإدارية المختلفة من تخطيط وتنظيم ، وتنسيق، وتنفيذ ورقابة ، وتوجيه وبما يمكنه من استثمار كافة الإمكانيات المادية والبشرية ، ومواكبة التغيرات والتطورات التقنية الحديثة .

ويعتبر مدير المدرسة محوراً رئيسياً في الإدارة المدرسية حيث تتجلى مسؤوليته في تحقيق أهداف المؤسسة التعليمية وتعزيز فاعلية الاداء التعليمي ويعتمد نجاحه في أداء دوره القيادي على اكتسابه المهارات القيادية الأساسية ، حيث إن هذه المهارات لا تسهم في تنظيم العمل الإداري وتحسين العلاقات بين الأفراد المدرسة فقط، بل تساعد في تحقيق بيئة تعليمية محفزة للمعلمين والطلاب على حد سواء .

مشكلة البحث:

إن القيادة الناجحة قادرة على تحقيق أهداف المدرسة ومواجهة المشكلات والمعوقات وتضييق الفجوات بين المديرين والمرؤوسين من خلال اكساب القادة التربويين للمهارات القيادية التي تعد جزءاً من تطوير العمل والإشراف على جميع شؤون المدرسة تعليمياً وتربوياً وإدارياً واجتماعياً..

تتطلب المدرسة مديراً يتمتع بكفاءة عالية، نظراً لخطورة رسالتها وتعدد دورها ، حيث تشير الأبحاث في هذا المجال ، إلى أن المدير الذي تتوفر فيه مهارات متنوعة ترتبط بعمليات التدريس وإدارة الفصل، وحفظ النظام وتنمية العاملين وتطوير المناهج... هي المدارس التي تحقق أهدافها بنجاح (مدرسي ، 2001 : 103).

وتكمن أهمية امتلاك مديري المدارس للمهارات القيادية في كون القيادة تمثل حلقة الوصل بين العاملين وبين خطط المدرسة وتصوراتها المستقبلية ، كما أنها تعد البوتقة التي تنصهر بداخلها طاقة المفاهيم والسياسات والاستراتيجيات، ويقع على عاتقها رسم معالم المؤسسة من أجل تحقيق الأهداف المرسومة، وتعميم القوى الايجابية والسيطرة على مشكلات العمل ورسم الخطط اللازمة والعمل على مواكبة المتغيرات المحيطة وتوظيفها لخدمة المدرسة. (العجمي، 2013: 180)

ونظراً لملاحظة الباحثة لامتلاك مديري مدرسة (المنهاج) لمهارات قيادية مميزة ، كان لهذه المهارات أثر واضح في تعزيز أداء المدرسة وخلق بيئة تعليمية ناجحة ، دفع ذلك الباحثة إلى اختيار هذه الإدارة كنموذج لدراسة المهارات القيادية التي يتمتع بها مديري المدرسة، ومن هنا تتحدد مشكلة الدراسة بـ (المهارات القيادية لدى مديري المدارس من وجهة نظر المعلمات "مدرسة المنهاج الخاصة أنموذجاً") .

تساؤلات البحث:-

1:- ما مستوى المهارات القيادية لدى مديري مدرسة المنهاج من وجهة نظر المعلمات.

2:- ما مستوى المهارات القيادية الاربعة (الإنسانية-الإدارية-الفنية -الفكرية) لدى مدراء مدرسة المنهاج من وجهة نظر المعلمات.

3:- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين المهارات القيادية الأربعة (الإنسانية -الإدارية -الفنية - الفكرية) لدى مديري مدرسة المنهاج من وجهة نظر المعلمات.

4:- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين أفراد عينة الدراسة في مستوى المهارات القيادية لدى مديري مدرسة المنهاج ترجع إلى متغير (المؤهل التعليمي ، سنوات الخبرة) من وجهة نظر المعلمات.

أهداف البحث :-

1:- التعرف على مستوى المهارات القيادية لدى مديري مدرسة المنهاج من وجهة نظر المعلمات.

2: التعرف على مستوى المهارات القيادية (الإنسانية - الإدارية -الفنية - الفكرية) لدى مديري مدرسة المنهاج من وجهة نظر المعلمات.

3: التعرف على نوعية الفروق بين المهارات القيادية الأربعة (الإنسانية - الإدارية - الفنية - الفكرية) لدى مديري مدرسة المنهاج من وجهة نظر المعلمات.

4: التعرف على الفروق بين أفراد عينة الدراسة في مستوى المهارات القيادية لدى مديري مدرسة المنهاج ترجع إلى متغير (المؤهل التعليمي ، سنوات الخبرة).

أهمية الدراسة :-

من الناحية النظرية تتمثل في تحديد المهارات القيادية التي ينبغي لمدير المدرسة ممارستها من أجل تحقيق الأهداف التربوية و إدراك مديري المدارس للمهام والأدوار المتوقع منهم ممارستها مما يساعد في تقويم ادائهم والتوجه نحو تحسين ممارستهم القيادية .

أما من الناحية التطبيقية تمثل هذه الدراسة مرجعاً ، للدارسين والمهتمين بالأوضاع التعليمية ، والبحوث التربوية لدراسات اشمل تهدف إلى تطوير ممارسات مديري المدارس للمهارات القيادية بما يتلاءم مع التطورات التربوية الحديثة.

مصطلحات البحث :-

المهارات القيادية :- " مجموعة من القدرات والكفايات التي يتسم بها المدير للقيام بسلوك يومي مستثمراً وموظفاً مهاراته الإدارية، والإدراكية، والذاتية الشخصية ، والإنسانية، والفنية بالتعامل مع الموظفين ، لإنجاز أعمال ومهام في خدمة الأهداف المحددة، كما أنها مكتسبة ونامية"(غبون ،2020 : 187)

تعرفها الباحثة إجرائياً: بأنها مجموعة من الممارسات الإنسانية والإدارية والفنية والفكرية التي تمارسها مديرة المدرسة مع العاملين معها وتمكنها من القيام بمهامها بفاعلية.

مدير المدرسة: "قائد تربوي ومشرف يتولى إدارة المدرسة وتنظيمها والإشراف عليها، ويتصف بخصائص ومهارات تطلبها منه طبيعة الأدوار التي يتوقع منه ممارستها في إدارته للمدرسة، لبلوغ أهدافها المنشودة" (العربي، 2021: 608).

مدرسة المنهاج الخاصة : هي مؤسسة تعليمية خاصة تقدم خدماتها التعليمية لمراحل التعليم الأساسي (الابتدائي- الاعدادي) والمرحلة الثانوية تقع المدرسة في نطاق مدينة طرابلس تظم 4 فروع في نطاق أبو سليم وعين زارة.

المعلم : هو ذلك الشخص الذي يتولى مسؤولية التعليم والتربية داخل المدرسة، ويعمل على تنمية قدرات المتعلمين العقلية والوجدانية والمهارية من خلال تخطيط وتنفيذ وتقييم المواقف التعليمية." (مرعي، الحيلة، 2002: 25)

وتعرف الباحثة المعلمات إجرائياً: بأنهن اللاتي يدرسن في مدرسة المنهاج واللاتي أجن على استبان المهارات القيادية لمديري المدارس .

حدود البحث:-

الحدود الزمانية: طبق البحث في العام الدراسي 2024\2025.

الحدود المكانية : طبق البحث في مدرسة المنهاج الخاصة بمدينة طرابلس-أبو سليم

الحدود البشرية : طبق البحث على عينة من المعلمين في مدرسة المنهاج الخاصة بمدينة طرابلس- أبو سليم| عين زارة.

المهارات القيادية وأهميتها :

مما لا شك فيه بأن كل مؤسسة تربوية تسعى إلى تحقيق الأهداف الموكلة إليها بكفاءة وفعالية عاليتين ، وهذا لا يتحقق إلا من خلال قدرة القائد المدرسي على توظيف المهارات القيادية التي يمتلكها لتحقيق هذه الأهداف التربوية ، واستثمارها في تطوير العملية التعليمية وفي الحد من المشكلات القائمة داخل المدرسة أو في المجتمع المحلي المحيط بها، فمن خلال هذه المهارات القيادية يستطيع بأن يؤثر في العاملين معه ويحفزهم ويستطيع تحديد العوامل المؤثرة سلباً على سير العملية التعليمية وإيجاد الحلول المناسبة لمعالجتها سواء داخل المدرسة أو من المجتمع المحلي. تعتبر المهارات القيادية أحد المقومات الأساسية في عملية التطوير، فالمدیر الذي يمتلك تلك المهارات عامل

رئيس لنجاح العمل التربوي والتعليمي، فالإبداع عنصراً مهماً وسمه أساسيه ينبغي توافرها في مدير المدرسة، بحيث يصبح الابتكار والتجديد والمرونة هو المحك الأساسي الذي يدير به العملية التربوية والتعليمية وتعزيز قدراتهم على تحقيق الأهداف ومواكبة التطور والتغيرات المتجددة . (السبيل، 2013: 54)

وترى الباحثة أن من أبرز عوامل نجاح المؤسسة التعليمية وجود قيادة فعالة تمتلك مهارات قيادية مؤثرة ، إذ لا يكفي فقط رفع الأداء وتحسين البيئة التنظيمية دون وجود مدير قادر على توجيه الجهود نحو تحقيق الأهداف، كما أن المهارات القيادية تساعد مدير المدرسة على بناء بيئة صحية داخل أسوارها من خلال رفع الروح المعنوية للعاملين وتحفيزهم على الإنجاز والإبداع والتميز والإصدار وتشجيعهم على المشاركة في صنع القرار وتحمل المسؤولية، وتحقيق الأهداف ، كما أن المهارات القيادية تساعد مدير المدرسة على إدارة الأزمات بكل هدوء واتزان والنظر للمستقبل برؤية تفاؤلية قادرة على التغيير والتكيف مع متطلبات العصر.

تصنيف المهارات :- من خلال الاطلاع على الأدبيات العلمية تبين للباحثة عدم وجود اتفاق حول تصنيف واحد للمهارات القيادية حيث صنفت الحريري (2015) المهارات القيادية إلى، مهارات تصورية ، مهارات إنسانية ، مهارات تنظيمية ، مهارات سياسية ، مهارات معرفية ، أما العجمي(2010) فقد قسم المهارات القيادية على النحو التالي ، المهارات الذاتية ، المهارات الفنية ، المهارات الإنسانية ، المهارات الفكرية ، أما آل ناجي (2014) صنف المهارات القيادية إلى المهارات الفكرية ، المهارات الإنسانية ، المهارات الفنية.

واستناداً لما سبق ترى الباحثة أنه لتحقيق الأهداف التربوية داخل المؤسسات التعليمية لابد لمدير المدرسة من امتلاك مجموعة من المهارات القيادية التي تمكنه من أداء دوره بفعالية وكفاءة. وتُعد هذه المهارات أساسية في تنفيذ الوظائف الإدارية والقيادية، كما تسهم في تعزيز بيئة إيجابية قائمة على التواصل والتفاعل البناء بين العاملين، مما يساعد على تحقيق الأهداف المشتركة.

وتتمثل المهارات القيادية الفعالة في قدرة المدير على تشكيل رؤية واضحة ومشاركة هذه الرؤية مع الآخرين، وتحويلها إلى خطط عمل قابلة للتنفيذ، بما يعكس قدرته على التأثير في سلوك العاملين وتوجيههم نحو تحقيق أهداف المدرسة. ويتطلب ذلك توفر مهارات عالية في التواصل وإدارة العلاقات داخل البيئة المدرسية.

وتشير العديد من الكتابات التربوية إلى تنوع المهارات القيادية اللازمة لمديري المدارس، إلا أن التصنيفات قد تختلف بحسب الدراسات، حيث لم يُجمع على إطار موحد

لهذه المهارات. وفي ضوء ذلك، ترى الباحثة إن أهم المهارات القيادية اللازمة لمديري المدارس والتي تسهم في تحسين جودة الحياة الوظيفية، ويؤدي امتلاكها إلى تمكين المدير من استثمار الإمكانيات المادية والبشرية المتاحة، وتوجيه الطاقات الإبداعية، وتحفيز العاملين نحو المشاركة الإيجابية والطوعية في تحقيق أهداف المدرسة، إلى ما يلي:-

المهارات الإنسانية:- وتعرف هذه المهارات بأنها "مقدرة المسؤول التربوي على التعامل الفعال والسلوك كعضو في جماعة وكعنصر فاعل في تنمية الجهود التشاركية ضمن الفريق الذي يتولى قيادته" (الطويل، 2006: 27) فالمهارات الإنسانية تستلزم الفهم المتبادل بين القائد التربوي والعاملين معه، وهي تعتبر من أكثر المهارات استعمالاً من خلال عمليات الاتصال والتواصل المستمرة داخل المؤسسة التربوية، وتعتبر سلوكاً أساسياً عند القائد التربوي، وتتضمن الآتي: مهارة التعبير والتحكم بالنفس وتحفيز العمل الجماعي والتواصل والمساواة والمشاركة، (مرسي، 2005: 30) وترى الباحثة بأن المهارات الإنسانية من الأسس المهمة للنجاح الإداري والقيادي حيث تعكس قدرة مدير المدرسة على التعامل بفاعلية مع الآخرين من فهم مشاعرهم وتلبية احتياجاتهم بحيث يتمكن من إقامة علاقات إيجابية مع المعلمين والطلاب والموظفين، كما تتيح هذه المهارة لمدير المدرسة الاستماع للآخرين وفهم الصراعات والمواقف المختلفة، مما يساعده على حل الخلافات بطريقة مرضية للجميع، كما إن هذه المهارة تساعد المدير على تحفيز الأفراد وتنمية روح الفريق والعمل الجماعي إذ أن المدير الذي يمتلك مهارات إنسانية يعرف كيف يقدر جهود الآخرين ويكافئهم على انجازاتهم مما يعزز الحافز الداخلي لديهم ويدفعهم للمزيد من العطاء.

المهارات الإدارية :- وهي قدرة القائد على فهم عملة وممارسة نشاطه بما يتلاءم ويحقق أهداف المؤسسة وما يكفل تحقيق متطلبات العاملين وإشباع حاجاتهم وتعني أيضاً تمتع قائد المدرسة بالبراعة والفتنة التي تمكنه من القيام بالأعمال الإدارية المطلوبة منه بطريقة سليمة ومتميزة، وهي تعكس قدرة القائد على التعامل بشكل إيجابي مع الأفراد والجماعات وتتطلب الفهم المتبادل بين القائد والجماعات وفهم ميول وحاجات واتجاهات الآخرين وهي أكثر المهارات استخداماً، وتتعلق هذه المهارة بالأمور التنظيمية والمكتبية التي يجب على مدير المدرسة اتخاذها حتى يقوم بمهمته بسهولة ويسر وتتضمن الآتي: تتضمن: التخطيط الاستراتيجي واتخاذ القرار وتقييم الأداء والتفويض وتكنولوجيا المعلومات، (شاهين، 2011: 86) وفي ضوء ما تقدم تشير الباحثة أن المهارات الإدارية تمثل عنصراً أساسياً لنجاح مدير المدرسة في أداء مهامه، إذ تُمكنه من تحقيق التوازن

بين الأهداف التعليمية والإدارية، وتنظيم الجهود وتوزيع المهام بعدالة، ومراعاة الجوانب الإنسانية للعاملين والطلبة على حد سواء كما تسهم هذه المهارات في توظيف الموارد البشرية والمادية بفاعلية، بما يعزز قدرة المدير على مواجهة متغيرات العملية الإدارية وتحقيق أهداف التنظيم والتخطيط والمتابعة والتقييم.

المهارات الفنية :- وهي المعرفة المتخصصة في فرع من فروع العلم والكفاءة في استخدام هذه المعرفة بما يحقق الهدف المرغوب بفاعلية وتكتسب هذه المهارات بالدراسة والخبرة والتدريب" (حسان، والعجمي، 2013: 212) وهذه المهارة توفر عند مدير المدرسة ، معرفة وإدراك كافي في مجال النشاطات المتخصصة، التي لها علاقة بالأساليب والعمليات والإجراءات التعليمية أو بالتقنيات. والمهارات الفنية تتضمن معرفة متخصصة والقدرة التحليلية في مجال المعرفة لاستخدامها بكافة الأساليب في العمل ، وتتضمن الآتي النشاط المدرسي، تحفيز المعلمين ، وتطوير البرنامج التعليمي ، والنشاط المدرسي، والإشراف على المعلمين، (الطويل، 2006: 26)، وهنا تشير الباحثة أن هذه المهارة تعكس قدرة مدير المدرسة على استثمار الأساليب الفنية في إعداد الخطط الإدارية والتربوية وتنظيمها بشكل فعال، بالإضافة إلى توزيع المهام والمسؤوليات بين العاملين والطلبة بطريقة تضمن انسجام الأداء وسلاسته. وتساعد هذه المهارة المدير أيضاً في بناء قنوات تواصل واضحة تسهل تبادل المعلومات ومتابعة سير العمل، بما يضمن جودة التنفيذ وتحقيق الأهداف المرجوة. كما تكمن أهميتها في القدرة على مراقبة تنفيذ الخطط والقرارات ضمن الجداول الزمنية المحددة، وتقييم النتائج وتحليل نقاط القصور بهدف تطوير العملية التعليمية والارتقاء بمستواها .

المهارات الفكرية :- وهي قدرة القائد على رؤية التنظيم الذي يقوده وفهمه للترابط بين أجزائه وقدرته على تصور وفهم علاقات الموظف بالمؤسسة ، وعلاقات المؤسسة ككل بالمجتمع الذي تعمل فيه ، ولكي يستطيع مدير المدرسة أن يمارس هذه المهارات بكفاءة واقتدار لابد من الوعي ببعض العناصر الجوهرية اللازمة لعملية القيادة التربوية (حسان، والعجمي، 2013: 212) ونرى الباحثة أن امتلاك مدير المدرسة للمهارات الفكرية وخاصة العليا منها كالتصور والإدراك ، تجعل منه ذا نظرة ثاقبة تمكنه من فهم المواقف التربوية بعمق وتحليل المشكلات المدرسية بصورة شمولية واتخاذ قرارات أكثر وعياً واتزاناً، كما ان نجاح مدير المدرسة مرتبط بقدرته على فهم وإدراك واضحين لعلاقات جميع الموارد البشرية داخل المدرسة ، وخارجاً كأولياء الأمور والمشرفون التربويون وإدارة التعليم ويرتبط كل ذلك بقدرته على التحليل والاستنتاج والربط وتوليد الأفكار والاحساس بالمشكلات والنجاح في إيجاد الحدود لها

الدراسات السابقة:

- 1:-دراسة أبو زعيتر (2009) هدفت الدراسة إلى التعرف على درجة ممارسة المهارات القيادية لدى مديري المدارس الثانوية في محافظة غزة من وجهة نظر معلمي المرحلة الثانوية، وتحديد سبل تطوير ممارسة مديري المدارس الثانوية في محافظات غزة للمهارات القيادية .واستخدمت الاستبانة وتكونت عينة الدراسة(832) معلماً ومعلمة. أظهرت الدراسة أن درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية للمهارات القيادية كانت عالية كما إنه لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات المعلمين في المدارس الثانوية في محافظات غزة لدرجة ممارسة مديريهم للمهارات القيادية تعزى إلى (الجنس وسنوات الخبرة وفي مجال المهارات القيادية) كما بينت وجود فروق في المهارات الذاتية والإنسانية والفكرية . (أبو زعيتر،2009)
- 2:- دراسة شاهين (2011) وهدفت إلى التعرف على درجة ممارسة المديرين الجدد للمهارات القيادية في المدارس الحكومية بمحافظة غزة من وجهة نظرهم وسبل تنميتها والاختلاف في درجة الممارسة تبعاً لمتغير الجنس والمنطقة والمرحلة الدراسية ، وقد استخدمت المنهج الوصفي التحليلي، وتكون مجتمع الدراسة من (192) مديراً ومديرة أما العينة فتكونت من (155) مديراً ومديرة ، واستخدمت الاستبانة لجمع المعلومات ، وتوصلت الدراسة إلى إن درجة ممارسة مديري ومديرات المدارس للمهارات القيادية بمجملها كبيرة، وحصلت المهارات الإدارية على المرتبة الاولى ، والمهارات الذاتية على المرتبة الثانية، أما المهارات الفنية على المرتبة الثالثة، والمهارات الفكرية على المرتبة الرابعة ، والمهارات الإنسانية بالمرتبة الخامسة، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير الجنس والمنطقة والمرحلة الدراسية. (شاهين،2011)
- 3:-دراسة الشهري(2013)، هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على درجة ممارسة مديري المدارس التابعة لمشروع الملك عبدالله لتطوير التعليم للمهارات القيادية بمدينة مكة المكرمة، والاختلاف في درجة الممارسة تبعاً لمتغير الخبرة ، والمؤهل والمرحلة الدراسية . وتكون مجتمع الدراسة من (557) معلم، واستخدم المنهج الوصفي التحليلي ، والاستبانة ، وتوصلت الدراسة إلى أن درجة ممارسة مديري المدارس للمهارات الذاتية والإدارية والإنسانية والفنية (كبيرة جداً) أما المهارات الفكرية (كبيرة) كما أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير المؤهل والخبرة في حين توجد فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير المرحلة . (طيب،الوشمي،2016: 94)
- 4:- دراسة دباش (2024) هدفت إلى تحديد درجة توافر المهارات القيادية الفنية لدى مديري إدارة الموهوبين بالمملكة العربية السعودية وتحديد درجة توافر المهارات

الإنسانية لدى مديري إدارات الموهوبين بالمملكة العربية السعودية ، وقد استخدمت المنهج الوصفي التحليلي ، وتكونت عينة من (84) مديراً وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية توافر المهارات القيادية بدرجة عالية حيث تصدرت المهارات القيادية الفنية في المرتبة الاولى تليها المهارات الإدارية ثم المهارات الإنسانية. (دباش، 2024: 105)

التعقيب على الدراسات السابقة:

من حيث الأهداف: اتفق البحث الحالي مع دراسة شاهين (2011)، و الشهري (2013)، في التعرف على درجة المهارات القيادية لدى مديري المدارس وهدفت دراسة دباش (2024)، ودراسة أبو زعتر (2009)، إضافة لذلك إلى تحديد سبل تنمية المهارات القيادية، وتفرد البحث الحالي بمعرفة الفروق بين المهارات القيادية . من حيث المنهج: اتفق البحث الحالي مع كل الدراسات السابقة في اختيار المنهج الوصفي التحليلي للوصول إلى النتائج . من حيث الأداة المستخدمة: اتفق البحث الحالي مع الدراسات السابقة في اختيار الاستبانة كأداة لجمع البيانات .

من حيث العينة : اختلف البحث الحالي مع كل الدراسات السابقة في عدد العينة حيث استخدمت الدراسات السابقة عينات كبيرة تتراوح بين (84-832) حيث بلغ عدد العينة في دراسة دباش (2024) (84) مديراً، ودراسة شاهين (2011) (155) مديراً، ودراسة أبو زعتر (2024) (832) ، أما البحث الحالي أستخدم عينة صغيرة (45) معلمة ، وهذا يجعله بحثاً موجهاً لتحليل ادق واعمق لبيئة واحدة محددة وليس محاولة تعميم واسعة.

من حيث المتغيرات: تناولت الدراسات السابقة متغيرات مختلفة تؤثر في درجة ممارسة المهارات القيادية منها) الخبرة ، المؤهل ، الجنس، المرحلة الدراسية ، المنطقة (واقتصر البحث الحالي على (المستوى التعليمي ، سنوات الخبرة). إجراءات البحث: استخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي لتحقيق أهداف البحث، ويعرف بأنه "المنهج الذي يتناول دراسة أحداث وظواهر وممارسات قائمة موجودة متاحة للدراسة والقياس كما هي، دون تدخل الباحث في مجرياتها ويستطيع الباحث أن يتفاعل معها فيصفها ويحللها. (الأغا: 2002، 43).

متغيرات الدراسة:

المتغيرات التصنيفية: (المستوى التعليمي ، سنوات الخبرة).
المتغيرات المحكية: (المهارات القيادية).

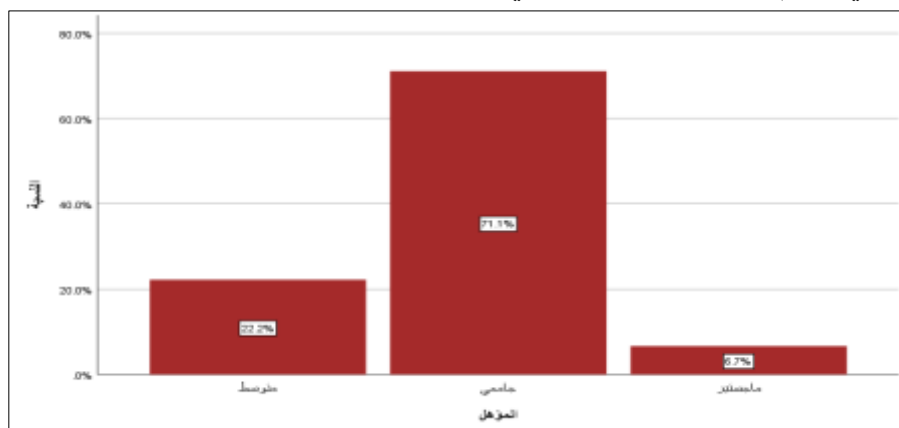
مجتمع الدراسة وطريقة اختيار العينة:

تكون مجتمع البحث من جميع المعلمات في مدرسة المنهاج الخاصة والبالغ عددهم 90 معلمة موزعين على أربعة فروع .

عينة البحث :- قبل اختيار العينة تم استبعاد عدد (20) معلمة من مجتمع الدراسة تعملن في فرع جديد للمدرسة لعدم مطابقتها لشروط اللازمة لاختيار العينة حيث إن الشرط الأساسي هو أن يكون لدى المعلمات خبرة سابقة في التعامل مع الإدارة المدرسية والاطلاع على الأساليب المتبعة، وهذا الشرط غير متوفر لديهن بسبب حداثة التحاقهم بالمدرسة، وتم اختيار العينة بالطريقة العمدية وبلغ حجمها (55) معلمة .

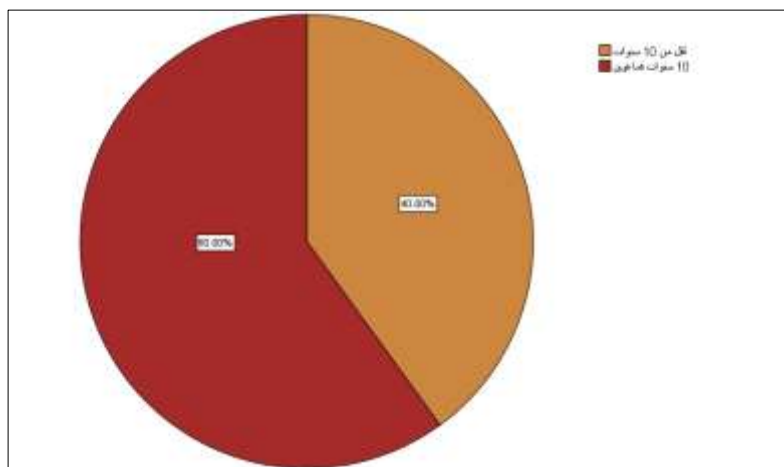
تم توزيع الاستبانة عليهم ، وتم استرداد (49) استبانة، وبعد عملية المراجعة والادخال للبيانات، تم استبعاد عدد (4) استبانات بسبب عدم الاستجابة لأغلب الفقرات، وبالتالي فإن هذا التحليل مبني على عينة حجمها (45) استبانة.

من خلال نتائج الشكل 1 إلي يوضح توزيع عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي، ويتضح أن أغلب المشاركات في هذه الدراسة لديهن مؤهل جامعي حيث بلغت نسبتهن حوالي 71%، تليها نسبة المعلمات اللاتي يحملن شهادة متوسط بنسبة تقريبا 22%، بينما نسبة اللاتي لديهن ماجستير ضئيلة حوالي 7%.



شكل (1): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي

أما ما يخص توزيع عينة الدراسة حسب سنوات الخبرة، فكما مبين بالشكل 2، أن أغلب عينة الدراسة لديهن سنوات خبرة 10 سنوات فما فوق. هذه النتيجة تشير إلى أن أغلب المشاركات لديهن خبرة واسعة.



شكل (2): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب سنوات الخبرة

أدوات البحث:

الاستبانة: في ضوء ما تم الطالع عليه من الأدب التربوي والدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع الدراسة والاستفادة منها جميعاً، قامت الباحثة بتصميم أداة الدراسة (الاستبانة) وقد تضمنت جزئين على النحو الآتي :-

الجزء الأول: تعريف بالبحث وعنوانه وهدفه ، وحث أفراد عينة الدراسة على أهمية الإدلاء بأرائهم، والمعلومات العامة لأفراد العينة وهي: (المؤهل العلمي) متوسط ، جامعي ، ماجستير

(سنوات الخبرة) أقل من 10سنوات ، أكثر من (10) سنوات .

الجزء الثاني: تكون من أربع محاور: المحور الأول (المهارات الإنسانية)، المحور الثاني (المهارات الإدارية)، والمحور الثالث (المهارات الفنية)، والمحور الرابع (المهارات الفكرية).

الصدق: المقصود بالصدق هو إلى أي درجة يقيس الاختبار ما وضع لقياسه. (الضامن،2007: 113).

وقد فامت الباحثة بالتحقق من صدق الاستبانة من خلال :

الصدق الظاهري (صدق المحكمين): أعدت الاستبانة بصورتها الأولية من 40 فقرة وللتأكد من صلاحية وملائمة فقراتها لقياس ما وضعت لأجله ، ومدى مناسبة العبارات لكل محور، تم عرضها على عدد من المختصين في مجال التربية وعلم النفس ، وبناء على التعديلات والاقتراحات التي أبدأها المحكمون ، قامت الباحثة بأجراء التعديلات

اللازمة التي اتفق عليها أغلب المحكمين بنسبة (80%) من تعديل بعض العبارات وحذف (6) عبارات حتى أصبحت الاستبانة في صورتها النهائية تتكون من (34) عبارة موزعة على أربعة محاور على النحو التالي :

1:- محور المهارات الإنسانية ويشمل (9) عبارات.

2:- محور المهارات الإدارية ويشمل (9) عبارات.

3:- محور المهارات الفنية ويشمل (8) عبارات.

4:- محور المهارات الفكرية ويشمل (8) عبارات.

الوثبات: للتحقق من وثبات أداة الدراسة، تم احتساب الوثبات بطريقتين : الأولى طريقة إعادة الاختبار حيث تم تطبيق أداة البحث على عينة استطلاعية خارج عينتها بلغ عددها (15) معلمة ، وذلك بتطبيقها مرتين وبفاصل زمني مقداره أسبوعان بين التطبيق الأول والتطبيق الثاني، وحساب معامل ارتباط بيرسون بين نتائج التطبيقين وجاء معامل الوثبات مرتفعاً حيث بلغ (0.85)، مما يؤكد على وثبات الاستبانة.

أما الطريقة الثانية فقد تمت باستخدام معامل ألفا كرونباخ، وهو من أكثر الأساليب شيوعاً في تقييم الوثبات الداخلي لأدوات القياس التي تعتمد على مقياس ليكارت فكانت النتائج كما موضحة بالجدول 1:

جدول (1): نتائج معامل ألفا كرونباخ لمحاور الاستبانة الأربعة، والاستبانة بالكامل

المحاور	عدد الفقرات	وثبات المحور
المحور الأول: المهارات القيادية الإنسانية	09	0.88
المحور الثاني: المهارات القيادية الإدارية	09	0.87
المحور الثالث: المهارات القيادية الفنية	08	0.86
المحور الرابع: المهارات القيادية الفكرية	08	0.91
الوثبات العام للاستبانة	34	0.95

من خلال نتائج الجدول السابق يتضح لنا أن قيم معامل الوثبات للمحاور الأربعة تراوحت بين 0.86 كحد أدنى، و 0.91 كحد أعلى، وهي قيم تشير إلى مستوى وثبات مرتفع، مما يعكس اتساقاً جيداً بين بنود كل محور. أما بالنسبة للدرجة الكلية للاستبانة فقد بلغ معامل ألفا كرونباخ 95 %، وهذا يدل على درجات عالية من الوثبات الداخلي في الإجابات. تعكس هذه النتائج أن الاستبانة تتمتع بدرجة عالية من الاتساق الداخلي، مما يعزز من موثوقيتها وصلاحياتها .

طريقة التصحيح : من أجل معرفة اتجاهات آراء المعلمات حول مستوى المهارات القيادية لدى مديرات مدرسة المنهاج تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات عينة الدراسة على فقرات كل محور من محاور الدراسة، وتم تحديد درجة الموافقة على فقرات كل محور على حسب قيمة المتوسط الحسابي المرجح كالتالي:

جدول (2): معيار تحديد درجة الموافقة حسب مقياس ليكارت الخماسي

المتوسط	درجة الموافقة
1.80 – 1	منخفضة جداً
2.60 – 1.81	منخفضة
3.40 – 2.61	متوسطة
4.20 – 3.41	عالية
5 – 4.21	عالية جداً

المعالجة الإحصائية: النسبة المئوية، اختبار t لعينتين مستقلتين، اختبار المقارنات البعدية، معامل ألفا كرونباخ، المتوسط الحسابي، المتوسط الحسابي المرجح، الانحراف المعياري، برنامج التحليل الإحصائي spss.

عرض ومناقشة النتائج:- بعد تجميع استمارات الاستبانة استخدمت الطريقة الرقمية (مقياس ليكارت الخماسي) في ترميز الإجابات، وتم استخدام برنامج SPSS النسخة (26) الذي يعد من الأدوات المتقدمة في مجال التحليل الإحصائي تم استخدام الإحصاء الوصفي من خلال العرض الجدولي لكل من التكرار والنسبة للمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة للمشاركين في هذه الدراسة، أيضاً تم حساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لاستجابات عينة الدراسة لكل فقرة من فقرات المحاور الأربعة، والمتوسط العام لكل محور.

ولاختبار فرضيات الدراسة تم استخدام مجموعة من الأساليب الإحصائية المناسبة لطبيعة البيانات، شملت اختبار T لعينة واحدة لقياس اتجاهات العينة بالنسبة للقيمة المحايدة، واختبار T لعينتين مستقلتين لدراسة الفروق بين مجموعتين، وتحليل التباين لتحليل الفروق بين ثلاث مجموعات فأكثر، بالإضافة إلى اختبار المقارنات البعدية عند وجود فروق معنوية، وقد تم اعتماد مستوى دلالة إحصائية 5% في هذه الدراسة.

- نتائج المحور الأول (مستوى المهارات القيادية الإنسانية لدى مدراء مدرسة المنهاج)

الجدول (3) يوضح المتوسطات الحسابية، الانحرافات المعيارية، لاستجابات عينة الدراسة لفقرات محور المهارات القيادية الإنسانية.

جدول (3): بعض المقاييس الإحصائية ودرجة الموافقة لمحور المهارات القيادية الإنسانية

الانحراف المعياري	المتوسط المرجح	التكرار الأعلى	الفقرات
0.77	4.33	مرتفع جداً	1 تحرص على إقامة علاقات إيجابية وبناءة مع المعلمات.
1.09	4.11	مرتفع جداً	2 تدبر النزاعات بين المعلمات بحكمة عالية وفعالية.
0.72	4.38	مرتفع جداً	3 تعزز التعاون بين جميع المعلمات.
0.80	4.36	مرتفع جداً	4 تهتم بنشر روح الفريق والعمل الجماعي.
0.79	4.31	مرتفع جداً	5 تشجع المعلمات على التعبير عن آرائهن بحرية.
0.91	4.24	مرتفع جداً	6 توزع المهام المطلوبة على المعلمات بما يتناسب مع إمكانياتهم وقدراتهم.
0.90	4.09	مرتفع جداً	7 تشرك المعلمات في اتخاذ القرارات الإدارية بما يعزز التعاون والعمل لجماعي
0.88	4.33	مرتفع جداً	8 تحفز المعلمات وتؤثر إيجابياً على أدائهم.
0.74	4.36	مرتفع جداً	9 تستجيب لاحتياجات المعلمات وتعمل على تلبية رغباتهم.

من خلال نتائج الجدول (3) نجد أن المتوسطات الحسابية المرتبطة بمستوى المهارات القيادية الإنسانية تراوحت ما بين 4.09 كحد أدنى و4.38 كحد أعلى مع انحرافات معيارية ضمن حدود مقبولة، مما يعكس تقارباً في آراء المشاركين. كما تشير النتائج إلى أن القيمة الأكثر تكراراً لجميع الفقرات كانت مرتفع جداً، مما يعكس اتفاقاً واضحاً بين أفراد العينة على توافر هذه المهارات بدرجة عالية وهذا يدل على أن مديرات المدرسة على دراية بالطبائع البشرية والعلاقات الإنسانية حيث يستطيعون التعاون مع المعلمات وجعلهم يخلصون في العمل العطاء والانتاجية وتحقيق الأهداف التربوية والتعليمية، وتتفق هذه النتيجة مع دراسة الشهري (2013) التي توصلت نتائجها إلى مستوى عالي من المهارات الإنسانية.

- نتائج المحور الثاني (مستوى المهارات القيادية الإدارية لدى مدراء مدرسة المنهاج)

الجدول (4) يوضح المتوسطات الحسابية، الانحرافات المعيارية، لاستجابات عينة الدراسة لفقرات محور المهارات القيادية الإدارية.

جدول (4): بعض المقاييس الإحصائية ودرجة الموافقة لمحور المهارات القيادية الإدارية

الانحراف المعياري	المتوسط المرجح	التكرار الأعلى	الفقرات
0.78	4.58	مرتفع جداً	1 تتخذ القرارات الإدارية المناسبة لضمان سير العمل بكفاءة.
0.79	4.22	مرتفع جداً	2 تحفز المعلمات على المشاركة الفعالة في اتخاذ القرارات والعمل بروح الفريق.
0.58	4.58	مرتفع جداً	3 تحدد أوقاتاً مناسبة لإنجاز الأعمال الإدارية لضمان الالتزام بالمواعيد.
0.76	4.22	مرتفع جداً	4 توزع المهام الإدارية وأعمال اللجان بين المعلمات بطريقة متوازنة.
0.52	4.67	مرتفع جداً	5 ملتزمة بتطبيق الأنظمة والتعليمات من الوزارة بدقة.
0.51	4.71	مرتفع جداً	6 تشرف على النظام العام في المدرسة وتتابع تنفيذه بانتظام.
0.73	4.49	مرتفع جداً	7 تضع خطة سنوية شاملة لتطوي المدرسة وتحقيق أهدافها.
0.80	4.36	مرتفع جداً	8 تعمل على تنفيذ الخطة السنوية بالتنسيق مع المعلمات.
0.73	4.53	مرتفع جداً	9 تتابع بشكل مستمر سجلات المدرسة المختلفة للتأكد من انتظامها.

تشير نتائج الجدول 4 إلى أن استجابات عينة الدراسة حول فقرات محور المهارات القيادية الإدارية جاءت إيجابية جداً، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية بين 4.22 و 4.71، وجميع الفقرات حصلت على درجة "مرتفعة جداً" من حيث الموافقة. كما أن الانحرافات المعيارية كانت منخفضة نسبياً. مما يعكس درجة الاتفاق في آراء المشاركين بشكل مرتفع بشأن تقييمهم لهذه المهارات، كما أن القيمة الأكثر تكراراً لجميع الفقرات كانت مرتفع جداً، ترى الباحثة إن هذا النتيجة تدل على وجود اتفاق واضح بين أفراد عينة الدراسة على فعالية الأداء الإداري لدى مديرات مدرسة المنهاج، وهو يعكس وعياً إدارياً مرتفع وإدارة منظمة تسهم في تحقيق الأهداف التربوية بكفاءة، وتحسين الاداء التربوي والتعليمي وبناء ثقافة مدرسية ايجابية وتعاونية، وتتفق هذه النتيجة مع

دراسة شاهين (2011) التي توصلت نتائجها إلى مستوى عالي للمهارات الإدارية لمديري ومديرات المدارس.

- نتائج المحور الثالث (مستوى المهارات القيادية الفنية لدى مدراء مدرسة المنهاج) الجدول (5) يوضح المتوسطات الحسابية، الانحرافات المعيارية لاستجابات عينة الدراسة لمحور فقرات المهارات القيادية الفنية.

جدول (5): بعض المقاييس الإحصائية ودرجة الموافقة لمحور المهارات القيادية الفنية

الانحراف المعياري	المتوسط المرجح	التكرار الأعلى	المعايير
0.73	4.53	مرتفع جداً	1 تتقن إعداد الجداول الزمنية وتنظيم المهام المدرسية بشكل فعال.
0.72	4.38	مرتفع جداً	2 تتميز برؤية مستقبلية واضحة في مجالات العمل المختلفة.
0.66	4.58	مرتفع جداً	3 تطلع بانتظام على أحدث المستجدات والتطورات في مجال العمل.
0.75	4.27	مرتفع جداً	4 تتبكر أساليب جديدة لتحسين الأداء وإنجاز العمل بشكل فعال.
0.72	4.38	مرتفع جداً	5 تعمل على تطوير خبراتها بشكل مستمر لتعزيز مهاراتها وزيادة ثققتها.
0.66	4.51	مرتفع جداً	6 تظهر قدرتها على التعامل مع النجاحات والاختراقات بوضوح وفعالية.
0.86	4.24	مرتفع جداً	7 تدعم تبادل الخبرات والمعارف بين المعلمات لتعزيز التعاون.
0.86	4.24	مرتفع جداً	8 تخصص الوارد المادية والبشرية بشكل يتناسب مع احتياجات المدرسة.

تشير النتائج في الجدول أعلاه أن تقييم عينة الدراسة لمستوى المهارات القيادية الفنية لدى مديري المدرسة كان مرتفعاً جداً في جميع الفقرات، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية بين 4.24 و 4.58، وهذه النتيجة تشير إلى إدراك إيجابي عالٍ من قبل المعلمات لأداء المديرات في هذا الجانب، كما أن القيمة الأكثر تكراراً لجميع الفقرات كانت مرتفع جداً مما يعطي اتفاق واضح بين أفراد العينة على توفر تلك المهارات، كذلك تشير الانحرافات المعيارية المنخفضة نسبياً إلى تقارب وجهات النظر بين المعلمات، مما يعزز موثوقية النتائج حيث تعكس هذه النتائج إدراكاً إيجابياً لمهارات

المديرات الفنية، وتؤكد على أهميتها في تعزيز الأداء المؤسسي وتحقيق التطوير المدرسي المستدام، وتشير الباحثة إلى إن ارتفاع مستوى المهارات الفنية قد يرجع إلى اهتمام مديرات مدرسة المنهاج بالجوانب التنظيمية والفنية التي تضمن جودة العملية التعليمية مثل التخطيط الفعال للأنشطة التعليمية والإشراف المباشر على تنفيذها ، ومتابعة أداء المعلمات ، وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (دباش، 2024) حيث تصدرت المهارات الفنية قائمة المهارات القيادية.

- نتائج المحور الرابع (مستوى المهارات القيادية الفكرية لدى مدراء مدرسة المنهاج)
الجدول (6) يوضح المتوسطات الحسابية، الانحرافات المعيارية لاستجابات عينة الدراسة لفقرات محور المهارات القيادية الفكرية

جدول (6): بعض المقاييس الإحصائية ودرجة الموافقة لمحور المهارات القيادية الفكرية

المعايير	التكرار الأعلى	المتوسط المرجح	الانحراف المعياري
1 توزع العمل بشكل عادل بين المعلمات.	مرتفع جداً	4.44	0.66
2 تظهر مهارة في تقييم المخاطر ووضع خطط استباقية للتعامل معها.	مرتفع	4.29	0.66
3 تقدم الحلول والبدائل المناسبة للمشكلات التي تعترض سير العمل.	مرتفع جداً	4.47	0.59
4 تسهيل الأساليب والإجراءات اللازمة لإنجاز العمل.	مرتفع جداً	4.38	0.65
5 تسعى لضمان تنفيذ المهام والوصول إلى الأهداف المحددة.	مرتفع جداً	4.53	0.50
6 توضح الأهداف العامة للاجتماع عند انعقاده.	مرتفع جداً	4.44	0.69
7 تحرص على تعزيز الأداء النوعي والكمي بما يتماشى مع معايير الجودة الشاملة.	مرتفع	4.20	0.76
8 تربط بين لأنشطة الدراسية والأهداف التعليمية لتحقيق تكامل فعال.	مرتفع جداً	4.58	0.62

من خلال نتائج الجدول 6، يتبين أن تقييم عينة الدراسة لمستوى المهارات القيادية الفكرية لدى مديرات مدرسة المنهاج كان إيجابياً بدرجة عالية، حيث تراوحت المتوسطات بين 4.20 و 4.58، وجاءت جميع الفقرات بدرجة مرتفعة جداً، باستثناء فقرتين حصلتا على درجة مرتفعة، مما يعكس وعياً جيداً من قبل المشاركات بأهمية

هذه المهارات، ووجودها لدى المديرات بدرجة ملحوظة، كما أن القيمة الأكثر تكراراً كانت مرتفعة جداً لأغلب الفقرات عدا فقرتين كانت مرتفعة وهو يدل على اتفاق واسع في الآراء حول فاعلية الأداء الفكري القيادي، وقد جاءت الانحرافات المعيارية منخفضة نسبياً، وهو يشير إلى تقارب تقييم عينة الدراسة وتشير النتائج إلى أن مديرات المدرسة ينظر لهم على أنهم يمتلكون قدرة فكرية عالية تتجلى في توزيع العمل بعدالة، وتقديم الحلول المناسبة، وتسهيل الإجراءات، وتقييم المخاطر، وتحقيق الجودة الشاملة، وهذا يعزز من الكفاءة في إدارتهن للمواقف المدرسية بشكل فعال ومرن، كما يمتلكن إدراكاً مرتفعاً لأهمية التفكير التحليلي والقدرة على الربط بين الأهداف التعليمية والأنشطة التربوية المختلفة، إضافةً إلى امتلاكهن مهارة ابتكار الحلول المناسبة للمشكلات التي قد تواجه سير العمل المدرسي، كما تشير النتائج إلى أن المديرات يُظهرن كفاءة في التفكير المنهجي واتخاذ القرارات بصورة مدروسة، إلا أن هناك حاجة لمزيد من الاهتمام بتطوير مهارات التفكير الاستباقي والتخطيط بعيد المدى، بما يساهم في تعزيز جودة الأداء وتحقيق متطلبات الجودة الشاملة في المؤسسات التعليمية، وتتفق هذه النتيجة مع دراسة الشهري (2013) حيث بينت النتائج مستوى عالي للمهارات الفكرية.

-تحليل الاتجاه العام لاستجابات عينة الدراسة لكل محور من محاور الاستبانة، وكذلك للاستبانة ككل، تم استخدام اختبار T في اتجاه واحد حول المتوسط، وذلك بهدف معرفة مستوى المهارات القيادية (الإنسانية، الإدارية، الفنية، الفكرية)، و مستوى المهارات القيادية لدى المديرات بصفة عامة من وجهة نظر المعلمات.

الجدول (7): نتائج اختبار T حول اتجاه إجابات مفردات عينة الدراسة على محاور الدراسة الأربعة والاستبانة بالكامل

ر.م	المحور	المتوسط	الانحراف المعياري	P-value
1	المهارات القيادية الإنسانية	4.27	0.61	0.000
2	المهارات القيادية الإدارية	4.48	0.49	0.000
3	المهارات القيادية الفنية	4.39	0.53	0.000
4	المهارات القيادية الفكرية	4.42	0.51	0.000
	الاستبانة بالكامل	4.42	0.56	0.000

من خلال نتائج الجدول السابق يتضح أن محاور الدراسة الأربعة، والاستبانة بالكامل دالة إحصائياً لأن ($P\text{-value} < 0.05$)، أي أن المعلمات لهن رأي معين يختلف عن المتوسط (المحايد). وحيث إن المتوسطات لكل المحاور وللإستبانة بالكامل أعلى من 3، فإن مستوى القيادة لدى مديرات المدرسة مرتفع من وجهة نظر معلمات المدرسة

، ويمكن تفسير ذلك إلى أن مديرات المدرسة يمتلكن خبرة واسعة في المجال التربوي، الأمر الذي ساهم في صقل مهاراتهم القيادية من خلال الممارسة اليومية والتفاعل مع المواقف المختلفة داخل المدرسة، كما إن وجود بيئة داعمة تجشع التعاون بين الكادر الإداري والمعلمات ينمي المهارات ، كما إن التوجه الجديد حول القيادة التحويلية والمشاركة في اتخاذ القرار هو ما قد تكون تبنته مديرات المدرسة فظهر أثره في استجابة المعلمات ، وتتفق هذا النتيجة مع دراسة شاهين (2011) والدباش (2024) التي أثبتت نتائج دراستهم إلى مستوى عالي للمهارات القيادية لدى عينة مدراء المدارس. لمعرفة هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين محاور الاستبانة الأربعة لدى عينة البحث، تم استخدام تحليل التباين والنتائج مبينة في الجدول (8).

جدول (8): نتائج تحليل التباين لدراسة الفروق بين محاور الاستبانة

قيمة F	P-value
4.11	0.00

نلاحظ من خلال نتائج الجدول السابق أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين المحاور الأربعة للاستبانة لدى عينة الدراسة لأن ($P\text{-value} < 0.05$). أي أن استجابة أفراد عينة الدراسة اختلفت بشكل معنوي عبر هذه المحاور، وبناء على هذه النتيجة تم إجراء اختبارات المقارنات البعدية لمعرفة أي المحاور التي تختلف عن بعضها البعض بشكل دال إحصائياً والمبينة نتائجها في الجدول (9):

جدول (9): نتائج اختبار المقارنات البعدية بين المحاور

المقارنة بين المحاور	الفرق في المتوسطات	P-value
المحور 1 والمحور 2	-0.205	0.001
المحور 1 والمحور 3	-0.113	0.042
المحور 1 والمحور 4	-0.138	0.031
المحور 2 والمحور 3	0.092	0.103

0.265	0.067	المحور 2 والمحور 4
0.066	-0.025	المحور 3 والمحور 4

بناء على اختبار المقارنات البعدية للمقارنات الزوجية، بينت النتائج وجود فروق دالة إحصائياً بين المحور الأول (المهارات الإنسانية) وكل من المحور الثاني (المهارات الإدارية) والثالث (المهارات الفنية) والرابع (المهارات الفكرية) ، أي أن المهارات الإنسانية جاءت بمستوى يختلف بشكل معنوي عن بقية المحاور الثلاثة، بينما لم تظهر المقارنات الأخرى فروقاً ذات دلالة إحصائية. أي أن مستوى هذه المهارات متقارب من وجهة نظر المعلمات.

حيث جاءت المهارات الإدارية في المرتبة الأولى، والمهارات الفكرية في المرتبة الثانية ، والمهارات الفنية في المرتبة الثالثة ، واخيراً المهارات الإنسانية والتي بقيت ضمن المستوى المرتفع، وقد يعزى ذلك إلى إن مديرات المدرسة يتفوقن أكثر في الجوانب الإدارية والتنظيمية التي تمثل طبيعة مهنتهن اليومية ، مثل توزيع المهام ، تطوير المواد التعليمية ، إصدار القرارات ، تنظيم الاعمال ، كما إن معظم برامج التدريب تركز على تطوير وتنمية القدرات الإدارية والفنية بمستوى أعلى من الجوانب الإنسانية ، وتتفق هذه النتيجة مع دراسة زعير (2009) التي بينت نتائجها وجود فروق بين المهارات الإدارية والإنسانية والفنية ، ودراسة شاهين (2011) التي بينت نتائج دراسته حصول المهارات الإدارية على المرتبة الأولى تليها المهارات الفنية واخيراً المهارات الإنسانية .

لمعرفة ما إذا كانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية في آراء عينة الدراسة حول مستوى المهارات القيادية تعزى إلى متغير المؤهل العلمي، تم استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي كما موضح بالجدول (10).

جدول (10): نتيجة تحليل التباين الأحادي لدراسة الفروقات في آراء عينة الدراسة تبعاً لمتغير المؤهل العلمي

P-value	قيمة F
0.219	1.55

تشير النتيجة في الجدول أعلاه لعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات عينة الدراسة حسب مؤهلاتهم العلمية، وبالتالي في تقييمهم مستوى المهارات

القيادية لا يختلف باختلاف المؤهل العلمي، وترى الباحثة إن هذه النتيجة قد تكون بسبب إن المهارات القيادية لمديرات المدرسة واضحة للجميع دون استثناء، حيث تظهر في تنظيم العمل والتواصل والتعامل وحل المشكلات وغيرها الكثير، وهذه التعاملات يلاحظها الجميع بنفس الدرجة ولا تحتاج إلى مستوى أكاديمي، وكذلك المعلمات يعشن تجارب يومية متشابهة مع المديرة ويتعاملن مع نفس القرارات ونفس الأسلوب الإداري هذا يجعل نظرتهم متقاربة لأنهم يبدون رأيهم حول مواقف مشتركة يرونها معاً وتتفق هذه النتيجة مع دراسة الشهري (2013) التي توصلت نتائج دراسته إلى عدم وجود فروق ترجع إلى متغير المؤهل العلمي.

ولمعرفة هل يوجد فروق ذات دلالة إحصائية في آراء عينة الدراسة حول مستوى المهارات القيادية تعزى إلى متغير سنوات الخبرة، تم استخدام اختبار T للعينات المستقلة كما موضح بالجدول (11)

جدول (11): نتائج اختبار T لدلالة الفروق بين متوسطات عينة الدراسة تبعاً لمتغير الخبرة

المحاور	الخبرة	الفرق بين المتوسطات	P-value
المهارات القيادية الإنسانية	أقل من 10 سنوات	-1.18	0.349
	10 سنوات فما فوق		
المهارات القيادية الإدارية	أقل من 10 سنوات	-0.33	0.292
	10 سنوات فما فوق		
المهارات القيادية الفنية	أقل من 10 سنوات	-1.16	0.314
	10 سنوات فما فوق		
المهارات القيادية الفكرية	أقل من 10 سنوات	-1.16	0.304
	10 سنوات فما فوق		

يتضح أنه من خلال نتائج الجدول السابق لاختبار T أن محاور الدراسة كلها غير دالة إحصائياً ($P\text{-value} > 0.05$)، ومنها نستنتج أنه لا توجد فروق ذو دلالة إحصائية بين إجابات عينة الدراسة تبعاً لمتغير الخبرة، بمعنى أن متوسطات استجابات المعلمات الذين خبرتهم أقل من عشر سنوات متقاربة لمتوسطات استجابات المشاركات اللاتي خبرتهن 10 سنوات فما فوق حول محاور الدراسة. ويمكن تفسير هذه النتيجة إلى أن تقييم المعلمات لمستوى المهارات القيادية مستقل عن المؤهل العلمي وسنوات الخبرة، ويتبين من ذلك أن الكفاءة الإدارية للمديرات واضحة بغض النظر عن المؤهل

وسنوات الخبرة وهذا ما يثبت التقييم الموضوعي للمعلمات ، كما تتطابق هذه النتيجة مع تحليل المحاور الاربعة للمهارات القيادية والتي بينت اختلاف طفيف بين المهارات القيادية الاربعة ، دون أن تكون لهذا الاختلاف علاقة بمستوى المؤهل العلمي أو الخبرة، مما يدل على أن القيادة المدرسية تتميز بالوضوح والكفاءة عبر جميع أبعادها، ويعتمد تقييمها على الاداء الفعلي للمديرات وليس على خصائص المعلمات الشخصية، وتتفق هذه النتيجة مع دراسة الشهري(2013) ودراسة أبو زعيتر (2009) التي توصلت نتائج دراستها لعدم وجود فروق ترجع إلى متغير الخبرة .

الاستنتاجات :

- 1: إن مستوى المهارات القيادية لدى مديرات مدرسة المنهاج من وجهة نظر المعلمات جاءت مرتفعة.
- 2: إن مستوى المهارات القيادية الاربعة (الإنسانية-الإدارية-الفنية –الفكرية) لدى مديرات مدرسة المنهاج من وجهة نظر المعلمات جاءت مرتفعة .
- 3: وجود فروق دالة إحصائياً بين المحور الأول (المهارات الإنسانية) وكل من المحور الثاني (المهارات الإدارية) والثالث (المهارات الفنية) والرابع (المهارات الفكرية) ، أي أن المهارات الإنسانية جاءت بمستوى يختلف بشكل معنوي عن بقية المحاور الثلاثة، بينما لم تظهر المقارنات الأخرى فروقاً ذات دلالة إحصائية. أي أن مستوى هذه المهارات متقارب من وجهة نظر المعلمات.
- 4: لا توجد فروق بين أفراد عينة الدراسة في مستوى المهارات القيادية لدى مديرات مدرسة المنهاج ترجع إلى متغير (المؤهل التعليمي ، سنوات الخبرة) من وجهة نظر المعلمات.

التوصيات :

- 1: المحافظة على المستوى المرتفع للمهارات القيادية لدى مديرات مدرسة المنهاج .
 - 2: تعزيز المهارات الإنسانية لدى مديرات مدرسة المنهاج وذلك بتنظيم برامج تدريبية للمديرين في مجال التواصل الفعال والذكاء العاطفي وإدارة العلاقات الإنسانية.
 - 3: تبادل الخبرات بين مديرات مدرسة المنهاج ومديري مدارس أخرى ناجحة.
- المقترحات:

- 1: إجراء دراسات تقيس أثر البرامج التدريبية على تحسن المهارات القيادية لدى المدراء قبل وبعد التدريب
- 2: دراسة العلاقة بين القيادة المدرسية والرضا الوظيفي للمعلمات.
- 3: إجراء دراسات تدرس العلاقة بين المهارات القيادية للمديرين و جودة التدريس والتحصيل الدراسي والبيئة المدرسية.

بيان تضارب المصالح:

يُقر المؤلف بعدم وجود أي تضارب مالي أو علاقات شخصية معروفة قد تؤثر على العمل المذكور في هذه الورقة.

المراجع:-

- :- أبو ز عيتر ، منير حسن(2009)، درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية في محافظة غزة للمهارات القيادية وسبل تطويرها ، رسالة ماجستير ، كلية التربية، غزة.
- 2:- حسان، حسن، والعجمي، محمد (2013)، الادارة التربوية ، ط3، عمان، دار المسيرة.
- 3:- دباش، حسين بن أحمد(2024)، درجة توفر المهارات القيادية بإدارات رعاية الموهوبين بالملكة العربية السعودية ،مجلة الدراسات التربوية والإنسانية، المجلد16، العدد،12، ص146، 105
- 4:- شاهين، عبير مرشد،(2011)، درجة ممارسة المديرين الجدد للمهارات القيادية في المدارس الحكومية في محافظة غزة من وجهة نظرهم وسبل تنميتها، رسالة ماجستير، كلية التربية ، جامعة غزة.
- 5:- طيب، عزيز عبدالله، و الوشمي، أسماء ناصر،(2016)، ممارسة المهارات القيادية لدى مديري المدارس المطبقة للبرنامج الوطني لتطوير المدارس في مدينة بريدة، مجلة العلوم التربوية، المجلد 24، العدد2.
- 6:- غبون، رولا،(2020)، الذكاء العاطفي وعلاقته بالمهارات القيادية لدى مديري المدارس في محافظة بيت لحم ، مجلة العلوم التربوية والنفسية، المجلد25، العدد4.
- 7:- مدرسي، محمد منير،(2001)، الادارة المدرسية الحديثة، ط1، القاهرة ، عالم الكتب.
- 8:- مرعي، توفيق، والحيلة، محمد،(2002)، المعلم، مهامه، كفاياته، وأساليب تدريسيه، دار الفكر ، عمان الاردن.
- 9:- مرسى، محمد منير(2005)، الادارة المدرسية الحديثة، ط3، القاهرة، عالم الكتب للنشر.
- 10:- الاغا، حسان(2002)، البحث التربوي، عناصره، مناهجه، أدواته، ط4، غزة.
- 11:- الحريري، رافدة(2015)، فنون معاصرة في القيادة التربوية، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، الاردن.

- 12:- السبيل، مضاوي (2013)، الابداع في الادارة المدرسية والاشراف التربوي ،المملكة العربية السعودية، عنيزة.
- 13:- الضامن، منذر(2007)، أساليب البحث العلمي، دار المسيرة للنشر، عمان ، الاردن.
- 14:- الطويل، هاني عبدالرحمن،(2006)، الادارة التعليمية مفاهيم وآفاق، ط3، عمان ، دار وائل للنشر.
- 15:- العجمي، محمد،(2014)، الإدارة والتخطيط التربوي- النظرية والتطبيق، عمان ، دار المسيرة للنشر.
- 16:-العجمي، محمد(2013)، الادارة المدرسية الحديثة، ط3، عمان ، الاردن، دار المسيرة للنشر.
- 17:- العربي،محمد دسوقي(2021)، الاساليب التي يستخدمها مدير المدرسة الثانوية العامة لتنمية مهارات التوجيه الاستراتيجي لدى العاملين بها، مجلة كلية التربية ببنها، المجلد 32،العدد 126.
- 18:- آل ناجي، محمد بن عبدالله (2014)، الادارة التعليمية والمدرسية نظريات وممارسات في المملكة العربية السعودية ، مكتبة الملك فهد الوطنية.