

**درجة توافر المهارات القيادية لدى مديري المدارس الثانوية  
في محافظة سلفيت في فلسطين  
من وجهة نظر المعلمين والمديرين أنفسهم\***

**أ.د. خالد نظمي قرواني\*\*  
د. باسم محمد شلش\*\*\***

91% coefficient of stability for the questionnaire of principals, and 89% for the questionnaire of teachers. To examine the study hypothesis, the researchers used the analytical descriptive methodology and statistical package for the social sciences program (SPSS). The study revealed that Leadership skills availability among secondary school principals in Salfeet governorate was very high for all dimensions from the point of view of principals themselves but low from the teachers' point of view except for the obstacles dimension, which was moderate. The study also found that

there are no significant differences in the reponses of teachers and principals due to (Workplace, Years of Service, and Age) variables. In the light of the study results, the researchers recommend holding training courses to equip principals with modern leadership skills such as transactional, situational and transformational leadership, and organizing workshops for teachers to explain and understand the importance of leadership tasks and eliminate the obstacles that prevent school principals from possessing managerial and leadership skills.

**Keywords:** Availability, Leadership skills, school Principals, Salfeet Governorate.

## مقدمة الدراسة وخلفيتها:

تسعى المؤسسات ومنظمات الأعمال لتحقيق أهدافها المخططة في إطار السياق الاجتماعي العام وبأقل الجهود والوقت والتكلفة، من خلال تنظيم استغلالها للموارد المتاحة استغلالاً أمثلاً وبكفاءة عالية.

لذلك تعد الإدارة جزءاً رئيساً ومهماً في العملية الإدارية، وقيادة المؤسسات ومنظمات الأعمال نحو إنجاز أهدافها، من خلال مواكبتها للتطورات والمستجدات في البيئة المحيطة محلياً ودولياً، فالإدارة بهذا المعنى نشاط يسعى لتنسيق جهود الأفراد والمجموعات لتحقيق أهداف محددة وضمان بقائها واستمرارها.

وتضطلع المدرسة بدور رئيس في تحقيق الأهداف التربوية العامة والتعليمية الخاصة، فهي المؤسسة الاجتماعية الثانية بعد الأسرة، كما أنها المسؤولة عن تربية النشء وإمدادهم بالمعرفة والمهارات الضرورية لهم، بغية تمكينهم من التكيف مع البيئة المحيطة والوسط الاجتماعي الذي يعيشون فيه، ومواكبة التحديات المستقبلية غير القابلة للتنبؤ بما يضمن إحداث تنمية شاملة في المجتمع، وتحقيق طموحاته في النمو والرخاء.

وحتى تحقق المدرسة أهدافها المنوطة بها فلا بد من توافر قيادة مؤهلة قادرة على الاضطلاع بوظائف الإدارة من تخطيط، وتنظيم، وتنفيذ، ورقابة، وتوجيه بما يمكنها من استغلال الموارد المتاحة سواء كانت مادية أم بشرية، ومواكبة تطورات العصر وتحدياته في ظل ثورة المعلومات والاتصالات، بغية تحقيق أهدافها بكفاءة وفعالية (العجمي، 2014).

## ملخص:

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على درجة توافر المهارات القيادية لدى مديري المدارس الثانوية في محافظة سلفيت من وجهة نظر المعلمين والمعلمات والمديرين أنفسهم. كما هدفت إلى الكشف عما إذا كان هناك فروق في استجابات المبحوثين تعزى إلى متغيرات (مكان العمل، وسنوات الخدمة، والعمر).

وتكونت عينة الدراسة من (100) معلماً ومعلمةً بنسبة 25% من مجتمع الدراسة، و30 مديراً بنسبة 50% من المديرين. وأعد الباحثان استبانتيين: واحدة للمديرين وأخرى للمعلمين والمعلمات واللتين كانتا صادقتين وثابتتين بمعامل ثبات 91% لاستبانة المديرين، و 89% لاستبانة المعلمين. ولفحص فرضيات الدراسة استخدم الباحثان المنهج الوصفي وبرنامج الرزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (Spss). وتحليل البيانات التي جمعت أظهرت الدراسة أن درجة توافر المهارات القيادية لدى مديري المدارس الثانوية في محافظة سلفيت كانت مرتفعة جداً على جميع المحاور من وجهة نظر المديرين أنفسهم، وبدرجة متدنية من وجهة المعلمين والمعلمات باستثناء محور المعوقات التي كانت متوسطة. كما لم تظهر الدراسة وجود فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات المعلمين والمعلمات والمديرين أنفسهم تعزى إلى متغيرات (مكان العمل، وسنوات الخدمة، والعمر). وفي ضوء نتائج الدراسة فقد أوصى الباحثان بتوصيات عدة من أهمها: عقد دورات تدريبية لإمداد المديرين بمهارات الأنماط القيادية الحديثة كالقيادة التفاعلية والموقفية والتحويلية، وتنظيم ورشات عمل للمعلمين لشرح أهمية المهام القيادية وتفهمها، وإزالة المعوقات التي تحد من امتلاك المديرين للمهارات القيادية والإدارية.

الكلمات المفتاحية: توافر، المهارات القيادية، مديري المدارس، محافظة سلفيت.

## Leadership Skills Availability Level among High School Principals in Salfeet governorate from The Point of view of the Teachers and Principals Themselves

### Abstract

This study aims at investigating the level of leadership skills availability among secondary school principals in Salfeet governorate from the point of view of teachers and principals. Moreover, this study aims at finding out whether there are statistical differences among the study sample according to the variables of (Workplace, Years of Service, and Age). The study sample consisted of 100 male and female teachers who formed 25% of the study population, and 30 principals with a 50% of the total number of principals. The researchers prepared two questionnaires: one for principals and the other for teachers. Both questionnaires were real and consistent with a

بما يضمن تحقيق الأهداف المرغوبة بفعالية وكفاءة، في إطار بيئة مادية وغير مادية مناسبة لممارسة القيادة (كنعان، 1985).

وبالإجمال، يمكن التعرف على عناصر عملية القيادة التي تتضمن وجود جماعة من الناس لهم هدف مشترك وهم الأتباع أو المرؤوسون، إضافة إلى وجود شخص يوجه هذه الجماعة، ويتعاون معهم في تحقيق ذلك الهدف المشترك وهو القائد، فضلاً عن بيئة العمل وظروفها التي يتفاعل فيها القائد مع الجماعة، أي في إطار الموقف الذي يعد العنصر الحاسم في عملية القيادة، فقد يكون الشخص قائداً في موقف، وتابعاً في موقف آخر تبعاً للدور المنوط به، وطبيعة الموقف الذي يعمل فيه، وبخاصة حجم الجماعة، وتضامنها، وطبيعة العلاقة بين أفرادها، ومرونتها، وأفتها، ومستوى الضبط لديها، ومعاييرها التي تضبط سلوك أفرادها، ومشاركتهم في نشاطاتها، ورضا الأفراد وحماسهم في الانتماء لهذه الجماعة، وأهميتها بالنسبة لهم، إضافة إلى درجة الاعتمادية المتبادلة بين أفراد الجماعة (الطويل، 2001).

وتبرز أهمية القيادة التربوية في تأثير المهارة القيادية التي يمتلكها ويمارسها القائد على مستوى الأداء العام للمنظمة، فالقائد هو الذي يوجه الجهود ويستثير الطاقات لتحقيق أعلى مستوى من الإنجاز والأهداف بكفاءة وفعالية واستمرارية، مما يحدد درجة تأثير المرؤوسين بالنمط القيادي الذي يمارسه القائد، وبخاصة أن القائد يحسن أداءه وقراراته في ضوء تلك التغذية الراجعة التي يتلقاها من المرؤوسين، وبذلك فإن أهمية القيادة تتجلى في أنه يمكن للقيادة التربوية تحويل الأهداف المخططة والمطلوبة إلى نتائج حقيقية (قششة، 2009).

وتكون القيادة مسؤولة عن التعامل مع متغيرات البيئة الخارجية والتي تؤثر بطريقة مباشرة أو غير مباشرة في تحقيق أهداف المنظمة المخططة والمنشودة. فالقائد التربوي يضطلع بأدوار متعددة ومتغيرة، لكنها متكاملة ومتداخلة، فهو يتصف بسمات خاصة تجعله يتماشى مع هذه الأنشطة المرتبطة بالأطر السلوكية التي تقوم بها لتحقيق ما يتوقع منه في مواقف معينة، وبذلك يمكن إجمال أدوار القائد التربوي في اختيار الأشخاص وفق قاعدة وضع الرجل المناسب في المكان المناسب، وضمان قنوات تواصل فعالة مع المؤسسة العاملة في البيئة المحيطة بالمنظمة بحكمة وفعالية، ورعاية الموظفين وتقديم المشورة والنصح لهم، وكل ما يتعلق برعاية البيئتين المادية وغير المادية للمدرسة بما يضمن تفعيل استخدام مرافق المدرسة كافة، ورعاية الطاقات الإبداعية وتشجيعها والإفادة منها، وتوجيهها الوجه السليمة، إضافة إلى استثمار الوقت وإدارته بفعالية، والمبادرة والمبادأة بتقديم الأفكار الجديدة والأساليب الحديثة في تناول المشكلات وحلها، وتقديم الثناء والمكافأة للمستحقين من الموظفين والطلبة (عطوي، 2001).

ويتفق ربيع (2008)، مع السبوعي (2009) بالإشارة إلى ضرورة أن يتصف القائد التربوي بسمات وخصائص تتفق وطبيعة العمل في المؤسسات التربوية، والتي تتعلق بالاتزان الانفعالي لتحقيق الموضوعية والاتزان في قراراته، وإبعاده عن القرارات السطحية والإرتجالية، مما يمكن القائد من إدراك عناصر الموقف وتحديد الأهداف في المواقف القيادية والإشرافية كافة.

لذلك لا بد وأن يمتلك مدير المدرسة المهارات الفينة الضرورية

ويُعد مدير المدرسة محور القيادة في الإدارة المدرسية، إذ يقوم بتنسيق جهود الأفراد في مجالات التخطيط، والتنظيم، والرقابة، والإشراف، واتخاذ القرارات، وتفويض السلطات عند الحاجة، والتقويم بما يضمن أداء المدرسة مهامها التربوية والتعليمية على الوجه الأكمل، وبجودة عالية.

ولتمكين مدير المدرسة من الاضطلاع بدوره المحوري، فلا بد من امتلاكه للمهارات القيادية والفنية اللازمة، والتي تمكنه من ممارسة دوره القيادي بفعالية، وإنجاز المهام الموكلة إليه بكفاءة في الجانبين الإداري والفني، وبخاصة أن مدير المدرسة يُعد مشرفاً مقيماً، ومسؤولاً عن ضمان جودة التعليم في المدرسة، كما أن أداء مدير المدرسة مهام القيادة فيها يتطلب توافر عدد من السمات الشخصية التي تشكل نمط شخصيته، إضافة إلى المهارات الإدارية اللازمة له للنجاح في عمله، وإنجاز مهامه المنوطة به بفعالية، بما يضمن تنمية مرؤوسيه والإشراف عليهم، وتمكينهم من اكتساب الخبرات التي تتيح لهم أداء أدوارهم الاجتماعية، في إطار عملية دينامية ثابتة ومستمرة (مساد، 2005).

ونظراً لأهمية دور مدير المدرسة باعتباره مسؤولاً عن إنجاز مهامها التربوية والتعليمية، فلا بد من ممارسة المهارات القيادية التي يمتلكها بفعالية، وتوفير إمكانية النمو المهني له باستمرار، فهو المسؤول عن قيادة العاملين في المدرسة، وتشجيعهم، والسعي لتطوير مهاراتهم، وقدراتهم بما يفضي إلى تطوير قدراتهم وتأهيلهم فنياً وإدارياً، وبخاصة أن وزارة التربية والتعليم في فلسطين تعين مديري المدارس من المعلمين الذين يمتلكون خبرة عشر سنوات فأكثر (وزارة التربية والتعليم، 2008).

لذلك، فإن أداء مدير المدرسة دوره منوط بمدى اكتسابه للمهارات القيادية، وتحليه بخصائص شخصية تمكنه من الاضطلاع بدور القيادة، وإنجاز المدرسة أهدافها المخططة والمنشودة. وبذلك فإن هذه الدراسة ستحاول التعرف على درجة توافر المهارات القيادية لدى مديري المدارس الثانوية ومديراتها في محافظة سلفيت. فالقيادة المدرسية تمثل مفتاح نجاح المدارس في تحقيق أهدافها والتي تتضمن عمليات التخطيط، والتنظيم، وتنسيق جهود العاملين، والرقابة، والتقويم بغية ضمان تحقيق الأهداف التربوية والتعليمية داخلها، بما ينسجم مع أهداف المجتمع ويتناغم معها، ويُفضي إلى تربية النشء على أسس سليمة وفعالة في ضوء المنظومة القيمية لذلك المجتمع (العجمي وحسان، 2010).

ويقوم مدير المدرسة بعملية القيادة الإدارية بعناصرها ووظائفها كافة، إذ تعرف القيادة بأنها فن التعامل مع العاملين باعتبارهم بشراً، بما يؤثر في سلوكهم إيجابياً ويوجههم نحو تحقيق الأهداف المرغوبة من خلال كسب طاعتهم، وثقتهم، وتعاونهم، ولوائهم للمؤسسة أو المنظمة التي يعملون فيها. وبذلك فإنها تتضمن فن تعديل السلوك وتوجيهه نحو الاتجاه المرغوب، وعليه، فإن طبيعة القيادة وخصائص القائد، وسماته الشخصية تؤثر بشكل واضح في المخرجات الإنتاجية وجودتها (العجمي، 2010).

وتتضمن القيادة وجود شخص القائد الذي يتميز عن العاملين الآخرين بسماته الشخصية، وقدرته على التأثير في جماعة الأفراد العاملين في المؤسسة، ولديهم استعداد لتنفيذ تعليماته وطاعته،

سلطته الرسمية أداة تحكم وضبط للمرؤوسين بغية إجبارهم على تنفيذ مهماتهم الوظيفية. وبذلك يحتفظ القائد الأثوقراطي لنفسه بسلطة إصدار الأوامر والتعليمات التي تشمل التفاصيل كافة سواء كانت صغيرة أم كبيرة، وعلى المرؤوسين إطاعة أوامره. وتقوم فلسفة هذا النمط على مفهوم ونظرة تقليدية لطبيعة المرؤوسين بأنهم يكرهون العمل، ويحاولون تجنبه، وأنهم كسالى وضعيفي الطموح. لذلك لا بد من إجبارهم على العمل، وأن استخدام الثواب والعقاب والحوافز المادية يعد من أهم الوسائل لدفع الانسان للعمل من أجل تحقيق أهداف المنظمة (الأغبري، 2006).

2. النمط الديمقراطي: ويقوم هذا النمط القيادي على احترام شخصية الفرد وحرية الاختيار والاقناع، بحيث يكون القرار النهائي بالتشاور دائماً دون تسلط. إذ يناقش القائد القرارات مع ذوي العلاقة أولاً، ثم يصدر القرارات في إطار المشاركة في اتخاذ القرار باستخدام الترغيب والترهيب عند الضرورة. فالقائد أو المدير وفق هذا النمط يعمل على تعميق روح التعاون، وتنمية العلاقات الانسانية مع المرؤوسين والاهتمام بهم، والاعتراف بدورهم واسهاماتهم، كما يوفر جواً من الحرية والشعور بالأمن والطمأنينة، مما يخلق مناخاً تنظيمياً إيجابياً تدعيمياً، ويقوي ثقة العاملين بأبنفسهم. ولذلك فإن القائد الديمقراطي يستند إلى مفاهيم إيجابية حول العاملين، فالانسان عنده يحب العمل بالفطرة، ويتحمل المسؤولية، وأن الحوافز الاجتماعية والنفسية والمادية - على حد سواء - تدفعه للإنتاج، كما أن العقاب ليس وسيلة إيجابية لرفع دافعية العاملين للعمل (البدرى، 2002).

3. النمط التسيبي أو الحر: ويتمثل دور القائد في هذا النمط بما يعرف (بترك الحبل على الغارب للعاملين)، فهم يتخذون القرارات وينفذون النشاطات والإجراءات التي يريدونها ويعدون لها ملائمة للعمل، فدور القائد التسيبي سلمي، ودور العامل إيجابي يصل إلى أقصى درجة من الحرية في تنفيذه لمهامه الوظيفية. كما أن القائد التسيبي يسند الأعمال والمهام الوظيفية إلى المرؤوسين بصورة عامة غير مفصلة وغير محددة، نظراً لآيمانه بأن التعليمات العامة للمرؤوسين تولد الثقة بالنفس، وتمكنهم من الاعتماد على أنفسهم في العمل وتقييم نتائج أعمالهم لديهم. الا أنه يؤخذ على هذا النمط أنه يولد شعوراً متنامياً لدى العاملين بعدم القدرة على التصرف والضياع بسبب غياب الرقابة والتوجيه، وزيادة التذمر لديهم من تحمل المسؤولية، وعدم اهتمامهم بحسن سير العمل والإنتاج (بانافع، 2003).

وتظهر الدراسات والبحوث السابقة أهمية امتلاك مدير المدرسة للمهارات القيادية فقد تناول الحارثي (2008) في دراسته درجة ممارسة مديري مراكز الإشراف التربوي للمهارات القيادية من وجهة نظرهم والمشرفين التربويين لديهم، واستخدم الاستبانة أداة للدراسة التي وزعت على عينة الدراسة البالغة (1100) مدير مركز إشراف تربوي و (450) مشرفاً تربوياً. وتحليل البيانات التي جمعت باستخدام المنهج الوصفي أظهرت الدراسة وجود درجة عالية من ممارسة مديري مراكز الإشراف التربوي للمهارات القيادية من وجهة نظرهم، ووجهة نظر المشرفين التربويين أيضاً. إضافة إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى إلى متغير سنوات الخبرة، ووجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى إلى متغيري

لتمكينه من أداء دوره القيادي، والتي تعني امتلاكه للمعلومات والمعرفة التي تمكنه من تحقيق أهداف المدرسة بفعالية وكفاءة، وتمكنه من أداء مهامه المنوطه به بإتقان ودراية، وبذلك فهي جملة الأساليب التي يستخدمها مدير المدرسة في تنفيذ مهامه وأداء دوره، ومعالجة المواقف الطارئة من خلال مقدرته على تحليلها، وتقييم البدائل المتاحة واختيار أفضلها، وبذلك يمكن تعريفها بأنها المعرفة المتخصصة في الإدارة التربوية، بما فيها قدرته على الإشراف وتقييم البدائل الممكنة واختيار أفضلها بوصفه مشرفاً مقيماً في المدرسة (عايش، 2009).

ويتلقى مدير المدرسة الناجح بالمهارات الإنسانية والتي تتجلى في إدارة العلاقات الإنسانية داخل المدرسة وخارجها من خلال معرفته بخصائص البشر وطباعهم، بما يمكنه من التواصل السلس والإيجابي مع الآخرين، ويجعلهم يتعاونون معه ويخلصون في العمل، ويزيد مقدرتهم على الإنتاج والعطاء والإخلاص في إطار تعزيز الولاء والانتماء إلى المدرسة التي يعملون فيها، وغيرها من المهارات بما يساعد على تحقيق المدرسة المجتمعية، والمشاركة في الأنشطة المجتمعية (كنعان، 2009).

ويفرق أبو كشك (2006) بين القائد والمدير نظراً لاختلاف السمات الشخصية بين القائد والمدير بشكل واضح، واختلاف ممارستهم القيادية، إذ يعتمد القائد على قوة شخصيته في التأثير على مرؤوسيه وإقناعهم، والعلاقات الودية والنصح لهم في أداء مهامهم بكفاءة وفعالية، بينما يعتمد المدير على سلطته المستمدة من مركزه الوظيفي، فهو رجل تنفيذي يعمل بجد على تنفيذ التعليمات والقرارات التي تأتيه من المستويات الإدارية العليا. فالقائد يهتم بالحاضر والمستقبل، فهو يخطط ويرسم السياسات، ويحدد الأهداف والغايات، ويُعنى بالتخطيط طويل المدى، بعكس المدير الذي يهتم بالحاضر في غالب الأحيان. كما تتيح شخصية القائد الميل إلى التطوير والتغيير والتجديد، وبذلك يكون نمطه السلوكي والقيادي ديمقراطياً وفق متطلبات الموقف، ويحفز مرؤوسيه، ويكيل لهم المديح والثناء ويكافئهم مادياً ومعنوياً، فهو يثق بمرؤوسيه ويفوضهم ما يلزم من الصلاحيات، ويراعي العلاقات الإنسانية المتوازنة معهم، إلى جانب تركيزه على النتائج وتحقيق الأهداف، لذلك يهتم بتطوير نفسه ومرؤوسيه وينميهم ويدربهم ويشجعهم على الابتكار والإبداع، ويخلق بيئة مناسبة لذلك. أما المدير فيميل إلى المحافظة والتقليد والاهتمام بحد أدنى من التغيير والتطوير، وقد لا يهتم بالتغيير أو التطوير مطلقاً، إذ يهدف إلى استخدام العقاب بأنواعه حتى يضمن سيطرته، وتكون قراراته انفرادية لثقته المبالغ فيها في نفسه وعدم الثقة بمرؤوسيه، كذلك يعمل على تنمية نفسه وتطويرها، ولا يهتم بتطوير مرؤوسيه، كما يركز على الإنتاج ويهمل العلاقات الإنسانية، ولا يشجع الإبداع والابتكار، فبيئة العمل لديه استبدادية وليست ملائمة للإبداع والابتكار (أبو زعيتر، 2009).

ولذلك فالأنماط القيادية متعددة نظراً لاختلاف نظريات القيادة وتطورها عبر الزمن لمواكبة التحديات والمستجدات في منظمات الأعمال وبخاصة أن التغيرات الاقتصادية سريعة، وقد تكون مفاجئة أحياناً. وبالإجمال يمكن استعراض أهم الأنماط القيادية كما أوردها المخلافي (2008) على النحو الآتي:

1. النمط الأثوقراطي (الاستبدادي): حيث يتخذ القائد فيه من

المؤهل العلمي والعمل الحالي.

أداة للدراسة حيث وزعت على عينتها البالغة 192 مديراً ومديرة، أعاد منهم (155) استبانة بنسبة (80.72%) من العينة. وتحليل البيانات التي جُمعت باستخدام المنهج الوصفي وبرنامج الرزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية أظهرت الدراسة أن المتوسط الحسابي لجميع المهارات القيادية بلغ (4.39) والوزن النسبي (87.79%) وكان بدرجة كبيرة، وأنه لا توجد فروق دالة إحصائية بين متوسطات درجات تقدير المديرين الجدد لحاجاتهم لتنمية مهاراتهم القيادية تعزى إلى متغيرات (الجنس، المنطقة التعليمية، المرحلة الدراسية).

وهدف فهد (2014) في دراسته إلى التعرف على العلاقة بين مستوى ممارسة مديري المدارس الثانوية للأدوات الإدارية والقيادية ومستوى العلاقات الإنسانية من وجهة نظر المعلمين في دولة الكويت. واستخدم الاستبانة أداة للدراسة التي وزعت على عينة الدراسة البالغة (354) معلماً من المجتمع الأصلي البالغ (5643) معلماً. وتحليل البيانات التي جُمعت باستخدام المنهج الوصفي والأساليب الإحصائية المتضمنة، أظهرت الدراسة أن مستوى ممارسة مديري المدارس الثانوية للأدوات الإدارية والقيادية كان مرتفعاً، ومستوى ممارسة المديرين للعلاقات الإنسانية كان متوسطاً، إضافة إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية موجبة بين مستوى ممارسة الأدوات الإدارية القيادية ومستوى ممارسة العلاقات الإنسانية. كما أظهرت عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى ممارسة الأدوار الإدارية والقيادية تعزى لمتغيري المؤهل العلمي والخبرة.

وحاول العمري (2014) في دراسته فحص درجة ممارسة مديري المدارس في محافظة الزرقاء للمهارات القيادية المستقبلية وعلاقتها بمستوى الصحة التنظيمية من وجهة نظر المعلمين في الأردن. واستخدم الاستبانة أداة للدراسة التي وزعت على عينتها البالغة (300) معلماً ومعلمة من المجتمع الأصلي البالغ (1295) معلماً ومعلمة. وتحليل البيانات التي جُمعت باستخدام المنهج الوصفي وبرنامج الرزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية أظهرت الدراسة أن درجة ممارسة المديرين لمهارات القيادة المستقبلية كانت متوسطة بمقدار (3.51) على جميع المحاور، ولم تظهر الدراسة وجود فروق دالة إحصائية في استجابات المبحوثين تعزى إلى متغيرات (الجنس، والمؤهل العلمي، والخبرة، والدورات التدريبية). كما بينت الدراسة وجود علاقة ارتباطية موجبة بين أبعاد مهارات القيادة المستقبلية والصحة التنظيمية. كما أظهرت أن مستوى الصحة التنظيمية كان متوسطاً، ولم تظهر وجود فروق في استجابات المبحوثين نحو مستوى الصحة التنظيمية تعزى إلى متغيرات (الجنس، والمؤهل العلمي، والخبرة، والدورات التدريبية).

وتناولت بوضياف (2014) في دراستها معوقات ممارسة مديري المدارس الثانوية للعلاقات الإنسانية بمدينة المسيلة الجزائرية من وجهة نظرهم. وهدفت الدراسة إلى التعرف على المعوقات التي تحول دون ممارسة مديري المدارس الثانوية للعلاقات الإنسانية من وجهة نظرهم، وأثر كل من متغيري الخبرة والمؤهل العلمي. ولتحقيق أهداف الدراسة استخدمت الاستبانة أداة للدراسة التي وزعت على عينة الدراسة البالغ عددها (35) مديراً ومديرة. وتحليل البيانات التي جُمعت باستخدام المنهج الوصفي وبرنامج الرزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية أظهرت الدراسة أن

وهدف أبو زعيتر (2009) إلى التعرف على درجة ممارسة المهارات القيادية لدى مديري المدارس الثانوية في محافظات غزة من وجهة نظر معلمي المرحلة الثانوية، وتحديد سبل تطوير ممارسة مديري المدارس الثانوية في محافظات غزة للمهارات القيادية. واستخدم الباحثان الاستبانة أداة للدراسة التي وزعت على عينة الدراسة المكونة من (832) معلماً ومعلمة. وجمع البيانات وتحليلها باستخدام المنهج الوصفي أظهرت الدراسة أن درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية في محافظات غزة للمهارات القيادية من وجهة نظر المعلمين كانت عالية، كما أظهرت أنه لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات المعلمين في المدارس الثانوية في محافظات غزة لدرجة ممارسة مديريهم للمهارات القيادية تعزى إلى متغيرات (الجنس، وسنوات الخدمة في مجال المهارات القيادية). كما بينت وجود فروق في المهارات الذاتية والإنسانية والفكرية والإدارية وكذلك وجود فروق تعزى لمتغير المنطقة التعليمية.

وسعى كل من الزبون والزبون وموسى (2010) في دراستهم إلى تقصي درجة استخدام مديري المدارس الثانوية في محافظة جرش الأردنية لأسلوب العلاقات الإنسانية في الإدارة المدرسية من وجهة نظر معلمهم، إضافة إلى علاقة بعض المتغيرات (الجنس، والمؤهل العلمي، والخبرة العملية) في تقديرات المبحوثين. واستخدموا الاستبانة أداة للدراسة التي وزعت على عينة الدراسة البالغ عدد أفرادها (264) معلماً ومعلمة اختيروا عشوائياً. وتحليل البيانات التي جُمعت باستخدام المنهج الوصفي المتضمن الأساليب الإحصائية المناسبة أظهرت الدراسة أن درجة استخدام مديري المدارس الثانوية في محافظة جرش لإسلوب العلاقات الإنسانية في الإدارة المدرسية من وجهة نظر المعلمين كانت متوسطة بتقدير (3.37)، كما أظهرت عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغيرات (الجنس، والمؤهل العلمي، والخبرة العملية).

وحاول الشريف والتتح (2010) التعرف على درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الخاصة في الإمارات العربية المتحدة للقيادة التحويلية من وجهة نظر معلمهم. ولتحقيق أهداف الدراسة استخدمت استبانة القيادة متعددة العوامل (MLQ) لقيادة درجة ممارسة القيادة التحويلية بعد ترجمتها إلى اللغة العربية وتكييفها للبيئة الإماراتية والتأكد من صدقها وثباتها. وتحليل البيانات التي جُمعت باستخدام المنهج الوصفي والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وإختبار (T) وتحليل التباين الأحادي (ANOVA)، وإختبار شيفيه أظهرت الدراسة أن درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية في الإمارات العربية المتحدة للقيادة التحويلية كانت مرتفعة من وجهة نظر المعلمين والمعلمات، كما أظهرت أن هناك فروقاً دالة إحصائية في درجة ممارسة مديري المدارس الخاصة في الإمارات العربية المتحدة للقيادة التحويلية تعزى لمتغير الجنس لصالح الإناث، ولمتغير المؤهل العلمي لصالح فئة حملة الماجستير فأعلى، ولم توجد فروق دالة إحصائية تعزى لمتغير الخبرة.

وسعت شاهين (2011) إلى التعرف على درجة ممارسة المديرين الجدد للمهارات القيادية في المدارس الحكومية بمحافظة غزة من وجهة نظرهم وسبل تنميتها، واستخدمت الدراسة الاستبانة

الدراسة المنهج الكيفي في الكشف عن التحديات التي تواجه مديري المدارس الثانوية الحكومية في فترة الإصلاح التعليمي الاضطراب الثقافي في المناطق الحدودية جنوب تايلاند. بالإضافة إلى الكشف عن طبيعة قيادة المديرين المنضوية في هذه الظاهرة. وتكونت عينة الدراسة من (11) مديراً والسجلات في فترة الإصلاح التعليمي (NEA,1999)، وتوقعات المديرين المطورة وفق نظريات القيادة الغربية. وقد تمحورت الدراسة حول تحديات ثلاثة تواجه المديرين: أ- العمل على هيكل ونظام إداري جديدين. ب- التعامل مع الإدارة المالية. ج- التعامل مع التحديات المتعلقة بتوقعات وعلاقات أولياء الأمور وفي عهد الاضطراب الثقافي تضمنت الدراسة التعامل مع التحديات التي واجهت المديرين والحفاظ على إدارة المدرسة وتوفير الأمن حيث كانت بعض استجابات المديرين مقبولة، وأخرى غير مقبولة. وتحليل البيانات التي جُمعت أظهرت الدراسة وجود ثلاث خصائص لطبيعة قيادة المديرين في التعامل مع الإصلاح التعليمي والاضطراب الثقافي خلال زيادة المشاركة هي: رؤياً تحويلية، وإنتاج التغييرات، واعتبار أسس أخلاقية. كما أظهرت الدراسة أن نظريات القيادة ساعدت في فحص طبيعة قيادة المديرين في جنوب تايلاند، لكن نظريات القيادة هذه ليست علاجاً شافياً للكشف عن ظاهرة قيادتهم. من جهة أخرى فإن إدراكات الغربيين فشلت في الكشف عن طبيعة قيادة المديرين للمدارس الثانوية الحكومية بسبب أنهم لا يُعدون عوامل متعددة الوجوه والتي تقع في صلب طبيعة قيادتهم وتأثرت بالبيئات غير المستقرة.

وهدفت تورنسين (Tornsen, 2009) في دراستها إلى تقصي متطلبات وعمليات ومخرجات قيادة مديري المدارس الناجحة في السويد. وتكونت عينة الدراسة من (26) مدرسة ثانوية، حيث اعتبرت خمس مؤسسات ناجحة فقط، وتحليل البيانات التي جُمعت من الدراسات السابقة والمقابلات، والاستبانة باستخدام المنهج الوصفي الكمي والكيفي، أظهرت الدراسة أن العوامل المحيطة بالمديرين تؤثر في نجاحهم بدءاً بخصائصهم وظروفهم الخاصة والمعلمين ومستوى المنطقة التي تقع فيه المدرسة، حيث أن محدودية مجال المسؤولية والدعم من المتخصصين في مستوى المنطقة كمزودين للإمكانيات تؤثر في مدى نجاحهم في قيادة المدرسة، وأن المديرين قبلوا بالحوكمة الوطنية للمدرسة والمديرين على أساس المنهاج الوطني أو القومي، وأن المديرين في المدارس الخمسة الناجحة حصلوا على درجة عالية من المسؤولية لتحديد التوجيه نحو الأهداف الوطنية للعمليات داخل المدرسة والمخرجات المدرسية أكثر من المديرين في المدارس الأقل نجاحاً. كذلك فقد أكد المديرين كقيادة تربويين في المدارس الناجحة أنهم حصلوا على شهادات علمية عالية للحصول على متطلبات التدريس والتعليم وقيادة العملية الأساسية للتعلم والتعليم أكثر من المديرين في المدارس الأقل نجاحاً. كما أظهرت في المدارس أن التطبيق الناجح للأهداف الاجتماعية أدى إلى نتائج ومخرجات إجتماعية ناجحة. وأن المديرين في المدارس الناجحة (وفق وجهة نظر المعلمين) يأخذون المسؤولية الكاملة لتحقيق أهدافهم الوطنية والتزاماتهم للشهادة العليا أكثر من المديرين في المدارس الأقل نجاحاً.

وتناولت هيريرا (Herrera, 2010) قيادة المديرين وفعالية المدرسة من وجهة نظر المعلمين والمديرين أنفسهم. وهدفت إلى الإجابة عن أسئلة الدراسة الأربعة المتعلقة بمدى إنخراط المديرين

درجة تقدير مديري المدارس الثانوية للمعوقات التي تعوقهم عن ممارسة العلاقات الإنسانية كانت متوافرة بدرجة متوسطة. كما أظهرت الدراسة عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في درجة تقدير مديري المدارس الثانوية للمعوقات التي تعوقهم عن ممارسة العلاقات الإنسانية تعزى لمتغيري الخبرة والمؤهل العلمي.

وحاول شنتاوي (2015) الكشف عن درجة أداء مديري المدارس الحكومية والخاصة في محافظة إربد لمهامهم الإدارية والفنية، كما هدفت إلى التعرف إلى أثر بعض المتغيرات (الجنس، ومستوى الدراسة، ومكتبة الدراسة) في درجة تقدير أفراد عينة الدراسة لأداء مديري المدارس التي يعملون فيها. واستخدم الاستبانة أداة للدراسة التي وزعت على عينتها البالغة (538) معلماً ومعلمة. وتحليل البيانات التي جُمعت باستخدام المنهج الوصفي وبرنامج الرزمة الإحصائية للعلوم الإجتماعية (SPSS) أظهرت الدراسة أن درجة أداء مديري المدارس كانت متوسطة، كما أظهرت عدم وجود فروق دالة إحصائية في استجابات المبحوثين تعزى إلى متغيري المرحلة التعليمية والجنس، بينما بينت الدراسة وجود فروق دالة إحصائية في استجاباتهم تعزى إلى متغير مليكة المدرسة لصالح المدارس الخاصة.

وهدف الريماوي وآخرون (2016) في دراستهم إلى تعرف درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية في عمان للقيادة التحويلية وعلاقتها بمستوى استخدام مهارات التواصل لدى المعلمين، من وجهة نظرهم. ولتحقيق هدف الدراسة، استخدم المنهج الوصفي الارتباطي. وتكون مجتمع الدراسة من جميع معلمي ومعلمات المدارس الثانوية الحكومية في مديرية التربية والتعليم للواء ماركا/ محافظة العاصمة عمان، والبالغ عددهم (1991) معلماً ومعلمة، يتوزعون على (49) مدرسة. وتكونت عينة الدراسة من (300) معلم ومعلمة بنسبة بلغت (15.07%) من أفراد مجتمع الدراسة. كما استخدم استبانتين: الأولى لقياس درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية في عمان للقيادة التحويلية من وجهة نظر المعلمين، والثانية لقياس مستوى استخدام مهارات التواصل لدى المعلمين من وجهة نظرهم. وتحليل البيانات التي جُمعت باستخدام برنامج التحليل الإحصائي (SPSS) خلصت الدراسة إلى أن درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية في عمان للقيادة التحويلية من وجهة نظر المعلمين كانت كبيرة. كما أظهرت وجود فروق ذات دلالة إحصائية في درجة ممارسة القيادة التحويلية لدى مديري المدارس الثانوية في عمان من وجهة نظر المعلمين تبعاً لمتغير الجنس، وكان لصالح الإناث، ووفقاً لمتغير الخبرة في التعليم، لصالح فئة (أقل من 5 سنوات). كما كان مستوى استخدام مهارات التواصل لدى المعلمين في المدارس الثانوية في عمان من وجهة نظرهم كبيراً. وتبين أن هناك علاقة موجبة ذات دلالة إحصائية بين درجة ممارسة القيادة التحويلية ومجالاتها لدى مديري المدارس الثانوية في عمان ومستوى استخدام مهارات التواصل ومجالاته لدى المعلمين.

وقد تناول عديد من الباحثين الغربيين والأجانب أهمية توافر مهارات القيادة لدى مديري المدارس، فقد حاول سانغتونغ (Sungtong,2007) تقصي تحديات القيادة لمديري المدارس الثانوية الحكومية في فترة الإصلاح التعليمي والاضطراب الثقافي في المناطق الحدودية في جنوب تايلاند. واستخدمت

الثقافي المحلي. واستخدم أسلوب التعلم المستند إلى حل المشكلة من خلال إخضاع مديري المدارس لورشة عمل مكثفة استمرت لمدة ستة أيام، كما استخدم منهاجاً منقحاً لتدريب قياديي المدارس الثانوية في تزانيا، حيث قدم إرشادات في التقويم والإشراف على التعلم الصفي لمديري المدارس التزنانية ومديراتها، كما لو كانوا مديرين في الولايات المتحدة الأمريكية في إطار جهد لتطوير ممارساتهم القيادية التربوية. وقد عمل مديرو المدارس التزنانية ومديراتها في الورشة على تنقية (تنقيح) أدوات التقويم المصححة للمدارس الأمريكية وتكييفها وجعلها ملائمة للسياق التزناني. وفي نهاية الورشة أشار المديرون والمديرات من خلال الإجابة على استبانة وزعت عليهم بأنهم شعروا بأنهم قادرين على تقديم الدعم والمساندة لمعلميهم، وأنهم قادرين على مساعدة المعلمين في جهودهم لتحسين مهاراتهم التربوية. ونظم الباحثان ورشة عمل إضافية لمديري المدارس ومديراتها والمعلمين في مواقع تواجد مدارسهم لدعم التربويين في تطبيق التقويم والإشراف في التعليم الصفي (ESCI). وقد أظهرت نتائج التحليل النوعي والتحليل الكيفي أن المبحوثين يفضلون ورشة عمل إضافية حول أساليب التقويم والإشراف في التعليم الصفي، كما أظهرت وأكدت بقوة بأن مديري المدارس طوروا ثقة بأنفسهم ومهارات وكفايات في تطبيق أسلوب التقويم والإشراف في التعليم الصفي (ESCI).

وهدف بياو وآخرون (Piaw et al. 2014)، إلى التعرف على عوامل المهارات القيادية لمديري المدارس الثانوية، كما هدف إلى التعرف على مستوى مهارات القيادة لدى مديري المدارس في المدارس الثانوية الماليزية، وتحليل البيانات التي جمعت باستخدام الاستبانة أداة للدراسة والمنهج الوصفي أظهرت الدراسة تأثير عوامل سنوات الخبرة والمؤهل العلمي على استجابات المبحوثين نحو درجة توافر مهارات القيادة لديهم، وأن العوامل أثرت بنسبة (24.9%) من مجموع مهارات القيادة ولم تظهر الدراسة وجود فروق في استجابات المبحوثين تعزى لمتغير الجنس، كما أظهرت الدراسة أن المديريين يمتلكون مهارات تعليمية وثقافية عالية ومستوى متدن من المهارات الإدارية التربوية والمهارات القيادية في الإدارة التنظيمية.

وتناول جرادات والكيلاني (Jaradat & AL Kilani, 2015) في دراستهما الممارسات الناجحة للقيادة في حل المشكلات المدرسية من قبل مديري المدارس الثانوية في منطقة إربد التعليمية، وهدفاً إلى تحديد الممارسات للقيادة الناجحة في حل المشكلات لدى مديري المدارس الثانوية في منطقة إربد التعليمية في الأردن. كما هدفت إلى فحص تأثير متغيرات (الجنس، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة) على استجابات المبحوثين. واستخدما الاستبانة أداة للدراسة التي وُزعت على عينتها البالغة (473) مديراً ومديرة. وتحليل البيانات التي جمعت باستخدام المنهج الوصفي وبرنامج الرزمة الإحصائية للعلوم الإجتماعية والأساليب الإحصائية المتضمنة أظهرت الدراسة بأن الممارسات الناجحة للقيادة المدرسية في حل المشكلات كانت مرتفعة باستثناء مجال المجتمع المحلي وأولياء الأمور حيث كانت متوسطة. كما أظهرت الدراسة وجود فروق دالة إحصائية في استجابات المديريين تعزى إلى متغيرات (الجنس، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة).

في سبع ممارسات قيادية والمحدودة كعزز لتحصيل الطلبة الدراسي وفق الأدب التربوي، إضافة إلى كون مستوى الانخراط مرتبط بنجاح المدرسة في مواجهة معيار المحاسبة. واستخدمت الدراسة المنهج المختلط الكيفي والكمي بالاستناد إلى سجلات مركز الإحصاء التربوي الوطني (NCES) للسنوات (1999 - 2000) ومسح الطاقم والمدارس (SASS)، حيث جمعت البيانات من (4842) منطقة واحتوت على (9893) مديراً و(56354) معلماً. وتضمن المسح جمع معلومات من المعلمين والمديرين حول استجاباتهم لمدى انخراط المديرين في ممارسات قيادية متنوعة، وفيما إذا حققت المدارس معيار المحاسبة. وتحليل البيانات كمياً وكيفياً توصلت الدراسة إلى أن لدى المديرين مستوى عالٍ من الانخراط في ممارسات قيادية مرتبطة بالترتيب والنظام والمصادر والمدخلات. إضافة إلى مستوى منخفض من الانخراط في الثقافة، والتركيز (البؤرية) والاستشارة الفكرية، وأشارت استجابات المعلمين إلى أن المديرين لديهم مستوى عالٍ من الانخراط والمشاركة في الإستشارة والحفر الفكري، والمدخلات. كما بينت مستوى منخفض من المشاركة في الثقافة والترتيب والنظام والمصادر والتركيز (البؤرية). كذلك أظهرت أن معامل الانحدار المنطقي يمكنه التنبؤ فيما إذا كانت المدرسة ستحقق معيار المحاسبة.

وهدف هونج (Huang, 2013) في دراسته إلى تقصي الملفات السيكومترية (المحكية) لمديري المدارس الثانوية التابعة للجمعية الوطنية لأدوات المهارات الإدارية المدرسية في القرن الواحد والعشرين. وقد استخدمت الدراسة أسلوب تحليل العناصر المؤكدة (CFA) لتحقيق الأبعاد المحددة للأدوات ونماذج العلاقة العاملية، وتقدير معامل الثبات وفحص صدق الأداة وقدرتها على التمييز بين المديرين ومساعدتهم في المدرسة في المنطقة الجنوبية من الولايات المتحدة الأمريكية. واستخدمت الدراسة مقياس (CFA) أداة للدراسة المكونة من (67) فقرة والتي وزعت على عينة الدراسة البالغ عددها (339) معلماً تابعين لمديريهم و(344) معلماً تابعين لمساعدتهم. وتحليل البيانات التي جمعت أظهرت الدراسة جودة ملائمة ومناسبة لنموذج العوامل العشرة المفترضة، ومستوى ثبات وصدق ملائمين. كذلك أظهرت عجزاً في صدقها التمييزي. كما أظهرت متابعة التحليل العاملي الاستكشافي بأن الأداة الحالية تقيس بعدين قياديين بدلاً من عشرة أبعاد كما افترض أساساً من قبل الجمعية الوطنية لمديري المدارس الثانوية. وقد اقترح الباحثان ضرورة مراجعة أداة الجمعية الوطنية لمديري المدارس الثانوية المستخدمة لقياس مهارات القيادة المدرسية في إطار مراجعة شاملة للأدب التجريبي الموسع extant وأدوات تقييم قيادة المديرين، وتقييم البنود الموجودة جنباً إلى جنب مع إضافة بنود جديدة تستند إلى الأدب النظري والتجريبي.

وأجرى سيامو (Siamoo, 2013) دراسة حول تطوير مهارات القيادة التعليمية لمديري المدارس الثانوية في تزانيا في ضوء مدخل تعلم حل المشكلات، وهدف فيها إلى الكشف عما إذا كان قادة المدارس التزنانية قادرين على تحسين نوعية التعليم الصفي من أجل تعزيز تعلم الطلبة وأدائهم من خلال توظيف وسائل تقويم مناسبة ونظامية وعادلة وثقافية للمعلمين. كما هدف معرفة مدى ملاءمة وسائل تقويم المعلمين والتي طورت للنظام المدرسي الأمريكي لخدمة النظام المدرسي التزناني أم يجب تكييفها وملاءمتها للسياق

به وزارة التربية والتعليم ومديرياتها في المحافظات. وتشير الدراسات السابقة إلى أن بعض مديري المدارس يعانون من ضعف في خبراتهم الإدارية وبخاصة الجدد منهم (الزبون والزيون وموسى، 2010)، و(شاهين، 2011)، و(العمري، 2014)، و(بوضياف، 2014)، و(شنطاوي، 2015) الذين يلتحقون بالعمل الإداري في مدارس فلسطين بفعل خروج بعض المديرين من المهنة نتيجة لتقاعدهم، أو إقصائهم عن الإدارات المدرسية، كنتيجة لتقويم أدائهم السنوي، والتنقلات الدورية بينهم.

◀ وعليه، فإن مشكلة الدراسة تتمثل في الإجابة عن السؤال الرئيس الآتي: ما درجة توافر المهارات القيادية لدى مديري المدارس الثانوية في محافظة سلفيت من وجهة نظر المعلمين والمديرين أنفسهم؟.

وينفرد عن السؤال الرئيس للدراسة الأسئلة الآتية:

◀ هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ ) في استجابات مديري المدارس الثانوية ومديراتها في محافظة سلفيت نحو درجة توافر المهارات القيادية لديهم تعزى إلى متغيرات (مكان العمل، وسنوات الخدمة)؟.

◀ ما المعوقات التي تحد من توافر المهارات القيادية لدى مديري المدارس الثانوية في محافظة سلفيت من، وجهة نظر المعلمين والمديرين أنفسهم؟.

### فرضيات الدراسة:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ ) في استجابات مديري المدارس الثانوية ومديراتها في محافظة سلفيت نحو درجة توافر المهارات القيادية لديهم تعزى إلى متغيرات (مكان العمل، وسنوات الخدمة)؟.

### أهداف الدراسة:

1. الكشف عن درجة توافر المهارات القيادية لدى مديري المدارس الثانوية في محافظة سلفيت من وجهة نظر المعلمين.

2. الكشف عن درجة توافر المهارات القيادية لدى مديري المدارس الثانوية في محافظة سلفيت من وجهة نظر المديرين أنفسهم.

3. الكشف عما إذا كان هناك فروق في استجابات المديرين والمديرات في المدارس الثانوية في محافظة سلفيت عند مستوى الدلالة الإحصائية ( $\alpha=0.05$ ) نحو درجة توافر المهارات القيادية لدى مديري المدارس الثانوية في محافظة سلفيت من وجهة نظر المديرين أنفسهم تعزى إلى متغيرات (مكان العمل، وسنوات الخدمة)؟.

4. الكشف عن المعوقات التي تحد من توافر المهارات القيادية لدى مديري المدارس الثانوية في محافظة سلفيت من وجهة نظر المعلمين والمديرين أنفسهم؟.

وبذلك تبين مراجعة الأدب التربوي والدراسات السابقة أهمية امتلاك مديري المدارس للمهارات القيادية، فقد اتفقت الدراسات السابقة حول أهمية موضوع الدراسة وتأثيره على قدرة مديري المدارس في الاضطلاع بمسئولياتهم وتنفيذ مهامهم القيادية والإدارية، وتباينت في نتائجها من حيث درجة امتلاك مديري المدارس للمهارات القيادية. فقد أفادت معظم الدراسات بامتلاك مديري المدارس للمهارات القيادية بدرجة مرتفعة كدراسة الحارثي (2008)، وأبو زعيتر (2009)، والشريف والتنح (2010)، وشاهين (2011)، وفهد (2014)، وشنطاوي (2015)، والريماوي وآخرون (2016)، وسانغتونغ (2007) (Sungton, 2007)، وتورنسين (2009) (Tornsen, 2009)، وهيريرا (2010) (Herrera, 2010)، وهونج (2013) (Huang, 2013)، وسيامو (2013) (Siamoo, 2013)، وبياو (2014) (Piaw, 2014) (et al)، وجرادات والكيلاني (2015) (Jaradat & AL Kilani, 2015)، في حين أشارت بعض الدراسات إلى أن درجة امتلاك مديري المدارس للمهارات القيادية كانت متوسطة كدراسة الزبون والزيون وموسى (2010)، والعمري (2014)، وبوضياف (2014). كما اختلفت تلك الدراسات أيضاً في تأثير العوامل الديموغرافية على استجابات المديرين والمعلمين على حد سواء، ففي دراسة بياو (2014) (Piaw, 2014) (et al)، وجرادات والكيلاني (2015) (Jaradat & AL Kilani, 2015) وجدت فروق في استجابات المبحوثين تعزى إلى متغير الجنس وسنوات الخدمة والمؤهل العلمي، أما في دراسة الحارثي (2008) فقد وجدت فروق تعزى إلى المؤهل العلمي ومكان العمل، في حين لم تظهر باقي الدراسات وجود فروق في استجابات المبحوثين تعزى إلى المتغيرات الديموغرافية، كما أن معظم الدراسات استخدمت المنهج الكمي وبعضها استخدمت المنهج الكيفي كدراسة هونج (2013) (Huang, 2013)، وسيامو (2013) (Siamoo, 2013) وبعضها استخدم المنهج المختلط الكمي والكيفي كدراسة تورنسين (2009) (Tornsen, 2009). كذلك فإن الدراسات العربية أجريت في المجتمع المحلي الفلسطيني والمجتمعات العربية في حين أجريت الدراسات الأجنبية في مجتمعات أوروبية وأمريكية وأفريقية، وأن الدراسة الحالية الوحيدة - في حدود علم الباحثين - التي أجريت على مدارس محافظ سلفيت.

### مشكلة الدراسة وأسئلتها:

تمثل الإدارة المدرسية الفاعلة مطلباً أساساً، وحاجة ملحة للمجتمعات الانسانية عامة وفلسطين خاصة، فنجاح هذه المجتمعات في تحقيق أهدافها التربوية والتعليمية مرتبط بشكل وثيق بأداء إداراتها، وبخاصة مدير المدرسة الذي يُعد رأس الهرم في المدرسة، والمسؤول الأول عن تحقيق أهدافها، وإنجاز مهامها في ضوء رؤيتها ورسالتها (بلواني، 2008).

لذلك، فإن تقنين عملية اختيار مديري المدارس في فلسطين يُعد ضرورة أكيدة لضمان نجاح الإدارات المدرسية في مدارس فلسطين، خاصة وأن مدير المدرسة يُعد قائداً للعملية التربوية والتعليمية في المدارس، فهو يتولى العملية الإدارية داخل المدرسة، والتواصل مع المجتمع المحلي بمؤسساته كافة، فضلاً عن دوره الفني الضروري بوصفه مشرفاً مقيماً، ليتكامل دوره مع زيارات المشرفين التربويين المتخصصين الميدانية، في إطار الإشراف التربوي الحديث على المعلمين في مدارس فلسطين والذي تضطلع

**أهمية الدراسة:****الطريقة والإجراءات:****منهج الدراسة:**

اتبع في هذه الدراسة المنهج الوصفي نظراً لملاءمته طبيعتها الكمية، حيث يستخدم فيه مفاهيم الإحصاء الاستدلالي وأساليبه لتحليل البيانات واستخراج النتائج.

**عينة الدراسة:**

أجريت الدراسة على عينة قوامها (30) مديراً ومديرةً بنسبة 50% من مجموع المديرين والمديرات، و(100) معلماً ومعلمة من مجموع المعلمين والمعلمات في مدارس محافظة سلفيت في الفصل الثاني من العام الدراسي (2016/ 2017) اختيروا بطريقة عشوائية طبقية، والجدول (1) يبين توزيع عينة الدراسة تبعاً لمتغيراتها المستقلة.

**الجدول رقم (1)**

توزيع أفراد عينة الدراسة وفقاً لمتغيراتها

المتغير	مستوى المتغير	مدير	النسبة المئوية	معلم	النسبة المئوية
العمر	أقل من 30	1	3%	15	15%
	30 - 40	5	17%	55	55%
	41 - 50	20	67%	25	25%
المجموع	أكثر من 50	4	13%	5	5%
		30	100%	100	100%
المؤهل العلمي	أقل من بكالوريوس	2	6%	9	9%
	بكالوريوس	17	57%	74	74%
المجموع	ماجستير فأعلى	11	37%	17	17%
		30	100%	100	100%
سنوات الخبرة	أقل من 5 سنوات	0	0%	18	18%
	5-10 سنوات	1	3%	33	33%
المجموع	11-16 سنة	8	27%	28	28%
	أكثر من 16 سنة	21	70%	21	21%
		30	100%	100	100%

**التعريفات الإجرائية:****صدق أدوات الدراسة وثباتها:****صدق استبانة المديرين:**

أعد الباحثان أدوات الدراسة بعد الاطلاع على أدبيات الدراسة والدراسات السابقة ذات العلاقة، فقد أعدا استبانة المديرين بوصفها إحدى أدوات الدراسة بغرض جمع البيانات اللازمة لتحقيق أهداف الدراسة، كما تأكد الباحثان من صدقها بعرضها على مجموعة من المحكمين من ذوي الاختصاص والخبرة والكفاءة، وهم من أعضاء

تتبع أهمية الدراسة من أهمية دور القيادة المدرسية وتأثيرها في مجمل العملية التعليمية التعلمية، وتحقيق أهدافها في فلسطين عموماً، ومحافظة سلفيت خصوصاً، فضلاً عن النتائج المرجوة والتي توصلت إليها الدراسة، والمقترحات المأمول تقديمها إلى المسؤولين، وصانعي القرار في وزارة التربية والتعليم، والمديرين أنفسهم، والباحثين في مجال الإدارة التربوية والتعليمية.

**حدود الدراسة:**

1. الحد البشري: اقتصرت الدراسة على المعلمين والمديرين في المدارس الثانوية في محافظة سلفيت في فلسطين.
2. الحد الزمني: أجريت الدراسة في الفصل الدراسي الأول من العام الدراسي 2016/ 2017.
3. الحد المكاني: أجريت الدراسة في المدارس الثانوية في محافظة سلفيت.

4. الحد الموضوعي: اقتصرت الدراسة على تحديد درجة توافر المهارات القيادية للمديرين في المدارس الثانوية في محافظة سلفيت في فلسطين، وستكون من وجهة نظر المعلمين والمديرين أنفسهم.

**مصطلحات الدراسة:**

المهارات القيادية: "ويقصد بها المهارات الرئيسة للقيادة والتي تشمل المهارات الذاتية، والمهارات الفنية والمهارات الانسانية والمهارات الإدارية، إضافة إلى المهارات النوعية التي تنظمها المهارات الرئيسة" (كنعان، 1982: ص.311).

ويعرف الباحثان المهارات القيادية إجرائياً بأنها القدرات والكفايات التي تساعد مدير المدرسة في أداء الدور المنوط به، والمهارات الموكلة إليه، وتشمل المهارات الإدارية، والفنية، والإنسانية.

مدير المدرسة: "هو المسؤول الأول في المدرسة والذي يشرف على تسيير الأعمال الإدارية والتربوية والتعليمية والاجتماعية، وهو المسؤول عن تنظيم جهود العاملين فيها وتنسيقها، والتأثير في سلوك المعلمين والعاملين فيها وتوجيهه بغية تحقيق أهدافها المخططة والمنشودة" (وزارة التربية والتعليم: 2008، ص 12).

ويعرف الباحثان مدير المدرسة إجرائياً بأنه الشخص الذي يضطلع بدوره الإداري، والفني في تطوير كفايات المعلمين، وتنميتها باستخدام مهاراته القيادية المتمثلة بالمهارات الإدارية، والفنية، والإنسانية بغية تحقيق أهداف العملية التعليمية.

القيادة: السلوك الذي يقوم به الفرد أو استغلال الموارد المتاحة المادية والبشرية بما يتضمن استخدام مهاراته كافة، ويفضي إلى توجيه جهود العاملين نحو هدف مشترك (البدري، 2002).

المدارس الثانوية: "تشمل الصفين الحادي عشر والثاني عشر" (وزارة التربية والتعليم، 2009: 5).

للإجابة عن السؤال الأول، استخرج المتوسط الحسابي والانحراف المعياري ودرجة الممارسة لاستجابات المعلمين والمديرين على الاستبانتيين والجدول (4 - 14) توضح ذلك. وقد اعتمد الباحثان النسب المئوية الآتية لدرجة توافر المهارات القيادية لدى مديري المدارس الثانوية في محافظة سلفيت من وجهة نظرهم، ومن وجهة نظر المعلمين والمعلمات (Mckmimie, 2011)

جدول (3)

ميزان المتوسطات للاستجابات

المتوسط الحسابي	درجة الاستجابات
1 - 1.80	متدنية جداً
1.81 - 2.6	متدنية
2.61 - 3.4	متوسطة
3.41 - 4.2	مرتفعة
4.21 - 5	مرتفعة جداً

ويبين الجدول (3): ترتيب المحاور، والدرجة الكلية لمحاول المديرين

الجدول (4)

ترتيب المحاور، والدرجة الكلية لمحاول المديرين

الرقم	المحور	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الممارسة
1	المهارات الادارية	4.31	0.65	مرتفعة جداً
2	المهارات الفنية	4.29	0.66	مرتفعة جداً
3	المهارات الانسانية	4.23	0.68	مرتفعة جداً
	الدرجة الكلية لجميع المحاور	4.28	0.69	مرتفعة جداً

يتضح من الجدول (4) أن درجة توافر المهارات القيادية لدى مديري المدارس الثانوية في محافظة سلفيت من وجهة نظر المديرين كانت مرتفعة جداً على المجالات كافة، وعلى الدرجة الكلية، حيث تراوحت متوسطاتها ما بين (4.23 - 4.31)، والانحراف المعياري (0.65-0.68). ويعزو الباحثان ذلك إلى خبرة مدير المدرسة السابقة كمعلم تمكنه من قيادة المعلمين نحو اتمام واجباتهم التعليمية، وتنفيذها بكفاءة، مما يساعد في ضبط العمل المدرسي، وتنفيذ المهام التعليمية بفعالية، وبخاصة أنه كان أحد زملائهم قبل تعيينه مديراً، ويعرفهم من قرب من حيث أدائهم أو اتجاهاتهم نحو التعليم والإشراف التربوي، فضلاً عن حاجتهم للتنمية المهنية، وبذلك اتفقت نتيجة هذه الدراسة مع نتيجة الحارثي (2008)، وأبو زعيتر (2009)، وشنطاوي (2015)، والريماوي وآخرون (2016)، وسيامو (2013، Siamoo)، وبياو (Piaw, et al 2014)، وجرادات والكيلاني (Jaradat & AL Kilani, 2015)، واختلفت مع نتيجة الزبون والزبون وموسى (2010)، والعمرى (2014)، وبوضياف (2014).

وتبين الجداول الآتية متوسط استجابات المديرين على محاور الدراسة كافة.

هيئة التدريس في كليات العلوم التربوية في الجامعات الفلسطينية، حيث أكد المحكمون أن الأداة صادقة بعد إدخال التعديلات التي طلبوها عليها، بحذف بعض فقراتها وتعديل أخرى. كما جرى احتساب معامل الثبات لها باستخدام معادلة كرونباخ ألفا (Cronbach Alpha) للاتساق الداخلي، حيث كانت قيمة معامل الثبات الكلي (0.91) على المحاور كافة كما يبينها الجدول (1):

الرقم	المحور من وجهة نظر المديرين	معامل الثبات
1	المهارات الإنسانية	0.90
2	المهارات الفنية	0.89
3	المهارات الإدارية	0.92
4	المعوقات	0.91
	المجموع	0.91

### صدق استبانة المعلمين والمعلمات:

ولاستكمال جمع البيانات الضرورية لتحقيق أهداف الدراسة، أعد الباحثان استبانة المعلمين والمعلمات بعد الاطلاع على أدبيات الدراسة والدراسات السابقة ذات العلاقة، بوصفها إحدى أدوات الدراسة، كما تأكد الباحثان من صدقها بعرضها أيضاً على مجموعة من المحكمين من ذوي الاختصاص والخبرة والكفاءة من أعضاء هيئة التدريس في كليات العلوم التربوية في الجامعات الفلسطينية، حيث أكد المحكمون أن الأداة صادقة بعد إدخال التعديلات التي طلبوها عليها، بحذف بعض فقراتها وتعديل أخرى. كما احتسب معامل الثبات لها باستخدام معادلة كرونباخ ألفا (Cronbach Alpha) للاتساق الداخلي، حيث كانت قيمة معامل الثبات الكلي (0.89) على المحاور كافة كما يبينها الجدول (2):

الرقم	المحور من وجهة نظر المعلمين	معامل الثبات
1	المهارات الإنسانية	0.93
2	المهارات الفنية	0.90
3	المهارات الإدارية	0.88
4	المعوقات	0.86
	المجموع	0.89

### المعالجة الإحصائية:

بعد جمع البيانات أدخلت بياناتها للحاسوب لتعالج بواسطة برنامج الرزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS)، وقد استخدمت النسب المئوية والمتوسطات الحسابية واختبار (ت) وتحليل التباين الأحادي (ANOVA) لاستخراج النتائج.

### نتائج الدراسة ومناقشتها:

أولاً: النتائج المتعلقة بسؤال الدراسة الرئيس (ما درجة توافر المهارات القيادية لدى مديري المدارس الثانوية في محافظة سلفيت من وجهة نظر المعلمين والمديرين أنفسهم؟)

## ● المحور الإداري من وجهة نظر المديرين:

الجدول (5)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية مرتبة تنازلياً وفقاً للمتوسطات الحسابية لفقرات محور المهارات الإدارية.

الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الممارسة
5	أعزز فكرة العمل الجماعي بين المعلمين	4.40	0.65	مرتفعة جداً
9	أحث المعلمين على الانخراط في الدورات التدريبية	4.40	0.60	مرتفعة جداً
1	أحل الخلافات بين المعلمين من خلال عقد جلسات للحوار	4.37	0.55	مرتفعة جداً
11	أشجع التفاعل المتبادل بين المعلمين والطلبة	4.34	0.64	مرتفعة جداً
10	أشجع التفاعل المتبادل بين المعلمين	4.34	0.64	مرتفعة جداً
2	أتواصل مع المعلمين باستمرار للتعرف على اتجاهات المعلمين	4.34	0.68	مرتفعة جداً
3	أستخدم الحوافز المختلفة لتعزيز سلوك المعلمين الإيجابي	4.31	0.58	مرتفعة جداً
8	أعمل على رفع الروح المعنوية للمعلمين	4.26	0.66	مرتفعة جداً
7	أوضح طبيعة القرارات التي يتخذها (أهدافها ومبرراتها)	4.23	0.69	مرتفعة جداً
4	أعمل على تلبية احتياجات المعلمين الاجتماعية لتحقيق الرضا الوظيفي لديهم.	4.23	0.73	مرتفعة جداً
6	أشرك المعلمين في حل المشكلات داخل المدرسة	4.20	0.72	مرتفعة جداً
	الدرجة الكلية للمحور الإداري	4.31	0.65	مرتفعة جداً

## ● المحور الفني من وجهة نظر المديرين:

الجدول (6)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية مرتبة تنازلياً وفقاً للمتوسطات الحسابية لفقرات المحور الفني.

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الممارسة
12	أدير الوقت بفعالية.	4.46	0.61	مرتفعة جداً
18	أشرف على تنظيم الطاقات الطلابية.	4.43	0.56	مرتفعة جداً
20	أستخدم التكنولوجيا في تنظيم الملفات المدرسية كافة.	4.37	0.77	مرتفعة جداً
13	أبين نقاط الضعف والقوة في مجريات العملية التعليمية في المدرسة.	4.34	0.59	مرتفعة جداً
19	أتابع تنفيذ الخطط التعليمية بما فيها مناقشتها مع المعلمين.	4.31	0.68	مرتفعة جداً
21	أنظم دورات فنية للمعلمين فيما يتعلق باستخدام الحاسوب بما فيها الانترنت.	4.29	0.57	مرتفعة جداً
17	أحث المعلمين على إجراء دراسات ميدانية لتطوير وسائل التعليم المستخدمة في المدرسة.	4.26	0.66	مرتفعة جداً
14	أحدد واجبات العاملين في المدرسة بدقة وفق تخصصاتهم من خلال تنظيم العمل بكفاءة.	4.23	0.65	مرتفعة جداً
16	أعزز الإيمان بالهدف لدى المعلمين بما فيه إمكانية تحقيقه.	4.20	0.72	مرتفعة جداً
15	أنظم دورات للمعلمين فيما يتعلق في إدارة الأزمات بما فيها حل المشكلات.	4.03	0.75	مرتفعة جداً
	الدرجة الكلية للمحور الفني	4.29	0.66	مرتفعة جداً

أظهرت نتائج الجدول (6) أن درجة توافر المهارات القيادية لدى مديري المدارس الثانوية في محافظة سلفيت من وجهة نظر المديرين في المحور الفني كانت مرتفعة إلى مرتفعة جداً على جميع الفقرات، وتراوح متوسطاتها الحسابية ضمن الفترة (4.03 - 4.46)، والانحراف المعياري بين (0.56 - 0.77) وكانت الدرجة الكلية لفقرات المجال الفني مرتفعة جداً بمتوسط حسابي مقداره (4.29) وانحراف معياري بمقدار (0.66). ويعزى ذلك إلى أن تقديرات المديرين والمديرات لعمليهم الفني كانت في ضوء الوقت والجهد المخصص للعمل الفني، إضافة إلى التزامهم بالتعليمات والأنظمة التي تطبقها وزارة التربية والتعليم فيما يتعلق بدور مدير المدرسة الإشرافي في فلسطين، فضلاً عن خبرة المديرين التعليمية، إذ تشترط الوزارة في مدير المدرسة أن يكون لديه خبرة تعليمية لا تقل عن 10 سنوات حتى يعين مديراً للمدرسة، وبذلك اتفقت نتيجة هذه الدراسة مع نتيجة دراسة الحارثي (2008)، وفهد (2014)، وشنطاوي (2015)، والريماوي وآخرون (2016)، واختلفت مع نتيجة الزبون والريماوي (2016)، وموسى (2010)، والعمري (2014)، وبوضياف (2014).

أظهرت نتائج الجدول (5) أن درجة توافر المهارات القيادية لدى مديري المدارس الثانوية في محافظة سلفيت من وجهة نظر المديرين أنفسهم في محور المهارات الإدارية كانت مرتفعة جداً على جميع الفقرات وتراوح متوسطاتها الحسابية ضمن الفترة (4.2 - 4.40)، والانحراف المعياري بين (0.55 - 0.73). أما بالنسبة للدرجة الكلية لفقرات المجال الإداري فقد كانت مرتفعة جداً بمتوسط حسابي مقداره (4.31)، وانحراف معياري مقداره (0.65).

ويعزو الباحثان ذلك إلى أن طبيعة عمل مدير المدرسة بالدرجة الرئيسية إدارية، وأن وزارة التربية والتعليم في فلسطين تختار مدير المدرسة بناءً على قدراته وخبراته الإدارية، وأنها تخضع المديرين لدورات تأهيلية لتمكينهم من أداء أدوارهم وإتمام واجباتهم الوظيفية بكفاءة، وبذلك اتفقت نتيجة هذه الدراسة مع نتيجة دراسة الحارثي (2008)، وفهد (2014)، وشنطاوي (2015)، والريماوي وآخرون (2016)، وسيامو (2013)، وجرادات والكيلاني (2015)، Jaradat & Al Kilani، واختلفت مع نتيجة الزبون والريماوي (2016)، وموسى (2010)، والعمري (2014)، وبوضياف (2014).

● المحور الانساني من وجهة نظر المديرين:

الجدول (7)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية مرتبة تنازلياً وفقاً للمتوسطات الحسابية لفقرات المحور الانساني

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الممارسة
32	أشجع المعلمين على رعاية الموهوبين بما فيها توفير الظروف الملائمة للإبداع في المدرسة.	4.40	0.60	مرتفعة جداً
27	أعمل على تنمية المعلمين مهنيًا باستخدام التدريب.	4.34	0.59	مرتفعة جداً
29	أمارس التخطيط الزمني لتنفيذ البرامج المدرسية كافة (المهنية والادارية) بفعالية.	4.29	0.71	مرتفعة جداً
30	أشرك المعلمين في الأعمال الإدارية في المدرسة في اطار العمل الفرقي.	4.26	0.70	مرتفعة جداً
31	أناقش مشكلات المعلمين ( بما فيها الاستماع لهموم واستطلاع الحلول الممكنة لها).	4.23	0.73	مرتفعة جداً
35	أشخص المشكلات الإدارية بدقة قبل وضع الحلول لها.	4.23	0.65	مرتفعة جداً
34	أستخدم العقاب وفقاً للأنظمة واللوائح الناظمة للعمل المدرسي.	4.14	0.65	مرتفعة
28	أستخدم الحوافز ( المادية وغير المادية) بعدالة بين المعلمين.	4.14	0.77	مرتفعة
33	أفوض السلطة للمعلمين بموجب الأنظمة واللوائح والتعليمات الصادرة عن وزارة التربية والتعليم.	4.14	0.69	مرتفعة
33	أعقد دورات لتنمية مهارات الاتزان الانفعالي للمعلمين.	4.09	0.70	مرتفعة
	الدرجة الكلية للمحور الانساني	4.23	0.68	مرتفعة جداً

أظهرت نتائج الجدول (7) أن درجة توافر المهارات القيادية لدى مديري المدارس الثانوية في محافظة سلفيت من وجهة نظر المديرين في المحور الانساني كانت مرتفعة إلى مرتفعة جداً على جميع الفقرات وتراوحت متوسطاتها الحسابية ضمن الفترة (4.09-4.40) والانحراف المعياري بين (0.59-0.77). أما بالنسبة للدرجة الكلية لفقرات المحور الإنساني فقد كانت مرتفعة جداً بمتوسط حسابي مقداره (4.23)، وانحراف معياري بمقدار (0.68). ويعزو الباحثان ذلك إلى تشجيع وزارة التربية والتعليم في فلسطين المديرين على الانفتاح على المعلمين والتعامل معهم بوصفهم زملاء وشركاء في العملية التعليمية، وبخاصة أنهم معلمون سابقون وزملاء سابقون لهم ، فضلاً عن الدورات التدريبية التي تنظمها الوزارة للمديرين لإعدادهم إدارياً، وبذلك اتفقت نتيجة هذه الدراسة مع نتيجة دراسة الحارثي (2008)، وأبو زعيتر (2009)، والشريف والتنج (2010)، وشاهين (2011)، وشنطاوي (2015)، وسيامو (2013، Siamoo)، وبياو (Piaw, et al 2014)، واختلفت مع نتيجة الزبون والزبون وموسى (2010)، والعمرى (2014)، وبوضياف (2014).

ثانياً: المعينات من وجهة نظر المديرين:

يبين الجدول (8) المتوسطات الحسابية لاستجابات مديري المدارس الثانوية في مدارس محافظة سلفيت نحو المعينات التي تواجههم:

الجدول (8)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية مرتبة تنازلياً وفقاً للمتوسطات الحسابية لفقرات المعينات.

رقم الفقرة	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الممارسة
51	نقص الزيارات الميدانية للمشرفين التربويين.	4.14	0.81	مرتفعة
48	غموض اللوائح والقوانين التي تنظم العمل المدرسي.	4.17	0.82	مرتفعة
44	ضعف مشاركة العاملين في صنع القرارات التعليمية.	4.14	0.81	مرتفعة
32	ضعف الحوافز المقدمة للعاملين في المدرسة.	4.14	0.69	مرتفعة
42	كثرة المشكلات المدرسية.	4.11	0.75	مرتفعة
43	جمود اللوائح والأنظمة الناظمة للعملية التعليمية في المدرسة.	4.09	0.74	مرتفعة
45	ضعف مهارات العاملين في المدرسة في التعامل مع المشكلات الطارئة.	4.09	0.65	مرتفعة
46	ضعف مهارات ادارة الاجتماعات المدرسية.	4.06	0.68	مرتفعة
38	سيادة العوامل الشخصية في اتخاذ القرارات المدرسية.	4.06	0.76	مرتفعة
35	نقص كفايات العاملين في المدرسة.	4.03	0.74	مرتفعة
49	ضبابية الاهداف التعليمية لدى لعاملين في المدرسة (ادارة وعاملين).	4.03	0.74	مرتفعة
47	نقص مهارة التقييم للعاملين في المدرسة.	4.03	0.74	مرتفعة
39	نقص برامج التدريب للعاملين في المدرسة.	4.03	0.74	مرتفعة
37	غياب الثقة بين العاملين في المدرسة.	3.97	0.74	مرتفعة
33	انخفاض الروح المعنوية للعاملين في المدرسة مما يؤدي الى تكرار الغياب عن المدرسة.	3.97	0.74	مرتفعة
36	صعوبة استخدام المتخصصين في معالجة المشكلات المدرسية.	3.94	0.76	مرتفعة
34	ضعف التنظيم المدرسي.	3.89	0.75	مرتفعة
41	تدني مستوى المهارات الفنية لدى العاملين في المدرسة.	3.89	0.83	مرتفعة
40	تدني مستوى المهارات الإدارية لدى المعلمين في المدرسة.	3.89	0.79	مرتفعة
50	ضعف الإشراف العام عن العمل المدرسي من قبل وزارة التربية والتعليم.	3.86	0.77	مرتفعة
	الدرجة الكلية للمعوقات	4.02	0.75	مرتفعة

وهونج (Huang, 2013)، وجرادات والكيلاني (Jaradat & AL Kilani, 2015)، واختلفت مع نتيجة الزبون والزبون وموسى (2010)، والعمرى (2014)، وبوضياف (2014). ويفسر الباحثان اختلاف مستوى استجابات المديرين والمعلمين حول درجة امتلاك المديرين للمهارات القيادية بأن المديرين يتمتعون بثقة عالية بأنفسهم ويرون أن لديهم المهارات المطلوبة للقيادة، بينما يرى المعلمون غير ذلك، خاصة وأن البيروقراطية تحدد عمل المديرين وتؤثر في مدى نجاحهم في مهامهم، فهم يعرفون مديرهم جيداً، فقد كانوا زملاءهم في التدريس، فضلاً عن ممارسة المدير للدور الإشرافي عليهم، وتقييم مستوى أداءهم المهني وتقييمهم السنوي، مما أثر على استجابات المعلمين.

#### ● المحور الإداري من وجهة نظر المعلمين والمعلمات:

(الجدول 10)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية للفقرات

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الممارسة
3	يستخدم المدير الحوافز المختلفة لتعزيز سلوك المعلمين الايجابي.	1.96	0.64	متدنية
6	يشرك المدير المعلمين في حل المشكلات داخل المدرسة.	1.95	0.69	متدنية
7	يوضح المدير طبيعة القرارات التي يتخذها (اهدافها و مبرراتها).	1.89	0.78	متدنية
8	يعمل المدير على رفع الروح المعنوية للمعلمين.	1.82	0.76	متدنية
4	يعمل المدير على تلبية احتياجات المعلمين الاجتماعية لتحقيق الرضا الوظيفي لديهم.	1.81	0.69	متدنية
1	يحل مدير المدرسة الخلافات بين المعلمين من خلال عقد جلسات للحوار.	1.79	0.59	متدنية جدا
2	يتواصل المدير مع المعلمين باستمرار للتعرف على اتجاهات المعلمين.	1.75	0.68	متدنية جدا
11	يشجع المدير التفاعل المتبادل بين المعلمين والطلبة.	1.75	0.60	متدنية جدا
10	يشجع المدير التفاعل المتبادل بين المعلمين.	1.74	0.63	متدنية جدا
9	يشجع المدير المعلمين على الانخراط في الدورات التدريبية.	1.73	0.62	متدنية جدا
5	يعمل المدير على تعزيز فكرة العمل الجماعي بين المعلمين.	1.68	0.77	متدنية جدا
	الدرجة الكلية للمحور الإداري	1.81	0.68	متدنية

أظهرت نتائج الجدول (10) أن درجة توافر المهارات القيادية لدى مديري المدارس الثانوية في محافظة سلفيت من وجهة نظر المعلمين والمعلمات في المحور الإداري كانت متدنية إلى متدنية جداً، وكانت متدنية على الدرجة الكلية على جميع الفقرات، وتراوحت متوسطاتها الحسابية ضمن الفترة (1.68 - 1.96)، والانحراف المعياري بين (0.59-0.78). كما كانت الدرجة الكلية لفقرات المحور الإداري متدنية كذلك، بمتوسط حسابي مقداره (1.81)، وانحراف معياري بمقدار (0.68). ويعزو الباحثان ذلك

أظهرت نتائج الجدول (8) أن المتوسطات الحسابية لاستجابات مديري المدارس الثانوية في مدارس محافظة سلفيت نحو المعوقات التي تواجههم كانت مرتفعة على جميع الفقرات، وتراوحت متوسطاتها الحسابية ضمن الفترة (3.86 - 4.02)، والانحراف المعياري (0.65-0.83) كما كانت الدرجة الكلية لفقرات محور المعوقات مرتفعة بمتوسط حسابي مقداره (4.02)، وانحراف معياري (0.75). ويعزو الباحثان ذلك إلى أن المديرين يلمسون المعوقات التي تواجههم لدى قيامهم بمهامهم الوظيفية الفنية والإدارية، وبخاصة روتينية الأنظمة وبيروقراطية إجراءات العمل، وبذلك اتفقت نتيجة هذه الدراسة مع نتيجة دراسة الحارثي (2008)، وبوضياف (2014) التي اتفقت معها في تأثير المعوقات لكنها اختلفت مع نتيجة الدراسة الحالية في درجة تأثيرها، إذ كانت متوسطة، وشنطاوي (2015)، والريماوي وآخرون (2016)، وسيامو (2013)، وبيباو (Piaw, et al 2014)، واختلفت مع نتيجة الزبون والزبون وموسى (2010)، والعمرى (2014).

#### ◀ وأما النتائج المتعلقة بالجزء الثاني من سؤال الدراسة

الرئيس والذي نصه (ما درجة توافر المهارات القيادية لدى مديري المدارس الثانوية في محافظة سلفيت من وجهة نظر المعلمين والمعلمات؟)

للإجابة عن السؤال الثاني، استخرج المتوسط الحسابي والانحراف المعياري ودرجة الممارسة لاستجابات المعلمين والمعلمات على الاستبانة والجدول (9،10،11،12) توضح ذلك:

(الجدول 9)

ترتيب المحاور، والدرجة الكلية لمحاور المعلمين

الرقم	المحور	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الممارسة
1	المهارات الادارية	1.81	0.68	متدنية
2	المهارات الفنية	1.89	0.62	متدنية
3	المهارات الانسانية	2.09	0.76	متدنية
	الدرجة الكلية لجميع المحاور	1.93	0.69	متدنية

يتضح من الجدول (9) أن درجة توافر المهارات القيادية لدى مديري المدارس الثانوية في محافظة سلفيت من وجهة نظر المعلمين في جميع المحاور متدنية، وكانت متدنية على الدرجة الكلية بمتوسط حسابي مقداره (1.93)، وتراوحت متوسطاتها ما بين (1.81 - 2.09)، والانحراف المعياري بين (0.62 - 0.76). ويعزو الباحثان ذلك إلى طبيعة العلاقة بين المعلمين والمديرين والتنافس للفوز بمركز مدير المدرسة، فضلاً عن تأثير وجهة نظر المعلمين بتقييم مدير المدرسة السنوي لهم، لكنها ارتفعت قليلاً بفعل متوسطات استجابات المعلمين والمعلمات نحو المعوقات والذي قد يكون ملاحظة المعلمين والمعلمات للمعوقات التي تواجه الإدارة المدرسية أثناء تنفيذهم لمهامهم الإدارية والفنية وعلى المحاور كافة بسبب بيروقراطية النظام وإجراءات العمل ومركزية التعليمات وجمودها وتركيزها في وزارة التربية والتعليم. وبذلك اتفقت نتيجة هذه الدراسة مع نتيجة دراسة الحارثي (2008)، وأبو زعيتر (2009)، وشنطاوي (2015)، والريماوي وآخرون (2016)،

الدراسات الميدانية، وضعف مهارات التكنولوجيا وعدم استخدامها في الأعمال الإدارية. وبذلك اتفقت نتيجة هذه الدراسة مع نتيجة دراسة الحارثي(2008)، وأبو زعيتر (2009)، وجرادات والكيلاني (Jaradat & AL Kilani, 2015)، واختلفت مع نتيجة الزبون والزبون وموسى (2010)، والعمرى (2014)، وبوضياف (2014).

● محور العلاقات الانسانية من وجهة نظر المعلمين والمعلمات:

الجدول (12)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات محور العلاقات الانسانية

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الممارسة
23	يعقد دورات لتنمية مهارات الاتزان الانفعالي للمعلمين.	2.39	0.87	متدنية
24	يستخدم الحوافز (المادية وغير المادية) بعدالة بين المعلمين.	2.25	0.85	متدنية
22	يفوض السلطة للمعلمين بموجب الأنظمة واللوائح والتعليمات الصادرة عن وزارة التربية والتعليم.	2.23	0.93	متدنية
27	يستخدم العقاب وفقاً للأنظمة واللوائح الناظمة للعمل المدرسي.	2.10	0.78	متدنية
25	يعمل على تنمية المعلمين مهنيًا باستخدام التدريب.	2.06	0.73	متدنية
28	يشخص المشكلات الإدارية بدقة قبل وضع الحلول لها.	2.03	0.71	متدنية
29	يشرك المعلمين في الأعمال الإدارية في المدرسة في إطار العمل الفرقي.	2.01	0.76	متدنية
30	يناقش مشكلات المعلمين (بما فيها الاستماع لهموم واستطلاع الحلول الممكنة لها).	2.01	0.74	متدنية
26	يمارس التخطيط الزمني لتنفيذ البرامج المدرسية كافة (المهنية والإدارية) بفعالية.	1.92	0.62	متدنية
31	يشجع المعلمين على رعاية الموهوبين بما فيها توفير الظروف الملائمة للإبداع في المدرسة.	1.92	0.62	متدنية
	الدرجة الكلية لمحور العلاقات الانسانية	2.09	0.76	متدنية

أظهرت نتائج الجدول (12) أن درجة توافر المهارات القيادية لدى مديري المدارس الثانوية في محافظة سلفيت من وجهة نظر المعلمين والمعلمات في محور العلاقات الانسانية كانت متدنية على جميع الفقرات، وتراوح متوسطاتها الحسابية ضمن الفترة (1.92-2.39)، والانحراف المعياري (0.62-0.93). أما بالنسبة للدرجة الكلية لفقرات محور العلاقات الانسانية فقد كانت متدنية بمتوسط حسابي مقداره (2.09) أيضاً، وانحراف معياري بمقدار (0.76). ويعزو الباحثان ذلك إلى قلة الحوافز المادية التي تمنح للعاملين، وبخاصة أنها من صلاحيات الوزارة، فضلاً عن اشغالهم بالأعباء الإدارية والفنية ومتابعة مشكلات العاملين وبخاصة المعلمين بغية حلها. وبذلك اتفقت نتيجة هذه الدراسة مع نتيجة الحارثي (2008)، وأبو زعيتر (2009)، وسيامو (2013)، (Siamoo)، واختلفت مع نتيجة الزبون والزبون وموسى (2010)،

إلى أن المعلمين لا يطبقون الإجراءات الإدارية التي يطبقها مديرو المدارس وفق الأنظمة المعمول بها والتعليمات الصادرة عن وزارة التربية والتعليم، فضلاً عن تواضع خبرة المعلمين في العمل الإداري. وبذلك اتفقت نتيجة هذه الدراسة مع نتيجة دراسة الحارثي(2008)، وشنطاوي (2015)، والريماوي وآخرون(2016)، وبيباو(Piaw, 2014)، (et al Jaradat & AL Kilani, 2015)، واختلفت مع نتيجة الزبون والزبون وموسى (2010)، والعمرى (2014)، وبوضياف (2014).

● المحور الفني من وجهة نظر المعلمين والمعلمات:

الجدول (11)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات المحور الفني:

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الممارسة
15	تنظيم دورات للمعلمين فيما يتعلق في إدارة الأزمات بما فيها حل المشكلات.	2.37	0.32	متدنية
21	تنظيم دورات فنية للمعلمين فيما يتعلق باستخدام الحاسوب بما فيها الانترنت.	1.97	0.80	متدنية
17	يشجع المعلمين على إجراء دراسات ميدانية لتطوير وسائل التعليم المستخدمة في المدرسة.	1.96	0.61	متدنية
13	يكشف عن نقاط الضعف والقوة في مجريات العملية التعليمية في المدرسة.	1.87	0.66	متدنية
16	يعزز الإيثار بالهدف لدى المعلمين بما فيه إمكانية تحقيقه.	1.86	0.60	متدنية
18	يشرف على تنظيم الطاقات الطلابية.	1.84	0.64	متدنية
20	يستخدم التكنولوجيا في تنظيم الملفات المدرسية كافة.	1.80	0.69	متدنية
12	يدبر الوقت بفعالية.	1.77	0.70	متدنية
14	يحدد واجبات العاملين في المدرسة بدقة وفق تخصصاتهم من خلال تنظيم العمل بكفاءة.	1.75	0.67	متدنية
19	يتابع تنفيذ الخطط التعليمية بما فيها مناقشتها مع المعلمين.	1.73	0.55	متدنية
	الدرجة الكلية للمحور الفني	1.89	0.62	متدنية

أظهرت نتائج الجدول (11) أن درجة توافر المهارات القيادية لدى مديري المدارس الثانوية في محافظة سلفيت من وجهة نظر المعلمين والمعلمات في المحور الفني كانت متدنية إلى متدنية جداً على جميع الفقرات، وتراوح متوسطاتها الحسابية ضمن الفترة (1.73 - 2.37)، والانحراف المعياري (0.32 - 0.80). أما بالنسبة للدرجة الكلية لفقرات المحور الفني فقد كانت منخفضة أيضاً، بمتوسط حسابي مقداره (1.89)، وانحراف معياري بمقدار (0.62). ويعزو الباحثان ذلك إلى محدودية الدور الفني لمديري المدارس نظراً لكثرة أعبائهم الإدارية وانشغالهم بها، فضلاً عن متابعة المشكلات الطلابية ومشكلات الانضباط المدرسي، وعدم تفرغه لإجراء

والعمري (2014)، وبوضياف (2014).

وأما فيما يتعلق بالمعوقات من وجهة نظر المعلمين والمعلمات:

الجدول (13)

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الممارسة
51	نقص الزيارات الميدانية للمشرفين التربويين.	3.72	1.12	مرتفعة
40	تدني مستوى المهارات الإدارية لدى المعلمين في المدرسة.	3.50	1.17	مرتفعة
50	ضعف الإشراف العام عن العمل المدرسي من قبل وزارة التربية والتعليم.	3.47	1.19	مرتفعة
48	غموض اللوائح والقوانين التي تنظم العمل المدرسي.	3.46	1.13	مرتفعة
41	تدني مستوى المهارات الفنية لدى العاملين في المدرسة.	3.42	1.20	مرتفعة
46	ضعف مهارات ادارة الاجتماعات المدرسية.	3.41	1.19	مرتفعة
37	غياب الثقة بين العاملين في المدرسة.	3.41	1.23	مرتفعة
39	نقص برامج التدريب للعاملين في المدرسة.	3.39	1.19	متوسطة
49	ضبابية الاهداف التعليمية لدى لعاملين في المدرسة (ادارة وعاملين).	3.38	1.22	متوسطة
47	نقص مهارة التقويم للعاملين في المدرسة.	3.38	1.19	متوسطة
35	نقص كفايات العاملين في المدرسة.	3.35	1.29	متوسطة
42	كثرة المشكلات المدرسية.	3.34	1.31	متوسطة
34	ضعف التنظيم المدرسي.	3.30	1.24	متوسطة
38	سيادة العوامل الشخصية في اتخاذ القرارات المدرسية.	3.29	1.23	متوسطة
45	ضعف مهارات العاملين في المدرسة في التعامل مع المشكلات الطارئة.	3.29	1.19	متوسطة
36	صعوبة استخدام المتخصصين في معالجة المشكلات المدرسية.	3.25	1.21	متوسطة
33	انخفاض الروح المعنوية للعاملين في المدرسة مما يؤدي إلى تكرار الغياب عن المدرسة.	3.17	1.25	متوسطة
44	ضعف مشاركة العاملين في صنع القرارات التعليمية.	3.14	1.22	متوسطة
43	جمود اللوائح والأنظمة الناظمة للعملية التعليمية في المدرسة.	3.14	1.21	متوسطة
32	ضعف الحوافز المقدمة للعاملين في المدرسة كافة.	2.52	1.67	متدنية
	الدرجة الكلية للمعوقات	3.32	1.23	متوسطة

أظهرت نتائج الجدول (13) أن المتوسطات الحسابية لاستجابات المعلمين والمعلمات في مدارس محافظة سلفيت نحو المعوقات التي تواجه مديري المدارس الثانوية تراوحت بين متوسطة إلى مرتفعة، وتراوحت متوسطاتها الحسابية ضمن الفترة (2.52 - 3.72)، والانحراف المعياري (1.12 - 1.67). كما كانت الدرجة الكلية لفقرات محور المعوقات متوسطة بمتوسط حسابي مقداره (3.32)، وانحراف معياري بمقدار (1.23). ويعزو الباحثان ذلك إلى عدم مشاركة المعلمين في الأعمال الإدارية في المدرسة وبخاصة المشاركة في اتخاذ القرارات، مما يؤدي إلى تدني الروح المعنوية للمعلمين، فضلا عن أن جمود الأنظمة واللوائح الناظمة للعملية التعليمية في المدارس تقلل من فرص مشاركة المعلمين في العمل الإداري المدرسي، كما يقلل من روح المبادرة لديهم. وبذلك اتفقت نتيجة هذه الدراسة مع نتيجة دراسة الحارثي (2008)، وأبو زعيتر (2009)، وسيامو (2013، Siamoo)، واختلفت مع نتيجة الزبون والزبون وموسى (2010)، والعمري (2014). وبذلك يمكن الإجابة عن السؤال الثاني من الأسئلة الفرعية في الدراسة بإجمال المعوقات التي تعوق توافر المهارات القيادية لدى مديري المدارس ومديراتها التي أجمع عليها المعلمون والمديرون على النحو الآتي:

1. نقص الزيارات الميدانية للمشرفين التربويين.
2. تدني مستوى المهارات الإدارية لدى المعلمين في المدرسة.
3. ضعف الإشراف العام عن العمل المدرسي من قبل وزارة التربية والتعليم.
4. غموض اللوائح والقوانين التي تنظم العمل المدرسي.
5. تدني مستوى المهارات الفنية لدى العاملين في المدرسة.
6. ضعف مهارات ادارة الاجتماعات المدرسية.
7. غياب الثقة بين العاملين في المدرسة.

#### ثالثاً: النتائج المتعلقة بفرضيات الدراسة ومناقشتها:

♦ الفرضية الأولى: لاختبار هذه الفرضية التي تنص على أنه (لا يوجد فروق في متوسطات استجابات مديري المدارس الثانوية ومديراتها في محافظة سلفيت عند مستوى الدلالة الإحصائية  $(\alpha = 0.05)$  نحو درجة توافر المهارات القيادية لديهم تعزى الى متغير مكان العمل.

أجري تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) وبيّن الجدول (14) والجدول (15) نتائج تحليل التباين.

الجدول (14)

نتائج تحليل التباين الأحادي لدلالة الفروق بين متوسطات استجابات مديري المدارس الثانوية لدرجة توافر المهارات القيادية لديهم في مدارس محافظة سلفيت من وجهة نظر المديرين أنفسهم تعزى الى متغير مكان العمل.

مصدر التباين	مجموع المربعات الحرة	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة (ف)	مستوى الدلالة
بين المجموعات	0.015	1	0.015	0.065	0.800
داخل المجموعات	7.356	33	0.223		
المجموع	7.371	34			

تصبح بعد فترة زمنية روتينية، بحيث يهتمون بتطبيق الأنظمة والتعليمات، وأن خبرتهم تصبح خبرة مكررة بعد سنوات الخدمة، إضافة إلى أن التشكيلات المدرسية وتنقلات المعلمين والمعلمات قليلة، مما يسهل عمل مدير المدرسة نتيجة لمعرفته بمعلمي مدرسته، وبذلك تتفق نتيجة هذه الدراسة مع نتيجة دراسة كل من دراسة بياو (Piaw, et al 2014)، وجرادات والكيلاني (Jaradat & AL Kilani, 2015). واختلفت مع نتيجة دراسة الحارثي (2008)، وأبو زعيتر (2009)، وسيامو (2013) (Siamoo).

### التوصيات والمقترحات:

في ضوء نتائج الدراسة فقد أوصى الباحثان ب:

1. عقد دورات تدريبية لإمداد المديرين بمهارات الأنماط القيادية الحديثة كالقيادة التفاعلية والموقفية والتحويلية.
2. تنظيم ورشات عمل للمعلمين لشرح أهمية المهام القيادية وتفهمها، وضرورة التعاون مع المديرين في تحقيق المدرسة للأهداف التعليمية التعليمية والتربوية.
3. العمل على تجاوز المعوقات التي تحد من امتلاك المديرين للمهارات القيادية والإدارية من خلال مرونة وتحديث الأنظمة والتعليمات النازمة لعملمهم، ومنحهم مزيداً من الصلاحيات في تنفيذ مهامهم القيادية.

4. حث المديرين وتدريبهم على التعاون مع المعلمين وإشراكهم في اتخاذ القرارات، وتنمية مهاراتهم الانسانية ومهارات التواصل وبخاصة في التعامل مع المعلمين بغية رفع روحهم المعنوية، وزيادة تقبلهم لقيادة الإدارات المدرسية لهم في العمل المدرسي، وإجراء مزيد من الدراسات في هذا المجال.

### قائمة المصادر والمراجع

#### أولاً: المراجع العربية:

1. أبو كشك، محمد نايف (2006). الإدارة المدرسية المعاصرة. عمان: دار جريس، الأردن.
2. أبو زعيتر، منير حسن (2009). درجة ممارسة المهارات القيادية لدى مديري المدارس الثانوية في محافظة غزة من وجهة نظر معلمي المرحلة الثانوية. رسالة ماجستير غير منشورة. الجامعة الإسلامية. غزة، فلسطين.
3. بانافع، سناء حسين حسن (2003). الأنماط القيادية السائدة لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية في كليات التربية بجامعة صنعاء وعدن. رسالة ماجستير غير منشورة. جامعة صنعاء، اليمن.
4. البدري، طارق (2002). الأساليب القيادية في المؤسسات التعليمية. عمان: دار الفكر، الأردن.
5. بوضياف، نوال (2014). معوقات ممارسة المدارس الثانوية للعلاقات الانسانية بمدينة المسيلة الجزائرية من وجهة نظرهم. مجلة الاكاديمية للدراسات الاجتماعية والانسانية. (12)، (64 - 71).
6. الحارثي، سعد بن عائد بن سعد (2008). درجة ممارسة مديري مراكز الاشراف التربوي للمهارات القيادية من وجهة نظرهم والمشرفين التربويين لديهم. رسالة ماجستير غير منشورة. جامعة مؤتة، الأردن.

يتضح من الجدول (14) أنه لا يوجد فروق تذكر في استجابات مديري المدارس الثانوية في مدارس محافظة سلفيت نحو درجة توافر المهارات القيادية لديهم تبعاً لمتغير مكان العمل. فالفروق ليست ذات دلالة إحصائية، فقد بلغت قيمة (ت) (0.065) وكانت (ف) تساوي (0.80) وهي ليست ذات دلالة إحصائية، مما يعني قبول الفرضية الصفرية. ويعزو الباحثان ذلك إلى أن تعيين مديري المدارس يخضع لمعايير إدارية وفنية مقننة، منذ أكثر من 10 سنوات في المدارس كافة، بما فيها الشهادة الجامعية الأولى كحد أدنى، فضلاً عن أن أدوارهم الفنية والإدارية محددة بالأنظمة والتعليمات التي تقرها وزارة التربية والتعليم، مما يقلل من التنوع والاختلاف في الأساليب الإدارية بين مديري المدارس. وبذلك تتفق نتيجة هذه الدراسة مع نتيجة دراسة الحارثي (2008) واختلفت مع نتيجة دراسة أبو زعيتر (2009)، والزبون والزبون وموسى (2010)، (Huang، 3، وسيامو (2013) (Siamoo)، وبياو (2014) (Piaw).

♦ الفرضية الثانية: لاختبار هذه الفرضية التي تنص على أنه (لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة  $\alpha=0.0$ ) في استجابات مديري المدارس الثانوية ومديراتها في محافظة سلفيت تعزى إلى متغير سنوات الخدمة.

أجري تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA). ويبين الجدول (15) والجدول (16) نتائج تحليل التباين.

#### الجدول (15)

متوسطات استجابات مديري المدارس الثانوية في محافظة سلفيت نحو درجة توافر المهارات القيادية لديهم تعزى إلى متغير سنوات الخدمة

سنوات الخدمة	العدد	المتوسط الحسابي
أقل من 5	4	4.00
5 - 10	1	4.78
11 - 16	8	4.41
أكثر من 16	21	4.30
المجموع	30	4.34

#### الجدول (16)

نتائج تحليل التباين الأحادي لدلالة الفروق بين متوسطات استجابات مديري المدارس الثانوية في محافظة سلفيت نحو درجة توافر المهارات القيادية لديهم تعزى إلى متغير سنوات الخدمة.

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة (ف)	مستوى الدلالة
بين المجموعات	0.681	3	0.227	1.052	0.383
داخل المجموعات	6.689	31	0.216		
المجموع	7.371	34			

يتضح من الجدول (16) أن الفروق بين متوسطات استجابات مديري المدارس الثانوية ومديراتها نحو درجة توافر المهارات القيادية لديهم تعزى إلى متغير سنوات الخدمة عند مستوى الدلالة  $\alpha \leq 0.0$  ليست ذات دلالة إحصائية. فقد كانت قيمة (ت) (0.383)، وقيمة (ف) تساوي (1.052) وهي ليست ذات دلالة إحصائية، مما يعني قبول الفرضية الصفرية. ويعزى ذلك إلى أن أدوار المديرين الفنية

7. ربيع، هادي مشعان(2008). تطوير الادارة المدرسية. عمان: مكتبة المجتمع العربي، الأردن.
8. الريماوي، ضياء وجيه محمد وآخرون (2016). درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية في عمان للقيادة التحولية وعلاقتها بمستوى استخدام مهارات التواصل لدى المعلمين. رسالة ماجستير غير منشورة. الجامعة الهاشمية. الزرقاء، الأردن.
9. الزيون، سليم عوده والزيون محمد سليم وموسى، سليمان زياب (2010). درجة استخدام مديري المدارس الثانوية في محافظة جرش الاردنية لاسلوب العلاقات الانسانية في الادارة المدرسية من وجهة نظرهم. مجلة جامعة دمشق. (26) 3.
10. الزهراني، مطر العمر (2006). تقويم فاعلية أداء مديري المدارس الثانوية بمنطقة الباحة في المملكة العربية السعودية. رسالة ماجستير غير منشورة. جامعة عدن، اليمن.
11. السبيعي، عبير بن عبد الله بن بحيتتر(2009)، الأدوار القيادية لمديري التربية والتعليم، في ضوء متطلبات إدارة التغيير ودرجة إمكانية ممارستها. رسالة دكتوراة غير منشورة. جامعة أم القرى، السعودية.
12. شاهين، عبير مرشد محمد (2011). درجة ممارسة المديرين الجدد للمهارات القيادية في المدارس الحكومية بمحافظة غزة من وجهة نظرهم وسبل تنميتها. رسالة ماجستير غير منشورة. الجامعة الإسلامية. غزة، فلسطين.
13. الشريقي، عباس عبد المهدي والتنج، منال محمود محمد (2010). درجة ممارسة المدارس الثانوية الخاصة في الامارات العربية المتحدة للقيادة التحولية من وجهة نظر المعلمين . مجلة علوم انسانية. السنة السابعة، عدد (45) نيسان. [www.ULUM>NL](http://www.ULUM>NL).
14. شنتاوي، نواف موس(2015)، درجة اداء مديري المدارس الحكومية والخاصة في محافظة اربد لمهامهم الادارة والفنية مجلة العلوم التربوية مجلد (27)، العدد(1)، ص.ص (19 - 37)، شباط.
15. الطويل، هاني(2001). الإدارة التربوية والسلوك التنظيمي سلوك الأفراد والجماعات في النظم. عمان: دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن.
16. عايش، أحمد جميل محمد (2005). واقع المهام القيادية لمديري المدارس ومديراتها في مدارس مرحلة التعليم الأساسي في وكالة الغوث في الأردن كما يمارسونها أنفسهم. رسالة دكتوراة غير منشورة. الجامعة الأردنية، الأردن.
17. عايش، أحمد جميل(2009): إدارة المدرسة نظرياتها وتطبيقاتها التربوية ، عمان : دار الميسرة، الأردن.
18. العجمي، محمد حسنين وحسان، حسن محمد(2010). العلاقة بين مستوى ممارسة مديري المدارس الثانوية للأدوات القيادية والإدارية ومستوى العلاقات الانسانية من وجهة نظر المعلمين في دولة الكويت، الكويت.
19. العجمي، محمد حسنين (2014). الإدارة والتخطيط التربوي\_النظرية والتطبيق. ط2. عمان: دار الميسرة، الأردن.
20. عطوي، جودت (2008). الإدارة التعليمية والإشراف التربوي\_أصولها وتطبيقاتها. عمان: دار الثقافة للنشر والتوزيع، الأردن.
21. عطوي، جودت (2001). الإدارة المدرسية الحديثة. ط1. عمان: الدار العلمية الدولية، الأردن.
22. العمري، أيمن أحمد إبراهيم(2014). درجة ممارسة مديري المدارس في محافظة الزرقاء للمهارات القيادية المستقبلية وعلاقتها بالمستوى الصحة التنظيمية من وجهة نظر المعلمين. رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الهاشمية، الأردن
23. الأغبري، عبد الصمد بن قائد(2006). الإدارة المدرسية: البعد التخطيطي والتنظيمي المعاصر. القاهرة: دار النهضة العربية للطباعة والنشر والتوزيع، مصر.
24. فهد، عبد الهادي محمد عبد الهادي وآخرون (2014). العلاقة بين مستوى ممارسة مديري المدارس الثانوية للأدوار القيادية ومستوى العلاقات الإنسانية من وجهة نظر المعلمين في دولة الكويت. رسالة ماجستير غير منشورة. جامعة الشرق الأوسط. عمان، الأردن.
25. قشطة، منى حمد (2009). درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية لمنط القيادة التربوية في ضوء المعايير الاسلامية من وجهة نظر المعلمين وسبل تفعيلها. رسالة ماجستير غير منشورة. الجامعة الاسلامية. غزة، فلسطين.
26. كنعان، نواف (1982). القيادة الادارية في المملكة العربية السعودية. الرياض: مكتبة دار العلوم، السعودية.
27. كنعان، نواف (1985). القيادة الادارية. ط (5). عمان: دار الثقافة للنشر الأردنية، الأردن.
28. كنعان، نواف سالم (2009). القيادة الادارية. عمان: دار الثقافة، الأردن.
29. مساد، عمر حسن (2005). الإدارة التعليمية ودورها في الاشراف التربوي، عمان: دار صفاء، الأردن.
30. محمد، صبري عبد الجبار (2005). المهارات القيادية لدى مديري أقسام المديرية العامة للتربية في محافظة ديالى العراقية. مجلة الفتح، العدد (22).
31. المخلافي، أمل حمد سرحان (2008). الأنماط القيادية لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية والخاصة في مدينة صنعاء من وجهة نظر المعلمين وعلاقتها برضاهم الوظيفي. رسالة ماجستير غير منشورة. جامعة الشرق الأوسط للدراسات العليا. عمان، الأردن.
32. وزارة التربية والتعليم (2012). دليل الاشراف التربوي. منشورات وزارة التربية والتعليم. رام الله، فلسطين.
33. وزارة التربية والتعليم (2008) القيادة وانعكاساتها على القائد التربوي ودور مديري المدارس. منشورات وزارة التربية والتعليم. غزة، فلسطين.
34. وزارة التربية والتعليم (2009). الإدارة العامة للتخطيط. منشورات وزارة التربية والتعليم. غزة، فلسطين.

### ثانياً: المراجع الأجنبية:

1. Al\_Jaradat, Mohamoud Khaled and AL-Kilani, Khaled Khaled Zaid (2015). *Successful Leadership Practices in School Problem Solving by The Principals of Secondary schools in Irbid Education Area. The Hashemihe University. Al\_Zarqa, Jordan.*
2. Benson, Kayiwa (2011). *Assessment of Leadership Training of Head Teachers & Secondary School Performance in Mubende District, Uganda. Unpublished Master thesis. Kyambogo University, Uganda.*
3. Herrera, Robert (2010). *Principal Leadership and School Effectiveness: Perspective from Principals and Teachers.*

*Electronic Thesis & Dissertations, Paper 1205. Western Michigan University, USA.*

4. Hung, Tiedan (2013). *Effective School leadership competencies: A Psychometric study of the NASSP 21st Century School Administrator Skills Instrument. Unpublished Doctorate Dissertations. Lehigh University, USA.*
5. Piaw, chua Yon, et al (2014). *Factors of leadership Skills of Secondary Schools . Procedia\_Social & Behavioral Sciences. Vol.116. February, Pages, 5125- 5129 Open Access.*
6. Siamo, N, Peter (2013). *Developing The Instructional Leadership Skills of High School Principals in Tanzanian. A Problem Based Learning Approach. Portland State University Dissertations & Thesis, spring 6-4, p984.*
7. Sung tong, Ekkarin (2007). *Leadership challenges to Public Secondary School Principals in the Era of Education Reform & Cultural Unrest in Border Prowinces of Southern Thailand. Unpublished Doctorate Dissertation. University of Missouri. Columbia, USA.*
8. Tornsen, Monika (2009). *Successful Principals leadership: Prerequisites, Process and Outcomes. Umea University. Sweden.*
9. Mckmimie ,B. (2011): *BPscSc Fourth Year Book. School of Psychology. University of Queensland, Australia.*