

درجة ممارسة القيادة التربوية للكفايات القيادية من وجهة نظر معلمات
المرحلة الثانوية في محافظة الطائف

اعداد

د/ أم الزين حسين بدوي

أستاذ الادارة التربوية المساعد - قسم التربية وعلم النفس

الكلية الجامعية بالقنفذة

جامعة أم القرى - المملكة العربية السعودية

المخلص:

درجة ممارسة القيادة التربوية للكفايات القيادية من وجهة نظر معلمات المرحلة الثانوية
في محافظة الطائف

هدفت الدراسة التعرف إلى درجة ممارسة القيادة التربوية للكفايات القيادية من وجهة نظر معلمات المرحلة الثانوية في محافظة الطائف. تم تطوير استبانة تكونت من (٥٠) فقرة، توزعت على أربعة مجالات: وهي: الكفايات الفنية، والكفايات الاجتماعية، والكفايات الإدارية، والكفايات المعرفية. تم اختيار عينة عشوائية مكونة من (٣١٤) معلمة، توصلت نتائج الدراسة إلى إن درجة ممارسة القيادة التربوية للكفايات القيادية جاءت بدرجة عالية؛ حيث احتل مجال الكفايات الاجتماعية المرتبة الأولى، وجاء مجال الكفايات المعرفية في المرتبة الثانية، بينما جاء مجال الكفايات الفنية في المرتبة الأخيرة. كما بينت النتائج عدم وجود فروق دالة إحصائية تعزى لمتغير التخصص، وجود فروق دالة إحصائية تعزى لمتغير المؤهل العلمي، وذلك لصالح تقديرات ذوي المؤهل العلمي (دراسات عليا)، ووجود فروق دالة إحصائية تعزى لمتغير عدد سنوات الخبرة، وذلك لصالح تقديرات ذوي عدد سنوات الخبرة (من 5-10 سنوات، وأكثر من 10 سنوات).

الكلمات المفتاحية: القيادة التربوية، ممارسة، الكفايات القيادية، معلمات المرحلة الثانوية، محافظة الطائف

Abstract

Degree of the Educational Leaderships Applying the Leadership Competences from the Secondary Stage Female Teachers Point View at Al-Ta'ef District

The study aimed at investigating the degree of the educational leaderships applying the leadership competences from the secondary stage female teachers point view at Al-Ta'ef district. To achieve the study objective, the researcher applied a developed questionnaire consisted of (50) items covering (4) domains; the technical domain, the social competences, the administrative competences and the knowledge competences. The study sample consisted of (314) female teachers were chosen randomly. The study results revealed that the level of applying the leadership competences by the educational leaderships was high. the social competences ranked firstly, the knowledge competences ranked secondly, while the technical competences ranked finally. The results revealed also there aren't any statistically significant differences due to the specialization variable. There are statistically significant differences due to the academic qualification variable, in favor of (high studies). Also there are statistically significant differences due to the experience variable in favor of (from 5-10 years and more than 10 years).

Key words: Educational Leadership, Applying, Leadership Competences, The Secondary Stage Female Teachers, Al-Ta'ef District

مقدمة:

يُعتبر العنصر البشري العنصر الأهم والمكون الأساسي للمؤسسات التربوية، وعلى هذا العنصر تعتمد المؤسسات في تطورها وتميزها ونجاحها، وتسعى المؤسسات التربوية على تبني أفضل الأساليب القيادية وتطبيقها إلى الارتقاء بالإنسان كونه ثروة حقيقة قادرة على تطوير المؤسسة وإنائها وإنجاز نشاطاتها لتحقيق أهدافها.

والقيادة ظاهرة معقدة؛ فمعظم سمات الفرد الشخصية تميزه في علاقاته المتبادلة مع غيره ومدى استخدامه للعمليات التنظيمية، وبراعته في معالجة الأمور السياسية للتعامل مع الجماعات التابعة، كل ذلك يدخل بدرجات متفاوتة في كل أدوار القيادة (Stephen, 2017). وتعتبر الكفايات القيادية (الفنية، والإدارية، والمعرفية، والاجتماعية) كخليط من الكفايات المتعددة في النظرية الشخصية، ونظرية العلاقات المتبادلة ونظرية المركز والنظرية الاجتماعية، ومهما كانت الكفايات القيادية التي يمتلكها القائد، فإنها تؤثر على عناصر العملية القيادية مثل تأثيرها في تشكيل بيئة العمل، ووضع الاستراتيجيات، وتخصيص الموارد، وتنمية العاملين، وبناء التنظيم، ومتابعة العمليات (العازمي، ٢٠١٣م، ٥٥٠).

وتعتبر الكفايات القيادية محور اهتمام الإدارة في جميع مستوياتها لما تقوم به من حث الأفراد على تحقيق الأهداف المنشودة بكفاءة وفاعلية عالية، وبما يقوم به القائد من عمليات وصنع الأهداف فهو يمثل حجر الأساس في حياة المجتمعات والمنظمات ونجاحها واستمرارها، وهنا يبرز دور القائد ومكانته المؤثرة في المؤسسة في صناعة القرار السليم الذي يحقق الأهداف الموضوعة على المدى القريب والبعيد، ويعتمد نجاح المؤسسة بدرجة كبيرة على الكفايات القيادية التي يمتلكها القائد (مفتاح، ٢٠١٥م، ١٠٩-١١٠).

وينظر للكفايات القيادية الفاعلة على أنها عصب المؤسسات في ظل مجتمع منظمي يتسم بنقص الكفاءات القيادية؛ فإغلبية المسؤوليات والمهام الملقاة على عاتق القائد لا يتحمل أعباؤها إلا القلة، ومن هنا تنال دراسة الكفايات القيادية الاهتمام الكبير، حيث أنه من الموضوعات البيئية التي تتداخل حولها الاهتمامات العلمية، فتحظى باهتمام علماء الاجتماع والإدارة، حيث تتعلق بالتأثير في الأفراد والجماعات، وكفاءة إنجاز الأعمال، وتطوير المؤسسات، وتظهر أهميتها من كونها قادرة على الاستغلال الفعال لموارد المؤسسة، وتأثيرها الإيجابي على مستويات الأداء الوظيفي للعاملين (العزب، ٢٠١١م، ٨٦).

وعرّف أبو عابد (٢٠٠٦م، ٢١) الكفايات القيادية بأنها: "مدى فهم القائد لمهامه وقدرته على توزيع العمل داخل المؤسسة التعليمية توزيعاً عادلاً، ووضع معدلات ومقاييس للأداء وتحقيق التنسيق بين النشاطات والوحدات المختلفة، وإعداد الكفاءات البشرية وتطويرها، وتبسيط الإجراءات والقيام بعملية الرقابة للتحقق من إنجاز الأعمال على أفضل وجه.

وعرفها باموجول (٢٠٠٩م، ١١) على أنها: "أعلى مستوى في أداء المدير لتأدية عمله وفقاً للوظائف الإدارية الهامة كالتخطيط والتنظيم والاتصال والتوجيه واتخاذ القرار والتعامل مع الاجتماعات. وعرفها مرسى (٢٠٠١، ١٦) الكفايات القيادية بأنها: "ممارسات سلوكية وقابليات وقدرة متخصصة تتضمن الطرق والإجراءات والتقنيات اللازمة للتعامل مع كافة المواقف والأعمال الإدارية التي يواجهها القائد التربوي بكفاءة وفاعلية عالية وتتضمن مجالات (الذاتية، الفنية، الإنسانية، الذهنية).

وتعرفها الباحثة على أنها القدرات التربوية التي يتمتع بها القادة التربويين من أجل تسيير الأعمال والمهام المطلوبة منهم في المدارس، والتي يساهمون بشكل كبير في تحقيق أهداف

المؤسسة التربوية وتحقيق مخرجات تعليمية تتمثل في إحداث الموازنة بين الإدارة المدرسية والبيئة الخارجية والداخلية المحيطة بأفراد الإدارة.

وعليه ترى الباحثة أن أكثر الكفايات القيادية المتبعة من القادة التربويين هي تلك التي تحدد نتائجهم مع المعلمين والطلبة داخل المؤسسة التربوية بشكل كبير، فتلك الكفايات القيادية لديهم تحدد التوجه فيها، وتحدد الفاعلية التي تضمن لهم تحقيق الأهداف التربوية والمهنية بشكل مناسب، الأمر الذي يسهم في قدرة مشاركة العاملين في تحسين العملية التعليمية بشكل ايجابي.

وعلى الرغم من أن قائد المدرسة المسئول الأول في مؤسسته، وعلى إدارته يعول الشيء الكثير في تحقيق الأهداف التربوية والتعليمية بمستوى رفيع ويعود ذلك إلى أن التصور الذي يطلب منه ومن شركائه في العملية التعليمية؛ إنما هو تعبير عن الواقع، ويتم من خلاله استشراف المستقبل (مرسي، ٢٠٠١م، ٤٦). إذ أنه لا يصف اتجاه المدرسة وهدفها المستقبلي فحسب؛ بل يضع وسائل تحقيق ذلك، فأهم ما يميز قائد المدرسة الناجح عن غيره هو قدرته على اتخاذ القرارات الإدارية الفعالة في أوقاتها، فالعمليات الإدارية المختلفة التي يقوم بها ما هي إلا نتاج سلسلة من القرارات.

ولاهمية الدور الذي يقوم به قائد المدرسة جعل من الصعب إدارة المدرسة من قبل شخص واحد فكان لا بد من تعاون القادة مع مرؤوسيه، وإشراكهم في القرارات، والمهام، وإشراكهم في الإدارة المدرسية (قناديلي، ٢٠٠٩م، ٣٢).

وترى الباحثة مدى أهمية إجراء المزيد من التحليل للممارسات القيادية لدى القادات التربويات واعتبارها ضرورة ملحة لتحسين الكفايات القيادية، وتحسين العلاقات المهنية بين القادات التربويات والمعلمات، وهذا ما تتطلع الدراسة إلى بحثه.

مشكلة الدراسة وأسئلتها:

تعتبر الكفايات القيادية أحد المحددات في عملية أداء القادة التربويين، حيث أن الغالبية يوظفون عدداً محدوداً منها ولا تنعكس على نتائج الأداء وظيفي للموظفين، عند ملاحظة مؤشرات الأداء القياسية داخل المدارس، ، ومما يزيد المشكلة هو أن تلك الكفايات تدخل كمحدد أساسي في مستوى وقوة مشاركة العاملين في عملية صنع القرارات الإدارية داخل المدرسة وخارجها، فكلما كانت الكفايات القيادية المتبعة ايجابية كلما زادت قوة مشاركة العاملين في عملية صنع القرار.

فالمشاركة الإدارية والمعرفية والاجتماعية تعد من أهم الأسس التي تقوم عليها الإدارة ، ومع تطور مفاهيم الإدارة المدرسية، وتعدد عملياتها، وتفرع جوانبها وأطرافها، يتحتم على قائد المدرسة أن يُحسن من مهاراته القيادية ليتمكن من تحسين العملية التعليمية، وتحسين العلاقات المهنية بين الكادر التعليمي والإداري في المدرسة.

أسئلة الدراسة:

تحاول هذه الدراسة الإجابة عن الأسئلة التالية :

١. ما درجة ممارسة القيادة التربوية للكفايات القيادية من وجهة نظر معلمات المرحلة الثانوية في محافظة الطائف؟

٢. هل هناك فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0,05$) بين تقديرات أفراد العينة لدرجة ممارسة القيادة التربوية للكفايات القيادية تعزى لمتغيرات التخصص والمؤهل العلمي، وعدد سنوات الخبرة التدريسية؟

أهداف الدراسة:

هدفت هذه الدراسة إلى:

١. التعرف إلى واقع ممارسة القيادة التربوية للكفايات القيادية في مدارس المرحلة الثانوية بمحافظة الطائف.
٢. التعرف إلى طبيعة الفروق بين تقديرات أفراد العينة لدرجة ممارسة القيادة التربوية للكفايات القيادية حسب متغيرات التخصص والمؤهل العلمي، وعدد سنوات الخبرة التدريسية.

أهمية الدراسة:

تتبع أهمية الدراسة من:

أ- الأهمية النظرية:

تنبثق أهمية الدراسة من أهمية موضوعها والمرتبط بمعرفة مدى ممارسة القائدات التربويات للكفايات القيادية داخل مدارس المرحلة الثانوية بمحافظة الطائف من وجهة نظر المعلمات؛ حيث أن لتلك الكفايات أثر بالغ في العملية التربوية وتحقيق أهداف التعليم. فوجود بعض المعوقات الإدارية التي تواجه القائدات التربويات بسبب توظيفهن الممارسات القيادية السلبية يقلل من قدرتهن على إدارة المؤسسة التربوية بشكل فاعل الأمر الذي يعكس سلباً على العلاقة المهنية لدى المعلمات. وتامل الباحثة أن تسهم هذه الدراسة كمرجع للباحثين في مجال علوم الإدارة التربوية وخصوصاً في مجال الكفايات القيادية، وتامل أن تسهم هذه الدراسة في إثراء المكتبة العربية بصفة عامة ودراسات علوم الإدارة التربوية بصفة خاصة فيما يتعلق بالكفايات القيادية.

ب- الأهمية التطبيقية:

تأمل الباحثة ان تفيد نتائج هذه الدراسة القائمين على السياسة التربوية في مدارس المرحلة الثانوية لتعزيز وتحسين الأداء القيادي وذلك من خلال تصميم برامج تربوية تعزز من كفاءتهم القيادية، وترى الباحثة أن نتائج هذه الدراسة ستسهم إيجابياً في استفادة القيادات التربوية في كيفية تعزيز العلاقات المهنية بين القادة التربويين والمعلمين في مدارس المرحلة الثانوية. وكذلك استفادة المعلمين أنفسهم في تعزيز المهارات القيادية لديهم لما له وقع إيجابي على سير العملية التعليمية داخل المدرسة.

التعريفات الإجرائية والاصطلاحية:

هناك مجموعة من المفاهيم التي شعرت الباحثة ضرورة تعريفها اصطلاحياً إجرائياً:

١- الكفايات القيادية:

عرفها الحراحشة (٢٠٠٦م، ١٤) بأنها "السلوكات التي يمارسها القائد للتأثير في الآخرين وتوجيه سلوكهم"، وعرفها المشرفي (٢٠١٥م، ٤٨٧) هي: "مجموعة الممارسات الإدارية التي يمارسها القائد، ويتبعها داخل مدرسته وخارجها.

وتعرفها الباحثة إجرائياً: الممارسات والسلوكيات الإدارية والفنية والمعرفية والاجتماعية التي يغلب على قائدات المدارس الثانوية القيام بها داخل المدرسة وخارجها، والتي تم قياسها من خلال استجابات أفراد العينة على فقرات ومجالات الاستبانة المعدة لذلك.

٢- **الممارسة:** قيام القيادات التربوية بالمهام الإدارية والفنية في المدرسة النوح ((٢٠١٢م)). ويعبر عنه بهذه الدراسة باستجابات عينة الدراسة على فقرات ومجالات الاستبانة.

٣- **القيادة التربوية:** وهي مديري المدارس الذين يتولون ادارة المدارس في المملكة العربية السعودية .

حدود الدراسة:

اقتصرت هذه الدراسة على المحددات الآتية:

١. الحدود الموضوعية: ركز موضوع الدراسة على تناول ممارسة القيادة التربوية للكفايات القيادية من وجهة نظر معلمات المرحلة الثانوية.
 ٢. الحدود المكانية: تم تطبيق الدراسة على مدارس المرحلة الثانوية في محافظة الطائف.
 ٣. الحدود الزمانية: تم تطبيق الدراسة خلال الفصل الثاني للعام الدراسي ٢٠١٧/ ٢٠١٨م.
- الدراسات السابقة:**

أجرى السرحي (٢٠١٦م) دراسة بعنوان "الأنماط القيادية لدى القيادات الإدارية بوزارة التربية والتعليم وعلاقتها بالكفايات القيادية بمحافظة غزة من وجهة نظر العاملين" والتي هدفت الى التعرف على الأنماط القيادية لدى القيادات الإدارية بوزارة التربية والتعليم وعلاقتها بالكفايات القيادية بمحافظة غزة من وجهة نظر العاملين. إذ تكونت العينة من (٢٤٠) موظف. وقد استخدم الاستبانة لجمع المعلومات. وقد توصلت الدراسة أن هناك موافقة بدرجة كبيرة على فقرات الأنماط القيادية بشكل عام حيث توافر النمط الديمقراطي بدرجة كبيرة، والنمط الأوتوقراطي بدرجة متوسطة، والنمط التساهلي بدرجة متوسطة، وأن درجة ممارسة القيادات الإدارية للكفايات القيادية بدرجة كبيرة، وأشارت الدراسة الى ان هناك فروق دالة إحصائية بين متوسطات درجات تقدير أفراد عينة الدراسة حول ممارسة الكفايات القيادية لدى القيادات الإدارية تعزى لمتغير المؤهل العلمي لصالح حملة المؤهل العلمي (ماجستير فأعلى).

وفي دراسة باشبوة (٢٠١٦م) بعنوان "الكفايات القيادية السائدة في جامعة محمد لمين دباغين بمدينة سطيف الجزائرية حسب وجهة نظر أعضاء هيئتها التدريسية"، إذ هدفت التعرف إلى طبيعة الكفايات القيادية السائدة لدى رئاسة جامعة محمد لمين دباغين، كما يراها أعضاء هيئة التدريس في الجامعة، ومعرفة إذا ما كان هناك فروق ذات دلالة إحصائية في رؤية أعضاء هيئة التدريس في الجامعة لتلك الكفايات تعزى لمتغيرات (الجنس والتخصص والمسمى الوظيفي وسنوات الخبرة العملية والمؤهل العلمي والخبرة في العمل الإداري). تكونت عينة الدراسة من (١٢٥) عضو هيئة تدريس. تم إعداد استبانة لجمع المعلومات. ومن أهم ما توصلت اليه الدراسة أن الكفايات القيادية السائدة هي الكفايات الإدارية، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في رؤية أعضاء هيئة التدريس في الجامعة لطبيعة الكفايات القيادية السائدة في متغيرات الدراسة.

ومن جانبه أجرى الجمل (٢٠١٤م) بدراسة هدفت التعرف إلى الكفايات القيادية السائدة لدى المسؤولين في مديريات التربية والتعليم في محافظة الخليل، وأثرها على تنمية التفكير الإبداعي لدى المرؤوسين. تكونت عينة الدراسة من (٣١٨) مرؤوس في مديريات التربية والتعليم في محافظة الخليل. وقد استخدم استبانة لقياس الكفايات القيادية وأخرى لقياس التفكير الإبداعي. هذا وتوصلت الدراسة إلى أن الكفايات القيادية السائدة لدى المسؤولين في مديريات التربية والتعليم في محافظة الخليل كانت على الترتيب: الكفايات الاجتماعية والكفايات الإدارية، وأخيراً الكفايات الفنية، كما أن درجة التفكير الإبداعي لدى المرؤوسين العاملين في مديريات التربية والتعليم في محافظة الخليل كانت متوسطة.

أما جورجيو (Georgiou, 2012) فقد أجرى دراسة هدفت الدراسة التعرف إلى القيادة التربوية الموزعة في التعليم الثانوي في قبرص من حيث تصورات المعلمين لتطوير فاعلية المدارس والارتقاء بها. تكونت عينة الدراسة من صالة واحدة للألعاب الرياضية وصالة واحدة أيضاً للاحتفالات في بلدة بافوس. استخدم الباحث المقياس الكمي للقيادة التربوية الموزعة. وأشارت الدراسة إلى أبعاد القيادة التربوية الموزعة الممارسة في المدارس العامة في وزارة التربية والتعليم

والثقافة القبرصية، وتوصلت إلى أنه لا بد من القيام بإصلاح تربوي أو إعداد برنامج لتحسين التوجيه التربوي أو تقديم برامج تدريبية لتحسين النمو المهني الايجابي للمعلمين.

وفي دراسة النوح (٢٠١٢م) التي هدفت التعرف إلى الكفايات القيادية لمديري المدارس الأكثر شيوعاً كما يراها مديرو المدارس ومعلموها. فقد اعتمدت الاستبانة في جمع المعلومات. ومن النتائج التي توصلت إليها إلى أن المعلمين يرون أن مديري المدارس المتوسطة والثانوية يمارسون الكفايات القيادية الإدارية بدرجة متوسطة، بينما يرى المديرين أنهم يمارسونها بدرجة عالية، وهناك موافقة بين أفراد عينة الدراسة (المديرون، المعلمون) على ممارسة مديري المدارس المتوسطة والثانوية للكفايات القيادية الفنية بدرجة ضعيفة، وأشارت أيضاً إلى أن هناك موافقة بين أفراد عينة الدراسة (المديرون والمعلمون) على ممارسة مديري المدارس المتوسطة والثانوية للكفايات المعرفية بدرجة ضعيفة جداً.

وفي دراسة العجمي (٢٠١١م) التي هدفت إلى التعرف على الكفايات القيادية لدى مديري المدارس المتوسطة وعلاقتها بتفويض السلطة للمعلمين في دولة الكويت من وجهة نظر المعلمين. حيث تكونت عينة الدراسة من (٣٥٣) معلماً و(٤١١) معلمة من معلمي المدارس المتوسطة بالكويت. واستخدمت الاستبانة لجمع المعلومات. وتوصلت الدراسة إلى أن الكفايات القيادية السائدة بين مديري المدارس هي الكفايات الاجتماعية. كما أن درجة ممارسة مديري المدارس المتوسطة للكفايات القيادية في دولة الكويت من وجهة نظر المعلمين كان مرتفعاً، كما أن هناك فروقاً ذات دلالة إحصائية بين متوسطات الكفايات القيادية من وجهة نظر المعلمين تعزى لجنسهم، ولصالح المعلمين الذكور.

وأجرى أبو نعيم (Abu Nayeem, 2011) دراسة بعنوان "فهم مديري المدارس في بنغلاديش لنظرية القيادة ومدى تطبيق أسلوب القيادة الحديثة ومدى إشراك المديرين لمعلميهم في الأدوار والأنشطة القيادية". تكونت عينة الدراسة من مديري أربع مدارس و (٢٠) معلماً في المدارس الثانوية في منطقة دكا ببنغلاديش، وتم استخدام المقابلات المنظمة مع المديرين والمعلمين، وتطبيق الاستبيان لجمع المعلومات، وبينت الدراسة إلى أن قلة إدراك مديري المدارس إلى المعرفة النظرية والأساليب المختلفة ومفاهيم القيادة المدرسية لعدم خضوعهم لبرامج تدريبية عن القيادة الموزعة وقد كانت ممارسة القيادة الموزعة في تلك المدارس بدرجة متوسطة، كما أن نتائج هذه الدراسة كان لها دور في تطوير القيادة المدرسية في بنغلاديش.

أما براون (Brown, 2010) فقام بدراسة هدفت إلى معرفة تصورات المعلمين عن أهمية تحديد صفات القيادة الخادمة لمديري المدارس الثانوية في مجتمعين مختلفين (المنطقة الساحلية الحضرية والمنطقة الريفية بولاية فرجينيا في الولايات المتحدة الأمريكية). و تكونت عينة الدراسة من (٣٢) معلم من مدرسة ثانوية في المنطقة الساحلية الحضرية، و(٣١) معلم من مدرستين ثانويتين في المنطقة الريفية. وقد استخدمت الاستبانة لجمع المعلومات. ومما توصلت إليه أن قلة المدارس الحالية قد يجعل إدارة المجتمعات المدرسية وقيادتها أكثر قدرة على تكيف ممارساتهم المهنية في ضوء خصائص معينة للقيادة التربوية وتحقيقها في المجتمع المدرسي.

وفي دراسة سيريت (Cerit, 2010) والتي كانت بعنوان "أثر نمط القيادة التربوية على الالتزام التنظيمي لدى المعلمين في المدارس الأساسية في تركيا"، والتي هدفت إلى اختبار أثر سلوك القيادة التربوية لمديري المدارس الابتدائية على الالتزام التنظيمي لدى المدرسين. حيث تكونت عينة الدراسة من (٥٦٣) معلم ومعلمة من العاملين في المدارس الابتدائية في مدينة دوزجي التركية. وقد تم استخدام استبانة كأداة لجمع البيانات. ودلت نتائج الدراسة إلى وجود علاقة ارتباطية موجبة بين ممارسة القيادة التربوية لمديري المدارس وبين الالتزام التنظيمي لدى المعلمين، وان

أكثر أبعاد القيادة التربوية الأكثر تأثيراً على الالتزام التنظيمي لدى المعلمين هي (تقدير الموظفين، تطوير الموظفين، والاهتمام بالموظفين).

وأجرى كارانجا (Karanja, 2010) دراسة هدفت إلى تقدير أثر الكفايات القيادية على الرضا الوظيفي للمعلمين في المدارس الثانوية في ولاية نيوجرسي. إذ تكونت عينة الدراسة من (١٢) مدرسة من (١١٥) معلم و (١١) مدير. وقد تم إعداد استبانة لجمع المعلومات. وتوصلت الدراسة إلى أن المواقف الدينامية في البيئة المدرسية تتطلب مديرين يستخدمون أساليب متنوعة في الكفايات القيادية وليس أسلوباً واحداً.

التعليق على الدراسات السابقة:

من خلال مراجعة الباحثة للدراسات السابقة وجدت أن هناك اتفاق على أهمية الكفايات القيادية، ويتضح ذلك من كثرة الدراسات التي تناولت هذا المفهوم من جوانب مختلفة ومتعددة، وعلاقته ببعض المتغيرات، مثل دراسة السرحي (٢٠١٦م) التي تناولت الأنماط القيادية لدى القيادات الإدارية بوزارة التربية والتعليم وعلاقتها بالكفايات القيادية، ودراسة العجمي (٢٠١١م) التي تناولت العلاقة بين الكفايات القيادية وتفويض السلطة للمعلمين لدى مديري المدارس المتوسطة في دولة الكويت، ودراسة ارانجا (Karanja, 2010) التي هدفت إلى تقدير أثر الكفايات القيادية على الرضا الوظيفي للمعلمين في المدارس الثانوية في ولاية نيوجرسي. ومما يميز هذه الدراسة عن الدراسات السابقة أنها تناولت درجة ممارسة القيادة التربوية للكفايات القيادية من وجهة نظر معلمات المرحلة الثانوية في محافظة الطائف، الأمر الذي لم تنطرق له أية دراسة حسب علم الباحثة ودرايتها.

مجتمع الدراسة وعينتها: تكون مجتمع الدراسة من جميع معلمات المرحلة الثانوية بالمدارس الحكومية في محافظة الطائف خلال العام الدراسي ٢٠١٧/٢٠١٨م والبالغ عددهن (٣٨٦٧) معلمة، حسب احصائيات الموارد البشرية في مديرية تعليم محافظة الطائف .

تم أخذ عينة عشوائية تكونت من (٣١٤) معلمة، يشكلن ما نسبته (٠,٨٢%) من مجتمع الدراسة. والجدول رقم (١) يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغيراتها.

جدول (١): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغيراتها

المتغيرات	المستويات	التكرار	النسبة المئوية
التخصص	تخصصات إنسانية	٢٠٩	66.56%
	تخصصات علمية	١٠٥	33.44%
المؤهل العلمي	بكالوريوس	٢٣٢	73.89%
	دراسات عليا	٨٢	26.11%
عدد سنوات الخبرة التدريسية	أقل من 5 سنوات	٧٣	23.25%
	من 5-10 سنوات	١٤٠	44.59%
	أكثر من 10 سنوات	١٠١	32.17%
المجموع		٣١٤	١٠٠,٠٠%

أداة الدراسة: استخدمت الباحثة استبانة "درجة ممارسة القيادة التربوية للكفايات القيادية من وجهة نظر معلمات المرحلة الثانوية في محافظة الطائف"، تكونت الاستبانة من (٥٠) فقرة موزعة على أربع مجالات، وهي: الكفايات الفنية، والكفايات الاجتماعية، والكفايات الإدارية، والكفايات المعرفية.

صدق الاستبانة: للتأكد من صدق أداة الدراسة، تم عرضها على مجموعة من المحكمين وعددهم (٩) محكمين من أصحاب الاختصاص في كليات التربية في الجامعات السعودية، وطلب منهم إبداء آرائهم حول فقرات الاستبانة من حيث الصياغات اللغوية ودرجة انتماء الفقرة للمجال الذي أدرجت ضمنه، حيث تم الأخذ بتوصيات ومقترحات المحكمين، فقد تم تعديل الصياغة اللغوية لبعض الفقرات وذلك عندما أجمع خمسة محكمين على التعديل.

ثبات الاستبانة: للتأكد من ثبات الاستبانة، تم حساب معاملات الثبات له، بطريقة التطبيق وإعادة التطبيق، حيث تم تطبيقها على عينة استطلاعية من خارج عينة الدراسة وعددهن (٣٦) معلمة مرتين وبفاصل زمني قدره (١٤) يوماً بين التطبيق الأول والتطبيق الثاني. وتم حساب معاملات ارتباط بيرسون بين نتائج التطبيقين، حيث تراوحت معاملات الثبات للمجالات بين (٠,٨١) - (٠,٩٠)، وبلغت قيمة معامل الارتباط للاستبانة الكلية (٠,٩١). وهي قيم مقبولة لإجراء مثل هذه الدراسة (Lord, 1985).

تصحيح الاستبانة: تم استخدام مقياس خماسي التدرج على شاكلة ليكرت الخماسي لتقدير درجة ممارسة القيادات التربوية للكفايات القيادية على النحو الآتي: (عالية جداً، وعالية، ومتوسطة، ومنخفضة، ومنخفضة جداً)، وتم إعطاء التقديرات الرقمية الآتية (٥، ٤، ٣، ٢، ١) على الترتيب لتقدير درجة الممارسة، وقد تم استخدام التدرج الإحصائي التالي لتوزيع المتوسطات الحسابية (عودة، ٢٠٠٧):

أولاً: (١,٠٠ - ٢,٤٩) ممارسة بدرجة منخفضة.

ثانياً: (٢,٥٠ - ٣,٤٩) ممارسة بدرجة متوسطة.

ثالثاً: (٣,٥٠ - ٥,٠٠) ممارسة بدرجة عالية.

متغيرات الدراسة: اشتملت الدراسة على المتغيرات الآتية:

أولاً: المتغيرات الوسيطة:

التخصص: وله فئتان: (تخصصات إنسانية، وتخصصات علمية).

المؤهل العلمي: وله مستويان: (بكالوريوس، ودراسات عليا).

عدد سنوات الخبرة: ولها ثلاث مستويات: (أقل من 5 سنوات، ومن 5-10 سنوات، وأكثر من 10 سنوات).

ثانياً: المتغير التابع: درجة ممارسة القيادة التربوية للكفايات القيادية من وجهة نظر معلمات المرحلة الثانوية في محافظة الطائف، والتي يعبر عنها بالمتوسطات الحسابية لتقديرات أفراد العينة على مجالات وفقرات الاستبانة المعدة لذلك.

المعالجات الإحصائية: استخدمت الباحثة المعالجات الإحصائية الآتية: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، واختبار تحليل التباين المتعدد، واختبار تحليل التباين الثلاثي، واختبار شيفيه.

عرض النتائج ومناقشتها:

فيما يلي عرضاً للنتائج التي تم التوصل إليها، بعد أن تم جمع البيانات بواسطة أداة الدراسة، وتم عرضها وفقاً لأسئلتها.

عرض النتائج المتعلقة السؤال الأول ومناقشتها: "ما درجة ممارسة القيادة التربوية للكفايات القيادية من وجهة نظر معلمات المرحلة الثانوية في محافظة الطائف؟"

للإجابة عن هذا السؤال، تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد العينة على مجالات الاستبانة، حيث كانت كما هي موضحة في الجدول (٢).

جدول (٢): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد على مجالات الاستبانة مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية

الرتبة	الرقم	المجالات	المتوسط الحسابي *	الانحراف المعياري	درجة الممارسة
١	٢	الكفايات الاجتماعية	3.72	0.71	عالية
٢	٤	الكفايات المعرفية	3.68	0.68	عالية
٣	٣	الكفايات الإدارية	3.65	0.72	عالية
٤	١	الكفايات الفنية	3.43	0.68	متوسطة
		الاستبانة ككل	3.62	0.52	عالية

* الدرجة العظمى من (٥)

يبين الجدول (٢) أن "مجال الكفايات الاجتماعية" قد احتل المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (٣,٧٢) وانحراف معياري (٠,٧١)، وجاء "مجال الكفايات المعرفية" في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي (٣,٦٨) وانحراف معياري (٠,٦٨)، بينما جاء "مجال الكفايات الفنية" في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (٣,٤٣) وانحراف معياري (٠,٦٨)، وقد بلغ المتوسط الحسابي لتقديرات أفراد العينة على مجالات الاستبانة (٣,٦٢) بانحراف معياري (٠,٥٢)، وهو يقابل ممارسة بدرجة عالية.

وتعزو الباحثة ذلك إلى اعتقاد القادة التربويين أن الكفايات الاجتماعية هي محرك العملية التربوية، فإشراك المعلمين وأولياء الأمور في الأنشطة المدرسية، ومشاركتهم في بعض المناسبات الاجتماعية والوطنية والدينية، وعمل الشراكات التبادلية مع مؤسسات المجتمع المحلي قد تُفَعِّل العملية التعليمية، وتحسّن عمليات تنفيذ المنهاج المدرسي، وتعميم المنافع المتبادلة من استغلال المدرسة لخدمات المجتمع مثل عقد دورات تدريبية سواء للمعلمين أو العاملين في المدرسة، وتطوير قدراتهم وكفاياتهم، وتفاعلهم مع النظام المدرسي، وكذلك استفادة أولياء الأمور من مرافق المدارس من مكتبات وساحات وملاعب ومختبرات وغيرها.

وجاء مجال الكفايات المعرفية في المرتبة الثانية، وقد يرجع السبب في ذلك إلى قدرة القائدات في التأثير الإيجابي على المعلمات من خلال استثمار الموارد البشرية والمالية والمادية المتاحة في المدرسة، والربط بين أهداف المدرسة وإمكاناتها، والعمل على تحقيقها، وذلك بتوظيف

مهارات الإقناع في تسويق وتنفيذ القرارات التي تتخذها القائدة، وعرض الأفكار بطريقة موضوعية وعلمية منظمة، والاستئناس بأراء المسؤولين والمرؤوسين في مواجهة المشكلات.

واحتل مجال الكفايات الإدارية المرتبة الثالثة، حيث تتقيد قائدة المدرسة بالأنظمة والقوانين والتعليمات الصادرة من الوزارة، فهي تقوم بكتابة التقارير الفترية والفصلية والسنوية، ومتابعة السجلات المدرسية المختلفة، واتخاذ القرارات المناسبة والمتوافقة مع طبيعة العمل، وتحديد الوقت الذي يتناسب وانجاز كل عمل، وتوفير وسائل الأمن والسلامة في مختبرات ومرافق المدرسة، وتوزيع المعلمات على اللجان المدرسية بموضوعية، وعلى الرغم من كل ذلك، كانت هناك بعض الثغرات لدى قادة المدارس في هذا الجانب، مثل عدم امتلاك بعض القادة للمعارف النظرية والعملية للاستراتيجيات الحديثة في الإدارة، وعدم تحفيز المعلمات على المشاركة باتخاذ القرارات التربوية، وكذلك ضعف قادة المدارس في مهارات تقويم الأداء، وتوفير برامج نمو مهني للعاملين التي تركز على جودة وتحسين الأداء.

أما مجال الكفايات الفنية فقد احتل المرتبة الأخيرة، وقد يرجع السبب في ذلك إلى متابعة قائدة المدرسة آليات تنفيذ القرارات المتخذة، حيث نجدها تعمل على تطوير أساليب تحديد الحاجات التدريبية للمعلمات، وتعمل على تليبيتها، وتشرف على تنفيذ الأنشطة المنهجية واللامنهجية بنفسها. وقد جاء هذا المجال في المرتبة الأخيرة لأسباب منها: عدم مشاركة قائدة المدرسة في عمليات تطوير مهارات التعلم والتعليم لدى الطالبات، وعدم قيامها بإجراء الدراسات التربوية الميدانية، وعدم تفويضها جزءاً من صلاحياتها للمعلمات، أو مشاركة المعلمات في اتخاذ القرارات.

وقد اتفقت هذه النتيجة مع نتائج دراسة الجمل (٢٠١٤م)، ونتائج دراسة جورجيو (Georgiou, 2012)، ونتائج دراسة النوح (٢٠١٢م)، ونتائج دراسة العجمي (٢٠١١م)، ونتائج دراسة أبو نعيم (Abu Nayeem, 2011)، ونتائج دراسة كارانجا (Karanja, 2010).

واختلفت هذه النتيجة مع نتيجة دراسة باشيوة (٢٠١٦م) التي توصلت إلى أن الكفايات القيادية السائدة هي الكفايات الإدارية. وقد يعزى سبب هذا الاختلاف الى اختلاف البيئات الجغرافية في كلتا الدراستين، ففي حين كانت دراسة باشيوة في الجزائر، تمت هذه الدراسة في المدارس الحكومية في المملكة العربية السعودية.

كما تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد العينة على فقرات مجالات الاستبانة، حيث كانت على النحو التالي:

أولاً: مجال الكفايات الفنية:

جدول (٣): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد العينة على مجال الكفايات الفنية مرتبة تنازلياً

الرتبة	الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي*	الانحراف المعياري	درجة الممارسة
١	٨	تصدر قائدة المدرسة التعليمات والقرارات للمعلمات بموضوعية	3.76	0.98	عالية
٢	١٢	تتابع قائدة المدرسة آليات تنفيذ القرارات المتخذة.	3.72	1.06	عالية
٣	٤	تطور قائدة المدرسة أساليب تحديد الحاجات التدريبية للمعلمات.	3.57	1.06	عالية
٤	٣	تشرف قائدة المدرسة على الأنشطة المنهجية واللامنهجية.	3.51	0.90	عالية
٥	١٠	تعمل قائدة المدرسة على تلبية حاجات المعلمات التدريبية.	3.48	1.03	متوسطة
٦	١١	تستخدم قائدة المدرسة الأسلوب العلمي في التفكير لحل المشكلات.	3.46	1.06	متوسطة
٧	٥	تشارك قائدة المدرسة المعلمات في وضع الخطط العلاجية للطالبات.	3.45	1.21	متوسطة
٨	١	تقوم قائدة المدرسة بوضع الخطط لمواجهة الأمور الطارئة.	3.42	1.23	متوسطة
٩	٧	تعمل قائدة المدرسة على مساعدة المعلمات على النمو المهني .	3.38	0.91	متوسطة
١٠	١٣	تحرص قائدة المدرسة على تفويض جزء من صلاحياتها للمعلمات.	3.32	0.93	متوسطة
١١	٩	تشارك قائدة المدرسة المعلمات في اتخاذ القرارات .	3.31	1.16	متوسطة
١٢	٢	تعمل قائدة المدرسة على تطوير مهارات التعلم والتعليم للطالبات	3.29	1.13	متوسطة
١٣	٦	تحرص قائدة المدرسة على إجراء الدراسات التربوية الميدانية.	2.89	1.05	متوسطة
		المتوسط الكلي للمجال	3.43	0.68	متوسطة

* الدرجة العظمى من (٥)

يبين الجدول (٣) أن الفقرة رقم (٨) والتي نصت على "تصدر قائدة المدرسة التعليمات والقرارات للمعلمات بموضوعية" قد احتلت المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (٣,٧٦) وانحراف معياري (٠,٩٨)، وجاءت الفقرة رقم (١٢) والتي كان نصها "تتابع قائدة المدرسة آليات تنفيذ القرارات المتخذة" المرتبة الثانية بمتوسط حسابي (٣,٧٢) وانحراف معياري (١,٠٦)، بينما احتلت الفقرة رقم (٦) والتي نصت على "تحرص قائدة المدرسة على إجراء الدراسات التربوية الميدانية" المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (٢,٨٩) وانحراف معياري (١,٠٥)، وقد بلغ المتوسط الحسابي لتقديرات أفراد العينة على هذا المجال ككل (٣,٤٣) وانحراف معياري (٠,٦٨)، وهو يقابل تقدير ممارسة بدرجة متوسطة.

ثانياً: مجال الكفايات الاجتماعية:

جدول (٤): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد العينة على مجال الكفايات الاجتماعية مرتبة تنازلياً

المرتبة	الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي*	الانحراف المعياري	درجة الممارسة
١	٦	تحتزم قائدة المدرسة الحرية الشخصية للمعلمات.	4.12	1.05	عالية
٢	٥	تداول قائدة المدرسة الطالبات وتستقصي مشاكلهن.	3.94	0.82	عالية
٣	٧	تعزز قائدة المدرسة العمل الجماعي لدى المعلمات.	3.93	0.96	عالية
٤	١	توفر قائدة المدرسة المناخ التعليمي بين المعلمات والطالبات.	3.89	0.85	عالية
٥	٤	تحرص قائدة المدرسة على إقامة العلاقات الايجابية مع المعلمات.	3.84	0.92	عالية
٦	٣	تنمي قائدة المدرسة القيم الايجابية لدى المعلمات والطالبات.	3.76	0.85	عالية
٧	٨	تساعد قائدة المدرسة المعلمات على مواجهة المشكلات التي تواجههن.	3.75	1.15	عالية
٨	١٠	تتجنب قائدة المدرسة التهديد بالعقوبات للمعلمات.	3.72	0.91	عالية
٩	١٢	تراعى قائدة المدرسة الحاجات النفسية والاجتماعية لدى المعلمات.	3.68	0.85	عالية
١٠	١١	توفر قائدة المدرسة الدعم المعنوي والنفسي للمعلمات.	3.66	0.81	عالية
١١	٢	تشجع قائدة المدرسة المعلمات على إبداء آرائهن.	3.61	0.99	عالية
١٢	١٣	تنمي قائدة المدرسة العناصر القيادية لدى المعلمات.	3.34	0.87	متوسطة
١٣	٩	تتواصل قائدة المدرسة ايجابياً مع المجتمع المحلي.	3.13	0.98	متوسطة
		المتوسط الكلي للمجال	3.72	0.71	عالية

* الدرجة العظمى من (٥)

يبين الجدول (٤) أن الفقرة رقم (6) والتي نصت على "تحتزم قائدة المدرسة الحرية الشخصية للمعلمات" قد احتلت المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (٤,١٢) وانحراف معياري (١,٠٥)، وجاءت الفقرة رقم (٥) والتي كان نصها "تتأخر قائدة المدرسة الطالبات وتستقصي مشاكلهن" بالمرتبة الثانية بمتوسط حسابي (٣,٩٤) وانحراف معياري (٠,٨٢)، بينما احتلت الفقرة رقم (٩) والتي نصت على " تتواصل قائدة المدرسة ايجابياً مع المجتمع المحلي" المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (٣,١٣) وانحراف معياري (٠,٩٨)، وقد بلغ المتوسط الحسابي لتقديرات أفراد العينة على هذا المجال ككل (٣,٧٢) وانحراف معياري (٠,٧١)، وهو يقابل تقدير ممارسة بدرجة عالية.

ثالثاً: مجال الكفايات الإدارية:

جدول (٥): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد العينة على مجال الكفايات الإدارية مرتبة تنازلياً

الرتبة	الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي*	الانحراف المعياري	درجة الممارسة
١	٥	تتقيد قائدة المدرسة بالأنظمة والقوانين والتعليمات الصادرة من الوزارة .	4.29	0.82	عالية
٢	١٣	تتابع قائدة المدرسة السجلات المدرسية المختلفة.	3.96	0.84	عالية
٣	٧	تقوم قائدة المدرسة بكتابة التقارير الفترية والفصلية والسنوية.	3.94	0.87	عالية
٤	٨	توزع قائدة المدرسة المعلمات على اللجان المدرسية بموضوعية .	3.85	0.83	عالية
٥	٣	تحدد قائدة المدرسة الوقت الذي يتناسب وانجاز العمل.	3.79	0.83	عالية
٦	١٢	تتخذ قائدة المدرسة القرارات المناسبة والمتوافقة مع طبيعة العمل.	3.72	0.96	عالية
٧	١١	توفر قائدة المدرسة وسائل الأمن والسلامة في مختبرات ومرافق المدرسة.	3.69	0.97	عالية
٨	١	تحدد قائدة المدرسة معايير الأداء الجيد للمعلمات.	3.54	0.88	عالية
٩	١٠	تمتلك قائدة المدرسة المعرفة النظرية والعملية حول الاستراتيجيات الحديثة في الإدارة.	3.47	1.03	متوسطة
١٠	٩	تحدد قائدة المدرسة مواصفات البيئة المشجعة على الإبداع.	3.40	0.99	متوسطة
١١	٤	توفر قائدة المدرسة برامج نمو مهني للعاملات التي تركز على جودة وتحسين الأداء.	3.37	0.89	متوسطة
١٢	٦	تمتلك قائدة المدرسة مهارات تقويم الأداء.	3.31	0.86	متوسطة
١٣	٢	تحفز قائدة المدرسة المعلمات على المشاركة باتخاذ القرار.	3.12	0.91	متوسطة
		المتوسط الكلي للمجال	3.65	0.72	عالية

* الدرجة العظمى من (٥)

يبين الجدول (٥) أن الفقرة رقم (٥) والتي نصت على "تتقيد قائدة المدرسة بالأنظمة والقوانين والتعليمات الصادرة من الوزارة" قد احتلت المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (٤,٢٩) وانحراف

معياري (٠,٨٢)، وجاءت الفقرة رقم (١٣) والتي كان نصها "تتابع قائدة المدرسة السجلات المدرسية المختلفة" بالمرتبة الثانية بمتوسط حسابي (٣,٩٦) وانحراف معياري (٠,٨٤)، بينما احتلت الفقرة رقم (٢) والتي نصت على "تحفز قائدة المدرسة المعلمات على المشاركة باتخاذ القرار" المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (٣,١٢) وانحراف معياري (٠,٩١)، وقد بلغ المتوسط الحسابي لتقديرات أفراد العينة على هذا المجال ككل (٣,٦٥) وانحراف معياري (٠,٧٢)، وهو يقابل تقدير ممارسة بدرجة عالية.

رابعاً: مجال الكفايات المعرفية:

جدول (٦): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد العينة على مجال الكفايات المعرفية مرتبة تنازلياً

الرتبة	الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي*	الانحراف المعياري	درجة الممارسة
١	١٠	لدى قائدة المدرسة القدرة على التأثير الإيجابي في المعلمات.	3.88	0.90	عالية
٢	٧	تتروى قائدة المدرسة في إصدار القرارات والأحكام.	3.87	0.93	عالية
٣	٣	تخصص قائدة المدرسة الوقت الكافي لمواجهة المشكلات الطارئة.	3.82	0.89	عالية
٤	٥	تربط قائدة المدرسة بين أهداف وإمكانات المدرسة.	3.79	0.91	عالية
٥	٢	تستشير قائدة المدرسة بأراء المسؤولين والمسؤولين في مواجهة المشكلات.	3.77	0.88	عالية
٦	٨	تعرض قائدة المدرسة الأفكار بطريقة موضوعية وعلمية منظمة.	3.71	0.97	عالية
٧	١	تمتلك قائدة المدرسة مهارة الإقناع في تسويق وتنفيذ القرارات.	3.69	0.93	عالية
٨	٦	تتبع قائدة المدرسة الأسلوب العلمي في حل المشكلات.	3.68	1.05	عالية
٩	٩	تمتلك قائدة المدرسة ملكة الإبداع والابتكار في طرح الأفكار.	3.52	1.04	عالية
١٠	٤	تتبع قائدة المدرسة الأسلوب العلمي باتخاذ القرارات.	3.42	1.09	متوسطة
١١	١١	لدى قائدة المدرسة القدرة على الاستماع والإنصات للآخرين.	3.34	0.83	متوسطة
		المتوسط الكلي للمجال	3.68	0.68	عالية

* الدرجة العظمى من (٥)

يبين الجدول (٦) أن الفقرة رقم (١٠) والتي نصت على "لدى قائدة المدرسة القدرة على التأثير الإيجابي في المعلمات" قد احتلت المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (٣,٨٨) وانحراف معياري (٠,٩٠)، وجاءت الفقرة رقم (٧) والتي كان نصها "تتروى قائدة المدرسة في إصدار القرارات والأحكام" بالمرتبة الثانية بمتوسط حسابي (٣,٨٧) وانحراف معياري (٠,٩٣)، بينما احتلت الفقرة رقم (١١) والتي نصت على "لدى قائدة المدرسة القدرة على الاستماع والإنصات للآخرين" المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (٣,٣٤) وانحراف معياري (٠,٨٣)، وقد بلغ المتوسط الحسابي

لتقديرات أفراد العينة على هذا المجال ككل (٣,٦٨) وانحراف معياري (٠,٦٨)، وهو يقابل تقدير ممارسة بدرجة عالية.

النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني ومناقشتها: "هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0,05$) بين تقديرات أفراد العينة لدرجة ممارسة القيادة التربوية للكفايات القيادية تعزى لمتغيرات التخصص والمؤهل العلمي، وعدد سنوات الخبرة التدريسية؟".

للإجابة عن هذا السؤال، تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد العينة على درجة ممارسة القيادة التربوية للكفايات القيادية على مجالات أداة الدراسة الكلية حسب متغيراتها، حيث كانت كما هي موضحة في الجدول (٧).

جدول (٧): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد العينة على درجة ممارسة القيادة التربوية للكفايات القيادية على مجالات أداة الدراسة الكلية حسب متغيراتها

الاستبانة ككل	مجالات الكفايات الفنية		مجالات الكفايات الإدارية		مجالات الكفايات المعرفية		مجالات الكفايات الاجتماعية		المتغيرات			
	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي		
											تخصص	
	3.66	3.48	3.69	3.48	3.72	3.66	3.77	3.77	3.65	3.65		تخصصات إنسانية
	3.57	3.35	3.56	3.33	3.63	3.48	3.65	3.65	3.65	3.65	تخصصات علمية	
											المؤهل العلمي	
	3.51	3.33	3.48	3.33	3.66	3.48	3.58	3.58	3.58	3.58		بكالوريوس
	4.00	3.88	3.97	3.88	3.99	3.97	4.14	4.14	4.14	4.14	دراسات عليا	
											عدد سنوات الخبرة	
	3.28	3.21	3.29	3.21	3.31	3.29	3.31	3.31	3.31	3.31		أقل من 5 سنوات
	3.71	3.65	3.64	3.65	3.75	3.64	3.79	3.79	3.79	3.79		من 5-10 سنوات
	3.76	3.69	3.69	3.69	3.81	3.69	3.83	3.83	3.83	3.83	أكثر من 10 سنوات	

يبين الجدول (٧) أن هناك فروقاً ظاهرية بين متوسطات تقديرات أفراد العينة على درجة ممارسة القيادة التربوية للكفايات القيادية على مجالات أداة الدراسة الكلية حسب متغيراتها. ولتحديد مستويات الدلالة الإحصائية لتلك الفروق، تم استخدام اختبار تحليل التباين المتعدد، حيث كانت كما هو موضح في الجدول (٨).

جدول (٨): نتائج اختبار تحليل التباين المتعدد للفروق بين تقديرات أفراد العينة على درجة ممارسة القيادة التربوية للكفايات القيادية على مجالات أداة الدراسة الكلية حسب متغيراتها

المتغيرات	المجالات	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	مستوى الدلالة الإحصائية
التخصص	مجال الكفايات الفنية	0.659	1	0.659	1.627	0.235
	مجال الكفايات الاجتماعية	0.211	1	0.211	0.601	0.681
	مجال الكفايات الإدارية	0.129	1	0.129	0.404	0.728
	مجال الكفايات المعرفية	0.841	1	0.841	2.255	0.173
المؤهل العلمي	مجال الكفايات الفنية	5.714	1	5.714	14.109	.000*
	مجال الكفايات الاجتماعية	4.622	1	4.622	13.168	.000*
	مجال الكفايات الإدارية	4.108	1	4.108	12.878	.000*
	مجال الكفايات المعرفية	4.661	1	4.661	12.496	.000*
عدد سنوات الخبرة	مجال الكفايات الفنية	8.652	2	4.326	10.681	.000*
	مجال الكفايات الاجتماعية	9.335	2	4.6675	13.298	.000*
	مجال الكفايات الإدارية	8.002	2	4.001	12.542	.000*
	مجال الكفايات المعرفية	7.616	2	3.808	10.209	.000*
الخطأ	مجال الكفايات الفنية	125.145	309	0.405		
	مجال الكفايات الاجتماعية	108.459	309	0.351		
	مجال الكفايات الإدارية	98.571	309	0.319		
	مجال الكفايات المعرفية	115.257	309	0.373		

* ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha = 0,05$)

يبين الجدول رقم (٨):

(١) عدم وجود فروق دالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha = 0,05$) بين متوسطات تقديرات أفراد العينة لدرجة ممارسة القيادة التربوية للكفايات القيادية عند جميع مجالات الاستبانة تعزى لمتغير التخصص.

وقد يعزى ذلك إلى قادة المدارس بغض النظر إلى طبيعة تخصصاتهم يمتلكون قدراً وثيراً من الكفايات المختلفة ، والتي قد تحتاج إلى شحذها وتطوير لدى البعض، ولكن بصورة عامة هناك اتفاق على تمتع قائدات المدارس بكم وثير من الكفايات وخاصة في المجالين الاجتماعي والمعرفي.

واختلفت مع نتائج دراسة باشيوة (٢٠١٦م) التي توصلت إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في رؤية أعضاء هيئة التدريس في الجامعة لطبيعة الكفايات القيادية السائدة تعزى لمتغير التخصص. وقد يعزى سبب هذا الاختلاف إلى اختلاف البيئات الجغرافية في كلتا الدراستين، ففي

حين كانت دراسة باشيوة في الجزائر، تمت هذه الدراسة في المدارس الحكومية في المملكة العربية السعودية.

(٢) وجود فروق دالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha=0,05$) بين متوسطات تقديرات أفراد العينة لدرجة ممارسة القيادة التربوية للكفايات القيادية عند جميع مجالات الاستبانة تعزى لمتغير المؤهل العلمي، وذلك لصالح تقديرات ذوي المؤهل (دراسات عليا).

ويمكن أن يعزى ذلك إلى أن القائدات ذوات المؤهلات العلمية أعلى من بكالوريوس قد قامن بدراسة مساقات وموضوعات في مراحل الدراسة بعد البكالوريوس مكنتهن من معرفة كيفية توظيف مختلف أنواع الكفايات ومتطلباتها أكثر من اللواتي يحملن مؤهلات علمية بكالوريوس، التي تركز على معارف وعلوم التخصص فقط، ولا تنطرق إلى المفاهيم الإدارية والقيادية.

وقد اتفقت هذه النتيجة مع نتائج دراسة السرحي (٢٠١٦م). واختلفت مع نتائج دراسة باشيوة (٢٠١٦م) التي توصلت إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في رؤية أعضاء هيئة التدريس في الجامعة لطبيعة الكفايات القيادية السائدة تعزى لمتغير المؤهل العلمي. وقد يعزى سبب هذا الاختلاف إلى اختلاف البيئات الجغرافية في كلتا الدراستين، ففي حين كانت دراسة باشيوة في الجزائر، تمت هذه الدراسة في المدارس الحكومية في المملكة العربية السعودية.

(٣) وجود فروق دالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha=0,05$) بين متوسطات تقديرات أفراد العينة لدرجة ممارسة القيادة التربوية للكفايات القيادية عند جميع مجالات الاستبانة تعزى لمتغير عدد سنوات الخبرة. ولتحديد مصادر تلك الفروق تم استخدام اختبار شافيه (Scheffe) كما هو موضح في جدول (٩).

جدول (٩): نتائج اختبار شافيه (Scheffe) للفروق بين متوسطات تقديرات أفراد العينة لدرجة ممارسة القيادة التربوية للكفايات القيادية عند جميع مجالات الاستبانة حسب متغير عدد سنوات الخبرة

المجال	عدد سنوات الخبرة التدريسية		
	أقل من 5 سنوات	من 5-10 سنوات	أكثر من 10 سنوات
	3.31	3.79	3.83
مجال الكفايات الاجتماعية	3.31	0.48*	0.52*
	3.79		0.04
	3.83		
المجال	3.31	3.75	3.81
مجال الكفايات المعرفية	3.31	0.44*	0.50*
	3.75		0.06
	3.81		
المجال	3.29	3.64	3.69

المجال	عدد سنوات الخبرة التدريسية	أقل من 5 سنوات	من 5-10 سنوات	أكثر من 10 سنوات
	المتوسط الحسابي	3.31	3.79	3.83
مجال الكفايات الإدارية	أقل من 5 سنوات		0.35*	0.40*
	من 5-10 سنوات			0.05*
	أكثر من 10 سنوات			
	المتوسط الحسابي	3.21	3.65	3.69
مجال الكفايات الفنية	أقل من 5 سنوات		0.44*	0.48*
	من 5-10 سنوات			0.04
	أكثر من 10 سنوات			
	المتوسط الحسابي	3.21	3.65	3.69

• ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0,05$)

يبين الجدول (٩) أن هناك فروقاً دالة إحصائية بين متوسطات تقديرات ذوي عدد سنوات الخبرة (أقل من 5 سنوات)، من جهة، ومتوسط تقديرات ذوي عدد سنوات الخبرة (من 5 - 10 سنوات، وأكثر من 10 سنوات) من جهة ثانية، تعزى لمتغير عدد سنوات الخبرة، وذلك لصالح تقديرات ذوي عدد سنوات الخبرة (من 5-10 سنوات، وأكثر من 10 سنوات).

وقد يرجع السبب في ذلك إلى أن المعلمات ذوات الخبرات القصيرة يكن حديثات العهد بالأمور الإدارية فينبهون بتطبيق قائدات المدارس للنظريات الإدارية الحديثة، فيعتبرون تطبيقها توظيفاً إدارياً نموذجياً، لما يشعرون من النفع والفائدة عليهن وعلى المدرسة والبيئة التعليمية، وخاصة في مجالات الاجتماعية والتعليمية.

ولم تعثر الباحثة على أية دراسة اتفقت مع هذه النتيجة. واختلفت مع نتائج دراسة باشيوة (٢٠١٦م) التي توصلت إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في رؤية أعضاء هيئة التدريس في الجامعة لطبيعة الكفايات القيادية السائدة تعزى لمتغير المؤهل العلمي. وقد يعزى سبب هذا الاختلاف إلى اختلاف البيئات الجغرافية في كلتا الدراستين، ففي حين كانت دراسة باشيوة في الجزائر، تمت هذه الدراسة في المدارس الحكومية في المملكة العربية السعودية.

كما تم إجراء اختبار تحليل التباين الثلاثي للفروق بين تقديرات أفراد العينة لدرجة ممارسة القيادة التربوية للكفايات القيادية عند جميع مجالات الاستبانة الكلية، تبعاً لاختلاف متغيرات الدراسة، حيث كانت النتائج، كما هي موضحة في الجدول (١٠).

جدول (١٠): نتائج اختبار تحليل التباين الثلاثي للفروق بين تقديرات أفراد العينة لدرجة ممارسة القيادة التربوية للكفايات القيادية عند جميع مجالات الاستبانة الكلية حسب متغيرات الدراسة

المتغيرات	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	مستوى الدلالة الإحصائية
التخصص	0.189	١	0.189	0.654	0.637
المؤهل العلمي	3.032	1	3.032	10.491	.000*
عدد سنوات الخبرة	6.442	2	3.221	11.145	.000*
الخطأ	89.301	309	0.289		

• ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0,05$)

يبين الجدول (١٠) عدم وجود فروق دالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha=0,05$) بين متوسطات تقديرات أفراد العينة لدرجة ممارسة القيادة التربوية للكفايات القيادية عند جميع مجالات الاستبانة ككل تعزى متغير التخصص، بينما كانت هناك فروق دالة إحصائية تعزى لمتغير المؤهل العلمي، وذلك لصالح ذوي المؤهلات العلمية (دراسات عليا). وكذلك وجود فروق دالة إحصائية تعزى لمتغير عدد سنوات الخبرة. ولتحديد مصادر تلك الفروق تم استخدام اختبار شافيه (Scheffe) كما هو موضح في جدول (١١).

جدول (١١): نتائج اختبار شافيه (Scheffe) للفروق بين متوسطات تقديرات أفراد العينة لدرجة ممارسة القيادة التربوية للكفايات القيادية عند جميع مجالات الاستبانة ككل حسب متغير

عدد سنوات الخبرة

عدد سنوات الخبرة التدريسية	أقل من 5 سنوات	من 5-10 سنوات	أكثر من 10 سنوات
المتوسط	3.28	3.71	3.76
أقل من 5 سنوات		0.43*	0.48*
من 5-10 سنوات			0.05
أكثر من 10 سنوات			

• ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \geq 0,05$)

يبين الجدول (١١) أن هناك فروقاً ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات ذوي عدد سنوات الخبرة (أقل من 5 سنوات) من جهة، ومتوسط تقديرات ذوي عدد سنوات الخبرة (من 5-10 سنوات، وأكثر من 10 سنوات) من جهة ثانية، تعزى لمتغير عدد سنوات الخبرة، وذلك لصالح تقديرات ذوي عدد سنوات الخبرة (من 5-10 سنوات، وأكثر من 10 سنوات).

التوصيات:

- فى ضوء النتائج التى تم التوصل إليها، فإن الدراسة توصلت إلى التوصيات الآتية:
- ١- قيام قائدة المدرسة بتفويض جزءاً من صلاحياتها للمعلمات، لبناء فريق قادة الصف الثانى، وتعزيز قدراتهم.
 - ٢- تحفز المعلمات على المشاركة باتخاذ القرارات التربوية لإشراكهن فى العملية التربوية.
 - ٣- عقد دورات وندوات ومحاضرات لقادة المدارس وخاصة حديثي التعيين منهم لتنمية وتحسين كفاياتهم القيادية الإدارية.
 - ٤- إجراء مزيداً من الدراسات التجريبية لمعرفة أثر برامج تدريبية لتحسين ممارسات القادة التربويين لكفاياتهم القيادية على الأداء الوظيفي لديهم.

قائمة المراجع

أولاً: المراجع العربية:

- أبو عابد، محمود محمد أحمد (٢٠٠٥م). اتجاهات حديثة في القيادة التربوية الفاعلة. دار الأمل للنشر والتوزيع، أربد، الأردن
- باموجول، عمر صالح (٢٠٠٩م). المهارات الإدارية اللازمة لمدير المدارس في محافظة عدن. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة عدن، الجمهورية اليمنية.
- باشيوة، حسين (٢٠١٦م). الكفايات القيادية السائدة في جامعة محمد لمين دباغين بمدينة سطيف الجزائرية حسب وجهة نظر أعضاء هيئتها التدريسية، *المجلة العربية في الجودة التعليم*. (٢٦)٩. ٣٨-١٩، الجزائر.
- الجمال، سمير سليمان (٢٠١٤م). الكفايات القيادية السائدة لدى المسؤولين في مديريات التربية والتعليم في محافظة الخليل وأثرها على تنمية التفكير الإبداعي للمروسين. *مجلة جامعة القدس المفتوحة للأبحاث والدراسات*. ٣٢٤، ١٩-٤٢. فلسطين.
- الحراشنة، محمد (٢٠٠٦). العلاقة بين الأنماط القيادية التي يمارسها مديرو المدارس ومستوى الالتزام التنظيمي للمعلمين في مدارس مديرية التربية والتعليم في محافظة الطفيلة. *مجلة العلوم التربوية والنفسية*. ٧(١). ٤١-١٤.
- السرحي، محمد شفيق حسان (٢٠١٦م). الأنماط القيادية لدى القيادات الإدارية بوزارة التربية والتعليم وعلاقتها بالكفايات القيادية بمحافظات غزة من وجهة نظر العاملين. رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية، غزة.
- العازمي، عايض رجا عايض (٢٠١٣م). تأثير الأنماط القيادية على الرضا الوظيفي للمعلمين: بالتطبيق على المدارس في منطقة حولى التعليمية في دولة الكويت. *مجلة فكر وإبداع*. ٢٤(٣). ٧٨-٥١، مصر.
- العجمي، هيف منصور (٢٠١١م). الأنماط القيادية السائدة لدى مديري المدارس المتوسطة وعلاقتها بتفويض السلطة للمعلمين في دولة الكويت من وجهة نظر المعلمين. رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم التربوية، جامعة الشرق الأوسط، الأردن.
- العزب، أشرف محمد، (٢٠١١م). دراسة وصفية تحليلية لأنماط القيادة الإدارية وعلاقتها بالأداء الوظيفي للعاملين المستندمين بالإدارة العام لجامعة كفر الشيخ. *مجلة العلوم الاقتصادية والاجتماعية*. ١٥(٢)، ٥١-٣٩.
- قناديلي، جواهر أحمد (٢٠٠٩م). اتخاذ القرارات في مؤسسات التعليم العام: الاتصال واتخاذ القرارات، كلية التربية، قسم الإدارة التربوية والتخطيط، منشورات جامعة عين شمس.
- مرسي، محمد منير (٢٠٠١م). الإدارة التعليمية أصولها وتطبيقاتها. عالم الكتب، القاهرة.
- المشرفي، سبيبت بن سالم بن جمعة (٢٠١٥م). الأنماط القيادية السائدة لدى مديري ومديرات المدارس الثانوية في سلطنة عمان: دراسة تحليلية، *مجلة كلية التربية بالإسكندرية*، ٢٥(٢). ٥١-٣٠، مصر.

مفتاح، علي جاب الله (٢٠١٥م)، الأنماط القيادية السائدة وعلاقتها بأهداف التغيير التنظيمي: دراسة تطبيقية على الشركات الوطنية الليبية لتصنيع الغاز والنفط، *مجلة جامعة سرت العلمية، العلوم الإنسانية، جامعة سرت، ليبيا، ٥(٢). ٦٥-٨٩.*

النوح، عبد العزيز بن سالم بن محمد (٢٠١٢م). الكفايات القيادية لمديري المدارس المتوسطة والثانوية وعلاقتها بالثقافة المدرسية: دراسة تحليلية ميدانية، *مجلة كلية التربية. ٢٣(٣)، ٩١-١١٨.*

ثانياً: المراجع الأجنبية

- Abu Nayeem, M, (2011). **Perceptions of effective leadership in Bangladesh secondary schools, moving towards distributed leadership.** Unpublished Master Degree Thesis. College of Education. University of Canterbury Christ church, Newslan.
- Brown, G. A.(2010). Teachers' perceptions of the importance of identified servant leadership characteristics for high school principals in two diverse communities. **DAI-A**, 73/10.
- Cerit, Y. (2010), "The effects of servant leadership on teachers' organizational commitment in primary schools in Turkey", **International Journal of Leadership in Education: Theory and Practice**. 13(3). PP 301-317.
- Georgiou, G, V, (2012), distributed leadership in Cyprus secondary education, teachers perceptions for school improvement and school effectiveness, **DIA-S**, 74/15.
- Karanja, G. (2010). **Effects of Leadership Style on Job Satisfaction of teachers. A survey of secondary schools in Dunderizon.** Unpublished Master Degree Thesis. Kenyatta University. Kahawa, Nairobi
- Stephen, M. J.(2017). Servant leadership: An examination of public school principals' perceptions of servant leadership as a successful leadership style. **DAI-A** 68/03 Retrieved from <http://search.proquest.com> on 29/07/2017.