

وجهة نظر المعلمين في ممارسة المهارات القيادية من قبل الهيئة الإدارية بمدارس التعليم الأهلي بمدينة مكة المكرمة - دراسة ميدانية

د. يوسف بن قائد عبد الله حسن

أستاذ مساعد إدارة تربوية

قسم العلوم التربوية جامعة منيسوتا

وجامعة أفريقيا الفرنسية العربية

ملخص الدراسة:

هدفت الدراسة للتعرف على وجهة نظر المعلمين في ممارسة المهارات القيادية من قبل الهيئة الإدارية بمدارس التعليم الأهلي بمدينة مكة المكرمة. ولتحقيق أهداف الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي عن طريق استبانة صممت لجمع المعلومات. وتكونت عينة الدراسة من عينة بلغ عددها (٢٥٥) معلما، وتوصلت إلى أن درجة ممارسة المهارات القيادية لدى الهيئة الإدارية بمدارس التعليم الأهلي بمدينة مكة المكرمة كانت بدرجة عالية بمتوسط حسابي (٤.٥٢٥)، وقد احتل البعد الثالث المهارات الإدارية المرتبة الأولى، بمتوسط حسابي (٤.٦٢٨)، ثم البعد الثاني المهارات الفنية بمتوسط حسابي (٤.٥٨٦)، ثم البعد الرابع المهارات الفكرية بمتوسط حسابي (٤.٤٦٨)، وأخيرا البعد الأول المهارات الإنسانية بمتوسط حسابي (٤.٤١٧)، كما توصلت الدراسة إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعود لمتغيرات الدراسة حسب المرحلة التعليمية، والمؤهل العلمي، والتخصص، وسنوات الخبرة، والبرامج التدريبية. وعلى ضوء النتائج يوصي الباحث: إقامة ورش عمل تدريبية وبرامج متخصصة للتطوير المهني للقيادات المدرسية حول المهارات القيادية الحديثة: مثل إدارة الوقت، واتخاذ القرارات، والتحفيز، مما يساعدهم في أداء مهامهم بشكل أكثر فاعلية. الاهتمام بتقييم تأثير المهارات القيادية على بيئة العمل المدرسي، مثل تحسين التواصل بين المعلمين والهيئة الإدارية، وزيادة مستوى رضا المعلمين، وتطوير أداء الطلاب. تعزيز التواصل الفعال بين الهيئة الإدارية والمعلمين والطلاب، من خلال الاجتماعات الدورية والاستماع للأراء والمقترحات المعنية بالعملية التعليمية. إجراء دراسة مقارنة بين ممارسة المهارات القيادية في مدارس التعليم الأهلي ومدارس التعليم الحكومي لمعرفة وفهم الاختلافات والتوافق في الممارسات القيادية وتبادل الخبرات.

كلمات مفتاحية: القيادة - المهارات القيادية - مدارس التعليم الأهلي - الهيئة الإدارية - ممارسة.

Abstract:

The study aimed to identify teachers' perspectives on the practice of leadership skills by the administrative staff of private schools in Makkah Al-Mukarramah. To achieve the study's objectives, a descriptive-analytical approach was used, using a questionnaire designed to collect information. The study sample consisted of (255) teachers. The study concluded that the degree of practice of leadership skills among the administrative

staff of private schools in Makkah Al-Mukarramah was high, with an arithmetic mean of (4.525). The third dimension, administrative skills, ranked first, with an arithmetic mean of (4.6280), followed by the second dimension, technical skills, with an arithmetic mean of (4.5867), the fourth dimension, intellectual skills, with an arithmetic mean of (4.4683), and finally, the first dimension, human skills, with an arithmetic mean of (4.4173). The study also found statistically significant differences attributable to study variables based on educational stage, academic qualification, specialization, years of experience, and training programs. In light of the findings, the researcher recommends: Conducting training workshops and specialized professional development programs for school leaders on modern leadership skills, such as time management, decision-making, and motivation, to help them perform their duties more effectively Focusing on evaluating the impact of leadership skills on the school work environment, such as improving communication between teachers and the administrative staff, increasing teacher satisfaction, and enhancing student performance. Enhancing effective communication between the administrative staff, teachers, and students through periodic meetings and listening to opinions and suggestions related to the educational process. Conducting a comparative study of the practice of leadership skills in private and public schools to identify and understand the differences and similarities in leadership practices and exchange experiences.

المقدمة:

يمر العالم بتغيرات سريعة ومتلاحقة، وانفجار كبير في المعرفة والمعلومات والتكنولوجيا، وهذه المعرفة المتطورة شملت كل جوانب الحياة، ومنها الجانب التربوي الذي أخذ بمناحي التطور والنمو لمواكبة متغيرات العصر، ويعد التعليم ركيزة مهمة لتطور الشعوب وتقدمها، وهذا القطاع تمثله الإدارة المدرسية، فقد ظهرت العديد من النظريات والأساليب التربوية الحديثة في مجال الإدارة المدرسية، لما تمثله من أهمية في ترجمة العملية التربوية على أرض الواقع والعمل على تطويرها، وقد أشارت العديد من الدراسات والبحوث إلى أن التطور الإداري هو جوهر التطور الحضاري التربوي، وأن الحكم على تطور التعليم ينبثق من تطور إدارته.

وقد اتجهت الكثير من الدول إلى تطوير التعليم وتحديثه، وأن هذا التطوير لن يتم إلا بإيجاد قيادات تربوية فاعلة ومدرية تدريباً عالياً يناسب تطورات العصر ومتطلباته، ومتوافقاً مع التطورات التكنولوجية العالمية التي يشهدها العالم. (السعود، ٢٠١٥، ٥)، وتتسم العملية التربوية بأنها إنسانية بكافة أبعادها ومستوياتها، فهي نشاط يهدف إلى تحقيق غايات إنسانية، تفيد الإنسان وتعمل لصالحه، ويتعامل النظام التربوي مع أبعاد العملية التربوية بكفاءة عالية، وعليه أن يطور أسلوباً لكيفية قيادة الإنسان والتعامل معه بحيث يحفزه لبذل أقصى ما يمكنه من جهد للقيام بدوره المكلف به عن قناعة ورضا. (العجارمة، ٢٠١٢، ٣)، ويعد العنصر البشري المكون الأهم للمؤسسات

التربوية، وتعتمد عليه في تطورها ونجاحها وتميزها، وعليها أن تتبنى أفضل الأساليب القيادية للقيام بهذه المهمة، لأن القائد هو القادر على الإنجاز والتطوير لتحقيق أهداف المؤسسة التي يديرها، وتمثل القيادة التربوية أساس النجاح والتميز في المدارس، وتحسين الفاعلية في أجوائها، وهذا يتطلب إدارة مدرسية واعية تتمتع بمهارات قيادية متميزة، وملمة بالمهام والمسؤوليات الموكلة إليها والأدوار المتوقعة منها، لتكون قيادات تربوية تمتلك كفاءة وفاعلية، وتنهض بمدارسها لتصبح بيئة جاذبة للتعلم، لذا كان من الضروري إعداد كوادر من القيادة التربوية لتقود عملية التغيير التربوي المأمول، من خلال نخبة قيادية متميزة، تقود المدارس للنجاح، وترشد عملية التعليم والتعلم. (West 36: et al,2000)، ويشير (Stephen.2017)، إلى أن القيادة ظاهرة معقدة، لأن سمات الفرد الشخصية تميزه في علاقاته المتبادلة مع غيره ومدى استخدامه للعمليات التنظيمية، وبراعته ومهارته في معالجة الأمور الأساسية للتعامل مع الجماعات التابعة، وكل ذلك يتم بنسب معينة في جميع أدوار القيادة، ومن هنا المنطلق فإن المرؤوسين يحتاجون إلى قيادة تهتم بالمبادئ الإنسانية، وتقدر المواهب الفردية المتميزة، وإيجاد بيئة عمل تعين على التميز والإبداع وتحمل المخاطر وتفويض السلطات.

لذا فإن القيادة تعد العنصر الفاعل الذي يربط أفراد الجماعة مع بعضهم البعض لتحقيق الأهداف المنشودة، فهي عنصر هام في المؤسسات التعليمية، وتوضح أهميتها في كونها حلقة الوصل بين العاملين، وخطط المؤسسة وتصوراتها المستقبلية، وتنصهر داخلها كافة المفاهيم والاستراتيجيات والسياسات، وبذلك فهي تدعم الجوانب الإيجابية وتعمل على تقليص الجوانب السلبية قدر الإمكان، وتعالج المشكلات البسيطة والمعقدة في العمل التربوي بطريقة إبداعية، وتحسم الخلافات وترجع بين الآراء، وتنمي الأفراد وتدريبهم وترعاهم باعتبارهم أهم مورد للمؤسسة التربوية، كما أنها تواكب المتغيرات المحيطة وتوظفها لخدمتها بمهارة عالية، فكلما امتلك مدير المؤسسة التعليمية من مهارات قيادية كلما مكنه ذلك من حسن التعامل معها من خلال مهارات متعددة يمارسها وتختلف من مدير لآخر. (طشطورش، ٢٠٠٩، ٢٤)،

(الرويلي، ٢٠١٢، ١٢٥ - ١٧٣).

ومن هنا يمكن القول بأن القيادة: leadership من الركائز المهمة التي تؤثر في العمل الإداري عموماً والتربوي بشكل خاص، فهي تعمل على التغيير في سلوك الأفراد من أجل تحقيق الأهداف، وقد نالت اهتمام الباحثين بشكل كبير لمعرفة هذه الظاهرة وأسرارها وتطبيقها على الأفراد والجماعات، ووضعت لها نظريات توضح أبعادها ومتغيراتها، فهي وسيلة للتخطيط

وجهة نظر المعلمين في ممارسة الممارسات القيادية من قبل الهيئة الإدارية بمدارس التعليم الأهلي بمدينة مكة المكرمة - دراسة ميدانية د. يوسف بن خالد عبد الله حسي

الاستراتيجي السليم، وهي مدار الولاء والانتماء، وبها تكشف نطاق التحدي والمشكلات، فأصبحت ضرورة من ضرورات العمل، ولهذا يعزى النجاح في المؤسسات التعليمية والتربوية إلى نجاح القيادة في التأثير على العاملين وتحفيزهم وتوجيه جهودهم وبث روح الحماس والنشاط في نفوسهم من أجل تحقيق الأهداف. (بحر، ٢٠١٩، ١٩٢ - ١٩٣)، من خلال مهارات يجب أن تتوفر في هذه القيادات لنجاح العمل داخل المؤسسات التعليمية والتربوية.

مشكلة الدراسة :

تعد المدارس الأداة الرئيسية في تحقيق الأهداف والغايات التي يسعى المجتمع لتحقيقها، ولن يتأتى ذلك إلا من خلال قيادة مبدعة تخطط وتنظم وتوجه وتتابع، وتمتلك مهارات معينة فنية وإدارية وفكرية وإنسانية، باعتبارها من العوامل الأساسية التي تؤثر على فعالية العمل الإداري داخل المدارس ، وتسهم بشكل مباشر في تحقيق بيئة تعليمية محفزة تدعم أداء المعلمين والطلبة، وحتى تتحقق أهداف المجتمع من هذه المؤسسات التعليمية لابد لها من قيادات متمكنة، ومدير المدرسة ومعاونيه من أعضاء الهيئة الإدارية هم على رأس هرم هذه المؤسسات فإن أحسنوا في أداء أعمالهم أحسن المعلمون، وإن أخطأوا انعكس ذلك سلباً على سير العملية التعليمية برمتها، وبذلك فإن شاغلي هذه الوظائف عليهم القيام بأدوار متنوعة، وامتلاكهم مهارات مختلفة تساعدهم في إنجاز المهام الموكلة إليهم بنوعية عالية ومهارة مميزة، وتمثل مشكلة الدراسة في تأثير الممارسات القيادية التي تتبعها الهيئة الإدارية في مدارس التعليم الأهلي على أداء المعلمين وبيئة العمل التعليمية، وعلى الرغم من أهمية الدور القيادي للهيئة الإدارية في تعزيز الأداء التعليمي وتحفيز المعلمين، إلا أن هناك تبايناً في آراء المعلمين حول مدى فعالية هذه الممارسات في تحسين بيئة العمل وتنمية المهارات القيادية لديهم، فحدوث قصور في ممارسات المهارات القيادية يؤثر على جودة التعليم، ورضا المعلمين وأدائهم، والمشاركة الفعالة في كافة الأنشطة المدرسية.

ومن خلال ما سبق كانت الحاجة إلى إجراء مثل هذه الدراسة لممارسة المهارات القيادية من قبل الهيئة الإدارية بمدارس التعليم الأهلي لدعم الجوانب الإيجابية ومعالجة القصور إن وجد، وتحدد مشكلة الدراسة من خلال الأسئلة التالية :

١ - ما درجة ممارسة المهارات القيادية من قبل الهيئة الإدارية بمدارس التعليم الأهلي بمدينة مكة المكرمة من وجهة نظر المعلمين؟

٢ - هل توجد فروق دالة إحصائية حول درجة ممارسة المهارات القيادية لدى الهيئة الإدارية بمدارس التعليم الأهلي من وجهة نظر المعلمين تبعاً لمتغيرات الدراسة تعود لطبيعة المرحلة الدراسية، المؤهل العلمي، التخصص، سنوات الخبرة، البرامج التدريبية؟

٣ - ما المقترحات اللازمة لتحسين وتطوير ممارسة المهارات القيادية من قبل الهيئة الإدارية بمدارس التعليم الأهلي؟

أهمية الدراسة: تكمن أهمية الدراسة في تسليط الضوء على ممارسة المهارات القيادية للهيئة الإدارية بمدارس التعليم الأهلي، مما قد يساعد في تحسين طرق التدريب والتطوير القيادي، وبالتالي تحسين بيئة العمل المدرسية وزيادة فاعلية التعليم، وتوضح الأهمية في الآتي:

١ - دراسة المهارات القيادية يساعد في تحسين الأداء العام للمدرسة، فالقيادة المتميزة تستطيع توجيه الفريق بشكل أفضل، وتعمل على تحقيق أهداف المدرسة بكفاءة أعلى.

٢ - امتلاك مهارات قيادية عالية من قبل القيادات الإدارية يعزز الثقافة المدرسية بحيث تركز على قيم التعاون والاحترام، مما يساهم في تحسين البيئة التعليمية والنتائج الأكاديمية للطلاب، واستدامة النجاح المدرسي واستمراره.

٣ - قلة الدراسات التي تناولت ممارسة المهارات القيادية في مؤسسات التعليم الأهلي حسب علم الباحث، وهذه الدراسة قد تساعد هذه المؤسسات في تحسين مخرجاتها وتحقيق أهدافها، كما تساهم في اتخاذ قرارات تتعلق بتطوير البرامج التدريبية، وتحسين الحوافز، وتعديل السياسات الداخلية لهذه المؤسسات بما يعزز ممارسة المهارات القيادية بطريقة فاعلة.

٤ - تعد هذه الدراسة أول دراسة تتناول تطبيق ممارسة المهارات القيادية من قبل الهيئة الإدارية بمدارس التعليم الأهلي بمدينة مكة المكرمة.

وتتضح أهمية الدراسة من جانبين أحدهما نظري والآخر عملي، فالجانب النظري تتمثل أهميته في درجة ممارسة المهارات القيادية للهيئة الإدارية في مدارس التعليم الأهلي في معرفة تطبيق هذه المهارات بطريقة إيجابية تساعد على تحقيق الفاعلية التربوية وقيادة العملية التعليمية بشكل أفضل، ودعم النمو المهني للمعلمين لتحسين جودة التعليم، وتحسن الأداء من قبل العاملين من خلال بيئة مدرسية فعالة، وحسن تطبيق المهارات القيادية يساعد على التكيف مع التحديات التعليمية، ويلهم القيادات على التحسين المستمر في الأداء التعليمي وبيئة العمل المدرسي. وأما الجانب العملي فعن طريقه يتمكن من تقييم أداء الهيئة الإدارية بمدارس التعليم الأهلي بمدينة مكة المكرمة لممارسة

وجهة نظر المعلمين في ممارسة المهارات القيادية من قبل الهيئة الإدارية بمدارس التعليم الأهلي بمدينة مكة المكرمة - دراسة ميدانية د. يوسف بن خالد عبد الله حسي

مهاراتهم القيادية بشكل عملي، وهذا ينعكس على قياس قدرتهم في اتخاذ القرارات، وإدارة الفريق، وحل المشكلات، ومعرفة نقاط القوة والضعف في الأساليب القيادية لديهم، فيعملون على تحسين أدائهم وتطوير خططهم الاستراتيجية، وتعزيز الكفاءة القيادية، مما يؤثر إيجاباً على مخرجات العملية التعليمية وتعزيز العلاقات المهنية بين الهيئة الإدارية والمعلمين، بالإضافة إلى أن هذا الجانب يبصر القائمين على العمل التربوي في إقامة برامج تدريبية تساعد على تعزيز وتحسين المهارات القيادية التي تحتاجها الهيئة الإدارية في مدارس التعليم الأهلي بما يعود على العملية التعليمية داخل المدارس إيجاباً.

أهداف الدراسة:

١ - التعرف على درجة ممارسة المهارات القيادية لدى القيادات الإدارية بمدارس التعليم الأهلي من وجهة نظر المعلمين.

٢ - التعرف على الفروق الدالة حول درجة ممارسة المهارات القيادية من قبل الهيئة الإدارية بمدارس التعليم الأهلي يعود لطبيعة المرحلة التعليمية، المؤهل العلمي، التخصص، سنوات الخبرة، البرامج التدريبية.

٣ - تقديم مقترحات وتوصيات لتطوير ممارسة المهارات القيادية من قبل الهيئة الإدارية بمدارس التعليم الأهلي، بما يساهم في تحسين الأداء التعليمي والتربوي.

حدود الدراسة:

الحد المكاني: مدينة مكة المكرمة.

الحد الزمني: الفصل الدراسي الثالث ٢٠٢٥م.

الحد الموضوعي: قياس درجة ممارسة المهارات القيادية من قبل الهيئة الإدارية بمدارس التعليم الأهلي بمدينة مكة المكرمة.

الحد البشري: معلمي المدارس الأهلية بمدينة مكة المكرمة.

مصطلحات الدراسة:

المهارات القيادية: مجموعة من القدرات والأنماط السلوكية التي يتم تطبيقها بشكل عملي في المواقف اليومية التي تتطلب قيادة فريق أو منظمة.

القيادة: السلوك الذي يقوم به الفرد حين يوجه نشاط جماعة نحو هدف مشترك. (البدرى، ٢٠٠٢، ١٠٥).

وتعرف إجرائيا أنها: مجموعة من الأنشطة والسلوكيات التي يمارسها الفرد القائد لتوجيه وتحفيز مجموعة من الأشخاص أو فريق العمل نحو تحقيق أهداف معينة باستخدام أساليب استراتيجية وإدارية فعالة.

القائد التربوي: هو الشخص الذي يتولى قيادة وإدارة العمليات التعليمية في مؤسسة تربوية وفق أهداف مرسومة من قبل الجهات التعليمية العليا.

ممارسة: تعني القيام بنشاط أو عمل معين بانتظام وبشكل مستمر، وتشير إلى العمل أو النشاط الذي يتم تنفيذه بشكل دوري، وتهدف إلى تحسين المهارات أو الأداء في مجال محدد، وممارسة المهارات القيادية عملية تطوير واستخدام القدرات اللازمة للتوجيه والتحفيز والإدارة الفعالة لفريق أو مجموعة نحو تحقيق أهداف معينة لتحسين هذه المهارات.

مدارس التعليم الأهلي: هي مجموعة من المدارس الخاصة التي تقع في مدينة مكة المكرمة بالملكة العربية السعودية، تضم مراحل التعليم الثلاثة، ابتدائي، متوسط، ثانوي، تهدف إلى تقديم تعليم متميز مع التركيز على تنمية مهارات الطلاب في مختلف المجالات التعليمية والثقافية والاجتماعية، وتتقاضى رسوما دراسية متفاوتة حسب طبيعة كل مدرسة، وبعضها يقدم تعليمًا مجانيًا.

الهيئة الإدارية بمدارس التعليم الأهلي: الإدارات العامة للمدارس، مديري المراحل التعليمية، ووكلائهم.



الإطار العام للدراسة :

أولاً : الإطار النظري للدراسة.

القيادة الإدارية، وأهميتها.

ثانياً : الدراسات السابقة.

ثالثاً : إجراءات الدراسة الميدانية وعرض نتائجها ومناقشتها.

أولاً : الإطار النظري للدراسة.

القيادة الإدارية وأهميتها.

يتم الحديث في هذا الجزء عن موضوع القيادة من حيث المفهوم، والأهمية، والعناصر، والأنماط، والخصائص، والنظريات، والمهارات القيادية، الأهمية، والأنواع.

مفهوم القيادة: leadership ، استحوذ مفهوم القيادة الإدارية على جزء كبير من أدبيات الإدارة، وعرفت بتعاريف كثيرة حسب المناهج المستخدمة في الدراسة، فالبعض اتجه إلى تعريفها على أنها: مجموعة من الصفات الشخصية، والبعض اعتبرها ولاية وسلطة رسمية، بينما تناولتها الدراسات الحديثة على أنها سلوك وتفاعل وتأثير على الآخرين، فقد عرفها كل من (هيرسي، وبلانتشارد) Hersi and Blanchard بأنها: عملية تأثير في نشاطات أو فرد أو مجموعة نحو تحقيق الأهداف في موقف محدد، وتكون نتيجة لتفاعل متغيرات القائد والمرؤوسين والموقف، (حسن، ٢٠٠٤، ٢٠)، كما تعرف بأنها: عملية تأثير متبادلة لتوجيه النشاط الإنساني في سبيل تحقيق هدف مشترك وهو القدرة على توجيه سلوك الجماعة في موقف معين لتحقيقه، (لهلوب، والصرايرة، ٢٠١٧، ٤١). وتعرف أيضاً بأنها: القدرة على التأثير في نشاط الأفراد والجماعات وتوجيه وتنسيق ذلك النشاط للوصول إلى هدف معين، (الغامدي ٢٠١٣، ١٠٧١).

وبذلك فإن القيادة تعتمد على قوة التأثير في الآخرين لتحقيق الأهداف المرسومة للمؤسسات التعليمية، وهي عملية وجه من قبل شخص يمتلك مهارات متنوعة يستطيع من خلالها التأثير في الآخرين لرفع كفاءتهم وتحقيق الأهداف المرغوبة.

ومن خلال التعاريف السابقة للقيادة نجد أنها اختلفت شكلاً واتفقت مضموناً، فهي مهارة تمارس من قبل أفراد يتصفون بالقدرة على المبادرة والسيطرة على مجموعة تعمل تحت إمرتهم بحزم وحكمة وذكاء. وبناء على ما تقدم يمكن تعريف القيادة على أنها: عملية إدارية يمارسها فرد معين

لديه القدرة على التأثير في الآخرين، لتحقيق أهداف محددة باستعمال السلطة الممنوحة له، أو بوسيلة الإقناع حسب طبيعة الموقف، (آل ناجي، ٢٠١٦، ٢٢٥)، ولاشك بأن القيادة التربوية جزء من هذا المفهوم الشامل، والاختلاف في طبيعة الأهداف ونوع الممارسة التي ترغب المؤسسات التربوية تحقيقها والوصول إليها، وقد عرفت القيادة التربوية بأنها: مجموعة العمليات القيادية التنفيذية والفنية التي تتم عن طريق العمل الإنساني الجماعي التعاوني الساعي على الدوام إلى توفير المناخ الفكري والنفسي والمادي المناسب، الذي يحفز الهمم ويبعث الرغبة في العمل الفردي والجماعي النشاط والمنظم من أجل تحقيق الأهداف التربوية المحددة للمجتمع وللمؤسسات التعليمية. (الغامدي، ٢٠١٣، ٤).

أهمية القيادة: The importance of leadership تبرز أهمية القيادة في القدرة على التأثير على الآخرين، وتوجيه سلوكهم لتحقيق أهداف مشتركة، وهي مسؤولية تجاه الجماعة الخاضعة لسلطات القائد بغرض الوصول إلى تحقيق الأهداف المرسومة، والقائد هو الشخص الذي يستخدم نفوذه وقوته ليؤثر على سلوك الأفراد وتوجهاتهم، لإنجاز أهداف محددة، (طشطورش، ٢٠٠٩، ٢٢ - ٢٣).

والقيادة هي المحرك الأساس لأي منظمة لتحقيق أهدافها، عن طريق تنسيق شامل بين المستويات والعناصر المختلفة على المستوى العملي أو التربوي. (عياصرة، ٢٠٠٦، ٢٢).

وللقيادة أسباب تكتسب منها أهميتها يمكن إجمالها بالآتي:

❖ لها دور أساسي في التأثير على السلوك التنظيمي للعاملين، ومدى انتمائهم والعمل على تحقيق أهداف المنظمة.

❖ تعد سلوكا رائدا في الإدارة على جميع المستويات، المؤسسي أو المجتمعي، لأن رفعة الدول منوطة بقيادتها.

❖ تعمل على الترقى نحو الأفضل، والتشجيع على التعلم وتحسين الأداء.

❖ معرفة الدور الذي يتبعه العاملون في تكوين سلوك القائد بحيث يكونون أكثر تفهما للمتغيرات التي تشكل سلوك القائد.

❖ معرفة الجوانب الثقافية للقائد التي تؤثر في صفاته وأدائه ودرجة تأثيره، (فرج، ١٩٩٢، ٢٨ - ٢٩).

ويؤكد (بطاح، والطعاني، ٢٠١٦، ٧٦)، على أن أهمية القيادة تنبع من أسباب عدة يمكن إجمالها بالآتي:

وجهة نظر المعلميه في ممارسة الممارسات القيادية من قبل الهيئة الإدارية بمدرسة التعليم الأهلي بمدينة مكة المكرمة - دراسة ميدانية د. يوسف بن قائل محمد الله حسي

❖ أنها المسؤولة عن ترجمة خطط المؤسسة وآمالها، وتصوراتها المستقبلية إلى واقع، فهي المسؤولة عن تحقيق الأهداف.

❖ أنها المسؤولة عن دعم الإيجابيات وتقليل السلبيات في المؤسسة.

❖ أنها المعنية بالسيطرة على مشكلات العمل وضبط الأمور فيها.

❖ أنها المكلفة بتأهيل وتدريب ورعاية أفراد الجماعة.

❖ أنها المطالبة بمواكبة التغيرات المحيطة، وتوظيفها لخدمة المؤسسة بأفضل صورة ممكنة.

عناصر القيادة: Elements of leadership تصنف عناصر القيادة إلى: القائد - الموقف - التابعين.

وهي أركان تتوافق فيما بينها لتشكيل عملية القيادة، (ربيع، ٢٠٠٦، ١٣٦)، ومنهم من صنفها لتشمل: الهدف أو الأهداف - المرؤوسون جماعة العمل - النظم والقواعد - الموقف السائد. (فليه، وعبد المجيد، ٢٠٠٥، ٢٥٥).

خصائص القيادة: ذكر (الحميدي، ٢٠١٠، ٢٠) بأن للقيادة خصائص يمكن إجمالها بالآتي:

❖ القيادة دور جماعي، فلا يستطيع الإنسان أن يكون قائدا بمفرده، بل من خلال مشاركته الفعالة في جماعة ما ومواقف معينة.

❖ اعتماد القيادة على تكرار التفاعل، فالقيادة في جماعة تتطلب حدا أدنى من تلاقي القيم والاهتمام واستمرار التفاعل.

❖ أنها لا ترتبط بالضرورة بالمركز، بل هي منتشرة وموزعة عبر أقسام المؤسسة المتنوعة.

❖ أن معايير الجماعة ومشاعرها تحدد القائد وسلوكياته القيادية.

أنماط القيادة: Patterns of leadership ممارسة الأنماط القيادية تعد من العناصر الأساسية في نجاح أي منظمة أو فريق، فالقائد ليس موجها ومراقبا فقط، بل هو الذي يحدد اتجاهات العمل ويحفز الأفراد لتحقيق الأهداف المشتركة، وتختلف الأنماط التي قد يتبناها القادة حسب مواقف العمل واحتياجات الفريق، وهناك تصنيفات متعددة لأنماط القيادة حيث صنفها (الحريري، ٢٠١٠، ١٣٦) بأنها: (النمط التقليدي - النمط العقلاني - النمط الجذاب - النمط التشاوري - النمط الفوضوي - النمط التسلسلي)، وصنفها (فليه، وعبد الحميد، ٢٠٠٥، ٢٤٩ - ٢٥٠) على أنها:

❖ النمط المتحفظ Conservative، ويعتبر هذا النمط الرئيس، وبصفته هذه فهو الذي يتخذ القرارات، وأنه المسؤول الأساسي عن العمل حيث يضع تفاصيله ويوزع المهام، ويلاحظ الأداء تفصيليا، ويباشر متابعة تقدم تلك التفاصيل، ويستخدم التعليمات والأوامر الكتابية الرسمية، ويطبق أساليب الجزاء والثواب المادي كوسيلة لحفز العاملين.

❖ النمط المتحرر Liberal، وهنا يعتقد القائد أن واجبه الأساسي خلق مناخ العمل الذي يساعد الأفراد على أداء واجباتهم من خلال مبادراتهم الذاتية وجهودهم.

❖ النمط المرن Situational، وهذا النوع لا يتمسك بنمط قيادي ثابت، وإنما يغير أساليب القيادة ووسائله في التأثير على المرؤوسين حسب المواقف والظروف السائدة.

ويمكن تصنيف الأنماط القيادية إلى ثلاثة أنماط رئيسية وفقا للخصائص السلوكية للقائد وأسلوبه في ممارسة التأثير على المرؤوسين.

❖ النمط الديمقراطي: ويعمل القائد على إتاحة الفرصة للعاملين للقيام بالعمل بأنفسهم بعيدا عن الترهيب والإكراه، وعلى أساس العلاقات الإنسانية الودية، ومشاركة العاملين في اتخاذ القرارات وتبادل الآراء، وتفويض السلطات، وجماعية الأداء، وثقة القيادة في المرؤوسين لطرح الأفكار والابداع والمناقشة، واحترام الآراء والمقترحات، (الشافعي، وإسماعيل، ٢٠١٣، ٥).

❖ القيادة الأوتوقراطية: وهي القيادة الدكتاتورية والمستبدة والمتسلطة، وتعتمد على أسلوب الرجل الواحد، وفيها تتركز كل السلطات في يد القائد، دون مناقشة لقراراته، واستخدام التهديد، والتعسف باستخدام السلطة، ولا مجال لتقديم المقترحات أو إبداء الآراء، وعلى المرؤوسين السمع والطاعة، (الشافعي، وإسماعيل، ٢٠١٣، ٦).

❖ القيادة السلبية: وهي ما تعرف بالحرية أو المتساهلة أو الفوضوية، وفيها يمنح القائد الحرية الكاملة للأعضاء في اتخاذ القرارات فردية أو جماعية دون مساهمة فعالة من قبله، (العجمي، ٢٠١٣، ١٩٤).

ومن خلال تصنيف الأنماط القيادية فإن نجاح القائد يعتمد على قدرته على التكيف مع احتياجات فريقه العامل معه والمواقف المختلفة، ولذا ينبغي أن يكون القائد قادرا على تحديد النمط الذي يتناسب مع السياق ويوفر بيئة عمل ملهمة ومنتجة.

نظريات القيادة: The Leadership Theories، هناك العديد من النظريات المفسرة للقيادة التربوية، وتحديد نمط معين من السمات أمر يتسم بالصعوبة، ولا يمكن للقائد المتميز ممارسة نمط

وجهة نظر المعلم في ممارسة الممارسات القيادية مع قبل الهيئة الإدارية بممارسات التعليم الأهلي بمدينة مكة المكرمة - دراسة ميدانية د. يوسف بن قائد عبد الله حسي

بعينه، أو الاعتماد على نظرية معينة، وإنما حسب المواقف التي يتعرض لها، والقائد المبدع يوظف هذه النظريات بالطريقة يرى أنها مناسبة لسير العمل، ومن أهم نظريات القيادة:

❖ نظرية الرجل العظيم: The Great Man Theory، وهي تقوم على أن التغيرات والتحويلات الحادثة في المجتمعات الإنسانية ماهي إلا نتيجة تأثير رجال عظماء لديهم قدرات خاصة في تغيير العالم من حولهم، (العجمي، ٢٠١٠، ٣١، أبو ناصر، ٢٠٠٨، ٢٣)، وقد تعرضت للعديد من الانتقادات لأنها لم تول أي اهتمام لأثر المجتمع والظروف والأفراد في ظهور وبروز الرجل العظيم بالإضافة إلى تأثير البيئة، (البابطين، ٢٠٠٤، ٢٤٢).

❖ نظرية السمات: Trait Theory، وتركز على أن السمات الشخصية هي المحرك الأساسي للقائد، وعن طريقها نميز بين قائد وآخر، ودرجة نجاحه تتوقف على درجة امتلاكه لهذه السمات، (الحر، ٢٠١٧، ٥٠)، ومن الانتقادات لهذه النظرية أن السمات متغيرة ومختلفة من وقت لآخر، بالإضافة إلى أنها لم تتطرق للعلاقة بين القائد ومروؤسيه، كما أنها لم تقدم تأثيرا عميقا لمفهوم القيادة، (سليمان، ٢٠١٥، ٤٧).

❖ نظرية الموقف: Situational Theory، وتقوم على أن دور القائد يبرز من خلال موقف، والسبيل لممارسة دوره القيادي تضافر الظروف المحيطة اجتماعيا وبيئيا، ولا تقتصر على الصفات الشخصية فحسب لتحقيق طموحاته في إبراز دوره القيادي، (الحريري، ٢٠١٠، ١٢٧)، ومن الانتقادات لها أنها لم تحدد سمات سلوكية يستخدمها القائد في مواجهة المواقف المختلفة، (البابطين، ٢٠٠٤، ٢٤٣).

❖ النظرية التفاعلية: Theoretical Theory وتعتمد على التوافق بين نظرية السمات ونظرية الموقف، وهي تعتبر أن القيادة عبارة عن تفاعل الموقف مع السمات الشخصية للقائد، (عيدروس، ومحمد، ٢٠١٠، ١٣٥)، وتركز هذه النظرية على أهمية معرفة القائد لسماته الشخصية وسمات الآخرين، ومدى تفاعل الآخرين وإدراكهم للسمات الشخصية لقائدهم، (الحريري، ٢٠١٠، ١٢٧).

❖ نظرية الخط المستمر (نموذج تانينبوم وشمدت) Tannenbaum & Schmid، لقد حددت هذه النظرية العلاقة بين القائد ومروؤسيه، وشبهت بالخط المستقيم، فالقائد المركزي التسلطي في الطرف الأيسر والديمقراطي في الطرف الآخر، (عطوي، ٢٠٠٤، ٨٣)، وحددت هذه النظرية حجم السلطات الممنوحة للقائد، وحجم الحرية الممنوحة للمروؤسين، وتشكلت هذه النظرية من منطلق أن القائد لا يمكنه تحديد نمط وحيد لاتخاذ القرارات التي يتم مواجهتها أثناء العمل، (الحجاية، ٢٠٠٦، ٢٥).

❖ نظرية البعدين: The Two Dimensional Theory، وتقوم على تحديد بعدين أساسيين، الأول: الاهتمام بهيكل العمل ويتعلق بالأسس والقواعد التي يقوم عليها العمل، والثاني: التعاطف مع العاملين، ويتعلق بالعلاقة الإنسانية بالمؤسسة، ومراعاة حاجات المرؤوسين، وبناء جسور الثقة والاحترام المتبادل، (لحر، ٢٠١٧، ٦٢، أبو ناصر، ٢٠٠٨، ٢٩ - ٣٠)، وبذلك فإن القيادة الحكيمة هي القادرة على تحقيق التوازن بين البعدين بما يحقق رضا المرؤوسين وأهداف المنظمة، (العميان، ٢٠١٧، ٢٧٠).

❖ نظرية ليكرت: Likert Theory، تمثل القيادة محور العملية الإدارية، ونجاح المؤسسة يعتمد على أسلوب إدارتها، وترى هذه النظرية أن أفضل أنماط القيادة القائم على إشراك المرؤوسين في اتخاذ القرارات، والتواصل الفعال والتعاون بين المستويات الإدارية المختلفة، وإيجاد بيئة تنظيمية هادفة لتحقيق الأهداف، (العميان، ١٠١٧، ٢٦٧).

❖ نظرية الشبكة الإدارية: The Managerial Grid Theory، تم وضع تصنيف للأنماط القيادية من قبل Mouton Blake سمي بالشبكة الإدارية، تعكس هذه النظرية اهتمام القائد بالإنتاج، وبالعاملين، من خلال بعدين أفقي يمثل الإنتاج أو العمل، ويقسم إلى تسعة مربعات، والآخر رأسي يمثل الأفراد من تسعة مربعات أيضا، ويتوصل المربعات الرأسية بالأفقية نحصل على (٨١) نمطا إداريا. (الأغبري، ٢٠٠٠، ٩٩)، ويمكن إبرازها في خمسة نماذج قيادية أربعة على الأركان وواحد في الوسط. (العميان، ٢٠١٧، ٢٧٠).

❖ نظرية الأبعاد الثلاثة: نموذج ريدين Reddin أضاف ريدين بعدا ثالثا لنموذج الشبكة الذي ركز على الاهتمام بالعمل والاهتمام بالعاملين، فقد أضاف بعد الفاعلية وأصبح نموذجه يعتمد على العمل، والعاملين، والفاعلية، وبناء على ذلك تم وضع أربعة أنماط أساسية للسلوك القيادي، المتفاني الذي يهتم بالعمل، والمتصل بالآخرين الذي يهتم بالعاملين وإرضائهم وتوطيد العلاقة معهم، والمتكامل الذي يهتم بسير العمل والعاملين والإنتاجية، والمنعزل الذي لا يهتم بالعمل ولا بالعاملين، (البابطين، ٢٠٠٤، ٢٤٧ - ٢٤٨).

❖ نظرية مسار الهدف: The theory of the target path، وقد طور هذه النظرية Robert House، وهي تؤكد على أن القائد الفعال هو الذي يعمل على مساعدة المرؤوسين على رسم مساراتهم وتعديل أهدافهم وتحقيقها، ويزيل العقبات التي تعترض طريق نجاحهم، وتحسين قدراتهم، ومكافأتهم على الإنجاز، (العميان، ٢٠١٧، ٢٧٣)، ويرى أنصار هذه النظرية أن الأنماط القيادية أربعة: التوجيهية، والداعمة، والتشاركية، والمهتمة بالإنجاز، (سليمان، ٢٠١٥، ٦٠ - ٦١)، ونخلص مما سبق

وجهة نظر المعلم في ممارسة المهارات القيادية من قبل الهيئة الإدارية بمدرسة التعليم الأهلي بمدينة مكة المكرمة - دراسة ميدانية د. يوسف بن قائل محمد الله حسي

أن كل نظرية من هذه النظريات تقدم فهما مختلفا للقيادة، وأن القيادة الفعالة تكون مزيجا من هذه الأساليب والنظريات حيث يعتمد القائد على الموقف والظروف لتحقيق أفضل النتائج.

المهارات القيادية: Leadership skills، يتطلب نجاح العمل القيادي على وجود قائد يستطيع التأثير على من يشرف عليهم يمتلك مجموعة من المهارات الأساسية التي تساعد في القيام بمسؤولياته بفاعلية وكفاءة، ولذلك تحتاج هذه القيادات إلى تطوير قدراتها لتتمكن من أداء مهامها على أكمل وجه للأسباب التالية:

❖ طبيعة العصر القائم ومطالبه، وحجم المنافسة والصراع التقني الدولي، وعوامل النجاح والريادة، وتأثير التربية في تحقيق ذلك.

❖ مستوى مكانة وتطور المجتمعات الراهنة، وتقدير حاجاتها المستقبلية لدى جهات التخطيط، وربط الخطط التربوية بذلك، لكي يتحقق التفاعل والتكامل.

❖ الضغوط والمنافسات التي يخضع لها نمط التعليم العالمي المعاصر، (حمائل، ٢٠١٢، ٢٧).

ومن هنا كانت الحاجة ماسة لتأهيل القيادات في المؤسسات التربوية لدوافع عدة لعل من أهمها:

❖ سعي المؤسسات التعليمية إلى تحقيق الأهداف التي قامت من أجلها، ولن يتحقق ذلك إلا بوجود قادة يمتلكون مقومات القيادة، قادرين على القيام بمهامهم وأدوارهم بشكل فعال، من تخطيط، وتنظيم، وتنسيق، وتوجيه، ورقابة.

❖ الاتجاهات التربوية والإدارة المعاصرة التي تؤكد على ضرورة إعداد وتأهيل مديري المؤسسات التربوية قبل وأثناء الخدمة، لما لهم من تأثير فعال في إنجاح العمل في هذه المؤسسات.

❖ عملية تأهيل وتنمية السلوك القيادي والإداري للقائد التربوي يجب أن يتم بطريقة مخططة ومدرسة تهدف إلى تحقيق الاستقرار التنظيمي للمؤسسات التربوية، وزيادة كفاءة العنصر البشري فكريا وثقافيا وإداريا وتنظيميا.

❖ اختيار القيادات التربوية بطريقة مدروسة ومنظمة، تمتلك قدرات ومهارات تؤهلها للقيام بدورها في إنجاح العمل في هذه المؤسسات، (حمائل، ٢٠١٢، ٦).

ومما سبق يتم التأكيد على تأهيل القيادات التربوية لأنها تعد بمثابة حلقة الوصل بين العاملين في هذه المؤسسات وخططها وتصوراتها المستقبلية، ويجب العمل من قبلها على حث العاملين وتدريبهم من أجل المساهمة في تحقيق الأهداف المرسومة.

مهارات القيادة التربوية: يعد القادة الفاعلون عنصرا جوهريا تحتاجه كافة المؤسسات التربوية، فهم يعملون على تقديم الدعم المناسب لبناء فريق فعال في مكان العمل، مع الحرص على تنفيذ مختلف الأعمال على أكمل وجه، فالقادة الفاعلون يمتلكون مهارات قيادية تسهم في زيادة إنتاجية الموظفين وولائهم لمؤسساتهم، إنهم يدعمون بيئة العمل الإيجابية، ويسهمون في التغلب على العوائق، ويتعاونون مع بيئة العمل، إنهم قادة ملهمون لديهم مهارات تساعد على النجاح في إدارة مؤسساتهم، (المكصوسي، والموسوي، ٢٠٢١، ١٨١)، ومما سبق يمكن تعريف المهارات القيادية بأنها: مجموعة من المهارات والصفات التي يمتلكها الشخص المسؤول عن قيادة فريق العمل أو المؤسسة، وذلك لتحديد الرؤية والأهداف وتوجيه الفريق نحو تحقيقها، وتشمل هذه المهارات العديد من الجوانب مثل: التواصل الفعال، والإدارة والتنظيم، والتفكير الاستراتيجي، والإلهام والتحفيز، والتعلم المستمر، وقدرة التفاوض، وصنع القرارات، والقيادة الإيجابية، والعمل بروح الفريق الواحد، (أكاديمية سوريون، ٢٠٢٣، ١).

أهمية المهارات القيادية: إن عوامل نجاح القادة تكمن في قدرتهم على تعلم واكتساب المهارات القيادية، التي تجعل من هؤلاء القادة قادرين على تحمل أعباء المسؤوليات الملقاة على عاتقهم، وتتمثل أهمية المهارات القيادية في قدرتها على تحسين الأداء، ورفع معدلات الإنتاجية في المنظمة، من خلال تحقق التوازن بين أهداف المنظمة وإرضاء العاملين، مما يخلق بيئة تنظيمية فعالة وإدارة ناجحة، (الحمدان، ٢٠١٣، ٤)، ويشير (عابدين، ٢٠٠١، ٩٠)، إلى أن المؤشر الأساسي لنجاح أي قائد هو ما يمتلكه من سمات شخصية، ومهارات إدارية (ذاتية، وفنية، وتنظيمية، وإنسانية)، والخلاصة أن المهارات القيادية تعد أساسية لتحقيق النجاح في العديد من المجالات، وامتلاكها من قبل القادة يساعد على توجيه الفرق والمشاريع نحو الأهداف المحددة، كما أنها تعزز من فعالية التعاون بين الأفراد، وتساعد القادة على اتخاذ القرارات الاستراتيجية وتحفيز الآخرين، وخلق بيئة عمل إيجابية، كما أن المهارات القيادية تساهم في تحسين القدرة على التواصل وحل المشكلات مما يعزز من الكفاءة والإنتاجية.

تصنيف المهارات القيادية: إن طبيعة الأعمال داخل المؤسسات التعليمية يستدعي وجود قادة يمتلكون مهارات متنوعة ذاتية وفنية وإنسانية وإدارية وفكرية تساعد على قيادة فريق العمل بشكل فاعل لتحقيق أهداف المؤسسة، وتحسين أداء العاملين فيها، وقد تنوعت آراء الباحثين في تصنيف المهارات القيادية على أوجه عدة، وهذه الدراسات التي تناولت هذا الموضوع لم تجمع على تقسيم واحد ومحدد، فمنهم من صنفها إلى ثلاث مجموعات أساسية، مهارات إنسانية، مهارات فكرية إدراكية، تصويرية، مهارات فنية، ومنهم من أضاف إليها المهارات الذاتية، (عباصرة، ٢٠٠٦، ٢٨، كنعان، ١٩٨٢،

وجهة نظر المعلميه في ممارسة المهارات القيادية من قبل الهيئة الإدارية بمدرسة التعليم الأهلي بمدينة مكة المكرمة - دراسة ميدانية د. يوسف بن قائل عبد الله حسي

٣١١، آل ناجي، ٢٠١٦، ٢٤٩ - ٢٥٠)، ومنهم من صنفها إلى خمس مجموعات، (سليمان، ٢٠١٥)، المهارات الذاتية، المهارات الفنية، المهارات الإدارية، المهارات الإنسانية، المهارات الإدراكية، وهو ما يميل إليه الباحث، ويمكن بيانها في الآتي:

١ - المهارات الذاتية: تعد السمات الشخصية الجسمية والانفعالية والعقلية للقائد من العناصر الهامة في القيادة التربوية الفاعلة لدورها الكبير في التأثير على أدوار العاملين ومدى استجابتهم. (الطعاني، ٢٠٠٧، ٤٥).

٢ - المهارات الإنسانية: ونعني بها القدرة لدى القائد التربوي على التعامل مع العاملين معه بنجاح، وتكوين بناء متماسك يزيد من الإنتاج ويرفع مستوى الأداء بروح يسودها التعاون والانسجام والتكامل، من خلال احترام الشخصية الإنسانية بنوع من الترغيب والاستمالة. (ربيع، ٢٠٠٦، ٨٩، المعايطة، ٢٠٠٧، ٣٤٢).

٣ - المهارات الفنية: ويقصد بها مدى كفاءة القائد في استخدام الأساليب والطرق الفنية أثناء ممارسته لوظيفته ومعالجته للمواقف المتعلقة بالعمل، وتتطلب قدرا معيناً من المعارف والحقائق العلمية والعملية التي تتطلبها نجاح العمل الإداري، (المعايطه، ٢٠٠٧، ٣٤٢)، ولنجاح القائد في هذه المهارة لابد له من استخدام الأساليب والطرق الفنية في القيادة في ممارسته لأعماله المنوطة به ومعالجته للمواقف المتعلقة بالعمل، (السويلم، ٢٠٠٥، ٦٢)، ولهذه المهارة سمات ترتبط بها كالثقة بالنفس، والقدرة على اتخاذ القرارات الحاسمة، وإنجاز مهام العمل بفعالية وكفاءة.

٤ - المهارات الإدارية: تتمثل في قدرة القائد على فهم عمله وإجراءاته واستخدام الأدوات التي تساعد على تحقيق أهداف المؤسسة التي يعمل بها، وتحقيق رضا العاملين وإشباع حاجاتهم ورغباتهم، (كنعان، ١٩٨٢، ٢٨٠).

٥ - المهارات الإدراكية: تتعلق المهارات الإدراكية بمدى كفاءة القائد التربوي في ابتكار الأفكار، والإحساس بالمشكلات والتفنن في حلولها، والتوصل إلى الآراء الجيدة، وهي ضرورية للقائد التربوي للنجاح في التخطيط للعمل وترتيب الأولويات وتوقع الأمور المستقبلية، وتستخدم هذه المهارة في الممارسات اليومية لأعماله، وهي من أصعب المهارات بالنسبة للقائد في تعلمها واكتسابها، والمهارات الإدراكية تحدث نتيجة لاستقبال بعض المشيرات والمواقف الخارجية وتفسيرها وتحويلها إلى معاني ومفاهيم. (آل ناجي، ٢٠١٦، ٢٤٩، إسماعيل، ١٩٨٢، ٣٣٠).

ومن خلال المهارات السابقة يتضح بأن القائد التربوي يجب أن يمتلك مجموعة من المهارات التي تمكنه من قيادة المؤسسة التربوية والعاملين بها بكفاءة عالية، وامتلاك هذه المهارات يعزز من قدرة القائد على تحقيق النجاح والاستدامة في العمل، ويضمن بيئة عمل إيجابية ومنتجة.

الدراسات السابقة:

تناولت العديد من الدراسات السابقة جوانب متعددة من ممارسة المهارات القيادية في التعليم من قبل القيادات والمعلمين والطلاب، ونتيجة لارتباط هذه الدراسات بالدراسة الحالية في الأطر العامة التي تناولت المهارات القيادية المتنوعة، فإن الباحث يرى إمكانية الاستفادة من آلية هذه الدراسات في تفعيل هذه المهارات لدى الهيئة الإدارية، بمدارس التعليم الأهلي بمدينة مكة المكرمة، وعليه قام الباحث باستعراض بعض هذه الدراسات حسب أهميتها من الدراسة.

١ - دراسة (عبابنة، صالح، والمطيري، سعاد، ٢٠٢٤)، هدفت الدراسة إلى التعرف على درجة ممارسة المهارات القيادية لدى طلبة جامعة الكويت، ولتحقيق هدف الدراسة استخدم المنهج الوصفي المسحي. وقد تكونت عينة الدراسة من (٣٧٠) طالبا وطالبة من جامعة الكويت، اختيروا بطريقة العينة العنقودية العشوائية الممثلة لمجتمع الدراسة. ولتحقيق هدف الدراسة أعدت استبانة لجمع المعلومات، وتم التأكد من صدقها وثباتها بالطرائق العلمية. وقد أشارت نتائج الدراسة إلى أن درجة ممارسة المهارات القيادية لدى طلبة جامعة الكويت من وجهة نظر الطلبة جاءت بدرجة متوسطة في كل مجالات الدراسة (مهارات إدارية أساسية، مهارات الذكاء العاطفي، مهارات إدارة التغيير، مهارات اتخاذ القرارات، مهارات الاتصال)، كما أظهرت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين المتوسطات الحسابية في تصورات أفراد عينة الدراسة لدرجة ممارسة المهارات القيادية لدى طلبة جامعة الكويت تبعاً لمتغيري الجنس ونوع الكلية.

٢ - دراسة (العدوان، تغريد، ٢٠٢٣)، هدف البحث إلى تطوير المهارات القيادية لمديري المدارس الحكومية في ضوء مهارات التحول الرقمي، واستخدم البحث المنهج الوصفي، وتم تطبيق الاستبانة على عينة مكونة من (٢١٤) من مديري المدارس الحكومية ومساعدتهم بمديرية تربية لواء الجامعة، وكان من أهم النتائج التي توصل إليها البحث الحالي أهمية التحول الرقمي في زيادة المعرفة الإدارية والذاتية لمديري المدارس الحكومية من خلال صقل إمكانيات المدير وقدراته وإمدادهم بأنماط إدارية جديدة، وتوفير المناخ الإبداعي اللازم من أجل المشاركة والتطوير وصنع اتخاذ القرار والتنمية المهنية المستدامة، وتوصي الباحثة بالاستفادة من تجارب المدارس الرائدة عالمياً في مجال المدارس الرقمية، مع الأخذ بعين الاعتبار ظروف وواقع المجتمع الأردني، ومراعاة تطبيق ما يناسب من العادات والقيم

وجهة نظر المعلمين في ممارسة المهارات القيادية مع قبل الهيئة الإدارية بمدراس التعليم الأهلي بمدينة مكة المكرمة - دراسة ميدانية د. يوسف بن قائل محمد الله حسي

وفلسفة المجتمع وثقافته، وإجراء عملية المراجعة والتقييم المستمر للأداء من قبل المسؤولين لتصميم الانحرافات في أداء المديرين، وتقديم التغذية الراجعة لهم باستمرار، وعقد دورات تدريبية بشكل دوري ومستمر تتعلق بالتحول الرقمي، والمهارات القيادية، وذلك قبل وأثناء وبعد تعيين مديري المدارس.

٣ - دراسة (الحراحشة، هبة، والسعود، راتب، ٢٠٢٣)، هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على درجة ممارسة مهارات الريادة القيادية لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في الأردن. تم استخدام المنهج المسحي الوصفي، وبلغت عينة الدراسة (١١٥) مديراً ومديرة، تم اختيارهم بالطريقة العنقودية العشوائية، ولجمع بيانات الدراسة تم تطوير استبانة تكونت من (٥٨) فقرة، موزعة على خمسة مجالات، وهي: الرؤية الاستراتيجية، المبادأة، الإبداع والابتكار، المخاطرة، الإنجاز. وأظهرت نتائج الدراسة أن درجة ممارسة مهارات الريادة القيادية لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية من وجهة نظرهم جاءت على نحو عام مرتفعة، وكانت جميع مجالات الأداة مرتفعة، كما أشارت النتائج إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغيرات: الجنس والمؤهل العلمي والإقليم وسنوات الخبرة عند جميع المجالات.

٤ - دراسة (المحياوي، محمد، ٢٠٢٢)، هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر ممارسة المهارات القيادية في الاستقامة التنظيمية لدى قادة المدارس في تعليم محافظة ينبع، ولتحقيق أهداف الدراسة استخدم المنهج الوصفي المسحي، وتكونت أداة الدراسة من استبانة (المهارات القيادية، والاستقامة التنظيمية)، ومجتمع الدراسة من معلمي المدارس في تعليم ينبع بالملكة العربية السعودية، وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج وهي: أن ممارسة قادة المدارس في تعليم ينبع للمهارات القيادية جاءت بوزن نسبي قدره ٧٥.٢٪ أي بدرجة كبيرة، وتبين أن درجة توافر أبعاد الاستقامة التنظيمية لدى قادة المدارس كان بوزن نسبي قدره ٧٦٪ أي جاءت بدرجة كبيرة، وأنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير سنوات الخدمة عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة لمستوى توافر أبعاد المهارات القيادية لدى قادة المدارس في تعليم محافظة ينبع، واتضح أيضاً أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير سنوات الخدمة عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة لمستوى توافر أبعاد الاستقامة التنظيمية لدى قادة المدارس في تعليم محافظة ينبع، ووجود علاقة موجبة ذات دلالة إحصائية عند مستوى ٠.٠١، بين جميع المهارات القيادية ودرجاتها الكلية وبين الاستقامة التنظيمية بمجالاتها ودرجاتها الكلية، كما أوصت الدراسة بضرورة التركيز على توافر المهارات القيادية، والاهتمام بتنميتها لدى قادة المدارس والمعلمين، وقد استخدم الباحث المقياس الكمي للقيادة التربوية الموزعة.

٥ - دراسة (عبد الفتاح، وأبو لاوي، ٢٠٢١)، هدفت هذه الدراسة التعرف إلى درجة امتلاك مديري المدارس الأساسية الخاصة في لواء قسبة عمان في محافظة العاصمة عمان للمهارات القيادية وعلاقتها بالأداء الصفي للمعلمين من وجهة نظر المديرين والمعلمين، وتكونت عينة الدراسة من (٤٥) مديرا ومديرة، و (١٤٠) معلما ومعلمة، وقد استخدمت الدراسة المنهج الوصفي المسحي الارتباطي، واستخدمت الاستبانة أداة للدراسة بعد أن تم التأكد من صدقها وثباتها، وقد أظهرت نتائج الدراسة أن درجة امتلاك مديري المدارس الأساسية الخاصة للمهارات القيادية من وجهة نظر معلمهم جاءت متوسطة، وأن مستوى الأداء الصفي لمعلمي المدارس الأساسية الخاصة من وجهة نظر مديرهم جاء متوسطا، وأن هناك علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha=0.01$) بين درجة امتلاك مديري المدارس الأساسية الخاصة للمهارات القيادية وبين مستوى الأداء الصفي للمعلمين في الأردن، وقد أوصت الدراسة برفع درجة امتلاك مديري المدارس الأساسية الخاصة للمهارات القيادية، وذلك من خلال الدورات المتخصصة في هذا المجال وإجراء اللقاءات التربوية الهادفة.

٦ - دراسة (الشاعر، حسين، والأسود، فايز، ٢٠٢٠)، هدفت الدراسة التعرف إلى درجة ممارسة المهارات القيادية لدى مديري مدارس وكالة الغوث الدولية بمحافظات غزة من وجهة نظر المعلمين، و استخدم الباحثان المنهج الوصفي وتكون مجتمع الدراسة من (٤٣٤٣) معلما ومعلمة، وتكونت عينة الدراسة من (٥٠٠) معلم ومعلمة وقد استخدم الباحثان استبانة لقياس ممارسة مديري مدارس وكالة الغوث الدولية للمهارات القيادية، وقد توصلت الدراسة إلى العديد من النتائج منها: أن مديري مدارس وكالة الغوث الدولية يمارسون المهارات القيادية بدرجات كبيرة، كما أثبتت الدراسة عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط تقديرات المعلمين ومتوسط تقديرات المعلمات على جميع مجالات استبانة المهارات القيادية تعزى لمتغير الجنس و جنس المدير، في حين أظهرت الدراسة عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة تعزى لمتغير سنوات الخدمة في مجال المهارات الفكرية، كما أوضحت الدراسة وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مجالات المهارات الذاتية، والمهارات الفنية، والمهارات الإنسانية، والمهارات الإدارية، بينما أكدت الدراسة وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة تعزى لمتغير المنطقة التعليمية في مجالات (المهارة الذاتية، والمهارات الفنية، والمهارات الفكرية، والمهارات الإدارية)، في حين لا توجد فروق في مجال المهارات الإنسانية، وأوصى الباحثان: العمل على تطوير وتنمية المهارات القيادية المتوفرة لدى مديري المدارس، وكذلك تقديم كل ما هو جديد في هذا المجال لمديري المدارس عن طريق الدورات التدريبية وورش العمل.

وجهة نظر المعلمين في ممارسة المهارات القيادية من قبل الهيئة الإدارية بمدراس التعليم الأهلي بمدينة مكة المكرمة - دراسة ميدانية د. يوسف بن خالد عبد الله حمص

٧ - دراسة، (الزهراني، أنور، والألفي، أشرف، ٢٠١٩)، هدفت الدراسة إلى الكشف عن درجة المهارات القيادية لدى مديري مدارس منطقة الباحة من وجهة نظر المعلمين، وأيضاً تحديد دلالة الفروق في استجابات عينة الدراسة وفقاً لبعض المتغيرات الديموغرافية (المرحلة التعليمية، سنوات الخبرة في التدريس، المؤهل العلمي)، ولتحقيق أهداف الدراسة تم اتباع المنهج الوصفي بصورته الارتباطية، كما تم اختيار عينة عشوائية طبقية من المعلمين بلغ عددها (٨٦٥) معلماً، وتم استخدام الاستبانة أداة لجمع البيانات المكونة من محور (المهارات القيادية) وذلك بعد التحقق من صدقها وثباتها، ومن ثم تطبيقها على عينة الدراسة الأساسية، وتوصلت الدراسة إلى أن الدرجة الكلية لتقدير أفراد عينة الدراسة من معلمي مدارس التعليم العام بمنطقة الباحة لتوفر المهارات القيادية لدى مديري مدارسهم جاءت (كبيرة)، فيما وجدت فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \geq 0.05$) في الدرجة الكلية وأبعاد (المهارات القيادية)، تعزى لمتغير المرحلة التعليمية لصالح معلمي المرحلة المتوسطة، ومتغير المؤهل العلمي لصالح المعلمين الحاصلين على دراسات عليا، فيما لم توجد فروق وفق متغير سنوات الخبرة، ووفقاً لهذه النتائج تم تقديم مجموعة من التوصيات ومنها: حث مديري المدارس على ربط خطة تنمية المعلمين مهنيّاً برؤية ورسالة المدرسة وأهدافها، بما يحقق تفعيل أكبر للتخطيط المستقبلي داخل المدارس، وكذلك توجيه مديري المدارس نحو بناء رؤية مشتركة بين المعلمين حول تطوير العمل المدرسي.

٨ - دراسة (العتيبي، منيرة، ٢٠١٩)، هدفت الدراسة إلى معرفة درجة ممارسة مهارات القيادة لدى قائدات المدارس الثانوية الحكومية بمدينة الرياض، في الفصل الدراسي الأول للعام الجامعي ١٤٣٧/١٤٣٨هـ، من وجهة نظر قائدات المدارس الثانوية ومساعداتهن، بمدينة الرياض، والبالغ عددهم (٣٢٧) فرداً، استجاب منهم (١٣٣)، وقد تم اختيار المنهج الوصفي المسحي، والاستبانة أداة للدراسة، وتكونت الأداة من ستة أجزاء، هي: متغيرات الدراسة، ودرجة ممارسة قائدات المدارس لمهارات التخطيط، صناعة القرار وحل المشكلات، الاتصال، العلاقات، والتنمية المهنية. وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج في مقدمتها: أن أفراد الدراسة متفقون بدرجة "كبيرة" على المحاور الخمسة للمهارات القيادية، الممارسة من قبل قائدات المدارس الثانوية الحكومية بمدينة الرياض وهي: التخطيط؛ صناعة القرار وحل المشكلات الاتصال؛ ومهارات العلاقات؛ التنمية المهنية، كما أشارت الدراسة أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات أفراد الدراسة في جميع محاور الاستبانة تعزى لمتغيرات الدراسة، إلا في محور درجة ممارسة قائدات المدارس لمهارات التنمية المهنية لصالح قائدات المدارس، وبناء على ما توصلت إليه الدراسة من نتائج، فقد دونت الباحثة عدداً من التوصيات.

٩ - دراسة (الذبياني، أحمد، ٢٠١٨)، هدفت الدراسة إلى التعرف على دور مدير المدرسة في تنمية المهارات القيادية (المبادأة والابتكار، اتخاذ القرار، تحمل المسؤولية) لدى طلاب المدارس الثانوية من وجهة نظر المديرين، والكشف عن معوقات قيام مدير المدرسة بأدواره في تنمية المهارات القيادية لدى طلاب المدارس الثانوية. ولتحقيق أهداف الدراسة، فقد اتبع الباحث المنهج الوصفي المسحي، من خلال تطبيق أداة الدراسة (الاستبانة) على مجتمع الدراسة الذي اشتمل على جميع مديري المدارس الثانوية الحكومية بمدينة الرياض، والبالغ عددهم (١٣٩) مديراً. فيما تكونت الاستبانة من (٣٢) عبارة توزعت على محورين، وهي: دور مدير المدرسة في تنمية المهارات القيادية لدى طلاب المدارس الثانوية، بينما تناول المحور الثاني: معوقات قيام مدير المدرسة بأدواره في تنمية المهارات القيادية لدى طلاب المدارس الثانوية، وقد توصلت الدراسة إلى أن دور مدير المدرسة في تنمية المهارات القيادية لدى طلاب المدارس الثانوية جاءت بدرجة "عالية"، حيث يأتي دور مدير المدرسة في تنمية مهارة تحمل المسؤولية بالمرتبة الأولى، يليها دور مدير المدرسة في تنمية مهارة المبادأة والابتكار، وفي الأخير يأتي دوره في تنمية مهارة اتخاذ القرار. كما وأن معوقات قيام مدير المدرسة بأدواره في تنمية المهارات القيادية لدى طلاب المدارس الثانوية جاءت بدرجة "عالية"، وقد أوصت الدراسة بالحرص على ترابط مؤسسات المجتمع مع المدرسة، وتفويض المدير بعض صلاحياته إلى الطاقم الإداري المساعد لتمكينه من أداء بعض المهام الموكلة إليه، وضرورة اهتمام الجهات المشرفة على التعليم بالمهارات القيادية، وكيفية اكتشافها وتنميتها لدى الطلاب، وأهمية اهتمام القائمين على إعداد المنهج المدرسي بالثقافة القيادية.

١٠ - دراسة (طيب، عزيزة، والوشمي، أسماء، ٢٠١٦)، هدفت الدراسة إلى تسليط الضوء على واقع ممارسة المهارات القيادية لدى مديرات المدارس المطبقة للبرنامج الوطني لتطوير المدارس في مدينة بريدة. واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي المسحي. وتكونت مجموعة الدراسة من ٣٠ مديراً، و٢١٠ معلمة من المديرات والمعلمات في المدارس المطبقة للبرنامج الوطني لتطوير المدارس. وتمثلت أداة الدراسة في تصميم استبانة لقياس درجة ممارسة مديري المدارس التابعة لمشروع الملك عبد الله لتطوير التعليم للمهارات القيادية بمدينة مكة المكرمة بمجالاتها الخمسة المهارات الذاتية والإنسانية والفكرية والفنية والإدارية. واستند الإطار النظري للدراسة على مبحثين، ركز المبحث الأول عن المهارات القيادية. وكشف المبحث الثاني عن البرنامج الوطني لتطوير المدارس، والبناء التنظيمي لأنموذج تطوير المدرسة، والقيادة التربوية في أنموذج تطوير، القيادة المدرسية. وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن عامل الخبرة أثر على ممارسة مديرات المدارس للمهارات القيادية للمدارس لصالح مديرات المدارس الأكثر خبرة، وقد يرجع ذلك إلى أن زيادة سنوات الخبرة في ممارسة العمل الإداري يتيح

وجهة نظر المعلمين في ممارسة المهارات القيادية من قبل الهيئة الإدارية بمدراس التعليم الأهلي بمدينة مكة المكرمة - دراسة ميدانية د. يوسف بن قائل محمد الله حسي

الفرصة لخوض العديد من التجارب والتي تسهم في اكتساب المعلومات وصقل المهارات وممارستها عمليا، لذا هي عامل مهم ومؤثر في مستوى ممارسة مديرة المدرسة لمهامها. وأوصت الدراسة بضرورة تعزيز ممارسة المهارات القيادية لدى مديرات المدارس المطبقة للبرنامج الوطني لتطوير المدارس حيث كانت كبيرة جدا، وذلك من خلال إعدادهن بالبرامج التدريبية أثناء الخدمة، وإن تأخذ هذه البرامج صفة الاستمرارية، وضرورة إعطاء أهمية خاصة للمهارات الإنسانية والمهارات الفكرية، حيث تبين أنها الأقل في درجة الممارسة لدى مديرات المدارس المطبقة للبرنامج الوطني لتطوير المدارس، وضرورة الاستفادة من التوجهات الحديثة للدولة في دمج وزارة التعليم العام والتعليم العالي بالتعاون مع أعضاء هيئة التدريس في الجامعات ودعم مديرات المدارس وتشجيعهن علي ممارسة مهارات تفويض المهام والمسؤوليات، والعمل علي تأهيل ورفع كفاءة مديرات المدارس وخاصة المستجدات في العمل الإداري ورفع مستوى المهارات القيادية.

١١ - دراسة (Georgiou. 2012)، هدفت الدراسة التعرف إلى القيادة التربوية الموزعة في التعليم الثانوي في قبرص، من حيث تصورات المعلمين لتطوير فاعلية التدريس والارتقاء بها، وتكونت عينة الدراسة من عينتين الأولى لصالة واحدة للألعاب الرياضية، وأخرى للاحتفالات في بلدة بأفوس، وأشارت الدراسة إلى أبعاد القيادة التربوية الموزعة الممارسة في المدارس العامة في وزارة التربية والتعليم والثقافة القبرصية، ومن توصيات الدراسة أنه لا بد من القيام بإصلاح تربوي أو إعداد برنامج لتحسين التوجيه وتطويره أو تقديم برامج تدريبية لتحسين النمو المهني للمعلمين إيجابيا، وبذلك تتحسن العملية التربوية بشكل عام.

١٢ - دراسة (Abu Nayeem.2011.)، هدفت للتعرف على فهم مديري المدارس في بنجلاديش لنظرية القيادة ومدى تطبيق أسلوب القيادة الحديثة ومدى إشراك المديرين لمعلميهم في الأدوار والأنشطة القيادية، وتكونت العينة من مديري (٤) مدارس و(٢٠) معلما في المدارس الثانوية في منطقة دكا ببنجلاديش، وتم استخدام المقابلات المنظمة مع المديرين والمعلمين، كما استخدمت الاستبانة لجمع المعلومات، ومن نتائج الدراسة، أن قلة إدراك المدراء للمعرفة النظرية والأساليب الإدارية لعدم خضوعهم للبرامج التدريبية في مجال القيادة، وأن ممارسة القيادة الموزعة في تلك المدارس كانت بدرجة متوسطة، ومن توصياتها ضرورة العمل على تطوير القيادة المدرسية في بنجلاديش.

١٣ - دراسة (Karanja. 2010)، هدفت الدراسة إلى تقدير أثر الكفايات القيادية على الرضا الوظيفي للمعلمين في المدارس الثانوية في ولاية نيوجرسي، وتكونت عينة الدراسة من (١٢) مدرسة، وعينة من المعلمين بلغ عددها (١١٥) معلما، و(١١) مديرا، وأعدت استبانة لجمع المعلومات، ومن نتائج

الدراسة أن المواقف الدينامية في البيئة التعليمية تتطلب مديرين يستخدمون أساليب متنوعة في الكفايات القيادية وليس أسلوبا واحدا.

١٤ - دراسة (أبو زعيتر، منير، ٢٠٠٩) هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على درجة ممارسة المهارات القيادية لدى مديري المدارس الثانوية في محافظات غزة من وجهة نظر معلمي المرحلة الثانوية، وتحديد سبل تطويرها، ولتحقيق أهداف الدراسة استخدام الباحث المنهج الوصفي التحليلي، كونه المنهج المناسب لهذه الدراسة، وذلك من خلال استخدام الإحصاء التحليلي المتمثل في التوصل إلى النتائج المتعلقة بالفروق بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة وفقا لمتغيرات الدراسة (الجنس، المنطقة التعليمية، وسنوات الخدمة)، حيث اعتمد الباحث في جمع المعلومات على استبانة تكونت من (٧٦) فقرة موزعة على خمسة محاور وهي: (المهارات الذاتية، المهارات الفنية، المهارات الإنسانية، المهارات الفكرية، المهارات الإدارية)، وسؤال مفتوح، وقد تكونت عينة الدراسة من (٨٣٢) معلما ومعلمة، من معلمي ومعلمات المرحلة الثانوية في محافظات غزة، وهي تعادل تقريبا ٢٠ % من مجتمع الدراسة، وتم تحليل البيانات باستخدام المعالجات الإحصائية التالية: المتوسط الحسابي، والانحراف المعياري، والوزن السبي، والترتيب، واختبار (T-test)، وتحليل التباين الأحادي (ANOVA)، واختبار شيفيه (Scheffe)، وقد توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج، من أهمها: أن درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية في محافظات غزة للمهارات القيادية من وجهة نظر معلمهم، كانت بدرجة عالية بلغت ٧٧.٧ %.

واحتل مجال المهارات الإدارية المرتبة الأولى بوزن نسبي ٨٣.٤ %، يليه مجال المهارات الذاتية بوزن نسبي ٧٩.١ % ثم مجال المهارات الفكرية بوزن نسبي ٧٥.٦ % يليه مجال المهارات الإنسانية بوزن نسبي ٧٥.٤ % وأخيرا مجال المهارات الفنية بوزن نسبي ٧٤.١ % وأنه لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0,05$) بين متوسطات تقديرات المعلمين في المدارس الثانوية في محافظات غزة لدرجة ممارسة مديريهم للمهارات القيادية تعزى لمتغير الجنس في مجال المهارات القيادية عامة، بينما يوجد فروق ذات دلالة إحصائية في المجالات التالية (المهارات الذاتية، الإنسانية، الفكرية، الإدارية) لصالح الذكور، وأنه يوجد فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير المنطقة التعليمية، ولا توجد فروق تعزى لمتغير سنوات الخدمة، ومن توصيات الدراسة، المحافظة على الدرجة العالية لدرجة ممارسة المهارات القيادية لدى مديري المدارس الثانوية في محافظات غزة، وذلك بإعداد برامج تدريبية أثناء الخدمة، تأخذ صفة الاستمرارية، وإعطاء أهمية للمهارات القيادية، الفنية والإنسانية، حيث تبين أن ممارسة هذه المهارات كان الأقل من قبل مديري المدارس، وزيادة تأهيل المديرين الذين يمارسون المهارات القيادية بدرجة متدنية، وحسن اختيار مديري المدارس بشكل عام.

وجهة نظر المعلمين في ممارسة المهارات القيادية من قبل الهيئة الإدارية بمدارس التعليم الأهلي بمدينة مكة المكرمة - دراسة ميدانية د. يوسف بن قائل محمد الله حسي

خلاصة الدراسات السابقة: إن المتتبع للدراسات السابقة التي أوردها الباحث في مجال القيادة المدرسية وممارسة المهارات الخاصة بها ، يجد أن هذه الدراسات قد أكدت على أهمية المهارات القيادية وممارستها في العمل الإداري، وأن ذلك يؤدي إلى نجاح العمل وتحسين الأداء، وكما كانت الممارسات للمهارات عالية كلما ساعد على تحقيق الأهداف المرسومة وكفاءة المخرجات، وطبقت هذه الدراسات على قطاعات تعليمية متنوعة، وكلها دراسات ميدانية اعتمدت على منهج البحث الوصفي الارتباطي والتحليلي والمسحي، والمقابلات المنظمة من خلال استبانات صممت لهذا الغرض، وقد اتفقت الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة في التطبيق على بعض قطاعات التعليم. وتم الاستفادة من هذه الدراسات في بناء الخلفية النظرية، وأداة الدراسة، والمنهج المناسب، والأساليب الإحصائية، وتفسير النتائج وتحليلها.

وتميزت هذه الدراسة بأنها تعد أول دراسة حسب علم الباحث تتناول قياس درجة ممارسة المهارات القيادية لدى الهيئة الإدارية بمدارس التعليم الأهلي بمدينة مكة المكرمة من وجهة نظر المعلمين.

ثالثاً: إجراءات الدراسة الميدانية وعرض نتائجها ومناقشتها :

سنتناول في هذا الجزء من الدراسة الخطوات الإجرائية الخاصة بالدراسة الميدانية من حيث طبيعة المنهج، وأداة البحث المتمثلة في الاستبانة، وطريقة بنائها، والتأكد من صدق محتواها وثباتها، ثم بيان مجتمع الدراسة وتحديد العينة المطلوبة لتطبيق الاستبانة، والأسلوب الإحصائي المستخدم في معالجة البيانات، وأخيراً عرض النتائج ومناقشتها.

منهج الدراسة: تعتمد الدراسة على المنهج الوصفي باعتباره الأنسب لطبيعتها، والإجابة على تساؤلاتها، وتحقيق أهدافها، فهو يساعد في تحليل وتفسير المعلومات، وجمع الحقائق والبيانات المتعلقة بموضوع الدراسة.

مجتمع الدراسة: يتكون من جميع معلمي المدارس الأهلية بمدينة مكة المكرمة، والبالغ عددهم (١٣٤٩) معلماً.

عينة الدراسة: تمثلت عينة الدراسة في (٢٥٥) معلماً، بنسبة (١٨,٩٪) من العدد الكلي.

أداة الدراسة: تم بناء استبانة حول موضوع الدراسة، تضمنت مجموعة من العبارات تقيس اتجاهات أفراد العينة تجاه متغيرات الدراسة، مكونة من (٥٥) مفردة موزعة على المهارات القيادية الأربعة، الأولى تتعلق بالمهارات الإنسانية بواقع (١٢) عبارة، والثانية حول المهارات الفنية بواقع (١٥) مفردة،

والثالثة المهارات الإدارية بواقع (١٦) مفردة، والرابعة المهارات الفكرية بواقع (١٢) مفردة، وتم اعتماد مقياس خماسي متدرج (Likert) على النحو التالي:

موافق بدرجة عالية = ٥، موافق بدرجة متوسطة = ٤، محايد = ٣، موافق بدرجة ضعيفة

حساب صدق وثبات الاستبانة:

تم ضبط الاستبانة بتطبيقها استطلاعياً على عينة مكونة من (٧٠) معلماً من معلمي المدارس الأهلية بمدينة مكة المكرمة وذلك بهدف تقنينها من حيث:

- حساب ثبات الاستبانة.
- حساب صدق الاستبانة.
- حساب الزمن اللازم للإجابة على الاستبانة.

أولاً: حساب ثبات الاستبانة:

وقد تم حساب ثبات مفردات استبانة ممارسة المهارات القيادية باستخدام برنامج spss ver 25 بطريقتين الأولى حساب معامل ألفا كرونباخ لمفردات الاستبانة في حالة حذف درجة المفردة من الدرجة الكلية للاختبار، والثانية حساب معامل الارتباط بين درجة كل مفردة والدرجة الكلية للاختبار (الاتساق الداخلي) كما يتضح بالجدول التالي:

جدول (١) معاملات ثبات استبانة مهارات القيادة

رقم المفردة	معامل ألفا كرونباخ	معامل الارتباط	رقم المفردة	معامل ألفا كرونباخ	معامل الارتباط
١	.988	.780	٢٩	.988	.776
٢	.988	.781	٣٠	.988	.771
٣	.988	.686	٣١	.988	.761
٤	.988	.857	٣٢	.988	.761
٥	.988	.780	٣٣	.988	.693
٦	.988	.801	٣٤	.988	.769
٧	.988	.873	٣٥	.988	.738
٨	.988	.780	٣٦	.988	.799

وجهة نظر المعلمين في ممارسة المهام القيادية من قبل الهيئة الإدارية بمدرسة التعليم الأهلي بمدينة مكة المكرمة - دراسة ميدانية
د. يوسف بن قائد محمد الله حسي

معامل الارتباط	معامل ألفا كرونباخ	رقم المفردة	معامل الارتباط	معامل ألفا كرونباخ	رقم المفردة
.644	.988	٣٧	.778	.988	٩
.746	.988	٣٨	.762	.988	١٠
.600	.989	٣٩	.867	.988	١١
.639	.988	٤٠	.840	.988	١٢
.715	.988	٤١	.822	.988	١٣
.757	.988	٤٢	.715	.988	١٤
.723	.988	٤٣	.769	.988	١٥
.740	.988	٤٤	.762	.988	١٦
.755	.988	٤٥	.808	.988	١٧
.714	.988	٤٦	.819	.988	١٨
.661	.988	٤٧	.814	.988	١٩
.764	.988	٤٨	.819	.988	٢٠
.846	.988	٤٩	.813	.988	٢١
.825	.988	٥٠	.784	.988	٢٢
.876	.988	٥١	.857	.988	٢٣
.855	.988	٥٢	.778	.988	٢٤
.865	.988	٥٣	.817	.988	٢٥
.834	.988	٥٤	.703	.988	٢٦
.827	.988	٥٥	.775	.988	٢٧
			.796	.988	٢٨
٠.٩٨٨		معامل ثبات ألفا كرونباخ للاستبانة ككل			
سبيرمان ٠.٩٨٧	جتمان ٠.٩٨٤	معامل ثبات الاستبانة ككل بطريقة التجزئة النصفية			

يتضح من الجدول السابق أن:

- معامل ألفا لكل مفردة يساوي معامل ألفا للاستبانة ككل، مما يشير إلى أن جميع مفردات الاستبانة ثابتة ويمكن الاعتماد عليها.

- جميع معاملات الارتباط بين درجة كل مفردة والدرجة الكلية للاستبانة التي ينتمي إليها دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (0.01) مما يدل على الاتساق الداخلي وثبات جميع مفردات استبانة ممارسة المهارات القيادية

. - معامل ألفا كرونباخ للاستبانة ككل هو (٠.٩٨٨) وهذا يعني ان الاستبانة تتمتع بدرجة كبيرة من الثبات ويمكن الاعتماد عليها لتحقيق الغرض الذي أعدت من أجله.

ثانياً: حساب ثبات مفردات كل بعد من أبعاد استبانة ممارسة المهارات القيادية باستخدام برنامج spss ver 25 بطريقتين الأولى حساب معامل ألفا كرونباخ لمفردات كل بعد في حالة حذف درجة المفردة من الدرجة الكلية للبعد التي تنتمي إليه، والثانية حساب معامل الارتباط بين درجة كل مفردة والدرجة الكلية للبعد (الاتساق الداخلي) والجداول التالية توضح ذلك:

١ - البعد الأول (المهارات الإنسانية):

يوضح الجدول التالي معامل ألفا كرونباخ لمفردات البعد الأول باستبانة ممارسة المهارات القيادية في حالة حذف درجة المفردة من الدرجة الكلية للبعد، ومعامل ارتباط درجة كل مفردة بالدرجة الكلية للبعد الذي تنتمي إليه:

جدول (٢) معاملات ثبات البعد الأول (المهارات الإنسانية).

رقم المفردة	معامل ألفا	معامل الارتباط	رقم المفردة	معامل ألفا	معامل الارتباط
١	.952	.786	٧	.950	.849
٢	.953	.760	٨	.952	.767
٣	.956	.656	٩	.952	.776
٤	.950	.855	١٠	.953	.741
٥	.951	.804	١١	.950	.840
٦	.953	.759	١٢	.951	.805
معامل ثبات المهارة ككل بطريقة ألفا كرونباخ					
٠.٩٥٦					
معامل ثبات المهارة بطريقة التجزئة النصفية					
سبيرمان ٠.٩٥٧					
جتمان ٠.٩٥٧					

يتضح من الجدول السابق أن:

وجهة نظر المعلمين في ممارسة الممارسات القيادية مع قبل الهيئة الإدارية بمدرسة التعليم الأهلي بمدينة مكة المكرمة - دراسة ميدانية
د. يوسف بن قائل محمد الله حسي

■ معامل ألفا لكل مفردة أقل من أو يساوي معامل ألفا للمهارة التي ينتمي إليها ككل، مما يشير إلى أن جميع المفردات ثابتة ويمكن الاعتماد عليها.

■ جميع معاملات الارتباط بين درجة كل مفردة والدرجة الكلية للمهارة التي ينتمي إليها دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (0.01) مما يدل على الاتساق الداخلي وثبات جميع مفردات البعد الأول (المهارات الإنسانية) لاستبانة مهارات القيادة.

٢ - البعد الثاني (المهارات الفنية):

يوضح الجدول التالي معامل ألفا كرونباخ لمفردات البعد الثاني باستبانة ممارسة المهارات القيادية في حالة حذف درجة المفردة من الدرجة الكلية للبعد، ومعامل ارتباط درجة كل مفردة بالدرجة الكلية للبعد الذي تنتمي إليه:

جدول (٣) معاملات ثبات البعد الثاني (المهارات الفنية).

معامل الارتباط	معامل ألفا	رقم المفردة	معامل الارتباط	معامل ألفا	رقم المفردة
.784	.959	٢١	.816	.959	١٣
.794	.959	٢٢	.699	.961	١٤
.856	.958	٢٣	.748	.960	١٥
.765	.960	٢٤	.753	.960	١٦
.803	.959	٢٥	.781	.959	١٧
.664	.962	٢٦	.797	.959	١٨
.765	.960	٢٧	.819	.959	١٩
			.809	.959	٢٠
٠.٩٦٢	معامل ثبات المهارة ككل بطريقة ألفا كرونباخ				
سييرمان ٠.٩٥٩ جتمان ٠.٩٥٤	معامل ثبات المهارة بطريقة التجزئة النصفية				

يتضح من الجدول السابق أن:

■ معامل ألفا لكل مفردة أقل من أو يساوي معامل ألفا للمهارة التي ينتمي إليها ككل، مما يشير إلى أن جميع المفردات ثابتة ويمكن الاعتماد عليها.

- جميع معاملات الارتباط بين درجة كل مضردة والدرجة الكلية للمهارة التي ينتمي إليها دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (0.01) مما يدل على الاتساق الداخلي وثبات جميع مضردات البعد الثاني لاستبانة مهارات القيادة.

٣ - البعد الثالث (المهارات الإدارية):

يوضح الجدول التالي معامل ألفا كرونباخ لمضردات البعد الثالث باستبانة ممارسة المهارات القيادية في حالة حذف درجة المضردة من الدرجة الكلية للبعد، ومعامل ارتباط درجة كل مضردة بالدرجة الكلية للبعد الذي تنتمي إليه:

جدول (٤) معاملات ثبات البعد الثالث (المهارات الإدارية).

رقم المضردة	معامل ألفا	معامل الارتباط	رقم المضردة	معامل ألفا	معامل الارتباط
٢٨	.945	.795	٣٦	.945	.768
٢٩	.945	.760	٣٧	.948	.623
٣٠	.945	.757	٣٨	.946	.733
٣١	.946	.740	٣٩	.949	.582
٣٢	.946	.722	٤٠	.948	.634
٣٣	.947	.664	٤١	.947	.679
٣٤	.945	.775	٤٢	.946	.736
٣٥	.946	.729	٤٣	.945	.748
معامل ثبات المهارة ككل بطريقة ألفا كرونباخ					
معامل ثبات المهارة بطريقة التجزئة النصفية					
سبيرمان ٠.٩٥٥					
جتمان ٠.٩٥٥					

الجدول السابق يوضح أن:

- معامل ألفا لكل مضردة أقل من أو يساوي معامل ألفا للمهارة التي ينتمي إليها ككل، مما يشير إلى أن جميع المضردات ثابتة ويمكن الاعتماد عليها.
- جميع معاملات الارتباط بين درجة كل مضردة والدرجة الكلية للمهارة التي ينتمي إليها دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (0.01) مما يدل على الاتساق الداخلي وثبات جميع مضردات البعد الثالث لاستبانة مهارات القيادة.

وجهة نظر المعلمين في ممارسة المهارات القيادية مع قبل الهيئة الإدارية بمدرسة التعليم الأهلي بمدينة مكة المكرمة - دراسة ميدانية
د. يوسف بن قائل محمد الله حسي

٤ - البعد الرابع (المهارات الفكرية)

يوضح الجدول التالي معامل ألفا كرونباخ لمفردات البعد الرابع باستبانة ممارسة المهارات القيادية في حالة حذف درجة المفردة من الدرجة الكلية للبعد، ومعامل ارتباط درجة كل مفردة بالدرجة الكلية للبعد الذي تنتمي إليه: جدول (٥) معاملات ثبات البعد الرابع (المهارات الفكرية).

رقم المفردة	معامل ألفا	معامل الارتباط	رقم المفردة	معامل ألفا	معامل الارتباط
٤٤	.954	.741	٥٠	.954	.763
٤٥	.954	.754	٥١	.950	.870
٤٦	.955	.712	٥٢	.950	.872
٤٧	.958	.608	٥٣	.950	.876
٤٨	.954	.754	٥٤	.952	.811
٤٩	.952	.833	٥٥	.952	.838
معامل ثبات المهارة ككل بطريقة ألفا كرونباخ					
٠.٩٥٧					
معامل ثبات المهارة بطريقة التجزئة النصفية					
سبيرمان ٠.٩٦٠					
جتمان ٠.٩٥٣					

يتضح من الجدول السابق أن:

- معامل ألفا لكل مفردة أقل من أو يساوي معامل ألفا للمهارة التي ينتمي إليها ككل، مما يشير إلى أن جميع المفردات ثابتة ويمكن الاعتماد عليها.
- جميع معاملات الارتباط بين درجة كل مفردة والدرجة الكلية للمهارة التي ينتمي إليها دالة إحصائياً عند مستوى (0.01) مما يدل على الاتساق الداخلي وثبات جميع مفردات البعد الرابع لاستبانة المهارات القيادية.

ثانياً: حساب صدق الاستبانة: لقد تم حساب صدق الاستبانة بعدة طرق وهي كالآتي:

- حساب الصدق الظاهري face validity: وقد تبين الصدق الظاهري للاستبانة أثناء تطبيقها على العينة الاستطلاعية من خلال وضوح المفردات وفهم المستجيبين لصياغتها وما يتطلبه كل سؤال.
- صدق المحتوى content validity: وللتأكد من صدق المحتوى للاستبانة تم عرضها على مجموعة من المحكمين وقد اتفق الجميع على صلاحيتها للتطبيق، ولتحقيق الغرض المعد من أجله.

➤ صدق المفردات والمهارات الفرعية للاستبانة ككل: تم حساب صدق المهارات الفرعية للاستبانة المهارات القيادية باستخدام برنامج SPSS.Ver.25 وذلك عن طريق حساب معامل الارتباط بين كل من درجة كل مفردة والدرجة الكلية للمهارة الرئيسة التي تنتمي إليها والجدول الآتي يوضح ذلك.

جدول (٦) معامل ارتباط بيرسون لدرجة مفردات استبانة ممارسة المهارات القيادية بدرجة المهارة الرئيسة

التي تنتمي إليها.

البعد الأول		البعد الثاني		البعد الثالث		البعد الرابع	
رقم المفردة	معامل الارتباط	رقم المفردة	معامل الارتباط	رقم المفردة	معامل الارتباط	رقم المفردة	معامل الارتباط
١	٠.٨٢٢**	١٣	٠.٨٤٢**	٢٨	٠.٨٢٣**	٤٤	٠.٧٨٢**
٢	٠.٨٠٣**	١٤	٠.٧٣٨**	٢٩	٠.٧٩٢**	٤٥	٠.٧٩٣**
٣	٠.٧١٣**	١٥	٠.٧٨٣**	٣٠	٠.٧٩٣**	٤٦	٠.٧٦١**
٤	٠.٨٨٢**	١٦	٠.٧٨٨**	٣١	٠.٧٧٦**	٤٧	٠.٦٦٨**
٥	٠.٨٣٨**	١٧	٠.٨١٥**	٣٢	٠.٧٦١**	٤٨	٠.٧٩٧**
٦	٠.٧٩٨**	١٨	٠.٨٢٥**	٣٣	٠.٧٠٨**	٤٩	٠.٨٦٣**
٧	٠.٨٧٧**	١٩	٠.٨٤٥**	٣٤	٠.٨٠٧**	٥٠	٠.٨٠٢**
٨	٠.٨٠٥**	٢٠	٠.٨٣٦**	٣٥	٠.٧٦٦**	٥١	٠.٨٩٥**
٩	٠.٨١٧**	٢١	٠.٨١٥**	٣٦	٠.٨٠٠**	٥٢	٠.٨٩٧**
١٠	٠.٧٨٣**	٢٢	٠.٨٢٣**	٣٧	٠.٦٧١**	٥٣	٠.٩٠٠**
١١	٠.٨٦٩**	٢٣	٠.٨٧٧**	٣٨	٠.٧٧٠**	٥٤	٠.٨٤٥**
١٢	٠.٨٣٧**	٢٤	٠.٧٩٩**	٣٩	٠.٦٣٣**	٥٥	٠.٨٦٧**
		٢٥	٠.٨٣١**	٤٠	٠.٦٨٦**		
		٢٦	٠.٧٠٧**	٤١	٠.٧٢٢**		
		٢٧	٠.٧٩٨**	٤٢	٠.٧٧٤**		
				٤٣	٠.٧٨٦**		

يتضح من الجدول السابق أن جميع مفردات الاستبانة دالة عند مستوى دلالة (٠.٠١) مما يدل على صدق الاستبانة وصلاحياتها للتطبيق.

حساب معامل الارتباط بين درجة الأبعاد الفرعية والدرجة الكلية للاستبانة كما هو موضح بالجدول الآتي:

وجهة نظر المعلمين في ممارسة المهارات القيادية من قبل الهيئة الإدارية بمدارس التعليم الأهلي بمدينة مكة المكرمة - دراسة ميدانية
د. يوسف بن قائل محمد الله حسي

جدول (٧) معامل ارتباط بيرسون بين درجة المهارات الفرعية والدرجة الكلية لاستبانة الالتزام التنظيمي.

م	المهارة	معامل الارتباط بالدرجة الكلية للاختبار	مستوى الدلالة عند ٠.٠١
١	البعد الأول	٠.٩٨٤**	دال
٢	البعد الثاني	٠.٩٨٩**	دال
٣	البعد الثالث	٠.٩٨٢**	دال
٤	البعد الرابع	٠.٩٧٩**	دال

يتضح من الجدول السابق أن معامل ارتباط الأبعاد بالدرجة الكلية للاستبانة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (٠.٠١) مما يؤكد على صدق الاستبانة وصلاحيتها للتطبيق.

عرض النتائج وتحليلها:

أسئلة البحث:

ما درجة ممارسة المهارات القيادية من قبل الهيئة الإدارية بمدارس التعليم الأهلي بمدينة مكة المكرمة من وجهة نظر المعلمين؟

للإجابة عن هذا السؤال تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل مفردة من مفردات أبعاد مهارات القيادة.

أولاً: البعد الأول: المهارات الإنسانية:

جدول (٨) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى مهارات القيادة في البعد الأول (المهارات الإنسانية)

مرتبة حسب المتوسط الحسابي.

رقم الفقرة	الفقرة	الترتيب	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة
١	التعامل مع المعلمين والطلاب بدرجة عالية من الاحترام والتقدير.	١	٤.٦٤٧١	٠.٧٦٣	عالية
٢	تجنب التهديد بالعقوبات للمعلمين.	١٢	٤.٠٩٨٠	١.٠٩١	عالية
٣	القدرة على التواصل الفعال مع جميع أفراد المجتمع المدرسي.	٢	٤.٦٤٧١	٠.٥٥٤	عالية
٤	مراعاة الحاجات النفسية والاجتماعية للمعلمين.	١١	٤.٢٩٤١	٠.٨٤٨	عالية
٥	تقديم الدعم النفسي والمعنوي للطلاب والمعلمين عند الحاجة.	٦	٤.٤٥١٠	٠.٦٠٦	عالية
٦	الاستماع لآراء الآخرين والتعامل معها بشفاافية.	١٠	٤.٣١٣٧	٠.٧٢٩	عالية
٧	إظهار المرونة والقدرة على التعامل مع التحديات بشكل إيجابي.	٨	٤.٣٣٣٣	٠.٨٥٧	عالية
٨	العمل على تطوير المهارات الإنسانية لأعضاء المدرسة بشكل مستمر.	٩	٤.٣٢٩٤	٠.٩٢٣	عالية
٩	الحرص على تعزيز القيم الإنسانية من خلال الأنشطة المدرسية.	٣	٤.٥٢٥٥	٠.٧٢٥	عالية
١٠	اتخاذ القرار بناء على المصلحة العامة للجميع.	٥	٤.٤٨٦٣	٠.٨٢٧	عالية

رقم الفقرة	الفقرة	الترتيب	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة
١١	احترام الحرية الشخصية للمعلمين.	٧	٤.٣٧٢٥	٠.٧٩٣	عالية
١٢	الاهتمام بمساعدة المعلمين والطلاب على مواجهة المشكلات التي تواجههم.	٤	٤.٥٠٩٨	٠.٦٦٩	عالية
	البعد الأول: المهارات الانسانية.		٤.٤١٧٣	٠.١٥٩	عالية

يوضح الجدول ان مستوى المهارات القيادية لدى أعضاء الهيئة الإدارية ببعد المهارات الانسانية جاء بدرجة عالية، حيث بلغ المتوسط الحسابي العام لهذا البعد (٤.٤١٧)، كما اتضح من النتائج أن فقرات هذا البعد تراوحت متوسطاتها الحسابية بين (٤.٦٤ – ٤.٠٩) وأتت جميعها بدرجة عالية، وجاءت أعلى الفقرات الفقرة رقم (١) والتي تنص على " التعامل مع المعلمين والطلاب بدرجة عالية من الاحترام والتقدير" تلتها الفقرة رقم (٣) والتي تنص على "القدرة على التواصل الفعال مع جميع أفراد المجتمع المدرسي"، ثم بقية الفقرات حسب متوسطاتها الحسابية.

وبشكل عام يرجع الباحث هذه النتائج لمجموعة من العوامل منها: الالتزام بالسلوك القائم على الاحترام والتقدير في معاملة المعلمين من جانب الهيئة الإدارية، وتدريب أفراد الهيئة الادارية على مهارات التواصل المختلفة، والالتزام بمراعاة الجوانب النفسية للمعلمين في بيئة العمل.

ثانيا : البعد الثاني (المهارات الفنية)

جدول (٩) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى مهارات القيادة في البعد الثاني (المهارات الفنية) مرتبة حسب المتوسط الحسابي.

رقم الفقرة	الفقرة	الترتيب	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة
13	التمتع بمهارات تواصل فعالة مع المعلمين.	٩	٤.٥٦٨٦	٠.٧٧٥	عالية
14	القدرة على نقل المعلومات بوضوح ودقة.	٧	٤.٦٠٧٨	٠.٤٨٩	عالية
15	الابداع في تنظيم الأنشطة والفعاليات المدرسية.	١٤	٤.٣٧٢٥	٠.٨٤١	عالية
16	إدارة الوقت بفعالية أثناء المهام اليومية.	٣	٤.٦٦٦٧	٠.٥٤٩	عالية
17	امتلاك مهارات تقنية جيدة في استخدام الأدوات والبرمجيات المدرسية.	١٢	٤.٥٤٩٠	٠.٥٧٢	عالية
18	تلبية حاجات المعلمين التدريبية لمساعدتهم على النمو المهني.	٨	٤.٥٨٨٢	٠.٥٣٢	عالية
19	الابداع في اتخاذ القرارات الصائبة في معالجة مواقف العمل	١٥	٤.٣٥٢٩	٠.٨٦١	عالية

وجهة نظر المعلمين في ممارسة المهارات القيادية من قبل الهيئة الإدارية بمدارس التعليم الأهلي بمدينة مكة المكرمة - دراسة ميدانية
د. يوسف بن قائل محمد الله حسي

رقم الفقرة	الفقرة	الترتيب	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة
	اليومية وإشراك المعلمين فيها.				
20	امتلاك المهارات الفنية اللازمة لدعم العملية التعليمية والحرص على تطويرها.	١٠	٤.٥٦٨٦	٠.٦٠٤	عالية
21	العمل كفريق واحد لتحقيق أهداف المدارس.	٥	٤.٦٤٧١	٠.٧٣٨	عالية
22	التعاون في حل المشكلات واتخاذ القرارات.	٦	٤.٦٤٣١	٠.٥٩٧	عالية
23	وضع الخطط المناسبة لمواجهة الأمور الطارئة.	٢	٤.٧٠٥٩	٠.٥٣٦	عالية
24	الحرص على تطوير مهاراتهم الفنية باستمرار.	١٣	٤.٤١١٨	٠.٦٠١	عالية
25	تفويض جزء من السلطات للمعلمين.	١	٤.٨٨٢٤	٠.٤٢٨	عالية
26	مشاركة المعلمين في وضع الخطط العلاجية للطلاب.	١١	٤.٥٦٨٦	٠.٥٧٠	عالية
27	التمتع بمهارات تواصل فعالة مع الطلاب.	٤	٤.٦٦٦٧	٠.٥١٢	عالية
	البعد الثاني : المهارات الفنية.		٤.٥٨٦٧	٠.١٣٥	عالية

يوضح الجدول ان مستوى المهارات القيادية ببعد المهارات الفنية جاء بدرجة عالية، حيث بلغ المتوسط الحسابي العام لهذا البعد (٤.٥٨٦)، كما اتضح من النتائج أن فقرات هذا البعد تراوحت متوسطاتها الحسابية بين (٤.٨٨ – ٤.٣٥) وأتت جميعها بدرجة موافقة عالية، وجاءت أعلى الفقرات الفقرة رقم (٢٥) والتي تنص على " تفويض جزء من السلطات للمعلمين"، وهذا يدل على منحهم المزيد من الاستقلالية والمسؤولية في المشاركة الفاعلة في العملية التعليمية، ويعكس الثقة في قدرات المعلمين، ويمكنهم من الابداع، وتحسين الأداء المهني.

ويرجع الباحث هذه النتائج إلى: حرص أفراد الهيئة الإدارية على إدارة الوقت بفعالية أثناء المهام اليومية، والعمل على حاجات المعلمين التدريبية لمساعدتهم على النمو المهني. وامتلاك المهارات الفنية اللازمة لدعم العملية التعليمية والحرص على تطويرها، والتعاون في حل المشكلات واتخاذ القرارات، ووضع الخطط المناسبة لمواجهة الأمور الطارئة، مع الحرص على تطوير مهاراتهم الفنية باستمرار، ومشاركة المعلمين في وضع الخطط العلاجية للطلاب.

ثالثا : البعد الثالث : المهارات الإدارية :

جدول (١٠) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى مهارات القيادة في البعد الثالث (المهارات الادارية) مرتبة حسب المتوسط الحسابي .

رقم الفقرة	الفقرة	الترتيب	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة
28	وضع خطة واضحة لتطوير المدرسة وتحسين الأداء.	٣	٤.٧٨٤٣	٠.٤١٢	عالية
29	تحديد مواصفات البيئة المشجعة على الإبداع.	١٣	٤.٥٤٩٠	٠.٨٠١	عالية
30	توزيع المهام والواجبات بين أعضاء الفريق بأسلوب منظم.	١١	٤.٥٦٤٧	٠.٦٠٤	عالية
31	الإشراف على سير العمل اليومي المدرسي بشكل فعال.	٢	٤.٨٠٠٠	٠.٤٠١	عالية
32	متابعة نتائج القرارات الإدارية بانتظام لضمان تحقيق الأهداف المرسومة.	١٢	٤.٥٦٤٧	٠.٧٢٣	عالية
33	المشاركة مع فريق العمل في اتخاذ القرارات الهادفة لتحسين بيئة المدرسة.	٦	٤.٦٤٧١	٠.٥٨٩	عالية
34	دراسة وتحليل البيانات والمعلومات للتأكد من صحتها قبل اتخاذ القرارات الإدارية.	١٥	٤.٤٤٧١	٠.٨٤٩	عالية
35	توجيه المعلمين والطلاب بشكل مستمر لضمان سير العمل بطريقة جيدة.	٤	٤.٧٤١٢	٠.٤٣٩	عالية
36	امتلاك المعرفة النظرية والعملية حول الاستراتيجيات الحديثة في الإدارة.	١	٤.٩٠٢٠	٠.٥٢٨	عالية
37	الاستماع لملاحظات واقتراحات المعلمين والطلاب بشكل دوري.	١٦	٤.٤٢٧٥	٠.٨٢٤	عالية
38	القدرة على تحديد المشكلات داخل المدرسة والعمل على إيجاد حلول مناسبة لها.	١٤	٤.٤٧٠٦	٠.٦٦٩	عالية
39	الاسهام في تحفيز المعلمين والطلاب.	٨	٤.٦٢٧٥	٠.٥٢٣	عالية
40	الاهتمام باستخدام الموارد المتاحة بشكل فعال.	٧	٤.٦٤٧١	٠.٥١٨	عالية
41	العمل على بناء روح التعاون بين جميع منسوبي المدرسة.	٩	٤.٦٠٣٩	٠.٧٧١	عالية
42	القيام بتقييم الأداء بطريقة دورية لتحسين الأنشطة المدرسية.	١٠	٤.٦٠٣٩	٠.٦٣١	عالية
43	تحديد معايير الأداء الجيد للمعلمين.	٥	٤.٦٦٦٧	٠.٥٨٤	عالية
	البعد الثالث : المهارات الإدارية.		٤.٦٢٨٠	٠.١٣٠	عالية

وجهة نظر المعلمين في ممارسة المهارات القيادية من قبل الهيئة الإدارية بمدراس التعليم الأهلي بمدينة مكة المكرمة - دراسة ميدانية د. يوسف بن قائل محمد الله حسي

يوضح الجدول ان مستوى المهارات القيادية ببعد المهارات الادارية جاء بدرجة عالية، حيث بلغ المتوسط الحسابي العام لهذا البعد (٤.٦٢٨)، كما اتضح من النتائج أن فقرات هذا البعد تراوحت متوسطاتها الحسابية بين (٤.٩٠ - ٤.٤٢) وأنت جميعها بدرجة موافقة عالية، وجاءت أعلى الفقرات الفقرة رقم (٣٦) والتي تنص على " امتلاك المعرفة النظرية والعملية حول الاستراتيجيات الحديثة في الإدارة." ويرجع الباحث النتائج السابقة إلى: حرص الهيئة الإدارية على وضع الخطط المناسبة لتطوير المدرسة وتحسين الأداء، والإشراف الجيد على سير العمل اليومي المدرسي بشكل فعال، مع المشاركة الفاعلة مع فريق العمل في اتخاذ القرارات الهادفة لتحسين بيئة المدرسة، وامتلاك المعرفة النظرية والعملية حول الاستراتيجيات الحديثة في الإدارة وتطبيقها، مع القدرة على تحديد المشكلات داخل المدرسة والعمل على إيجاد حلول مناسبة لها. والاهتمام باستخدام الموارد المتاحة بشكل فعال، والتركيز على التعاون البناء مع جميع العاملين في المدرسة.

رابعاً : البعد الرابع (المهارات الفكرية)

جدول (١١) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى مهارات القيادة في البعد الرابع (المهارات الفكرية)

مرتبة حسب المتوسط الحسابي.

رقم الفقرة	الفقرة	الترتيب	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة
٤٤	القدرة على التأثير الإيجابي بين المعلمين.	١١	٤.٣٧٢٥	٠.٨٦٤	عالية
٤٥	التشجيع على التفكير النقدي عند التعامل مع القضايا التربوية.	٩	٤.٣٩٢٢	٠.٨٢٠	عالية
٤٦	تحليل القرارات السابقة لتقييم مدى فعاليتها.	٨	٤.٤١١٨	٠.٨٦٩	عالية
٤٧	المبادرة بتقديم أفكار جديدة بطريقة علمية وموضوعية لمواجهة التحديات.	١٢	٤.٣٣٣٣	٠.٧٦٠	عالية
٤٨	تحفيز التفكير الإبداعي بين المعلمين والطلاب.	٥	٤.٥٠٩٨	٠.٨٢٧	عالية
٤٩	استعراض وتعديل الخطط الاستراتيجية بشكل دوري.	٣	٤.٥٤٩٠	٠.٦٣٧	عالية
٥٠	التنوع في الأساليب لحل المشكلات التعليمية والإدارية بعد تحليلها بدقة.	٧	٤.٤٣١٤	٠.٨٤٨	عالية
٥١	إظهار منهجية واضحة في تنظيم واستخدام الموارد المدرسية.	٦	٤.٤٩٠٢	٠.٨٠٣	عالية
٥٢	القدرة على الإنصات والاستماع للمعلمين.	٢	٤.٥٦٨٦	٠.٧٧٥	عالية
٥٣	تغليب المصلحة العامة على الخاصة.	٤	٤.٥٣٣٣	٠.٧٧٧	عالية
٥٤	التكيف بسرعة مع التغيرات النفسية والتربوية.	١٠	٤.٣٨٠٤	٠.٨٠٩	عالية
٥٥	إدارة الوقت والموارد المتاحة بكفاءة عالية.	١	٤.٦٤٧١	٠.٦٢٢	عالية
	البعد الرابع : المهارات الفكرية.		٤.٤٦٨٣	٠.٠٩٥٦	عالية

يوضح الجدول ان مستوى المهارات القيادية ببعد المهارات الفكرية جاء بدرجة عالية، حيث بلغ المتوسط الحسابي العام لهذا البعد (٤.٤٦٨)، كما اتضح من النتائج أن فقرات هذا البعد تراوحت متوسطاتها الحسابية بين (٤.٦٤٧ – ٤.٣٣٣) وأتت جميعها بدرجة موافقة عالية، وحصلت الفقرة رقم (٥٥) على أعلى قيمة والتي تنص على " إدارة الوقت والموارد المتاحة بكفاءة عالية" ، ويرجع الباحث تلك النتائج لعدد من للعوامل منها: قدرة الهيئة الإدارية على التأثير الإيجابي بين المعلمين، وتقديم أفكار جديدة بطريقة علمية وموضوعية لمواجهة التحديات، وتحفيز التفكير الإبداعي بين المعلمين والطلاب، وتنوع الأساليب لحل المشكلات التعليمية والإدارية بعد دراستها وتحليلها، مع القدرة على الإنصات والاستماع للمعلمين، والتكيف مع التغيرات النفسية والتربوية.

حساب المتوسطات الحسابية للاستبانة ككل:

جدول (١٢) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى أبعاد المهارات القيادية.

البعد	الترتيب	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة
البعد الأول	٤	4.4173	.15852	عالية
البعد الثاني	٢	4.5867	.13503	عالية
البعد الثالث	١	4.6280	.13096	عالية
البعد الرابع	٣	4.4683	.09556	عالية
الدرجة الكلية		4.525	.٠٠٩٩	عالية

يوضح الجدول السابق أن المهارات القيادية بأبعادها جاءت بدرجة عالية، حيث تراوح متوسط البعد الأول (٤.٤٢)، ومتوسط البعد الثاني (٤.٥٩)، والبعد الثالث (٤.٦٣)، والبعد الرابع (٤.٤٧)، وجاء المتوسط الحسابي للدرجة الكلية (٤.٥٣)، وتعتبر جميع القيم على درجة موافقة عالية، وحصل البعد الثالث على المرتبة الأولى، ثم البعد الثاني، والبعد الثالث، وأخيرا الأول.

للإجابة على السؤال الثاني والذي ينص على:

هل توجد فروق ذات دلالة في مستوى المهارات القيادية لدى الهيئة الإدارية في مدارس التعليم الأهلي بمدينة مكة المكرمة تعزى إلى متغيرات الدراسة؟

أ - متغير طبيعة المرحلة الدراسية:

تم استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي (one – way ANOVA) للإجابة على هذا السؤال للكشف عن الفروق الدالة إحصائياً بين المتوسطات الحسابية لاستجابات معلمي المدارس الأهلية في

وجهة نظر المعلمين في ممارسة المهارات القيادية من قبل الهيئة الإدارية بمدراس التعليم الأهلي بمدينة مكة المكرمة - دراسة ميدانية
د. يوسف بن قائل محمد الله حسي

مدينة مكة المكرمة حول ممارسة المهارات القيادية لدى الهيئة الادارية، تعزى لمتغير طبيعة المرحلة الدراسية والجدول التالي (١٣) يبين ذلك:

المتغير التابع	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة "ف"	مستوى الدلالة
البعد الأول	بين المجموعات	١٢٨٠٥.٨٢٤	٢	٦٤٠٢.٩١٢	٢٢٣.٠٣٠	٠.٠٠
	داخل المجموعات	٦٩٢٤.١٦٠	٢٥٢	٢٧.٤٧٧		
	المجموع	١٩٧٢٩.٩٨٤	٢٥٤			
البعد الثاني	بين المجموعات	١٢٧٣٨.٥١٦	٢	٦٣٦٩.٢٥٨	٣١٢.٠٠٧	٠.٠٠
	داخل المجموعات	٥١٤٤.٢٨٤	٢٥٢	٢٠.٤١٤		
	المجموع	١٧٨٨٢.٨٠٠	٢٥٤			
البعد الثالث	بين المجموعات	١٣٢١٠.٤٤٥	٢	٦٦٠٥.٢٢٣	٢٣٥.٨٦٨	٠.٠٠
	داخل المجموعات	٧٠٥٦.٩٩٠	٢٥٢	٢٨.٠٠٤		
	المجموع	٢٠٢٦٧.٤٣٥	٢٥٤			
البعد الرابع	بين المجموعات	١٢٧٧٤.٤٣١	٢	٦٣٨٧.٢١٥	٢١٢.٠٧٥	٠.٠٠
	داخل المجموعات	٧٥٨٩.٦٧١	٢٥٢	٣٠.١١٨		
	المجموع	٢٠٣٦٤.١٠٢	٢٥٤			
المجموع ككل	بين المجموعات	٢٠٤٦٦٢.٠١٧	٢	١٠٢٣٣١.٠٠٨	٢٤٨.٢١٠	٠.٠٠
	داخل المجموعات	١٠٣٨٩٣.٥٦٨	٢٥٢	٤١٢.٢٧٦		
	المجموع	٣٠٨٥٥٥.٥٨٤	٢٥٤			

الجدول السابق يوضح وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (٠.٠١) بين المتوسطات الحسابية لاستجابات أفراد العينة حول مستوى ممارسة المهارات القيادية لدى الهيئة الإدارية، تعزى إلى متغير طبيعة المرحلة الدراسية حيث جاءت قيمة (ف) دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (0.01).

ب - متغير سنوات الخبرة:

تم استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي (one – way ANOVA) للإجابة على هذا السؤال للكشف عن الفروق الدالة إحصائياً بين المتوسطات الحسابية لاستجابات معلمي المدراس الأهلية في مدينة مكة المكرمة حول ممارسة المهارات القيادية لدى الهيئة الإدارية، تعزى لمتغير سنوات الخبرة والجدول التالي (١٤) يبين ذلك:

المتغير التابع	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة "ف"	مستوى الدلالة
البعد الأول	بين المجموعات	١٣٢١٠.٣٥٣	٢	٦٦٠٥.١٧٧	٢٥٥.٣٠٧	٠.٠٠
	داخل المجموعات	٦٥١٩.٦٣١	٢٥٢	٢٥.٨٧٢		
	المجموع	١٩٧٢٩.٩٨٤	٢٥٤			
البعد الثاني	بين المجموعات	١٣٢٤٠.٨٧٧	٢	٦٦٢٠.٤٣٩	٢٥٩.٤٠٩	٠.٠٠
	داخل المجموعات	٤٦٤١.٩٢٣	٢٥٢	١٨.٤٢٠		
	المجموع	١٧٨٨٢.٨٠٠	٢٥٤			
البعد الثالث	بين المجموعات	١٥٢١٠.٣١٨	٢	٧٦٠٥.١٥٩	٣٧٨.٩٧١	٠.٠٠
	داخل المجموعات	٥٠٥٧.١١٨	٢٥٢	٢٠.٠٦٨		
	المجموع	٢٠٢٦٧.٤٣٥	٢٥٤			
البعد الرابع	بين المجموعات	١٣٠١٥.٥٠٩	٢	٦٥٠٧.٧٥٥	٢٢٣.١٦٦	٠.٠٠
	داخل المجموعات	٧٣٤٨.٥٩٣	٢٥٢	٢٩.١٦١		
	المجموع	٢٠٣٦٤.١٠٢	٢٥٤			
المجموع ككل	بين المجموعات	٢١٧٠٥٦.٨٦٦	٢	١٠٨٥٢٨.٤٣٣	٢٩٨.٩٠٢	٠.٠٠
	داخل المجموعات	٩١٤٩٨.٧١٨	٢٥٢	٣٦٣.٠٩٠		
	المجموع	٣٠٨٥٥٥.٥٨٤	٢٥٤			

يتضح من الجدول السابق وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (٠.٠١) بين المتوسطات الحسابية لاستجابات أفراد العينة حول مستوى ممارسة المهارات القيادية لدى الهيئة الإدارية، تعزى إلى متغير سنوات الخبرة حيث جاءت قيمة (ف) دالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.01).

ج - متغير البرامج التدريبية.

تم استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي (one – way ANOVA) للإجابة على هذا السؤال للكشف عن الفروق الدالة إحصائياً بين المتوسطات الحسابية لاستجابات معلمي المدراس الأهلية في مدينة مكة المكرمة حول ممارسة المهارات القيادية لدى الهيئة الإدارية، تعزى لمتغير عدد البرامج التدريبية والجدول التالي (١٥) يبين ذلك:

المتغير التابع	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة "ف"	مستوى الدلالة
البعد الأول	بين المجموعات	12362.590	٢	6181.295	٢١١.٤٣٠	٠.٠٠
	داخل المجموعات	7367.394	٢٥٢	29.236		

وجهة نظر المعلمين في ممارسة المهارات القيادية من قبل الهيئة الإدارية بمدراس التعليم الأهلي بمدينة مكة المكرمة - دراسة ميدانية
د. يوسف بن قائل محمد الله حسني

المتغير التابع	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة "ف"	مستوى الدلالة
	المجموع	19729.984	٢٥٤			
البعد الثاني	بين المجموعات	13108.206	٢	6554.103	٣٤٥.٩٢١	٠.٠٠
	داخل المجموعات	4774.594	٢٥٢	18.947		
	المجموع	17882.800	٢٥٤			
البعد الثالث	بين المجموعات	15660.708	٢	7830.354	٤٢٨.٣٤١	٠.٠٠
	داخل المجموعات	4606.728	٢٥٢	18.281		
	المجموع	20267.435	٢٥٤			
البعد الرابع	بين المجموعات	12779.258	٢	6389.629	٢١٢.٢٩٠	٠.٠٠
	داخل المجموعات	7584.844	٢٥٢	30.099		
	المجموع	20364.102	٢٥٤			
المجموع ككل	بين المجموعات	215039.168	٢	107519.584	٢٨٩.٧٣٥	٠.٠٠
	داخل المجموعات	93516.417	٢٥٢	371.097		
	المجموع	308555.584	٢٥٤			

يوضح الجدول السابق وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (٠.٠١) بين المتوسطات الحسابية لاستجابات أفراد العينة حول مستوى ممارسة المهارات القيادية لدى الهيئة الإدارية، تعزى إلى متغير عدد البرامج التدريبية حيث جاءت قيمة (ف) دالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.01).

د - متغير المؤهل.

تم استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي (one – way ANOVA) للإجابة على هذا السؤال للكشف عن الفروق الدالة إحصائياً بين المتوسطات الحسابية لاستجابات معلمي المدارس الأهلية في مدينة مكة المكرمة حول ممارسة المهارات القيادية لدى الهيئة الإدارية، تعزى لمتغير المؤهل والجدول التالي (١٦) يبين ذلك:

المتغير التابع	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة "ف"	مستوى الدلالة
البعد الأول	بين المجموعات	8125.391	٢	2708.464	٥٨.٥٨٢	٠.٠٠
	داخل المجموعات	11604.593	٢٥٢	46.233		
	المجموع	19729.984	٢٥٤			

المتغير التابع	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة "ف"	مستوى الدلالة
البعد الثاني	بين المجموعات	6835.845	٢	2278.615	٥١.٧٧٣	٠.٠٠
	داخل المجموعات	11046.955	٢٥٢	44.012		
	المجموع	17882.800	٢٥٤			
البعد الثالث	بين المجموعات	7692.702	٢	2564.234	٥١.١٨٤	٠.٠٠
	داخل المجموعات	12574.734	٢٥٢	50.099		
	المجموع	20267.435	٢٥٤			
البعد الرابع	بين المجموعات	8882.916	٢	2960.972	٦٤.٧٣٢	٠.٠٠
	داخل المجموعات	11481.186	٢٥٢	45.742		
	المجموع	20364.102	٢٥٤			
المجموع ككل	بين المجموعات	125636.901	٢	41878.967	٥٧.٤٦٦	٠.٠٠
	داخل المجموعات	182918.683	٢٥٢	728.760		
	المجموع	308555.584	٢٥٤			

يوضح الجدول السابق وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (٠.٠١) بين المتوسطات الحسابية لاستجابات أفراد العينة حول مستوى ممارسة المهارات القيادية لدى الهيئة الإدارية، تعزي إلى متغير المؤهل العلمي حيث جاءت قيمة (ف) دالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.01).

ه - متغير التخصص.

تم استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي (one – way ANOVA) للإجابة على هذا السؤال للكشف عن الفروق الدالة إحصائياً بين المتوسطات الحسابية لاستجابات معلمي المدراس الأهلية في مدينة مكة المكرمة حول ممارسة المهارات القيادية لدى الهيئة الإدارية، تعزي لمتغير التخصص والجدول التالي (١٧) يبين ذلك:

المتغير التابع	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة "ف"	مستوى الدلالة
البعد الأول	بين المجموعات	17954.216	٦	2992.369	٤١٧.٩٠٨	٠.٠٠
	داخل المجموعات	1775.768	٢٤٨	7.160		
	المجموع	19729.984	٢٥٤			
البعد الثاني	بين المجموعات	15973.064	٦	2662.177	٣٤٥.٧١٣	٠.٠٠
	داخل المجموعات	1909.736	٢٤٨	7.701		
	المجموع	17882.800	٢٥٤			

وجهة نظر المعلمين في ممارسة المهارات القيادية من قبل الهيئة الإدارية بمدارس التعليم الأهلي بمدينة مكة المكرمة - دراسة ميدانية
د. يوسف بن قائل محمد الله حسي

المتغير التابع	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة "ف"	مستوى الدلالة
البعد الثالث	بين المجموعات	18413.272	٦	3068.879	٤١٠.٤٧٢	٠.٠٠
	داخل المجموعات	1854.163	٢٤٨	7.476		
	المجموع	20267.435	٢٥٤			
البعد الرابع	بين المجموعات	18160.785	٦	3026.798	٣٤٠.٦٨٩	٠.٠٠
	داخل المجموعات	2203.317	٢٤٨	8.884		
	المجموع	20364.102	٢٥٤			
المجموع ككل	بين المجموعات	278989.625	٦	46498.271	٣٩٠.٠٢٩	٠.٠٠
	داخل المجموعات	29565.959	٢٤٨	119.218		
	المجموع	308555.584	٢٥٤			

يوضح الجدول السابق وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (٠.٠١) بين المتوسطات الحسابية لاستجابات أفراد العينة حول مستوى ممارسة المهارات القيادية لدى الهيئة الإدارية، تعزي إلى متغير التخصص حيث جاءت قيمة (ف) دالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.01).

للإجابة على السؤال والذي ينص على ما المقترحات اللازمة لتحسين وتطوير ممارسة المهارات القيادية من قبل الهيئة الإدارية بمدارس التعليم الأهلي بمدينة مكة المكرمة؟

من خلال الاطلاع على الدراسات والأدبيات والجزء الخاص بالإطار النظري لهذه الدراسة يرى الباحث أن تطوير ممارسة المهارات القيادية من قبل الهيئة الإدارية بمدارس التعليم الأهلي يتم من خلال العناصر الآتية:

- توافر الرغبة والاستعداد لدى أعضاء الهيئة الإدارية في اكتساب وتنمية مهارات التواصل المختلفة لديهم.
- تدريب الأعضاء على مهارات اتخاذ القرار، ومشاركتهم في صنعه لتعزيز روح المسؤولية والمشاركة، وإتاحة الفرص للأعضاء للتعبير عن آرائهم وأفكارهم حول تطوير المدارس.
- تحديد الجوانب المعرفية المرتبطة بمهارات القيادة، والتشجيع على إقامة اللقاءات والندوات التي تكسب الأعضاء بعض الجوانب المعرفية المتعلقة بها.
- تدريب الأعضاء على استغلال الموارد والإمكانات المتاحة بطريقة فاعلة.

- التدريب المستمر على المهارات القيادية كتنظيم ورش العمل والدورات المتخصصة في القيادة، وإدارة الفرق، واتخاذ القرارات، وحل المشكلات.
- التدريب على القيادة التحويلية والابتكارية لتطوير مهارات التفكير النقدي والاستراتيجي، لما للبرامج المتقدمة من دور فاعل في تطوير مهارات التفكير النقدي، وحل المشكلات، والقدرة على اتخاذ قرارات استراتيجية تعتمد على بيانات دقيقة وتحليلات جيدة تسهم في تعزيز روح التعاون والعمل الجماعي بين أعضاء الهيئة الإدارية والمعلمين، بحيث يؤدي إلى بناء بيئة مدرسية إيجابية وداعمة. (Day. C.. GU. Q.&. Sammons. P32. 2016).
- التطوير الشخصي للقيادات والتدريب على الذكاء العاطفي، مما يساعد في تعزيز القدرة على فهم الآخرين والتعامل مع التحديات الشخصية والمهنية بفعالية، بالإضافة إلى تطوير مهارات الاتصال الفعال بين أعضاء الهيئة الإدارية والمعلمين والطلاب وأولياء الأمور.
- تعزيز ثقافة التعاون والعمل الجماعي، بإيجاد بيئة داعمة للتعاون بين أعضاء الهيئة الإدارية والمعلمين، من خلال الاجتماعات الدورية والأنشطة المشتركة التي تشجع على تبادل الأفكار والخبرات.
- تعزيز مهارات التقييم والمتابعة، عن طريق تطوير أدوات تقييم دقيقة لقياس فعالية القيادة لدى الهيئة الإدارية، وتقديم ملاحظات بناءة لتحسين الأداء، مع مراجعة دورية للأفراد وتحفيزهم بناء على نتائج التقييم.
- تبني أساليب القيادة الموجهة نحو التحسين المستمر بالتركيز على إدارة الجودة الشاملة TQM، والإدارة بالإنتاج MBO لتحسين الأداء المؤسسي، مع التشجيع على التفكير النقدي والابتكار لتحسين الأنظمة الإدارية بالمدارس.
- تحفيز القيادة على الابتكار واستخدام التكنولوجيا وأدوات إدارة المشاريع الحديثة، لتطوير العملية التعليمية مثل مشاريع القيادة الرقمية، أو التعليم المستدام.
- إيجاد بيئة محفزة للتطوير المهني المستمر كالمشاركة في المؤتمرات التعليمية والقيادية محليا وخارجيا.

نتائج الدراسة وتوصياتها :

من خلال التحليل الإحصائي توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

- ١ - أن درجة ممارسة المهارات القيادية لدى الهيئة الإدارية بمدارس التعليم الأهلي بمدينة مكة المكرمة بشكل عام كانت عالية وبمتوسط حسابي (٤,٥٢٥)، وهذه النتائج تتفق مع بعض الدراسات ومنها دراسة (الأسود، والشاعر، ٢٠٢٠)، ودراسة (الزهراني، والألفي، ٢٠١٩).
 - ٢ - أن جميع تطبيق مجالات المهارات القيادية جاءت بدرجة عالية وفقا لمتوسطاتها الحسابية (المهارات الإدارية (٤,٦٢٨٠)، ثم المهارات الفنية (٤,٥٨٦٧)، ثم المهارات الفكرية (٤,٤٦٨٣)، وأخيرا المهارات الإنسانية (٤,٤١٧٣).
 - ٣ - تدل نتائج الدراسة المعنية أن هناك تقارب بين متوسطات مجالات المهارات القيادية، وهذا يؤكد حرص الهيئات القيادية على تطبيق الأساليب الحديثة في مجال القيادة وفق السياسات التعليمية في هذه المدارس حسب الخطط المرسومة لها، كما يدل على تأهيل هذه القيادات وكفاءتها وحسن اختيارها.
 - ٣ - وجود فروق دالة إحصائية بين استجابات أفراد العينة تعود لمتغيرات الدراسة.
 - ٤ - أكدت النتائج على تأثير متغيرات الدراسة: المرحلة التعليمية، المؤهل العلمي، التخصص، سنوات الخبرة، والبرامج التدريبية في مستوى ممارسة المهارات القيادية لدى الهيئة الإدارية في المدارس الأهلية من وجهة نظر المعلمين.
 - ٥ - تؤكد نتائج الدراسة على أن غالبية أعضاء الهيئة الإدارية في المدارس الأهلية يحسنون ممارسة المهارات القيادية لأهمية هذه الممارسات في تحقيق الكفاءة المهنية وانضباط العمل، مما يدل على حسن قيامهم بالمهام المنوطة بهم، وأنهم يعملون بهمة ونشاط للنهوض بالعملية التعليمية، وتحقيق أهداف المؤسسات التعليمية الأهلية التي يديرونها.
- ومن التوصيات: لتحسين ممارسة المهارات القيادية لدى الهيئة الإدارية بمدارس التعليم الأهلي الآتي:
- إقامة ورش عمل تدريبية وبرامج متخصصة للتطوير المهني للقيادات المدرسية حول المهارات القيادية الحديثة: مثل إدارة الوقت، واتخاذ القرارات، والتحفيز، مما يساعدهم في أداء مهامهم بشكل أكثر فاعلية، كما أن هذه البرامج تساهم في القضاء على قصور الأداء وإعداد القيادات المؤهلة القادرة على تنظيم العمل وتطويره، وتواكب التطورات التقنية المرتبطة بأساليب العمل، وتعديل

مهارات وقدرات الأفراد العاملين فينعكس أثر ذلك على المدرسة وقيادتها ومعلميها وطلابها. (Gray.H.35-42) .

- الاهتمام بتقييم تأثير المهارات القيادية على بيئة العمل المدرسي، مثل تحسين التواصل بين المعلمين والهيئة الإدارية، وزيادة مستوى رضا المعلمين، وتطوير أداء الطلاب.

- تعزيز التواصل الفعال بين الهيئة الإدارية والمعلمين والطلاب، من خلال الاجتماعات الدورية والاستماع للآراء والمقترحات المعنية بالعملية التعليمية.

- إجراء دراسة مقارنة بين ممارسة المهارات القيادية في مدارس التعليم الأهلي ومدارس التعليم الحكومي لمعرفة وفهم الاختلافات والتوافق في الممارسات القيادية وتبادل الخبرات.

- التركيز على الجانب الإنساني في ممارسة المهارات القيادية لأهميتها في إشباع الحاجات الإنسانية لدى العاملين وتحقيق الرضا فيزيد إبداعهم وإنتاجهم.



قائمة المراجع العربية:

١. أبو زعيتر، منير حسين، ٢٠٠٩، درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية بمحافظات غزة للمهارات القيادية وسبل تطويرها، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.
٢. أبو ناصر، فتحي محمد، ٢٠٠٨، مدخل إلى الإدارة التربوية - النظريات والمهارات، ط ١، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن.
٣. إسماعيل، خميس السيد، ١٩٨١، السلوك الإداري، جامعة بغداد، العراق، دار الهناء للطباعة والنشر.
٤. أكاديمية سوريون، امتلاك مهارات القيادة في بيئة العمل، ٢٠٢٣، ١، براتيسلاف، سلوفاكيا.
٥. الأغبري، عبدالصمد، ٢٠٠٠، الإدارة المدرسية البعد التخطيطي والتنظيم المعاصر، دار النهضة العربية، بيروت، لبنان.
٦. البابطين، عبد العزيز عبد الوهاب، ٢٠٠٤، اتجاهات حديثة في الإشراف التربوي، مكتبة العبيكان، الرياض، السعودية.
٧. البدري، طارق عبد الحميد، ٢٠٠٢، أساسيات الإدارة التعليمية ومفاهيمها، دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
٨. الحجايا، سليمان سالم، ٢٠٠٦، الأنماط القيادية لدى القادة التربويين وعلاقتها بالعدالة التنظيمية من وجهة نظر رؤساء الأقسام في مديريات التربية والتعليم في الأردن - رسالة دكتوراه، الجامعة الأردنية، عمان، الأردن.
٩. الحر، عبد العزيز، ٢٠١٧، القيادة في مدارس المستقبل، مكتب التربية لدول الخليج العربية، الرياض، السعودية.
١٠. الحراحشة، هبه عادل عبود، والسعود، راتب سلامة، ٢٠٢٣، درجة ممارسة مهارات الريادة القيادية لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في الأردن، المجلة العربية الأردنية الجمعية الأردنية للعلوم التربوية، عمان، الأردن، مج ٨، ع ٤، ١ - ٢٢.
١١. الحريري، رافدة عمر، ٢٠١٠، إعداد القيادات الإدارية لمدارس المستقبل في ضوء الجودة الشاملة، دار الفكر ناشرون وموزعون، عمان، الأردن.
١٢. الحمدان، أمل، ٢٠١٣، المهارات اللازمة للقيادة التربوية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية، الرياض، السعودية.

١٣. الحميدي، علي بن محمد، ٢٠١٠، القيادة النظرية والتطبيق، مكتبة الملك عبد الله بن عبد العزيز، الرياض، السعودية.
١٤. الذبياني، أحمد حسن، ٢٠١٨، دور مدير المدرسة في تنمية المهارات القيادية لدى طلاب المدارس الثانوية الحكومية للبنين بمدينة الرياض، السعودية، مجلة العلوم التربوية والنفسية، غزة، فلسطين، مج ٢، ع ١٢، ٨٩- ١١٥.
١٥. الرويلي، سعود حبيب المدهرش، ٢٠١٢، تصور مقترح لتطوير الإشراف التربوي المباشر على المدرسة في ضوء بعض النماذج الإشرافية المطروحة في الميدان التربوي السعودي، مقال منشور في مجلة عالم التربية، القاهرة، مصر، ع ٣٨، ج ١، ١٢٥- ١٧٣.
١٦. الزهراني، أنور علي أحمد، والألفي، أشرف عبده حسن، ٢٠١٩، المهارات القيادية لدى مديري مدارس منطقة الباحة من وجهة نظر المعلمين، مجلة كلية التربية، جامعة أسيوط، مصر، مج ٣٥، ع ٩، ج ٢، ٥٨- ٨٥.
١٧. السعود، راتب، ٢٠١٥، اتجاهات معاصرة في القيادة التربوية: القيادة بالحب (الإدارة بفطرة الأمومة). المؤتمر الدولي الأول لكلية التربية - آفاق مستقبلية، جامعة الباحة، السعودية.
١٨. السويلم، عبد العزيز إبراهيم، ٢٠٠٥، معايير اختيار المشرفين التربويين، دار السويلم للنشر والتوزيع، الرياض، السعودية.
١٩. الشاعر، حسين سليم، والأسود، فايز علي محمد، ٢٠٢٠، درجة ممارسة المهارات القيادية لدى مديري مدارس وكالة الغوث الدولية بمحافظة غزة من وجهة نظر المعلمين، مجلة أفكار وآفاق، جامعة الجزائر ٢، مج ٨، ع ٢٤، ١٥٥- ١٧٧.
٢٠. الشافعي، أحمد حسين، وإسماعيل، عمر هاشم، ٢٠١٣، نمط القيادة لدى عينة من القيادات التربوية في مصر والإمارات وعمان: دراسة عبر ثقافية في ضوء الفروق بين الجنسين: المجلة المصرية للدراسات النفسية، الجمعية المصرية للدراسات النفسية، مج ١، ع ٨١، ٢٦- القاهرة، مصر.
٢١. الطعاني، حسن أحمد، ٢٠٠٧، الإشراف التربوي مفاهيمه، أهدافه، أسسه، أساليبه، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
٢٢. العتيبي، منيرة بنت نايف بن ناصر، ٢٠١٩، درجة ممارسة المهارات القيادية لدى قائدات المدارس الثانوية الحكومية بمدينة الرياض من وجهة نظر قائدات المدارس الثانوية ومساعدتهن، مجلة كلية التربية، جامعة الأزهر، القاهرة، مصر، مج ٣٨، ع ١٨١، ج ١، ١٠١- ١٣٩.

وجهة نظر المعلم في ممارسة المهارات القيادية مع قبل الهيئة الإدارية بمدراس التعليم الأهلي بمدينة مكة المكرمة - دراسة ميدانية د. يوسف بن قائل عبد الله حسي

٢٣. العجارمة، موفق أحمد شحادة، ٢٠١٢، الأنماط القيادية السائدة لدى مديري المدارس الخاصة وعلاقتها بمستوى جودة التعليم من وجهة نظر المعلمين في محافظة العاصمة عمان، رسالة ماجستير في الإدارة والقيادة التربوية، جامعة الشرق الأوسط، عمان، الأردن.
٢٤. العجمي، محمد حسنين، ٢٠١٠، الاتجاهات الحديثة في القيادة الإدارية والتنمية البشرية، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن.
٢٥. العجمي، محمد حسنين، الإدارة والتخطيط التربوي - النظرية والتطبيق، ط ٣، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن.
٢٦. العدوان، تغريد علي إسحاق، ٢٠٢٣، تطوير المهارات القيادية لمديري المدارس الحكومية في ضوء مهارات التحول الرقمي، دراسة ميدانية بمديرية لواء الجامعة، عمان، الأردن، مجلة كلية التربية جامعة أسيوط، مصر، مج ٣٩، ١٤، ٢٠٦ - ٢٢٨.
٢٧. العميان، محمود سليمان، ٢٠١٧، السلوك التنظيمي في منظمة الأعمال، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان الأردن.
٢٨. الغامدي، علي محمد، ٢٠١٣، درجة جودة القيادة التربوية وتنمية الموارد البشرية في المدارس الثانوية والمتوسطة بالمدينة المنورة، السعودية، دراسات العلوم التربوية، الجامعة الأردنية، عمان، الأردن، مج ٤٠، ملحق ٣٠، ١٠٦٨ - ١٠٩٦.
٢٩. المحياوي، محمد حامد شديد، ٢٠٢٢، أثر ممارسة المهارات القيادية في الاستقامة التنظيمية لدى قادة المدارس في تعليم محافظة ينبع، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة طيبة، المدينة المنورة، السعودية، مجلة بحوث التعليم والابتكار، جامعة عين شمس، القاهرة، مصر، مج ٢، ٤٤، ١ - ٢٦.
٣٠. المعايطة، عبد العزيز عطا الله، ٢٠٠٧، الإدارة المدرسية في ضوء الفكر الإداري المعاصر، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
٣١. المكصوصي، لارا قاسم خنجر، والموسوي، طالب زيدان، ٢٠٢١، فن القيادة والإدارة، ط ١، مركز البحوث والدراسات والنشر، كلية الكوت الجامعة، مطبعة الرفاه، الكوت، العراق.
٣٢. بحر، ٢٠١٩، يوسف عبد عطية، السلوك التنظيمي، (بدون نشر).
٣٣. بطاح، أحمد محمد، والطعاني، حسن أحمد، ٢٠١٦، الإدارة التربوية رؤية معاصرة، ط ١، دار الفكر ناشرون وموزعون، عمان، الأردن.
٣٤. حسن، ماهر محمد، ٢٠٠٤، القيادة أساسيات ونظريات ومفاهيم، دار الكندي، عمان، الأردن.

٣٥. حمایل، عبد عطا الله، ٢٠١٢، القيادات التربوية، ومتطلبات تأهيلها لمواجهة مستجدات العصر، عمادة البحث العلمي والدراسات العليا، جامعة القدس المفتوحة، رام الله، فلسطين.
٣٦. ربيع، هادي مشعان، ٢٠٠٦، المدير المدرسي الناجح، مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
٣٧. سليمان، حنان حسن، ٢٠١٥، القيادة التربوية، دار أسامة للنشر، عمان، الأردن.
٣٨. طشطوش، هایل عبد المولى، ٢٠٠٩، أساسيات في القيادة والإدارة، ط١، دار الكندي، إربد، الأردن.
٣٩. طيب، عزيزة بنت عبد الله بن عبد الرحمن، والوشمي، أسماء ناصر إبراهيم، ٢٠١٦، ممارسة المهارات القيادية لدى مديرات المدارس المطبقة للبرنامج الوطني لتطوير المدارس في مدينة بريدة، السعودية، مجلة العلوم التربوية كلية الدراسات العليا للتربية، جامعة القاهرة، مصر، مج٢٤، ع٢، ٨٧ - ١٤٣.
٤٠. عابدين، محمد عبد القادر، ٢٠٠١، الإدارة المدرسية الحديثة، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
٤١. عبابنة، صالح، والمطيري، سعاد ٢٠٢٤، درجة ممارسة المهارات القيادية لدى طلبة جامعة الكويت وعلاقتها ببعض المتغيرات، الكويت، كلية العلوم التربوية، الجامعة الأردنية، عمان، الأردن، مج٢٢، ١٦ - ٥١.
٤٢. عبد الفتاح، أيمن عثمان، وأبو لاوي، أمين موسى، ٢٠٢١، درجة امتلاك مديري المدارس الأساسية الخاصة للمهارات القيادية وعلاقتها بالأداء الصفّي للمعلمين من وجهة نظر المديرين والمعلمين في الأردن، مجلة جامعة عمان العربية للبحوث، سلسلة البحوث التربوية والنفسية، جامعة عمان العربية، الأردن، مج٦، ع١، ٢١٢ - ٢٢٢.
٤٣. عطوي، جودت عزت، ٢٠٠٤، دار العلم والثقافة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
٤٤. عياصرة، علي أحمد عبد الرحمن، ٢٠٠٦، القيادة والدافعية في الإدارة التربوية، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
٤٥. عيدروس، أحم، ومحمد، أشرف، ٢٠١٠، الإدارة التربوية بين العلمية والمهنية والمستقبلية، خوارزم العلمية للنشر والتوزيع، جدة، السعودية.
٤٦. فرج، طريف شوقي محمد، ١٩٩٢، السلوك القيادي وفعالية الإدارة، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، مصر.
٤٧. فليح، فاروق عبده، وعبد المجيد، السيد محمد، ٢٠٠٥، السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية، ط ١، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن.

**وجهة نظر المعلمين في ممارسة الممارسات القيادية من قبل الهيئة الإدارية بمدراس التعليم الأهلي بمدينة مكة المكرمة - دراسة ميدانية
د. يوسف بن قائد عبد الله حسن**

٤٨. لهلوب، ناريمان يونس، الصرايرة، ماجدة أحمد، ٢٠١٧، مهارات القيادة التربوية الحديثة، دار

الخليج للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.

٤٩. آل ناجي، محمد بن عبد الله، ٢٠١٦، الإدارة التعليمية والمدرسية، مطابع الحميضي، الرياض،

السعودية.

المراجع الأجنبية:

1. Abu Nayeem, M, 2011. Perceptions of effective leadership in Bangladesh secondary schools, moving towards distributed Leadership Unpublished Master Degree Thesis. College of Education. University of Canterbury Christ, church, News land.
2. Day, C, Gu, Q, & sammons, P.(2016). The Impact of Leadership on Students Outcomes: How Successful School Leaders Use Transformation & Instructional Strategies to Make a Difference> Educational Administration Quarterly, 52(2), 221-258.
- 3- Gray,H.(2016). Problems in helping teachers to learn about management. Education Management & administration, (15)1, pp 35-42.
4. Georgiou, G, V, 2012, distributed leadership in Cyprus secondary education, teachers, DIA-S. 15- 74.
5. Karanja, G. 2010. Effects of Leadership Style on Job Satisfaction of teachers, A survey of secondary school in Dundorizon. Unpublished Master Degree Thesis. Kenyatta University, Kashiwa, Nairobi.
6. Stephen, M. J. 2017. Servant leadership; An examination of public school principals, perceptions of servant leadership as a successful leadership style. DAI- A 03-68 Retrieved from [http; // search. Proquest. Com](http://search.proquest.com) on 29/07/2017.
7. West. M.Jakson, D., Harris. A. & Hopkins. D. 2000. Leader for School Improvement; London; Routledge Flamer.