

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ



كلية التربية
المجلة التربوية

المهارات القيادية مدخلاً لتحقيق الميزة التنافسية
بمؤسسات التعليم قبل الجامعي

إعداد

د/ وائل وفيق رضوان
أستاذ أصول التربية المساعد
كلية التربية - جامعة دمياط

د/ عاشور أحمد عمري
مدرس أصول التربية
كلية التربية - جامعة عين شمس

DOI: 10.12816/EDUSOHAG. 2020.

المجلة التربوية - العدد الرابع والسبعون - يونيو ٢٠٢٠م

Print:(ISSN 1687-2649) Online:(ISSN 2536-9091)

(الملخص)

المهارات القيادية مدخلاً لتحقيق الميزة التنافسية بمؤسسات التعليم قبل الجامعي يُعد تطوير الإدارة المدرسية وفقاً للاتجاهات الإدارية المعاصرة ضرورة ملحة؛ وذلك محاولة للوصول إلى التميز الإداري ومواجهة التحديات العصرية. ويُعد الدور المحوري للإدارة المدرسية هو توفير مقومات النجاح للمؤسسة التعليمية، غير أن حقل الإدارة المدرسية كمنشآت إنساني مازال في حاجة ماسة إلى مزيد من اهتمام جميع القائمين على العملية التعليمية، وواضعي السياسات التعليمية، وذلك من شأنه أن يؤثر إيجاباً على نواتج التعلم التي تُعد أهم الغايات التعليمية.

وفي ضوء ما تقدم، تتحدد مشكلة البحث في التساؤل الرئيس التالي:
كيف يُمكن تحقيق الميزة التنافسية بمؤسسات التعليم قبل الجامعي في ضوء مدخل المهارات القيادية؟

ويتفرع من هذا التساؤل تساؤلات فرعية وهي:

١. ما الإطار النظري والمفاهيمي للميزة التنافسية؟
 ٢. ما أهم المهارات القيادية الواجب توافرها في قيادات مؤسسات التعليم قبل الجامعي؟
 ٣. ما واقع توافر المهارات القيادية في قيادات مؤسسات التعليم قبل الجامعي من وجهة نظر العاملين بها؟
 ٤. ما المعوقات التي تحول دون ممارسة المهارات القيادية بمؤسسات التعليم قبل الجامعي من وجهة نظر مدير مؤسسات التعليم قبل الجامعي؟
 ٥. ما آليات تفعيل المهارات القيادية لتحقيق الميزة التنافسية بمؤسسات التعليم قبل الجامعي؟
- منهج البحث
- تعتمد الدراسة على المنهج الوصفي بأسلوبه التحليلي، والذي يحلل الواقع ويفسره تفسيراً علمياً منطقياً، ويتناول مشكلته بشكل محدد ويصورها كمياً عن طريق جمع المعلومات والبيانات الدقيقة المتقنة عن الظاهرة، وتصنيفها، وتحليلها، وإخضاعها للدراسة الدقيقة.

حدود البحث

الحدود الموضوعية: تتمثل في تحقيق الميزة التنافسية بمدارس الثانوية العامة في ضوء مدخل المهارات القيادية.

الحدود البشرية: مديرو مدارس الثانوية العامة، والعاملون بها بمحافظة دمياط.

الحدود المكانية: مدارس الثانوية العامة بمحافظة دمياط.

الحدود الزمنية: تتمثل في زمن إجراء البحث ٢٠١٩-٢٠٢٠.

وتوصل البحث إلى آليات لتفعيل المهارات القيادية لتحقيق الميزة التنافسية بمؤسسات

التعليم قبل الجامعي تتمثل في:

١. نشر ثقافة التطوير بين مديري مدارس الثانوية العامة.

٢. عقد دورات وبرامج تدريبية في مجال فاعلية المهارات القيادية.

٣. أن يتم اختيار القيادات المدرسية على أساس توافر المهارات (الذاتية، الإدارية، الإنسانية، الفنية، الفكرية، الإدراكية أو التصويرية).

٤. الاهتمام بتنمية وصقل المهارات (الذاتية، الإدارية، الإنسانية، الفنية، الفكرية، الإدراكية أو التصويرية) لمديري مدارس الثانوية العامة.

٥. عقد ندوات وملتقيات علمية ومؤتمرات تهدف إلى التعريف بأهمية المهارات القيادية، وطرق وأساليب تفعيلها.

Abstract

(The leadership skills as an-entrance to achieve competitive advantage in pre-university education institutions)

The development of school administration in accordance with contemporary administrative trends is an urgent necessity, this is an attempt to reach administrative excellence and face modern challenges, and the central role of schooling management is providing the principles of success for educational institution. But the schooling management field as a human activity still in need to another interesting from all responsible of the educational process and who make educational policies which is affect on learning results positively which is the most educational targets.

In light of above we can determine the problem of research in the following main question:

How we can achieve competitive advantage in pre-university education institutions in light of leader ship skills.

This main question has other sub –questions:

- 1-What is theoretical and conceptual frame work of leader ship advantage?
- 2-what are the most leader ship skills in leader ship s of pre-university education institutions from point of view its workers?
- 3-what is the reality of leader ship skills at pre-university educational institutions from point of view of its workers?
- 4-what are the challenges which prevent leader ship skills practicing at pre-university education institutions from point of its managers?
- 5-what is the mechanisms which activate leader ship skills to achieve a competitive advantage in of pre-university education institutions?

Research methodology

This study depends on descriptive methodology which analyses the reality and explain it scientifically and logically and take this problem accurately by collecting accurate data about the phenomenon and analyzing it.

Limits of research:

- 1-obyective limits: achieving competitive advantage at secondary schools in light of leader ship skills entrance
- 2-Human limits: managers of secondary school and its workers in Damietta.
- 3-Spatial Limits: schools of secondary schools in Damietta Governorate.
- 4-Time Limits: period of making research from 2019-2020.

Research reached at some mechanisms to active:

Leader ship skills in achieving competitive advantage in pre-university education institutions such as:

- 1-spreading a culture of development among managers of general secondary schools.
- 2-Holding training courses and programs in leader ship skills field.
- 3-School leaders are chosen on the basis of the availability of skills (self, administrative, human, artistic, intellectual, administrative or pictorial)
- 4-attention to developing these skills (self-manage mental humanity-technical-intellectual-cognitive) for general secondary schools managers.
- 5-Holding seminars; scientific meetings and conferences which aim at definition the importance of leader ship skills and ways of activating it.

المهارات القيادية مدخلاً لتحقيق الميزة التنافسية بمؤسسات التعليم قبل الجامعي مقدمة

الإدارة إحدى العلوم الاجتماعية حديثة النشأة نسبياً، وهي علم متداخل التخصصات حيث تستفيد من مفاهيم ومبادئ مجموعة من العلوم الأخرى مثل: علم الاجتماع، وعلم النفس، والسياسة، والاقتصاد، والإحصاء، ولذلك نشأت تخصصات وفروع بحثية بينية تربط بين الإدارة وغيرها من العلوم، وقد كان لذلك أثر إيجابي على تطور علم الإدارة. ومما يميز علم الإدارة عن بعض العلوم الأخرى أنها لا تقتصر على جانب العلم فقط، وإنما مع ذلك وربما قبل ذلك، ممارسة ومهنة لا غنى عنها في أي منظمة، ويتضح من ذلك أن الإدارة ليست علماً نظرياً فقط، وإنما هي في الأساس علم تطبيقي عملي، يمكن تطبيق مبادئه ومفاهيمه في مجالات تطبيقية مختلفة، يصبح معها لكل مجال خصوصية تميزه عن غيره من المجالات، وهذه الخصوصية منبعها ومنشؤها خصوصية وطبيعة عمل أو مجال أو قطاع من القطاعات، والحقيقة الراسخة أنه لضمان نجاح أية منظمة فلا بد من وجود إدارة ناجحة في قلب تلك المنظمة.^(١)

فالإدارة هي المسئولة عن النجاح أو الإخفاق الذي تصادفه منظمة من المنظمات أو مجتمع ما وهي التي تأخذ على عاتقها تأكيد استمرار عمل الخدمات، وتدفق الإنتاج وسير الحياة اليومية في المجتمع إلى غاياتها. ولإدارة أهمية خاصة في المجتمعات النامية، وقد قال أحد الخبراء: " إذا كان هناك عامل واحد أساسي لإطلاق قوى النمو الاقتصادي في المجتمعات المتخلفة في العالم، فإن هذا العامل هو الإدارة". ووجود الموارد المادية والبشرية والمعدات والمباني والأراضي _ لا يكفي لقيام المنشآت الاقتصادية والاجتماعية، بل لابد من توافر هيئات إدارة تستطيع أن تمارس وظائفها بفاعلية لتحقيق الأهداف المنشودة^(٢).

ويتمثل نجاح الإدارة المدرسية في كفاءة وتميز عمل مدير المدرسة، وإدارته لمدرسته، ويتطلب ذلك الاختيار الأمثل لمنصب مدير المدرسة طبقاً للكفاءة والخبرة والشهادة بدلاً من التسلسل الوظيفي فقط، حيث إن عمل مدير المدرسة يتعرض لتغيرات جذرية قد لحقت بكل عناصرها من معلم، ومتعلم، ومحتوى تعليمي، وبيئة تعليمية، وتفاعل اجتماعي تربوي، وتخطيط، وإدارة، وتقييم^(٣).

يمثل التطوير أحد الاتجاهات المعاصرة في مجال الإدارة المدرسية؛ لما شهدته السنوات الأخيرة من سلسلة من التغيرات والتحولات العالمية والمحلية، والتي فرضت على المؤسسات

التعليمية العديد من التحديات والصعوبات، التي تتطلب ضرورة الاستعداد لها ومواجهتها بكفاءة وفعالية، الأمر الذي يستدعي ضرورة إيجاد طرق إبداعية حديثة ونبذ الطرائق والإجراءات التقليدية عن طريق إيجاد قيادات مبدعة تساير التطورات الجديدة، وتتطلع إلى المستقبل بنظرة استشرافية، وتتمكن من إصدار القرارات الاستراتيجية الصائبة، وابتكار طرائق وحلول إبداعية جديدة تمكن هذه المؤسسات من ضمان بقائها واستمراريتها، وزيادة قدرتها التنافسية. فأى نظام تعليمي يعتمد بدرجة كبيرة على كفاءة إدارته، وعليه، كانت مبادرات عديدة للإصلاح التربوي على المستوى العالمي لقضية إدارة التعليم، في محاولة لتلافي مشكلاتها وتطوير أدائها.

ويتناول التطوير الإداري مجالات متعددة داخل المؤسسات التعليمية، فقد يتناول التطوير الإداري أو الأنماط الإدارية، وهذا ما يُطلق عليه التنمية الإدارية، والتي تهدف إلى إحداث التطوير في أنماط السلوك بالنسبة للوظيفة الإدارية عن طريق برامج التنمية أو التدريب، ويتناول التطوير الإداري إحداث التعديل في الجوانب التنظيمية، وإجراءات العمل، وسلوكيات الأفراد داخل المؤسسة التعليمية،^(٤) وتشتمل مجالات التطوير الإداري_ كما يوضحه الشكل التالي_ على ما يلي^(٥):

ويتضح من الشكل السابق مجالات وعناصر التطوير الإداري وهي:

- (١) النظم: وهي الإجراءات الرسمية وغير الرسمية التي تحكم الأنشطة اليومية.
- (٢) الأسلوب: ويشير إلى كيفية أو طريق العمل وقضاء وقت الإدارة.
- (٣) المهارات: وهي القدرات والكفاءات التي تميز التنظيم.
- (٤) الأهداف العليا: وهي الأهداف التي توجه التنظيم أو المؤسسة وتحكم أداءها.
- (٥) هيئة العاملين: وهي الموارد البشرية الموجودة بالمؤسسة.
- (٦) الهيكل التنظيمي: ويتمثل في تنظيم الأقسام والوحدات، وتوزيع الاختصاصات، ووضع اللوائح التنظيمية والإجرائية، وتحديد أنماط الاتصال والصلاحيات، ويتم التغيير من خلال التوجيهات الرسمية وإصدار القرارات الإدارية، وذلك من أجل إحداث نقلات نوعية للارتقاء بمستوى الأداء.

كما تُعد الإدارة هي القاعدة والركيزة الأساسية التي تُحقق الجودة الشاملة لأي مؤسسة تعليمية فالإدارة تمثل الاستخدام الفعال للموارد بالمنظمة في محاولة لتحقيق أهدافها^(٦).

من هذا المنطلق، يُعد تطوير الإدارة المدرسية وفقاً للاتجاهات الإدارية المعاصرة ضرورة ملحة؛ وذلك محاولة للوصول إلى التميز الإداري، ومواجهة التحديات العصرية. ويُعد الدور المحوري للإدارة المدرسية هو توفير مقومات النجاح للمؤسسة التعليمية، غير أن حقل الإدارة المدرسية كنشاط إنساني مازال في حاجة ماسة إلى مزيد من اهتمام جميع القائمين على العملية التعليمية، وواضعي السياسات التعليمية؛ وذلك من شأنه أن يؤثر إيجاباً على نواتج التعلم التي تعد أهم الغايات التعليمية.

مشكلة البحث

إن أي مجتمع يريد أن يصل إلى مكانة مجتمع المعرفة عليه أن يتسم بخصائصه المعاصرة والمتطورة، ويتطلب ذلك منه احترام العلم والعلماء، وتوفير الأجواء المناسبة والفرص المتاحة لأجل توليد وبناء الأفكار، وتنظيم القيم والمعرفة، وصناعة الأفكار والمعلومات، كل ذلك من خلال المؤسسات التعليمية، فمجتمع المعرفة مجتمع متطور راغب بالوصول إلى بناء المعرفة، وهو مجتمع يعتمد فيما يعتمد عليه على نظام تعليمي يتسم بالمرونة والمقدرة والتنوعية في اكتساب المعرفة.

وسعيًا من الباحثين للوصول إلى بلورة مشكلة الدراسة قاما باستطلاع مجموعة من الدراسات السابقة ذات العلاقة بموضوع هذا البحث ومنها: دراسة (الرشيدي، ٢٠١٩) (٧)، والتي تناولت مدخل الميزة التنافسية واستراتيجياتها - دراسة تحليلية ورؤية تكاملية. واستهدفت الدراسة التعرف على مداخل وأهم استراتيجيات الميزة التنافسية للمؤسسة التعليمية، وتحديد العلاقة بين استراتيجيات الميزة التنافسية والممارسات الإيجابية من قبل العاملين بالمؤسسة التعليمية، وتحديد أوجه الاستفادة من التكامل بين مداخل الميزة التنافسية واستراتيجياتها لتحقيق أهداف المؤسسة التعليمية. وتوصلت الدراسة إلى أن ثمة أمل بين مداخل الميزة التنافسية واستراتيجياتها؛ يؤدي إلى الارتقاء بأداء العاملين داخل المؤسسة وخارجها من أجل الحفاظ على سمعتها ودعم مكانتها المجتمعية، كذلك دعم حركة المؤسسة التعليمية بكافة مجالات العمل بها نحو الإبداع على المستوى المحلي والوطني والدولي من خلال وحداتها القادرة على فهم واستيعاب انعكاسات التحولات العالمية، وأيضًا تكوين إطار فكري جديد للتعامل معه بكفاءة مع الواقع المتغير.

دراسة (عمار، ٢٠١٩) (٨)، والتي تناولت تطوير التعليم الابتدائي في مصر لتحقيق الميزة التنافسية في ضوء مؤشرات التنافسية العالمية. واستهدفت الدراسة التعرف على التنافسية والميزة التنافسية، ومراحل الميزة التنافسية وخصائصها، وأبعادها لدى مؤسسات التعليم الابتدائي، والاستراتيجيات التنافسية الخمس لتقييم وضع المدارس الابتدائية، والتعرف على مؤشرات التنافسية العالمية للتعليم الابتدائي، والتعرف على موقع مصر بين الدول. وتوصلت الدراسة إلى أن هناك تقدماً للتعليم الابتدائي على بعض المؤشرات في الترتيب العالمي، إلا أن هذا التحسن وهمي، ولم يحدث في القيمة الحقيقية، ولذلك، فالتعليم الابتدائي المصري مازال بعيداً عن منافسة النظم التعليمية الأخرى، وتظهر مؤشرات التنافسية الصادرة عن المنتدى الاقتصادي العالمي ضعف في تنافسية التعليم الابتدائي المصري، ووضع تصور مقترح لتحقيق الميزة التنافسية للتعليم الابتدائي في ضوء مؤشرات التنافسية العالمية.

وهدف دراسة (شحادة، ٢٠١٦) (٩)، إلى التعرف على المهارات القيادية المنوطة بمديري المدارس الثانوية، ومدى تنفيذها لها، وتوصلت الدراسة إلى أن درجة تنفيذ مديري المدارس الثانوية للمهارات القيادة متوسطة، وأنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لدرجة تنفيذ المهارات القيادية تعزو لمتغير الجنس.

هدفت دراسة (Chuan Yan Piau, Tie Fatt Hee 2013) (١٠)، إلى الوقوف على المهارات القيادية لمدراء المدارس الماليزية الثانوية لتوضيح مستويات المهارات القيادية لهم، وأثبتت الدراسة أن هناك علاقة طردية ما بين تواجد المهارات القيادية، وبين الخبرة والكفاية المهنية لهذا المدير، وتوصلت إلى جدارة المديرين في مستويات القيادة التوجيهية والثقافية، إلا أنهم لم يكونوا بنفس القدر من الجدارة في المهارات القيادية الخاصة بالإدارة والتنظيم الإداري، وأكدت تلك الدراسة على أن هؤلاء المديرين لا بد وأن تتاح لهم الفرص للتنمية المهنية والإدارية؛ لتطوير المهارات القيادية لديهم. كما توصلت الدراسة إلى أنه ينبغي توافر عديد من المهارات القيادية لمديري المدارس وهي القيادة التربوية، القيادة الثقافية، القيادة الاستراتيجية، قيادة الإدارة التنظيمية (الخاصة بإدارة المؤسسات)، وقيادة الإدارة التربوية.

وتوصلت دراسة (Saeid Farahbaksh 2012) (١١)، إلى أن الزيادة في مستوى الذكاء العاطفي للمديرين يستطيع تقديم مناخ تعليمي ومناخ عام أفضل؛ يساهم في إنماء

الأداء المهني بصفة عامة، كما أكدت الدراسة أن الذكاء العاطفي يرتبط برغبات المديرين في تغيير بعض النظم المؤسسية، كما أن الذكاء العاطفي للمديرين ينمي سلوك الموظفين بشكل ملحوظ.

وتشير دراسة (Festus, 2011) (١٢)، إلى ما إذا كان الابتكار والتسويق والإبداع له تأثير على تحقيق ميزة تنافسية في إحدى المؤسسات، وتوصلت الدراسة إلى أن الإبداع والابتكار والتسويق عوامل حاسمة في النجاح التنظيمي، وذلك أن الإبداع والابتكار في تقديم الخدمات يعمل على تلبية حاجة العملاء، بل وجذب عملاء جدد وتحقيق رضاهم، وأيضاً تصحيح الأخطاء التي قد تحدث عند تقديم الخدمات للعملاء.

وكشفت دراسة (Smith, 2010) (١٣)، عن العلاقة بين تصور المعلمين للقدرات القيادية لمديريهم في النظر لصفات القيادة من التعاطف، وصنع القرار، وإدارة الوقت، والراحة. وأظهرت نتائج الدراسة أن مديري المدارس لديهم قدرات قيادية معتدلة، وأيضاً مستوى معتدل من الصفات القيادية.

كما أشارت دراسة (الغامدي، ٢٠٠٧) (١٤)، إلى مستوى المهارات القيادية المتوفرة وتطويرها لدى مديري المدارس الثانوية في منطقة الباحة بالمملكة العربية السعودية، وتطوير المهارات لدى المديرين بهدف تحسين العمل المدرسي، توصلت الدراسة إلى أهمية القيادة التربوية في المؤسسات التعليمية، وأهمية وجود القائد التربوي، الذي يمتلك مهارات الإبداع والابتكار، والتطوير، والرؤية المستقبلية في هذا العصر. وتوصلت الدراسة إلى أن تمتع المديرين بمستوى مهارات كبير في القيادة الاستراتيجية، كما أن مستوى توفر المهارات النوعية عند المديرين كانت كبيرة بصورة عامة ما عدا التدريب الذاتي، وتحديد الاحتياجات التدريبية، وتطبيق مفاهيم الجودة الشاملة، وإقامة ورش عمل لتطوير العاملين مهنيًا كانت متوسطة.

ودراسة (المغماسي، ٢٠٠٤) (١٥)، والتي تناولت القيادة التربوية والمهارات القيادية اللازمة لقادة المؤسسات التربوية، واستهدفت الدراسة التعرف على القيادة التربوية، والمهارات القيادية اللازمة لقادة المؤسسات التربوية، ويركز على مهارات: الإبداع والتطوير، ومهارة التأثير في الآخرين، واشتمل على تحديد مفهوم القيادة التربوية وخصائصها، وبيان أهميتها والحاجة إليها في المؤسسات التربوية. توصلت الدراسة إلى أهمية القيادة التربوية في المؤسسات التعليمية، وأهمية وجود القائد التربوي الذي يمتلك مهارات الإبداع والابتكار والتطوير والرؤية المستقبلية في هذا العصر. وتوصلت الدراسة إلى أن تمتع المديرين بمستوى مهارات كبير في القيادة الاستراتيجية، كما أن مستوى توفر المهارات النوعية عند المديرين كانت كبيرة بصورة عامة ما عدا التدريب الذاتي، وتحديد الاحتياجات التدريبية، وتطبيق مفاهيم الجودة الشاملة، وإقامة ورش عمل لتطوير العاملين مهنيًا كانت متوسطة. وفي ضوء ما تقدم، تتحدد مشكلة البحث في التساؤل الرئيس التالي:

كيف يُمكن تحقيق الميزة التنافسية بمؤسسات التعليم قبل الجامعي في ضوء مدخل المهارات القيادية؟

ويتفرع من هذا التساؤل تساؤلات فرعية وهي:

١. ما أهم المهارات القيادية الواجب توافرها في قيادات مؤسسات التعليم قبل الجامعي؟
٢. ما الإطار النظري والمفاهيمي للميزة التنافسية؟
٣. ما واقع توافر المهارات القيادية في قيادات مؤسسات التعليم قبل الجامعي من وجهة نظر العاملين بها؟
٤. ما المعوقات التي تحول دون ممارسة المهارات القيادية بمؤسسات التعليم قبل الجامعي من وجهة نظر مديري مؤسسات التعليم قبل الجامعي؟
٥. ما آليات تفعيل المهارات القيادية لتحقيق الميزة التنافسية بمؤسسات التعليم قبل الجامعي؟

أهداف البحث

١. التعرف على الإطار النظري والمفاهيمي للميزة التنافسية.
٢. التعرف على أهم المهارات القيادية الواجب توافرها في قيادات مؤسسات التعليم قبل الجامعي.
٣. التعرف على واقع توافر المهارات القيادية في قيادات مؤسسات التعليم قبل الجامعي من وجهة نظر العاملين بها.
٤. التعرف على المعوقات التي تحول دون ممارسة المهارات القيادية بمؤسسات التعليم قبل الجامعي من وجهة نظر مديري مؤسسات التعليم قبل الجامعي.
٥. الوصول لآليات تفعيل المهارات القيادية لتحقيق الميزة التنافسية بمؤسسات التعليم قبل الجامعي.

أهمية البحث

ترجع أهمية الدراسة إلى أهمية القيادات التربوية في المؤسسات التعليمية، ودورها في تحقيق الأهداف التربوية، وأهمية المهارات والقدرات القيادية اللازمة للقائد التربوي في المؤسسة التربوية، فلا يكفيه الاتصاف ببعض الصفات الشخصية، فلا بد له من المهارات والقدرات الفكرية، والفنية، والإنسانية، لكي يستطيع قيادة المؤسسة التعليمية.

بالإضافة إلى أن دراسة الميزة التنافسية تُسهم في إثراء المكتبة العربية بإطار نظري مهم يُمكن أن يُفيد المؤسسة التعليمية التي ترغب في تحقيق النمو المستمر، وضمان الاستمرارية، فأهمية تحقيق الميزة التنافسية في مؤسسات التعليم قبل الجامعي ضرورية؛ لتنمية وتطوير التعليم بصفة عامة.

منهج البحث

تعتمد الدراسة على المنهج الوصفي بأسلوبه التحليلي، والذي يحلل الواقع ويفسره تفسيراً علمياً منطقيًا ويتناول مشكلته بشكل محدد ويصورها كمياً عن طريق جمع المعلومات والبيانات الدقيقة المتقنة عن الظاهرة، وتصنيفها، وتحليلها، وإخضاعها للدراسة الدقيقة (١٦).

حدود البحث

الحدود الموضوعية: تتمثل في تحقيق الميزة التنافسية بمدارس الثانوية العامة في ضوء مدخل المهارات القيادية.

الحدود البشرية: مديرو مدارس الثانوية العامة والعاملون بها بمحافظة دمياط.

الحدود المكانية: مدارس الثانوية العامة بمحافظة دمياط.

الحدود الزمنية: تتمثل في زمن إجراء البحث ٢٠١٩-٢٠٢٠.

مصطلحات البحث

(١) المهارات القيادية

وتُعرف بأنها تلك القدرة المكتسبة من خلال المعارف والخبرات التي تميز الشخصية القيادية عبر برامج تدريبية متخصصة، وتظهر تلك المهارات من خلال الأدوار التي تؤديها مستقبلاً (١٧).

يُعرف البحث الحالي المهارات القيادية بأنها سلسلة الممارسات القيادية والمتمثلة في المهارات (الذاتية، الإدارية، الإنسانية، الفنية، الفكرية، الإدراكية أو التصويرية) التي يمارسها مديرو المدارس الثانوية العامة مع العاملين معه من (معلمين، وتلاميذ، وعاملين، ومجتمع محلي) بقصد التأثير فيهم وتشجيعهم على إنجاز مهامهم بكل دقة تحقيقاً للهدف التربوي، ووصولاً للتنافسية من أجل تحقيق متميز.

(٢) الميزة التنافسية

- هي العنصر أو المهارة أو الصفة المميزة أو التقنية التي تتيح للمؤسسة التعليمية تقديم خدمة ذات قيمة للمتعاملين معها يزيد عما تقدمه المؤسسات التعليمية الأخرى (١٨).

- امتلاك المؤسسة التعليمية للموارد والكفاءات التي تمكنها من تقديم خدمات ومخرجات بأقل تكلفة وأعلى جودة، وقدرتها على إنجاز أنشطتها بطريقة متفردة، بما يؤهلها للتفوق على المنافسين (١٩).

(٣) مؤسسات التعليم قبل الجامعي

وتُعرف الدراسة الحالية المؤسسات التعليمية بأنها تلك البيئات أو الأوساط التي تُساعد الإنسان على النمو الشامل لمختلف جوانب شخصيته، والتفاعل مع من حوله من الكائنات، والتكيف مع من حوله من مكونات، ولعل من أهم تلك المؤسسات المدرسة، التي أنشأها المجتمع للعناية بالتنشئة الاجتماعية لأبنائه، وتربيتهم، وإعدادهم للحياة، ولعل من أهمها مدارس الثانوية العامة، والتي تُعرف بأنها:

تُمثل المرحلة الثانية من مراحل التعليم قبل الجامعي، ومدة الدراسة بها ثلاث سنوات، ويُشترط فيمن يُقبل بمدارس الثانوية العامة أن يكون حاصلًا على شهادة إتمام الدراسة بالتعليم الأساسي، وتكون المفاضلة بين المتقدمين على أساس عاملي السن، والمجموع الكلي للدرجات على مستوى المحافظة، وتهدف مرحلة التعليم الثانوي العام إلى إعدادهم للتعليم العالي والجامعي أو المشاركة في الحياة العامة، والتأكيد على ترسيخ القيم الدينية والسلوكية والقومية (٢٠).

كما يُمكن تعريفها بأنها المدرسة التي يلتحق بها التلاميذ الذين أتموا الدراسة بالتعليم الأساسي، ويستكمل فيها الطالب ثلاث صفوف دراسية، وفق مفاضلات معينة للمجموع والسن، وتؤهلهم المدرسة الثانوية العامة للمواطنة والتعليم العالي (٢١).

أولاً: الإطار النظري والمفاهيمي

في عالم تتداخل فيه المتغيرات، وتتسارع فيه التغيرات بسرعة انتشار المعلومات، وتتشابك فيه الأعمال والتصرفات، لتحديث معطيات مستجدة تشكل مقدمات لأفعال وتصرفات جديدة، لا بد أن تدار منظماتنا ومؤسساتنا التعليمية بأسلوب إداري هادف وواع؛ كي تستطيع التحرك في سياق مقصود ومراد، يُمكنها من تجاوز واقعها الحالي المثقل بالكثير من المشاكل والعقبات، وينقلها إلى مرحلة متقدمة، تمكنها من تحقيق الأهداف والمهام التي أنشئت من أجلها (٢٢).

فأصبحت الإدارة المورد الأساسي للدول المتقدمة، والاحتياج الأساسي للدول النامية، وبناءً على ذلك، فإن الذي يحتاجه المديرون اليوم هو البدء بممارسة أدوار جديدة يمكنهم من خلالها مواكبة سرعة التغيير والمساهمة في صنع المستقبل المرغوب. وهذا يتطلب من المدير القيام بأدوار مختلفة من أهمها (٢٣):

• دور المدير المبادر: الذي يقوم بتكوين رؤية مستقبلية واضحة، بالإضافة إلى وضع خطة العمل اللازمة لتطبيق الرؤية.

• دور المدير المتصل: الذي يقوم بالاتصال بالآخرين وإقناعهم بأفكاره.

• دور المدير القدوة: الذي يكون قدوة للآخرين في تصرفاته وتفكيره.

المحور الأول: المهارات القيادية لمديري المدارس الثانوية

هناك عدة عوامل تساعد على النجاح في الإدارة التعليمية شأنها في ذلك ميادين الإدارة الأخرى وفي مقدمة هذه العوامل، ما يتعلق منها بالمهارات الإدارية. فنجاح رجل الإدارة التعليمية يعتمد على ما يتمتع به من مهارات الإدارة، والمقصود بالمهارة أداء العمل بسرعة ودقة وإتقان، وهي بهذا المعنى تختلف عن القدرة من حيث إن القدرة تعني إمكانية أداء العمل بصرف النظر عن السرعة أو الدقة في أدائه ومعنى هذا، أن المهارة قدرة فائقة متطورة والفرق بينهما إذن فرق في الدرجة لا في النوع، وتتميز المهارة بأنها مكتسبة ونامية، أي أن الإنسان يكتسبها من خلال خبراته وتجاربه وممارسته وهذه بدورها تعمل على تنمية المهارة باستمرار^(٢٤).

ويواجه مديرو المدارس مجموعة من القضايا المتنوعة من أجل المهارات القيادية ومن أجل تنظيم مدارسهم، وتؤكد الدلائل أن قادة المدارس الناجحين يؤثرون على الإنجازات المدرسية بصورة إيجابية، وفي بعض المواقف، لا بد من ظهور بعض التصرفات القيادية من المديرين من أجل إيجاد حلول لبعض القضايا، وفي أوقات أخرى يتطلب الأمر بعض المهارات التنظيمية والإدارية^(٢٥).

وتُعرف المهارات القيادية بأنها عبارة عن مجموعة من القدرات التي يجب أن يمتلكها مدير المدرسة وتمكنه من ممارسة دوره القيادي بطريقة تضمن أداء المهام الموكلة إليه بكفاءة وفعالية، وتتضمن استخدام السلطة والقوة في التأثير في عملية إدارة الموارد المتاحة في المدرسة لتحقيق الأهداف المنشودة وتشمل المهارات الذاتية، والفنية، والإنسانية، والفكرية، بالإضافة إلى المهارات الإدارية، وبالنظر إلى الدراسات التي تناولت موضوع المهارات لم تجمع على قائمة محدودة ومتراصة^(٢٦).

وتُعرف على أنها مجموعة من الممارسات الذاتية، والإنسانية، والفنية، والإدراكية، والإدارية، التي يمارسها مدير المدرسة المطبقة للبرنامج الوطني لتطوير المدارس مع العاملين معه، وتمكنه من القيام بمهامه ودوره القيادي بكفاءة وفاعلية^(٢٧). كما تُعرف المهارات القيادية بأنها مجموعة من القدرات التي يجب أن يمتلكها مشرف الإدارة المدرسية وتمكنه من ممارسة دوره القيادي في أداء المهام الموكلة إليه بكفاءة عالية^(٢٨).

ووفقاً لما تقدم، يُعرف البحث الحالي المهارات القيادية بأنها سلسلة الممارسات القيادية والتمثلة في المهارات (الذاتية، الإدارية، الإنسانية، الفنية، الفكرية، الإدراكية أو التصويرية) التي يمارسها مديرو المدارس الثانوية العامة مع العاملين معه من (معلمين، وتلاميذ، وعاملين، ومجتمع محلي) بقصد التأثير فيهم وتشجيعهم على إنجاز مهامهم بكل دقة تحقيقاً للهدف التربوي، ووصولاً للتنافسية من أجل تحقيق التميز. أنواع المهارات القيادية

من خلال إطلاع الباحثين على العديد من الدراسات، لم تجمع الدراسات على تحديد المهارات القيادية، حيث يوجد اختلاف بسيط بين علماء الإدارة والممارسين والباحثين في تحديد المهارات القيادية الواجب توافرها لدى القائد التربوي؛ فمنهم من صنف المهارات إلى ثلاث مجموعات أساسية: المهارات الفنية، والمهارات الإنسانية، والمهارات الفكرية، ومنهم من صنف مهارات القائد الإداري إلى أربع مهارات حيث زاد على التصنيف السابق المهارات الذاتية، في حين صنفها آخرون إلى أربع مهارات أساسية هي: الفنية، والإنسانية، والذهنية، والإدارية، وآخرون صنفوها إلى: فنية، وإنسانية، وفكرية، وتنظيمية، كما صنفها آخرون إلى خمس مهارات أساسية: الذاتية، والفنية، والإنسانية، والتصويرية، والإدارية.

ولقد قام بعض العلماء بمناقشة الأدوار الهامة لمديرين المدارس كقادة تعليميين، وأكد بعضهم على ضرورة وجود القيادة الثقافية من أجل زيادة الفاعلية التعليمية والنهوض بالمدرسة وزيادة كفاءة الطلاب، بينما ركز آخرون على ضرورة وجود القيادة الاستراتيجية، وقيادة الإدارة التعليمية، والقيادة الخاصة بإدارة المؤسسات، وعلى الرغم من تأكيد العلماء على أهمية خمسة المجالات الخاصة بالمهارات القيادية لمديرين المدارس لم يذكر أحد منهم ما المستوى المطلوب الذي يجب توفره في مديرين المدارس من أجل فاعلية المدرسة وكفاءة

الطلاب، ولم يتم أيضاً مقارنة المجالات الخمسة فيما بين مديري المدارس؛ لذلك لابد من زيادة الجهود البحثية لتوفير الأدلة، ولتوضيح الصورة بشكل واضح فيما يتعلق بالمهارات القيادية الخاصة بمديري المدارس وخاصة القيادة التعليمية، والقيادة الثقافية، والقيادة الاستراتيجية، والقيادة الإدارية التربوية، ومهارات القيادة الإدارية المؤسسية (٢٩).

وقد صنف البحث الحالي المهارات القيادية لمديري المدارس الثانوية إلى المهارات (الذاتية، الإدارية، الإنسانية، الفنية، الفكرية، الإدراكية أو التصويرية).
المهارات الذاتية:

تُعرف بأنها مجموعة الاتجاهات الذهنية والسلوكية أثناء العمل، وتشمل مجموعة السمات منها التحمل والصبر، وكران الذات، والاندفاع العالي، والتضحية بالكثير من الأمور الشخصية، وتعتبر شخصية القائد التربوي وما يتعلق بها من خصائص شخصيته من العناصر الأساسية العامة في القيادة التربوية حيث إن لها دوراً كبيراً في التأثير على أحوال المعلمين؛ لأن الصفات الجسمية والانفعالية والعقلية للفرد لها تأثير كبير على الأفراد، وتؤثر في استجاباتهم للقائد، والمهارات الذاتية التي يتمتع بها القائد التربوي ترجع إلى عوامل فطرية وعوامل مكتسبة، ومن هذه المهارات التي يجب توافرها في القائد التربوي (٣٠).
المهارات الفنية:

المهارة الفنية تتطلب توافر قدر ضروري من المعلومات والأصول العلمية والفنية التي يتطلبها نجاح العمل الإداري، وتتعلق المهارات الفنية أيضاً بالأساليب والطرق التي يستخدمها المدير في ممارسة عمله ومعالجته للمواقف التي يصادفها.

وتعرف المهارة الفنية بأنها "المعرفة المتخصصة من فروع العلم والكفاءة في استخدام هذه المعرفة، ويمكن الحصول على هذه المهارة بالدراسة والخبرة والتدريب. ومن أهم السمات المرتبطة بها هي تحمل المسؤولية والفهم العميق والشامل للأمر والحزم والإيمان بالهدف" (٣١).

المهارات الإنسانية:

وهي القدرات التي تُعنى بالتعامل مع المرؤوسين وتنسيق جهودهم، وخلق روح العمل الجماعي والتفاعلات الإيجابية مع المرؤوسين بما يسهم في تحقيق الكفاية والفعالية في أهداف المنظمة، وتكون مهمة ومطلوبة في كافة المستويات الإدارية القيادية (٣٢).
المهارات الإدراكية (التصويرية):

وتعرف المهارات الإدراكية بأنها "قدرة القائد على رؤية التنظيم الذي يقوده، وفهمه للترابط بين أجزائه، وقدرته على تصور وفهم علاقات الموظف بالمؤسسة، وعلاقات المؤسسة ككل بالمجتمع الذي تعمل فيه" (٣٣).

كما تعني إدراك مدير المدرسة لكل ما يتعلق بالعملية التعليمية والتربوية من أمور ومشكلات تؤثر فيها بشكل إيجابي أو سلبي، وتقديم الحلول المناسبة في وقتها، وابتكار الأفكار التي تدفع المدرسة إلى التطور والتجديد وفق الإطار العام لسياسة التعليم العليا في الدولة، وتعتمد هذه المهارات على خبرات مدير المدرسة السابقة وقدراته العقلية، وفطنته؛ مما يساعد على اتخاذ القرار الرشيد في الوقت المناسب.

المهارات الفكرية:

وتتعلق بمدى كفاءة القائد التربوي على ابتكار الأفكار، والإحساس بالمشكلات والتقنين في حلولها والتوصل إلى الآراء الجديدة، وهي ضرورية للقائد التربوي للنجاح في تخطيط العمل وتوجيهه، وترتيب الأولويات، وتوقع الأمور التي يمكن أن تحدث في المستقبل. (٣٤) ويقدر توافرها عند القائد تنعكس على سلوك مرؤوسيه وتطبع تصرفاتهم بطابع يتميز بالإبداع، كما أنها تخلق منهم مجموعة متعاونة.

المهارات الإدارية:

هي قدرة القيادة على فهم عملها، وتحقيق المواعمة بين أهداف التنظيم وإشباع حاجات ورغبات التابعين ويمكن الحصول على هذه المهارة عن طريق الدراسة والتدريب، وبالممارسة الفعلية للأعمال الإدارية (٣٥).

المحور الثاني: الميزة التنافسية (إطار مفاهيمي) تعريف الميزة التنافسية:

يشير مفهوم الميزة التنافسية إلى: "قدرة المنظمة على صياغة وتطبيق الاستراتيجيات التي تجعلها في مراكز أفضل بالنسبة للمنظمات الأخرى العاملة في نفس النشاط" (٣٦).
حيث عرفت منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية (OCDE) المزايا التنافسية على أن: "القدرة التنافسية هي الدرجة التي تستطيع بها الدولة، في ظل التجارة العالمية الحرة وظروف السوق، إنتاج سلع وخدمات تلبي اختيارات واحتياجات الأسواق الدولية، مع الحفاظ في نفس الوقت على الدخل الحقيقي لأفرادها وزيادته على المدى الطويل". ويبرز هذا الفهم وجهة نظر مفادها، أن القدرة التنافسية متضمنة في نوع النظام الاقتصادي الذي تنتهجه الدولة (٣٧).

أهمية الميزة التنافسية:

تمثل الميزة التنافسية القاعدة الأساسية التي يركز عليها أداء المنظمات، ولا تخلو الدراسات والأبحاث خلال السنوات القليلة الماضية من القرن الحادي والعشرين من مفهوم الميزة التنافسية، فبروز هذا المفهوم وهيمنته على مختلف التوجهات جعله مهماً بالنسبة للمنظمات، بوصفه أحد الخيارات التي تلجأ إليها المنظمة للتكيف والتلاؤم مع متطلبات المنافسة والتغيير. فالميزة التنافسية تهدف عملياً على مقابلة الحاجات والرغبات المتعلقة بالمستهلكين، ويمكن إيجاز أهمية الميزة التنافسية للجامعات المصرية فيما يلي (٣٨):
أ- تمثل الميزة التنافسية مؤشراً إيجابياً نحو توجه الجامعة لاحتلال موقع قوي بين منافسيها.
ب- تعد الميزة التنافسية عاملاً جوهرياً لعمل المؤسسات والجامعات على اختلاف أنواعها وإنتاجها.

ج- تكون الميزة التنافسية مهمة من خلال اعتبارها سلاحاً تنافسياً أساسياً لمواجهة تحديات الجامعات المنافسة.

د- تمثل الميزة التنافسية معياراً مهماً لتحديد الجامعات الناجحة عن غيرها.

هـ- أهمية موقع الميزة التنافسية في دراسة القيادة الاستراتيجية، إذ لا تخلو الدراسات والأبحاث ضمن الاستراتيجية من مفهوم الميزة التنافسية وهو ما دعا إلى دفع العديد من الباحثين إلى القول بأنه يمكن تعريف الإدارة الاستراتيجية على أنها الميزة التنافسية. خصائص وشروط الميزة التنافسية:

نظراً لارتباط الميزة التنافسية بالإدارة الاستراتيجية فإن تحقيقها يستلزم توفر عدد من الخصائص والشروط التي نوجزها على النحو التالي^(٣٩):

- تبني الميزة التنافسية على أساس الاختلاف وليس على أساس التشابه.
- تؤسس على المدى الطويل باعتبارها تختص باغتنام الفرص في المستقبل.
- تكون غالباً مركزة جغرافياً.

وحتى تكون الميزة التنافسية فعالة ينبغي توافر مجموعة من الشروط نذكرها كالاتي:

- * حاسمة: بمعنى أنها تتيح للمؤسسة عامل التفوق على المنافس.
 - * الديمومة: أي أنها تحقق الاستمرارية عبر الزمن.
 - * إمكانية الدفاع عنها: بمعنى صعوبة تقليدها أو محاكاتها أو إلغائها من قبل المنافس.
- أبعاد الميزة التنافسية:

تتحقق الميزة التنافسية للمؤسسة بالاستغلال الأمثل للإمكانيات المادية والمالية والفنية والتنظيمية، والقدرات والكفاءات والمعرفة التي تتميز بها تلك المؤسسة، ويرتبط تحقيقها بتوافر بعدين أساسيين هما (٤٠):

- القيمة المدركة لدى العميل: يمكن للمنظمات استغلال إمكانياتها في تحسين القيمة التي يدركها العميل للسلع والخدمات؛ مما يساهم في بناء ميزتها التنافسية، وفشل أية منظمة في استغلال تلك الإمكانيات يكلفها الكثير من الخسائر ويضطرها إلى إعادة النظر في استراتيجياتها وسياساتها وهياكلها التنظيمية.

تتحقق الميزة التنافسية إذا أدرك العملاء أنهم يحصلون على قيمة أعلى بتعاملهم مع المنظمة مقارنة بمنافسيها. فالسعر وحده لا يحدد مفهوم القيمة لدى العميل، وإنما يتضمن السعر والجودة ومدى الاقتناع بالمنتج والخدمة ما بعد البيع.

تساهم إدارة الموارد البشرية في تدعيم القيمة لدى العميل من خلال تصميم وتطبيق برامج إدارة الموارد البشرية، التي يتم إنشاؤها في إطار التوجه باحتياجات العملاء، والعمل على توافر الإمكانيات التي تفي بتلك الاحتياجات.

- التميز: تكتسب الميزة التنافسية من خلال عرض سلعة أو خدمة لا يستطيع المنافسون تقليدها أو عمل نسخة منها، ولذلك توجد عدة مصادر للتمييز من أهمها الموارد المالية والبشرية والتنظيمية.

* الموارد المالية: يتحقق التميز عن طريق حصولها على تمويل احتياجاتها بشروط تتيح لها إنتاج سلع وخدمات بسعر أرخص من الآخرين.

* الموارد المادية: تتضمن المعدات والتكنولوجيا بالإضافة إلى إمكانية الحصول على الإمدادات اللازمة لعملية الإنتاج.

* الموارد البشرية: فالعديد من المنظمات تحقق الميزة التنافسية بفعل ما تملكه من مهارات وقدرات بشرية.

* الموارد التنظيمية: تشير إلى قدرة المنظمة على إدارة عملياتها وأفرادها من أجل تغطية احتياجات عملاتها.

وفقاً لما سبق، فإن الاستغلال الأمثل للموارد المتوافرة لدى المؤسسة يجعلها تكتسب ميزة تنافسية تتفوق بها على المنظمات الأخرى المنافسة لها في السوق، خاصة وأن الموارد البشرية تُعد من أهم الموارد التي تمكن المنظمة من إنتاج وتطوير السلع والخدمات بجودة عالية، كما أن توافر الكفاءات البشرية المؤهلة والمدربة هو في حد ذاته ميزة تنافسية لها. وبهذا تكون الدراسة أجابت عن السؤال الأول والثاني.

ثانياً: الإطار الميداني

ويتم تناول الدراسة الميدانية من حيث أهدافها وإجراءاتها ونتائجها:

(١) أهداف الدراسة الميدانية

تهدف الدراسة الميدانية إلى التعرف على واقع توافر المهارات القيادية في مديري المدارس الثانوية العامة بمحافظة دمياط من وجهة نظر العاملين بها، والتعرف على المعوقات التي تحول دون ممارسة المهارات القيادية بمدارس الثانوية العامة بمحافظة دمياط من وجهة نظر مديريها.

(٢) إجراءات الدراسة الميدانية
(١-٢) عينة الدراسة

تتمثل مجتمع الدراسة في مديري المدارس الثانوية العامة بمحافظة دمياط، والعاملين بها. ويتوقف إلى حد كبير نجاح الدراسة الميدانية، وتحقيقها لأهدافها على حسن اختيار العينة، فالعينة الممثلة للمجتمع الأصلي تمثيلاً جيداً، تساعد في الحصول على نتائج صحيحة وواضحة.

ويصعب على الباحث في كثير من الأحيان، عند دراسة ظاهرة ما في مجتمع معين، أن يقوم بدراسة هذه الظاهرة مستعيناً بجميع أفراد ذلك المجتمع، فقد يتعذر أو يستحيل اختيار، أو ملاحظة جميع هؤلاء الأفراد تحت ظروف مضبوطة، لذلك فإنه عادة ما يقوم الباحث باختيار عينة ممثلة لأفراد المجتمع الأصلي، وهو في اختياره هذا يحاول أن يجعل كل الصفات والخصائص الممثلة للمجتمع الأصلي متوفرة في العينة، والتي يأخذها في حدود الوقت، والجهد، والإمكانيات المتوفرة لديه، ويبدأ بدراستها وتعميم صفاتها على المجموع.

وقام الباحثان بتطبيق أداة الدراسة على عينة استطلاعية من مجتمع الدراسة، بهدف التأكد من صدق وثبات الأداة. ثم تم اختيار عينة عشوائية من مجتمع الدراسة، حيث بلغ حجمها (١١) من مديري مدارس الثانوية العامة بمحافظة دمياط، كما بلغ حجمها (٨٨) من العاملين بمدارس الثانوية العامة بمحافظة دمياط، وقد تم توزيع (١٥٠) استبانة عليهم، تم تجميع (١١٠) استبانة، وبعد تفحص الاستبانات تم استبعاد (٢٢) استبانة، لعدم جدية الإجابة عنها، وبذلك يكون عدد الاستبانات الخاضعة للدراسة (٨٨) استبانة بنسبة بلغت (٥٨.٧%) بالنسبة للعدد الكلي للاستبانات التي تم توزيعها.

جدول (١)

بيان الاستثمارات الموزعة على أفراد العينة

العينة	النسخ الموزعة	النسخ المستردة	الفاقد	المستبعد	الصالح
العاملون بمدارس الثانوية العامة	١٥٠	١١٠	١٨	٤	٨٨

(٢-٢) أداة الدراسة الميدانية

تتعدد الأدوات التي يستخدمها الباحثون في الحصول على المعلومات والبيانات المتعلقة بموضوع معين، وفي ضوء الأهداف التي تسعى الدراسة الميدانية إلى تحقيقها استخدم الباحثان:

(٢-٢-١) الاستبانة: هي سلسلة من الأسئلة التي تتضمن بعض الموضوعات النفسية، أو الاجتماعية، أو التربوية، أو البيانات الشخصية التي تطبق على الأفراد، أو المجموعات؛ بهدف الحصول على معلومات خاصة بهم أو متعلقة بموضوعات مختلفة (٤١)، ولذلك استخدم هذا البحث الاستبانة كأحدى أدوات البحث الوصفي، هذا بالإضافة لكونها تتفق وطبيعة هذا البحث؛ حيث يمكن من خلالها صياغة مجموعة من الأسئلة التربوية التي تُساعد البحث في التحقق من هدفه، والاستبانة موجهة إلى عينة من العاملين بمؤسسات التعليم قبل الجامعي بمحافظة دمياط؛ للتعرف على واقع توافر المهارات القيادية في مديري مدارس الثانوية العامة بمحافظة دمياط من وجهة نظر العاملين بها. وتمثلت محاور الاستبانة في ستة محاور وهي:

المحور الأول: المهارات الذاتية، ويتضمن (١١) عبارة.

المحور الثاني: المهارات الفنية، المهارات الذاتية، ويتضمن (١٨) عبارة.

المحور الثالث: المهارات الإنسانية، المهارات الذاتية، ويتضمن (١٢) عبارة.

المحور الرابع: المهارات الفكرية، المهارات الذاتية، ويتضمن (١٠) عبارة.

المحور الخامس: المهارات الإدارية، المهارات الذاتية، ويتضمن (١٢) عبارة.

المحور السادس: المهارات الإدراكية أو التصويرية، المهارات الذاتية، ويتضمن (١٥) عبارة.

(٢-٢-٢) المقابلة: حيث تُعد المقابلة هي أداة لجمع البيانات، وتعطي المقابلة الحرية للمتحدث في أن يُعبر عن آرائه وأفكاره بحرية وطلاقة دون قيد. كما أن الباحث يمكنه من خلال الإجابات التي تُطرح على أسئلته أن ينفذ خلف الإجابات المبدئية، وأن يتتبع الإشارات غير المتوقعة. (٤٢) وبالتالي يمكنه أن يتعرف على الكثير من المعلومات والبيانات التي تسعى إليها الدراسة من خلال هذه المقابلات المفتوحة. وكانت المقابلة مع عينة مديري مدارس الثانوية العامة بمحافظة دمياط للتعرف على المعوقات التي تحول دون ممارسة المهارات القيادية بمدارس الثانوية العامة بمحافظة دمياط.

١- الاستبانة

(٢-٣) خطوات بناء الأدوات:

اتبع الباحثان الخطوات التالية في بناء أدوات البحث:

- تحليل البيانات والمعلومات التي حصل عليها من خلال، الاطلاع على أدبيات التربية في مجال القيادة والإدارة المدرسية، وتحليل الدراسات السابقة في مجال تنمية المهارات القيادية، وتحقيق الميزة التنافسية.
- راع الباحثان عند صياغة عبارات الاستبانة أن تكون موضوعية، وواضحة المعنى، وبسيطة في لغتها بحيث لا يفهم منها إلا المعنى المقصود؛ لكي تحقق الهدف الذي وضعت من أجله.
- وضعت عبارات الاستبانة في تتابع منطقي لمساعدة أفراد العينة وشد انتباههم للاستجابة السليمة للعبارات.
- صياغة الصورة المبدئية للاستبانة والمقابلة.
- إجراء كافة التعديلات التي أشار إليها السادة المحكمون، وصولاً إلى الصورة النهائية.

(٢-٤) ثبات الاستبانة:

تم حساب ثبات الاستبانة باستخدام معادلة (ألفا لكرونباخ) حيث أكدت القيمة الحسابية لمعامل الثبات وهي (٠.٩٩٣) وجود درجة عالية من الثبات للاستبانة ككل، وإمكانية التعامل مع الاستبانة بدرجة عالية من الثقة، وهو ما يؤكد صلاحية الاستبانة للتطبيق على أفراد العينة.

(٢-٥) صدق الاستبانة:

يقصد بصدق الأداة (أن تنجح الأداة في قياس ما وضعت لقياسه، ولا تقيس شيئاً آخر، ويتصل هذا بمدى وصولنا إلى تنبؤ دقيق من الدرجة التي يحصل عليها المفحوص). وفي سبيل التأكد من صلاحية أداة الدراسة، استخدمت الدراسة ثلاثة أنواع من الصدق، وهي:

- صدق المحتوى: اعتمد الباحثان على صدق المحكمين للتحقق من صدق الاستبانة، وذلك بعرضها بصورتها الأولية على مجموعة من أساتذة كليات التربية؛ وذلك بغرض الحكم على انتماء كل عبارة للمحور الذي تندرج تحته، مدى مناسبة العبارات، دقة صياغة العبارات، وإضافة أو حذف أو استبدال ما يروونه مناسباً من عبارات مناسبة من وجهة نظرهم.

من خلال الإجراءات التي تمت بعد عرضها على المحكمين.

- الاتساق الداخلي: يقصد بصدق الاتساق الداخلي مدى اتساق كل عبارة مع المحور الذي تنتمي إليه، وقد قامت الدراسة بحساب الاتساق الداخلي للاستبانة وذلك من خلال حساب معاملات الارتباط بين درجة كل عبارة والدرجة الكلية للمحور الذي تنتمي إليه، وهذا ما يوضحه الجدول التالي:

جدول (٢)

يوضح معاملات ارتباط درجة كل عبارة والدرجة لكل محور من محاور الاستبانة. (♦)

المحور	العبارة	معامل الارتباط	العبارة	معامل الارتباط	العبارة	معامل الارتباط	العبارة	معامل الارتباط
المهارات الأولى	١	**٠.٧٨٠	٢	**٠.٨٢٠	٣	**٠.٧٦٥	٤	**٠.٨٠١
	٥	**٠.٨٥٦	٦	**٠.٨٣٣	٧	**٠.٧٩٢	٨	**٠.٨٨٨
	٩	**٠.٨٠٤	١٠	**٠.٦٥٨	١١	**٠.٨٦١		
المهارات الفنية	١	**٠.٨٢٠	٢	**٠.٨٤٤	٣	**٠.٨٤٨	٤	**٠.٧٩٢
	٥	**٠.٨٥٣	٦	**٠.٨٨٠	٧	**٠.٨٤٨	٨	**٠.٨٤٠
	٩	**٠.٨٢٦	١٠	**٠.٨٤٣	١١	**٠.٨٦٥	١٢	**٠.٨٨٥
	١٣	**٠.٧٨٢	١٤	**٠.٨٧١	١٥	**٠.٨٢٦	١٦	**٠.٧٥٩
	١٧	**٠.٧٢٥	١٨	**٠.٨٧٥				
المهارات الثانية	١	**٠.٧٨٩	٢	**٠.٨٣٩	٣	**٠.٨٤٨	٤	**٠.٨٣٢
	٥	**٠.٨٦٥	٦	**٠.٨٨٥	٧	**٠.٧٣٤	٨	**٠.٨٤١
	٩	**٠.٨٧٤	١٠	**٠.٨٠٧	١١	**٠.٧٠٨	١٢	**٠.٧٥٤
المهارات الرابعة	١	**٠.٨٦٤	٢	**٠.٩٠٧	٣	**٠.٧٦١	٤	**٠.٩٣٥
	٥	**٠.٨٥٤	٦	**٠.٨٩٩	٧	**٠.٩٠٠	٨	**٠.٨١٧
	٩	**٠.٨٨١	١٠	**٠.٨٧٧				
المهارات الخامسة	١	**٠.٧٢٣	٢	**٠.٨٤٨	٣	**٠.٨٧٥	٤	**٠.٨٢٣
	٥	**٠.٩٠٨	٦	**٠.٨٣٨	٧	**٠.٨٣٢	٨	**٠.٦٥٤
	٩	**٠.٧١٦	١٠	**٠.٨٧٣	١١	**٠.٨٢٦	١٢	**٠.٨٣٢
المهارات السادسة أو الإبداعية أو	١	**٠.٨٧٣	٢	**٠.٨٣٦	٣	**٠.٨٧٩	٤	**٠.٨٨٤
	٥	**٠.٨٩٤	٦	**٠.٨٨٦	٧	**٠.٩٠٨	٨	**٠.٨٣٧
	٩	**٠.٨٧٣	١٠	**٠.٩١٠	١١	**٠.٨٩٧	١٢	**٠.٩٢٥
	١٣	**٠.٩٢٤	١٤	**٠.٩١٣	١٥	**٠.٩٠٦		

يتضح من الجدول السابق، أن قيم معامل ارتباط كل عبارة من عبارات الاستبانة مع المحور التي تنتمي إليه ودالة إحصائياً عند (٠.٠١) لجميع العبارات، مما يدل على أن جميع

عبارات الاستبانة تتمتع بدرجة صدق، وهذا ما يؤكد صدق عبارات وأبعاد ومحاور الاستبانة وصلاحياتها للتطبيق الميداني.

الصدق البنائي: يُعد الصدق البنائي أحد مقاييس صدق الأداة الذي يقيس مدى تحقق الأهداف التي تريد الأداة الوصول إليها، ويبين مدى ارتباط كل محور بالدرجة الكلية للاستبانة، ويوضح الجدول (٥) التالي معاملات الارتباط بين الدرجة الكلية لكل محور من محاورها والدرجة الكلية للاستبانة.

جدول (٣)

يوضح معاملات الارتباط بين الدرجة الكلية لكل محور من محاورها والدرجة الكلية للاستبانة

محاور الاستبانة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة	الدلالة الإحصائية
المحور الأول: المهارات الذاتية.	٠.٩١٧	٠.٠١	دال
المحور الثاني: المهارات الفنية.	٠.٩٥٢	٠.٠١	دال
المحور الثالث: المهارات الإنسانية.	٠.٩٥٦	٠.٠١	دال
المحور الرابع: المهارات الفكرية.	٠.٩٧٦	٠.٠١	دال
المحور الخامس: المهارات الإدارية.	٠.٩١٣	٠.٠١	دال
المحور السادس: المهارات الإدراكية أو التصويرية.	٠.٩٦٠	٠.٠١	دال

يبين الجدول (٣) معاملات الارتباط بين الدرجة الكلية لكل محور والدرجة الكلية للاستبانة، وتراوحت ما بين (٠.٩١٣ - ٠.٩٧٦) وجميعها دالة إحصائياً عند مستوى معنوية (٠.٠١) وبذلك تعتبر أبعاد الاستبانة صادقة لما وضعت لقياسه.

- الصدق الذاتي: ويقاس الصدق الذاتي بحساب الجذر التربيعي لمعامل ثبات الاستبانة، وذلك كما يلي:

$$\text{معامل الصدق الذاتي} = (\text{معامل ثبات الاستبانة})^{1/2}$$

جدول (٤)

يوضح نتائج اختبار (ألفا كرونباخ) لقياس الصدق الذاتي للاستبانة.

عدد العبارات	الثبات	الصدق الذاتي
٧٨	٠.٩٩٣	٠.٩٩٦

يوضح الجدول السابق نتائج الصدق الذاتي، وهي مرتفعة؛ مما يدل على الصلة الوثيقة بين الصدق الذاتي والثبات.

المعالجة الإحصائية

- تضمن الأسلوب الإحصائي المستخدم في تحليل النتائج منظومة SPSS وذلك باستخدام حساب التكرارات المقابلة لكل عبارة، ثم حساب النسبة المئوية لكل منها:
- التكرار والنسبة المئوية: = لوصف خصائص أفراد العينة، وتحديد استجاباتهم إزاء المحاور الرئيسية التي تضمنتها أداة الدراسة بواسطة النسب المئوية.
 - معامل ارتباط بيرسون: لتحديد مدى صدق استجابات العينة.
 - حساب كا² للتعرف على مستوى الدلالة.
 - حساب المتوسط الحسابي: وذلك لتحديد استجابات أفراد العينة إزاء محاور الاستبانة، واستخراج متوسط الترتيب لكل عبارة من عبارات تلك المحاور.
 - الانحراف المعياري: لقياس مدى التشتت في إجابات العينة إزاء كل عبارة من عبارات الاستبانة.

رابعاً: تحليل نتائج الدراسة الميدانية

- للإجابة عن السؤال الثالث من أسئلة الدراسة وهو: ما واقع توافر المهارات القيادية في قيادات مؤسسات التعليم قبل الجامعي من وجهة نظر العاملين بها؟
- تم تحليل استجابات عينة الدراسة وفقاً لمحاور الاستبانة، كما يلي:
- (١) مدى توافر المهارات الذاتية في قيادات مؤسسات التعليم قبل الجامعي من وجهة نظر العاملين بها.
- يوضح الجدول التالي استجابات عينة الدراسة والخاصة بالمحور الأول: المهارات الذاتية

جدول (٥)

استجابات عينة الدراسة والخاصة بالمحور الأول: المهارات الذاتية

الترتيب	الاتجاه العام	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي المرجح	كا	الرأي										عبارات الاستبانة	م
					غير متحقق بشدة		غير متحقق		إلى حد ما		متحقق		متحقق بشدة			
					%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت		
٣	متحقق	٠.٨٦٣	٤.١١	٢٩.٤٥٥	--	--	٤.٥%	٤	١٨.٢%	١٦	٣٨.٦%	٣٤	٣٨.٦%	٣٤	يتمتع بالحيوية والنشاط في أداء العمل.	١
٨	متحقق	٠.٩٨١	٣.٨٤	٤٣.٥٩١	١.١٤	١	١٠.٢%	٩	٤٠.٥%	١٧	٤٢%	٣٧	٢٧.٣%	٢٤	يتمتع بالآتزان في التعامل مع الآخرين.	٢
١٠	متحقق	٠.٩٥٦	٣.٧٧	٤٦.٣١٨	١.١٤	١	١٠.٢%	٩	٢١.٦%	١٩	٤٤.٣%	٣٩	٢٢.٧%	٢٠	يملك القدرة في الإصغاء للمروسين.	٣
١١	متحقق	٠.٩٢٢	٣.٧٦	٥٢.٣٤١	١.١٤	١	٩.١%	٨	٢٢.٧%	٢٠	٤٦.٦%	٤١	٢٠.٥%	١٨	يملك القدرة على ضبط النفس في المواقف المختلفة.	٤
٦	متحقق	١.٠٤٠	٣.٩٠	٤٨.٣٦٤	٣.٤%	٣	٧.٩%	٧	١٤.٨%	١٣	٤٣.٢%	٣٨	٣٠.٧%	٢٧	يثق في قدراته التي يمتلكها.	٥
٢	متحقق بشدة	٠.٧٩٨	٤.٢٧	٤٢.٨١٨	--	--	٢.٣%	٢	١٤.٨%	١٣	٣٦.٤%	٣٢	٤٦.٦%	٤١	يتحدث بصوت واضح ومفهوم.	٦
٤	متحقق	١.٠٨١	٤.٠٨	٢٧.٧٢٧	--	--	٦.٨%	٦	١٥.٩%	١٤	٣٩.٨%	٣٥	٣٧.٥%	٣٣	يتحدث بطلاقة أثناء تواصله مع الآخرين.	٧
٧	متحقق	٠.٩٢٧	٣.٨٨	٤٠.٧٥٠	٢.٣%	٢	١٢.٥%	١١	١٣.٦%	١٢	٣٨.٦%	٣٤	٣٢.٩%	٢٩	يملك الرغبة في تطوير ذاته مهنيًا.	٨
٥	متحقق	٠.٧٦٥	٤.٠٦	٢٥.٢٨٢	--	--	٧.٩%	٧	١٥.٩%	١٤	٣٨.٦%	٣٤	٣٧.٥%	٣٣	يملك روح المبادرة في تنفيذ الأعمال وبشكل جيد.	٩
١	متحقق بشدة	١.٠٨١	٤.٣٩	٢١.١٥٩	--	--	--	--	١٧%	١٥	٢٧.٣%	٢٤	٥٥.٧%	٤٩	يهتم بمظهره الخارجي العام	١٠
٩	متحقق	٠.٩٨٩	٣.٨١	٣٦.٠٩١	١.١٤	١	١٥.٩%	١٤	١٤.٨%	١٣	٣٧.٥%	٣٣	٣٠.٧%	٢٧	يتقبل الأفكار والآراء المطروحة من العاملين.	١١
متحقق		٣.٩٩		مدى توافر المهارات الذاتية في قيادات مؤسسات التعليم قبل الجامعي من وجهة نظر العاملين بها.												

من نتائج جدول (٥) والخاص باستجابات عينة الدراسة يتضح أن: جميع قيم ك^٢ لكل العبارات جاءت دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (٠,٠٠١).

كما يتضح من الجدول السابق، أن أفراد العينة يتفقون إلى حد كبير على توافر المهارات الذاتية لقيادات المدارس الثانوية، وهو ما يمثل أحد المداخل لتحقيق التنافسية، وذلك ما أكدته الاستجابة على المحور ككل بمتوسط حسابي ٣.٩٩.

وبالنسبة لعبارات المحور الأول، جاءت العبارتان العاشرة، والسادسة في المرتبتان الأولى، والثانية بمتوسط حسابي ٤.٣٩، ٤.٢٧ وهي درجة تحقق مرتفعة.

وتراوح المتوسط الحسابي للعبارات (١، ٧، ٩) بين (٤.٠٦، ٤.١١) وهي استجابات أعلى من المتوسط، حيث احتلت هذه العبارات المرتبة من الثالثة إلى الخامسة.

بينما تراوح المتوسط الحسابي للعبارات (٢، ٣، ٤، ٥، ٨، ١١) بين (٣.٧٦، ٣.٩٠) حيث احتلت هذه العبارات المرتبة من السادسة إلى الحادية عشر، وهي استجابات

متوسطة مما يعني أن هناك قصوراً في المهارات الذاتية لقيادات المدارس الثانوية.

(٢) مدى توافر المهارات الفنية في قيادات مؤسسات التعليم قبل الجامعي من وجهة نظر العاملين بها.

جدول (٦)

استجابات عينة الدراسة والخاصة بالمحور الثاني: المهارات الفنية

م	عبارات الاستبانة	الرأي								متحقق بشدة	متحقق	كا ^٢	الوسط الحسابي المرجح	الانحراف المعياري	الاتجاه العام	توافق
		إلى حد ما		غير متحقق		متحقق بشدة										
		%	ت	%	ت	%	ت	%	ت							
١	يساهم في تطوير العملية التعليمية.	٢٢	٢٥%	٤٢	٤٧.٧%	١٠	١١.٤%	١٤	١٥.٩%	--	--	٢٧.٦٣٦	٣.٨٢	٠.٩٧٦	متحقق	٤
٢	يساعد العاملين على تنمية أنفسهم مهنيًا.	١٥	١٧%	٣٩	٤٤.٣%	٢٠	٢٢.٧%	١٣	١٤.٨%	١	١.١٤	٤٣.٥٩١	٣.٦١	١.٠٤٧	متحقق	١٠
٣	يعمل على تلبية حاجات العاملين تدريجياً.	١٧	١٩.٣%	٣٥	٣٩.٨%	٢٠	٢٢.٧%	١٤	١٥.٩%	٢	٢.٣%	٣٢.١١٤	٣.٥٨	٠.٩٩٣	متحقق	١١
٤	يملك مهارة إدارة الاجتماعات وجلسات الحوار والمناقشة وبقاعية.	٢٦	٢٩.٥%	٣٢	٣٦.٤%	٢١	٢٣.٩%	٨	٩.١%	١	١.١٤	٣٧.٣٤١	٣.٨٤	١.٠٧٥	متحقق	٣
٥	يملك مهارات توظيف	١١	١٢.٥%	٣٦	٤٠.٩%	٢٠	٢٢.٧%	١٧	١٩.٣%	٤	٤.٥%	٣٢.٥٦٨	٣.٣٨	١.٠٩٢	متحقق	١٧

م	عبارات الاستبانة	الرأي										الاتجاه العام	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي المرجح	كأ		
		متحقق بشدة		متحقق		إلى حد ما		غير متحقق		غير متحقق بشدة							
		%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت						
	تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في العملية الإدارية.																
٦	يستخدم أحدث الأساليب في الإشراف على العمل.	١٧%	٣٢	٣٦.٤%	٢١	٢٣.٧%	٢١	١٧%	١٩.٣%	٣	٣.٤%	٢٤.٩٥٥	٣.٤٤	١.١٧٣	متحقق	١٦	
٧	يوظف منهجية البحث العلمي والدراسات عند اتخاذ القرارات.	١٣.٦%	٢٧	٣٠.٧%	٢٢	٢٥%	٢٢	٢٠%	٢٢.٧%	٧	٧.٩%	١٤.٦١٤	٣.١٩	١.٥٥	إلى حد ما	١٨	
٨	يوزع المسؤوليات على العاملين وفق هيكل تنظيمي واضح.	١٧%	٣٤	٣٨.٦%	٢٥	٢٥%	٢٥	١٠%	١١.٤%	٤	٤.٥%	٣٢.٥٦٨	٣.٥٢	١.٥٣٠	متحقق	١٤	
٩	يعمل على تحسين ظروف العمل داخل المؤسسة التعليمية.	٢٥%	٣١	٣٥.٢%	٢٤	٢٧.٣%	٢٤	٩%	١٠.٢%	٢	٢.٣%	٣١.٦٥٩	٣.٧٠	٠.٩٢٧	متحقق	٨	
١٠	ينجز الأعمال المطلوبة حسب الأولويات	٣٠.٧%	٣٥	٣٩.٨%	٢٢	٢٥%	٢٢	٢%	٢.٣%	٢	٢.٣%	٥٠.٩٧٧	٣.٩٤	١.٠١٥	متحقق	١	
١١	يوجه التعليمات بصورة موضوعية وواضحة.	٢٦.١%	٣٧	٤٢%	١٩	٢١.٦%	١٩	٦%	٦.٨%	٣	٣.٤%	٤٢.٩٠٩	٣.٨١	١.٠١٧	متحقق	٥	
١٢	يستخدم التقنيات الحديثة في أداء العمل	١٧%	٣٢	٣٦.٤%	٢٨	٣١.٨%	٢٨	١٠%	١١.٤%	٣	٣.٤%	٣٣.٧٠٥	٣.٥٢	١.٥٠٦	متحقق	١٥	
١٣	يتابع سير التقويم للاختبارات المدرسية بكافة أشكالها.	٢٦.١%	٣١	٣٥.٢%	٢٧	٣٠.٧%	٢٧	٤%	٤.٥%	٣	٣.٤%	٣٩.٥٠٠	٣.٧٦	١.٥٥	متحقق	٦	
١٤	يجيد التخطيط للأنشطة المدرسية	١٩.٣%	٣٠	٣٤.١%	٢٧	٣٠.٧%	٢٧	١١%	١٢.٥%	٣	٣.٤%	٢٨.٣٦٤	٣.٥٣	٠.٩٩٣	متحقق	١٢	
١٥	يشرف على جاهزية وسائل السلامة.	٢٨.٤%	٣٣	٣٧.٥%	٢٤	٢٧.٣%	٢٤	٣%	٣.٤%	٣	٣.٤%	٤٣.١٣٦	٣.٨٤	٠.٩٨٢	متحقق	٢	

م	عبارات الاستبانة	الرأي								كا ^٢	الوسط الحسابي المرجح	الانحراف المعياري	الاتجاه العام	الترتيب		
		متحقق بشدة		متحقق		إلى حد ما		غير متحقق بشدة								
		ت	%	ت	%	ت	%	ت	%							
١٦	يستخدم مهارات التواصل غير اللفظي	١٤	١٥.٩%	٣٣	٣٧.٥%	٢٨	٣١.٨%	١١	١٢.٥%	٢	٢.٣%	٣٦.٦٥٩	٣.٥٢	١.٠٣٢	متحقق	١٣
١٧	يعمل على تطبيق توصيات الاجتماعات المدرسية.	٢٠	٢٢.٧%	٣٥	٣٩.٨%	٢٢	٢٥.٠%	٨	٩.١%	٣	٣.٤%	٣٥.٩٧٧	٣.٦٩	١.٠٧٢	متحقق	٩
١٨	يفوض المهام بما يتناسب مع قدرات العاملين.	٢٣	٢٦.١%	٣٣	٣٧.٥%	١٨	٢٠.٥%	١٢	١٣.٦%	٢	٢.٣%	٣٠.٧٥٠	٣.٧٢	٠.٩٦٢	متحقق	٧
مدى توافر المهارات الفنية في قيادات مؤسسات التعليم قبل الجامعي من وجهة نظر العاملين بها.		٣.٦٣		متحقق												

من نتائج جدول (٦) والخاص باستجابات عينة الدراسة يتضح أن: جميع قيم كا^٢ لكل

العبارات جاءت دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (٠,٠٠١).

كما يتضح من الجدول السابق، أن أفراد العينة يتفقون إلى حد كبير على توافر المهارات الفنية لقيادات المدارس الثانوية، وهو ما يُمثل أحد المداخل لتحقيق التنافسية، وذلك ما أكدته الاستجابة على المحور ككل بمتوسط حسابي ٣.٦٣.

وبالنسبة لعبارات المحور الثاني، جاءت العبارات (١، ٤، ١٠، ١١، ١٥) في المرتبة من الأولى إلى الخامسة بمتوسط حسابي ينحصر بين ٣.٨١، ٣.٩٤ وهي درجة تحقق مرتفعة إلى حد ما.

وتراوح المتوسط الحسابي للعبارات (٢، ٩، ١٣، ١٧، ١٨) بين (٣.٦١، ٣.٧٦) وهي استجابات أعلى من المتوسط، حيث احتلت هذه العبارات المرتبة من السادسة إلى العاشرة.

بينما تراوح المتوسط الحسابي للعبارات (٣، ٨، ١٢، ١٤، ١٦) بين (٣.٥٢، ٣.٥٨) حيث احتلت هذه العبارات المرتبة من الحادية عشر إلى الخامسة عشر، وجاءت العبارات (٥، ٦، ٧) بين (٣.١٩، ٣.٤٤) حيث احتلت العبارات المرتبة من الخامسة عشر إلى الأخيرة، وهي استجابات متوسطة مما يعني أن هناك قصوراً في المهارات الفنية لقيادات المدارس الثانوية.

(٣) مدى توافر المهارات الإنسانية في قيادات مؤسسات التعليم قبل الجامعي من وجهة نظر العاملين بها.

جدول (٧)

استجابات عينة الدراسة والخاصة بالمحور الثالث: المهارات الإنسانية

رقم	عبارات الاستبانة	الرأي													
		متحقق بشدة		متحقق		إلى حد ما		غير متحقق		غير متحقق بشدة					
		%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت				
١	يقيم علاقات طيبة مع العاملين.	٤٦	٥٢.٣%	٢٥	٢٨.٤%	١١	١٢.٥%	٥	٥.٧%	١	١.١٤%	٧٦.٠٩١	٤.٢٥	٠.٩٥٣	متحقق بشدة
٢	يوفر مناخاً تعليمياً بين المعلمين والمتعلمين.	٢٤	٢٧.٣%	٣٦	٤٠.٩%	٢٠	٢٢.٧%	٧	٧.٩%	١	١.١٤%	٤٣.٩٣٢	٣.٨٥	١.١١١	متحقق
٣	ينمي القيم الإيجابية لدى المعلمين والمتعلمين.	٢٩	٣٢.٩%	٢٦	٢٩.٥%	١٨	٢٠.٥%	١٤	١٥.٩%	١	١.١٤%	٢٧.٧٩٥	٣.٧٧	١.٠٠٨	متحقق
٤	يؤكد على الحرية الشخصية للعاملين.	١٩	٢١.٦%	٣٨	٤٣.٢%	١٩	٢١.٦%	١٠	١١.٤%	٢	٢.٣%	٤٠.٩٧٧	٣.٧٠	٠.٩٨٦	متحقق
٥	يتفهم حاجات العاملين المختلفة.	٢١	٢٣.٩%	٣٥	٣٩.٨%	٢٣	٢٦.١%	٧	٧.٩%	٢	٢.٣%	٣٩.٧٢٧	٣.٧٥	١.٠٨٦	متحقق
٦	يحفز العاملين للمشاركة في اتخاذ القرار	١١	١٢.٥%	٣٧	٤٢%	١٨	٢٠.٥%	١٨	٢٠.٥%	٤	٤.٥%	٣٤.٣٨٦	٣.٣٨	٠.٩٨٢	إلى حد ما
٧	يتجنب التهديد بالعقوبات للعاملين.	١١	١٢.٥%	٣٤	٣٨.٦%	٣٣	٣٧.٥%	٥	٥.٧%	٥	٥.٧%	٤٩.٢٧٣	٣.٤٧	١.٠٦١	متحقق
٨	يساهم في حل المشكلات والصعوبات الاجتماعية التي تواجه العاملين.	١٦	١٨.٢%	٣٠	٣٤.١%	٢٤	٢٧.٣%	١٦	١٨.٢%	٢	٢.٣%	٢٥.١٨٢	٣.٤٨	١.٠٦٧	متحقق
٩	يشجع العمل الجماعي ضمن فريق منسجم.	٢١	٢٣.٧%	٣٥	٣٩.٨%	١٧	١٩.٣%	١٣	١٤.٨%	٢	٢.٣%	٣٢.٩٠٩	٣.٦٨	١.٠٣٤	متحقق
١٠	يوفر الدعم المعنوي والنفسي للطلاب.	٢٦	٢٩.٥%	٣٤	٣٨.٦%	٢١	٢٣.٧%	٣	٣.٤%	٤	٤.٥%	٤٢.٥٦٨	٣.٨٥	١.٠٩٠	متحقق

م	عبارات الاستبانة	الرأي														
		متحقق بشدة		متحقق		إلى حد ما		متحقق		غير متحقق بشدة						
		%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت					
١١	يوفر الدعم المادي للطلاب الفقراء.	١١	%١٢.٥	٣٠	%٣٤.١	٢٣	%٢٦.١	٢٠	%٢٢.٧	٤	٤.٥ %	٢٣.٧٠٥	٣.٢٧	١.١٨٩	إلى حد ما	١١
١٢	يشجع اللقاءات خارج وقت العمل؛ لتعزيز العلاقات بين العاملين.	١١	%١٢.٥	٣١	%٣٥.٢	١٦	%١٨.٢	٢٣	%٢٦.١	٧	٧.٩ %	٢٠.٨٦٤	٣.١٨	١.٠٥٢	إلى حد ما	١٢
		مدى توافر المهارات الإنسانية في قيادات مؤسسات التعليم قبل الجامعي من وجهة نظر العاملين بها.												٣.٦٤	متحقق	

ومن نتائج جدول (٧) والخاص باستجابات عينة الدراسة يتضح أن: جميع قيم كا ٢ لكل العبارات جاءت دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (٠,٠٠١).

كما يتضح من الجدول السابق، أن أفراد العينة يتفقون إلى حد كبير على توافر المهارات الإنسانية لقيادات المدارس الثانوية، وهو ما يمثل أحد المداخل لتحقيق التنافسية، وذلك ما أكدته الاستجابة على المحور ككل بمتوسط حسابي ٣.٦٤.

وبالنسبة لعبارات المحور الثالث، جاءت العبارة الأولى في المرتبة من الأولى بمتوسط حسابي ٤.٢٥، وهي درجة تحقق مرتفعة.

وجاءت العبارات (٢، ٣، ٤، ٥، ٩، ١٠) في المرتبة من الثانية إلى السابعة بمتوسط حسابي ينحصر بين ٣.٦٨، ٣.٨٥ وهي درجة تحقق مرتفعة إلى حد ما.

بينما تراوح المتوسط الحسابي للعبارات (٧، ٨) بين (٣.٤٧، ٣.٤٨) حيث احتلت هاتان العبارتان المرتبة الثامنة، والتاسعة، وجاءت العبارات (٦، ١١، ١٢) في المراتب الأخيرة (العاشرة، والحادية عشر، والثانية عشر) على الترتيب بمتوسط حسابي (٣.٣٨، ٣.٢٧، ٣.١٨)، وهي استجابات متوسطة مما يعني أن هناك قصوراً في المهارات الفنية لقيادات المدارس الثانوية.

ويعود حصول عبارة "يشجع اللقاءات خارج وقت العمل لتعزيز العلاقات بين العاملين" على أقل متوسط حسابي إلى صعوبات الحياة والظروف الاقتصادية، التي تقتضي على الفرد البحث عن عمل آخر، على الرغم من أهميتها لما لها من أثر كبير في زيادة الألفة وإضفاء الجو الأسري بين أعضاء الفريق المدرسي.

(٤) مدى توافر المهارات الفكرية في قيادات مؤسسات التعليم قبل الجامعي من وجهة نظر العاملين بها.

جدول (٨)

استجابات عينة الدراسة والخاصة بالمحور الرابع: المهارات الفكرية

م	عبارات الاستبانة	الرأي							
		متحقق بشدة		غير متحقق		إلى حد ما		متحقق	
		ت	%	ت	%	ت	%	ت	%
١	يملك رؤية تربوية واضحة.	٢٢	٢٥%	٣٠	٣٤.١%	٢٥	٢٨.٤%	٢٥	٢٨.٤%
٢	يملك أفكارًا إبداعية في مجال عمله.	٢١	٢٣.٩%	٢٠	٢٢.٧%	٢٩	٣٢.٩%	٢٩	٣٢.٩%
٣	يتفهم القوانين واللوائح الخاصة بالعمل.	٢٢	٢٥%	٣٨	٤٣.٢%	٢٤	٢٧.٨%	٢٤	٢٧.٨%
٤	يقدم حلول مبتكرة للمشكلات	١٣	١٤.٨%	٣١	٣٥.٢%	٢٤	٢٧.٨%	٢٤	٢٧.٨%
٥	يتروى في إصدار الأحكام.	١٦	١٨.٢%	٣٥	٣٩.٨%	٢١	٢٣.٩%	٢١	٢٣.٩%
٦	يعرض أفكاره بطريقة علمية منظمة.	٩	١٠.٢%	٤٤	٥٠%	١٨	٢٠.٩%	١٨	٢٠.٩%
٧	يستثمر أفكار العاملين في المؤسسة التعليمية.	١٦	١٨.٢%	٣٥	٣٩.٨%	١٥	١٧.٨%	١٥	١٧.٨%
٨	يقدم المصلحة العامة على الخاصة.	٢٩	٣٢.٩%	٣١	٣٥.٢%	١٧	١٩.٣%	١٧	١٩.٣%
٩	يملك القدرة على الإقناع وحسم الأمور.	١٩	٢١.٦%	٣٧	٤٢%	٢٢	٢٥%	٢٢	٢٥%
١٠	يملك القدرة على تشخيص الواقع بأسلوب علمي.	٦	٦.٨%	٣٠	٣٤.١%	٣٢	٣٦.٩%	٣٢	٣٦.٩%
	متحقق			٣٠٥					

مدى توافر المهارات الفكرية في قيادات مؤسسات التعليم قبل الجامعي من وجهة نظر العاملين بها.

ومن نتائج جدول (٨) والخاص باستجابات عينة الدراسة يتضح أن: جميع قيم كا^٢ لكل

العبارات جاءت دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (٠,٠٠١).

كما يتضح من الجدول السابق، أن أفراد العينة يتفقون إلى حد كبير على توافر المهارات الفكرية لقيادات المدارس الثانوية، وهو ما يمثل أحد المداخل لتحقيق التنافسية، وذلك ما أكدته الاستجابة على المحور ككل بمتوسط حسابي ٣.٥٥.

وبالنسبة لعبارات المحور الرابع، جاءت العبارتان الثالثة والثامنة في المرتبتين الأولى والثانية بمتوسط حسابي (٣.٨٥، ٣.٨١). وجاءت العبارتان الأولى والتاسعة في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي ٣.٦٨، وهي درجة تحقق متوسطة.

وجاءت العبارات (٤، ٥، ٦، ٧) في المرتبة من الرابعة إلى الثامنة بمتوسط حسابي ينحصر بين (٣.٣٩، ٣.٥٥). بينما جاءت العبارة العاشرة في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي ٣.٢٠، وهي استجابات متوسطة؛ مما يعني أن هناك قصوراً في المهارات الفكرية لقيادات المدارس الثانوية.

(٥) مدى توافر المهارات الإدارية في قيادات مؤسسات التعليم قبل الجامعي من وجهة نظر العاملين بها.

جدول (٩)

استجابات عينة الدراسة والخاصة بالمحور الخامس: المهارات الإدارية

م	عبارات الاستبانة	الرأي								إلى حد ما	متحقق		متحقق بشدة		م	
		غير متحقق بشدة		غير متحقق		متحقق		متحقق بشدة			ت	%	ت	%		
		ت	%	ت	%	ت	%	ت	%							
١٢	متحقق	٠.٩٦٥	٣.٤٠	٤٧.٧٩٥	٤.٥%	٤	١١.٤%	١٠	٣٢.٩%	٢٩	٤٢%	٣٧	٠.٩%	٨	١	يشترك المعلمون في بناء الخطط العلاجية.
٥	متحقق	١.٠٣١	٣.٧٥	٣٥.٥٢٣	٣.٤%	٣	٦.٨%	٦	٢٧.٣%	٢٤	٣٦.٤%	٣٢	٢٦.١%	٢٣	٢	يتابع السجلات المدرسية.
٨	متحقق	٠.٩٦٨	٣.٥٨	٤٧.٦٨٢	٣.٤%	٣	٩.١%	٨	٢٨.٤%	٢٥	٤٤.٣%	٣٩	١٤.٨%	١٣	٣	يدير وقت العمل ويستثمره بشكل إيجابي.
٢	متحقق	١.٠٢٢	٣.٧٨	٤٠.٩٧٧	٣.٤%	٣	٣.٤%	٣	٣٤.١%	٣٠	٢٩.٥%	٢٦	٢٩.٥%	٢٦	٤	يتابع أداء العاملين طوال اليوم الدراسي.
١٠	متحقق	١.٠٨٣	٣.٤٨	٣٤.٢٧٣	٣.٤%	٣	١٩.٣%	١٧	١٩.٣%	١٧	٤٢%	٣٧	١٥.٩%	١٤	٥	يناقش خطط المعلمين ويتابع تنفيذها

م	عبارات الاستبانة	الرأي															
		متحقق بشدة		متحقق		إلى حد ما		متحقق		غير متحقق بشدة		كا	الوسط الحسابي المرجح	الانحراف المعياري	الاتجاه العام	الترتيب	
		%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت						
٦	يقوم بالزيارات الصفية المتكررة.	١٩	٢١.٦%	٣١	٣٥.٢%	٢٤	٢٧.٣%	٩	١٠.٢%	٥	٥.٧%	٢٥.٨٦٤	٣.٥٧	١.١١٢	متحقق	٩	
٧	يعقد الاجتماعات المدرسية بشكل دوري.	٢٢	٢٥%	٤١	٤٦.٦%	٣١	٣٥.٢%	٧	٧.٩%	٥	٥.٧%	٤٨.٨١٨	٣.٧٧	١.٠٩٠	متحقق	٤	
٨	يتابع أعمال الصيانة للمبنى المدرسي.	٢٢	٢٥%	٣٦	٤٠.٩%	٢٥	٢٨.٤%	٢	٢.٣%	٣	٣.٤%	٤٩.٣٨٦	٣.٨٢	٠.٩٥٣	متحقق	١	
٩	يحرص على تأمين الإمكانات اللازمة للمدرسة.	١٧	١٩.٣%	٣٦	٤٠.٩%	٢٨	٣١.٨%	٣	٣.٤%	٨	٩.١%	٤٨.٠٢٣	٣.٦٧	٠.٩٧٩	متحقق	٧	
١٠	يتخذ القرارات المناسبة للعمل.	١٧	١٩.٣%	٤٤	٥٠%	١٨	٢٠.٥%	٦	٦.٨%	٣	٣.٤%	٥٩.٣٨٦	٣.٧٥	٠.٩٦٢	متحقق	٦	
١١	يوفق بين الحزم واللين في معاملة العاملين.	٢٦	٢٩.٥%	٣٢	٣٦.٤%	٢١	٢٣.٧%	٢	٢.٣%	٧	٧.٩%	٣٦.٦٥٩	٣.٧٧	١.١٤٢	متحقق	٣	
١٢	يدعم تجريب الأفكار الجديدة البنائة.	١٦	١٨.٢%	٣٣	٣٧.٥%	٢١	٢٣.٧%	١١	١٢.٥%	٧	٧.٩%	٢٣.١٣٦	٣.٤٥	١.١٦٤	متحقق	١١	
مدى توافر المهارات الإدارية في قيادات مؤسسات التعليم قبل الجامعي من وجهة نظر العاملين بها.		٣.٦٥		متحقق													

ومن نتائج جدول (٩) والخاص باستجابات عينة الدراسة يتضح أن: جميع قيم كا^٢ لكل العبارات جاءت دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (٠,٠٠١).

كما يتضح من الجدول السابق، أن أفراد العينة يتفقون إلى حد كبير على توافر المهارات الإدارية لقيادات المدارس الثانوية، وهو ما يمثل أحد المداخل لتحقيق التنافسية، وذلك ما أكدته الاستجابة على المحور ككل بمتوسط حسابي ٣.٦٥.

وبالنسبة لعبارات المحور الخامس جاءت العبارة الثامنة والرابعة في المرتبة من الأولى والثانية بمتوسط حسابي ٣.٨٢، ٣.٧٨ وهي درجة تحقق مرتفعة.

وجاءت العبارتان (٧، ١١) في المرتبتين (٣، ٤) بمتوسط حسابي ٣.٧٧ ولكن بانحراف معياري مختلف، وبالمثل جاءت العبارتان (٢، ١٠) في المرتبتين (٥، ٦) بمتوسط حسابي ٣.٧٥ وبانحراف معياري مختلف.

وجاءت العبارات (١، ٣، ٥، ٦، ٩، ١٢) في المرتبة من السابعة إلى الثانية عشر بمتوسط حسابي ينحصر بين ٣.٤٠، ٣.٦٧، وهي استجابات متوسطة مما يعني أن هناك قصوراً في المهارات الإدارية لقيادات المدارس الثانوية.

(٦) مدى توافر المهارات الإدراكية أو التصويرية في قيادات مؤسسات التعليم قبل الجامعي من وجهة نظر العاملين بها.

جدول (١٠)

استجابات عينة الدراسة والخاصة بالمحور السادس: المهارات الإدراكية أو التصويرية

م	عبارات الاستبانة	الرأي															
		متحقق بشدة		غير متحقق بشدة		إلى حد ما		متحقق		متحقق بشدة							
		%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت						
١	يستغل الفرص الملائمة لتطوير المؤسسة التعليمية.	٢١	٢٣.٩%	٢٨	٣١.٨%	٢٢	٢٥%	١٢	١٣.٦%	٥	٥.٧%	١٨.٧٠	٥	٣.٥٥	١.١٦٤	متحقق	٣
٢	يستفيد من التجارب التربوية الناجحة لتطوير العمل.	٢٠	٢٢.٧%	٣٢	٣٦.٤%	١٦	١٨.٢%	١٦	١٨.٢%	٤	٤.٥%	٢٢.٩٠	٩	٣.٥٥	١.١٦٤	متحقق	٣ مكرر
٣	تحديد الرؤية المستقبلية للمؤسسة التعليمية ورسالتها.	١٥	١٧%	٣٨	٤٣.٢%	١٧	١٩.٣%	١٢	١٣.٦%	٦	٦.٨%	٣٣.٤٧	٧	٣.٥٠	١.١٣٥	متحقق	٧
٤	يقترح الخطط للتعامل مع الأزمات والمواقف الطارئة.	١٣	١٤.٨%	٤٢	٤٧.٧%	١٩	٢١.٦%	٨	٩.١%	٦	٦.٨%	٤٨.٠٢	٣	٣.٥٥	١.٠٧١	متحقق	٤
٥	يعمل على تشجيع الإبداع والابتكار الوظيفي.	٢٠	٢٢.٧%	٣٥	٣٩.٨%	١٨	٢٠.٥%	١١	١٢.٥%	٤	٤.٥%	٣٠.٥٢	٣	٣.٦٤	١.١٠٦	متحقق	١
٦	إجادة صياغة وتحديد الأهداف الاستراتيجية.	١٠	١١.٤%	٤٠	٤٥.٥%	٢١	٢٣.٩%	١٣	١٤.٨%	٤	٤.٥%	٤٤.١٥	٩	٣.٤٤	١.٠٢٧	متحقق	٩
٧	يوظف معايير الجودة في العملية التربوية.	١٠	١١.٤%	٣٣	٣٧.٥%	٢٧	٣٠.٧%	١٢	١٣.٦%	٦	٦.٨%	٣١.٢٠	٥	٣.٣٣	١.٠٦٩	إلى حد ما	١٢
٨	إدراك النتائج المترتبة على أنماط السلوك الإداري المختلفة.	٩	١٠.٢%	٣٦	٤٠.٩%	٣٠	٣٤.١%	١٠	١١.٤%	٣	٣.٤%	٤٧.٥٦	٨	٣.٤٣	٠.٩٤٤	متحقق	١٠

م	عبارات الاستبانة	الرأي													
		متحقق بشدة		غير متحقق		إلى حد ما		متحقق		متحقق بشدة					
		%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت				
٩	اكتشاف المهارات الكامنة لدى العاملين.	١٣	١٤.٨ %	٣١	٣٥.٢ %	٢٢	٢٥ %	١٦	١٨.٢ %	٦	٦.٨ %	٢٠.٢٩	٥		
١٠	إدراك دور المؤسسة التعليمية في عملية التنمية الشاملة.	١٥	١٧ %	٣٦	٤٠.٩ %	٢١	٢٣.٩ %	١١	١٢.٥ %	٥	٥.٧ %	٣١.٧٧	٣		
١١	الإدراك التام لأهداف المرحلة التعليمية التي يقوم بإدارتها.	١٩	٢١.٦ %	٣٢	٣٦.٤ %	٢٦	٢٩.٥ %	٥	٥.٧ %	٦	٦.٨ %	٣٢.٥٦	٨		
١٢	المقدرة الذهنية على رؤية الصورة الكلية للتنظيم المدرسي.	١٣	١٤.٨ %	٣٥	٣٩.٨ %	٢٥	٢٨.٤ %	١٠	١١.٤ %	٥	٥.٧ %	٣٣.٨١	٨		
١٣	أقتراح خطط مستقبلية لتطوير العمل الإداري في المؤسسة التعليمية.	٨	٩.١ %	٣١	٣٥.٢ %	٢٣	٢٦.١ %	١٩	٢١.٦ %	٧	٧.٩ %	٢٣.٥٩	١		
١٤	تجريب الأفكار التربوية الجديدة.	١١	١٢.٥ %	٣٤	٣٨.٦ %	١٨	٢٠.٥ %	٢٠	٢٢.٧ %	٥	٥.٧ %	٢٧.١١	٤		
١٥	الإحساس بأبعاد ومصادر المشكلات التربوية.	١٣	١٤.٨ %	٣٩	٤٤.٣ %	٢١	٢٣.٧ %	١١	١٢.٥ %	٤	٤.٥ %	٤٠.٨٦	٤		
مدى توافر المهارات الإدراكية أو التصويرية في قيادات مؤسسات التعليم قبل الجامعي من وجهة نظر العاملين بها.		٣.٤٦		متحقق											

ومن نتائج جدول (١٠) والخاص باستجابات عينة الدراسة يتضح أن: جميع قيم ك^٢ لكل

العبارات جاءت دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (٠,٠٠١).

كما يتضح من الجدول السابق، أن أفراد العينة يتفقون إلى حد كبير على توافر

المهارات الإدراكية أو التصويرية لقيادات المدارس الثانوية، وهو ما يمثل أحد المداخل لتحقيق

التنافسية، وذلك ما أكدته الاستجابة على المحور ككل بمتوسط حسابي ٣.٤٦.

وبالنسبة لعبارات المحور السادس جاءت العبارتان الخامسة، والحادية عشر في

المرتبتين الأولى والثانية بمتوسط حسابي ٣.٦٤، ٣.٦٠ وهي درجة تحقق مرتفعة إلى حد

ما.

وجاءت العبارات (١، ٢، ٤) في المرتبتين الثالثة والرابع بمتوسط حسابي ٣.٥٥، ولكن بانحراف معياري مختلف، وبالمثل جاءت العبارتان (٧، ٩) في المرتبتين (١١، ١٢) بمتوسط حسابي ٣.٣٣ وبانحراف معياري مختلف.

بينما جاءت العبارات (٣، ٢، ٨، ١٠، ١٢، ١٥) في المراتب (٥، ٦، ٧، ٨، ٩، ١٠) بمتوسط حسابي ينحصر بين (٣.٥٢، ٣.٤٣). واحتلت العبارتان (١٣، ١٤) المرتبتين الأخيرتين؛ مما يعني أن هناك قصوراً في المهارات الإدراكية أو التصويرية لقيادات المدارس الثانوية.

ومن خلال استعراض نتائج استجابات عينة الدراسة حول مدى توفر المهارات القيادية في قيادات مؤسسات التعليم قبل الجامعي من وجهة نظر العاملين بها، جاءت المهارات الذاتية في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (٣.٩٩)، وقد يرجع ذلك إلى أن معايير اختيار القيادات المدرسية لمدارس الثانوية العامة إلى اهتمامها بالمهارات الذاتية لهذه القيادات المختارة، يليها المهارات الإدارية بمتوسط حسابي (٣.٦٥)، وقد يرجع ذلك إلى أن من أهم معايير الترشيح والمفاضلة لشغل وظيفة مدير مدارس الثانوية الحصول على برامج تدريبية في العمل الإداري، فالمهارات الإنسانية (٣.٦٤)، وعلى الرغم من أهمية المهارات الإنسانية ودورها في تحسين المناخ المدرسي وتحقيق الأهداف المنشودة، إلا أنها ما زالت في حاجة إلى التطوير لتحقيق المستوى المأمول، فالمهارات الفنية (٣.٦٤)، فالمهارات الفكرية (٣.٥٥)، بينما جاءت المهارات الإدراكية أو التصويرية في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (٣.٤٦). وقد يرجع حصول كل من المهارات الفكرية، والمهارات الإدراكية أو التصويرية في المرتبتين الأخيرتين؛ لقصور البرامج التدريبية التي تستهدفها، على الرغم من أن امتلاك مديري المدارس الثانوية تلك المهارتين يجعلهم قائدين ناجحين.

وبهذا تكون الدراسة أجابت عن السؤال الثالث.

٢- المقابلة

تم إجراء مقابلة مقننة مع عينة من قيادات مؤسسات التعليم قبل الجامعي (المدارس الثانوية العامة) بمحافظة دمياط؛ للتعرف على المعوقات التي تحول دون ممارسة المهارات القيادية بمؤسسات التعليم قبل الجامعي (المدارس الثانوية العامة).
المحور الثاني: المعوقات التي تحول دون ممارسة المهارات القيادية بمؤسسات التعليم قبل الجامعي

جدول (١١)
اختبار كلاً لتكرار استجابات عينة الدراسة

م	عبارات الاستبانة	الرأي									
		موافق بشدة		موافق		إلى حد ما		موافق		موافق بشدة	
		%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت
١	جمود الأنظمة واللوائح.	٤٠.٢	٧	--	--	--	--	٧٢.٧	٨	٢٧.٣	٣
٢	نقص الموارد المالية.	٤٠.١	٨	--	--	٢٧.٣	٣	٢٧.٣	٣	٤٥.٥	٥
٣	ضعف وضوح معايير التقييم.	٣٠.٩	١	--	--	٢٧.٣	٣	٥٤.٥	٦	١٨.٢	٢
٤	الخوف من الفشل.	٣٠.٣	٦	--	--	١٨.٢	٢	٣٦.٤	٤	٩.١	١
٥	نقص الكفاءات البشرية.	٣٠.٤	٥	٩.١	١	٩.١	١	٧٢.٧	٨	--	--
٦	ضعف ثقة القيادات العليا في القيادات المدرسية.	٣٠.٠	٩	--	--	٢٧.٣	٣	٤٥.٥	٥	١٨.٢	٢
٧	ضعف القدرة على توظيف التكنولوجيا.	٣٠.٥	٥	--	--	٩.١	١	٣٦.٤	٤	٥.٧	٥
٨	العادات والتقاليد المجتمعية.	٣٠.٥	٥	--	--	٩.١	١	٤٥.٥	٥	٢٧.٣	٣
٩	قلة الدعم من الإدارة العليا.	٣٠.٥	٥	--	--	٦٣.٦	٧	٣٦.٤	٤	٥.٧	٥
١٠	ضعف الاستفادة من التقنيات المتوفرة.	٣٠.٦	٤	--	--	٩.١	١	٩.١	١	٨١.٨	٩
١١	افتقاد النظرة المستقبلية لقيادة المؤسسات	٣٠.٠	٩	٩.١	١	٩.١	١	٤٥.٥	٥	٣٦.٤	٤

م	عبارات الاستبانة	الرأي											
		موافق بشدة		غير موافق		إلى حد ما		موافق		موافق بشدة			
		%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت		
	التعليمية.												
١٢	قلة توفر الوعي لدى القيادات بأهمية المهارات القيادية.	--	--	٢٧.٣%	٣	٣٦.٤%	٤	٣٦.٤%	٤	٩.١%	١		
١٣	مقاومة العاملين للتغيير في شتى مراحل العملية الإدارية.	--	--	--	--	٥٤.٥%	٦	٣٦.٤%	٤	٩.١%	١		
١٤	اعتناء المؤسسات التعليمية على مركزية الإدارة.	--	--	٩.١%	١	٢٧.٣%	٣	٥٤.٥%	٦	٩.١%	١		
١٥	قلة تفويض الصلاحيات.	--	--	٩.١%	١	٩.١%	١	٤٥.٥%	٥	٣٦.٤%	٤		
١٦	قلة واقعية التقييم المؤسسي وتقييم أداء العاملين.	--	--	٩.١%	١	١٨.٢%	٢	٧٢.٧%	٨	--	--		

كما يتضح من الجدول السابق، أن أفراد العينة يتفقون إلى حد كبير على المعوقات التي تحول دون ممارسة المهارات القيادية بمؤسسات التعليم قبل الجامعي، وجاءت على النحو التالي من الأهمية:

١. جمود الأنظمة واللوائح.
٢. نقص الموارد المالية.
٣. قلة تفويض الصلاحيات.
٤. ضعف وضوح معايير التقييم.
٥. ضعف الاستفادة من التقنيات المتوفرة.
٦. اعتناء المؤسسات التعليمية على مركزية الإدارة.
٧. العادات والتقاليد المجتمعية، وقلة واقعية التقييم المؤسسي وتقييم أداء العاملين.
٨. ضعف القدرة على توظيف التكنولوجيا، قلة الدعم من الإدارة العليا.
٩. مقاومة العاملين للتغيير في شتى مراحل العملية الإدارية.

١٠. نقص الكفاءات البشرية.
 ١١. الخوف من الفشل.
 ١٢. قلة توفر الوعي لدى القيادات بأهمية المهارات القيادية، وافتقاد النظرة المستقبلية لقيادة المؤسسات التعليمية.
 ١٣. ضعف ثقة القيادات العليا في القيادات المدرسية.
- وبهذا تكون الدراسة أجابت عن السؤال الرابع.
- ثالثاً: آليات تفعيل المهارات القيادية لتحقيق الميزة التنافسية بمؤسسات التعليم قبل الجامعي
١. نشر ثقافة التطوير بين مديري مدارس الثانوية العامة.
 ٢. عقد دورات وبرامج تدريبية في مجال فاعلية المهارات القيادية.
 ٣. أن يتم اختيار القيادات المدرسية على أساس توافر المهارات (الذاتية، الإدارية، الإنسانية، الفنية، الفكرية، الإدراكية أو التصويرية).
 ٤. الاهتمام بتنمية وصقل المهارات (الذاتية، الإدارية، الإنسانية، الفنية، الفكرية، الإدراكية أو التصويرية) لمديري مدارس الثانوية العامة.
 ٥. عقد ندوات وملتقيات علمية ومؤتمرات؛ تهدف إلى التعريف بأهمية المهارات القيادية، وطرق وأساليب تفعيلها.
 ٦. العمل على تجاوز المعوقات التي تحد من امتلاك مديري مدارس الثانوية العامة للمهارات القيادية والإدارية من خلال مرونة وتحديث الأنظمة والتعليمات المنظمة لعملهم، ومنحهم مزيداً من الصلاحيات في تنفيذ مهامهم القيادية.
 ٧. حث مديري مدارس الثانوية العامة على التعاون مع جميع العاملين وإشراكهم في اتخاذ القرارات، وتنمية مهاراتهم الإنسانية ومهارات التواصل بغية رفع روحهم العنوية، وزيادة تقبلهم لقيادة الإدارات المدرسية لهم في العمل المدرسي.
 ٨. العمل على تحرير الأنظمة واللوائح التي تنظم العملية التعليمية بالمدارس الثانوية.
 ٩. زيادة الموارد المالية المخصصة للمدارس الثانوية.
 ١٠. الاهتمام بتطبيق وتفعيل معايير التقييم سواء كان التقييم للمؤسسة التعليمية، أو لأداء العاملين.
 ١١. مساعدة مديري المدارس الثانوية العامة على التحرر من الخوف من الفشل.

١٢. العمل على تدريب وإعداد أجيال متلاحقة من الكفاءات البشرية.
١٣. اهتمام القيادات العليا في بث الثقة بالقيادات المدرسية.
١٤. تدريب مديري المدارس على توظيف التكنولوجيا في العملية التعليمية والإدارية.
١٥. ضرورة توفر الوعي لدى القيادات بأهمية المهارات القيادية
١٦. العمل على تفويض الصلاحيات
١٧. التنسيق بين وزارة التربية والتعليم، والجامعات، والمراكز التربوية؛ للاستفادة من نتائج الأبحاث العلمية والدراسات المتعلقة بالإدارة المدرسية والمهارات القيادية، والاستعانة بخبراء تربويين واستشارتهم في المشكلات التي تعترض العملية التربوية.
١٨. التنسيق والتعاون مع كليات التربية من خلال وضع برامج لتنمية المهارات القيادية لمديري مدارس الثانوية العامة.
١٩. إطلاع مديري المدارس على كل ما يستجد من أمور في مجال الإدارة المدرسية، وعمل دورات تدريبية وورش عمل للمديرين في مجال الإدارة التربوية، وإعطاؤهم المزيد من الصلاحيات التي تتناسب مع حجم المهام الملقاة عليهم.
٢٠. تدريب المديرين على الإعداد والتخطيط للاجتماعات المدرسية مع المعلمين، وأولياء الأمور وعلى حسن إدارتها؛ حتى يتحقق التقارب بين وجهات النظر حول سبل المشاركة الجماعية في القيادة المدرسية، وزيادة التفاعل فيما بينهم، وبما ينعكس إيجابياً على عملية التربية والتعليم.
٢١. انتقاء مديري المدارس بعناية، على أسس موضوعية تعتمد على مجموعة من الأسس أهمها المؤهل العلمي (من حملة الماجستير والدكتوراه؛ وتكون الأولوية في الاختيار لحملة المؤهلات الأعلى من البكالوريوس)، والخبرة العملية، وعدد الدورات (من خلال عمل دورات تدريبية مكثفة للمديرين؛ بالتنسيق مع كليات التربية من أجل رفع مستوى العمل الإداري والمؤسسي).
٢٢. ضرورة الاستعانة بالخبراء والمتخصصين في مجال الجودة لتنفيذ البرامج التدريبية للمديرين.
٢٣. ضرورة التوجه نحو العمل بروح الفريق والبعد عن المركزية.

٢٤. إجراء دراسة مماثلة للأنماط القيادية وأثرها في تحقيق مستوى جودة التعليم في المدارس الحكومية للتعرف على أثر استخدام النمط القيادي في تحقيق مستويات جودة التعليم لديهم.

٢٥. تصميم البرامج التدريبية اللازمة لتطوير أداء مديري التربية والتعليم في ضوء الاتجاهات الحديثة للإدارة، والتنسيق مع جهات محلية وعالمية متخصصة في تقديم هذه البرامج، وخاصة كليات التربية في الجامعات.

المراجع

١. ياسر فتحي الهداوي: إدارة المدرسة وإدارة الفصل - أصول نظرية وقضايا معاصرة، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة، ٢٠٠٩، ص ص ١٥-١٦.
٢. سعاد هاشم قصيبات: الإدارة العامة والتربوية في عالمنا المعاصر، دار الكتب الوطنية، بنغازي، ٢٠١٠، ص ص ١٥-١٦.
٣. السيد سلامة الخميسي: قراءات في الإدارة المدرسية - أسسها النظرية وتطبيقاتها الميدانية والعملية، دار الوفاء لندنيا للطباعة والنشر، الإسكندرية، ٢٠٠٢، ص ٢٠٥.
٤. محمد حسن أحمد: إدارة التخطيط والتنظيم، دار كنوز المعرفة، عمان، ٢٠٠٧، ص ص ١٣٦-١٣٧.
٥. أحمد يوسف سعد: اللامركزية في التعليم - متطلبات الإعداد المؤسسي، مكتبة كوميت، القاهرة، ٢٠٠٩، ص ١٥.
6. Rudolf Kempa1, Marthen Ulorlo, Izaak Hendrik Wenno: Effectiveness Leadership of Principal, **International Journal of Evaluation and Research in Education (IJERE)**, Vol.6, No.4, 2017, p. 308.
٧. بدر عوض لزوم الرشيد: "مدخل الميزة التنافسية واستراتيجياتها- دراسة تحليلية ورؤية تكاملية"، مجلة كلية التربية، ع ١٠٢، كلية التربية، جامعة بنها، ٢٠١٩، ص ص ٣٨٩-٤٠٥.
٨. بهاء الدين عربي محمد محمد عمار: "تطوير التعليم الابتدائي في مصر لتحقيق الميزة التنافسية في ضوء مؤشرات التنافسية العالمية"، دراسات تربوية ونفسية، ع ١٠٢، كلية التربية، جامعة الزقازيق، ٢٠١٩، ص ص ٢٢٧-٣٣١.
٩. حسن شحادة: المهارات القيادية المنوطة بمدير المدارس الثانوية ومدى تنفيذهم لها في محافظة إربد، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة اليرموك، إربد، ٢٠١٦.
10. Chuan Yan Piaw, Tie Fatt Hee,: Factors of leadership skills of secondary , school principals, university of Malaysia , Institute of Education Leadership, WismaR&D, Jalan pantai Baru,59990Kuala lumpure,Malaysia, World Confernce on Education Sciences WCES2013 , **available at <http://www.sciencedirect.com>**
11. Saeid Farahbaksh: The role of emotional intelligence in increasing quality of work life in school principals, Associate professor, **Department of education**, torestan university, K. horramabad, Lyan, 2012 . available at <http://www.sciencedirect.com>
12. Festus. M: Achieving Competitive Advantage in Insurance Industry, The Impact of Marketing Innovation and Creativity, **European Journal of Social Science**, Vol.19, No.1, 2011, p. 123.

13. Elbert Smith: Principal Leadership Faculty, Teacher Compliance and School Effectiveness, **Dissertation Abstracts International**, Vol.55, No.6, 2010.

١٤. عبد الله بن مسفر سعيد: مستوى المهارات القيادية المتوفرة وتطويرها لدى مديري المدارس الثانوية في منطقة الباحة بالمملكة العربية السعودية، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة عدن، ٢٠٠٧.

١٥. سعيد بن فالح المغماسي: "القيادة التربوية والمهارات القيادية اللازمة لقادة المؤسسات التربوية"، **مجلة كلية التربية**، ع ٤٥، ج ١، كلية التربية، جامعة المنصورة، يناير ٢٠٠٤، ص ص ١٠٠-١٢٨.

١٦. ديولذب. فان دالين: "مناهج البحث في التربية وعلم النفس"، ط٧، ترجمة محمد نبيل نوفل وآخرين، مكتبة الأنجلو المصرية، القاهرة، ٢٠١٠، ص ٤٣٩.

١٧. أحلام محمود حسين الجندي: تطوير إدارة المدارس الثانوية العامة في ضوء مدخل الإدارة الذاتية في مصر، **مجلة كلية التربية**، مج ٦٥، ع ١، كلية التربية، جامعة طنطا، ٢٠١٧، ص ٤١٥.

١٨. سلمي عمر الخليفة طه محمد: "خصائص نُظم المعلومات الإدارية وأثرها في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة من وجهة نظر العاملين في قطاع البنوك بولاية الخرطوم"، **مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية**، مج ١٨، ع ١، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، ٢٠١٧، ص ٧٥.

١٩. محمد جاد حسين أحمد: "متطلبات تطبيق ستة سيجما Sigma Six لتحقيق الميزة التنافسية بالجامعات- دراسة تطبيقية على بعض كليات جامعة جنوب الوادي"، **مجلة كلية التربية**، ع ٣٩، ج ٣، كلية التربية، جامعة عين شمس، ٢٠١٥، ص ١١١.

٢٠. جمهورية مصر العربية: **قانون التعليم (١٣٩) لسنة ١٩٨١م وتعديلاته**، المواد (١)، ٢، ٣، ٢٢، ٢٦، ٢٧)، مطابع وزارة التربية والتعليم، القاهرة، ٢٠٠٨.

٢١. سعود بن جمعان بن محمد القحطاني: "إسهامات مشرفي الإدارة المدرسية في تنمية المهارات القيادية لمديري المدارس الحكومية بمحافظة القويعة"، **مجلة البحث العلمي في التربية**، ع ١٨، ج ٨، كلية البنات للآداب والعلوم والتربية، جامعة عين شمس، ٢٠١٧، ص ٤١٥.

٢٢. سوما علي سليطين: الإدارة الاستراتيجية وأثرها في رفع أداء منظمات الأعمال- دراسة ميدانية على المنظمات الصناعية العامة في الساحل السوري، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الاقتصاد، جامعة تشرين، ٢٠٠٧، ص ٧.

٢٣. عبيد بن عبد الله بن بختيار السبيعي: الأدوار القيادية لمديري التربية والتعليم في ضوء متطلبات إدارة التغيير، رسالة دكتوراة غير منشورة، كلية التربية، جامعة أم القرى، ١٤٣٠هـ، ص ٥٣.
٢٤. بلال خلف السكارنة: القيادة الإدارية الفعالة، دار المسيرة، عمان، ٢٠١٣، ص ٤٤.
25. 1- James Tobin: Management and Leadership Issues for School Building Leaders, **NCPEA International Journal of Educational Leadership Preparation**, Vol.9,No.1, March, 2014.
٢٦. راتب سلامة السعود: القيادة التربوية مفاهيم وآفاق، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، ٢٠١٤، ص ٦٥.
٢٧. عزيزة عبد الله طيب، أسماء ناصر إبراهيم الوشمي: "ممارسة المهارات القيادية لدى مديرات المدارس المطبقة للبرنامج الوطني لتطوير المدارس في مدينة بريدة"، العلوم التربوية، مج ٢٤، ع ٢، كلية الدراسات العليا للتربية، جامعة القاهرة، ٢٠١٦، ص ١٠٥.
٢٨. سعود بن جمعان بن محمد القحطاني: مرجع سابق، ص ٤١٥.
29. 1- Chua Yan Piaw & Other: Factors of leadership skills of secondary school principals, **Procedia-Social and Behavioral Sciences**, No 116, 2014, PP 5125-5129
30. 1-Asiedu-Kumi, A.: Model Leadership: Discovering Successful Principals, Skills, Strategies, And Approaches For Student Success ,Unpublished Phd Dissertation, University Of Southern California, USA, 2013.
٣١. أميمة محمد سالم هزايمة: درجة ممارسة مديرات المدارس للمهارات القيادية ومعوقاتهما وسبل تطويرها في محافظة إربد"، رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة اليرموك، ٢٠١٤، ص ٤٢.
٣٢. شهرزاد محمد النعيمي: بنا برنامج تطويري في ضوء تقويم أداء مهارات القيادة الإدارية والتربوية، دار الصفاء، عمان، ٢٠١٠، ص ٢٦.
٣٣. محمد حسنين العجمي: الإدارة والتخطيط التربوي النظرية والتطبيق، ط ٤، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، ٢٠١٠، ص ١٨٤.
٣٤. محمد حسنين العجمي: الإدارة والتخطيط التربوي النظرية والتطبيق، ط ٣، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، ٢٠١٣، ص ٢٧٤.
٣٥. عبد الله عبد الواحد الغامدي: القيادة التربوية، دار الكفاح للنشر، الرياض، ٢٠١٣، ص ١١٢.
٣٦. نجم عبد الله العزاوي، عباس حسين جواد: تطور إدارة الموارد البشرية، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان، ٢٠١٠، ص ٤١.

٣٧. عنتر محمد أحمد عبد العال: "تحقيق المزايا التنافسية بالجامعات المصرية في ضوء الذكاء الاستراتيجي"، مجلة كلية التربية في العلوم التربوية، مج ٤١، ع ٤، كلية التربية، جامعة عين شمس، ٢٠١٧، ص ٢٠٨.
٣٨. ياسر محمد خليل: "القيادة الاستراتيجية ودورها في تحسين الميزة التنافسية للجامعات المصرية"، مجلة البحث العلمي في التربية، ع ١٨، ج ٥، كلية البنات للآداب والعلوم والتربية، جامعة عين شمس، ٢٠١٧، ص ١٣٥.
٣٩. زكريا الدوري، أحمد علي صالح: الفكر الاستراتيجي وانعكاساته على نجاح منظمات الأعمال قراءات وبحوث، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان، ٢٠٠٩، ص ٢٠٦.
٤٠. أبو بكر مصطفى، مصطفى محمود أبو بكر: الموارد البشرية مدخل لتحقيق الميزة التنافسية، الدار الجامعية، الإسكندرية، ٢٠٠٤، ص ١٤.
٤١. محمود عبد الحليم منسي: أسس البحث في المجالات النفسية والاجتماعية والتربوية، مركز الإسكندرية للكتاب، الإسكندرية، ٢٠٠٢، ص ٩٣.
٤٢. سامي محمد ملحم: مناهج البحث في التربية وعلم النفس، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، ٢٠٠٥، ص ٢٩٨.

...