

The Effectiveness of Leadership among Female Secondary School Principals within the Green Line in Light of some Variables

Almazah Mahmoud Athamneh^{*}
Prof. Khalifeh M. Abu Ashour^{}**

Received 6/5/2021

Accepted 19/6/2021

Abstract:

The study aimed to identify the effectiveness of leadership among secondary school principals within the Green Line in light of (gender, academic qualification, experience, and job title) variables. The study used the descriptive survey methodology, and the questionnaire as a study tool after confirming its validity and reliability, the participants were (444) individuals (346 teachers, and 98 female principals) who were selected using stratified random sampling according to job title variable. The results showed a high degree of leadership effectiveness among female secondary school principals within the Green Line from the participants' viewpoint over all domains, and that there were statistically significant differences at the level of significance ($\alpha = 0.05$) in the domains of self-skills and administrative skills according to the gender variable in favor of females, as well as on the job title variable in favor of female principals, and there were no statistically significant differences according to the variables of academic qualification and experience. The study recommended reconsidering the mechanisms of appointing principals in secondary schools and giving females the opportunity to take over the leadership of secondary schools due to the skills that they possess.

Keywords: Leadership effectiveness, Leadership skills, Female principals, Secondary schools.

Palestine\ almazahathamneh@gmail.com ^{*}

Faculty of Educational Sciences\ Yarmouk University\ Jordan\ khalifehashour@yahoo.com ^{**}

فاعلية القيادة لدى مديرات المدارس الثانوية داخل الخط الأخضر في ضوء بعض المتغيرات

ألمازة محمود عثمانة*

أ.د. خليفة مصطفى أبو عاشور**

ملخص:

هدفت الدراسة تعرف فاعلية القيادة لدى مديرات المدارس الثانوية داخل الخط الأخضر في ضوء متغيرات الجنس، والمؤهل العلمي، والخبرة، والمسمى الوظيفي، استخدمت الدراسة المنهج الوصفي المسحي، والاستبانة أداة للدراسة بعد التأكد من صدقها وثباتها، وتكونت عينة الدراسة من (444) فرداً تم اختيارهم بالطريقة الطبقيّة العشوائية وفقاً للمسمى الوظيفي، وتوزعت العينة إلى (346) معلماً ومعلمة، و(98) مديرة. أظهرت النتائج أن درجة فاعلية القيادة لدى مديرات المدارس الثانوية داخل الخط الأخضر من وجهة نظر عينة الدراسة جاءت كبيرة وعلى جميع المجالات، ووجود فروق دالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) على مجالي المهارات الذاتية، والمهارات الإدارية تبعاً لمتغير الجنس لصالح الإناث، وكذلك على متغير المسمى الوظيفي لصالح المديرات، وعدم وجود فروق دالة إحصائية تبعاً لمتغيري المؤهل العلمي، والخبرة. أوصت الدراسة بإعادة النظر في آليات تعيين المديرين في المدارس الثانوية، ومنح الأنثى فرصة تولي قيادة المدارس الثانوية نظراً لما تمتلكه من مهارات.

الكلمات المفتاحية: فاعلية القيادة، المهارات القيادية، المديرات، المدارس الثانوية.

* فلسطين/almazahathamneh@gmail.com

** كلية العلوم التربوية/ جامعة اليرموك/ الأردن/ khalifehashour@yahoo.com

المقدمة:

تعدّ القيادة بشكل عام أحد أكثر المفاهيم الإدارية تناوّلًا في الدراسات والأبحاث لما لها من أثر واضح في أداء أيّ مؤسسة، ويرجع ذلك إلى الدور الفعّال والمؤثّر للقائد، والذي يعتمد عليه نجاح مؤسسته، فقد أصبحت التنظيمات الإدارية بحاجة إلى أكثر من إدارتها وتسيير أمورها، فهي بحاجة إلى من يقودها إلى تحقيق أهدافها. وتعدّ القيادة محورًا أساسيًا في العملية الإدارية. فهي فنّ التأثير في الآخرين وهي علاقة تبادلية بين قائد يستطيع بمقدراته ومهاراته التأثير في نشاطات تابعيه وسلوكهم لتحقيق أهداف مشتركة.

وترتبط فاعلية القيادة الإدارية بدرجة المقدرة على تحقيق الأهداف المرسومة، وتقاس فاعلية أيّ مؤسسة بدرجة مقدرتها على انجاز الأهداف بأقل تكلفة وجهد (Nashwan & Nashwan, 2004). كما أنّ نجاح أيّ مؤسسة في نشر رسالتها وتحقيق أهدافها مرتبط بالنمط القياديّ الذي تمارسه وبالصّفات القياديّة النّاجحة التي تتمثّل في مقدرتها على توظيف امكانياتها نحو العمل البناء من أجل تحسين أداء العمل لديهم وتحفيزهم على العطاء المستمر، وبناء علاقات انسانيّة ايجابية بين العاملين (Kefayah, 2010).

والتربية في مفهومها المعاصر، عملية للتغيير والتطوير، وينبع ذلك من الآثار والنتائج الإيجابية ما يجعلها من أولى أساليب الإصلاح والتقدّم، وبالتالي فإنّ نتائج هذه العملية متعلّقة إلى حدٍ كبير بإدارتها، التي تمثّل القيادة المسؤولة عن سير العملية التربويّة وتوجيهها، على أساس أنّ النجاح في أيّ عمل أو مؤسسة، يعتمد على الطريقة أو الأسلوب الذي تدار به تلك الأعمال أو المؤسسات، ومقدرة تلك المؤسسات على توجيه الأعمال والأنشطة نحو الأهداف المرغوب فيها (ALESCO, 2006).

وقد أوجز العلاق (Al-Allaq, 2010) وجبران (Jubran, 2013) المهارات القيادية التي ينبغي أن يتصف بها القائد، وهو ما يتبناه الباحثان في هذه الدراسة، على النحو الآتي:

- **المهارات الفنيّة:** وهي أن يتقن القائد عمله، وأن يلم بكافة مراحل وعلاقاتها ومتطلباتها، موظفًا للمعرفة والمعلومات بما يخدم إنجاز العمل بمهارة وإتقان.
- **المهارات الانسانية:** وهي تتعلق بطبيعة علاقات القائد وتعامله مع مرؤوسيه، والتي تقوم على الاحترام المتبادل، والعلاقات الودية، بحيث يتلمس احتياجاتهم، ويذلل الصعوبات أمامهم، بما يدفعهم إلى أداء واجباتهم برغبة وحماس.

- **المهارة الفكرية:** وهي ان يتمتع القائد بالمقدرة على الدراسة والتحليل والاستنتاج والمقارنة، والمرونة والاستعداد الذهني لتقبل أفكار الآخرين، وكذلك أفكار تغير المؤسسة وتطورها حسب متطلبات العصر والظروف.
- **المهارة الإدارية:** وهي مقدرة القائد الفاعل على فهم عمله وممارسة نشاطه داخل المنظمة التي يقودها من أجل تحقيق أهداف هذه المنظمة، ومقدرته على توزيع العمل داخل المنظمة توزيعاً عادلاً ومتابعة الأداء وتطويره والتنسيق بين النشاطات المختلفة، وتبسيط الإجراءات ومراقبة تنفيذ الاعمال والقيام بها على أكمل وجه.
- **المهارات الذاتية:** وهي مجموعة من الاتجاهات الذهنية والسلوكية كضبط النفس، وسعة الصدر، والمقدرة على احتواء الآخرين.

وفي داخل الخط الأخضر، تواجه الإناث تحديات كبيرة فيما يخص توليها المناصب القيادية، إذ تواجه عديد من العقبات، مثل الأفضلية الثقافية والتعليمية التي يحظى بها الذكور، لذا فهم يشغلون وظائف عليا في جهاز التعليم، وقد أشار خطاب وإبراهيم (Khattab & Ibrahim, 2006) إلى وجود كثير من المعوقات حول ترقية الإناث إلى مراكز إدارية في المدارس، وأن ذلك يرجع إلى المعايير الثقافية والاجتماعية السائدة في المجتمع العربي داخل الخط الأخضر، كما أشار شبيرا وعرار وعزايزة (Shapira, Arar, & Azaiza, 2010) إلى أن المرأة في المجتمع العربي داخل الخط الأخضر تضطر في كثير من الأحيان إلى التنازل عن التقدم والتطور المهني لصالح الرجل، حفاظاً على التقاليد الأسرية.

الدراسات السابقة

تم في هذا الجزء استعراض بعض الدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع الدراسة، ويوردها الباحثان مرتبة من الأقدم إلى الأحدث، وعلى النحو الآتي:

هدفت دراسة بولانلي (Bolanle, 2013) تعرف العلاقة بين المهارات القيادية التي يمتلكها مديرو المدارس الثانوية العامة في جنوب غرب نيجيريا والأداء المدرسي. استخدمت الدراسة المنهج الوصفي الارتباطي والاستبانة أداة للدراسة، وتكونت العينة من (154) مديراً، و(770) معلماً تم اختيارهم بالطريقة القصدية من مدارس جنوب غرب نيجيريا. أظهرت النتائج وجود مستوى متوسط من المهارات الفنية، والذاتية، والفكرية، والإدارية.

وهدف دراسة الدحياني والسعدي (Al-Dahyani & Al-Sa'di, 2018) تعرف درجة

ممارسة مديري مدارس التعليم العام (الأساسية- الثانوية) بأمانة العاصمة صنعاء للمهارات القيادية من وجهة نظر المعلمين والمعلمات، استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتكونت عينة الدراسة من (493) معلماً ومعلمة تم اختيارهم بالطريقة العشوائية، واستخدمت الاستبانة أداة للدراسة. أظهرت النتائج أن درجة ممارسة مديري المدارس للمهارات القيادية جاءت متوسطة، وأن مجال المهارات الذاتية جاء أولاً، يليه مجال المهارات الإنسانية، ثم مجال المهارات الفكرية، وبعده مجال المهارات الإدارية، وأخيراً جاء مجال المهارات الفنية. كما أظهرت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لأثر متغيرات الجنس، والمؤهل العلمي، والخبرة.

وهدف دراسة لوديسو (Lodisso, 2019) تعرف الفروق بين فاعلية القيادة المدرسية في المدارس الحكومية ونظيرتها الخاصة في إثيوبيا. استخدمت الدراسة المنهج الوصفي، واستخدمت الاستبانة أداة للدراسة، وتكونت عينة الدراسة من (150) مديراً من المدارس الحكومية، و(130) مديراً من المدارس الخاصة تم اختيارهم بالطريقة العشوائية. أظهرت النتائج أن مستوى فاعلية القيادة المدرسية في المدارس الحكومية جاء مرتفعاً، فيما جاء منخفضاً في المدارس الخاصة.

وتقصت دراسة العتيبي (Al-Otaibi, 2019) درجة ممارسة القيادة لدى قائدات المدارس الثانوية. استخدمت الدراسة المنهج الوصفي المسحي، والاستبانة أداة للدراسة، وتكونت عينة الدراسة من (133) مديرة في المدارس الثانوية في الرياض بالسعودية، تم اختيارهن بالطريقة العشوائية. أظهرت النتائج أن درجة ممارسة قائدات المدارس للمهارات القيادية جاءت مرتفعة، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لأثر متغيري المؤهل العلمي، وسنوات الخبرة.

وهدف دراسة هيرو (Hero, 2020) تقصي العلاقة بين مستوى المهارات القيادية لدى مديري المدارس ومستوى الأداء الوظيفي للمعلمين. استخدمت الدراسة المنهج الوصفي الارتباطي، والاستبانة أداة للدراسة، وتكونت عينة الدراسة من (103) معلمين من معلمي المدارس الابتدائية في منطقة أوباندو بالفلبين، تم اختيارهم بالطريقة العشوائية. أظهرت النتائج أن مستوى ممارسة المهارات القيادية لدى مديري المدارس جاء متوسطاً، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لأثر متغير الجنس.

التعقيب على الدراسات السابقة

بالاطلاع على الدراسات السابقة، تبين أنها تناولت فاعلية القيادة ومهاراتها وعلاقتها مع متغيرات أخرى، وقد تشابهت الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة في استخدام المنهج الوصفي،

وكذلك الاستبانة أداة للدراسة، وقد استفادت الدراسة الحالية مما سبق من الدراسات في إعداد الأدب النظري، وتطوير أداة الدراسة، وكذلك في مناقشة نتائجها. وتتميز الدراسة الحالية عما سبقها من دراسات في أنها تبحث في فاعلية القيادة لدى المديرات، وكذلك في مكان إجرائها داخل الخط الأخضر.

مشكلة الدراسة

إنَّ إيجاد بيئة تربوية ملائمة، تمكّن القادة التربويين من مواجهة التغيرات السريعة، والتحديات التي تجري من حولهم، يتطلب مهارات إدارية عالية لدى القادة التربويين، ويتطلب الاهتمام بتطوير الموارد البشرية من إداريين وهيئة تدريس وموظفين وطلبة، وبث روح التعاون بين العاملين فيها، وتوحيد جهودهم واستمالتهم ليقبلوا على أعمالهم برغبة واقتناع، من خلال ما يمتلكه القائد من قدرات قيادية تتمثل في الموضوعية واستخدام السلطة والمرونة وفهم الآخرين ومعرفة مبادئ الاتصال (Houriyah, 2013). وقد أشارت دراسة وايدنفلر (Weidenfiller, 2012) إلى وجود فجوة في الدراسات حول القيادة النسوية، والتي لم تشمل صورة واضحة عن مهارات القيادة لديهن، وأن الدراسات في مجالات القيادة النسوية ومهاراتها تنقسم بالمحدودية. كما أوصت دراسة آغا (Agha, 2018) بضرورة تنمية المهارات القيادية لدى مديري المدارس، وكذلك أوصت دراسة العتيبي (Al-Otaibi, 2019) بضرورة إعطاء المهارات القيادية لدى مديرات المدارس أولوية في البرامج التدريبية.

وفي داخل الخط الأخضر، هناك قلة اعتراف من جانب كثير من المعنية بمقدرة المرأة على القيادة، وأنها لا تتمتع بالفاعلية الكافية التي تمكّنها من النهوض بمدرستها وتطويرها، الأمر الذي يقود في كثير من الأحيان إلى حرمانها من المناصب القيادية والسعي لتجسيم مستواها الوظيفي وقلة الاعتراف بمقدراتها والتخطيط لمنحها مناصب قيادية رئيسية؛ ومن هنا جاءت هذه الدراسة التي بحثت في درجة فاعلية القيادة لدى مديرات المدارس الثانوية داخل الخط الأخضر في ضوء بعض المتغيرات.

أسئلة الدراسة

اشتملت الدراسة على السؤالين الآتيين:

1. ما درجة فاعلية القيادة لدى مديرات المدارس الثانوية داخل الخط الأخضر من وجهة نظر المديرات والمعلمين؟

2. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) في تقديرات أفراد عينة الدراسة حول درجة فاعلية القيادة لدى مديرات المدارس الثانوية داخل الخط الأخضر تبعاً لأثر متغيرات (الجنس، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة، والمسمى الوظيفي)؟

أهداف الدراسة

هدفت الدراسة الحالية تحقيق الأهداف الآتية

- التعرف إلى درجة فاعلية القيادة لدى مديرات المدارس الثانوية داخل الخط الأخضر.
- التعرف إلى الفروق في تقديرات أفراد عينة حول درجة فاعلية القيادة لدى مديرات المدارس الثانوية داخل الخط الأخضر تبعاً لأثر متغيرات (الجنس، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة، والمسمى الوظيفي).

أهمية الدراسة

للدراسة الحالية أهميتان أوردها الباحثان على النحو الآتي:

أولاً: الأهمية النظرية:

اكتسبت هذه الدراسة أهميتها من تناولها فاعلية القيادة لدى مديرات المدارس على وجه التحديد، ومن تناولها أثر المتغيرات الديموغرافية على تقييم فاعلية القيادة المدرسية لدى الإناث، ويؤمل أن تعمل على إثراء الأدب النظري المتعلق بفاعلية القيادة النسوية في المدارس.

ثانياً: الأهمية العملية

برزت الأهمية العملية للدراسة من خلال ما توصلت إليه من نتائج، ويأمل الباحثان أن تسهم في توجيه أنظار أصحاب القرار في وزارة التربية والتعليم في حال الأخذ بها نحو مقدرة الإناث على الوفاء بالمهام القيادية، ومنحهن مجالاً أوسع لإثبات مقدراتهم القيادية، وكذلك مديرات المدارس، إذ تزودهن بتغذية راجعة عن درجة فاعليتهن في القيادة، الأمر الذي يساعدهن في تحسين مستوهن، كما يأمل الباحثان في أن توجه هذه الدراسة أنظار الباحثين لإجراء مزيد من الدراسات في مجتمعات أخرى.

التعريفات الاصطلاحية والإجرائية

تضمنت الدراسة الحالية التعريف الاصطلاحي والإجرائي الآتي:

فاعلية القيادة: هي عملية التأثير في الفعاليات والنشاطات والعمليات لمجموعة من الأعضاء وتوجيهها باتجاهات محددة" (Al-Tarawneh, 2011, 12).

وتعرف فاعلية القيادة إجرائياً بأنها مجموعة المهارات التي تمتلكها مديرات المدارس الثانوية

داخل الخط الأخضر، والتي تؤثر في أداء المعلمين لتحقيق أهداف المدرسة، وتقاس بالدرجة الكلية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على أداة قياس فاعلية القيادة التي تم إعدادها لهذا الغرض.

حدود الدراسة ومحدداتها

اقتصرت الدراسة الحالية على الحدود الآتية:

- **الحد الموضوعي:** فاعلية القيادة.
- **الحد البشري:** مديرو ومعلمو المدارس الثانوية.
- **الحد الزمني:** الفصل الدراسي الثاني من العام (2020-2021).
- **الحد المكاني:** المدارس الثانوية داخل الخط الأخضر.

وتحدد نتائج الدراسة من خلال مجتمع الدراسة، وموضوعية استجابات عينة الدراسة، وصدق أداة الدراسة وثباتها، والإحصاء المستخدم في تحليل البيانات.

منهجية الدراسة

اعتمدت الدراسة الحالية المنهج الوصفي المسحي نظراً لملاءمته طبيعة الدراسة وأهدافها.

مجتمع الدراسة

تكوّن مجتمع الدراسة من جميع معلمي المدارس الثانوية ومعلماتها في المجتمع العربي داخل الخط الأخضر البالغ عددهم (11194) معلماً ومعلمة، وكذلك مديرات المدرسة الثانوية البالغ عددهن (124) مديرة (وزارة التربية والتعليم الفلسطينية، 2020).

عينة الدراسة

تكوّنت عينة الدراسة من (444) فرداً تم اختيارهم بالطريقة الطبقيّة العشوائية وفقاً لمتغير المسمى الوظيفي، وتوزّعت العينة إلى (346) معلماً ومعلمة، و(98) مديرة يمثلن (79%) من مجتمع المديرات.

أداة الدراسة

بعد الرجوع إلى الأدب النظري والدراسات السابقة ذات العلاقة كدراسة الدحياني والسعدي (2018، Al-Dahyani & Al-Sa'di)، ودراسة آغا (2018، Aagha)، تم تطوير أداة الدراسة والتي تمثلت في استبانة لقياس درجة فاعلية القيادة لدى مديرات المدارس الثانوية داخل الخط الأخضر، وتكوّنت في صورتها الأولى من (40) فقرة موزّعة بالتساوي إلى خمسة مجالات، هي مجال المهارات الذاتيّة، ومجال المهارات الفنيّة، ومجال المهارات الإنسانيّة، ومجال المهارات

الفكرية، ومجال المهارات الإدارية.

صدق أدوات الدراسة

تم التحقق من صدق المحتوى لأداة الدراسة بعرضها على مجموعة من المحكمين ذوي الخبرة والاختصاص وعددهم (12) محكمًا، وذلك بهدف إبداء آرائهم حول دقة محتوى الأداة وصحتها من حيث: وضوح مضمون الفقرات، وسلامة صياغتها اللغوية، ومناسبتها لقياس ما وضعت لأجله، وانتقائها للمجال الذي تتبع له، وإضافة أو تعديل أو حذف ما يرويه مناسبًا على الفقرات، إذ تمّ تبني معيار (0.80) من إجماع المحكمين لقبول التعديل.

تمّ الأخذ بملاحظات المحكمين (وفق معيار 80%) والتي تمثّلت في تعديل الصياغة اللغوية لأربع فقرات (7، 12، 23، 38)، وبذلك بقي عدد فقرات الاستبانة في صورتها النهائية بعد التحكيم هو (40) فقرة موزعة بالتساوي إلى المجالات الخمسة: مجال المهارات الذاتية، ومجال المهارات الفنية، ومجال المهارات الإنسانية، ومجال المهارات الفكرية، ومجال المهارات الإدارية.

وللتحقق من صدق البناء لأداة الدراسة، تمّ تطبيقها على عينة استطلاعية مؤلفة من (35) من المديرات والمعلمين، وتمّ استنابهم من عينة الدراسة، وذلك لحساب معاملات الارتباط لعلاقة الفقرات بمجالاتها، والدرجة الكلية للأداة، ومعاملات الارتباط المصحح لعلاقة الفقرات بالأداة ككل.

تراوحت معاملات الارتباط بيرسون بين درجة الفقرة والدرجة الكلية لمجالها بين (0.67) و(0.83) لمجال المهارات الذاتية، وبين (0.71) و(0.82) لمجال المهارات الفنية، وبين (0.78) و(0.90) لمجال المهارات الإنسانية، وبين (0.80) و(0.88) لمجال المهارات الفكرية، وبين (0.82) و(0.88) لمجال المهارات الإدارية، وتراوحت معاملات ارتباط بيرسون بين درجة الفقرة والدرجة الكلية للاستبانة بين (0.55) و(0.84). كما تراوحت معاملات الارتباط المصحح بين درجة الفقرة والدرجة الكلية لمجالها بين (0.58) و(0.76) لمجال المهارات الذاتية، وبين (0.63) و(0.76) لمجال المهارات الفنية، وبين (0.71) و(0.87) لمجال المهارات الإنسانية، وبين (0.74) و(0.84) لمجال المهارات الفكرية، وبين (0.74) و(0.84) لمجال المهارات الإدارية، مما يشير إلى صدق البناء للأداة.

ثبات أداة الدراسة

تمّ معامل (الاتساق الداخلي) لمجالات الاستبانة، وللاستبانة ككل، باستخدام معادلة كرونباخ ألفا، ومعامل ثبات الإعادة، والجدول (1) يبيّن ذلك.

الجدول (1) نتائج معاملات ثبات الاتساق الداخلي باستخدام معادلة كرونباخ ألفا، وإعادة الاختبار لأداة الدراسة

المهارة	ألفا كرونباخ	إعادة الاختبار
الذاتية	0.91	0.92
الفنية	0.91	0.93
الإنسانية	0.95	0.90
الفكرية	0.94	0.91
الإدارية	0.95	0.90
الكلي		0.94

كما يُلاحظ من الجدول (1)، أن معاملات كرونباخ ألفا للمجالات الفرعية لأداة الدراسة تراوحت بين (0.91) و(0.95)، و(0.98) للأداة ككل، وتراوحت معاملات ثبات إعادة للمجالات الفرعية بين (0.90) و(0.93)، و(0.94) للأداة ككل، وعليه تتمتع الاستبانة بدرجة عالية من الثبات.

تصحيح أداة الدراسة

تم تصنيف الأوساط الحسابية إلى ثلاثة مستويات هي: [1.00-2.33 (منخفض)، -2.34-3.67 (متوسط)، 3.68-5.00 (مرتفع)].

المعالجة الإحصائية

- للإجابة عن سؤال الدراسة الأول؛ تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة فاعلية القيادة لدى مديرات المدارس الثانوية داخل الخط الأخضر، مع مراعاة ترتيب المجالات ثم الفقرات التابعة للمجالات تنازلياً وفقاً لمتوسطاتها الحسابية.
- للإجابة عن سؤال الدراسة الثاني؛ تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة فاعلية القيادة لدى مديرات المدارس الثانوية داخل الخط الأخضر وفقاً للمتغيرات الوسيطة، ثم استخدم تحليل التباين الرباعي متعدد المتغيرات (Four-way MANOVA)، وكذلك تحليل التباين الرباعي (Follow up Four-way ANOVAs).

عرض نتائج الدراسة ومناقشتها

- تضمن هذا الجزء عرضاً لنتائج الدراسة ومناقشتها وفقاً لترتيب أسئلتها.
- أولاً: النتائج المتعلقة بالإجابة عن السؤال الأول: ما درجة فاعلية القيادة لدى مديرات المدارس الثانوية داخل الخط الأخضر من وجهة نظر المديرات والمعلمين؟
- للإجابة عن هذا السؤال، تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، والترتيب،

ودرجة فاعلية القيادة لدى مديرات المدارس الثانوية داخل الخط الأخضر (المهارات الذاتية، والمهارات الفنية، والمهارات الإنسانية، والمهارات الفكرية، والمهارات الإدارية). والجدول (2) يبين ذلك.

الجدول (2) المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، والرتبة، ودرجة الممارسة، لتقديرات عينة الدراسة لفاعلية القيادة لدى مديرات المدارس الثانوية داخل الخط الأخضر

المجال	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	درجة الممارسة
المهارات الذاتية	4.30	0.60	1	كبيرة
المهارات الإدارية	4.23	0.67	2	كبيرة
المهارات الإنسانية	4.23	0.69	2	كبيرة
المهارات الفكرية	4.22	0.67	4	كبيرة
المهارات الفنية	4.13	0.64	5	كبيرة
الكلي	4.22	0.60		كبيرة

كما يُلاحظ من الجدول (2)، ان المتوسطات الحسابية لتقديرات عينة الدراسة لدرجة فاعلية القيادة لدى مديرات المدارس الثانوية داخل الخط الأخضر تراوحت بين (4.13) و(4.30) وبدرجة كبيرة، فقد جاءت تقديرات مجال المهارات الذاتية في الرتبة الأولى بمتوسط حسابي (4.30) وانحراف معياري (0.60) وبدرجة كبيرة، وجاءت تقديرات مجال المهارات الإنسانية والمهارات الإدارية في الرتبة الثانية بمتوسط حسابي (4.23) وانحراف معياري (0.67) للمهارات الإدارية، و(0.69) للمهارات الإنسانية وبدرجة كبيرة، وجاءت تقديرات مجال المهارات الفكرية في الرتبة الرابعة بمتوسط حسابي (4.22) وانحراف معياري (0.67) وبدرجة كبيرة، وجاءت تقديرات مجال المهارات الفنية في الرتبة الخامسة بمتوسط حسابي (4.13) وانحراف معياري (0.64) وبدرجة كبيرة، وبلغ المتوسط الحسابي لتقديرات عينة الدراسة لمجالات الفاعلية القيادية مجتمعة (4.22) والانحراف المعياري (0.60) وبدرجة كبيرة.

وقد تُعزى هذه النتائج إلى أهمية أن تكون مديرة المدرسة قدوة للمعلمين والطلبة في المظهر العام، بظهورها بمظهر لائق والتحلي بالأقوال والأفعال المهنية والحسنة، كما أنّ اهتمامها وظهورها بمظهر وسلوك جيدين يولد لديها نوعاً من الثقة بالنفس، ويرفع من تقديرها لذاتها، ويدفع المتعاملين معها من المعلمين والطلبة والمجتمع إلى التعامل معها بشكل مهذب.

بينما تُعد المهارات الفنية، والتي جاءت بالرتبة الأخيرة مسألة أقل أهمية بالنسبة إليهن؛ إذ أنّ الأعمال الروتينية المعتادة هي جزء أساسي من الأعمال اليومية التي تقوم بها مديرة المدرسة، فضلاً عن اهتمام الوزارة بإعداد المديرات وتدريبهن من النواحي الفنية، كما أن المديرات بطبيعتهن

يلتزم بالتعليمات الصادرة إليهنّ من الجهات العليا خوفاً من المساءلة.

واتفقت هذه النتيجة ضمناً مع نتائج دراسة لوديسو (Lodisso, 2019)، ودراسة العتيبي (Al-Otaibi, 2019)، في حين اختلفت مع نتائج دراسة بولانلي (Bolanle, 2013)، ودراسة الدحياني والسعدي (Al-Dahyani & Al-Sa'di, 2018)، ودراسة هيرو (Hero, 2020) أظهرت النتائج ان مستوى فاعلية القيادة لدى مديري المدارس جاء متوسطاً. كما تمّ حساب المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، والترتيب، ودرجة ممارسة مديرات المدارس الثانوية على فقرات كلّ مجال على حده (المهارات القيادية منفردة). والجدول (7-3) تبين ذلك.

1. مجال المهارات الذاتية

الجدول (3) المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، والترتبة، ودرجة الممارسة، لتقديرات عينة الدراسة لمجال المهارات الذاتية

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتبة	درجة الممارسة
8	تتسم بالحيوية والنشاط والمثابرة.	4.47	0.69	1	كبيرة
7	تتقن الألفاظ المناسبة خلال الحديث.	4.43	0.67	2	كبيرة
6	تهتم بالظهور بمظهر لائق أمام المرؤوسين والزوار.	4.40	0.71	3	كبيرة
2	تمتلك المقدرة على التحدث بطلاقة ووضوح.	4.34	0.75	4	كبيرة
5	تمتلك المقدرة على تحمل ضغط العمل.	4.30	0.77	5	كبيرة
3	تمتلك المقدرة على اتخاذ القرارات.	4.27	0.76	6	كبيرة
1	تتحلى بالهدوء وضبط النفس	4.16	0.85	7	كبيرة
4	تتصف بالمرونة وتتقبل ملاحظات الآخرين وآرائهم.	4.06	0.95	8	كبيرة
	المهارات الذاتية	4.30	0.60		كبيرة

يُلاحظ من الجدول (3)، أن المتوسطات الحسابية لتقديرات عينة الدراسة لمجال المهارات الذاتية بين (4.06) و(4.47) وبدرجة كبيرة، فقد جاءت الفقرة (8) ونصّها "تتسم بالحيوية والنشاط والمثابرة" في الرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدره (4.47) وانحراف معياري قدره (0.69)، وبدرجة كبيرة، في حين جاءت الفقرة (4) ونصّها "تتصف بالمرونة وتتقبل ملاحظات الآخرين وآرائهم" بالرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي قدره (4.06) وانحراف معياري قدره (0.95)، وبدرجة كبيرة، وبلغ المتوسط الحسابي الإجمالي لتقديرات عينة الدراسة لدرجة ممارسة مديرات المدارس الثانوية للمهارات الذاتية (4.30) والانحراف المعياري للتقديرات (0.60) وبدرجة كبيرة.

وتُعزى نتائج الفقرة (8) التي نصّت على "تتسم بالحيوية والنشاط والمثابرة" إلى روح التحدي

والرغبة في إثبات الذات والمقدرات والكفاءات لدى المديرات، إذ ينظر إلى الإناث في المجتمعات الشرقية عمومًا على أنهم أقل مقدرة وكفاءة من الذكور في المجالات العملية، وهنا تبرز لديهم الرغبة في إثبات مقدرتهم على القيادة، فيظهرن الحيوة والنشاط والمثابرة، أضف إلى أن ذلك يسهم في تحفيز المعلمين وتشجيعهم لتحقيق الأهداف المطلوبة، وكما أن الطبيعة الأنثوية تحتم عليهن استخدام الألفاظ المناسبة في أثناء الحديث، والظهور بمظهر لائق، ولباقة في الحوار فالقائدة التربوية عليها أن تكون قدوة وأسوة حسنة للمعلمين والطلبة، وامتلاكها المقدرة على انتقاء الالفاظ والتحدث بطلاقة مهم للتواصل والاتصال مع الجهات الأخرى المحيطة بها لإيصال المعلومات والتعليمات اللازمة بأقل وقت وأقل جهد، أما فيما يتعلق بمواجهة ضغوط العمل، فيُعزى ذلك إلى الضغوط الحياتية التي تواجهها كونها زوجة وأم وقائدة في المدرسة لذا فمن الممكن انتسابها إلى دورات تدريبية أكثر في إدارة النفس وضبطها وتحمل ضغوط العمل وضبط الانفعالات وقت الأزمات والتحلي بهدوء أكثر. أما مجيء الفقرة (4) والتي تنص على "تتصف بالمرونة وتتقبل ملاحظات الآخرين وآرائهم" في الرتبة الأخيرة؛ فيمكن أن يُعزى إلى التزامهن بالتعليمات واللوائح والقوانين الصادرة من الجهات العليا، لتجنب تعرضهن للمسائلة، فضلاً عن أن القائد التربوي في المدرسة الثانوية يتطلب أحياناً أن يكون أكثر قوة وحزماً في مواقف معينة وأن يكون صاحب شخصية قوية قادرة على التأثير وإصدار القرارات دون تردد وتسرع ويمكن أن يُعزى أيضاً إلى أنهم يبذلون جهوداً كبيرة لإنجاح العمل عمومًا، وتحقيق أهداف العملية التربوية على وجه الخصوص؛ وبالتالي يمكن تطوير مهارة المرونة وذلك لتقبل آراء الآخرين وملاحظاتهم.

وانتقلت هذه النتيجة ضمناً مع نتائج دراسة لوديسو (Lodisso, 2019)، ودراسة العتيبي (Al-Otaibi, 2019)، في حين اختلفت مع نتائج دراسة بولانلي (Bolanle, 2013)، ودراسة الدحياني والسعدي (Al-Dahyani & Al-Sa'di, 2018)، ودراسة هيرو (Hero, 2020) أظهرت النتائج أن مستوى فاعلية القيادة لدى مديري المدارس جاء متوسطاً.

2. مجال المهارات الفنية

الجدول (4) المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، والرتبة، ودرجة الممارسة، لتقديرات عينة

الدراسة لمجال المهارات الفنية

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	درجة الممارسة
9	تمتلك المقدرة على إنجاز الأعمال في أوقاتها المحددة.	4.32	0.70	1	كبيرة
16	تمتلك المقدرة على ترتيب المهمات وفقاً لأولويتها.	4.24	0.75	2	كبيرة

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	درجة الممارسة
14	تشجع المرؤوسين على تنمية أنفسهم ذاتياً ومهنيًا	4.22	0.84	3	كبيرة
10	تشرك المرؤوسين في اتخاذ القرارات المتعلقة بشؤون المدرسة.	4.17	0.85	4	كبيرة
11	تستخدم الوسائل التكنولوجية في إنجاز مهماتها.	4.07	0.84	5	كبيرة
12	تستخدم الأساليب العلمية في التفكير لحل أي مشكلة.	4.07	0.83	5	كبيرة
15	تسعى إلى تمكين المرؤوسين وتفويضهم جزءاً من السلطات.	4.03	0.87	7	كبيرة
13	تتمتع بالمقدرة على الإبداع والابتكار.	3.96	0.86	8	كبيرة
	المهارات الفنية	4.13	0.64		كبيرة

يتبين من الجدول (4)، أن المتوسطات الحسابية لتقديرات عينة الدراسة لدرجة ممارسة مديرات المدارس الثانوية للمهارات الفنية تراوحت بين (3.96) و(4.32) وبدرجة كبيرة، فقد جاءت الفقرة (9) ونصها "تمتلك المقدرة على إنجاز الأعمال في أوقاتها المحددة" في الرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدره (4.32) وانحراف معياري قدره (0.70) وبدرجة كبيرة، في حين جاءت الفقرة (13) ونصها "تتمتع بالمقدرة على الإبداع والابتكار" بالرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي قدره (3.96) وانحراف معياري قدره (0.86)، وبدرجة كبيرة، وبلغ المتوسط الحسابي الإجمالي لتقديرات عينة الدراسة لدرجة ممارسة مديرات المدارس الثانوية للمهارات الفنية (4.13) والانحراف المعياري للتقديرات (0.64) وبدرجة كبيرة.

ويمكن أن تُعزى هذه النتيجة إلى أن المديرات يمتلكن الكفاءة والمقدرة في تسيير أمور مدارسهن، ولديهن التزام كبير بتنظيم تلك الأمور بحيث يتم إنجازها في أوقاتها المحددة دونما تأخير وقد يُعزى ذلك لكثرة متابعتهن وقلقهن بأن يكون الأداء على أكمل وجه لأنها تشعر بالرقابة الاجتماعية من المسؤولين حول مدى تحقيقها للأهداف والرؤية التي وضعتها، فضلاً عن حرصهن على إعطاء الأولوية للمهام حسب أهميتها، كما ويحرصن على تنمية مرؤوسيهن مهنيًا؛ لما لذلك من منافع تعود عليهم وعلى سير العملية التعليمية بشكل عام. أما مجيء الفقرة (13) والتي تشير إلى "تتمتع بالمقدرة على الإبداع والابتكار" في الرتبة الأخيرة، فيمكن أن يُعزى إلى الأعباء الإدارية التي تتطلب جهداً ووقتاً وقلة الدعم المادي الموجه للمدارس بشكل عام، والقوانين واللوائح والمركزية والبيروقراطية وقلة منح الصلاحيات الكافية للمديرين أحياناً تشكل عائقاً أمام الإبداع والابتكار، كما أن قياس إنجاز القائد التربوي في المرحلة الثانوية متعلق في نسبة الحاصلين على شهادة استحقاق مما يتطلب منه وضع جل التفكير في إنجاز المواد والمنهج والمهام المطلوبة لرفع التحصيل الدراسي في مؤسسته.

واتفقت هذه النتيجة ضمناً مع نتائج دراسة لوديسو (Lodisso, 2019)، ودراسة العتيبي (Al-Otaibi, 2019)، في حين اختلفت مع نتائج دراسة بولانلي (Bolanle, 2013)، ودراسة الدحياني والسعدي (Al-Dahyani & Al-Sa'di, 2018)، ودراسة هيرو (Hero, 2020) أظهرت النتائج أن مستوى فاعلية القيادة لدى مديري المدارس جاء متوسطاً.

3. مجال المهارات الإنسانية

الجدول (5) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والترتيب لتقديرات عينة الدراسة، لمجال

المهارات الإنسانية

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	درجة الممارسة
18	تشجع العمل بروح الفريق الواحد.	4.37	0.78	1	كبيرة
17	تهتم بالحفاظ على علاقات طيبة مع المرؤوسين.	4.36	0.73	2	كبيرة
19	تتفهم حاجات وميول المرؤوسين.	4.22	0.81	3	كبيرة
21	تعمل على إشاعة أجواء ودية بين المرؤوسين.	4.22	0.84	3	كبيرة
23	تستخدم أساليب التعزيز في تعاملها مع المرؤوسين.	4.20	0.83	5	كبيرة
20	تراعى مقدرات المرؤوسين عند تكليفهم بالمهام.	4.19	0.77	6	كبيرة
22	تراعى الظروف الخاصة للمرؤوسين.	4.19	0.82	6	كبيرة
24	تهتم ببناء علاقات بين المدرسة والمجتمع المحلي.	4.13	0.88	8	كبيرة
	المهارات الإنسانية	4.23	0.69		كبيرة

يُلاحظ من الجدول (5)، أن المتوسطات الحسابية لتقديرات عينة الدراسة لدرجة ممارسة مديرات المدارس الثانوية للمهارات الإنسانية تراوحت بين (4.13) و(4.37) وبدرجة كبيرة، حيث جاءت الفقرة (18) ونصّها "تشجع العمل بروح الفريق الواحد" في الرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدره (4.37) وانحراف معياري قدره (0.78)، وبدرجة كبيرة، في حين جاءت الفقرة (24) ونصّها "تهتم ببناء علاقات بين المدرسة والمجتمع المحلي" بالرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي قدره (4.13) وانحراف معياري قدره (0.88)، وبدرجة كبيرة، وبلغ المتوسط الحسابي الإجمالي لتقديرات عينة الدراسة لدرجة ممارسة مديرات المدارس الثانوية للمهارات الإنسانية (4.23) والانحراف المعياري للتقديرات (0.69) وبدرجة كبيرة.

وقد تُعزى هذه النتيجة إلى إدراك المديرات لأهمية العلاقات الإنسانية في إيجاد أجواء إيجابية تسهل العمل، وتقلل التوتر والضغط النفسي، وبالتالي تسود بين الأفراد في المجتمع التربوي الألفة والمودة والتي لها أثر في تحقيق الرضا والولاء الوظيفي مما ينعكس بشكل إيجابي على العلاقات بين المعلم والطالب وسير العملية التعليمية بوجه عام، وبالتالي فإن هذا الوعي

يدفعهنّ للاهتمام بتلك العلاقات لأنّ وجودها داخل المؤسسة التربويّة يساهم في تماسك المعلمين والعمل بروح الفريق والتعاون والتّفاهم ورفع روح المعنويّة بين الأفراد وتوفير مناخ نفسي جيّد؛ أضف إلى أنّ طبيعة المرأة أكثر تقديرًا وتفهمًا لظروف المعلمين وحاجاتهم واهتمامها بالجانب الإنسانيّ كونها أمّ تمتلك العاطفة أكثر من غيرها وكما أنّها تهتمّ بالتّشجيع والتّحفيز على الأداء والتّفاعل معها مما يعود بالنّفع والفائدة لتحقيق الإنجازات والأهداف المرجوة. أما مجيء الفقرة (24) والتي تنصّ على "تهتمّ ببناء علاقات بين المدرسة والمجتمع" في الرّتبة الأخيرة فيمكن أن يُعزى إلى المناهج التقليديّة التعليميّة والتربويّة وقلة ارتباطها بواقع الحياة واتجاهاتها والمجتمع المحيط، وفضلاً عن عزوف بعض من أولياء الأمور أحياناً عن التّواصل مع المدرسة في المرحلة الثّانويّة وقلة اهتمامهم بالمشاركة بالاجتماعات والمناسبات وقد تقتصر مشاركاتهم فقط فيما يتعلّق بمتابعة التّحصيل العلميّ وتحسينه لأبنائهم.

واتفقت هذه النتيجة ضمناً مع نتائج دراسة لوديسو (Lodisso, 2019)، ودراسة العتيبي (Al-Otaibi, 2019)، في حين اختلفت مع نتائج دراسة بولانلي (Bolanle, 2013)، ودراسة الدحياني والسعدي (Al-Dahyani & Al-Sa'di, 2018)، ودراسة هيرو (Hero, 2020) أظهرت النتائج ان مستوى فاعلية القيادة لدى مديري المدارس جاء متوسطاً.

4. مجال المهارات الفكرية

الجدول (6) المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، والرتبة، ودرجة الممارسة، لتقديرات عينة

الدراسة لمجال المهارات الفكرية

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	درجة الممارسة
30	تعمل على تطوير نفسها مهنيًا.	4.34	0.78	1	كبيرة
25	لديها رؤية واضحة للبيئة المدرسية وتنظيمها.	4.29	0.77	2	كبيرة
27	لديها القدرة على الربط بين أهداف المدرسة والخطط الموضوعية.	4.25	0.79	3	كبيرة
32	تمتلك القدرة على التحليل واستخلاص النتائج.	4.23	0.77	4	كبيرة
26	تتصف بالإلمام بأبعاد العملية التربوية.	4.21	0.76	5	كبيرة
31	تمتلك القدرة على طرح بدائل متعددة لمشكلات العمل.	4.17	0.82	6	كبيرة
28	تمتلك القدرة على إقناع المسؤولين والمؤوسين.	4.15	0.85	7	كبيرة
29	تشجع تبادل الآراء مع المؤوسين حول شؤون المدرسة.	4.14	0.83	8	كبيرة
	المهارات الفكرية	4.22	0.67		كبيرة

يُلاحظ من الجدول (6)، أن المتوسطات الحسابية لتقديرات عينة الدراسة لدرجة ممارسة مديرات المدارس الثّانويّة للمهارات الفكرية تراوحت بين (4.14) و(4.34) وبدرجة كبيرة، فقد

جاءت الفقرة (30) ونصّها " تعمل على تطوير نفسها مهنيًا" في الرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدره (4.34) وانحراف معياري قدره (0.78) وبدرجة كبيرة، في حين جاءت الفقرة (29) ونصّها " تشجع تبادل الآراء مع المرؤوسين حول شؤون المدرسة" بالرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي قدره (4.14) وانحراف معياري قدره (0.83)، وبدرجة كبيرة، وبلغ المتوسط الحسابي الإجمالي لتقديرات عينة الدراسة لدرجة ممارسة مديرات المدارس الثانوية للمهارات الفكرية (4.22) والانحراف المعياري للتقديرات (0.67) وبدرجة كبيرة.

وقد تُعزى هذه النتيجة إلى اهتمام المديرات بتطوير مهارتهن ومقدراتهن لإنجاح العملية التربوية عمومًا، وفي مدارسهن خصوصًا؛ لمواكبة التغييرات المستمرة والحرص على أداء الأعمال الموكلة اليهن بشكل متقن والحصول على المعلومات من مصادرها، ولتحسين المقدرات والمهارات في مجالات مختلفة لأن المديرية عادة ما تصبو إلى بلوغ الأهداف والنجاح ورفع جودة الإنجازات وبالتالي تحمي نفسها من الوقوع في الأخطاء أو الإشكالات التي قد تعرضها للمساءلة، فضلاً عن انعكاس ذلك على المديرات أنفسهن أمام الجهات العليا، ويساعدهن في الترقى والاستقرار الوظيفي، واستمرارهن في العمل، ويحسن من مقدراتهن في العمل الإداري، كما يساهم في رفع سوية المدرسة، وتحسين سمعتها في المجتمع. أما مجيء الفقرة (29) في الرتبة الأخيرة والتي تشير إلى "تشجع تبادل الآراء مع المرؤوسين"، فيمكن أن يُعزى إلى أن وجود اللوائح والقوانين والأنظمة المختلفة والأهداف العليا من قبل الجهات الوزارية التي يجب أن تلتزم بها وتسعى إلى تحقيقها لكي لا تتعرض إلى المساءلات عديدة التي قد تقلل من قيمة إنجازاتها وعملها، فضلاً عن وجود اعتراضات على تعيينها أحياناً من قبل السلطة المحلية أو بعض المعلمين وهذا يلزمها في تطبيق التعليمات بشكل حرفي ودقيق لكي تثبت أن لديها المقدرات على أن تكون في هذا المنصب.

واتفقت هذه النتيجة ضمناً مع نتائج دراسة لوديسو (Lodisso, 2019)، ودراسة العتيبي (Al-Otaibi, 2019)، في حين اختلفت مع نتائج دراسة بولانلي (Bolanle, 2013)، ودراسة الدحاني والسعدي (Al-Dahyani & Al-Sa'di, 2018)، ودراسة هيرو (Hero, 2020) أظهرت النتائج أن مستوى فاعلية القيادة لدى مديري المدارس جاء متوسطاً.

5. مجال المهارات الإدارية

الجدول (7) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والترتيب لتقديرات عينة الدراسة، لمجال

المهارات الإدارية

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	درجة الممارسة
35	تمتلك المقدرة على إدارة الاجتماعات المدرسية.	4.28	0.75	1	كبيرة
36	تتقن أصول المخاطبات والمراسلات الإدارية.	4.27	0.80	2	كبيرة
34	لديها إلمام بالقوانين والأنظمة النازمة للعمل.	4.27	0.78	2	كبيرة
38	تمتلك المقدرة على تحمل مسؤولية قراراتها.	4.27	0.78	2	كبيرة
40	تتابع سير العملية التربوية من تدريس واختبارات وجداول حصص وما شابه.	4.27	0.76	5	كبيرة
39	تمتلك المقدرة على متابعة المسائل الإدارية المتعلقة بالمدرسة.	4.24	0.78	6	كبيرة
37	تتسم بالموضوعية في تقييم المرؤوسين.	4.14	0.86	7	كبيرة
33	تمتلك المقدرة على ضبط المرؤوسين.	4.11	0.82	8	كبيرة
	المهارات الإدارية	4.23	0.67		كبيرة

يُلاحظ من الجدول (7)، أن المتوسطات الحسابية لتقديرات عينة الدراسة لدرجة ممارسة مديرات المدارس الثانوية للمهارات الإدارية تراوحت بين (4.11) و(4.37) وبدرجة كبيرة، فقد جاءت الفقرة (35) ونصّها "تمتلك المقدرة على إدارة الاجتماعات المدرسية" في الرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدره (4.28) وانحراف معياري قدره (0.75)، وبدرجة كبيرة، في حين جاءت الفقرة (33) ونصّها "تمتلك المقدرة على ضبط المرؤوسين" بالرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي قدره (4.11) وانحراف معياري قدره (0.82)، وبدرجة كبيرة، وبلغ المتوسط الحسابي الإجمالي لتقديرات عينة الدراسة لدرجة ممارسة مديرات المدارس الثانوية للمهارات الإدارية (4.23) والانحراف المعياري للتقديرات (0.67) وبدرجة كبيرة.

ويمكن أن تُعزى هذه النتيجة إلى أنّ المديرات يمتلكن الكفاءة والمقدرة على إدارة الأمور في مدارسهنّ؛ لأنّهنّ يمتلكن المؤهلات العلمية والصّلاحيات الإدارية التي تمكنهنّ من أداء مهماتهنّ، كما أنّهنّ يسعينّ إلى نجاح العمل التربوي وتحقيق أهدافه، لذلك فهنّ يبدّين اهتماماً كبيراً في ممارسة مهاراتهم الإدارية لتحقيق تلك الأهداف. فضلاً عن إدراك مديرة المدرسة أهميّة الاجتماعات بمختلف مجالاتها في تبادل المعلومات بين الإدارة والمعلّمين واتخاذ القرارات المناسبة وحلّ المشكلات والصّعوبات التي تواجه الإنجاز وتعزيز العلاقات الإنسانية وامتلاك مهارة الاتصال اللفظي مع الآخرين. أما مجيء الفقرة (33) في الرتبة الأخيرة، فربّما يُعزى ذلك إلى صعوبة انقياد بعض المعلّمين خصوصاً الذّكور منهم للمديرات الإناث وتملّق بعضهم، وعدم تقبّل

وجود أنثى في هذا المنصب أو رفض للتغيير والتجديد وعزوف بعضهم عن المشاركة في الفعاليات وقلة التعاون مع المديرية لتطبيق الأفكار والمبادئ الادارية الحديثة والتمسك بالأساليب التقليدية المتهترئة، كما وأن طبيعة المجتمع الابوي الشرقي أحياناً يرفض أن يأخذ تعليمات موجهة من قبل الأنثى.

واتفقت هذه النتيجة ضمناً مع نتائج دراسة لوديسو (Lodisso, 2019)، ودراسة العتيبي (Al-Otaibi, 2019)، في حين اختلفت مع نتائج دراسة بولانلي (Bolanle, 2013)، ودراسة الدحياني والسعدي (Al-Dahyani & Al-Sa'di, 2018)، ودراسة هيرو (Hero, 2020) أظهرت النتائج ان مستوى فاعلية القيادة لدى مديري المدارس جاء متوسطاً.

ثانياً: النتائج المتعلقة بالإجابة عن السؤال الثاني: هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) في تقديرات أفراد عينة الدراسة حول درجة فاعلية القيادة لدى مديرات المدارس الثانوية داخل الخط الأخضر تبعاً لأثر متغيرات (الجنس، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة، والمسمى الوظيفي)؟

للإجابة عن هذا السؤال، تم حساب المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية لتقديرات عينة الدراسة لدرجة ممارسة مديرات المدارس الثانوية للمهارات القيادية الخمس، وفقاً للمتغيرات الوسيطة. والجدول (8) يبين ذلك.

الجدول (8) المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، لتقديرات عينة الدراسة لدرجة ممارسة مديرات المدارس الثانوية للمهارات القيادية، وفقاً للمتغيرات الوسيطة

المهارة	المتغير المستقل	مستويات المتغير المستقل	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المهارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
الذاتية	الجنس	ذكر	4.17	.63	الفكرية	4.08	.69
		أنثى	4.39	.56		4.31	.64
	المؤهل العلمي	بكالوريوس فأقل	4.33	.60		3.85	.62
		دراسات عليا	4.09	.59		4.27	.66
	سنوات الخبرة	أقل من 10 سنوات	4.27	.57		4.16	.71
		10 سنوات فأكثر	4.32	.61		4.25	.65
	المسمى الوظيفي	معلم	4.15	.58		4.07	.66
		مديرة مدرسة	4.83	.27		4.77	.34
الفنية	الجنس	ذكر	4.05	.65	الإدارية	4.10	.69
		أنثى	4.19	.62		4.32	.65
	المؤهل العلمي	دراسات عليا	3.77	.66		3.87	.60
		بكالوريوس فأقل	4.18	.62		4.27	.67
	سنوات	أقل من 10 سنوات	4.04	4.6		4.18	.68

المهارة	المتغير المستقل	مستويات المتغير المستقل	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المهارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
	الخبرة	10 سنوات فأكثر	4.18	4.6		4.25	.67
		معلم	4.00	.64		4.07	.65
		مديرة مدرسة	4.61	.37		4.81	.34
الإنسانية		ذكر	4.11	.70			
		أنثى	4.32	.68			
	الخبرة	دراسات عليا	3.99	.63			
		بكالوريوس فأقل	4.26	.70			
		أقل من 10 سنوات	4.14	.71			
	المسمى الوظيفي	10 سنوات فأكثر	4.28	.68			
		معلم	4.07	.69			
		مديرة مدرسة	4.80	.30			

يلاحظ من الجدول (8) وجود فروق ظاهرية بين المتوسطات الحسابية لتقديرات عينة الدراسة لدرجة ممارسة مديرات المدارس الثانوية المهارات القيادية الخمس، تعزى لأثر متغيرات الجنس لصالح "أنثى"، والمؤهل العلمي لصالح "بكالوريوس فأقل"، والخبرة لصالح "10 سنوات فأكثر"، والمسمى الوظيفي لصالح "مديرة".

ولتحديد الدلالة الإحصائية للفروق بين المتوسطات الحسابية لتقديرات عينة الدراسة لدرجة ممارسة مديرات المدارس الثانوية المهارات القيادية الخمس (مجتمعة)، وفقاً للمتغيرات الوسيطة، استخدم تحليل التباين الرباعي متعدد المتغيرات (Four-way MANOVA)، وذلك باستخدام اختبار (Hotelling's Trace). والجدول (9) يبين ذلك.

الجدول (9) نتائج اختبار (Hotelling's Trace) لأثر المتغيرات الوسيطة في تقديرات عينة الدراسة لدرجة ممارسة مديرات المدارس الثانوية المهارات القيادية الخمس (مجتمعة)

المتغير	القيمة	قيمة F	درجة الحرية	درجة حرية الخطأ	الدلالة الإحصائية	مربع إيتا
الجنس	0.02	1.35	5	427	0.24	0.02
المؤهل العلمي	0.01	0.62	5	427	0.69	0.01
سنوات الخبرة	0.01	0.59	5	427	0.71	0.01
المسمى الوظيفي	0.05	3.88	5	427	0.00	0.04

أظهرت نتائج اختبار (Hotelling's Trace) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية لأثر المتغيرات الوسيطة في تقديرات عينة الدراسة لدرجة ممارسة مديرات المدارس الثانوية المهارات القيادية الخمس (مجتمعة).

ولتحديد الدلالة الإحصائية للفروق بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة لدرجة ممارسة مديرات المدارس الثانوية المهارات القيادية الخمس، كل على حده (منفردة)، وفقاً للمتغيرات

الوسيط، استخدم تحليل المتباين الرباعي (Univariate Analysis). والجدول (10) يبين ذلك. الجدول (10) نتائج تحليل التباين الرباعي للمقارنة بين المتوسطات الحسابية لتقديرات عينة الدراسة لدرجة ممارسة مديرات المدارس الثانوية المهارات القيادية الخمس، كل على حده (منفردة)، وفقاً للمتغيرات الوسيطة

المصدر	المهارة	مجموع المربعات	درجات الحرية	وسط المربعات	الإحصائي F	الدلالة الإحصائية	مربع إيتا
الجنس	الذاتية	1.19	1	1.19	4.28	0.04	0.01
	الفنية	0.33	1	0.33	0.96	0.33	0.00
	الإنسانية	0.96	1	0.96	2.44	0.12	0.01
	الفكرية	0.86	1	0.86	2.42	0.12	0.01
	الإدارية	1.50	1	1.50	4.24	0.04	0.01
المؤهل العلمي	الذاتية	0.31	1	0.31	1.12	0.29	0.00
	الفنية	0.01	1	0.01	0.02	0.90	0.00
	الإنسانية	0.14	1	0.14	0.36	0.55	0.00
	الفكرية	0.00	1	0.00	0.01	0.92	0.00
	الإدارية	0.04	1	0.04	0.11	0.74	0.00
سنوات الخبرة	الذاتية	0.11	1	0.11	0.41	0.52	0.00
	الفنية	0.09	1	0.09	0.27	0.60	0.00
	الإنسانية	0.01	1	0.01	0.02	0.90	0.00
	الفكرية	0.02	1	0.02	0.05	0.83	0.00
	الإدارية	0.05	1	0.05	0.15	0.70	0.00
المسمى الوظيفي	الذاتية	4.56	1	4.56		0.00	0.04
	الفنية	4.60	1	4.60		0.00	0.03
	الإنسانية	5.72	1	5.72		0.00	0.03
	الفكرية	5.89	1	5.89		0.00	0.04
	الإدارية	5.83	1	5.83		0.00	0.04
الخطأ	الذاتية	119.79	431	0.28			
	الفنية	146.64	431	0.34			
	الإنسانية	170.01	431	0.39			
	الفكرية	153.64	431	0.36			
	الإدارية	152.01	431	0.35			
المجموع	الذاتية	8382.47	444				
	الفنية	7768.72	444				
	الإنسانية	8172.64	444				
	الفكرية	8111.23	444				
	الإدارية	8146.16	444				

أظهرت النتائج المتعلقة بالجدول (10) وجود فرق دال إحصائياً لمتغير الجنس في مجالي المهارات الذاتية والمهارات الإدارية، ولصالح الإناث، في حين لا توجد فروق دالة إحصائياً

للمهارات الفنية والإنسانية والفكرية في باقي المجالات. وقد تُعزى هذه النتيجة إلى صعوبة انقياد بعض المعلمين خصوصاً الذكور منهم للمديرات الإناث. كما يمكن أن تُعزى هذه النتيجة إلى تفهم المعلمات الإناث لمديراتهن وما يبدى من سلوك ومظهر وطريقة تعامل، وبشكل أكبر من المعلمين الذكور.

واختلفت هذه النتيجة مع دراسة الدحياني والسعدي (Al-Dahyani & Al-Sa'di, 2018)، ودراسة هيرو (Hero, 2020) واللذان أظهرتا عدم وجود فروق لصالح متغير الجنس. كما يتبين عدم وجود فروق دالة إحصائية وفقاً لمتغير المؤهل العلمي، ويمكن أن تُعزى هذه النتيجة إلى تشابه ظروف العمل التي تتعرض لها مديرة المدرسة على مختلف المؤهلات العلمية والإجراءات الإدارية المتشابهة والعمل في مناخ تربوي واحد؛ كما يمكن القول إن هذه النتيجة قد تكون غير منطقية من وجهة نظر الباحثة لأن مقدرات القيادة وإمكاناتها ومهاراتها قد تتأثر بمستوى التحصيل العلمي الأكاديمي، وأن المديرات يتعاملن مع المرؤوسين بشكل عادل، ولا يفرقن بينهم وفقاً لمؤهلاتهم العلمية، كما أن المهمات التي تطبها المديرات هي مهمات تربوية لا تستند إلى المؤهل العلمي للمعلمين إلا للضرورات التعليمية.

واتفقت هذه النتيجة مع نتائج دراسة الدحياني والسعدي (Al-Dahyani & Al-Sa'di, 2018)، ودراسة العتيبي (Al-Otaibi, 2019) واللذان أظهرتا عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لأثر متغير المؤهل العلمي.

يتبين كذلك عدم وجود فروق دالة إحصائية وفقاً لمتغير سنوات الخبرة، وهذا ما يمكن أن يُعزى إلى اهتمام المديرات بالجوانب الإنسانية خصوصاً، والجوانب الإدارية عموماً، لذلك فهن يتعاملن مع المرؤوسين بعدالة وبطريقة مهنية بغض النظر عن أقديمتهم وسنوات الخبرة لديهم. فضلاً عن أهمية التدريب في اكتساب المعلومات وصقل المهارات والممارسات العملية والقيادية المطلوب توافرها في الفرد القيادي ويجب أن تتحقق بغض النظر عن سنوات الخبرة لشغل الوظيفة ومن وجهة نظر الباحثة إن الخبرة ليست دائماً معياراً للتأهيل القيادي، فالمهام المطلوب تأديتها من مديرة المدرسة مهمات واضحة ومحددة لأي من الأفراد.

واتفقت هذه النتيجة مع نتائج دراسة الدحياني والسعدي (Al-Dahyani & Al-Sa'di, 2018)، ودراسة العتيبي (Al-Otaibi, 2019) واللذان أظهرتا عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لأثر متغير الخبرة.

وأخيراً يتبين وجود فروق دالة إحصائية وفقاً لمتغير المسمى الوظيفي، ولصالح "مديرة"، وعلى جميع المجالات، ويمكن أن يُعزى ذلك إلى أن المديرات هنّ أكثر مقدرة على تقييم المهارات القيادية لدى أنفسهنّ، ولدى زميلاتهنّ المديرات في المدارس الأخرى؛ لأنهنّ يتفهمنّ طبيعة العمل الإداري، ومعيقاته، وجوانبه الإيجابية والسلبية؛ وإنّ كلّ مستوى من مستويات الوظيفة له متطلباته من المهارات القيادية، وإنّ تلك المهارات هي التي تؤهل الفرد لقيادة الآخرين في العمل ممّن هم أدنى في المستويات الوظيفية، لذلك جاءت تقديراتهنّ أعلى.

التوصيات

- في ضوء النتائج فقد أوصت الدراسة بما يأتي
- الحفاظ على الدرجة المرتفعة من توظيف المديرات للمهارات الإدارية، وأن يعملنّ على تعزيز تلك الدرجة من التوظيف، وكذلك على توفير التدريب للمديرات لرفع درجة توظيف المهارات الإدارية في المدارس بشكل أكبر.
- دعم الإدارة المدرسية من قبل المجتمع المحلي وتقبل وجود أنثى في المرحلة الثانوية لأنها تمتلك المقدرات والمهارات القيادية التي تؤهلها لممارسة دورها القيادي بنجاح.
- إعادة النظر في تعيين المديرين في المدرسة الثانوية، ومنح الأنثى فرصة لتولي قيادة المدرسة الثانوية لما لها من مقدرات قيادية.

References

- Aagha, M. (2018). *The role of leadership skills in developing the organizational structure of the Ministry of Education and Higher Education*. Unpublished Master Thesis, Al-Aqsa University, Gaza, Palestine.
- Al-Allaq, B. (2010). *Administrative leadership*. Amman: Al-Yazuri for Publishing and Distribution.
- Al-Dahyani, N. & Al-Sa'di, M. (2018). The degree of practicing leadership skills among public education school principals in the Capital Sana'a. *Ajman Journal for Studies and Research*, 17 (1), 177-203.
- Al-Otaibi, M. (2019). The degree of practicing leadership skills among female leaders of government secondary schools in Riyadh. *Journal of the College of Education, Al-Azhar University*, 38 (181), 101-139.
- Al-Tarawneh, O. (2011). *Effective supervision among principals*. Amman: Dar Al-Bidaya, publishers and distributors.
- Arab League Educational, Cultural and Scientific Organization. (ALESCO). (2006). *Perceptions about the development of*

- educational administration in the Arab countries*. Tunisia.
- BenHafeez, S. & Al-Shayeb, M. (2016). The effectiveness of administrative leadership according to "Hersey and Blanchard" Theory from the staff point of view: A field study at the university of Ouargla. *Journal of Human and Social Sciences*, Algeria, (23), 117-132.
- Bolanle, A. (2013). Principals' leadership skills and school effectiveness: the case of south Western Nigeria. *World Journal of Education*, 3(5), 26-33.
- Hero, J. (2020). Level shifting, workload, school location, teacher competency and principal leadership skills in public elementary schools. *International Journal of Academic Pedagogical Research*, 4(7), 8-13.
- Houriyah, A. (2013). The effectiveness of administrative leadership among the principals of public schools within the department of education in Medina. *Dirasat, Educational Sciences*, 40 (1), 410-428.
- Jubran, A. (2013). Educational leadership and its role in building a positive environment for a culture of educational achievement. *Journal of Education, Al-Azhar University*, 4 (143), 39-74.
- Khattab, N. & Ibrahim, J. (2006). *Why are there so few Palestinian Women in Principalship positions?* In book: *Women Principals in a Multicultural Society*. Rotterdam: SENSE Publishers, Netherlands.
- Kifayah, Y. (2010). *Leadership styles in universities and their reflection on activating employee performance*. Unpublished Master Thesis, Al-Azhar University, Gaza, Palestine.
- Lodisso, S. (2019). Comparative study on principal leadership effectiveness in government and private secondary schools of Hawassa city administration. *Journal of Education and Practice*, 10 (28), 61-66.
- Ministry of Education. (2020). *Statistical yearbook*. Palestine.
- Nashwan, Y. & Nashwan, J. (2004). *Organizational behavior*. Amman: Dar Al-Furqan for Publishing and Distribution.
- Shapira, T., Arar, K. & Azaiza, F. (2010). Arab women principals' empowerment and leadership in Israel. *Journal of Educational Administration*, 48(6), 704-715.
- Weidenfeller, N. (2012). Breaking through the glass wall: The experience of being a woman enterprise leader. *Human Resource Development International*, 15(3), 365-374.