

درجة ممارسة المهارات القيادية لدى مديري مدارس وكالة الغوث الدولية بمحافظات غزة من وجهة نظر المعلمين

The level of practice of leadership skills among school principals in UNRWA in Gaza governorates from the perspective of teachers

Degré des compétences de leadership dans les pratiques des directeurs d'école de l'UNRWA dans les gouvernorats de Gaza: étude des opinions des enseignants

د. فايز علي الأسود

قسم أصول التربية، كلية التربية، جامعة الأزهر، غزة، فلسطين

حسين سليم الشاعر

وكالة الغوث الدولية، غزة، فلسطين

تاريخ الإرسال: 2018-06-02 - تاريخ القبول: 2019-01-21 - تاريخ النشر: 2020-12-08

ملخص

هدفت الدراسة التعرف إلى درجة ممارسة المهارات القيادية لدى مديري مدارس وكالة الغوث الدولية بمحافظات غزة من وجهة نظر المعلمين، واستخدم الباحثان المنهج الوصفي، وتكون مجتمع الدراسة من 4343 معلم ومعلمة، و عينتها من 500 معلم ومعلمة، وقد استخدم الباحثان استبانة لقياس ممارسة مديري مدارس وكالة الغوث الدولية للمهارات القيادية. توصلت الدراسة إلى العديد من النتائج منها: أن مديري مدارس وكالة الغوث الدولية يمارسون المهارات القيادية بدرجات كبيرة، و عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط تقديرات المعلمين ومتوسط تقديرات المعلمات على جميع مجالات استبانة المهارات القيادية تعزى لمتغير الجنس، و جنس المدير، و عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة تعزى لمتغير سنوات الخدمة في مجال المهارات الفكرية. وفي المقابل كشفت الدراسة وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مجالات المهارات الذاتية والمهارات الفنية والمهارات الإنسانية والمهارات الإدارية، و وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة تعزى لمتغير المنطقة التعليمية في مجالات (المهارة الذاتية والمهارات الفنية والمهارات الفكرية والمهارات الإدارية)، في حين لا توجد فروق في مجال المهارات الإنسانية. الكلمات الدالة: المهارات القيادية؛ مديري مدارس؛ وكالة الغوث الدولية.

Abstract

The study aimed to identify the level of practice of leadership skills among the principals of UNRWA schools in Gaza governorates from the perspective of teachers. Both researchers used the descriptive

approach, and the study population consisted of 4343 male and female teachers, and the study sample consisted of 500 male and female teachers and both researchers used a survey. To measure the practice of UNRWA principals in leadership skills, the study achieved numerous results, including: UNRWA principals exercise their leadership skills to great degrees. The study also showed that there were no statistically significant differences between the mean estimates of teachers and the mean estimates of female teachers in all domains of the Leadership Skills Questionnaire due to the variable of gender and age. Director's gender, while the study showed no statistically significant difference between the means of the study sample estimates attributed to varying years of service in the area of intellectual skills. The study also showed that there are statistically significant differences in the areas of personal skills, technical skills, human skills and management skills, although the study confirmed the existence of statistically significant differences between means of the study sample estimates attributable to the educational region variable in the fields of (personal skills, technical skills, intellectual skills and administrative skills), while there are no differences in the area of human skills.

Keywords: skills; leadership; principals; UNRWA.

Résumé

L'objectif de cette étude est d'identifier le degré de pratique des compétences en leadership parmi les directeurs d'écoles de l'UNRWA dans les gouvernorats de Gaza du point de vue des enseignants. Pour ce faire, les deux chercheurs ont utilisé l'approche descriptive et le questionnaire comme technique d'enquête. La population étudiée était composée de 4343 enseignants hommes et femmes, et l'échantillon de l'étude était composé de 500 enseignants hommes et femmes. L'étude a montré qu'il n'y avait pas de différences statistiquement significatives entre les estimations moyennes des enseignants et les estimations moyennes des enseignantes dans tous les domaines les compétences en leadership en raison de la variable du sexe et du sexe du directeur, alors que celle-ci n'a montré aucune différence statistiquement significative entre les moyennes des estimations de l'échantillon de l'étude attribuées aux années de service variables dans le domaine des compétences intellectuelles. L'étude a également révélé qu'il existe des différences statistiquement significatives dans les domaines des compétences personnelles, des compétences techniques, des compétences



humaines et des compétences en gestion, bien que l'étude a confirmé l'existence des différences statistiquement significatives entre les moyennes des estimations de l'échantillon d'étude attribuables à la variable de la région d'enseignement dans les domaines de (compétences personnelles, compétences techniques, compétences intellectuelles et compétences administratives), tandis qu'il n'y ait pas de différences dans le domaine des compétences humaines.

Mots-clés: compétences; leadership; directeurs d'écoles; UNRWA.

مقدمة

يعتمد نجاح أي مؤسسة في عملها على امتلاك مديريها للمهارات القيادية اللازمة لإدارة هذه المؤسسة، حيث يعتمد نجاح العمل وظهور مخرجاته بشكل مرضٍ على المديرين، وقد ظهر الاهتمام بضرورة توافر المهارات القيادية لمديري المدارس في السنوات الأخيرة، حيث يؤدي ذلك إلى تحقيق المدرسة للأهداف التي أنشئت من أجلها. كما أن المهارات القيادية من المواضيع التي تناولها الباحثون منذ القدم ومازالوا، واحتلت أهمية كبيرة في الفكر الإداري والفكر الإسلامي، فظهرت نظريات ودراسات ميدانية وأبحاث حول مفهوم القيادة والمهارات القيادية اللازمة لتولي أية مناصب قيادية، حتى أصبحت من المواضيع المهمة في عصرنا هذا، في ضوء ما تشهده المؤسسات من تطورات وتغيرات وتحديات وتنافس (وعلي، 2007). وتمثل القيادة التربوية أهمية كبرى في نجاح الإدارة التعليمية، بيد أن القيادة نفسها عملية نسبية، ذلك أن الفرد قد يكون قائداً في موقف وتابعاً في آخر، ومن هنا يرتبط مفهوم القيادة بمفهوم الدور والمسئولية ارتباطاً وثيقاً (مرسي، 2005).

كما وينبغي للقائد أن يمتلك مجموعة من الصفات والخصائص والمهارات التي تمكنه من ممارسة دوره القيادي بطريقة تضمن أداء المهام الموكلة إليه بكفاءة وفعالية، فمدير المدرسة هو القائد الذي يقوم بمجموعة من المهام والأدوار الإدارية والفنية، وتختلف هذه المهام في أهميتها وأولويتها بالنسبة للمدير، تبعاً لنظرته للإدارة المدرسية والنظام التعليمي السائد، ولهذا لا بد من أن يتحلّى بمجموعة من الصفات القيادية لتساعده على القيام بهذه المهام (الشهري، 2014).

تسعى الدراسة الحالية إلى تحقيق ما يأتي:



- التعرف إلى أعلى درجة ممارسة المهارات القيادية لدى مديري مدارس وكالة الغوث الدولية بمحافظات غزة من وجهة نظر المعلمين.
 - الكشف ما إذا كان هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة لدرجة ممارسة المهارات القيادية لدى مديري مدارس وكالة الغوث الدولية بمحافظات غزة تعزى لمتغير الجنس.
 - معرفة ما إذا كان هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة لدرجة ممارسة المهارات القيادية لدى مديري مدارس وكالة الغوث الدولية بمحافظات غزة تعزى لمتغير سنوات الخدمة.
 - التحقق ما إذا كان هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة لدرجة ممارسة المهارات القيادية لدى مديري مدارس وكالة الغوث الدولية بمحافظات غزة تعزى لمتغير المنطقة التعليمية.
- تستمد الدراسة أهميتها مما يأتي: قد يستفيد من هذه الدراسة كل من: (مديري المدارس بشكل عام، ومشرفي الإدارة المدرسية، والباحثين في مجال الإدارة المدرسية). وقد تسهم نتائج هذه الدراسة في تقديم نتائج يمكن الاستفادة منها في تحديد المهارات القيادية اللازم توافرها في مديري مدارس وكالة الغوث الدولية.

1. عرض الدراسات السابقة

من المحاولات الجادة التي تناولت موضوع المهارات القيادية؛ دراسة (النباي، 2015) التي وأظهرت النتائج أن درجة ممارسة مديري مدارس المرحلة الثانوية للمهارات الإنسانية من المهارات القيادية كان بدرجة كبيرة، كما أوضحت وجود فروق ذات دلالة إحصائية حول درجة لممارسة مديري مدارس للمهارات القيادية تبعاً لمتغير العمل ، وعدد سنوات الخبرة والدورات التدريبية، بينما لا توجد فروق تبعاً لمتغير المؤهل العلمي و متغير طبيعة المؤهل العلمي. في حين قام نيكاب وآخرون (Niqab; others, 2015)

بدراسة كان أهم نتائجها: وجود فروق كبيرة بين تصورات مديري المدارس حول سمات القيادة الخاصة بهم من وجهة نظرهم، ومن وجهة نظر المعلمين العاملين تحت إمرتهم، وأن مديري المدارس في المدارس قيد الدراسة يفتقرون إلى المهارات القيادية. كما تناول (الشهري، 2014) دراسة من أهم النتائج التي توصلت إليها: أن درجة ممارسة مديري



المدارس للمهارات القيادية كانت في المهارات الذاتية 87.50%، والمهارات الإدارية 85.40%، والمهارات الإنسانية 85.20%، والمهارات الفنية 84.10%، وكانت بمجموعها كبيرة جداً بوزن نسبي 83.70%.

كما أجرى هريري وآخرين (Hariri, 2014) دراسة من أبرز النتائج التي توصلت إليها: أن معظم العلاقات بين أساليب قيادة مدير المدرسة وأساليب صنع القرار مهمة، وأشارت إلى أن المعلمين يرون أن المدراء يجب أن يستخدموا أسلوب القيادة التحويلية بشكل أكثر، ويجب ترشيد أسلوب اتخاذ القرار. في حين قام بلانفورد سونيا (Blandford, 2013) بدراسة توصلت إلى أنه على الرغم من الرؤية والالتزام والتعاون يبقى التواصل بديهياً بالنسبة لغالبية القادة في سياق مبادرة (الإنجاز للجميع)، وقد تعززت هذه الخصائص القيادية الشاملة الفعالة جنباً إلى جنب مع تعلم التلميذ.

بينما تناول (القيبي، 2013) دراسة أشارت النتائج إلى: أن المتوسط العام للعبارات التي تقيس المهارات القيادية بدرجة توافر عالية وكذلك مستوى توافر المهارات الفنية كان بدرجة عالية وبوزن نسبي 73.40%، وأكثر مهارات القيادة توافراً كانت المهارات الإدراكية التصورية بوزن نسبي 73.80%، ثم تبعها مهارات القيادة بمجال المهارات الإنسانية بوزن نسبي 73.30%، وتبعها المهارات الفنية بوزن نسبي 73.20%. كما درسا جورماتونهو وبريسوس (Guramatunhu & Precious, 2012) دراسة أوضحت نتائجها أن الإناث في الأدوار التعليمية والإدارية أعلى درجة على متغيرات القيادة من الذكور، ولكن كان للإناث درجات أقل من الذكور في أدوار أخرى.

أما دراسة (عربيات، 2012) أبرزت نتائجها وجود أثر لنمط القيادة (الديمقراطي والترسلي) على أداء العاملين، وعدم وجود أثر لنمطي القيادة (التقليدية والتسلطية) على أداء العاملين. كما تناولت (الحسين، 2011) دراسة من أبرز النتائج التي توصلت إليها: مواجهة المرأة القيادية في وزارة التربية والتعليم الأردنية بعض المعوقات للوصول إلى المراكز القيادية أهمها: الصورة النمطية السلبية للمرأة في ذهن الرجل والمرأة، ومحدودية طموحها، وعدم ثقها بنفسها وبقدراتها، وتميز المرأة القيادية في وزارة التربية والتعليم بسمات عديدة، أهمها شخصيتها المتزنة، وقدرتها على تحمل المسؤولية، ودافعيتها للعمل عالية، وحب الاطلاع على ما هو جديد. بينما درست (شاهين، 2011) دراسة توصلت



إلى: إلى توافر جميع المهارات القيادية بدرجة كبيرة وبوزن نسبي 87.79%، وقد حصلت المهارات الإدارية على المرتبة الأولى بوزن نسبي 90.18%، والمهارات الذاتية على المرتبة الثانية بوزن نسبي 89.50%، والمهارات الفنية على المرتبة الثالثة بوزن نسبي 87.09%، والمهارات الفكرية على المرتبة الرابعة بوزن نسبي 85.63%، والمهارات الإنسانية على المرتبة الخامسة بوزن نسبي 85.16%.

في حين تناول (أبو زعيتر، 2009) دراسة من أبرز النتائج التي توصلت إليها: أن درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية في محافظات غزة للمهارات القيادية من وجهة نظر معلمهم كانت بدرجة عالية وبوزن نسبي 77.70%، واحتل مجال المهارات الإدارية المرتبة الأولى بوزن نسبي 83.40%، يليه المهارات الذاتية بوزن نسبي 79.10%، ثم مجال المهارات الفكرية بوزن نسبي 75.60%، يليه مجال المهارات الإنسانية بوزن نسبي 75.40%، وأخيراً المهارات الفنية بوزن نسبي 74.10%. كما أسفر النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية لدرجة ممارسة مديريهم للمهارات القيادية تعزى لمتغير المنطقة التعليمية لصالح شرق غزة، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية لدرجة ممارسة مديريهم للمهارات القيادية تعزى لمتغير سنوات الخدمة.

أما دراسة دزيوير (Dziewior, 2009) توصلت نتائجها أن الذكاء العاطفي يساهم في المهارات القيادية. كما أن هناك تداخل بين كل من الذكاء العاطفي والمهارات القيادية. كما تناول (شهاب، 2009) دراسة من أبرز النتائج التي توصلت إليها: تبين مستوى أداء المديرين والمديرات في المرحلة الابتدائية في المهارات الإدارية والتربوية بشكل عام، ووجود فروق دالة إحصائية في بعض المهارات الإدارية والتربوية لصالح الاختبار البعدي ما عدا المهارات الذهنية. كما قام (أبو خنلة، 2008) بدراسة وتوصلت إلى: أن درجة امتلاك مدرّاء المدارس الأساسية لمهارات القائد الفعال ككل جاءت بوزن نسبي 77.60%، كما أوضحت عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات المعلمين لمستوى امتلاك المديرين للمهارات القيادية تعزى لمتغيرات الجنس والمؤهل العلمي والخبرة.

بينما تناولت الصباحي، 2008م دراسة توصلت إلى: اتفاق 83% من أفراد عينة الدراسة على أن هناك احتياجاً بدرجة كبيرة للتدريب على المهارات القيادية. في حين درست



(بليسي، 2007) دراسة توصلت إلى: أن درجة ممارسة المهام القيادية لدى مديري ومديرات المدارس الثانوية الحكومية في محافظات الضفة الغربية كانت كبيرة وبوزن نسبي 78.20% كما أسفرت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في درجة ممارسة المهام القيادية لدى مديري ومديرات المدارس الثانوية تعزى لمتغير المؤهل العلمي وموقع المدرسة و كذلك متغير الجنس، إلا في مجال العلاقات الإنسانية حيث كان الفرق لصالح الذكور. كما قام ريشتر (Richter, 2006) بدراسة كان أهم نتائجها أن المدراء والهيئة التدريسية الرسمية قدروا أهمية المهارات القيادية بدرجة عالية، و أن مدراء المدارس التي لا تطبق الدعم للسلوك الايجابي حصلوا على معدلات متساوية تقريباً بالنسبة للمهارات التحويلية والإدارية.

وعلى الرغم من أهمية المهارات القيادية، و تأكيد العديد من الدراسات على أهمية دراستها مثل دراسة كل من: (الذبايي، 2015)، و(الشهري، 2014)، و(شهاب، 2009)؛ وكذلك قيام وكالة الغوث الدولية بمحافظات غزة باستحداث إدارات جديدة مهمتها الأساسية هي التدريب و التطوير، لذا رأى الباحثان ضرورة التعرف إلى درجة ممارسة المهارات القيادية لدى مديري مدارس وكالة الغوث الدولية بمحافظات غزة من وجهة نظر المعلمين. وتأسيساً على ما جاء أعلاه، برزت فكرة الدراسة الحالية.

2. عرض مشكلة الدراسة ومنهجيتها

1.2 مشكلة الدراسة : تكمن مشكلة الدراسة في السؤال الرئيس الآتي:

- ما درجة ممارسة المهارات القيادية لدى مديري مدارس وكالة الغوث الدولية بغزة من وجهة نظر المعلمين؟. يتفرع من السؤال الرئيس الأسئلة الفرعية الآتية: ما أعلى درجة لممارسة المهارات القيادية لدى مديري مدارس وكالة الغوث الدولية بمحافظات غزة من وجهة نظر المعلمين؟ هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $\alpha \leq 0.05$ بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة لدرجة ممارسة المهارات القيادية لدى مديري مدارس وكالة الغوث الدولية بمحافظات غزة تعزى لمتغير الجنس (ذكر - أنثى)؟ هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة لدرجة ممارسة المهارات القيادية لدى مديري مدارس وكالة



الغوث الدولية بمحافظات غزة تعزى لمتغير سنوات الخدمة (أقل من 5 سنوات، من 5 سنوات-10 سنوات، أكثر من 10 سنوات) ؟

- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة لدرجة ممارسة المهارات القيادية لدى مديري مدارس وكالة الغوث الدولية بمحافظات غزة تعزى لمتغير المنطقة التعليمية (شمال غزة - غزة - الوسطي - خانينوس - رفح) ؟

الحد المؤسسي: مدارس وكالة الغوث الدولية الابتدائية.

2.2 منهج الدراسة

استخدم الباحثان المنهج الوصفي بمجاله التحليلي كونه المنهج الملائم لهذه الدراسة. تكون مجتمع الدراسة من جميع المعلمين والمعلمات في المرحلة الابتدائية في مدارس محافظات غزة التابعة لوكالة الغوث الدولية والبالغ عددهم (4343) معلم ومعلمة. أما عينة الدراسة فهي عينة طبقية عشوائية من مجتمع الدراسة بعد استبعاد أفراد العينة الاستطلاعية، وقد بلغ عدد أفراد العينة 500 معلم ومعلمة، منهم 112 معلم و 388 معلمة.

بالنسبة لأداة الدراسة قام الباحثان بإعداد إستبانة لقياس المهارات القيادية، وقد صممت بحيث يستجيب لها كل فرد من أفراد العينة. وقاما بعرضها على مجموعة من المحكمين عدد 15 من أساتذة جامعيين، وفي ضوء آرائهم تم تعديل بعض فقرات الاستبانة، لتصبح الاستبانة في صورتها النهائية مكونة من 35 فقرة موزعة على خمسة لكل مجال 5 فقرات و المجالات هي: المهارات الذاتية (الشخصية)، المهارات الفنية، المهارات الإنسانية، المهارات الفكرية، المهارات الإدارية، كما قام الباحثان بالتحقق من صدق الاتساق الداخلي للاستبانة بتطبيقها على عينة استطلاعية مكونة من 40 معلماً ومعلمة، وتم حساب معامل ارتباط بيرسون بين درجات كل مجال من مجالات الاستبانة والدرجة الكلية للاستبانة، وكذلك تم حساب معامل ارتباط بيرسون بين كل فقرة من فقرات الاستبانة والدرجة الكلية للمجال الذي تنتمي إليه، وتراوحت معاملات الارتباط بين 0.6236-0.9639.



كما قام الباحثان بحساب ثبات الاستبانة على عينة قوامها 40 معلماً ومعلمة من خارج عينة الدراسة بطريقة التجزئة النصفية، حيث تم تجزئة عبارات الاستبانة إلى عبارات فردية مقابل العبارات الزوجية، وتم حساب معامل الثبات للاستبانة ككل، وبلغت قيمة معامل الارتباط باستخدام معادلة جتمان 0.9794، وبطريقة ألفا كرونباخ (0.8380 - 0.9280).

جدول رقم 1: المحك المعتمد في الدراسة

التصنيف	قليلة جداً	قليلة	متوسطة	كبيرة	كبيرة جداً
الدرجة	1	2	3	4	5
الفترة	1.80-1	2.60-1.80	3.40-2.60	4.20-3.40	5.0-4.20
الوزن النسبي	36% فأقل	أكثر من 36-52%	أكثر من 52-68%	أكثر من 68-84%	أكثر من 84%

المصدر: (أبو صالح ، 2001، ص45)

3. عرض نتائج الدراسة ومناقشتها

-الإجابة عن السؤال الأول: والذي ينص على: "ما أعلى درجة لممارسة المهارات القيادية لدى مديري مدارس وكالة الغوث الدولية بمحافظة غزة من وجهة نظر المعلمين؟". للإجابة عن هذا السؤال قام الباحثان باستخدام المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي لاستجابات أفراد العينة على فقرات استبانة واقع ممارسة المهارات القيادية، والجدول التالي يبين ذلك:

جدول رقم 2 (يتبع): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي
لاستجابات أفراد العينة على فقرات المهارات القيادية

م	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي %	الترتيب
1.	يحدد مديري الأهداف بدقة.	4.3260	0.6846	86.52	10
2.	يصل مديري إلى العمل في الوقت المحدد.	4.3820	0.7676	87.64	7
3.	يتصرف مديري بالهدوء.	4.1200	0.9007	82.40	26
4.	يتصرف مديري بحرية في كافة المواقف.	4.0680	0.8323	81.36	34
5.	يتصرف مديري بثقة في حل المشكلات.	4.2140	0.7832	84.28	18
6.	يهتم مديري بمظهره الخارجي اللائق.	4.4820	0.7174	89.64	4
7.	يملك مديري روح المبادرة لتنفيذ الأعمال بشكل جيد.	4.2840	0.7928	85.68	13
8.	يوزع مديري المسؤوليات على المعلمين وفقاً لهيكل تنظيمي.	4.1760	0.7989	83.52	21
9.	ينجز مديري الأعمال المدرسية للمعلمين حسب الأولويات.	4.1403	0.8216	82.81	23
10.	يوجه مديري التعليمات للمعلمين بصورة موضوعية.	4.1020	0.8203	82.04	29
11.	يساعد مديري المعلمين على تحسين أدائهم الصفي.	4.1740	0.8228	83.48	22
12.	يدير مديري الاجتماعات المدرسية بمهارة.	4.2860	0.8183	85.72	12
13.	يعمل مديري على تطبيق توصيات الاجتماعات المدرسية.	4.2500	0.8104	85.00	14
14.	يشرك مديري المعلمين في اتخاذ القرارات.	3.9680	0.9679	79.36	35
15.	يقيم مديري علاقات طيبة مع العاملين في المدرسة.	4.3360	0.8629	86.72	9
16.	يشجع مديري العاملين على إبداء آرائهم.	4.1980	0.9080	83.96	19
17.	يتفهم مديري حاجات العاملين المختلفة.	4.1300	0.9093	82.60	25
18.	يتجنب مديري التهديد بالعقوبات للعاملين.	4.0920	0.9494	81.84	31



تابع لجدول رقم 2

م	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي %	الترتيب
19.	يساعد مديري العاملين في حل المشكلات التي تواجههم.	4.1100	0.9163	82.20	27
20.	يقيم مديري علاقات طيبة مع المجتمع المحلي.	4.3240	0.8582	86.48	11
21.	يوفر مديري الدعم المادي للطلبة المحتاجين.	4.1940	0.9645	83.88	20
22.	يتفهم مديري القوانين واللوائح الخاصة بعمله.	4.4760	0.6498	89.52	5
23.	يعرض مديري أفكاره بطريقة علمية منظمة.	4.2180	0.7481	84.36	17
24.	يوظف مديري أفكار العاملين في المدرسة.	4.0880	0.8158	81.76	32
25.	يشجع مديري تنفيذ المسابقات اللامنهجية بين الطلبة.	4.2220	0.8474	84.44	16
26.	يبتكر مديري أساليب جديدة لتطوير العمل الإداري.	4.0700	0.8477	81.40	33
27.	يضع مديري حلولاً وبدائل في حالة حدوث مشكلات في المدرسة.	4.1060	0.8198	82.12	28
28.	يملك مديري القدرة على الاستماع للعاملين.	4.1360	0.8550	82.72	24
29.	يتابع مديري دوام المعلمين لمعرفة التزامهم بالعمل.	4.5640	0.6502	91.28	1
30.	يبدأ مديري دوامه بتفقد طابور الصباح.	4.5120	0.6832	90.24	3
31.	يوزع مديري الجدول الدراسي على المعلمين بعدالة.	4.2480	0.8461	84.96	15
32.	يتقيد مديري بالقوانين والأنظمة الصادرة عن دائرة التربية والتعليم.	4.5300	0.6708	90.60	2
33.	يتابع مديري السجلات المدرسية المختلفة.	4.4260	0.7414	88.52	6
34.	يعقد مديري الاجتماعات المدرسية بشكل دوري.	4.3620	0.7747	87.24	8
35.	يراعي مديري الموضوعية في تقييم المعلمين.	4.1000	0.9443	82.00	30
	الدرجة الكلية	4.2404	0.6057	84.81	



يتضح من الجدول السابق أن درجة ممارسة مديري مدارس وكالة الغوث الدولية للمهارات القيادية من وجهة المعلمين يقع بين 79.36% - 91.28%، وهي ما بين كبيرة وكبيرة جداً، ويعزو الباحثان ذلك إلى امتلاك مديري المدارس كفايات علمية وإدارية، حيث يتم عقد دورات تدريبية لهم في مجال العمل الإداري، كما يشغلون منصب مدير مساعد لعدة سنوات قبل ترقيتهم إلى مدير مدرسة، وكذلك شعورهم بالمسئولية عن المدرسة والمعلمين والطلبة ومستقبلهم وسلامته. ويتضح من الجدول السابق أن أعلى الفقرات جاءت كما يلي:

- الفقرة رقم (29): "يتابع مديري دوام المعلمين لمعرفة التزامهم بالعمل"، في أعلى مراتب استبانة المهارات القيادية بوزن نسبي 91.28% بدرجة كبيرة جداً.

ويعزو الباحثان ذلك إلى أن المسئولية الأولى والأخيرة في ضمان نجاح سير العملية التعليمية وسلامة الطلاب، تقع على عاتق مدير المدرسة وحده فقط، كما أن تأخر أو غياب أي معلم لأي سبب يؤدي إلى حدوث إرباك في العمل المدرسي، ويستلزم من مدير المدرسة عمل جدول احتياط وبشكل عاجل وفوري لتغطية حصص المعلم غير المشغولة، لضمان سير العمل دون تشويش.

- الفقرة رقم (32): "يتقيد مديري بالقوانين والأنظمة الصادرة عن دائرة التربية والتعليم"، بوزن نسبي 90.60% بدرجة كبيرة جداً.

ويعزو الباحثان ذلك إلى أن دائرة التربية والتعليم بوكالة الغوث الدولية هي مؤسسة دولية تعتمد على التبرعات الخارجية من المانحين، ولها قوانينها وأنظمتها الخاصة، ولذلك توصي دائرة التربية والتعليم العاملين فيها وخاصة مديري المدارس والمعلمين على الالتزام بهذه القوانين والأنظمة.

- ثم الفقرة رقم (30): "يبدأ مديري دوامه بتفقد طابور الصباح"، بوزن نسبي (90.24%) بدرجة كبيرة جداً.

ويعزو الباحثان ذلك إلى أهمية طابور الصباح بالنسبة لسير العملية التعليمية حيث من خلاله يستطيع متابعة مدى التزام الطلاب بالدوام المدرسي، ومتابعة الطلاب



المتأخرين، كما أن الطابور المدرسي يعطي صورة عن مدى انضباط طلاب المدرسة، واحترامهم للمعلمين. في حين كانت أدنى الفقرات كما يلي:

- الفقرة رقم (14): "يشرك مديري المعلمين في اتخاذ القرارات"، في أدنى المراتب بوزن نسبي (79.36%) بدرجة كبيرة.

ويعزو الباحثان ذلك إلى أن مدير المدرسة لا يشرك جميع المعلمين، أو لا يمتلك الوقت الكافي للاستشارة في كافة القرارات ويعتمد على استشارة البعض.

- ثم الفقرة رقم (4): "يتصرف مديري بحرية في كافة المواقف"، بوزن نسبي (81.36%) بدرجة كبيرة. ويعزو الباحثان ذلك إلى أن التزام مدير المدرسة بالأنظمة واللوائح والقوانين، مما يجعله يتصرف وفقاً لها، وليس وفقاً للأهواء الشخصية والذاتية.

- ثم الفقرة رقم (26): "يبتكر مديري أساليب جديدة لتطوير العمل الإداري"، بوزن نسبي (81.40%) بدرجة كبيرة. ويعزو الباحثان ذلك إلى أن رغبة مديري المدارس بأداء الأعمال الإدارية المنوطة بهم والمتزاحمة بأفضل صورة، وبأسرع وقت ممكن، حيث إن الأساليب القديمة لم تعد قادرة على أداء وإنجاز الأعمال المطلوبة منهم بسرعة وبدقة، مما يجعلهم بحاجة لتطوير عملهم الإداري لإنجازه بأساليب جديدة متنوعة.

- الإجابة عن السؤال الثاني: والذي ينص على: "هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $\alpha \leq 0.05$ بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة لدرجة ممارسة المهارات القيادية لدى مديري مدارس وكالة الغوث الدولية بمحافظات غزة تعزى لمتغير الجنس (ذكور - إناث)؟". للإجابة عن هذا السؤال تمت المقارنة بين متوسط درجات الذكور (ن = 112) ومتوسط درجات الإناث (ن = 388) على استبانة المهارات القيادية موضوع الدراسة باستخدام اختبار (ت) للفروق بين متوسطات درجات عينتين مستقلتين، والجدول الآتي يبين ذلك:

جدول رقم 3: اختبار (ت) للفروق بين متوسطي تقديرات المعلمين لدرجة ممارسة



مديري المدارس للمهارات القيادية تعزى للجنس (ذكور - إناث)

مستوى الدلالة	قيمة (ت)	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	المتغير	مجال الاستبانة
غير دالة إحصائياً	1.3506-	0.7117	4.1913	112	الذكور	المهارات الذاتية (الشخصية)
		0.5673	4.2901	388	الإناث	
غير دالة إحصائياً	1.5266-	0.8249	4.0561	112	الذكور	المهارات الفنية
		0.6576	4.1856	388	الإناث	
غير دالة إحصائياً	1.8177-	0.9719	4.0587	112	الذكور	المهارات الإنسانية
		0.7056	4.2378	388	الإناث	
غير دالة إحصائياً	1.2440-	0.7580	4.1122	112	الذكور	المهارات الفكرية
		0.6318	4.2099	388	الإناث	
غير دالة إحصائياً	0.9087-	0.6627	4.3431	112	الذكور	المهارات الإدارية
		0.5673	4.4057	388	الإناث	
غير دالة إحصائياً	0.8378-	0.6095	4.2182	112	الذكور	الدرجة الكلية
		0.6021	4.2636	388	الإناث	

قيمة (ت) الجدولية (د. ح = 498) عند مستوى دلالة 0.05 = 1.96، عند مستوى دلالة 0.01 = 2.58

يتبين من الجدول السابق أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط تقديرات المعلمين ومتوسط تقديرات المعلمات على جميع مجالات الاستبانة. ويعزو الباحثان ذلك إلى تشابه الدورات التدريبية وورش العمل واللقاءات التربوية التي يخضع لها مديري المدارس، وتشابه البيئات التعليمية في مدارس وكالة الغوث الدولية وخضوعها لنفس القوانين واللوائح. واتفقت هذه النتيجة مع ما توصلت إليه دراسة كل من: (أبو خنلة، 2008)، و(بليسي، 2007) بعدم وجود فروق بين الجنسين.

كما اختلفت هذه النتيجة مع ما توصلت إليه دراسة جوراماتونهو وبريسوس (Guramatunhu, Precious, 2012)، والتي أظهرت أن الإناث في الأدوار التعليمية والإدارية أعلى درجة على متغيرات القيادة من الذكور، ودراسة (شهاب، 2009) التي أظهرت تباين مستوى أداء المديرين والمديرات في المرحلة الابتدائية في المهارات الإدارية والتربوية بشكل عام.

الإجابة عن السؤال الثالث: والذي ينص على: "هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $\alpha \leq 0.05$ بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة لدرجة ممارسة المهارات القيادية لدى مديري مدارس وكالة الغوث الدولية بمحافظات غزة تعزى لمتغير



سنوات الخدمة (أقل من 5 سنوات، من 5 سنوات -10 سنوات، أكثر من 10 سنوات) تم إجراء تحليل التباين الأحادي لفحص أثر سنوات الخدمة (أقل من 5 سنوات، 5-10 سنوات، أكثر من 10 سنوات) لدى عينة الدراسة على استبانة المهارات القيادية، والجدول التالي يوضح قيم اختبار (ف) ومستوى الدلالة للفروق بين المتوسطات.

جدول رقم 4: نتائج تحليل التباين الأحادي لمعرفة الفروق بين متوسطات تقديرات المعلمين لدرجة ممارسة مديري المدارس للمهارات القيادية تعزى لسنوات الخدمة

الدلالة الإحصائية (Sig.)	قيمة اختبار ف	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين	مجال الاستبانة
**0.001	7.128	2.532	2	5.065	بين المجموعات	المهارات الذاتية (الشخصية)
		0.355	497	176.574	داخل المجموعات	
			499	181.639	المجموع	
**0.007	4.974	2.397	2	4.795	بين المجموعات	المهارات الفنية
		0.482	497	239.560	داخل المجموعات	
			499	244.355	المجموع	
**0.006	5.122	3.032	2	6.065	بين المجموعات	المهارات الإنسانية
		0.592	497	294.267	داخل المجموعات	
			499	300.332	المجموع	
0.350	1.052	0.462	2	0.924	بين المجموعات	المهارات الفكرية
		0.439	497	218.180	داخل المجموعات	
			499	219.104	المجموع	
**0.013	4.367	1.499	2	2.998	بين المجموعات	المهارات الإدارية
		0.343	497	170.629	داخل المجموعات	
			499	173.627	المجموع	
**0.0098	4.6676	1.6878	2	3.376	بين المجموعات	الدرجة الكلية
		0.3616	497	179.721	داخل المجموعات	
			499	183.097	المجموع	

** الفرق بين المتوسطات دال إحصائياً عند مستوى دلالة $0.01 \geq \alpha$

قيمة ف الجدولية عند درجتى حرية 2، 497 وعند مستوى دلالة $0.01 \geq \alpha$ تساوي 3.32



لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $\alpha \leq 0.05$ بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة لدرجة ممارسة المهارات القيادية لدى مديري مدارس وكالة الغوث الدولية بمحافظات غزة تعزى لمتغير سنوات الخدمة (أقل من 5 سنوات، من 5 سنوات -10 سنوات، أكثر من 10 سنوات) في مجال المهارات الفكرية. بينما توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $\alpha \leq 0.05$ بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة لدرجة ممارسة المهارات القيادية لدى مديري مدارس وكالة الغوث الدولية بمحافظات غزة تعزى لمتغير سنوات الخدمة (أقل من 5 سنوات، من 5 سنوات -10 سنوات، أكثر من 10 سنوات) في مجالات المهارات الذاتية والمهارات الفنية والمهارات الإنسانية والمهارات الإدارية ولمعرفة اتجاه الفروق قام الباحثان بتطبيق اختبار شيفيه.

جدول رقم 5: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات المعلمين لدرجة ممارسة مديري المدارس للمهارات القيادية تبعاً لسنوات الخدمة

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	المتغير	المجال
0.6796	4.0844	110	أقل من 5 سنوات	المهارات الذاتية (الشخصية)
0.5776	4.2866	164	5-10 سنوات	
0.5651	4.3439	226	أكثر من 10 سنوات	
0.7740	4.0104	110	أقل من 5 سنوات	المهارات الفنية
0.6928	4.1185	164	5-10 سنوات	
0.6533	4.2554	226	أكثر من 10 سنوات	
0.8945	3.9922	110	أقل من 5 سنوات	المهارات الإنسانية
0.7147	4.2361	164	5-10 سنوات	
0.7418	4.2699	226	أكثر من 10 سنوات	
0.6855	4.1429	110	أقل من 5 سنوات	المهارات الفكرية
0.6696	4.1533	164	5-10 سنوات	
0.6459	4.2351	226	أكثر من 10 سنوات	
0.6276	4.2831	110	أقل من 5 سنوات	المهارات الإدارية
0.5713	4.3537	164	5-10 سنوات	
0.5754	4.4722	226	أكثر من 10 سنوات	
0.6599	4.1026	110	أقل من 5 سنوات	الدرجة الكلية
0.5825	4.2296	164	5-10 سنوات	
0.5848	4.3153	226	أكثر من 10 سنوات	



والجدول التالي يبين نتائج اختبار شيفيه للكشف عن اتجاه الفروق بين متوسطات تقديرات المعلمين لمجالات استبانة المهارات القيادية ذات الدلالة تبعاً لسنوات الخدمة.

جدول رقم 6: نتائج اختبار شيفيه للكشف عن اتجاه الفروق بين متوسطات

أفراد العينة على المهارات القيادية ذات الدلالة تبعاً لسنوات الخدمة

المجال	البيان	5-10 سنوات	أكثر من 10 سنوات
المهارات الذاتية (الشخصية)	أقل من 5 سنوات	**0.202-	**0.259
	5-10 سنوات		0.057-
المهارات الفنية	أقل من 5 سنوات	0.108-	**0.245-
	5-10 سنوات		0.137-
المهارات الإنسانية	أقل من 5 سنوات	0.244-	**0.278-
	5-10 سنوات		0.137-
المهارات الإدارية	أقل من 5 سنوات	0.071-	**0.189-
	5-10 سنوات		0.119-
الدرجة الكلية	أقل من 5 سنوات	0.1270=	**0.2127-
	5-10 سنوات		0.0857-

** الفروق بين المتوسطات دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha \geq 0.01$

توجد فروق ذات دلالة بين أقل من 5 سنوات وأكثر من 10 سنوات في مجالات المهارات الذاتية (الشخصية)، والمهارات الفنية، والمهارات الإنسانية، والمهارات الإدارية، وكانت الفروق لصالح أكثر من 10 سنوات. بينما توجد فروق ذات دلالة بين أقل من 5 سنوات و 5-10 سنوات في مجال المهارات الذاتية وكانت الفروق لصالح 5-10 سنوات. ويعزو الباحثان ذلك إلى حكمة وخبرة المعلمين وتعاملهم مع أكثر من مدير مدرسة خلال فترة عملهم، مما يجعلهم قادرين على المقارنة بين ممارسات مديري المدارس الذين يعلمون معهم ويحددون الأفضل. واتفقت هذه النتيجة مع ما توصلت إليه دراسة (الذيابي، 2015) بوجود فروق تبعاً لسنوات الخبرة. كما اختلفت هذه النتيجة مع ما توصلت إليه كل من دراسة (أبو زعيتر، 2009)، و(أبو ختلة، 2007)، والتي أظهرت عدم وجود فروق دالة إحصائياً تبعاً لمتغير الخبرة.

الإجابة عن السؤال الرابع: والذي ينص على: "هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $\alpha \leq 0.05$ بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة لدرجة ممارسة المهارات القيادية لدى مديري مدارس وكالة الغوث الدولية بمحافظات غزة تعزى لمتغير



المنطقة التعليمية (شمال غزة، غزة، الوسطي، خانينونس، رفح)؟. وللإجابة على هذا السؤال تم إجراء تحليل التباين الأحادي لفحص أثر المنطقة التعليمية (شمال غزة، غزة الوسطي، خانينونس، رفح) على المهارات القيادية من وجهة نظر المعلمين، والجدول التالي يبين ذلك:

جدول رقم نتائج تحليل التباين الأحادي لمعرفة الفروق بين متوسطات تقديرات المعلمين لدرجة ممارسة مديري المدارس للمهارات القيادية تعزى لمتغير المنطقة التعليمية

الدلالة الإحصائية (قيمة (Sig.))	قيمة اختبار ف	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين	المجال
**0.0019	4.3210	1.5321	4	6.128	بين المجموعات	المهارات الذاتية (الشخصية)
		0.3546	495	175.511	داخل المجموعات	
			499	181.639	المجموع	
**0.0193	2.9658	1.4298	4	5.719	بين المجموعات	المهارات الفنية
		0.4821	495	238.636	داخل المجموعات	
			499	244.355	المجموع	
0.0587	2.2909	1.3647	4	5.459	بين المجموعات	المهارات الإنسانية
		0.5957	495	294.873	داخل المجموعات	
			499	300.332	المجموع	
**0.0003	5.4840	2.3244	4	9.298	بين المجموعات	المهارات الفكرية
		0.4239	495	209.806	داخل المجموعات	
			499	219.104	المجموع	
**0.0003	5.4614	1.8347	4	7.339	بين المجموعات	المهارات الإدارية
		0.3359	495	166.288	داخل المجموعات	
			499	173.627	المجموع	
**0.002	4.202	1.503	4	6.014	بين المجموعات	الدرجة الكلية
		0.358	495	177.083	داخل المجموعات	
			499	183.097	المجموع	

*قيمة F الجدولية عند درجتي حرية (4، 495) وعند مستوى دلالة ($\alpha \geq 0.05$) تساوي (2.37)

**قيمة F الجدولية عند درجتي حرية (4، 495) وعند مستوى دلالة ($\alpha \geq 0.01$) تساوي (3.32)

يتبين من الجدول السابق أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $\alpha < 0.05$ بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة لدرجة ممارسة المهارات القيادية لدى مديري مدارس وكالة الغوث الدولية بمحافظات غزة تعزى لمتغير المنطقة التعليمية (شمال غزة، غزة، الوسطي، خانينونس، رفح) في مجالات المهارة الذاتية والمهارات الفنية



والمهارات الفكرية والمهارات الإدارية، ولا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $\alpha < 0.05$ بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة لدرجة ممارسة المهارات القيادية لدى مديري مدارس وكالة الغوث الدولية بمحافظة غزة تعزى لمتغير المنطقة التعليمية (شمال غزة، غزة، الوسطى، خان يونس، رفح) في مجال المهارات الإنسانية. والجدول التالي يوضح المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمجالات الاستبانة من استبانة المهارات القيادية:

جدول رقم 8: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات المعلمين لدرجة ممارسة مديري المدارس للمهارات القيادية تبعاً للمنطقة التعليمية

المجال	المنطقة التعليمية	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
المهارات الذاتية (الشخصية)	شمال غزة	99	4.2078	0.5605
	غزة	142	4.2233	0.5813
	الوسطى	90	4.3333	0.6349
	خانيونس	95	4.4556	0.5306
	رفح	74	4.1139	0.6898
المهارات الفنية	شمال غزة	99	4.0317	0.7357
	غزة	142	4.1479	0.6460
	الوسطى	90	4.2317	0.6908
	خانيونس	95	4.3218	0.6493
	رفح	74	4.0367	0.7821
المهارات الفكرية	شمال غزة	99	3.9971	0.7108
	غزة	142	4.1911	0.5684
	الوسطى	90	4.2587	0.6628
	خانيونس	95	4.4015	0.5742
	رفح	74	4.0772	0.7822
المهارات الإدارية	شمال غزة	99	4.2857	0.5457
	غزة	142	4.3974	0.5383
	الوسطى	90	4.4825	0.5624
	خانيونس	95	4.5594	0.5444
	رفح	74	4.1969	0.7424
الدرجة الكلية	شمال غزة	99	4.1278	0.6096
	غزة	142	4.2322	0.5406
	الوسطى	90	4.2851	0.6135
	خانيونس	95	4.4280	0.5406
	رفح	74	4.1116	0.7262



والجدول التالي يبين نتائج اختبار شيفيه للكشف عن اتجاه الفروق بين متوسطات تقديرات المعلمين لمجالات استبانة للمهارات القيادية ذات الدلالة تبعاً للمنطقة التعليمية.

جدول رقم 9: نتائج اختبار شيفيه للكشف عن اتجاه الفروق بين متوسطات أفراد العينة على المهارات القيادية ذات الدلالة تبعاً للمنطقة التعليمية

المجال	المنطقة التعليمية	غزة	الوسطى	خانيونس	رفع
المهارات الذاتية (الشخصية)	شمال غزة	0.0155-	0.1255-	0.2478-	0.0939
	غزة		0.1100-	0.2323-	0.1094
	الوسطى			0.1223-	0.2194
	خانيونس				**0.3417
المهارات الفنية	شمال غزة	0.1161-	0.2000-	*0.2901-	0.0049-
	غزة		0.0839-	0.1739-	0.1112
	الوسطى			0.0901-	0.1951
	خانيونس				0.2851
المهارات الفكرية	شمال غزة	0.1940-	0.2616-	**0.4044-	0.0801-
	غزة		0.0676-	0.2104-	0.1139
	الوسطى			0.1428-	0.1815
	خانيونس				*0.3243
المهارات الإدارية	شمال غزة	0.1117-	0.1968-	*0.2737-	0.0888
	غزة		0.0852-	0.1620-	0.2005
	الوسطى			0.0769-	*0.2856
	خانيونس				**0.3625
الدرجة الكلية	شمال غزة	0.1043-	0.1572-	*0.3001-	0.0163
	غزة		0.0529-	0.1958-	0.1206
	الوسطى			0.1429-	0.1735
	خانيونس				0.3164*

* الفرق بين المتوسطات دال إحصائياً عند مستوى دلالة $0.05 \geq \alpha$

** الفرق بين المتوسطات دال إحصائياً عند مستوى دلالة $0.01 \geq \alpha$

يتبين من الجدول السابق أنه توجد فروق ذات دلالة بين منطقتي خان يونس ورفع في مجالات المهارات الذاتية والمهارات الفكرية والمهارات الإدارية وكانت الفروق لصالح منطقة خان يونس. وكذلك توجد فروق ذات دلالة بين منطقتي شمال غزة وخان يونس



في مجالات المهارات الفنية والمهارات الفكرية والمهارات الإدارية وكانت الفروق لصالح منطقة خان يونس. ويعزو الباحثان ذلك إلى تميز مدير منطقة خان يونس التعليمية ومديري المدارس فيها، وتمتعهم بالخبرة الطويلة. وكذلك توجد فروق ذات دلالة بين منطقتي الوسطى ورفح في مجال المهارات الإدارية وكانت الفروق لصالح منطقة الوسطى. كما يرجعان ذلك إلى حداثة منطقة الوسطى التعليمية حيث تم إنشائها حديثاً، ولذلك يحرص مدير المنطقة على متابعة مديري المدارس للظهور بالمظهر اللائق أمام المسؤولين. واتفقت هذه النتيجة مع ما توصلت إليه دراسة (أبو زعيتر، 2009) بوجود فروق دالة إحصائية تبعاً لمتغير المنطقة التعليمية.

خاتمة

في ضوء النتائج التي توصلت إليها الدراسة، يوصي الباحثان بضرورة البحث والدراسة حول الجوانب التي ظهرت كمجالات بحثية جديدة وخاصة ما يتعلق بتطوير المهارات القيادية المتوفرة لدى مديري المدارس وتقويمها. كما يتعين إجراء دراسات حوا اكتساب مدبري المؤسسات التعليمية مهارات جديدة عن طريق التريصات والورشات التكوينية. ويوصي الباحثان بإجراء بحوث تقويمية للتجارب الناجحة في مجال القيادة المدرسية للنظر في الاستفادة منها لتعميم أساليبها إلى المدارس الأخرى.

المراجع

1. أبو ختلة، غسان محمد، 2008. مهارات القيادة الفعالة لدى مدراء المدارس الأساسية في محافظة رفح، رسالة ماجستير، برنامج الدراسات العليا المشترك بين كلية التربية بجامعة عين شمس وكلية التربية بجامعة الأقصى غزة.
2. أبو زعيتر، منير حسن، 2009. درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية بمحافظات غزة للمهارات القيادية وسبل تطويرها، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية، غزة.
3. أبو صالح، محمد صبيح، 2001. الطرق الإحصائية، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان.
4. بلبيسي، فائزة جميل، 2007. درجة ممارسة المهام القيادية لدى مديري ومديرات المدارس الثانوية الحكومية في فلسطين، رسالة ماجستير، جامعة النجاح الوطنية، نابلس.
5. الثبيتي، توفيق مستور، 2013. المهارات القيادية وعلاقتها بمستوى الروح المعنوية لدى المعلمين بالمدارس الثانوية بمحافظة الطائف من وجهة نظرهم، رسالة ماجستير، جامعة أم القرى، المملكة العربية السعودية.



6. الحسين، إيمان بشر، 2011. السمات والمهارات التي تتميز بها المرأة القيادية الأردنية والمعوقات التي تواجهها، مجلة جامعة دمشق، المجلد 27، العدد الثالث والرابع، ص ص 413-473، سوريا.
7. دباش، حسين أحمد 2013. درجة توافر المهارات القيادية بإدارة رعاية الموهوبين في المملكة العربية السعودية من وجهة نظر المديرين والعاملين في تلك الإدارات، رسالة ماجستير، جامعة أم القرى، المملكة العربية السعودية.
8. الذيابي، عبد الله عبيد، 2015. ممارسة مديري مدارس المرحلة الثانوية للإدارة الذاتية وعلاقتها بتنمية المهارات القيادية بمحافظة الطائف، رسالة ماجستير، جامعة أم القرى، المملكة العربية السعودية.
9. شاهين، عبيد مرشد، 2011. درجة ممارسة المديرين الجدد للمهارات القيادية في المدارس الحكومية بمحافظات غزة من وجهة نظرهم وسبل تنميتها، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية، غزة.
10. شهاب، شهرزاد محمد، 2009. أثر برنامج تطوري لرفع مستوى مهارات القيادة الإدارية والتربوية لمديري المدارس الابتدائية في مركز محافظة نينوى، مجلة دراسات تربوية، العدد الثامن، تشرين الأول، ص ص 7-48، العراق.
11. الصباحي، علي عبد الخالق، 2008. برنامج تدريبي مقترح لتنمية المهارات القيادية لدى مديري المدارس الثانوية في الجمهورية اليمنية في ضوء بعض الاتجاهات العالمية الحديثة، رسالة ماجستير، جامعة أسيوط، مصر.
12. عباس، سهيلة وعلي، 2007. إدارة الموارد البشرية. ط3، وائل للطباعة والنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
13. عريبات، بشير، 2012. أنماط القيادة التربوية السائدة لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية في جامعة البلقاء التطبيقية، وأثرها على الأداء الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس (كلية الهندسة التكنولوجية دراسة حالة)، مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات التربوية والنفسية، مجلد 20، عدد 2، ص ص 705-706.
14. مرسى، محمد منير، 2005. الإدارة المدرسية الحديثة، ط3، عالم الكتب، القاهرة، مصر.
15. مكتب الإعلام التابع للأمم المتحدة، 1995. "45 عاماً للأونروا في قطاع غزة"، عمان.
16. وزارة التخطيط والتعاون الدولي، 1997. الإصدار الأول، السلطة الوطنية الفلسطينية. غزة، فلسطين.
17. وزارة التربية والتعليم العالي، 2007. إحصاءات عن التعليم العام في محافظات غزة، الإدارة العامة للتخطيط، غزة، فلسطين.



18. Blandford Sonia, 2013. The impact of "achievement for all" *on school leadership, educational management administration & leadership*, v41, n1, p45-62.
19. Dziewior Jane M., 2009. *Emotional intelligence: the contribution to leadership skills in female catholic elementary school principals*, ProQuest LLC, Ed.D. Dissertation, Edgewood College.
20. Guramatunhu- Mudiwa, Precious; Bolt Les L., 2012. Does the gender of school personnel influence perceptions of leadership? *school leadership & management*, v32, n3, p261-277.
21. Hariri Hasan and et. all, 2014. Leadership styles and decision-making styles in an indonesian school context, *school leadership & management*, v34, n3, p284-298.
22. Niqab Muhammad; and et. all, 2015. Perception based principal leadership measurement: does it work in Pakistan? *International education studies*, v8, n4, p29-39.
23. Richter Mary, 2006. *The relationship between the principle leadership and school-wide position behavior support: An exploratory study*, Doctor of philosophy, University of Missouri- Columbia.

