



## العدد العاشر / الجزء الثاني كانون الأول 2021

درجة امتلاك مديري المدارس الأساسية الحكومية في لواء القويسمة للمهارات القيادية .

**The degree to which public school principals in the Qweismeh district possess leadership skills from the viewpoint of their teachers.**

إعداد فاطمة محمد عشبان الحنيطي .

الملخص .

هدفت هذه الدراسة إلى الوقوف على درجة امتلاك مديري المدارس الحكومية في منطقته القويسمة للمهارات القيادية ، واتبعت الباحثة المنهج الوصفي المسحي نظراً لملاءمته للدراسة وتكونت عينة الدراسة من عينة عشوائية من مدرء المدارس في لواء القويسمة وعددهم (23) مديراً ومديرة وقد أظهرت نتائج الدراسة أن مديري المدارس الحكومية في منطقته لواء القويسمة لديهم مهارات قيادية مرتفعة بشكل عام بمتوسط حسابي (2.25) وانحراف معياري (0.455) وأنه لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $a \leq 0.05$ ) في استجابات مديري المدارس الأساسية الحكومية بمنطقته لواء القويسمة نحو درجة توافر المهارات القيادية لديهم تعزى لمتغير الجنس، والخبرة، والمؤهل العلمي وأوصت الدراسة بضرورة اهتمام وزارة التربية والتعليم بالتركيز على المهارات القيادية للمدرء قبل التنسيب بتعيينهم أو تكليفهم بالإدارة المدرسية.

الكلمات المفتاحية : درجة امتلاك مديري المدارس ، المهارات القيادية ، الإدارة المدرسية.

Abstract

This study aimed to determine the degree to which government school principals in Qweismeh possess leadership skills, and the researcher followed the descriptive survey approach due to its relevance to the study. The study sample consisted of a random sample of school principals in the Qweismeh District, numbering (23) principals and principals. The results of the study showed that the principals of government schools in the Qweismeh District have high leadership skills in general with an arithmetic mean (2.25) and a standard deviation (0.455), and that there are no differences Statistically significant at the significance level ( $a \leq 0.05$ ) in the



المجلة العربية للعلوم الإنسانية والاجتماعية  
Arab Journal for Humanities and Social Sciences

responses of the principals of government basic schools in the Qweismeh district towards the degree of availability of leadership skills they have due to the variable of gender, experience, and educational qualification, The study recommended that the Ministry of Education should focus on the leadership skills of principals before appointing them or assigning them to school administration, Qweismeh District have high leadership skills in general with an arithmetic mean (2.25) and a standard deviation (0.455), and that there are no differences Statistically significant at the significance level ( $\alpha \leq 0.05$ ) in the responses of the principals of government basic schools in the Qweismeh district towards the degree of availability of leadership skills they have due to the variable of gender, experience, and educational qualification, The study recommended that the Ministry of Education should focus on the leadership skills of principals before appointing them or assigning them to school administration.

**Keyword; The degree to which public school principals, leadership skills.**

**المقدمة:** الحمد لله الذي أحسن كل شيء خلقه والصلاة والسلام على خاتم انبيائه وامام رسله، سيدنا محمد الذي وصى بإحسان العمل واتقانه، (ان الله يحب إذا عمل احدكم عملا ان يتقنه) وجعله طريقا لمحبة الله وغفرانه اما بعد، تشكل القيادة محورا مهماً تركز عليه مختلف النشاطات في المنظمات العامة والخاصة على حد سواء . وفي ظل تنامي المنظمات وتعدد اعمالها، أصبحت الحاجة ملحة لإحداث التطوير والتغيير الملائم بالشكل الذي يضمن لها الاستمرارية والتميز . وهذه مهمة لا تتحقق إلا في ظل قيادة إدارية واعية، وهذه القيادة تمتلك من المهارات القيادية ما يمكنها من توجيه الطاقات وتحريك الجهود لتحقيق أفضل مستوى من الإنجاز .

لازالت القيادة ملهمة لكثير من الباحثين في دورها ووظيفتها في نجاح أو إخفاق المؤسسة التي تعمل فيها القيادة حيث أن التقدم التكنولوجي والعولمة، أدى إلى تغير سريع في وظائف القيادة، واتساع دورها، وزاد من الحاجة إلى قيادة ديناميكية مرنة قادرة على مواجهة التحديات، وتستحوذ نظريات القيادة والدارة وتطبيقاتها على اهتمام فئة عريضة من المهتمين بمجال القيادة والادارة والاعمال والتنظيمات والمؤسسات،



المجلة العربية للعلوم الإنسانية والاجتماعية  
Arab Journal for Humanities and Social Sciences

حيث تبحث هذه المؤسسات عن الغايات والوسائل وأسس القيادة الفاعلة، وذلك لان الحاجة إلى القيادة والإدارة الفاعلة ذات الكفاءة العالية قد أصبحت أقوى من ذي قبل. والقيادة في مواقفها المتعددة تعبر عن نمط من العلاقة بين القائد والفريق، والتي تؤدي بدورها إلى توجيه الافراد لبذل أقصى جهد ممكن في سبيل تحقيق الأهداف المنشودة، والقيادة بهذا المعنى نمط من السلوك الاساسي يعمل فيها القائد عل تنظيم جهود الافراد وتنسيق اتجاهاتهم، ودوافعهم نحو العمل، الانجاز وحل مشاكلهم التي تحول دون فاعلية أدائهم (الزبيق, 2004، ص15)

**مشكلة الدراسة:**

يشكل الإرتقاء بمستوى القيادة والإدارة تحدياً كبيراً للقطاع التربوي ، نظراً للأدوار التربوية الهامة التي يتوجب عليهم القيام بها، فالمدير في مدرسته يعتبر أهم أسس نجاح العملية التربوية ، وحتى يتمكن من قيادة وإدارة المدرسة على أفضل حال ، إذ يتطلب منه امتلاك مجموعة من المهارات القيادية والتي اصطلح على تسميتها بالمهارات القيادية ، ومن هنا جاءت دراستنا للوقوف على درجة امتلاك مديري المدارس الأساسية الحكومية في لواء القويسمة للمهارات القيادية، واستنادا لما تقدم فإن مشكلة الدراسة تمكن في الإجابة على التساؤل الرئيس التالي: **ما درجة امتلاك مديري**

**المدارس الحكومية في لواء القويسمة للمهارات القيادية؟**

وينبثق عن السؤال الرئيس الأسئلة الفرعية التالية:

1. ما هي درجة امتلاك مديري المدارس الحكومية في منطقته لواء القويسمة للمهارات القيادية؟

2. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) في

استجابات مديري المدارس الاساسية الحكومية بمنطقه لواء القويسمة نحو درجة

توافر المهارات القيادية لديهم تعزى لمتغير الجنس، والخبرة، والمؤهل العلمي؟



### أهمية الدراسة:

الأهمية النظرية: تظهر قيمة مثل هذه الدراسة في تكوين رؤية واضحة لمدرء المدارس للمهارات التي تتطلبها وظيفتهم حتى يحافظوا على سير العملية التربوية بالشكل المأمول ، ومن ثم يوازن كل منهم بين ماينبغي له من مهارات يمتلكها وبين الحال التي هو عليها.

الأهمية العملية: تتأمل هذه الدراسة تقديم نتائج جديدة عملية للمسؤولين في وزارة التربية والتعليم لإعادة نظرهم في بعض جوانب اعداد وتدريب مديري المدارس الحكومية كما يفيد مديري المدارس الحكومية في التعرف على درجة امتلاك واهميه كل مهاره من للمهارات القيادية وضرورة اتقان هذه المهارات ونقلها الى المعلمين بما ينعكس على ايجابيه العملية التعليمية.

الأهمية التطبيقية: تفعيل وتنفيذ مدرء المدارس لما يعرفونه عن المهارات القيادية قي مدارسهم.

### أهداف الدراسة:

تسعى هذه الدراسة الى تحقيق الاهداف الأتية:

1. الوقوف على درجة امتلاك مديري المدارس الحكومية في منطقته القويسمة للمهارات القيادية.
2. التعرف على أثر الخبرة والجنس والمؤهل العلمي على ممارسه المهارات القيادية لدى مديري المدارس الحكومية في منطقته القويسمة.
3. وضع قائمة بالمهارات القيادية التي ينبغي على مديري المدارس الحكومية امتلاكها.
4. التعرف على نقاط القوة وجوانب الضعف في امتلاك المهارات القيادية لمديري المدارس الحكومية بمنطقته القويسمة.



### فروض الدراسة:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) في استجابات مديري المدارس الأساسية الحكومية بمنطقة لواء القويسمة نحو درجة توافر المهارات القيادية لديهم تعزى لمتغير الجنس، والخبرة، والمؤهل العلمي.

**حدود الدراسة:** تتمثل حدود الدراسة الحالية في الآتي:

**الحدود المكانية:** سنقتصر الدراسة على المدارس الحكومية التابعة لمديرية لواء القويسمة.

**الحدود الزمانية:** - الفصل الدراسي الأول 2021\2022

**الحدود البشرية:** اقتصر الدراسة على عينة من مديري ومديرات في مدارس أساسية تابعة لمديرية القويسمة في العاصمة عمان.

**الحدود الموضوعية:** تقتصر هذه الدراسة بالتعرف على درجة امتلاك مديري المدارس الأساسية الحكومية في لواء القويسمة للمهارات القيادية.

**مفاهيم الدراسة:**

**درجة الامتلاك:** هي الدرجة المعبرة عن الوسط الحسابي لتقديرات مديري المدارس الحكومية على فقرات أداة الدراسة المعدة لهذا الغرض.

**المهارات القيادية:** الدرجة التي يحصل عليها مديري المدارس الأساسية الحكومية عند الاستجابة عن فقرات الاستبيان المستخدم في هذه الدراسة.

**مديري المدارس الحكومية:** هو مدير او مديرة الذي توكل اليه مهمه ادارة المدارس الأساسية الحكومية التابعة لمديرية التربية والتعليم للواء القويسمة في العام الدراسي 2020/2021.

**الإطار النظري:**

**القيادة :** يعبر مصطلح القدرة عن التأثير على جماعة ما للقيام بعمل أو نشاط في إطار أهداف محددة، وقد تكون القيادة قادرة على الضبط والإدارة والتنظيم، وقد تكون غير منضبطة، وقد تكون بين المسؤولين، هذا يعتمد على مستوى تمكن المعلم من كفاية القيادة وهو ما يحتاج إلي خبرة وممارسة في عديد من المواقف (اللقاني، 1999،



المجلة العربية للعلوم الإنسانية والاجتماعية  
Arab Journal for Humanities and Social Sciences

ص29) ،أو أنها القدرة على توجيه الآخرين والتأثير في سلوكهم والتعاون معهم من أجل تحقيق أهداف محددة، وذلك في جو من العمل كفريق متكامل ومحقق للأهداف المشتركة(الحمدان والفضيلي ، 2008،ص584 )، حيث تمثل القيادة جوهر العملية الإدارية، فهي التي تقوم بالدور الأساسي الذي يؤثر في كل جوانب العملية الإدارية، كما تُعد عنصراً حيوياً وأداة رئيسة تستطيع المؤسسات من خلالها تحقيق أهدافها، ويعتبر استمرار وازدهار نشاطها وعملياتها المختلفة مرهون بهذه القيادة، والمجتمع الذي يحتضن هذه المنظمات سيصل إلى التقدم، من خلال قدرات هذه المؤسسات وقدرات قياداتها(الحراشنة، 2012،ص165 )، ومن هنا فالقيادة الناجحة حجر الزاوية في العملية التعليمية التربوية فهي التي تحدد المعالم وترسم الطريقة لتحقيق الأهداف المنشودة، والقائد التربوي هو الشخص الذي يكون تأثيره في أعضاء جماعته أكبر من تأثير أي منهم وذلك من حيث تحديد هدف الجماعة أو من حيث تنفيذ هذا الهدف(مطاوع، 2003، ص74 )

ولقد تعددت التعريفات التي تناولت مفهوم القيادة بتعدد المدارس والتوجهات التي تناولت هذا المفهوم، " حتى أن إحدى الدراسات المسحية كشفت عن وجود 350 تعريفاً إلا أنها لم تعثر على تعريف واحد يرضي جميع الأطراف(داوني ، 2013، ص21)

، ويرجع ذلك إلى أن مفهوم القيادة تحكمه مجموعة من العوامل المتغيرة كالبيئة والزمن والعوامل السياسية والثقافية في المجتمع، وفيما يلي بعض هذه التعريفات:  
القيادة هي : عملية تأثير تفضي إلي إنجاز الهدف المرغوب، فهي تتضمن حث وتشجيع الأفراد لتحقيق رؤية المدرسة، قائمة على قيم شخصية أو مهنية واضحة(ديفيز وكريستوفر ، 2009، ص22)

حيث أن القيادة التربوية تتمثل في التأثير في نشاط الافراد وسلوكهم وتوجيه جهودهم لتحقيق اهداف محدهه حيث تختلف القيادة باختلاف النشاط الذي تمارسه



المجلة العربية للعلوم الإنسانية والاجتماعية  
Arab Journal for Humanities and Social Sciences

المنظمة، وعلى سبيل المثال فقد يوصف القائد الذي يمارس نشاطا سياسيا في القائد السياسي، والذي يمارس نشاطا عسكرياً في القائد العسكري، والذي يمارس نشاطا تربويا في القائد التربوي(القيوتي، 2000، ص181) والقيادة هي القدرة على رئاسة جمع من العاملين وقيادتهم لأداء عملهم على الوجه الأكمل لتحقيق أهداف المنشأة(عليوة ، 2001، ص 46) وهي عملية تأثير من قبل القائد على الأفراد للوصول للأهداف المرسومة أو المعنية (مساد، 2005، ص54)

كما يعرفها أيضاً سارتي (Sadeghi) بأنها إنشاء عالم يجعل القائد فيه الأفراد يشعرون بأن هذا العالم يخصهم وحدهم، ويحاولون بذل كل طاقتهم من أجل تحقيق الأهداف المنشودة (Sadeghi.J and et al (2013, p:172) فالقيادة إذن هي عملية التأثير في أنشطة وسلوك الفرد أو الجماعة، من أجل تحقيق الأهداف المنشودة في موقف معين، وذلك عن طريق التعاون في رسم الخطط، وتوزيع المسؤوليات وفقاً للكفاءات والاستعدادات البشرية، والإمكانات المادية المتاحة. ومن خلال التعريفات السابقة يتضح أن هناك ثلاثة شروط أو عناصر لابد من توافرها لوجود القيادة:

1. وجود جماعة من الأفراد.
2. وجود شخص من بين أعضاء الجماعة قادر على التأثير الإيجابي في سلوك هؤلاء الأفراد.
3. أن تستهدف عملية التأثير توجيه نشاط الجماعة وتعاونهم لتحقيق هدف مشترك يسعون لتحقيقه.

### أهمية القيادة :

لاشك أن القيادة تمثل المحرك الرئيس في حياة الأفراد والأمم والشعوب، فهي ظاهرة اجتماعية نلمس آثارها في مختلف مناحي الحياة، في المؤسسات والأندية، والمصانع والشركات ومن دونها لا يمكن تحقيق الأهداف سواء كانت مادية أو معنوية، لذا يمكن القول بأن القيادة تعد هامة وضرورية لجميع



المجلة العربية للعلوم الإنسانية والاجتماعية  
Arab Journal for Humanities and Social Sciences

المؤسسات العامة والخاصة على حد سواء من أجل تحقيق التقدم والتطور والنمو، كما أنها تحتل مكانة كبرى في المجال التعليمي على وجه الخصوص؛ لأنها تهتم بإعداد الإنسان وتنميتها من جميع الجوانب: الجسمية والعقلية والاجتماعية والأخلاقية والنفسية؛ لكي يكون قادراً على مواصلة حياته العملية فيما بعد وتكمن أهمية القيادة فيما يلي: (خيري ، 2012، ص 21)

1. أنها حلقة الوصل بين العاملين وبين خطط المؤسسة وتصوراتها المستقبلية.
  2. أنها البوتقة التي تتصهر داخلها كافة المفاهيم والاستراتيجيات والسياسات.
  3. السيطرة على مشكلات العمل وحلها، وحسم الخلافات والترجيح بين الآراء.
  4. تسهيل للمؤسسة تحقيق الأهداف المرسومة.
  5. تنمية وتدريب ورعاية الأفراد باعتبارهم أهم موارد المؤسسة، كما أن الأفراد يتخذون من القائد قدوة لهم.
  6. مواكبة المتغيرات المحيطة وتوظيفها لخدمة المؤسسة.
  7. تدعيم القوى الإيجابية في المؤسسة وتقليل الجوانب السلبية قدر الإمكان.
- وظائف القيادة:** تشتمل وظائف القيادة على الأطر التالية (ضحوي ، 2014، ص 92)

1. التخطيط لترجمة الأهداف بعيدة المدى إلى أهداف واقعية ممكنة التحقيق.
2. وضع سياسة تعليمية للمؤسسة تعكس السياسة العامة للتعليم، بما يتوافق مع مطالب وظروف المستفيدين من الخدمات التعليمية.
3. تنظيم عمليات التفاعل الاجتماعي المحققة للأهداف في إطار المناهج المقررة.
4. التنسيق بين الأدوار لتجنب صراع الأدوار، والعمل وفقاً لمعايير مشتقة من الأهداف العامة للتعليم.
5. تحقيق تماسك بناء الجماعة من حيث توفير إمكانات الحراك الرأسي والأفقي وطرق الاتصال المنتظم.





### المهارات القيادية:

**تعريف المهارات القيادية:** عرفت المهارة بأنها القدرة على تنفيذ أو أداء العمل أو تحقيق نتيجة باستخدام أساليب وطرق تتسم بالكفاءة والتميز بما يحقق نتائج أعلى وأفضل (قنديل، 2010، ص 67)، وعرفت المهارات القيادية أنها مجموعة من المهارات الأساسية اللازمة لنجاح العمل الإداري بدرجات متفاوتة مثل المهارات الذاتية الممتثلة بالصفات الشخصية، والقدرات العقلية، والمهارات الإنسانية والإدراكية والفنية (العميرة، 2002، ص 49)، والمهارات القيادية هي مجموعة السمات والقدرات المعرفية والشخصية والفنية ذات الكفاءة والفاعلية التي يمتلكها القائد من أجل القيام بأعمالهم بسهولة ودقة وسرعة لتحقيق الأهداف المطلوبة (الشاعر، 2016، ص 46)

**أهمية المهارات القيادية:** يعد مدير المدرسة محور القيادة في الإدارة المدرسية، إذ يقوم بتنسيق الجهود مع المرؤوسين في مجالات التنظيم والتخطيط والإشراف والمتابعة والتقويم وتفويض الصلاحيات بما يضمن أداء المهام التربوية على أكمل وجه وجودة عالية، وحتى يتمكن المدير من أداء دوره المهم، لا بد له من امتلاك المهارات القيادية والفنية اللازمة التي تمكنه من أداء عمله، وإنجاز المهام الموكلة اليه بكفاءة عالية، لأنه مشرفاً مقيماً ومسؤولاً عن ضمان جودة التعليم في المدرسة فأداء المدير يتطلب توافر مهارات إدارية للنجاح في عمله، وإنجاز مهامه المنوطة به بالإضافة الى توفر السمات الشخصية التي تشكل نمط شخصيته، بما ينعكس على تنمية مرؤوسيه والإشراف عليهم وتمكينهم من اكتساب خبرات تتيح لهم أداء ادوارهم الاجتماعية في إطار عملية ثابتة مستمرة (مساد، 2005، ص 61)

وهذه المهارات تعد عوامل تساعد على النجاح في الإدارة المدرسية، والقيادة التربوية شأنها في ذلك شأن ميادين الإدارة الأخرى وفي مقدمة هذه العوامل ما يتعلق منها بالمهارات الإدارية، والمهارة يقصد بها أداء العمل بسرعة ودقة. وهي بهذا المعنى تختلف عن القدرة مع ان القدرة تعني امكانية أداء العمل بصرف النظر عن السرعة او



المجلة العربية للعلوم الإنسانية والاجتماعية  
Arab Journal for Humanities and Social Sciences

الدقة في ادائه ، فالمهارة قدرة فائقة متطورة وتتميز بكونها مكتسبة ونامية ، اي ان الانسان اكتسبها من خلال خبراته وتجاربه وممارساته وهذه بدورها تعمل على تنمية المهارة باستمرار .

### أنواع المهارات القيادية:

لا شك أن كل قائد يجب أن يتميز بصفات أو مهارات تساعده على التأثير في سلوك تابعيه وتحقيق أهداف الإدارة التي يعملون فيها، ولكي يستطيع القائد تفهم الأطراف الثلاثة لعملية القيادة وهي (القائد - التابعون - الموقف) فلا بد أن يحوز أو يكتسب أربع مهارات وذلك لكي يبلغ أهداف العمل ويرفع الإنتاجية من ناحية، ويحقق أهداف الأفراد ويرفع درجة رضاهم من ناحية أخرى، وهذه المهارات هي (السلمي، 1989، ص 57)

1. **المهارة الفنية:** وهي أن يكون القائد مجيدا لعمله متقنا إياه، ملما بأعمال مرؤوسيه من ناحية طبيعة الأعمال التي يؤدونها، عارفا لمراحلها وعلاقاتها ومتطلباتها، كذلك أن يكون بإمكانه استعمال المعلومات وتحليلها ومدركا وعارفا للطرق والوسائل المتاحة والكفيلة بإنجاز العمل، حيث تتعلق هذه المهارات بالأساليب والطرائق التي يستخدمها رجل الإدارة في ممارسة عمله ومعالجته للمواقف التي يصادفها ، وتتطلب المهارات الفنية توافر قدر ضروري من المعلومات والاصول العلمية والفنية التي يتطلبها نجاح العمل الاداري ، وهكذا ترتبط المهارات الفنية بالجانب العلمي في الإدارة وما تستند اليه من حقائق ومفاهيم الاصول العلمية. وتتطلب الامام بالمناهج الدراسية واهدافها والطرائق التدريسية ومتابعة تطبيقاتها وتوزيع مباحث المنهج بين المعلمين في ضوء حاجات وميول المعلمين وامكاناتهم وتخصصاتهم ، وتنظيم برامج الدروس الاسبوعية وبرامج النشاطات اللامنهجية ، والامتحانات الفصلية والسنوية ، وأهم الخصائص المميزة للمهارة الفنية تتمثل بما يلي:



المجلة العربية للعلوم الإنسانية والاجتماعية  
Arab Journal for Humanities and Social Sciences

- أ- أي أنه يمكن التحقق من توافرها لدى القارئ بسهولة لأنها تبدو واضحة أثناء أدائه لعمله.
- ب- أنها تتميز بالمعرفة الفنية العالية والمقدرة على التحليل في استخدام الأدوات والوسائل الفنية اللازمة لإنجاز العمل.
- ت- أنها مألوفة أكثر من غيرها لكونها أصبحت مألوفة في الإدارة الحديثة وفي عصر التخصص.
- ث- هي أسهل في اكتسابها وتمييزها من المهارات الأخرى
2. المهارة الإنسانية: عرفت المهارة الإنسانية بأنها القدرة على تفهم سلوك العاملين وعلاقاتهم ودوافعهم والعوامل المؤثرة على سلوكهم وتنسيق جهودهم وخلق روح العمل الجماعي لديهم وجعلهم ينهضون بالمسؤوليات الملقاة على عاتقهم بروح يسودها التعاون والتكامل والانسجام (ربيع، 2006، ص 89)
3. وعرفت بأنها القدرة على إدارة العمل والتحفيز والتفاعل الإيجابي مع الأفراد. فالمهارات الإنسانية تعني القدرة على التعامل مع المرؤوسين وتنسيق جهودهم وخلق روح العمل الجماعي بينهم، (رسمي، 2004، ص 83)
4. فالقيادة أساسها المحبة والولاء، فعندما يمتلك القارئ مهارات التعامل مع المرؤوسين فإنه يمتلك قلوبهم وأرواحهم ويقودهم من خلال الإقناع والرضا (الجابري، 2009، ص 21)، ولا بد أن يتوافر في المهارة الإنسانية لدى القارئ مايلي (المغربي، 2006، صص 39-40)
1. القدرة على حفز الأفراد وتشجيعهم وتدعيم سلوكهم الإيجابي وتقديم التسهيلات لإثارة دوافعهم للعمل والإنتاج.



المجلة العربية للعلوم الإنسانية والاجتماعية  
Arab Journal for Humanities and Social Sciences

2. القدرة على حسن الاختيار للأفراد والاستفادة من جهود الأفراد المتباينة من أجل الحصول على أفضل الأفكار والأمور لتطوير المؤسسة.
3. الإرشاد والتوجيه للأفراد والتنسيق فيما بينهم.
4. التواصل التام والمستمر بين مجموعات العمل الصاعد، الهابط، الأفقي.
5. السعي لتخفيف الضغوط النفسية للعاملين مع القدرة على حل الصراع فيما بينهم قدر الإمكان.

فالمهارات الإنسانية تتمثل بقدرة القائد على التعامل مع الأشخاص، وخلق جو من التعاون والعمل بروح الفريق، وتنسيق الجهود لتحقيق الأهداف ومما لا شك فيه ان امتلاك المهارات الإنسانية أصعب من امتلاك المهارات الفنية وذلك لصعوبة العلاقات بين الافراد حيث تعد أكثر تعقيدا وصعوبة، فهي تتعلق بالطريقة التي يستطيع بها رجل الادارة التعامل بنجاح مع الآخرين ، اي كيف يستطيع ان يجذب الاخرين اليه ويجعلهم يتعاونون معه ويخلصون في العمل ويزيدون من قدرتهم على الانتاج والعطاء، وتتضمن المهارات الانسانية مدى كفاءة رجل الادارة في التعرف على متطلبات العمل مع الناس كأفراد ومجموعات، فالمهارات الانسانية الجيدة تحترم شخصية الاخرين وتدفعهم الى العمل بحماس وقوة دون قهر او اجبار وهي التي تستطيع ان تبني الروح المعنوية للمجموعة على اساس قوي وتحقق لهم الرضا النفسي وتولد بينهم الثقة والاحترام المتبادل وتجد بينهم جميعاً اسرة واحدة متحاببة متعاطفة ، ومن اهم المهارات الإنسانية التي يجب توافرها في المدير هي الاستقامة وتكامل الشخصية، ومن اهم المؤشرات التي تدل على توافر المهارات الإنسانية لدى القائد هو وجود جو من التعاون والاطمئنان لدى المرؤوسين وتلبية احتياجاتهم ورغباتهم، إدراك



المجلة العربية للعلوم الإنسانية والاجتماعية  
Arab Journal for Humanities and Social Sciences

ميولهم ورغباتهم وتفهم مشاعرهم، وتقبل النقد البناء من المرؤوسين، واعطائهم فرصة للابتكار، وبناء علاقات طيبة مع الجميع (كنعان ، 2009 ، ص61)

5. **المهارة التنظيمية:** وهي أن ينظر القائد للمنظمة على أساس أنها نظام متكامل، ويفهم أهدافها وأنظمتها وخططها، ويجيد أعمال السلطة والصلاحيات، وتنظيم العمل وتوزيع الواجبات وتنسيق الجهود ويدرك جميع اللوائح والأنظمة، وتعني كذلك قدرة القائد على رؤية التنظيم الذي يقوده، وفهمه للترابط بين أجزائه ونشاطاته وأثر التغيرات التي قد تحدث في أي جزء منه على بقية أجزائه وقدرته على تصور وفهم علاقات الموظف بالمؤسسة وعلاقة المؤسسة ككل بالمجتمع الذي يعمل فيه، ومن الضرورة أن يمتلك المدير خصائص مهنية تمثل جوهر العمل الإداري، وهي خصائص تميز المدير الذي يتخذ من مركزه الوظيفي مهنة يؤمن بها، وينتمي إليها ويلتزم بقواعدها الأخلاقية(محمد، 2017 ، ص 59)

6. **المهارة الفكرية:** هي القدرة على تحديد المتغيرات الرئيسية في كل موقف على حدة، والقدرة على ربط المتغيرات مع بعضها البعض، وذلك من أجل التوصل إلى نتيجة صحيحة، وعرفت بأنها المهارة التي تتعلق بقدرة القائد على التحليل والدراسة والاستنتاج والمقارنة والربط والتغيير الإيجابي(الجابري، 2009 ، ص15) وعرفت بأنها قدرة القائد على رؤية التنظيم الذي يقوده وفهمه للترابط بين أجزائه ونشاطاته، وأثر التغيرات التي قد تحدث في أي جزء منه على بقية أجزائه وقدرته على تصور وفهم علاقات الموظف بالتنظيم (كنعان، 2009 ، ص275) فمن هنا فالمهارات الفكرية أن يتمتع القائد بالقدرة على الدراسة والتحليل والاستنتاج بالمقارنة، وكذلك تعني المرونة والاستعداد الذهني لتقبل أفكار الآخرين، وكذلك أفكار تغير المنظمة وتطويرها حسب متطلبات العصر والظروف. وتتعلق هذه المهارات بمدى كفاءة رجل الإدارة التربوية في ابتكار الأفكار والاحساس بالمشكلات والتقنن بالحلول



المجلة العربية للعلوم الإنسانية والاجتماعية  
Arab Journal for Humanities and Social Sciences

والتوصل الى الآراء والمهارات الفكرية (الذويني، 2005، ص32) ، وهذه ضرورية لمساعدة رجل الادارة في النجاح في تخطيط العمل وتوجيه وترتيب الاولويات وتوقع الامور التي يمكن ان تحدث في المستقبل ، اي ترقب الاحداث وما يترتب على ذلك من تقليل المخاطر او الخسارة في تحقيق الفائدة المرجوة ، ويستخدم رجل الادارة هذه المهارات في ممارسته لأعماله ، وتعد من اصعب المهارات بالنسبة له في تعلمها واكتسابها(الطهراوي، 2015، ص37) ولكي يستطيع القائد أن يمارس المهارات الفكرية بكفاءة ، فلا بد أن يضع في اعتباره العناصر الجوهرية الآتية: (العجمي، 2010، ص77)

1. عملية التأثير على مرؤوسيه والانتباه إلى الوسائل المستخدمة من أجل تحفيزهم على العمل والإنتاج ومن هذه الوسائل: المكافأة والخبرة الشخصية للقائد.
2. توجيه المرؤوسين وتوحيد جهودهم والتنسيق بينهم في توزيع مسؤوليات العمل بناءً على تخصصاتهم وقدراتهم وإمكاناتهم وخبراتهم واهتماماتهم الشخصية.
3. تحقيق الهدف الوظيفي والمتمثل في تحقيق أهداف المدرسة والذي يسعى جميع العاملين لبلوغه(الحجاجبة، 2018، ص44)

#### الدراسات السابقة:

1. الشبول، ساره عبد الله محمد(2021) درجة ممارسة القيادة الإلهامية لدى مديري مدارس مديرية التربية والتعليم للواء الرمثا رسالة ماجستير غير منشورة من جامعة آل البيت هدفت الدراسة إلى التعرف على درجة ممارسة القيادة الإلهامية لدى مديري مدارس مديرية التربية والتعليم للواء الرمثا، حيث اتبعت هذه الدراسة المنهج الوصفي المسحي. ولتحقيق أهداف الدراسة، تمّ اختيار عينة عشوائية تكوّنت من (301) معلماً معلّمة، طبّق عليهم استبانة تكوّنت من أربعة مجالات وهي (الثقة



المجلة العربية للعلوم الإنسانية والاجتماعية  
Arab Journal for Humanities and Social Sciences

في النفس، الرؤية المستقبلية، الاعتراف بالقائد الملهم كأداة للتغيير، الحساسية تجاه القيود). وقد بلغ عدد فقراتها (38) فقرة، وتمّ التحقق من صدقها وثباتها. وتوصّلت الدراسة إلى النتائج الآتية: أن درجة ممارسة مديري المدارس في مديرية التربية والتعليم للواء الرمثا للقيادة الملهمة جاءت بشكل مرتفع وفقاً لإستجابات عينة الدراسة. وأشارت نتائج الدراسة إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية في درجة ممارسة القيادة الإلهامية لدى مديري مدارس مديرية التربية والتعليم للواء الرمثا تعزى لأثر متغير الجنس في جميع المجالات وجاءت الفروق لصالح الذكور. وكذلك وجود فروق ذات دلالة إحصائية لأثر متغير الخبرة في جميع المجالات وجاءت الفروق لصالح المعلمين الأكثر خبرة، وعدم وجود فروقات ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير المؤهل العلمي. وبناء على نتائج الدراسة، أوصت الباحثة بعدد من التوصيات أهمها: تنظيم لقاءات توعوية لمديرين ومديرات المدارس التابعة للواء الرمثا من أجل تثقيفهم وتعريفهم بالقيادة الإلهامية لما لها من أثر إيجابي على دافعية وأداء المعلمين

2. **المطيري، سلمان تركي والسرحان، خالد علي (2020)** درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية في دولة الكويت للمهارات القيادية من وجهة نظر المعلمين، المجلة التربوية الأردنية الجمعية الأردنية للعلوم التربوية المجلد 5، العدد 3 هدفت الدراسة إلى التعرف على درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية في دولة الكويت للمهارات القيادية من وجهة نظر المعلمين. تكون مجتمع الدراسة من جميع معلمي المدارس الثانوية في دولة الكويت للعام الدراسي 2017-2018 وتم استخدام المنهج الوصفي المسحي، تكونت عينة الدراسة من (732) معلماً ومعلمة، وأظهرت النتائج أن درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية في دولة الكويت للمهارات القيادية جاءت بدرجة مرتفعة على جميع المجالات (المهارات الذاتية،



المجلة العربية للعلوم الإنسانية والاجتماعية  
Arab Journal for Humanities and Social Sciences

والمهارات الفنية، والمهارات الفكرية، والمهارات الإنسانية، والمهارات الإدارية). كما أظهرت نتائج الدراسة وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين تقديرات أفراد عينة الدراسة لدرجة ممارسة مديري المدارس الثانوية في دولة الكويت للمهارات القيادية من وجهة نظر المعلمين تعزى لمتغيرات: الجنس، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة.

3. **الدقاسمة، عبدالله محمد (2019)** دور مديري المدارس الأساسية في مديرية تربية بني كنانة في تعزيز المهارات القيادية لدى الطلبة من وجهة نظر المعلمين. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة آل البيت، الأردن. دراسة هدفت الدراسة التعرف إلى دور مديري المدارس الأساسية في مديرية تربية بني كنانة في تعزيز المهارات القيادية لدى الطلبة، واعتمدت المنهج الوصفي المسحي، تكونت عينة الدراسة من جميع مديري المدارس في تربية بني كنانة والبالغ عددهم (66) مديراً ومديرة من المدارس الأساسية، وقد تم تقييم دورهم في تعزيز المهارات القيادية عن طريق عينة عشوائية من المعلمين من مدارسهم، وذلك بالإجابة عن فقرات الاستبانة المعدة لهذا الغرض بعد استخراج الخصائص السيكو مترية (الصدق والثبات)، وتقييم دور المديرين في تعزيز المهارات القيادية لدى الطلبة، أظهرت النتائج أن دور مديري المدارس في مديرية تربية بني كنانة في تعزيز المهارات القيادية للطلبة جاء بدرجة مرتفعة، وكان أبرزها للمهارات الإدارية تلتها المهارات الشخصية، وأخيراً جاءت المهارات الاجتماعية ومهارات التواصل، كذلك كانت العلامة الكلية على الاستبانة، وأشارت النتائج إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.05) في جميع مجالات الاستبانة (المهارات الإدارية، المهارات الاجتماعية، مهارات التواصل والمهارات الشخصية) والعلامة الكلية تبعا للمتغيرات (الجنس، المؤهل العلمي والتخصص)، كما بينت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية





المجلة العربية للعلوم الإنسانية والاجتماعية  
Arab Journal for Humanities and Social Sciences

في مجال مهارات التواصل والعلامة الكلية للاستبانة تبعا لمتغير الخبرة الإدارية لصالح فئة أكثر من (10) سنوات في حين لم تظهر فروقا في مجالات المهارات الإدارية، والمهارات الاجتماعية والمهارات الشخصية وتمت مناقشة هذه النتائج في ضوء الأدب النظري والأدلة الأمبريقية وخرجت الدراسة بتوصيات أبرزها عقد ورش عمل للمديرين حول دور المدير في تعزيز المهارات القيادية لدى الطلبة لأهمية هذه المهارات والحفاظ على دور المدير في تعزيزها لدى الطلبة.

4. الجازي، رائدة عبد الكريم دعسان (2018) درجة ممارسة مديري المدارس الحكومية بمحافظة معان للمهارات القيادية وسبل تنميتها من وجهة نظرهم المجلة العربية للعلوم ونشر الأبحاث المجلد 2 العدد 29، هدفت الدراسة إلى الكشف عن درجة ممارسة مديري المدارس الحكومية للمهارات القيادية بمحافظة معان وسبل تنميتها من وجهة نظرهم، ولتحقيق أهداف الدراسة فقد استخدمت الباحثة المنهج الوصفي، حيث قام ببناء أداة للدراسة، تكونت من (24) فقرة، تم تطبيقها على عينة عشوائية تكونت من (157) مديراً ومديرة. وأشارت النتائج إلى أن درجة ممارسة مديري المدارس الحكومية للمهارات القيادية بمحافظة معان على الأداة ككل كانت مرتفعة بلغت (4.05)، وجاء ترتيب المهارات مرتبة تنازليا وفقا لمتوسطات المجالات: المهارات الإنسانية، بمتوسط (4.12)، المهارات الفنية، بمتوسط (4.09)، المهارات الإدارية، بمتوسط (3.95). وجميعها بتقدير (مرتفعة)، كما بينت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ ) في درجة ممارسة مديري المدارس الحكومية للمهارات القيادية بمحافظة معان. وفي ضوء النتائج تم تقديم جملة من التوصيات والمقترحات لتنمية المهارات القيادية لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة معان وعموم المملكة الأردنية



المجلة العربية للعلوم الإنسانية والاجتماعية  
Arab Journal for Humanities and Social Sciences

5. عودة، سعاد (2004) بعنوان تقييم واقع ممارسة مديري المدارس الحكومية في محافظة بيت لحم لبعض المهام القيادية الفعالة وعلاقتها بالرضا الوظيفي للمعلمين من وجهة نظر المديرين والمعلمين، رسالة ماجستير غير منشورة من جامعة القدس ، فلسطين، هدفت الدراسة إلى التعرف الى واقع ممارسة مديري المدارس الحكومية في محافظة بيت لحم لبعض المهارات القيادية وعلاقتها بالرضا الوظيفي حيث تكونت عينة الدراسة من ( 42 ) مدير ومديرة من 294 معلما ومعلمة ، وتم اختيارهم عشوائيا بالطريقة الطبقيّة العنقودية، وللتوصل الى اهداف الدراسة طورت الباحثة استبانة المهام القيادية الفعالة لمديري المدارس، واستخدمت الباحثة استبانة لقياس الرضا الوظيفي للمعلمين واطهرت نتائج الدراسة ان ممارسة مديري المدارس الحكومية في بيت لحم للمهارات القيادية الفعالة عالية من وجهة نظر المعلمين والمديرين يوجد فروق دالة إحصائية نحو واقع ممارسة مديري المدارس الحكومية للمهام القيادية تعزى إلى الجنس لصالح الذكور لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية نحو واقع ممارسة مديري المدارس الحكومية للمهام القيادية تعزى إلى سنوات الخبرة من وجهة نظر المديرين والمعلمين.

6. دراسة (Dodle,M, 2002) بعنوان

“The knowledge and leadership skills required of effective school administrative as perceived by elementary school principals within the state of Alabama” .Education Leadership Journal, 2002, 59, (8).

فقد سعت إلى معرفة المهارات القيادية المطلوبة لمدير المدرسة الفعال كما يدركها مديرو المدارس الابتدائية في ولاية الباما، وقد تكونت عينة الدراسة من (115) مديراً ومديرة واستخدمت استبانة مكونة من (47) مهارة موزعة على خمسة محاور هي علاقة المدرسة بالمجتمع المحلي، والإدارة العامة، وإدارة الأفراد، والقيادة التعليمية، والخدمات الطلابية. وأظهرت النتائج وجود اختلاف بين



المجلة العربية للعلوم الإنسانية والاجتماعية  
Arab Journal for Humanities and Social Sciences

المهارات الفعلية لمدير المدرسة والمهارات اللازم توافرها لتأدية مهمات وظيفة مدير المدرسة كما يدركها مدرء المدارس، وأوصت الدراسة بإجراء دورات وبرامج في تنمية وتطوير المهارات والكفايات القيادية لدى مدرء المدارس عند توليهم لهذا المنصب.

7. دراسة (AL-Kheder, Othman M, 2007)

“Leadership competencies as perceived by the leaders and their supinates in Kuwaiti public and private Sectors”. Journal of the gulf& Arabian peninsula studies, 2007, 33,(127).

وكشفت عن المهارات القيادية التي يحتاجها القادة في المواقع القيادية المختلفة حسب تصورات القادة في القطاع العام والخاص في الكويت، وأشارت النتائج إلى أن هناك (12) كفاية ضرورية حسب تصورات القادة المشاركين في هذه الدراسة، وتمثلت في الثقة بالذات والموثوقية والالتزام والتقويم الذاتي الصحيح، والتخطيط والتأثير على الآخرين، والوعي الانفعالي، وضبط الذات والتحفيز نحو التغيير، والسعي وراء الإنجاز.

التعقيب على الدراسات السابقة:

بعد استعراض الدراسات السابقة يتضح ان الدراسة الحالية تهدف الى التعرف الى درجة امتلاك مديري المدارس الحكومية للمهارات القيادية في المدارس الاساسية التابعة لمديرية التربية والتعليم للواء القويسمة في حين تنوعت اهداف الدراسات السابقة وبعد استعراض ما تقدم يتضح اهميه تحديد المهارات القيادية للمديرين بشكل عام ومديري المدارس الاساسية الحكومية بشكل خاص، وقد استفادت الباحثة من الدراسات السابقة في بناء الادب النظري للدراسة، واختيار المنهج المناسب، وتصميم وبناء اداة جمع المعلومات واساليب تحليلها. وعليه يمكن القول بان الدراسات السابقة كان لها دور كبير ومهم في اجراء الدراسة الحالية وان التنوع في الدراسات السابقة في الأهداف، والمناهج، ومناطق التطبيق اكسب الباحثة سعة الاطلاع. وقد تميزت هذه الدراسة عن



المجلة العربية للعلوم الإنسانية والاجتماعية  
Arab Journal for Humanities and Social Sciences

الدراسات السابقة بانها خصت مديري المدارس الاساسية الحكومية التي قلت الدراسات التي تعرضت الى هذه الفئة.

**الطريقة والإجراءات:**

يتضمن هذا الجزء عرضاً لمنهج الدراسة المستخدم ومجتمعها وعينتها ووصفها لأداة الدراسة واجراءاتها.

**منهج الدراسة :** استخدمت الباحثة المنهج الوصفي المسحي لمناسبته لأغراض الدراسة الحالية.

**مجتمع الدراسة :** جميع مديري المدارس الأساسية الحكومية في المدارس التابعة لمديريات التربية والتعليم في لواء القويسمة للعام الدراسي 2021-2022

**عينة الدراسة :** تكونت عينة الدراسة من (23) مديراً من مديري ومديرات المدارس الاساسية الحكومية والذي سيتم اختيارهم بطريقة العينة العشوائية البسيطة، والجدول (1) يوضح توزيع افراد عينة الدراسة على متغيرات الدراسة :

جدول (1) توزيع عينة الدراسة على متغيرات الدراسة

المتغير	المستوى	العدد	النسبة المئوية
الجنس	نكر	4	17.3%
	انثى	19	82.7%
الخبرة التعليمية	عشر سنوات فما دون	-	0.00%
	أكثر من عشر سنوات	23	100%
المؤهل	ماجستير	4	17.3%
	دبلوم عالي	19	82.7%
	المجموع	23	100%



المجلة العربية للعلوم الإنسانية والاجتماعية  
Arab Journal for Humanities and Social Sciences

**أداة الدراسة:**

بعد الاطلاع على الأدب النظري والدراسات السابقة المتعلقة بمشكلة الدراسة واستطلاع رأي عينة من المتخصصين عن طريق المقابلات الشخصية ذات الطابع غير الرسمي قامت الباحثة بتحديد مجالات الاستبانة وصياغة الفقرات التي تقع تحت كل مجال ومن ثم إعداد الاستبانة في صورتها الأولية لتشمل (40) فقرة موزعة على أربعة مجالات: (المهارات الفنية، المهارات الانسانية، المهارات التنظيمية والادارية، المهارات الفكرية)

**صدق الأداة:**

عرضت الاستبانة على سبعة من المحكمين التربويين من أعضاء هيئة التدريس في الجامعات من المتخصصين، حيث قاموا بإبداء آرائهم وملحوظاتهم حول مناسبة الفقرات والمجالات، ومدى انتماء الفقرات إلى كل مجال بعد الدمج، وكذلك وضوح صياغتها اللغوية، في ضوء تلك الملاحظات خرجت الاستبانة في صورتها النهائية. وفي ضوء ملاحظاتهم، تم تعديل بعض الفقرات وإضافة بعضها ليصبح عدد فقرات الاستبانة (40) فقرة حيث أعطى لكل فقرة وزن مدرج وفق سلم ليكرت الخماسي.

**صدق الاتساق الداخلي:** جرى التحقق من صدق الاتساق الداخلي بتطبيقها على عينة استطلاعية مكونة من (10) مديرا ومديرة ، وتم حساب معامل ارتباط بيرسون بين درجات كل مجال والدرجة الكلية ، والجدول التالي يوضح ذلك:



المجلة العربية للعلوم الإنسانية والاجتماعية  
Arab Journal for Humanities and Social Sciences

جدول (2) معامل ارتباط كل مجال مع الدرجة الكلية للاستبانة

المجالات	معامل ارتباط بيرسون	القيمة الاحتمالية
المهارات الفنية	0.741	0.000
المهارات الانسانية	0.886	0.000
المهارات التنظيمية والادارية	0.956	0.000
المهارات الفكرية	0.935	0.000
المجموع	0.882	

يتضح من الجدول السابق أن جميع المجالات ترتبط بالدرجة الكلية للاستبانة وهذا يؤكد أن الاستبانة تتمتع بدرجة عالية من الاتساق الداخلي.

**ثبات الاستبانة :** قامت الباحثة بخطوات للتأكد من ثبات الاستبانة بطريقة ألفا كرونباخ وذلك بإيجاد معامل ثبات الاستبانة، حيث حصلنا على قيمة معامل ألفا لكل مجال من مجالات الاستبانة وكذلك للاستبانة ككل والجدول (3) يوضح ذلك.

جدول ( 3 ) معاملات ألفا كرونباخ لكل مجال من مجالات الاستبانة

المجالات	عدد الفقرات	معامل ألفا كرونباخ	الصدق*
المهارات الفنية	14	0.860	0.927
المهارات الانسانية	9	0.918	0.958
المهارات التنظيمية والادارية	11	0.946	0.973
المهارات الفكرية	6	0.929	0.964
المجموع	40	0.962	0.981

يتضح من الجدول السابق أن معامل الثبات الكلي (0.981) وهذا يدل على أن الاستبانة تتمتع بدرجة عالية من الثبات تطمئن الباحثة إلى تطبيقها.



### المعالجة الإحصائية:

لتحويل البيانات التي تم الحصول عليها إلى بيانات كمية معبرة أعطي: كبيرة جدا (5) درجات، وكبيرة (4) درجات، ومتوسطة (3) درجات، وقليلة (درجتان)، وقليلة جدا (درجة واحدة). وُحِد المعيار الإحصائي الآتي للحكم على فقرات أداة الاستبانة: متدنية إذا تراوحت قيمة المتوسطات الحسابية بين (1- أقل من 2.33)، ومتوسطة إذا تراوحت قيمتها بين (2.33-3.66)، وكبيرة إذا تراوحت قيمتها بين (3.67 - 5.00).

### نتائج الدراسة:

يتناول هذا الجزء عرضاً للنتائج التي توصلت إليها الدراسة من خلال استجابة أفراد عينة الدراسة حول المهارات القيادية لدى مديري المدارس الأساسية الحكومية في لواء القويسمة، وفقاً لتساؤلات الدراسة وفرضياتها، وفي ضوء معالجة بيانات الدراسة إحصائياً توصل الباحث للنتائج التالية:

أولاً: النتائج المتعلقة بالسؤال الأول: ما هي درجة امتلاك مديري المدارس الحكومية في منطقته لواء القويسمة للمهارات القيادية؟

جدول (4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للمهارات القيادية لدى مديري المدارس الحكومية في منطقته لواء القويسمة حسب الأهمية.

الدرجة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	مجالات الدراسة
مرتفع	.549	4.19	المهارات الفنية
مرتفع	0.79	3.92	المهارات الإنسانية
مرتفع	.593	4.26	المهارات التنظيمية والادارية
مرتفع	0.65	3.86	المهارات الفكرية
مرتفع	0.88	4.0575	الدرجة الكلية



المجلة العربية للعلوم الإنسانية والاجتماعية  
Arab Journal for Humanities and Social Sciences

يتضح من الجدول (4) أن مديري المدارس الحكومية في منطقته لواء القويسمة لديهم مهارات قيادية مرتفعة بشكل عام بمتوسط حسابي (2.25) وانحراف معياري (0.455)، وجاءت أعلى المهارات القيادية لديهم المهارات الإنسانية بمتوسط حسابي (2.29) وانحراف معياري (0.497)، تلاها مجالي المهارات التنظيمية والإدارية بمتوسط حسابي (2.27) وانحراف معياري (0.607)، والمهارات الفكرية بمتوسط حسابي (2.27) وانحراف معياري (0.556)، وأخيراً المهارات الفنية بمتوسط حسابي (2.16) وانحراف معياري (0.521) ويعزى ذلك إلى أن مديري المدارس لديهم تفكير عميق، لتشخيص المشاكل وتحليلها، من أجل وضع الحلول التي تحافظ على .

جدول (5) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات مجال المهارات الفنية مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية

الرتبة	الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
1	4	يعمل على ضمان وسائل السلامة المدرسية.	4.51	.806	مرتفع
2	10	يتابع نتائج وتوصيات الاجتماعات المدرسية	4.45	.849	مرتفع
3	2	يوزع المسؤوليات على المعلمين والإداريين وفق هيكل تنظيمي واضح	4.41	.839	مرتفع
4	8	توجه التعليمات بصورة منطقية وواضحة	4.41	.874	مرتفع
5	5	يتابع التقارير والسجلات والخطط الخاصة بالمعلمين بالمدرسة	4.31	.752	مرتفع
6	7	يقوم بالزيارات الإشرافية للمعلمين	4.30	1.080	مرتفع
7	13	يشجع استخدام الوسائل التعليمية في المدرسة من قبل المعلمين والطلبة	4.29	1.026	مرتفع
8	14	يشرك المعلمين في اتخاذ القرار ويتابع تنفيذه	4.25	1.005	مرتفع
9	9	يتابع سير الاختبارات المدرسية	4.22	.897	مرتفع
10	11	تستخدم التقنية الحديثة والتكنولوجيا في أداء العمل	4.20	1.022	مرتفع
11	6	يشرف على الأنشطة الصفية و اللاصفية	4.09	1.102	مرتفع
12	12	تعمل على تحسين ظروف العمل داخل المدرسة	3.99	1.134	مرتفع
13	3	يفوض بعض المهام لإداريين والمعلمين بالمدرسة	3.97	1.133	مرتفع
14	1	يملك القدرة على تنفيذ القرارات الإدارية ومتابعتها	3.88	1.132	مرتفع
		مجال المهارات الفنية ككل	4.19	.549	مرتفع





المجلة العربية للعلوم الإنسانية والاجتماعية  
Arab Journal for Humanities and Social Sciences

يظهر من الجدول رقم (5) أن المتوسطات الحسابية تراوحت لتقديرات أفراد عينة الدراسة حول فقرات مجال المهارات الفنية ما بين (3.88 - 4.51) بمستوى تقييم مرتفع لجميع الفقرات، حيث حصلت الفقرة رقم (4) والتي نصت على: يعمل على ضمان وسائل السلامة المدرسية على المرتبة الأولى بوسط حسابي (4.51) في حين حصلت على المرتبة الأخيرة الفقرة رقم (1) ونصها: يمتلك القدرة على تنفيذ القرارات الإدارية ومتابعتها بمتوسط حسابي مرتفع وقدره (3.88) وبلغ المتوسط الحسابي للمجال ككل (4.19) بدرجة تقييم مرتفعة

جدول (6): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات مجال المهارات الإنسانية مرتبة تنازلياً وفقاً للمتوسط الحسابي

الرتبة	الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
1	21	يراعي الظروف الإنسانية عند المعلمين	4.15	0.69	مرتفع
2	20	يقيم علاقات طيبة مع الإداريات والمعلمات ويشجع اللقاءات خارج وقت العمل	4.04	0.60	مرتفع
3	15	ينمي القيم والاتجاهات الإيجابية لدى المعلمين والمتعلمين	4.03	0.61	مرتفع
4	22	يعزز ثقة المعلمين بأنفسهم وقدراتهم	3.99	0.70	مرتفع
5	17	يعمل على إشباع الحاجات النفسية والاجتماعية للمعلمين	3.91	0.57	مرتفع
6	18	يساعد المعلمين في حل المشكلات التي تواجههم	3.89	0.69	مرتفع
7	19	يراعي رغبات المعلمين عند توزيع المهام واللجان المدرسية	3.88	0.60	مرتفع
8	23	يمتاز بتكامل الشخصية	3.76	0.79	مرتفع
9	16	يوفر الدعم المعنوي والمادي والنفسي للمعلمين	3.61	0.82	مرتفع
		مجال المهارات الإنسانية ككل	3.92	0.79	مرتفع



المجلة العربية للعلوم الإنسانية والاجتماعية  
Arab Journal for Humanities and Social Sciences

يظهر من الجدول رقم (6) أن المتوسطات الحسابية تراوحت لتقديرات أفراد عينة الدراسة حول فقرات مجال المهارات الإنسانية ما بين (3.61 - 4.15) بمستوى تقييم مرتفع لجميع الفقرات، حيث حصلت الفقرة رقم (21) والتي نصت على: يراعي الظروف الإنسانية عند المعلمين على المرتبة الأولى بوسط حسابي (4.15) في حين حصلت على المرتبة الأخيرة الفقرة رقم (16) ونصها: يوفر الدعم المعنوي والمادي والنفسي للمعلمين بمتوسط حسابي مرتفع وقدره (3.61) وبلغ المتوسط الحسابي للمجال ككل (3.92) بدرجة تقييم مرتفعة

جدول (7) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات مجال المهارات التنظيمية والإدارية مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية

الرتبة	الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
1	31	يعقد الاجتماعات المدرسية بشكل دوري	4.35	.967	مرتفع
2	34	يقوم بتعبئة التقارير الفصلية والسنوية	4.30	.996	مرتفع
3	29	يبدأ دوامه بتقعد الطابور الصباحي وتقعد المختبرات والغرف الصفية ومرافق المدرسة	4.27	1.014	مرتفع
3	30	يتابع التزام الإداريين والمعلمين بالدوام المدرسي	4.27	1.008	مرتفع
3	33	يستطيع تحديد مدة إنجاز الأعمال الإدارية	4.27	1.009	مرتفع
6	25	يشجع المعلمين على الالتزام بأخلاقيات المهنة	4.25	1.047	مرتفع
6	26	يستثمر الموارد البشرية والمادية لصالح المدرسة	4.25	1.064	مرتفع
8	32	يناقش خطط المعلمات ويتابع السجلات الخاصة بالمعلمين	4.23	1.023	مرتفع
9	27	يراعي الموضوعية في تقييم المعلمين	4.22	1.038	مرتفع
10	28	يحرص على التنمية المهنية للمعلمين باستمرار	4.22	1.051	مرتفع
11	24	يتقيد بالقوانين والتعليمات الصادرة من الوزارة	4.21	1.024	مرتفع
		مجال المهارات التنظيمية والإدارية ككل	4.26	.593	مرتفع

يظهر من الجدول رقم (7) أن المتوسطات الحسابية تراوحت لتقديرات أفراد عينة الدراسة حول فقرات مجال المهارات التنظيمية والإدارية ما بين (4.21-4.35) بمستوى تقييم مرتفع لجميع الفقرات، حيث حصلت الفقرة رقم (31) والتي نصت



المجلة العربية للعلوم الإنسانية والاجتماعية  
Arab Journal for Humanities and Social Sciences

على: يعقد الاجتماعات المدرسية بشكل دوري على المرتبة الأولى بوسط حسابي (4.35) في حين حصلت على المرتبة الأخيرة الفقرة رقم (24) ونصها: يتقيد بالقوانين والتعليمات الصادرة من الوزارة بمتوسط حسابي مرتفع وقدره (4.21) وبلغ المتوسط الحسابي للمجال ككل (4.26) بدرجة تقييم مرتفعة.

جدول (8) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ل فقرات مجال المهارات الفكرية مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية

الرتبة	الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى	
1	35	يمتلك رؤية تربوية واضحة	4.12	0.67	مرتفع	
2	36	يحدد المشكلات التي تواجه ويخصص الوقت الكافي لمواجهة المشكلة وحلها ويقترح البدائل	3.93	0.92	مرتفع	
3	38	يتروى في اصدار الأحكام	3.88	0.67	مرتفع	
4	39	يستثمر الافكار ويعرضها بطريقة علمية ومنظمة	3.79	0.91	مرتفع	
5	37	يمتلك القدرة على الاقتناع وحسم الأمور	3.78	0.92	مرتفع	
6	40	يقدم المصلحة العامة على الخاصة	3.67	1.03	مرتفع	
					مرتفع	
مجال المهارات الفكرية					3.86	0.65

يظهر من الجدول رقم (8) أن المتوسطات الحسابية تراوحت لتقديرات أفراد عينة الدراسة حول فقرات مجال المهارات الفكرية ما بين (4.12 - 3.67) بمستوى تقييم مرتفع لجميع الفقرات، حيث حصلت الفقرة رقم (35) والتي نصت على: يمتلك رؤية تربوية واضحة على المرتبة الأولى بوسط حسابي في حين حصلت على المرتبة الأخيرة الفقرة رقم (40) ونصها: يقدم المصلحة العامة على الخاصة بمتوسط حسابي مرتفع وقدره (3.67) وبلغ المتوسط الحسابي للمجال ككل (3.86) بدرجة تقييم مرتفعة.



المجلة العربية للعلوم الإنسانية والاجتماعية  
Arab Journal for Humanities and Social Sciences

ثانياً: النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني: هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ ) في استجابات مديري المدارس الأساسية الحكومية بمنطقه لواء القويسمة نحو درجة توافر المهارات القيادية لديهم تعزى لمتغير الجنس، والخبرة، والمؤهل العلمي؟

للتعرف على وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ ) في استجابات مديري المدارس الأساسية الحكومية بمنطقه لواء القويسمة نحو درجة توافر المهارات القيادية لديهم تعزى لمتغير الجنس، والخبرة، والمؤهل العلمي، فلا بد من حساب المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعياريّة، واستخدام اختبار T-TEST للعينات للتعرف على وجود الفروق ذات الدلالة الإحصائية فقد تم استخراج نتائج اختبارات للعينات لاستجابة أفراد العينة في تقديراتهم لدرجة امتلاك مديري المدارس الأساسية الحكومية في لواء القويسمة للمهارات القيادية.

ولأجل التعرف على وجود الفرق بين أفراد العينة تبعاً للجنس ففي الجدول التالي يبين ذلك

جدول (9) اختبار T - للعينات على كافة المجالات تبعاً لمتغير الجنس

المجال	ذكر N=34		انثى N=34		قيمة T	مستوى الدلالة المحسوب
	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي		
المهارات الفنية	.35	5.05	.54	4.85	1.744	.086
المهارات الإنسانية	.28	5.42	.31	5.45	-.488	.627
المهارات التنظيمية والادارية	.61	1.98	.60	1.72	1.709	.092
المهارات الفكرية	.21	5.44	.35	5.54	-1.555	.125

بلغ مستوى الدلالة المحسوب على كافة المجالات أعلى من مستوى الدلالة المحدد بالفرضية الصفرية ( $\alpha \leq 0.05$ )؛ مما يدلّ على عدم وجود الاختلاف في وجهات النظر بين المبحوثين حول درجة ممارسة مديري ومديرات المدارس الحكومية في لواء القويسمة؛ تعزى إلى متغير الجنس، لا يوجد اختلاف في وجهات النظر حول درجة امتلاك مديري المدارس الحكومية في لواء القويسمة بين الذكور والاناث، وتعزو



المجلة العربية للعلوم الإنسانية والاجتماعية  
Arab Journal for Humanities and Social Sciences

الباحثة هذه النتيجة إلى أن الواجبات المطلوبة من المدراء إنما وضعت لجميع المدراء بغض النظر عن الجنس بحيث يمكن للجميع أن يتمثل بها .

وأما من جهة الفروق بين أفراد العينة حسب الخبرة حيث حسبت المتوسطات الحسابية، وقد أظهرت النتائج وجود فروق في المتوسطات؛ ومن أجل ذلك تم استخدام تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) لبيان دلالة الفروق في المتوسطات والنتائج في الجدول (10) توضح ذلك

جدول (10) نتائج تحليل التباين الأحادي لدلالة الفروق بين المتوسطات الحسابية في درجة امتلاك مديري المدارس الأساسية الحكومية في لواء القويسمة للمهارات القيادية تعزى إلى متغير سنوات الخبرة .

المتغير المجالات	مصدر التباين	درجات الحرية	مجموع مربعات الانحرافات	متوسط الانحرافات	ف - المحسوبة	مستوى الدلالة المحسوب
المهارات الفنية	بين المجموعات	2	.376	.188	.863	.427
	داخل المجموعات	65	14.171	.218		
	المجموع	67	14.548			
المهارات الإنسانية	بين المجموعات	2	.090	.045	.507	.605
	داخل المجموعات	65	5.794	.089		
	المجموع	67	5.885			
المهارات التنظيمية والادارية	بين المجموعات	2	.250	.125	.320	.727
	داخل المجموعات	65	25.417	.391		
	المجموع	67	25.668			
المهارات الفكرية	بين المجموعات	2	.098	.049	.554	.577
	داخل المجموعات	65	5.750	.088		
	المجموع	67	5.848			

بلغ مستوى الدلالة المحسوب على المجالات كافة أعلى من مستوى الدلالة المحدد بالفرضية الصفرية ( $\alpha \geq 0.05$ ) مما يدل على عدم الاختلاف في وجهات النظر بين الباحثين، حول درجة امتلاك مديري المدارس الأساسية الحكومية في لواء القويسمة



المجلة العربية للعلوم الإنسانية والاجتماعية  
Arab Journal for Humanities and Social Sciences

للمهارات القيادية تعزى إلى متغير سنوات الخبرة. أي أنه لا يوجد اختلاف في درجة امتلاك المهارات القيادية بين المديرين الذين لهم سنوات خدمة في الإدارة أقل من عشر سنوات والمديرين الذين لهم من الخبرة أكثر من 10 سنوات ، وتعزو الباحثة هذه النتيجة إلى أن جميع فئات عينة الدراسة لديهم الخبرة الكافية في الخدمة لاسيما في سلك الإدارة التربوية فهي لا تختلف باختلاف المدرء ولا تشكل سبباً وعاملاً للتغيير ، فالكل لديه الدراية الكافية في الإدارة التربوية نتيجة طول الخدمة له. وأما من جهة الفروق ذات الدلالة الإحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) في استجابات مديري المدارس الأساسية الحكومية بمنطقة لواء القويسمة نحو درجة توافر المهارات القيادية لديهم تعزى لمتغير المؤهل العلمي ومن أجل اختبار هذا المتغير فقد حسبت المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية واستخدم اختبار T للعينات المبحوثة لمعرفة درجة امتلاك مديري المدارس الأساسية الحكومية في لواء القويسمة للمهارات القيادية تبعا لمتغير المؤهل العلمي.

جدول (11) اختبار T- للعينات لاستجابة أفراد عينة الدراسة لمتغير المؤهل العلمي

المجال	دبلوم عالي N=56		ماجستير N=12		قيمة T	مستوى الدلالة المحسوب
	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي		
المهارات الفنية	.45	5.13	.49	4.91	-1.466	.147
المهارات الإنسانية	.28	5.48	.36	5.43	-.540	.591
المهارات التنظيمية والادارية	.54	2.21	.80	1.77	-1.794	.025
المهارات الفكرية	.29	5.51	.30	5.48	-.318	.752

أظهرت نتائج اختبار T للعينات المستقلة أنّ هذه الفروق ليست دالة معنويًا على كل من مجالات المهارات القيادية ، حيث بلغ مستوى الدلالة المحسوب على كافة المجالات المذكورة أعلى من مستوى الدلالة المحدد بالفرضية الصفرية ( $\alpha \leq 0.05$ ) ، مما يدل على عدم الاختلاف في وجهات النظر بين المبحوثين، حول درجة امتلاك مديري المدارس الأساسية الحكومية في لواء القويسمة للمهارات القيادية تعزى إلى متغير



المجلة العربية للعلوم الإنسانية والاجتماعية  
Arab Journal for Humanities and Social Sciences

المؤهل العلمي، وهذا يعني انه لا يوجد اختلاف بين المديرين من حملة درجة الدبلوم العالي في درجة امتلاك مديري المدارس الأساسية الحكومية في لواء القويسمة للمهارات القيادية عن نظرائهم من حملة الماجستير وتعزو الباحثة هذه النتيجة إلى أن جميع المدراء تتطلب منهم وزارة التربية والتعليم تحقيق عدد من المتطلبات ليتمكن من تعيينه أو ترقيته ليكون مديراً لإحدى المدارس ومنها الحصول على الدبلوم العالي في الإدارة التربوية كحد أدنى.

النتائج :

1. أظهر نتائج الدراسة أن مديري المدارس الحكومية في منطقته لواء القويسمة لديهم مهارات قيادية مرتفعة بشكل عام بمتوسط حسابي (2.25) وانحراف معياري (0.455).
2. أظهرت نتائج الدراسة أن المتوسطات الحسابية تراوحت لتقديرات أفراد عينة الدراسة حول فقرات مجال المهارات الفنية ما بين (3.88 - 4.51) بمستوى تقييم مرتفع لجميع الفقرات.
3. أظهرت نتائج الدراسة أن المتوسطات الحسابية تراوحت لتقديرات أفراد عينة الدراسة حول فقرات مجال المهارات الإنسانية ما بين (3.61 - 4.15) بمستوى تقييم مرتفع لجميع الفقرات.
4. أظهرت نتائج الدراسة أن المتوسطات الحسابية تراوحت لتقديرات أفراد عينة الدراسة حول فقرات مجال المهارات التنظيمية والإدارية ما بين (4.21 - 4.35) بمستوى تقييم مرتفع لجميع الفقرات.



المجلة العربية للعلوم الإنسانية والاجتماعية  
Arab Journal for Humanities and Social Sciences

5. أظهرت نتائج الدراسة أن المتوسطات الحسابية تراوحت لتقديرات أفراد عينة الدراسة حول فقرات مجال المهارات الفكرية ما بين (4.12 - 3.67) بمستوى تقييم مرتفع لجميع الفقرات.

6. لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) في استجابات مديري المدارس الأساسية الحكومية بمنطقه لواء القويسمة نحو درجة توافر المهارات القيادية لديهم تعزى لمتغير الجنس، والخبرة، والمؤهل العلمي.

#### التوصيات:

1. ضرورة اهتمام وزارة التربية والتعليم بالتركيز على المهارات القيادية للمدراء قبل التنسيب بتعيينهم أو تكليفهم بالإدارة المدرسية.
2. ضرورة تنبه مدراء المدارس إلى الإبداع الذاتي لديهم في تكوين المهارات القيادية دراسة وتطبيقاً لها في الميدان التربوي.
3. تتمنى الباحثة من كليات العلوم التربوية بإيلاء موضوع المهارات القيادية في تخصص الإدارة التربوية بشكل لافت نظراً لقيمة تلك المهارات باعتبارها تمثل الجانب العملي لمثل هذا التخصص.

#### المراجع .

#### الكتب العامة:

1. خيرى ، أسامة سعد ، القيادة الإدارية، دار الراجحة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2012.
2. داووني ، كمال سليم ، القيادة التربوية، دار المسيرة للنشر والتوزيع ،عمان، الأردن ، 2013.





المجلة العربية للعلوم الإنسانية والاجتماعية  
Arab Journal for Humanities and Social Sciences

3. ديفيز، برنت وليندا اليسون، وكريستوفر باورنج-كار، القيادة المدرسية في القرن الحادي والعشرين- تطوير مدخل استراتيجي، ترجمة: موسى أبو طه و محمد عبد الحميد محمد دار الكتاب الجامعي، غزة، فلسطين، 2009.
4. ربيع، مشعان هادي، المدير المدرسي الناجح، د ط، مكتبة المجتمع العربي، عمان، 2006.
5. رسمي، محمد حسن، أساسيات الإدارة التربوية، د ط، دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر، الإسكندرية، 2004.
6. القريوتي، محمد قاسم، السلوك التنظيمي. دراسة السلوك الإنساني الفردي والجماعي في المنظمات المختلفة، ط 3 دار الشروق، عمان، 2000.
7. قنديل، علاء محمد سيد (2010) القيادة الإدارية وإدارة الابتكار، ط1، دار الفكر ناشرون وموزعون، عمان، 2010.
8. ضحاوي، بيومي محمد وخاطر، محمد إبراهيم، رؤى معاصرة في إدارة المؤسسات التعليمية، دار الفكر العربي، القاهرة، 2014.
9. عليوة، السيد، تنمية المهارات القيادية للمديرين الجدد، إيتراك للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، 2001.
10. العميرة، محمد، مبادئ الإدارة المدرسية، ط3، عمان، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، 2002.
11. العجمي، محمد حسنين، الاتجاهات الحديثة في القيادة الإدارية والتنمية البشرية، ط 2، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، 2010.



المجلة العربية للعلوم الإنسانية والاجتماعية  
Arab Journal for Humanities and Social Sciences

12. كنعان ، نواف سالم، القيادة الإدارية، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان ، 2009.
  13. مساد، عمر حسن ، الإدارة التعليمية، دار صفاء، عمان، 2005.
  14. المغربي، عبد الحميد عبد الفتاح ، الإدارة الأصول العلمية والتوجهات المستقبلية، د ط المكتبة العصرية للنشر والتوزيع، المنصورة، 2006.
  15. مطاوع، إبراهيم عصمت ، الإدارة التربوية في الوطن العربي -أوراق عربية عالمية، دار العربي، القاهرة، 2003.
  16. اللقاني، أحمد حسين والجمال، علي أحمد (1999): معجم المصطلحات التربوية المعرفية في المناهج وطرق التدريس، الطبعة الثانية، 1999.
- المجلات والرسائل الجامعية:**
1. الجابري، صلاح بن سمار ، المهارات القيادية اللازمة لإدارة التغيير التنظيمي، رسالة ماجستير غير منشورة، قسم العلوم الإدارية، جامعة نايف للعلوم الأمنية، الرياض، 2009.
  2. الحمدان، جاسم محمد والفضيلي خلود زيد ، الأنماط القيادية لدى مدير مدارس التعليم العام بدولة الكويت حسب النظرية الموقفية، مجلة جامعة الملك سعود، المجلد العشرون، 2008.
  3. الحراحشة، محمد عبود ، السلوك القيادي السائد لدى مديري مدارس التربية والتعليم للواء قصبة محافظة المفرق، مجلة اتحاد الجامعات العربية، المجلد العاشر، العدد الرابع، 2012.



المجلة العربية للعلوم الإنسانية والاجتماعية  
Arab Journal for Humanities and Social Sciences

4. الذويني، فهد، المهارات الإدارية والشخصية وعلاقتها بالتعامل مع الجمهور"، (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، السعودية، 2005.
5. الزبيق، محمد ، العوامل المؤثرة في فاعلية الأداء الوظيفي للقيادات الأمنية ، رسالة ماجستير غير منشورة ، أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض ، 2004
6. الشاعر، حسين سليم سالم ، الإبداع الإداري وعلاقته بالمهارات القيادية لدى مديري مدارس وكالة الغوث الدولية بمحافظة غزة من وجهة نظر المعلمين، رسالة ماجستير غير منشورة كلية التربية، جامعة الأزهر، غزة، فلسطين، 2016.
7. السلمي، على، اختيار المديرين، مجلة المنظمة العربية للعلوم الإدارية، العدد 79، 1989.
8. محمد، غادة هاشم ، "المهارات القيادية اللازمة في العمل الجماعي لطلبة المرحلة الأساسية العليا في الأردن من وجهة نظر المديرين والمعلمين: حالة مدارس هيئة الامم المتحدة الاونروا، دراسات العلوم التربوية، مجلد(44)، عدد(4)، ملحق(9) ، 2017.
9. الطهراوي، كمال حسن، المهارات القيادية لدى أعضاء المجالس الطلابية وعلاقتها بمستوى الأنشطة الطلابية في الجامعات الفلسطينية"، (رسالة ماجستير غير منشورة)، برنامج القيادة والإدارة، جامعة الأقصى، غزة، فلسطين، 2015.
10. الحجاجه، باسم ابراهيم دخل الله، "مدى توافر المهارات القيادية لدى المشرفين التربويين في محافظة بيت لحم من وجهة نظر المعلمين والمديرين"،



المجلة العربية للعلوم الإنسانية والاجتماعية  
Arab Journal for Humanities and Social Sciences

(رسالة ماجستير غير منشورة)، عمادة الدراسات العليا، جامعة القدس، القدس،  
فلسطين، 2018.

11. عودة، سعاد (2004) بعنوان تقييم واقع ممارسة مديري المدارس الحكومية في محافظة بيت لحم لبعض المهام القيادية الفعالة وعلاقتها بالرضا الوظيفي للمعلمين من وجهة نظر المديرين والمعلمين، رسالة ماجستير غير منشورة من جامعة القدس ، فلسطين.

12. الدقاسمة، عبدالله محمد (2019) دور مديري المدارس الأساسية في مديرية تربية بني كنانة في تعزيز المهارات القيادية لدى الطلبة من وجهة نظر المعلمين. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة آل البيت، الأردن.

13. الجازي، رائدة عبد الكريم دعسان (2018) درجة ممارسة مديري المدارس الحكومية بمحافظة معان للمهارات القيادية وسبل تنميتها من وجهة نظرهم المجلة العربية للعلوم ونشر الأبحاث المجلد 2 العدد 29.

14. الشبول، ساره عبد الله محمد (2021) درجة ممارسة القيادة الإلهامية لدى مديري مدارس مديرية التربية والتعليم للواء الرمثا رسالة ماجستير غير منشورة من جامعة آل البيت.

15. المطيري، سلمان تركي والسرحان، خالد علي (2020) درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية في دولة الكويت للمهارات القيادية من وجهة نظر المعلمين، المجلة التربوية الأردنية الجمعية الأردنية للعلوم التربوية المجلد 5، العدد 3.



المجلة العربية للعلوم الإنسانية والاجتماعية  
Arab Journal for Humanities and Social Sciences

المراجع الأجنبية:

- AL-Kheder, Othman M,(2007)Leadership competencies as perceived by the leaders and their supinates in Kuwaiti public and private Sectors”. Journal of the gulf& Arabian peninsula studies, 2007, 33,(127).
- Dodle,M, (2002) The knowledge and leadership skills required of effective school administrative as perceived by elementary school principals within the state of Alabama’’.Education Leadership Journal, 2002, 59, (8).
- Sadeghi.J and et al (2013) : “Approaches on leadership theories”, journal of American science , volume 9 , number-1 , p:172