



جامعة المنصورة
كلية التربية



درجة ممارسة قادة مدارس التعليم العام بالمملكة العربية السعودية لمعايير الجودة الشخصية

إعداد

توفيق بن صالح المديهييم
طالب دكتوراه- جامعة الملك سعود

إشراف

د/ فهد بن عباس العتيبي
أستاذ الإدارة التربوية المشارك
كلية التربية – جامعة الملك سعود

أ.د/ عبد الرحمن بن عبد الوهاب البابطين
أستاذ الإدارة التربوية
كلية التربية – جامعة الملك سعود

مجلة كلية التربية – جامعة المنصورة

العدد ١١٩ – يوليو ٢٠٢٢

درجة ممارسة قادة مدارس التعليم العام بالمملكة العربية السعودية لمعايير الجودة الشخصية

توفيق بن صالح المديهم

المقدمة والخلفية النظرية للبحث

يشهد العصر الحالي سلسلة من التغييرات والتطورات العلمية التي أدت الي إحداث ثورة معرفية في شتي الميادين والمجالات، وحتى تكون هذه التغييرات والتطورات منظمة ينبغى من إدارة سليمة لتحقيق أهداف المجتمع، فالإدارة الفاعلة قادرة على قيادة العمل، بما يحقق رقي المجتمع وتقدمه، وذلك لدورها في تنسيق وتوجيه الجهود واستثمار الموارد لتحقيق الأهداف، وبناء على ذلك أصبحت الإدارة علماً له أصوله وقواعده ورسالته الأخلاقية التي يجب أن يؤديها.

وإذا كان نجاح المدير في مؤسسات المجتمع بشكل عام يتوقف على مدى ما يمتلكه من مهارات وسمات قيادية، فإن الأمر يزداد إلحاحاً في المؤسسات التربوية، حيث إن تحقيق المؤسسة التربوية لأهدافها لا يأتي من فراغ، بل من صفات وسلوكيات ومهارات وقدرات مديريها (جويده، ٢٠١١، ٣٥٨)، وعليه فإن نجاح المدرسة مرهون بمدير يمتلك العديد من المهارات، والقدرات التي تؤهله لقيادة المدرسة، إيماناً منه بالمفهوم الحديث للإدارة من خلال عدد من الممارسات الإدارية والفنية القيادية اللازمة لتنسيق الجهود وتحقيق الأهداف.

وتتوقف فاعلية القيادة المدرسية، على كفاءة وقدرة القائد فهو المسئول الأول عن هذه القيادة، والذي يعتبر قائدا لصرح تربوي وتعليمي مهم، فهو مخطط ومنفذ ومشرف تربوي في آن واحد، وهو المحرك والموجه لكل العناصر والإمكانات المتوفرة في المدرسة؛ من أجل تحقيق الأهداف والطموحات والآمال؛ فهو كقائد تربوي يقود عناصر العملية التعليمية قيادة حكيمة بكل مهارة وإتقان، وبأقل جهد وتكلفة من أجل تحسين مخرجات التعلم، إلى جانب تأدية أدواره ومهامه المتعددة في العمل المدرسي (أبو خطاب، ٢٠٠٨، ٢٧).

ولما كان التحدي الرئيس في ظل التقدم العلمي هو التحدي الإداري الذي يواجهه من يقوم بعملية الإدارة في جميع مستوياتها، وخاصة في مستواها الأعلى المتمثل في الإدارة العليا للمدرسة، باعتبارها القيادة الاستراتيجية التي ينبغى عليها أن تكون على درجة عالية من الوعي

والإدراك والعلم والمعرفة العلمية في إدارة المدارس، فقد برزت الحاجة إلى إعادة النظر في الأساليب الإدارية والتربوية وتحديثها؛ لتواكب المستجدات في تطوير التعليم وتحسين مخرجاته وتحديد رؤية واضحة له.

ومن أهم المفاهيم الحديثة والتي بدأ الحديث عنها في مؤخراً هي الجودة الشخصية، والتي تعد مدخلا مهما في تطوير أداء قادة المدارس بالمملكة العربية السعودية.

والجودة الشخصية Personal Quality هي تلك الخصائص الفردية التي تميز الفرد عن الآخر، وتعطيه القوة لإدراك وظيفته، وتحسين ذاته ومؤسسته، وهي أيضا الخصائص الشخصية للفرد، التي تشكل شخصيته (Alshalabi، 2012, 62). ومن هنا يمكن القول: إن الفرد (الشخص هو أهم عناصر الجودة التي تعكس أهمية الأفراد في تيسير العمل، وإتقانه، ورفع جودته وتحسينها. وهذا ما أكدته مارتن (Martin، 2008) بقولها: إن التركيز على الجودة الشخصية يجب أن يشكل هدفاً أساسياً للمؤسسة قبل الشروع بأية مبادرة لتحسين الجودة في مكان العمل، وإلا ستكون هنالك نتائج غير محمودة عقباها.

ومما يدعم أهمية امتلاك قادة المدارس لمعايير الجودة الشخصية، ما أشارت إليه (Martin, 2008, 59) من وجود علاقة قوية بين جودة المدارس والجودة الشخصية ، فالجودة الشخصية هي متطلب سابق لجودة المدرسة، ويدعم مارتن النظرية القائلة أنه لتحقيق التغيير المطلوب والتأثير المستدام على مخرجات التعلم، يجب أن يتم التركيز أولاً على الجودة الشخصية داخل المدرسة، قبل البدء في اتخاذ المبادرات لتحسين الجودة في مكان العمل.

وقام (Alshalabi، 2012,69) بتحديد ثلاثة محاور وأبعاد للجودة الشخصية، وهي: الصفات الشخصية للفرد، والعلاقات الإنسانية الجيدة، وأداء فائق للعمل والتفوق فيه. وجعل السلبي في كل محور عدة مؤشرات لها، ويعرف فنكلمان وكنر (Finkelman and ، 2009,75) ، الصفات الشخصية الإيجابية بأنها الصفات العقلية والبدنية والوجدانية التي يتميز بها القائد، وتساعد على ممارسة رسالته التربوية ، وتشمل: الثقة بالنفس والذكاء و غير ذلك من الصفات الشخصية، التي قد تؤثر في علاقة المرؤوس بالقائد، وعلى القائد أن يفهم ذاته وقدراته وصفاته الشخصية من أجل توظيفها في إدارته

أما العلاقات الإنسانية فتشير إلى المعاملة التي تقوم على الفضائل الإنسانية السوية، التي تستمد مبادئها من تعاليم الأديان السماوية، وتركز على التبصر والإقناع والتشويق القائم على

الحقائق المدعمة بالأسانيد العلمية (عايش، ٢٠٠٩، ١٦٣)، وتشمل هذه العلاقات التعامل مع الآخرين وحسن قيادتهم وفهمهم، ومعرفة ما يحفزهم نحو العمل، ومضاعفة الإنتاج، وتعتبر العلاقات الإنسانية الصحيحة في المؤسسات التربوية مدخلا صحيحا للكشف عن جدية التفاعل وواقعيته بين العاملين وقيادتها التي توجه العمل نحو تحقيق الأهداف.

وأما البعد الثالث في الجودة الشخصية، وهو الأداء المتميز في العمل، فيعتبر عاملا حاسما في نجاح القائد في المهمة الملقاة على عاتقه إن الإلمام بمعرفة ما يجب عمله، وكيفية القيام به، من عوامل نجاح القائد. وكذلك فهم القائد المجالات عمله، وتحدياته، والتقيؤ بمشكلاته، وإدارة العمل تعطيه المقدرة على الارتقاء بالمنظمة التي يقودها. (Finkelman and ، 2009,75) (Kenner

الأمر الذي يؤكد أهمية امتلاك قادات مدارس التعليم العام بالمملكة العربية السعودية لمعايير الجودة الشخصية بمحاورها الثلاثة: الصفات الشخصية الإيجابية، العلاقات الإنسانية، وأداء العمل بفاعلية، بما ينعكس على أداء المدرسة ككل.

مشكلة الدراسة

تسعى وزارة التعليم إلى تطوير النظام التعليمي منذ نشأته وحتى الآن ، وقد أظهر التقرير الوطني عن تطور التعليم في المملكة الذي قدم أمام مجلس الشورى خلال عام ٢٠١٤، أنه لم يعد أمام النظام التعليمي خيار للاستمرار في النهج التقليدي للتعليم؛ لأن استمرارية النظم التقليدية ستؤدي إلى تكريس معارف لم تعد صالحة لمسايرة متطلبات اقتصاد المعرفة" (وزارة التربية والتعليم، ٢٠١٤، ١٥). وهذا يتطلب وجود قيادات تربوية مؤثرة، تدفع الآخرين بصورة احترافية إلى العمل بكفاءة وفاعلية؛ حيث أورد رجبهندي (Rajbhandari, 2011) أن للقيادة دورا كبيرا في تطوير المدرسة، فهي التي تدفع العمل، وتؤثر في الآخرين؛ ليعملوا ذاتياً وبروح مهنية عالية؛ الأمر الذي جعل من مواكبة القيادة المدرسية للتغيرات المعاصرة متطلباً ضرورياً، ويؤكد العتيبي (٢٠٠٥) على أن نمط الإدارة التقليدي لم يعد ملائماً لما تحتاجه مدارس القرن الحادي والعشرين من إصلاح وتطوير، وإعادة الهيكلة في مجتمع سريع التغيير، ويضيف الحمادات (٢٠٠٦) أن بعض القيادات العاجزة وغير المؤهلة، ستكون ذو مساهمة كبيرة في تعطيل أي إصلاح تربوي منشود، بل ستكون عبئاً على النظام التربوي

ويرى الباحث من خلال اطلاعه على الواقع التربوي أن مستوى ممارسة قادة المدارس لمعايير الجودة الشخصية تكاد تكون غير فعالة بالشكل المطلوب؛ حيث يفضل قادة المدارس

المحافظة على الأوضاع الراهنة كما هي، وبعد مراجعة الأدب النظري في هذا المجال ودراسته، فقد تكوّنت لدى الباحث القناعة بأهمية إجراء تغييرات تربوية واسعة لتطوير النظام التعليمي؛ مما يتطلّب وجود قيادة مؤهلة وقادرة على التأثير والتطوير، بما تمتلكه من خصائص شخصية، وممارسة إيجابية للسلوك القيادي.

لذا؛ جاءت هذه الدراسة العلمية للكشف عن درجة ممارسة قادة مدارس التعليم العام بالمملكة العربية السعودية لمعايير الجودة الشخصية.

أسئلة الدراسة

تسعى الدراسة إلى الإجابة عن الأسئلة التالية:

ما درجة ممارسة قادة مدارس التعليم العام لمعايير الجودة الشخصية بإدارة التعليم بالمجمعة من وجهة نظر المعلمين والمعلمات؟

١) ما درجة ممارسة قادة مدارس التعليم العام بإدارة التعليم بالمجمعة لمعايير الشخصية الإيجابية؟

٢) ما درجة ممارسة قادة مدارس التعليم العام بإدارة التعليم بالمجمعة لمعايير العلاقات الإنسانية؟

٣) ما درجة ممارسة قادة مدارس التعليم العام بإدارة التعليم بالمجمعة لمعايير الفاعلية في العمل؟

٤) هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية في آراء عينة الدراسة نحو محاورها باختلاف متغيرات (المؤهل العلمي، نوع المؤهل الدراسي، الدورات التدريبية في مجال الجودة)؟ من وجهة نظر المعلمين والمعلمات

أهداف الدراسة

تسعى الدراسة إلى تحقيق الأهداف التالية:

١) التعرف على درجة ممارسة قادة مدارس التعليم العام بإدارة التعليم بالمجمعة لمعايير الشخصية الإيجابية.

٢) تحديد درجة ممارسة قادة مدارس التعليم العام بإدارة التعليم بالمجمعة لمعايير العلاقات الإنسانية

٣) الوقوف على درجة ممارسة قادة مدارس التعليم العام بإدارة التعليم بالمجمعة لمعايير الفاعلية في العمل.

٤) بيان ما إذا كان هناك فروق ذات دلالة إحصائية في آراء عينة الدراسة نحو محاورها باختلاف متغيرات (المؤهل الدراسي، نوع المؤهل العلمي، الدورات التدريبية في مجال الجودة).

أهمية الدراسة

للدراسة أهمية نظرية وأهمية تطبيقية تتمحور حول الآتي:

الأهمية العلمية:

- أن الدراسة الحالية تعد استجابة للتوجهات العالمية المعاصرة وتوصيات المؤتمرات التي تتنادى بضرورة الأخذ بالمداخل الإدارية الحديثة لتطوير الإدارة المدرسية .
- من المرجو أن تكون هذه الدراسة لبنة علمية في مجال الجودة الشخصية لدى قادة المدارس، ودرجة امتلاكهم لها.

الأهمية التطبيقية:

- يتوقع أن تسهم هذه الدراسة في تشجيع الباحثين على إجراء المزيد من الدراسات حول أهمية امتلاك قادة المدارس لمتطلبات الجودة الشخصية في إدارات التعليم بمناطق المملكة.
- يتوقع أن تساعد هذه الدراسة المسؤولين وأصحاب القرار في اختيار العناصر القيادية المناسبة في إدارة التعليم بالمجمعة.
- قد تساهم نتائج هذه الدراسة وتوصياتها في تطوير برامج التدريب المناسبة لتزويد قادة المدارس بخصائص الجودة الشخصية.
- قد تساهم هذه الدراسة في تطبيق الاتجاهات الحديثة في تطبيق مبادئ الجودة الشخصية لدى قادة المدارس.

حدود الدراسة

تحددت الدراسة الحالية في الحدود التالية:

- **الحد الموضوعي:** اقتصرت هذه الدراسة على تحديد درجة ممارسة قادة المدارس بمدينة المجمعة لتطبيق معايير الجودة الشخصية.
- **الحد المكاني:** اقتصرت هذه الدراسة على إدارة التعليم بمدينة المجمعة.
- **الحد الزماني:** تم تطبيق الدراسة في الفصل الدراسي الأول لعام ١٤٣٩/١٤٤٠هـ.

▪ **الحد البشري:** طبقت هذه الدراسة على جميع المعلمين والمعلمات بالمرحلة الثانوية بمحافظة المجمعة .

مصطلح الدراسة

الجودة الشخصية

تعرف الجودة الشخصية على أنها: مجموع الصفات التي يتمتع بها الشخصية الإيجابية، وتتضح في التفكير العالي للذات، والقدرة على ممارسة المسؤولية الشخصية والمثابرة، وتنفيذ ما يوكل له من أعمال، مع الحفاظ على قدر عال من الصدق والأمانة، بالإضافة إلى قبول النقد البناء والمرونة والقدرة على التكيف مع التغيير وإدارة الوقت بنجاح. (العيسى، ٢٠٠٧ ، ١٢).

ويعرفها الباحث إجرائياً بأنها العملية التي يمارس من خلالها قادة المدارس بإدارة التعليم بالمجمعة للسمات الشخصية الإيجابية، والعلاقات الإنسانية الجيدة، والفاعلية في بيئة العمل.

الدراسات السابقة

الدراسات العربية:

أوضحت دراسة (مزعل، ٢٠٠٨) أهمية الكفايات القيادية للجودة الشخصية للعمداء ورؤساء الأقسام في هيئة التعليم التقني لتطوير مستوى أدائهم الوظيفي وتحسينه، واستخدم الباحث المنهج الوصفي المسحي، وتمثلت أداة الدراسة في استبانتيين، والتي قام بإعدادها من خلال الرجوع إلى الدراسات السابقة في نفس المجال، وغطت الاستبانتيين الكفايات اللازمة للعمداء ورؤساء الأقسام، وطبقت أدوات الدراسة على عينة عددها (١٦٤) من القيادات التعليمية، وتوصلت الدراسة إلى عدداً من النتائج من أهمها أن الكفايات اللازمة لرؤساء الأقسام لتحقيق الجودة الشخصية جاء ترتيبها من حيث الأهمية من وجهة نظر رؤساء الأقسام وأعضاء هيئة التدريس على النحو التالي: العلاقات الإنسانية والوظيفية، والشخصية الذاتية للفرد.

في حين هدفت دراسة (اليحيوي، ٢٠١١). إلى معرفة معايير أداء الجودة الشخصية لدى رؤساء الأقسام: الصفات الشخصية الإيجابية والعلاقات الإنسانية والتواصل الفاعل وأداء العمل الفائق، وأساليب تعزيزها من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بالجامعات السعودية، والكشف عن الفروق بين آراء أعضاء هيئة التدريس حول معايير أداء الجودة الشخصية لدى رؤساء الأقسام تبعاً للكلية والجنس، تم استخدام المنهج النوعي باستخدام المقابلة، والمنهج الكمي الوصفي المسحي بإعداد استبانة حول أبعاد الجودة الشخصية وأساليب تعزيزها. تكونت العينة من (١٧٨) عضواً من أعضاء هيئة التدريس، وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج من أهمها: أن

معايير أداء الجودة الشخصية تحققت بدرجة متوسطة لدى أفراد عينة الدراسة من أعضاء هيئة التدريس، كما أن معايير العمل الفائق للجودة الشخصية كان بدرجة عالية، وأن أبعاد الجودة الشخصية المتعلقة بالصفات الشخصية والعلاقات الإنسانية والتواصل الفعال تحققت بدرجة متوسطة، كما أشارت الدراسة إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين تقديرات أفراد عينة الدراسة بمعايير أداء الجودة الشخصية تعزى إلى متغيرات الجنس، ونوع الكلية.

وتناولت دراسة (السلمي، ٢٠١٤) درجة ممارسة مديرات المدارس الثانوية بمدينة مكة المكرمة لمعايير الجودة الشخصية بمجالاتها الثلاثة (الصفات الشخصية الإيجابية – العلاقات الإنسانية – الفاعلية في العمل) من وجهة نظر المعلمات، وأيضاً التعرف على مدى وجود فروق ذات دلالة إحصائية في تقدير عينة الدراسة حول ممارسة هذه المعايير باختلاف متغيري الخبرة والمؤهل العلمي، واستخدمت الباحثة المنهج الوصفي المسحي، وطبقت الاستبانة على عينة عددها (٤٦٥) معلمة بالمرحلة الثانوية، وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج من أهمها: أن درجة ممارسة معايير الجودة الشخصية بمجالاتها الثلاثة (الصفات الشخصية الإيجابية – العلاقات الإنسانية – الفاعلية في العمل) كانت عالية، أن ممارسة المعايير المتعلقة بالسمات الشخصية الإيجابية جاءت في الترتيب الأول، يليها المعايير المتعلقة بالفاعلية في العمل، وأخيراً المعايير المتعلقة بالعلاقات الإنسانية، كما تبين وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (٠,٠٥) تعزى لمتغير الخبرة لصالح فئات الخبرة أقل من ١٠ سنوات، وجاءت الفروق لصالح فئة الخبرة من ١٥ سنة فأكثر في الفاعلية في العلم، كما تبين وجود فروق دالة إحصائية عند مستوى دلالة (٠,٠٥) تعزى لأثر المؤهل العلمي في جميع المحاور لصالح الحاصلات على مؤهل البكالوريوس.

وهدفت دراسة (مخامرة، ٢٠١٥) إلى التعرف على مدى التزام رؤساء الأقسام بمديرية التربية والتعليم في محافظة بيت لحم بمعايير أداء الجودة الشخصية وسبل تعزيزها من وجهة نظر العاملين في المديرية، وبيان مدى اختلاف درجات التقدير لمدى التزامهم باختلاف متغيرات الدراسة: الجنس، والمؤهل العلمي، والوظيفة. وقد استخدم الباحث المنهج النوعي المعتمد على المقابلة المعمقة، والكمي الوصفي المعتمد على استبانة لجمع البيانات، تم التحقق من صدقها وثباتها بالطرق التربوية والإحصائية المناسبة. وتكوّن مجتمع الدراسة من جميع العاملين في مديرية تربية وتعليم بيت لحم والبالغ عددهم (٢٢١) موظفاً، وتم اختيار عينة عشوائية قوامها (٥٥) موظفاً. وأظهرت نتائج الدراسة أن مدى التزام رؤساء الأقسام بمعايير أداء الجودة

الشخصية جاءت بدرجة كبيرة بمتوسط حسابي (للدرجة الكلية) مقداره (٤,٠٢) وفق مقياس ليكرت الخماسي، كما أظهرت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين تقديرات أفراد عينة الدراسة لمدى التزام رؤساء الأقسام بمديرية تربية وتعليم بيت لحم بمعايير أداء الجودة الشخصية تُعزى إلى مُتغير الجنس، والمؤهل العلمي، والوظيفة. وفي ضوء ما توصلت إليه الدراسة من نتائج تم وضع توصيات لتعزيز الجودة الشخصية لدى رؤساء الأقسام منها: عقد ورشات تدريبية في مجال العلاقات الإنسانية، وإعداد دليل للجودة الشخصية في مديريات التربية والتعليم يعتمد أساساً لنشر ثقافة الجودة الشخصية.

الدراسات الأجنبية:

كما بحثت دراسة (Thomas, 2008) في العوامل التي تسهم في جودة القيادات الإدارية في التعليم العالي باستراليا، واستخدمت الدراسة المنهج الوثائقي، من خلال الرجوع إلى الدراسات والأبحاث السابقة في مجال الجودة الشخصية للقيادات الإدارية في المؤسسات التعليمية، وتوصلت الدراسة إلى أن جودة القيادة الإدارية تعتمد على العديد من المقومات وهي التواصل الفعال مع الآخرين، وكذلك إدارة الحوار، بالإضافة إلى الذكاء العاطفي.

في حين تناولت دراسة (Piaw, et.al.2014) عناصر المهارات القيادية لمديري المدارس الثانوية، وتم استخدام المنهج الوصفي، كما تم تصميم استبانة كأداة للدراسة وتم تطبيقها على عينة مكونة من (١٥٢) مدير ومديرة، وقد توصلت الدراسة إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى المهارات القيادية (الذاتية ————— الإنسانية ————— الفنية ————— والتنظيمية) ترجع لمتغير الجنس وسنوات الخدمة، كما أظهرت الدراسة أن مستوى المهارات الإنسانية والذاتية لدى المديرين جاء مرتفعاً، أما مستوى المهارات الإدارية والتنظيمية فقد جاء منخفضاً.

وتناولت دراسة (Michael, et.al., 2015) "المهارات القيادية الفاعلة لمديري المدارس الثانوية بولاية بلاتيو في نيجيريا"، وتم استخدام المنهج الوصفي، كما تم تصميم استبانة كأداة للدراسة طبقت على عينة عشوائية مكونة من (٣٢) مديرة و(١٨) مديراً من مدارس جوس الشمالية في ولاية بلاتيو، وقد توصلت الدراسة إلى افتقار مديري المدارس للمهارات القيادية، والتي كانت سبباً في ضعف الأداء الأكاديمي للطلاب، ويرجع الباحثون سبب ضعف امتلاك مديري المدارس للمهارات القيادية إلى مشكلات تتعلق بالتمويل والتجهيزات، وانخفاض الروح

المعنوية للمعلمين وضعف الإشراف بالمدارس وكثرة التغييرات بالسياسات التعليمية، وتبين مدى حاجة مديري المدارس لامتلاك المهارات القيادية واتباع أنماط فاعلة كالقيادة التشاركية.

التعليق على الدراسات السابقة

اتفقت الدراسة الحالية مع جميع الدراسات السابقة في تناولها لمتغير الجودة الشخصية لدى القيادات التعليمية كأحد متغيرات البحث في جميع الدراسات السابقة.

واختلفت هذه الدراسة في العديد من الجوانب مع الدراسات السابقة، حيث في عينة الدراسة مع العديد من الدراسات السابقة التي تناولت القيادات التعليمية في مؤسسات التعليم العالي مثل دراسة (Thomas, 2008)، ودراسة (مزعل، ٢٠٠٨)، ودراسة (آل زاهر، ٢٠٠٥)، بينما طبقت الدراسة الحالية على قادة المؤسسات التعليمية في مراحل التعليم العام بمدينة المجمعة، وكذلك اختلفت في المنهج المستخدم، حيث اختلفت مع دراسة (Esther and Yakier, 1994)، وكذلك دراسة (آل زاهر، ٢٠٠٥)، وأيضاً دراسة (Thomas, 2008) التي استخدمت كلاً منها المنهج الوثائقي، بينما اعتمدت الدراسة الحالية على المنهج الوصفي التحليلي.

وقد استفادت الدراسة الحالية في العديد من الجوانب من أهمها تحديد مصطلحات الدراسة، وإعداد أداة البحث الممثلة في الاستبانة، وكذلك المنهج المستخدم والأساليب الإحصائية المستخدمة لتحليل بيانات الدراسة الحالية.

وتميزت الدراسة الحالية في كونها من الدراسات القليلة - على حد علم الباحث - التي تناولت مبادئ الجودة الشخصية لدى قادة المدارس بالمملكة العربية السعودية.

الإجراءات المنهجية للدراسة

١ - منهج الدراسة:

تماشياً مع طبيعة الدراسة فإن المنهج المناسب لهذا البحث هو المنهج الوصفي المسحي؛ لتحقيق أهداف البحث، والإجابة عن تساؤلاته، والمنهج الوصفي لا يتوقف فقط عند وصف جمع البيانات المتعلقة بالظاهرة بل يتعداه إلى حدود استقصاء مظاهرها وعلاقتها المختلفة، وكذلك يقوم على تحليل الظاهرة وتفسيرها والوصول إلى استنتاجات في تطوير الواقع وتحسينه. (القحطاني، وآخرون، ٢٠٠٤م، ١٢٩).

٢- مجتمع الدراسة:

يتكوّن مجتمع الدّراسة الحاليّة من جميع معلمي ومعلمات المرحلة الثانوية بقطاع المجمعّة والبالغ عددهم (٣٣٩) معلّمة بواقع (٢٢٤) من المعلّمت، و(١١٥) من المعلّمين، ونظراً لصغر حجم مجتمع الدراسة فقد قام بإرسال الاستبانة الإلكترونيّة لجميع مفردات مجتمع الدراسة، حتى حصل على عدد (١٨٠) من الردود الإلكترونيّة، وفيما يلي خصائص مجتمع الدراسة وفقاً لمتغيراتهم الوظيفيّة.

جدول (١) توزيع عينة الدراسة وفقاً لمتغيرات الدراسة

النسبة المئوية	التكرار	متغيرات الدراسة	
٥١,١	٩٢	ذكر	الجنس
٤٨,٩	٨٨	أنثى	
٨٧,٢	١٥٧	بكالوريوس فأقل	المؤهل العلمي
١٢,٨	٢٣	دراسات عليا	
٨٢,٢	١٤٨	تربوي	نوع المؤهل العلمي
١٧,٨	٣٢	غير تربوي	
٤٨,٣	٨٧	لا يوجد	الدورات التدريبية في مجال الجودة
٢١,١	٣٨	دورة واحدة	
١٣,٣	٢٤	دورتان	
١٧,٣	٣١	ثلاث دورات فأكثر	

٣- أداة الدّراسة:

قد استخدم الباحث الاستبانة كأداة لجمع البيانات اللازمة للدراسة، والتي تعرف بأنّها "وسيلة لجمع البيانات من مجموعة من الأفراد عن طريق إجاباتهم عن مجموعة من الأسئلة المكتوبة حول موضوع معين دون مساعدة الباحث لهم أو حضوره أثناء إجاباتهم عنها" (القحطاني، والعامري، وآل مذهب، والعمر، ٢٠٠٤م: ٢٨٨).

وبعد الاطلاع على الدّراسات السّابقة وما احتوته من إطار نظري واستبيانات ومقابلات، وبعد توجيهات وتعديلات سعادة المشرف تم إعداد الاستبانة في صورتها الأولىّة كأداة لجمع البيانات اللازمة عن الدّراسة كما يتّضح في الملحق رقم (١)، وقد اعتمد الباحث في إعدادها

الشكل المغلق (Closed Questionnaire) الذي يحدد الاستجابات المحتملة لكل عبارة، وقد تكونت الاستبانة من جزأين على النحو التالي:

- الجزء الأول: ويشمل المتغيرات الوظيفية لأفراد عينة الدراسة ممثلة في (الجنس، المؤهل العلمي ونوعه والدورات التدريبية في مجال الجودة).
- الجزء الثاني: يتكون من (٣٤) عبارة من العبارات الخاصة بمتغيرات الدراسة ومقسمة على ثلاثة محاور على النحو التالي:

- المحور الأول: ويقاس الصفات الشخصية الإيجابية لقادة المدارس، ويشتمل على (١٣) عبارة.

- المحور الثاني: ويقاس العلاقات الإنسانية، ويشتمل على (١١) عبارة.

- المحور الثالث: ويقاس الفاعلية في العمل، ويشتمل على (١٠) عبارات، وصيغت العبارات وفقاً لمقياس رباعي (عالية/ متوسطة/ منخفضة/ منخفضة جداً).

٤- صدق الأداة:

قام الباحثة بالتأكد من صدق أداة الدراسة بطريقتين:

أولاً: الصدق الظاهري للأداة:

بعد إعداد الاستبانة بصورتها الأولية تم عرضها على عدد (٨) من المحكمين داخل جامعات المملكة العربية السعودية، لإبداء آرائهم حول مدى وضوح العبارات، وانتمائها للمحور، وصحة صياغتها، وقد تم تعديل الاستبانة بناءً على ملاحظاتهم وأصبحت صالحة لقياس ما وضعت من أجله.

ثانياً: صدق الاتساق الداخلي:

قام الباحث بحساب الاتساق الداخلي لفقرات أداة الدراسة وذلك بحساب معاملات ارتباط بيرسون بين كل فقرة والدرجة الكلية للمحور الذي تنتمي إليه الفقرة، وكذلك معامل الارتباط بالدرجة الكلية للاستبانة، وقد تراوحت قيم معاملات الصدق بين (٠,٥٩٨, ٠,٩٠٢) وهي جميعها قيم دالة عند مستوى (٠,٠١)، وهو ما يوضح أن جميع الفقرات المكوّنة لاستبانة الدراسة تتمتع بدرجة صدق عالية، تجعلها صالحة للتطبيق الميداني.

٥- ثبات الأداة:

للتحقق من الثبات لمفردات محاور الدراسة وتم استخدام معامل ألفا كرونباخ، وبلغت قيم معامل الثبات ألفا كرونباخ لجميع محاور الدراسة وكذلك الدرجة الكلية للاستبانة (٠,٩٥٦)، (٠,٩٥٠، ٠,٩٦٥، ٠,٩٨٢)، وهي جميعها قيم مرتفعة توضح صلاحية أداة الدراسة للتطبيق الميداني.

٦- تصحيح أداة الدراسة:

لتسهيل تفسير النتائج استخدم الباحث الأسلوب التالي لتحديد مستوى الإجابة على بنود الأداة، حيث تم إعطاء وزن للبدائل الموضحة في الجدول التالي ليتم معالجتها إحصائياً على النحو التالي:

جدول (٢)

درجات مقياس الدراسة

الاستجابة	عالية	متوسطة	منخفضة	منخفضة جداً
الدرجة	٤	٣	٢	١

ثم تم تصنيف تلك الإجابات إلى أربعة مستويات متساوية المدى من خلال المعادلة التالية:

$$\text{طول الفئة} = (\text{أكبر قيمة} - \text{أقل قيمة}) \div \text{عدد بدائل الأداة} = (4 - 1) \div 4 = 0,75$$

لنحصل على التصنيف التالي:

جدول (٣) توزيع للفئات وفق التدرج المستخدم في أداة الدراسة

الوصف	مدى المتوسطات
عالية	من ٣,٢٦-٤,٠٠
متوسطة	من ٢,٥١-٣,٢٥
منخفضة	من ١,٧٦-٢,٥٠
منخفضة جداً	من ١,٠٠-١,٧٥

أساليب تحليل البيانات:

استخدم الباحثة الأساليب الإحصائية التالية للتعرف على خصائص مجتمع الدراسة وحساب صدق وثبات الأدوات والإجابة على تساؤلات الدراسة:

-
- التكرارات والنسبة المئوية، للتعرف على خصائص عينة البحث.
 - المتوسط الحسابي (Mean) لمعرفة مدى ارتفاع أو انخفاض آراء افراد الدراسة عن كل عبارة من عبارات متغيرات الدراسة إلى جانب المحاور الرئيسية، وكذلك لترتيب العبارات من حيث درجة الاستجابة حسب أعلى متوسط حسابي.
 - الانحراف المعياري (Standard Deviation) وذلك للتعرف على مدى انحراف آراء افراد الدراسة لكل عبارة من عبارات متغيرات الدراسة ولكل محور من المحاور الرئيسية عن متوسطها الحسابي.
 - معامل ألفا كرونباخ (Cronbach Alpha) لاستخراج ثبات أدوات البحث.
 - حساب قيم معامل الارتباط بيرسون (Pearson) لحساب صدق الاتساق الداخلي لأداة الدراسة.
 - حساب اختبار ت (Independent Sample T-Test) لعينتين مستقلتين؛ للتعرف على الفروق في آراء مجتمع الدراسة باختلاف متغيراتهم التي تنقسم إلى فئتين.
 - تم استخدام اختبار مان ويتني (Mann-Whitney) بدلاً عن اختبار (ت) لعينتين مستقلتين (Independent Sample T-Test) نظراً لوجود تباين وعدم اعتدالية في توزيع فئات العينة وذلك فيما يتعلق ببعض المتغيرات.
 - تم استخدام تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) لتوضيح دلالة الفروق في استجابات أفراد الدراسة نحو محاورها باختلاف متغيراتهم التي تنقسم إلى أكثر من فئتين.

الإجابة عن تساؤلات الدراسة:

للإجابة عن التساؤل الرئيس ونصه:

ما درجة ممارسة قادة مدارس التعليم العام بإدارة التعليم بالمجمعة لمعايير الجودة الشخصية؟

فيما يلي المتوسطات الحسابية لجميع مجالات الجودة الشخصية الواردة بأداة الدراسة حسب متوسطات الموافقة على درجة تطبيقها:

جدول (٤) استجابات أفراد الدراسة على عبارات جميع محاور الجودة الشخصية
مرتبة تنازلياً حسب متوسطات الموافقة

الترتيب	درجة التطبيق	المتوسط الحسابي	البعد
٢	عالية	٣,٤٣	الصفات الشخصية الإيجابية
١	عالية	٣,٤٤	العلاقات الإنسانية
٣	عالية	٣,٣٠	الفاعلية في العمل
	عالية	٣,٣٩	الدرجة الكلية لجميع مبادئ الجودة الشخصية

يتضح من الجدول السابق أن أفراد الدراسة من معلمي ومعلمات المرحلة الثانوية بإدارة التعليم في المجموعة موافقين بدرجة عالية جميع محاور الجودة الشخصية بمتوسط حسابي بلغ (٣,٣٩ من ٤,٠٠)، وهو المتوسط الذي يقع في الفئة الرابعة من فئات المقياس الرباعي من (٣,٢٦-٤,٠٠)، والتي تبين أن خيار موافقة أفراد الدراسة على درجة تطبيق جميع مبادئ الجودة الشخصية تشير إلى (بدرجة عالية) في أداة الدراسة.

كما أن العلاقات الإنسانية جاءت في المرتبة الأولى، بمتوسط موافقة مقداره (٣,٤٤) من (٤,٠٠)، وفي المرتبة الثانية جاءت الصفات الشخصية الإيجابية بمتوسط موافقة مقداره (٣,٤٣) من (٤,٠٠)، وفي المرتبة الثالثة والأخيرة جاءت الفاعلية في العمل بمتوسط موافقة مقداره (٣,٣٠) من (٤,٠٠).

واتفقت هذه النتيجة مع دراسة (مخامرة، ٢٠١٥) التي توصلت إلى أن مدى التزام رؤساء الأقسام بمعايير أداء الجودة الشخصية جاءت بدرجة كبيرة، كما اتفقت مع دراسة (السلمي، ٢٠١٤) التي توصلت إلى أن درجة ممارسة معايير الجودة الشخصية بمجالاتها الثلاثة (الصفات الشخصية الإيجابية - العلاقات الإنسانية - الفاعلية في العمل) كانت عالية، واختلفت معها في ترتيب هذه المبادئ، حيث تبين أن ممارسة المعايير المتعلقة بالسمات الشخصية الإيجابية جاءت في الترتيب الأول، يليها المعايير المتعلقة بالفاعلية في العمل، وأخيراً المعايير المتعلقة بالعلاقات الإنسانية.

كما اتفقت مع دراسة (مزعل، ٢٠٠٨) التي توصلت إلى أن الكفايات اللازمة لرؤساء الأقسام لتحقيق الجودة الشخصية جاء ترتيبها من حيث الأهمية من وجهة نظر رؤساء الأقسام وأعضاء هيئة التدريس على النحو التالي: العلاقات الإنسانية والوظيفية، والشخصية الذاتية للفرد، واختلفت مع دراسة (اليحيوي، ٢٠١١) التي توصلت إلى أن معايير أداء الجودة الشخصية تحققت

بدرجة متوسطة لدى أفراد عينة الدراسة من أعضاء هيئة التدريس، وأن أبعاد الجودة الشخصية المتعلقة بالصفات الشخصية والعلاقات الإنسانية والتواصل الفعال تحققت بدرجة متوسطة.

إجابة السؤال الأول: ما درجة ممارسة قادة مدارس التعليم العام بإدارة التعليم بالمجموعة لمعايير الجودة الشخصية ؟

قام الباحث بالإجابة عن هذا التساؤل من خلال التعرف على درجة تطبيق قادة المدارس لجميع مبادئ الجودة الشخصية الثلاثة من وجهة نظر المعلمين بإدارة التعليم بالمجموعة، وجاءت النتائج على النحو التالي:

أولاً: مدى ممارسة قادة مدارس التعليم العام بإدارة التعليم بالمجموعة لمعايير الشخصية الإيجابية.

للتعرف على مدى ممارسة قادة مدارس التعليم العام بإدارة التعليم بالمجموعة لمعايير الشخصية الإيجابية، قام الباحث بحساب المتوسطات والانحرافات المعيارية لمحور مدى مدى ممارسة قادة مدارس التعليم العام بإدارة التعليم بالمجموعة لمعايير الشخصية الإيجابية على النحو التالي:

جدول رقم (٥) استجابات أفراد الدراسة على عبارات محور الصفات الشخصية الإيجابية مرتبة تنازلياً حسب متوسطات الموافقة

م	العبرة	المتوسط الحسابي	درجة التطبيق	الترتيب
٢	يتسم بقدر عال من الأمانة	٣,٧١	عالية	١
٤	يمتلك ولاء عالي للعمل	٣,٦٤	عالية	٢
١	يتسم بقدر عال من الصدق	٣,٦٢	عالية	٣
١١	يتقيد بحدود صلاحيته التي خولتها له الوظيفة	٣,٤٨	عالية	٤
٩	يستخدم السلطة بحكمة	٣,٤٧	عالية	٥
٨	يتمتع بالانضباط الانفعالي	٣,٣٩	عالية	٦
١٢	يمتلك شخصية جاذبة للمعلمين	٣,٣٨	عالية	٧
٧	يمارس المسؤولية المجتمعية	٣,٣٨	عالية	٧م
٥	يتمتع بالمرونة للتكيف مع التغيير	٣,٣٦	عالية	٨
٦	يقدر على مواجهة التحديات الأساسية التي تواجهه في عمله	٣,٣٦	عالية	٨م
٣	يتجنب التباهي بذاته	٣,٣٣	عالية	٩
١٠	يتقبل النقد من المعلمين	٣,٢٦	عالية	١٠
١٣	ينفذ ما يدعو له المعلمين عملياً	٣,١٩	متوسطة	١١
	المتوسط العام	٣,٤٣	عالية	

* درجة المتوسط الحسابي من (٤,٠٠).

يتضح من الجدول السابق ما يلي:

أولاً: أفراد الدراسة من معلمي ومعلمات المرحلة الثانوية بإدارة التعليم في المجموعة موافقين بدرجة عالية على ممارسة قادة مدارس التعليم العام بإدارة التعليم بالمجموعة لمعايير الشخصية الإيجابية بمتوسط حسابي بلغ (٣,٤٣ من ٤,٠٠)، وهو المتوسط الذي يقع في الفئة الرابعة من فئات المقياس الرباعي من (٣,٢٦-٤,٠٠)، والتي تبين أن خيار موافقة أفراد الدراسة على درجة مدى ممارسة قادة مدارس التعليم العام بإدارة التعليم بالمجموعة لمعايير الشخصية الإيجابية، تشير إلى (بدرجة عالية) في أداة الدراسة.

ثانياً: يتبين من الجدول السابق أن هناك تباين في درجة ممارسة قادة مدارس التعليم العام بإدارة التعليم بالمجموعة لمعايير الشخصية الإيجابية، حيث تراوحت متوسطات موافقتهم على عبارات ذلك المحور ما بين (٣,١٩ إلى ٣,٧١)، وهي متوسطات تقع في الفئة (الثالثة والرابعة)، من فئات المقياس الرباعي والتي توضح أن درجة ممارسة قادة مدارس التعليم العام بإدارة التعليم بالمجموعة لمعايير الشخصية الإيجابية تشير إلى (بدرجة متوسطة/ بدرجة عالية) على التوالي، وفيما يلي ترتيب هذه العبارات حسب متوسطات الموافقة على درجة ممارستها من قبل قائدي المدارس:

- جاءت العبارة رقم (٢) وهي (يتسم بقدر عال من الأمانة)، في المرتبة (الأولى) من حيث درجة توافرها، بمتوسط موافقة مقداره (٣,٧١ من ٤,٠٠).
- جاءت العبارة رقم (٤) وهي (يمتلك ولاء عالي للعمل)، في المرتبة (الثانية) من حيث درجة توافرها، بمتوسط موافقة مقداره (٣,٦٤ من ٤,٠٠).
- جاءت العبارة رقم (١) وهي (يتسم بقدر عال من الصدق)، في المرتبة (الثالثة) من حيث درجة توافرها، بمتوسط موافقة مقداره (٣,٦٢ من ٤,٠٠).
- جاءت العبارة رقم (١١) وهي (يتقيد بحدود صلاحيته التي خولتها له الوظيفة)، في المرتبة (الرابعة) من حيث درجة توافرها، بمتوسط موافقة مقداره (٣,٤٨ من ٤,٠٠).
- جاءت العبارة رقم (٩) وهي (يستخدم السلطة بحكمة)، في المرتبة (الخامسة) من حيث درجة توافرها، بمتوسط موافقة مقداره (٣,٤٧ من ٤,٠٠).
- جاءت العبارة رقم (٨) وهي (يتمتع بالانضباط الانفعالي)، في المرتبة (السادسة) من حيث درجة توافرها، بمتوسط موافقة مقداره (٣,٣٩ من ٤,٠٠).

- جاءت العبارة رقم (١٢) وهي (يملك شخصية جاذبة للمعلمين)، والعبارة رقم (٧) وهي (يمارس المسؤولية المجتمعية)، في المرتبة (السابعة) من حيث درجة توافرها، بمتوسط موافقة مقداره (٣,٣٨ من ٤,٠٠).
- جاءت العبارة رقم (٥) وهي (يتمتع بالمرونة للتكيف مع التغيير)، والعبارة رقم (٦) وهي (يقدر على مواجهة التحديات الأساسية التي تواجهه في عمله)، في المرتبة (الثامنة) من حيث درجة توافرها، بمتوسط موافقة مقداره (٣,٣٦ من ٤,٠٠).
- جاءت العبارة رقم (٣) وهي (يتجنب التباهي بذاته)، في المرتبة (التاسعة) من حيث درجة توافرها، بمتوسط موافقة مقداره (٣,٣٣ من ٤,٠٠).
- جاءت العبارة رقم (١٠) وهي (يقبل النقد من المعلمين)، في المرتبة (العاشر) من حيث درجة توافرها، بمتوسط موافقة مقداره (٣,٢٦ من ٤,٠٠).
- جاءت العبارة رقم (١٣) وهي (ينفذ ما يدعو له المعلمين عمليا)، في المرتبة (الحادية عشر) من حيث درجة توافرها، بمتوسط موافقة مقداره (٣,١٩ من ٤,٠٠).

يتبين من الجدول السابق أن أفراد الدراسة من معلمي ومعلمات المرحلة الثانوية بإدارة التعليم في المجمع موافقين بدرجة عالية على ممارسة قادة المدارس بإدارة التعليم بالمجمعة للصفات الشخصية الإيجابية ، وهو ما يوضح وعي قادة المدارس بأهمية الجانب الشخصي في عملية تطبيق الجودة في العملية التعليمية ودورها في تحقيق الأهداف التعليمية، وتبين أن أكثر الصفات التي يمتلكها القادة هي الأمانة والولاء العالي للعمل وكذلك الصدق والتقيد في حدود الصلاحيات الممنوحة له ويرجع ذلك إلى أهمية الأمانة والصدق في العمل كون القائد هو قدوة لمن حوله من بقية العاملين في المدرسة، وبالتالي فلا بد من التحلي بهذه الصفات بالإضافة إلى أن الولاء للعمل والتقيد بالصلاحيات التي منحتها له وظيفته يساهم في ضبط سير العمل المدرسي والتقيد بالأنظمة والتعليمات التي تحدد مسار العمل وطرق تحقيق أهدافه ومسؤولية كل فرد في المدرسة.

ثانياً: مدى ممارسة قادة المدارس بإدارة التعليم بالمجمعة لمعايير العلاقات الإنسانية

للتعرف على مدى ممارسة قادة المدارس بإدارة التعليم بالمجمعة لمعايير العلاقات الإنسانية ، قام الباحث بحساب المتوسطات والانحرافات المعيارية لمحور مدى ممارسة قادة المدارس بإدارة التعليم بالمجمعة لمعايير العلاقات الإنسانية على النحو التالي:

جدول (٦) استجابات أفراد الدراسة على عبارات محور العلاقات الإنسانية
مرتبة تنازلياً حسب متوسطات الموافقة

م	العبارة	المتوسط الحسابي	درجة التطبيق	الترتيب
١	يحافظ على أسرار وخصوصية العاملين معه بالمدرسة.	٣,٦٢	عالية	١
٤	يثني على الجهود المميزة	٣,٥٨	عالية	٢
٢	يتعامل بلطف واحترام مع المعلمين	٣,٥٧	عالية	٣
٦	يقيم المعلمين بحيادية	٣,٥٢	عالية	٤
٣	يعزز روح العمل الجماعي في المدرسة	٣,٥١	عالية	٥
٩	يتحدث بإيجابية عن زملائه	٣,٤٧	عالية	٦
٥	يساعد المعلمين على تطوير أدائهم	٣,٤٦	عالية	٧
١١	يستمع للمقترحات ويتعامل معها بشكل إيجابي	٣,٤١	عالية	٨
٨	يتعامل مع الكل بطريقة عادلة	٣,٣٦	عالية	٩
٧	يعترف بأخطائه عند وقوعها	٣,٢٧	عالية	١٠
١٠	يشارك المعلمين مناسباتهم الخاصة	٣,٠٦	متوسطة	١١
المتوسط العام		٣,٤٤	عالية	

* درجة المتوسط الحسابي من (٤,٠٠).

يتضح من الجدول السابق ما يلي:

أولاً: أفراد الدراسة من معلمي ومعلمات المرحلة الثانوية بإدارة التعليم في المجموعة موافقين بدرجة عالية على ممارسة قادة المدارس بإدارة التعليم بالمجموعة لمعايير العلاقات الإنسانية بمتوسط حسابي بلغ (٣,٤٤ من ٤,٠٠)، وهو المتوسط الذي يقع في الفئة الرابعة من فئات المقياس الرباعي من (٣,٢٦-٤,٠٠)، والتي تبين أن خيار موافقة أفراد الدراسة على درجة ممارسة قادة المدارس بإدارة التعليم بالمجموعة لمعايير العلاقات الإنسانية تشير إلى (بدرجة عالية) في أداة الدراسة.

ثانياً: يتبين من الجدول السابق أن هناك تباين في درجة ممارسة قادة المدارس بإدارة التعليم بالمجموعة لمعايير العلاقات الإنسانية، حيث تراوحت متوسطات موافقتهم على عبارات ذلك المحور ما بين (٣,٠٦ إلى ٣,٦٢)، وهي متوسطات تقع في الفئة (الثالثة والرابعة)، من فئات

المقياس الرباعي والتي توضح أن درجة ممارسة قادة المدارس بإدارة التعليم بالمجموعة لمعايير العلاقات الإنسانية تشير إلى (بدرجة متوسطة/ بدرجة عالية) على التوالي، وفيما يلي ترتيب هذه العبارات حسب متوسطات الموافقة على درجة تطبيقها من قبل قائدي المدارس:

- جاءت العبارة رقم (١) وهي (يحافظ على أسرار وخصوصية العاملين معه بالمدرسة)، في المرتبة (الأولى) من حيث درجة توافرها، بمتوسط موافقة مقداره (٣,٦٢ من ٤,٠٠).
- جاءت العبارة رقم (٤) وهي (يثني على الجهود المميزة)، في المرتبة (الثانية) من حيث درجة توافرها، بمتوسط موافقة مقداره (٣,٥٨ من ٤,٠٠).
- جاءت العبارة رقم (٢) وهي (يتعامل بلطف واحترام مع المعلمين)، في المرتبة (الثالثة) من حيث درجة توافرها، بمتوسط موافقة مقداره (٣,٥٧ من ٤,٠٠).
- جاءت العبارة رقم (٦) وهي (يقيم المعلمين بحيادية)، في المرتبة (الرابعة) من حيث درجة توافرها، بمتوسط موافقة مقداره (٣,٥٢ من ٤,٠٠).
- جاءت العبارة رقم (٩) وهي (يعزز روح العمل الجماعي في المدرسة)، في المرتبة (الخامسة) من حيث درجة توافرها، بمتوسط موافقة مقداره (٣,٥١ من ٤,٠٠).
- جاءت العبارة رقم (٩) وهي (يتحدث بإيجابية عن زملائه)، في المرتبة (السادسة) من حيث درجة توافرها، بمتوسط موافقة مقداره (٣,٤٧ من ٤,٠٠).
- جاءت العبارة رقم (٥) وهي (يساعد المعلمين على تطوير أدائهم)، في المرتبة (السابعة) من حيث درجة توافرها، بمتوسط موافقة مقداره (٣,٤٦ من ٤,٠٠).
- جاءت العبارة رقم (١١) وهي (يستمتع للمقترحات ويتعامل معها بشكل إيجابي)، في المرتبة (الثامنة) من حيث درجة توافرها، بمتوسط موافقة مقداره (٣,٤١ من ٤,٠٠).
- جاءت العبارة رقم (٨) وهي (يتعامل مع الكل بطريقة عادلة)، في المرتبة (التاسعة) من حيث درجة توافرها، بمتوسط موافقة مقداره (٣,٣٦ من ٤,٠٠).
- جاءت العبارة رقم (٧) وهي (يعترف بأخطائه عند وقوعها)، في المرتبة (العاشر) من حيث درجة توافرها، بمتوسط موافقة مقداره (٣,٢٧ من ٤,٠٠).
- جاءت العبارة رقم (١٠) وهي (يشارك المعلمين مناسباتهم الخاصة)، في المرتبة (الحادية عشر) من حيث درجة توافرها، بمتوسط موافقة مقداره (٣,٠٦ من ٤,٠٠).

يتبين من الجدول السابق أن أفراد الدراسة من معلمي ومعلمات المرحلة الثانوية بإدارة التعليم في المجموعة موافقين بدرجة عالية على درجة ممارسة قادة المدارس بإدارة التعليم

بالمجموعة لمعايير العلاقات الإنسانية ، ومن أهم ملامح هذه العلاقات الإنسانية هو المحافظة على أسرار وخصوصية العاملين معه بالمدرسة الأمر الذي يساهم في بث روح الثقة والارتياح بين كافة الفريق المدرسي مما يؤدي إلى من التعاون فيما بينهم كما أن الثناء ومدح الجهود المميزة من قبل بعض العاملين معه في المدرسة يؤدي إلى التنافس المرغوب بين أعضاء الفريق المدرسي وزيادة مستوى التحفيز نحو الأداء المتميز، كما أن التعامل بلطف واحترام مع المعلمين يزيد من مستوى التعاون بين الفريق المدرسي وكذلك إن عملية تقييم المعلمين بحيادية تساهم في زيادة مستوى رضا المعلمين عن بيئة العمل وبالتالي بذل المزيد من الجهد في أداء المهام المنوطة بهم.

ثالثاً: درجة ممارسة قادة المدارس بإدارة التعليم بالمجموعة لمعايير الفاعلية في العمل.

للتعرف على درجة ممارسة قادة المدارس بإدارة التعليم بالمجموعة لمعايير الفاعلية في العمل، قام الباحث بحساب المتوسطات والانحرافات المعيارية لمحور درجة ممارسة قادة المدارس بإدارة التعليم بالمجموعة لمعايير الفاعلية في العمل على النحو التالي:

جدول رقم (٧) استجابات أفراد الدراسة على عبارات محور الفاعلية في العمل لدى قادة

المدارس مرتبة تنازلياً حسب متوسطات الموافقة

م	العبارة	المتوسط الحسابي	درجة التطبيق	الترتيب
١	يحدد الأهداف المطلوب إنجازها في بداية كل عام دراسي	٣,٤١	عالية	١
٩	يستغل الموارد المتاحة استغلالاً أمثل.	٣,٣٩	عالية	٢
١٠	ينجز ما هو متوقع منه ويعطي المزيد في تأدية الأعمال المنوطة به	٣,٣٥	عالية	٣
٥	يتخذ القرارات في الوقت المناسب	٣,٣٣	عالية	٤
٧	يسعى بشكل مستمر لتطوير أدائه	٣,٣٠	عالية	٥
٣	ينجز الأعمال بالمواعيد الزمنية المحددة	٣,٢٨	عالية	٦
٢	يضع خطط إجرائية بأطر زمنية لتحقيق الأهداف	٣,٢٨	عالية	٦م
٦	يغير من أسلوب أدائه وفقاً للمستجدات	٣,٢٧	عالية	٧
٨	يمتلك التنبؤ بالصعوبات للحد من وقوعها	٣,٢٢	متوسطة	٨
٤	يسمح للمعلمين بالمشاركة في القرارات	٣,١٦	متوسطة	٩
المتوسط العام		٣,٣٠	عالية	

* درجة المتوسط الحسابي من (٤,٠٠).

يتضح من الجدول السابق ما يلي:

أولاً: أفراد الدراسة من معلمي ومعلمات المرحلة الثانوية بإدارة التعليم في المجموعة موافقين بدرجة عالية على درجة ممارسة قادة المدارس بإدارة التعليم بالمجموعة لمعايير الفاعلية في العمل بمتوسط حسابي بلغ (٣,٣٠ من ٤,٠٠)، وهو المتوسط الذي يقع في الفئة الرابعة من فئات المقياس الرباعي من (٣,٢٦-٤,٠٠)، والتي تبين أن خيار موافقة أفراد الدراسة على درجة ممارسة قادة المدارس بإدارة التعليم بالمجموعة لمعايير الفاعلية في العمل تشير إلى (بدرجة عالية) في أداة الدراسة.

ثانياً: يتبين من الجدول السابق أن هناك تباين في درجة ممارسة قادة المدارس بإدارة التعليم بالمجموعة لمعايير الفاعلية في العمل ، حيث تراوحت متوسطات موافقتهم على عبارات ذلك المحور ما بين (٣,١٦ إلى ٣,٤١)، وهي متوسطات تقع في الفئة (الثالثة والرابعة)، من فئات المقياس الرباعي والتي توضح أن درجة ممارسة قادة المدارس بإدارة التعليم بالمجموعة لمعايير الفاعلية في العمل تشير إلى (بدرجة متوسطة/ بدرجة عالية) على التوالي، وفيما يلي ترتيب هذه العبارات حسب متوسطات الموافقة على درجة تطبيقها من قبل قائدي المدارس:

- جاءت العبارة رقم (١) وهي (يحدد الأهداف المطلوب إنجازها في بداية كل عام دراسي)، في المرتبة (الأولى) من حيث توافرها، بمتوسط موافقة مقداره (٣,٤١ من ٤,٠٠).
- جاءت العبارة رقم (٩) وهي (يستغل الموارد المتاحة استغلال أمثل)، في المرتبة (الثانية) من حيث درجة توافرها، بمتوسط موافقة مقداره (٣,٣٩ من ٤,٠٠).
- جاءت العبارة رقم (١٠) وهي (ينجز ما هو متوقع منه ويعطي المزيد في تأدية الأعمال المنوطة به)، في المرتبة (الثالثة) من حيث درجة توافرها، بمتوسط موافقة مقداره (٣,٣٥ من ٤,٠٠).
- جاءت العبارة رقم (٥) وهي (يتخذ القرارات في الوقت المناسب)، في المرتبة (الرابعة) من حيث درجة توافرها، بمتوسط موافقة مقداره (٣,٣٣ من ٤,٠٠).
- جاءت العبارة رقم (٧) وهي (يسعى بشكل مستمر لتطوير أدائه)، في المرتبة (الخامسة) من حيث درجة توافرها، بمتوسط موافقة مقداره (٣,٣٠ من ٤,٠٠).
- جاءت العبارة رقم (٣) وهي (ينجز الأعمال بالمواعيد الزمنية المحددة) والعبارة رقم (٢) وهي (يضع خطط إجرائية بأطر زمنية لتحقيق الأهداف)، في المرتبة (السادسة) من حيث درجة توافرها، بمتوسط موافقة مقداره (٣,٢٨ من ٤,٠٠).

-
- جاءت العبارة رقم (٦) وهي (يغير من أسلوب أدائه وفقاً للمستجدات)، في المرتبة (السابعة) من حيث درجة توافرها، بمتوسط موافقة مقداره (٣,٢٧ من ٤,٠٠).
- جاءت العبارة رقم (٨) وهي (يمتلك التنبؤ بالصعوبات للحد من وقوعها)، في المرتبة (الثامنة) من حيث درجة توافرها، بمتوسط موافقة مقداره (٣,٢٢ من ٤,٠٠).
- جاءت العبارة رقم (٤) وهي (يسمح للمعلمين بالمشاركة في القرارات)، في المرتبة (التاسعة) من حيث درجة توافرها، بمتوسط موافقة مقداره (٣,١٦ من ٤,٠٠).

تشير نتائج الجدول السابق أن أفراد الدراسة من معلمي ومعلمات المرحلة الثانوية بإدارة التعليم في المجمع موافقين بدرجة عالية على درجة ممارسة قادة المدارس بإدارة التعليم بالمجمعة لمعايير الفاعلية في العمل بمتوسط، وأن أهم مظاهر هذه الفاعلية يتمثل في تحديد القادة للأهداف المطلوب إنجازها في بداية كل عام دراسي، مما يساهم في تسهيل عملية تنفيذ هذه المهام، كما يستغل القادة الموارد المتاحة استغلالاً أمثل، الأمر الذي يساعد في ترشيد النفقات وبالتالي تحقيق الكفاءة والفاعلية في استغلال الموارد البشرية والمادية المتاحة، وأيضاً يعمل القائد على إنجاز ما هو متوقع منهم ويعطي المزيد في تأدية الأعمال المنوطة به، مما يؤدي إلى اقتداء العاملين به ومحاولة بذلك المزيد من الجهد لتحقيق أهداف العملية التعليمية.

إجابة السؤال الثاني: هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية في آراء عينة الدراسة نحو محاورها باختلاف متغيرات (الجنس، المؤهل العلمي، نوع المؤهل العلمي، الدورات التدريبية في مجال الجودة)؟

أولاً: الفروق باختلاف متغير الجنس:

للتعرف على ما إذا كانت هنالك فروق ذات دلالة إحصائية في آراء عينة الدراسة نحو محاورها باختلاف متغير الجنس، قام الباحث باستخدام اختبار (ت) للعينات المستقلة، وجاءت النتائج كما يوضحها الجدول التالي:

جدول (٨) اختبار T للعينات المستقلة (Independent Samples Test) للفروق في

متوسطات استجابات عينة الدراسة باختلاف متغير الجنس

مستوى الدلالة	درجات الحرية	قيمة (ت)	الانحراف المعياري	المتوسط	العدد	الجنس	محاور الدراسة
٠,٤٨٣ غير دالة	١٧٨	٠,٧٠٣	٠,٦١٣٩٠	٣,٤٦٣٢	٩٢	ذكر	الصفات الشخصية الإيجابية
			٠,٧٣٢٨٣	٣,٣٩٢٥	٨٨	أنثى	
٠,٤٦٣ غير دالة	١٧٨	٠,٧٣٦	٠,٦٧٩٧٨	٣,٤٧٥٣	٩٢	ذكر	العلاقات الإنسانية
			٠,٦٩٦٩٣	٣,٣٩٩٨	٨٨	أنثى	
٠,٨٦٥ غير دالة	١٧٨	٠,١٧١-	٠,٧٤٨٩٣	٣,٢٩٠٢	٩٢	ذكر	الفاعلية في العمل
			٠,٨٢٣٧٩	٣,٣١٠٢	٨٨	أنثى	

يتضح من خلال الجدول السابق عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية فروق ذات دلالة إحصائية في متوسطات استجابات عينة الدراسة نحو جميع محاورها باختلاف متغير الجنس.

واتفقت هذه النتيجة مع دراسة (مخامرة، ٢٠١٥) التي توصلت إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين تقديرات أفراد عينة الدراسة لمدى التزام رؤساء الأقسام بمديرية تربية وتعليم بيت لحم بمعايير أداء الجودة الشخصية تُعزى إلى متغير الجنس.

كما اتفقت مع دراسة (اليحيوي، ٢٠١١) التي توصلت إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين تقديرات أفراد عينة الدراسة بمعايير أداء الجودة الشخصية تُعزى إلى متغيرات الجنس.

ثانياً: الفروق باختلاف متغير المؤهل العلمي:

للتعرف على ما إذا كانت هنالك فروق ذات دلالة إحصائية في آراء عينة الدراسة نحو محاورها باختلاف متغير (المؤهل العلمي) استخدم الباحث اختبار مان ويتني (Mann-Whitney) بدلاً عن اختبار (ت) لعينتين مستقلتين (Independent Sample T-Test) وذلك لتباين توزيع العينة وفق متغير المؤهل العلمي، وذلك كما يتضح من خلال الجدول التالي:

جدول رقم (٩) نتائج اختبار مان ويتني (Mann-Whitney) للفروق بين متوسطات استجابات عينة الدراسة نحو محاورها باختلاف متغير المؤهل العلمي

مستوى الدلالة	قيمة (Z)	مجموع الرتب	متوسط الرتب	العدد	المؤهل العلمي	محاور الدراسة
٠,١٧٤ غير دالة	١,٣٥٩-	١٤٥٢٤,٠٠	٩٢,٥١	١٥٧	بكالوريوس فأقل	الصفات الشخصية الإيجابية
		١٧٦٦,٠٠	٧٦,٧٨	٢٣	دراسات عليا	
٠,٠٨٩ غير دالة	١,٧٠٢-	١٤٦٠٣,٠٠	٩٣,٠١	١٥٧	بكالوريوس فأقل	العلاقات الإنسانية
		١٦٨٧,٠٠	٧٣,٣٥	٢٣	دراسات عليا	
٠,٠٥٤ غير دالة	٢,٠١٥-	١٤٦٧٥,٠٠	٩٣,٤٧	١٥٧	بكالوريوس فأقل	الفاعلية في العمل
		١٦١٥,٠٠	٧٠,٢٢	٢٣	دراسات عليا	

يتضح من خلال الجدول السابق عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية فروق ذات دلالة إحصائية في متوسطات استجابات عينة الدراسة نحو جميع محاورها باختلاف متغير المؤهل العلمي.

واتفقت هذه النتيجة مع دراسة (مخامرة، ٢٠١٥) التي توصلت إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين تقديرات أفراد عينة الدراسة لمدى التزام رؤساء الأقسام بمديرية تربية وتعليم بيت لحم بمعايير أداء الجودة الشخصية تُعزى إلى متغير المؤهل العلمي.

كما اتفقت مع دراسة (السلمي، ٢٠١٤) التي توصلت إلى وجود فروق دالة إحصائية عند مستوى دلالة (٠,٠٥) تعزى لأثر المؤهل العلمي في جميع المحاور لصالح الحاصلات على مؤهل البكالوريوس.

ثالثاً: الفروق باختلاف متغير نوع المؤهل العلمي:

للتعرف على ما إذا كانت هنالك فروق ذات دلالة إحصائية في آراء عينة الدراسة نحو محاورها باختلاف متغير (نوع المؤهل العلمي) استخدم الباحث اختبار مان ويتني (Mann-Whitney) بديلاً عن اختبار (ت) لعينتين مستقلتين (Independent Sample T-Test) وذلك لتباين توزيع العينة وفق متغير نوع المؤهل العلمي، وذلك كما يتضح من خلال الجدول التالي:

جدول رقم (١٠) نتائج اختبار مان ويتني (Mann-Whitney) للفروق بين متوسطات استجابات عينة الدراسة نحو محاورها باختلاف متغير نوع المؤهل العلمي

مستوى الدلالة	قيمة (Z)	مجموع الرتب	متوسط الرتب	العدد	نوع المؤهل العلمي	محاور الدراسة
٠,٨٨٣ غير دالة	٠,١٤٧-	١٣٤٣٣,٠٠	٩٠,٧٦	١٤٨	تربوي	الصفات الشخصية الإيجابية
		٢٨٥٧,٠٠	٨٩,٢٨	٣٢	غير تربوي	
٠,٧٩٥ غير دالة	٠,٢٦٠-	١٣٣٢٥,٠٠	٩٠,٠٣	١٤٨	تربوي	العلاقات الإنسانية
		٢٩٦٥,٠٠	٩٢,٦٦	٣٢	غير تربوي	
٠,٨٩٢ غير دالة	٠,١٣٦-	١٣٣٥٨,٠٠	٩٠,٢٦	١٤٨	تربوي	الفاعلية في العمل
		٢٩٣٢,٠٠	٩١,٦٣	٣٢	غير تربوي	

يتضح من خلال الجدول السابق عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية فروق ذات دلالة إحصائية في متوسطات استجابات عينة الدراسة نحو جميع محاورها باختلاف متغير نوع المؤهل العلمي.

رابعاً: الفروق باختلاف متغير الدورات التدريبية في مجال الجودة:

للتعرف على ما إذا كانت هنالك فروق ذات دلالة إحصائية في آراء عينة الدراسة نحو محاورها باختلاف متغير (الدورات التدريبية)، قام الباحث باستخدام اختبار "تحليل التباين الأحادي" (One Way ANOVA)، وجاءت النتائج كما يوضحها الجدول التالي:

جدول (١١) نتائج "تحليل التباين الأحادي" (One Way ANOVA) للفروق في متوسطات استجابات عينة تبعاً إلى اختلاف متغير (الدورات التدريبية في مجال الجودة)

الدلالة الإحصائية	قيمة ف	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع مربعات	مصدر التباين	مجالات الدراسة
٠,٥٦٨ غير دالة	٠,٦٧٥	٠,٣٠٨	٣	٠,٩٢٤	بين المجموعات	الصفات الشخصية الإيجابية
		٠,٤٥٦	١٧٦	٨٠,٣١٨	داخل المجموعات	
			١٧٩	٨١,٢٤٣	المجموع	
٠,٩١٢ غير دالة	٠,١٧٧	٠,٠٨٥	٣	٠,٢٥٤	بين المجموعات	العلاقات الإنسانية
		٠,٤٧٩	١٧٦	٨٤,٣١١	داخل المجموعات	
			١٧٩	٨٤,٥٦٥	المجموع	

مجالات الدراسة	مصدر التباين	مجموع مربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	الدلالة الإحصائية
الفاعلية في العمل	بين المجموعات	٠,٤٢٣	٣	٠,١٤١	٠,٢٢٦	٠,٨٧٨ غير دالة
	داخل المجموعات	١٠٩,٦٧٧	١٧٦	٠,٦٢٣		
	المجموع	١١٠,١٠٠	١٧٩			

يتضح من خلال الجدول السابق عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية فروق ذات دلالة إحصائية في متوسطات استجابات عينة الدراسة نحو جميع محاورها باختلاف متغير الدورات التدريبية في مجال الجودة.

توصيات الدراسة:

- ضرورة وضع لائحة بالقواعد والإجراءات الإدارية التي تحدد سير العمل المدرسي.
- العمل على تكثيف اللقاءات بين قادة المدارس للاستفادة من خبراتهم في مجال الجودة الشخصية.
- تبني برامج التدريب اللازمة لقادة المدارس بأهمية توافر مبادئ الجودة الشخصية في تحقيق أهداف العمل المدرسي.
- تبني برامج التحفيز المادية والمعنوية الملائمة لقادة المدارس وخاصة المتميزين منهم والتي تسهم في زيادة دافعيتهم نحو العمل المدرسي.
- العمل على توعية قادة المدارس بأهمية تنفيذ الأعمال والمهام التي يدعوا إليها حتى يكونوا قدوة حسنة لغيرهم من العاملين في المدرسة.
- ضرورة توعية قادة المدارس بأهمية مشاركة المعلمين مناسباتهم الخاصة، ودوره في غرس قيم التعاون فيما بين الفريق المدرسي.
- ضرورة حث القادة على مشاركة المعلمين في اتخاذ القرارات والاستفادة من الآراء المطروحة.

المراجع

المراجع العربية:

- أبو خطاب، إبراهيم محمد شعيب (٢٠٠٨) "مقومات الإدارة المدرسية الفاعلة في المدارس الحكومية بمحافظات غزة من وجهة نظر المديرين وسبل الارتقاء بها"، رسالة ماجستير، كلية التربية في الجامعة الإسلامية، غزة.

-
- التويجري، فردوس، (٢٠١٢) القيادة في المؤسسات التعليمية، مؤتمر القيادة في المؤسسات التعليمية ودورها في العملية التعليمية، القاهرة، يونيو، ٢٠١٢م.
 - جويذة، عميرة (٢٠١٢) القيادة والحوكمة في الأنشطة التربوية، مجلة عالم التربية، ع٢٠، المغرب
 - الدعيلج، ابراهيم بن عبدالعزيز (١٤٣٦هـ). الإدارة التعليمية والتعلمية والإدارة المدرسية، عمان، الدار المنهجية.
 - السلمي، عواطف بنت سعد عزاز (٢٠١٤) درجة ممارسة معايير الجودة الشخصية لدى مديرات مدارس المرحلة الثانوية بمدينة مكة المكرمة من وجهة نظر المعلمات، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة أم القرى، كلية التربية، مكة المكرمة.
 - عايش، أحمد (٢٠٠٩) إدارة المدرسة نظرياتها وتطبيقاتها التربوية، عمان- الأردن، دار المسيرة.
 - العتيبي، سعد مرزوق (٢٠٠٥) إدارة التغيير ومتطلبات التطوير في العمل الإداري، ورقة عمل مقدمة للملتقى الإداري الثالث، جدة في ١٨-١٩ صفر ١٤٢٦ هـ، الموافق ٢٨-٢٩ مارس
 - العساف، صالح بن حمد (١٤٣٣هـ) المدخل إلى البحث في العلوم السلوكية، مكتبة العبيكان، الرياض.
 - العسبي، داوود. (٢٠٠٧م) الجودة الشخصية تحفيز الموظفة على ممارسة المسؤولية وإدارة الوقت بنجاح، الصحيفة الاقتصادية، العدد (٥٠٥٩) أغسطس.
 - القحطاني، سالم سعيد؛ والعامري، أحمد سليمان؛ وآل مذهب، معدي محمد؛ العمر، بدران عبد الرحمن، (٢٠٠٤م) منهج البحث في العلوم السلوكية، مكتبة العبيكان، الرياض.
 - القرني، أحمد بن مرعي (٢٠١٨) أداء القيادات المدرسية بالمملكة العربية السعودية في ضوء معايير التميز: برنامج تدريبي مقترح، رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة الملك سعود، كلية التربية، الرياض.
 - المالكي، صالح بن مبروك (٢٠١٦) تطوير أداء القيادات المدرسية في التعليم العام السعودي في ضوء معايير إدارة الجودة الأوربية: استراتيجية مقترحة، رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة الملك سعود، كلية التربية، الرياض.
-

-
-
- مخامرة، كمال خليل (٢٠١٥) معايير أداء الجودة الشخصية وسبل تعزيزها لدى رؤساء الأقسام بمديرية تربية وتعليم بيت لحم دراسة حالة، مجلة جامعة الأزهر ، سلسلة العلوم الإنسانية ، ديسمبر ، مجلد ١٧، عدد ٢ .
 - ملحم، سامي محمد (٢٠٠٢م): مناهج البحث في التربية وعلم النفس. عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع
 - وزارة التربية والتعليم (٢٠١٤) التقرير الوطني عن تطور التعليم في المملكة العربية السعودية، الرياض: مركز التطوير التربوي
 - البحيوي، صبرية مسلم (٢٠١١) معايير أداء الجودة الشخصية لدى رؤساء الأقسام وأساليب تعزيزها بالجامعات السعودية، المجلة الأردنية في العلوم التربوية. مج.٧، ع.١، مارس

المراجع الأجنبية:

- Alshalabi, Feras (2012). The Effect of Personal Quality Performance on Strategic Quality Management (SQM) Evidence from the Jordanian Hospitals Sector. **Global Journal of Management and Business Research**. (12), 19, 62-72.
- Esther, G. and Yakier, R .(1994). *Faculty perceptions of elements influencing their teacher and professional development.t draft paper presented at the annual meeting of the American educational research association*. New York, April 28-29.
- Finkelman, Anita and Kenner, Carole (2009). **Professional Nursing Concepts: Competencies for Quality Leadership**. New York: Rowman and Littlefield Education.
- Martin, Nihcole (2008). A study of the Relationship between Personal Quality and Professional Quality. Doctoral thesis, the faculty of California State University Dominguez Hills. USA.
- Michael, anpe, gambo(2015). The effective Leadership skills for high schools managers in the state of Plateau, Nigeria.
- Piaw, C.(2014). Factors of leadership skills of secondary school principals procedia, **social and behavioral sciences**, No. 116.
- Rajbhandari, M. (2011). Driving Leadership Style In Leading To Enhance Participation And Involvement In School. Unpublished Ph.D. thesis, The University of Tampere, Tampere: Finland.
- Thomas, S. (2008). Leading for quality: questions about quality and leadership in Australia. **Journal of Education Policy**, 23 (3) 323-334.