

# مستوى فاعلية القيادة التربوية لإدارة جامعة فلسطين التقنية- خضوري/ فرع رام الله من وجهة نظر موظفيها

سونيا عبد الفتاح شحادة

أستاذ مساعد في قسم الأعمال الإدارية والمالية- جامعة فلسطين التقنية خضوري/ رام الله- فلسطين  
S.shehadeh@gmail.com

قبول البحث: 2022/2/14

مراجعة البحث: 2022 /1/26

استلام البحث: 2021 /12/25

DOI: <https://doi.org/10.31559/EPS2022.11.2.10>



file is licensed under a [Creative Commons Attribution 4.0 International](https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/)

## مستوى فاعلية القيادة التربوية لإدارة جامعة فلسطين التقنية- خضوري/ فرع رام الله من وجهة نظر موظفيها

سونيا عبد الفتاح شحادة

أستاذ مساعد في قسم الأعمال الإدارية والمالية- جامعة فلسطين التقنية خضوري/ رام الله- فلسطين

S.shehadeh@gmail.com

استلام البحث: 2021/12/25 مراجعة البحث: 2022/1/26 قبول البحث: 2022/2/14 DOI: <https://doi.org/10.31559/EPS2022.11.2.10>

### الملخص:

هدفت الدراسة إلى تصني مستوى فاعلية القيادة التربوية لإدارة جامعة فلسطين التقنية- خضوري/ فرع رام الله من وجهة نظر موظفيها، ولتحقيق هذا الهدف تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي باعتباره أكثر ملائمة لذلك، تكون مجتمع الدراسة من جميع الموظفين بجامعة فلسطين التقنية خضوري فرع رام الله والبالغ عددهم (100) موظف، وتم تطبيق الدراسة على عينة طبقية عشوائية بلغت (50%)؛ دلت نتائج الدراسة أن مستوى فاعلية القيادة التربوية لإدارة جامعة فلسطين التقنية خضوري فرع رام الله من وجهة نظر موظفيها كانت بمستوى متوسط وبمتوسط حسابي (3.55) وبنسبة مئوية (71%)، كما دلت النتائج على وجود فروق دالة إحصائية تعزى لمتغير النوع ولصالح الإناث، ولتغير المؤهل العلمي ولصالح حملة البكالوريوس مقابل الماجستير، ولصالح حملة الماجستير مقابل الدكتوراة، في حين لم تظهر النتائج فروق دالة إحصائية تعزى لمتغير عدد سنوات الخبرة؛ وقد أكدت توصيات الدراسة على ضرورة إشراك القيادات التربوية في ورشات عمل تهتم بتطوير مهاراتهم القيادية، إشراك القيادات التربوية في صناعة القرار، تدريب القيادات التربوية على عمليات الإشراف المختلفة، تطوير نظام المسائلة الإدارية بما يتناسب مع نظريات المسائلة الادارية الحديثة، تطوير مهارات التقييم لدى القيادات التربوية بما يتلاءم مع أهداف الجامعة.

الكلمات المفتاحية: القيادة؛ القيادة التربوية؛ جامعة فلسطين التقنية خضوري؛ رام الله.

### 1. المقدمة:

تمثل القيادة أهمية كبيرة في الإدارة؛ فمن غيرها لا يمكن إحداث تغيير أو إصلاح. فوجود قادة بارعين يخلق الفرق الكبير في إدارة المؤسسات بشكل عام ولا سيما التربوية منها، وقد اتجهت كثير من الدول إلى تطوير التعليم وتحديثه عن طريق التفكير في إيجاد قيادات تربوية فاعلة ومدربة تدريباً يتناسب مع متطلبات العصر، ويتناغم مع التطورات التكنولوجية التي يشهدها العالم اليوم. (السعود، 2012) إذ أن القادة يساعدون أنفسهم ويساعدون الآخرين على فعل الأشياء الصحيحة لتحقيق الأهداف المطلوبة. حيث يحددون الاتجاه، وينون رؤية ملهمة، ويخلقون شيئاً جديداً. بمعنى آخر يمكن القول أن القيادة تدور حول تحديد المكان الذي تريد أن تذهب إليه "للفوز" كفريق أو منظمة؛ وهي عملية ديناميكية ومثيرة وملهمة.

يتعرض مجتمعنا الفلسطيني في هذه المرحلة من تاريخه، للكثير من التطورات، والمتغيرات السياسية، والاقتصادية، والاجتماعية، التي ينعكس أثرها على النظام التربوي في جميع عملياته، فالنظام التربوي لا يعيش بمعزل عن هذه المتغيرات، ولا يستطيع تجاهلها، بل يفرض عليه أن يتفاعل معها، ولكن بحكمة، ووعي، وقيادة، وإدارة، تستطيع أن تضعها موضعها الحقيقي، وفق رؤية واقعية مخططة، ومدروسة ذات أهداف محددة مسبقاً.

ولقد فرضت هذه التطورات، والتحديات إلى زيادة الحاجة إلى إدارة قوية، ومرنة تستطيع مواجهة هذه التحديات بنجاح، كما فرضت الحاجة إلى نوعية من الأفراد لديهم الخبرة، والعلم، والقدرة على التأثير في إدارة الجهاز الإداري، فهي تحتاج إلى أن تقاد أكثر من أن تدار (الغامدي، 2006)، وإن تحقيق هذه الأهداف لا يتوقف على درجة توافر المداخل القانونية، أو التنظيمية، بل إن المدخل البشري هو العنصر الأهم في ذلك، فالتركيز على تطوير

القوانين، والأنظمة، والهياكل التنظيمية لا يؤدي إلى تحقيق تلك الأهداف إذا لم يرافق ذلك إحداث تغيير، وتطوير في كفاءات الأفراد، واتجاهاتهم وسلوكياتهم. ولهذا سارعت مختلف المجتمعات إلى الاهتمام بالعنصر البشري. (أبو النصر، 2007)

ومن هنا جاءت أهمية القيادة كعملية " تتألف من الكفاءة والخبرة والإرشاد والإدارة لمجموعة من الأفراد العاملين في المؤسسة ليتحركوا باتجاه تحقيق الأهداف المنشودة، وتتطلب عملية القيادة ثلاثة عناصر أساسية هي: القدرة على التأثير، واستخدام النفوذ، وممارسة السلطة القانونية (القيسي، 2010)، والقيادة في أي مؤسسة من المؤسسات بالغة الأهمية لأنها بمثابة حلقة الوصل بين العاملين، وبين خطط المؤسسة، وتصوراتها المستقبلية، ولأنها البوتقة التي تنصهر بداخلها كافة المفاهيم، والسياسات، والاستراتيجيات، وإنها ضرورة لتدعيم القوى الإيجابية في المؤسسة، وتقليص الجوانب السلبية قدر الإمكان، وهي القادرة على السيطرة على المشكلات التي تواجه العمل، وتضع الحلول اللازمة لعلاجها، ومن ثم فإن القيادة هي المسئولة عن تنمية، وتدريب، ورعاية الأفراد، ومواكبة التغيرات، والمستجدات التي تحيط بالمؤسسة، وتعمل على توظيفها لمصلحتها. (شحادة، 2008)

وتعتبر وزارة التربية والتعليم العالي الفلسطينية كسائر الوزارات التي تقوم بمسئولياتها على القيادة وخاصة القيادة الوسطى التي تتطلب شخصيات قيادية تربوية إدارية مهنية تستطيع التأثير على العاملين من خلال سلطة تميزها عن غيرها تستمدتها وتعتبر وزارة التربية والتعليم العالي الفلسطينية كسائر الوزارات التي تقوم بمسئولياتها على القيادة وخاصة القيادة الوسطى التي تتطلب شخصيات قيادية تربوية إدارية مهنية تستطيع التأثير على العاملين من خلال سلطة تميزها عن غيرها تستمدتها من سلطاتها الإدارية والقانونية بجانب قدرتها على الإقناع، والمشاركة، والتخصص، والفاعلية، والعلاقات الإنسانية لخلق المناخ الملائم لتحفيز العاملين للعمل بروح الفريق، وفتح الأفاق التي تعمل على تطوير الجوانب الإيجابية، ومعالجة الجوانب السلبية للوصول بالصرح التربوي، والتعليمي إلى المستوى المنشود. (بليسي، 2007)

ومما لا شك فيه أن القائد التربوي الناجح يلعب دورًا مؤثرًا في إلهام وتحفيز وتأكيده وكذلك تحدي أو توسيع ممارسة وطرق الأداء الخاصة بالتابعين له. والدور الذي يلعبه في مؤسسته هو عبارة عن مسعى تعاوني يتضمن الاستفسار والتفكير، والذي يمكن أن يؤثر بشكل كبير على العمل المهم الذي يقوم به الأفراد العاملين معه في المؤسسة، والمؤسسة قيد الحديث هنا هي جامعة فلسطين التقنية خضوري.

فمنذ ضم الأفرع الثلاثة (جامعة فلسطين التقنية خضوري، كلية فلسطين التقنية رام الله، كلية فلسطين التقنية العروب) في كيان واحد عام 2017، غلب على إدارة الجامعة طابع القيادة التحولية الديمقراطية، إذ امتاز كل من أ.د. مروان عورتاني، وأ.د. نور الدين أبو الرب بأسلوب قيادي يهدف التركيز على بيئة العمل بشكل عام وتحفيز العلاقات المشتركة بين العاملين في الجامعة بكافة أفرعها بهدف الارتقاء وتطوير أداءهم الوظيفي وصولاً إلى تحويل ممارساتهم في العمل إلى ممارسات قادة كل في موقعه، حيث أصبح كل منهما قائداً ميسراً للعمل ووسيطاً أخلاقياً يسعى للتطوير والتغيير بثقة وتفاؤل، مع تفويض الأشخاص من حولهما للقيام بأعمالهم على أعلى مستوى من الروح المعنوية والدافعية، كما يمتاز كل منهما برؤية واضحة ودقيقة عن مستقبل وأهداف محددة، مع سعيهما إلى إحداث التغيير والتطوير والتنمية الإدارية والأكاديمية باستمرار مع الاهتمام بالعمل الجماعي المنظم والسعي إلى بناء فرق عمل قادرة على العمل بشكل صحيح ومبنية على الحوار والتفاهم والمشاركة في جميع القرارات الإدارية منها والأكاديمية على حد سواء.

### 1.1.1 مشكلة الدراسة:

تنبوأ جامعة فلسطين التقنية- خضوري موقعاً مميّزاً في منظومة التعليم العالي الفلسطيني؛ فهي الجامعة الحكومية في الضفة الغربية، والجامعة الوحيدة في فلسطين المتخصصة في المجالات العلمية والتقنية والتكنولوجية. فقد ارتبط تاريخ جامعة فلسطين التقنية- خضوري، وبشكل متلازم مع التطورات التاريخية التي رافقت القضية الفلسطينية، وتأثرت بشكل مباشر بصبغة حاكمها ومحتلها زمن الانتداب البريطاني، والأردن، والاحتلال الإسرائيلي، وصولاً لمشروع إقامة السلطة الفلسطينية، وانتهاء بعضوية فلسطين بالأمم المتحدة.

بعد الصراعات التاريخية التي مرت بها خلال الفترة من 1930-1994، فقد تم في العام 1994 انتقال مسؤولية الكلية إلى السلطة الوطنية الفلسطينية والحقت بوزارة التربية والتعليم العالي، حيث وتم إجراء تغييرات جذرية على تخصصاتها وبرامجها وأصبح اسمها "كلية فلسطين التقنية- طولكرم" خضوري".

ومع بدء انتفاضة الأقصى 2000/9/28 واجهت "كلية فلسطين التقنية-طولكرم" خضوري"، أبشع الانتهاكات والاعتداءات بحق المؤسسة ومقدراتها البشرية والمادية، الذي ما زال مستمراً بمصادرة وسرقة ما يزيد عن 23 دونماً من أراضي الجامعة، لصالح معسكرات الإرهاب والتدريب.

وبتاريخ 2007/8/28 تم تحويلها إلى جامعة تقنية (جامعة فلسطين التقنية-خضوري) تمنح درجة البكالوريوس في عدد من التخصصات وهي البكالوريوس التقني-الهندسة الكهربائية، والتربية الرياضية، والتربية التكنولوجية، وهندسة الأتمتة الصناعية والعلوم المالية والمصرفية المحوسب.

وبتاريخ 2008/7/26 صدر مرسوم رئاسي بتعيين الأستاذ الدكتور داود الزعتري- أول رئيس لجامعة فلسطين التقنية- خضوري، والعمل على النهوض بهذا الصرح الأكاديمي العريق والوصول به إلى مصاف أفضل الجامعات المحلية والإقليمية والدولية.

وفي العام 2013 تمكنت إدارة الجامعة في عهد رئيسها الثاني الأستاذ الدكتور مروان العورتاني من ضم كليتي فلسطين التقنية رام الله، وفلسطين التقنية العروب، لتصبح الجامعة الحكومية الوحيدة الممتدة من شمال فلسطين إلى جنوبها.

وفي مطلع عام 2019 بعد تولي رئيس الجامعة أ.د. نور الدين أبو الرب رئاستها، شهدت الجامعة نهضة عمرانية وإنجازات نوعية في المجالات الأكاديمية والإدارية. كما تم في عهده رفع توصية من مجلس الوزراء إلى سيادة الرئيس محمود عباس أبو مازن، بتنصيب أول مجلس أمناء في تاريخ جامعة خضوري. إن بروز التعليم التقني بصفته مساراً مستقلاً ضمن مسارات التعليم إضافة إلى المراحل التاريخية المفصلية التي مرت بها جامعة فلسطين التقنية، أظهر الحاجة الحاجة إلى فئات من المديرين من ذوي القدرات القيادية التربوية المميزة، القادرة على الاستمرار في نمو وتطور وبقاء الجامعة التقنية الحكومية الوحيدة في الوطن منبراً لخدمة المجتمع وسد احتياجاته الوظيفية، من هنا تنحصر مشكلة الدراسة في محاولة التعرف إلى فاعلية القيادة التربوية في إدارة جامعة فلسطين التقنية خضوري فرع رام الله، وانعكاس ذلك على مخرجات الجامعة بشكل عام، والمعوقات التي تعترضهم وتحول دون قيامهم بمهامهم القيادية المطلوبة، من هنا يمكن بلورة مشكلة الدراسة في السؤال الرئيس التالي:

ما مستوى فاعلية القيادة التربوية لإدارة جامعة فلسطين التقنية- خضوري/ فرع رام الله من وجهة نظر موظفيها؟

## 2.1. أسئلة الدراسة:

تجيب الدراسة عن الأسئلة التالية:

- ما مستوى فاعلية القيادة التربوية لإدارة جامعة فلسطين التقنية- خضوري/ فرع رام الله من وجهة نظر موظفيها؟
- هل توجد فروق في مستوى فاعلية القيادة التربوية لإدارة جامعة فلسطين التقنية- خضوري/ فرع رام الله من وجهة نظر موظفيها تعزى لمتغير النوع الاجتماعي؟
- هل توجد فروق في مستوى فاعلية القيادة التربوية لإدارة جامعة فلسطين التقنية- خضوري/ فرع رام الله من وجهة نظر موظفيها تعزى لمتغير المؤهل العلمي؟
- هل توجد فروق في مستوى فاعلية القيادة التربوية لإدارة جامعة فلسطين التقنية- خضوري/ فرع رام الله من وجهة نظر موظفيها تعزى لمتغير سنوات الخبرة؟

## 3.1. فروض الدراسة:

تختبر الدراسة الفروض التالية:

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) في مستوى فاعلية القيادة التربوية لإدارة جامعة فلسطين التقنية- خضوري/ فرع رام الله من وجهة نظر موظفيها تعزى لمتغير النوع الاجتماعي.
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) في مستوى فاعلية القيادة التربوية لإدارة جامعة فلسطين التقنية- خضوري/ فرع رام الله من وجهة نظر موظفيها تعزى لمتغير المؤهل العلمي.
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) في مستوى فاعلية القيادة التربوية لإدارة جامعة فلسطين التقنية- خضوري/ فرع رام الله من وجهة نظر موظفيها تعزى لمتغير عدد سنوات الخبرة.

## 4.1. أهداف الدراسة:

- تسعى الدراسة إلى تحقيق هدف رئيسي وهو التوصل إلى تعزيز فاعلية القيادة التربوية لإدارة جامعة فلسطين التقنية خضوري فرع رام الله، وإلى تحقيق الأهداف الفرعية التالية:
- التعرف إلى واقع القيادة التربوية في أداء إدارة جامعة فلسطين التقنية خضوري فرع رام الله.
- اقتراح مجموعة من الإجراءات التي من شأنها أن تساهم في تعزيز فاعلية القيادة التربوية في أداء إدارة جامعة فلسطين التقنية خضوري فرع رام الله.

## 5.1. أهمية الدراسة:

تكمن أهمية هذه الدراسة فيما يلي:

- تكمن أهمية الدراسة في التركيز على القيادة التربوية لإدارة الجامعة والذي تعتمد عليه المنظمات المعاصرة كمورد أساسي لتحقيق الميزة التنافسية.
- قد تنفيذ الدراسة الحالية الباحثين في مجال القيادة التربوية في المؤسسات الأخرى.

## 6.1. حدود الدراسة:

اقتصرت الدراسة على الحدود التالية:

- الحد الزمني: تم تطبيق الدراسة في الفصل الثاني من العام الدراسي 2019/2020.
- الحد المكاني: تم تطبيق الدراسة في جامعة فلسطين التقنية خضوري فرع رام الله.
- الحد البشري: موظفي جامعة فلسطين التقنية خضوري فرع رام الله.

- الحدد المفاهيمي: المفاهيم والمصطلحات الواردة في الدراسة.
- الحدد الإجرائي: الأداة، والمعالجات الإحصائية المستخدمة فيها.
- الحدد الموضوعي: فاعلية القيادة التربوية لإدارة جامعة فلسطين التقنية خضوري فرع رام الله من وجهة نظر موظفي الجامعة

### 7.1. مصطلحات الدراسة:

- القيادة التربوية: "القدرة التي يؤثر بها المدير على مرؤوسيه ليوجههم بطريقة يتسنى بها كسب طاعتهم، واحترامهم، وولائهم، وخلق التعاون بينهم في سبيل تحقيق هدف بذاته (درويش و تكلا، 1972)، وتعرف بأنها "العمل المشترك الذي تقوم به الجماعة بغية الوصول إلى الأهداف المحددة للمؤسسة في جو تسوده المودة، والإخاء، والتألف". (العجمي، 2008)
- وتعرفها الباحثة إجرائياً بأنها الأسلوب أو النمط الذي تتبعه إدارة جامعة فلسطين التقنية خضوري فرع رام الله بهدف التفاعل مع موظفي الفرع، وبث المسلكيات الإيجابية بينهم وذلك بهدف إنجاز المهام المطلوبة منهم على أكفأ وجه.

## 2. الإطار النظري والدراسات السابقة:

### 1.2. الإطار النظري:

ويمكن التعبير عن القيادة التربوية من خلال عدة محاور هي:

#### 1.1.2. مفهوم القيادة التربوية:

تعرف القيادة التربوية: بأنها مجموعة العمليات القيادية التنفيذية والفنية، التي تتم عن طريق العمل الإنساني الجماعي التعاوني، الساعي إلى توفير المناخ الفكري والنفسي والمادي المناسب، الذي يحفز الهمم ويبعث الرغبة في العمل الفردي والجماعي والنشط ومنتظم من أجل تدليل الصعاب، وتكثيف المشكلات الموجودة وتحقيق الأهداف التربوية المحددة للمجتمع والمؤسسات التعليمية (الغامدي، 2014)، كما تعتبر القيادة التربوية السلطة مصدرًا ثانويًا، يستخدم لبناء الثقة التي يستمد منها أسلوب الإقناع والالتأثير، وتتعلق القيادة بالغايات البعيدة، والأهداف الكبرى للتربية (الحريري، 2010)، كذلك يعتبر القائد التربوي بأنه الشخص القادر على التأثير في التابعين من أجل بلوغ هدف معين، في موقف معين ويسعى إلى إحداث التغييرات التي من شأنها تطوير النظام في ضوء المستجدات في مجال عمل هذا النظام (الدعيلج، 2009)، ومما سبق يمكن أن نعرف القيادة التربوية بأنها: التأثير الذي يقوم به القائد من خلال اقناع وتحفيز المرؤوسين للعمل يدا بيد لتحقيق الأهداف التربوية عن طريق مجموعة من الأساليب القيادية الفاعلة.

#### 2.1.2. أهمية القيادة التربوية في العملية الإدارية بالمؤسسات التربوية:

أسهب العديد من العلماء في ذكر الأسباب التي تستمد منها القيادة أهميتها في العملية الإدارية بالمؤسسات التربوية، فيتضح أن الإدارة -بمعناها الواسع- لها عدة جوانب تتمثل في الجانب التنظيمي، الجانب الانساني، الجانب الاجتماعي، والجانب الخاص بالأهداف.

#### 3.1.2. أهمية القيادة من الجانب التنظيمي للإدارة التربوية:

يرز الجانب التنظيمي للإدارة من خلال كونها عملية تنظيم للجهود المشتركة للأفراد، وعملية التنظيم تتم وفق قواعد علمية مستمدة من البحوث والتجارب، كما تتم وفق أساليب فنية تبرز فيها المهارات الإنسانية (أبو عايد، 2006)، وتعتبر مهمة القائد التربوي في التنظيمات المعاصرة مهمة لها جوانب تنظيمية بالإضافة إلى الجوانب الإنسانية، كالتوجيه، والتنسيق بين مختلف النشاطات البشرية، والتكيف مع المتغيرات البيئية وخلق مبدأ المساواة بين المرؤوسين في التنظيم وإتاحة الفرصة لهم لتنمية قدراتهم الإبداعية وتحقيق درجة من الرضا بين صفوف العاملين (الحريري، 2016)، كما يتجلى دور القائد في الجانب التنظيمي من خلال قدرته على تنسيق نشاطات العاملين وكافة جهودهم وتوجيهها، من خلال وضع الموظف المناسب في المكان المناسب. وربط أقسام التنظيم الإداري بالعاملين فيه، وبالأهداف التي يسعى التنظيم لتحقيقها (أبو عايد، 2006)، ولعل أهمية القيادة تبرز في أنها تجمع بين علم الإدارة من ناحية وبين مجموعة من العلوم الأخرى كعلم النفس، علم الاجتماع، وعلم الاتصال، وغيرها، وتوظيفها في التعامل مع الآخرين. فالأفراد يتباينون في الاتجاهات والمهارات والمشاعر، وهذا سيؤثر على أداءه لوظيفته وتفاعله مع زملاءه، مما يستوجب وجود قيادة رشيدة تتفهم ذلك (الحريري، 2016)، وأنه من غير القيادة الإدارية الناجحة تفقد وظائف الإدارة قدرتها على تحقيق أهداف المؤسسة؛ فالقيادة عملية تعتمد على التوجيه والتأثير. (عبد الخالق وعلي، 2009)

#### 4.1.2. أهمية القيادة في الجانب الإنساني للإدارة:

يرز دور القيادة الإدارية في الجانب الإنساني أكثر منه في الجوانب الأخرى، فإنجاز أهداف التنظيم يتم عن طريق الأفراد، فمحور السلوك الإداري في التنظيم هم الأشخاص لا الأدوات والمال (أبو عايد، 2006)، وبما إن الإدارة تتعلق بالأشياء التي نفعها مثل التخطيط، وضع الميزانية، التنظيم، حفظ النظام، فالإدارة هي ما نقوم بفعله، أما القيادة فهي حقيقتنا وما نحن عليه؛ فالقيادة هي قدرة الفرد على تحويل السلطة الممنوحة له في إدارة الأفراد، إلى

قوة جذب وإقناع تشتمل على الاستغلال الأمثل والإيجابي لمواهب وقدرات وأفكار المرؤوسين، فهي مهمة في العملية الإدارية؛ لأنها تعني حمل الناس بكامل إرادتهم على القيام بأدوارهم الوظيفية (الحري، 2016)، ويتضح لنا دور القيادة الإدارية في الجانب الإنساني بتخليص المنظمة من طابعها التسلسلي وإشراك العاملين في صناعة القرارات. (أبو العلا، 2013)

### 5.1.2. أهمية القيادة في الجانب الاجتماعي للإدارة:

ينبع الطابع الاجتماعي للإدارة من كون التنظيم الإداري -على اختلاف صوره وأشكاله- يضم مجموعة من الأفراد يقومون بنشاطات جماعية لتحقيق أهداف مشتركة. فمن المظاهر الهامة لاجتماعية الإدارة امتداد النشاط الاجتماعي لأعضاء الفريق العامل في التنظيم-قادة ومرؤوسين-خارج نطاق العمل في شكل اتحادات ونقابات، فدور القيادة الهام يتمحور في قدرتها على توجيه هذه النشاطات واستغلالها بما يكفل تحقيق التعاون بين العاملين في التنظيم. (أبو عايد، 2006)

### 6.1.2. أهمية القيادة في الجانب الخاص بتحقيق أهداف الإدارة:

يستهدف تنظيم أي نشاط اجتماعي في التنظيم الإداري تحقيق أهداف إدارية معينة. ولا بد من أن يكون هناك هدف تسعى المؤسسة لتحقيقه، ذلك لأن التنظيم بدون وجود أهداف يسعى لتحقيقها، يصبح فوضوياً وتتبدد جهود العاملين فيه، ويضيع النشاط الجماعي (سليمان، 2015)، وتبقى وظيفة القائد ودوره في تحقيق هذه التنظيمات لرسالتها وأهدافها والحيلولة دون تعارض أهداف ومتطلبات التنظيم مع أهداف ومتطلبات الأفراد من جهة أخرى. فتبرز أهمية وجود قائد فاعل يعمل ويؤثر من خلال سلطته الرسمية وغير الرسمية، قائد يستطيع أن يؤثر في سلوك المرؤوسين بما يحقق إشباع حاجاتهم ورغباتهم ودوافعهم والتي تؤدي إلى تحقيق الأهداف التربوية المنشودة على رغم من تعدد وتباين الأهداف التنظيمية. ويستطيع القائد تحقيق ذلك عن طريق جملة من الأساليب، منها: الاتصال الواضح الفعال، استخدام الأساليب الاتصالية المتنوعة، تحقيق الاحتياجات الشخصية للأفراد، عدم التزمّت والتشبّه بالأراء الشخصية، ممارسة السلطة عن طريق التحيب والترغيب، ملاحظة الفروق الفردية بينهم ووضعها بعين الاعتبار. فما يميز القادة عن أصحاب السلطة هي علاقتهم الكيميائية الفريدة التي تجمعهم بالعاملين. (الشلاش، عبد الرحمن، 2015)، (الزكي، 2012)

### 7.1.2. صفات القيادة المؤثرة في العملية الإدارية بالمؤسسات التربوية:

القيادة في الإدارة التربوية تحولت ثقافتها من التركيز على ثقافة السلطة الرسمية إلى الاهتمام بالسلطة الغير رسمية، ومن ثقافة التسيير إلى ثقافة الإبداع، ومن ثقافة العداة للآخر إلى ثقافة الحوار الفكري مع الآخر، ومن ثقافة الرأي الواحد، إلى ثقافة المشاركة، ومن ثقافة التسلط على الآخرين إلى ثقافة الديمقراطية (مصطفى و عمر، 2006)، وإن العديد من الدراسات قديماً ركزت على أن القيادة عملية تأثر من طرف واحد، بمعنى أن القيادة تمارس التأثير فقط على العاملين، دون الأخذ في الاعتبار مدى تأثير المرؤوسين بأفكارهم وأرائهم وتنظيماتهم غير الرسمية في القيادة، فقد تعاملت هذه الدراسات مع القيادة على أساس أنها متغير مستقل وأن استجابات المرؤوسين متغير تابع (أحمد وعيدرأوس)، بيد أن الدراسات الحديثة، ألفت الضوء على قصور وعدم ملاءمة هذه النظرة للعلاقة بين القائد والمرؤوسين، فالقيادة ليست تأثيراً من طرف واحد، ولكنها عملية تأثر متبادلة بين القادة والعاملين (الشلاش، عبد الرحمن، 2015)، ولهذا فإن القيادة في الإدارة التربوية في العصر الحديث، ينبغي عليها أن تأخذ بنمط الشورى والتشارك مع العاملين وتوفر له المناخ الملائم الذي يساعده على التجديد والتطوير. (ماكسويل، 2005)

### 2.2. الدراسات السابقة:

تعددت الدراسات التي تناولت موضوع القيادة التربوية، حيث لقي هذا الموضوع اهتماماً بالغاً من قبل الباحثين في المجال التربوي، لكن لم تجد الباحثة دراسات تناولت فعالية القيادة التربوية لإدارة جامعة فلسطين التقنية خضوري، من هنا جاءت فكرة الدراسة، وفيما يلي عرضاً لأهم الدراسات التي تناولت موضوع القيادة التربوية والتي يمكن للباحثة أن تستفيد منها وترتبط مع الدراسة موضوع البحث مباشرة أو ذات صلة بموضوعها، وقد جاءت مرتبة حسب تسلسلها الزمني من الأقدم إلى الأحدث.

- دراسة الدجتي (2011) هدفت الدراسة التعرف إلى درجة ممارسة القيادة التربوية الوسطى في وزارة التربية والتعليم العالي لدورها الإداري من وجهة نظر المرؤوسين، والكشف عما إذا كان هناك فروق ذات دلالة إحصائية في درجة ممارسة القيادة التربوية الوسطى في وزارة التربية والتعليم العالي لدورها الإداري، وفقاً لتغيرات (الجنس، سنوات الخدمة، المؤهل العلمي، المؤهل التربوي، مكان العمل. ولتحقيق أهداف الدراسة اعتمد الباحث المنهج الوصفي التحليلي، ولقد تمثلت عينة الدراسة من كامل مجتمع الدراسة، والبالغ عددهم (158) فرداً موزعين بين (14) نائب مدير دائرة و (144) رئيس قسم، وقد استخدمت الاستبانة كأداة رئيسة من أدوات الدراسة حيث قام الباحث بتصميم الاستبانة، وتأكد من صدقها، وثباتها، حيث اشتملت الاستبانة على (80) فقرة موزعة على أربعة مجالات، وهي على الترتيب: التخطيط، التنظيم، التوجيه، والمتابعة والتقويم، ومن ثم طبقت على أفراد عينة الدراسة ليخرج الباحث في النهاية بالنتائج التي كان من أهمها: أن درجة ممارسة القيادة التربوية الوسطى في وزارة التربية والتعليم العالي لدورها الإداري جاءت حسب مجالات الدراسة على النحو التالي: التخطيط" الذي جاء في المرتبة الأولى بوزن نسبي (69.57%)، تلاه "التنظيم" الذي احتل المرتبة الثانية بوزن نسبي (66.14%)، ثم جاء "التوجيه" ليحتل المرتبة الثالثة بوزن نسبي (65.45%)، وجاء " المتابعة

والتقويم" في المرتبة الأخيرة بوزن نسبي قدره (64.53%)، ولقد كان الوزن النسبي للمجموع الكلي للاستبانة (66.39%)، كما توصلت الدراسة إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) لدرجة ممارسة القيادة التربوية الوسطى في وزارة التربية والتعليم العالي لدورها الإداري تعزى لمتغيرات (الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخدمة، والمؤهل التربوي)، بينما وجدت وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) لدرجة ممارسة القيادة التربوية الوسطى في وزارة التربية والتعليم العالي لدورها الإداري تعزى لمتغير مكان العمل (مقر الوزارة، مديريات التربية والتعليم)، ولقد كانت الفروق لصالح المديريات. وخرج الباحث بتوصيات كان من أهمها ضرورة اتخاذ القرارات بصورة تشاركية، مع إشراك رؤساء الأقسام في إعداد الخطط التنفيذية المساعدة، وأن تسعى الوزارة لتحقيق إدارة الجودة الشاملة في التعليم، والاعتماد على الرقابة الذاتية، وتطبيق معايير واضحة في مجال المتابعة، وتقويم الأداء، والحكم على النتائج.

- دراسة المدهون (2012) والتي هدفت التعرف إلى الدرجة التقديرية لفاعلية القيادة التربوية لمديري مناطق غزة التعليمية بوكالة الغوث من وجهة نظر مديري المدارس بمحافظة غزة، كما هدفت التعرف إلى الصعوبات التي قد تحد من درجة فاعلية القيادة التربوية لمديري المناطق، وكذلك الكشف إن كانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات درجات تقدير أفراد العينة للفاعلية تعزى إلى المتغيرات (النوع الاجتماعي، المؤهل العلم، المرحلة الدراسية، المنطقة التعليمية)، ولتحقيق ذلك استخدم الباحث المنهج الوصفي. وقد دلت نتائج الدراسة أن الدرجة الكلية لفاعلية القيادة التربوية لمديري المناطق التعليمية جاءت متوسطة: (أ) درجة فعالية التخطيط لمديري المناطق التعليمية جيدة وحصلت على المرتبة الثانية. (ب) درجة فعالية صناعة القرارات لمديري المناطق التعليمية، في المرتبة الرابعة. (ج) درجة فعالية التوجيه والإشراف لمديري المناطق التعليمية في المرتبة الأولى. (د) درجة فعالية تقويم الأداء لمديري المناطق التعليمية، في المرتبة الثالثة. ثانيًا: الصعوبات التي تحد من فاعلية القيادة التربوية فقد أظهرت نتائج الدراسة ما يلي: (1) الدرجة الكلية للصعوبات التي تحد من فاعلية القيادة التربوية لمديري مناطق غزة التعليمية بوكالة الغوث من وجهة نظرهم مرتفعة. ثالثًا: متغيرات الدراسة، فقد أظهرت نتائج الدراسة ما يلي: (1) وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات مديري المدارس لمستوى فاعلية القيادة التربوية لمديري مناطق غزة التعليمية بوكالة الغوث تعزى إلى متغير النوع الاجتماعي لصالح المديرين الذكور، وذلك في جميع مجالات الاستبيان، وفي الدرجة الكلية للاستبيان. (2) وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات مديري المدارس لمستوى فاعلية القيادة التربوية لمديري مناطق غزة التعليمية بوكالة الغوث تعزى إلى متغير المؤهل العلمي لصالح المديرين حملة الدراسات العليا، وذلك في مجال التوجيه والإشراف، (3) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات مديري المدارس لمستوى فاعلية القيادة التربوية لمديري مناطق غزة التعليمية بوكالة الغوث تعزى إلى متغير المؤهل العلمي، وذلك في مجالات فعالية التخطيط وصناعة القرارات وتقويم الأداء وفي الدرجة الكلية للاستبيان. (4) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات مديري المدارس لمستوى فاعلية القيادة التربوية لمديري مناطق غزة التعليمية بوكالة الغوث تعزى إلى متغير المرحلة الدراسية، ومتغير المنطقة التعليمية وذلك في جميع المجالات وفي الدرجة الكلية للاستبيان.
- دراسة الجيعان (2013) والتي هدفت الكشف عن واقع القيادة التربوية في مدارس القدس الشرقية في ضوء القيادة التحويلية كما يراها المعلمون والمديرون، وأثر المتغيرات المستقلة: الجنس، سنوات الخبرة، والمؤهل العلمي، لكل من المعلمين والمديرين، وكذلك أثر المتغيرات المستقلة المتعلقة بجنس المدرسة، والجهة المشرفة على مدى تطبيق أبعاد القيادة الفرعية، تم اختيار عينة طبقية عشوائية منتظمة من المعلمين وعددها (481) معلم ومعلمة، أما عينة المديرين فقد بلغت (58) مديرًا ومديرة تم اختيارهم من (116) مدرسة: حكومية فلسطينية، وخاصة، ومدارس الوكالة التابعة لوكالة الأمم المتحدة لإغاثة وتشغيل اللاجئين الفلسطينيين في الشرق الأدنى لكل من أفولي و وباس (MLQ) وقد تم استخدام استبانة القيادة متعددة الأبعاد (UNRWA). دلت نتائج الدراسة أن واقع القيادة التحويلية في مدارس القدس كما يراها المديرين والمعلمون، ذو تقدير متوسط إلى مرتفع، وقد حصل عاملي التحفيز الفكري والاعتبارات الفردية على أدنى تقديرات من بين العوامل الأخرى للقيادة التحويلية، كما دلت على وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى  $(\alpha = 0.05)$  بين المتوسطات الحسابية من وجهة نظر المعلمين تعزى إلى متغير جنس المعلمين لصالح الإناث في درجة ممارسة التأثير المثالي السلوك، و لصالح الذكور في ممارسة القيادة بالاستثناء- سلبي والقيادة، كما وكشفت الدراسة عن وجود فروق ذات دلالة تعزى إلى متغير سنوات الخبرة في درجة ممارسة مديري المدارس للقيادة بالاستثناء- نشط، و متغير المؤهل العلمي في مدى ممارسة مديري المدارس لبعدها المكافآت، و متغير جنس المدرسة بين مدارس الذكور والإناث و لصالح مدارس الإناث في ممارسة القيادة بالاستثناء- نشط. عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية من وجهة نظر المعلمين تعود إلى الجهة المشرفة على المدرسة. كما وتبين وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى  $(\alpha = 0.05)$  بين المتوسطات الحسابية ما بين وجهتي نظر المعلمين والمديرين في مدارس الإناث والمدارس المختلطة والمدارس الحكومية ومدارس الوكالة، وبين جميع عينة المدارس ولصالح المديرين في درجة ممارسة أبعاد القيادة (التأثير المثالي (الكاريزما))، والتأثير المثالي (السلوك)، والدفاعية الإلهامية، والتحفيز الفكري، والاعتبارات الفردية، والمكافآت، ولصالح المعلمين في درجة ممارسة المديرين الأبعاد (القيادة بالاستثناء- سلبي، و اللاقيادة). في ضوء نتائج الدراسة تم تقديم توصيات منها الحاجة إلى إقامة دورات تدريبية في القيادة التحويلية للمديرين في المدارس الفلسطينية في القدس الشرقية، والتي تركز على عاملي التحفيز الفكري والاعتبارات الفردية، اللذين يلعبان دورًا أساسيًا في تمكين المعلمين وتحفيزهم.

- دراسة الشافعي واسماعيل (2013) والتي هدفت استكشاف التأثير عبر الثقافي وجنس المبحوث على أنماط القيادة التربوية. وتكونت العينة من مدرّاء مدارس من أربع دول، هي مصر والكويت والإمارات وعمّان، بواقع 52 مديرًا من كل دولة، موزعين بالتساوي بين الجنسين. وتم استخدام اختبار أنماط القيادة الذي أُعدَّ خصيصًا لهذه الدراسة، ويتكون من ثلاثة أنماط هي الديمقراطي والسلطوي والترسلي. وقد أسفرت الدراسة عن وجود تأثير رئيس دال للجانِب عبر الثقافي على نمط القيادة الديمقراطي (عند مستوى دلالة 0.001)، وعلى نمط القيادة السلطوي (عند مستوى 0.025)، وعلى نمط القيادة الترسلِي (عند مستوى 0.001). في المقابل، لم يظهر تأثير رئيس دال لجنس المبحوث على أنماط القيادة الثلاثة. كما لم يظهر تفاعل جوهري بين التأثير عبر الثقافي وجنس المبحوث. وقد تم مناقشة نتائج الدراسة في ضوء التراث البحثي المتاح.
- دراسة الحمداني (2014) هدفت التعرف على مستوى الإبداع الانفعالي، ومستوى القيادة التربوية وكذلك معرفة العلاقة بينهما لدى عينة من مدرّاء المدارس الثانوية للعام الدراسي 2013/2014. وقد قامت الباحثة ببناء أداة لقياس مستوى الإبداع الانفعالي، واستعمال أداة جاهزة لقياس مستوى القيادة التربوية الذي أعده المدهون (2012)، وبعد استخراج الصدق والثبات للمتغيرين قامت الباحثة بتطبيق المقياسين على عينة عشوائية من مدرّاء المدارس الثانوية بلغت (80) مديراً ومديرة، ولغرض معالجة البيانات إحصائياً استخدمت الباحثة معامل ارتباط بيرسون والاختبار التائي لعينة واحدة. وقد أظهرت النتائج: وجود مستوى متدني من الإبداع الانفعالي والقيادة التربوية لدى مدرّاء المدارس الثانوية، وكذلك وجود علاقة ارتباط إيجابية بين كل من الإبداع الانفعالي والقيادة التربوية. وخرج البحث بالعديد من التوصيات والمقترحات ومنها: بلورة نظرية تربوية تكون مقياساً للعمل التربوي في مستويات التعليم كافة، واعتماد آلية تقوم على أسس علمية وعملية عند اختيار القادة التربويين، يبرز فيها دور الإبداع الانفعالي.
- دراسة العجمي (2014) هدفت الدراسة للتعرف على النمط القيادي لدى القيادات التربوية في دولة الكويت، وقد تكون مجتمع الدراسة من جميع مديري المناطق التعليمية ومديري المدارس ومساعدتهم في جميع المناطق التعليمية في دولة الكويت للبنين والبنات، وعددهم (1572) إدارياً في وزارة التربية والتعليم والمنظمين على رأس عملهم بالفصل الدراسي الأول من العام الدراسي 2009/2010م، وتم استخدام أداة وصف فاعلية وتكييف القائد لتحديد السلوك القيادي المناسب للحالة مقياس والذي طوره وعربه (المغيدي، والناجي 1998)، وبعد إجراء المعالجات الإحصائية المناسبة أشارت النتائج أن ما نسبته 21.7% من أفراد عينة الدراسة يستخدمون النمط القيادي المسوق، وأن 75.7% يستخدمون النمط المشارك وأن 2.6% النمط المفوض وحيث لم يسجل النمط الأمر أي تكرار. كما أشارت انه لا يوجد اختلاف في الأنماط القيادية لدى القيادات التربوية في دولة الكويت تبعا لمتغيرات الجنس والمؤهل العلمي والخبرة والمسمى الوظيفي
- دراسة الصعدي (2015) هدفت التعرف على مستوى القيادة التربوية لدى مديرات المدارس الثانوية للبنات بجدة. وسعت إلى بيان ماهية القيادة التربوية والعوامل المؤثرة فيها، وتحديد مستوى ممارسة القيادة التربوية لدى المديرات في المدارس الثانوية للبنات بجدة، ومعرفة هل تختلف درجة ممارسة القيادة التربوية لدى مديرات المدارس الثانوية تبعاً لمتغير التخصص وسنوات الخبرة. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي. وتكونت عينة الدراسة من جميع مديرات المدارس الثانوي للبنات بجدة والبالغ عددهن "101" مديرة. وتمثلت أداة الدراسة في اختبار القيادة التربوية وهو اختبار يتكون مجموعة من الأسئلة موزعة على خمسة أجزاء كل جزء منها يقيس جانباً من الجوانب الرئيسية للقيادة التربوية وهي "الموضوعية، واستخدام السلطة، والمرونة، وفهم الآخرين، ومعرفة مبادئ الاتصال". وتوصلت الدراسة إلى عدد من النتائج ومنها، أن هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين القدرات الإدارية لدى مديرات المدارس الثانوية بجدة تبعاً لمتغير التخصص، ووجود فروق ذات دلالة إحصائية بين القدرات التربوية في مجالات الموضوعية والمرونة، وفهم الآخرين وعلى مستوى مجموع القدرات. كما قدمت الدراسة عدة توصيات ومنها، تقديم الحوافز ورفع الروح المعنوية للمديرات ذوات الخبرة الطويلة وذلك عن طريق ربط المنجزات بالحوافز.
- دراسة الشديفات (2016) هدفت الدراسة التعرف إلى ممارسة مديري المدارس لمعايير القيادة التربوية من وجهة نظر المعلمين في مديرية التربية والتعليم للواء قصبه المفرق في الأردن، وتكون مجتمع الدراسة من جميع معلمي المدارس التابعة لمديرية التربية والتعليم للواء قصبه المفرق والبالغ عددهم (2981) معلماً ومعلمة، وبلغت عينة الدراسة (450) معلماً ومعلمة. ولجمع البيانات تم اعتماد استبانته ممارسة القيادة التربوية وتكونت من (36) فقرة، وتم التأكد من صدق الأداة وثباتها. وقد توصلت الدراسة إلى أن المتوسط الكلي والمتوسط مجالات الدراسة لتقديرات معلمي المدارس لدرجة ممارسة مديري المدارس لمعايير القيادة التربوية جاءت بدرجة كبيرة، وجاء ترتيب المجالات كما يأتي: الاتصال والتواصل، وإدارة الموارد، والتنمية الذاتية، والتخطيط والتقييم، والقيادة المتمركزة حول التعلم، والقيادة والقيم والرؤية. وبينت الدراسة عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند إجابة أفراد عينة الدراسة تعزى لمتغيري الجنس والخبرة.
- دراسة الصباطي وآخرون (2017) هدفت الدراسة الكشف عن البنية العاملية للذكاء الوجدان لدى القيادة التربوية المدرسية الفعالة في ضوء المرحلة التعليمية (ابتدائي - متوسط - ثانوي). ولتحقيق هدف الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، وتكونت عينة الدراسة من (188) إداريا تم اختيارهم بطريقة عمدية من بين القيادات التربوية (مديرين - وكلاء) بالمستويات التعليمية المختلفة (ابتدائي - متوسط - ثانوي) بمدارس التعليم العام بمحافظة الأحساء. وتمثلت أدوات الدراسة في: مقياس الذكاء الوجداني ومقياس القيادة التربوية الفعالة (من إعداد الباحثين)، وبعد

حساب الصدق والثبات لكل منهما تم تطبيقهما على عينة الدراسة وتحليل نتائج التطبيق إحصائيًا. توصلت نتائج الدراسة إلى تباين البنية العاملية للذكاء الوجداني لدى القيادة التربوية في ضوء المرحلة التعليمية (الابتدائي المتوسط - الثانوي)؛ حيث تشبعت البنية العاملية للذكاء الوجداني لدى قيادة المرحلة الابتدائية- بالترتيب- بعوامل: إدارة الذات الانفعالية، التنظيم الإداري، الاستشارات التربوية، اتخاذ القرارات الإدارية، المتابعة الإدارية. ولدى قيادة المرحلة المتوسطة - بالترتيب - بعوامل: الإشراف والمتابعة، المشاركة الإدارية، الضبط الانفعالي، بالتنسيق والمتابعة، التطوير والتنفيذ، المشاركة والتخطيط، المسؤولية الإدارية. ولدى قيادة المرحلة الثانوية - بالترتيب - بعوامل: التعاون الإداري والعلاقات الإنسانية، الإشراف والمتابعة، المتابعة والتنظيم، المشاركة والسيطرة على الانفعالات، المساهمة في حل المشكلات الإدارية، المسؤولية الإدارية واتخاذ القرار. وأوصت الدراسة باستخدام المقاييس النفسية والشخصية المقننة في اختيار القادة التربويين، وعقد دورات تدريبية للقادة التربويين لإكسابهم بعض المهارات الوجدانية المرتبطة بعملهم الإداري والتربوي.

- دراسة الداود (2018) هدفت الدراسة التي طبقت في مدينة الرياض إلى تحديد البرامج التدريبية المناسبة لإعداد القادة التربويين وتأهيلهم للاختبارات المهنية التي ينظمها المركز الوطني للقياس، ورفع مستوى التأهيل للقادة التربويين بالميدان التعليمي، وتحديد الأولويات في تقديم البرامج التدريبية التي يحتاجها القادة التربويين. وسعت الدراسة إلى تحديد الاحتياجات التدريبية لإعداد القادة التربويين ومعرفة درجة توافرها في القادة التربويين الذين هم على رأس العمل، حيث كانت تساؤلات الدراسة كما يلي: ما درجة تحقق الكفايات المهنية في القادة التربويين من وجهة نظر مشرفي الإدارة المدرسية. ما البرامج التدريبية التي يحتاجها القائد التربوي لتحقيق الكفاءة المهنية. وللوصول إلى نتائج الدراسة استخدام الباحث المنهج الوصفي المسحي واستخدم الاستبانة كأداة للدراسة وتم تحديد مشرفي الإدارة المدرسية بمنطقة الرياض والبالغ عددهم (39) مشرفًا تربويًا كمجتمع للبحث، واستخدم المنهج الوثائقي في تحليل وثيقة المعايير المهنية التي أعدها المركز الوطني للقياس لمعرفة المحاور التي تضمنها المعيار، وبعد التحليل واستخدام الأساليب الإحصائية تبين أن أهم البرامج التدريبية التي يحتاجها القائد التربوي لاجتياز الاختبارات المهنية هي في مجالات التنظيم البيئي للعمل المدرسي والقيادة المدرسية، وأوصت الدراسة بضرورة الحاق القادة التربويين والوكلاء بدورات متخصصة في مجال التخطيط الاستراتيجي والتشغيلي والدعم والتطوير، والنمو المهني، والمشاركة والتواصل، والقيم، وأنظمة العمل المهنية كمهارة التقييم الذاتي وتحليل نتائج الاختبارات، مع تكليفهم بتنفيذ قياس الرضا الوظيفي للعاملين بالمدرسة والطلاب وأولياء الأمور.
- دراسة جرادات وشنطاوي (2019) هدفت الدراسة التعرف إلى درجة فاعلية برنامج القيادة التعليمية في مديرية لواء قصبه إربد من وجهة نظر مديري المدارس، وتكونت عينة الدراسة من (165) مديرًا ومديرة من مديري المدارس في مديرية لواء قصبه إربد تم اختيارهم بطريقة قصدية. وتم استخدام المنهج الوصفي التحليلي وتم بناء استبانة تكونت من (33) فقرة، وقد تم التحقق من خصائصها السيكومترية. وقد أظهرت النتائج أن المتوسط الحسابي لتقديرات مديري المدارس لدرجة فاعلية برنامج القيادة التعليمية في مديرية لواء قصبه إربد ككل بلغ (3.64) وبدرجة كبيرة، كما أظهرت نتائج الدراسة عدم وجود فرق دال إحصائيًا بين متوسطات إجابات مديري المدارس على جميع مجالات درجة فاعلية برنامج القيادة التعليمية في مديرية لواء قصبه إربد والعلامة الكلية تبعًا لاختلاف متغيرات الجنس والمؤهل العلمي ومستوى المدرسة. وفي ضوء نتائج الدراسة توصي الدراسة بتطوير وإثراء وتحسين مكونات برنامج القيادة التعليمية لرفع كفاءة مديري المدارس، وتوفير بيئة مناسبة للتدريب تحوي جميع الوسائل والأدوات والخدمات الضرورية.
- دراسة كونولي وآخرون (2019) هدفت المقالة تحليل ومقارنة مفهومي الإدارة التربوية والقيادة التربوية. استنتجت أن الإدارة التعليمية تستلزم تحمل مسؤولية حسن سير نظام في مؤسسة تعليمية يشارك فيها الآخرون. إن تحمل مسؤولية من هذا النوع هي حالة ذهنية ولا تتطلب أفعالاً، على الرغم من أنها عادة ما تتطلب ذلك. في المقابل، فإن القيادة التربوية هي فعل التأثير على الآخرين في الأوساط التعليمية لتحقيق الأهداف وتتطلب إجراءات من نوع ما. عندما يتصرف أولئك الذين يتحملون مسؤولية مفوضة فيما يتعلق بتلك المسؤولية، فإنهم يؤثرون وبالتالي هم يقودون. على الرغم من أن القيادة التربوية يتم الاضطلاع بها بشكل مثالي بشكل مسؤول، إلا أنها لا تستلزم من الناحية العملية بالضرورة تحمل المسؤولية عن أداء النظام التعليمي الذي يمارس فيه التأثير، يأتي مفهوم المسؤولية، الذي يتم التقليل من شأنه في اعتبارات التنظيم في المؤسسات التعليمية، إلى المقدمة. المسؤولية التربوية هي فكرة مهمة ويجب أن تلعب دورًا أكثر بروزًا في تحليلات التنظيم في المؤسسات التعليمية.
- دراسة صيام (2020) هدفت الدراسة التعرف إلى فاعلية برنامج القيادة من أجل المستقبل وعلاقته بقيادة التغيير لدى مديري المدارس بوكالة الغوث الدولية في محافظات غزة، ولتحقيق أهداف الدراسة استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وقام بتصميم استبانتين تحتوي الأولى على (45) فقرة موزعة على أربعة مجالات (التواصل الإنساني- التفكير والتخطيط الاستراتيجي- قيادة الفريق- إدارة الأداء)، وتحتوي الثانية على (18) فقرة لقياس درجة ممارسة المديرين لقيادة التغيير، وتكون مجتمع الدراسة من جميع مديري مدارس وكالة الغوث الدولية بمحافظة غزة في المناطق التعليمية التابعة (رفح- خانونس- شمال غزة) والبالغ عددهم (134) مديراً ومديرة، وجميع منسقي الوحدات الاستراتيجية (وحدة الجودة وحدة التطوير المهني والمناهج- وحدة التقييم) والبالغ عددهم (47)، وتم تحليل البيانات باستخدام برنامج المعالجات الإحصائية (SPSS)، دلت نتائج الدراسة أن درجة فاعلية برنامج القيادة من أجل المستقبل بلغ وزنها النسبي (57.81%) بدرجة موافقة كبيرة، وأن درجة ممارسة مديري مدارس

وكالة الغوث الدولية بمحافظة غزة لقيادة التغيير بلغ وزنها النسبي (41.82%) بدرجة موافقة كبيرة، ودلت على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات درجات تقدير أفراد العينة حول برنامج القيادة من أجل المستقبل في مدارس وكالة الغوث الدولية بمحافظة غزة في مجال التفكير والتخطيط الاستراتيجي ومجال قيادة الفريق ومجال إدارة الأداء تعزى لمتغير الجنس، ومجال التواصل الإنساني ومجال إدارة الأداء تعزى إلى متغير المؤهل العلمي، وفي مجال التفكير والتخطيط الاستراتيجي ومجال قيادة الفريق تعزى لمتغير نوع المدرسة، وفي مجال التواصل الإنساني ومجال قيادة الفريق ومجال إدارة الأداء تعزى لمتغير الجنس لصالح الإناث، وفي مجال التفكير والتخطيط الاستراتيجي ومجال قيادة الفريق تعزى للمؤهل العلمي لصالح البكالوريوس، وفي جميع المجالات تعزى لمتغير المسمى الوظيفي لصالح مدير المدرسة، وفي مجال التواصل الإنساني وفي مجال إدارة الأداء تعزى لمتغير نوع المدرسة لصالح المدارس الابتدائية، وفي جميع المجالات تعزى لمتغير سنوات الخدمة لصالح الأقل خدمة، وفي مجال التفكير والتخطيط الاستراتيجي تعزى لمتغير المنطقة التعليمية لصالح منطقة خانينونس، وجود علاقة طردية قوية ذات دلالة إحصائية بين فاعلية برنامج القيادة من أجل المستقبل وممارسة مديري مدارس وكالة الغوث الدولية بمحافظة غزة لقيادة التغيير. وفي ضوء نتائج الدراسة أوصت بضرورة تطبيق برنامج القيادة من أجل المستقبل على جميع مديري المدارس الذين لم يتلقوا التدريب، إضافة إلى المديرين الجدد، ونواب مديري المدارس من أجل تحسين الأداء المدرسي، وضع المجمعات الدراسية على موقع القيادة من أجل المستقبل على شبكة الإنترنت، من أجل تسهيل وصول الراغبين في تطوير قدراتهم ومعارفهم للمجمعات والاستفادة منها، توفير الحوافز والمكافآت للمديرين الذين يلتحقوا بالتدريب من أجل زيادة دافعيتهم بسبب الأعباء الكبيرة التي على عاتقهم.

- **دراسة الغضوري (2020)** هدفت الدراسة الكشف عن هندرة الكفايات القيادية تبعاً لبعض اتجاهات القيادة المعاصرة - دراسة ميدانية على القياديين في وزارة التربية في الكويت، اعتمدت الدراسة المنهج المسحي التطويري لمناسبتها أغراض الدراسة الحالية، وتمثلت الأداة في استبانة تم تطبيقها على عينة قصدية هم جميع الإداريين ورؤساء الأقسام والمسؤولين ومدراء المدارس التابعة لوزارة التربية الكويتية والبالغ عددهم (260) قيادياً، وتوصلت الدراسة إلى الآتي: حصلت كفايات الهندرة القيادية لدى المدراء في وزارة التربية الكويتية تبعاً لبعض اتجاهات القيادة على متوسط عام (2.71 من 5) أي بتقدير (متوسطة المستوى)، وعلى مستوى الأبعاد؛ حصل بعد: مقومات الهندرة على أعلى متوسط (2.83)، يليه بعد: رفع معدلات الأداء بمتوسط (2.70) وأخيراً بعد: هندسة البنية التحتية بمتوسط (2.60) وجميعها بتقدير لفظي (متوسط). كما أظهرت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) في درجة توفر الكفايات القيادية لدى المدراء في وزارة التربية الكويتية تعزى للمؤهل العلمي، ولصالح حملة شهادة الدكتوراه وقد أوصت الدراسة بضرورة فتح باب الابتكار لدى المدراء وأصحاب القرار بإيجاد خطط استراتيجية حديثة في وزارة التربية الكويتية.
- **دراسة الغامدي والعبيلي (2020)** هدفت الدراسة الحالية إلى التعرف على دور القيادة التربوية في بيئة التعلم المدمج، ومتطلبات تفعيل ذلك الدور، واستخدم فيها المنهج الوصفي والاستبانة كأداة لها، وطبقت الدراسة على عينة من (132) مشرفاً تربوياً ممن يعملون في مكاتب التعليم للبنين بمدينة الرياض، وكان من أهم نتائجها: أن درجة موافقة أفراد عينتها على دور القيادة التربوية في بيئة التعلم المدمج قد جاءت بدرجة (محايد) وبمتوسط حسابي (3.23)، وأنهم موافقون على متطلبات تفعيل ذلك الدور وبمتوسط حسابي (3.73)، وأوصت الدراسة بنشر الثقافة في الميدان التربوي حول أهمية الدور الذي تقوم به القيادات التربوية في بيئة التعلم المدمج، والمتطلبات اللازمة لتفعيل ذلك الدور، وذلك من خلال البرامج التدريبية واللقاءات والمشاغل التربوية، بالإضافة إلى وسائل التواصل الاجتماعي المعتمدة؛ وذلك لتوضيح ماهية التعليم المدمج وأهدافه ومتطلباته، ودور القيادة التربوية في ذلك.
- **دراسة أشو (2020)** تناقش هذه الورقة تجربة الضبط العشوائية ودراسة الحالة التي تمكن الباحث من الإجابة على أسئلة البحث في فاعلية تطوير القيادة لقادة المدارس الكامبرونية، وتعرض تحديات جديدة لجمع البيانات والتحقق من الاستنتاجات من هذه البيانات. يبدو أن العديد من باحثي القيادة التربوية لديهم آمال كبيرة في أن مثل هذه الأساليب التي تستخدم مسارات تحكم عشوائية شبه تجريبية يمكن أن تعطي نتائج بحثية إيجابية عندما يتعلق الأمر بتطوير القيادة التربوية لقادة المدارس. وتجدر الإشارة إلى أن أبحاث دراسة الحالة هي أكثر من مجرد جمع البيانات وتحليلها وكتابة التقارير التي تختلف عن تجربة التحكم العشوائية التقليدية من حيث مسائل مثل الصرامة والتطبيق العملي والأخلاق وأخذ العينات والصلاحية، وهي ذات أهمية كبيرة وربما ذات أهمية خاصة للباحثين في الكامبرون، تقدم هذه الورقة تمييزاً إضافياً بين تجربة الضبط العشوائية وتصميمات دراسة الحالة. وملخصاً للتصاميم البحثية المختلفة لإجراء البحوث في دراسات الأساليب الكمية والنوعية والمختلطة.
- **دراسة كراداج (2020)** في هذه الدراسة التحليلية، تم الجمع بين مناهج القيادة المختلفة، وتم تحليل العلاقة بين القيادة التربوية وتحصيل الطلاب، تم جمع 151 مقالة/ أطروحة بحثية، مستقلة عن بعضها البعض، وتم تضمين 131,498 موضوع دراسة في مجموعة العينة. أظهرت نتائج التحليلات التي تم إجراؤها باستخدام نموذج التأثيرات العشوائية أن للقيادة التربوية تأثير متوسط المستوى على تحصيل الطلاب. للقيادة التربوية

تأثير شامل على تحصيل الطلاب في الثقافات الجماعية الرأسمالية (على سبيل المثال، في آسيا) أكثر من الثقافات الفردية الأفقية (على سبيل المثال، في الولايات المتحدة الأمريكية). كما كان متوقعاً، كان التأثير الأكثر شمولاً بين نظريات القيادة في القيادة التعليمية. بالنظر إلى تأثير القيادة التربوية على تحصيل الطلاب، يوصى بفحص تأثير القيادة على المكونات الأخرى للمدرسة وأصحاب المصلحة في الدراسات المستقبلية.

### 3. الطريقة والإجراءات:

#### 1.3. منهج الدراسة:

استخدمت الدراسة المنهج الوصفي في جمع البيانات وتبويبها، حيث يستخدم هذا الأسلوب لدراسة واقع أو ظاهرة ما، ويهتم بوصفها وصفاً دقيقاً والتعبير عنها كيفياً أو كمياً، إذ يعطي التعبير الكيفي وصفاً للظاهرة موضعاً خصائصها، في حين يعطي التعبير الكمي وصفاً رقمياً موضعاً مقدار هذه الظاهرة أو حجمها ودرجات ارتباطها مع الظواهر المختلفة الأخرى. (الغضوري، 2020) (الغامدي والعبيلي، 2020) وسيتم استخدام الاستبيان لجمع البيانات من عينة الدراسة لرصد الواقع محل الدراسة.

#### 2.3. مجتمع الدراسة:

يتمثل مجتمع الدراسة في جميع موظفي جامعة فلسطين التقنية خضوري فرع رام الله والبالغ عددهم (100) موظفاً وموظفة، وذلك للعام الدراسي 2019/2020.

#### 3.3. عينة الدراسة:

اشتملت عينة الدراسة على (50) موظفاً وموظفة من موظفي جامعة فلسطين التقنية خضوري فرع رام الله للعام الدراسي 2019/2020، أي ما نسبته (50%) من المجتمع الكلي، وهي عينة عشوائية قُصد من استخدامها تسهيل مهمة الباحثة في فرع الجامعة التي تعمل به بالإضافة إلى أنها مناسبة لمجتمع الدراسة، وقد استردت الباحثة جميع عينة الدراسة وهي صالحة للتحليل الإحصائي والجداول (1) يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة.

جدول (1): خصائص أفراد عينة الدراسة

المتغير	المستوى	العدد	النسبة
النوع	ذكر	25	50%
	أنثى	25	50%
	المجموع	50	100%
المؤهل العلمي	بكالوريوس	27	54%
	ماجستير	15	30%
	دكتوراه	8	16%
	المجموع	50	100%
سنوات الخبرة	أقل من 5 سنوات	2	4%
	من 5 - 10 سنوات	15	30%
	أكثر من 10 سنوات	33	66%
	المجموع	50	100%

يلاحظ من الجدول السابق أن عينة الدراسة شملت كافة فئات الموظفين، حيث مثلت الذكور والإناث، ومختلف المؤهلات العلمية، وكذلك فئات سنوات الخبرة المختلفة.

#### 3.4. أداة الدراسة:

استعانت الدراسة بالاستبيان كأداة رئيسية في تنفيذ الدراسة الميدانية، حيث أنه من أفضل الأدوات اتساقاً مع موضوع البحث وأهدافه، وذلك بهدف التعرف على آراء عينة من موظفي الجامعة حول مستوى فاعلية القيادة التربوية لإدارة جامعة فلسطين التقنية خضوري فرع رام الله. تم إعداد الاستبيان بصورته المبدئية في ضوء الإطار النظري للبحث، والدراسات السابقة، وقد تم تصميمه ليتضمن فقرات تقيس مستوى فاعلية القيادة التربوية في أداء إدارة الجامعة، وعرضت على مجموعة من السادة المحكمين، وقد تضمن الاستبيان (20) فقرة، وقد تم قياس العبارات بناء على ثلاثة استجابات (موافق، محايد، معارض)، يضع المستجيب إشارة (×) أمام الاستجابة التي تعبر عن رأيه.

#### 5.3. صدق أداة الدراسة:

تم عرض الاستبيان بصورته المبدئية على مجموعة من السادة المحكمين، بهدف التأكد من صدقه، وتحديد مدى اتساق بنوده وعباراته مع محاور البحث وأهدافه.

## 6.3. ثبات أداة الدراسة:

تم حساب ثبات الاستبيان عن طريق اختبار ألفا كرونباخ Alpha، وقد بلغ (89.8%)، مما يشير إلى تجانس العبارات، ومن ثم ثبات الاستبيان وصلاحيته للتطبيق.

## 7.3. المعالجة الإحصائية:

تم جمع البيانات من أفراد مجتمع الدراسة، وتم معالجتها إحصائيًا من خلال برنامج الرزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS)، بحساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد الدراسة، وفحص فرضيات الدراسة، باستخدام اختبارات (t-test) واختبار تحليل التباين الأحادي (One-Way ANOVA) لمعرفة الدلالة الإحصائية بين المتوسطات الحسابية تبعاً للمتغيرات المستقلة، واختبار (LSD) لقياس اتجاهات الفروق بين استجابات أفراد عينة الدراسة حول مشكلتها.

## 8.3. معيار الحكم على استجابات عينة الدراسة:

لتحديد مدى فاعلية القيادة التربوية لإدارة جامعة فلسطين التقنية خضوري فرع رام الله، ومن أجل تفسير النتائج اعتمدت المتوسطات الحسابية والنسب المئوية الآتية: القيمة العليا - القيمة الدنيا لبدائل الإجابة مقسومة على عدد المستويات، أي:

$$1.33 = 3/4 = (1-5)$$

وهذه القيمة تساوي طول الفئة. وبذلك، يكون:

- المستوى المنخفض من 1 إلى أقل من 2.33 ويقابله الوزن النسبي 20% إلى أقل من 46.6% ويدل على مستوى قليل من الفاعلية.
- المستوى المتوسط من 2.33 إلى أقل من 3.67 ويقابله الوزن النسبي 46.6% إلى أقل من 73.4% ويدل على مستوى متوسط من الفاعلية.
- المستوى المرتفع من 3.67 إلى 5.00 ويقابله الوزن النسبي 73.4% إلى 100% ويدل على مستوى كبير من الفاعلية.

## 4. النتائج ومناقشتها وتفسيرها:

1.4. النتائج المتعلقة بالإجابة عن السؤال الأول ونصه "ما مستوى فاعلية القيادة التربوية لإدارة جامعة فلسطين التقنية - خضوري/ فرع رام الله من وجهة نظر موظفيها؟"

للإجابة على هذا السؤال قامت الباحثة بحساب المتوسطات الحسابية والنسب المئوية والرتبة لتقديرات أفراد عينة الدراسة المتعلقة بمستوى فاعلية القيادة التربوية لإدارة جامعة فلسطين التقنية خضوري فرع رام الله من وجهة نظر موظفيها، والجدول (2) يبين ذلك.

جدول (2): المتوسطات الحسابية لفقرات فاعلية القيادة التربوية لإدارة الجامعة (مرتبة تنازلياً)

الرقم في الاستبانة	الفقرة	المتوسط الحسابي	النسبة المئوية	الرتبة	مستوى الفاعلية
14	لديه القدرة على التعبير وحسن عرض الأفكار والآراء والمقترحات.	4.08	81.6	1	كبير
11	يبتكر أفكار جديدة لمساعدة الرؤوسين كلما دعت الحاجة .	4	80	2	كبير
5	يشرك الأطراف المعنية في صنع القرارات .	3.9	78	3	كبير
16	يجري الدراسات الهادفة لقياس فاعلية الأداء .	3.9	78	4	كبير
4	يتابع تنفيذ الخطط التي يضعها عملياً على أرض الواقع .	3.86	77.2	5	كبير
2	تتمتع خططه بالقدرة على التكيف وقت الأزمات .	3.82	76.4	6	كبير
3	يعالج في التخطيط قضايا استراتيجية تهتم بالعاملين .	3.8	76	7	كبير
7	يصنع القرارات بناء على تشخيص دقيق للمشكلات.	3.76	75.2	8	كبير
6	لديه أهداف واضحة لصنع القرارات الإدارية .	3.74	74.8	9	كبير
1	يتمتع بالمعرفة الكافية بعمليات التخطيط .	3.74	74.8	10	كبير
12	يرفع الروح المعنوية للمرؤوسين .	3.64	72.8	11	متوسط
15	توجد لديه معايير مناسبة لتقويم الأعمال الإدارية والفنية والإشرافية.	3.6	72	12	متوسط
9	يستخدم أساليب تحليل المعلومات في صناعة القرارات .	3.5	70	13	متوسط
13	يوظف التقنيات الحديثة من أجل التوجيه والإشراف .	3.4	68	14	متوسط
18	يعتمد على أدوات قابلة للقياس في تقويم الأداء .	3.38	67.6	15	متوسط
19	يتمتلك مهارات التقويم المناسبة .	3.06	61.2	16	متوسط
17	يستخدم نظام المساءلة الإدارية بفاعلية .	2.92	58.4	17	متوسط
10	يستطيع ضبط عمليات الإشراف المختلفة .	2.8	56	18	متوسط
8	يستطيع صياغة القرار بوضوح .	2.56	51.2	19	منخفض
	الكلي	3.55	71		متوسط

يلاحظ من الجدول السابق أن مستوى فاعلية القيادة التربوية لإدارة جامعة فلسطين التقنية خضوري فرع رام الله جاء بمستوى فاعلية متوسط، بمتوسط حسابي (3.55) ونسبة مئوية (71%)؛ وقد تعزى هذه النتيجة إلى أن إدراك القيادات التربوية في الجامعة مزوج بالأفكار القبلية والعشائرية التي تهتم بأفراد القبيلة أو العشيرة، ويتضح ذلك من خلال بداية خطاب الرئيس الراحل ياسر عرفات، حيث كان يبدأ خطابه موجهاً كلامه للشعب بكلمة "يا عشيرتي"، والتي تتعارض في بعض الأحيان مع نظريات وأفكار القيادة التربوية المبينة على القدرة على صياغة القرارات بوضوح، وضبط عمليات الإشراف، واستخدام نظام المساءلة الإدارية بفاعلية، إضافة إلى امتلاكها لأدوات التقييم المناسبة والتي لا يتم الحصول عليها من خلال الفطرة وإنما بحاجة إلى صقل وتدريب وتعليم وورشات عمل تهتم بتطوير القيادة التربوية، وأن تتسم بالفاعلية حيث من خلالها يتم تطوير القادة والمرؤوسين على حد سواء؛ وتتفق هذه النتيجة مع نتيجة كل من المدهون (2012) والجيعان (2013) والغضوري (2020)؛ في حين تختلف مع كل من الشديفات (2016) والحمداني (2014) وجرادات وشنطاوي (2019) وصيام (2020).

وقد جاءت الفقرة "لديه القدرة على التعبير وحسن عرض الأفكار والآراء والمقترحات" في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (4.08) ونسبة مئوية (81.6%) ومستوى فاعلية كبير، تلتها الفقرة "يبتكر أفكار جديدة لمساعدة المرؤوسين كلما دعت الحاجة" بمتوسط حسابي (4.00) ونسبة مئوية (78%) ومستوى فاعلية كبير، تلتها الفقرتان "يشرك الأطراف المعنية في صنع القرارات" و "يجري الدراسات الهادفة لقياس فاعلية الأداء" بمتوسط حسابي (3.90) ونسبة مئوية (78%) ومستوى فاعلية كبير؛ وقد تعزى هذه النتيجة إلى اعتماد القيادات التربوية على تطوير مهاراتهم وعرض أفكارهم ومقترحاتهم بشكل فعال نتيجة سنوات خبرتهم التعليمية والإدارية التي تعتمد على القدرة على التعبير عن الذات والمشورة ومساندة المرؤوسين وعرض الأفكار بشكل واضح.

في حين جاءت الفقرة "يستطيع صياغة القرار بوضوح" في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (2.56) ونسبة مئوية (51.2%) ومستوى فاعلية منخفض، سبقتها الفقرة "يستطيع ضبط عمليات الإشراف المختلفة" بمتوسط حسابي (2.80) ونسبة مئوية (56%) ومستوى فاعلية متوسط، ومن قبلها الفقرة "يستخدم نظام المساءلة الإدارية بفاعلية" بمتوسط حسابي (2.92) ونسبة مئوية (58.4%) ومستوى فاعلية متوسط؛ وقد تعزى هذه النتيجة إلى نقص ورشات العمل والمحاضرات والندوات التي تهتم بتطوير مهارات صياغة القرار وضبط عمليات الإشراف وتوضيحها وموائمتها مع نظريات الإشراف الحديث، ومما لا شك فيه أن نظام المساءلة الإدارية يعاني بشكل كبير من عدم وضوح مفهومه ووظائفه، والذي يقتصر في أغلب الأحيان على الشكليات البعيدة عن تطوير القيادات الإدارية.

2.4. النتائج المتعلقة بالإجابة عن السؤال الثاني والفرض الخاص به ونصه "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) في مستوى فاعلية القيادة التربوية لإدارة جامعة فلسطين التقنية - خضوري/ فرع رام الله من وجهة نظر موظفيها تعزى لمتغير النوع الاجتماعي؟" من أجل فحص الفرض الصفري السابق قامت الباحثة باستخدام اختبار (ت) للعينات المستقلة (Independent t-Test) لإيجاد الفروق بين متوسطات تقديرات أفراد عينة لمستوى فاعلية القيادة التربوية لإدارة جامعة فلسطين التقنية خضوري فرع رام الله بحسب متغير النوع، والجدول (3) يوضح ذلك.

جدول (3): نتائج اختبار (ت) (t-test) للفروق بين تقديرات أفراد عينة الدراسة لمستوى فاعلية القيادة التربوية لإدارة جامعة فلسطين التقنية خضوري فرع رام الله بحسب

متغير النوع		المتوسط الحسابي	العدد	النوع
الذكور	قيمة "ت"	3.47	25	ذكر
الإناث	الدلالة	3.51	25	أنثى
				.030

يلاحظ من الجدول السابق أن قيمة "ت" تساوي (0.52) ومستوى الدلالة (0.03) وهي أقل من مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) أي أنه توجد فروق دالة إحصائية بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة لمستوى فاعلية القيادة التربوية لإدارة جامعة فلسطين التقنية خضوري فرع رام الله بحسب متغير النوع ولصالح الإناث، وبذلك تم رفض الفرض الصفري؛ وقد تعزى هذه النتيجة إلى أن الإناث في الجامعة يحصلن على حقوقهن الإدارية، ويمتلكن المساحة اللازمة لممارسة نشاطاتهن بمهنية، علماً بأن مطالب المرأة العاملة تكون أقل بكثير من مطالب الرجل العامل، وذلك لعدة اعتبارات تتعلق بثقافة المجتمع، وعليه ترى الإناث أن كل ما يقدم لها من قبل القيادة الذكورية أنه منحة يجب تقديرها واحترامها؛ وتتفق هذه النتيجة مع نتيجة كل من الجيعان (2013) والعجمي (2014) والغضوري (2020)؛ في حين تختلف مع كل من الدجني (2011) والمدهون (2012) والحمداني (2014) والشافعي واسماعيل (2016) والشديفات (2016) وجرادات وشنطاوي (2019) وصيام (2020).

3.4. النتائج المتعلقة بالإجابة عن السؤال الثالث والفرض الخاص به ونصه "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) في مستوى فاعلية القيادة التربوية لإدارة جامعة فلسطين التقنية - خضوري/ فرع رام الله من وجهة نظر موظفيها تعزى لمتغير المؤهل العلمي؟" ومن أجل فحص الفرض الصفري السابق قامت الباحثة بحساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية على أداة الدراسة حسب متغير المؤهل العلمي، والجدول (4) يوضح ذلك.

جدول (4): المتوسطات الحسابية لاستجابة أفراد عينة الدراسة على فقرات الاستبانة بحسب متغير المؤهل العلمي

المؤهل العلمي	العدد	المتوسط الحسابي
بكالوريوس	27	3.56
ماجستير	15	3.36
دكتوراه	8	3.56
المجموع	50	3.40

يلاحظ من الجدول السابق وجود فروق ظاهرة في متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة لمستوى فاعلية القيادة التربوية لإدارة جامعة فلسطين التقنية خضوري فرع رام الله بحسب متغير المؤهل العلمي، ولمعرفة دلالة الفروق قامت الباحثة باستخدام تحليل التباين الأحادي (One-Way Anova) كما يظهر في الجدول (5).

جدول (5): نتائج تحليل التباين الأحادي (One-Way Anova) للفروق بين تقديرات أفراد عينة الدراسة لمستوى فاعلية القيادة التربوية لإدارة جامعة فلسطين التقنية

خضوري فرع رام الله بحسب المؤهل العلمي					
مصدر التباين	مجموع مربعات الانحراف	درجات الحرية	متوسط الانحراف	قيمة (ف)	الدلالة
بين المجموعات	0.64	2	0.322	5.33	0.00
داخل المجموعات	2.84	47	0.060		
المجموع	3.48	49			

يلاحظ من الجدول السابق أن قيمة "ف" تساوي (5.33) ومستوى الدلالة (0.00) وهي أقل من مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) أي أنه توجد فروق دالة إحصائية بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة لمستوى فاعلية القيادة التربوية لإدارة جامعة فلسطين التقنية خضوري فرع رام الله بحسب متغير المؤهل العلمي، وبذلك تم رفض الفرض الصفري؛ ومن أجل تحديد مصدر الفروق بين المتوسطات الحسابية لمجموعات الدراسة الثلاثة (دكتوراه، ماجستير، بكالوريوس)، والتعرف على أي المجموعات كانت أكثر تقديراً لمستوى فاعلية القيادة التربوية لإدارة جامعة فلسطين التقنية خضوري فرع رام الله لمستوى فاعلية القيادة التربوية لإدارة جامعة فلسطين التقنية خضوري فرع رام الله، استخدمت الباحثة اختبار أقل فرق معنوي (LSD) للمقارنة البعدية كما هو موضح في الجدول (6).

جدول (6): نتائج المقارنة في اختبار (LSD) لتحديد مصدر الفروق بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة على مدى فاعلية القيادة التربوية لإدارة جامعة فلسطين

التقنية خضوري فرع رام الله بحسب متغير المؤهل العلمي			
الدلالة الإحصائية	I-J	J	I
0.003	0.24	الماجستير	البكالوريوس
0.027	0.24	الدكتوراه	الماجستير

يلاحظ من الجدول السابق أن الفروقات الدالة إحصائية كانت بين استجابات حملة شهادة البكالوريوس وحملة شهادة الماجستير ولصالح حملة شهادة البكالوريوس، وبين حملة شهادة الماجستير وحملة شهادة الدكتوراه ولصالح حملة شهادة الماجستير؛ وقد تعزى هذه النتيجة إلى أنه كلما كان المؤهل العلمي أقل، كلما قل إدراك حامله للسمات القيادية التربوية، وكلما تقدم الفرد في تحصيله العلمي يزيد إدراكه وممارساته للقيادة التربوية الحديثة، وذلك بسبب المساقات التي يدرسونها في الدراسات العليا والمتعلقة بالقيادة التربوية والتي تزيد من ثروتهم ومعرفتهم بشروط تحقيق القيادة التربوية للفاعلية في أدائها خلال إدارة الجامعة؛ تتفق هذه النتيجة مع نتيجة كل من المدهون (2012) والجيعان (2013)؛ في حين تختلف مع كل من الدجني (2011) والعجمي (2014) وجرادات وشنطاوي (2019) وصيام (2020) والغضوري (2020).

4.4. النتائج المتعلقة بالإجابة عن السؤال الرابع والفرض الخاص به ونصه "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) في مستوى فاعلية القيادة التربوية لإدارة جامعة فلسطين التقنية- خضوري/ فرع رام الله من وجهة نظر موظفيها تعزى لمتغير سنوات الخبرة؟" من أجل فحص الفرض الصفري السابق قامت الباحثة بحساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية على المجال الكلي بحسب متغير عدد سنوات الخبرة. والجدول (7) يوضح ذلك.

جدول (7): المتوسطات الحسابية لاستجابة أفراد عينة الدراسة على فقرات الاستبانة بحسب متغير عدد سنوات الخبرة

المؤهل العلمي	العدد	المتوسط الحسابي
أقل من 5 سنوات	2	3.70
من 5-10 سنوات	15	3.47
أكثر من 10 سنوات	33	3.48
المجموع	50	3.49

يلاحظ من الجدول السابق وجود فروق ظاهرة في متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة لمستوى فاعلية القيادة التربوية لإدارة جامعة فلسطين التقنية خضوري فرع رام الله بحسب متغير سنوات الخبرة، ولمعرفة دلالة الفروق قامت الباحثة باستخدام تحليل التباين الأحادي (One-Way Anova) كما يظهر في الجدول (8).

جدول (8): نتائج تحليل التباين الأحادي (One-Way Anova) للفروق بين تقديرات أفراد عينة الدراسة لمستوى فاعلية القيادة التربوية لإدارة جامعة فلسطين التقنية خضوري فرع رام الله بحسب سنوات الخبرة

مصدر التباين	مجموع مربعات الانحراف	درجات الحرية	متوسط الانحراف	قيمة (ف)	الدلالة
بين المجموعات	0.095	2	0.047	0.65	0.52
داخل المجموعات	3.390	47	0.072		
المجموع	3.485	49			

نلاحظ من الجدول السابق أن قيمة "ف" تساوي (4.351) ومستوى الدلالة (0.13) وهي أكبر من مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) أي أنه لا توجد فروق دالة إحصائية بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة لمستوى فاعلية القيادة التربوية لإدارة جامعة فلسطين التقنية خضوري فرع رام الله بحسب متغير سنوات الخبرة، وبذلك تم قبول الفرض الصفري؛ وقد تعزى هذه النتيجة إلى أن ذوي الخبرات القليلة في الجامعة يصنفون على أنهم مرؤوسين حيث يتم الاهتمام بحاجاتهم مع غياب دورهم في صياغة القرارات واتخاذها، بينما ذوي الخبرات العالية في الجامعة يكونون على اتصال مباشر مع ذوي الأقل خبرة، والذين يمتلكون القدرة على إيصال الحقوق للعاملين الأقل خبرة ما يؤدي إلى رضا عام لدى الموظفين عن أداء القيادة التربوية في الجامعة، علماً أن معظم أداء القيادة التربوية هو أداء تنفيذي، حيث يتم صناعة القرار في الغالب خارج حدود الجامعة، كونها جامعة حكومية تخضع لقوانين السلطة الفلسطينية؛ وتختلف هذه النتيجة مع كل من الجيعان (2013) والشديفات (2016) والعجمي (2014).

## 5. الخاتمة:

### 1.5. توصيات الدراسة:

في ضوء نتائج الدراسة توصي الباحثة بالتوصيات التالية:

- إشراك القيادات التربوية في ورشات عمل تهتم بتطوير مهاراتهم القيادية.
- إشراك القيادات التربوية في صناعة القرار.
- تدريب القيادات التربوية على عمليات الإشراف المختلفة.
- تطوير نظام المسائلة الإدارية بما يتناسب مع نظريات المسائلة الإدارية الحديثة.
- تطوير مهارات التقويم لدى القيادات التربوية بما يتلاءم مع أهداف الجامعة.

### 2.5. مقترحات بحثية

توصي الباحثة بإجراء أبحاث تعنى بـ:

- قياس فاعلية القيادة التربوية في مؤسسات أخرى.
- قياس فاعلية القيادة التربوية في الجامعة من وجهة نظر الطلبة.
- قياس مستوى مهارات القيادات التربوية في عمليات الإشراف المختلفة.
- قياس مستوى فاعلية نظام المسائلة الإدارية المطبق في الجامعة.
- قياس مستوى مهارات القيادات التربوية في عمليات التقييم الإداري.

## المراجع:

### أولاً: المراجع العربية:

1. أحمد، أشرف و عيداروس، أحمد. (2013). الإدارة التعليمية والإشراف التربوي. خوارزم العلمية للنشر.
2. بلبيسي، فاتنة جميل. (2007). درجة ممارسة المهام القيادية لدى مديري ومديرات المدارس الثانوية الحكومية في فلسطين. رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة النجاح الوطنية.
3. جرادات، نور و شنتاوي، نواف. (2019). درجة فاعلية برنامج القيادة التعليمية في مديرية لواء قصبية إربد من وجهة نظر مديري المدارس. الجمعية الأردنية للعلوم التربوية، *المجلة التربوية الأردنية*: 5(4): 265-290.

4. الجيعان، متى محمد حافظ. (2013). واقع القيادة التربوية في مدارس القدس الشرقي في ضوء القيادة التحويلية، كما يراها المعلمون والمديرون. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة بير زيت.
5. الحريري، رافدة. (2010). إعداد القيادات الإدارية لمدراس المستقبل في ضوء الجودة الشاملة. دار الفكر ناشرون وموزعون.
6. الحريري، رافدة. (2016): فنون معاصرة في القيادة التربوية. (د.ط.). دار المناهج.
7. الحمداني، ربيعة مانع زيدان طه. (2014). الإبداع الإنفعالي وعلاقته بالقيادة التربوية لدى مدراء المدارس الثانوية، جرش للبحوث والدراسات: 15(2): 35 - 17.
8. حنان محمد الغضوري. (2020). هندرة الكفايات القيادية تبعا لبعض اتجاهات القيادة المعاصرة: دراسة ميدانية على القياديين في وزارة التربية - الكويت، مجلة العلوم التربوية والنفسية: 4(32): 1-18.
9. الداود، حسن بن عبدالعزيز محمد. (2018). درجة تحقيق الكفايات المهنية لدى القيادات التربوية بمدينة الرياض من وجهة نظر مشرفي القيادة المدرسية، جامعة عين شمس - مجلة كلية التربية في العلوم التربوية: 42(4): 51 - 14.
10. الدجني، إياد علي. (2011). درجة ممارسة القيادة التربوية الوسطى لدورها الإداري في وزارة التربية والتعليم العالي الفلسطينية. مجلة جامعة الأزهر بغزة، سلسلة العلوم الإنسانية: 13(1): 311-360.
11. درويش، عبد الكريم و تكلا، ليلي. (1972): أصول الإدارة العامة. ط 2، مكتبة أنجلو المصرية، القاهرة.
12. الدعيلج، إبراهيم عبد العزيز. (2009). الإدارة العامة والإدارة التربوية. دار الرواد.
13. الرفاعي، أحمد. (1998). مناهج البحث العلمي، تطبيقات إدارية واقتصادية. دار وائل للنشر.
14. الزكي. أحمد عبد الفتاح. (2012): مقدمة في الإدارة التربوية. ط 1، دار الزهراء للنشر.
15. السعود، راتب. (2012). القيادة التربوية: مفاهيم وأفاق. ط 1، دار صفاء للنشر.
16. سليمان، حنان حسن. (2015). القيادة التربوية. ط 1، دار أسامة للنشر والتوزيع.
17. الشافعي، أحمد حسين و اسماعيل، عمر هاشم. (2013). نمط القيادة لدى عينة من القيادات التربوية في مصر والكويت والإمارات وعمان- دراسة عبر ثقافية في ضوء الفروق بين الجنسين. المجلة المصرية للدراسات النفسية: 23(81): 1-26.
18. شحادة، حاتم عبد الله. (2008). واقع الممارسات الإدارية لمديري التربية والتعليم في محافظات غزة في ضوء معايير الإدارة الإستراتيجية وسبل تطويرها. رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية بغزة.
19. الشديفات، سمية محمد. (2016). درجة ممارسة مديري المدارس لمعايير القيادة التربوية من وجهة نظر المعلمين في مديرية التربية والتعليم للواء قصبه المفرق في الأردن، المنارة: 22(4): 133-170.
20. الشلاش، عبد الرحمن و عبد الرحمن رضوان سامي. (2015): الإدارة والتخطيط التربوي: أسس نظرية وتطبيقات عملية. مكتبة الرشد.
21. الصباطي، إبراهيم بن سالم محمد وآخرون. (2017). البنية العملية للذكاء الوجداني لدى القيادة التربوية المدرسية الفعالة، المجلة العلمية لجامعة الملك فيصل - العلوم الإنسانية والإدارية: 18(2): 143 - 176.
22. الصعدي، هند أحمد محمد سعيد. (2015). مستوى ممارسة القيادة التربوية لدى مديرات المدارس الثانوية للبنات بجدة، جامعة الأزهر - مجلة كلية التربية: 163(3): 296 - 257.
23. صيام، رسلان إبراهيم محمد. (2020). فاعلية برنامج القيادة من أجل المستقبل وعلاقته بقيادة التغيير لدى مديري المدارس بوكالة الغوث الدولية في محافظات غزة. رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، الجامعة الإسلامية بغزة.
24. أبو عايد، محمد. (2006): اتجاهات حديثة في القيادة التربوية الفاعلة. دار الأمل للنشر والتوزيع.
25. عبد الخالق، فؤاد و علي، محمد (2009). الإدارة والتخطيط التربوي. مكتبة المتنبي.
26. العجمي، فالح محمد شبيب. (2014). النمط القيادي لدى القيادات التربوية في دولة الكويت من وجهة نظرهم، جامعة الإسكندرية - كلية رياض الأطفال، مجلة الطفولة والتربية: 6(17): 354 - 269.
27. العجمي، محمد حسني. (2008). الإدارة والتخطيط التربوي النظرية والتطبيق. ط 1، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة.
28. أبو العلا، ليلي محمد. (2013). مفاهيم ورؤى في الإدارة والقيادة التربوية بين الأصالة والحداثة. ط 1، دار يافا العلمية للنشر والتوزيع.
29. الغامدي، سعيد بن عبد الله عياش. (2006). أساليب القيادة الإدارية لدى ضباط الكليات العسكرية وفق نموذج الشبكة الإدارية. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية.

30. الغامدي، عبد الرحمن. (2014). القيادة التشاركية، مدخل استراتيجي لتطوير ادارة مدارس التعليم العام في المملكة العربية السعودية. كتب مؤلفين.
31. الغامدي، علي بن مرزوق بن معيض و العبيلي، عيبر بنت حسن بن راشد. (2020). دور القيادة التربوية في بيئة التعلم المدمج، جامعة كفر الشيخ – مجلة كلية التربية، 20(4): 472 – 435 .
32. القيسي، هناء محمود. (2010). الإدارة التربوية مبادئ نظريات اتجاهات حديثة. ط 1، دار المناهج للنشر والتوزيع.
33. ماكسويل، جون سي. (2005). قائد الـ360 درجة. (د.ط.)، مكتبة جرير.
34. المدهون، فادي عمر. (2012). فاعلية القيادة التربوية لمديري مناطق غزة التعليمية بوكالة الغوث من وجهة نظر مديري المدارس بمحافظة غزة. رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية جامعة الأزهر، غزة.
35. مصطفى، صلاح و عمر، فدوى. (2006): مقدمة في الإدارة والتخطيط التربوي. مكتبة الرشد.
36. أبو النصر، مدحت محمد. (2007). إدارة منظمات المجتمع المدني. ط 1، ايتراك للنشر والتوزيع.

ثانياً: المراجع الأجنبية:

1. Ashu, F. E. (2020). *Case Study and Randomized Control Trial (RCT) Research Designs for Educational Leadership and Management Studies*.
2. Connolly, M., James, C., & Fertig, M. (2019). The difference between educational management and educational leadership and the importance of educational responsibility. *Educational Management Administration & Leadership*, 47(4), 504-519. <https://doi.org/10.1177/1741143217745880>
3. Karadag, E. (2020). The effect of educational leadership on students' achievement: A cross-cultural meta-analysis research on studies between 2008 and 2018. *Asia Pacific Education Review*, 21(1), 49-64. <https://doi.org/10.1007/s12564-019-09612-1>

## The Level of Effectiveness of Educational Leadership for the Administration of Palestine Technical University - Kadoorie / Ramallah Branch from the Point of View of its Employees

Sonia A. I. Shehadeh

Department of Administrative and Financial Sciences, Palestine Technical University Kadoorie,  
Ramallah Branch, Palestine  
S.shehadeh@gmail.com

Received : 25/12/2021 Revised : 26/1/2022 Accepted : 14/2/2022 DOI : <https://doi.org/10.31559/EPS2022.11.2.10>

**Abstract:** The study aimed to investigate the level of effectiveness of educational leadership for the administration of Palestine Technical University - Kadoorie / Ramallah Branch from the point of view of its employees. The researcher used the descriptive analytical method. The study population consisted of all the university's 100 employees. The random sample of the study was 50%. The results of the study indicated that the educational leadership effectiveness level for the administration of Palestine Technical University Kadoorie Ramallah Branch from the point of view of its employees was Medium, mean level (3.55) and a percentage (71%). It also indicated that there were statistically significant differences due to the variable of gender in favor of females. The study indicated that there were statistically significant differences due to the variable to the educational qualification in favor of bachelor's versus master's holders, and in favor of master's versus doctoral holders. The results did not show statistically significant differences due to the variable number of years of experience. The researcher recommended the necessity of involving educational leaders in workshops concerned with developing their leadership skills, and involving educational leaders in decision-making.

**Keywords:** leadership; educational leadership; Palestine Technical University; Khadoury; Ramallah.

### References:

1. 'bd Alkhalq, F'ad W 'ly, Mhmd (2009). Aledarh Waltkhtyt Altrbw. Mktbt Almntnby.
2. Al'jmy, Falh Mhmd Shbyb. (2014). Alnmt Alqyada Lda Alqyadat Altrbwyh Fa Dwlt Alkwyt Mn Wjht Nzrhm, Jam't Aleskndryh - Klyt Ryad Alatfal, Mjlt Altfwlh Waltrbyh: 6(17): 269 – 354.
3. Al'jmy, Mhmd Hsny. (2008). Aledarh Waltkhtyt Altrbw Alnzryh Walttbyq. T 1, Dar Almsyrh Llnshr Waltwzy' Waltba'h.
4. Abw Al'la, Lyla Mhmd. (2013). Mfahym Wr'a Fy Aledarh Walqyadh Altrbwyh Byn Alasalh Walhdathh. T1, Dar Yafa Al'lmyh Llnshr Waltwzy'.
5. Abw 'ayd, Mhmd. (2006): Atjahat Hdythh Fy Alqyadh Altrbwyh Alfa'lh. Dar Alaml Llnshr Waltwzy'.
6. Ahmd, Ashrf W 'ydarws, Ahmd. (2013). Aledarh Alt'lymyh Waleshrf Altrbw. Khwarzm Al'lmyh Llnshr.
7. Blbysy, Fatnh Jmyl. (2007). Drjh Mmarsh Almham Alqyadyh Lda Mdyry Wmdyrat Almdars Althanwyh Alhkwmymy Fy Flstyn. Rsalt Majstyr Ghyr Mnshwrh, Klyt Altrbyh, Jam't Alnjah Alwtnyh.
8. Ald'ylj, Ebrahym 'bd Al'zyz. (2009). Aledarh Al'amh Waledarh Altrbwyh. Dar Alrwad.
9. Aldawd, Hsn Bn 'bdal'zyz Mhmd. (2018). Drjt Thqyq Alkfayat Almnyh Lda Alqyadat Altrbwyh Bmdynt Alryad Mn Wjht Nzr Mshrfy Alqyadh Almdrsyh, Jam't 'yn Shms - Mjlt Klyt Altrbyh Fy Al'lwm Altrbwyh: 42(4): 14 – 51.
10. Aldjny, Eyad 'ly. (2011). Drjh Mmarsh Alqyadh Altrbwyh Alwsta Ldwrha Aledary Fy Wzarh Altrbyh Walt'lym Al'aly Alflstynyh. Mjlt Jam't Alazhr Bghzh, Slslt Al'lwm Alensanyh: 13(1):311-360.
11. Drwysh, 'bd Alkrym W Tkla, Lyla. (1972): Aswl Aledarh Al'amh, T 2, Mktbt Lanjlw Almsryh, Alqahrh.
12. Alghandy, 'bd Alrhmn. (2014). Alqyadh Altsharkyh, Mdkhl Astratyjy Lttwyr Adart Mdars Alt'lym Al'am Fy Almmkxh Al'rbyh Als'wdyh. Ktb M'lfyn.

13. Alghamdy, S'yd Bn 'bdallh 'yash. (2006). Asalyb Alqyadh Aledaryh Lda Dbat Alklyat Al'skryh Wfq Nmwdj Alshbkh Aledaryh. Rsalt Majstyr Ghyr Mnshwrh, Jam't Nayf Al'rbyh Ll'lwm Alamnyh.
14. Alhmdany, Rby'h Man' Zydan Th. (2014). Alebda' Alenf'ala W'laqth Balqyadh Altrbwyh Lda Mdra' Almdars Althanwyh, Jrsh Llbhwth Waldrasat: 15(2): 17 - 35.
15. Hnan Mhmd Alghdwry. (2020). Hndrh Alkfayat Alqyadyh Tb'a Lb'd Atjahat Alqyadh Alm'asrh: Drash Mydanyh 'la Alqyadyyn Fy Wzart Altrbyh - Alkwyt, Mjlt Al'lwm Altrbwyh Walnfsyh: 4(32):1-18.
16. Alhryry, Rafdh. (2010). 'dad Alqyadat Aledaryh Lmdars Almstqbl Fy Dw' Aljwdh Alshamlh. Dar Alfkr Nashrwn Wmwzw'wn.
17. Alhryry, Rafdh. (2016): Fnwn M'asrh Fy Alqyadh Altrbwyh. (D.T.), Dar Almnahj.
18. Jradat, Nwr W Shntawy, Nwaf. (2019). Drjt Fa'lyt Brnamj Alqyadh Alt'lymyh Fy Mdyryh Lwa' Qsbh Erbd Mn Wjht Nzr Mdyry Almdars. Aljm'yh Alardnyh Ll'lwm Altrbwyh, Almjlh Altrbwyh Alardnyh: 5(4): 265-290.
19. Aljy'an, Mna Mhmd Hafz. (2013). Waq' Alqyadh Altrbwyh Fy Mdars Alqds Alshrqyh Fy Dw' Alqyadh Althwylyh, Kma Yraha Alm'imwn Walmdyrwn. Rsalt Majstyr Ghyr Mnshwrh, Jam't Byr Zyt.
20. Alfa'y, Ahmd. (1998). Mnahj Albhth Al'lmy, Ttbyqat Edaryh Waqtsadyh. Dar Wa'l Llnshr.
21. Als'wd, Ratb. (2012). Alqyadh Altrbwyh: Mfahym Wafaq. T1, Dar Sfa' Llnshr
22. Als'ydy, Hnd Ahmd Mhmd S'yd. (2015). Mstwa Mmarsh Alqyadh Altrbwyh Lda Mdyrat Almdars Althanwyh Llbnat Bjd, Jam't Alazhr - Mjlt Klyt Altrbyh: 163(3): 257 - 296.
23. Alsbaty, Ebrahym Bn Salm Mhmd Wakhrwn. (2017). Albnyh Al'amlyh Lldka' Alwjdany Lda Alqyadh Altrbwyh Almdrsyh Alf'alh, Almjlh Al'lmyh Ljam'h Almlk Fysl - Al'lwm Alensanyh Waledaryh: 18(2): 143 - 176.
24. Alshaf'y, Ahmd Hsyn W Asma'yl, 'mr Hashm. (2013). Nmt Alqyadh Lda 'ynh Mn Alqyadat Altrbwyh Fy Msr Walkwyt Walemarat W'man- Drash 'br Thqafyh Fy Dw' Alfrwq Byn Aljnsyn. Almjlh Almsryh Lldrasat Alnfsyh: 23(81): 1-26.
25. Alshdyfat, Smyh Mhmd. (2016). Drjt Mmarst Mdyry Almdars Lm'ayyr Alqyadh Altrbwyh Mn Wjht Nzr Alm'lmy Fy Mdyryh Altrbyh Walt'lym Llwa' Qsbh Almfrq Fy Alardn, Almnarh: 22(4)(A): 133-170.
26. Shhadh, Hatm 'bd Allh. (2008). Waq' Almmarsat Aledaryh Lmdyry Altrbyh Walt'lym Fy Mhafzat Ghzh Fy Dw' M'ayyr Aledarh Alestratyjyh Wsbl Ttwyrha. Rsalt Majstyr Ghyr Mnshwrh, Aljam'h Aleslamy Bghzh.
27. Alshlash, 'bd Alrhmn W 'bd Alrhmn Rdwan Samy. (2015): Aledarh Waltkhtyt Altrbwy: Ass Nzryt Wttbyqat 'mlyh. Mktbt Alrshd.
28. Slyman, Hnan Hsn. (2015). Alqyadh Altrbwyh. T1, Dar Asamh Llnshr Waltwzy'.
29. Syam, Rslan Ebrahym Mhmd. (2020). Fa'lyt Brnamj Alqyadh Mn Ajl Almstqbl W'laqth Bqyadt Altghyyr Lda Mdyry Almdars Bwkalh Alghwth Aldwlyh Fy Mhafzat Ghzh. Rsalt Majstyr Ghyr Mnshwrh, Klyt Altrbyh, Aljam'h Aleslamy Bghzh.
30. Alzky. Ahmd 'bd Alftah. (2012): Mqdmh Fy Aledarh Altrbwyh. T1, Dar Alzhra' Llnshr