

The Degree of Practicing Leadership Skills among School Principals within the Green Line in light of Some Variables

A'ayed Mohammad Agbaria*
Dr. Mohammad Saleh Bani Hani**

Received 6/6/2022

Accepted 16/7/2022

Abstract:

The study aimed to identify the degree to which principals of middle and secondary schools within the Green Line practice leadership skills. The descriptive survey methodology was used, and for data collection, a questionnaire that consisted of five domains: technical skills, administrative skills, intellectual skills, human skills, and self-skills was used, as it was applied to an available sample of (365) principals and teachers. The results showed that the degree of practicing leadership skills among middle and secondary school principals within the green line was high, the existence of statistically significant differences due to the school level variable in favor of secondary schools, and the absence of statistically significant differences attributed to the variables of gender, job title, and experience.

Keywords: Leadership skills, School Principals, Teachers, The Green Line.

Palestine\ aiedagbaria@hotmail.com*
Faculty of Educational Sciences\ Yarmouk University\ Jordan\ mBaniHani@yu.edu.jo**

درجة ممارسة المهارات القيادية لدى مديري المدارس داخل الخط الأخضر في ضوء بعض المتغيرات

عايد محمد اغبارية*
د. محمد صالح بني هاني**

ملخص:

هدفت الدراسة التعرف الى درجة ممارسة مديري المدارس الإعدادية والثانوية في داخل الخط الأخضر للمهارات القيادية. استخدم المنهج الوصفي المسحي، ولجمع البيانات استخدمت استبانة تكونت من خمسة مجالات، المهارات الفنية، والمهارات الإدارية، والمهارات الفكرية، والمهارات الإنسانية، والمهارات الذاتية، طبقت على عينة متيسرة من (365) مديراً ومعلماً. أظهرت النتائج أن درجة ممارسة مديري المدارس الإعدادية والثانوية في داخل الخط الأخضر للمهارات القيادية جاء مرتفعاً، ووجود فروق دالة إحصائية تعزى لمتغير مستوى المدرسة لصالح المدارس الثانوية، وعدم وجود فروق دالة إحصائية تعزى لمتغيرات الجنس، والمسمى الوظيفي، والخبرة. الكلمات المفتاحية: المهارات القيادية، مديرو المدارس، المعلمون، الخط الأخضر.

* فلسطين/ aiedagbaria@hotmail.com

** كلية العلوم التربوية/ جامعة اليرموك/ الأردن/ mBaniHani@yu.edu.jo

المقدمة

يُعد مدير المدرسة محور القيادة في الإدارة المدرسية إذ يقوم بدور مهم في تكوين الثقة داخل مدرسته، من خلال ممارسته لمهارات القيادة الإدارية التي تؤثر في ثقة المعلمين به، ولكون العمل الإداري يستند بشكل أساسي إلى طبيعة العلاقات الاجتماعية بين مديري المدارس والمعلمين من جهة، وبينهم وبين الطلبة وأولياء أمورهم من جهة أخرى، لذا فإنه يتوجب على مدير المدرسة بوصفه قائدًا تربويًا أن يتمتع بمهارات قيادية تساعد على إيجاد الثقة وتعميقها بين الإدارة والمعلمين وبين المعلمين أنفسهم والطلبة.

وتعد المهارات القيادية إحدى أهم المزايا التي ينبغي أن يمتلكها القائد لتحقيق أهداف المؤسسة التي يقودها، وفي هذا الصدد أشارت عيد (Eid, 2020) إلى أنَّ المهارات القيادية تعدّ من المتغيّرات المهمّة التي تسهم في نجاح المؤسسات وتحقيق أهدافها المنشودة، لأنّ ديناميّة القيادة وحيويّتها واستعدادها لإنجاز مهماتها ترتبط بطبيعة قيادتها الاداريّة التي تهيمن على امكانياتها الماديّة والبشريّة. كما أن نجاح أو فشل أي مؤسسة في تحقيق أهدافها يعود إلى كفاءة قيادتها، ذلك أن النمط القياديّ فيها يؤثّر في سلوك العاملين وأدائهم، وينعكس على روحهم المعنويّة وانتمائهم وولائهم للعمل (Wagner & Hollenbeck, 2015).

وتبرز أهمية القيادة في المجال التربوي في تأثير المهارات القيادية التي يمتلكها ويمارسها القائد التربوي على مستوى الأداء العام للمؤسسة التعليمية، فالقائد التربوي هو الذي يوجه الجهود ويستثير الطاقات لتحقيق الأهداف التربوية المرجوة بكفاءة وإتقان وبشكل مستمر، إذ إن القائد التربوي يمكن أن يحسن أدائه ويعدل من قرارته في ضوء ما يتلقاه من تغذية راجعة من المسؤولين، وعليه فإن أهمية القيادة التربوية تتجلى في قدرتها على تحويل الأهداف التربوية والمخطط لها إلى نتائج حقيقية (Rabee', 2018).

وتشير المهارات القيادية إلى مجموعة من المقدرات، ينبغي على القائد امتلاكها لكي يتمكن من ممارسة دوره القيادي بطريقة تضمن أداء المهمات الموكلة إليه بكفاءة وفاعليّة، من أجل تحقيق الأهداف المنشودة، وهي مهارات يمكن أن تكتسب بالخبرة والممارسة، وليست موروثّة، وجميع المهارات القيادية هي مهارات مهمة ولا يمكن الاستغناء عنها، ولا يمكن الاكتفاء بمهارة دون أخرى (Singh & Kassa, 2013). وتعد المهارات القيادية من أكثر المفاهيم تعقيدًا في علم الإدارة الحديث، والتي تختلف من قائد لآخر بحسب طبيعة المؤسسة، والعاملين فيها، والبيئة التي

تعمل فيها (Mumford et al., 2017).

وقد أوردت الأدبيات السابقة عديداً من الأنواع والأبعاد والأقسام الخاصة بالمهارات القيادية، فقد أظهرت الدراسات ذات الصلة تبايناً في تحديدها، وفقاً للمجال التي تمت فيه الدراسات، ووفقاً لنوع المؤسسة ومجال عملها، الأمر الذي يشير إلى أهمية تلك المهارات، فقد حددت دراسة ممفورد وآخرون (Mumford et al., 2007) تلك المهارات في الفكرية، والشخصية، والفنية، والمعرفية، والإدارية، والاستراتيجية، وحددت دراسة كيرنز وآخرون (Kearns et al., 2015) في الفنية، والإنسانية، والفكرية، وحددت دراسة كيستينغ وآخرون (Kesting, et al. 2016) في الإبداعية، والفنية، والشخصية، وحددت دراسة كوهانغ وآخرون (Koochang et al., 2017) في الريادية، والذاتية، والإنسانية، والمعرفية، والتنظيمية، وتتبنى هذه الدراسة المهارات الذاتية، والمهارات الفنية، والمهارات الإنسانية، والمهارات الفكرية، والمهارات الإدارية أبعاداً للمهارات القيادية، وعلى النحو الآتي:

أولاً: المهارات الفكرية

ويقصد بها "مقدرة القادة على دراسة المواقف والأحداث وتحليلها، والخروج باستنتاجات يمكن مقارنتها، وهي تعني المرونة الذهنية والاستعداد لتقبل آراء الآخرين ومقترحاتهم، كأفكار يمكن لها بأن تسهم في زيادة مقدرة المؤسسة على التغيير والتطوير، ضمن البيئة والظروف التي تواجه تلك المؤسسات" (Puccio et al., 2010, 23).

وترتبط المهارات الفكرية بكفاءة القادة في الابتكار والشعور والاحساس بالمشكلات، ومعالجتها بحكمة وبصيرة، للتوصل الى مجموعة من الآراء والحلول ازاءها، ومن شأن هذه المهارات مساعدة القادة في نجاحهم بوضع وتطوير خطط عمل تحقق الأهداف المنشودة، وذلك من خلال التوجيه والترتيب السليم للأولويات لدى المسؤولين، فضلاً عن إسهامها في تحسين مقدرات القادة على التنبؤ المستقبلي والاستباقي للأحداث المحتملة (DuBrin, 2015).

ثانياً: المهارات الفنية

تعرف المهارات الفنية على أنها "المعرفة المتعمقة والمتخصصة في فرع من فروع العلم بشكل يمكن القادة من استخدامها في أعمالهم، واكتسابها عبر الخبرة المتراكمة، ومن خلال التدريب والدراسة (Flin et al., 2008, 44). ومن ابرز السمات لهذه المهارات تلك المرتبطة في المقدرة على تحمل المسؤولية والفهم الدقيق والمتعمق بصورة شمولية للأمور، والايمان بالأهداف

المرسومة مسبقاً والعمل على تحقيقها (Priest & Gass, 2017).

وترتبط المهارات الفنية بالمهارات والأساليب المستخدمة من قبل المديرين في ممارسة أعمالهم ومعالجة المواقف التي قد يواجهونها، وهي تتمثل في إجابة القائد لعمله بشكل متقن، بحيث يكون هذا القائد ملماً كل الالمام بأعمال مرؤوسيه وطبيعتها، فضلاً عن امتلاكه المعرفة السليمة حول متطلبات مهمات العمل ومراحلها، والعلاقات المتداخلة فيما بينها، ومقدرته على استخدام المعلومات من داخل المؤسسة وتحليلها وإدراكها والالمام بطرق توظيف الأساليب والوسائل المتاحة لإنجاز الأعمال على أكمل وجه (Siu et al., 2016).

ثالثاً: المهارات الإنسانية

وتعرف بأنها "تلك المقدرات التي تعنى بآلية التعامل من قبل الرئيس مع المرؤوسين في المؤسسات، من خلال تنسيق الجهود وحشدتها، وإيجاد روح العمل الجماعي، عبر توليد تفاعلات إيجابية معهم، مما يساهم في تحقيق الكفاءة والفاعلية لتحقيق الأهداف المنشودة" (Adler et al., 2016, 18).

وتعد المهارات الإنسانية ضرورة لا بد من وجودها لدى جميع القادة في المستويات الإدارية المختلفة، وهي ترتبط بالطرق التي تمكن المديرين والقادة من التعامل بنجاح مع الآخرين، مما يدفعهم إلى التعاون والإخلاص عند قيامهم بأعمالهم، ويحفزهم نحو زيادة مقدراتهم الإنتاجية، وتتجلى المهارات القيادية لدى القادة في كيفية إدراكهم للأمور ولتصرفات الآخرين حولهم، بمن فيهم التابع المرؤوسين، إذ يسعى القادة إلى مشاركة مهاراتهم في إيجاد العلاقات الإنسانية عبر التحفيز الملائم للأفراد والجماعات في المستويات الإدارية كافة (Hargie, 2016).

رابعاً: المهارات الذاتية

تتمثل المهارات الذاتية الشخصية في بعض السمات والمقدرات الضرورية في بناء شخصية الأفراد ليصبحوا قادة ومنها (السمات الجسدية، والسمات العقلية، والابداع والابتكار)، وهي تعبر عن مقدرة القائد على فهم ذاته، وإدراكها، وإدراكها بالشكل المناسب الذي يساهم في اتخاذ أفضل القرارات (Priest & Gass, 2017).

وتعتمد المهارات الذاتية بشكل أساسي على استعدادات فطرية لدى القائد لا يتم تعلمها، ومن تلك المهارات الابتكار وتقديم المقترحات والأفكار، وإعطاء الحلول لمواجهة المواقف والمشكلات، وبعض السمات الشخصية كالصحة السليمة، والحيوية والنشاط والحماس للعمل، وقوة الشخصية

والمقدرة على التأثير في الآخرين وكسب ثقتهم، والطلاقة اللفظية، وسلامة السمع والنطق، والخلق الحسن، والعدالة والبعد عن التحيز، والمقدرة على ضبط النفس، ومواجهة ضغوط العمل (Hargie, 2016).

خامساً: المهارات الإدارية

وتشير إلى معرفة القائد الكافية بالتخطيط، والتنظيم، والتوجيه، والتحفيز، والتنسيق، والاتصال، والتدريب، والرقابة، والتقييم. وهي تأتي نتيجة امتلاك القائد الإداري للمعارف والخبرات المكتسبة في مجال اختصاصه، والتي تعكس قابليته لأداء المهمات ببراعة وتميز، وتشمل المعرفة المتخصصة والمعلومات ذات العلاقة بالعمل فضلاً عن إمكانية التعامل مع التقنيات المطلوبة بشكل فعال (Siu, et al., 2016).

ولاكتساب المهارات القيادية وممارستها لدى مديري المدارس داخل الخط الأخضر ميزة خاصة، إذ ينبغي الأخذ بعين الاعتبار مشكلات التعليم العربي داخل الخط الأخضر، والتي تتدرج ضمن محورين، الأول هو المنظور السياسي المتصل بغياب المساواة في تخصيص الموارد بمستوى جودة متدنية كما ونوعاً، والثاني هو المنظور الأيديولوجي الذي يتمثل في حالة من عدم التوافق بين واضعي السياسات التربوية وبين الأقلية العربية فيما يتعلق بمنهج التعليم ومضامينه وماهية القيم التي يجب تدريسها للطالب العربي وذلك سعياً لبلورة هويته القومية والمدنية على حد سواء (Abu-Asbe, 2001).

وقد نالت المهارات القيادية اهتماماً كبيراً من قبل الباحثين، فقد أجرى سايرام وآخرون (Sairam et al., 2017) دراسة هدفت تعرف المهارات القيادية التي يحتاجها مديرو المدارس الابتدائية، وكذلك تقصي مستوى المهارات القيادية لديهم. استخدمت الدراسة المنهج الوصفي من خلال الاستبانة والمقابلات. تكونت عينة الدراسة من (379) مديراً ومديرة من مديري المدارس الابتدائية في تايلند، تم اختيارهم بالطريقة الطبقيّة العشوائية. أظهرت النتائج أن مستوى ممارسة المهارات القيادية جاء متوسطاً، وعدم وجود فروق دالة إحصائية تعزى لأثر متغيرات الجنس، وسنوات الخبرة.

وأجرت رائدة الجازي (Jazi, 2018) دراسة هدفت تعرف درجة ممارسة مديري المدارس الحكومية للمهارات القيادية في محافظة معان. واستخدمت الاستبانة أداة لجمع البيانات، كما استخدم المنهج الوصفي المسحي، وتكونت عينة الدراسة من (157) مديراً ومديرة تم اختيارهم

بالطريقة العشوائية البسيطة. أظهرت نتائج الدراسة أن مستوى ممارسة المهارات القيادية جاء مرتفعاً، وعدم وجود فروق دالة إحصائية تعزى لمتغير الجنس، ووجود فروق دالة إحصائية تعزى لمتغير الخبرة لصالح الفئة "أكثر من عشرة سنوات".

وأجرى السعدي والدحياني (Sa'di & Dahyani, 2018) دراسة في اليمن هدفت تعرف درجة ممارسة مديري مدارس التعليم العام (الأساسية - الثانوية) بصنعاء للمهارات القيادية. اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي المسحي من خلال استخدام الاستبانة، وتكونت عينة الدراسة من (493) معلماً ومعلمة تم اختيارهم بالطريقة العشوائية البسيطة. وأظهرت نتائج الدراسة أن درجة ممارسة مديري المدارس للمهارات القيادية كانت متوسطة، وعدم وجود فروق دالة إحصائية تعزى إلى متغيرات مستوى المدرسة، وسنوات الخبرة، ووجود فروق دالة إحصائية تعزى لمتغير الجنس ولصالح الإناث.

وهدف دراسة قرواني وشلش (Qarawani & Shalash, 2018) تعرف درجة ممارسة المهارات القيادية لدى مديري المدارس الثانوية في محافظة سلفيت بفلسطين. تكونت عينة الدراسة من (100) معلم ومعلمة و(30) مديراً ومديرة اختيروا بالطريقة العشوائية البسيطة، واستخدم المنهج الوصفي المسحي المعتمد على الاستبانة. أظهرت النتائج أنَّ درجة ممارسة المهارات القيادية كانت كبيرة، وعدم وجود فروق دالة إحصائية تعزى لمتغير الخبرة.

وهدف دراسة نقاب وآخرون (Niqab et al., 2018) تعرف مستوى المهارات القيادية لدى مديري المدارس الثانوية في مقاطعة خيبر بختونخوا في باكستان. تكونت عينة الدراسة من (408) معلمين تم اختيارهم بالطريقة العشوائية البسيطة، ولتحقيق أهداف الدراسة استخدمت الاستبانة أداة لجمع البيانات، واستخدم المنهج الوصفي المسحي. أظهرت نتائج الدراسة أن مستوى المهارات القيادية جاء مرتفعاً، وعدم وجود فروق دالة إحصائية تعزى لمتغيري الجنس، وسنوات الخبرة.

وتقصت دراسة العتيبي (Otaibi, 2019) مستوى ممارسة المهارات القيادية 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. وأظهرت النتائج أن مستوى ممارسة قائدات المدارس للمهارات القيادية جاءت مرتفعة، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لأثر متغير سنوات الخبرة.

وهدف دراسة آل بني علي والديجاني (Al Bani Ali, & Deejani, 2020) التعرف إلى

درجة ممارسة رؤساء أقسام العلوم في المدارس الابتدائية في دولة الكويت للمهارات القيادية من وجهة نظر معلمهم؛ باستخدام المنهج الوصفي المسحي وبالاعتماد على الاستبانة. تكونت عينة الدراسة من (240) معلماً من معلمي العلوم في المرحلة الابتدائية، اختيرت بالطريقة العشوائية البسيطة. أظهرت نتيجة الدراسة أنَّ درجة ممارسة رؤساء أقسام العلوم في المرحلة الابتدائية في مدارس الكويت للمهارات القيادية كانت مرتفعة.

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 ومعلمات من معلمي المدارس الابتدائية في منطقة أوباندو في الفلبين، تم اختيارهم بالطريقة العشوائية. أظهرت النتائج ان مستوى ممارسة المهارات القيادية لدى مديري المدارس جاء متوسطاً، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لأثر متغير الجنس.

ويلاحظ من خلال الاطلاع على الدراسات السابقة أنها جميعها تناولت المهارات القيادية التي ينبغي على مديري المدارس ممارستها في مدارسهم، وقد تشابهت الدراسة الحالية مع تلك الدراسات في استخدام المنهج الوصفي وكذلك الاستبانة أداة للدراسة، واستقادت منها في إعداد الأدب النظري وكذلك في تطوير أداة الدراسة، إلا أن الدراسة الحالية تتميز عن تلك الدراسات في أنها تبحث في ممارسة المهارات القيادية في مدارس المرحلتين الإعدادية الثانوية داخل الخط الأخضر.

مشكلة الدراسة

حظي موضوع المهارات القيادية باهتمام كبير في مجال الإدارة التربوية نظراً لأهمية هذا المفهوم ودوره الرئيس في العملية التعليمية، إذ لا بد أن يتوافر لدى مديري المدارس ومديراتها المهارات والمقدرات والإمكانات التي تؤهلهم وتمكنهم من أداء مهماتهم الوظيفية، وتحقيق الأهداف المنشودة للعملية التربوية، وقد أكدت دراسة آل بني علي والديجاني (Al Bani Ali, & Deejani, 2020) على أهمية ممارسة المهارات القيادية من قبل مديري المدارس، نظراً لأهميتها وانعكاسها على جودة العملية التعليمية.

وفي داخل الخط الأخضر، تفرض الظروف المحيطة بالمدارس كثيراً من الضغوط عليها، إذ يفرض وجود جهاز تعليم غير عربي ملائمة مضامين التعليم لاحتياجات المجتمع العربي

وخصوصيته القومية، والدينية، والثقافية، دون الغاء او تهमيش لهويته، ودون تهميش للغته وقضاياها الخاصة، ويؤدي شح الميزانيات المخصصة للعرب إلى نقص في الأطر التعليمية، واكتظاظ في الصفوف، وضعف في البنية التحتية والتجهيزات، وارتفاع نسب تسرب الطلبة من المدارس، وتدني نسب النجاح، والتي تنعكس في كثير من الاحيان سلباً على العملية التعليمية. ومن خلال عمل أحد الباحثين معلماً في إحدى المدارس داخل الخط الأخضر، فقد لمس أهمية توظيف المهارات القيادية من قبل مديري المدارس، وربما يعود ذلك إلى التحديات التي تواجههم في أدائهم لمهامهم وواجباتهم، ومن هنا تبلورت فكرة هذه الدراسة التي بحثت في درجة ممارسة المهارات القيادية لدى مديري المدارس داخل الخط الأخضر.

أسئلة الدراسة

اشتملت الدراسة على السؤالين الآتيين:

1. ما درجة ممارسة المهارات القيادية لدى مديري المدارس داخل الخط الأخضر من وجهة نظر المديرين والمعلمين؟

2. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) في متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول درجة ممارسة المهارات القيادية لدى مديري المدارس داخل الخط الأخضر تعزى لأثر متغيرات (الجنس، والمسمى الوظيفي، والخبرة، ومستوى المدرسة)؟

أهداف الدراسة

سعت الدراسة إلى تحقيق الأهداف الآتية:

- التعرف إلى درجة ممارسة المهارات القيادية لدى مديري المدارس الإعدادية والثانوية داخل الخط الأخضر، بهدف الوقوف على مواطن الضعف وتحسينها، وتعرف مواطن القوة وتعزيزها.
- التعرف إلى الفروق في وجهات نظر أفراد عينة الدراسة حول درجة ممارسة المهارات القيادية لدى مديري المدارس الإعدادية والثانوية داخل الخط الأخضر، بهدف الكشف عن أسباب تلك الفروق، ومعالجة مواطن الخلل إن وجدت.

أهمية الدراسة

اكتسبت الدراسة أهميتها النظرية من أهمية ممارسة مديري المدارس للمهارات القيادية، وانعكاسات تلك الممارسة على العملية التعليمية برمتها، إذ ينتظر منها أن تزود الباحثين في

الميدان التربوي والإداري بإطار نظري حول المهارات القيادية، التي تعد من المفاهيم المهمة في الميدان التعليمي والتربوي، كما يؤمل أن تشكّل مصدر معرفة للمتخصصين في مجال الإدارة التربوية، من خلال الأدب النظري، والذي قد يستخدم في دراسات مشابهة داخل مجتمعات وبيئات مختلفة مستقبلاً.

كما اكتسبت أهميتها العملية من خلال نتائجها، وتطوير أدواتها، والتوصيات التي تمخضت عنها، ويؤمل أن تستفيد من الدراسة الإدارات التربوية العليا، وواضعو السياسات التربوية وأصحاب القرار، من خلال حث المديرين على تعزيز مهاراتهم القيادية، ومديري المدارس من خلال توعيتهم بأهمية ممارسة المهارات القيادية وانعكاساتها في مدارسهم، وكذلك الباحثين والمهتمين من خلال إجراء دراسات مشابهة على مجتمعات أخرى.

التعريفات الاصطلاحية والإجرائية

اشتملت الدراسة الحالية على المصطلح الآتي:

المهارات القيادية: "عملية اجتماعية تهدف إلى التأثير من قبل شخص يطلق عليه القائد والذي يقوم بحشد الجهود لدعم الآخرين، بهدف انجاز مهمات وأهداف مشتركة" (Chemers, 2014, 30).

وعرفت المهارات القيادية إجرائياً بأنها مجموعة المهارات التي تمكن مديري المدارس الإعدادية والثانوية داخل الخط الأخضر من ممارسة المهمات الموكلة إليهم بكل كفاءة واقتدار بغية تحقيق الأهداف التربوية المنشودة، والرقى بمستوى العملية التعليمية التعلمية، وقيست بالدرجة الكلية لاستجابات عينة الدراسة على الأداة التي تم استخدامها لهذا الغرض.

حدود الدراسة ومحدداتها

اقتصرت الدراسة الحالية على الحدود الآتية:

- **الحد الموضوعي:** درجة ممارسة مديري المدارس المهارات القيادية.
 - **الحد البشري:** مديرو المدارس الإعدادية والثانوية ومعلموها.
 - **الحد الزمني:** الفصل الأول من العام الدراسي (2021-2022).
 - **الحد المكاني:** المدارس الإعدادية والثانوية داخل الخط الأخضر.
- وتحدد تعميم 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

تكون مجتمع الدراسة من جميع مديري المدارس الإعدادية والثانوية ومعلميها داخل الخط الأخضر والبالغ عددهم (135) مديراً ومديرة، و(5850) معلماً ومعلمة (Ministry of Education, 2020).

عينة الدراسة

اعتماداً على جدول احتساب العينات الإحصائية الوارد في كريجسي ومورغان (Krejcie & Morgan, 1970)، فقد حرص الباحثان على ألا يقل حجم عينة الدراسة عن (361) مديراً ومعلماً، وعليه تم توزيع (550) استبانة إلكترونية إلى كامل مجتمع الدراسة بالطريقة العشوائية البسيطة، وكان عدد الاستبانات المسترجعة هو (365) استبانة، وهو ما شكل العينة المتيسرة للدراسة، والجدول (1) يبين توزيع أفراد عينة الدراسة وفق متغيراتها الوسيطة (الجنس، والمسمى الوظيفي، والخبرة، ومستوى المدرسة).

الجدول (1) توزيع أفراد عينة الدراسة وفقاً لمتغيراتها الوسيطة

المتغير الوسيط	مستويات المتغير الوسيط	العدد	النسبة المئوية
الجنس	ذكر	180	49.3
	أنثى	185	50.7
الكل		365	100
المسمى الوظيفي	معلم	319	87.4
	مدير	46	12.6
الكل		365	100
سنوات الخبرة	أقل من 10 سنوات	110	30.1
	10 سنوات فأكثر	255	69.9
الكل		365	100
مستوى المدرسة	إعدادي	153	41.9
	ثانوي	212	58.1
الكل		365	100

أداة الدراسة

بعد الرجوع إلى الأدب النظري والدراسات السابقة ذات العلاقة كدراسة السعدي والدحياني (Sa'di & Dahyani, 2018)، ودراسة قرواني وشلش (Qarawani & Shalash, 2018)، تم تطوير أداة الدراسة والتي تمثلت في استبانة قياس درجة ممارسة المهارات القيادية لدى مديري

المدارس الإعدادية والثانوية داخل الخط الأخضر من وجهة نظر المديرين والمعلمين، وتكوّنت في صورتها الأولى من (35) فقرة، توزعت إلى خمسة مجالات: المهارات الفنية، والمهارات الإدارية، والمهارات الفكرية، والمهارات الذاتية، والمهارات الإنسانية.

صدق أداة الدراسة

تم التحقق من صدق المحتوى لأداة الدراسة بعرضها على مجموعة من المحكّمين ذوي الخبرة والاختصاص وعددهم (10) محكّمين، وذلك بهدف إبداء آرائهم حول دقّة محتوى الأداة وصحته من حيث: وضوح مضمون الفقرات، وسلامة صياغتها اللغوية، ومناسبتها لقياس ما وضعت لأجله، وانتمائها للمجال الذي تتبع إليه، وإضافة أو تعديل أو حذف ما يرويه مناسباً من الفقرات، إذ تمّ تبني معيار (80%) من إجماع المحكّمين لقبول التعديل.

تمّ الأخذ بملاحظات المحكّمين التي تمثّلت في تعديل الصياغة اللغوية لخمس فقرات (12، 15، 19، 25، 32)، وبذلك بقي عدد فقرات الأداة في صورتها النهائية بعد التحكيم هو (35) فقرة، توزعت بالتساوي إلى خمسة مجالات: المهارات الفنية، والمهارات الإدارية، والمهارات الفكرية، والمهارات الذاتية، والمهارات الإنسانية.

وللتحقق من صدق البناء لأداة الدراسة، تمّ تطبيقها على عيّنة استطلاعية متيسرة تكونت من (39) مديراً ومعلماً، واستثنائهم من عيّنة الدراسة، وذلك لحساب معامل الارتباط بيرسون لعلاقة الفقرات بمجالاتها، ومعاملات الارتباط المصحح لعلاقة الفقرات بالأداة ككل.

وقد تراوحت معاملات الارتباط بين درجة الفقرة والدرجة الكلية لمجالها بين (0.65) و(0.82) لمجال المهارات الفنية، وبين (0.72) و(0.81) لمجال المهارات الإدارية، وبين (0.76) و(0.87) لمجال المهارات الفكرية، وبين (0.63) و(0.82) لمجال المهارات الذاتية، وبين (0.79) و(0.87) لمجال المهارات الإنسانية، وجميعها ذات دلالة إحصائية، وأعلى من علامة القطع (0.35) المشار إليها في (Bryman & Cramer, 1997).

كما تراوحت معاملات الارتباط المصحح بين درجة الفقرة والدرجة الكلية لمجالها بين (0.53) و(0.74) لمجال المهارات الفنية، وبين (0.63) و(0.73) لمجال المهارات الإدارية، وبين (0.67) و(0.81) لمجال المهارات الفكرية، وبين (0.49) و(0.73) لمجال المهارات الذاتية، وبين (0.70) و(0.82) لمجال المهارات الإنسانية، وجميعها ذات دلالة إحصائية، وأعلى من علامة القطع (0.30) المشار إليها في (Leech, Barrett, & Morgan, 2011)، مما

يشير إلى صدق بناء الأداة، وفقا لما ورد في (Brown, 1983).

ثبات أداة الدراسة

للتحقق من ثبات الأداة، تم إعادة تطبيقها على العينة الاستطلاعية ذاتها بعد أسبوعين من التطبيق الأول، وحساب معاملات الاتساق الداخلي باستخدام معادلة كرونباخ ألفا لمجالات الأداة، وللأداة ككل، ومعامل ثبات الإعادة، والجدول (2) يبين ذلك.

الجدول (2) مؤشرات ثبات أداة الدراسة

إعادة التطبيق	كرونباخ ألفا	المجال
0.83	0.85	المهارات الفنية
0.90	0.89	المهارات الإدارية
0.89	0.91	المهارات الفكرية
0.87	0.86	المهارات الذاتية
0.93	0.92	المهارات الإنسانية
0.94		الكلي

يلاحظ من الجدول (2) أن قيم معامل ثبات الاتساق الداخلي قد تراوحت بين (0.85) و(0.92) للمجالات الفرعية، كما تراوحت قيم معاملات ثبات الإعادة بين (0.83) و(0.93) للمجالات الفرعية، و(0.94) للأداة ككل، وجميعها أعلى من علامة القطع (0.70) المشار إليها في (Cronbach, 1951)، وعليه تتمتع الأداة 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)].

متغيرات الدراسة

اشتملت الدراسة على المتغيرات الآتية:

أولاً: المتغير الرئيس

— درجة ممارسة مديري المدارس الإعدادية والثانوية المهارات القيادية.

ثانياً: المتغيرات الوسيطة

- الجنس: وله فئتان: (ذكر، أنثى).
- المسمى الوظيفي: وله مستويان: (مدير، معلم).
- سنوات الخبرة: ولها مستويان: (أقل من عشرة سنوات، عشرة سنوات فأكثر).
- مستوى المدرسة: وله فئتان: (إعدادي، ثانوي).

عرض نتائج الدراسة ومناقشتها

تضمن هذا الجزء عرضاً لنتائج الدراسة ومناقشتها وفقاً لترتيب أسئلتها.

أولاً: عرض النتائج المتعلقة بالإجابة عن السؤال الأول ومناقشتها: "ما درجة ممارسة المهارات القيادية لدى مديري المدارس داخل الخط الأخضر من وجهة نظر المديرين والمعلمين؟" للإجابة عن هذا السؤال، تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات عينة الدراسة حول درجة ممارسة مديري المدارس المهارات القيادية من وجهة نظر المديرين والمعلمين، والجدول (3) يبين ذلك.

الجدول (3) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمجالات درجة ممارسة المهارات القيادية

المجال	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	درجة الممارسة
المهارات الإنسانية	3.82	.76	1	كبيرة
المهارات الإدارية	3.80	.81	2	كبيرة
المهارات الفكرية	3.74	.82	3	كبيرة
المهارات الذاتية	3.74	.76	3	كبيرة
المهارات الفنية	3.72	.71	5	كبيرة
الكلية	3.76	.69		كبيرة

كما يلاحظ من الجدول (3)، بلغ المتوسط الحسابي الكلي لمجالات المهارات القيادية (3.76) والانحراف المعياري (0.69) وبدرجة كبيرة، وجاء مجال المهارات الإنسانية أولاً بمتوسط حسابي (3.82) وانحراف معياري (0.76) وبدرجة كبيرة، ومجال المهارات الإدارية ثانياً بمتوسط حسابي (3.80) وانحراف معياري (0.81) وبدرجة كبيرة، ومجالاً المهارات الفكرية والمهارات الذاتية ثالثاً بمتوسط حسابي (3.74) وانحراف معياري (0.82)، (0.76)، على الترتيب، وبدرجة كبيرة، ومجال المهارات الفنية خامساً بمتوسط حسابي (3.72) وانحراف معياري (0.71) وبدرجة كبيرة.

وقد تعزى هذه النتيجة إلى اهتمام المديرين بالجوانب الإنسانية في قيادتهم؛ إذ إن الجوانب الإنسانية لها اعتبار ودور كبيران في شيوع الأجواء الودية في العمل بما تحدثه من تقارب وتعاون بين المعلمين، مما يجعل المعلمين يشعرون بالراحة النفسية في المدرسة، وينعكس بالتالي على أدائهم وسلوكهم، ويزيد من تبادل الخبرات بينهم، ويمنحهم فرصة أكبر لتحقيق أهداف المدرسة، فالإنسان كائن اجتماعي بالطبع، ولا يمكن له أن يستغني عن الآخرين، وهذا ما يعيه مديرو المدارس؛ ولذلك جاءت تقديرات هذا المجال بالمرتبة الأولى. أما المهارات الفنية، فالمديرون يبدون اهتماماً كبيراً بها؛ لأنها تشكل حجر أساس في قيادتهم، ولكن قد لا يتمكن المدير من ممارستها

أحيانا بالشكل المأمول؛ نظرا لأنها تتحدد بمقدرات المدير، وبظروف العمل، وتوفر الإمكانيات. واتفقت النتيجة مع نتائج دراسات الجازي (Jazi, 2018)، وقرواني وشلش (Qarawani & Shalash, 2018)، ونقاب وآخرون (Niqab et al., 2018)، والعتيبي (Otaibi, 2019)، وآل بني علي والديجاني (Al Bani Ali, & Deejani, 2020)، والتي أظهرت نتائجها مستوى مرتفعاً في ممارسة المهارات القيادية، فيما اختلفت النتيجة مع نتائج دراسات سايرام وآخرون (Sairam et al., 2017)، والسعدي والدحياني (Sa'di & Dahyani, 2018)، وهيرو (Hero, 2020)، وجميعها أظهرت نتائجها أن مستوى ممارسة المهارات القيادية جاء متوسطاً. كما تم حساب المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية لمجالات درجة ممارسة المهارات القيادية لدى مديري المدارس داخل الخط الأخضر، كل على حدة، والجدول (4-8) تبين ذلك.

أ. مجال المهارات الإنسانية

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

الدراسة لمجال المهارات الإنسانية

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	درجة الممارسة
30	يضع في اعتباره الظروف الخاصة للمعلمين.	3.98	.92	1	كبيرة
32	يدعم العمل بروح الفريق الواحد.	3.95	.88	2	كبيرة
33	يحرص على إشاعة أجواء ودية بين المعلمين.	3.92	.93	3	كبيرة
29	يتفهم حاجات المعلمين وميولهم.	3.77	.91	5	كبيرة
31	يستخدم أساليب التعزيز.	3.82	.87	4	كبيرة
34	يقيم علاقات بين المدرسة والمجتمع المحلي.	3.71	1.00	6	كبيرة
35	يحافظ على علاقات طيبة مع المعلمين.	3.58	1.05	7	متوسطة
	الكلية	3.82	.76		كبيرة

كما يلاحظ من الجدول (4)، بلغ المتوسط الحسابي للكلية لمجال المهارات الإنسانية (3.82) والانحراف المعياري (0.76) وبدرجة كبيرة، وجاءت الفقرة (30) ونصّها "يضع في اعتباره الظروف الخاصة للمعلمين" أولاً بمتوسط حسابي (3.98) وانحراف معياري (0.92)، وبدرجة كبيرة، والفقرة (35) ونصّها "يحافظ على علاقات طيبة مع المعلمين" أخيراً بمتوسط حسابي (3.58) وانحراف معياري (1.05)، وبدرجة متوسطة.

وقد تعزى هذه النتيجة إلى إدراك المديرين أن ظروف المعلمين الخاصة لها تأثير كبير على مستوى أدائهم، فرعاية أحد أفراد الأسرة المريض، أو المشكلات العائلية على سبيل المثال قد تشكل

هماً وثقلاً كبيرين على المعلم بحيث تعوقه عن أداء مهماته بشكل جزئي أو كلي أحياناً؛ لأنها تأخذ حيزاً كبيراً من وقته وتفكيره، وحيث إن المديرين حريصون على تحقيق أهداف مدارسهم، وعلى علاقات إنسانية واجتماعية طيبة تسود في المدرسة؛ لذلك فإنهم يأخذون تلك الظروف الخاصة لدى المعلمين بعين الاعتبار والاهتمام بشكل كبير. أما مجيء الفقرة (35) بالرتبة الأخيرة، فقد يعزى إلى أن المديرين يدركون أن العلاقات الطيبة مع المعلمين لها أثر كبير في كسب مودتهم، وتعاونهم مع الإدارة في أداء المهمات، وتحقيق الأهداف التي تسعى إليها المدرسة، كما أنها تحد من المشكلات والصراعات التي قد تنشأ، وتولد الثقة لدى المعلمين بمديرهم، مما يجعلهم يشعرون بالراحة النفسية، وينعكس إيجابياً على أدائهم، ويجعل عملهم نابعا من محبتهم لمديرهم، إلا أن اضطراب المديرين إلى تطبيق القوانين والأنظمة، ومنها نظام العقوبات على المعلمين المقصرين، قد يُشعر هؤلاء بالامتناع من المدير، وبأنه لا يحافظ على العلاقات الطيبة معهم.

ب. مجال المهارات الإدارية

الجدول (5) المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية والرتبة ودرجة الممارسة لمجال المهارات الإدارية

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	درجة الممارسة
14	يُلم بالقوانين والأنظمة النازمة للعمل.	3.97	1.07	1	كبيرة
13	يملك المقدرة على إدارة الاجتماعات المدرسية.	3.86	1.06	2	كبيرة
9	يتقن أصول المخاطبات والمراسلات الإدارية.	3.84	1.10	3	كبيرة
10	يتصف بالموضوعية في تقييم المعلمين.	3.84	.97	3	كبيرة
12	يتحمل مسؤولية قراراته.	3.74	1.05	5	كبيرة
8	يتابع الشؤون المتعلقة بسير العملية التربوية.	3.68	1.06	6	كبيرة
11	يملك المقدرة على ضبط المعلمين.	3.64	1.04	7	متوسطة
	الكلية	3.80	.81		كبيرة

كما يلاحظ من الجدول (5)، بلغ المتوسط الحسابي الكلي لمجال المهارات الإدارية (3.80) والانحراف المعياري (0.81) وبدرجة كبيرة، وجاءت الفقرة (14) ونصّها "يُلم بالقوانين والأنظمة النازمة للعمل" أولاً بمتوسط حسابي (3.97) وانحراف معياري (1.07)، وبدرجة كبيرة، والفقرة (11) ونصّها "يملك المقدرة على ضبط المعلمين" أخيراً بمتوسط حسابي (3.64) وانحراف معياري (1.04)، وبدرجة متوسطة.

وقد تعزى هذه النتيجة إلى اهتمام المديرين بالإلمام بالقوانين والأنظمة النازمة للعمل؛ لأنهم مطالبون بتنفيذها وتطبيقها، وهم مسؤولون عن ذلك أمام الجهات العليا، كما أن إلمامهم بتلك

القوانين والأنظمة يسهل عليهم عملهم الإداري، ويساعدهم على ضبط المعلمين، إذ يعرف كل منهم واجباته وحقوقه، وما يترتب على أفعاله، ومن هنا جاءت التقديرات لهذه الفقرة كبيرة. أما حول مجيء الفقرة (11) بالترتبة الأخيرة، فقد يعزى إلى أن الصلاحيات التي يمتلكها المدير تمكنه من ضبط المعلمين، إلا أن المديرين في أغلب الأحيان يعطون المعلمين هامشاً من الحرية، ويراعون ظروفهم؛ وذلك للحفاظ على أجواء الألفة والتعاون والعلاقات الاجتماعية بينهم، ومن هنا يلاحظ تساهل المديرين مع المعلمين أحياناً.

ج. مجال المهارات الفكرية

الجدول (6) المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، لمجال المهارات الفكرية

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	درجة الممارسة
19	يطرح بدائل متعددة لمشكلات العمل.	3.99	.92	1	كبيرة
15	يُلم بأبعاد العملية التربوية.	3.86	1.07	2	كبيرة
16	يتبادل الآراء مع المعلمين.	3.81	.95	3	كبيرة
21	لديه رؤية واضحة للبيئة المدرسية وتنظيمها.	3.78	1.08	4	كبيرة
20	لديه المقدرة على ربط أهداف المدرسة بالخطط الموضوعية.	3.62	1.00	5	متوسطة
17	لديه المقدرة على الإقناع.	3.59	1.05	6	متوسطة
18	لديه المقدرة على التحليل واستخلاص النتائج.	3.57	1.02	7	متوسطة
	الكلية	3.74	.82		كبيرة

كما يلاحظ من الجدول (6)، بلغ المتوسط الحسابي الكلي لمجال المهارات الفكرية (3.74) والانحراف المعياري (0.82) وبدرجة كبيرة، وجاءت الفقرة (19) ونصّها "يطرح بدائل متعددة لمشكلات العمل" أولاً بمتوسط حسابي (3.99) وانحراف معياري (0.92)، وبدرجة كبيرة، والفقرة (18) ونصّها "لديه المقدرة على التحليل واستخلاص النتائج" أخيراً بمتوسط حسابي (3.57) وانحراف معياري (1.02)، وبدرجة متوسطة.

وقد تعزى هذه النتيجة إلى اكتساب المديرين من خلال عملهم وخبرتهم مهارات في التعامل مع المشكلات التي تعترض سير العمل المدرسي، كما أن تبادل الخبرات بين المديرين يتيح لهم الإلمام بالبدايل المتعددة لحل المشكلات، وبالتالي فهم يطرحون تلك البدائل بحيث يختار المعلمون الأنسب منها لظروفهم ومقدراتهم بما يخدم مصلحة العمل. أما مجيء الفقرة (18) بالترتبة الأخيرة فقد يعزى إلى وعي المديرين بضرورة التحليل واستخلاص النتائج؛ وذلك لأن هذا الأمر يساعدهم في التخطيط لعملهم، ويمكّنهم من وضع الحلول وخطط الطوارئ للمشكلات التي قد تبرز في المستقبل، وتكون معيقة لتحقيق الأهداف، إذ إن المقدرة على التحليل والاستنتاج تحتاج إلى

ذكاءات معينة ربما لا يمتلكها جميع المديرين.

د. مجال المهارات الذاتية

الجدول (7) المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، والرتبة ودرجة الممارسة لمجال المهارات الذاتية

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	درجة الممارسة
28	ييدي مظهراً لائقاً أمام المعلمين والزوار .	3.98	1.06	1	كبيرة
26	يتحمل ضغوط العمل.	3.81	1.05	2	كبيرة
22	يتحلى بالهدوء وضبط النفس.	3.75	1.02	3	كبيرة
23	لديه المرونة عندما ييدي الآخرون آراءهم.	3.70	.99	4	كبيرة
24	لديه المقدرة على اتخاذ القرارات.	3.65	1.02	5	متوسطة
25	واضح في حديثه.	3.64	1.04	6	متوسطة
27	ينتقي الألفاظ المناسبة خلال الحديث.	3.63	1.03	7	متوسطة
	الكلية	3.74	.76		كبيرة

كما يلاحظ من الجدول (7)، بلغ المتوسط الحسابي للكلية لمجال المهارات الذاتية (3.74) والانحراف المعياري (0.76) وبدرجة كبيرة، وجاءت الفقرة (28) ونصّها "ييدي مظهراً لائقاً أمام المعلمين والزوار" أولاً بمتوسط حسابي (3.98) وانحراف معياري (1.06)، وبدرجة كبيرة، والفقرة (27) ونصّها "ينتقي الألفاظ المناسبة خلال الحديث" أخيراً بمتوسط حسابي (3.63) وانحراف معياري (1.03)، وبدرجة متوسطة.

وقد تعزى هذه النتيجة إلى وعي المديرين بأهمية الظهور بالمظهر اللائق أمام المعلمين والزوار؛ لأن المدير يعكس صورةً عن المدرسة ومعلميها، ولأنه يمثل القدوة للمعلمين؛ فالمظهر اللائق يفرض على الشخص المقابل إظهار الاحترام، وهذا أمر ضروري لأن العلاقة والتعامل في المدرسة ينبغي أن يكون مبنيًا على الاحترام سواء من المعلمين أم من الزوار؛ لذلك جاءت التقديرات لهذه الفقرة كبيرة. أما مجيء الفقرة رقم (27) بالرتبة الأخيرة، فقد يعزى إلى نشوء علاقات ودّية بين المدير والمعلمين إلى الحد الذي يسمح باستخدام جميع الألفاظ دون تكلف.

هـ. مجال المهارات الفنية

الجدول (8) المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، والرتبة ودرجة الممارسة لمجال المهارات الفنية

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	درجة الممارسة
5	لديه المقدرة على الإبداع والابتكار .	3.85	.93	1	كبيرة
3	يرتب المهمات وفقاً لأولويتها.	3.78	1.04	2	كبيرة
4	يستخدم الأساليب العلمية في حل مشكلات العمل.	3.78	.84	2	كبيرة
1	يستخدم أدوات التكنولوجيا في إنجاز مهماته.	3.71	.91	4	كبيرة
7	يشجع المعلمين على النمو ذاتياً ومهنيًا.	3.70	1.09	5	كبيرة

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	درجة الممارسة
6	يشرك المعلمين في اتخاذ القرارات ذات العلاقة بشؤون المدرسة.	3.68	1.01	6	كبيرة
2	ينجز مهماته في أوقاتها المحددة.	3.56	.98	7	متوسطة
	الكلي	3.72	.71		كبيرة

كما يلاحظ من الجدول (8)، بلغ المتوسط الحسابي الكلي لمجال المهارات الفنية (3.72) والانحراف المعياري (0.71) وبدرجة كبيرة، وجاءت الفقرة (5) ونصّها "لديه المقدرة على الإبداع والابتكار" أولاً بمتوسط حسابي (3.85) وانحراف معياري (0.93)، وبدرجة كبيرة، والفقرة (2) ونصّها "ينجز مهماته في أوقاتها المحددة" أخيراً بمتوسط حسابي (3.56) وانحراف معياري (0.98)، وبدرجة متوسطة.

وقد تعزى هذه النتيجة إلى أن لكل مدرسة ظروفها، وإمكانياتها، والمشكلات التي تواجهها، والتي قد تختلف عن المدارس الأخرى، ولا يمكن أن تكون معالجة الأمور في المدرسة بالطريقة ذاتها الطريقة التي تعالج بها في المدارس الأخرى، أو كما تمت معالجتها في مراحل سابقة؛ لذلك تبرز هنا مقدرات المديرين في الإبداع والابتكار في معالجة أمور المدرسة، وتسيير العمل فيها، والمقدرة على تحقيق أهدافها، والارتقاء بها وتطوير مقدرات العاملين فيها بطرق مبتكرة، مما ينعكس إيجابياً على سمعة المدرسة ومديرها، وعلى أداء معلميه، وتحصيل طلبتها، ومن هنا جاء اهتمام المديرين بهذا الجانب، وجاءت التقديرات كبيرة. أما مجيء الفقرة (2) بالرتبة الأخيرة، فقد يعزى إلى حرص المديرين على إنجاز المهمات المدرسية في أوقاتها المحددة؛ لأن معظم المهمات المدرسية، وخصوصاً ما يتعلق منها بإنهاء المقررات الدراسية والاختبارات مرتبط بمواعيد محددة من الوزارة، كما أن إنهاء المهمات في أوقاتها يضمن الجدية في العمل، ويمكن أن يكون مؤشراً على مهنية المدير والعاملين في المدرسة، إلا أنه ربما تبرز بعض المعوقات والمشكلات التي تحد من إمكانية إنجاز بعض المهمات في أوقاتها المحددة، كالتغيب عن الدوام، والإجازات المرضية، والظروف الجوية الاستثنائية، وهنا لابد من حصول التأخير في إنجاز المهمات

ثانياً: عرض النتائج المتعلقة بالإجابة عن السؤال الثاني ومناقشتها: "هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) في متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول درجة ممارسة المهارات القيادية لدى مديري المدارس داخل الخط الأخضر تعزى لأثر متغيرات (الجنس، والمسمى الوظيفي، والخبرة، ومستوى المدرسة)؟"

للإجابة عن هذا السؤال، تمّ حساب المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية لاستجابات

أفراد عينة الدراسة وفقاً لمتغيرات الجنس، والمسمى الوظيفي، وسنوات الخبرة، ومستوى المدرسة. والجدول (9) يبين ذلك.

الجدول (9) المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، لتقديرات عينة الدراسة لدرجة ممارسة المهارات القيادية لدى مديري المدارس، وفقاً لمتغيرات الجنس، والمسمى الوظيفي، والخبرة، ومستوى المدرسة

المجال	المتغير الوسيط	مستويات المتغير الوسيط	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
المهارات الفنية	الجنس	ذكر	3.78	.72
		أنثى	3.67	.70
	المسمى الوظيفي	معلم	3.68	.72
		مدير	4.02	.57
	الخبرة	أقل من 10 سنوات	3.78	.67
		10 سنوات فأكثر	3.70	.73
	مستوى المدرسة	إعدادي	3.62	.66
		ثانوي	3.79	.74
المهارات الإدارية	الجنس	ذكر	3.68	.82
		أنثى	3.90	.79
	المسمى الوظيفي	معلم	3.80	.82
		مدير	3.76	.76
	الخبرة	أقل من 10 سنوات	3.93	.80
		10 سنوات فأكثر	3.74	.81
	مستوى المدرسة	إعدادي	3.55	.77
		ثانوي	3.98	.79
المهارات الفكرية	الجنس	ذكر	3.69	.85
		أنثى	3.79	.80
	المسمى الوظيفي	معلم	3.74	.84
		مدير	3.78	.72
	الخبرة	أقل من 10 سنوات	3.84	.81
		10 سنوات فأكثر	3.70	.83
	مستوى المدرسة	إعدادي	3.54	.80
		ثانوي	3.89	.82
المهارات الذاتية	الجنس	ذكر	3.73	.82
		أنثى	3.74	.71
	المسمى الوظيفي	معلم	3.72	.78
		مدير	3.85	.65
	الخبرة	أقل من 10 سنوات	3.81	.76
		10 سنوات فأكثر	3.70	.76
	مستوى المدرسة	إعدادي	3.49	.68
		ثانوي	3.91	.77
المهارات	الجنس	ذكر	3.86	.79

المجال	المتغير الوسيط	مستويات المتغير الوسيط	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
الإنسانية	المسمى الوظيفي	أنثى	3.78	.73
		معلم	3.79	.79
		مدير	4.04	.45
	الخبرة	أقل من 10 سنوات	3.89	.73
		10 سنوات فأكثر	3.79	.78
	مستوى المدرسة	إعدادي	3.70	.71
		ثانوي	3.91	.79
	الكلية	الجنس	ذكر	3.75
أنثى			3.78	.65
المسمى الوظيفي		معلم	3.74	.70
		مدير	3.89	.57
الخبرة		أقل من 10 سنوات	3.85	.66
		10 سنوات فأكثر	3.73	.70
مستوى المدرسة		إعدادي	3.58	.64
		ثانوي	3.90	.69

أظهرت النتائج المتعلقة بالجدول (9) وجود فروق ظاهرية بين المتوسطات الحسابية وفقاً لمتغيرات الجنس، والمسمى الوظيفي، والخبرة، ومستوى المدرسة.

ولتحديد الدلالة الإحصائية للفروق الظاهرية في المجالات الخمسة (التركيبية الخطية)، استخدم تحليل التباين الرباعي متعدد المتغيرات (Four-way MANOVA)، من خلال اختبار هوتلينغ تريس (Hotelling's Trace)، والجدول (10) يبين ذلك.

الجدول (10) نتائج تحليل التباين الرباعي لأثر المتغيرات الوسيطة في المجالات الخمسة لدرجة ممارسة المهارات القيادية (التركيبية الخطية)

المتغير	القيمة	قيمة F	درجة الحرية	درجة حرية الخطأ	الدلالة الإحصائية	مربع إيتا
الجنس	.018	1.225	5.000	347.000	.297	.017
المسمى الوظيفي	.049	3.388	5.000	347.000	.005	.047
الخبرة	.002	.141	5.000	347.000	.983	.002
مستوى المدرسة	.073	5.081	5.000	347.000	.000	.068

أظهرت النتائج المتعلقة بالجدول (10) عدم وجود أثر دال إحصائياً لمتغيري الجنس، والخبرة، ووجود أثر دال إحصائياً لمتغيري المسمى الوظيفي، ومستوى المدرسة.

ولتحديد الدلالة الإحصائية للفروق في المجالات الخمسة كل على حدة، استخدم تحليل التباين الرباعي (Univariate Analysis: follow-up ANOVAs)، والجدول (11) يبين ذلك.

الجدول (11) نتائج تحليل التباين الرباعي في مجالات درجة ممارسة المهارات القيادية كل على حدة وفقاً للمتغيرات الوسيطة

مصدر التباين	المجال	مجموع المربعات	درجات الحرية	وسط المربعات	الإحصائي F	الدالة الإحصائية	مربع إيتا
الجنس	المهارات الفنية	1.274	1	1.274	2.737	.099	.008
	المهارات الإدارية	.156	1	.156	.283	.595	.001
	المهارات الفكرية	.046	1	.046	.075	.784	.000
	المهارات الذاتية	.006	1	.006	.013	.911	.000
	المهارات الإنسانية	.002	1	.002	.005	.946	.000
المسمى الوظيفي	المهارات الفنية	2.313	1	2.313	4.970	.026	.014
	المهارات الإدارية	.09	1	.09	.000	.990	.000
	المهارات الفكرية	.255	1	.255	.418	.518	.001
	المهارات الذاتية	1.815	1	1.815	3.694	.055	.010
	المهارات الإنسانية	3.791	1	3.791	7.288	.007	.020
الخبرة	المهارات الفنية	.107	1	.107	.229	.632	.001
	المهارات الإدارية	.261	1	.261	.472	.492	.001
	المهارات الفكرية	.152	1	.152	.248	.618	.001
	المهارات الذاتية	.218	1	.218	.444	.506	.001
	المهارات الإنسانية	.076	1	.076	.145	.703	.000
مستوى المدرسة	المهارات الفنية	2.737	1	2.737	5.881	.016	.016
	المهارات الإدارية	6.388	1	6.388	11.558	.001	.032
	المهارات الفكرية	5.474	1	5.474	8.969	.003	.025
	المهارات الذاتية	10.560	1	10.560	21.499	.000	.058
	المهارات الإنسانية	4.887	1	4.887	9.395	.002	.026
الخطأ	المهارات الفنية	163.365	351	.465			
	المهارات الإدارية	193.982	351	.553			
	المهارات الفكرية	214.208	351	.610			
	المهارات الذاتية	172.415	351	.491			
	المهارات الإنسانية	182.591	351	.520			
المجموع	المهارات الفنية	5240.122	365				
	المهارات الإدارية	5496.531	365				
	المهارات الفكرية	5362.469	365				
	المهارات الذاتية	5303.367	365				
	المهارات الإنسانية	5537.367	365				

أظهرت النتائج المتعلقة بالجدول (11) عدم وجود فروق دالة إحصائية وفقاً لمتغيري الجنس والخبرة، ووجود فروق دالة إحصائية وفقاً لمتغيري المسمى الوظيفي، ومستوى المدرسة. ولتحديد الدلالة الإحصائية للفروق في المجالات الخمسة مجتمعة (الكلي)، استخدم تحليل التباين الرباعي (Four-way ANOVA)، والجدول (12) يبين ذلك.

الجدول (12) نتائج تحليل التباين الرباعي للمقارنة بين المتوسطات الحسابية لمجالات درجة ممارسة المهارات القيادية مجتمعة (الكلية)، وفقاً للمتغيرات الوسيطة

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	وسط المربعات	الإحصائي F	الدالة الإحصائية	مربع إيتا
الجنس	.117	1	.117	.283	.595	.001
المسمى الوظيفي	1.136	1	1.136	2.756	.098	.008
الخبرة	.155	1	.155	.376	.540	.001
مستوى المدرسة	5.743	1	5.743	13.927	.000	.038
الخطأ	144.724	351	.412			
المجموع الكلي	5341.916	365				

أظهرت النتائج المتعلقة بالجدول (12) عدم وجود فروق دالة إحصائية في المتوسطات الحسابية لتقديرات عينة الدراسة حول درجة ممارسة المهارات القيادية لدى مديري المدارس وفقاً لمتغير الجنس، وقد تعزى هذه النتيجة إلى أن المعلمين من كلا الجنسين لديهم نظرة مشتركة نحو المهارات القيادية وسبل ممارستها، وهذا يدل على أن المديرين من كلا الجنسين يعتمدون أنماطاً متشابهة في قيادتهم، وهذا أمر طبيعي؛ لأنهم يخضعون للأنظمة والقوانين ذاتها، ويتعاملون مع شرائح متشابهة من المجتمع، كما أن لديهم التطلعات والأهداف ذاتها، ويتبادلون الخبرات فيما بينهم.

وانتقلت هذه النتيجة مع نتائج دراسات سايرام وآخرون (Sairam et al., 2017)، والجازي (Jazi, 2018)، ونقاب وآخرون (Niqab et al., 2018)، وهيرو (Hero, 2020)، فيما اختلفت مع نتيجة دراسة السعدي والدحياني (Sa'di & Dahyani, 2018).

كما أظهرت النتائج عدم وجود فروق دالة إحصائية وفقاً لمتغير المسمى الوظيفي، وقد تعزى هذه النتيجة إلى توافق وجهات النظر حول المهارات القيادية بين المديرين والمعلمين؛ إذ إن كلتا الفئتين تسعيان لتحقيق أهداف مشتركة، ولا يمكن الفصل بين ما تقوم به فئة المديرين عما تقوم به فئة المعلمين.

وأظهرت النتائج كذلك عدم وجود فروق دالة إحصائية وفقاً لمتغير الخبرة، وقد تعزى هذه النتيجة إلى أن المعلمين على اختلاف مدة خبرتهم، وسنوات عملهم ما زالت لديهم التوقعات والتطلعات ذاتها تجاه الأمور التي يأملون من الإدارة تقديمها، بحيث لم تختلف عن زملائهم من ذوي الخبرات القليلة.

وانتقلت النتيجة مع نتائج دراسات سايرام وآخرون (Sairam et al., 2017)، والسعدي

والدحياني (Sa'di & Dahyani, 2018)، وقرواني وشلش (Qarawani & Shalash, 2018)، ونقاب وآخرون (Niqab et al., 2018)، والعتيبي (Otaibi, 2019)، فيما اختلفت النتيجة مع نتيجة دراسة الجازي (Jazi, 2018).

كذلك أظهرت النتائج وجود فرق دال إحصائياً وفقاً لمستوى المدرسة لصالح المرحلة الثانوية، وقد تعزى هذه النتيجة إلى أن مديري المدارس الثانوية تختلف طرق أداء المهمات والمشكلات التي يواجهونها عن مديري المدارس الإعدادية؛ وذلك لاختلاف الفئة العمرية للطلبة، واختلاف الأهداف التي تسعى إليها المدارس الثانوية عن المدارس الإعدادية، فالطلبة في المرحلة الإعدادية هم في بدايات مرحلة المراهقة والبلوغ، وربما يوجد في الصف الواحد طلبة وصلوا إلى تلك المرحلة بينما ما يزال هناك آخرون ما زالوا في مرحلة الطفولة، وهنا تنشأ مشكلات كاعتداء الطلبة الكبار على الصغار، بينما في المرحلة الثانوية يكون الطلاب أكثر نضجا وتندر بينهم مثل هذه المشكلات، كما أن الطلبة في المرحلة الثانوية تكون تطلعاتهم موجهة نحو تحقيق نتائج تحصيلية تؤهلهم لدخول الجامعات، واختيار مهنة المستقبل؛ ومن هنا انعكست هذه الاختلافات على تقديرات عينة الدراسة للمهارات القيادية. واختلفت هذه النتيجة مع نتيجة دراسة السعدي والدحياني (Sa'di & Dahyani, 2018) التي أظهرت عدم وجود فروق دالة إحصائية تعزى إلى متغير مستوى المدرسة.

التوصيات

في ضوء النتائج، أوصت الدراسة بالآتي:

- الحفاظ على الدرجة المرتفعة من ممارسة المهارات القيادية في المدارس.
- تطوير المهارات القيادية لدى مديري المدارس من خلال القيام بورشات عمل وبناء برامج تدريبية بهدف رفع مستوى ممارسة المهارات القيادية لدى مديري المدارس وتعزيزها.
- ضرورة التأكيد على معيار درجة امتلاك مديري المدارس للمهارات القيادية عند استقطابهم وتعيينهم.

References:

- Abu-Asbe, K. (2001). *Dilemmas and issues in the education of values in Arab schools*. Jerusalem: Principal Scientist's Office, Ministry of Culture, Knowledge and Sports, Palestine.
- Adler, B., Rodman, R., & DuPré, A. (2016). *Understanding human communication*. Oxford: University Press.

- Al-Bani Ali, F. & Deejani, S. (2020). The degree to which heads of science departments in elementary schools in the State of Kuwait practice leadership skills from the teachers' viewpoint. *International Journal of Educational and Psychological Studies*, (8), 265-295.
- Brown, F. (1983). *Principles of educational and psychological testing*. 3rd ed. New York, NY: Holt, Rinehart & Winston.
- Bryman, A. & Cramer, D. (1997). *Quantitative data analysis with SPSS for Windows: A guide for social scientists*. London, UK: Routledge.
- Chemers, M. (2014). *An integrative theory of leadership*. Psychology Press. New York: Taylor & Francis Group.
- Cronbach, L. (1951). Coefficient alpha and the internal structure of tests. *Psychometrika*, 16(3), 297-334.
- DuBrin, J. (2015). *Leadership: Research findings, practice, and skills*. Ontario: Nelson Education, Canada.
- Eid, H. (2020). Developing the performance of university leaders in light of the challenges of the twenty-first century. *International Journal of Research in Educational Sciences*, 3(1), 339-385.
- Flin, R., O'Connor, P., & Crichton, M. (2008). *Safety at the sharp end: A guide to non-technical skills*. (1st ed.). Routledge & CRC Press.
- Hargie, O. (2016). *Skilled interpersonal communication: Research, theory, and practice*. Routledge Uk London.
- 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.
- Jazi, R. (2018). The degree to which public school principals in Ma'an governorate practice leadership skills and ways of developing it from their point of view. *Journal of Educational and Psychological Sciences*, 2 (29). 52-67.
- Kearns, P., Livingston, J., Scherer, S., & McShane, L. (2015). Leadership skills ad construed by nonprofit chief executives. *Leadership & Organizational Development Journal*, 36(6), 712-727.
- Kesting, P., Ulhoi, P., Song, J., & Niu, H. (2016). The impact of leadership styles on innovation: a review. *Journal of Innovation Management*, 3(4), 22-41.
- Koohang, A. Paliszkiewicz, J., & Goguchowski, J. (2017). The impact of leadership on trust, knowledge management, and organizational

- performance: A research model. *Industrial Management & Data Systems*, 117(3), 521-537.
- Krejcie, R., & Morgan, D. (1970). Determining sample size for research activities. *Educational and Psychological Measurement*, 30, 607-610.
- Ministry of Education. (2020). *Statistical annual book*. Palestine.
- Mumford, M., Todd, E., Higgs, C., & McIntosh, T. (2017). Cognitive skills and leadership performance: The nine critical skills. *The Leadership Quarterly*, 28(1), 24–39.
- Mumford, V., Campion, A., & Morgeson, P. (2007). The leadership skills “strataplex”: Leadership skills requirements across organizational levels. *The Leadership Quarterly*, 18(2), 154-166.
- Niqab, M., Sharma, S., Kannan., S & Ahmed, A. (2018). Pakistani Schools Possess Effective Leadership: Platitude or Reality?. *Malaysian Online Journal of Educational Management (MOJEM)*, 3(4), 1-15.
- 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.
- Priest, S., & Gass, M. (2017). *Effective leadership in adventure Programming*. 3rd ed, university of new Hampshire, Human Kinetics, Canada.
- Puccio, J., Mance, M., & Murdock, C. (2010). *Creative leadership: Skills that drive change*. Uk, London Sage Publications.
- Qarawani, K. & Shalash, B. (2018). The degree of availability of leadership skills among secondary school principals in Salfit Governorate from the teachers' point of view, and the principals themselves. *Journal of Al-Quds Open University for Research and Educational and Psychological Studies*, 8 (24), 24-41.
- Rabee', A. (2018). The prevailing leadership styles among secondary school principals in Jerash Governorate and its relationship to improving performance from the teachers' point of view. *Journal of the College of Education*, 28(4), 47-70.
- Sa'di, M. & Dahyani, N. (2018). The degree of practicing leadership skills among principals of public education schools (primary - secondary) in the Capital Sana'a. *Ajman Journal for Studies and Research*, 17 (1), 177-204.
- Sairam, B., Sirisuthi, C., & Wisetrinthong, K. (2017). Development of program to enhance team building leadership skills of primary school administrators. *International Education Studies*, 10(7), 143-154.

- Singh, N. & Kassa, B. (2013). The Impact of Human Resource management practice on organizational performance: A Study on Debre Brehan University. *International Journal of Recent Advances in Organizational Behavior & Decision Sciences*, 2(1), 643-662.
- Siu, J., Maran, N., & Paterson-Brown, S. (2016). Observation of behavioral markers of non-technical skills in the operating room and their relationship to intra-operative incidents. *The Surgeon*, 14(3), 119-128.
- Wagner, J. & Hollenbeck, J. (2015). *Organizational Behavior, Securing Competitive Advantage*. 2nd Ed., London: Routledge.