

درجة ممارسة مديري المدارس الحكومية بمحافظة معان للمهارات القيادية وسبل تنميتها من وجهة نظرهم

رائدة عبد الكريم دعسان الجازي

مديرة التربية والتعليم لقصبة معان || وزارة التربية والتعليم || الأردن

المخلص: هدفت الدراسة إلى الكشف عن درجة ممارسة مديري المدارس الحكومية للمهارات القيادية بمحافظة معان وسبل تنميتها من وجهة نظرهم، ولتحقيق أهداف الدراسة فقد استخدمت الباحثة المنهج الوصفي، حيث قام ببناء أداة للدراسة، تكونت من (24) فقرة، تم تطبيقها على عينة عشوائية تكونت من (157) مديراً ومديرة. وأشارت النتائج إلى أن درجة ممارسة مديري المدارس الحكومية للمهارات القيادية بمحافظة معان على الأداة ككل كانت مرتفعة بلغت (4.05). وجاء ترتيب المهارات مرتبة تنازلياً وفقاً لمتوسطات المجالات: المهارات الإنسانية، بمتوسط (4.12)، المهارات الفنية، بمتوسط (4.09)، المهارات الإدارية، بمتوسط (3.95). وجميعها بتقدير (مرتفعة)، كما بينت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05=\alpha$) في درجة ممارسة مديري المدارس الحكومية للمهارات القيادية بمحافظة معان. وفي ضوء النتائج تم تقديم جملة من التوصيات والمقترحات لتنمية المهارات القيادية لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة معان وعموم المملكة الأردنية.

الكلمات المفتاحية: ممارسة، المهارات القيادية، مديري المدارس، المدارس الحكومية، محافظة معان.

1. المقدمة

تلعب القيادة دوراً هاماً ورئيسياً في حياة الأفراد والأمم والشعوب وهناك حاجة متزايدة في كل المجتمعات خاصة المجتمعات النامية إلى القادة القادرين على تنظيم وتطوير وإدارة المؤسسات الرسمية وغير الرسمية بالارتقاء بمستوى أدائها لتصل مصاف مثيلتها في المجتمعات.

تطور مفهوم الإدارة وفقاً لتطور مفاهيم عديدة مرتبطة بالوظائف الإدارية. وعكس المفهوم التقليدي للإدارة إلى أن تكون الأعمال الإدارية غاية في حد ذاتها. وهكذا برزت موضوعات القيادة والسلوك القيادي بديلاً للسلوك الإداري وبرزت الحاجة إلى القادة الإداريين وإلى السلوك الذي يعكس مهارات مطلوبة وأساسية لأنها تحمل معانٍ للعلاقات الإنسانية وتعطي للقوى البشرية اهتماماً خاصاً في التعامل اليومي لخدمة الأهداف المرسومة.

الإدارة عملية تتضمن تنظيم الموارد البشرية والمادية والاستخدام الأمثل لها بأعلى كفاءة ممكنة من أجل تحقيق هدف أو بضعة أهداف مشتركة من خلال مجموعة من عمليات إدارية هي التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة والتقويم فهنا الإدارة مفهوم عام يتجه اتجاهات خاصة في الحياة مثل الاجتماعية والسياسية والاقتصادية والتعليمية. فالإدارة التعليمية هي مجموعة من العمليات المتشابهة التي تتكامل فيما بينها سواء في داخل المؤسسات التعليمية أم بينها وبين نفسها لتحقيق الأغراض العامة المنشودة بالتربية وهي الهيمنة العامة على شؤون التعليم بالدولة بقطاعاته المختلفة وممارسته بأسلوب يتفق مع متطلبات المجتمع والفلسفة التربوية السائدة فيه. (العمامرة، 2011)

أن تحديد مفهوم القيادة تحكمه مجموعة من العوامل المتغيرة كالبيئة والزمن والعوامل السياسية والاجتماعية والثقافية في المجتمع والأهداف المراد تحقيقها، ولا أحد ينكر أننا بحاجة قوية إلى القيادة التربوية لإدارة المدرسة، لأن معظم البحوث والدراسات اعتبرت أن القيادة عامل رئيسي يسلم بقاعدة عريضة من المداخل والأساليب وباستخدام النمط المناسب في الموقف المناسب. (العموش، 2011)

ومدير المدرسة هو القائد الذي يقوم بمجموعة من المهام والأدوار الإدارية والفنية ولهذا لا بد من أن يتحلى بمجموعة من الصفات لتساعده على القيام بهذه المهام. كما وتتنوع المهام الملقاة على عاتق مدير المدرسة الإدارية منها والفنية وتختلف هذه المهام في أهميتها وأولوياتها بالنسبة للمدير تبعاً لنظريته للإدارة المدرسية والنظام التعليمي السائد فمن الأنظمة التعليمية ما تركز على النواحي الإدارية والكتابية والروتين التنظيمي ومنها ما يركز على النواحي الفنية التطويرية ولهذا ولا بد من تنمية المهارات القيادية للمديرين وتوفير النمو المهني المستمر حتى يتمكن من تزويد العاملين معه بالأفكار والمعارف اللازمة لتطوير العملية التربوية ودفعها للأمام. (العمري، 2010)

مشكلة الدراسة وأسئلتها:

تعتبر القيادة إحدى الوظائف الإدارية المشتقة عنها والمكملة للوظائف الإدارية الرئيسية التي يقوم بها المدير من تخطيط وتنظيم وتوجيه ورقابة، وتتمثل في مسؤولية المدير في إدارة المدرسة، والتحقق من أن مجهودات العمل المبذولة من جانب الآخرين، (عودة، 2011) إذن القيادة هي القدرة على توجيه سلوك الجماعة والتأثير فيها بشكل يدفعها إلى التعاون عن رضا واقتناع لتحقيق الأهداف التنظيمية، ولكي ينجح المدير في هذا الدور لا بد أن تتوفر لديه المعرفة والدراية والمهارات الخاصة بالعلاقات الإنسانية والشخصية. فالقيادة الإدارية الناجحة تعمل على خلق روح التعاون والعمل الجماعي من أجل تحقيق أهداف المنظمة، ولتحقيق هذه الأهداف يتطلب أن تتوفر لدى قيادات المنظمة المهارات القيادية اللازمة.

كما أشارت دراسة (شديفات، 2016) إلى عدم ممارسة المديرين للمهارات القيادية، قد يؤدي إلى عدم تحقيق الأهداف المنشودة، وكذلك فإن تعيين القيادات الإدارية في الوظائف التي لا تتناسب مع مؤهلاتهم وخبراتهم، قد يؤدي إلى عدم تحقيق الأداء الوظيفي المطلوب، كذلك فإن تدني استخدام المديرين للتقنيات الحديثة، وانخفاض مشاركة المرؤوسين في اتخاذ القرارات، وعدم وجود اتصال بينهم، وقلة الإمكانيات في بيئة العمل قد يؤدي إلى انخفاض مستوى أدائهم الوظيفي، كما أظهرت نتائج دراسة شحادة (2016) إلى أن درجة تنفيذ مديري المدارس الثانوية للمهارات القيادية متوسطة، بمتوسط حسابي (2.76).

لذا ومن هذا المنطلق، يمكن تحديد مشكلة الدراسة في الأسئلة الآتية:

1. ما درجة ممارسة مديري المدارس الحكومية بمحافظه معان للمهارات القيادية من وجهة نظرهم؟
2. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى $(0.05 \geq \alpha)$ بين متوسطات تقديرات مديري المدارس الحكومية في محافظة معان لدرجة ممارسة المهارات القيادية تعزى إلى متغير: الجنس؟
3. ما سبل تنمية درجة ممارسة مديري المدارس الحكومية للمهارات القيادية بمحافظه معان من وجهة نظرهم؟

أهداف الدراسة:

1. التعرف على درجة ممارسة مديري المدارس الحكومية بمحافظه معان للمهارات القيادية من وجهة نظرهم.
2. التعرف على الفروق في درجة ممارسة مديري المدارس الحكومية بمحافظه معان للمهارات القيادية من وجهة نظرهم، تعزى لمتغير الجنس.
3. التعرف على سبل تنمية درجة ممارسة مديري المدارس الحكومية بمحافظه معان للمهارات القيادية من وجهة نظرهم.

أهمية الدراسة:

وبشكل أوضح تظهر أهمية الدراسة في:

1. أن يولي صانعو القرار في وزارة التربية والتعليم، المهارات القيادية ما تستحق من أهمية عند اختيارهم لمديري المدارس، واعتماد معايير يتوافر فيها الصدق والثبات في اختيار المرشحين لوظيفة مدير مدرسة.
2. قد تساعد نتائج الدراسة في معرفة واقع امتلاك المدراء للمهارات القيادية.
3. قد تساعد في تسليط الضوء على موضوع هام جداً (مهارات القيادة)، لإجراء مزيداً من الدراسات التي تعنى بهذا الموضوع لتطوير التعليم.
4. يؤمل بأن تكون مفيدة لأصحاب القرار في المدارس الحكومية (وزارة التربية والتعليم، ومديريات التربية)، بوضع برامج تدريبية للقيادات تغطي جوانب القصور، مما ينعكس إيجاباً على مخرجات التعليم.

حدود الدراسة:

1. حدود موضوعية: تناولت هذه الدراسة درجة ممارسة مديري المدارس الحكومية للمهارات القيادية بمحافظة معان وسبل تنميتها من وجهة نظرهم.
2. حدود بشرية: تم تطبيق هذه الدراسة على مدراء المدارس في محافظة معان.
3. حدود مكانية: في المدارس الحكومية التابعة لمديرية التربية والتعليم في محافظة معان.
4. حدود زمنية: تم إجراء هذه الدراسة خلال الفصل الثاني من العام الدراسي 2017/2018.

التعريفات الاصطلاحية والإجرائية:

- درجة لغة: " دَرَجَة (اسم)، وتعني التدرج شيئاً فشيئاً، وهو مستوى الشيء" (الزيودي، 2017: 38).
- درجة إجرائية: وهي المستوى التي يحصل عليها المستجيبون في الدراسة على الاستبيان وهي خمس مستويات (منخفض جداً، منخفض، مقبول، مرتفع، مرتفع جداً).
- الإدارة المدرسية اصطلاحاً: "جميع الجهود والأنشطة والعمليات من (تخطيط، وتنظيم، ومتابعة، وتوجيه، ورقابة) التي يقوم بها المدير مع العاملين معه من مدرسين، وإداريين بغرض بناء وإعداد الطالب من جميع النواحي (عقلياً، وأخلاقياً، واجتماعياً، ووجدانياً، وجسماً) لمساعدته على أن يتكيف بنجاح مع المجتمع ويحافظ على بيئته المحيطة، ويسهم في تقدم مجتمعه". (مرسي، 2001: 37)
- الإدارة المدرسية إجرائياً بأنها: جميع الأعمال التي يقوم بها مدير المدرسة والعاملين معه لتسيير العمل في المدرسة بهدف رفع الكفاءة الإنتاجية للمدرسة، وإعداد الطلبة بما يتوافق مع حاجات المجتمع.
- المدير: " الشخص الأول المسؤول عن الأعمال الإدارية والفنية في مدرسته، بغرض تطوير جميع عناصر البيئة التعليمية ورفع مستواها من خلال الاستخدام الأمثل للموارد والإمكانات البشرية والمادية المتاحة وإعداد الأنشطة والمشروعات والبرامج". (عابدين، 2011: 49)
- مهارات القيادة اصطلاحاً: " مجموعة من القدرات التي ينبغي على القائد أن يمتلكها، والتي تمكنه من ممارسة أدواره بطريقة تضمن أداء المهام الموكلة إليه بكفاءة وإتقان لتحقيق الأهداف المنشودة". (عياصرة، 2006: 25)
- مهارات القيادة إجرائياً: القدرات والكفايات التي تساعد مدير المدرسة في أداء وظيفته والقيام بمهامه وأدواره الرئيسية ومن أبرز هذه المهارات: المهارات التصورية، والمهارات الفنية، والمهارات الإنسانية
- المهارات الإنسانية إجرائياً: هي القدرة على العمل بنجاح كفرد ضمن مجموعة، وهي مهارة اكتساب ثقة الناس الذين يتم التعامل معهم سواء في بيئة العمل أو البيئة الخارجية، من أجل ضمان تعاونهم وحفزهم للعمل.

المهارات الفنية إجرائيا: هي تفهم العمل وأدائه بإتقان، وهي مهارة تتعلق بالجانب التنفيذي، وغالباً ما تعكس المعرفة المتخصصة والخبرة التي يمتلكهما القائد التربوي، وهي مهارة مكتسبة. محافظة معان: "هي أكبر محافظات الأردن مساحة، وأول منطقة دخل إليها الإسلام في بلاد الشام، وتقع في إقليم الجنوب للمملكة الأردنية الهاشمية، وتبعد عاصمتها مدينة معان مسافة (210) كم عن العاصمة عمان". (الموقع الإلكتروني لمحافظة معان) (https://ar.m.wikipedia.org/wiki/محافظة_معان)

2. الإطار النظري والدراسات السابقة:

مفهوم القيادة

تشكل القيادة محوراً مهماً تركز عليه مختلف النشاطات في المنظمات العامة والخاصة على حد سواء. وفي ظل تنامي المنظمات وكبر حجمها وتشعب أعمالها وتعقدتها أصبحت الحاجة ملحة لإحداث التغيير والتطوير الملائم بالشكل الذي يضمن لها الاستمرارية والتميز. وهذه مهمة لا تتحقق إلا في ظل قيادة إدارية واعية، تمتلك من المهارات القيادية ما يُمكّنها من تحريك الجهود وتوجيه الطاقات لتحقيق أفضل مستوى من الإنجاز. (العلاق، 2010)

وتعد القيادة من الوظائف الإدارية الهامة التي تمارس في المدرسة، وهي جوهر العمل الإداري المدرسي، وتنبع أهميتها ومكانتها من أهمية دورها في إنجاح القائمين على العملية التعليمية، وبشير (عطوي، 2015) إلى إمكانية تحقيق التعاون بين الأفراد من خلال القيادة للوصول إلى الأهداف المنشودة، كما أنه يستطيع تحفيزهم بها من أجل تحسين الأداء باستمرار ويتطلب ممارسة القيادة فهم سلوك الأفراد والجماعات وتحقيق الاتصالات معهم، ويرى (العجوي، 2015) أن القيادة تتمثل في عملية التأثير في الآخرين سواءً أكانوا أفراداً أم جماعات، حيث يتم التأثير في قيمهم وسلوكهم وأفكارهم ومعتقداتهم، وتوجيههم نحو تحقيق الأهداف التي يروجوها ذلك القائد، كما يرى الشهري (2015) بأن القيادة لها قوة تندفق بين القادة والأفراد بطريقة مهمة يترتب عليها توجيه طاقات الأفراد بأسلوب متناسق ومتناغم باتجاه الأهداف التي حددها القادة والسعي لتحقيق هدف معين والمحافظة عليه هو مبعث رضا مشترك لكل من القادة والأفراد، وهي توظيف للمبادئ والوسائل والأساليب من أجل غايات واضحة وعلى نحو محدد ومنسق.

المهارات القيادية لمدرء المدارس:

هناك عدة عوامل تساعد على النجاح في الإدارة التعليمية شأنها في ذلك شأن ميادين الإدارة الأخرى وفي مقدمة هذه العوامل ما يتعلق منها بالمهارات الإدارية. فنجاح رجل الإدارة التعليمية يعتمد على ما يتمتع به من مهارات إدارة والمقصود بالمهارة أداء العمل بسرعة ودقة وهي بهذا المعنى تختلف عن القدرة من حيث أن القدرة تعنى إمكانية أداء العمل بصرف النظر عن السرعة أو الدقة في أدائه ومعنى هذا أن المهارة قدرة فائقة متطورة والفرق بينهما إذن فرق في الدرجة لا في النوع وتتميز المهارة بأنها مكتسبة ونامية أي أن الإنسان يكتسبها من خلال خبراته وتجاربه وممارسته وهذه بدورها تعمل على تنمية المهارة باستمرار. (السكرانة، 2014)

المهارات القيادية عبارة عن مجموعة من القدرات التي يجب أن يمتلكها مدير المدرسة وتمكنه من ممارسة دوره القيادي بطريقة تضمن أداء المهام الموكلة إليه بكفاءة وفعالية، وتتضمن استخدام السلطة والقوة في التأثير في عملية إدارة الموارد المتاحة في المدرسة لتحقيق الأهداف المنشودة وتشمل المهارات الذاتية والفنية والإنسانية والفكرية بالإضافة إلى المهارات الإدارية وبالنظر إلى الدراسات التي تناولت موضوع المهارات القيادية لم تجمع على قائمة محدودة ومتراصة. (السعود، 2013)

نجاح العلاقة التبادلية بين القائد والمرؤوسين تتطلب توافر مجموعة من المهارات القيادية) أبو الكشك، (2006)، وأجمع علماء الإدارة الباحثون على أهميتها وضرورتها لنجاح الإدارة المدير في أداء الأعمال والمهام المكلف بها بدقة وسرعة يمكن إجمال المهارات كالآتي:

1- المهارات الذاتية:

تتمثل هذه المهارات بالقدرات اللازمة في بناء شخصية الأفراد ليصبحوا قادة ومنها السمات العقلية والمبادأة والابتكار وضبط النفس.

ويرى (Asiedu-Kumi , 2013) بأنها مجموعة الاتجاهات الذهنية والسلوكية أثناء العمل وتشمل مجموعة السمات منها التحمل والصبر ونكران الذات والاندفاع العالي والتضحية بالكثير من الأمور الشخصية تعتبر شخصية القائد التربوي وما يتعلق بها من خصائص شخصيته من العناصر الأساسية العامة في القيادة التربوية حيث إن لها دوراً كبيراً في التأثير على أدوار المعلمين لأن الصفات الجسمية والانفعالية والعقلية للفرد لها تأثيراً كبيراً على الأفراد وتؤثر في استجاباتهم للقائد والمهارات الذاتية التي يتمتع بها القائد التربوي ترجع إلى عوامل فطرية وعوامل مكتسبة ومن هذه المهارات التي يجب توافرها في القائد التربوي.

2- المهارات الفنية

المهارة الفنية تتطلب توافر قدر ضروري من المعلومات والأصول العلمية والفنية والتي يتطلب نجاح العمل الإداري، وتتعلق المهارات الفنية أيضاً بالأساليب والطرق التي يستخدمها المدير في ممارسة عمله ومعالجته للمواقف التي يصادفها.

وتعرف المهارة الفنية بأنها "المعرفة المتخصصة من فروع العلم والكفاءة في استخدام هذه المعرفة ويمكن الحصول على هذه المهارة بالدراسة والخبرة والتدريب، ومن أهم السمات المرتبطة بها هي تحمل المسؤولية والفهم العميق والشامل للأمور والحزم والإيمان بالهدف." (هزايمة، 2014: 42)

3- المهارات الإنسانية:

وهي القدرات التي تعنى بالتعامل مع المرؤوسين وتنسيق جهودهم وخلق روح العمل الجماعي والتفاعلات الإيجابية مع المرؤوسين بما يساهم في تحقيق الكفاية والفعالية في أهداف المنظمة وتكون مهمة ومطلوبة في كافة المستويات الإدارية القيادية.

وتتعلق المهارات الإنسانية بالطرق التي يستطيع بها المدير التعامل بنجاح مع الآخرين ويجعلهم يتعاونون ويخلصون في العمل لزيادة قدراتهم على الإنتاج والعطاء وهي مهارة مهمة وأساسية في كل المنظمات والهيكل التنظيمية وعلى مختلف المستويات وكذلك تعنى بقدرة المدير على تنسيق الجهود وخلق روحية العمل الجماعي وبناء العلاقات الإنسانية وفهم مشاعر وحاجات وثقة المرؤوسين. (النعيمي، 2010: 26)

4- المهارات الذهنية

هي قدرة المدير أو القائد على رؤية التنظيم الذي يقوده وفهمه للترابط بين أجزائه ونشاطاته وقدرته على تصور فهم العلاقات المتعددة مع التنظيم والأفراد والمجتمع، وتتعلق هذه المهارة بخصائص ابتكار الأفكار والتعرف على المشكلات والإحساس بها ومحاولة البحث عن حلول والتوصل إلى الآراء وتحليل المواقف واستنباط النتائج. (أبو كشك، 2006)

أهمية القيادة:

لابد للمجتمعات البشرية من قيادة ترتب حياتها وتقيم العدل بينها وعليه فأهمية القيادة تكمن (السكرانة،

2014) في:

- 1- أنها حلقة الوصول بين العاملين وبين خطط المؤسسة وتصوراتها المستقبلية.
- 2- تدعيم القوى الإيجابية في المؤسسة وتقليص الجوانب السلبية قدر الإمكان.
- 3- السيطرة على مشكلات العمل وحلها، وحسم الخلافات والترجيح بين الآراء.
- 4- مواكبة المتغيرات المحيطة وتوظيفها لخدمة المؤسسة.
- 5- أنها التي تسهل للمؤسسة تحقيق الأهداف المرسومة.

صفات القائد:

الصفات المميزة للقائد الناجح عملية نسبية تختلف من وظيفة قيادية إلى أخرى، وتتوقف على عوامل متداخلة، ولكن هناك صفات أساسية للقيادة.(عبوي، 2010)

1. الثقة بالنفس وبالآخرين: تعاني المنظمات الكبيرة من ضعف الأداء وانحدار المعنويات، نتيجة لانعدام الثقة والاحترام المتبادل بين القادة ومرؤوسهم.
2. الواقعية والمعرفة: يفضل الناس حل المشكلات وليس الحديث عنها، ومن يرغب في المعرفة فليبحث حوله، وسوف يجد الكثيرين ممن لديهم خبرات كبيرة يعطونها للآخرين، وعلى القائد الاستفادة منها، فالمعرفة تزود القائد بالواقعية والالتزان، والجهل سبب قلة المعرفة.
3. مساعدة الآخرين: لا تحبط أحلام الآخرين بعدم الحماس وعدم التعاون، لأن ذلك يعني أنك تقتل أحلامك وإمكانية تقدمهم.
4. لديه القدرة على الاتصال: القائد لديه مجموعة مهارات الاتصال:

- 1- كتابة التقارير
- 2- الحديث والإقناع.
- 3- الاستماع والإنصات.
5. ينظم ويدير الوقت بكفاءة: يحتاج القائد إلى مقدرة سريعة على تنظيم أفكاره وقراءة المنشورات والتعامل مع مساعديه، وتوفير الوقت للتفكير والتخطيط وعليه أن يقود وقته ويتحكم فيه.
6. صناعة القرارات: كثير من القادة يتوقعون أن يكونوا صانعي قرارات ذوي كفاءة عالية، وعميقي التفكير، ويقبلون مسئولية الاختبارات العسيرة، ولكن يكتشفون أن صناعة القرار من الصناعات الثقيلة في العملية الإدارية.

فالقرار هو القلب النابض لها حيث يترجم المدخلات والعلاقات والظروف إلى مدخلات معين، فالقادة يكون لديهم مهارة الحصول على المعلومات وتحليلها، ودراسة المؤشرات وتحديد البدائل، واختيار الحلول المناسبة وصياغتها في عبارات معبرة وفي الزمن المناسب.

ثانياً/الدراسات السابقة:

أجريت شحادة (2016) دراسة هدفت إلى التعرف على المهارات القيادية المنوطة بمديري المدارس الثانوية ومدى تنفيذهم لها، استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وطبق الاستبانة على عينة تكونت من (274) مديراً

ومديرة، وتوصلت الدراسة إلى أن درجة تنفيذ مديري المدارس الثانوية للمهارات القيادية متوسطة، بمتوسط حسابي (2.76)، وأيضا عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية لدرجة تنفيذ المهارات القيادية تعزو لمتغير الجنس.

أجرى شديفات (2016) دراسة هدفت إلى التعرف على درجة ممارسة مدير المدرسة الثانوية لدوره كقائد تعليمي في مدارس البادية الشمالية الشرقية من وجهة نظر المعلمين، استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وطبق الاستبانة على عينة تكونت من (192) معلما ومعلمة، وتوصلت الدراسة إلى أن أكثر المجالات ممارسة من قبل مدير المدرسة لدوره كقائد تعليمي هو مجال العلاقات الإنسانية والاجتماعية، ثم مجال الشؤون الفنية، وأخيراً مجال الشؤون الطلابية، وأظهرت نتائج الدراسة عدم وجود فروق في تقديرات أفراد عينة الدراسة لدور مدير المدرسة كقائد تعليمي تعزى إلى الجنس، والمؤهل العلمي، بينما أظهرت الدراسة وجود فروق تعزى إلى الخبرة في التعليم وذلك لصالح من كانت خبرتهم في التعليم عشر سنوات فأكثر.

وأجرى الزهراني (2015) دراسة هدفت إلى التعرف على مدى توافر المهارات القيادية (الفنية، والإنسانية، والإدراكية) لدى مديري المدارس الثانوية بمدينة الرياض من وجهة نظر المعلمين، واستخدم الباحث المنهج الوصفي، وطبق استبانة على عينة الدراسة (468) معلما ومعلمة، وأظهرت النتائج توافر جميع المهارات القيادية (الإنسانية والفنية والإدراكية) لدى مديري المدارس الثانوية بدرجة متوسطة، وحصلت على المرتبة الأولى هي المهارات الإنسانية وتلها المهارات الإدراكية ثم المهارات الفنية أظهرت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية لدى توافر المهارات القيادية تعزى للجنس أو الخبرة.

أجرى عايش (2015) دراسة هدفت إلى التعرف على المهارات القيادية لمديري ومدرات مدارس مرحلة التعليم الأساسي في وكالة الغوث في الأردن كما يمارسونها، واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وطبق الاستبانة على (136) مديراً ومديرة، وتوصلت النتائج إلى أن واقع ممارسة مديري مدارس مرحلة التعليم الأساسي للمهارات الإدارية بدرجة متوسطة في جميع المجالات، وأظهرت النتائج وجود فروق دالة إحصائية لممارسة مديري مرحلة التعليم الأساسي للمهارات الإدارية تعزى لمتغير سنوات الخبرة.

أجرى الغامدي (2015) دراسة هدفت إلى تحديد مستوى المهارات القيادية المتوفرة وتطويرها لدى مديري المدارس الثانوية في منطقة الباحة في المملكة العربية السعودية، استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وطبق الاستبانة على عينة (308) مديراً ومديرة، وأظهرت النتائج أن مستوى المهارات القيادية لدى مديري المدارس الثانوية مرتفعة، كما وأنه لا يوجد فروق ذات دلالة بين مستوى المهارات القيادية لدى مديري المدارس الثانوية تعزى للجنس.

وأجرى الريمي (2013) دراسة هدفت إلى التعرف على المهارات القيادية اللازمة لمديري المدارس الثانوية في مدينة تعز اليمينية والمهارات القيادية السائدة لديهم، استخدم الباحث المنهج الوصفي، وطبق الباحث استبانة على عينة من (183) معلما ومعلمة، وأظهرت النتائج أن المهارات القيادية اللازمة لمديري ومديرات المدارس الثانوية في مدينة تعز والتي حصلت على المرتبة الأولى هي المهارات الفنية وتلها المهارات الإنسانية ثم المهارات الإدارية، وأظهرت النتائج عدم وجود فروق في المهارات القيادية تعزى إلى متغير الجنس.

وأجرى أبو زعيتير (2012) دراسة هدفت إلى التعرف على درجة ممارسة المهارات القيادية لدى مديري المدارس الثانوية في محافظة غزة من وجهة نظر معلمي المرحلة الثانوية، وتحديد سبل تطويرها، وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وطبق استبانة على عينة من (832) معلما ومعلمة، وأظهرت النتائج أن درجة ممارسة المديرين للمهارات القيادية من وجهة نظر معلمهم، كانت بدرجة عالية بلغت (77.7%)، كما احتل مجال المهارات الإدارية المرتبة الأولى، يليها بالترتيب المهارات الفنية، المهارات الفكرية، المهارات الإنسانية، ثم المهارات الذاتية، وبينت أيضا أنه لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية بين تقديرات المعلمين لدرجة ممارسة مديريهم للمهارات القيادية

تعزى لمتغير الجنس في مجال المهارات القيادية الفنية، بينما يوجد فروق في المجالات الأخرى لصالح الذكور، كما وأنه لا يوجد فروق ذات دلالة بين تقديرات المعلمين لدرجة ممارسة مديريهم للمهارات القيادية تعزى لمتغير سنوات الخبرة. وفي ماليزيا أجرى سميث (Smith,2010) دراسة هدفت إلى الكشف عن العلاقة بين تصور المعلمين للقدرات القيادية ومدراءهم في النظر لصفات القيادة من التعاطف، وصنع القرار، وإدارة الوقت، والراحة، ، واستخدم الباحث المنهج الوصفي، وتم تطوير استبانة وتطبيقها على عينة من (245) مديراً ومديرة، وأظهرت النتائج أن مدراء المدارس لديهم قدرات قيادية معتدلة وأيضاً مستوى معتدل من الصفات القيادية، ولكن أظهرت الدراسة أن هنالك علاقة قوية وإيجابية بين ادراك المعلمين على قدرات القيادة والصفات القيادية لمديري المدارس.

التعقيب على الدراسات:

يلاحظ أن الدراسات السابقة كانت تهدف إلى تقييم دور مديري المدارس في مدى امتلاكهم للمهارات القيادية، لكنها اختلفت في تناول المتغيرات التابعة، فبعضها تناول درجة الامتلاك، وبعضها درجة الممارسة، وسبل تنمية مهارات القيادة، وفي أداة جمع البيانات، وفي مكان إجراء الدراسة وزمانها، وتفاوتت عينات الدراسة من ناحية الكم نتيجة أهداف تلك الدراسات وإجراءاتها.

وقد استفادت الباحثة من تلك الدراسات في إثراء الإطار النظري، والإجراءات المنهجية، وصياغة أسئلة الدراسة، وتطوير أدواتها، واختيار مجتمع الدراسة، والعينة، وتفسير النتائج، واختلفت هذه الدراسة عن الدراسات السابقة في مجتمع الدراسة، وعينتها، ونتائجها، وحسب علم الباحثة فإن القليل من تلك الدراسات وخاصة في محافظة معان التي تناولت موضوع درجة ممارسة مديري المدارس الحكومية للمهارات القيادية بمحافظة معان وسبل تنميتها من وجهة نظرهم، لذا تأتي هذه الدراسة استكمالاً لجهود الباحثين في هذا المجال ولسد النقص في هذا الحقل الدراسي إذ ستحاول الربط بين درجة ممارسة مديري المدارس الحكومية للمهارات القيادية بمحافظة معان وسبل تنميتها من وجهة نظرهم.

3. منهجية وإجراءات الدراسة:

منهج الدراسة:

استخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي للإجابة عن تساؤلات الدراسة، لتناسبه مع طبيعة هذه الدراسة.

مجتمع الدراسة وعينتها:

تكون مجتمع الدراسة من جميع مدراء المدارس الحكومية التابعة لمديرية تربية معان في الفصل الثاني من العام الدراسي 2017/2018، وقد بلغ عينة الدراسة (274) مديراً ومديرة. تم اختيارهم بطريقة عشوائية. جدول (1) توزيع أفراد عينة الدراسة (مدراء المدارس) حسب متغير الجنس.

المتغير	الفئات	التكرار	النسبة
1.الجنس:	ذكر	64	40.7
	أنثى	93	59.2
	المجموع	157	100

أداة الدراسة:

بناءً على طبيعة البيانات التي يراد جمعها، وعلى المنهج المتبع في الدراسة، ظهر أن الأداة الأكثر ملاءمة لتحقيق أهدافها هي "الاستبانة"، تم تصميمها بعد مراجعة الأدبيات وأساليب البحث العلمي النظرية والدراسات الميدانية ذات الصلة بموضوع الدراسة.

وتكونت الأداة من (18) فقرة تهتم بمعرفة درجة ممارسة مديري المدارس الحكومية للمهارات القيادية بمحافظه معان وسبل تنميتها من وجهة نظرهم، وكانت الفقرات من (1-8) تقيس المهارات الفنية، في حين كانت الفقرات من (9-13) تقيس المهارات الإنسانية، ومن (14-18) تقيس المهارات الإدارية، وسؤال حول سبل تنمية ممارسة مديري المدارس الحكومية للمهارات القيادية بمحافظه معان من وجهة نظرهم.

صدق أداة الدراسة:

تم عرض الأداة على (13) محكمًا من ذوي الخبرة والتخصص لمعرفة آرائهم حول مدى انسجام الاستبانة ووضوحها وشموليتها، حيث شمل ذلك انتماء الفقرات للمقياس ككل وانتماء الفقرات للمحاور، وفي ضوء ما أبداه المحكمون من مقترحات للتعديل، تم القيام بالتعديلات التي اتفق عليها المحكمون، حيث تم تعديل وحذف عدد منها، بالإضافة إلى إعادة صياغة بعض الفقرات لتشير مباشرة لما تهدف إليه الفقرة، مما حقق الصدق الظاهري لها.

ثبات أداة الدراسة:

للتأكد من ثبات أداة الدراسة تم استخدام الاتساق الداخلي لفقرات المقياس، ثم تقييم تماسك المقياس بحساب كرونباخ الفا، كما يبين ذلك الجدول (2).

جدول (2) معامل ثبات الاتساق الداخلي للاستبانة درجة ممارسة مديري المدارس الحكومية للمهارات القيادية بمحافظه معان وسبل تنميتها من وجهة نظرهم (كرونباخ الفا)

رقم	المهارات	معامل الثبات (كرونباخ الفا)
1	المهارات الفنية	0.92
2	المهارات الإنسانية	0.94
3	المهارات الإدارية	0.93
5	الأداة ككل	0.95

يتضح من الجدول (2) أن معامل الثبات لاستبانة درجة ممارسة مديري المدارس الحكومية للمهارات القيادية بمحافظه معان وسبل تنميتها من وجهة نظرهم بلغ (0.95) وتعتبر درجة الثبات مقبولة لهذه الدراسة.

الوزن النسبي:

جدول (3) الوزن النسبي لتفسير تقديرات أفراد عينة الدراسة على كل فقرة من فقرات الأداة.

مستوى الممارسة	المتوسط الحسابي
منخفض جداً	من 1.00 - أقل من 1.80
منخفض	من 1.80 - أقل من 2.60
متوسط	من 2.60 - أقل من 3.40
مرتفع	من 3.40 - أقل من 4.20
مرتفع جداً	من 4.20 - 5.00

المعالجات الإحصائية:

تم استخدام المعالجات الإحصائية التالية في تحليل البيانات التي تتطلبها الإجابة عن أسئلة الدراسة: المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية.

4. عرض النتائج ومناقشتها:

إجابة السؤال الأول: ونصه " ما درجة ممارسة مديري المدارس الحكومية بمحافظه معان للمهارات القيادية من وجهة نظرهم؟".

وللإجابة عن هذا السؤال تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة ممارسة مديري المدارس الحكومية بمحافظه معان للمهارات القيادية من وجهة نظرهم. للأداة ككل، والجدول رقم (4) يبين ذلك، بحيث رتبت الأوساط الحسابية ترتيباً تنازلياً.

الجدول (4) المتوسطات الحسابية والانحراف المعيارية لدرجة ممارسة مديري المدارس الحكومية للمهارات القيادية بمحافظه معان وسبل تنميتها من وجهة نظرهم على فقرات الأداة ككل

المهارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة	الرتبة
المهارات الإنسانية	4.12	0.45	مرتفع	1
المهارات الفنية	4.09	0.44	مرتفع	2
المهارات الإدارية	3.95	0.43	مرتفع	3
الأداة ككل	4.05	0.45	مرتفع	

يتضح من الجدول (4) أن المتوسط الحسابي للأداة ككل بلغ (4.05) بدرجة تقييم (مرتفع)، وعلى مستوى مجالات الدراسة فقد تراوحت المتوسطات الحسابية بين (3.95-4.12) للمهارات الإنسانية بمتوسط حسابي (4.12) والمهارات الفنية بمتوسط حسابي (4.09)، والمهارات الإدارية بمتوسط (3.95). وجميعها بدرجة مرتفع كما تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة ممارسة مديري المدارس الحكومية بمحافظه معان للمهارات القيادية وسبل تنميتها من وجهة نظرهم كل مهارة على حدة، والجدول (5) يوضح ذلك.

أولاً/ المهارات الإنسانية

جدول (5) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لاستجابات أفراد العينة لمهارات الإنسانية مرتبة تنازلياً.

الترتيب	المهارات الإنسانية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الممارسة	الرتبة
2	يشجع المعلمين على إبداء رأيهم.	4.18	0.45	مرتفع	1
6	يوفر مناخاً تعليمياً بين المعلمين والمتعلمين.	4.16	0.41	مرتفع	2
1	ينمي القيم الإيجابية لدى المعلمين والمتعلمين.	4.06	0.42	مرتفع	3
3	يؤكد على الحرية الشخصية للمعلمين.	4.00	0.43	مرتفع	4
4	يتجنب التهديد بالعقوبات للمعلمين.	3.94	0.43	مرتفع	5
5	يوفر الدعم المعنوي والنفسي للمعلمين.	3.87	0.45	مرتفع	6
8	يقيم علاقات طيبة مع المجتمع المحلي.	3.74	0.44	مرتفع	7

الترتيب	المهارات الإنسانية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الممارسة	الترتيب
7	يحرص على إبراز العناصر القيادية بين المعلمين.	3.65	0.43	مرتفع	8
جميع فقرات المهارات معاً					
		4.12	0.45	مرتفع	

يتبين من الجدول (5) أن المتوسطات الحسابية لإجابات أفراد عينة الدراسة على درجة ممارسة مديري المدارس الحكومية بمحافظه معان للمهارات القيادية وسبل تنميتها من وجهة نظرهم، جاءت بتقدير مرتفع وبمتوسط حسابي (4.12) وانحراف المعياري (0.45)، وتراوح المتوسطات الحسابية بين (4.18) و(3.65)، حيث كان أعلاها للفقرة " يشجع المعلمين على إبداء رأيهم."، وبمتوسط حسابي (4.18)، وانحراف معياري (0.45)، في حين أن الفقرة " يحرص على إبراز العناصر القيادية بين المعلمين."، حصلت على أدنى متوسط حسابي (3.65) وانحراف معياري (0.43)، وتتفق هذه النتيجة مع دراسة الغامدي (2015)، و دراسة الزهراني (2015)، ودراسة شديفات (2016) حيث احتلت المهارات الإنسانية في المرتبة الأولى من حيث درجة الممارسة، واختلفت النتيجة عن دراسة الريسي (2013) حيث أنت المهارات الفنية بالمرتبة الأولى، ودراسة أبو زعيتو (2012) حيث احتلت المهارات الإدارية في المرتبة الأولى، وأيضا اختلفت النتيجة عن دراسة شحادة (2016)، ودراسة عايش (2015) حيث أن درجة ممارسة المهارات الإدارية جاءت بتقدير متوسط، وتعزو الباحثة هذه النتيجة بان المدرء يهتمون بإدارتهم لمدارسهم بتطبيق الأنظمة والقوانين بما يتوفر لديهم من خبرة وقدرة على أداء المهام بكفاءة اقدر على خلق روح العمل الجماعي بينهم وبين المعلمين، واقدر على القيام بالمسؤوليات الملقاة على عاتقهم بروح يسودها التعاون والتكامل والانسجام بينهم وبين المعلمين، واقدر على التوصل الفعال مع المعلمين، وإقامة علاقات فاعلة مع كافة مكونات العمل المدرسي، وكذلك أقدر على تقدير المعلمين وتفويض الصلاحيات لهم وتدريبهم على تحمل المسؤولية وإشراكهم في صنع القرار، فهي تعكس قدرة القائد على التعامل مع الأفراد.

ثانياً/ المهارات الفنية:

جدول (6) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لاستجابات أفراد العينة على المهارات الفنية مرتبة تنازلياً.

الترتيب	المهارات الفنية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الممارسة	الترتيب
10	يساعد المعلمين على تنمية أنفسهم مهنياً.	4.03	0.43	مرتفع	1
13	يساهم في تطوير العملية التعليمية.	4.00	0.42	مرتفع	2
9	يقوم بزيارات صفية للمعلمين لأغراض التقييم.	3.92	0.45	مرتفع	3
11	يشارك المعلمين في بناء الخطط العلاجية.	3.84	0.44	مرتفع	4
12	يعمل على تلبية حاجات المعلمين التدريبية.	3.73	0.43	مرتفع	5
جميع فقرات المهارات معاً					
		4.09	0.44	مرتفع	

يتبين من الجدول (6) أن المتوسطات الحسابية لإجابات أفراد عينة الدراسة على درجة ممارسة مديري المدارس الحكومية بمحافظه معان للمهارات القيادية وسبل تنميتها للمهارات الفنية، جاءت بتقدير مرتفع وبمتوسط حسابي (4.09) وانحراف المعياري (0.44)، وتراوح المتوسطات الحسابية بين (4.03) و(3.73)، حيث كان أعلاها للفقرة " يساعد المعلمين على تنمية أنفسهم مهنياً."، وبمتوسط حسابي (4.03)، وانحراف معياري (0.43)، في حين أن الفقرة " يعمل على تلبية حاجات المعلمين التدريبية."، حصلت على أدنى متوسط حسابي (3.73) وانحراف

معياري (0.43)، وتتفق هذه النتيجة مع دراسة ابو زعيتر (2012)، ودراسة الغامدي (2015)، وتختلف هذه النتيجة عن دراسة الزهراني (2015)، ودراسة شديفات (2016) حيث احتلت المهارات الإنسانية في المرتبة الأولى من حيث درجة الممارسة، ودراسة الريمي (2013) حيث أتت المهارات الفنية بالمرتبة الأولى، ، وأيضاً اختلفت النتيجة عن دراسة شحادة (2016)، ودراسة عايش (2015) حيث إن درجة ممارسة المهارات الإدارية جاءت بتقدير متوسط حيث كانت المهارات الفنية احتلت المرتبة الثانية، وتعزو الباحثة هذه النتيجة إلى أن معرفة مدير المدرسة بحاجات المعلمين وتمكنه من توجيههم إلى تطوير قدراتهم وتحسين إمكاناتهم ترتبط بقدرته على أداء مهام وواجبات وظيفته بكفاءة وجودة عالية، لأنه بذلك يستطيع استغلال طاقات وإمكانات وقدرات وخبرات معلميه وتطويعها في تجويد العملية التعليمية، وذلك بتوجيههم للقيام بواجباتهم التي تنظمها اللوائح والتعليمات واحترام حقوقهم التي تكفلها لهم القوانين.

ثالثاً/ المهارات الإدارية

جدول (7) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لاستجابات أفراد العينة المهارات الإدارية. مرتبة تنازلياً.

المرتبة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الممارسة	المهارات الإدارية	الترتيب
1	4.00	0.44	مرتفع	يتخذ القرارات المناسبة للعمل.	18
2	3.94	0.46	مرتفع	يوزع أعمال اللجان بين المعلمين في المدرسة.	15
3	3.84	0.45	مرتفع	يتقيد بالأنظمة والقوانين والتعليمات.	14
4	3.81	0.43	مرتفع	يتابع السجلات المدرسية.	16
5	3.79	0.42	مرتفع	يحفز المعلمين للمشاركة في اتخاذ القرارات.	17
	3.95	0.43	مرتفع	جميع فقرات المهارات معاً	

يتبين من الجدول (7) أن المتوسطات الحسابية لإجابات أفراد عينة الدراسة على درجة ممارسة مديري المدارس الحكومية للمهارات القيادية بمحاظفة معان وسبل تنميتها للمهارات الفنية جاءت بتقدير مرتفع وبمتوسط حسابي (3.48) وانحراف المعياري (0.44)، وتتراوح المتوسطات الحسابية بين (3.57) و(3.48)، حيث كان أعلاها للفقرة " يتخذ القرارات المناسبة للعلم"، وبمتوسط حسابي (4.00)، وانحراف معياري (0.44)، في حين أن الفقرة " يحفز المعلمين للمشاركة في اتخاذ القرارات"، حصلت على أدنى متوسط حسابي (3.79) وانحراف معياري (0.42)، وتتفق هذه النتيجة مع دراسة الريمي (2013) ودراسة الغامدي (2015)، واختلفت النتيجة عن دراسة الزهراني (2015)، ودراسة شديفات (2016) حيث احتلت المهارات الإنسانية في المرتبة الأولى من حيث درجة الممارسة، ودراسة أبو زعيتر (2012) حيث احتلت المهارات الإدارية في المرتبة الأولى، وأيضاً اختلفت النتيجة عن دراسة شحادة (2016)، ودراسة عايش (2015) حيث إن درجة ممارسة المهارات الإدارية جاءت بتقدير متوسط حيث احتلت المهارات الإدارية المرتبة الثالثة، وتعزو الباحثة هذه النتيجة إلى أن نجاح مدير المدرسة في أداء مهامه القيادية يعتمد على قدرته في اتخاذ القرار السليم، فعملية اتخاذ القرار في العملية التعليمية، والقرارات الإدارية جوهر عمل مدير المدرسة وهي نقطة الانطلاق إلى جميع النشاطات والتصرفات التي تتم داخل المدرسة والقدرة على اتخاذ القرار.

إجابة السؤال الثاني: ونصه " هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى $(0.05 \geq \alpha)$ بين متوسطات تقديرات مديري المدارس الحكومية في محافظة معان لدرجة ممارسة المهارات القيادية تعزى إلى متغير الجنس؟"

جدول (8) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ونتائج اختبار (ت. تست) لدلالة الفروق في تقديرات مديري المدارس الحكومية في محافظة معان لدرجة ممارسة المهارات القيادية تعزى إلى متغير الجنس

المهارات	المستويات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة ت	الدلالة الإحصائية
المهارات الإنسانية	ذكر	3.34	0.89	0.363	0.180
	أنثى	3.30	0.80		
المهارات الفنية	ذكر	3.61	0.94	2.843	0.306
	أنثى	3.28	0.86		
المهارات الإدارية	ذكر	1.93	0.72	1.343	0.291
	أنثى	2.05	0.72		
الأداة ككل	ذكر	3.86	0.84	1.749	0.442
	أنثى	8.73	0.83		

*: عند مستوى الدلالة $(0.05 \geq \alpha)$

تشير نتائج اختبار (ت) حسب الجدول (8)، إلى عدم وجود فروقاً ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $(\alpha \leq 0.05)$ لإجابات أفراد عينة الدراسة لتقديرات مديري المدارس الحكومية في محافظة معان لدرجة ممارسة المهارات القيادية تعزى إلى متغير الجنس استناداً إلى قيمة ت المحسوبة إذ بلغت (1.749) وبمستوى دلالة (0.442). وكذلك عدم وجود فروقاً دالة إحصائية عند مستوى الدلالة $(\alpha \leq 0.05)$ في جميع المجالات تبعاً لمتغير الجنس، استناداً إلى قيم ت المحسوبة، وبمستوى دلالة أكبر من 0.05 لجميعها، وهذه النتيجة تتفق مع دراسة الريبي (2013)، دراسة شديفات (2016)، ودراسة الزهراني (2015)، ودراسة الغامدي (2015)، ودراسة أبو زعيتر (2012)، وتعزو الباحثة ذلك إلى أن الذكور والإناث يقومون بنفس المهام والمسؤوليات، وأن الاختلافات قليلة في ممارسة الأساليب التي يستخدمونها في معالجة القضايا المدرسية وفي فهم نظم ولوائح وقوانين النظام التعليمي.

السؤال الثالث؛ ونصه: " ما سبل تنمية درجة ممارسة مديري المدارس الحكومية للمهارات القيادية بمحافظة معان من وجهة نظرهم؟"

وللإجابة على هذا السؤال، قامت الباحثة باستعراض إجابات مدراء المدارس حول المقترحات لتنمية درجة ممارسة المهارات القيادية.

جدول (9) مقترحات لتنمية درجة ممارسة مديري المدارس الحكومية للمهارات القيادية من وجهة نظر المدراء.

النسبة المئوية	التكرار	المقترح
26.5%	56	يحرص على الشفافية والنزاهة في التعامل مع المعلمين ويتعد عن التمييز.
15.6%	33	يواجه المواقف الصعبة بمرونة ذهنية، كأن يتصف بالقوة والقدرة على حزم الأمور في مواقف معينة، واللين في مواقف أخرى.
11.3%	24	يفوض السلطات للمعلمين ويعودهم على تحمل المسؤوليات.
10.9%	23	يهتم بالأنشطة اللامنهجية لما لها من دور في إبراز مهارات القيادات المبدعة القادرة على التجديد.
8.5%	18	تعزز العلاقات الاجتماعية والإنسانية بين المعلمين.
27%	57	التقليل من المركزية في إدارة المدارس، وإعطاء المدراء هامشاً أكبر من الحرية في التصرف في شؤون المدرسة.

نلاحظ من الجدول (9) أن فقرات تتفاوت من حيث عدد التكرارات وتعزو الباحثة بان المرء يحرصون على اتخاذ القرارات المناسبة للعمل، ونجاح مدير المدرسة في أداء مهامه القيادية يعتمد على قدرته في اتخاذ القرار السليم، فعملية اتخاذ القرار هو محور العملية التعليمية، وأيضاً اهم سمات المدير الناجح هي بناء العلاقات الطيبة بين المعلمين.

التوصيات والمقترحات:

في ضوء النتائج التي توصلت إليها الدراسة توصي الباحثة بالآتي:

1. المحافظة على الدرجة العالية لدرجة ممارسة المهارات القيادية لدى مديري المدارس الثانوية في محافظة معان، وذلك بإعداد برامج تدريبية أثناء الخدمة، تأخذ صفة الاستمرارية.
2. إعطاء أهمية للمهارات القيادية، وخاصة في مجال الإدارية حيث تبين أن ممارسة هذه المهارات كانت الأقل من قبل مديري المدارس الحكومية. من حيث عقد ورشات تدريبية تطلعهم على تنمية المهارات الإدارية، وما يترتب عليها من تنبؤات مستقبلية.
3. التقليل من المركزية في إدارة المدارس، وإعطاء المدراء هامشاً أكبر من الحرية في التصرف في شؤون المدرسة، و الاهتمام بالأنشطة اللامنهجية التي تنمي المهارات الإدارية.
4. عقد دورات للتدريب والتأهيل الإداري وفق برامج خاصة تعد لمواكبة الاتجاهات الحديثة في القيادة التربوية.
5. الاستفادة من أداة الدراسة الحالية في تقويم المهارات القيادية لمديري المدارس، بالإضافة إلى المعايير المستخدمة في تقويم أداء المدراء.

قائمة المراجع:

أولاً/ المراجع بالعربية:

1. أبو الكشك، محمد نايف. (2006): "الإدارة المدرسية المعاصرة"، جدة: دار جرير للنشر والتوزيع.
2. أبو زعيتر، منير. (2012): "درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة للمهارات القيادية وسبل تطويرها"، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين. الجامعة الأردنية، عمان، الأردن.

3. الربيعي، عبده.(2013): "المهارات القيادية لمديري المدارس الثانوية في مدينة تعز كما يتصورها أعضاء الهيئة التعليمية"، رسالة ماجستير، جامعة عدن، اليمن.
4. الزهراني، عبد الله.(2015): "الصفات المتوفرة في مدير المدرسة الثانوية الناجح من وجهة نظر معلمي المرحلة الثانوية بمدينة الطائف"، رسالة ماجستير، جامعة أم القرى، المملكة العربية السعودية.
5. الزبوي، ماجد (2017): "درجة ممارسة أعضاء هيئة التدريس في جامعة طيبة للتسلط الأكاديمي وعلاقته باتجاهات الطلبة نحو الجامعة" رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الأردنية، عمان، الأردن.
6. السعود، راتب سلامة (2013): القيادة التربوية مفاهيم وأفاق، ط1، عمان: دار صفاء للنشر والتوزيع.
7. السكارنة، بلال خلف (2014): القيادة الإدارية الفعالة. ط2، عمان: دار المسيرة.
8. شحادة، حسن (2016) المهارات القيادية المنوطة بمديري المدارس الثانوية ومدى تنفيذهم لها في محافظة اربد، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة اليرموك، اربد، الأردن.
9. الشديفات، يحيى(2016) "درجة ممارسة مدير المدرسة الثانوية لدوره كقائد تعليمي في مدارس البادية الشمالية الشرقية من وجهة نظر المعلمين في الأردن." "أبحاث اليرموك -سلسلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، المجلد 17، العدد 2، 289- 311
10. الشهري، عثمان عمر (2015): "المهارات القيادية السائدة لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية بجامعة الطائف من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس"، رسالة ماجستير، جامعة أم القرى، مكة المكرمة.
11. عابدين، محمد عبد القادر.(2011): الإدارة المدرسية الحديثة، دار الشروق، عمان.
12. عايش، محمد (2015): المهارات القيادية لمديري ومدرات مدارس مرحلة التعليم الأساسي في وكالة الغوث في الأردن كما يمارسونها، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الأردنية، عمان، الأردن.
13. عبوي، زيد منير(2010): دور القيادات التربوية في اتخاذ القرارات الإدارية، ط1، عمان: دار الشروق للنشر والتوزيع.
14. العجمي، محمد.(2015): الاتجاهات الحديثة في القيادة الإدارية والتنمية والبشرية(ط3)، عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة.
15. عطوي، جودت عزت(2015): الإدارة المدرسية الحديثة مفاهيمها النظرية وتطبيقاتها العملية، عمان: الدار الدولية ودار الثقافة للنشر والتوزيع.
16. العلاق، بشير(2010): القيادة الإدارية، الأردن: دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع.
17. عليمات، صالح.(2016): العمليات الإدارية في المؤسسات التربوية، دار الشروق للنشر، دمشق.
18. العميرة، محمد حسن.(2011): مبادئ الإدارة المدرسية. دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن.
19. العمري، خالد (2010): السلوك القيادي لمدير المدرسة وعلاقته بثقة المعلم بالمدير، وبفعالية المدير من وجهة نظر المعلمين "أبحاث اليرموك، سلسلة العلوم الاجتماعية. المجلد 8، العدد2، 23-43
20. العموش، حمودة رزق.(2011): "العلاقة بين الأبعاد القيادية لمديري ومديرات مدارس محافظة الزرقاء الحكومية ودافعية معلمها نحو العمل".رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الأردنية، الأردن.
21. عودة، نافع محمد اسمر.(2011): " السلوك القيادي لمدير المدرسة وعلاقته بالرضا الوظيفي لمعلمي المرحلة الثانوية في الأردن." رسالة ماجستير غير منشورة جامعة اليرموك، اربد، الأردن.
22. عياصرة، علي أحمد عبد الرحمن.(2006): القيادة والدافعية في الإدارة التربوية. دار حامد للنشر، عمان، الأردن.

23. الغامدي، سالم (2015) "مستوى المهارات القيادية المتوفرة و تطويرها لدى مديري المدارس الثانوية في المملكة العربية السعودية"، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة أم القرى، المملكة العربية السعودية.
24. مرسي، محمد منير (2001): الإدارة المدرسية الحديثة، عالم الكتب الحديث، القاهرة.
25. النعيمي، شهرزاد محمد (2010): بناء برنامج تطويري في ضوء تقويم أداء مهارات القيادة الإدارية والتربوية. عمان: دار الصفاء.
26. هزايمة، أميمة محمد سالم (2014) "درجة ممارسة مديرات المدارس للمهارات القيادية ومعوقاتها وسبل تطويرها في محافظة إربد"، أطروحة دكتوراه، جامعة اليرموك، الأردن.
27. ويكيبيديا (2018): معان (المدينة)، تاريخ الدخول عليه 2-1-2018 https://ar.m.wikipedia.org/wiki/محافظة_معان
28. Asiedu-Kumi, A.(2013): Model Leadership: Discovering Successful Principals, Skills, Strategies, And Approaches For Student Success ,Unpublished Phd Dissertation, University Of Southern California, USA.
29. Smith, Elbert(2010): Principal Leadership Faculty, Teacher Compliance and School Effectiveness- Dissertation Abstracts International, Vol.55, No.(6):

The degree of the practice of the principals of the public schools in Ma'an governorate for leadership skills and ways of developing them from their point of view

Abstract: The study aimed at revealing the degree of practice of the directors of the public schools for leadership skills in Ma'an governorate and ways of developing them from their point of view. To achieve the objectives of the study, the researcher used the descriptive approach .He constructed a tool for the study which consisted of (24) paragraphs and verified its validity and stability .A random sample consisted of (157) managers and directors.The results showed that the level of leadership of the public schools for leadership skills in Ma'an was high (4.05).The ranking of skills was ranked in descending order according to the level of areas: human skills, 4.12, technical skills, 4.09, , And reached (3.95).The results showed that there were no statistically significant differences at the level of ($\alpha = 0.05$) in the degree of practice of the directors of the public schools for leadership skills in Ma'an governorate. In the light of the results, a number of recommendations and suggestions were presented to develop the leadership skills of the principals of the public schools in Ma'an and the whole of the Kingdom of Jordan.

Keywords: Leadership Skills, School Principals, Government Schools, Ma'an Governorate.