

فعالية القيادة الإدارية لدى مديري ومديرات المدارس الحكومية التابعة لإدارة التربية والتعليم في المدينة المنورة

علي حسين حورية*

ملخص

استهدفت الدراسة تعرف فعالية القيادة الإدارية لدى مديري ومديرات المدارس الحكومية التابعة لإدارة التربية والتعليم في المدينة المنورة. وذلك من خلال الإجابة عن السؤالين التاليين:

- ما درجة فعالية القيادة الإدارية لدى مديري ومديرات المدارس الحكومية التابعة لإدارة التربية والتعليم بالمدينة المنورة؟
- هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين فعاليات القيادة الإدارية لدى مديري ومديرات المدارس الحكومية التابعة لإدارة التربية والتعليم بالمدينة المنورة تعزى لمتغيرات الدراسة؟

ومن أجل الإجابة عن هذه الأسئلة تم تطبيق اختبار القيادة التربوية لمرسي، المتضمن 50 سؤالاً موزعة على خمسة مجالات، أما عينة الدراسة فقد تكونت من 86 مديراً ومديرة بواقع 51 مديراً و35 مديرة تم اختيارهم بالطريقة العشوائية. وتشير النتائج إلى أن تصورات مديري المدارس الحكومية التابعة لإدارة التربية والتعليم بالمدينة المنورة لدرجة فعالية القيادة الإدارية على المستوى الكلي جاءت بدرجة متوسطة. أما تصورات المديرين لدرجة الفعالية على مستوى المجالات فقد أوضحت النتائج أن مجال "فهم الآخرين" احتل المرتبة الأولى، تلاه مجال "الموضوعية"، ثم "استخدام السلطة"، و"معرفة مبادئ الاتصال"، وأخيراً مجال "المرونة". كما أشارت النتائج إلى عدم وجود فروق ذات دلالة في تقديرات أفراد العينة لفعاليات القيادة الإدارية وفقاً لمتغير مدة الخدمة الإدارية، والمؤهل، والتخصص، بينما وجدت فروق ذات دلالة وفقاً لمتغيري الجنس وموقع المدرسة. وقدمت الدراسة جملة من التوصيات والمقترحات من أبرزها: العمل على رفع درجة الفعالية القيادية لدى المديرين والمديرات من خلال تعريضهم لبرامج تدريبية وتأهيلية ممنهجة، والحرص على إكساب المديرين والمديرات مهارات متنوعة في مجال فهم الآخرين، والعمل بموضوعية، وكيفية استخدام السلطة، ومعرفة مبادئ الاتصال، والمرونة في العمل.

الكلمات الدالة: الفعالية، القيادة، القيادة الإدارية، فعالية القيادة الإدارية، مديري المدارس، المدينة المنورة.

المقدمة

والتدريب والتقييم والإتصال ومحاولة فهم الآخرين وغير ذلك من الأنشطة التي توثق العلاقات وتميز القيادات، وتزيد من فاعليتها.

والإدارة كعملية مُنظمة للمؤسسات التعليمية، ولغيرها من المؤسسات الأخرى، تعد من العمليات التي برزت خلال القرون الماضية، أما الممارسات الإدارية فقد وجدت منذ أن مارس الإنسان حياته على هذا الكوكب، وهذا يجيز لنا حسب رأي الطويل (1998) القول بأن الإدارة قديمة قدم الإنسان نفسه، وأن نظرة إلى الحضارة الفرعونية، تبين أن الفراعنة كان لهم نمط إداري مميز، وأن وجود الأهرامات وما فيها من إبداع يشكل شاهداً على إنجازات تعتبر من عجائب الدنيا، التي لا بد وأنها تطلبت أنظمة دقيقة من التخطيط والتنظيم والقيادة والتقييم. ومثل هذا العمل يدل ويكل وضوح على كفاية إدارية أو مقدرة قيادية عالية المستوى عند المصريين آنذاك. أما القيادة كريف للإدارة وعملياتها فقد اختلفت وجهات

يعتقد البعض أن القيادة ترتبط بممارسة القائد للأنشطة الإدارية التي تمارس في الإدارات بعامة، وفي الإدارات التعليمية بخاصة؛ وإن تلك الأنشطة قد تُفنع المديرين، ويُخيل لهم أنه كلما زاد مقدار تلك الأنشطة زادت الفائدة وتحسن مستوى الإدارة وتحققت النتائج المرجوة. لكن فينر (2005) يوجه الإداريين كقادة بأن يستعرضوا جداول أعمالهم اليومية على مدى التسعين يوماً الماضية على سبيل المثال، ليدركوا بعد ذلك مدى ضخامة الوقت الذي أنفقوه على الإدارة وأنشطتها، ومدى ضالة الوقت الذي أنفقوه على التوجيه

* قسم الإدارة التربوية، كلية التربية، جامعة طيبة، المدينة المنورة، المملكة العربية السعودية. تاريخ استلام البحث 2011/11/3، وتاريخ قبوله 2012/10/4.

- النظر حولها، وحظيت باهتمام خاص لدورها في بقاء الحياة واستمرارها، وأشارت الكتابات كذلك كما يذكر القحطاني (2008) إلى بداية ظهور الحاجة للقيادة منذ نشأت المجتمعات الإنسانية، ثم توسعت تلك الحاجة بعد ظهور المنظمات الرسمية وغير الرسمية. ويضيف القحطاني أن ثمة اختلافاً في تعريف القيادة قائماً حول صعوبة تحديد فيما إذا كانت القيادة خاصة من خصائص الجماعة ترتبط بالمكانة والوظيفة أو خاصة من خصائص الفرد ترتبط بخصائص الشخصية القيادية ومقدراتها، وبالتالي فالقيادة قد تكون سمة من السمات التي تكتسب بالخبرة والتعلم والتدريب، أو سمة من سمات القائد يستطيع من خلالها التأثير على الآخرين، أو خاصة من خصائص الجماعة، إذ لا وجود لها دون التفاعل بين القائد وجماعته أو العاملين معه.
- ومع أن القيادة علم ممنهج بمبادئ وقواعد ونظريات، وعملية يمكن أن تمارس بأساليب مختلفة من خلال الأنشطة التفاعلية بين القائد وأتباعه، ووعاء تنصهر بداخله كافة الاتجاهات والصفات والمزايا؛ إلا أنها كما يؤكد ديماس (2000) فن صعب لإرتباطها بالطبائع البشرية غير المتشابهة، إذ أن التعرف على الأفراد العاملين في المنظمة يُعد مفتاح التميز القيادي، وهي أمنية يحرص كل القادة على تحقيقها والإمساك بها أثناء ممارستهم العملية الإدارية. ويشير العميرة (2002) إلى أن شخصية القائد يمكن أن تحقق الأهداف الموضوعية للمؤسسة بمقدرتها في التأثير على الأفراد ومتابعتهم وإدارتهم بأسلوب مناسب وفعال.
- وحيث إن المدرسة هي المكان الذي تتبلور فيه بشكل واضح وجلي كل الجهود التي تبذلها اللجان العليا لسياسة التعليم في أي دولة، سواء أكانت جهوداً علمية أم إدارية أم فنية، ويتحدد فيها أو من خلالها مستوى النجاح أو الفشل في المؤسسات التربوية في الدول، والذي يعتمد ويتبلور بشكل واضح في منتجها الرئيس وهو الطالب؛ فإن القيادة التربوية كما أشار إلى ذلك الخواجا (2004) تُعد من الأمور المهمة بالنسبة للمجتمعات بعامة، وإدارات التعليم وإدارات المدارس بخاصة، ذلك لأنها الواجهة التي يتم توثيق العلاقات من خلالها مع الجمهور والمدرسين والتلاميذ.
- فالقيادة تمثل علاقة عمل بين القيادة من جهة وبين أعضاء المدرسة أو المؤسسة التربوية، والفئات المستفيدة من خدمات المدرسة من جهة أخرى. وباختصار فالقيادة تعني وجود علاقة تفاعلية بين مجموعة من الأفراد، وفي هذا الاتجاه يشير الطويل (1999) إلى أن دراسات عدة أجريت ضمن إطار القيادة ومفهومها، توصلت إلى حصيلة من النتائج من أهمها:
- أن القيادة دورها جماعي، إذ لا يمكن أن يكون الإنسان قائداً بمفرده، وإنما تمارس القيادة بمشاركة فعّالة في جماعة ضمن إطار وموقف معين.
 - أن القيادة تعتمد على تكرر التفاعل، أي أن القيادة في الجماعة تتطلب حداً أدنى من تلاقي القيم والاهتمامات حتى يستمر التفاعل من أجل تحقيق الهدف المنشود.
 - أن القيادة لا ترتبط بالضرورة في مركز أو منصب إداري، وإنما هي منتشرة عبر المنظمة وفي مواقع إدارية مختلفة.
 - أن اعتبارات القيادة ومعاييرها تحدها الجماعة ومشاعرها وسلوكياتها في المنظمة.
- وإذا ما تم نقل القيادة بمفهومها العام السابق إلى التطبيق في المنظمات والمؤسسات، يمكن التمييز بينها وبين مفهوم جديد للقيادة يُطلق عليه القيادة الإدارية Management Leadership؛ إذ أن القيادة بشكل عام تستمد قوتها من السمات والصفات الشخصية التي يتمتع بها القائد، بينما تعتمد القيادة الإدارية على السلطة الرسمية في ممارسة أعمالها، إضافة إلى السمات والصفات الشخصية، وبالتالي فالقيادة الإدارية تمثل العملية التي يتم من خلالها التأثير على الأفراد ضمن بيئة تنظيمية محددة المعالم والأنشطة والاختصاصات، وتتطلب مهارات متخصصة كوسيلة للقائد في التأثير على المرؤوسين (القحطاني، 2008).
- ومن أهم هذه المهارات كما بيّنها شمس الدين والفقي (2007): المهارات الذاتية المتمثلة في السمات الجسمية، والقرارات العقلية، والمبادأة، والابتكار، وضبط النفس؛ والمهارات الفنية التي تظهر في أساليب وطرق معالجة القائد لمواقف معينة في العمل، وترتبط في العادة بسمات كالفهم العميق والشامل للأمور، والقدرة على تحمل المسؤولية، والحزم في بعض المواقف، والحكم الصائب على الأمور، والافتناع بالهدف ومحاولة تحقيقه؛ والمهارات الإنسانية التي تمكن القائد من التفاعل المؤثر مع رؤسائه ومرؤوسيه، وتمكنه كذلك من تنسيق الجهود وتوجيهها نحو تحقيق الأهداف المنشودة في جو من العلاقات الإنسانية التي تنمي روح العمل الجماعي وحب التعاون وتبادل الخبرات والأفكار بين العاملين؛ ثم المهارات التصورية التي تكشف مقدرة المدير على التصور الذهني والعقلي لحیثیات العمل وما يحيط به، من متغيرات داخلية وخارجية، كما أنها تساعد المدير على الإحساس والتنبؤ بالمشكلات المستقبلية ووضع الحلول والاستراتيجيات المناسبة لمعالجتها؛ وأخيراً المهارات التطورية التي تحت القادة وتدعوهم للتطوير والتجديد في أعمالهم الإدارية وتتضمن ابتكار وطرح أفكار مستحدثة تتفق وسياسة المؤسسة التعليمية.

- من خلال اتجاه ايجابي مسؤول نحو العمل الإداري.
- استعدادها التام للإستغراق في العمل والمقدرة على الربط بين مهارات الأداء في زمان ومكان الموقف الإداري ليكون مناسباً لكونه صاحب السلطة الأعلى في النظام.
 - استخدامها السلطة الممنوحة لها من خلال تفعيل وتوظيف الامتيازات والصلاحيات الممنوحة للقيادة، من ضمنها القوانين والأنظمة والتعليمات.
 - حرصها على التميز من خلال تعزيز مكانتها في التعامل مع الآخرين، وإقناعهم بإدارة وحكمة ودراية ومقدرة القائد.
 - تبنيتها للمرجعية المهنية من خلال بعد العدالة والموضوعية وعدم التحيز.
 - تميزها بتفعيل آراء القائد وبرامجه من خلال عقد الحوارات واللقاءات والتحدث بانفتاح وبشكل مباشر مع الآخرين والتعامل الصادق والجريء والصريح والواضح مع المستويات الإدارية المختلفة.
 - كما أن عيد (2000) يشير إلى أن القيادة الإدارية تعد أحد المتغيرات المهمة التي تسهم بشكل أو بآخر في نجاح المنظمات لتحقيق أهدافها المنشودة، وقد حظيت القيادة الفعالة باهتمام المجتمعات البشرية والمادية وتعمل على تنسيقها لضمان تحقيق تلك الأهداف، وبالتالي فالقيادة التي يفترض أن تتمتع بدرجة عالية من الكفاءة والفعالية، لا بد أن تعمل على تنسيق الأعمال وتوجيه الجهود وتحفيز الأفراد العاملين في المنظمة؛ كي تساعد في تحقيق رفاهية المجتمع، المتمثلة في تحقيق الأهداف بالشكل المطلوب.
 - ومع بداية القرن الحادي والعشرين استحدثت وزارة التربية والتعليم في الأردن مشروعات عدة منها مشروع اهتم بتطوير الكفاءة المؤسسية للإدارات المدرسية ركز على فكرتين هما (مؤتمن، 2002):
 - ضمان الجودة، الذي يعتبر استجابة للمتطلبات والمستجدات التقنية الخاصة بالعملية التعليمية، ويسهم في اختيار القادة التربويين وفق أسس ومعايير وقدرات محددة منها: المقدرة على معالجة المشكلات، الاتصاف بالمسؤولية القيادية، امتلاك الكفايات القيادية كالتخطيط والتنظيم والاشراف والتقويم، امتلاك المقدرة على استغلال الطاقات الكامنة لدى العاملين، امتلاك المقدرة على التعامل مع التقنيات لإحداث التغيرات اللازمة.
 - إعادة تشكيل وتأهيل القيادة الإدارية الفاعلة، من خلال تكوين رؤية جديدة لدى القادة التربويين تساعدهم في توجيه سلوكياتهم القيادية نحو: احترام أفكار المعارضين والإستفادة منها، تفعيل آليات التواصل و بناء العلاقات مع المجتمع

- ويرى الباحث أن هناك تقاطعاً واضحاً بين القيادة والقيادة الإدارية من حيث العناصر المكونة لكليهما، وقد أشار القحطاني (2008) إلى عدد من العناصر المكونة للقيادة الإدارية، والتي تمثل ذات العناصر المكونة للقيادة وذلك وفق التوضيح الآتي:
- وجود الجماعة: من البديهي أن لا يكون هناك أي نوع من أنواع القيادة في ظل غياب الجماعة التي تشكل المرؤوسين أو الأتباع.
 - وجود هدف مشترك: القيادة قد لا تنجح في ظل تباين وتشتت الأهداف، وهنا يبرز دور القائد - داخل المنظمة أو خارجها - في السعي لتوحيد الأهداف وتقاربها بالدمج أو بالإلغاء.
 - وجود تناسق وانسجام: فوجود الجماعة والهدف المشترك قد لا يكون كافياً لنجاح القيادة، إذ أن نجاح العمل المشترك يتطلب التناسق والانسجام بين أعضاء الجماعة - سواء أكانت الجماعة داخل المنظمة أم خارجها - من أجل توجيه الجهود لتحقيق الهدف المشترك.
 - المقدرة على التأثير: وهي من أهم عناصر القيادة الإدارية، وتعتبر الخطوة التنفيذية في العمل القيادي، والتأثير القيادي قد يكون قسرياً بالإكراه، أو بالمكافأة، أو تأثيراً شرعياً من خلال السلطة، أو تأثيراً معرفياً من خلال العلم والدراية، أو التأثير المرجعي من خلال مقدرة القائد على أن يصبح هو المرجع، أو التأثير بالسمات الشخصية أو ما يسمى بالقائد الكارزمي.
 - ومن هنا فإن القيادة الفاعلة قد تكون مؤشراً واضحاً على الفعالية الإدارية في المنظمة، ويربط نشوان ونشوان (2004) الفعالية الإدارية بدرجة المقدرة على تحقيق الأهداف المرسومة، مؤكداً أن فعالية أي منظمة تقاس بدرجة مقدرتها على إنجاز الأهداف بأقل تكلفة وجهد، كما تدل الفعالية الإدارية على درجة التفاعل والنشاط الذي تنفذه القيادة داخل المنظمة، ودرجة التعاون المثمر والفعال فيما بينها وبين العاملين في المواقع الإدارية المختلفة.
 - وفي هذا الإطار يذكر الطويل (1999) أن القيادة التربوية الفاعلة لها بعدان أساسيان: أحدهما معرفي يمكن نقله والتواصل بشأنه، ويرتبط بمجموعة من المفاهيم المعرفية والأطر المرجعية النظرية والأكاديمية. أما البعد الثاني فهو فني لا يعبر عنه باللفظ، وهو يخص الإنسان نفسه ويتأثر بشخصيته وبأبعاده البنائية. ويضيف الطويل أن القيادة التربوية الفعالة عليها أن تراعي جملة من القضايا من أبرزها:
 - انطلاقها من مستوى متقدم من الدراية المعرفية والمفهومية

تكن أهمية هذه الدراسة في أنها ستقدم صورة واقعية عن مستوى الممارسات الإدارية للمديرين في المدارس الحكومية في منطقة المدينة المنورة، مما قد يسهم في إعادة توجيه إدارات المدارس لممارسة الأعمال والمهام بأفضل الطرق. كما أن أدوات هذه الدراسة ونتائجها، تمثل إضافة لها أهميتها في الأدب التربوي العربي والمحلي. وكذلك فإن هذه الدراسة تتسجم مع التوجهات الجديدة في وزارة التربية والتعليم، التي تسعى لتغيير مسمى مدير المدرسة ليصبح قائداً تربوياً. وباختصار فإن نتائج هذه الدراسة قد تفيد كلاً من:

- مديري المدارس ومديراتها والهيئات التدريسية فيها.
- صانعي القرارات ومتخذيها في وزارة التربية والتعليم.
- إدارة تدريب وتأهيل مديري المدارس ومديراتها.
- الباحثين والدارسين والمهتمين في هذا المجال.

تعريف المصطلحات

تحتوي هذه الدراسة على عدة مصطلحات قدم لها الباحث التعريفات المناسبة وأهم هذه المصطلحات ما يلي:

القيادة: تعرف إجرائياً بأنها مقدرة القائد (مدير المدرسة) على توجيه الهيئات الإدارية والتدريسية لتحقيق أهداف المدرسة.

القيادة الإدارية: هي الدور الذي يتقصد الشخص المكلف بإدارة المنظمة، عندما يقوم بالتأثير على المرؤوسين ودفعهم لتحقيق أهداف المنظمة بجهودهم المشتركة (القحطاني، 2008). وتعرف إجرائياً بالدور الذي يتقصد القائد (مدير المدرسة) ويؤثر من خلاله في الهيئات الإدارية والتدريسية لتحقيق أهداف المدرسة بجهود تعاونية مشتركة.

الفعالية: تعرف إجرائياً بأنها درجة الإنجاز التي تتحقق بها أهداف المدرسة، أو المستوى الذي تحل فيه القضايا المستهدفة.

فعالية القيادة الإدارية: تعرف إجرائياً بدرجة مقدرة القائد (مدير المدرسة) على تحقيق أهداف إدارته بما هو متاح لديه من موارد (بشرية ومادية وزمنية)، وإمكانات في إطار السياسات العامة المرسومة له. وتم تحديدها وفق اختبار القيادة التربوية لمرسي (1998) في المجالات الخمسة التالية:

- **الموضوعية:** هي مقدرة القائد على رؤية الأشياء من وجهة نظر عامة أكثر منها شخصية، وإصدار قرارات بدون مؤثرات خارجية.
- **استخدام السلطة:** درجة مقدرة القائد على استخدام السلطة بطريقة صحيحة وفي الموقف المناسب.

المحلي، تفويض الصلاحيات والمهام، وإشراك العاملين في صناعة القرار.

وفي المملكة العربية السعودية تسعى وزارة التربية والتعليم لتلبية حاجات قطاع التعليم من القيادات التربوية، وتهتم بمواكبة التوجهات الجديدة التي خطتها مشروع الملك عبدالله لتطوير التعليم؛ من أجل تعزيز دور مدير المدرسة والارتقاء به ليصبح قائداً تربوياً في مدرسته، وتنمية الكفايات القيادية للتربويين وفق معايير عالمية بما يؤهلهم للمساهمة المستمرة في عملية التطوير.

وانطلاقاً مما سبق، ومن أهمية تعرف فعالية القيادات الإدارية لدى مديري المدارس ومديراتها في المدينة المنورة جاءت هذه الدراسة لتحديد درجة الفعالية لدى المديرين والمديرات وعلاقتها ببعض المتغيرات.

هدف الدراسة وأسئلتها

يلقى موضوع القيادة اهتماماً كبيراً في المنظمات التعليمية، من حيث الدور الذي يلعبه في المحافظة عليها ونجاحها وزيادة فاعليتها، وبث روح التعاون بين العاملين فيها، وتوحيد جهودهم واستمالتهم ليُقبلوا على أعمالهم عن رغبة واقتناع من خلال ما يمتلكه القائد من قدرات قيادية تتمثل في الموضوعية واستخدام السلطة والمرونة وفهم الآخرين ومعرفة مبادئ الاتصال (العتيبي، 2007).

لذا سعت هذه الدراسة تعرف فعالية القيادة الإدارية لدى مديري ومديرات المدارس الحكومية التابعة لإدارة التربية والتعليم في المدينة المنورة. وبشكل أكثر تفصيلاً فإن هذه الدراسة تستهدف الإجابة عن الأسئلة الآتية:

1. ما درجة فعالية القيادة الإدارية لدى مديري ومديرات المدارس الحكومية التابعة لإدارة التربية والتعليم بالمدينة المنورة؟
2. هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين فعاليات القيادة الإدارية لدى مديري ومديرات المدارس الحكومية التابعة لإدارة التربية والتعليم بالمدينة المنورة تعزى لكل من (الجنس، مدة الخدمة الإدارية، مستوى المؤهل العلمي، موقع المدرسة، التخصص)؟

أهمية الدراسة

تتبع أهمية هذه الدراسة من أهمية ما تتضمنه من مفاهيم بحثية، وفعالية القيادة الإدارية لدى مديري المدارس من الموضوعات التي بات الاهتمام بها يتزايد لدى الباحثين والمهتمين والدارسين ومتخذي القرار في الإدارات العليا. كما

(Dyer, 2001) دراسة هدفت تعرف درجة مساهمة وفائدة القيادة التي تتبنى حسن العلاقة مع الآخرين في إدارتها للمؤسسة. تناولت الدراسة ستة مفاهيم حول تطوير مهارات القيادة التربوية والتي يطورها مركز القيادة الإبداعية في جامعة جرينسبورو (Greensboro) في كارولينا، وهي: التعامل مع الموظفين الجدد، وإدارة المصاعب، والتعامل مع تغيرات الآخرين، والتعامل مع المشاكل العملية لدى الموظفين، والذكاء المكتسب، والعمل الجماعي. تم تطبيق أداة الدراسة على عينة مكونة من 150 معلماً، موزعين على خمس مناطق تعليمية في ولاية كارولينا الشمالية. خلصت الدراسة إلى نتائج تؤكد على ضرورة إلمام القائد بمفهوم العلاقات الإنسانية كسلوك يتبناه في بيئة العمل، وعليه أن يهتم في البحث عن الجديد في العلاقات الإنسانية؛ ليبقى على اتصال مباشر مع العمليات التجديدية والتطويرية.

وفي الأردن أجرى قرقش (2002) دراسة بعنوان: "فاعلية القيادة الإدارية التربوية في المدارس الثانوية الحكومية من وجهة نظر المديرين والمديرات وفقاً لنظرية هيرسي وبلانشرود". هدفت الكشف عن درجة فاعلية القيادة الإدارية التربوية في المدارس الثانوية الحكومية في الأردن، ومعرفة الأنماط السائدة في هذه المدارس حسب نظرية هيرسي وبلانشرود. تكونت عينة الدراسة من جميع المديرين والمديرات في المدارس الحكومية في منطقتي عمان الأولى والرابعة، استخدمت الأداة التي صممت من قبل هيرسي وبلانشرود في مركز الدراسات القيادية في كاليفورنيا. وقد خلصت نتائج الدراسة إلى أن نمط المشارك هو النمط الأكثر شيوعاً، فاحتل المرتبة الأولى بوسط حسابي 0.64 وانحراف معياري 0.92 ويمارسه 51% من أفراد العينة، تلاه نمط الإبلاغ، ثم نمط التفويض، وأخيراً نمط الإقناع؛ وإلى أن متوسط فاعلية المستجيبين لجميع الفقرات كانت إيجابية ولكن بدرجة متدنية؛ كما خلصت الدراسة إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير الجنس في فاعلية القيادة التربوية في المدارس الحكومية؛ وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير الخبرة في فاعلية القيادة التربوية في المدارس الحكومية.

ولغايات الكشف عن واقع المقدرات القيادية لدى مديري ومديرات المدارس الأساسية والثانوية في الأردن، من وجهة نظر المديرين أنفسهم، أجرت الكلداوي (2003) دراسة بعنوان "القدرات القيادية لمديري المدارس في مديرية تربية منطقة عمان الثالثة في الأردن". تكونت عينة الدراسة من جميع المديرين والمديرات الممثلة لمجتمع الدراسة، والمكون من مديري ومديرات المدارس الأساسية والثانوية في المديرية وبلغ عددهم

- المرونة: درجة مقدرة القائد على تغيير الخطط وتطويرها في الوقت المناسب.

- فهم الآخرين: درجة مقدرة القائد على فهم ديناميكات الجماعة والقوى التي تحكمها، وعلى فهم أفكار الآخرين وتفهم عواطفهم ودوافعهم.

- مبادئ الاتصال: درجة مقدرة القائد على نقل الأفكار إلى الآخرين عن طريق اختيار الكلمات والوسائل المناسبة.

حدود الدراسة

اقتصرت هذه الدراسة على مديري ومديرات المدارس الحكومية التابعة لإدارة التربية والتعليم في المدينة المنورة، كما اقتصرت في موضوعها على فعالية القيادة الإدارية في خمسة محاور (الموضوعية، استخدام السلطة، المرونة، فهم الآخرين، مبادئ الاتصال) وفقاً لاختبار القيادة التربوية الذي أعده مرسى (1998) في نسخته المنقحة. وتتحدد نتائج هذه الدراسة بدرجة استجابة أفراد العينة على أداة الدراسة ودقتها، كما تتحدد النتائج بزمن إجرائها وهو الفصل الدراسي الثاني من العام الدراسي 2010/2011م.

الدراسات السابقة

نظراً لأهمية الدور الذي يقوم به مدير المدرسة كقائد تربوي في تنفيذ البرامج والسياسات التربوية؛ فقد لاقى موضوع البحث في مجال قدرات القيادات الإدارية وفعاليتها في المدارس اقبالاً واضحاً، ذلك من خلال الدراسات والبحوث التي أجريت في هذا المضمار، التي تمكن الباحث من حصر بعض منها، وتم عرضها وفق الآتي:

في دراسة مقارنة لكاسيل وستانديفر (Cassel and Standifer, 2000): حول التطور القيادي لدى مديري مدارس ثانوية يمتلكون خبرات ومديري مدارس جدد، هدفت إلى تقييم القدرات القيادية لدى مديري المدارس في الحالتين. تكونت عينة الدراسة من 171 مديراً ومديرة منهم 32 مديراً، و139 مديرة تراوحت أعمارهم بين (21 - 56) سنة، تم استخدام مقياس تقييم القدرة الذي تم تطويره من قبل الباحثين، لقياس قدرات المديرين في مجال اتخاذ القرار، والعلاقات الإنسانية، وفهم الآخرين، والمواءمة. خلصت نتائج الدراسة إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية في القدرة على اتخاذ القرار تعزى إلى متغير الجنس ولصالح المديرات، وإلى عدم وجود دلالة إحصائية في مستوى القدرات لدى المديرين والمديرات ترجع إلى العمر أو الخبرة.

ومن أجل تعرف علاقة القائد التربوي بالآخرين أجرى داير

المدارس.

ومن أجل تعرف القدرات القيادية لدى مديري المدارس الثانوية العامة بدولة الكويت من وجهة نظر المعلمين، وأثر متغيرات (الجنس، المؤهل، الخبرة، التخصص) على هذه المقدرات، أجرى العتيبي (2007) دراسة بعنوان: "القدرات القيادية لدى مديري المدارس الثانوية العامة في دولة الكويت كما يراها المعلمون". وقد تكونت عينة الدراسة من (770) معلماً ومعلمة، طبقت عليهم أداة خاصة لقياس القدرات القيادية، اشتملت على (46) فقرة، بعد أن تم التحقق من صدقها وثباتها. وقد توصلت الدراسة إلى أن المقدرات القيادية لدى مديري المدارس الثانوية العامة كانت مرتفعة في مجالات اتخاذ القرارات، التقييم والتقييم، التخطيط، وتنظيم العمل، ومتوسطة في مجال الرقابة والتوجيه، وشكلت المقدرات القيادية المتعلقة باتخاذ القرارات أعلى درجة بالنسبة للمقدرات القيادية. كما توصلت الدراسة إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية في اختلاف المقدرات القيادية تعزى لمعتبر المؤهل العلمي، لصالح المعلمين الحاصلين على الماجستير والدكتوراه؛ وإلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية في اختلاف المقدرات القيادية في مجالات التخطيط والرقابة والتوجيه، والقويم والتقييم، والمقدرات الكلية لمديري المدارس الثانوية العامة تعزى لمتغير الجنس ولصالح الذكور. في حين لم تجد الدراسة فروقاً في مجال اتخاذ القرارات وتنظيم العمل؛ ووجدت فروق ذات دلالة إحصائية في المقدرات القيادية لمديري المدارس تعزى لمتغير الخبرة ولصالح المعلمين ذوي الخبرة (5-10) سنوات، والخبرة الأكثر من 16 سنة؛ وكذلك وُجدت فروق ذات دلالة إحصائية في اختلاف المقدرات القيادية للمجالات: التخطيط والرقابة والتوجيه، والقويم والتقييم، والمقدرات القيادية الكلية لمديري المدارس تعزى للتخصص ولصالح المعلمين الاختصاصات الإنسانية. في حين لم تجد الدراسة فروق في مجال تنظيم العمل.

وللتعرف على المقدره القيادية في الفلبين أجرى سندھفاد (Sindhvad, 2009) دراسة بعنوان: "مديري المدارس كقادة تربويين: بناء القدرات القيادية في المدارس الفلبينية". هدفت الدراسة تعرف العوامل التي تحدد قدرة المديرين على دعم التعليم في مراحله الأولى، من وجهة نظر مديري المدارس الفلبينية في مجالات الرقابة والتطوير المهني وغرف مصادر التعلم، كما هدفت إلى قياس كفاءة المديرين في دعم التعليم داخل الغرفة الصفية. تكونت عينة الدراسة من مديري المدارس الذين أكملوا برنامج تدريب القيادة التربوية وعددهم 1110. أشارت النتائج إلى أن مديري المدارس الفلبينية يعتقدون أن

(128) مديراً ومديرة. استخدمت الدراسة أداة لقياس المقدرات القيادية للمدير والذي يحتوي على (47) مقدره قيادية، وتم استخراج دلالات الثبات والصدق له، وطبق المقياس على أفراد العينة وتم استخراج درجة لكل مدير تمثل قدرته على امتلاك كل مقدره من المقدرات المقاسة، وكذلك درجة امتلاكه للمجالات التي تقع بها هذه المقدرات وهي: الموضوعية، ممارسة الصلاحيات، والمرونة، والعلاقات الإنسانية، ومبادئ الاتصال، واتخاذ القرارات. وقد توصلت نتائج الدراسة إلى أن 12 مقدره من المقدرات المقاسة زادت نسبة الامتلاك لها لدى أفراد العينة عن 80%، وأن 17 مقدره من هذه المقدرات كانت نسبة الامتلاك لها أقل من 30%. كما أشارت النتائج إلى أن مجال الموضوعية احتل المرتبة الأعلى بنسبة امتلاك 74.22%، وفي المرتبة الأدنى جاء مجال العلاقات الإنسانية بنسبة 44.42%. كما أشارت النتائج إلى وجود أثر ذي دلالة إحصائية لمتغير الجنس في مجال ممارسة الصلاحيات ومجال اتخاذ القرارات. كما وجدت الدراسة أثر لمتغير المرحلة الدراسية في مجال العلاقات الإنسانية والقدرات ككل.

وفي ذات الإطار، أجرى علوي (2004) دراسة في اليمن بعنوان "القدرة على القيادة التربوية لدى مديري المدارس الأساسية ومديراتها في محافظة عدن". طبقت الدراسة على عينة من مديري ومديرات المدارس الأساسية والبالغ عددهم (42) مديراً ومديرة، استخدم فيها اختبار المقدره على القيادة التربوية للدكتور محمد منير مرسى. توصلت الدراسة إلى أن مستوى المقدره على القيادة التربوية لمديري ومديرات المدارس الأساسية بشكل عام يقع عند مستوى مقبول. أما من ناحية المجالات فقد حصلت الموضوعية والمرونة لمديري ومديرات تلك المدارس على مستوى مقبول تلاها مجال فهم الآخرين ثم مجال مبادئ الاتصال وأخيراً مجال استخدام السلطة وكلها في مستوى المقبول. كما أشارت الدراسة إلى عدم وجود فروق ذات دالة إحصائية في مقدره مديري ومديرات المدارس الأساسية على القيادة التربوية من حيث الجنس.

أما في الولايات المتحدة الأمريكية فقد أجرى رشتير (Richter, 2006) دراسة هدفت الكشف عن العلاقة بين المهارات القيادية للمديرين ودعمهم السلوك الإيجابي والرضا الوظيفي للعاملين في ولاية ميسوري الأمريكية. وقد تم تطوير استبانة لقياس القدرات القيادية وزعت على 725 من المديرين والمعلمين في ولاية ميسوري، وخلصت الدراسة إلى نتائج منها: أن المديرين يمتلكون قدرًا كبيراً من المهارات القيادية، وأن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين المهارات القيادية للمديرين ودعمهم للسلوك الإيجابي والرضا الوظيفي للعام 2012لين في

(العتيبي، 2007). في حين تناولت بعض الدراسات واقع القدرات القيادية لمديري المدارس وعلاقتها ببعض المتغيرات مثل دراسة داير (Dyer, 2001)، ودراسة رشتير (Richter, 2006) ودراسة (الكلاي، 1430). وركزت دراسات أخرى على فاعلية القيادة الإدارية مثل دراسة (قرقش، 2002)، ودراسة سندھفاد (Sindhvad, 2009). فالدراسة الحالية اتفقت في موضوعها مع الدراسات التي تناولت فاعلية القيادة الإدارية والدراسات التي تناولت القدرات القيادية لدى المديرين والمديرات، واختلفت مع الدراسات التي تناولت القدرات القيادية وعلاقتها مع بعض المتغيرات.

ومن حيث منهج الدراسة والأداة، اتفقت هذه الدراسة مع معظم الدراسات السابقة في استخدام المنهج الوصفي المسحي أو التحليلي، واتفقت مع عدد من الدراسات في تطبيق اختبار لقياس القدرات القيادية مثل دراسة كاسيل وستانديفر (Cassel and Standifer, 2000) ودراسة (الكدراري، 2003)، ودراسة (علوي، 2004).

أما من حيث المجالات فانفقت الدراسة الحالية مع دراسة (الكدراري، 2003)، ودراسة (علوي، 2004)، ودراسة (الكلاي، 2011) في مجالاتها الست التالية: الموضوعية، واستخدام السلطة، والمرونة، والشعور بالإنتاج، وفهم الآخرين، ومعرفة مبادئ الاتصال. واختلفت مع دراسة (قرقش، 2002)، ودراسة داير (Dyer, 2001)، ودراسة كاسيل وستانديفر (Cassel and Standifer, 2000)، ودراسة رشتير (Richter, 2006)، ودراسة سندھفاد (Sindhvad, 2009).

واختلفت الدراسة الحالية مع عدد من الدراسات التي تناولت المديرين والمعلمين كعينة للدراسة مثل دراسة (الكلاي، 2011)، ودراسة رشتير (Richter, 2006)، واختلفت كذلك مع الدراسات التي تناولت المعلمين كعينة للدراسة مثل دراسة داير (Dyer, 2001)، ودراسة (العتيبي، 2007)، واتفقت مع باقي الدراسات التي تناولت المديرين والمديرات كعينة للدراسة مثل دراسة سندھفاد (Sindhvad, 2009)، ودراسة كاسيل وستانديفر (Cassel and Standifer, 2000)، ودراسة (قرقش، 2002)، ودراسة (الكدراري، 2003)، ودراسة (علوي، 2004).

تميزت الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة في اختيارها بيئة لم تطبق فيها مثل هذه الدراسات، فالمدارس في المدينة لم يُطبق فيها مثل هذه الدراسة على مستوى مديري ومديرات المدارس، غير أن دراسة (الكلاي، 2011) تناولت البيئة ذاتها، لكنها طبقت الدراسة على المدارس الثانوية للبنين دون البنات، وتناولت قدرات المديرين من وجهة نظر المعلمين وعلاقتها برضا الوظيفي.

مقدرتهم على دعم المعلمين من خلال الإشراف التعليمي والتطوير المهني يعتمد على مدى قناعتهم بأنها ستحدث فرقاً في التدريس في الفصول الدراسية، وفي مستوى الرقابة، والوقت الذي يقضيه في إدارة التعليمات، ودرجة الرضا الوظيفي؛ وأن تصوراتهم حول مقدرتهم على دعم المعلمين من خلال موارد الفصول الدراسية تعتمد فقط على مستوى الرقابة وقناعتهم في إمكانية أن تحدث فرقاً في غرفة الصف؛ وأن تصورات المديرين حول فعالية التعليمات التي يتم تزويد المدرسين بها داخل الغرفة الصفية تعتمد على قناعتهم وقناعة مدرسيهم في توجيه الطلبة للتحصيل الأفضل؛ كما أشارت النتائج إلى عدم وجود فروقات بين معتقدات المديرين حول مقدرتهم على دعم المعلمين، ومعتقداتهم حول فعالية الإشراف التعليمي قد تعزى إلى العوامل الديموغرافية؛ وأن 75% من المديرين عزو مقدرتهم على دعم المعلمين إلى التدريب العملي الذي تلقوه.

وأجرى الكلاي (2011) دراسة في المدينة المنورة بعنوان " القدرات القيادية للمديرين وعلاقتها بالرضا الوظيفي للمعلمين في المدارس الثانوية الحكومية للبنين في المدينة المنورة". هدفت تعرف القدرات القيادية للمديرين والرضا الوظيفي للمعلمين، والكشف عن العلاقة بين القدرات القيادية للمديرين والرضا الوظيفي للمعلمين، إضافة إلى الكشف عن الفروق بين آراء المديرين والمعلمين حول القدرات القيادية للمديرين والرضا الوظيفي للمعلمين. وقد تكونت عينة الدراسة من 360 من المديرين والمعلمين، استجاب منهم 260 فرداً بنسبة 73.44% من عينة الدراسة. ولتحقيق أهداف الدراسة استخدم المنهج الوصفي التحليلي، وطبقت أداتان: الأولى اختبار محمد منير مرسي لقياس القدرات القيادية، والثانية إستبانة الرضا الوظيفي متضمنة 50 فقرة. توصلت الدراسة إلى جملة من النتائج من أبرزها: جاء مستوى القدرات القيادية للمديرين حسب رأيهم بدرجة متوسطة، بينما جاءت ضعيفة من وجهة نظر المعلمين؛ وأن المديرين والمعلمين رأوا أن مستويات الرضا الوظيفي للمعلمين متوسطة. كما توصلت الدراسة إلى وجود علاقة بين القدرات القيادية للمديرين والرضا الوظيفي للمعلمين، وأن هناك فروق ذات دلالة بين آراء المديرين والمعلمين لصالح المديرين؛ بينما لا توجد فروق ذات دلالة بين آراء المديرين والمعلمين حول الرضا الوظيفي للمعلمين.

وباستعراض الدراسات السابقة تبين أن الدراسة الحالية تتفق مع الدراسات السابقة في أوجه، وتختلف عنها في أوجه أخرى. فمن حيث الموضوع تناولت بعض الدراسات السابقة واقع القدرات القيادية لدى مديري ومديرات المدارس مثل دراسة (الكدراري، 2003)، ودراسة (علوي، 2004)، ودراسة

مجتمع الدراسة وعينتها

تكون مجتمع الدراسة من جميع مديري ومديرات المدارس في إدارة التربية والتعليم بالمدينة المنورة وعددهم (1141) مديراً ومديرة، بواقع (495) مديراً و(646) مديرة. أما عينة الدراسة فتكونت من (114) مديراً ومديرة، تم اختيارهم بالطريقة القصدية للإجابة عن مقياس قدرات القيادة، ويوضح الجدول (1) وصفاً لخصائص أفراد العينة وفق متغيرات الدراسة.

الطريقة والإجراءات

منهج الدراسة

تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي لمناسبته لأغراض الدراسة المتمثلة في تعرف فعالية القيادة الإدارية لدى مديري ومديرات المدارس في المدينة المنورة.

الجدول (1)

وصف لخصائص أفراد عينة الدراسة وفقاً لمتغيراتها

المتغير	فئات المتغير	العدد	النسبة المئوية
جنس المدير	ذكر	51	59.3
	أنثى	35	40.7
	الكلي	86	100.0
الخبرة	خمسة فأقل	19	22.1
	أكبر من 5 وأقل أو يساوي 10	35	40.7
	أكبر من 10	32	37.2
المؤهل التعليمي	الكلي	86	100.0
	دبلوم	9	10.5
	بكالوريوس	44	151.
	بكالوريوس مع دبلوم عالي	24	27.9
	دراسات عليا	9	10.5
التخصص	الكلي	86	100.0
	علمي	30	34.9
	ادبي	56	65.1
موقع المدرسة	الكلي	86	100.0
	داخل المدينة	54	62.8
	خارج المدينة	32	37.2
	الكلي	86	100.0

ويتضمن 50 سؤالاً موزعة على خمسة مجالات متساوية، كل مجال منها يقيس جانباً من جوانب القدرة على القيادة وهذه المجالات هي: الموضوعية، استخدام السلطة، المرونة، فهم الآخرين، معرفة مبادئ الاتصال. وقد تم التعامل مع أداة الدراسة وتصحيح فقراتها وفق مفتاح التصحيح الذي أعده صاحب الاختبار؛ وبالتالي يكون لكل سؤال إجابة واحدة، فإذا كانت صحيحة تأخذ درجة واحدة وإذا كانت غير صحيحة تأخذ صفراً، وتجمع الإجابات الصحيحة لكل مستجيب، ليحصل على درجة من خمسين.

أداة الدراسة

تكونت أداة الدراسة من قسمين: الأول تكون من معلومات عامة شملت الجنس (ذكر، أنثى)، موقع المدرسة (داخل المدينة، خارجها)، الخدمة الإدارية (5 سنوات فأقل، أكثر من 5 حتى 10، وأكثر من 10)، المؤهل العلمي (دبلوم سنتين، بكالوريوس، بكالوريوس ودبلوم عالي، ماجستير ودكتوراه)، والتخصص (علمي، أدبي). أما الثاني فتكون من اختبار القيادة التربوية المقتن، الذي أعده الدكتور محمد منير مرسي،

صدق الأداة

ثبات الأداة
من أجل التحقق من ثبات الأداة، تم تطبيق معادلة كرونباخ ألفا، وكان معامل الثبات الكلي (0.93) وهي قيمة مقبولة لأغراض الدراسة، والجدول (2) يوضح هذه القيمة، إضافة لقيم معامل الثبات على مستوى المجالات الخمس.

مع أن الأداة المستخدمة في الدراسة اختبار مقنن، تم تجربتها في البيئة العربية، إلا أنه تم التحقق من صدق محتواها من خلال عرضها على مجموعة من المحكمين المختصين في مجال الإدارة التربوية من أساتذة الجامعات السعودية، بلغ عددهم ستة محكمين، واتفق المحكمون على جميع فقراتها الخمسين والموزعة على خمسة مجالات.

الجدول (2)

معامل كرونباخ الفا لحساب معامل ثبات لأبعاد الدراسة

معامل الثبات	الأبعاد
0.83	الموضوعية
0.88	استخدام السلطة
0.88	المرونة
0.91	فهم الآخرين
0.90	معرفة مبادئ الاتصال
0.93	الكلي

وحيث أن هذه الدراسة تهدف تعرف فعالية القيادة الإدارية لدى مديري ومديرات المدارس الحكومية التابعة لإدارة التربية والتعليم في المدينة المنورة؛ فقد حاولت تحقيق ذلك من خلال الإجابة عن أسئلة الدراسة على النحو الآتي:

النتائج المتعلقة بالإجابة عن السؤال الأول: ما درجة فعالية القيادة الإدارية لدى مديري ومديرات المدارس الحكومية التابعة لإدارة التربية والتعليم بالمدينة المنورة؟

للإجابة عن هذا السؤال تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، لاستجابات أفراد عينة الدراسة على مقياس القيادة الإدارية، وذلك حسب المستوى الكلي للدراسة ومستوى مجالاتها الخمس، والجدول (3) يوضح النتائج المتعلقة بذلك.

المعالجة الإحصائية

للإجابة عن أسئلة الدراسة وتعرف درجة الفاعلية تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، وللكشف فيما إذا كانت الفروق بين المتوسطات الحسابية دالة إحصائياً وفقاً لمتغيرات الدراسة، تم استخدام تحليل التباين المتعدد (Multiple ANOVA).

عرض نتائج الدراسة ومناقشتها

لتسهيل عرض النتائج وتفسيرها، تم تحديد المستويات التالية لدرجة الفاعلية: درجة فاعلية مرتفعة للمتوسطات 66% فأكثر، ودرجة فاعلية متوسطة للمتوسطات 33% فأكثر حتى 66%، ودرجة فاعلية منخفضة للمتوسطات الأقل من 33%.

الجدول (3)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة فاعلية القيادة الإدارية من وجهة نظر مديري ومديرات المدارس الحكومية بالمدينة المنورة

الأبعاد	الرتبة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الفاعلية
فهم الآخرين	1	0.73	0.19	مرتفعة
الموضوعية	2	0.59	30.2	متوسطة
استخدام السلطة	3	0.51	70.1	متوسطة
معرفة مبادئ الاتصال	4	0.45	10.2	متوسطة
المرونة	5	0.42	70.1	متوسطة
الكلي	-	0.54	0.13	متوسطة

الجدول (4)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات عينة الدراسة لمجال الموضوعية مرتبة تنازلياً

الرتبة	رقم الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الفاعلية
1	9	0.84	0.37	مرتفعة
2	5	0.78	20.4	مرتفعة
3	8	0.77	30.4	مرتفعة
4	7	0.72	0.45	مرتفعة
5	1	0.64	0.48	متوسطة
6	2	0.59	0.49	متوسطة
7	3	0.56	0.50	متوسطة
8	6	0.48	0.50	متوسطة
9	4	0.29	60.4	ضعيفة
10	10	0.24	0.43	ضعيفة
-	-	0.59	30.2	متوسطة

أفكار الآخرين، وتفهم عواطفهم ودوافعهم، وبالتالي جاءت استجاباتهم على مجال فهم الآخرين بدرجة مرتفعة. وقد يعزى ذلك إلى الجو الإيماني والروحاني الذي عايشه أهل المدينة منذ أربعة عشر قرناً وما زالوا يتعايشونه.

ويمكن الاستفادة من نتائج الدراسة في مجملها، بأنها تتطلب الاسراع في ايجاد برامج تدريبية علاجية لتحد من القصور في امتلاك القدرات اللازمة التي من المفترض أن يمتلكها المدير كقائد تربوي في المدارس.

ويلاحظ أن نتائج الدراسة في هذه الجزئية تتفق ودراسة (علوي، 2004)، حيث جاءت تقديرات مديري المدارس بدرجة موافقة مقبولة مقابل درجة موافقة متوسطة في هذه الدراسة، بينما اختلفت مع دراسة (العتيبي، 2007) التي جاءت تقديرات عينة الدراسة لقدرات المديرين بدرجة مرتفعة.

أما تقديرات مديري ومديرات المدارس الحكومية التابعة لإدارة التربية والتعليم بالمدينة المنورة لدرجة فعالية القيادة الإدارية، لكل مجال من مجالات أداة الدراسة الخمس، فسيتم عرضها على النحو الآتي.

مجال الموضوعية

يبين الجدول (4) أن المتوسط العام لتقديرات مديري ومديرات المدارس لمجال الموضوعية، كأحد مجالات القيادة الإدارية جاء بدرجة متوسطة، وبمتوسط حسابي بلغ (0.59) وانحراف معياري (0.23).

أما على مستوى فقرات ذات المجال، فقد احتلت الفقرة (9)،

يبين الجدول (3) أن المتوسط الحسابي لتصورات مديري ومديرات المدارس الحكومية التابعة لإدارة التربية والتعليم بالمدينة المنورة لدرجة فعالية القيادة الإدارية جاء على المستوى الكلي بدرجة متوسطة، حيث بلغ المتوسط الكلي (0.54) بانحراف معياري (0.13). أما على مستوى كل مجال من مجالات القيادة الإدارية الخمس، فقد احتل مجال "فهم الآخرين" المرتبة الأولى بمتوسط حسابي مقداره (0.73) وبدرجة موافقة مرتفعة، وجاء بالمرتبة الثانية مجال "الموضوعية" بمتوسط حسابي (0.59) وبدرجة موافقة متوسطة، ثم جاء مجال "استخدام السلطة" بالمرتبة الثالثة وبمتوسط حسابي (0.51) ودرجة موافقة متوسطة، تلاه مجال "معرفة مبادئ الاتصال" بمتوسط حسابي (0.45) ودرجة موافقة متوسطة، وفي المرتبة الخامسة والأخيرة جاء مجال "المرونة" بمتوسط حسابي (0.42) ودرجة موافقة متوسطة أيضاً.

وهذه إشارة إلى أن عامة المديرين ليس لديهم فعالية قيادية في إدارتهم، ولا يستطيعون تحقيق أهدافهم بما يتوفر لديهم من موارد وإمكانات، وقد يعزى ذلك إلى عدم مقدرة مديري المدارس على رؤية الأشياء من وجهة نظر عامة أكثر منها شخصية، بما يؤكد أن قرارات المديرين تتأثر بمؤثرات خارجية. كما قد يعزى السبب إلى عدم مقدرة المديرين على استخدام السلطة الممنوحة لهم بطريقة صحيحة وفي الموقف المناسب، إضافة إلى أنهم لا يمتلكون المرونة لتغيير الخطط وتطويرها في الوقت المناسب، وافتقارهم إلى المقدرة على نقل الأفكار إلى الآخرين عن طريق اختيار الكلمات والوسائل المناسبة. غير أن مديري المدارس كفئة مستهدفة في المدينة المنورة تميزت بفهم

حسابي (0.24) ودرجة موافقة ضعيفة. يلاحظ عدم حرص المديرين على تضييع أوقاتهم فيما يدور بين المرؤسين، فيما يتعلق ببعض السلوكيات المتبادلة بينهم، وليس لها صلة بالعمل. وقد يعزى ذلك إلى أن بعض المديرين يحاولون الاستفادة من المرؤسين في الحصول على معلومات تفيدهم في عملهم، وذلك من خلال عدم الاهتمام بسماع غير المفيد منهم، وتوجيههم للتركيز على ما يتصل بالمهمة أو العمل الذي يقومون به.

مجال استخدام السلطة

يبين الجدول (5) أن المتوسط العام لتقديرات مديري ومديرات المدارس لمجال استخدام السلطة، كأحد مجالات القيادة الإدارية جاء بدرجة متوسطة، وبمتوسط حسابي بلغ (0.51) وانحراف معياري (0.17).

الجدول (5)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات عينة الدراسة لمجال استخدام السلطة مرتبة تنازلياً

الرتبة	رقم الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الفاعلية
1	16	0.85	0.36	مرتفعة
2	19	0.72	0.45	مرتفعة
3	20	0.70	0.46	مرتفعة
4	17	0.69	0.47	مرتفعة
5	18	0.48	0.50	متوسطة
6	15	0.41	0.49	متوسطة
7	11	0.40	0.49	متوسطة
8	14	0.36	0.48	متوسطة
9	13	0.30	0.46	ضعيفة
10	12	0.21	10.4	ضعيفة
-	-	0.51	70.1	متوسطة

في الإدارة، والتأني في اتخاذ بعض القرارات، كلها تشير إلى أن تدريب القيادات المساعدة للمدير في المنظمة، والتعاون معها ومنحها السلطة والمسؤولية والثقة، يسهم بشكل أو بآخر في حل المشكلات والتغلب على أسبابها.

في حين جاء بالمرتبة الاخيرة الفقرة رقم (12) والتي تتعلق بـ "تصرف مدير المدرسة عندما يقدم له أحد المرؤسين التماساً موقفاً عليه من الجميع يطلبون فيه منه العدول عن قرار اتخذه لمعالجة موقف ما، بأن يتمشى مع الالتماس ويأخذ به باعتباره رأى المجموعة" بمتوسط حسابي (0.21)، وبدرجة موافقة ضعيفة. تبين هذه النتيجة ضعفاً في قدرات المديرين في

التي تتعلق بـ "تصرف المدير عندما ينتقد أحد مرؤسيه، طريقة علاجه لإحدى مشكلات العمل، بمحاولة الإستفادة من النقد الموجه له" المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (0.84) وبدرجة موافقة مرتفعة. وتظهر هذه النتيجة حرص المديرين على الاستفادة من منتقديهم فيما يخص مشكلات العمل، وهذا مؤشر على اهتمامهم بتحديد البعد الشخصي أثناء معالجتهم للقضايا المتعلقة بالعمل، وعدم استجابتهم للمؤثرات الخارجة التي قد تؤثر في قراراتهم، وإدارياً قد يُحسب هذا التصرف لصالح المديرين، وقد يدل بشكل واضح على مستوى الشفافية والمسؤولية التي يتعامل بها مديري المدارس في المدينة المنورة مع العاملين معهم.

في حين جاءت الفقرة (10) المتعلقة بـ "تصرف المدير عندما يعيب أحد مرؤسيه زميلاً آخر بسلوك لا يتصل بالعمل، بأن يفهمه أن هذا الكلام لا يعنيه" بالمرتبة الاخيرة، وبمتوسط

أما على مستوى الفقرات، فقد احتلت الفقرة رقم (16)، المتعلقة بـ "قدرة مدير المدرسة على التعامل مع مشكلة التلاميذ الذين يتأخرون عن الحصة الأولى في الصباح، بأن يحاول تعرف أسباب التأخر والتغلب عليها" المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ (0.85) وبدرجة موافقة مرتفعة. وتظهر هذه النتيجة بشكل أو بآخر الاهتمام الذي يوليه المديرون بمشكلة من المشكلات التي تواجه الإدارة المدرسية، وآلية التعامل معها من خلال استخدام السلطات والصلاحيات الممنوحة لهم بطريقة سليمة، ويؤكد هذا الاهتمام استجابات أفراد العينة على الفقرات 17، 19، 20، بدرجة موافقة مرتفعة؛ فتفويض السلطة، والحزم

استخدام السلطات والصلاحيات الممنوحة له في بعض القضايا التي تعالج موقفاً ما في العمل، وفي سلوكيات بعض المرؤوسين خارج العمل. وهذا مؤشر على أن المديرين لا يرغبون في تدخل المرؤوسين في شؤون أعمالهم الإدارية. يتبين من الجدول (6) أن المتوسط العام لتقديرات مديري ومديرات المدارس لمجال المرونة، كأحد مجالات القيادة الإدارية جاء بدرجة متوسطة، وبمتوسط حسابي بلغ (0.42) وانحراف معياري (0.117).

الجدول (6)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات عينة الدراسة لمجال المرونة مرتبة تنازلياً

الرتبة	رقم الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الفاعلية
1	26	0.84	0.37	مرتفعة
2	29	0.72	0.45	مرتفعة
3	24	0.64	0.48	متوسطة
4	30	0.51	51.0	متوسطة
5	21	0.28	0.45	ضعيفة
6	28	0.26	40.4	ضعيفة
7	25	0.25	0.43	ضعيفة
8	27	0.24	0.43	ضعيفة
9	22	0.24	0.43	ضعيفة
10	23	0.20	0.40	ضعيفة
-	-	0.42	70.1	متوسطة

الوزارة التريث قليلاً حتى يرتب الأمر"، بمتوسط حسابي (0.20)، وبدرجة موافقة ضعيفة. مؤشر واضح على فجوة بين المديرين والإدارات العليا، تجعل من المدير شخص غير قادر على استخدام قدراته في تغيير خطته أو تطويرها، وقد يعزى ذلك إلى أن أغلب المديرين تنقصهم المهارة في التعامل مع ما هو جديد وطارئ، ويمكن التغلب على ذلك من خلال عقد دورات متخصصة في اكسابهم مثل هذه المهارات.

مجال فهم الاخرين

يبين الجدول (7) أن المتوسط العام لتقديرات مديري ومديرات المدارس لمجال فهم الاخرين، كأحد مجالات القيادة الإدارية جاء بدرجة مرتفعة، وبمتوسط حسابي بلغ (0.73) وانحراف معياري (0.19).

الجدول (7)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات عينة الدراسة لمجال فهم الاخرين مرتبة تنازلياً

الرتبة	رقم الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الفاعلية
1	33	0.90	10.3	مرتفعة
2	38	0.84	0.37	مرتفعة
3	37	0.84	0.37	مرتفعة

أما الفقرات ذات الصلة بمجال المرونة، فقد احتلت الفقرة رقم (26)، المتمحورة حول "تقبل الرؤساء تغيير أساليب العمل، بأن يتقبلوا التغيير ما دام يصب في مصلحة العمل"، المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (0.84) وبدرجة موافقة مرتفعة. تظهر هذه النتيجة قناعة المديرين وقدرتهم على تغيير الخطط وتطويرها في الوقت المناسب، بما يخدم مصلحة العمل، وهذا بالطبع قد يقود إلى تغيير قرارات أتخذت كما ورد في الفقرة 29 التي أحيب عليها بدرجة موافقة مرتفعة والتي تؤكد بأن المديرين لديهم من المرونة ما يجعلهم يعيدون النظر في أي قرار إذا وجد ما يبرر ذلك.

في حين جاءت بالمرتبة الاخيرة الفقرة رقم (23) والتي تدور حول "موقف مدير المدرسة عندما تبلغه الوزارة بأنها سترسل لمدرسته أجهزة حديثة ذات حجم كبير، فإن عليه أن يطلب من

مرتفعة	0.39	0.81	40	4
مرتفعة	0.40	0.80	32	5
مرتفعة	20.4	0.78	36	6
مرتفعة	0.46	0.70	31	7
مرتفعة	0.47	0.67	39	8
متوسطة	0.50	0.56	35	9
متوسطة	500.	0.43	34	10
مرتفعة	0.19	0.73	-	-

حاول أحدهم بالتقرب منه، فإن عليه أن يوجهه إلى أعمال تظهر كفاعته في العمل" بمتوسط حسابي (0.43) وبدرجة موافقة متوسطة. وهذه قد تكون إشارة إلى أن مديري المدارس ومديراتها في المدينة المنورة لا يمتلكون مهارة كافية في القدرة على فهم ديناميكيات الجماعة والقوى التي تحكمها، كونهم لم يستطيعوا توجيه هذه الفئة من العاملين نحو ما يشغلهم ويظهر كفاعتهم في العمل الموكول إليهم، وبالتالي كانت تصرفاتهم نحو العاملين المتسلفين والعاملين الجدد بدرجة فاعلية متوسطة كما أظهرت الفقرتين 34، 35 في الجدول (7).

مجال معرفة مبادئ الاتصال

يبين الجدول (8) أن المتوسط العام لتقديرات مديري ومديرات المدارس لمجال معرفة مبادئ الاتصال، كأحد مجالات القيادة الإدارية جاء بدرجة متوسطة، وبمتوسط حسابي بلغ (0.45) وانحراف معياري (0.21).

أما على مستوى الفقرات، فقد احتلت الفقرة رقم (33) والمتعلقة بـ "أساليب مواجهة المدير للخلافات التي تحدث بين الأفراد في مجال العمل والعمل على علاجها، فإن عليه أن يحاول تعرف تلك الأسباب لعلاجها" المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ (0.90) وبدرجة موافقة مرتفعة. يلاحظ أن القدرات المرتفعة لدى مديري ومديرات مدارس المدينة المنورة في أساليب التعامل مع الآخرين وحل الخلافات، واضحة في درجة الموافقة المرتفعة لثماني فقرات من أصل عشرة، كما هو مبين في الجدول (7) أعلاه. وقد يعزى ذلك إلى طبيعة أهل المدينة بعامة وطبيعة العاملين في قطاع التعليم فيها بخاصة من خلال تأثرهم ومعايشتهم للأنفاس الأيمانية والروحانية التي تكتنف قاطني المدينة المنورة. وتربوياً ربما يعزى الأمر إلى حرص بعض مديري المدارس ومديراتها واقتناعهم بأهمية رفع مستوى علاقاتهم الإنسانية مع العاملين من أجل تحقيق الأهداف التربوية المرجوة.

في حين جاءت بالمرتبة الأخيرة الفقرة رقم (34) والتي تدور حول "تصرف مدير المدرسة حيال المترلفين من المسؤولين إذا

الجدول (8)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات عينة الدراسة لمجال مبادئ الاتصال مرتبة تنازلياً

الرتبة	رقم الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الفاعلية
1	48	0.73	0.45	مرتفعة
2	43	0.63	0.49	متوسطة
3	50	0.59	0.49	متوسطة
4	46	0.56	0.50	متوسطة
5	41	0.55	0.50	متوسطة
6	49	0.51	0.50	متوسطة
7	45	0.27	0.45	منخفضة
8	42	0.23	0.43	منخفضة
9	44	0.23	0.43	منخفضة
10	47	0.20	0.40	منخفضة

متوسطة	0.21	0.45	-	-
--------	------	------	---	---

كما أظهرت الفقرات 43، 50، 46، 41، 49، 45، 42، 44، 47 ذلك في الجدول (8)، إذ جاءت استجاباتهم بدرجة موافقة متوسطة ومنخفضة.

النتائج المتعلقة بالإجابة عن السؤال الثاني: هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين فعاليات القيادة الإدارية لدى مديري ومديرات المدارس الحكومية التابعة لإدارة التربية والتعليم بالمدينة المنورة تعزى لكل من الجنس، مدة الخدمة الإدارية، مستوى المؤهل العلمي، موقع المدرسة، التخصص؟
للإجابة على هذا السؤال تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات فعاليات القيادة الإدارية لدى مديري ومديرات المدارس الحكومية التابعة لإدارة التربية والتعليم بالمدينة المنورة على المستوى الكلي وفقاً لمتغيرات الدراسة (الجنس، مدة الخدمة الإدارية، مستوى المؤهل العلمي، موقع المدرسة، والتخصص) كما هو موضح جدول (9).

الجدول (9)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفاعلية القيادة الإدارية من وجهة نظر العينة وفقاً لمتغيرات الدراسة (الجنس، مدة الخدمة الإدارية، مستوى المؤهل العلمي، موقع المدرسة، التخصص)

المتغير	فئات المتغير	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
الجنس	ذكور	0.60	0.09
	إناث	0.46	0.15
مدة الخدمة الإدارية	خمسة فأقل	0.58	0.14
	أكبر من 5 وأقل أو يساوي 10	0.50	0.15
مستوى المؤهل	أكبر من 10	0.56	0.10
	دبلوم	0.46	0.13
	بكالوريوس	0.52	0.51
	بكالوريوس مع دبلوم عالي	0.58	0.09
موقع المدرسة	دراسات عليا (ماجستير ودكتوراه)	0.62	0.09
	داخل المدينة	0.59	0.09
التخصص	خارج المدينة	0.45	0.15
	علمي	0.59	0.21
	أدبي	0.51	40.1

لمتغيرات الدراسة (الجنس، مدة الخدمة الإدارية، مستوى المؤهل العلمي، موقع المدرسة، التخصص). وتشير النتائج الظاهرة إلى أن المديرين أكثر فاعلية في القيادة الإدارية من المديرات، وقد يعزى ذلك إلى أن المديرين في المدينة المنورة أكثر

وعلى مستوى الفقرات احتلت الفقرة (48) التي تتعلق بـ "برأي مدير المدرسة فيما يتعلق بالاجتماعات العامة، فعلى المدير أن يؤمن بأهمية اللقاءات مع العاملين من حين لآخر كونها تزيد المودة بين الإدارة والعاملين وتساعد على سير العمل بانتظام"، المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (0.73) وبدرجة موافقة مرتفعة. في حين جاءت بالمرتبة الأخيرة الفقرة (47) التي تتمحور حول "تصرف مدير المدرسة عندما يشككي له تلاميذ أحد الفصول بأن أحد المدرسين لا يفهمون شرحه، فإن عليه أن يناقش يعالج الموقف بمناقشته مع المدرس والتلاميذ" بمتوسط حسابي (0.20) وبدرجة موافقة منخفضة. تشير هذه النتيجة إلى حاجة المديرين ورغبتهم في عقد الاجتماعات لنقل أفكارهم وتعليماتهم إلى العاملين معهم، وبالتالي عبروا عنها بدرجة فاعلية مرتفعة، وقد يعزى ذلك إلى ضعف مهارتهم في قدرة تواصلهم مع الآخرين سواء أكانوا مسؤولين في إدارات التعليم أم معلمين أم أولياء أمور أم طلبة،

تشير البيانات الواردة في الجدول (9) إلى وجود فروق ظاهرية في المتوسطات الحسابية لتقديرات أفراد عينة الدراسة لفاعلية القيادة الإدارية من قبل مديري ومديرات المدارس الحكومية التابعة لإدارة التربية والتعليم بالمدينة المنورة تبعا

فعالية قيادية أكبر من المديرين والمديرات خارج المدينة المنورة، وقد يعزى ذلك إلى أن المديرين والمديرات داخل المدينة يتعرضون للتأهيل والتدريب أكثر ممن هم خارجها. وكذلك الحال أظهرت النتائج أن المديرين والمديرات ذوي التخصصات العلمية لديهم فعالية قيادية أكثر من ذوي التخصصات الأدبية، وهذا قد يفيد أصحاب القرار في تعديل سياسة تعيين المديرين والمديرات في المدارس الحكومية.

وللكشف فيما إذا كانت الفروق دالة إحصائياً، فقد تم استخدام تحليل التباين المتعدد (Multiple ANOVA) كما هو في جدول (10) الذي يوضح نتائج ذلك.

الجدول (10)

نتائج تحليل التباين المتعدد للكشف عن الفروق في تقديرات أفراد عينة الدراسة لفعاليات القيادة الإدارية وفقاً للمتغيرات (الجنس، مدة الخدمة الإدارية، مستوى المؤهل العلمي، موقع المدرسة، التخصص)

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف المحسوبة	مستوى الدلالة
الجنس	0.109	1	0.109	9.442	0.003*
موقع المدرسة	0.175	1	0.175	15.200	0.00*
مدة الخدمة الإدارية	0.026	2	0.013	1.137	0.326
مستوى المؤهل	.0070	3	0.002	0.189	0.904
التخصص	.0140	1	0.014	1.254	0.266
الخطأ	.8880	77	0.012		
الكلية	26.634	86			

* دالة إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha \geq 0.05$.

ودلت النتائج كذلك إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $\alpha \geq 0.05$ في تقديرات أفراد عينة الدراسة لفعاليات القيادة الإدارية وفقاً لمتغير مستوى المؤهل العلمي، إذ أظهر الجدول 9 فروقاً بسيطة بين المتوسطات، لم تصل إلى مستوى الدلالة المطلوبة، ويمكن أن تعزى هذه النتيجة إلى أن العمل الإداري في المدارس الحكومية قد لا يحتاج إلى مؤهلات عالية، وقد يكتفى بمؤهل البكالوريوس والدبلوم العالي في التربية، إضافة إلى مستوى خاص من التأهيل والتدريب.

والحال ذاته عند الحديث عن عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $\alpha \geq 0.05$ في تقديرات أفراد عينة الدراسة لفعاليات القيادة الإدارية وفقاً لمتغير التخصص، حيث أن الفروقات كانت بسيطة بين تخصصي العلمي والأدبي لم ترق لمستوى الدلالة المحددة. وبالتالي قد تكون هذه النتيجة دالة على عدم الأخذ بالتخصص (علمي، أدبي) أثناء تعيين أو ترقية أو نقل المديرين والمديرات، مع أن النتيجة الظاهرة كانت

اختلاطاً وتواصلًا مع المجتمع من المديرات وفقاً لطبيعة المجتمع السعودي وعاداته. كما أن المديرين ذوي الخبرة الأقل كانوا أكثر فاعلية في القيادة الإدارية، وقد يكمن السبب في تحسن مستوى تعليم وتأهيل المديرين والمديرات ذوي الخبرات القليلة، إضافة إلى أن الدافعية لدى المديرين والمديرات الجدد قد تكون أكثر ممن يمتلكون خبرات أكثر.

كما تشير النتائج إلى أن فعالية القيادة الإدارية لدى المديرين والمديرات ذوي المؤهلات الأعلى أكثر من ذوي المؤهلات الأقل، وقد يعزى ذلك إلى أثر التعليم والتأهيل في فعالية القيادة الإدارية لدى المديرين والمديرات. كما تشير النتائج إلى أن المديرين والمديرات داخل المدينة المنورة لديهم

تشير الدلالة الإحصائية للبيانات في جدول 10 إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $\alpha \geq 0.05$ في تقديرات أفراد عينة الدراسة لفعاليات القيادة الإدارية وفقاً للمتغير مدة الخدمة الإدارية، وبين الجدول 9 فروقاً بسيطة بين المتوسطات، لم تصل إلى مستوى الدلالة المطلوبة، وقد تعزى هذه النتيجة إلى أن العمل الإداري إذا لم يواكبه التأهيل والتدريب والإطلاع المستمر على المستجدات فإنه يعد تكراراً لخبرات ثابتة، وهذا ما ظهر في الفروقات البسيطة بين متوسطات فئات الخدمة الإدارية (5 سنوات فأقل، 5-10، أكبر من 10)، بل تجاوز الأمر إلى أن المديرين ذوي الخبرة الأقل كانوا أكثر فاعلية في القيادة الإدارية من الفئات الأخرى، ويستفاد من هذه النتيجة بأن يتم الاهتمام بالمديرين والمديرات خلال خدمتهم الإدارية، والحاقهم بالدورات التدريبية والبرامج التأهيلية المناسبة.

بشكل عام كانت متوسطة.
 - أشارت نتائج الدراسة إلى تفاوت في درجة فعالية القيادة الإدارية لدى مديري ومديرات المدارس الحكومية التابعة لإدارة التربية والتعليم بالمدينة المنورة حسب مجالات الدراسة، وجاء ترتيبها تنازلياً على النحو الآتي: مجال فهم الآخرين، مجال الموضوعية، مجال استخدام السلطة، مجال معرفة مبادئ الاتصال، مجال المرونة.

- أسفرت التحليلات الإحصائية عن وجود فروق ظاهرية في تقديرات أفراد عينة الدراسة لفاعلية القيادة الإدارية تبعاً لمتغيرات الدراسة، فكان المديرون أكثر فاعلية في القيادة الإدارية من المديرات، والمديرون والمديرات أصحاب الخبرات الأقل كانوا الأكثر فاعلية في القيادة الإدارية، وفعالية القيادة الإدارية لدى المديرين والمديرات ذوي المؤهلات الأعلى أكثر من ذوي المؤهلات الأقل، والمديرون والمديرات داخل المدينة المنورة لديهم فعالية قيادية أكثر من المديرين والمديرات خارج المدينة المنورة، المديرون والمديرات ذوي التخصصات العلمية لديهم فعالية قيادية أكثر من ذوي التخصصات الأدبية.

- أشارت نتائج الدراسة إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في تقديرات أفراد العينة لفعاليت القيادة الإدارية وفقاً لمتغير مدة الخدمة الإدارية، ومستوى المؤهل، والتخصص.

- أظهرت التحليلات الإحصائية وجود فروق ذات دلالة في تقديرات أفراد العينة لفعاليت القيادة الإدارية تعزى لمتغير الجنس ولصالح الذكور.

- أظهرت التحليلات الإحصائية وجود فروق ذات دلالة في تقديرات أفراد العينة لفعاليت القيادة الإدارية تعزى لمتغير موقع المدرسة ولصالح المدارس التي داخل المدينة المنورة.

التوصيات والمقترحات: من خلال نتائج الدراسة واستنتاجاتها، تم التوصل إلى التوصيات التالية:

- العمل على رفع درجة الفعالية القيادية لدى المديرين والمديرات من خلال تعريضهم لبرامج تدريبية وتأهيلية ممنهجة.

- الحرص على إكساب المديرين والمديرات مهارات متنوعة في فهم الآخرين، والعمل بموضوعية، وكيفية استخدام السلطة، ومعرفة مبادئ الاتصال، والمرونة في العمل.

- على وزارة التربية والتعليم وإدارات التعليم فيها، أن تراعي مديري ومديرات المدارس أثناء متابعتهم وتقييم أداءاتهم، من حيث أن هناك فروقاً قد ترجع إلى النوع الاجتماعي أو

لصالح التخصصات العلمية، وقد يرجع ذلك إلى أن ذوي المرجعيات العلمية من المديرين قد يتعاملون مع ما يواجههم من مشكلات بمنطقية أكثر من ذوي المرجعيات الأدبية عند اتخاذهم للقرارات اليومية.

في حين أظهرت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير الجنس. وعند الرجوع للمتوسطات الحسابية بالجدول (9) يظهر أن متوسط تقديرات الذكور (0.60) ومتوسط تقديرات الإناث (0.46)، مما يشير إلى أن الفروق كانت لصالح الذكور. وهذا يؤكد النتيجة الظاهرية السابقة، من حيث أن المديرين في المدينة المنورة أكثر اختلاطاً وتواصلًا مع المجتمع من المديرات، وفقاً لطبيعة المجتمع السعودي وعاداته وتقاليده، إضافة إلى سهولة التحاق المديرين بالدورات التدريبية الداخلية والخارجية.

أما فيما يتعلق بمتغير موقع المدرسة، يظهر الجدول (9) أن متوسط تقديرات المديرين العاملين داخل المدينة بلغ (0.59) ومن هم خارج المدينة (0.45)، مما يشير إلى إن الفروق كانت لصالح من هم داخل المدينة. وهذا يؤكد النتيجة الظاهرية السابقة، من حيث أن المديرين والمديرات داخل المدينة المنورة أكثر استقراراً ممن هم خارج المدينة المنورة، ولديهم فرص أكثر للتحاق ببرامج التأهيل والتدريب والتعليم، إضافة إلى نوعية المباني المدرسية وتجهيزاتها، ومستوى المتابعات والتوجيهات الإدارية من قبل إدارة التربية والتعليم ومكاتبها، إضافة إلى تميز البيئة الاجتماعية ومستوى معيشة الطلبة والعاملين في المدارس داخل المدينة عنها خارج المدينة.

ويلاحظ أن نتيجة هذه الدراسة في هذا السؤال اتفقت مع دراسة كل من (العنبي، 2007)، و(الكندراوي، 2003)، و(Cassel and Standifer, 2000) في تأكيد أثر الجنس على تقديرات الفئة المستهدفة، بينما جاءت دراسة كل من (علوي، 2004)، و(قرقش، 2002) لتخالف ذلك التأكيد. وقد يعزى الاختلاف إلى اختلاف البيئة، وأفراد العينة، والزمان والمكان الذي أجريت فيه تلك الدراسات. أما فيما يتعلق بأثر مدة الخدمة على تقديرات عينة الدراسة، فقد اتفقت نتائج الدراسة مع نتائج دراسة كل من (قرقش، 2002)، و(Cassel and Standifer, 2000)، واختلفت مع دراسة (العنبي، 2007).

الاستنتاجات والتوصيات والاقتراحات

الاستنتاجات: في ضوء نتائج الدراسة، تم التوصل إلى الاستنتاجات الآتية:

- درجة فعالية القيادة الإدارية لدى مديري ومديرات المدارس الحكومية التابعة لإدارة التربية والتعليم بالمدينة المنورة

والتعليم في السعودية بحيث تجرى بشكل سنوي بعد تعريض المديرين والمديرات لدورات تأهيلية لرفع مستوى الفعالية.

- إجراء دراسات مقارنة لقياس فعالية القيادة الإدارية لدى المديرين والمديرات في مناطق مختلفة من المملكة العربية السعودية.

- بناء نماذج وآليات لاختيار مديري ومديرات المدارس في وزارة التربية والتعليم، وفق مقياس فعالية القيادة الإدارية.

الجنس، أو مدة الخدمة، أو المؤهل العلمي ومجاله، أو موقع المدرسة.

- يوصي الباحث أصحاب القرار في وزارة التربية والتعليم وإداراتها، بأن يتم تطبيق أداة الدراسة عند تعيين مديري ومديرات المدارس أو غيرهم من القادة في المواقع القيادية العليا؛ إذ أنها تكشف عن مستوى امتلاكهم للقدرات القيادية التي ينبغي أن تتوفر في المدير أو القائد التربوي.

- إجراء دراسات تتبعية لقياس فعالية القيادة الإدارية لدى مديري المدارس ومديراتها على مستوى وزارة التربية

المصادر والمراجع

المدارس الثانوية الحكومية في محافظة عمان من وجهة نظر المديرين والمديرات وفقاً لنظرية هيرسي وبلانشر، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة عمان العربية للدراسات العليا، عمان، الأردن.

الكلابي، عبد الرحمن عباس، 2011، القدرات القيادية للمديرين وعلاقتها بالرضا الوظيفي للمعلمين في المدارس الثانوية الحكومية للبنين بالمدينة المنورة، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة طيبة، المدينة المنورة، السعودية.

كلادة، ظاهر محمود، 1997، الاتجاهات الحديثة في القيادة التربوية، عمان، الأردن، دار زهران.

الكدرابي، ختام مبارك سليمان، 2004، القدرات القيادية لمديري المدارس في مديرية تربية عمان الثالثة في الأردن، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الهاشمية، كلية العلوم التربوية.

مرسي، محمد منير، 1998، اختبار القيادة التربوية ومجموعة الاختبارات الموضوعية في العلوم التربوية، القاهرة، مصر، عالم الكتب.

مؤتمن، منى، 2002، اختراع القيادة، رسالة المعلم، مجلد 41، عدد 2، ص 22-33.

نشوان، يعقوب وجميل نشوان، 2004، السلوك التنظيمي ط2، عمان، الأردن، دار الفرقان للنشر والتوزيع.

Richter, Mary. 2006. *The Relationship Between Principle Leadership and School-Wide Position Behavior Support: An Exploratory Study*, Doctor Of Philosophy, University of Missouri, Columbia, MO, USA.

Dyer, Karen. M. 2001. *Relational Leadership and School Administrator*, American Association of School Administrators, VLEX, 58(10): 28-30.

Cassel, R. and Standifer, T. 2000. Comparing The Leadership Development Between High School Jrotc Cadets And Beginning College School Administrator Students, *Education*, 120 (2): 422-424.

الخوaja، عبدالفتاح، 2004، تطوير الإدارة المدرسية، عمان، دار الثقافة.

ديماس، محمد راشد، 2000، فنون القيادة المتميزة، بيروت، لبنان، دار ابن حزم.

شمس الدين، محمد علي؛ وإسماعيل محمد الفقي، 2007، السلوك الإداري مدخل نفسي اجتماعي للإدارة التربوية، عمان، دار الفكر للنشر والتوزيع.

الطويل، هاني عبد الرحمن، 1998، الإدارة التربوية والسلوك التنظيمي ط2، عمان، الأردن، دار وائل للنشر والتوزيع.

الطويل، هاني عبد الرحمن، 1999، الإدارة التعليمية: مفاهيم وآفاق، عمان، الأردن، دار وائل للنشر والتوزيع.

العتيبي، سعد ماجد نهار، 2007، القدرات القيادية لدى مديري المدارس الثانوية العامة في دولة الكويت، كما يراها المعلمون، رسالة ماجستير غير منشورة، عمان، جامعة عمان العربية للدراسات العليا، كلية الدراسات التربوية العليا.

علوي، عادل عبد المجيد، 2004، القدرة على القيادة التربوية لمديري المدارس الأساسية ومديراتها في محافظة عدن، مجلة جامعة عدن للعلوم الإنسانية، مجلد (9)، عدد (17).

العميرة، محمد حسن، 2002، مبادئ الإدارة المدرسية ط3، عمان، الأردن، دار المسيرة.

عيد، فانتن سليم، 2000، علاقة النمط القيادي لمديري المدارس حسب نظرية هيرسي وبلانشر بمستوى الرضا الوظيفي لمعلمي المرحلة الثانوية بمديرية التربية والتعليم بمنطقة عمان الأولى، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الأردنية، عمان، الأردن.

فينر، مايكل، 2006، آراء فينر في القيادة، الرياض، السعودية، مكتبة جرير.

القحطاني، سالم بن سعيد، 2008، القيادة الإدارية: التحول نحو نموذج القيادي العالمي ط2، الرياض، السعودية.

قرقش، عبد الكريم نظام، 2002، فاعلية القيادة الإدارية التربوية في

Graduate School, University of Minnesota, Minnesota,
USA.

Sindhvad, Swetal P. 2009. *School Principals as Instructional Leaders: An Investigation of School Leadership Capacity in the Philippines*, Unpublished Ph.D. thesis, Faculty of the

The Effectiveness of the Administrative Leadership of Principals in the Public Schools of the Department Of Education in Al Medina Al Munawarah

*Ali Hussien Houriah**

ABSTRACT

This study is aimed to identify the effectiveness of the administrative leadership of principals in the public schools of the Department of Education in Al Medina Al Munawarah by answering the following questions:

- What is the degree of effectiveness of the administrative leadership of principals in the public schools of the Department of Education in Al Medina Al Munawarah?
- Are there statistically differences between the levels of effectiveness of the administrative leadership of the principals of public schools in the Department of Education in the Al Medina Al Munawarah due to variables of the study?

In order to answer these questions, Morcy's Test of Educational Leadership was applied. The test contained 50 questions divided into five different areas. The sample of the study consisted of randomly selected 86 principals including 51 male principal and 35 female principal.

The results of the test indicated that the perceptions of principals, male and female, of public schools in the Department of Education in the Medina Al Munawarah of the degree of effectiveness of administrative leadership at the macro level were moderate. However, the principals' perceptions of the degree of effectiveness in the various five areas included in the test showed that the area of "understanding of others" ranked first, followed by the area of "objectivity", then "use of authority," and "knowledge of the principles of communication," and finally the area of "flexibility". The results also indicated that there was no significant differences in the opinion of the principals in the selected sample of the effectiveness of the administrative leadership due to variables such as the length of administrative service, qualifications and field of specialization, while other significant differences were found due to the sex of the principal and the location of the school.

The study also introduced a number of recommendations and proposals including: Raising the effectiveness of leadership of the principals through carefully designed programs including training workshops and rehabilitation to assure the principals gain of the various skills in the areas of understanding of others, work objectively, proper use of authority, knowledge of the principals of communication and flexibility at work.

Keywords: Effectiveness, Leadership, Administrative Leadership, The Effectiveness of Administrative Leadership, School principals, Al Medina Al Munawarah.

* Department of Educational Administration, Faculty of Education, Taibah University, Al Medina Al Munawarah, Saudi Arabia. Received on 3/11/2011 and Accepted for Publication on 4/10/2012.