درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية في لواء الاغوار الشمالية للمهارات القيادية من وجهة نظر المعلمين انفسهم

اعداد

د/ نضـــال فايـــز السمكي

وزارة التربية والتعليم - الأردن

درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية في لواء الاغوار الشمالية للمهارات القيادية من وجهة نظر المعلمين انفسهم

إعـــداد
د/ نضـــال فايـــز السمكـــي
وزارة التربية والتعليم الاردن

الملخـــص:

هدفت الدراسة التعرف إلى درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية في لواء الاغوار الشمالية للمهارات القيادية من وجهة نظر المعلمين انفسهم. تم تطوير استبانة تكونت من (٦٠) فقرة، توزعت على أربعة مجالات: وهي:المهارات الفنية، المهارات الانسانية، المهارات الادارية، المهارات الفكرية. تم اختيار عينة عشوائية مكونة من (٣٧١) معلم ومعلمة، توصلت نتائج الدراسة إلى إن درجة ممارسة مديري المدارس للمهارات القيادية جاءت بدرجة مرتفعة؛ حيث احتل مجال المهارات الفكرية المرتبة الأولى، وجاء مجال المهارات الفنية في المرتبة الثانية، بينما جاء مجال المهارات الادارية في المرتبة الثالثة وجاءِ مجال المهارات الانسانية في المرتبة الأخيرة. كما بينت النتائج وجود فروق دالة إحصائيا تعزى لمتغير الجنس وذلك لصالح الاناث، عِدم وجود فروق دالة إحصائيا تعزى لمتغير المؤهل العلمي، عدم وجود فروق دالة إحصائيا تعزى لمتغير عدد سنوات الخبرة.

الكلمات المفتاحية: القيادة التربوية، ممارسة، المهارات القيادية، لواء الاغوار الشمالية.

Abstract:

The study aimed to identify the degree of exercise of leadership skills by secondary school principals in the Northern Jordan Valley from the teachers' point of view. A questionnaire was developed consisting of (60) items, divided into four areas: technical skills, human skills, administrative skills, and intellectual skills. A random sample of (371) male and female teachers was selected. The results of the study concluded that the degree of school principals' practice of leadership skills was high; Where the field of intellectual skills ranked first, and the field of technical skills ranked second, while The field of administrative skills came in the third place, and the field of human skills came in the last place. The results also showed that there were statistically significant differences due to the variable of sex, in favor of females, no statistically significant differences due to the educational qualification variable, and no statistically significant differences due to the variable number of years of experience.

Keywords: educational leadership, exercis leadership skills, Northern Jordan Valley

مقدمـــة:

ان التربية لم تعد كما كانت في الماضي خدمة، بل أصبح ينظر لها على انها استثمارا يفوق الاستثمار بالموارد الاقتصادية عشرات المرات، وما من دولة حرصت على التقدم إلا وكانت التربية وسيلتها ، واي دولة حاقت بها هزيمة او حلت بها نكسة أو إلا وعملت على تطوير نظامها التربوي. وعليه تعبر التربية عن حركة المجتمعات وانعكاس لإيديولوجياتها ، فبها تتقدم الأمم ، وبوسائلها تعد القوى البشرية وتستثمر طاقات الإنسان.

وللإدارة منذ القدم ألاهمية الكبيرة ودلت المعلومات المتوفرة عن الحضارات القديمة وجود نوع من التنظيم المتطولديها، فمن خلالها تمكن بناة الأهرام من تنفيذ أضخم المشاريع بالحضارات القديمة فبناء الأهرام تطلب عملا إداريا ، كما عرفوا اساليب متقدمة من الإدارة فقد لجأوا للتخطيط للتحكم في الموارد ، وهي اشبه ما يكون بعملية التخطيط في عصرنا هذا حيث مساهمة الفرد في تنظيم الحياة وبناءالمستقبل بطريقة تتفق مع توقعاته وأمانيه ، أضف إلى ذلك وجود مبدأ الرقابة والتنظيم المركزي حيث تركزت السلطة في الحكومة التي يرأسها فرعون مصر ، وقد فرض على مصر السلطة المحلية عن طريق الولاة لتنفيذ تعليماته وهذه ظواهر من الإدارة (السمكي وبدوي،٢٠٠٨).

ويعتبر العنصر البشري المكون الأساسي والاهم للمؤسسات التربوية، وتعتمد عليه المؤسسات في نجاحها و تطورها وتميزها، وتهدف المؤسسات التربوية الى تبني انجح الأساليب القيادية للارتقاء بالإنسان لانه هو القادر على التطوير والانماء والانجاز لتحقيق أهداف المؤسسة. ان القيادة قديما ارتبطت بالمعارك والغزوات و كانت هي السبب الرئيسي لها ، وقد تختلف القيادة من وقت لآخر ومن شخص لآخر ولكنها ترتبط ارتباطا وثيقا بشخصية القائد ، وأفضل قائد عرفه التاريخ رسولنا صلى الله عليه وسلم ذلك لأنه جمع بين القوة العسكرية والجوانب التربوية والإنسانية(عبدالفتاح، ٢٠١٨) .

ويشير (Stephen، ٢٠١٧) الى ان القيادة ظاهرة معقدة؛ ذلك ان سمات الفرد الشخصية تميزه في علاقاته المتبادلة مع غيره ومدى استخدامه للعمليات التنظيمية، وبراعته في معالجة الأمور السياسية للتعامل مع الجماعات التابعة، وكل ذلك يدخل بنسب معينة في جميع أدوار القيادة .

والمرؤوسين يحتاجون إلى قيادة تعنى بالمبادئ الإنسانية وتقدر المواهب الفردية المتميزة وتعمل على تحقيق بيئة عمل تعين على التميز والإبداع وتحمل المخاطر وتفويض السلطات ، فإن القادة بدورهم يحتاجون إلى مرؤوسين يتوقون لتحمل المسؤولية ويتطلعون إلى تحقيق أفضل ما يمكن وليس إلى مرؤوسين يقومون بتنفيذ الأوامر فقط ، وهذا يوضح أهمية بارها عملية يتفاعل ويتعاون فيها القائد والمرؤوسون (عبدالفتاح، ٢٠١٨)

وعلى عاتق القيادة التربوية تقع مسؤولية تحقيق العملية التربوية لاهدافها ، وذلك من خلال تأدية جميع المرؤوسين في المؤسسات التربوية للأعمال والواجبات الموكلة اليهم ، والقيادة التربوية ليست مقتصرة على من يشغل المركز القيادي بحكم وظيفته الرسمية (صفة رسمية) بل إنها تنبثق من الجماعة ، فالقيادة مهارة وعملية ملازمة للجماعة وبدونها لا يمكن لأي جماعة أن تحقق أهدافها بغياب قائد يوجه نشاطها ومهامها، والامر ينسحب ايضا على عدم امكانية تحقيق القائد لاهداف المؤسسة دون وجود الجماعة وتظافر جهودها (عايش ، ٢٠١٨) و مدير المدرسة هو الأساس في مؤسسته التعليمية وهذا يتطلب وجود كفايات يجب أن تتوفر لديه منها كفايات التخطيط ، والاهتمام بالمناهج ومدى صلاحيتها للعملية التعليمية ، والتركيز على التعلم المهني للمعلمين والاهتمام بالاختبارات ومدى صلاحيتها ووضع خطط علاجيه بناء على نتائج الاختبارات ، ، والاهتمام بالإدارة من حيث وجود أهداف وربطها بالأهداف العامة للتربية ، ووضوح الرؤية والرسالة والعمل على تحقيقها ، واهتمام المدير بالنتائج وإنجاز العمل وتحقيق الأهداف وتشجيع المرؤوسين على المشاركة في اتخاذ القرارات واتباع طرق تفكير منهجية علمية ، وهذا يجعله في موقف القيادة لامساك الامور من الأمام وقيادتها بالطريقة الصحيحة وحث الآخرين نحو تحقيق الأهداف المنشودة (الحقيل ، ٢٠١٢) .

والمشكلات التي يواجهها المدير في إدارته المدرسية تتطلب مهارات قيادية تمكنه من حسن التعامل مع هذه المشكلات ، وقد تختلف هذه المشكلات من حيث بساطتها وتعقيدها ومن حيث تأثيرها على أداء المدير والمدرسة ، ومن هنا كلما امتلك المدير المهارات القيادية كلما مكنه ذلك من حسن التعامل معها، ومن أهم ما يميز عمل المدير واهم ما يجب أن يقوم به من يريد الإدارة هو قيامه بادوار مختلفة لكل منها عددا من المهارات التي تختلف من

حيث امتلاكها من مدير لآخر ، ولما لهذه المهارات من اثر ايجابي على إدارة المدرسة جاء اهتمام الباحث بهذا الموضوع محاولا معرفة هذه المهارات من وجهة نظر المعلمين أنفسهم (الرويلي، ٢٠١٢).

وتستمد القيادة من مقدرة الشخص في التأثير على الآخرين وجعلهم يوافقون على القرارات وينفذوها دون أن يكون هناك إلزام قانوني فقط بل من خلال إيمانهم واعترافهم بقيمة هذا القائد واعتقادهم انه قادر على تحقيق أهداف المؤسسة وأهدافهم لكونه يعبر عن الامال والطموحات التي ينشدوها . فإذا اعتقد المعلمون أن مدير المدرسة ذو خبرة واطلاع فأنهم يميلون إلى تقبل توجيهاته لكونهم يشعرون بان توجيهاته ستؤدي إلى تحقيق الأهداف المرغوبة لانهم يتأثرون بما يقوله ذو الخبرة والمهارة والمعرفة(مفتاح، ٢٠١٥).

مشكلــة الدراســة وأسئلتها:

تعتبر التربية والتعليم الاداة الرئيسية والاساسية في تحقيق الاهداف والغايات التي يسعى المجتمع الى تحقيقها بغية الوصول الى المكانة التي تميزه عن غيره، وهذا كله لا يمكن ان يتحقق الا من خلال وجود القائد الذي يخطط وينظم ويوجه، وحتى تتحقق اهداف المجتمع في مجالاتها المختلفة لا بد ان تبدأ من اساس وقاعدة الهرم وهي المدرسة ، ومدير المدرسة قمة الهرم والمحرك الأول للعملية التعليمية ومن خلاله يتحدد نمط الإدارة ان كان ايجابيا أو سلبيا ، ويكتسب المعلم بوجوده الخبرة وأساسيات العمل الايجابي. فان أحسن المدير احسن المعلمين وان اخطأ انعكس ذلك عليهم سلبيا، ولذلك لا بد على كل من يشغل هذه الوظيفة القيام بأدوار مختلفة تساعد على تحقيق المهام والوظائف بكل ايجابية ونوعية، وجاءت هذه الدراسة بهدف التعرف على درجة ممارسة المدراء في لواء الاغوار الشمالية للمهارات القيادية من وجهة نظر المعلمين، ومعرفة مدى اختلاف تصورات المعلمين لهذه المهارات باختلاف متغيرات الدراسة

أسئلة الدراسة: تحاول الدراسة الإجابة على الأسئلة التالية :

- السؤال الأول: "ما درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية في لواء الاغوار الشمالية للمهارات القيادية من وجهة نظر المعلمين أنفسهم؟"

- السؤال الثاني: "هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية (α = ٠.٠٥) بين درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية في لواء الاغوار الشمالية للمهارات القيادية من وجهة نظر المعلمين أنفسهم ، تبعاً لاختلاف متغيرات التخصص، والخبرة، والمؤهل العلمي، والجنس؟".

أهداف الدراسة: هدفت هذه الدراسة إلى:

- التعرف إلى درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية للمهارات القيادية في لواء الاغوار الشمالية.
- التعرف إلى طبيعة الفروق بين تقديرات أفراد العينة لدرجة ممارسة مدراء المدارس الثانوية في لواء الاغوار الشمالية للمهارات القيادية ، تبعاً لاختلاف متغيرات الخبرة، والتخصص، الجنس، والمؤهل العلمي؟".

أهميـــة الدراســـة: تنبع أهمية الدراسة من:

١- الأهميـــة النظريـــة:

وتبرز من أهمية موضوعها المرتبط بمعرفة درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية في لواء الاغوار الشمالية للمهارات القيادية من وجهة نظر المعلمين أنفسهم ؛ فتطبيق المهارات القيادية بشكل ايجابي له أثر بالغ في العملية التربوية من جهة وتحقيق أهداف التعليم من جهة اخرى، ويأمل الباحث أن تكون نتائج هذه الدراسة كمرجع للباحثين في مجال الإدارة التربوية.

٢- الأهمية التطبيقية:

يامل الباحث ان تفيد نتائج هذه الدراسة القائمين على السياسة التربوية في مدارس المرحلة الثانوية لتحسين وتعزيز الأداء القيادي بالاعتماد على برامج تربوية تحسن وتعزز من مهاراتهم القيادية، وأن تؤثر نتائج الدراسة ايجابيا في استفادة القيادات التربوية في كيفية تحسين و تعزيز العلاقات المهنية بين القادة والمعلمين في مدارس المرحلة الثانوية.

بالاضافة الى استفادة المعلمين أنفسهم في تعزيز المهارات القيادية لديهم الامر الذي ينعكس ايجابيا على العملية التعليمية داخل المدرسة.

التعريفات الإجرائية والاصطلاحية:

١. **الممارسة :**ويعرفها (نوح ، ٢٠١٢) بانها : قيام القيادات التربوية بالمهام الادارية والفنية في المدرسة .ويقصد بها في هذا البحث : ما يقوم به المدير من أعمال وسلوكيات في المدارس الثانوية في لواء الاغوار الشمالية نتيجة امتلاكه للمهارات القيادية والتي يمكن قياسها من خلال مجالات الاستبانة في هذا البحث.

٢. **مدير المدرسة :** وهو القائد والمسؤول الاول عن ادارة المدرسة والمشرف المقيم في المدرسة والذي يأخذ على عاتقه ايجاد وتوفير الارضية والبيئة التعليمية المناسبة..

٣. **المدرسة الثانوية** : هي المدرسة التي تلي المرحلة المتوسطة والتي تحتوي على الصفوف الثانوية بفروعها الاكاديمية.

٣- **المهارات القيادية :** يرى (٢٠٠٦م)بأنها "السلوكات التي يمارسها القائد للتأثير في الآخرين وتوجيه سلوكهم".

ويعرفها المشرفي (٢٠١٥م) بانها: الممارسات الإدارية التي يمارسها القائد، ويتبعها داخل المدرسة وخارجها.

ويعرفها الباحث اجرائيا : مدى قدرة القائدعلى المواءمة بين المرؤوسين وما يحيط بهم سواء كان ذلك ضمن البيئة الخارجية اوالبيئة الداخلية، والتي من شأنها التأثير على أدائهم.

حـــدود الدراسة: اقتصرت هذه الدراسة على المحددات الآتية:

- الحدود الموضوعية: ركز موضوع الدراسة على تناول ممارسة مديري المدارس الثانوية للمهارت القيادية من وجهة نظر المعلمين انفسهم .

- الحدود المكانية: تم تطبيق الدراسة على مدارس المرحلة الثانوية بلواء الاغوار الشمالية.
- الحدود الزمانية: تم تطبيق الدراسة خلال الفصل الدراسي الاول ٢٠٢١ /٢٠٢٢م.

الدراســـات السابقـــــة:

- واجرى الاسود والشاعر (٢٠٢٠) دراسة هدفت الى معرفة درجة ممارسة المهارات القيادية لدى مديري مدارس وكالة الغوث الدولية بمحافظات غزة من وجهة المعلمين، واستخدم المنهج الوصفي، وتكون المجتمع من ٤٣٤٣ معلم ومعلمة ، و تكونت العينة من ٥٠٠ معلم ومعلمة ، واستخدمت الاستبانة كاداة للقياس، ومن النتائج : ممارسة المدراء المهارات القيادية بدرجات كبيرة، وعدم وجود فروق ذات دلالة احصائية بين متوسط تقديرات المعلمين ومتوسط تقديرات المعلمات على جميع مجالات استبانة المهارات القيادية تعزى لمتغير الجنس، وعدم وجود فريق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة تعزى لمتغير سنوات الخدمة لمجال المهارات الفكرية، وجود فروق دالة إحصائيا في مجالات المهارات الذاتية والفنية والإنسانية والمهارات الإدارية، وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات عينة الدراسية تعزى لمتغير المنطقة التعليمية في مجالات الدراسة، وعدم توجد فروق في مجال المهارات الإنسانية، وقد اوصى الباحثان بضرورة استثمار نتائج الدراسة بتحفيز المدراء على تفويض الصلاحيات واجراء غيرها من الدراسات.
- واجرى الزهراني والالفي (٢٠١٩) دراسة هدفت الكشف عن درجة المهارات القيادية لدى مديري مدارس منطقة الباحة من وجهة نظر المعلمين، وتحديد دلالة الفروق وفقا لمتغيرات الدراسة وتم اتباع المنهج الوصفي بصورته الارتباطية، واختيار عينة عشوائية طبقية من المعلمين بلغ عددها (٨٦٥) معلما، وقد تم استخدام الاستبانة كأداة لجمع البيانات ، ومن النتائج ما يلي: الدرجة الكلية لتقدير أفراد عينة الدراسة لتوفير المهارات القيادية لدى مدراء مدارسهم جاءت (كبيرة)، وجود فروق دالة إحصائيا في الدرجة الكلية وأبعاد (المهارات القيادية)، تعزى لمتغير المرحلة التعليمية لصالح معلمي المرحلة المتوسطة، ومتغير المؤهل العلمي لصالح المعلمين الحاصلين على دراسات

عليا، ولا وجد فروق تعزى لمتغير سنوات الخبرة، واوصت الدراسة بضرورة حث المدراء على ربط خطة تنمية المعلمين مهنيا برؤية ورسالة المدرسة، الامر الذي ينعكس على التخطيط المستقبلي للمدارس.

- اجرت العتيبي (٢٠١٩) دراسة هدفت إلى معرفة درجة ممارسة مهارات القيادة لدى قائدات المدارس الثانوية الحكومية بمدينة الرياض من وجهة نظر قائدات المدارس الثانوية ومساعداتهن، وبلغ مجتمع الدراسة (٣٢٧) فردا، 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. ومن اهم نتائج الدراسة : أن أفراد الدراسة متفقون بدرجة "كبيرة" على المحاور الخمسة للمهارات القيادية، الممارسة من قبل قائدات المدارس الثانوية الحكومية بمدينة الرياض، وأشارت 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.

- وهدفت دراسة عايش (٢٠١٨) التعرف إلى درجة ممارسة مديري المدارس الخاصة بمحافظة غزة للمهارات القيادية ، تبعا لمتغيرات الدراسة ، وتقديم تصور مقترح لتطوير هذه المهارات، واستخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي، والمنهج البنائي لبناء التصور المقترح لتطوير المهارات القيادية ، واستخدمت الاستبانة وأسلوب ديلفاي كأداتين رئيستين للدراسة .وتكون مجتمع من جميع معلمي ومعلمات المدارس الخاصة بغزة وعددهم (١٢١١) معلما ومعلمة ، أما عينة الدراسة فقد اقتصرت على (٣٢٠) معلما ومعلمة من المدارس الخاصة في محافظة غزة، ومن نتائج الدراسة : درجة ممارسة مدراء المدارس الخاصة للمهارات القيادية من وجهة نظر معلميهم جاءت بدرجة موافقة كبيرة، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية لدرجة ممارسة مديري المدارس الخاصة في محافظات عزة للمهارات القيادية من وجهة نظر معلميهم تعزى لمتغيرات الدراسة، وتم تقديم تصور مقترح لتطوير المهارات القيادية لدى مديري

المدارس الخاصة في مجالات الدراسة ، وأوصت الباحثة بضرورة تعزيز المهارات القيادية لمدراء المدارس باتباع برامج تدريبية متخصصة في هذا المجال.

- واجرى عبدالفتاح (٢٠١٨) دراسة هدفت هدفت الى التعرف الى درجة امتلاك مديري المدارس الأساسية الخاصة للمهارات القيادية وعلاقتها بالأداء الصفي للمعلمين من وجهة نظر المديرين والمعلمين في الأردن، وتكونت عينة الدراسة من(٤٥) مديرا ومديرة و(١٤٠) معلما ومعلمة من مديري ومعلمي المدارس الأساسية الخاصة في لواء قصبة عمان في محافظة العاصمة عمان، واستخدمت الاستبانة كأداة للدراسة بعد التأكد من صدقها وثباتها . واشارت الدراسة الى أن درجة امتلاك مديري المدارس الأساسية الخاصة للمهارات القيادية من وجهة نظر معلميهم جاءت متوسطة، ومستوى الأداء الصفى لمعلمي المدارس الأساسية الخاصة من وجهة نظر مديريهم جاء متوسطا وأن هناك علاقة ارتباطية ذات دلالة احصائية عند مستوى (٠.٠١ = a) بين درجة امتلاك مديري المدارس الأساسية الخاصة للمهارات القيادية وبين مستوى الأداء الصفي للمعلمين في الأردن . واوصت الدراسة بوجوب العمل على رفع درجة امتلاك مديري المدارس الأساسية الخاصة للمهارات القيادية.
- أما جورجيو (Georgiou، ٢٠١٢) فقد اجرى دراسة هدفت الدراسة التعرف إلى القيادة التربوية الموزعة في التعليم الثانوي في قبرص من حيث تصورات المعلمين لتطوير فاعلية المدارس والارتقاء بها، وقد تكونت عينة الدراسة من صالة واحدة للألعاب الرياضية وصالة واحدة أيضاً للاحتفالات في بلدة بافوس. استخدم الباحث المقياس الكمي للقيادة التربوية الموزعة. واشارت الدراسة إلى أبعاد القيادة التربوية الموزعة الممارسة في المدارس العامة في وزارة التربية التعليم والثقافة القبرصية، وتوصلت إلى أنه لابد من القيام بإصلاح تربوي أو إعداد برنامج لتحسين التوجيه التربوي أو تقديم برامج تدريبية لتحسين النمو المهني الايجابي للمعلمين.
- قام شابن (chapin) (الوارد في : عبدالفتاح ، ٢٠١٨) بدراسة هدفت الى تحليل أثر برنامج القيادات الادارية لتحسين الامكانات القيادية لمدراء المدراس الاعدادية، واستخدمت الاستبانة اداة للدراسة، وتكونت عينة الدراسة من (١٥) مدرسة، وكان من

نتائج الدراسة ان عملية الاتصالات داخل المدرسة للمشاركين في البرنامج تحسنت، اضافة الى ان التغذية الراجعة للمعلمين تحسنت واعداد الخطط الدراسية ، حسنت من النواحي القيادية للمدير

- وأجرى أبو نعيم (Abu Nayeem، ٢٠١١) دراسة بعنوان "فهم مديري المدارس في بنغلاديش لنظرية القيادة ومدى تطبيق أسلوب القيادة الحديثة ومدى إشراك المديرين لمعلميهم في الأدوار والأنشطة القيادية". تكونت العينة من مدراء أربع مدارس و (٢٠) معلماً في المدارس الثانوية في منطقة دكا ببنغلاديش، واستخدامت المقابلات المنظمة مع المديرين والمعلمين، واستخدم الاستبيان لجمع المعلومات، وتوصلت للنتائج التالية : أن قلة إدراك المدراء للمعرفة النظرية والأساليب الادارية لعدم خضوعهم للبرامج التدريبية المتعلقة بالقيادة، وكانت ممارسة القيادة الموزعة في تلك المدارس بدرجة متوسطة، وساعدت النتائج على تطوير القيادة المدرسية في بنغلاديش.
- وأجرى كارانجا (Karanja، ٢٠١٠) دراسة هدفت إلى تقدير أثر الكفايات القيادية على الرضا الوظيفي للمعلمين في المدارس الثانوية في ولاية نيوجرسي. حيث تكونت العينة من (١٢) مدرسة من (١١٥) معلم و (١١) مدير. وتم إعداد استبانة لجمع المعلومات. وتوصلت الدراسة إلى أن المواقف الدينامية في البيئة المدرسية تتطلب مديرين يستخدمون أساليب متنوعة في الكفايات القيادية وليس أسلوباً واحداً.

التعقيب على الدراسات السابقة:

من خلال مراجعة الباحث للدراسات السابقة وجد أن هناك اتفاق على أهمية المهارات القيادية، و ذلك من كثرة الدراسات التي تناولت هذا الموضوع من متغيرات مختلفة ومتعددة، وعلاقته ببعض المتغيرات، مثل دراسة الاسود والشاعر (٢٠٢٠م) التي تناولت المهارات القيادية لدى مديري المدارس وكالة الغوث بمحافظة غزة، ودراسة الزهراني (٢٠١٩م) التي تناولت المهارات القيادية لدى مديري مدارس منطقة الباحة من وجهة نظر المعلمين ، ودراسة ارانجا (Karanja، ٢٠١٠) التي هدفت إلى تقدير أثر الكفايات القيادية على الرضا الوظيفي للمعلمين في المدارس الثانوية في ولاية نيوجرسي. وما يميز هذه الدراسة أنها تناولت درجة ممارسة مديري المدارس للمهارات القيادية في لواء الاغوار الشمالية من وجهة نظر المعلمين انفسهم، وهذا ما لم تتطرق له أية دراسة حسب علم الباحث ودرايته.

الطريقــة والإجــراءات:

منهــج الدراســة:

استخدمت الدراسة الحالية المنهج الوصفي، حيث تم حساب درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية في لواء الاغوار الشمالية للمهارات القيادية من وجهة نظر المعلمين أنفسهم من خلال الأداة التي طورها الباحث بعد استخراج خصائصها السيكومترية.

مجتمــع الدراســة:

تكون مجتمع الدراسة من جميع المعلمين العاملين في مديرية تربية لواء الأغوار الشمالية والبالغ عددهم (٦٧٦) معلماً ومعلمة.

عينــة الدراســة:

بلغت عينة الدراسة (٣٧١) معلماً ومعلمة تم اختيارهم من خلال العينة العشوائية، لتشكل العينة ما نسبته (٥٤ %) من مجتمع الدراسة، والجدول (1) يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة تبعا لمتغيراتها:

جدول (١): توزيع عينة الدراسة تبعا لمتغيراتها:

الرقم	المتغير	الجنس	العدد	النسبة
	الجنس	ذكور	158	2.6
		إناث	213	57.4
	المؤهل العلمي	بكالوريوس	81	21.8
		دبلوم عال	238	64.2
		دراسات عليا	52	14.0
	سنوات الخبرة	أقل من ٥ سنوات	131	35.3
		من ٥ إلى ١٠ سنوات	150	40.4
		أكثر من ١٠ سنوات	90	24.3
	المجموع		371	100.0

أداة الدراســة:

قياس درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية في لواء الاغوار الشمالية للمهارات القيادية من وجهة نظر المعلمين أنفسهم.

تم تطوير أداة قياس درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية في لواء الاغوار الشمالية للمهارات القيادية من وجهة نظر المعلمين أنفسهم لتحقيق أهداف الدراسة الحالية حيث اشتملت على أربعة مجالات (المهارات الفنية، المهارات الإنسانية، المهارات الإدارية، المهارات الفكرية). وذلك بعد مراجعة الأدب النظري والدراسات السابقة، وتكونت أداة الدراسة من (٦٠) فقرة. بتطبيق سلم ليكرت التدريجي الخماسي: (بدرجة كبيرة جداً، بدرجة كبيرة، بدرجة متوسطة، بدرجة قليلة، بدرجة قليلة جداً).

صـــدق أداة الدراســـة:

تم عرض أداة الدراسة على عدة محكمين، وذلك للحكم على مدى ملاءمة فقراتها لعينة الدراسة، ومدى وضوح لغتها، وفاعلية بدائل فقراتها، ومناسبة عددها، ومدى تمثيلها لدرجة ممارسة مديري المدارس الثانوية في لواء الاغوار الشمالية للمهارات القيادية من وجهة نظر المعلمين أنفسهم، وقد تم الأخذ بملاحظات المحكمين وإجراء التعديلات المطلوبة.

كما تم حساب معاملات ارتباط فقرات الأداة بمجالات المقياس بالدرجة الكلية كما هو موضح في الجدول (٢):

جدول (٢) : معاملات ارتباط فقرات أداة الدراسة بالدرجة الكلية للمقياس:

رقم الفقرة	معامل الارتباط	رقم الفقرة	معامل الارتباط	رقم الفقرة	معامل الارتباط	رقم الفقرة	معامل الارتباط
١	0.35	١٦	0.41	٣١	0.30	٦	0.36
٢	0.66	١٧	0.79	٣٢	0.71	٤٧	0.44
٣	0.63	١٤	0.63	٣٣	0.57	٤٨	0.50
٤	0.62	١٥	0.59	٣٤	0.80	٤٩	0.35
٥	0.66	٢٠	0.69	٣٥	0.44	٥٠	0.66
٦	0.43	٢١	0.66	٣٦	0.50	٥١	0.59
٧	0.64	٢٢	0.56	٣٧	0.75	٥٢	0.69
٤	0.55	٢٣	0.61	٣٨	0.74	٥٣	0.66
٥	0.54	٢٤	0.52	٣٩	0.46	٥٤	0.56
١٠	0.52	٢٥	0.57	٤٠	0.71	٥٥	0.36
١١	0.34	٢٦	0.65	٤١	0.69	٥٦	0.38
١٢	0.49	٢٧	0.47	٤٢	0.51	٥٧	0.52
١٣	0.74	٢٨	0.37	٤٣	0.45	٥٨	0.54
١٤	0.70	٢٩	0.67	٤٤	0.66	٥٩	0.53
١٥	0.71	٣٠	0.43	٤٥	0.74	٦٠	0.48

تشير نتائج الجدول (٢) أنمعاملات ارتباط فقرات الأداة بمجالات المقياس بالدرجة الكلية قد تراوحت بين (٠.٣٠ – ٠.٧٧) وقد اعتبرت هذه القيم مناسبة لأغراض الدراسة الحالية.

ثبات أداة الدراسة:

تم التحقق من ثبات أداة الدراسة من خلال حساب معامل الثبات بطريقة الاتساق الداخلي حسب معادلة كرونباخ ألفا، ويوضح الجدول (٣) معامل الثبات بطريقة الاتساق الداخلي حسب معادلة كرونباخ ألفا لمجالات أداة الدراسة والدرجة الكلية:

جدول (٣) : معاملات الثبات بطريقة الاتساق الداخلي حسب معادلة كرونباخ ألفا لمجالات أداة الدراسة والدرجة الكلية

رقم البعد	البعد	معاملات الثبات بطريقة الاتساق الداخلي
١	المهارات الفنية	٠.٧٨
٢	المهارات الإنسانية	٠.٨٤
٣	المهارات الإدارية	٠.٧٤
٤	المهارات الفكرية	٠.٧٧
المقياس ككل		٠.٨٩

يلاحظ من الجدول (٣) أن معاملات الثبات بطريقة الاتساق الداخلي حسب معادلة كرونباخ ألفا لمجالات أداة الدراسة والدرجة الكلية تراوحت بين (٠.٧٤ – ٠.٨٩) وقد اعتبرت هذه القيم مناسبة لأغراض الدراسة الحالية.

مفتاح تصحيح أداة الدراسة:

في ضوء سلم الإجابة على فقرات أداة الدراسة، وبما أن تدريج سلم الاستجابة خماسي تتراوح الإجابة على جميع فقرات الأداة ما بين (بدرجة كبيرة جداً، بدرجة كبيرة، بدرجة متوسطة، بدرجة قليلة، بدرجة قليلة جداً) وتقابلها الدرجات التالية على التوالي (٥ – ٤ – ٣ – ٢ – ١) لجميع الفقرات،إذ تتراوح الدرجات على أداة الدراسة بين (٤٥) درجة وهي تمثل أدنى درجة يمكن أن يحصل عليها المفحوص، و(225) درجة وتمثل أعلى درجة يمكن أن يحصل عليها المفحوص على المقياس، في حين يمثل متوسط المقياس (135) درجة.

جدول (٤) : المدى المعدل لمقياس الدراسة

الرقم	المعيار	المدى المعدل الذي يتبعه
.١	درجة مرتفعة	(٣.٦٧ - ٥.٠٠)
.٢	درجة متوسطة	(٢.٣٤ – ٣.٦٦)
.٣	درجة منخفضة	(١.٠٠ - ٢.٣٣)

المعالجــة الإحصائيــة:

تم إدخال النتائج إلى برنامج الرزم الإحصائية (Spss V.23) ثم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجات أفراد عينة الدراسة على أداة الدراسة، وذلك لإيجاد درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية في لواء الاغوار الشمالية للمهــارات القياديــة مــن وجهة نظر المعلمين أنفسهم، ولفحص الفروق التي تعزى للجنس فقد تم استخدام اختبــار ت للعينات المستقلة، وللكشف عن أثر المؤهل العلمي بفئاته والخبرة بفئاتها فقــد تــم اســتخدام اختبار تحليل التباين الأحادي والمتعدد.

إجــراءات الدراســة :

تم استخدام الإجراءات التالية بالإعتماد على أساليب البحث العلمي في تطبيق الدراسة وهي:

١. الرجوع إلى الأدب النظري والدراسات السابقة والإستفادة من آراء المتخصصين والباحثين.
٢. إعداد أداة الدراسة بالشكل النهائي.
٣. التحقق من الخصائص السيكومترية لأداة الدراسة من حيث الصدق والثبات من خلال تطبيقهاعلى عينة إستطلاعية مكونة من (٣٠) معلماً ومعلمة.
٤. توزيع أداة الدراسة على عينة الدراسة،المكونة من (٣٧١) معلماً ومعلمة.
٥. تحويل استجابات عينة الدراسة إلى درجات خام،وإدخالها إلى الحاسوب عن طريق برنامج الرزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية والانسانية (SPSS).

النتائــج ومناقشتهــا:

هدفت الدراسة الحالية التعرف إلى درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية في لواء الاغوار الشمالية للمهارات القيادية من وجهة نظر المعلمين أنفسهم، وقد تمت الإجابة عن الأسئلة الموضوعة لها بما يأتي:-

١. إجابة السؤال الأول والذي نص على: ما درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية في لواء الاغوار الشمالية للمهارات القيادية من وجهة نظر المعلمين أنفسهم؟

وللإجابة عن هذا السؤال، تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة للأبعاد مجتمعة وعلى الدرجة الكلية للمقياس، كما يوضح في الجدول (٥):

جدول (٥) :المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمجالات أداة الدراسة والدرجة الكلية للمقياس

رقم البعد	البعد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	رتبة البعد	الدرجة
١	المهارات الفنية	2.63	0.86	٢	متوسطة
٢	المهارات الإنسانية	2.50	0.95	١	مرتفعة
٣	المهارات الإدارية	2.54	0.28	٣	متوسطة
٤	المهارات الفكرية	2.67	0.87		
	المقياس ككل	2.58	0.61		مرتفعة

يلاحظ من الجدول (٥) أن المجال الرابع:المهارات الفكرية قد حصل على أعلى استجابة بمتوسط حسابي وقدره (٢.٦٧) ويشير إلى ددرجة ممارسة مديري المدارس الثانوية في لواء الاغوار الشمالية للمهارات القيادية وانحراف معياري وقدره (٠.٨٧)، في حين تلاه المجال الأول:المهارات الفنية وحصل على الدرجة الثانية بمتوسط حسابي وقدره (٢.٦٣)، ويشير إلى درجة متوسطةوانحراف معياري وقدره (٠.٨٦)، ثم تلاه المجال الثالث:المهارات الإدارية وحصل على الدرجة الثالثة بمتوسط حسابي وقدره (٢.٥٤)، ويشير إلى درجة متوسطة وانحراف معياري وقدره (٠.٢٨) وجاء في المرتبة الأخيرة المجال الثاني: المهارات الانسانية بمتوسط حسابي وقدره (٢.٥٠) ويشير إلى درجة متوسطة أيضا وانحراف معياري وقدره (٠.٩٥)، وقد أشار متوسط الاستجابة لأفراد عينة الدراسة على المقياس ككل إلى متوسط حسابي وقدره (٢.٥٨) وهو يشير إلى درجة متوسطة وبانحراف معياري وقدره (٠.٦١).

كما تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات كل مجال من المجالات كما يلي:

١. المجال الأول: المهارات الفنية:

حيث تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات مجال المهارات الفنية كما يظهر في الجدول (٦):

جدول (٦) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات مجال المهارات الفنية :

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	رتبة الفقرة	الدرجة
١	وضع الخطط لمواجهة الأمور الطارئة .	2.35	1.36	١٥	متوسطة
٢	تطوير مهارات التعلم والتعليم للطلبة	2.39	1.37	١٣	متوسطة
٣	الإشراف على الأنشطة المنهجية واللامنهجية.	2.49	1.37	٤	متوسطة
٤	تطوير أساليب تحديد الحاجات التدريبية .	2.39	1.35	١٤	متوسطة
٥	مشاركة المعلمين في وضع الخطط العلاجية للتلاميذ .	2.49	1.38	٥	متوسطة
٦	المقدرة على اختيار الأساليب المناسبة لانجاز العمل .	2.48	1.38	8	متوسطة
٧	الحرص على إجراء الدراسات التربوية الميدانية.	2.45	1.34	١٠	متوسطة
٨	مساعدة المعلمين على النمو المهني .	2.49	1.37	٦	متوسطة
٩	إصدار التعليمات والقرارات للمعلمين بموضوعية	3.38	1.51	١	متوسطة
١٠	إشراك المعلمين في اتخاذ القرارات .	2.49	1.39	7	متوسطة
١١	يلبي حاجات المعلمين التدريبية .	3.38	1.48	٢	متوسطة
١٢	يضع استراتيجيات لمعالجة المشكلات المتوقعة والطارئة .	3.38	1.45	٣	متوسطة
١٣	يستخدم الأسلوب العلمي في التفكير .	2.48	1.38	٩	متوسطة
١٤	متابعة آليات تنفيذ القرارات المتخذة .	2.40	1.37	١٢	متوسطة
١٥	يحرص على تفويض جزء من سلطاته للمعلمين .	2.44	1.37	١١	متوسطة
	الدرجة الكلية للبعد	2.63	0.86		متوسطة

يلاحظ من الجدول (٦) أن الفقرة التاسعة في مجال المهارات الفنية وهي إصدار التعليمات والقرارات للمعلمين بموضوعية قد حصلت على أعلى درجة بمتوسط حسابي وقدره (٣.٣٨) وانحراف معياري وقدره (١.٥١)، في حين حصلت الفقرة الأولى وهي وضع الخطط لمواجهة الأمور الطارئة على أقل درجة بمتوسط حسابي وقدره (٢.٣٥) وانحراف معياري وقدره (١.٣٦).

٢. المجال الثاني: المهارات الإنسانية:

حيث تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات مجال المهارات الإنسانية كما يظهر في الجدول (٧):

جدول (٧) : المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات مجال المهارات الإنسانية :

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	رتبة الفقرة	الدرجة
16	توفير مناخ تعليمي بين المعلمين والتلاميذ.	2.46	1.37	٥	متوسطة
17	تشجيع المعلمين على إبداء آرائهم .	2.43	1.35	8	متوسطة
18	تنمية القيم الايجابية لدى المعلمين والتلاميذ.	2.41	1.33	١٠	متوسطة
١٩	الحرص على إقامة العلاقات الايجابية مع المعلمين .	2.40	1.33	١١	متوسطة
٢٠	يحاور الطلبة ويستقصي مشاكلهم .	2.39	1.34	١٢	متوسطة
٢١	يحترم الحرية الشخصية للمعلمين .	2.48	1.37	٣	متوسطة
٢٢	تعزيز العمل الجماعي لدى المعلمين .	2.47	1.31	٤	متوسطة
٢٣	تحقيق التكامل الايجابي مع المجتمع المحلي .	2.49	1.32	٢	متوسطة
٢٤	مساعدة المعلمين على مواجهة المشكلات التي تواجههم.	3.35	1.48	١	متوسطة
٢٥	التواصل الايجابي مع المجتمع المحلي .	2.39	1.36	١٣	متوسطة
٢٦	يتجنب التهديد بالعقوبات للمعلمين.	2.46	1.36	٦	متوسطة
٢٧	توفير الدعم المعنوي والنفسي للمعلمين .	2.39	1.33	١٤	متوسطة
٢٨	مراعاة الحاجات النفسية والاجتماعية لدى المعلمين .	2.44	1.35	7	متوسطة
٢٩	تنمية العناصر القيادية لدى المعلمين .	2.42	1.38	٩	متوسطة
	الدرجة الكلية للبعد	2.50	0.95		متوسطة

يلاحظ من الجدول (٧) أن الفقرة الرابعة والعشرين في مجال المهارات الإنسانية وهي مساعدة المعلمين على مواجهة المشكلات التي تواجههم قد حصلت على أعلى درجة بمتوسط حسابي وقدره (٣.٣٥) وانحراف معياري وقدره (١.٤٨)، في حين حصلت الفقرة السابعة والعشرين وهي توفير الدعم المعنوي والنفسي للمعلمين على أقل درجة بمتوسط حسابي وقدره (٢.٣٩) وانحراف معياري وقدره (١.٣٣).

٣. المجال الثالث: المهارات الإدارية:

حيث تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات المهارات الإدارية كما يظهر في الجدول (٨):

جدول (٨) : المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات المهارات الإدارية :

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	رتبة الفقرة	الدرجة
٣٠	تحديد معايير الأداء الجيد للمعلمين.	2.37	1.31	١٧	متوسطة
٣١	تحفيز المعلمين على المشاركة باتخاذ القرار.	3.09	1.21	١	متوسطة
٣٢	تحديد الوقت الذي يتناسب وانجاز العمل .	2.39	0.67	١٦	متوسطة
٣٣	توفير برامج نمو مهنى للعاملين تركز على جودة وتحسين الأداء.	2.45	0.85	١٤	متوسطة
٣٤	امتلاك المعرفة النظرية والمهارات الأدائية لإجراء البحوث الإدارية.	2.58	0.71	٥	متوسطة
٣٥	التقيد بالأنظمة والقوانين والتعليمات الصادرة من الوزارة .	2.60	0.82	٤	متوسطة
٣٦	امتلاك مهارات تقويم الأداء.	2.61	0.61	٢	متوسطة
٣٧	القيام بكتابة التقارير الفترية والفصلية والسنوية.	2.49	0.73	١٠	متوسطة
٣٨	الحرص على استخدام الوسائط المتعددة في العملية التعليمية .	2.47	0.76	١٣	متوسطة
٣٩	المحافظة على نظافة المرافق والمبنى المدرسى	2.61	0.62	٣	متوسطة
٤٠	توزيع اللجان على المعلمين بموضوعية .	2.54	0.28	٧	متوسطة
٤١	تحديد مواصفات البيئة المشجعة على الإبداع.	2.50	0.78	٩	متوسطة
٤٢	امتلاك المعرفة النظرية والعملية حول الاستراتيجيات الحديثة في الإدارة.	2.56	0.85	٦	متوسطة
٤٣	توفير وسائل الأمن والسلامة في مختبرات ومرافق المدرسة .	2.48	0.74	١١	متوسطة
٤٤	اتخاذ القرارات المناسبة والمتوافقة مع العمل .	2.48	0.76	١٢	متوسطة
٤٥	متابعة السجلات المدرسية المختلفة .	2.52	0.85	٨	متوسطة
٤٦	الإشراف على الطابور الصباحى بشكل يومى.	2.43	0.87	١٥	متوسطة
	الدرجة الكلية للبعد	2.54	0.28		متوسطة

يلاحظ من الجدول (٨) أن الفقرة الحادية والثلاثين في مجال المهارات الإدارية وهي تحفيز المعلمين على المشاركة باتخاذ القرار. قد حصلت على أعلى درجة بمتوسط حسابي وقدره (٣.٠٩) وانحراف معياري وقدره (١.٢١)، في حين حصلت الفقرة الثلاثين وهي تحديد معايير الأداء الجيد للمعلمين على أقل درجة بمتوسط حسابي وقدره (٢.٣٧) وانحراف معياري وقدره (١.٣١).

٤. المجال الرابع: المهارات الفكرية:

حيث تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات مجال المهارات الفكرية كما يظهر في الجدول (٩):

جدول (٩) : المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات مجال المهارات

جدول (٩): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات مجال المهارات الفكرية:

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	رتبة الفقرة	الدرجة
47	يمتلك مهارة الإقناع في تسويق وتنفيذ القرارات.	2.42	1.36	14	متوسطة
48	الاستنارة بآراء المسئولين والمرؤوسين في مواجهة المشكلات .	2.52	1.35	7	متوسطة
49	تحديد المشكلات التي تواجه المعلمين في المدرسة.	3.25	1.46	3	متوسطة
50	تخصيص الوقت الكافي لمواجهة المشكلات الطارئة.	2.45	1.37	13	متوسطة
51	إتباع الأسلوب العلمي باتخاذ القرارات.	2.51	1.32	8	متوسطة
52	الربط بين أهداف وإمكانات المدرسة.	3.36	1.42	1	متوسطة
53	إتباع الأسلوب العلمي في حل المشكلات.	2.53	1.39	5	متوسطة
54	تغليب المصلحة العامة على الخاصة.	2.53	1.35	6	متوسطة
55	التروي في إصدار الأحكام.	2.50	1.38	9	متوسطة
56	إدراك الموقف كوحدة متكاملة .	2.61	1.42	4	متوسطة
57	عرض الأفكار بطريقة موضوعية وعلمية منظمة.	2.50	1.36	10	متوسطة
58	لديه ملكة الإبداع والابتكار في طرح الأفكار.	3.34	1.46	2	متوسطة
59	القدرة على التأثير الايجابي في المعلمين.	2.47	1.32	11	متوسطة
60	المقدرة على الاستماع والإنصات للمعلمين.	2.46	1.37	12	متوسطة
	الدرجة الكلية للبعد	2.67	0.87		متوسطة

يلاحظ من الجدول (٩) أن الفقرة الثانية والخمسين في مجال المهارات الفكرية وهي الربط بين أهداف وإمكانات المدرسة. قد حصلت على أعلى درجة بمتوسط حسابي وقدره (٣.٣٦) وانحراف معياري وقدره (١.٤٢)، في حين حصلت الفقرة السابعة والأربعين وهي يمتلك مهارة الإقناع في تسويق وتنفيذ القرارات على أقل درجة بمتوسط حسابي وقدره (٢.٤٢) وانحراف معياري وقدره (١.٣٦).

١. إجابة السؤال الثاني والذي نص على: هل توجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة ٠.٠٥ في درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية في لواء الاغوار الشمالية للمهارات القيادية من وجهة نظر المعلمين أنفسهم تعزى للمتغيرات التالية؛ الجنس، المؤهل العلمي، وسنوات الخبرة؟

للإجابة عن هذا السؤال تم تفصيل الفروق بين المتغيرات كما يلي:

أولاً: الفروق التي تعزى للجنس في درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية في لواء الاغوار الشمالية للمهارات القيادية من وجهة نظر المعلمين أنفسهم حيث تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على أداة الدراسة تبعاً لمتغير

الجنس، كما تم حساب الفروق بينهما باستخدام اختبار ت للعينات المستقلة، والجدول (٨) يظهر ذلك.

جدول (١٠) : المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ونتائج اختبار (ت) للعينات المستقلة لبيان الفروق التي تعزى لمتغير الجنس فيدرجة ممارسة مديري المدارس الثانوية في لواء الاغوار الشمالية للمهارات القيادية من وجهة نظر المعلمين أنفسهم :

البعد	الفئة	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	نتائج اختبارت	درجات الحرية	الدلالة الإحصائية
المهارات الفنية	ذكور	158	2.50	0.79	-2.564	369	0.01
	إناث	213	2.73	0.90			
المهارات الإنسانية	ذكور	158	2.29	0.93	-3.710	369	0.00
	إناث	213	2.65	0.93			
المهارات الإدارية	ذكور	158	2.52	0.27	-.862	369	0.38
	إناث	213	2.55	0.28			
المهارات الفكرية	ذكور	158	2.51	0.83	-3.108	369	0.00
	إناث	213	2.79	0.88			
الدرجة الكلية للمقياس	ذكور	158	2.46	0.59	-3.385	369	0.00
	إناث	213	2.68	0.62			

* ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq$ ٠.٠٠٥).

تشير نتائج الجدول (١٠) إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq$ ٠.٠٠٥) في المجالات الأول والثاني والرابع من مجالات دور مديري المدارس والدرجة الكلية تبعاً لمتغير الجنس حيث تراوحت قيم اختبار (ت) للعينات المستقلة بين (٢.٥٦ – ٣.٧١) وهي قيم دالة إحصائياً كما يظهر من الدلالة الإحصائية، ولم يجد الباحث اية دراسة اتفقت مع هذه النتيجة وقد اختلفت مع نتائج دراسة الاسود والشاعر(٢٠٢٠) ودراسة العتيبي (٢٠١٩) اللتان توصلتا الى عدم وجود فروق تعزى لمتغير الجنس.

ثانياً: الفروق التي تعزى للمؤهل العلمي في درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية في لواء الاغوار الشمالية للمهارات القيادية من وجهة نظر المعلمين أنفسهم، ولفحص الفروق التي تعزى لمتغير المؤهل العلمي فقد تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية في درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية في لواء الاغوار الشمالية للمهارات القيادية من وجهة نظر المعلمين أنفسهم والجدول (١١) يوضح ذلك.

جدول (١١) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة ممارسة مديري المدارس الثانوية في لواء الاغوار الشمالية للمهارات القيادية من وجهة نظر المعلمين أنفسهم تبعاً لمتغير المؤهل العلمي.

المجال	الفئة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	العدد
المهارات الفنية	بكالوريوس	2.66	0.85	81
	دبلوم عال	2.65	0.87	238
	دراسات عليا	2.51	0.83	52
المهارات الإنسانية	بكالوريوس	2.48	0.97	81
	دبلوم عال	2.50	0.95	238
	دراسات عليا	2.52	0.93	52
المهارات الإدارية	بكالوريوس	2.56	0.32	81
	دبلوم عال	2.53	0.26	238
	دراسات عليا	2.53	0.27	52
المهارات الفكرية	بكالوريوس	2.68	0.90	81
	دبلوم عال	2.66	0.87	238
	دراسات عليا	2.73	0.86	52
الدرجة الكلية لأداة الدراسة	بكالوريوس	2.60	0.63	81
	دبلوم عال	2.58	0.61	238
	دراسات عليا	2.57	0.60	52

يلاحظ من الجدول (١١) وجود فروق ظاهرية في درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية في لواء الاغوار الشمالية للمهارات القيادية من وجهة نظر المعلمين أنفسهم تبعاً لمتغير المؤهل العلمي ولحساب الفروق الإحصائية على الدرجة الكلية لأداة الدراسة أولاً تم إجراء اختبار تحليل التباين الأحادي لاستجابات أفراد عينة الدراسة على أداة الدراسة ككل، والجدول (١٠) يوضح ذلك.

جدول (١٢) : نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي لحساب الفروق على الدرجة الكلية لأداة الدراسة تبعاً لمتغير المؤهل العلمي

المصدر	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسطات المربعات	قيمة اختبارف	الدلالة الإحصائية
المؤهل العلمي	.026	2	.013	.034	0.97
الخطأ	139.203	368	.378		
الكلي المصحح	139.229	370			

تشير نتائج الجدول (١٢) إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq$ ٠.٠٥) في الدرجة الكلية لدرجة ممارسة مديري المدارس الثانوية في لواء الاغوار الشمالية للمهارات القيادية من وجهة نظر المعلمين أنفسهم تبعاً لمتغير المؤهل العلمي حيث بلغت قيمة اختبار ف (٠.٠٣٤) وهي قيمة غير دالة إحصائية كما يظهر من الدلالة الإحصائية ويعزو الباحث ذلك الى ان خبرة المدراء الميدانية ردمت الفجوة بين المؤهلات العلمية حيث ان من المعلوم ان الممارسة تخلق الكفؤ، وهذ ما فسر عدم وجود فروق في الدرجة الكلية لممارسة المدراء للمهارات القيادية تعزى للمؤهل العلمي .واتفقت هذه انتيجة

مع نتيجة دراسة العتيبي(٢٠١٩) ودراسة باشيوة(٢٠١٦) اللتان اشارتا الى عدم وجود فروق تعزى لمتغير المؤهل العلمي في حين اختلفت مع نتائج دراسة الزهراني (٢٠١٩) ودراسة بدوي (٢٠١٨) اللتان توصلتا لوجود فروق تعزى لمتغير المؤهل العلمي وذلك لصالح مؤهل الدراسات العليا.كما تم حساب الفروق على مجالات أداة الدراسة تبعاً لمتغير المؤهل العلمي، وللكشف عن أثره في مجالات أداة الدراسة بشكل تفصيلي فقد تم إجراء اختبار تحليل التباين الأحادي المتعدد (١ way MANOVA)كما يظهر في الجدول (١٣):

جدول (١٣) : نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي المتعدد لأثر المؤهل العلمي في مجالات أداة الدراسة :

المصدر	ر	المتغيرات التابعة	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسطات المربعات	اختبار ف	الدلالة الاحصائية
المؤهل العلمي	1	المهارات الفنية	.901	2	.451	.608	0.55
	2	المهارات الإنسانية	.051	2	.025	.028	0.97
	3	المهارات الإدارية	.069	2	.035	.448	0.64
	4	المهارات الفكرية	.164	2	.082	.108	0.90
الخطأ	1	المهارات الفنية	272.761	368	.741		
	2	المهارات الإنسانية	331.513	368	.901		
	3	المهارات الإدارية	28.396	368	.077		
	4	المهارات الفكرية	280.881	368	.763		
الكلي المصحح	1	المهارات الفنية	273.662	370			
	2	المهارات الإنسانية	331.564	370			
	3	المهارات الإدارية	28.465	370			
	4	المهارات الفكرية	281.046	370			

تشير نتائج الجدول (١٣) إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عندمستوى دلالة (α≤٠.٠٥)في المجالات الثلاثة والدرجة الكلية تبعاً لمتغير المؤهل العلمي حيث تراوحت قيم اختبار ف لها بين (٠.٠٢٨ – ٠.٦٠٨) وهي قيم دالة إحصائية كما يظهر من الدلالة الإحصائية.

ثالثاً: الفروق التي تعزى للخبرة في درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية في لواء الاغوار الشمالية للمهارات القيادية من وجهة نظر المعلمين أنفسهم، ولفحص الفروق التي تعزى لمتغير الخبرة فقد تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة ممارسة مديري المدارس الثانوية في لواء الاغوار الشمالية للمهارات القيادية من وجهة نظر المعلمين أنفسهم تبعاً لمتغير الخبرة والجدول (١٤) يوضح ذلك.

جدول (١٤) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة ممارسة مديري المدارس الثانوية في لواء الاغوار الشمالية للمهارات القيادية من وجهة نظر المعلمين أنفسهم تبعاً لمتغير الخبرة

المجال	الفئة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	العدد
المهارات الفنية	أقل من ٥ سنوات	2.60	0.85	131
	٥ – ١٠ سنوات	2.65	0.86	150
	أكثر من ١٠ سنوات	2.65	0.89	90
المهارات الإنسانية	أقل من ٥ سنوات	2.48	0.94	131
	٥ – ١٠ سنوات	2.53	0.96	150
	أكثر من ١٠ سنوات	2.47	0.94	90
المهارات الإدارية	أقل من ٥ سنوات	2.55	0.28	131
	٥ – ١٠ سنوات	2.54	0.27	150
	أكثر من ١٠ سنوات	2.53	0.28	90
المهارات الفكرية	أقل من ٥ سنوات	2.64	0.90	131
	٥ – ١٠ سنوات	2.68	0.85	150
	أكثر من ١٠ سنوات	2.71	0.88	90
الدرجة الكلية	أقل من ٥ سنوات	2.57	0.60	131
	٥ – ١٠ سنوات	2.60	0.63	150
	أكثر من ١٠ سنوات	2.59	0.62	90

ويتضح من الجدول (١٤) وجود فروق ظاهرية في درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية في لواء الاغوار الشمالية للمهارات القيادية من وجهة نظر المعلمين أنفسهم تبعاً لمتغير الخبرة لصالح الفروق الإحصائية على الدرجة الكلية لأداة الدراسة تم إجراء اختبار تحليل التباين الأحادي لاستجابات أفراد عينة الدراسة على أداة الدراسة ككل، والجدول (١٥) يوضح ذلك

جدول (١٥) : نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي لحساب الفروق على الدرجة الكلية لأداة الدراسة تبعاً لمتغير الخبرة.

المصدر	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسطات المربعات	قيمة اختبار ف	الدلالة الإحصائية
الخبرة	.059	2	.030	.078	0.92
الخطأ	139.170	368	.378		
الكلي المصحح	139.229	370			

تشير نتائج الجدول (١٥) إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq$ ٠.٠٥) في الدرجة الكلية لدرجة ممارسة مديري المدارس الثانوية في لواء الاغوار الشمالية للمهارات القيادية من وجهة نظر المعلمين أنفسهم تبعاً لمتغير الخبرة حيث بلغت قيمة اختبار ف (٠.٠٧٨) وهي قيمة غير دالة إحصائية كما يظهر من الدلالة الإحصائية ويعزو الباحث ذلك الى صدق معايير اختيار المدراء في المدارس حيث تتم وفقا للكفاءة والنوعية وايضا للدورات التي تعقدها الوزارة فيما يتعلق بالنمو المهني اكبر الاثر في

تذويب اثر الخبرة كمتغير في الدراسة، واتفقت النتائج الدراسة مع نتائج دراسة الاسود والشاعر (٢٠٢٠) ودراسة العتيبي (٢٠١٩) ودراسة باشيوة (٢٠١٦) واختلفت مع نتائج دراسة الزهراني (٢٠١٩) ودراسة بدوي(٢٠١٨) حيث توصلتا الى وجود فروق تعزى لمتغير الخبرة وذلك لصالح ذوي الخبرة (٥-١٠سنوات واكثر من ١٠ سنوات). وتم حساب الفروق على مجالات أداة الدراسة تبعاً لمتغير الخبرة، وللكشف عن أثره في مجالات أداة الدراسة بشكل تفصيلي فقد تم إجراء اختبار تحليل التباين الأحادي المتعدد (١ way MANOVA)كما يظهر في الجدول (١٦):

جدول (١٦) : نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي المتعدد لأثر الخبرة في مجالات أداة الدراسة :

المصدر	ر	المتغيرات التابعة	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسطات المربعات	اختبار ف	الدلالة الاحصائية
الخبرة	1	المهارات الفنية	.231	2	.116	.156	0.86
	2	المهارات الإنسانية	.197	2	.099	.110	0.90
	3	المهارات الإدارية	.027	2	.014	.175	0.84
	4	المهارات الفكرية	.254	2	.127	.166	0.85
الخطأ	1	المهارات الفنية	273.431	368	.743		
	2	المهارات الإنسانية	331.367	368	.900		
	3	المهارات الإدارية	28.438	368	.077		
	4	المهارات الفكرية	280.792	368	.763		
الكلي المصحح	1	المهارات الفنية	273.662	370			
	2	المهارات الإنسانية	331.564	370			
	3	المهارات الإدارية	28.465	370			
	4	المهارات الفكرية	281.046	370			

يوضح الجدول (١٦) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عندمستوى دلالة ($\alpha \leq$٠.٠٥)في أي من مجالات أداة الدراسة تبعاً لمتغير الخبرة اذ تراوحت قيم اختبار ف بين (٠.١١٠ – ٠.١٧٥) وهي قيمة دالة إحصائية.

التوصيـــات : من خلال ما توصلت اليه الدراسة من نتائج فان الباحث يوصي بما يلي:

- العمل على تفويض الصلاحيات وذلك لترسيخ العمل التعاوني والتشاركي .
- العمل على اشراك المعلمين والمعلمات في صنع واتخاذ القرار وذلك لضمان نجاح تطبيق القرار من حيث التنفيذ والمشاركة بالتطبيق .
- العمل على اجراء المزيد من الدراسات الميدانية لاظهار وتحسين ممارسة المدراء للمهارات القيادية .
- التوسع في عقد الدورات وورش العمل لمدراء المدارس وذلك من اجل استمرارية النمو المهني واستمرارية الاطلاع والمواكبة لكل ما هو جديد في الادارة .

ثانياً: المراجع الأجنبية :

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, Newsland.

Brown, G. A.(2010).Teachers' perceptions of the importance of identified servant leadership characteristics for high school principals in two diverse communities. **DAI-A**, 73/10.

Cerit, Y. (2010), "The effects of servant leadership on teachers' organizational commitment in primary schools in Turkey", **International Journal of Leadership in Education: Theory and Practice**. 13(3). PP 301-317.

Georgiou, G, V, (2012), distributed leadership in Cyprus secondary education, teachers perceptions for school improvement and school effectiveness, **DIA-S**, 74/15.

Karanja, G. (2010). **Effects of Leadership Style on Job Satisfaction of teachers. A survey of secondary schools in Dundorizon**. Unpublished Master Degree Thesis. Kenyatta University. Kahawa, Nairobi

Stephen, M. J.(2017). Servant leadership: An examination of public school principals' perceptions of servant leadership as a successful leadership style. **DAI-A** 68/03 Retrieved from *http://search.proquest.com* on 29/07/2017.