

ابنسام عبدالله عباس عسيلان

درجة مهارة

قائدات المدارس الأهلية
للمهارات القيادية في مدينة جدة





درجة ممارسة قائدات المدارس الأهلية للمهارات القيادية في مدينة جدة

إعداد الباحثة / إبتسام عبدالله عباس عسيلان

بحث مُقدم لنيل درجة الماجستير في الإدارة التربوية

إشراف / د. نهلة محمود قهوجي

أستاذ مشارك في تربية الطفولة المبكرة

معهد الدراسات التربوية العليا

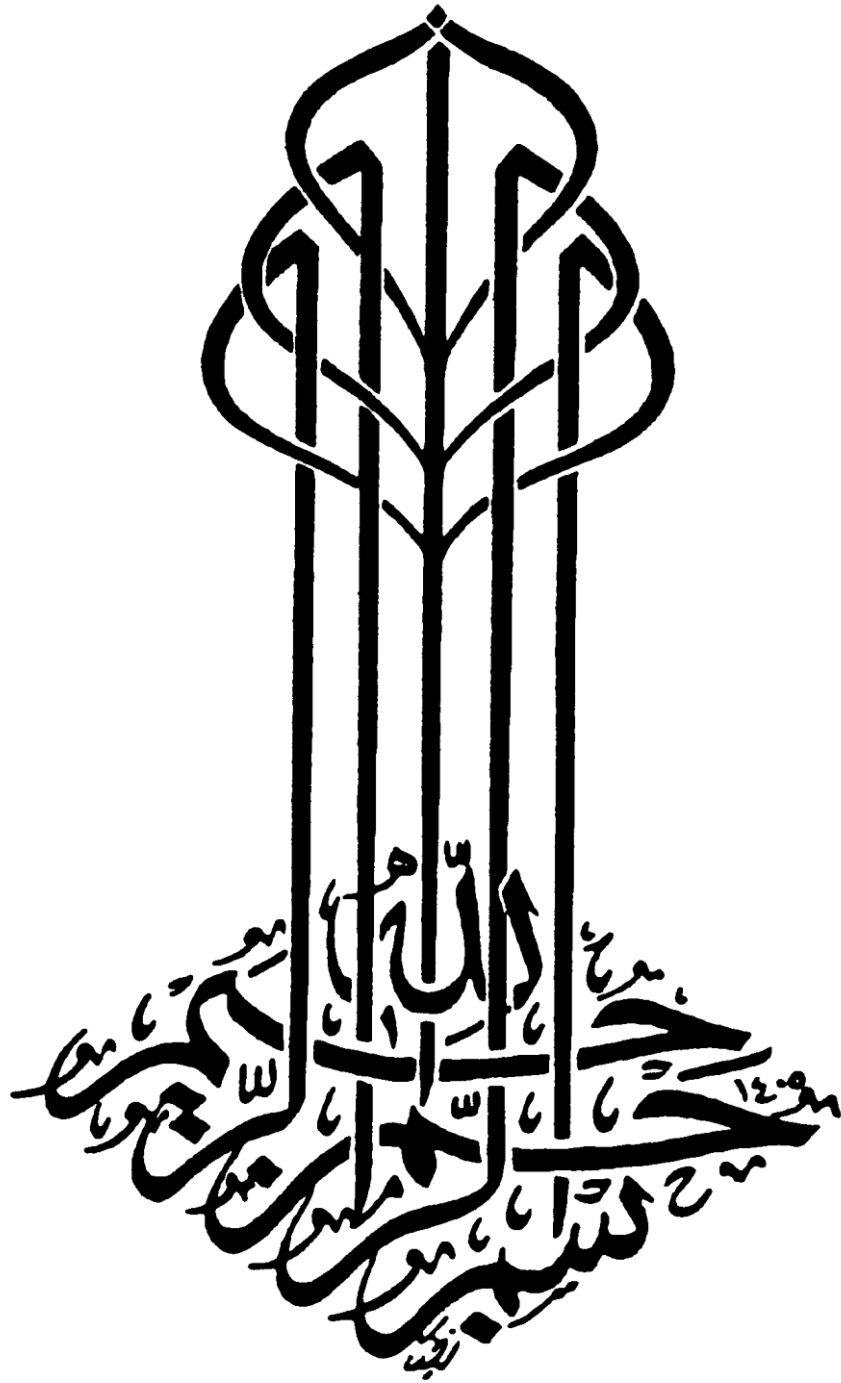
قسم الإدارة التربوية

جامعة الملك عبدالعزيز

جدة - المملكة العربية السعودية

شعبان 1438 هـ . مايو 2017م





الإهداء

إليكِ أُمي .. يامن سموتُ علمًا بكنف دعواتك وارقتيت بحنايا ابتهالاتك، كنت لي طوقًا من كل غمار

أثقلني أيتها الحبيبة

إليكِ أبي .. إلى روحك الطاهرة تلازمي كل حين لتبُث فيّ عزمًا تليدًا، عزمًا كنت تدفعني به

لأصبر حيث ارتأيت وابتغيت لي، إلا أنني بلغته متأخرًا !

عزائي أنك خلّفت من بعدك "مرام" لتواصل معي خُطاك، فكانت الروح التي أحييت روحي ..

إلى زوجي الحبيب .. الظل الوارف الذي آوي إليه شاكية فيأخذ بيدي نحو السماء ويتجاوز معي كل

عناء، كنت السند لي حتى صار الحلم واقعا

إلى أبنائي (هُتاف ، محمود ، رتال ويسار) .. مبعث تميّزي ومنطلق طموحي، أسأل الله أن أراكم

ترفلون في مدارج العلم والمعرفة تحفكم بركاته تعالى وخشيته

إلى أخي وأخواتي قرة عيني .. دعواتكم وأرواحكم الحاضرة كانت الدعم لي لأجتاز وأمتاز

وإلى كل من ابتغى لي سؤددا واسترق من دعواته دعوات لي ..

إليكم جميعا أحبتي أهديكم خلاصة جهدي ..

الباحثة



شكر وتقدير

الحمد لله ملء السماوات والأرض على ما منّ به عليّ بكرمه وفضله، وأصلي وأسلم على نبينا محمد ﷺ وعلى آله وصحبه ومن سار على نهجه إلى يوم الدين.

يسرّني أن أتقدم بوافر الشكر وعظيم التقدير ووافر الامتنان لأستاذتي الفاضلة المشرفة على البحث **سعادة الدكتورة/ نهلة محمود قهوجي** اعترافًا بفضلها وعلمها وخلقها، ولما بذلته من جهد وتوجيه وآراء سديدة، ومقترحات نيّرة، والتي ساهمت في إثراء البحث وإظهاره بهذه الصورة، ولما غمرتني به من علم غزير وخلق فاضل نبيل أثناء فترة دراستي وأثناء إشرافها على هذا البحث، فلها من الشكر أجزله، ومن التقدير أعظمه، ومن الدعاء أصدقاه.

كما أتقدم بالشكر وعظيم التقدير للأساتذة الأفاضل أعضاء هيئة التدريس على تفضلهم بتحكيم أداة البحث لكي تخرج بالمظهر اللائق الذي من خلاله حقق البحث أهدافه على الوجه الأمثل. وكذلك الشكر والتقدير لأفراد عينة البحث الذين أجابوا على الأداة بكل موضوعية وتجرد، ولكل من ساهم برأي أو نصيحة أو مساعدة .

وختمًا، أقدم اعتذارًا صادقًا لمن نسيت أن أذكره فأشكره، داعيةً العزيز الحكيم أن لا يضيع أجر من أحسن عملاً.

الباحثة

درجة ممارسة قائدات المدارس الأهلية للمهارات القيادية في مدينة جدة

الباحثة / إبتسام عبدالله عباس عسيلان

المستخلص

هدفت الدراسة إلى التعرف على درجة ممارسة قائدات المدارس الأهلية للمهارات القيادية في مدينة جدة، اتبع البحث المنهج الوصفي المسحي، وطبقت الاستبانة كأداة لجمع البيانات حول ممارسة المهارات الإدارية والمهارات الفنية من قبل قائدات المدارس، وتكونت عينة البحث من جميع مشرفات القيادة المدرسية في المدارس الأهلية الابتدائية ووكيلاتها بمدينة جدة، والبالغ عددهن (125) مشرفة ووكيلة، تم اختيارهن بأسلوب الحصر الشامل. وقد أظهرت النتائج أن ممارسة قائدات المدارس الأهلية للمهارات القيادية من وجهة نظر المشرفات جاءت بدرجة (مرتفعة)، وأن ممارسة قائدات المدارس الأهلية للمهارات الإدارية والمهارات الفنية من وجهة نظر المشرفات، جاءت بدرجة (مرتفعة)، كما أظهرت النتائج أن ممارسة قائدات المدارس الأهلية للمهارات القيادية بمدينة جدة من وجهة نظر الوكيلات جاءت بدرجة (مرتفعة)، وأن ممارسة قائدات المدارس الأهلية للمهارات الإدارية والمهارات الفنية من وجهة نظر الوكيلات، جاءت بدرجة (مرتفعة). إضافة إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في متوسط استجابات المشرفات والوكيلات في درجة ممارسة قائدات المدارس الأهلية للمهارات الإدارية والمهارات الفنية والمهارات القيادية ككل.

وكانت من أبرز توصيات البحث: تعزيز وزارة التعليم المهارات القيادية لدى قائدات المدارس الأهلية من خلال إعداد البرامج التدريبية المختصة، وفسح المجال للقائدات في تفويض بعض الصلاحيات وإتاحة قدر مناسب من اللامركزية في العمل في المدارس الأهلية، والاستفادة من عملية دمج وزارة التعليم العام والعالي وذلك بتعاون قسم التدريب مع أعضاء هيئة التدريس في الجامعات لتقديم برامج تدريبية لقائدات المدارس الأهلية، كما أوصت بتحقيق نمط القيادة التشاركية، واعتماد معايير عالية المستوى لترشيح واختيار قائدات المدارس الأهلية، وتطوير أدائهن في مجالات أنماط القيادة التربوية الحديثة، وأخيرا السعي الحثيث من قبل الباحثين في إثراء الميدان بكل ما هو جديد حول المهارات القيادية وتطويرها تماشيا مع رؤية المملكة 2030.

الكلمات المفتاحية: قائدات المدارس، المدارس الأهلية، المهارات القيادية.



The Degree of Practicing Leadership skills for Private School Leaders in the city of Jeddah

Ebtesam Abdullah Osilan

Abstract

The research aimed to identify the degree of practicing leadership skills for private school leaders in the city of Jeddah. The research followed the descriptive analytical approach, and the questionnaire was applied as a tool to collect data on the practice of management skills and technical skills for school leaders. The research sample consisted of all the educational supervisors and the assistant directors of the private elementary schools in Jeddah (125), who were representing the whole population. The results showed that the practices for leadership skills of school leaders from the supervisors' points of view reach a (high) level, where the practices for administrative and technical skills leadership of school leaders from the supervisors' points of view reach a (high) level. The results also showed that the practices for leadership skills of school leaders from the assistant directors' points of view reach a (high) level, where the practices for administrative and technical skills leadership of school leaders from the assistant directors' points of view reach a (high) level. There are no statistically significant differences between the supervisors and the assistant director in the average response of the practice of the leaders of the private schools for administrative, technical and leadership skills as a whole.

The most important recommendations of the research was to strengthen the Ministry of Education leadership skills of leaders of private schools through the preparation of specialized training programs, and allowed the leaders to delegate some powers and to allow the appropriate decentralization of work in private schools, and benefit from the merger of the Ministry of General and Higher Education, Training with faculty members at universities to provide training programs for leaders of private schools, and recommended the achievement of a participatory leadership style, the adoption of high standards for the nomination and selection of female school leaders, and the development of their performance in the areas of leadership styles And finally the keen pursuit by researchers to enrich the field with everything new about leadership skills and develop them in line with the vision of the Kingdom 2030

Keywords: school leaders, private schools, leadership skills.

قائمة المحتويات

الصفحة	المحتويات
أ	- البسملة
ب	- الإهداء
ج	- شكر وتقدير
د	- مستخلص البحث باللغة العربية
هـ	- مستخلص البحث باللغة الانجليزية
و	- قائمة المحتويات
ح	- قائمة الجداول
ي	- قائمة الأشكال
ك	- قائمة الملاحق
الفصل الأول: الإطار العام للبحث	
1	- مقدمة
2	- مشكلة البحث وأسئلته
3	- أسئلة البحث
4	- أهداف البحث
4	- أهمية البحث
5	- حدود البحث
5	- مصطلحات البحث
الفصل الثاني: أدبيات الدراسة	
7	- أولاً/ الإطار النظري
7	- المبحث الأول: القيادة
8	- مفهوم القيادة
9	- أهمية القيادة
9	- عناصر القيادة
10	- خصائص القيادة
11	- أنماط القيادة
14	- نظريات القيادة



الصفحة	المحتويات
16	- المبحث الثاني: المهارات القيادية
16	- مفهوم المهارات القيادية
17	- أنواع المهارات القيادية
22	- ثانيا/ الدراسات السابقة
22	- الدراسات المحلية والعربية
29	- الدراسات الأجنبية
33	- التعليق على الدراسات السابقة
	الفصل الثالث: الطريقة والإجراءات
36	- منهج البحث
37	- مجتمع وعينة البحث
38	- أداة البحث (الاستبانة)
42	- إجراءات تطبيق أداة البحث
42	- المعالجة والأساليب الإحصائية المستخدمة
	الفصل الرابع: عرض نتائج البحث وتفسيرها ومناقشتها
45	- نتائج السؤال الأول ومناقشتها وتحليلها
53	- نتائج السؤال الثاني ومناقشتها وتحليلها
62	- نتائج السؤال الثالث ومناقشتها وتحليلها
63	- نتائج السؤال الرئيس ومناقشتها وتحليلها
65	- ملخص النتائج
66	- التوصيات
67	- المقترحات
68	- قائمة المراجع العربية
72	- قائمة المراجع الأجنبية
75	- قائمة الملاحق

قائمة الجداول

الصفحة	الجدول	رقم الجدول
37	التكرارات والنسب المئوية لأفراد عينة البحث موزعين وفقا للمسمى الوظيفي	.1
40	معاملات ارتباط بيرسون بين درجات كل عبارة والدرجة الكلية للمحور الذي تنتمي إليه العبارة	.2
41	معاملات الارتباط بين درجة كل محور والدرجة الكلية للاستبانة	.3
41	معاملات ثبات ألفا كرونباخ طبقا لمحاور الاستبانة	.4
43	درجة الممارسة للمهارات القيادية حسب مقياس ليكرت	.5
43	المتوسط المرجح لإتجاه مقياس ليكرت الخماسي	.6
45	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والترتيب لاستجابات أفراد العينة حول درجة ممارسة قائدات المدارس الأهلية للمهارات الإدارية من وجهة نظر المشرفات مرتبة تنازليا	.7
48	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والترتيب لاستجابات أفراد العينة حول درجة ممارسة قائدات المدارس الأهلية للمهارات الفنية من وجهة نظر المشرفات مرتبة تنازليا حسب المتوسطات الحسابية	.8
51	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة ممارسة قائدات المدارس الأهلية للمهارات القيادية بمدينة جدة من وجهة نظر المشرفات	.9
53	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والترتيب لاستجابات أفراد العينة حول درجة ممارسة قائدات المدارس الأهلية للمهارات الإدارية من وجهة نظر الوكيلات مرتبة تنازليا حسب المتوسطات الحسابية	10
57	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والترتيب لاستجابات أفراد العينة حول درجة ممارسة قائدات المدارس الأهلية للمهارات الفنية من وجهة نظر الوكيلات مرتبة تنازليا حسب المتوسطات الحسابية	11
60	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة ممارسة قائدات المدارس الأهلية للمهارات القيادية بمدينة جدة من وجهة نظر الوكيلات	12



الصفحة	الجدول	رقم الجدول
62	نتائج اختبار تحليل مان ويتي (Mann-Whitney) لدلالة الفروق بين متوسطات درجة ممارسة قائدات المدارس الأهلية للمهارات القيادية بمدينة جدة تُعزى لمتغير المسمى الوظيفي	13
64	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة ممارسة قائدات المدارس الأهلية للمهارات القيادية بمدينة جدة	14

قائمة الأشكال

الصفحة	الشكل	رقم الشكل
38	توزيع عينة البحث حسب المسمى الوظيفي	1



قائمة الملاحق

الصفحة	عنوان الملحق	رقم الملحق
77	قائمة بأسماء المحكمين	1
79	الاستبانة في صورتها النهائية	2
82	المخاطبات	

الفصل الأول: الإطار العام للبحث

مقدمة

مشكلة البحث وأسئلته

أهداف البحث

أهمية البحث

حدود البحث

مصطلحات البحث



الفصل الأول

الإطار العام للبحث

مقدمة

الحضارة تعني التقدم في سلوك الإنسان وضميره وإنسانيته، فبرغم تعاقب السنين على حضارات مضت، وتقدم عصرنا الحالي، إلا أننا لانزال نقف بانبهار أمام كل حضارة منها، لأننا ندرك أن نجاحها نتيجة نظام إنساني قيادي لمجتمعه تميّز بقيادته الإدارية في بناء الإنسان بشكل خاص، وبناء الدولة والمجتمع بشكل عام، بإرادته النموذجية وأدائه المتقاني، ليصل اليوم معزلاً تلك الإرادة وذلك الأداء بالمنهج العلمي الصحيح للقيادة، ويبذل جهده في ميدان العمل القيادي رغبة في إحداث عملية التنمية والتغيير (حمدي، 2013).

و كما أن لكل نجاح ركائز أساسية يُعزى إليها ، فالمنظمة كذلك - بغض النظر عن مجال عملها أو تبعيتها - تتركز في نجاحها على قيادة فاعلة ، وكوادر بشرية متميزة، ورسالة توحد رؤاها وقيمها ، تلك المكونات - بتكاملها وتناغمها - تدفع بالمنظمة نحو تجويد العمل وإنجازه ، مما يمنحها ميّزات تُمكنها من الإبداع والابتكار والريادة وتحقق لها السبق (شاهين، 2011). وإذا كانت مكونات النجاح تلك أمر لازم؛ فإن القيادة الإدارية هي حجر الزاوية ورأس الرمح لكل ما من شأنه إنجاح المنظمة وتحقيق ماتصبو إليه من أهداف تتحقق في المجتمعات على اختلافها، كونها العنصر الأهم في تقدم الأمم؛ إذ أنها عبارة عن نشاط يهدف لتنسيق جهود الأفراد والجماعات بهدف تحقيق غايات معينة بكفاءة وفاعلية، مع الاستغلال الأمثل للإمكانيات المتوفرة (عابدين، 2014).

إن تحديد مفهوم القيادة الإدارية تحكمه عوامل متعددة تتسم بالتغيير، كالزمن والبيئة وقيم وأهداف المجتمع وما يرغب تحقيقه من خلالها، إضافة للعوامل الاجتماعية والثقافية والسياسية وغيرها، إلا أن ما أجمعت البحوث والدراسات عليه، الحاجة القوية لقيادة إدارية تربوية لا سيما إدارة المدارس والمنظمات

التعليمية؛ لتسلحها بقاعدة عريضة من المداخل والأساليب والأنماط القيادية للاستخدام في المواقف المناسبة (حسان والعجمي، 2013).

و العاملين عادة بحاجة إلى من يوجههم ويحفزهم ويشجعهم من أجل تحقيق رؤى المنظمة وأهدافها، ويقودهم صوب الإبداع المستقبلي من خلال إنجازهم المتمم بالكفاءة العالية، والفاعلية الخلاقة، والتي لن تتجلى إلا بقيادة محكمة مؤثرة في سلوكياتهم وأفعالهم واتجاهاتهم للعمل برغبة وجد (السكرانة، 2014). إضافة إلى أن الاتجاهات الجديدة في الإدارة تركزت حول مايتصل بالتربية باختلاف جوانبها، ثقة منها بأنها تشكل مردودا كليا للمجتمع، والقيادة تُعد لب العملية الإدارية التربوية، إذ أنها مصدر نجاح المنظمة وتقدمها وتمييزها؛ فهي تستوجب إدراكا واعيا، وعقلا مُلماً بمهارات وقدرات متنوعة تُمكنها من الرقي بأهداف المنظمة التربوية، وتجعلها تواكب ركب التطور السريع متى ما تمتعت تلك القيادة بالمهارات المعينة لها على أداء مهامها (القحطاني، 2016).

ولأن القائد هو العنصر الأهم في المؤسسات التربوية والمسؤول الأول عن مهام الموظفين والتنسيق بين الرؤساء ومرؤوسيهم فإنه يجب أن يتسم بالمهارات القيادية ليؤدي مهامه الكلية، والتي لا تعكف على المهارات الإدارية فحسب بل تتضمن مجموعة من المهارات للقيام بمهام وأدوار إدارية مختلفة، توجب على القائد التحلي بها لتعيينه على القيام بتلك المهام الملقاة على عاتقه بتنوعها واختلافها وخاصة المهارات الإدارية والتي حظيت باهتمام الباحثين والمختصين مما دعاهم لتطويرها (الرشايدة، 2009).

مشكلة البحث

مما سبق نجد أن القيادة للتنظيمات الإدارية تستدعي أن يكون كل من يشغل منصبا قياديا أكثر من مجرد ممارس للسلطة؛ إذ يجب عليه القيام بأدوار مختلفة تتطلب عددا من المهارات والتي قد تختلف درجة توافرها من شخص لآخر، لا سيما وأنها اتسعت وتنوعت لتشمل مجالات متعددة كالمهارات الذاتية والإنسانية والفكرية والفنية والإدارية . ومع أن توافر تلك المهارات ضرورة لكل قائد تربوي كي يتمكن من



قيادة المؤسسة التي يديرها، وإحداث التغيير المرغوب فيها، إلا أن نسبة من المدارس الأهلية لازالت تعاني من بعض الخلل في ممارسة تلك المهارات القيادية (والتي يمكن تسليط الضوء عليها في جانب المهارات الإدارية والفنية)، اتضح ذلك من خلال خبرة الباحثة - في التعليم الأهلي - والتي بلغت عقداً كاملاً ، إضافة إلى مشاهداتها - كولي أمر وفي مدارس متعددة - من تولي ملاك تلك المدارس لمهام القيادة فيها برغم افتقارهم للمهارات القيادية والتي ينبغي توافرها لديهم؛ لما لها من دور بارز في تحقيق أهداف المدرسة كمنظمة تربية تعليمية.

إضافة إلى أن البحث الحالي يأتي استجابة للعديد من التوصيات للدراسات المختلفة كدراسة الشهري (2015) والتي أوصت بضرورة الاهتمام بالمهارات القيادية لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية، وأكدت على الأهمية المتزايدة بالمهارات القيادية المختلفة، وأن تدنيها يعني عدم تمكن رؤساء الأقسام من القيام بمهامهم بالمستوى المطلوب، ودراسة دباش (2013) والتي أكدت على أهمية ممارسة القادة للمهارات الإدارية والفنية والإنسانية، والعمل على إلحاقهم بالدورات التدريبية بمجال القيادة، ودراسة (2014) Piaw التي أوصت بأهمية العمل على النهوض بمستوى المهارات الفنية والتنظيمية والاستراتيجية والإدارية لمديري ومديرات المدارس.

وعليه، فقد انبثق من مشكلة البحث السؤال الرئيس التالي :

ما درجة ممارسة قائدات المدارس الأهلية للمهارات القيادية بمدينة جدة ؟

ويتطلب هذا السؤال الإجابة على الأسئلة الفرعية التالية :

1. ما درجة ممارسة قائدات المدارس الأهلية للمهارات القيادية - في مدينة جدة - من وجهة نظر

المشرفات؟

2. ما درجة ممارسة قائدات المدارس الأهلية للمهارات القيادية - في مدينة جدة - من وجهة نظر

الوكيلات؟

3. هل يوجد اختلاف في وجهات النظر بين المشرفات والوكيلات في درجة ممارسة قائدات المدارس

الأهلية للمهارات القيادية - في مدينة جدة ؟

أهداف البحث

يهدف البحث إلى التعرف على:

1. درجة ممارسة قائدات المدارس الأهلية للمهارات القيادية بمدينة جدة من وجهة نظر المشرفات.
2. درجة ممارسة قائدات المدارس الأهلية للمهارات القيادية بمدينة جدة من وجهة نظر الوكيلات.
3. الكشف عن الاختلاف في وجهات النظر بين المشرفات والوكيلات في درجة ممارسة قائدات المدارس الأهلية للمهارات القيادية.

أهمية البحث

من المؤمل أن يستفيد من نتائج هذا البحث كل من الفئات التالية :

- صانعو القرار في وزارة التعليم، وذلك بإعداد البرامج والدورات التدريبية اللازمة للنهوض بمستوى المهارات القيادية لدى القائدات تجاه منظماتهم التعليمية.
- الإدارة التعليمية بجدة من حيث تعريفهم بواقع ممارسة قائدات المدارس الأهلية للمهارات القيادية.
- قائدات المدارس لاسيما المدارس الأهلية من حيث تطوير مهاراتهم القيادية والاستفادة من برامج التنمية.
- المعلمات في سلك التعليم للإعداد المسبق لهن إن تولين القيادة المدرسية فيما بعد .
- الباحثون في الإدارة التربوية؛ ليواصلوا البحث عما يثريها وثرى المختصين بها.



حدود البحث

- الحدود المكانية: وتتمثل في المدارس الأهلية للبنات بمدينة جدة تعليم عام، ومكاتب تعليم البنات.
- الحدود البشرية: اقتصر البحث على قائدات (مديرات) ووكيلات مدارس المرحلة الابتدائية، ومشرفات القيادة المدرسية بمدينة جدة.
- الحدود الزمانية: أجري البحث الحالي في الفصل الدراسي الثاني عام (1437هـ / 1438هـ).
- الحدود الموضوعية: اقتصر البحث على المهارات الإدارية والفنية لقائدة المدرسة وفقاً للدليل التنظيمي.

مصطلحات البحث

المهارات القيادية Leadership Skills:

- التعريف الاصطلاحي: عرّفها أبو زعيتر (2009) ما يمتلكه مدير المدرسة من قدرات تعينه على القيادة بكفاءة، وأداء ما يوكل إليه من مهام خير أداء.
- التعريف الإجرائي: مجموعة من المهارات والممارسات الإدارية والفنية، والتي تمكن قائد المدرسة من أداء المهام الموكلة إليه بكفاءة وفاعلية لتحقيق الأهداف المنشودة، والرقى بمستوى العملية التعليمية والتربوية في المدرسة.

قائد المدرسة School Leader:

- التعريف الاصطلاحي: عرّفته وزارة التعليم في الدليل التنظيمي الإصدار الثالث (1437هـ) بأنه المسؤول عن قيادة المدرسة تربويًا وتعليميًا لتحقيق الأهداف المنشودة.
- التعريف الإجرائي: هو المسؤول الأول في المدرسة، ويتطلب عمله ممارسة المهارات الإدارية والفنية لقيادة المدرسة.

الفصل الثاني: أدبيات البحث

أولاً/ الإطار النظري

المبحث الأول: القيادة

المبحث الثاني: المهارات القيادية

ثانياً/ الدراسات السابقة

الدراسات المحلية والعربية

الدراسات الأجنبية

التعليق على الدراسات السابقة



تناول هذا الفصل جزئين رئيسيين هما الإطار النظري والدراسات السابقة، حيث اختص الجزء الأول بتقديم مبحثه الأول عن القيادة، وفي مبحثه الثاني عن مهارات القيادة، وفيما يختص بالجزء الثاني من هذا الفصل، فقد تناول عرض الدراسات السابقة في قسمين حيث استعرض القسم الأول عرض الدراسات المحلية والعربية والدراسات الأجنبية ذات الصلة بالدراسة الحالية، في حين جاء القسم الثاني بالتعليق على الدراسات السابقة.

الجزء الأول: الإطار النظري

تناول الإطار النظري في المبحث الأول القيادة من حيث مفهومها، وأهميتها، وعناصرها، وخصائصها، وأنماطها، ونظريات القيادة، فيما تناول المبحث الثاني المهارات القيادية من حيث مفهومها، والمهارات بأنواعها مع التركيز على المهارات الإدارية والفنية.

المبحث الأول: القيادة

منذ القدم والعالم يُمدد القائد ويحتفي به وينسب إليه فضل وشرف تقدم جماعته بغض النظر عن السمات التي تقلدها، فهو يمثل النجاح الحتمي والنمو، حتى توالى الدراسات والتجارب والأبحاث والتي أثبتت أن الإدارة لا تعني القيادة، وأن القيادة تقتصر على الأكفاء ممن أدركوا طبيعتها وأهميتها وهذا يعني أن القيادة أوسع وأكثر شمولاً من مفهوم الإدارة (جراوت وفيشر، 2013).

وقد برزت مكانة القيادة بين الأفراد والجماعات وعلى صعيد الأمم؛ إذ أدركت أنها الحافز الأعظم والمحرك الأقوى للتقدم والابتكار وبمثابة نبض العمل بتسييره وحفزه، كل ذلك شكّل المكانة العظمى لمفهومها لدى العلماء والباحثين في العلوم ذات الصلة كعلم الاجتماع وعلم النفس فظهرت تعريفات متعددة حولها اختلفت وتباينت فيما بينها، ذلك الاختلاف في تعريف القيادة نتج بناء على العوامل المحيطة والمؤثرة عليها كالثقافية والسياسية والبيئية وغيرها، وكذلك المنظور الذي يعتد به الباحث حين تحديده لمفهوم القيادة (دحلان، 2015).

مفهوم القيادة

تعددت التعريفات للقيادة واختلفت، فمنهم من نظر إليها من جهة تربوية، ومنهم من اعتبرها وظيفة اجتماعية، ومنهم من ربطها بشخصية القائد، لذا يصعب أن تجد تعريفًا موحدًا جامعًا لها، حيث ذكر الفهيدي (2009، 3) "أن تحديد مفهوم القيادة تحكمه مجموعة من العوامل المتغيرة كالبينة والزمن، والعوامل السياسية والاجتماعية والثقافية، والنظام الإقليمي في المجتمع، والأهداف المراد تحقيقها". وقد عرفتها مددين (2013، 22) بأنها "فن التعامل مع الآخرين على اختلاف أجناسهم وثقافتهم ودياناتهم وأنماط سلوكهم، والقدرة على كسب احترامهم، وطاعتهم، وثقتهم، وتعاونهم".

وعرفت القيادة بأنها التأثير الموجه نحو طاقات الآخرين _ ضمن عملهم الجماعي _ والنتائج عن فرد لديه إمكانياته وقدراته التي تميزه عن بقية أفراد مجموعته (نجم، 2011). وأشار السميع وطبية (2009) بأن القيادة هي سلطة مُعترف بها يستمدها فرد من داخل أفراد المجموعة لتحقيق أهدافها. في حين عرفها عوض الله (2013) بأنها ما يتم بين الأفراد والجماعات من أعمال وسلوكيات تستدعي السير نحو إنجاز الأهداف التربوية المشتركة بينهم، مما يعني التفاعل الذي يقود إلى إضافة جديدة للفرد والجماعة.

ويرى الغامدي (2013) بأن القيادة تتمثل في شخص قادر على إحداث التأثير على فرد أو مجموعة أفراد لتحقيق غاية متفق عليها ولن يتم ذلك إلا بكفاءته العالية التي تمكنه من تحفيزهم ونيل تعاونهم. كما عرفها العميان (2013) بأنها مدى التأثير على الآخرين مع توجيه مجهوداتهم تجاه غايات التنظيم لتحقيقها. وهي من وجهة نظر أبو الكشك (2006) تلك العمليات التي يقوم بها قائد المنظمة أو المؤسسة من تخطيط وتنسيق وتوجيه وتنظيم ورقابة فيوجه بها جهود العاملين وأداءهم ويحثهم على تحقيق الأهداف وذلك بتأثيره عليهم بالمودة وطيب العلاقات بهدف تحقيق الكفاءة. وتذكر الغشيان (2010) بأن القيادة هي ما يمارسه المدراء لتحفيز مرؤوسهم للقيام بأعمال ذات قيمة وفاعلية.



وتلاحظ الباحثة من خلال ماسبق بأن القيادة تستند على العمل المؤسسي التعاوني بما فيه من تحفيز وتأثير ومشاركة للوصول للأهداف المنشودة.

أهمية القيادة

تظهر أهمية القيادة عند إدراك الاختلافات بينها وبين الإدارة، فالإدارة تُعنى بالعمل الروتيني في حين القيادة تضيء صبغة التجديد والتطوير على العمل وتبث فيه الحياة ليتسم معها بالديناميكية والمرونة التي من شأنها إنشاء بيئة مهنية متميزة (السعود، 2013).

والقيادة بمثابة الأداة الفاعلة في مجال العمل، إذ مهما بلغت كفاءة العاملين في التنظيم وتعددت مواهبهم تظل الحاجة ضرورية وملحة لقيادة موجهة تقود المنظمة وتشكل حلقة الوصل بين العاملين فيها وبين خططهم وتصوراتهم المشتركة، لتحمل المسؤولية في تحقيق أهداف المؤسسة، مما يعني أنها تشكل مصدر النجاح والتقدم والإنجاز (حسين، 2011).

وهكذا فإن أهمية القيادة تكمن في تشعبها في جميع جوانب العملية الإدارية مما يجعلها أساساً لها ومحوراً ترتكز عليه ومقياساً يحكم به على تقدم التنظيم الإداري وتطوره ونموه. فالقيادة الإدارية تتمثل في تحقيق التكامل بين الجوانب الإنسانية والتنظيمية والاجتماعية وغيرها وتوجيهها وتحفيزها، إذ أنها بمثابة منطلق السياسات والاستراتيجيات والمفاهيم الإدارية، وحلقة الوصل بين العاملين وماتم تصوره من خطط مستقبلية للمنظمة، وبالتالي فهي داعم إيجابي قوي يسعى للتخلص من السلبيات التنظيمية ما أمكن، وكذلك السيطرة على المشكلات وحسمها (كنعان، 2009).

عناصر القيادة

أن أول عناصر القيادة القائد، وهو فرد من الجماعة لديه القدرة على إحداث أثر في سلوكيات جماعته وتوجيهها، وثانيها تلك الجماعة من الناس والتي لها أهداف تشترك فيما بينهم ويعملون على تحقيقها وتسمى المرؤوسين، وثالث العناصر الموقف وهو الجو الذي يتفاعل فيه الأفراد مع قائدهم وهو

كذلك ما يختصر نظرية الموقف والتي ترى أن الأفراد يكونون قادة في مواقف معينة تتطلب منهم ذلك، وتستحث مهاراتهم وقدراتهم (القثامي، 2017).

وأشار كل من وصوص والجوارنة (2017) أن للقيادة عناصر لا بد من وجودها مجتمعة، وتتطلب التعاون الفعال بين مجموعة من الأفراد خلال حدث محدد، وأن هناك ثلاثة عناصر رئيسية لا بد من توفرها للقيادة تتمثل في وجود مجموعة من الأفراد تربطهم علاقة تنظيمية، وتختلف مسؤولياتهم حسب مكان عملهم في المنظمة، كما أنه يجب أن يكون لهذه الجماعة قائد لديه القدرة على التأثير بهم، ويقوم على توجيههم وإرشادهم والتعاون معهم، كما أن تعاون الجماعة مع القائد أمر ضروري لتحقيق الأهداف المشتركة. ويجب أن تتوافر عملية التأثير وتكون بصورة إيجابية، حيث يقوم بها القائد نحو المرؤوسين بهدف توجيه نشاطهم وجهودهم في الاتجاه الصحيح لتحقيق أهداف المنظمة، ولتحقيق عملية التأثير الإيجابي يجب أن يمتلك القائد مهارات القيادة المتعددة، كما أن عليه اتباع مایؤثر في الجماعة ويحقق لها الرضا لا الإكراه.

خصائص القيادة

تستدعي العلاقات القائمة بين الفرد والجماعة في المنظمات وجود القيادة، فالقائد يراقب وينظم ويشرف ويوجه المرؤوسين في سلوكياتهم ومواقفهم نحو تحقيق الأهداف المشتركة، دون إخلال بالأنظمة المتبعة أو القوانين أو الأعراف والتقاليد، والهدف من ذلك الوصول بالمنظمة إلى تحقيق ما تصبو إليه دون العبث بالأنظمة أو إخلال بأمن المرؤوسين، وهذا يؤكد على أن القيادة تتصف بالنشاط والتأثير والتعاون الفعال. وأشار العجمي (2015) أن القيادة هي عملية تأثير في المرؤوسين لتحقيق هدف أو أهداف متفق عليها، ويأتي التأثير عن طريق الحوار والتفاهم والاقتران لا عن طرق الأمر والتسلط، كما أن القيادة تحتاج إلى النشاط والحركة لأن القائد يتعامل مع مرؤوسين يمتلكون قدرات مختلفة، والقائد الفعال هو الذي يستطيع أن يوجه هذه القدرات توجيهًا إيجابيًا لا توجيهًا سلبيًا، والقيادة تقوم على التعاون الذي



يسعى القائد إلى خلقه بين أفراد المنظمة عند تنفيذ الأهداف المشتركة، وللقيادة كذلك هدف أساسي ومن واجب القائد أن يحفز المرؤوسين حتى ينشطوا من أجل تحقيق هذا الهدف، وعلى القائد الفعال تشجيع التعاون الإيجابي بدلاً من التنافس السلبي بين المرؤوسين، مع الاعتقاد بأهمية تدريب المرؤوسين وأنه يساعدهم على تنفيذ أعمالهم بصورة أفضل، كما يتوجب على القائد النظر إلى المشاكل التي تحدث على أنها فرص للتعلم، فيسعى إلى دراسة أسباب المشكلة وتحديد أساليب حلها لضمان عدم تكرارها مرة أخرى. وتزى الباحثة أن نجاح المؤسسة التربوية في أداء مهامها لا يأتي إلا بالقدر الذي تمتلكه قائدة المدرسة من قدرات فاعلة وتوجيه سليم للمعلمات، وامتلاكها القدرة التحليلية للمستقبل وذلك بدراسة الواقع والإمكانات المتاحة، والعلاقات الاجتماعية، والانتماء لبيئة المدرسة، والعمل على تهيئة البيئة المدرسية حتى يسودها التفاهم والتعاون المشترك من أجل تحقيق الأهداف التعليمية التعلمية المشتركة، وعلى القائدة أن تتصف بالصبر والمثابرة في مواجهة التحديات التي تقف دون تحقيق الأهداف المرجوة، وعليها إتباع العدل والإنصاف بين جميع المعلمات حتى تنال تقديرهن واحترامهن.

أنماط القيادة

هناك عدة مداخل تسعى لتوضيح أنماط القيادة، تتجسد غالبيتها فيما يمارسه القائد من سيطرة وسلطة، ويمكن تصنيف أهم أنماط القيادة تجاه المرؤوسين ودرجة تركيز السلطة كالآتي:

أولاً: النمط الأتوقراطي

هي القيادة التي تتركز حول القائد، ولها مسميات متعددة منها: النمط المتحكم أو الاستبدادي، أو النمط الفردي، أو النمط الأمر، أو النمط الديكتاتوري، أو النمط التسلطي، الذي يظهر من خلال النفوذ المتمركز في القائد، واحتكاره السلطة وتفرد به بكل الإجراءات والعمليات القيادية، وكذلك سيطرته على أساليب الثواب والعقاب، (الروقي، 2012).

ويتميز هذا النوع من القيادة بانفصال القائد عن الجماعة، وتركيز اهتمامه على كسب رضا رؤسائه بأي شكل من الأشكال، لضمان عدم وجود أي نوع من المعارضة لممارساته، ويسيطر القائد على جميع العمليات الإدارية ابتداء من التخطيط، وانتهاء بالمتابعة فهو المهيمن على الأدوار الإدارية، ولا يفوض السلطة، ويعتبر في ذات الوقت تفويض السلطة انتقاص من حقه كقائد وحيد (القرشي، 2013).

ثانياً: النمط الديمقراطي

يعتمد النمط الديمقراطي على إشراك المرؤوسين في بعض المهام والمشاركة مما يزيد من فاعلية وأداء العاملين، وتتوزع وظائف القيادة بين الأعضاء ويكون القائد جزءاً من نسيج فريق العمل، ويكون لأعضاء جماعة العمل رأي أو إسهام أكبر في تصميم السياسات والإجراءات، ونظام الحوافز، وصنع القرارات، ويرى القائد الديمقراطي أن الصواب ليس حكراً عليه فقط ويتيح الفرصة لمرؤوسيه للمشاركة والاختراع، ويحترم الجميع (كنعان، 2009).

ويلجأ القائد الديمقراطي بصفة دائمة إلى مشاوره مرؤوسيه وإشراكهم معه، ليس في دراسة المشكلات فحسب ولكن في اتخاذ القرارات كذلك. وهو بالإضافة إلى ذلك تجده يفوض جزءاً من سلطاته ويهدم جدران المركزية المطلقة، وبذلك يعين مرؤوسيه على حسن التصرف وسرعته وعلى المشاكل اليومية وعدم تعطيل عجلة الإنتاج، ويعمل كذلك إلى تدريبهم على تحمل المسؤولية ويأخذ بيدهم بطريقة النمو الإداري (الشريف، 2017).

ثالثاً: النمط الحر/غير الموجه

يطلق عليها البعض القيادة الفوضوية كونها تقوم بإعطاء الفرد مطلق الحرية في أن يفعل ما يشاء، أما البعض الآخر فيطلق عليها القيادة الترسلية أو الفوضوية أو سياسة إطلاق العنان، أو المتساهلة، كما يصل البعض بتسميتها بالقيادة المتخلية أو قيادة عدم التدخل، وتعرف القيادة الحرة بأنها القيادة التي تؤمن بالحرية المطلقة والكاملة لأعضاء المنظمة، ومنحهم حق تحديد كل شيء بإرادتهم المنفردة، ودون



أدنى تدخل من القائد، الذي يتسم دوره بالطابع السلبي، ويختص المرؤوسون أعضاء المنظمة وفقاً لهذا التعريف بمهمة تحديد أهداف المنظمة، ورسم خططها، وحل مشكلاتهم بإرادتهم المنفردة، وتدريب أنفسهم، وتقسيم العمل وتحديد طرق أدائه واتخاذ القرارات باتفاق جميع الأعضاء، دون أدنى تدخل من القائد (القرشي، 2013).

وأهم خصائص هذا النمط ترك القائد لأعضاء الجماعة الحرية الكاملة في اتخاذ القرارات، والقائد يمد الأفراد بالمواد، ويعرفهم بالعمل وعلى استعداد لإعطاء أي معلومة لمن يسأل دون القيام بأي عمل، ولا يصدر عنه أي تعليمات، بل يترك لأفراد الجماعة أن يقوموا بالأعمال كيفما يريدون، والاجتماعات في ظل هذا النمط تنتم بطول المدة لأن القائد يترك للجميع طرح أفكارهم ومقترحاتهم والدفاع عنها دون تدخل منه في عملية التوفيق بين الأطراف المجتمعة، وهذا النمط يصلح عندما يحسن القائد اختيار من يفوضهم للسلطة من المرؤوسين (الروقي، 2012).

رابعاً: النمط التشاركي

اصطلاح حديث نابع من مفهوم الديمقراطية في الإدارة، وتقوم فلسفة هذا النوع من الإدارة على قيام المدير بعرض المشاكل الإدارية على مرؤوسيه، ثم تداول النقاش فيها ثم اتخاذ القرار الجماعي وخطوات علاجها، أي أنها عبارة عن إشراك المرؤوسين في اتخاذ القرارات الإدارية وهي بذلك تحمل معنى الاشتراك النفسي والعاطفي للفرد في نشاطات المجموعة، التي يعمل بها بشكل يشجعه على تحقيق أهدافها، على أن يتحمل المسؤولية الجماعية معهم، والقيادة التشاركية لا يمكن أن تحدث في فراغ، وإنما يجب أن تكون جزء من فلسفة شاملة تطبق داخل المنظمة نفسها وسيحتاج المديرون إلى تعلم كيفية المشاركة والإفصاح عن المعلومات، وكيفية تهيئة الفرص للأفراد والمجموعات لكي يستغلوا مواهبهم ويشجعوا نموهم وتطورهم من خلال التقويم ونظام المكافآت (الشريف، 2017).

والقيادة التشاركية تهتم بتوفير بيئة تسود فيها الرقابة الذاتية، فلا يحتاج القائد إلى رقابة صارمة، لأن العاملين شركاء في النجاح والفشل (القرشي، 2013).

نظريات القيادة

أسفرت أهمية القيادة إلى ظهور العديد من البحوث والآراء المختلفة حولها، مما أدى إلى ظهور عدد من النظريات الأساسية التي وقفت على طبيعتها وأبعادها ولأهمية الأمر فإن من المهم التطرق لتلك النظريات التي اختلف أصحابها في تحديد مفهوم القائد (العجمي، 2015).

أولاً: نظرية الرجل العظيم

تُعد هذه النظرية من أبسط نظريات القيادة برغم اعتقاد نسبة كبيرة من الناس بها أكثر من أي نظرية قيادية أخرى، فتنطلق من الافتراض المعتمد بأن القائد يولد بمواهب نافذة وقدرات خارقة تقتصر عليه دون غيره وقد لا تتكرر كثيراً (السعود، 2013).

وقد تعرضت هذه النظرية لعدد من الانتقادات كتجاهلها لأثر عوامل الموقف في القيادة وإغفالها لدور الظروف السياسية والاجتماعية المحددة في صناعة القائد (أبو عيدة، 2010). وعدم شموليتها إذ لم تأخذ في الاعتبار المتغيرات الأخرى المؤثرة على فاعلية القيادة؛ فهي ظاهرة معقدة لا تلتزم دوراً وظيفياً محددًا ولا شكلاً ثابتاً (البناء، 2013).

ثانياً: نظرية السمات

تشير هذه النظرية إلى أن القادة لديهم سمات من الممكن اكتسابها ولاتعد وراثية كما زعم أصحاب نظرية الرجل العظيم، بل يُعتمد معيار النجاح والتمكين القيادي من خلال ما اشترك فيه الزعماء والقادة من سمات مكنتهم من القيادة فهي توهمهم للقيادة وتلازم نجاحهم بجماعاتهم (العتيبي، 2017). وقد اتفق على مجموعة من السمات التي يشترك بها القادة؛ كالقدرة على التوجيه، والشجاعة، والذكاء، والطلاقة في الكلام وسرعة البديهة، وكذلك السمات الجسمية والشخصية والتي يفنقر إليها غير القادة من التابعين، وبهذا فإن



هذه النظرية تركّز على سمات القيادة الناجحة التي من شأنها إحداث التغييرات الإيجابية في المرؤوسين (عطوي، 2015).

ثالثاً: نظرية الموقف

ظهرت هذه النظرية كردة فعل لنظرية السمات، وتتلخص في عدم اشتراط توافر ذات السمات للقائد في كل المواقف، بل بإمكان القائد التعامل مع الموقف بحسب مكوناته وطبيعته وظروفه؛ أي أن السمات القيادية تتوقف على العوامل المحيطة بالموقف الذي يتطلب ظهور المهارات القيادية والصفات التي تثبت نجاح الشخص كقائد قادر على التعامل مع المواقف والسيطرة عليها؛ مما يعني أنها تركّز على مقدرة القائد وكفاءته على التكيف مع ما يواجهه من ظروف الموقف (القحطاني، 2016). ولعل من أهم الأمور المرتبطة بهذه النظرية بجانب الموقف هي أنماط القيادة والقوى الكامنة في شخصية القائد، وطبيعة العلاقات التبادلية ووضوح مهام وأهداف التنظيم، والصلاحيات الممنوحة للقائد لمواجهة المواقف، والثقة القائمة بينه وبين المرؤوسين، وعلى كلٍ فهذه النظرية تتلخص بأن الموقف بمثابة ميلاد للقائد المناسب برغم أن معارضيه يرون أن صانع المواقف هو القائد (الهنداوي، 2014).

رابعاً: النظرية التفاعلية

تقوم هذه النظرية على الدمج والتمازج بين النظرية السماتية والنظرية الموقفية لاسيما وأن هاتين النظريتين متناقضتين تماما مما حدا برواد هذه النظرية إلى التوسط بينهما؛ فأخذوا بعين الاعتبار كلاً من الظروف الموقفية والسمات الشخصية للقائد؛ فالقيادة الناجحة من وجهة نظرهم نتاج التفاعل الكامل بين العناصر المختلفة (الموقف والقائد والأتباع) وحاجات ومشاكل المرؤوسين، مما يعني التفاعل الاجتماعي المرتكز أيضاً بين شخصية القائد وما يحيط به من متغيرات حول المواقف القيادية في المنظمة (القحطاني، 2016).

خامساً: النظرية الوظيفية

تستند هذه النظرية على فكرة أن القيادة محددة في الأشخاص والوظائف التي يؤدونها، فهي مرتبطة لديهم بجهود العاملين وعملهم وسعيهم في تحقيق أهداف القيادة وتفاعلهم فيما بينهم؛ مما يعني أن هناك أكثر من شخص بإمكانه القيام بدور القائد وفق مفهوم النظرية الوظيفية؛ إذ أن غالبيتهم يقومون بأعمال المنظمة وأنشطتها (العجمي، 2015). وتظهر هذه النظرية بصورة واضحة في الأوساط أو المنظمات والهيئات المتسمة بالديمقراطية، فالشورى بين أفراد التنظيم والعمل بروح واحدة والتشارك الفعال والاحتواء المناسب لتعدد وجهات النظر، كل ذلك بمثابة أساس للنظرية الوظيفية والتي تقضي بتقديم المصلحة العامة للتنظيم دون أن تتعارض مع مبادئها في التفاعل البناء (طشطوش، 2009).

المبحث الثاني: المهارات القيادية

يتناول هذا المبحث المهارات القيادية من حيث المفهوم والتصنيفات وصفات القائد الناجح، وقد تم تخصيص مبحث منفصل لتوضيح أهميتها على النحو المرتبط بمجالات الدراسة الحالية.

مفهوم المهارات القيادية

إن نجاح القائد التربوي يستوجب أن تتوفر فيه مجموعة من المهارات القيادية الأساسية والتي تعتبر ضرورية لنجاحه كإداري، فيعمل على توظيفها في عمله وقيادته وأثناء ممارسته لمهامه المتعددة، ليتمكن من أدائها بسرعة ودقة عاليتين، فيرتقي بالمؤسسة ويعمل على زيادة فاعليتها (عبوي، 2010). ويقصد بالمهارات القيادية مايمارسه القائد من سلوكيات متخصصة للتعامل بكفاءة وفاعلية مع كافة المواقف الإدارية التي تواجهه، والمتضمنة الطرق والإجراءات والتقنيات الضرورية والتواصل بمهارة مع المرؤوسين (شهاب، 2009).

ويراها القحطاني (2015) بأنها مجموعة من القدرات التي ينبغي لقائد المدرسة امتلاكها ليتمكن من ممارسة دوره القيادي في أداء المهام الموكلة إليه بكفاءة وفاعلية.



وهناك تصنيفات متعددة للمهارات القيادية كما صنفها الباحثون، فمنهم من صنفها لأربع مهارات رئيسية كما وردت في كنعان (2009) بأنها المهارات الذاتية (individualistic skills)، والمهارات الفنية، والمهارات الإنسانية (human skills)، والمهارات الإدراكية (conceptional skills). ومنهم من صنفها على أساس ثلاث مهارات أساسية باعتبار أن المهارات الذاتية تدخل في نطاق المهارات الأخرى ولا يمكن فصلها، وهي المهارات الفنية (technical skills)، والمهارات الإنسانية (human skills)، والمهارات الإدراكية (conceptional skills). وأضاف الهواري (2009) المهارات الإدارية، وتتناول الدراسة فكرة موجزة عن كل مهارة مع التركيز على المحورين الأساسيين فيها (الإدارية والفنية) وذلك على النحو الآتي:

أولاً: المهارات الذاتية

هي ما يحدد شخصية القائد ويؤثر في سلوكياته وتعاملاته مع من حوله كالمسلمات والخصائص الجسدية والانفعالية والعقلية وكذلك مجموعة من الاتجاهات السلوكية والذهنية وكل ما يتعلق به مما يعود في المقام الأول إلى العوامل الفطرية والمكتسبة (حسن، 2014).

وكما هو معلوم فإن شخصية القائد هي العنصر الأهم في القيادة التربوية، لما لها من تأثير عظيم في سلوك واتجاه العاملين وكذلك مدى استجابتهم للنشاط الإشرافي، فالمسلمات الشخصية للقائد وقدراته العقلية، وقدرته على ضبط النفس وحسم الأمور، والابتكار المهني والإبداع فيه، ومواجهة الجمهور والمبادأة، والطلاقة اللفظية التي يتسم بها، وهدهوه وسعة صدره، ورغبته في النمو المهني وتطوير الذات، وغيرها من المهارات الذاتية الأخرى كلها لها أثر بين على المرؤوسين سلباً وإيجاباً، ودور عظيم في التأثير على استجابات التابعين (عابدين، 2014).

ثانياً: المهارات الإنسانية

هي المهارات التي تمكّن القائد من استيعاب سلوكيات العاملين ودوافعها وما يؤثر عليها وتفهم العلاقات المختلفة في التنظيم، لأن إمام القائد بأبعاد السلوك الإنساني تيسر له فهم نفسه ومرؤوسيه مما يعين على إشباع الحاجات المختلفة، وإنجاز الأهداف المشتركة (العلاق، 2010).

كما أنها المهارات الأكثر تعقيداً وتغيراً وتنوعاً؛ إذ تقيس قدرات القائد في تعامله مع الأفراد وهذا في حد ذاته أكثر صعوبة من تعامله مع الأشياء، كما تعتمد على التزام القائد بالصبر والتقدير والتعامل بإنسانية في المواقف التي تستدعي إيجاد جو تسوده المحبة والعمل التعاوني المثمر، مما يدفع بالعاملين للإخلاص في أداء مهماتهم، وتقديم المزيد من العمل الناجح المتميز (النعيمي، 2010).

ثالثاً: المهارات الإدراكية

وتعني القدرات المتعددة التي يتمتع به القائد والمتضمنة الدراسة والتحليل والاستنتاج والمقارنة والمرونة والتي تدفع به لتقبل جميع الأنماط والشخصيات المختلفة والعمل على تطويرها والرقى بها لمسيرة العصر بظروفه ومتطلباته، ولمواكبة المنظمات المتميزة في الميدان (العلاق، 2010).

وهي بذلك كل ما يجعل القائد يؤمن بمهنته وما يحيط بها من قواعد أخلاقية، ورؤيتها المستقبلية من خلال النظرة التطويرية لها، وتشمل إدراكه للعملية التربوية التعليمية ككل، وإمامه بطبيعة المواقف الإدارية وهذا يتطلب ذاكرة قوية وفهما لطبيعة المهنة مما يعني كفاءة تنظيمية وجودة شاملة تتضمن رغبة أكيدة وقدرات صادقة في كسب العلاقات مع المرؤوسين، وكشف أصنافهم، ونظرة عميقة للمستقبل، وأهدافا واضحة، ومعرفة بما يحيط بالمنظمة ليتمكن من اتخاذ القرارات وحل المشكلات وإدارة القضايا المتعلقة بجانب واحد أو عدة جوانب تخص المؤسسة (الهنداوي، 2014).



رابعاً: المهارات الفنية

يقصد بها إجادة القائد لعمله وإتقانه له وإلمامه بأعمال مرؤوسيه مما يساعدهم على تحسين أدائهم

وإدراكه لمراحل ومتطلبات العمل والطرق والوسائل المعينة على إتمامه وإنجازه (الروقي، 2012).

وهي كذلك المعرفة المتخصصة في فرع من فروع العلم والمرتبطة بمهام ومسؤوليات القائد

وإستخدامها بكفاءة لتحقيق الهدف بفاعلية (العميرة، 2012). كما أنها كل ما يخص الطرق والأساليب

المتطلبة قدرًا من المعارف والمعلومات والتي يستخدمها القائد ليعالج ما يصادفه من مواقف أو مشكلات،

مما يسهم في نجاح العمل القيادي (القثامي، 2017).

وهناك أعمال تتطلب المهارات الفنية دون غيرها وهي المهارات المتعلقة بالتعليم وتطوير المناهج

بما فيها التخطيط للعملية التعليمية ورسم السياسة العامة وتقدير ما يحتاجه الطلاب من خدمات ومعاملتهم

بأساليب لائقة وتنظيم الأنشطة والتنسيق بينها، والإشراف على تطوير عملية التعليم بتوظيف أحدث

الأساليب، وجمع البيانات عن الطلاب وتسجيل المستجد منهم ومتابعته، ومتابعة توزيعهم على الصفوف

الدراسية، وتسجيل حضورهم وغيابهم والتواصل مع أولياء الأمور ومتابعة سير الامتحانات وتنظيمها مع

تحليل نتائج التلاميذ، ويتطلب ذلك من القائد أن يدرك مضمون التشريعات التربوية وينفذها (الطلعاني،

2013). والمهارات المتعلقة بالمرؤوسين من حيث تلبية حاجاتهم والتواصل الجيد معهم، وتقويض

السلطات لهم وتنظيم الاجتماعات بشكل جيد، والتعاون فيما بينهم وإشراكهم معه بما يحقق مصلحة العمل،

وإعداد التقارير اللازمة وعرضها، وتوفير أدوات الأمن والسلامة (آل ناجي، 2014).

ومن المهارات الفنية التي ينبغي أيضاً أن تتوفر لدى قائد المدرسة قدرته على اختيار الفرص

الملائمة للاتصال الفعال بأطراف العملية التربوية وتقديم المعرفة لهم، وحسن التعامل داخل المؤسسة

وخارجها، وتشجيع المنسويين وتحفيزهم للتنافس على مستوى المنظمة والمنظمات الأخرى مما ينمي

قدراتهم ويحقق لهم الإبداع، كما أن عليه الإلمام بالمناهج الدراسية المختلفة وأهدافها ليتمكن من متابعة

المعلمين أثناء الزيارات الصفية ومدى التزامهم بالمطلوب، وحثهم على اكتساب الخبرات وتبادل المعارف المختلفة، والإشراف على الاختبارات المدرسية الفصلية والسنوية. وفيما يخص التلاميذ فإن على القائد أن يتسم بمهارة إعداد بيانات التلاميذ وتهيئتهم للدراسة وتفعيل تواصلهم مع المجتمع المحلي من خلال مهارات التواصل المختلفة، وكذلك المهارة في تحليل درجاتهم ورفع قدراتهم وحل مشكلاتهم الدراسية (العتيبي، 2017).

إن ما يميز المهارات الفنية بأنها أكثر المهارات تحديداً إذ يمكن تشخيصها بسهولة لدى القائد، مع قدرتها على تبسيط الإجراءات عند إنجاز الأعمال داخل المؤسسة (عبوي، 2010).

خامساً: المهارات الإدارية

هي قدرة القائد وتمكنه من فهم عمله مع التنسيق بين أهداف المنظمة واحتياجات المرؤوسين والتابعين له، وهي مهارات مكتسبة من خلال التدريب والممارسة الفعلية على الأعمال الإدارية للتنظيم والتي تحقق للقائد التمكين الإداري، وتعكس قدرته على التعامل الإيجابي مع الفرد والجماعة (الغامدي 2013). وتتعلق المهارات الإدارية بالأمر التنظيمية والمكتبية بالإشراف على ما ينظم سير العمل من إعداد الجداول المدرسية، وإدارة العاملين بمتابعة غيابهم وتأخرهم واتخاذ الإجراءات النظامية حيال ذلك، كما يجب عليه توفير البديل للمعلم المتغيب حفاظاً على استمرارية العملية التعليمية وإدارة الأنشطة والأعمال في الوقت المناسب ووفق أهميتها، والتخطيط الجيد لإدارة الوقت للاستفادة بشكل فعال في المستقبل (الشاعر، 2016).

كما يجب أن تتوفر في القائد القدرة الكافية على إدارة الاجتماعات على نحو متميز سواء كان ذلك مع أعضاء هيئة التدريس داخل المدرسة أو مع القادة في الاجتماعات المنعقدة والتي تخدم الأهداف المشتركة للمنظمات التربوية، إضافة إلى أهمية إتاحة الفرص للمشاركة من قبل الجميع للوصول إلى النتائج المأمولة مع مناقشة أهم ماورد فيها بشفاافية تمكّنه من توجيه العاملين (أبو زعيتر، 2009).



كذلك فإن من المهارات الإدارية مهارة اتخاذ القرارات، إذ أن القرارات الصائبة يقاس بها نجاحه في أدائه لوظائفه ويثبت كفاءته وقدرته وتفوقه وهي جوهر العمل القيادي ونقطة الانطلاقة لجميع نشاطاته داخل المؤسسة، وهي من المهارات التي يختص بها القادة عن المرؤوسين مالم يتم تفويضهم بها وهو مايقوم به بعض القادة تجاه مهام الإدارة المختلفة (محمد، 2012).

مما سبق يتضح للباحثة أن نجاح القائد ينطلق من قدرته على إدارة نفسه أولاً حيث تتبع منها مهاراته وقدراته على إدارة بيئة المدرسة ومايحيط بها، وتولد لديه الإرادة للتغلب على المشكلات والمعوقات التي تواجهه، وتعيّنه على استحداث أساليب عمل من شأنها تسهيل مهامه الإدارية، وتحقيق أهدافه التربوية، وذلك باتباعه المهارات المختلفة (الذاتية والإنسانية والإدراكية والفنية والإدارية) لاسيما وأنها مترابطة متداخلة فيما بينها وتشكل وحدة واحدة تعين القائد على إدارة منظمته.

الدراسات السابقة:

أولاً: الدراسات المحلية والعربية

دراسة الشهري (2015): المهارات القيادية السائدة لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية بجامعة الطائف من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس .

هدفت الدراسة إلى التعرف على درجة توافر المهارات القيادية (الإنسانية والفنية والإدارية والفكرية) السائدة لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية بجامعة الطائف من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، والتعرف على أثر التخصص والنوع والخبرة والجنسية في تقدير مستوى المهارات القيادية. استخدم الباحث المنهج الوصفي المسحي، و اعتمد الاستبانة كأداة للتعرف على درجة توافر المهارات القيادية لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية، وطُبقت على عينة الدراسة المكونة من (220) من أعضاء هيئة التدريس، تم اختيارهم بطريقة العينة البسيطة العشوائية . وكان من أهم نتائجها أن درجة ممارسة رؤساء الأقسام للمهارات الإنسانية والإدارية والفنية والفكرية عالية لجميع المؤشرات، جاءت المهارات الإنسانية في الترتيب الأول يليها المهارات الإدارية، فالفنية، ثم المهارات الفكرية، وبصفة عامة فإن المهارات القيادية لدى رؤساء الأقسام متوفرة بدرجة عالية، وتلخّصت التوصيات في ضرورة زيادة وعي رؤساء الأقسام الأكاديمية بأهمية المهارات القيادية في تطوير العمل التربوي داخل الأقسام والكليات؛ لأن تدنيها يعني عدم تمكنهم من القيام بمهامهم بالمستوى المطلوب، و العمل على رفع مستواهم بتقديم البرامج التطويرية من قبل الجامعة والوزارة.

دراسة هزايمة (2014): درجة ممارسة مديرات المدارس للمهارات القيادية ومعوقاتها وسبل تطويرها في محافظة إربد .

هدفت الدراسة إلى التعرف على درجة ممارسة مديرات المدارس للمهارات القيادية في محافظة إربد من وجهة نظر المعلمات، والمقترحات التطويرية من وجهة نظر مديرات المدارس في المحافظة، ولتحقيق



الأهداف تم استخدام المنهجين الوصفي المسحي والنوعي، وعليه طورت الباحثة أداتين: الأولى استبانة مكونة من (60) فقرة موزعة على أربعة مجالات (المهارات الذاتية والإنسانية والفنية والإدراكية) تم تطبيقها على عينة مكونة من (486) معلمة للتعرف على تقديراتهن لدرجة ممارسة مديرات المدارس للمهارات القيادية تم اختيارها بطريقة العينة العشوائية، والأداة الثانية مقابلة بأسئلة شبه مفتوحة لتحديد المقترحات التطويرية لمديرات المدارس فيما يخص ممارستهن للمهارات القيادية واختيرت العينة بطريقة قصدية تكونت من (15) مديرة، وأظهرت النتائج أن تقديرات أفراد العينة لدرجة ممارسة المهارات القيادية لمديرات المدارس جاء بدرجة متوسطة (المهارات الذاتية بالمرتبة الأولى وبدرجة مرتفعة يليها المهارات الإدراكية فالإنسانية وأخيرا الفنية)، وذلك لأسباب عدة منها كثرة الأعباء الإدارية لدى قائدة المدرسة مما يعيقها عن أداء بعض المهام، والتغيرات المستمرة للقرارات الإدارية، كما بينت النتائج عددا من المقترحات التطويرية. وبناء على نتائج الدراسة أوصت الباحثة بعدد من التوصيات منها عقد دورات تدريبية لتنمية المهارات القيادية لدى مديرات المدارس وخاصة المهارات الفنية، مع توفير الكوادر المتخصصة والمدرية للمساهمة في تخفيف الأعباء الإدارية.

دراسة دباش (2013): درجة توافر المهارات القيادية بإدارات رعاية الموهوبين بالمملكة العربية السعودية من وجهة نظر المديرين والعاملين في تلك الإدارات .

هدفت الدراسة إلى التعرف على مستوى توافر المهارات القيادية (الفنية والإدارية والإنسانية) لدى مديري إدارات الموهوبين بالمملكة العربية السعودية، والكشف عن دلالة الفروق الإحصائية حول درجات توافر المهارات القيادية وأبعادها لدى المديرين، بالإضافة إلى الكشف عن أهمية المهارات القيادية، ولتحقيق هذه الأهداف تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي وبناء وتصميم استبانة إلكترونية طبقت على مجتمع الدراسة البالغ عددهم (84) مدير، بينما تم اختيار (80) مشرف و (200) معلم موهوب بالطريقة العشوائية، وأسفرت النتائج عن أن المتوسط الحسابي الموزون لتوافر المهارات القيادية لدى

مديرات الإدارات والمراكز التعليمية لرعاية الموهوبين بلغ (3.74) بدرجة عالية ، حيث جاء بُعد توافر المهارات الفنية بالمرتبة الأولى ، ثم المهارات الإدارية فالإنسانية، وذلك يفسر مدى اهتمام القادة بالموهوبين والعمل على قيادتهم قيادة متميزة ترتقي بهم وتحقق لهم الرعاية المطلوبة. كما تبين أن درجة أهمية المهارات القيادية عالية جداً، وتمثلت أبرز التوصيات في التأكيد على استمرارية الممارسات الإدارية والفنية والإنسانية، وضرورة العمل على إلحاق جميع قيادات ومعلمي موهبة والعاملين بالإدارات والمراكز لرعاية الموهوبين بالدورات التدريبية في مجال القيادة.

دراسة الشهري (2013): درجة ممارسة مديري المدارس التابعة لمشروع الملك عبدالله لتطوير التعليم العام بمدينة مكة المكرمة للمهارات القيادية.

هدفت الدراسة للتعرف على درجة ممارسة مديري المدارس التابعة لمشروع الملك عبدالله لتطوير التعليم بمدينة مكة المكرمة للمهارات القيادية، والكشف عن الفروق في درجة ممارسة المدراء تعزى لمتغيرات (المؤهل ، سنوات الخبرة ، المرحلة الدراسية)، أستخدم المنهج الوصفي التحليلي وتم بناء استبانة لقياس مهارات القيادة تكونت من خمس مهارات (الذاتية والفنية والإنسانية والفكرية والإدارية) ، طُبقت على عينة بأسلوب الحصر الشامل، وهم المعلمين البالغ عددهم (557) معلماً، موزعين على (19) مدرسة تابعة لمشروع الملك عبدالله لتطوير التعليم العام بمدينة مكة المكرمة، تشمل مراحل التعليم الثلاثة. ومن أهم النتائج أن درجة ممارسة مديري المدارس للمهارات القيادية كبيرة جداً ، عدا المهارات الفكرية كانت بدرجة أقل، وبناء عليه أوصى الباحث على التأكيد والمحافظة على الدرجة العالية لدرجة ممارسة المهارات القيادية لدى مديري مدارس المشروع مع ضرورة العمل على تحسين المهارات الفكرية.

دراسة العمري (2013): الصعوبات الإدارية والفنية التي تواجه المديرين حديثي التعيين وسبل التغلب عليها في مدارس منطقة الباحة .



هدفت الدراسة إلى تحديد الصعوبات الإدارية والفنية التي تواجه المديرين المعينين حديثاً بمدارس منطقة الباحة وسبل التغلب عليها من وجهة نظرهم، واتبعت المنهج الوصفي المسحي، وتمثلت الأداة في استبانة تكونت من ثلاثة محاور رئيسية تشمل الصعوبات الإدارية والفنية وسبل علاجها، وقد تم تطبيق الأداة على جميع المديرين المعينين حديثاً خلال السنوات الثلاث الأخيرة (بدءاً من عام 2011) والبالغ عددهم (162) مديراً، وتوصلت الدراسة لنتائج منها أن درجة الصعوبات الإدارية التي تواجه المديرين المعينين حديثاً كانت كبيرة بينما كانت درجة الصعوبات الفنية متوسطة، وكذلك وجود فروق في تقدير المديرين للصعوبات الإدارية والفنية تعزى لأثر الدورات التدريبية في التغلب على الصعوبات، وأوصى الباحث ببعض التوصيات من أهمها تطوير نظام الحوافز المقررة للمديرين المعينين حديثاً وتفعيل الإدارة الإلكترونية من أجل تخفيف الأعباء الإدارية.

دراسة محمد (2012): مهارات القائد الإداري وأثرها في التخطيط الاستراتيجي (دراسة تطبيقية في كليات جامعة الكوفة).

هدفت الدراسة إلى محاولة التعرف على تأثير مهارات القائد الإداري المتمثلة بالمهارات (الفنية، الفكرية، والإنسانية)، على التخطيط الاستراتيجي المتمثل بـ (الرؤية الاستراتيجية، الرسالة الاستراتيجية، والأهداف الاستراتيجية) دراسة تطبيقية في كليات جامعة الكوفة، ولتحقيق الهدف تم اتباع المنهج الوصفي التحليلي، وأستخدمت الاستبانة كأداة للبحث تكونت من محورين، الأول يختص بالمهارات القيادية للقائد، والثاني شمل التخطيط الاستراتيجي، تم توزيعها على عينة البحث المكونة من عمداء ومعاوني عمداء الكليات بقسميها العلمي والإداري، بلغ عددهم (44)، تم اختيارها بأسلوب الحصر الشامل وأسفرت نتائج الدراسة عن وجود علاقة ارتباط وتأثير ذو دلالة معنوية بين المهارات الفنية والرؤية والرسالة والأهداف الاستراتيجية، وكذلك وجود علاقة ارتباط وتأثير ذو دلالة معنوية بين المهارات الفكرية والإدارية والرؤية

الاستراتيجية، وأوصت الباحثة بضرورة التركيز على المهارات القيادية لما لها من تأثير في التخطيط الاستراتيجي، من أجل النهوض بواقع العمل القيادي الإداري.

دراسة الملا (2011): المهارات الإدارية لدى مديرات مدارس التعليم العام بمحافظة الأحساء : الواقع وأساليب التطوير .

هدفت الدراسة إلى التعرف على درجة ممارسة مديرات مدارس التعليم العام بالأحساء للمهارات الإدارية والأساليب الملائمة لتطوير مهاراتهم الإدارية وذلك من وجهة نظرهن، وتحقيقاً للأهداف استخدمت الباحثة المنهج الوصفي المسحي واتخذت الاستبانة أداة لجمع المعلومات تكونت من (53) عبارة موزعة على محورين رئيسيين : درجة ممارسة المهارات الإدارية، ودرجة ملاءمة أساليب تطويرها، وقد تم تطبيقها ميدانياً على جميع مديرات مدارس التعليم العام بمحافظة الأحساء وعددهن (225) مديرة، وأسفرت الدراسة عن عدد من النتائج أهمها أن مديرات مدارس التعليم العام بمحافظة الأحساء يمارسن المهارات الإدارية بشكل عام بدرجة فوق المتوسط وفقاً لآرائهن، كما أن هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات أفراد الدراسة حول درجة ممارسة مديرات مدارس التعليم العام بالأحساء للمهارات الإدارية تعود للمرحلة الدراسية لصالح مديرات المرحلة الابتدائية، ووفقاً للنتائج قدمت الباحثة عدداً من التوصيات أبرزها الاهتمام بتشخيص واقع المهارات الإدارية لدى مديرات المدارس وتحديد مستوى أدائهن في المهارات الإدارية بصورة مستمرة كي تكون منطلقاً للسياسات التطويرية .

دراسة شاهين (2011): درجة ممارسة المديرين الجدد للمهارات القيادية في المدارس الحكومية بمحافظة غزة من وجهة نظرهم وسبل تنميتها .

هدفت الدراسة إلى التعرف على درجة ممارسة المديرين الجدد للمهارات القيادية في المدارس الحكومية بمحافظة غزة من وجهة نظرهم وسبل تنميتها، استخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي، والاستبانة كأداة مكونة من (79) فقرة وزعت على خمسة مجالات شملت المهارات (الذاتية، الفنية،



الإنسانية، الفكرية، الإدارية) طُبقت على عينة مكوّنة من جميع المديرين الجدد في محافظات غزة الذين تم تعيينهم في العامين الدراسيين (2010/2008)، والذين بلغ عددهم (155) مديراً، ومن أهم النتائج: أن المتوسط الحسابي لجميع المهارات القيادية يساوي (4.39) والوزن النسبي يساوي (87.79%) وبدرجة توافر كبيرة؛ إذ بلغت المهارات الإدارية المرتبة الأولى، تليها المهارات الذاتية، فالمهارات الفنية ثم الفكرية، و أخيراً الإنسانية على المرتبة الخامسة، كما تلخصت التوصيات في المحافظة على الدرجة العالية لممارسة المهارات القيادية (الذاتية والفنية والإدارية) لدى المديرين الجدد، و إعطاء أهمية للمهارات الفكرية والإنسانية مع وضع خطط وبرامج لتأهيل المدراء الجدد، وتأكيد إشراك مديري المدارس في الخطط التعليمية وإطلاعهم على كل ما يستجد من أمور في مجال الإدارة المدرسية، إضافة لتشجيع الزيارات التبادلية بين مدراء المدارس.

دراسة السهلي (2010): بناء برنامج تدريبي لتنمية المهارات القيادية لمديري ومديرات المدارس في محافظة حفر الباطن في المملكة العربية السعودية في ضوء احتياجاتهم التدريبية

هدفت هذه الدراسة إلى تحديد الاحتياجات التدريبية لمديري ومديرات المدارس في محافظة حفر الباطن في المملكة العربية السعودية المتعلقة بالمهارات القيادية من وجهة نظرهم، ولتحقيق هذه الأهداف تم اعتماد المنهج الوصفي التحليلي و إعداد أداة الدراسة وهي عبارة عن استبانة مكونة من (51) فقرة موزعة على ثلاث مجالات تمثلت في المهارات الفنية والإنسانية والإدراكية، وقد تكون المجتمع من جميع مديري ومديرات مدارس محافظة حفر الباطن بالمملكة العربية السعودية والبالغ عددهم (226) مديراً ومديرة شملتهم العينة جميعاً، وظهر عدد من النتائج منها إبداء مديري ومديرات المدارس احتياجاً تدريبياً بدرجة متوسطة على جميع مجالات الدراسة، بلغت المهارات الفنية المرتبة الأولى من حيث التدريبية لمديري ومديرات المدارس بمحافظة حفر الباطن، في حين تلتها المهارات الإدراكية فالإنسانية، وكانت

أبرز التوصيات تتمثل في بناء برنامج تدريبي يغطي الاحتياجات التدريبية للمهارات ذات درجة الاحتياج الكبيرة.

دراسة عسيري (2010): تطوير المهارات الإدارية والفنية لمديرات المدارس الثانوية في ضوء مدخل التنمية الذاتية .

هدفت الدراسة إلى التعرف على كيفية تطوير المهارات الإدارية والفنية لمديرات المدارس الثانوية في ضوء مدخل التنمية الذاتية، استخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي، وصممت استبانة كأداة مكونة من محورين أحدهما يرتبط بمعوقات استخدام مديرات المدارس لأساليب التنمية الذاتية، والآخر مرتبط بمعوقات البرامج المقدمة لمديرات المدارس الثانوية لتحقيق التنمية الذاتية، وقد طُبقت على عينة مكونة من (148) فرداً يمثلون ثلاث فئات: وكيلات المدارس الثانوية ومديراتها ومشرفات الإدارة المدرسية تم اختيارها بطريقة العينة الطبقية، ومن أهم نتائج الدراسة التي توصلت إليها الباحثة: أن المدارس الثانوية في المملكة تفتقر إلى الوسائل التي تساعد في تفعيل استخدام التنمية الذاتية للمهارات الإدارية والفنية كالوسائل التكنولوجية وغيرها، كما أن مديرات المدارس يفتقرن إلى وجود جهات مسؤولة عن تنظيم خطط التنمية الذاتية، ووقفت التوصيات على ضرورة الاهتمام بتفعيل مدخل التنمية الذاتية وتدريب مديرات المدارس على كيفية الاستفادة منه في تطوير مهارتهن المهنية لاسيما الإدارية والفنية من خلال توفير جهات بمراكز التدريب في مكاتب الإشراف تعمل على تنظيم خطط التنمية الذاتية ومعالجتها، والاهتمام بتضمين البرامج المقدمة لمديرات المدارس لتحقيق التنمية الذاتية والمهارات الإدارية والفنية اللازمة .

دراسة حرب (2007): المهام الإدارية والفنية لمديري مدارس المرحلة الأساسية العليا بمحافظة غزة في ضوء معيار الجودة الشاملة.

هدفت الدراسة للتعرف على المهام الإدارية والفنية لمديري مدارس المرحلة الأساسية العليا بمحافظة غزة في ضوء معيار الجودة الشاملة، استخدمت المنهج الوصفي التحليلي أما أداة الدراسة فتمثلت في



استبانة اشتملت على (86) فقرة موزعة على سبع مجالات ، في حين أن مجتمع الدراسة تكون من جميع مديري ومديرات مدارس المرحلة الأساسية العليا بمحافظة غزة ، وتم تطبيق الدراسة على مجتمع الدراسة ككل والذي يبلغ (58) مديراً ومديرة، وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية : أن أقوى المجالات التي يقوم بها مدير المدرسة في مهامه الإدارية كانت في إدارة الشؤون الرئيسية للطلاب والعاملين، يليها مجال المصادر المادية وأخيراً التخطيط والتنظيم، و أقوى المجالات التي يقوم بها مدير المدرسة في مهامه الفنية كانت فيما يخص النمو المهني للمعلمين، ثم التقويم والمتابعة، فرعاية شؤون الطلاب، ثم العلاقة بالمجتمع المحلي. وفي ضوء هذه النتائج أوصت الباحثة بضرورة نشر ثقافة الجودة في جميع مستويات الإدارة التعليمية ؛ لتواكب التقدم العلمي والتكنولوجي، والعمل على تقييم أداء مديري المدارس في فلسطين في ضوء معايير الجودة الشاملة.

ثانياً : الدراسات الأجنبية

دراسة **Michael, anpe, gambo (2015)**: المهارات القيادية الفاعلة لمديري المدارس الثانوية بولاية بلاتيو في نيجيريا.

هدفت الدراسة إلى التعرف على المهارات القيادية الفاعلة لمديري المدارس الثانوية بولاية بلاتيو في نيجيريا، وأُعدت فيها المنهج الوصفي المسحي، وقد استخدم الاستبانة كأداة للدراسة طبقت على عينة عشوائية مكونة من (32) مديرة و (18) مدير من مدارس جوس الشمالية في ولاية بلاتيو، وقد توصلت الدراسة إلى افتقار مديري المدارس للمهارات القيادية والتي كانت سبباً في ضعف الأداء الأكاديمي للطلاب، وعزى الباحثون سبب ضعف امتلاك مديري المدارس للمهارات القيادية إلى مشكلات تتعلق بالتمويل والتجهيزات، وانخفاض الروح المعنوية للمعلمين وضعف الإشراف بالمدارس وكثرة التغيرات بالسياسات التعليمية، وتبين مدى حاجة مديري المدارس لامتلاك المهارات القيادية واتباع أنماط فاعلة كالقيادة التشاركية.

دراسة Asiedu-kumik (2013): القيادة النموذجية : اكتشاف المهارات والاستراتيجيات والأساليب لدى مديري المدارس الناجحين بولاية كاليفورنيا من أجل نجاح الطالب .

هدفت الدراسة إلى تحديد المهارات والاستراتيجيات والأساليب لدى مديري المدارس الناجحين في الإدارة بولاية كاليفورنيا بالولايات المتحدة والكشف عن الاختلاف في مستوى المهارات، واعتمد فيها المنهج الوصفي المسحي، كما استخدمت الاستبانة والمقابلة كأدوات طبقت على العينة وعددها (38) مشرفاً و (152) من مديري المدارس بأسلوب الحصر الشامل، ومن أهم النتائج أن المهارات الإنسانية والإدارية والفنية والفكرية ومهارة التغيير المتوفرة لدى مديري المدارس اكتسبت بالخبرة والممارسة وليست موروثاً، كما أن جميع تلك المهارات مهمة لمديري المدرسة ولا يمكن الاكتفاء بمهارة دون أخرى، إضافة إلى وجود فروق في المهارات لدى مديري المدارس لصالح من لديهم خبرات أطول في الإدارة حيث ترتفع لديهم المهارات باختلافها، وقد أوصت الدراسة بالحفاظ على مستوى المهارات للمديرين في ولاية كاليفورنيا مع تدريب حديثي التعيين منهم وتحفيزهم لاكتسابها.

دراسة Ghofrani (2012): العلاقة بين أنماط القيادة والسمات الشخصية لدى مديري التربية البدنية في مديريات تربية وتعليم خراسان.

هدفت الدراسة إلى تحديد العلاقة بين أنماط القيادة والصفات الشخصية لدى مديري التربية البدنية في مديريات تربية وتعليم خراسان، وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي المسحي، وتكونت عينة دراسته من (55) مديراً إدارياً للتربية البدنية في مديريات تربية وتعليم منطقة خراسان تم اختيارها بأسلوب الحصر الشامل، ولتحقيق أهداف الدراسة استخدمت الاستبانة كأداة مقسمة لمحورين أحدهما حول أنماط القيادة لدى مديري إدارة التربية البدنية، والآخر يتعلق بالسمات الشخصية لدى مديري إدارة التربية البدنية في مديريات تربية وتعليم خراسان، وقد أظهرت النتائج أن هناك علاقة بين أنماط القيادة والسمات الشخصية



لدى مديري إدارة التربية البدنية، وأوصت الدراسة بضرورة اختيار المدراء بناء على معايير تؤهلهم لذلك بدءاً من السمات الشخصية لهم.

دراسة Mohammad Iqbal (2012): استراتيجية تحسين المهارات القيادية لمديري المدارس في محافظة خيبر باختانخوا .

هدفت الدراسة إلى التعرف على المهارات القيادية الممارسة من قبل مديري المدارس في محافظة (خيبر باختانخوا) الباكستانية، ووضع استراتيجية مناسبة من أجل تحسين تلك المهارات، أستخدم فيها المنهج الوصفي التحليلي، وطُبقت الاستبانة كأداة على العينة المكونة من (20) مدير و (40) معلماً تم اختيارها بأسلوب العينة العشوائية البسيطة، كما توصلت الدراسة إلى أن المديرين لم يتلقوا أي توجيه أو تدريب صحيح فيما يخص مهاراتهم القيادية أثناء خدمتهم، وبالتالي فهم لا يدركون تماماً دورهم كقادة تعليميين وأوصت بضرورة تفعيل وتطوير استراتيجية تدريب المدراء من أجل تحسين مستويات المدارس وتبادل الخبرات.

دراسة Sharma (2010): السمات والقدرات القيادية لدى مديري المدارس.

هدفت الدراسة لتبيان العلاقة بين تصور المعلمين للقدرات القيادية لمدراءهم وتوافر عدد من سمات القيادة بهم كصنع القرار وإدارة الوقت ... الخ، استخدم فيها الباحث المنهج الوصفي التحليلي، واعتمد الاستبانة كأداة تم توزيعها على عينة اشتملت (300) مدرسة في ماليزيا تم اختيارها بطريقة العينة العشوائية، وقد اشتملت الاستبانة على محور قياس القدرات والسمات القيادية، وأظهرت النتائج أن هناك علاقة قوية وإيجابية بين إدراك المعلمين لواقع مدراءهم وامتلاكهم لسمات قيادية متعددة تتمثل في صنع القرار، وإدارة الوقت، وتفويض الصلاحيات والتحفيز وغيرها، وأوصى الباحث بأهمية ترسيخ مفهوم القيادة الناجحة لدى المدراء وهي القيادة التي تسعى لامتلاك المعرفة والفهم للمهارات القيادية مع القدرة الشخصية على التطبيق الفعال لهذه المهارات.

دراسة Blackman (2010): العلاقة بين المهارات القيادية الإدارية ودعم السلوك الإيجابي في المدارس " دراسة استكشافية "

هدفت الدراسة إلى معرفة أهمية التدريب باعتباره أداة مهمة لتطوير المهارات القيادية وتنميتها، استخدم الباحث فيها المنهج شبه التجريبي لوضع إطار لاستكشاف المهارات الأساسية في مجال التدريب، وقد تم استخدام الاستبانة كأداة طبقت على (18) قائدا للاستطلاع عما إذا كان لديهم خبرة سابقة لحضور حلقات عمل متعلقة بالتدريب لتطوير المهارات القيادية لديهم، وتبين أن هناك (8) من أفراد العينة ممن لديهم خبرة في مجال التدريب ويمارسون المهارات القيادية بصورة فاعلة، وقد أظهرت النتائج أن حلقات العمل والدورات التدريبية لها دور فعال في تنمية المهارات القيادية وتطويرها لدى العاملين في مجال التعليم.

دراسة Richter (2007): العلاقة بين المهارات القيادية الإدارية ودعم السلوك الإيجابي في المدارس " دراسة استكشافية "

هدفت الدراسة إلى تصنيف المهارات القيادية الرئيسية المرتبطة بالبيئات المدرسية النشطة اجتماعيا، وفحص العلاقة بين المهارات القيادية وتحسين مستوى الرضا المهني للموظفين، بالإضافة لإنشاء خط من البحث يرتبط مع القيادة الإدارية والدعم المدرسي للسلوك الإيجابي، استخدم المنهج الوصفي التحليلي وتم تطوير استبانة استخدمت كأداة تم تطبيقها على (725) مستجيبا تم اختيارها بطريقة العينة العشوائية، وكان من بين النتائج أن المدراء والهيئة التدريسية الرسمية قدروا أهمية كل واحدة من المهارات، كما أن المدراء في مدارس الدعم المدرسي للسلوك الإيجابي حصلوا على معدلات عالية جدا مرتبطة بفعالية السلوك الإداري، والمستجيبون في الهيئة التدريسية الرسمية في الدعم المدرسي للسلوك الإيجابي أبدوا معدلا أعلى عن الرضا الوظيفي من أولئك الذين يعملون في المدارس التي لاتدعم السلوك الإيجابي، كما أن القدرة التنبؤية للرضا الوظيفي بالنسبة للمهارات الإدارية والسلوك الإداري في حالة



مدارس الدعم المدرسي للسلوك الإيجابي بينت أن المهارات الإدارية لسلوك المدير هي الأفضل إحصائياً للرضا المهني للهيئة التدريسية الرسمية، وقد خلصت التوصيات إلى تحفيز القيادات للممارسة المهارات القيادية والعمل على دعم السلوك الإيجابي في المدارس.

التعليق على الدراسات السابقة :

في ضوء ما استعرضته الباحثة من الدراسات السابقة المحلية والعربية والأجنبية، والمتعلقة بالمهارات القيادية وأهميتها، ودرجة ممارستها لدى قائدي وقائدات المنظمات بشكل عام والمدارس بشكل خاص، ودورها البارز في تحقيق أهداف التنظيم وأثرها في تحسين وتنمية أداء العاملين، ثم بيان أهم الجوانب التي تناولتها بالبحث والنتائج التي توصلت إليها وما بُني عليها من توصيات، فقد ظهر العديد من أوجه التشابه والاختلاف بين البحث الحالي والدراسات السابقة وهي كالاتي:

من حيث الهدف فقد اتفق البحث الحالي مع معظم الدراسات السابقة في هدفها وهو التعرف على درجة ممارسة قادة المدارس للمهارات القيادية (مديري ومديرات المدارس)، كدراسة هزايمة (2014)، والشهري (2013)، وشاهين (2011)، ودراسة كل من الشهري (2015)، و Michael, anpe, gambo, (2015)، و دباش (2013)، و الملا (2011)، و sharma (2010)، و asiedu- kumik (2013)، و حرب (2007)، والتي هدفت إلى التعرف على مستوى المهارات القيادية لدى قادة المدارس، ودراسة محمد (2012)، وهدفت إلى التعرف على تأثير المهارات القيادية على التخطيط الاستراتيجي، ودراسة السهلي (2010)، وعسيري (2010)، و Mohammad lqbal (2012)، وهدفت إلى تطوير المهارات القيادية وتقييم الحاجات التدريبية لدى قادة وقائدات المدارس، و دراسة ghofrani (2012)، و richter (2007)، وهدفت إلى التعرف على العلاقة القائمة بين المهارات القيادية والدعم السلوك الإيجابي والسمات الشخصية، ودراسة العمري (2013)، والتي هدفت إلى التعرف على الصعوبات الإدارية والفنية والتي تعترض قادة المدارس.

ومن حيث المنهج فقد اتفق البحث الحالي مع جميع الدراسات السابقة في استخدام المنهج الوصفي للتوصل إلى النتائج، واتفقت الأداة المستخدمة مع معظمها كذلك وهي الاستبانة ماعدا دراسة هزايمة (2014)، و asiedu-kumik (2013)، حيث تم استخدام المقابلات إلى جانب الاستبانة.

ويتميز البحث الحالي على حد علم الباحثة في عينة البحث؛ إذ اختلفت مع جميع الدراسات السابقة كونها تخص قائدات المدارس الأهلية للتعرف على درجة ممارستهن للمهارات القيادية في مدينة جدة من وجهة نظر الوكيلات ومشرفات القيادة المدرسية، وهي بذلك قد خرجت عن نطاق الدراسات السابقة والتي ركزت على مدارس التعليم العام (الحكومية) يليها الجامعات والوزارات وإن اتفقت مع معظمها في طريقة اختيار العينة بأسلوب الحصر الشامل كدراسة الشهري (2013)، والعمرى (2013)، ومحمد (2012)، والملا (2011)، وشاهين (2011)، والسهلي (2010)، وحرب (2007)، ودراسة asiedu-kumik (2013)، و ghofrani (2012).

أوجه الاستفادة من الدراسات السابقة

استندت الباحثة على الدراسات السابقة لفهم المشكلة فهماً عميقاً ومعرفة أبعادها، والتعرف على المصادر العلمية على اختلافها للاستفادة منها فيما يخص موضوع البحث وبالتالي إثراء الإطار النظري، كما كانت بمثابة المساعد على اختيار منهج الدراسة وأداتها، وطريقة اختيار العينة، وعرض ومناقشة النتائج وتفسيرها، وتقديم النتائج والتوصيات، وتوفير جهد الباحثة ووقتها بتزويدها بعناوين الكتب والمراجع والدراسات ذات الصلة.



الفصل الثالث الطريقة والإجراءات

مقدمة

منهج البحث

مجتمع وعينة البحث

أداة البحث (الاستبانة)

المعالجة والأساليب الإحصائية المستخدمة

الفصل الثالث

الطريقة والإجراءات

تطرقنا الباحثة في الفصول السابقة للإطار النظري، إلا أن نتائج البحوث والدراسات مرتبطة بالخطوات الإجرائية الميدانية التي يتخذها البحث، لذا فإن نجاحه يعتمد إلى حد كبير على نتائج البحث الميدانية؛ فيتم الانتقال من الإطار النظري إلى التطبيق العملي، وتتجلى أهمية هذه المرحلة في توجيه البحث وفقا للأسس العلمية، وعن طريقها يتمكن الباحث من الإجابة على التساؤلات المطروحة، وتحقيق الأهداف المرجوة منها.

لذا تتناول الباحثة في هذا الفصل خطوات وإجراءات البحث الميدانية مثل بيان منهج البحث، ومجتمع وعينة البحث، وأداة جمع المعلومات، وإجراءات الصدق والثبات، والأساليب الإحصائية التي استخدمت في معالجة وتحليل المعلومات.

منهج البحث

تم استخدام **المنهج الوصفي المسحي** لأنه الأسلوب المعتمد على جمع المعلومات والبيانات التي تخص الظاهرة، والعمل على تصنيفها والتعبير عنها تعبيراً كلفياً وكمياً، فالتعبير الكيفي يقصد التعرف على الوضع الحالي للواقع وجوانب القوة والضعف فيه، في حين أن التعبير الكمي هو الوصف الرقمي الذي يحدد درجة أو حجم هذا الوضع أو هذه الظاهرة ودرجة ارتباطها بالظواهر الأخرى؛ لمعرفة مدى الحاجة لإحداث تغييرات جزئية أو أساسية فيه (عبيدات، عبد الحق، عدس 2016). وقد اختارت الباحثة المنهج الوصفي المسحي لكونه ملائماً لطبيعة البحث وتحقيق أهدافه بهدف التعرف على درجة ممارسة قائدات المدارس الأهلية للمهارات القيادية بمدينة جدة.



مجتمع البحث

يتمثل مجتمع البحث الحالي في جميع مشرفات القيادة المدرسية في المدارس الأهلية الابتدائية ووكيالاتها بمدينة جدة، والبالغ عددهن (125) مشرفة ووكيلة، وفق إحصائيات إدارة التعليم بمدينة جدة للعام الدراسي (1437/1438هـ).

عينة البحث

تكونت عينة البحث من جميع مشرفات القيادة المدرسية في المدارس الأهلية الابتدائية ووكيالاتها بمدينة جدة، والبالغ عددهن (125) مشرفة ووكيلة، تم اختيارهن بأسلوب الحصر الشامل.

الخصائص الديموغرافية لأفراد عينة البحث

بعد تفرغ البيانات الواردة في قوائم الاستبانة المستلمة من عينة البحث، ومن خلال استخدام الأساليب الإحصائية المختلفة، فإن أول ما يمكن البدء به هو وصف عينة البحث، وتحديد طبيعتها وذلك من خلال المعلومات العامة التي تضمنتها الاستبانة، والتي تمكن من تصنيف أفراد عينة البحث، على النحو التالي:

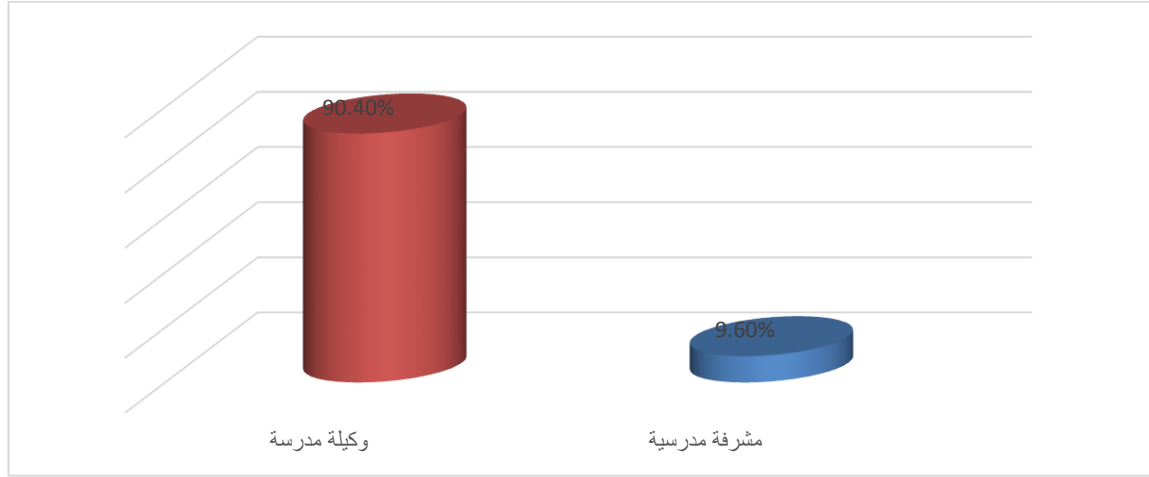
توزيع أفراد عينة البحث وفقا للمسمى الوظيفي

تم حساب التكرارات والنسب المئوية لأفراد عينة البحث وفقا للمسمى الوظيفي كما تبينه النتائج بالجدول التالي:

جدول (1) التكرارات والنسب المئوية لأفراد عينة البحث موزعين وفقا للمسمى الوظيفي

النسبة المئوية %	العدد	المسمى الوظيفي
9.6%	12	مشرفة مدرسية
90.4%	113	وكيلة مدرسة
100.0%	125	المجموع

يلاحظ من الجدول (1) أن أغلب أفراد عينة البحث هم من وكيلات المدارس حيث بلغت نسبتهن (90.4%) في حين بلغت نسبة المشرفات المدرسيات (9.6%).



شكل (1) توزيع عينة البحث حسب المسمى الوظيفي

أداة البحث (الاستبانة)

في سبيل الحصول على المعلومات اللازمة من مفردات العينة للإجابة عن تساؤلات البحث، اعتمدت الباحثة على الاستبانة كأداة أساسية لجمع البيانات المطلوبة، ودعم جوانب البحث النظرية بالجانب التطبيقي، وذلك بالإجابة على تساؤلاتها وتحقيق أهدافها، فبعد أن تم الاطلاع على الدراسات السابقة المتعلقة بموضوع البحث، قامت الباحثة بتطوير استبانة (الشهري 2013) بعنوان "درجة ممارسة مديري المدارس التابعة لمشروع الملك عبدالله لتطوير التعليم العام بمدينة مكة المكرمة للمهارات القيادية" للتعرف على وجهة نظر أفراد عينة البحث حول مشكلة البحث الحالي، والإجابة على أسئلته، وبإجراء بعض التعديلات عليها من حذف وإضافة، وإعادة صياغة بعض العبارات بما يتوافق مع أهداف وعينة البحث لجمع البيانات بهدف التعرف على (درجة ممارسة قائدات المدارس الأهلية للمهارات القيادية بمدينة جدة).



وصف أداة البحث

لقد احتوت الاستبانة في صورتها النهائية على الأجزاء التالية:

الجزء الأول: ويحتوي على بيانات أولية عن عينة البحث تتمثل في المسمى الوظيفي.

الجزء الثاني: ويشتمل على أداة البحث والتي تتعلق بدرجة ممارسة قائدات المدارس الأهلية للمهارات

القيادية بمدينة جدة، وتتكون من (28) عبارة تم تقسيمها الى محورين:

المحور الأول: المهارات الإدارية ويتكون من (14) عبارة.

المحور الثاني: المهارات الفنية ويتكون من (14) عبارة.

وقد استخدمت الباحثة مقياس ليكرت (Likert) خماسي التدرج (منخفضة جدًا - منخفضة -

متوسطة -مرتفعة -مرتفعة جدًا) وذلك لتحديد درجة ممارسة قائدات المدارس الأهلية للمهارات القيادية

بمدينة جدة.

صدق أداة البحث: اعتمدت الباحثة للتحقق من صدق الأداة على طريقتين:

أولاً: الصدق الظاهري (Face validity)

وهو الصدق المعتمد على المحكمين؛ حيث تم عرض أداة الدراسة على مجموعة من المتخصصين

والخبراء في مجال الإدارة التربوية وتخصصات قريبة أخرى وبلغ عددهم (18) محكما (ملحق 1)، طلب

منهم دراسة الأداة وإبداء آرائهم فيها من حيث مدى ارتباط كل فقرة من فقراتها بالمحور الذي تنتمي إليه،

ومدى وضوح كل فقرة وسلامة صياغتها اللغوية، وملاءمتها لتحقيق الهدف الذي وضعت من أجله،

واقترح طرق تحسينها وذلك بالحذف أو الإضافة أو إعادة الصياغة أو غير ما ورد مما يروونه مناسباً. وقد

تم تقديم ملاحظات أفادت البحث وأثرت في الأداة، وساعدت على إخراجها بصورة جيدة. وبذلك تكون

الأداة قد حققت ما يسمى بالصدق الظاهري أو المنطقي، وقد تم أخذ ملاحظاتهم وآرائهم بعين الاعتبار

حيث تم تعديل الاستبانة وفقاً لآراء السادة المحكمين.

ثانياً: صدق الاتساق الداخلي لأداة البحث (Internal Consistenc)

ويقوم على حساب معامل الارتباط بين كل وحدة من وحدات الأداة والأداة ككل، فتم حساب صدق

الاتساق الداخلي بحساب معامل ارتباط بيرسون بين درجات كل عبارة والدرجة الكلية للمحور الذي تنتمي

إليه العبارة، كما يوضح نتائجها جدول (2) التالي:

جدول رقم (2) معاملات ارتباط بيرسون بين درجات كل عبارة والدرجة الكلية للمحور الذي تنتمي إليه

العبارة

المحور الثاني المهارات الفنية				المحور الأول المهارات الإدارية			
معامل الارتباط	م	معامل الارتباط	م	معامل الارتباط	م	معامل الارتباط	م
**0.506	8	**0.668	1	**0.843	8	**0.517	1
**0.532	9	**0.861	2	**0.893	9	**0.843	2
**0.872	10	**0.715	3	**0.766	10	**0.862	3
**0.826	11	**0.860	4	**0.874	11	**0.841	4
**0.437	12	**0.854	5	**0.817	12	**0.852	5
**0.826	13	**0.832	6	**0.838	13	**0.890	6
**0.843	14	**0.599	7	**0.801	14	**0.761	7

*دال إحصائياً عند مستوى دلالة 0.01

يلاحظ من الجدول (2) أن معاملات ارتباط العبارات بالدرجة الكلية للمحور الذي تنتمي إليه

العبارة جاءت جميعها داله إحصائياً عند مستوى دلالة (0.01)، حيث تراوحت في المحور الأول

(المهارات الإدارية) بين (0.517-0.893)، أما المحور الثاني (المهارات الفنية) فقد تراوحت معاملات

الارتباط بين (0.506-0.872)، مما يدل على توافر درجة عالية من صدق الاتساق الداخلي لمحاور

الاستبانة.



كما تم استخراج معاملات الارتباط بين درجة كل محور والدرجة الكلية للاستبانة، ويوضح الجدول

التالي معاملات الارتباط بين درجة كل محور والدرجة الكلية للاستبانة:

جدول (3) معاملات الارتباط بين درجة كل محور والدرجة الكلية للاستبانة

معامل الارتباط	المحور
**0.956	المهارات الإدارية
**0.951	المهارات الفنية

*وجود دلالة عند مستوى 0.01

يتضح من الجدول رقم (3) أن قيم معاملات الارتباط لمحوري الدراسة بالدرجة الكلية للاستبانة

جاءت بقيم مرتفعة؛ حيث تراوحت بين (0.951 – 0.956) وكانت جميعها دالة إحصائياً عند مستوى

دلالة (0.01) مما يعني وجود درجة عالية من الصدق البنائي للاستبانة. (ملحق 2)

ثبات أداة البحث

تم التحقق من ثبات أداة البحث باستخدام معادلة ألفا كرونباخ (Cronbach Alpha)، ويوضح

الجدول التالي معاملات الثبات الناتجة باستخدام هذه المعادلة:

جدول رقم (4) معاملات ثبات ألفا كرونباخ طبقاً لمحاور الاستبانة

معامل الفاكرونباخ	عدد العبارات	المحور
0.900	14	المهارات الإدارية
0.889	14	المهارات الفنية
0.941	28	الاستبانة ككل

يتضح من الجدول (4) أن قيم معاملات الثبات لمحاولر الاستبانة جاءت بقيم عالية حيث تراوحت بين (0.889-0.900) وبلغ معامل الثبات الكلي للاستبانة (0.941)، وتشير هذه القيم العالية من معاملات الثبات إلى صلاحية الاستبانة للتطبيق، وإمكانية الاعتماد على نتائجها والوثوق بها.

إجراءات تطبيق أداة البحث

- الحصول على خطاب من جامعة الملك عبدالعزيز (معهد الدراسات التربوية العليا) لتسهيل إجراءات البحث في مدارس التعليم العام الأهلية للمرحلة الابتدائية بجدة، ومكاتب تعليم البنات. (ملحق 2)

- أخذ الموافقة الرسمية من إدارة التطوير والتخطيط التابعة للإدارة العامة للتعليم بمدينة جدة لتطبيق أداة البحث. (ملحق المخاطبات).

- توزيع أداة البحث على أفراد عينة البحث.

- استعادة جميع الاستبانات مكتملة البيانات والصالحة للتحليل الإحصائي.

- تجميع البيانات وتفرغها وإجراء المعالجات الإحصائية المناسبة باستخدام برنامج spss.

- استخراج النتائج وتحليلها ومناقشتها وتقديم المقترحات والتوصيات.

المعالجة والأساليب الإحصائية المستخدمة

بناء على طبيعة البحث والأهداف التي سعى إلى تحقيقها، تم تحليل البيانات باستخدام برنامج

الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS)، واستخراج النتائج وفقا للأساليب الإحصائية التالية:

1. التكرارات والنسب المئوية: للتعرف على خصائص أفراد عينة البحث وفقا للبيانات الأولية.
2. المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية: لحساب متوسطات العبارات وكذلك الدرجات الكلية والدرجات الفرعية لمحاولر الاستبانة بناء على استجابات أفراد عينة البحث.
3. معامل ارتباط بيرسون: لحساب الاتساق الداخلي.



4. معامل ألفا كرونباخ: لتقدير معامل ثبات عبارات البحث، والاستبانة ككل.

5. اختبار مان ويتني (Mann-Whitney): للتعرف على ما إذا كانت هنالك فروق ذات دلالة

إحصائية بين اتجاهات مفردات عينة الدراسة نحو محاور الدراسة باختلاف الخصائص الديموغرافية لأفراد عينة البحث التي تنقسم إلى فئتين (المسمى الوظيفي).

6. معادلة المدى لحساب درجة الممارسة حيث تم حساب القيم (الأوزان) كما في الجدول التالي، رقم (5):

جدول (5) درجة الممارسة للمهارات القيادية حسب مقياس ليكرت

الوزن	درجة الممارسة
5	مرتفعة جداً
4	مرتفعة
3	متوسطة
2	منخفضة
1	منخفضة جداً

ثم تم تحديد الاتجاه لمقياس ليكرت الخماسي Likert Scale كما في الجدول التالي، رقم (6):

جدول (6) المتوسط المرجح لإتجاه مقياس ليكرت الخماسي

درجة الممارسة	المتوسط المرجح
مرتفعة جداً	من 4.20 إلى 5
مرتفعة	من 3.40 إلى 4.19
متوسطة	من 2.60 إلى 3.39
منخفضة	من 1.80 إلى 2.59
منخفضة جداً	من 1 إلى 1.79

الفصل الرابع

مناقشة النتائج وتفسيرها

نتائج السؤال الأول ومناقشتها وتحليلها

نتائج السؤال الثاني ومناقشتها وتحليلها

نتائج السؤال الثالث ومناقشتها وتحليلها

نتائج السؤال الرئيس ومناقشتها وتحليلها

ملخص النتائج

توصيات البحث

مقترحات البحث



يتناول هذا الفصل الإجابة على أسئلة البحث، وعرض مفصل لنتائجه ومناقشتها وتفسيرها في ضوء مشكلته وأسئلته، كما يتضمن مناقشة هذه النتائج وربطها بالدراسات السابقة، وتوصياته والدراسات المستقبلية المقترحة وفقا لنتائجه.

أولاً: نتائج السؤال الأول ومناقشتها وتحليلها:

ما درجة ممارسة قائدات المدارس الأهلية للمهارات القيادية في مدينة جدة من وجهة نظر المشرفات؟ للإجابة على هذا السؤال، تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات كل محور على حده (المهارات الإدارية والفنية) وذلك لتحديد درجة ممارسة قائدات المدارس الأهلية للمهارات القيادية بمدينة جدة من وجهة نظر المشرفات، وكانت النتائج كالتالي:

1. ممارسة المهارات الإدارية:

جدول (7) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والترتيب لاستجابات أفراد العينة حول درجة

ممارسة قائدات المدارس الأهلية للمهارات الإدارية من وجهة نظر المشرفات مرتبة تنازلياً

م	العبارة	المتوسط الحسابي	النسبة المئوية	الانحراف المعياري	درجة الممارسة	الترتيب
11	تستخدم الحاسوب في المهام الإدارية المختلفة	4.00	75%	1.044	مرتفعة	1
8	تنجز المهام الإدارية حسب الأولوية	3.92	73%	1.084	مرتفعة	2
14	تتابع مدى التزام المنسوبات بالادوام الرسمي	3.92	73%	0.996	مرتفعة	3
5	تشرف على وضع الجدول المدرسي	3.83	71%	1.115	مرتفعة	4
13	تعالج العجز الطارئ للمعلمات وفق التعليمات	3.75	69%	1.055	مرتفعة	5
12	تتابع سلامة تطبيق الخطة الدراسية	3.67	67%	0.985	مرتفعة	6
3	تعقد الاجتماعات الدورية مع	3.58	65%	0.900	مرتفعة	7

م	العبرة	المتوسط الحسابي	النسبة المئوية	الانحراف المعياري	درجة الممارسة	الترتيب
	المنسوبات					
10	تراقب سير إنجاز الأعمال المطلوبة من المنسوبات	3.58	65%	1.084	مرتفعة	8
2	تشارك في الاجتماعات واللقاءات المحددة من الوزارة	3.50	63%	0.674	مرتفعة	9
9	تطبق الأساليب العلمية الحديثة في عملها	3.50	63%	1.000	مرتفعة	10
4	تناقش نتائج وتوصيات الاجتماعات المدرسية	3.42	60%	0.996	مرتفعة	11
6	توجه التعليمات الإدارية في المدرسة بوضوح	3.42	60%	1.240	مرتفعة	12
1	تتابع التقارير الواردة من إدارة التعليم الأهلي	3.17	54%	1.115	متوسطة	13
7	تفوض بعض المهام الإدارية للكادر الإداري والتعليمي في المدرسة	3.17	54%	1.267	متوسطة	14
	ممارسة المهارات الإدارية ككل	3.60	65%	0.745	مرتفعة	

من خلال الجدول رقم (7) يتضح إجمالاً أن أفراد عينة البحث (المشرفات) موافقين على درجة ممارسة قائدات المدارس الأهلية للمهارات الإدارية حيث بلغ المتوسط الحسابي الكلي (3.60)، وهو متوسط يشير إلى درجة ممارسة (مرتفعة).

كما يتضح من النتائج أن هناك تفاوتاً في موافقة المشرفات على عبارات ممارسة المهارات الإدارية حيث تراوحت متوسطات موافقتهن على العبارات ما بين (3.17 إلى 4.00)، وتشير إلى درجة ممارسة (متوسطة، مرتفعة) على التوالي.

وعليه يوضح الجدول ما يلي:



- جاءت العبارة (تستخدم الحاسوب في المهام الإدارية المختلفة) بالمرتبة الأولى من حيث استجابة أفراد البحث بدرجة ممارسة (مرتفعة) بمتوسط حسابي (4.00) ونسبة مئوية للموافقة بلغت (%.75).

- جاءت العبارة (تجز المهام الإدارية حسب الأولوية) بالمرتبة الثانية من حيث استجابة أفراد البحث عليها بدرجة ممارسة (مرتفعة) بمتوسط حسابي (3.92) ونسبة مئوية للموافقة بلغت (%.73).

- جاءت العبارة (تتابع التقارير الواردة من إدارة التعليم الأهلي) بالمرتبة الثالثة عشرة من حيث استجابة أفراد البحث عليها بدرجة ممارسة (متوسطة) بمتوسط حسابي (3.17) ونسبة مئوية للموافقة بلغت (%.54).

- جاءت العبارة (تقوّض بعض المهام الإدارية للكادر الإداري والتعليمي في المدرسة) بالمرتبة الأخيرة من حيث استجابة أفراد البحث عليها بدرجة ممارسة (متوسطة) بمتوسط حسابي (3.17) ونسبة مئوية للموافقة بلغت (%.54).

وتفسر الباحثة حصول عبارة (تستخدم الحاسوب في المهام الإدارية المختلفة) على المرتبة الأولى بدرجة ممارسة (مرتفعة)، بالتوجه الحديث لوزارة التعليم لتطوير إدارات المدارس لإدارات إلكترونية تسهّلا لمهامها المختلفة، وتوفيراً للجهد والوقت، ومن ذلك تطبيق برامج نور وفارس والتي تعد برامج شاملة ومتعددة الخصائص، فتربط المدرسة ربطاً مباشراً بالإدارة التعليمية والمدارس الأخرى، وتتيح تسجيل الطلبة واستخراج التقارير، والبيانات الوظيفية المختلفة للكادر التعليمي والإداري، بالإضافة إلى العديد من المهام التي ترتبط بكافة منسوبي المدرسة والمستفيدين، مع ربطها المباشر بقواعد البيانات في الوزارة، كل ذلك دعا قائدات المدارس لاستخدام الحاسوب تماشياً مع التوجهات الحديثة، وأملاً في تحسين الأداء، وسرعة اتخاذ الإجراءات، والحصول على

البيانات، والتعامل الفوري مع المشكلات والقضايا المختلفة؛ للتخفيف من حدة الأعباء الإدارية للقائدة. وتختلف هذه النتيجة مع دراسة عسييري (2010)، والتي أظهرت أن المدارس الثانوية في المملكة تفتقر إلى الوسائل التي تساعد في تفعيل استخدام التنمية الذاتية للمهارات الإدارية والفنية كالوسائل التكنولوجية وغيرها.

وتفسر حصول عبارة (تقوض بعض المهام الإدارية للكادر الإداري والتعليمي في المدرسة) على المرتبة الأخيرة بدرجة ممارسة (متوسطة)، بسماوات قائدة المدرسة، ومنها اعتيادها على إنجاز مهامها بنفسها، وممارسة السيطرة الكاملة في إدارتها وبالتالي ضمان النتائج المرجوة من وجهة نظرها، في حين أن ذلك لن يتحقق إذا ما قامت بتفويض شخص آخر يحل محلها في أحد مهامها. وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (Ghofrani, 2012) والتي أظهرت وجود علاقة بين أنماط القيادة والسماوات الشخصية لدى بعض القادة التربويين.

2. ممارسة المهارات الفنية:

جدول (8) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والترتيب لاستجابات أفراد العينة حول درجة

ممارسة قائدات المدارس الأهلية للمهارات الفنية من وجهة نظر المشرفات مرتبة تنازليا حسب

المتوسطات الحسابية

م	العبارة	المتوسط الحسابي	النسبة المئوية	الانحراف المعياري	درجة الممارسة	الترتيب
3	تستخدم مهارات تواصل مختلفة مع المنسوبات	3.75	69%	0.965	مرتفعة	1
6	تتعاون مع المعلمات في حل مشكلات الطالبات	3.67	67%	0.888	مرتفعة	2
9	توظف التقنيات التعليمية الحديثة في المدرسة	3.67	67%	0.985	مرتفعة	3



م	العبرة	المتوسط الحسابي	النسبة المئوية	الانحراف المعياري	درجة الممارسة	الترتيب
10	تتابع تبادل الزيارات الصفية بين المعلمات	3.67	%67	0.888	مرتفعة	4
4	تستخدم الأساليب التربوية في جميع تعاملاتها	3.58	%65	1.084	مرتفعة	5
7	تطور عمليتي التعليم والتعلم من خلال التغذية الراجعة لمنسوباتها	3.58	%65	0.996	مرتفعة	6
8	تشجع المنافسات المحلية للأنشطة الطلابية (كالمسابقات الرياضية والأدبية)	3.58	%65	0.900	مرتفعة	7
2	تتابع توزيع الطالبات على الصفوف الدراسية	3.50	%63	1.000	مرتفعة	8
12	تتابع المعلمات في توظيف الكتب المقررة والوسائل المعينة في التدريس	3.50	%63	1.000	مرتفعة	9
11	تساعد على تنمية قدرات الطالبات الموهوبات	3.42	%60	0.793	مرتفعة	10
13	تلبى الاحتياجات المهنية للمعلمات	3.42	%60	0.900	مرتفعة	11
14	تفعل برامج الشراكة المجتمعية في المدرسة	3.42	%60	0.900	مرتفعة	12
1	تفاضل بين المعلمات المتقدمات وفق قرارات الدعم والتوطين	3.08	%52	0.996	متوسطة	13
5	تشارك منسوبات المدرسة في صنع القرارات	2.92	%48	1.311	متوسطة	14
	ممارسة المهارات الفنية ككل	3.48	%62	0.722	مرتفعة	

من خلال الجدول رقم (8) يتضح إجمالاً أن أفراد عينة البحث (المشرفات) موافقين على مدى درجة ممارسة قائدات المدارس الأهلية للمهارات الفنية حيث بلغ المتوسط الحسابي الكلي (3.48)، وهو متوسط يشير إلى درجة ممارسة (مرتفعة).

كما يتضح من النتائج أن هناك تفاوتاً في موافقة المشرفات على عبارات ممارسة المهارات الفنية حيث تراوحت متوسطات موافقتهن على العبارات ما بين (2.92 إلى 3.75)، وتشيران إلى درجة ممارسة (متوسطة، مرتفعة) على التوالي.

وعليه يوضح الجدول ما يلي:

- جاءت العبارة (تستخدم مهارات تواصل مختلفة مع المنسوبات) بالمرتبة الأولى من حيث استجابة أفراد البحث بدرجة ممارسة (مرتفعة) بمتوسط حسابي (3.75) وبنسبة مئوية للموافقة بلغت (%69).

- جاءت العبارة (تتعاون مع المعلمات في حل مشكلات الطالبات) بالمرتبة الثانية من حيث استجابة أفراد البحث عليها بدرجة ممارسة (مرتفعة) بمتوسط حسابي (3.67) وبنسبة مئوية للموافقة بلغت (%67).

- جاءت العبارة (تفاضل بين المعلمات المتقدمات وفق قرارات الدعم والتوطين) بالمرتبة الثالثة عشرة من حيث استجابة أفراد البحث عليها بدرجة ممارسة (متوسطة) بمتوسط حسابي (3.08) وبنسبة مئوية للموافقة بلغت (%52).

- جاءت العبارة (تشرك منسوبات المدرسة في صنع القرارات) بالمرتبة الأخيرة من حيث استجابة أفراد البحث عليها بدرجة ممارسة (متوسطة) بمتوسط حسابي (2.92) وبنسبة مئوية للموافقة بلغت (%48).



وتفسر الباحثة حصول عبارة (تستخدم مهارات تواصل مختلفة مع المنسوبات) على المرتبة الأولى بدرجة ممارسة (مرتفعة)، بأن مهارة الاتصال تمكّن قائدة المدرسة من التفاعل والتواصل مع الآخرين؛ إذ أن الغرض من الاتصال هو توصيل الرسالة للآخرين بوضوح دون غموض، وفي كثير من الأحيان يساء تفسير الرسائل من قبل المتلقي عندما لا يتم الكشف عن المقصود بدقة، مما يؤدي إلى حدوث التباس كبير. من هنا جاءت أهمية مهارة من المهارات الفنية لقائدة المدرسة وهي استخدامها لمهارات تواصل مختلفة تكشف من خلالها ماتريد إيصاله للعاملين بوضوح دون لبس. وتتفق هذه النتيجة مع دراسة الشهري (2015) والتي أظهرت أن درجة ممارسة المهارات الفنية جاءت بدرجة عالية. وتختلف هذه النتيجة مع دراسة هزايمة (2014) والتي أظهرت أن تقديرات أفراد العينة لدرجة ممارسة المهارات القيادية لمديرات المدارس جاءت بدرجة متوسطة، وجاءت المهارات الفنية بالترتيب الأخير.

في حين تفسر حصول عبارة (تشرك منسوبات المدرسة في صنع القرارات) على المرتبة الأخيرة بدرجة ممارسة (متوسطة) أن إدارة المدارس الأهلية لا تعطي المعلمة دور قيادي أو اشراكها بصنع القرارات، وإنما المطلوب من المعلمة فقط تنفيذ تعليمات وتوجيهات قائدة المدرسة، وتنفيذ السياسة العامة للمدرسة. وتتفق هذه النتيجة مع دراسة Michael, anpe, gambo (2015) والتي أظهرت ضعف الإشراف بالمدارس وكثرة التغيرات بالسياسات التعليمية، وتبين مدى حاجة قائدات المدارس لامتلاك المهارات القيادية واتباع أنماط فاعلة كالقيادة التشاركية.

جدول (9) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة ممارسة قائدات المدارس الأهلية

للمهارات القيادية بمدينة جدة من وجهة نظر المشرفات

رقم المحور	المحور	المتوسط الحسابي	النسبة المئوية	الانحراف المعياري	ترتيب المحور	درجة الممارسة
1	المهارات الإدارية	3.60	%65	0.745	1	مرتفعة
2	المهارات الفنية	3.48	%62	0.722	2	مرتفعة
	ممارسة المهارات القيادية ككل	3.54	%64	0.681		مرتفعة

بناء على ماسبق، يتبين من الجدول (9) أن درجة ممارسة قائدات المدارس الأهلية للمهارات القيادية بمدينة جدة من وجهة نظر المشرفات جاءت بدرجة (مرتفعة)، حيث جاء المتوسط العام للمجموع الكلي (3.54)، بانحراف معياري (0.681) وهي قيمة أقل من واحد صحيح مما يعني تجانس أفراد مجتمع البحث من المشرفات في رؤيتهم لدرجة ممارسة قائدات المدارس الأهلية للمهارات القيادية بمدينة جدة.

كما يتبين من الجدول (7) أن ممارسة قائدات المدارس الأهلية للمهارات الإدارية جاءت في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (3.60)، يليه ممارسة قائدات المدارس الأهلية للمهارات الفنية بمتوسط حسابي (3.48).

وترجع الباحثة حصول ممارسة قائدات المدارس الأهلية للمهارات الإدارية على المرتبة الأولى، بدرجة ممارسة (مرتفعة) إلى كثرة المهام الإدارية التي تكلف بها قائدة المدرسة والتي تستحوذ على جزء كبير من وقتها، وذلك يحتم عليها تخصيص المهارات الإدارية بمساحة واسعة ضمن خطة العمل المدرسي اليومي، فمن الطبيعي أن تكون درجة ممارسة مدرات المدارس للمهارات الإدارية مرتفعة جداً بحيث تحصل على المرتبة الأولى. وتتفق هذه النتيجة مع دراسة الشهري (2015) والتي أظهرت أن



درجة ممارسة القادة للمهارات الإدارية والفنية جاءت جميعها بدرجة عالية، كما جاء ترتيب المهارات الإدارية قبل المهارات الفنية. في حين أنها تختلف مع دراسة هزايمة (2014) والتي أظهرت أن تقديرات أفراد العينة لدرجة ممارسة المهارات القيادية لقادة المدارس جاء بدرجة متوسطة.

كما أظهرت النتائج أن درجة ممارسة قائدات المدارس الأهلية للمهارات الفنية من وجهة نظر المشرفات جاءت في المرتبة الثانية، وبدرجة ممارسة (مرتفعة)؛ لأن المنافسة بين المدارس الأهلية كبيرة، وأن البقاء للأفضل والأصلح منها، كما أن القائدة تعد الواجهة الرسمية للمدرسة، وذلك يُحتم عليها أن توظف تقنيات التعليم الحديثة، وتساعد على تنمية قدرات الطالبات الموهوبات رفعة لهن وللمدرسة، ولا تغفل عن متابعة المعلمات فهو أمر ضروري لتحقيق الرضا من قبل أولياء الأمور، إضافة إلى أنه يتوجب عليها أن تستخدم الأساليب التربوية في جميع تعاملاتها، ومتابعة وتفعيل الأنشطة المدرسية أمر ضروري لإبراز تميّز وفاعلية المدرسة لمنسوباتها والمجتمع المحلي. وتتفق هذه النتيجة مع دراسة دباش (2013) والتي أظهرت أن درجة توافر المهارات الفنية لدى قائدات الإدارات التعليمية جاءت بدرجة عالية.

نتائج السؤال الثاني ومناقشتها وتحليلها:

ما درجة ممارسة قائدات المدارس الأهلية للمهارات القيادية في مدينة جدة من وجهة نظر الوكيلات؟
وللإجابة على هذا السؤال تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات كل محور على حده (المهارات الإدارية والفنية) وذلك لتحديد درجة ممارسة قائدات المدارس الأهلية للمهارات القيادية بمدينة جدة من وجهة نظر الوكيلات، وكانت النتائج كالتالي:

1. ممارسة المهارات الإدارية:

جدول (10) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والترتيب لاستجابات أفراد العينة حول درجة

ممارسة قائدات المدارس الأهلية للمهارات الإدارية من وجهة نظر الوكيلات مرتبة تنازليا حسب

المتوسطات الحسابية

م	العبارة	المتوسط الحسابي	النسبة المئوية	الانحراف المعياري	درجة الممارسة	الترتيب
14	تتابع مدى التزام منسوبات المدرسة بالاداء الرسمي	3.89	72%	1.269	مرتفعة	1
1	تتابع التقارير الواردة من إدارة التعليم الأهلي	3.74	69%	1.191	مرتفعة	2
2	تشارك في الاجتماعات واللقاءات المحددة من الوزارة	3.62	65%	1.157	مرتفعة	3
11	تستخدم الحاسوب في المهام الإدارية المختلفة	3.51	63%	1.388	مرتفعة	4
3	تعقد الاجتماعات الدورية مع المنسوبات	3.50	63%	1.065	مرتفعة	5
4	تناقش نتائج وتوصيات الاجتماعات المدرسية	3.48	62%	1.162	مرتفعة	6
12	تتابع سلامة تطبيق الخطة الدراسية	3.47	62%	1.301	مرتفعة	7
10	تراقب سير إنجاز الأعمال المطلوبة من المنسوبات	3.46	61%	1.287	مرتفعة	8
13	تعالج العجز الطارئ للمعلمات وفق التعليمات	3.46	61%	1.207	مرتفعة	9
5	تشرف على وضع الجدول المدرسي	3.41	60%	1.291	مرتفعة	10
6	توجه التعليمات الإدارية في المدرسة بوضوح	3.34	58%	1.339	متوسطة	11



م	العبارة	المتوسط الحسابي	النسبة المئوية	الانحراف المعياري	درجة الممارسة	الترتيب
7	تفويض بعض المهام الإدارية للكادر الإداري والتعليمي في المدرسة	3.34	58%	1.305	متوسطة	12
9	تطبيق الأساليب العلمية الحديثة في عملها	3.32	58%	1.268	متوسطة	13
8	تنجز المهام الإدارية حسب الأولوية	3.14	54%	1.251	متوسطة	14
	ممارسة المهارات الإدارية ككل	3.48	62%	0.820	مرتفعة	

من خلال الجدول رقم (10) يتضح إجمالاً أن أفراد عينة البحث (الوكيلات) موافقين على درجة

ممارسة قائدات المدارس الأهلية للمهارات الإدارية حيث بلغ المتوسط الحسابي الكلي (3.48) وهو متوسط يشير إلى درجة ممارسة (مرتفعة).

كما يتضح من النتائج أن هناك تفاوتاً في موافقة الوكيلات على عبارات ممارسة المهارات الإدارية حيث تراوحت متوسطات موافقتهم على العبارات ما بين (3.14 إلى 3.89)، وتشير إلى درجة ممارسة (متوسطة، مرتفعة) على التوالي.

كما يوضح الجدول ما يلي:

- جاءت العبارة (تتابع مدى التزام منسوبات المدرسة بالدوام الرسمي) بالمرتبة الأولى من حيث استجابة أفراد البحث بدرجة ممارسة (مرتفعة) بمتوسط حسابي (3.89) وبنسبة مئوية للموافقة بلغت (72%).

- جاءت العبارة (تتابع التقارير الواردة من إدارة التعليم الأهلي) بالمرتبة الثانية من حيث استجابة أفراد البحث عليها بدرجة ممارسة (مرتفعة) بمتوسط حسابي (3.74) وبنسبة مئوية للموافقة بلغت (69%).

- جاءت العبارة (تطبق الأساليب العلمية الحديثة في عملها) بالمرتبة الثالثة عشرة من حيث استجابة أفراد البحث عليها بدرجة ممارسة (متوسطة) بمتوسط حسابي (3.32) وبنسبة مئوية للموافقة بلغت (58%).

- جاءت العبارة (تنجز المهام الإدارية حسب الأولوية) بالمرتبة الأخيرة من حيث استجابة أفراد البحث عليها بدرجة ممارسة (متوسطة) بمتوسط حسابي (3.14) وبنسبة مئوية للموافقة بلغت (54%).

وتفسر الباحثة حصول عبارة (تتابع مدى التزام منسوبات المدرسة بالدوام الرسمي) على المرتبة الأولى بدرجة ممارسة (مرتفعة)، بأن على رأس مهام قائدة المدرسة الإدارية متابعة الدوام الرسمي؛ وذلك لعظم تأثيره على سير العملية التعليمية التعلمية، فمنسوبات المدرسة من معلمات وطالبات ملتزمات بجداول مدرسية محددة بأوقات رسمية، وأي إخلال بالدوام المدرسي يعني الإخلال بالالتزام بتلك الجداول مما يعني التأثير السلبي على العملية التعليمية بمجملها. وتتفق هذه النتيجة مع نتائج دراسة حرب (2007) والتي أظهرت أن أقوى المجالات التي يقوم بها مدير المدرسة في مهامه الإدارية كانت في إدارة الشؤون الرئيسية للطلاب والعاملين.

وتفسر حصول عبارة (تنجز المهام الإدارية حسب الأولوية) على المرتبة الأخيرة بدرجة ممارسة (متوسطة) باحتمالية أن تكون الأولوية لدى الوكيله تختلف عن أولويات قائدة المدرسة، لاسيما وأن معظم الوكيلات يعملن بحماس واندفاع ورغبة في إثبات مقدرتهن على العمل الإداري. ويرغم ما أظهرته نتائج الدراسة الحالية من أن قائدة المدرسة تنجز المهام الإدارية حسب الأولوية_ وذلك من وجهة نظر المشرفات_ وحصولها على الترتيب الثاني بدرجة ممارسة (مرتفعة)، إلا أن اختلاف وجهة نظر الوكيلات مع المشرفات قد يُفسر بسبب كثرة الأعباء الإدارية لدى قائدة المدرسة مما يعيقها عن إنجاز مهامها الإدارية حسب الأولوية. وتتفق هذه النتيجة مع دراسة



الشهري (2015) والتي أشارت بضرورة زيادة وعي القادة التربويين بأهمية المهارات القيادية في تطوير العمل التربوي داخل الأقسام؛ لأن تدنيها يعني عدم تمكنهم من القيام بمهامهم بالمستوى المطلوب.

2. ممارسة المهارات الفنية:

جدول (11) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والترتيب لاستجابات افراد العينة حول درجة

ممارسة قائدات المدارس الأهلية للمهارات الفنية من وجهة نظر الوكيلات مرتبة تنازليا حسب

المتوسطات الحسابية

م	العبرة	المتوسط الحسابي	النسبة المئوية	الانحراف المعياري	درجة الممارسة	الترتيب
11	تساعد على تنمية قدرات الطالبات الموهوبات	3.72	%68	1.250	مرتفعة	1
14	تُفَعّل برامج الشراكة المجتمعية في المدرسة	3.68	%67	1.234	مرتفعة	2
9	توظف التقنيات التعليمية الحديثة في المدرسة	3.60	%65	1.349	مرتفعة	3
13	تلبي الاحتياجات المهنية للمعلمات	3.54	%63	1.147	مرتفعة	4
8	تشجع المنافسات المحلية للأنشطة الطلابية (كالمسابقات الرياضية والأدبية)	3.51	%63	1.290	مرتفعة	5
12	تتابع المعلمات في توظيف الكتب المقررة والوسائل المعينة في التدريس	3.50	%63	1.247	مرتفعة	6
2	تتابع توزيع الطالبات على الصفوف الدراسية	3.49	%62	1.247	مرتفعة	7
1	تفاضل بين المعلمات المتقدمات وفق قرارات الدعم والتوظيف	3.48	%62	1.269	مرتفعة	8

م	العبرة	المتوسط الحسابي	النسبة المئوية	الانحراف المعياري	درجة الممارسة	الترتيب
10	تتابع تبادل الزيارات الصفية بين المعلمات	3.46	62%	1.186	مرتفعة	9
3	تستخدم مهارات تواصل مختلفة مع المنسوبات	3.44	61%	1.088	مرتفعة	10
4	تستخدم الأساليب التربوية في جميع تعاملاتها	3.35	59%	1.216	متوسطة	11
7	تطور عمليتي التعليم والتعلم من خلال التغذية الراجعة لمنسوباتها	3.32	58%	1.313	متوسطة	12
5	تشرك منسوبات المدرسة في صنع القرارات	3.20	55%	1.269	متوسطة	13
6	تتعاون مع المعلمات في حل مشكلات الطالبات	3.19	55%	1.252	متوسطة	14
	ممارسة المهارات الإدارية ككل	3.46	61%	0.780	مرتفعة	

من خلال الجدول رقم (11) يتضح إجمالاً أن أفراد عينة البحث (الوكيلات) موافقين على درجة ممارسة قائدات المدارس الأهلية للمهارات الفنية حيث بلغ المتوسط الحسابي الكلي (3.46) وهو متوسط يشير إلى درجة ممارسة (مرتفعة).

كما يتضح من النتائج أن هناك تفاوتاً في موافقة الوكيلات على عبارات ممارسة المهارات الفنية حيث تراوحت متوسطات موافقتهم على العبارات ما بين (3.19 إلى 3.72) وتشير إلى درجة ممارسة (متوسطة، مرتفعة) على التوالي.

كما يوضح الجدول ما يلي:



- جاءت العبارة (تساعد على تنمية قدرات الطالبات الموهوبات) بالمرتبة الأولى من حيث استجابة أفراد البحث بدرجة ممارسة (مرتفعة) بمتوسط حسابي (3.72) وبنسبة مئوية للموافقة بلغت (68%).

- جاءت العبارة (تفعل برامج الشراكة المجتمعية في المدرسة) بالمرتبة الثانية من حيث استجابة أفراد البحث عليها بدرجة ممارسة (مرتفعة) بمتوسط حسابي (3.68) وبنسبة مئوية للموافقة بلغت (67%).

- جاءت العبارة (تشرك منسوبات المدرسة في صنع القرارات) بالمرتبة الثالثة عشرة من حيث استجابة أفراد البحث عليها بدرجة ممارسة (متوسطة) بمتوسط حسابي (3.20) وبنسبة مئوية للموافقة بلغت (55%).

- جاءت العبارة (تتعاون مع المعلمات في حل مشكلات الطالبات) بالمرتبة الأخيرة من حيث استجابة أفراد البحث عليها بدرجة ممارسة (متوسطة) بمتوسط حسابي (3.19) وبنسبة مئوية للموافقة بلغت (55%).

وتفسر الباحثة حصول عبارة (تساعد على تنمية قدرات الطالبات الموهوبات) على المرتبة الأولى بدرجة ممارسة (مرتفعة)، إلى أهمية رعاية الطالبات الموهوبات من جانب، ومن جانب آخر التوجه والاهتمام العظيم بفئة الموهوبين والذي هو نابع من حكومة المملكة العربية السعودية، تجسده مؤسسة الملك عبدالعزيز ورجاله للموهبة والإبداع، والتي أسست برؤية أن تصبح المملكة مجتمعاً مبدعاً، فيه القيادات والكوادر الشابة الموهوبة والمبتكرة ذات التعليم والتدريب المتميز، ومن ذلك الاهتمام بفئة الموهوبات. وقد ورد في القواعد التنظيمية لمدارس التعليم العام ضرورة تنظيم مجالس لرعاية قائدة المدرسة للطالبات الموهوبات، والعمل على تنمية قدراتهن بالتحفيز والمتابعة والإشراف، وكذلك التطوير والارتقاء للبرامج المقدمة لهن، لا سيما وأن هذه البرامج

لرعاية الموهوبات ليست مقيدة بأنماط محددة ، بل قابلة للتطوير والتكيف وفق الرؤية والرسالة والأهداف الاستراتيجية، مع اتخاذ أسلوب التقييم المستمر أداة رئيسة للتخطيط والتعديل والتنفيذ، وغيرها من المهارات الفنية لقائدة المدرسة. وتتفق هذه النتيجة مع نتائج دراسة محمد (2012) والتي أظهرت وجود علاقة ارتباط وتأثير ذو دلالة معنوية بين المهارات الفنية لقائدة المدرسة والرؤية والرسالة والأهداف الاستراتيجية. كما تتفق هذه النتيجة مع دراسة دباش (2013) والتي أظهرت أن بُعد توافر المهارات الفنية جاء بالمرتبة الأولى، ثم المهارات الإدارية فالإنسانية، وذلك يفسر مدى اهتمام القادة بالموهوبين والعمل على قيادتهم قيادة متميزة ترتقي بهم وتحقق لهم الرعاية المطلوبة.

كما تفسر حصول عبارة (تتعاون مع المعلمات في حل مشكلات الطالبات) على المرتبة الأخيرة بدرجة ممارسة (متوسطة)، بأن كثرة الأعباء الوظيفية لدى قائدة المدرسة من المعوقات التي تحول بينها وبين تعاونها مع المعلمات في حل مشكلات الطالبات، لاسيما وأن حلها من صميم عمل المرشدة الطلابية. وتتفق هذه النتيجة مع نتائج دراسة هزايمة (2014) والتي أشارت إلى كثرة الأعباء الإدارية لدى قائدة المدرسة، مما يعيقها عن أداء بعض المهام.

جدول (12) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة ممارسة قائدات المدارس الأهلية

للمهارات القيادية بمدينة جدة من وجهة نظر الوكيلات

رقم المحور	المحور	المتوسط الحسابي	النسبة المئوية	الانحراف المعياري	ترتيب المحور	درجة الممارسة
3	المهارات الإدارية	3.48	62%	0.820	1	مرتفعة
1	المهارات الفنية	3.46	61%	0.780	2	مرتفعة
	ممارسة المهارات القيادية ككل	3.47	62%	0.765		مرتفعة



بناء على ماسبق يتبين من الجدول (12) أن درجة ممارسة قائدات المدارس الأهلية للمهارات القيادية بمدينة جدة من وجهة نظر الوكيلات جاءت بدرجة (مرتفعة)، حيث جاء المتوسط العام للمجموع الكلي (3.48)، بانحراف معياري (0.765) وهي قيمة أقل من واحد صحيح مما يعني تجانس أفراد مجتمع البحث من الوكيلات في رؤيتهم لمدى ممارسة قائدات المدارس الأهلية للمهارات القيادية بمدينة جدة.

كما يتبين من الجدول السابق أن ممارسة قائدات المدارس الأهلية للمهارات الإدارية جاء في الترتيب الأول بمتوسط حسابي (3.48)، يليه ممارسة قائدات المدارس الأهلية للمهارات الفنية بمتوسط حسابي (3.46).

وترجع الباحثة حصول ممارسة قائدات المدارس الأهلية للمهارات الإدارية على المرتبة الأولى، بدرجة ممارسة (مرتفعة) إلى قائدة المدرسة عندما تقوم بإعداد الخطط السنوية للمدرسة تراعي جميع الظروف والإمكانات المتاحة للعمل من أجل العمل في ضوئها، ويتم تحديد نواتج نهائية ورؤية مشتركة واضحة، لتقوم المعلمات بتنفيذها من خلال البرامج المدرسية المختلفة.

كما أظهرت النتائج أن درجة ممارسة قائدات المدارس الأهلية للمهارات الفنية من وجهة نظر الوكيلات، جاءت في المرتبة الثانية وبدرجة ممارسة (مرتفعة)، ويعود ذلك للمنافسة الشديدة بين المدارس الأهلية، وسعي كل قائدة لأن يكون لها ولمدرستها السبق، مما يحدو بها للرقى بأداء المعلمات للمستويات العليا؛ فتقوم القائدة بتلبية الاحتياجات المهنية لهن، وتتابعهن في توظيف الكتب والوسائل التعليمية في التدريس، وتتابع الزيارات الصفية بين المعلمات من أجل نقل الخبرات وتبادلها، كما تستخدم مهارات التواصل الجيدة والمختلفة مراعاة للفروق الفردية بين المنسوبات، بالإضافة لمهارات الاتصال الفعال في حل المشكلات الإدارية والتعليمية التي تحدث في المدرسة. وتتفق هذه النتيجة مع دراسة شاهين (2011) والتي أظهرت أن المهارات الإدارية جاءت بالمرتبة الأولى، تليها المهارات الفنية، وكذلك تتفق

مع دراسة دباش (2013) والتي أظهرت أن درجة توافر المهارات الفنية لدى قائدات الإدارات التعليمية جاءت بدرجة عالية.

نتائج السؤال الثالث ومناقشتها وتحليلها :

هل يوجد اختلاف في وجهات النظر بين المشرفات والوكيلات في درجة ممارسة قائدات المدارس الأهلية للمهارات القيادية في مدينة جدة؟

للإجابة على هذا السؤال تم استخدام اختبار مان ويتني (Mann-Whitney) لتحديد وجود فروق

ذات دلالة إحصائية في وجهات النظر بين المشرفات والوكيلات في درجة ممارسة قائدات المدارس الأهلية للمهارات القيادية، وكانت النتائج كالتالي:

جدول (13) نتائج اختبار تحليل مان ويتني (Mann-Whitney) لدلالة الفروق بين متوسطات درجة ممارسة قائدات المدارس الأهلية للمهارات القيادية بمدينة جدة تعزى لمتغير المسمى الوظيفي

المحور	المسمى الوظيفي	متوسط الرتب	مجموع الرتب	قيمة (U)	قيمة (Z)	مستوى الدلالة
ممارسة المهارات الإدارية	مشرفة	69.21	830.50	603.5	-0.625	0.532
	وكيلة	62.34	7044.5			
ممارسة المهارات الفنية	مشرفة	66.13	793.50	640.5	-0.315	0.753
	وكيلة	62.67	7081.5			
المهارات القيادية ككل	مشرفة	66.21	794.50	639.5	-0.323	0.747
	وكيلة	62.66	7080.5			

يتضح من الجدول (13) التالي:

- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في وجهات النظر بين المشرفات والوكيلات في درجة ممارسة قائدات المدارس الأهلية للمهارات الإدارية حيث كانت قيمة مستوى الدلالة في اختبار مان ويتني تساوي (0.532) وهي قيمة غير دالة عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$.



- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في وجهات النظر بين المشرفات والوكيلات في درجة ممارسة قائدات المدارس الأهلية للمهارات الفنية حيث كانت قيمة مستوى الدلالة في اختبار مان ويتي تساوي (0.753) وهي قيمة غير دالة عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$.

- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في وجهات النظر بين المشرفات والوكيلات في درجة ممارسة قائدات المدارس الأهلية للمهارات القيادية ككل حيث كانت قيمة مستوى الدلالة في اختبار مان ويتي تساوي (0.747) وهي قيمة غير دالة عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$.

وترى الباحثة أن اتفاق كل من المشرفات والوكيلات على أن درجة ممارسة قائدات المدارس الأهلية للمهارات القيادية، ما هو إلا دليل على امتلاك قائدات المدارس لمهارات القيادة، وذلك لأن القطاع الخاص يهتم دائماً التميز خاصة لدى قائدة المدرسة والتي تعتبر الواجهة الأمامية للأهالي والمجتمع المحلي، والقائدة هي المسؤولة الأولى عن إدارة جميع البرامج التعليمية التعليمية داخل المدرسة. وكذلك تشابه القوانين واللوائح والأنظمة التي تخضع لها المدارس من قبل إدارات التعليم.

رابعاً: نتائج السؤال الرئيس ومناقشتها وتحليلها:

ما درجة ممارسة قائدات المدارس الأهلية للمهارات القيادية في مدينة جدة ؟

من خلال إجابات الأسئلة الفرعية نستنتج إجابة السؤال الرئيسي، حيث تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة ممارسة قائدات المدارس الأهلية للمهارات القيادية بمدينة جدة_ من وجهة نظر المشرفات والوكيلات_ والتي حدتها الباحثة في محورين (المهارات الإدارية، المهارات الفنية)، ويبين ذلك الجدول (14) التالي:

جدول (14) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة ممارسة قائدات المدارس الأهلية للمهارات القيادية بمدينة جدة

رقم المحور	المحور	المتوسط الحسابي	النسبة المئوية	الانحراف المعياري	ترتيب المحور	درجة الممارسة
1	المهارات الإدارية	3.49	%62	0.811	1	مرتفعة
2	المهارات الفنية	3.46	%61	0.772	2	مرتفعة
	ممارسة المهارات القيادية ككل	3.47	%62	0.755		مرتفعة

يتبين من الجدول (14) أن درجة ممارسة قائدات المدارس الأهلية للمهارات القيادية بمدينة جدة من وجهة نظر المشرفات والوكيلات جاءت بدرجة (مرتفعة)، حيث جاء المتوسط العام للمجموع الكلي (3.47)، بانحراف معياري (0.755) وهي قيمة أقل من واحد صحيح مما يعني تجانس أفراد مجتمع البحث من المشرفات والوكيلات في رؤيتهم لمدى ممارسة قائدات المدارس الأهلية للمهارات القيادية بمدينة جدة.

كما يتبين من الجدول السابق أن ممارسة قائدات المدارس الأهلية للمهارات الإدارية جاء في الترتيب الأول بمتوسط حسابي (3.49)، يليها ممارسة قائدات المدارس الأهلية للمهارات الفنية بمتوسط حسابي (3.46).

وترى الباحثة أن السبب يعود إلى أهمية المهارات الإدارية بالنسبة لقائدة المدرسة، بسبب كثرة وتشعب أعمالها الإدارية، سواء داخل المدرسة أو خارجها، حيث تعتبر قائدة المدرسة المسؤولة الأولى عن جميع المنسوبات والطالبات، وهي المخولة في اتخاذ القرارات الإدارية.

وتتفق هذه النتيجة مع نتائج دراسة كل من الشهري (2015) حيث جاءت المهارات الإدارية من حيث الأهمية قبل المهارات الفنية. كما وتتفق أيضاً مع دراسة شاهين (2011) والتي أظهرت أن المهارات الإدارية جاءت بالمرتبة الأولى، تلتها المهارات الفنية.



وتختلف هذه النتيجة مع دراسة دباش (2013) والتي أظهرت أن بُعد توافر المهارات الفنية جاء بالمرتبة الأولى، ثم المهارات الإدارية.

ملخص النتائج

1. أن ممارسة قائدات المدارس الأهلية للمهارات القيادية بمدينة جدة من وجهة نظر المشرفات جاءت بدرجة (مرتفعة).

2. أن ممارسة قائدات المدارس الأهلية للمهارات الإدارية والفنية من وجهة نظر المشرفات، جاءت بدرجة (مرتفعة).

3. أن ممارسة قائدات المدارس الأهلية للمهارات القيادية بمدينة جدة من وجهة نظر الوكيلات جاءت بدرجة (مرتفعة).

4. أن ممارسة قائدات المدارس الأهلية للمهارات الإدارية والفنية من وجهة نظر الوكيلات، جاءت بدرجة (مرتفعة).

5. عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في وجهات النظر بين المشرفات والوكيلات في درجة ممارسة قائدات المدارس الأهلية للمهارات الادارية والفنية والمهارات القيادية ككل.

التوصيات

في ضوء النتائج التي توصلت إليها الدراسة قدمت الباحثة بعض التوصيات والتي تمثلت فيما يلي:

1. تعزيز المهارات القيادية لدى قائدات المدارس الأهلية من قبل وزارة التعليم _ إذ كانت ممارسة بدرجة كبيرة_ من خلال إعدادهن بالبرامج التدريبية المختصة، وكذلك إثراء المعلمات في سلك التعليم تحسبا لتوليهن القيادة فيما بعد.

2. فسح المسؤولين المجال للقائدات في تفويض بعض الصلاحيات؛ وإتاحة قدر مناسب من اللامركزية بالعمل في المدارس الأهلية.

3. الاستفادة من عملية دمج وزارتي التعليم العام والعالى فى وزارة واحدة، وذلك بتعاون قسم التدريب بإدارة التعليم مع أعضاء هيئة التدريس فى الجامعات لتقديم برامج تدريبية لقائدات المدارس الأهلية لاسيما المستجدات منهن، وذلك حول ممارسة المهارات القيادية ودورها فى نجاح المنظمات.
4. تحفيز التعاون والتشاور المستمر بين قائدات المدارس الأهلية بمدينة جدة والمنسوبات؛ لتحقيق نمط القيادة التشاركية كنموذج قيادي فى المدرسة.
5. اعتماد معايير عالية المستوى لترشيح واختيار قائدات المدارس الأهلية من قبل صانعي القرار فى وزارة التعليم.
6. العمل على ترسيخ ثقافة الإنجاز من خلال أداء العمل بكفاءة وفعالية والعمل بروح الفريق الواحد وتقبل آراء الآخرين.
7. تطوير إدارات التعليم لأداء قائدات المدارس الأهلية فى مجالات أنماط القيادة التربوية الحديثة، بالاطلاع على كل جديد فى علم القيادة، وحضور الدورات التدريبية المنعقدة فى ذات المجال.
8. تحفيز العمل على بناء مجتمعات تعليمية مهنية بين قائدات المدارس المستجدات وذوات الخبرات المتميزة، يتم من خلالها تبادل المعارف وتطوير المهارات القيادية.
9. السعي الحثيث _من قبل الباحثين_ فى إثراء الميدان بكل ما هو جديد حول المهارات القيادية وسبل تطويرها، تماشياً مع رؤية المملكة 2030، والتي تؤكد على التطوير والتقدم والتنمية والحدأة فى كافة المجالات.

المقترحات

تأمل الباحثة أن تؤدي نتائج هذه الدراسة وتوصياتها إلى طرح موضوعات بحثية جديدة تقترحها فى هذا الميدان الخصب، منها:

- 1- دراسة مقارنة بين درجة ممارسة المهارات القيادية بين المدارس الأهلية والمدارس الحكومية.



2- دراسة للكشف عن الاحتياجات التدريبية لقائدات المدارس.

3- دراسة درجة ممارسة قائدات المدارس الأهلية للمهارات القيادية (الإنسانية والفكرية والإدراكية ...)

4- دراسة للكشف عن العلاقة بين ممارسة المهارات القيادية لقائدة المدرسة والتمكين الإداري لدى

المنسوبات.

5- دراسة للكشف عن العلاقة بين ممارسة المهارات القيادية لقائدة المدرسة والانتماء المهني لدى

المنسوبات.

6- دراسة للكشف عن العلاقة بين ممارسة المهارات القيادية ومهارات الاتصال الفعال لدى قائدة

المدرسة.

قائمة المراجع

أولاً: المراجع العربية

- آل ناجي، محمد عبدالله (2014م) الإدارة التعليمية والمدرسية (ط6)، الرياض: دار 5 البرواز
- أبو زعيتر، منير حسن (2009م) درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية في محافظات غزة للمهارات القيادية وسبل تطويرها، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة.
- أبو عيدة، كفاية يوسف (2010م) الأنماط القيادية في الجامعات وانعكاسها على تفعيل أداء العاملين، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الأزهر، غزة.
- أبو الكشك، محمد نايف (2006م) الإدارة المدرسية المعاصرة، جدة: دار جرير للنشر والتوزيع.
- جراوت، جيف. وفيشر، ليز. (2013م) كل ماتحتاج إلى معرفته عن القيادة، ترجمة: محمد صفوت حسن، القاهرة: دار الفجر للنشر والتوزيع.
- البناء، هالة مصباح (2013م) الإدارة المدرسية المعاصرة، (ط1)، عمان: دار صفاء للنشر والتوزيع.
- حرب، سحر محمد (2007م) المهام الإدارية والفنية لمديري المدارس للمرحلة الأساسية العليا بمحافظة غزة في ضوء معيار الجودة، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الأزهر، غزة.
- حسن، ماهر محمد صالح (2014م) القيادة أساسيات ونظريات ومفاهيم، الأردن: دار الكندي للنشر والتوزيع.
- حسان والعجمي، حسن محمد، محمد حسنين (2013م) الإدارة التربوية (ط3)، عمان: دار المسيرة.
- حسين، محمد عبد الهادي (2011م) القيادة الذكية، القاهرة: دار العلوم للنشر والتوزيع.
- حمدي، سمير صلاح الدين (2013م) القيادة الإدارية في بناء الدولة والمجتمع، بيروت: مكتبة زين.
- دباش، حسين أحمد حسين (2013م) درجة توافر المهارات القيادية بإدارات رعاية الموهوبين بالمملكة العربية السعودية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة أم القرى، مكة المكرمة.
- دحلان، عبدالله صادق (2015م) القيادة النظرية والتطبيق، المملكة العربية السعودية: مطبعة المحمودية.
- الرشايدة، محمد صبيح (2009م) الإدارة المدرسية بين الواقع والطموح، غزة: دار يافا للنشر والتوزيع.



الروقي، عبدالله (2012م) الأنماط القيادية لمديري المدارس وعلاقتها بالرضا الوظيفي لدى معلمي المرحلة الثانوية في مدينة مكة المكرمة، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة أم القرى، مكة المكرمة.

السعود، راتب سلامة (2013م) القيادة التربوية مفاهيم وآفاق، (ط1)، عمان: دار صفاء للنشر والتوزيع.

السكرانة، بلال خلف (2014م) القيادة الإدارية الفعالة (ط2)، عمان: دار المسيرة.

السميع، محمد وطبية، أحمد (2009م) أساسيات الإدارة العامة. عمان: دار جليس الزمان.
السهي، نورة بتال بداح (2010م) بناء برنامج تدريبي لتنمية المهارات القيادية لمديري ومديرات المدارس في محافظة حفر الباطن في المملكة العربية السعودية في ضوء احتياجاتهم التدريبية، رسالة دكتوراه، جامعة اليرموك، الأردن.

الشاعر، حسين سليم (2016م) الإبداع الإداري وعلاقته بالمهارات القيادية لدى مديري مدارس وكالة الغوث الدولية بمحافظة غزة من وجهة نظر المعلمين، رسالة ماجستير، جامعة الأزهر، غزة.

شاهين، عبير مرشد محمد (2011م) درجة ممارسة المديرين الجدد للمهارات القيادية في المدارس الحكومية بمحافظة غزة من وجهة نظرهم وسبل تنميتها، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة.

الشريف، نوف (2017م) دور القيادة التشاركية في تعزيز اتجاهات الموظفين الإداريات نحو الإبداع الإداري بجامعة أم القرى، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة أم القرى، مكة المكرمة.

شهاب، شهرزاد أحمد (2009م) أثر برنامج تطويري لرفع مستوى المهارات القيادية الإدارية والتربوية لمديري المدارس الابتدائية بمركز محافظة نينوى، بحث ترقية غير منشور، معهد إعداد المعلمين بمحافظة النينوى، الموصل.

الشهري، عثمان عمر (2015م) المهارات القيادية السائدة لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية بجامعة الطائف من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، رسالة ماجستير، جامعة أم القرى، مكة المكرمة.

الشهري، محمد منصور محمد (2013م) درجة ممارسة مديري المدارس التابعة لمشروع الملك عبدالله بن عبد العزيز لتطوير التعليم العام بمدينة مكة المكرمة للمهارات القيادية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة أم القرى، مكة المكرمة.

طشوش، هائل عبدالمولى (2009م) أساسيات في القيادة الإدارية، الأردن: دار الكندي للنشر والتوزيع.

الطعاني، حسن أحمد (2013م) التمكين الإداري وعلاقته بالرضا الوظيفي لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة الدمام بالمملكة العربية السعودية، رسالة ماجستير، جامعة مؤتة، الأردن. عابدين، محمد عبدالقادر (2014م) الإدارة المدرسية الحديثة (ط8)، عمان: دار الشروق.

عبيدات، ذوقان وعبدالرحمن، عدس وكايد، عبد الحق (2016م) البحث العلمي مفهومه أدواته أساليبه (ط18)، عمان: دار الفكر للنشر والتوزيع.

عبوي، زيد منير (2010م) دور القيادات التربوية في اتخاذ القرارات الإدارية، (ط1)، عمان: دار الشروق للنشر والتوزيع.

العتيبي، ناهض بن مرشد خلف (2017م) المهارات القيادية وعلاقتها بدافعية الإنجاز لدى مديري المدارس الابتدائية بمحافظة الجموم، رسالة ماجستير، جامعة أم القرى، مكة المكرمة.

العجمي، محمد. (2015م) الاتجاهات الحديثة في القيادة الإدارية والتنمية البشرية (ط3)، عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة.

عسيري، فاطمة زكري محمد (2010م) تطوير المهارات الإدارية والفنية لمديرات المدارس الثانوية في ضوء مدخل التنمية الذاتية، رسالة ماجستير، جامعة الملك خالد، أبها.

عطوي، جودت عزت (2015م) الإدارة المدرسية الحديثة مفاهيمها النظرية وتطبيقاتها العملية، عمان: الدار الدولية ودار الثقافة للنشر والتوزيع.

العلاق، بشير (2010م) القيادة الإدارية، الأردن: دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع.

العميرة، محمد حسن (2012م) مبادئ الإدارة المدرسية، عمان: دار المسيرة.

العمري، عبدالرحمن علي أحمد (2013م) الصعوبات الإدارية والفنية التي تواجه المديرين حديثي التعيين وسبل التغلب عليها في مدارس منطقة الباحة، رسالة ماجستير، جامعة الباحة، الباحة.



العميان، محمود سلمان (2013م) السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، عمان: دار وائل للنشر والتوزيع.

عوض الله، عصام الدين (2013م) الإدارة التربوية في القرن الحادي والعشرين، (ط1)، العين: دار الكتاب الجامعي.

الغامدي، عبدالله عبدالواحد (2013م) القيادة التربوية، الرياض: دار الكفاح للنشر.

الغشيان، نادية فهد (2010م)، مهارات القائدة التربوية وواجباتها، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الملك سعود، الرياض.

الفهيدى، عبدالله. (2009م) أنماط السلوك القيادي السائدة لدى مديري إدارات التربية والتعليم بمحافظة تعز في الجمهورية اليمنية وعلاقتها بالمناخ التنظيمي من وجهة نظر رؤساء الأقسام العاملين معهم، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الشرق الأوسط، الأردن.

القثامي، عبدالكريم وصل (2017م) إسهام مشرفي القيادة المدرسية في تطوير المهارات القيادية لدى قادة مدارس التعليم العام بمدينة مكة المكرمة من وجهة نظرهم، (رسالة ماجستير)، جامعة أم القرى، مكة المكرمة.

القحطاني، سعود جمعان محمد (2015م) درجة إسهام مشرفي الإدارة المدرسية في تنمية المهارات القيادية لمديري المدارس الحكومية بمحافظة القويعة، رسالة ماجستير، جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية، الرياض.

القحطاني، سالم سعيد (2016م) القيادة الإدارية التحول نحو نموذج القيادي العالمي، الرياض: مكتبة المتنبى.

القرشي، عبدالله. (2013م) ممارسة القيادة التشاركية لدى مديري مكاتب التربية والتعليم وإسهامها في حل مشكلات الإدارة المدرسية بالمرحلة الثانوية بمدينة الطائف، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة أم القرى، مكة المكرمة.

كنعان، نواف سالم (2009م) القيادة الإدارية، عمان: دار الثقافة للنشر.

محمد، صفاء تايه (2012م) مهارات القائد الإداري وأثرها في التخطيط الاستراتيجي دراسة تطبيقية في كليات جامعة الكوفة، رسالة ماجستير، جامعة الكوفة : العراق.

مديين، سحر. (2013م) درجة ممارسة القيادة التحويلية وعلاقتها بالروح المعنوية لأعضاء هيئة التدريس بالجامعات السعودية، رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة أم القرى، مكة المكرمة.

- الملا، أسماء عمر أحمد (2011م) المهارات الإدارية لدى مديرات مدارس التعليم العام بمحافظة الأحساء الواقع وأساليب التطوير، رسالة ماجستير، جامعة الملك فيصل، الأحساء.
- نجم، نجم (2011م) القيادة وإدارة الابتكار، عمان: دار صفاء للنشر والتوزيع.
- النعيمي، شهرزاد محمد (2010م) بناء برنامج تطوري في ضوء تقويم أداء مهارات القيادة الإدارية والتربوية. عمان: دار الصفاء.
- هزايمة، أميمة محمد سالم (2014م) درجة ممارسة مديرات المدارس للمهارات القيادية ومعوقاتها وسبل تطويرها في محافظة إربد، أطروحة دكتوراه، جامعة اليرموك، الأردن.
- الهنداوي، ياسر فتحي (2014) إدارة المدرسة وإدارة الفصل أصول نظرية وقضايا معاصرة، القاهرة: مجموعة النيل العربية للنشر والتوزيع.
- الهوري/ سيد محمد (2009م) ملاحم مدير المستقبل من القيادة التبادلية إلى القيادة التحويلية، القاهرة: مكتبة عين شمس.
- وزارة التعليم (1437هـ). الدليل التنظيمي بإصداره الثالث لمدارس التعليم العام بالمملكة العربية السعودية.
- وصوص، ديمة والجوارنة، المعتمد بالله (2017م) الإشراف التربوي ماهيته تطوره أنواعه، أساليبه، عمان: دار الخليج.

ثانياً: المراجع الأجنبية

- Asiedu-Kumi, A. (2013). Model Leadersshp: Discovering Successful Principals, Skills, Strategies, And Approaches For Student Success, Unpublished Phd Dissertation, University Of Southern California, USA.
- Blackman. (2010). The relationship between the managerial leadership skills and supporting the positive corps in the schools "Exploratory Study"
- Ghofrani, M. (2012). Relationship Between Leadership Styles and Personality traits of Physical Education managers of Education in Khorasan razavi, European Journal of Exprimental Biology, University of Khorasan razavi, iran.
- Iqbal, M. (2012). Strategy of improving the leadershipskills for the schools managers at Khyber Pakhtunkhwa, Master's Thesis, International Islamic University: Pakistan
- Michael, anpe, gambo. (2015).the effective leadership skills for high schools managers in the state of Plateau, Nigeria.



- Piaw, C (2014). Factors of leadership skills of secondary school principals, Behavioral Social and Behavioral Sciences, Master's Thesis, International University: Kuala Lumpur
- Richter, M. (2007), The Relationship Between Principle Leadership And School-Wide Position Behavior Support: An Exploratory Study, Doctor Of Philosophy, University of Missouri-Columbia.
- Sharma, S. (2010). Attributes of School Principals-Leadership Qualities & Capacities. Institute of Principal ship Studies, University of Malaya, Kuala Lumpur, Malaysia.

ثالثا: المواقع الإلكترونية

الإدارة العامة للتعليم بمحافظة جدة (1437/1436هـ) الإحصاءات
<https://edu.moe.gov.sa/jeddah/About/Pages/Statistics.aspx>

تاريخ الدخول 2016/10/12م

الملاحق



(1) قائمة الملاحق

1-1: أسماء المحكمين لأداة البحث.

2-1: أداة البحث في صورتها النهائية.

(2) المخاطبات

ملحق 1

أسماء المحكمين لأداء البحث



أسماء المحكمين لأداة البحث

م	الاسم	التخصص	مجال العمل
1	د. إبتسام إبراهيم الحديثي	إدارة وتخطيط تربوي	الإدارة العامة للتعليم بجدة
2	د. ابراهيم عبدالعزيز الدعيلج	إدارة تربوية	جامعة الطائف
3	د. أسماء زين صادق الأهدل	مناهج وطرق تدريس	كلية التربية جامعة جدة
4	د. إسراء محمد الذبيان	إدارة تربوية	شركة الرؤيا الدولية للاستشارات
5	د. الجوهرة إبراهيم ناصر الصنات	إدارة وتخطيط تربوي	معهد الدراسات العليا التربوية جامعة الملك عبدالعزيز
6	د. راشد فليفل الداھوم	إدارة تربوية	وزارة التربية بالكويت
7	د. سناء محمد فقيه	إدارة وتخطيط تربوي	معهد الدراسات العليا التربوية جامعة الملك عبدالعزيز
8	د. سوسن أحمد المعلمي	أصول التربية	معهد الدراسات العليا التربوية جامعة الملك عبدالعزيز
9	د. عالية محمد العتيبي	إدارة وتخطيط تربوي	كلية التربية جامعة جدة
10	د. عبدالله محمد العامري	إدارة وتخطيط تربوي	قسم الدراسات المدنية بكلية الملك عبدالله للدفاع الجوي
11	د. عواطف عبدالعزيز لبني	مناهج وطرق تدريس	كلية الاقتصاد المنزلي جامعة الملك عبدالعزيز
12	د. فالح محمد شبيب العجمي	إدارة تربوية	الجامعة الأردنية
13	د. فهد عايد الرادادي	مناهج وطرق تدريس	إدارة التعليم بالمدينة المنورة
14	د. محمد عبدالحليم الأختري	إدارة وتخطيط تربوي	متقاعد
15	د. محمد ندا المطيري	إدارة تربوية	وزارة الدولة لشؤون مجلس الأمة بالكويت
16	د. نسيمة مصطفى الخالدي	مناهج وطرق تدريس	كلية الاقتصاد المنزلي جامعة الملك عبدالعزيز
17	د. نهلة إبراهيم السبيعي	إدارة وتخطيط تربوي	وزارة التعليم
18	د. نوال الغامدي	إرشاد نفسي وتربوي	معهد الدراسات العليا التربوية جامعة الملك عبدالعزيز

ملحق 2

الاستبانة في صورتها النهائية



البيانات العامة

الاسم: (اختياري)

المسمى الوظيفي:

وكيلة مدرسة

مشرفة مدرسية

• يرجى قراءة كل عبارة من عبارات الاستبانة، ثم وضع علامة (✓) في الخانة التي تتوافق مع

وجهة نظركم .

معايير الاستبانة

• المحور الأول: المهارات الإدارية

م	المهارة	درجة الممارسة				
		مرتفعة جدا	مرتفعة	متوسطة	منخفضة	منخفضة جدا
	العبارات					
1	تتابع التقارير الواردة من إدارة التعليم الأهلي.					
2	تشارك في الاجتماعات واللقاءات المحددة من الوزارة.					
3	تعقد الاجتماعات الدورية مع المنسوبات.					
4	تناقش نتائج وتوصيات الاجتماعات المدرسية.					
5	تشرف على وضع الجدول المدرسي.					
6	توجه التعليمات الإدارية في المدرسة بوضوح.					
7	تفوض بعض المهام الإدارية للكادر الإداري					

					والتعليمي في المدرسة.
					8 تنجز المهام الإدارية حسب الأولوية.
					9 تطبق الأساليب العلمية الحديثة في عملها.
					10 تراقب سير إنجاز الأعمال المطلوبة من المنسوبات.
					11 تستخدم الحاسوب في المهام الإدارية المختلفة.
					12 تتابع سلامة تطبيق الخطة الدراسية.
					13 تعالج العجز الطارئ للمعلمات وفق التعليمات.
					14 تتابع مدى التزام المنسوبات بالادوام الرسمي.

• المحور الثاني : المهارات الفنية

م	المهارة	درجة الممارسة				
		مرتفعة جدا	مرتفعة	متوسطة	منخفضة	منخفضة جدا
	العبارات					
1	تفاضل بين المعلمات المتقدمات وفق قرارات الدعم والتوطين.					
2	تتابع توزيع الطالبات على الصفوف الدراسية.					
3	تستخدم مهارات تواصل مختلفة مع المنسوبات.					
4	تستخدم الأساليب التربوية في جميع تعاملاتها					



					5	تشرك المنسوبات في صنع القرارات.
					6	تتعاون مع المعلمات في حل مشكلات الطالبات.
					7	تطور عمليتي التعليم والتعلم من خلال التغذية الراجعة.
					8	تشجع المنافسات المحلية للأنشطة الطلابية (كالمسابقات الرياضية والأدبية).
					9	توظف التقنيات التعليمية الحديثة في المدرسة.
					10	تتابع تبادل الزيارات الصفية بين المعلمات.
					11	تساعد على تنمية قدرات الطالبات الموهوبات.
					12	تتابع المعلمات في توظيف الكتب المقررة والوسائل المعينة في التدريس.
					13	تلبي الاحتياجات المهنية للمعلمات.
					14	تُفعل برامج الشراكة المجتمعية في المدرسة.

انتهى .. مع الشكر

(2) المخاطبات



٢/٥٥
هـ ١٤٣٨ / ٤ / ١٠



المملكة العربية السعودية

مكتبة الملك فهد الوطنية

إدارة الإيداع النظامي

إفادة

استفسار عن تسجيل موضوع بحث (ماجستير/ دكتوراه)

الاسم : إبتسام عبدالله عسيلان	الهاتف: -
التاريخ: هـ ١٤٣٨/٤ / ١٠	فاكس: -
صندوق البريد: -	الرمز: -
اسم الجامعة: جامعة الملك عبدالعزيز	الدرجة العلمية: ماجستير

موضوع البحث

- درجة ممارسة قائدات المدارس الأهلية للمهارات القيادية في مدينة جدة.

لاستخدام الإدارة فقط

نفيدكم انه بالبحث في عناوين الرسائل الجامعية بإدارة الإيداع النظامي المتاحة

لدى المكتبة تبين أن :

• الموضوع لم يتم بحثه

• الموضوع تم بحثه

تحت عنوان

.....
.....
.....
() الدرجة العلمية

	الختم	التاريخ هـ ١٤٣٨ / ٤ / ١٠	اسم الموظفة ريم الشكري
		التوقيع 	مدير الإدارة أحمد بن عبدالله الراشد

• في حالة التعديل على الافادة مرسلتنا على الإيميل : Depository@kfnl.gov.sa

الرقم:
التاريخ:
المرفقات:

وزارة التعليم العالي
جامعة الملك عبد العزيز
شطر الطالبات
معهد الدراسات العليا التربوية

معهد الدراسات العليا التربوية
Institute of Graduate Educational Studies

نموذج زيارة طالبات للجهات المعتمدة

اسم الجهة : التعليم الأهلي بمدينة جدة
سعادة مديرة: التطوير التربوي
السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

حفظها الله

انطلاقاً من أهمية التعاون المتبادل بين الجامعة وبين مختلف قطاعات المجتمع ولحاجة بعض المواد لدراسات لتطبيقات تتم عن طريق الزيارات الميدانية والتدريب العملي للجهات التابعة لكم فإننا نأمل من سعادتكم تسهيل قيام الطالبات باستكمال متطلبات موادهن العلمية وفقاً للمعلومات الموضحة أدناه.

المادة / المشروع البحثي
الكلية / معهد الدراسات العليا التربوية

القسم العلمي / ماجستير إدارة تربوية

تاريخ الزيارة : ___ / ___ / ١٤٣٨هـ للفصل الدراسي : الثاني

الهدف من الزيارة:
الهدف من الزيارة: تسهيل مهامهم العلمية في تطبيق موضوع البحث وذلك خلال الفصل الدراسي الثاني للعام (١٤٣٧ / ١٤٣٨ هـ).

م	أسماء الطالبات	الرقم الجامعي	عنوان البحث
١	إبتسام عبدالله عباس عسيلان	١٦٠١٤٨٤	درجة ممارسة قائدات المدارس الأهلية للمهارات القيادية

اسم أستاذة المادة: د/ نهلة محمود قهوجي
اسم مشرفة القسم: أ.د نجاة محمد سعيد الصائغ

التوقيع:
التوقيع:

شاكرين ومقدرين تعاونكم ، ، ،
الختم

جامعة الملك عبد العزيز
Institute of Graduate Educational Studies
معهد الدراسات العليا التربوية

الرقم: ٢٢/١/٢٥٠
التاريخ: ١٢٨/٦/٢٥
المرفقات:



المملكة العربية السعودية
وزارة التعليم
(٢٨٠)
الإدارة العامة للتعليم بمحافظة جدة

إدارة التخطيط والتطوير - البحوث والدراسات

رؤيتنا : متعلم .. معترف بدينه .. منتم لوطنه .. منتج للمعرفة .. منافس عالمياً .

إلى : مديرات مكاتب التعليم بمحافظة جدة .

من : مدير إدارة التخطيط والتطوير .

بشأن : تسهيل مهمة الباحثة/ ابتسام عبدالله عباس عسيلان.

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته ، وبعد :

إشارة الى خطاب معهد الدراسات العليا التربوية شطر البنات بجامعة الملك عبدالعزيز ،
حول تسهيل مهمة الباحثة/ **ابتسام عبدالله عباس عسيلان** ، مرحلة الماجستير، وبحثها
بعنوان " **درجة ممارسة قائدات المدارس الأهلية للمهارات القيادية** "
نأمل منكم تسهيل مهمة الباحثة بتطبيق أداة بحثها على عينة الدراسة وفق اللوائح
المنظمة. و ننوه بأن الباحثة تتحمل مسؤولية جمع البيانات و الحفاظ على سريتها
لاستخدامها لأغراض البحث العلمي فقط . شاكرين ومقدرين تعاونكم واهتمامكم.

والسلام عليكم ورحمة الله وبركاته

خليل بن فراج الوافي

هاتف ٦٤٤٤٣٠٥ - فاكس ٦٤٣٤٠٤٠ - الرمز البريدي : ٢١١٥٨

الرقم: ٥٢/١/٢٥
التاريخ: ١٢٨/٦/٢٠٠٠
المرفقات:



الجمهورية العربية السعودية
وزارة التعليم
(٢٨٠)

الإدارة العامة للتعليم بمحافظة جدة

إدارة التخطيط والتطوير - البحوث والدراسات

رؤيتنا : متعلم .. معترف بدينه .. منتم لوطنه .. منتج للمعرفة .. منافس عالمياً .

إلى : مديرات مكاتب التعليم بمحافظة جدة .

من : مدير إدارة التخطيط والتطوير .

بشأن : تسهيل مهمة الباحثة/ ابتسام عبدالله عباس عسيلان.

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته ، وبعد :

إشارة الى خطاب معهد الدراسات العليا التربوية شطر البنات بجامعة الملك عبدالعزيز ،
حول تسهيل مهمة الباحثة/ **ابتسام عبدالله عباس عسيلان** ،مرحلة الماجستير، وبحثها
بعنوان " **درجة ممارسة قائدات المدارس الأولية للمهارات القيادية** "
نأمل منكم تسهيل مهمة الباحثة بتطبيق أداة بحثها على عينة الدراسة وفق اللوائح
المنظمة. و نوه بأن الباحثة تتحمل مسؤولية جمع البيانات و الحفاظ على سريتها
لاستخدامها لأغراض البحث العلمي فقط . شاكرين ومقدرين تعاونكم واهتمامكم.

والسلام عليكم ورحمة الله وبركاته

خليل بن فراج الوافي

هاتف ٦٤٤٤٣٠٥ - فاكس ٦٤٣٤٠٤٠ - الرمز البريدي : ٢١١٥٨





المملكة العربية السعودية

جامعة الملك عبدالعزيز بجدة

معهد الدراسات العليا

قسم الإدارة التربوية

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

تقوم الباحثة بدراسة بعنوان " درجة ممارسة قائدات المدارس الأهلية للمهارات القيادية في مدينة جدة " وذلك لاستكمال متطلبات الحصول على درجة الماجستير في الإدارة التربوية، وقد أعدت الباحثة لذلك الاستبانة كأداة لجمع البيانات المتعلقة بالدراسة، لذا ومن خلال عملكم في الميدان التربوي يرجى التكرم بالإجابة عن كل فقرة من فقراتها بوضع علامة (✓) تحت الدرجة التي ترون أنها تعبر عن وجهة نظركم، علما أن البيانات سرية ولن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي.

شاكرة لكم حسن تعاونكم وتقبلوا فائق التقدير والاحترام

الباحثة

إبتسام عبدالله عسيلان

Sa_a78@hotmail.com



The Degree of Practicing Leadership Skills For Private School Leaders in The City of Jeddah

By Ebtessam Abdullah Abbas Osilan

**A thesis submitted for the requirements of the degree of Master Of Educational
Administration**

Supervised By

Dr. Nahla Mahmoud Gahwaji

Associate Professor of Early Childhood Education

Institute of Educational Graduate Studies

King Abdulaziz University

Jeddah- Saudi Arabia

Shaban 1438 H- May 2017 G



هذا الكتاب منشور في

