

البحث السادس :

” درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة للمهارات
القيادية الواردة في قصة ذي القرنين وسبل تفعيلها ”

المحاضر :

د/ فايز كمال عبد الرحمن شلطان

أستاذ أصول التربية المشارك
الجامعة الإسلامية غزة بفلسطين

درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية بمحافظات غزة للمهارات القيادية الواردة في قصة ذي القرنين وسبل تفعيلها

د/ فايز كمال عبد الرحمن شلادان

• المستخلص :

هدفت الدراسة إلى تعرف درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية بمحافظات غزة للمهارات القيادية الواردة في قصة ذي القرنين وسبل تفعيلها، استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وتكونت عينة الدراسة من معلمي المدارس الثانوية والبالغ عددهم (١٦٢) معلماً ومعلمة، كما استخدم الباحث الاستبانة كأداة رئيسة للدراسة التي تضمنت سؤالاً مفتوحاً لتفعيل ممارسة مديري المدارس الثانوية للمهارات القيادية، وتحليل الاستبانات تم استخدام برنامج SPSS، ومن نتائجها: أن قصة ذي القرنين احتوت على مجموعة من المهارات القيادية التي يمكن الاستفادة منها في العمل الإداري. أن الدرجة الكلية لممارسة مديري المدارس الثانوية بمحافظات غزة للمهارات القيادية الواردة في قصة ذي القرنين بلغت بوزن نسبي (٨٠.٦٠٪) بدرجة تقدير كبيرة. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير المؤهل العلمي، وبتغير سنوات الخدمة باستثناء المجال الثالث "المهارات الفنية" والرابع "المهارات الإدراكية" توجد فروق لصالح فئة سنوات الخدمة أقل من ١٠ سنوات، وكذلك الدرجة الكلية، كما لا توجد فروق تبعاً لمتغير الجنس باستثناء المجال الأول "المهارات الذاتية" توجد فروق لصالح المعلمات. قدمت الدراسة مجموعة من المقترحات لتفعيل ممارسة مديري المدارس الثانوية بمحافظات غزة للمهارات القيادية.

كلمات مفتاحية: المهارات القيادية، مديرو المدارس، قصة ذي القرنين، محافظات غزة.

The Practice Degree of Secondary Schools Principals in Gaza Governorates of the Leadership Skills Mentioned in Zu Al-Qarneen Story and its Activating Ways

Dr. Fayez K. Shaladan

Abstract

The study aimed to investigate the practice degree of secondary schools principals in Gaza Governorates of the leadership skills mentioned in Zu Al-Qarneen story and its activating ways . The researcher used the analytical-descriptive approach. The study sample was (126) teachers in the secondary schools and the researcher used the questionnaire as a main tool to the study which include an open question for activating the practicing of secondary schools principals of leadership skills. The researcher used the statistical package for social science (SPSS) to process the questionnaire. The most important findings were as follows: The story of Zu Al-Qarneen contains a group of leadership skills that can benefit the administrative work. The total degree of practicing secondary schools principals in Gaza Governorates of leadership skills mentioned in Zu Al-Qarneen was significant with percentage weight of (80.60). There were no statistically significant differences estimates to academic qualification, and years of years except the third domain (technical skills) and the fourth domain (cognitive skills) have differences in favor of teachers with less than ten

years in service, and also in the total degree, and there were no differences according to sex variable except the first domain "self skills" has differences in favor of female teachers. Presented a set of proposals to activate the practicing of secondary schools principals in Gaza Governorates of leadership skill mentioned in Zu Al-Qarneen story. And the researcher recommends the following: The principals should be guided to the importance of functioning the Holy Qur'an verses and what can be deducted from them in the educational administrative work. Give the leadership skills an importance, especially the technical skills which was found that its practicing was the least by principals.

Key Words: leadership skills, school principals, Zu Al-Garneen story, Gaza Governorates.

• مقدمة :

إن الله عز وجل خلق الإنسان في أحسن صورة، ومنحه العقل، وزوده بالأدوات اللازمة للقيام بدوره في هذه الحياة، وسخر له كل ما في الكون لخدمته؛ حتى يتمكن من تحقيق ما خلق لأجله امتثالاً لقوله تعالى: ﴿وَمَا خَلَقْتُ الْجِنَّ وَالْإِنْسَ إِلَّا لِيَعْبُدُونِ مَا أُرِيدُ مِنْهُمْ مِنْ رِزْقٍ وَمَا أُرِيدُ أَنْ يُطْعَمُونَ﴾ (الذريات: ٥٧)، ثم تحقيق الهدف الآخر الذي يترتب على الهدف السابق، وهو الاستخلاف في الأرض، وإعمارها بما يضمن حياة إنسانية قائمة على الخير والصلاح والعبادة لله عز وجل.

وقد جعل عز وجل القرآن الكريم هداية للعالمين، ومنهجاً كريماً يسمو بالإنسان، وينظم حياته بجميع أبعادها، سواء أكان من جهة صلته بخالقه، أم جهة علاقته بالكون وما حوله، ونفسه ومجتمعه وأمته، والناس أجمعين، ومن ثم كان القرآن الكريم المصدر الأساس للتربية لدى المسلمين، حيث كان خلق رسول الله ﷺ القرآن، يتخلق بأخلاقه، ويؤدب أمته بأدابه (الدوسري، ٢٠١٠م ص٢).

كما أن هذا القرآن الكريم زخر بالتوجيهات الربانية التي توجه قائد الأمة ونبيها محمد ﷺ لأنه يمثل القدوة الحسنة للأمة في كل مسارات حياتها في العبادة والقيادة والمعاملة، حيث قال تعالى: ﴿لَقَدْ كَانَ لَكُمْ فِي رَسُولِ اللَّهِ أُسْوَةٌ حَسَنَةٌ لِمَن كَانَ يَرْجُوا اللَّهَ وَالْيَوْمَ الْآخِرَ وَذَكَرَ اللَّهَ كَثِيرًا﴾ (الأحزاب: ٢١) فكانت توجيهاته في مجال الدعوة والمعاملة امتثالاً لقوله تعالى: ﴿ادْعُ إِلَى سَبِيلِ رَبِّكَ بِالْحُكْمَةِ وَالْمَوْعِظَةِ الْحَسَنَةِ وَجَادِلْهُمْ بِالَّتِي هِيَ أَحْسَنُ إِنَّ رَبَّكَ هُوَ أَعْلَمُ بِمَن ضَلَّ عَنْ سَبِيلِهِ وَهُوَ أَعْلَمُ بِالْمُهْتَدِينَ﴾ (النحل: ١٢٥)، فالقائد ﷺ يسير وفقاً لتوجيهات خالقه عز وجل، ويوظف جميع الوسائل والأساليب التي تضمن الحفاظ على المعاملة الحسنة، وتقبل الدعوة من الآخر، وفي مجال القيادة كانت توجيهاته في قوله تعالى: ﴿فِيمَا رَحْمَةٍ مِنَ اللَّهِ لِنْتَ لَهُمْ وَلَوْ كُنْتَ فَظًا غَلِيظَ

الْقَلْبَ لِنُفْضِيُوا مِنْ حَوْلِكَ فَاعْفُ عَنْهُمْ وَاسْتَغْفِرْ لَهُمْ وَشَاوِرْهُمْ فِي الْأَمْرِ فَإِذَا عَزَمْتَ فَتَوَكَّلْ عَلَى اللَّهِ» (آل عمران: ١٥٩)، فالقائد ينبغي عليه أن يتسم بالسمات القيادية الواردة في الآية السابقة وهي: اللين والرحمة والرفق والعضو والاستغفار والدعوة للمرؤوسين، والأخذ بالمشورة، والتوكل على الله بعد العزم وفي مجال العبادة وجه عز وجل نبيه ﷺ بقوله: ﴿وَأَعْبُدْ رَبَّكَ حَتَّى يَأْتِيَكَ الْيَقِينُ﴾ (الحجر: ٩٩)، فالعبادة من المهمات التكليفية التي ينبغي أن يمارسها القائد مهما كانت مكانته القيادية، فالنبي ﷺ بالرغم من مكانته إلا أنه كان مأمورا بالعبادة، ومكلفا بها.

وحدد القرآن الكريم صنفين من القادة فمنهم قادة يدعون إلى الخير ويمثلون المنهج الإلهي، وبمضون على هديه، ويقول الله تعالى عنهم: ﴿وَجَعَلْنَاهُمْ أئِمَّةً يَهْدُونَ بِأَمْرِنَا وَأَوْحَيْنَا إِلَيْهِمْ فِعْلَ الْخَيْرَاتِ وَإِقَامَ الصَّلَاةِ وَإِيتَاءَ الزَّكَاةِ وَكَانُوا لَنَا عَابِدِينَ﴾ (الأنبياء: ٧٣)، وهناك صنف آخر من القادة يضلون أتباعهم، ويهلكونهم، ويحلونهم دار البوار كما قال تعالى: ﴿الَّذِينَ بَدَّلُوا نِعْمَةَ اللَّهِ كُفْرًا وَأَحَلُّوا قَوْمَهُمْ دَارَ الْبَوَارِ * جَهَنَّمَ يَصَلُّونَهَا وَيَنْسِفُونَ الْقُرَارَ * وَجَعَلُوا لِلَّهِ أَنْدَادًا لِيُضِلُّوا عَنْ سَبِيلِهِ قُلْ تَمَنَّعُوا فَإِن مَصِيرِكُمْ إِلَى النَّارِ﴾ (إبراهيم: ٢٨-٣٠)، ويقول تعالى: ﴿فَقَاتِلُوا أئِمَّةَ الْكُفْرِ إِنَّهُمْ لَا أَيْمَانَ لَهُمْ لَعَلَّهُمْ يُنتَهُونَ﴾ (التوبة: ١٢)، ولعل القرآن الكريم لما تحدت عن القادة المنحرفين عن خط الرسالة الإلهية، حملهم مسؤولية اختيارهم السيء، لكنه حين تحدت عن القادة النموذجيين تحدت عنهم بحسب وظائفهم، ومهامهم التي ينطلقون للعمل فيها؛ فهم الهداة، والقدوة، والأمرون بالمعروف، والناهون عن المنكر، والفاعلون للخيرات، والمستنبطون للأحكام في القضايا المتجددة؛ الأمر الذي يشير إلى أن القرآن الكريم لم يعن بالشكليات، والعناوين بقدر ما ركز على الوظيفة الإيجابية، التي يجب أن يؤديها القائد (هندي، ٢٠١٠م، ص ٨٣).

والمهارات القيادية التي ينبغي أن تتوافر في القائد الناجح؛ قد لا تتوافر في أي شخص آخر؛ بل لا يتمكن القائد التربوي من إدارة مؤسسته بنجاح دون أن يمتلك المهارات القيادية اللازمة، "ومدى قدرته على توظيفها عمليا أثناء ممارسته لأعماله، وتعامله مع الآخرين، وتحدد مدى قدرته على توجيه سلوك العاملين، ودفعهم للعمل نحو تحقيق أهداف المؤسسة التربوية التي يعملون بها مما يؤدي إلى رفع الروح المعنوية لدى الأفراد، وتحسين فعالية المؤسسة" (الغنام ١٤٣٤هـ، ص ٣)، "فالقيادة الفعالة هي القيادة القادرة على مواجهة متطلبات الإدارة المعاصرة، وتحقيق الفاعلية، ولعل من أهم خصائص القيادة: الكفاءة والفاعلية والمبادأة والالتزام والتكامل" (الحريري، ٢٠٠٧م، ص ١١٥).

والمدرسة من المؤسسات التربوية المهمة التي تحتاج إلى شخصية إنسانية تمتلك المهارات القيادية اللازمة؛ لتمكين القائد التربوي من إدارتها، وقيادة العاملين فيها قيادة حكيمة ومبدعة، وقد أشار القرآن الكريم، ومن خلال قصة

ذي القرنين إلى جملة من المهارات القيادية التي تربط بين شخصية القائد وجودة الأداء في العمل المكلف به، ولعل حاجة مدير المدرسة لتبني تلك المهارات القيادية ملحة، لأنها تساهم في تطوير العمل التربوي، وتعزز مكانة التربية الإسلامية في مدارسنا.

وقد لاحظ الباحث في الآونة الأخيرة اهتمام الباحثين بمجال الإدارة التربوية وتأكيدهم على أهمية المهارات القيادية، وحاجة مديري المدارس لها، حيث أشارت دراسة زعيتر (٢٠٠٧م) إلى أهمية المهارات القيادية لدى مديري المدارس في العمل المدرسي، وأوصت دراسة الغيث (٢٠١١م) بضرورة تعزيز المهارات القيادية اللازمة للمديرين في إدارة الأزمات المدرسية، كما لاحظ استنباط كثير من الباحثين المهارات والقيم والعناصر الإدارية سواء من القرآن الكريم أو من السنة النبوية حيث أكدت دراسة النبيهي (٢٠٠٩م) أن قصة ذي القرنين احتوت على مهارات قيادية يمكن للقائد التربوي أن يتقنها بمعرفتها، والتدريب عليها، كما احتوت عددا من العناصر الإدارية، والقيم الأخلاقية، كما أشارت دراسة الزهراني (٢٠١٢م) إلى القيم الإدارية والمهارات القيادية المستنبطة من صلح الحديبية وتطبيقاتها في الإدارة المدرسية، ولعل الإفادة من القرآن الكريم عظيمة في استنباط المهارات القيادية، كونه كتابا يحظى من قبل الجميع بالهيبة والقدسية والاحترام والتقدير والالتزام، وهذا يساهم في تمثيل جميع العاملين في الميدان التربوي، بما ورد فيه من قيم وأحكام وتوجيهات ومهارات، ليكونوا قدوة حسنة للآخرين، ويأخذوا بأيديهم نحو عملية تغيير شاملة في منظومة التربية والتعليم.

• مشكلة الدراسة :

تجتهد وزارة التربية والتعليم في اختيار مديري المدارس معتمدة على معايير وشروط محددة، ومهما نجحت في اختيار الإداري الكفؤ إلا أنه بحاجة مستمرة لتطوير ذاته، وتحسين مهاراته القيادية التي تسمح له بقيادة رشيدة وحكيمة وناجحة للمدرسة، وقد لاحظ الباحث من خلال عمله في الميدان التربوي والمدرسي ضعفا في المهارات القيادية لدى بعض مديري المدارس الثانوية، وهو ما أحدث اشكالية في تعاملاتهم مع المعلمين، والطلبة وأولياء الأمور، كما أثر ذلك على إمكانية توفير بيئة مناسبة للتعليم، وكذلك على مخرجات التعليم، مما دفعه إلى البحث عن آلية لتطوير مهاراتهم القيادية، وقد احتوت الآيات الواردة في قصة ذي القرنين من سورة الكهف مجموعة من المهارات القيادية التي حاول الباحث توظيفها في الميدان التربوي، وتعزيزها لدى المديرين.

• أسئلة الدراسة :

وقد تم تحديد أسئلة الدراسة في الأسئلة الآتية:

◀ ما المهارات القيادية الواردة في قصة ذي القرنين؟

◀ ما درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية بمحافظات غزة للمهارات القيادية الواردة في قصة ذي القرنين من وجهة نظر المعلمين؟

◀ هل توجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات درجات تقدير أفراد عينة الدراسة لدرجة ممارسة مديري المدارس الثانوية بمحافظات غزة للمهارات القيادية الواردة في قصة ذي القرنين تبعاً لمتغيرات الدراسة (الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخدمة)؟
 ▶ ما سبل تفعيل ممارسة مديري المدارس الثانوية بمحافظات غزة للمهارات القيادية الواردة في قصة ذي القرنين؟

• فرضيات الدراسة :

◀ لا توجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات درجات تقدير أفراد العينة لدرجة ممارسة مديري المدارس الثانوية بمحافظات غزة للمهارات القيادية الواردة في قصة ذي القرنين تعزى لمتغير الجنس (معلم، معلمة).

◀ لا توجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات درجات تقدير أفراد العينة لدرجة ممارسة مديري المدارس الثانوية بمحافظات غزة للمهارات القيادية الواردة في قصة ذي القرنين تعزى لمتغير المؤهل العلمي (بكالوريوس، ماجستير فأعلى).

◀ لا توجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات درجات تقدير أفراد العينة لدرجة ممارسة مديري المدارس الثانوية بمحافظات غزة للمهارات القيادية الواردة في قصة ذي القرنين تعزى لمتغير سنوات الخدمة (أقل من ١٠ سنوات، ١٠ سنوات فأكثر).

• أهداف الدراسة :

تسعى الدراسة إلى تحقيق الأهداف التالية:

◀ تسليط الضوء على المهارات القيادية الواردة في قصة ذي القرنين.
 ▶ معرفة درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية بمحافظات غزة للمهارات القيادية الواردة في قصة ذي القرنين.
 ▶ الكشف عن دلالة الفروق بين تقديرات آراء أفراد العينة لدرجة ممارسة مديري المدارس الثانوية بمحافظات غزة للمهارات القيادية الواردة في قصة ذي القرنين تبعاً لمتغيرات الدراسة (الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخدمة).
 ▶ تقديم مقترحات لتطوير ممارسة مديري المدارس الثانوية بمحافظات غزة للمهارات القيادية.

• أهمية الدراسة :

تنبع أهمية الدراسة من:
 ▶ أهمية المهارات القيادية في إدارة المدرسة وتوجيه أفرادها نحو تحقيق أهداف العملية التعليمية.
 ▶ من المتوقع أن تضيد هذه الدراسة: وزارة التربية والتعليم الفلسطينية، للأخذ بنتائجها وتوصياتها المرجوة في تعزيز المهارات القيادية لدى مديريها، ومديري المدارس الثانوية بمحافظات غزة والباحثين وطلبة العلم.

« حاجة البيئة الفلسطينية إلى مثل هذه الدراسة، وندرة الدراسات في هذا المجال.

• **حدود الدراسة :**

« **حد الموضوع:** تقتصر الدراسة على تعرف درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية بمحافظات غزة للمهارات القيادية الواردة في قصة ذي القرنين والمتمثلة في المجالات (المهارات الذاتية، والإنسانية، والفنية، والإدراكية).

« **الحد المؤسسي:** اقتصرت الدراسة على المدارس الثانوية.

« **الحد المكاني:** تم تطبيق الدراسة في محافظات غزة - فلسطين.

« **الحد الزمني:** طبقت الدراسة في العام الدراسي ٢٠١٦/٢٠١٧.

« **الحد البشري:** طبقت الدراسة على عينة ممثلة من المعلمين.

• **مصطلحات الدراسة :**

• **المهارات القيادية اصطلاحاً :**

قدرة القائد بإحداث المواءمة بين الفريق والبيئة الخارجية والداخلية المحيطة بهذا الفريق بحيث يجعل من هذه البيئة قوة دافعة لتحقيق أهدافهم(الظهاوي، ٢٠١٥م، ص٢٣).

• **التعريف الإجرائي للمهارات القيادية الواردة في قصة ذي القرنين:**

وهي مجموع الممارسات والتصرفات القيادية التي أباها ذو القرنين في معاملته مع القوم، وكانت لها نتائج إيجابية في رفع الروح المعنوية لهم وتحقيق الأهداف المنشودة.

• **درجة الممارسة إجرائياً:**

ما يقوم به مديرو المدارس الثانوية بمحافظات غزة من المهارات القيادية الواردة في قصة ذي القرنين، والتي تم قياسها من خلال استجابات أفراد عينة الدراسة على الأداة التي أعدها الباحث لذلك.

• **محافظات غزة:**

"هي جزء من السهل الساحلي تبلغ مساحته (٣٦٥كم مربع)، ويمتد هذا الجزء على الشاطئ الشرقي للبحر المتوسط بطول(٤٥كم)، ويعرض ما بين (٦ - ١٢ كم مربع)، ومع قيام السلطة الوطنية الفلسطينية تم تقسيم قطاع غزة إدارياً إلى خمس محافظات هي: محافظة شمال غزة، محافظة غزة، محافظة الوسطى، محافظة خان يونس، محافظة رفح"(وزارة التخطيط، ١٩٩٧م، ص١٤).

• **مدير المدرسة:**

هو المسؤول الأول عن إدارة المدرسة، وتوفير البيئة التعليمية المناسبة، وتنسيق جهود العاملين، وتوجيههم، وتقويم أعمالهم من أجل تحقيق الأهداف العامة للتربية(عطوي، ٢٠٠١م، ص٨).

• الإطار النظري :

يرتبط امتلاك شخص ما للمهارات القيادية بإمكانية قيامه بالأعمال الإدارية المطلوبة منه، وكذلك بتحقيق أعلى مستوى من الإنجاز المتوقع للمؤسسة والذي يساهم في تطورها، ويجعلها تحتل مكانا مناسباً في ظل المنافسة بينها وبين المؤسسات المماثلة لها.

وتعد سمات القائد ومهاراته؛ من المفردات الضرورية لتحقيق المؤسسة لأهدافها، سواء المرحلة أو بعيدة المدى، فعلى القائد أن يتحلى بخصائص وسمات تجعل منه قائداً، وأن يمتلك مهارات ما كان بالإمكان توافرها في غيره وإلا لما صلح أن يكون قائداً؛ فهو الأقدر على التأثير، والإقناع، وتحمل المسؤولية والعمل بروح الفريق، والقدرة على الاتصال والتواصل، وفهم الآخرين، والنزاهة وبعد النظر (Baltas, 2001).

وتستمد المؤسسة التربوية نجاحها وفعاليتها من المهارات التي يمتلكها القائد حيث تمكنه من القيام بواجباته ومسؤولياته تجاه المؤسسة والعاملين فيها على أكمل وجه، فمدير المدرسة لديه من المهمات والواجبات المتعددة، ما يجعل حاجته للمهارات القيادية حاجة ملحة وضرورية، لأن الخبرات الإدارية لا تكفي دونها، ولا تفي بمتطلبات تحقيق الإنجاز، والتقدم في المسيرة التعليمية.

لذلك حظيت الإدارة المدرسية باهتمام كبير في الدراسات التربوية، لما لها من دور مهم وبارز في إنجاح العملية التعليمية، وقد شهدت السنوات الماضية اتجاهاً جديداً في الإدارة المدرسية، فلم تعد مجرد تسيير شؤون المدرسة سيراً روتينياً ولم يعد هدف مدير المدرسة مجرد المحافظة على النظام في مدرسته والتأكد من سير المدرسة وفق الجدول الموضوع، وحصر حضور الطلبة، والعمل على إتقانهم للمواد الدراسية؛ بل أصبح محور العمل في الإدارة المدرسية يدور حول الطالب، وحول توفير كل الظروف والإمكانات التي تساعد على توجيه النمو العقلي والبدني والروحي والنفسي، وصولاً إلى تحسين العملية التربوية من أجل إيجاد التنمية، عن طريق تفعيل دور المدرسة في المجتمع (بلبيسي، ٢٠٠٧م ص٢).

• أدبيات البحث :

من خلال الاطلاع على الأدب التربوي، حصل الباحث على بعض الدراسات ذات العلاقة بالموضوع، وقد سار الباحث في ترتيبها على أساس التدرج الزمني، من الأحدث إلى الأقدم، على النحو الآتي:

دراسة أبو سمرة، وقدمي وعلاونة (٢٠١٤م) هدفت إلى تعرف درجة توافر المهارات القيادية لدى أعضاء هيئة التدريس (المدنيين والعسكريين) في جامعة الاستقلال كما يدركها طلبة الجامعة، واستخدم الباحثون المنهج الوصفي

التحليلي، وتكون مجتمع الدراسة من جميع طلبة جامعة الاستقلال، من مستويي السنة الثانية والثالثة، للعام الجامعي ٢٠١٢/٢٠١٣م، والبالغ عددهم (٣٠٣) طالبا وطالبة، تم اختيارهم بطريقة عشوائية طبقية وبلغ عددهم (١٣٧) طالبا وطالبة، وتم استخدام استبانة لقياس المهارات القيادية لدى أعضاء هيئة التدريس، وأظهرت نتائج الدراسة:

« أن المهارات القيادية لدى الهيئة التدريسية في جامعة الاستقلال بدرجة متوسطة ويوزن نسبي (٧٠٪).

« أن المهارات القيادية لدى أعضاء هيئة التدريس من المدنيين أعلى منها لدى العسكريين.

دراسة معروف (٢٠١٤م) هدفت إلى معرفة القيم التربوية في سورة الكهف، حيث يعد موضوع القيم أحد الدعائم الأساسية في تكوين شخصية الإنسان السوي والقصة القرآنية وسيلة من وسائل غرس هذه القيم، ومن السور التي غلب عليها القصص سورة الكهف، حيث تم من خلالها استنباط أهم القيم التربوية التي تضمنتها هذه القصص، واستخدمت المنهج الاستنباطي، وتوصلت هذه الدراسة إلى النتائج الآتية:

« القصة القرآنية من أكثر الأساليب تأثيرا وفاعلية في تربية النشء وربط حاضره بماضيه.

« دراسة القيم من خلال القصص القرآني يساعد في حل كثير من الانحرافات السلوكية.

دراسة الزهراني (٢٠١٢م) هدفت إلى تعرف القيم الإدارية والمهارات القيادية المستنبطة من صلح الحديبية، وتطبيقاتها في الإدارة المدرسية، استخدمت المنهج الاستنباطي، حيث تم استنباط مجموعة من القيم الإدارية والقيادية في صلح الحديبية وتطبيقها في الإدارة المدرسية، ومن نتائج هذه الدراسة:

« يتضمن صلح الحديبية قيما إدارية ومهارات قيادية تسهم بالارتقاء بأداء القائد التربوي.

« المبادأة والابتكار، ضبط النفس، القدرة على التحمل، القدرة على رسم الأهداف والاتصال، إدارة الوقت، التفويض، مهارات قيادية على القائد امتلاكها والتدريب عليها وتطبيقها.

دراسة شاهين (٢٠١١م) هدفت إلى تعرف درجة ممارسة المديرين الجدد للمهارات القيادية في المدارس الحكومية بمحافظة غزة من وجهة نظرهم وسبل تنميتها، استخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي، وتكون مجتمع الدراسة من جميع المديرين الجدد والبالغ عددهم (١٩٢) مديرا ومديرة من المدارس الأساسية والثانوية، وصممت استبانة تكونت من (٧٩) فقرة موزعة على خمسة مجالات (المهارات الذاتية، والفنية، والإنسانية، والفكرية، الإدارية)، ومن نتائجها:

« أن درجة ممارسة المديرين الجدد للمهارات القيادية كان بوزن نسبي (٨٧.٥٠٪).
 « لا توجد فروق دالة إحصائية بين متوسطات درجات أفراد العينة لدرجة ممارسة المديرين الجدد للمهارات القيادية تعزى لمتغير الجنس، و متغير المنطقة التعليمية، والمرحلة الدراسية.

دراسة الشريف (٢٠١١م) هدفت للتعرف إلى مبادئ إدارة الجودة الشاملة في القصص القرآني - قصة ذي القرنين أنموذجاً" من خلال بيان أمثلة تطبيقية يستدل بها على أن التزام مبادئ إدارة الجودة الشاملة يشكل عاملاً رئيساً من عوامل النجاح والقوة والتمكين، واستخدمت المنهج الاستنباطي، وقد أظهرت النتائج:

« عددا من المبادئ الصالحة للاقتداء بها لكل شخص أو مؤسسة أو هيئة تريد النهوض بإدارة الجودة الشاملة لديها، ومن هذه المبادئ (قيادة ذات رؤية التعاون الداخلي والخارجي، التعلم، إدارة العملية، التحسين المستمر، جاهزية العامل لتلبية متطلبات الجودة (مواءمة العمل)، رضا المستفيد).
 « أن هناك فرقا جوهريا بين مبادئ إدارة الجودة الشاملة في الإسلام ومبادئ إدارة الجودة الشاملة عند غيرهم، فهدف إدارة الجودة الشاملة في الإسلام: رضى المستفيد مقيدا برضى الله عز وجل، بينما هدفها ومحورها عند غيرهم: رضى المستفيد.

وهدفت دراسة الغيث(٢٠١١م) إلى تعرف المهارات القيادية اللازمة للمديرات في إدارة الأزمات المدرسية في التعليم الثانوي في الرياض، استخدمت المنهج الوصفي التحليلي، حيث تم توزيع (٦٠) استبانة، حيث شملت مجالات المهارات القيادية المجالات التالية: المهارات الفنية، والفكرية، والإنسانية، وأظهرت نتائج الدراسة:

« أن مستوى المهارات القيادية لأفراد مجتمع الدراسة كان عاليا لجميع مجالاته.

« وجود فروق بين استجابات أفراد عينة الدراسة تعزى إلى متغير: المؤهل العلمي.

دراسة أبو زعيتير (٢٠٠٩م) هدفت إلى تعرف درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية في محافظات غزة للمهارات القيادية وسبل تطويرها. اعتمد الباحث في جمع المعلومات على استبانة مكونة من (٧٦) فقرة موزعة على خمسة مجالات وتكونت عينة الدراسة من (٨٣٢) معلما ومعلمة، وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، ومن أهم النتائج:

« أن درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية للمهارات القيادية كانت (٧٧.٧٠٪) ودرجة كبيرة

« حصلت المهارات الإدارية على المرتبة الأولى ثم الذاتية ثم الفكرية ويليه الإنسانية ثم الفنية.

◀ توجد فروق ذات دلالة إحصائية لدرجة ممارسة مديريهم للمهارات القيادية تعزى لمتغير الجنس لصالح الذكور، في المهارات الذاتية والإنسانية والفكرية والإدارية، وبتغير المنطقة التعليمية، بينما لا توجد فروق تبعاً لمتغير سنوات الخدمة، والتخصص.

وهدفت دراسة محمد (٢٠٠٥) إلى تعرف المهارات القيادية لدى مديري أقسام المديرية العامة للتربية في محافظة ديالى، ولتحقيق أهداف الدراسة استخدم الباحث المنهج الوصفي الأسلوب التحليلي، كما استخدم الاستبانة كأداة للدراسة مكونة من أربعة مجالات، حيث تم توزيعها على عينة الدراسة المكونة من (١٣) مديراً، و(٨٠) موظفاً من العاملين في المديرية، واستخدم برنامج التحليل الإحصائي لتحليل البيانات التي تم جمعها، وكانت نتائج الدراسة على النحو الآتي:

◀ أن المهارات القيادية لمديري أقسام المديرية العامة حصلت على وزن نسبي قدره (٥٧٪) بدرجة قليلة.

◀ حصلت المهارات التنظيمية على وزن نسبي (٦٢.٤٪) وبدرجة متوسطة، والمهارات الفنية على وزن نسبي (٥٦٪) والمهارات الإنسانية على وزن نسبي (٥٥.٢٪) وبدرجة قليلة، كما حصلت المهارات الذاتية (٢٧.٢٪) وبدرجة قليلة جداً.

• التعقيب على الدراسات السابقة :

• أوجه الاختلاف والاتفاق :

من حيث منهج الدراسة: اتفقت الدراسات السابقة مع الحالية على استخدام المنهج الوصفي التحليلي مثل: دراسة أبو سمرة وآخرون (٢٠١٤م)، ودراسة شاهين (٢٠١١م) ودراسة الغيث (٢٠١١م)، ودراسة أبو زعيتر (٢٠٠٩م) ودراسة محمد (٢٠٠٥م)، كما اتفقت مع بعض الدراسات في استخدام المنهج الاستنباطي كدراسة معروف (٢٠١٤م) ودراسة الزهراني (٢٠١٢م)، ودراسة الشريف (٢٠١١م).

من حيث الأداة: اتفقت بعض الدراسات على استخدام الاستبانة كأداة للدراسة مثل: دراسة شاهين (٢٠١١م)، ودراسة الغيث (٢٠١١م)، ودراسة أبو زعيتر (٢٠٠٩م).

من حيث عينة الدراسة: اتفقت بعض الدراسات السابقة مع الدراسة الحالية في اختيار العينة من معلمي المدارس كدراسة أبو زعيتر (٢٠٠٩م). بينما اختلفت مع دراسة شاهين (٢٠١١م) ودراسة الغيث (٢٠١١م) حيث كانت العينة من المديرين، ودراسة محمد (٢٠٠٥م) التي كانت عينتها من مديري المديرية والعاملين فيها، ودراسة أبو سمرة وآخرون (٢٠١٤م) التي كانت عينتها طلبة الجامعة.

• أوجه الاستفادة من الدراسات السابقة :

ساعدت الدراسات السابقة الدراسة الحالية في:

- ◀ اختيار نوع منهج الدراسة وهو المنهج الوصفي التحليلي.
- ◀ بناء أداة الدراسة وهي الاستبانة.
- ◀ الاستعانة بالمراجع الواردة في الدراسات السابقة مما سهل على الباحث العثور عليها.

- ما تميزت به الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة:
 - ◀ أنها تقيس درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية بمحافظات غزة للمهارات القيادية الواردة في قصة ذي القرنين.
 - ◀ جمعت بين الدراسة النظرية والدراسة الميدانية لتعزيز المهارات الواردة في قصة ذي القرنين بسورة الكهف لدى المديرين.
- الإجابة عن أسئلة الدراسة :
 - ◀ قام الباحث بالإجابة عن أسئلة الدراسة على النحو الآتي:
- إجابة السؤال الأول:

ما المهارات القيادية الواردة في قصة ذي القرنين من سورة الكهف؟

- ◀ للإجابة عن هذا السؤال قام الباحث بتحديد الآيات المستهدفة من قصة ذي القرنين في سورة الكهف من الآية (٨٣ - الآية ٩٨)، ثم الاطلاع على عينة من كتب التفسير، والإفادة من بعض المقالات التربوية التي تحدثت عن قصة ذي القرنين، وكذلك اجتهادات الباحث، فكانت على النحو الآتي:
- المهارات القيادية الواردة في قصة ذي القرنين من سورة الكهف:

منذ نزول القرآن الكريم وهو يراعي حالات الزمان والمكان، كما يراعي الأحداث والوقائع والعلاقات والمعاملات والعبادات، مما يدل على تكامله وشموليته لجميع نواحي الحياة في هذا الكون الفسيح، حيث يقول تعالى: ﴿وَوَزَّلْنَا عَلَيْكَ الْكِتَابَ تِبْيَانًا لِّكُلِّ شَيْءٍ﴾ [النحل: ٨٩]، بوقول: ﴿مَا فَرَّقْنَا فِي الْكِتَابِ مِنْ شَيْءٍ ثُمَّ إِلَى رَبِّهِمْ يُحْشَرُونَ﴾ [الأنعام: ٣٨]، فوجه العباد وأرشدهم إلى سعادة الدارين الدنيا والآخرة، ووضع لهم المبادئ والأسس التي ينبغي القيام بها لنجاح الأعمال والمهمات، كما حدد لهم الغايات والأهداف التي تحقق العبادة والإعمار في هذا الكون.

وقد تمثلت التوجيهات القيادية في القرآن الكريم لقائد الأمة الإسلامية الأول محمد ﷺ ليكون قيوة لمن بعده من المسلمين حيث يقول تعالى ﴿مُوجِهاً نَبِيهٖ ﷺ﴾ ﴿فِيمَا رَحْمَةً مِّنَ اللّٰهِ لِيُنذِرَ لَهُمْ وَلَوْ كُنْتَ فَظًا غَلِيظَ الْقَلْبِ لَأَفْضَوْا مِنْ حَوْلِكَ فَاعْفُ عَنْهُمْ وَاسْتَغْفِرْ لَهُمْ وَشَاوِرْهُمْ فِي الْأَمْرِ فَإِذَا عَزَمْتَ فَتَوَكَّلْ عَلَى اللّٰهِ﴾ [آل عمران: ١٥٩].

"وتعتبر قصة نبي الله ذو القرنين بمواقفها الثلاثة مثالا يحتذى لمدى توفيق الداعي إلى وحدانية الله في أداء مهمته الدعوية، وكذلك أنموذج لرجل الإدارة

الصالحة الناجح في إنجاز مهامه الدنيوية، وهو بذلك يكون قد جمع الحسنيين الإيمان بالله ثم العمل الصالح" (خليفة، ٢٠١٢م).

وقد صنف علماء التربية المهارات القيادية إلى أنواع متعددة، ظهر منها اتفاقهم على أربعة أنواع تعد أساسية في مجال القيادة التربوية، والقائد الذي يتطلع إلى النجاح يسعى إلى امتثالها في إدارته لمؤسسته، واستثمار المواقف الإدارية لإظهار ما يتمتع به من مهارات تساهم في توجيه العاملين بأسلوب يحفزهم على العمل، ويدفعهم إلى الانجاز المستمر، وفيما يلي أنواع المهارات القيادية الواردة في قصة ذي القرنين من سورة الكهف:

• أولاً: المهارات الشخصية (الذاتية):

تبدو المهارات الشخصية في بعض السمات والقدرات الذاتية اللازمة للقائد وتتعلق بشخصيته، مثل: السمات الجسمية، والقدرات العقلية، كقوة الشخصية، والطلاقة اللفظية، والصحة الجسمية، والنشاط والحيوية (أبو سمرة، وقدمي، وعلاونة، ٢٠١٤م، ص ٧٨).

وقد تحققت هذه المهارات القيادية في شخصية ذي القرنين حين قاد مجموعة من الناس لتحقيق هدفهم الأسمى ألا وهو منع يأجوج ومأجوج من الإغارة عليهم، وتهديد أمنهم، فمكّنه عزّ وجلّ في هذه الأرض، وهباً له دعائم السيادة والسلطان، كما يسر له أسباب الحكم والفتح، وأسباب البناء والعمران، وكل ما يعينه على إقامة العدل والحق في هذه الأرض، ومن المهارات التي ذكرتها الآيات الكريمة ما يلي:

« يدعو العاملین إلى عبادة الله وطاعته: إن القائد الذي يمكّنه عزّ وجلّ من القيادة والمسئولية؛ لا بد أن يحرص على الدعوة إلى الله وعبادته، وأن يتوكل عليه في جميع أحواله، فتمكين القائد مرتبط بمدى إخلاصه لربه سبحانه وتعالى والتزامه بإقامة العدل فيمن يرأسهم، وتمثل ذلك في قوله تعالى: ﴿وَيَسْأَلُونَكَ عَنِ ذِي الْقَرْنَيْنِ قُلْ سَأَتْلُو عَلَيْكُمْ مِنْهُ ذِكْرًا ❖ إِنَّا مَكَّنَّا لَهُ فِي الْأَرْضِ وَآتَيْنَاهُ مِنْ كُلِّ شَيْءٍ سَبَبًا ❖ فَأَتْبَعَ سَبَبًا﴾ [الكهف: ٨٣ - ٨٥] فأعطاه الله من الأسباب الموصلة له لما وصل إليه، ما به يستعين على قهر البلدان وسهولة الوصول إلى أقاصي العمران، وعمل بتلك الأسباب التي أعطاه الله إياها، أي: استعملها على وجهها، فليس كل من عنده شيء من الأسباب يسلكه، ولا كل أحد يكون قادراً على السبب، فإذا اجتمع القدرة على السبب الحقيقي والعمل به، حصل المقصود (السعدي، ٢٠٠٢م)، وقوله تعالى على لسان ذي القرنين: ﴿وَأَمَّا مَنْ آمَنَ وَعَمِلَ صَالِحًا فَلَهُ جَزَاءُ الْحُسْنَىٰ وَسَنَقُولُ لَهُ مِنْ أَمْرِنَا يُسْرًا﴾ [الكهف: ٨٨].

« يمثل القدوة الصالحة والنموذج الأمثل للعاملين: كان قدوة في إحقاق الحق وإبطال الباطل بين السدين، فدفع أذى يأجوج ومأجوج عن الناس بالردم

عليهم، وقد اقتدى به أتباعه في البناء إذ كان يشارك في البناء والتخطيط ويدل على ذلك قول الله سبحانه علي لسان ذي القرنين: ﴿أَتُونِي زُبَرَ الْحَدِيدِ حَتَّىٰ إِذَا سَاوَىٰ بَيْنَ الصَّدَفَيْنِ قَالَ انْفُخُوا حَتَّىٰ إِذَا جَعَلَهُ نَارًا قَالَ آتُونِي أُفْرِغَ عَلَيْهِ قَطْرًا﴾ [الكهف: ٩٦]، كما كان قدوة لهم في الإيمان، من خلال بث الروح الإيمانية التي كان يتأثر بها، فيؤثر في غيره، كما في خطابه في نهاية قصته ﴿قَالَ هَذَا رَحْمَةٌ مِنْ رَبِّي فَإِذَا جَاءَ وَعْدُ رَبِّي جَعَلَهُ دَكَّاءَ وَكَانَ وَعْدُ رَبِّي حَقًّا﴾ [الكهف: ٩٨] (الموسوعة الإسلامية، ٢٠١٢م، ص ٤).

◀ يبادر للقيام بالأعمال لتحقيق مصالح العاملين: إن المبادرة بالأعمال تؤدي إلى استنهاض الهمم، وتوفيق القائد إلى الانجاز، "فالقائد الناجح هو الذي يجوب نطاق عمله من أوله إلى آخره، ولا يجلس في مقر قيادته، وينتظر من ينقل إليه الأخبار، ولذا طاف ذو القرنين في أرجاء ملكه شرقا وغربا ليحقق ما أراد الله منه باستخلافه على الأرض قال تعالى: ﴿حَتَّىٰ إِذَا بَلَغَ مَغْرِبَ الشَّمْسِ﴾ [الكهف: ٨٦]، وقال: ﴿حَتَّىٰ إِذَا بَلَغَ مَطْلِعَ الشَّمْسِ﴾ [الكهف: ٩٠]" (النعمي، ٢٠١٥م).

◀ يتصف بالشجاعة والإقدام عند مواجهة أي طارئ: "إن شخصية القيادي تعتمد على الشجاعة والثبات والإقدام، والنجدة، وإصدار الأوامر والأحكام فإن القيادي الفذ ما كان حكيما قويا شجاعا عند الحرب، والدفاع عن الأمة والوطن، أما القائد الضعيف فلا يعدو أن يوصف بالفشل، وعدم القدرة على القيادة، فكان ذو القرنين شجاعا حين تقدم لبناء الردم بين السدين فاستخدم قوته منجدا أولئك القوم من اعتداء يأجوج ومأجوج عليهم، فيقول تعالى: ﴿قَالَ مَا مَكْنِي فِيهِ رَبِّي خَيْرٌ فَأَعِينُونِي بِقُوَّةٍ أَجْعَلْ بَيْنَكُمْ وَبَيْنَهُمْ رَدْمًا﴾ [الكهف: ٩٥].

◀ ينفذ العقوبات على المخالفين بقوة وحزم: إن القائد الحازم يحتاج إلى موقف قوي وقرار حكيم: لإيقاع العقوبة على المعتدي الظالم، ولعل مثل هذه القرارات بحاجة إلى قوة بالغة، خاصة إن كان الظلمة أصحاب سلطة وجاه لكن القائد الحكيم القوي لا يخشى في الله لومة لائم حيث قال تعالى على لسانه: ﴿أَمَّا مَنْ ظَلَمَ فَسَوْفَ نُعَذِّبُهُ ثُمَّ يُرَدُّ إِلَىٰ رَبِّهِ فَيُعَذِّبُهُ عَذَابًا نُكْرًا﴾ [الكهف: ٨٧]" (الموسوعة الإسلامية، ٢٠١٢م، ص ٦).

◀ يمتلك الإرادة القوية في تسيير شئون المؤسسة: إن امتلاك القائد للإرادة القوية تمنحه القدرة على إدارة المؤسسة بالشكل المناسب، ومعالجة جميع الإشكاليات التي تواجه فريق العمل، كما تجعله يستسهل الصعوبات، ويجتاز العقبات التي تحد من مستوى الإنتاج، حيث ظهرت هذه الإرادة بقوله لقومه: ﴿فَأَعِينُونِي بِقُوَّةٍ أَجْعَلْ بَيْنَكُمْ وَبَيْنَهُمْ رَدْمًا﴾ [الكهف: ٩٥].

◀ يحدد فريقا للحفاظ على الأمن والانضباط: إن حاجة المؤسسة للأمن والانضباط تعد ضرورية، لتهيئة المناخ المؤسسي للعمل المنتج، وقد قام ذو

القرنين بتوزيع العاملين معه إلى مجموعة من الفرق، وكل فريق يعرف مهمته جيدا، والفريق الأمني مهمته حماية الأفراد ومشروع (الردم) من الاعتداءات الخارجية، والحفاظ على الانضباط الداخلي، حيث قال: ﴿فَاعِينُونِي بِقُوَّةٍ أَجْعَلْ بَيْنَكُمْ وَبَيْنَهُمْ رَدْمًا﴾ [الكهف: ٩٥].

◀ يزهد في انتظار المقابل للأعمال التي يؤديها: إن إحساس القائد بالمسئولية تجاه من يقودهم، يدفعه إلى القيام بالأعمال على وجه التكليف، ولا يستغل حاجتهم إليه، فينهب ثرواتهم وخيراتهم بحجة أنه يقوم على رعايتهم وتحقيق مصلحتهم، ومن المعروف أن أخذ الأجر على الأعمال يكون من الذي مكنته من العمل، وذو القرنين كلفه عز وجل ومكنته وهو من يؤجره على عمله، حيث يقول تعالى: ﴿قَالُوا يَا ذَا الْقُرْنَيْنِ إِنَّ يَا جُوجَ وَمَأْجُوجَ مُفْسِدُونَ فِي الْأَرْضِ فَهَلْ نَجْعَلُ لَكَ خَرْجًا عَلَىٰ أَنْ تَجْعَلَ بَيْنَنَا وَبَيْنَهُمْ سَدًّا * قَالَ مَا مَكْنِي فِيهِ رَبِّي خَيْرٌ فَأَعِينُونِي بِقُوَّةٍ أَجْعَلْ بَيْنَكُمْ وَبَيْنَهُمْ رَدْمًا﴾ [الكهف: ٩٤-٩٥] (النعيمي، ٢٠١٥).

◀ يمتلك معلومات وخبرات كافية ويسعى لتطويرها: يلزم القائد المعلومات والخبرات الكافية للقيام بالأعمال التي تترقى بالمؤسسة، وترفع من شأنها، وذو القرنين كان عالما متخصصا في تخصصات مختلفة، حيث قال تعالى فيه: ﴿إِنَّا مَكَّنَّا لَهُ فِي الْأَرْضِ وَآتَيْنَاهُ مِنْ كُلِّ شَيْءٍ سَبَبًا * فَاتَّبَعِ سَبَبًا﴾ [الكهف: ٨٤-٨٥]، والتمكين لا يتحقق دون العلم، لأن القائد لا يستطيع القيام بدوره في إدارته لمؤسسته دون أن يكون ملما بكل ما يدور حوله، يقول تعالى: ﴿كَذَلِكَ وَقَدْ أَحَطْنَا بِمَا لَدَيْهِ خُبْرًا * ثُمَّ اتَّبَعِ سَبَبًا﴾ [الكهف: ٩١-٩٢].

◀ يضبط نفسه عند الغضب ويتحكم فيها: فالقائد صاحب الحلم والعفو هو الذي يتسامح مع زلات الألسن، وسقطات الغفلة، وهفوات المخطئين، ولا يتأمل السقطات حتى يقرر العقوبات، "وقد تجاوز ذو القرنين ثلاث سقطات لمن استعانوا به ليحميهم من يأجوج ومأجوج، فقد كانوا أمة على الفطرة" ولا تمييز لديهم، كما بين ذلك قوله تعالى: ﴿حَتَّىٰ إِذَا بَلَغَ بَيْنَ السَّدَّيْنِ وَجَدَ مِنْ دُونِهِمَا قَوْمًا لَّا يَكَادُونَ يَفْقَهُونَ قَوْلًا﴾ [الكهف: ٩٣]، وأول سقطاتهم كانت عندما جاء إليهم ذو القرنين بجيوشه الجرارة وهو على رأس ذلك الجيش فكان من الأليق ألا يخاطبوه بلفظة مجردة من أي ملامح للمهابة فقد كان من الأوفق والأفضل أن ينادوه بأبيها الملك، أو أبيها العظيم، أو أيها المظفر لكنهم لم يفعلوا ذلك ونادوه باسمه المجرد، وثاني سقطاتهم أنهم عرضوا عليه رشوة خيل إليهم من غفلتهم أنها سوف تغريه بالقبول فقال تعالى: ﴿قَالُوا يَا ذَا الْقُرْنَيْنِ إِنَّ يَا جُوجَ وَمَأْجُوجَ مُفْسِدُونَ فِي الْأَرْضِ فَهَلْ نَجْعَلُ لَكَ خَرْجًا عَلَىٰ أَنْ تَجْعَلَ بَيْنَنَا وَبَيْنَهُمْ سَدًّا﴾ [الكهف: ٩٤] والخرج غير الخراج فالأولى تعني مبلغا كبيرا من الذهب أو كمية ضخمة من الجوهر تؤدي لمرة واحدة، أما الخراج فإنها تخرج عن دفعات محدودة تُدفع كل فترة زمنية

متفق عليه (سنية مثلاً أو عند جني المحاصيل)، والعرض بهذه الصورة يكون على صورة الرشوة أو هو أقرب ما يكون منها، وكان رده على هذه السقطة ﴿قَالَ مَا مَكَّنِّي فِيهِ رَبِّي خَيْرٌ فَأَعِينُونِي بِقُوَّةٍ أَجْعَلْ بَيْنَكُمْ وَبَيْنَهُمْ رَدْمًا﴾ [الكهف: ٩٥]، وأما سقطتهم الثالثة أنهم عبروا عما يريدون بلفظة خاطئة فقد أشاروا في طلبهم عن سد يرغبون في إنشائه بينهم وبين أقوام بأجوج ومأجوج المفسدون في الأرض { قالوا يا ذا القرنين إن يأجوج ومأجوج مفسدون في الأرض فهل نجعل لك خرجاً على أن تجعل بيننا وبينهم سداً } [الكهف: ٩٤] والحقيقة أن لفظة السد ليست هي اللفظة المناسبة في هذا المقام، فالسد في إحدى صورهِ الملموسة، يكون مانعاً طبيعياً من صنع الله لحجز المياه أو الرمال، أما في صورته المعنوية فتعني مانعاً وجدانياً من الرؤية، مثلما ورد في سورة يس { وَجَعَلْنَا مِنْ بَيْنِ أَيْدِيهِمْ سَدًّا وَمِنْ خَلْفِهِمْ سَدًّا فَأَغْشَيْنَاهُمْ فَهُمْ لَا يُبْصِرُونَ } [يس: ٩] وأصلح لهم سقطتهم الثالثة، بأن عدل لفظة السد إلى لفظة الردم حيث قال تعالى على لسانه: { .. أَجْعَلْ بَيْنَكُمْ وَبَيْنَهُمْ رَدْمًا } [الكهف: ٩٥]، هذه كانت سقطاتهم الثلاث والتي عبر عنها الحق بقوله: ﴿ وَجَدَ مِنْ دُونِهِمَا قَوْمًا لَا يَكَادُونَ يَفْقَهُونَ قَوْلًا ﴾ [الكهف: ٩٣] خليفة (٢٠١٢م).

ويرى الباحث أن المهارات الشخصية (الذاتية) أساسية حتى يتمكن القائد من التأثير في العاملين، ويكون القدوة الحسنة لهم، كما أن مدير المدرسة بحاجة ليكون صاحب شخصية متميزة في أخلاقها وأدائها، وحرصها على مصلحة العاملين.

• ثانياً: المهارات الإنسانية:

وتعني قدرة القائد على التعامل مع الأفراد والجماعات، وتنسيق الجهود وتعزيز روح العمل الجماعي بينهم، وتفترض هذه المهارة وجود الفهم المتبادل بين القائد وبين مرؤوسيه، ومعرفة لأرائهم، وميولهم واتجاهاتهم (العتيبي، ٢٠١١م ص ١٨).

وقد تمثلت المهارات الإنسانية في سلوكيات وممارسات ذي القرنين مع من تطوع لمساعدتهم وحمائيتهم من يأجوج ومأجوج، ليضرب أروع الأمثلة في الرفق واللين وسعة الصدر والصبر، والتواضع والاستماع إلى شكاوهم، وفيما يلي أبرز المهارات الإنسانية التي تم استنباطها من قصة ذي القرنين:

« ينتقي الكلمات المؤثرة عند مخاطبة العاملين: فالقوم لا يكادون يفقهون قولاً وكان له في هذا عذر في عدم مساعدتهم، ولكن لا بد أنه اجتهد في الوصول إلى وسيلة للتخاطب معهم، والتأثير فيهم بلاغة منطق، وقوة حجته، مبيناً لهم ما سيكون لهم من ثمرة جهدهم، ألا وهو صناعة أمنهم. وكان ذلك من خلال رسالة قوية وبلغية ومختصرة، جمع بها شتاتهم ليحوّلهم إلى قوة

بشرية هائلة متحفزة، تنتظر الأوامر الصادرة لها؛ لتعمل بجد خلف قيادة مؤمنة وحكيمة. تلك هي القيادة التحويلية التي تحول الجموع المتكاسلة إلى قوة بشرية هائلة تنفذ أكبر مشروع على الأرض" (السيد، ٢٠١٣م). ﴿جئني إذا بلغ بين السدين وجد من دونهما قوماً لا يكادون يفقهون قولاً﴾ (٩٣) قالوا يا ذا القرنين إن يا جوج وما جوج مفسدون في الأرض فهل نجعل لك خرجاً على أن تجعل بيننا وبينهم سداً (٩٤) قال ما مكنتي فيه ربي خير فأعينوني بقوة أجعل بينكم وبينهم ردماً﴾ [الكهف: ٩٣ - ٩٥].

﴿ يساهم في إنقاذ المتعثرين من العاملين: إن القائد الحكيم يتطلع دائماً إلى توجيه أفراده نحو تحقيق أهدافهم المشروعة، ومساعدتهم في مواجهة التحديات التي تعترضهم، وقد استطاع ذو القرنين أن يبث الأمل في نفوسهم حين رأى حاجتهم للمساعدة، ومد يده مع أيديهم ليبدد مخاوفهم من يا جوج وما جوج، وينقلهم من حال الخوف والقلق إلى حال الأمن والطمأنينة، حيث قال تعالى على لسانهم: ﴿قالوا يا ذا القرنين إن يا جوج وما جوج مفسدون في الأرض فهل نجعل لك خرجاً على أن تجعل بيننا وبينهم سداً﴾ (٩٤) قال ما مكنتي فيه ربي خير فأعينوني بقوة أجعل بينكم وبينهم ردماً﴾ [الكهف: ٩٤ - ٩٥].

﴿ يشعر العاملين معه بالرفق واللين والرحمة: إن من علامات حب الرعية للقائد أن يشعروهم بالعطف والرحمة في تعامله معهم، فالفضاظة والبطر لا يجلبان على القائد إلا الكره والحقد الذي يملأ قلوب المقودين، مما يؤدي إلى الضعف في الطاعة، وفي التحرك الصحيح نحو الهدف، وتعد الرحمة مظهر من مظاهر قوة القائد، وقدرته الفائقة على التعامل مع جميع الأفراد كل حسب ما يناسبه، ومن جهة أخرى تعتبر دليلاً على ثقته بنفسه، وهو ما ظهر في سلوك ذي القرنين بقوله: ﴿وأما من آمن وعمل صالحاً فله جزاء الحسنى وسنقول له من أمرنا يسراً﴾ [الكهف: ٨٨].

﴿ يحقق العدالة بين العاملين جميعاً: فلا يستمر التمكين مع وجود الظلم، ولا يستمر عطاء المؤسسة مع هضم حقوق الآخرين، "فالحكم بين الناس بالعدل مبدأ يكفل راحة وطمأنينة الرعية، فالظالم يؤخذ على يديه لتستقر الحياة ويأمن الناس، وقد حقق ذو القرنين العدالة بين العاملين معه حيث قال تعالى: ﴿قلنا يا ذا القرنين إما أن نعذب وإما أن نتخذ فيهم حسناً﴾ ❖ قال أما من ظلم فسوف نعذبه ثم يرد إلى ربه فيعذبه عذاباً نكراً﴾ ❖ وأما من آمن وعمل صالحاً فله جزاء الحسنى وسنقول له من أمرنا يسراً﴾ (الكهف: ٨٦ - ٨٨)" (النعيمي، ٢٠١٤م).

﴿ يتعامل مع العاملين بتواضع: القادة يجب أن يعظموا أهداف مؤسستهم، وينكروا ذاتهم في سبيل الجماعة؛ لينالوا ثقة الآخرين، واحترام مرؤوسيهم لهم، ولقد ضرب لنا ذو القرنين المثل الأعلى في هذا بقوله: ﴿قال ما مكنتي فيه

رَبِّي خَيْرٌ فَأَعِينُونِي بِقُوَّةٍ أَجْعَلْ بَيْنَكُمْ وَبَيْنَهُمْ رَدْمًا} [الكهف: ٩٥]" (مناع ٢٠١٤م)
ثم بعدما انتهى من العمل، وإقامة الردم تواضع، ونسب الأمر إلى الله تعالى
بقوله: ﴿قَالَ هَذَا رَحْمَةٌ مِّن رَّبِّي﴾ [الكهف: ٩٨].

﴿ يقنع الآخرين بقبول الحق: يحرص القادة على قبول الآراء الصحيحة، وإقناع
الآخرين بها، لأنها تخدم مصالح المؤسسة والعاملين فيها، وقد استطاع ذو
القرنين أن يقنعهم بفكرة (الردم) بدلا من فكرة (السد) لأن الردم هو الذي
يعالج المشكلة، ويمنع يأجوج ومأجوج من الوصول إليهم، حيث قال تعالى على
لسانه: ﴿قَالَ مَا مَكَّنِّي فِيهِ رَبِّي خَيْرٌ فَأَعِينُونِي بِقُوَّةٍ أَجْعَلْ بَيْنَكُمْ وَبَيْنَهُمْ
رَدْمًا﴾ [الكهف: ٩٥].

﴿ يثق العاملون بصدقه وامانته وإخلاصه: لقد كان الموقف في حاجة إلى من
يحسن تهديته وبيث الأمن في نفوس القوم ويصدر لهم الثقة في الله عز وجل
أولاً ثم في إمكاناته التي وهبها الله إياه، فما كان من ذي القرنين إلا أن بدأ
حديثه بالثناء على الله عز وجل، وما من عليه من إمكانيات كثيرة، فأشاع
جواً من الطمأنينة فقال تعالى عنهم: ﴿قَالُوا يَا ذَا الْقُرْنَيْنِ إِنَّ يَا جُوجَ وَمَأْجُوجَ
مُفْسِدُونَ فِي الْأَرْضِ فَهَلْ نَجْعَلُ لَكَ خَرْجًا عَلَيَّ أَنْ تَجْعَلَ بَيْنَنَا وَبَيْنَهُمْ
سَدًّا﴾ (٩٤) قال ما مكَّنِّي فيه ربِّي خَيْرٌ فَأَعِينُونِي بِقُوَّةٍ أَجْعَلْ بَيْنَكُمْ وَبَيْنَهُمْ رَدْمًا} [الكهف: ٩٤، ٩٥].

﴿ يستمع لشكوى العاملين ويتابعها: لقد بدأ ذو القرنين اجتماعه معهم
بالإنصات لهم، والاستماع إليهم، وهم يعرضون أزماتهم... فهم من تحدثوا
أولاً، فقالوا يعرضون أزماتهم: ﴿قَالُوا يَا ذَا الْقُرْنَيْنِ إِنَّ يَا جُوجَ وَمَأْجُوجَ
مُفْسِدُونَ فِي الْأَرْضِ فَهَلْ نَجْعَلُ لَكَ خَرْجًا عَلَيَّ أَنْ تَجْعَلَ بَيْنَنَا وَبَيْنَهُمْ سَدًّا} [الكهف: ٩٤].

﴿ يحترم وجهات نظر العاملين معه: لقد طرح القوم حلاً لأزماتهم، ومع ذلك
فلم يقاطعهم ذو القرنين أو يعترض عليهم، حتى وإن كان في الحل ما يثير
حفيظته بقولهم له: ﴿فَهَلْ نَجْعَلُ لَكَ خَرْجًا عَلَيَّ أَنْ تَجْعَلَ بَيْنَنَا وَبَيْنَهُمْ
سَدًّا} [الكهف من الآية: ٩٤]. إنه الممكن في الأرض، ذو الجاه والسلطان، وهاهم
يشترطون عليه أن يدفعوا له نظير قيامه بعمل لهم، ورغم ذلك لم يستدع
ثورته ولم ينفعل، ولكن بهدوء قال لهم: ﴿مَا مَكَّنِّي فِيهِ رَبِّي خَيْرٌ﴾ [الكهف من
الآية: ٩٥].

﴿ ثم بدأ في جذب اهتمام الحضور واستثار عقولهم فهتف فيهم: ﴿فَأَعِينُونِي
بِقُوَّةٍ﴾ [الكهف: ٩٥]. القدرة على إيجاد حل لما يعرض عليه من مشاكل
وإطلاع الحضور على المهمة المطلوب منهم تنفيذها: ﴿فَأَعِينُونِي بِقُوَّةٍ أَجْعَلْ
بَيْنَكُمْ وَبَيْنَهُمْ رَدْمًا﴾ [الكهف: ٩٥] (مناع، ٢٠١٤م).

ويرى الباحث أن حاجة أي مؤسسة للعلاقات الإنسانية بين العاملين فيها
بقدر حاجتها إلى فاعلية الأداء، وسرعة الإنجاز، وزيادة الإنتاج وجودته، حيث إن

العاقات الإنسانية تترك أثراً طيباً على سلوك العاملين في المؤسسة، وترفع من روحهم المعنوية، وبالتالي تتحقق أهداف المؤسسة المنشودة.

• ثالثاً: المهارات الفنية (المعرفية):

وتتطلب هذه المهارات أن يكون " القائد مجيداً لعمله متقناً إياه، ملماً بمهام العاملين من ناحية طبيعة الأعمال التي يؤدونها، عارفاً لمراحلها وعلاقاتها ومتطلباتها، ويكون بإمكانه استعمال المعلومات وتحليلها، ومدركا وعارفاً للطرق والوسائل المتاحة والكفيلة بإنجاز العمل" (الطهراوي، ٢٠١٥م، ص ٣٢).

وقد بدت هذه المهارات في قيادة ذي القرنين للقوم قيادةً حكيمة، وإدارته للأزمة إدارة العارف المتخصص بطبيعة الأزمة والحلول المناسبة لمعالجتها، وفيما يلي المهارات التي وردت في قصة ذي القرنين:

« يوظف المعلومات في مواجهة الشدائد وتوجيه العاملين: وفي هذه القصة القرآنية الجليلة، نرى - والله أعلى وأعلم - أنها جاءت من ثلاثة مصادر: المصدر الأول: قد يكون علم ذي القرنين بإفساد يأجوج ومأجوج في هذه المنطقة قد جاءه من قبل الله عز وجل، وبكيفية لا نعلمها، فانطلق إليها حيث يقول تعالى: ﴿ إِنَّا مَكِّنَّا لَهُ فِي الْأَرْضِ وَآتَيْنَاهُ مِنْ كُلِّ شَيْءٍ سَبَبًا (٨٤) فَاتَّبَعَ سَبَبًا ﴾ [الكهف: ٨٥، ٨٤]، المصدر الثاني: علمه بها جاء بمعاينته إفساد يأجوج ومأجوج عندما بلغ بين السدين أولاً، قبل أن يلتقي بالقوم دونهما يقول تعالى: ﴿ كَذَلِكَ وَقَدْ أَحَطْنَا بِمَا لَدَيْهِ خُبْرًا ❖ ثُمَّ أَتْبَعَ سَبَبًا ﴾ [الكهف: ٩١، ٩٢].

« المصدر الثالث: من القوم أنفسهم وقولهم: { قالوا يا ذا القرنين إننا يأجوج ومأجوج مفسدون في الأرض } [الكهف: ٩٤] (مناع، ٢٠١٤م)، وبناءً على تلك المعلومات استطاع ذو القرنين أن يحدد الوسائل والأساليب التي يمكن أن تعالج الأزمة.

« يستخدم أساليب متعددة على سبيل التطوير في العمل: وقد أظهر ذو القرنين قدرة فائقة على إدارة الأزمة بالشكل المطلوب، حين حدد الحلول المناسبة، وقسم أفراد المجتمع إلى مجموعات، وحدد لكل مجموعة مسؤولياتها وواجباتها، ثم حدد الأساليب والوسائل المساعدة لإقامة المشروع (الردم)، ثم ساهم بالعمل معهم، والإشراف والمتابعة على المشروع، يقول تعالى على لسان ذي القرنين: { قَالَ مَا مَكَّنِّي فِيهِ رَبِّي خَيْرٌ فَأَعِينُونِي بِقُوَّةٍ أَجْعَلْ بَيْنَكُمْ وَبَيْنَهُمْ رَدْمًا ❖ آتُونِي زُبَرَ الْحَدِيدِ حَتَّىٰ إِذَا سَاوَىٰ بَيْنَ الصَّدَفَيْنِ قَالَ انفُخُوا حَتَّىٰ إِذَا جَعَلَهُ نَارًا قَالَ آتُونِي أُفْرِغْ عَلَيْهِ قِطْرًا } [الكهف: ٩٥، ٩٦]، " كما استخدام الأساليب المتنوعة في إصلاح الرعية، وإدارة شؤونهم، كأسلوب الترغيب والتعزيز والمكافأة التي منحها للمؤمنين" (الموسوعة الإسلامية، ٢٠١٢م).

« يستثمر الطاقات البشرية: تمثل الطاقات البشرية في أي مؤسسة القوة الذاتية التي تمكن المؤسسة من تحقيق أهدافها، وقد وُظف ذو القرنين الطاقات البشرية التي استعانت به لنجدتها، حيث طلب منهم المساعدة بالقوة

وليس بالمال أو العلم {أثوني زير الحديد حتى إذا ساوى بين الصدقين قال انفضوا حتى إذا جعله ناراً قال أثوني أفرغ عليه قطراً} {الكهف: ٩٦}.
 ◀ يشرك العاملين في الأعمال: القائد يساهم مع العاملين، ويشاركهم في تحقيق أهداف المؤسسة، وقد تمثل ذلك في مشاركة ذي القرنين للعاملين في تنفيذهم لمشروع الردم، حيث قال تعالى على لسانه {قال ما مكنتي فيه ربي خيراً فأعينوني بقوة أجعل بينكم وبينهم ردماً} ◀ أثوني زير الحديد حتى إذا ساوى بين الصدقين قال انفضوا حتى إذا جعله ناراً قال أثوني أفرغ عليه قطراً} {الكهف: ٩٥، ٩٦}.

◀ يعرف العاملين باللوائح والقوانين والجزاءات والمكافآت: إن القيادة تتطلب توضيح اللوائح والقوانين التي تحكم أداء العاملين، وتضبط سلوكهم الوظيفي، وكذلك تقديم الحوافز والجوائز التي تضمن إثارة دافعية العاملين نحو العمل بجد واجتهاد، وقد قام ذو القرنين بتوضيح القوانين واللوائح، وتوضيح المكافآت والجوائز، ووعد بشكر من يحسن عمله ليكون هذا الشكر حافز على جودة العمل والاخلاص فيه، كما بين للعاملين مردود هذا العمل عليهم في الدنيا والآخرة، حيث قال تعالى: {وَأَمَّا مَنْ آمَنَ وَعَمِلَ صَالِحًا فَلَهُ جَزَاءُ الْحَسَنَىٰ وَسَنُقَوِّلُ لَهُ مِنْ أَمْرِنَا يُسْرًا} {الكهف: ٨٨}.

◀ يحرص على تنفيذ القرارات التي يتخذها: إن تنفيذ القرارات التي يتخذها القائد بمشاركة الجميع دليل واضح على نجاحه، وتفوق المؤسسة، "وقد كان ذو القرنين بينهم، يده بيدهم وهم يقيمون الردم، لهم مهام، وله مهام ينفذها، وهو متواجد بينهم، ويتابع مراحل التنفيذ وهو بالقرب منهم. فالاتصالات الفعالة بين القائد والتابعين، من أساسيات إدارة الأزمات" (السيد ٢٠١٣م، ص ٣٤).

◀ يستطيع إدارة الوقت بحكمة: الوقت مهم جداً بالنسبة للقائد، واستثماره بالشكل الصحيح يضمن انجاز جميع المهام المطلوبة في الوقت المحدد "والسياق القرآني الجليل في هذه القصة، يلفت أنظارنا إلى أهمية عامل الوقت والاستخدام الأمثل له، وذلك من خلال إشارات لطيفة في أثناء تنفيذ الردم. فبعد عرض فكرته عليهم بدأ في التنفيذ على الفور بقوله: {أثوني زير الحديد} {الكهف: ٩٦}، فإذا انتهت مرحلة، بدأ بالمرحلة التي بعدها على الفور: {حتى إذا ساوى بين الصدقين قال انفضوا حتى إذا جعله ناراً قال أثوني أفرغ عليه قطراً} {الكهف: ٩٦}" (مناع، ٢٠١٢م).

◀ يحدد لكل لجنة مهامها وصلحياتها: إن التنظيم المؤسسي يراعي وجود مجموعة من اللجان تهتم كل منها بمجال معين، وفي هذه القصة وزع ذو القرنين أدواراً ومراحل للعمل عليهم، ونسق بينهم، ولقد ظهر هذا جلياً من الآيات الكريمة، حيث تكونت فرق العمل من: فريق لإحضار الحديد، وما يستلزم ذلك من التنقيب عنه {أثوني زير الحديد} {الكهف: ٩٦}.

◀ وفريق للتجهيزات والمعاونة فيما يستلزمه المساواة بين الصدفين، وفريق لإيقاد النيران، ويعد خامات الاشتعال، وأدوات النفخ حيث قال تعالى: { حَتَّىٰ إِذَا سَاوَىٰ بَيْنَ الصَّدَفَيْنِ قَالَ انْفُخُوا حَتَّىٰ إِذَا جَعَلَهُ نَارًا... } [الكهف: ٩٦]، وفريق آخر للبحث عن النحاس ونقله إلى أفران لصهره فيصبح مذابا، ثم نقله إلى موقع الردم عندما يطلبه ذو القرنين حيث قال تعالى على لسانه: { أَتَوْنِي أَفْرَعُ عَلَيْهِ قِطْرًا } [الكهف: ٩٦] (مناع، ٢٠١٣م).

◀ يقوم بإعداد دورات تدريبية للعاملين: حاجة العاملين إلى الدورات التدريبية ضرورية لإتقان العمل وجودته، لأن كثيرا من الأعمال الإدارية قابلة للتطوير المستمر، ويظهر من خلال توجيه ذي القرنين لهم أنه كان يعرف قدراتهم البسيطة، فحاول أن يعرفهم بكيفية القيام بالأعمال والتدريب عليها فيقول: { أَتَوْنِي زُبْرَ الْحَدِيدِ }، { قَالَ انْفُخُوا } { أَتَوْنِي أَفْرَعُ عَلَيْهِ قِطْرًا }.

◀ يحقق المطلوب بأيسر الطرق وأقل جهد ممكن: يتطلع القادة إلى أيسر السبل لتحقيق أهداف مؤسساتهم، وأداء المهمات والمسئوليات بالقليل من الجهد، " فقد كان ممكنا لذي القرنين أن يقاتل يأجوج ومأجوج؛ ولكنه فضل عزلهم ودفع شرهم بأبسط الطرق { قَالَ مَا مَكَّنِي فِيهِ رَبِّي خَيْرٌ فَأَعِينُونِي بِقُوَّةٍ أَجْعَلْ بَيْنَكُمْ وَبَيْنَهُمْ رَدْمًا } [الكهف: ٩٥] " (النعيمي، ٢٠١٥م).

◀ يستخدم الحكمة في اختيار البدائل: القائد الناجح يهتم ببناء مؤسسته ويسعى إلى أن تكون ذات قيمة إدارية ونتاجية متميزة بين المؤسسات المثيلة كما يجتهد ليحافظ على هذه المكانة في اختيار كل ما يرفع من شأنها من قرارات، وذو القرنين استطاع أن يختار أحسن البدائل في الأزمنة الأ وهو إقامة مانع حصين بالموارد المتاحة، بين القوم وبين يأجوج ومأجوج بدلا من السد الذي اقترحه القوم المستهدف حيث قال تعالى: { قَالُوا يَا ذَا الْقُرْنَيْنِ إِنَّا يَا جُوجَ وَمَأْجُوجَ مُفْسِدُونَ فِي الْأَرْضِ فَهَلْ نَجْعَلُ لَكَ خَرْجًا عَلَىٰ أَنْ تَجْعَلَ بَيْنَنَا وَبَيْنَهُمْ سَدًّا ❖ قَالَ مَا مَكَّنِي فِيهِ رَبِّي خَيْرٌ فَأَعِينُونِي بِقُوَّةٍ أَجْعَلْ بَيْنَكُمْ وَبَيْنَهُمْ رَدْمًا } [الكهف: ٩٤، ٩٥]

◀ يشجع العمل الجماعي: اهتمام القائد بالعمل الجماعي يعزز التفاعل والمشاركة بين العاملين، وقد قام ذو القرنين بمشروع الردم بمشاركة وتعاون الجميع، يقول تعالى: { قَالَ مَا مَكَّنِي فِيهِ رَبِّي خَيْرٌ فَأَعِينُونِي بِقُوَّةٍ أَجْعَلْ بَيْنَكُمْ وَبَيْنَهُمْ رَدْمًا ❖ أَتَوْنِي زُبْرَ الْحَدِيدِ حَتَّىٰ إِذَا سَاوَىٰ بَيْنَ الصَّدَفَيْنِ قَالَ انْفُخُوا حَتَّىٰ إِذَا جَعَلَهُ نَارًا قَالَ أَتَوْنِي أَفْرَعُ عَلَيْهِ قِطْرًا } [الكهف: ٩٦، ٩٥].

ويرى الباحث أن المهارات المعرفية تمثل الخبرات المتراكمة التي تمكن القائد من توجيه العاملين نحو تحقيق أهداف المؤسسة بأقل وقت وجهد وتكلفة.

• رابعاً: المهارات "التصورية الإدراكية":

وردت عدة تعريفات للمهارات التصورية "الإدراكية" ومنها " قدرة القائد على النظرة الشمولية لطبيعة عمله، وفهمه للترابط بين مكوناته، إضافة إلى قدرته

على التصور والإبداع في طرح الحلول للمشكلات التي تواجهه في مجال عمله وتظهر أهمية المهارات التصورية من حيث توافرها في القائد بمدى انعكاسها على سلوك العاملين معه، وانطباق تصرفاتهم بالإبداع والتحليل والاستنتاج والمقارنة والربط (أبو سمرة وآخرون، ٢٠١٤م، ص ٧٧).

وقد تمثلت هذه المهارات في سلوك وتصرفات ذي القرنين مع قومه من حيث توجيههم للقيام بمشروع السد، واستجابتهم لأوامره ومقترحاته، وفيما يلي تلك المهارات:

◀ يعلي من قيمة الإيمان في حياة العاملين: إن التمكين في العمل ثمرة طبيعية للعلاقة الوثيقة بين القائد وخالقه سبحانه وتعالى، وأي خلل في هذه العلاقة سيؤول ذلك العمل إلى الفشل، وقد مكن الله عز وجل لذي القرنين في الأرض، ومنحه الكثير من القدرات والمهارات التي تعينه على إقامة العدل ورفع الظلم عن الناس، وأشارت الآيات إلى ذلك حيث يقول تعالى على لسان ذي القرنين: {وَأَمَّا مَنْ آمَنَ وَعَمِلَ صَالِحًا فَلَهُ جَزَاءُ الْحُسْنَىٰ وَسَنَقُولُ لَهُ مِنْ أَمْرِنَا يُسْرًا} [الكهف: ٨٨] فأراد أن يرسخ معالم الإيمان والتوحيد لديهم ويرتقي بأدائهم الروحي، فيربط بين أعمالهم الصالحة ورضا الله وجنته فيثير دافعيتهم للعمل.

◀ يحدد النتائج في ضوء معطيات العمل: إن القائد الناجح يتجاوز الحدود الواقعية الضيقة التي يدير ويوجه من خلالها مؤسسته، ويتطلع دائماً إلى المستقبل بروح المتفائل، وقد عرف ذو القرنين الامكانيات المادية والبشرية التي يمتلكها فحدد النتائج مسبقاً حيث يقول تعالى على لسانه: {قَالَ مَا مَكْنِي فِيهِ رَبِّي خَيْرٌ فَأَعِينُونِي بِقُوَّةٍ أَجْعَلْ بَيْنَكُمْ وَبَيْنَهُمْ رَدْمًا} [الكهف: ٩٥].

◀ يحدد الأهداف التي يسعى لتحقيقها مع العاملين: من المهام الأساسية التي يجب أن يقوم بها القائد تحديد الأهداف التي يتطلع إلى تحقيقها، فحدد ذو القرنين الهدف الذي سيسعى هو ومن معه إلى تحقيقه، فقال: {أَعِينُونِي بِقُوَّةٍ أَجْعَلْ بَيْنَكُمْ وَبَيْنَهُمْ رَدْمًا} [الكهف: من الآية ٩٥].

◀ يتطلع دائماً للنهوض بالعمل وتطويره: كل قائد يؤمن بالتغيير والتطوير يبذل جهداً كبيراً للارتقاء بمؤسسته وازدهارها، ليبقى في مقدمة المنافسين وذو القرنين بما امتلكه من أسباب الإيمان والعلم والقوة استطاع أن يستثمر هذه القوى الثلاث في تأمين الناس على حياتهم ومعيشتهم، فصنع نهضة حضارية في ذلك المجتمع الذي افتقر بداية لأسباب الأمن والسلام، يقول تعالى: {إِنَّا مَكَّنَّا لَهُ فِي الْأَرْضِ وَآتَيْنَاهُ مِنْ كُلِّ شَيْءٍ سَبَبًا} (٨٤) فَأَتَّبَعَ سَبَبًا} [الكهف: ٨٥، ٨٤].

◀ يتروى عند اتخاذ القرار المناسب: إن العمل الإداري يحتاج إلى التأنى والتروي عند اتخاذ القرار المناسب، خاصة إذا كان القرار من بين عدة بدائل، وهذا ما جعل ذي القرنين أن يختار الردم بدلاً من أو أي اقتراحات وبدائل أخرى، لأن

- الردم كان أفضل البدائل المطروحة ليحمي القوم من أجوج وماجوج فقال: {فَاعِينُونِي بِقُوَّةٍ أَجْعَلْ بَيْنَكُمْ وَبَيْنَهُمْ رَدْمًا} [الكهف: ٩٥].
- ◀ يحسن تقدير الأمور وتحديد الأهداف: يمتلك ذو القرنين المقدرة والمهارة العالية في حسن تدبير الأمور، التي تتعلق بمساعدة القوم في التصدي لأجوج وماجوج، حيث قال تعالى: {..فَاعِينُونِي بِقُوَّةٍ أَجْعَلْ بَيْنَكُمْ وَبَيْنَهُمْ رَدْمًا} [الكهف: ٩٥] أي أن كل ما أعطاني الله من أسباب الملك والتمكين والقوة سأستخدمه، ولست بحاجة إلى خراجكم ومالككم، ولكنه طلب منهم أن يساعده في هذا العمل لأنه رأى فيهم الاتكالية والكسل، فأراد أن يجتمعوا في عمل كبير بهذا الحجم فقال لهم كما جاء في القرآن (فَاعِينُونِي بِقُوَّةٍ) أي أنه سيتكفل بكل الجوانب، ولا يريد منهم إلا الأيدي العاملة (جمعة، ٢٠١٦م)
- ◀ جيد التخطيط للعمل المطلوب منه: حدد ذو القرنين الوسائل اللازمة لتنظيم حياة من استنجدوا به، وقد أحسن في تخطيطه لبناء الردم الذي لم يستطع لأجوج وماجوج الخروج منه، فقال تعالى: على لسان ذي القرنين: {أَتُونِي زُبَرَ الْحَدِيدِ حَتَّىٰ إِذَا سَاوَىٰ بَيْنَ الصَّدَفَيْنِ قَالَ انْفُخُوا حَتَّىٰ إِذَا جَعَلَهُ نَارًا قَالَ آتُونِي أُفْرِغَ عَلَيْهِ قِطْرًا} [الكهف: ٩٦]، فالقادة ينبغي لهم أن يكون لهم رؤية واضحة نحو العمل، ويستمرروا في أعمالهم وفقا لقواعد التخطيط السليم.
- ◀ يلم بقدرات وإمكانات العاملين معه: إن القيادة التي تتجاهل قدرات العاملين وإمكاناتهم لن تستطيع إنجاز أعمالها بالصورة المطلوبة، وذو القرنين يعلم قدرات العاملين معه فوزعهم كل حسب اختصاصه وقدراته، وهو ما يتضح من قوله: {أَتُونِي زُبَرَ الْحَدِيدِ حَتَّىٰ إِذَا سَاوَىٰ بَيْنَ الصَّدَفَيْنِ قَالَ انْفُخُوا حَتَّىٰ إِذَا جَعَلَهُ نَارًا قَالَ آتُونِي أُفْرِغَ عَلَيْهِ قِطْرًا} [الكهف: ٩٦]، فقد قام ذو القرنين بمهمة الحاكم الممكن في الأرض، فقوى المستضعف، وجعله قادرا على حماية نفسه من العدوان ولا يعتمد على حماية أحد، ولم يترك الناس في مقاعد المتفرجين بل نقلهم إلى ساحة الجدد عاملين (الصلابي، ٢٠٠٩م).
- ◀ يعرف الإمكانيات المادية المتاحة: شرع ذو القرنين في بناء الردم، وكان عملا جبارا، وتخطيطا رائعا، فقد طلب من تلك الأمة المشاركة بمجهودها العضلي، وما تملكه من آلات البناء لعمل الردم، ثم طلب منهم قطع الحديد وإيقاد النار تحته، قال تعالى على لسان ذي القرنين: {أَتُونِي زُبَرَ الْحَدِيدِ حَتَّىٰ إِذَا سَاوَىٰ بَيْنَ الصَّدَفَيْنِ قَالَ انْفُخُوا حَتَّىٰ إِذَا جَعَلَهُ نَارًا قَالَ آتُونِي أُفْرِغَ عَلَيْهِ قِطْرًا} [الكهف: ٩٦] (معروف، ٢٠١٤م، ص ٧١)، ولا شك أنه كان يعلم من علم الله تعالى ما يملكه هؤلاء من الإمكانيات والمواد، حيث قال تعالى: {إِنَّا مَكْنَأُ لَهُ فِي الْأَرْضِ وَآتَيْنَاهُ مِنْ كُلِّ شَيْءٍ سَبَبًا} [الكهف: ٨٤].
- ◀ ملتزم بالتقويم الزمني: والسياق القرآني الجليل في هذه القصة، يلفت الأنظار إلى أهمية عامل الوقت والاستخدام الأمثل له، وذلك من خلال إشارات لطيفة في أثناء تنفيذ مشروع الردم. فبعد عرض فكرته عليهم بدأ في

التنفيذ على الفور بقوله: {أَتُونِي زُبَرَ الْحَدِيدِ}، فإذا انتهت مرحلة، بدأ بالمرحلة التي بعدها على الفور: {حَتَّى إِذَا سَاوَى بَيْنَ الصَّدَفَيْنِ قَالَ انْفُخُوا حَتَّى إِذَا جَعَلَهُ نَارًا قَالَ آتُونِي أُفْرِغَ عَلَيْهِ قِطْرًا} [الكهف: ٩٦]، وبدراسة مراحل تنفيذ "مشروع الردم" الذي أقامه ذو القرنين بمعاونتهم له، نرى أن هناك عدة أنشطة قد بدأت معاً استثماراً للوقت وعدم إضاعته؛ حتى إننا نستطيع أن نؤكد أن الشعب كله كان في حالة استنفار، وتوزعت المسؤوليات، وأدى جميع أفراد المجتمع دوره بإتقان، وفي تسلسل متتابع لمراحل تنفيذ الردم (أبو شريعة، ٢٠١٥م، ص ٨).

◀ يجري التجارب والاختبارات لضمان جودة المنتج: قام ذو القرنين بعد الانتهاء من العمل الذي أنجزه في المدة المحدودة بإجراء التجارب والاختبارات عليه للتأكد من قوته وجودته، ومدى ملائمته مع معايير ضبط الجودة، قال تعالى: {فَمَا اسْطَاعُوا أَنْ يَظْهَرُوهُ وَمَا اسْتَطَاعُوا لَهُ نَقْبًا} [الكهف: ١٩٧].

ويرى الباحث أن القائد الناجح يتمتع بالمهارات الإبداعية التي تمكنه من مواجهة المشكلات الآنية والمستقبلية، واستثمار الموارد التي تملكها مؤسسته في ضوء الحاجات المطلوبة، ويتخذ القرار المناسب بمشاركة العاملين في الوقت المناسب، ضمن خطة مدروسة بحكمة.

• إجراءات الدراسة الميدانية :

وتضمنت عرضاً لنتائج الدراسة، وذلك من خلال الإجابة عن أسئلة الدراسة الأخرى، واستعراض أبرز نتائج الاستبانة، من حيث توزيعها على عينة الدراسة وتحليل فقراتها، بهدف التعرف إلى: "درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية بمحافظات غزة للمهارات القيادية الواردة في قصة ذي القرنين وسبل تفعيلها" والوقوف على متغيرات الدراسة التي اشتملت (الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخدمة) لذا تم إجراء المعالجات الإحصائية للبيانات المتجمعة من استبانة الدراسة، وتم استخدام برنامج الرزم الإحصائية للدراسات الاجتماعية " (SPSS)، للحصول على نتائج الدراسة التي تم عرضها وتحليلها، وفيما يلي الإجابة عن الأسئلة الميدانية للدراسة:

• أولاً: منهج الدراسة الميدانية :

من أجل تحقيق أهداف الدراسة قام الباحث باستخدام المنهج الوصفي التحليلي، والذي يحاول من خلاله وصف الظاهرة موضوع الدراسة، وتحليل بياناتها، والعلاقة بين مكوناتها، والآراء التي تطرح حولها والعمليات التي تتضمنها، والآثار التي تحدثها.

وقد تم استخدام مصدرين رئيسيين من مصادر المعلومات :

◀ المصادر الثانوية: تم الرجوع إلى مصادر البيانات الثانوية لمعالجة الإطار النظري للبحث، والتي تتمثل في كتب تفسير القرآن الكريم، والمراجع العربية

ذات العلاقة، والدوريات، والمقالات، والتقارير، والأبحاث، والدراسات السابقة التي تناولت موضوع الدراسة، والبحث، والمطالعة في مواقع الإنترنت المختلفة. **المصادر الأولية:** لمعالجة الجوانب التحليلية لموضوع البحث، تم جمع البيانات الأولية من خلال الاستبانة كأداة رئيسة للبحث، صممت خصيصاً لهذا الغرض، وقد تم تفريغ وتحليل البيانات باستخدام البرنامج الإحصائي (SPSS).

• **ثانياً: مجتمع الدراسة:**

تكون مجتمع الدراسة من جميع معلمي المدارس الثانوية الحكومية بمحافظات غزة، والبالغ عددهم (٢٥٢٥) معلماً ومعلمة، وفق إحصائيات وزارة التربية والتعليم العالي، والجدول رقم (١) يوضح مجتمع الدراسة:

جدول (١) مجتمع الدراسة من جميع معلمي المرحلة الثانوية

| المجموع | الجنس | | المحافظة |
|---------|-------|------|----------|
| | أنثى | ذكر | |
| ٥٩٠ | ٣٢٠ | ٢٧٠ | شمال غزة |
| ٨٦٨ | ٤٨٢ | ٣٨٦ | الوسطى |
| ١٠٦٧ | ٤٩٦ | ٥٧١ | خانيونس |
| ٢٥٢٥ | ١٢٩٨ | ١٢٢٧ | المجموع |

المصدر: (ال سجلات الرسمية لوزارة التربية والتعليم للعام الدراسي ٢٠١٥-٢٠١٦)

• **ثالثاً: عينة الدراسة:**

◀ **عينة الدراسة الاستطلاعية:** تكونت عينة الدراسة الاستطلاعية من (٣٠) معلماً ومعلمة من معلمي المدارس الثانوية الحكومية، حيث تم اختيارهم بطريقة عشوائية طبقية بغرض تقنين أداة الدراسة، والتحقق من صلاحيتها للتطبيق على العينة الأصلية، وقد تم إضافتهم لعينة الدراسة الأصلية التي تم التطبيق عليها.

◀ **عينة الدراسة الأصلية:** اشتملت عينة الدراسة على (١٨٠) معلماً ومعلمة، وتم اختيارهم من المجتمع الأصلي بطريقة عشوائية طبقية، وتم استرداد (١٦٢) استبانة صالحة للدراسة والتحليل، أي ما نسبته (٧.١٢٪) وهي العينة الفعلية للدراسة.

• **رابعاً: الوصف الإحصائي لأفراد العينة وفق البيانات الأولية :**

◀ **توزيع أفراد العينة حسب الجنس:** يبين جدول رقم (٢) أن ما نسبته (٤٧.٥٠٪) من عينة الدراسة هم من المعلمين، بينما ما نسبته (٥٢.٥٠٪) هم من المعلمات.

جدول (٢) توزيع أفراد العينة حسب الجنس

| الجنس | العدد | النسبة المئوية % |
|---------|-------|------------------|
| معلم | ٧٧ | ٤٧.٥٠٪ |
| معلمة | ٨٥ | ٥٢.٥٠٪ |
| المجموع | ١٦٢ | ١٠٠٪ |

◀ **توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي:** يبين جدول (٣) أن ما نسبته (٨٨.٩٠٪) من عينة الدراسة هم من أصحاب المؤهل العلمي بكالوريوس بينما ما نسبته (١١.١٠٪) هم من أصحاب المؤهل العلمي ماجستير فأعلى.

جدول (٣) توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي

| النسبة المئوية % | العدد | المؤهل العلمي |
|------------------|-------|---------------|
| ٨٨.٩٠% | ١٤٤ | بكالوريوس |
| ١١.١٠% | ١٨ | ماجستير فأعلى |
| ١٠٠% | ١٦٢ | المجموع |

◀ توزيع أفراد العينة حسب سنوات الخدمة: يبين جدول (٤) أن ما نسبته (٤٠.٧٠%) من عينة الدراسة هم ممن سنوات خدمتهم أقل من ١٠ سنوات بينما ما نسبته (٥٩.٣٠%) هم ممن سنوات خدمتهم ١٠ سنوات فأكثر.

جدول (٤) أفراد العينة حسب سنوات الخدمة

| النسبة المئوية % | العدد | سنوات الخدمة |
|------------------|-------|-----------------|
| ٤٠.٧٠% | ٦٦ | أقل من ١٠ سنوات |
| ٥٩.٣٠% | ٩٦ | ١٠ سنوات فأكثر |
| ١٠٠% | ١٦٢ | المجموع |

• خامساً: أداة الدراسة:

• الاستبانة:

تعد الاستبانة أكثر وسائل الحصول على البيانات من الأفراد استخداماً وانتشاراً، وتعرف الاستبانة بأنها: "أداة ذات أبعاد، وينود تستخدم للحصول على معلومات أو آراء يقوم بالاستجابة لها المفحوص نفسه، وهي كتابية تحريرية" (الأغا والأستاذ، ٢٠٠٣م، ص١١٦)، وقد تم استخدام الاستبانة لقياس "درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية بمحافظات غزة للمهارات القيادية الواردة في قصة ذي القرنين من وجهة نظر المعلمين" لمناسبتها لموضوع الدراسة.

• خطوات بناء أداة الدراسة :

- ◀ الاطلاع على الأدب التربوي والدراسات السابقة ذات الصلة، والإفادة منها في بناء الاستبانة، وصياغة فقراتها.
- ◀ تم تحديد عدد من المهارات الموجودة في قصة ذي القرنين، ثم عرضها على عدد (٨) من الخبراء في التربية الإسلامية لتحكيمها، والتأكد من أن كل مهارة تتوافق مع النص القرآني.
- ◀ تحديد المجالات الرئيسية التي شملتها الاستبانة حسب المهارات القيادية الواردة في الأدب التربوي.
- ◀ بعد تعديلها حسب آراء الخبراء، تم عرض المهارات ضمن استبانة على (٥) من المحكمين التربويين، لتصنيفها كل حسب المجال المهاري الذي تنتمي إليه مثل: (المهارات الذاتية، المهارات الإنسانية، المهارات الفنية، والمهارات الإدراكية).
- ◀ تحديد الفقرات التي تقع تحت كل مجال حسب تعديلات وتوجيهات المحكمين.
- ◀ وبعد ذلك عرض الباحث الاستبانة على (٧) من المحكمين من أعضاء هيئة التدريس في كليات التربية بالجامعات الفلسطينية للتأكيد على مناسبتها لموضوعها، وانتماء فقراتها للمجالات.

◀ بعد تعديل ما أشار إليه المحكمون من حذف فقرتين لعدم مناسبتهما، وتعديل بعض الفقرات من حيث الصياغة، تم تصميم استبانة لقياس "درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية بمحافظات غزة للمهارات القيادية الواردة في قصة ذي القرنين"، وقد تكونت من (٤٢) فقرة موزعة على (٤) مجالات وهي (المهارات الذاتية، المهارات الإنسانية، المهارات الفنية، المهارات التصورية الإدراكية)، تم الإجابة على كل فقرة من الفقرات السابقة وفق مقياس (ليكرت) الخماسي كما هو موضح في جدول رقم (٥).

جدول (٥) مقياس ليكرت الخماسي

| درجة الموافقة الدرجة | كبيرة جداً | كبيرة | متوسطة | قليلة | قليلة جداً |
|-------------------------|------------|-------|--------|-------|------------|
| | ٥ | ٤ | ٣ | ٢ | ١ |

• أولاً: صدق وثبات الاستبانة :

• صدق الاستبانة:

يقصد بصدق الاستبانة: "التأكد من أنها سوف تقيس ما أعدت لقياسه" كما يقصد بالصدق: "شمول الاستقصاء لكل العناصر التي يجب أن تدخل في التحليل من ناحية، ووضوح فقراتها، ومفرداتها من ناحية ثانية، بحيث تكون مفهومة لكل من يستخدمها" (عبيدات وآخرون، 2001م، ص44) وقد تم التأكد من صدق الاستبانة بطريقة:

• صدق الاتساق الداخلي "Internal Validity" :

يقصد بصدق الاتساق الداخلي: "مدى اتساق كل فقرة من فقرات الاستبانة مع المجال الذي تنتمي إليه هذه الفقرة، وقد تم حساب الاتساق الداخلي للاستبانة، وذلك من خلال حساب معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجالات الاستبانة، والدرجة الكلية للمجال.

• نتائج الاتساق الداخلي لمجالات الدراسة:

يوضح جدول (٦) معامل الارتباط بين درجات كل مجال من مجالات الاستبانة.

جدول(٦) معامل الارتباط بين كل فقرة، ومجالها، ومستوى الدلالة للمجالات الأربعة

| م. الأول: المهارات الذاتية | | م. الثاني: المهارات الإنسانية | | م. الثالث: المهارات الفنية | | م. الرابع: المهارات الإدراكية | |
|----------------------------|-------------|-------------------------------|-------------|----------------------------|-------------|-------------------------------|-------------|
| الفقرة | م. الارتباط | الفقرة | م. الارتباط | الفقرة | م. الارتباط | الفقرة | م. الارتباط |
| ١ | ٠.٦٠٥ | ١ | ٠.٦٥٤ | ١ | ٠.٧٥٢ | ١ | ٠.٦٤٠ |
| ٢ | ٠.٧٧٠ | ٢ | ٠.٧٥٧ | ٢ | ٠.٧٤٤ | ٢ | ٠.٧١٦ |
| ٣ | ٠.٧٤٣ | ٣ | ٠.٧٢٦ | ٣ | ٠.٧٨٤ | ٣ | ٠.٧٢٣ |
| ٤ | ٠.٨٢٦ | ٤ | ٠.٧٦١ | ٤ | ٠.٧٧٠ | ٤ | ٠.٧١٧ |
| ٥ | ٠.٧١٣ | ٥ | ٠.٧٣٢ | ٥ | ٠.٧٢٤ | ٥ | ٠.٧٦٩ |
| ٦ | ٠.٨٠٥ | ٦ | ٠.٧٦٨ | ٦ | ٠.٧٧٨ | ٦ | ٠.٧٨٥ |
| ٧ | ٠.٧٥٣ | ٧ | ٠.٧٨٨ | ٧ | ٠.٧٥٧ | ٧ | ٠.٧٨٨ |
| ٨ | ٠.٦٨٤ | ٨ | ٠.٧٤٨ | ٨ | ٠.٧٠٣ | ٨ | ٠.٨١٢ |
| ٩ | ٠.٧٨٦ | ٩ | ٠.٨٥٢ | ٩ | ٠.٧٦٩ | ٩ | ٠.٧١٠ |
| ١٠ | ٠.٥٧٢ | | | ١٠ | ٠.٨٠٧ | ١٠ | ٠.٧٣٠ |
| | | | | ١١ | ٠.٧٣١ | ١١ | ٠.٧٤٢ |
| | | | | ١٢ | ٠.٧٤٢ | | |

الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة. $\alpha \leq 0.05$

كما يتضح من الجدول رقم (٦): أن جميع فقرات الاستبانة، لكل مجال من المجالات الأربعة، مرتبطة ارتباطاً ذا دلالة إحصائية، وهذا يدل على صدق الاتساق الداخلي للاستبانة ككل.

• الصدق البنائي : " Structure Validity "

يعد الصدق البنائي أحد مقاييس صدق الأداة الذي يقيس مدى تحقق الأهداف التي تريد الأداة الوصول إليها، ويبين مدى ارتباط كل مجال من مجالات الدراسة بالدرجة الكلية لفقرات الاستبانة، وللتحقق من الصدق البنائي تم حساب معاملات الارتباط بين درجة كل مجال من مجالات الاستبانة والدرجة الكلية للاستبانة كما في جدول رقم (٧).

جدول (٧) معامل الارتباط بين درجة كل مجال من مجالات الاستبانة والدرجة الكلية للاستبانة

| المجال | معامل بيرسون للارتباط | القيمة الاحتمالية (Sig) |
|-----------------------------|-----------------------|-------------------------|
| المهارات الذاتية | ٠.٨٨١ | ٠.٠٠٠ |
| المهارات الإنسانية | ٠.٩٠٥ | ٠.٠٠٠ |
| المهارات الفنية | ٠.٩٣٦ | ٠.٠٠٠ |
| المهارات التصورية الإدراكية | ٠.٩٢٤ | ٠.٠٠٠ |

الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة. $\alpha \leq 0.05$

يتضح من جدول (٧) أن جميع معاملات الارتباط في جميع مجالات الاستبانة دالة إحصائياً، وبدرجة قوية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) وبذلك تعتبر جميع مجالات الاستبانة صادقة لما وضعت لقياسه.

• ثبات الاستبانة : " Reliability "

يشير الثبات إلى : "مدى اتساق نتائج المقياس، فإذا حصلنا على درجات متشابهة عند تطبيق نفس الاختبار على نفس المجموعة مرتين مختلفتين، فإننا نستدل على ثباتها" (علام، 2010م، ص 466). وقد تم التحقق من ثبات استبانة الدراسة من خلال طريقتين وذلك كما يلي:

• معامل ألفا كرونباخ : (Cronbach's Alpha Coefficient)

تم استخدام طريقة ألفا كرونباخ لقياس ثبات الاستبانة، وتشير النتائج الموضحة في جدول رقم (٨) أن قيمة معامل ألفا كرونباخ كانت مرتفعة حيث كانت تتراوح قيمتها لجميع المجالات ما بين (٠.٨٩٧ - ٠.٩٣١)، بينما بلغت قيمة معامل ألفا كرونباخ للدرجة الكلية للاستبانة (٠.٩٧١) وهذا يدل على أن الثبات مرتفع ودال إحصائياً.

جدول (٨) معامل ألفا كرونباخ لقياس ثبات الاستبانة

| المجال | عدد الفقرات | معامل ألفا كرونباخ |
|-----------------------------|-------------|--------------------|
| المهارات الذاتية | ١٠ | ٠.٨٩٧ |
| المهارات الإنسانية | ٩ | ٠.٩٠٥ |
| المهارات الفنية | ١٢ | ٠.٩٣١ |
| المهارات التصورية الإدراكية | ١١ | ٠.٩١٧ |
| الدرجة الكلية للاستبانة | ٤٢ | ٠.٩٧١ |

• **طريقة التجزئة النصفية: (Split Half Method)**

حيث تم تجزئة فقرات الاختبار إلى جزأين (الأسئلة ذات الأرقام الفردية والأسئلة ذات الأرقام الزوجية)، ثم تم حساب معامل الارتباط بين درجات الأسئلة الفردية، ودرجات الأسئلة الزوجية، وبعد ذلك تم تصحيح معامل الارتباط بمعادلة سبيرمان براون = معامل الارتباط المعدل $R+1$ ، حيث R معامل الارتباط بين درجات الأسئلة الفردية ودرجات الأسئلة الزوجية، وتم الحصول على النتائج الموضحة في جدول (٩):

جدول (٩) طريقة التجزئة النصفية لقياس ثبات الاستبانة

| المجال | معامل الارتباط | معامل الارتباط المعدل |
|-----------------------------|----------------|-----------------------|
| المهارات الذاتية | ٠.٧٣٦ | ٠.٨٤٧ |
| المهارات الإنسانية | ٠.٨١٧ | ٠.٨٩٩ |
| المهارات الفنية | ٠.٨٥٥ | ٠.٩٢١ |
| المهارات التصورية الإدراكية | ٠.٧٦٥ | ٠.٨٦٦ |
| الدرجة الكلية للاستبانة | ٠.٨٦٥ | ٠.٩٢٧ |

واضح من النتائج الموضحة في جدول (٩) أن قيمة معامل الارتباط المعدل (Spearman Brown) مرتفع ودال إحصائياً.

وبذلك تكون الاستبانة في صورتها النهائية قابلة للتوزيع، ويكون الباحث قد تأكد من صدق وثبات استبانة الدراسة، مما يجعله على ثقة تامة بصحة الاستبانة، وصلاحيتها لتحليل النتائج، والإجابة عن أسئلة الدراسة، واختبار فرضياتها.

قام الباحث بتضمين الاستبانة بسؤال مفتوح للتعرف إلى سبل تطوير المهارات القيادية لدى مديري المدارس الثانوية من وجهة نظر المعلمين، ثم قام بتفريغ الإجابات حسب تكراراتها في جدول خاص بها، ثم التعقيب على أعلى إجابات من المعلمين.

• **المعالجات الإحصائية المستخدمة :**

◀ النسب المئوية والتكرارات (Frequencies & Percentages): لوصف عينة الدراسة.

◀ المتوسط الحسابي والأوزان النسبية.

◀ اختبار ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha) وكذلك طريقة التجزئة النصفية، لمعرفة ثبات الفقرات.

◀ معامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation Coefficient) لقياس درجة الارتباط: يقوم هذا الاختبار على دراسة العلاقة بين متغيرين. وتم استخدامه لحساب الاتساق الداخلي والصدق البنائي.

◀ اختبار T في حالة عينتين مستقلتين (Independent Samples T-Test) لمعرفة ما إذا كان هناك فروقات ذات دلالة إحصائية بين مجموعتين من

البيانات المستقلة، وقد تم استخدامه في متغيرات الدراسة (الجنس، المؤهل العلمي، وسنوات الخدمة).

• الإجابة عن السؤال الثاني:

ما درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية بمحافظات غزة للمهارات القيادية الواردة في قصة ذي القرنين من وجهة نظر المعلمين؟

قام الباحث بالإجابة عن هذا السؤال من خلال تحليل البيانات، والتركيز على أعلى فقرتين وأدنى فقرتين، وتفسير نتائجها ومقارنتها بالدراسات السابقة.

• المحك المعتمد في الدراسة:

فقد تم تحديد طول الخلايا في مقياس ليكرت الخماسي من خلال حساب المدى بين درجات المقياس (5-1=4)، ومن ثم تقسيمه على أكبر قيمة في المقياس للحصول على طول الخلية أي (4/5=0.80)، وبعد ذلك تم إضافة هذه القيمة إلى أقل قيمة في المقياس (بداية المقياس وهي واحد صحيح) وذلك لتحديد الحد الأعلى لهذه الخلية، وهكذا أصبح طول الخلايا كما هو موضح في جدول رقم (١٠):

جدول (١٠) المحك المعتمد في الدراسة

| طول الخلية | الوزن النسبي المقابل له | درجة الموافقة |
|---------------------|-------------------------|---------------|
| من ١ - ١.٨٠ | من ٢٠٪ - ٣٦٪ | قليلة جدا |
| أكبر من ١.٨٠ - ٢.٦٠ | أكبر من ٣٦٪ - ٥٢٪ | قليلة |
| أكبر من ٢.٦٠ - ٣.٤٠ | أكبر من ٥٢٪ - ٦٨٪ | متوسطة |
| أكبر من ٣.٤٠ - ٤.٢٠ | أكبر من ٦٨٪ - ٨٤٪ | كبيرة |
| أكبر من ٤.٢٠ - ٥ | أكبر من ٨٤٪ - ١٠٠٪ | كبيرة جدا |

المحك المعتمد للدراسة من تصميم (التميمي، 2004: 42)

ولتفسير نتائج الدراسة، اعتمد الباحث على ترتيب المتوسطات الحسابية على مستوى المجالات للأداة ككل، ومستوى الفقرات في كل مجال، وقد حدد الباحث درجة الموافقة حسب المحك المعتمد للدراسة.

وللإجابة على هذا التساؤل، تم استخدام المتوسط الحسابي، والوزن النسبي والانحراف المعياري والترتيب.

جدول (١١) المتوسط الحسابي والوزن النسبي والترتيب لكل مجال من المجالات

| م | المجال | م. الحسابي | ن. المعياري | و. النسبي | (.Sig) | الترتيب |
|----|-----------------------------|------------|-------------|-----------|--------|---------|
| ١. | المهارات الذاتية | ٣.٩٨ | ٦.٥٧٥١ | ٧٩.٦٠ | ٠.٠٠٠ | ٤ |
| ٢. | المهارات الإنشائية | ٤.٠٩ | ٥.٥٦٤٢ | ٨١.٢٠ | ٠.٠٠٠ | ٢ |
| ٣. | المهارات الفنية | ٤.٠٠ | ٧.٥٨٢٥ | ٨٠.٠٠ | ٠.٠٠٠ | ٣ |
| ٤. | المهارات التصورية الإدراكية | ٤.٠٧ | ٦.٣٦٦٨ | ٨١.٤٠ | ٠.٠٠٠ | ١ |
| | الدرجة الكلية للاستبانة | ٤.٠٣ | ٢٣.٨٠٣٨ | ٨٠.٦٠ | ٠.٠٠٠ | |

يبين جدول رقم (١١) أن المتوسط الحسابي لدرجة ممارسة مديري المدارس الثانوية بمحافظات غزة للمهارات القيادية الواردة في قصة ذي القرنين يساوي

(٤.٠٣)، وبذلك فإن الوزن النسبي بلغ (٨٠.٦٠٪)، وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي (0.000)، وهذا يعني أن: هناك موافقة بدرجة كبيرة على درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية بمحافظات غزة للمهارات القيادية الواردة في قصة ذي القرنين ويعزو الباحث ذلك إلى:

« أن مديري المدارس ومديراتها يتمتعون بمهارات قيادية وإدارية، وخبرات مهنية تمكنهم من القيام بالعمل المؤسسي على الشكل المطلوب.

« أن المعايير التي تضعها وزارة التربية والتعليم لتعيين المديرين تعتمد على الاختبارات ومقابلات شخصية، ثم تكليفهم بدورات تدريبية في مجال العمل الإداري لتنميتهم مهنياً.

« أن المهارات القيادية الواردة في قصة ذي القرنين تمثل العمل القيادي الأساس للقائد الناجح في أي مؤسسة.

« كما يتضح أن مجال المهارات "التصورية الإدراكية" حصل على المرتبة الأولى، بوزن نسبي (٨٠.٤٠٪) أي بدرجة كبيرة، ويعزو الباحث ذلك إلى:

« أن المهارات التصورية من أهم المهارات التي يحتاجها مدير المدرسة للارتقاء بالعمل الإداري بالمدرسة، حيث تمكنه من إدراك المواقف وتحليلها إلى عناصرها الأساسية، وقدرته الإحساس بالمشكلات وتوفير الحلول.

« أن معظم المديرين يهتمون بالمهارات الإدراكية على حساب المهارات الأخرى لأن حالة التنافس بين المدارس تتطلب من المديرين التفكير المستمر للنهوض بمدارسهم.

« كما يتضح أن مجال المهارات "المهارات الذاتية" حصل على المرتبة الأخيرة بوزن نسبي (٧٩.٦٠٪) أي بدرجة كبيرة، ويعزو الباحث ذلك إلى:

« أن المهارات الذاتية تمثل السمات الأساسية في شخصية القائد وهي تختلف من قائد إلى آخر.

« صعوبة تفسير بعض المعلمين للمهارات الذاتية للمديرين، أو تمييزها عن المهارات الأخرى.

• تحليل فقرات المجال الأول: "المهارات الذاتية":

تم حساب المتوسط الحسابي والوزن النسبي والانحراف المعياري والترتيب كما هو مبين في جدول (١٢).

يتضح من الجدول رقم (١٢) أن أعلى فقرتين في هذا المجال كانتا: الفقرة رقم (٢) والتي نصت على: "يمثل القدوة الصالحة والنموذج الأمثل للعاملين" احتلت المرتبة الأولى بدرجة تقدير كبيرة، بوزن نسبي قدره (٨٣.٦٠٪)، ويعزو الباحث ذلك إلى:

« أن المدير باستخدامه لأسلوب القدوة الصالحة يوفر الوقت والجهد في إرشاد العاملين وتوجيههم.

« من الطبيعي أن يكون القائد قدوة صالحة للعاملين معه ليتترك أثراً كبيراً فيهم.

« الفقرة رقم (٧) والتي نصت على: "يحدد فريقاً للحفاظ على الأمن والانضباط" احتلت المرتبة الثانية بدرجة تقدير كبيرة ، بوزن نسبي قدره (٨١.٨٠٪)، ويعزو الباحث ذلك إلى:

« الحاجة الماسة للانضباط المدرسي والتي توفر بيئة مناسبة للعملية التعليمية.

« توزيع المهام على العاملين، وإشراكهم في العمل على سبيل التعاون في تحقيق الأهداف.

جدول (١٢): المتوسط الحسابي والقيمة الاحتمالية (Sig.) لكل فقرة من فقرات مجال "المهارات الذاتية"

| م | الفقرة | م. الحسابي | ن. المعياري | و. النسبي | (Sig.) | الترتيب |
|----|---|------------|-------------|-----------|--------|---------|
| ١ | يدعو العاملين إلى عبادة الله وطاقته. | ٣.٨٤ | ١.٠٣٣٠ | ٧٦.٨٠ | ٠.٠٠٠ | ٩ |
| ٢ | يمثل القدوة الصالحة والنموذج الأمثل للعاملين. | ٤.١٨ | ٠.٨٢٠٧١ | ٨٣.٦٠ | ٠.٠٠٠ | ١ |
| ٣ | يبادر بالقيام بالأعمال لتحقيق مصالح العاملين. | ٤.٠٥ | ٠.٧٨٦٥٥ | ٨١.٠٠ | ٠.٠٠٠ | ٣ |
| ٤ | يتصف بالشجاعة والإقدام عند مواجهة أى طارئ. | ٤.٠١ | ٠.٩٦٥١٥ | ٨٠.٢٠ | ٠.٠٠٠ | ٦ |
| ٥ | ينفذ العقوبات على المخالفين بقوة وحزم. | ٣.٦٧ | ٠.٩٦٣٠١ | ٧٣.٤٠ | ٠.٠٠٠ | ١٠ |
| ٦ | يملك الإرادة القوية في تسيير شؤون المؤسسة. | ٤.٠٤ | ٠.٨٦٩٠٩ | ٨٠.٨٠ | ٠.٠٠٠ | ٤ |
| ٧ | يحدد فريقاً للحفاظ على الأمن والانضباط. | ٤.٠٩ | ٠.٨٤٣٠٢ | ٨١.٨٠ | ٠.٠٠٠ | ٢ |
| ٨ | يزهد في انتظار المقابل للأعمال التي يؤديها. | ٣.٩٦ | ٠.٩٥٨٠٦ | ٧٩.٢٠ | ٠.٠٠٠ | ٧ |
| ٩ | يملك معلومات وخبرات كافية ويسعى لتطويرها. | ٤.٠٢ | ٠.٩١٨٧٥ | ٨٠.٤٠ | ٠.٠٠٠ | ٥ |
| ١٠ | يضبط نفسه عند الغضب ويتحكم فيها. | ٣.٩٣ | ٠.٩٣٩٩٨ | ٧٨.٦٠ | ٠.٠٠٠ | ٨ |

الفقرة دالة عند مستوى دلالة ٠.٠٥

وأن أدنى فقرتين في هذا المجال كانتا: الفقرة رقم (٥) والتي نصت على: "ينفذ العقوبات على المخالفين بقوة وحزم" احتلت المرتبة الأخيرة بدرجة تقدير كبيرة، بوزن نسبي قدره (٧٣.٤٠٪)، ويعزو الباحث ذلك إلى:

« التزام المديرين بالأنظمة والقوانين التي تفرضها وزارة التربية والتعليم فيما يتعلق بمخالفات العاملين، والطلبة.

« أن معاقبة المخالف تمنع المخالفات، وتلزم العاملين والطلبة بالتعليمات الصادرة لتحقيق الاستقرار المدرسي.

« الفقرة رقم (١) والتي نصت على: "يدعو العاملين إلى عبادة الله وطاقته" احتلت المرتبة قبل الأخيرة، بدرجة تقدير كبيرة، بوزن نسبي قدره (٧٦.٨٠٪) ويعزو الباحث ذلك إلى:

« أن معظم المديرين يوظفون التوجيهات الدينية في توجيه العاملين والطلبة داخل المدرسة.

« أن بعض المديرين يكتفون بالتعليمات والتوجيهات الصادرة من الوزارة ويعتبرون الحالة الدينية للعاملين خارج نطاق هذه التوجيهات.

• تحليل فقرات المجال الثاني: المهارات الإنسانية:

تم حساب المتوسط الحسابي والوزن نسبي والانحراف المعياري والترتيب كما هو مبين في جدول (١٣).

جدول (١٣) المتوسط الحسابي والقيمة الاحتمالية (Sig.) لكل فقرة من فقرات مجال "المهارات الإنسانية"

| م | الفقرة | م. الحسابي | ن. المعباري | و. النسبي | (.Sig.) | الترتيب |
|---|--|------------|-------------|-----------|---------|---------|
| ١ | ينتقي الكلمات المؤثرة عند مخاطبة العاملين. | ٤.٠٦ | ٠.٨٣١٧٦ | ٨١.٢٠ | ٠.٠٠٠ | ٤ |
| ٢ | يساهم في إنقاذ المتعثرين من العاملين. | ٣.٩٦ | ٠.٨٠٢٨٦ | ٧٩.٢٠ | ٠.٠٠٠ | ٨ |
| ٣ | يُشعر العاملين معه بالرفق واللين والرحمة. | ٤.١٥ | ٠.٧٧٦٧٧ | ٨٣.٠٠ | ٠.٠٠٠ | ٣ |
| ٤ | يحقق العدالة بين العاملين جميعاً. | ٣.٨٩ | ٠.٨٦٠٥١ | ٧٧.٨٠ | ٠.٠٠٠ | ٩ |
| ٥ | يتعامل مع العاملين بتواضع. | ٤.٢٦ | ٠.٧١١٨٦ | ٨٥.٢٠ | ٠.٠٠٠ | ١ |
| ٦ | يقنع الآخرين بقبول الحق. | ٤.٠٥ | ٠.٨٢٠٩٢ | ٨١.٠٠ | ٠.٠٠٠ | ٥ |
| ٧ | يتعامل مع العاملين بأمانة وصدق. | ٤.١٧ | ٠.٨٣٨٣٧ | ٨٣.٤٠ | ٠.٠٠٠ | ٢ |
| ٨ | يستمع لشكوى العاملين ويتابعها. | ٤.٠٢ | ٠.٨٥٢٢٧ | ٨٠.٤٠ | ٠.٠٠٠ | ٦ |
| ٩ | يحترم وجهات نظر العاملين معه. | ٤.٠٢ | ٠.٨٧٣٨٦ | ٨٠.٤٠ | ٠.٠٠٠ | ٦* |

الفقرة دالة عند مستوى دلالة ٠.٠٥

يتضح من الجدول رقم (١٣) أن أعلى فقرتين في هذا المجال كانتا: الفقرة رقم (٥) والتي نصت على: "يتعامل مع العاملين بتواضع" احتلت المرتبة الأولى بدرجة تقدير كبيرة جداً، بوزن نسبي قدره (٨٥.٢٠٪)، ويعزو الباحث ذلك إلى:

« أن العلاقات الإنسانية الجيدة في المدرسة بين الإدارة والعاملين تفرض على المدير أن يكون متواضعا معهم، امتثالاً لقوله ﷺ (إن الله أوحى إلى أن تواضعوا حتى لا يفخر أحد على أحد ولا يبغى أحد على أحد) [مسلم، د. ت، ٢٨٦٥].

« اعتقاد المديرين بأهمية التواضع أمام العاملين في تحقيق رضا العاملين وبالتالي جودة العمل المدرسي، وسرعة الإنجاز.

« الفقرة رقم (٧) والتي نصت على: "يتعامل مع العاملين بأمانة وصدق" احتلت المرتبة الثانية بدرجة تقدير كبيرة، بوزن نسبي قدره (٨٣.٤٠٪)، ويعزو الباحث ذلك إلى:

« الوعي الديني للمديرين، وتمسكهم بالأخلاق الفاضلة في معاملاتهم مع الآخرين.

◀ شعور المعلمين بأمانة المدير وصدقه من خلال العمل.

وأن أدنى فقرتين في هذا المجال كانتا: الفقرة رقم (٤) والتي نصت على: "يحقق العدالة بين العاملين جميعاً" احتلت المرتبة الأخيرة بدرجة تقدير كبيرة بوزن نسبي قدره (٧٧.٨٠٪)، ويعزو الباحث ذلك إلى:

◀ حرص مديري المدارس على كسب ثقة المعلمين ورضاهم للارتقاء بالمدرسة.
◀ تجنب المديرين لشكوى المعلمين من الجدول أو الحصص الإضافية وأي قرارات تخالف العدالة.

الفقرة رقم (٢) والتي نصت على: "يساهم في إنقاذ المتعثرين من العاملين" احتلت المرتبة قبل الأخيرة، بدرجة تقدير كبيرة، بوزن نسبي قدره (٧٩.٢٠٪) ويعزو الباحث ذلك إلى:

◀ حرص المديرين على تحقيق أكبر انجاز للمدرسة في ظل حالة التنافس بين المدارس، مما يجعلهم في متابعة مستمرة للعاملين.
◀ أن من مهمات القائد تنشيط العمل المؤسسي، وتعزيز قدرات العاملين معه.

• تحليل فقرات المجال الثالث: "المهارات الفنية":

تم حساب المتوسط الحسابي والوزن نسبي والانحراف المعياري والترتيب كما هو مبين في جدول (١٤).

جدول (١٤) المتوسط الحسابي والقيمة الاحتمالية (Sig.) لكل فقرة من فقرات مجال "المهارات الفنية"

| م | الفقرة | م. الحسابي | ن. المعياري | و. النسبي | (.Sig.) | الترتيب |
|----|---|------------|-------------|-----------|---------|---------|
| ١ | يوظف المعلومات في مواجهة الشدائد وتوجيه العاملين. | ٣.٩٤ | ٠.٧٢٤٤٦ | ٧٨.٨٠ | ٠.٠٠٠ | ٨ |
| ٢ | يستخدم أساليب متعددة على سبيل التطوير في العمل. | ٣.٩٣ | ٠.٧٦٥١٣ | ٧٨.٦٠ | ٠.٠٠٠ | ٩ |
| ٣ | يستثمر الطاقات البشرية. | ٤.٠١ | ٠.٨٢٢٦٠ | ٨٠.٢٠ | ٠.٠٠٠ | ٦ |
| ٤ | يشرك العاملين في الأعمال. | ٤.٠١ | ٠.٨٥٢٢٧ | ٨٠.٢٠ | ٠.٠٠٠ | ٦ |
| ٥ | يعرف العاملين باللوائح والقوانين والجزاءات والمكافآت. | ٤.٠٥ | ٠.٨٢٥٠٩ | ٨١.٠٠ | ٠.٠٠٠ | ٤ |
| ٦ | يحرص على تنفيذ القرارات التي يتخذها. | ٤.٠٥ | ٠.٨٥٤٦٧ | ٨١.٠٠ | ٠.٠٠٠ | ٤ |
| ٧ | يستطيع إدارة الوقت بحكمة. | ٤.١٢ | ٠.٨٣٩٧٤ | ٨٢.٤٠ | ٠.٠٠٠ | ٣ |
| ٨ | يحدد لكل لجنة مهامها وصلاتها. | ٤.٢٢ | ٠.٨٢٦٥٨ | ٨٤.٤٠ | ٠.٠٠٠ | ١ |
| ٩ | يقوم بإعداد دورات تدريبية للعاملين. | ٣.٨٢ | ١.٠١٤٨٢ | ٧٦.٤٠ | ٠.٠٠٠ | ١٢ |
| ١٠ | يحقق المطلوب بأيسر الطرق وأقل جهد ممكن. | ٣.٨٧ | ٠.٨٣٥٠٩ | ٧٧.٤٠ | ٠.٠٠٠ | ١١ |
| ١١ | يستخدم الحكمة في اختيار البدائل. | ٣.٨٨ | ٠.٨٤٨٨٢ | ٧٧.٦٠ | ٠.٠٠٠ | ١٠ |
| ١٢ | يشجع العمل الجماعي. | ٤.١٥ | ٠.٨٢٨٢٥ | ٨٣.٠٠ | ٠.٠٠٠ | ٢ |

الفقرة دالة عند مستوى دلالة ٠.٠٥

يتضح من الجدول رقم (١٤) أن أعلى فقتين في هذا المجال كانتا: الفقرة رقم (٨) والتي نصت على: "يحدد لكل لجنة مهامها وصلاحياتها" احتلت المرتبة الأولى بدرجة تقدير كبيرة جدا، بوزن نسبي قدره (٨٤.٤٠٪)، ويعزو الباحث ذلك إلى:

◀ حرص المديرين على عدم تضييع جهد العاملين، ومعرفة كل عامل في المدرسة لدوره في اللجان المدرسية، والمشاركة فيها.
◀ أن المشاركة في اللجان تعزز العمل الجماعي لدى العاملين، وتفرض عليهم المسؤوليات المنوطة بهم.

الفقرة رقم (١٢) والتي نصت على: "يشجع العمل الجماعي" احتلت المرتبة الثانية بدرجة تقدير كبيرة، بوزن نسبي قدره (٨٣.٠٠٪)، ويعزو الباحث ذلك إلى:

◀ وعي المديرين بأهمية العمل الجماعي في تحقيق الأهداف المدرسية.
◀ أن التعليمات التي تصدرها وزارة التربية والتعليم تستهدف العمل التعاوني، والعمل بالفريق.

وأن أدنى فقتين في هذا المجال كانتا: الفقرة رقم (٩) والتي نصت على: "يقوم بإعداد دورات تدريبية للعاملين" احتلت المرتبة الأخيرة بدرجة تقدير كبيرة، بوزن نسبي قدره (٧٦.٤٠٪)، ويعزو الباحث ذلك إلى:

◀ أن معظم المديرين يرون أهمية الدورات التدريبية في تعزيز النمو المهني للمعلمين.

◀ تكليف الوزارة للمديرين بدراسة احتياجات المعلمين من الدورات التدريبية، والعمل إجرائها في الوقت المحدد.

الفقرة رقم (١٠) والتي نصت على: "يحقق المطلوب بأيسر الطرق وأقل جهد ممكن" احتلت المرتبة قبل الأخيرة، بدرجة تقدير كبيرة، بوزن نسبي قدره (٧٧.٤٠٪)، ويعزو الباحث ذلك إلى:

◀ أن طبيعة العمل الإداري تتطلب توفير الوقت والجهد عند انجاز المطلوب.
◀ أن الأعباء الكثيرة الملقى على عاتق المديرين تفرض عليهم بذل الجهد حسب الحاجة.

• تحليل فقرات المجال الرابع: "المهارات التصورية الإدراكية":

تم حساب المتوسط الحسابي والوزن نسبي والانحراف المعياري والترتيب كما هو مبين في جدول (١٥).

يتضح من الجدول رقم (١٥) أن أعلى فقتين في هذا المجال كانتا: الفقرة رقم (١٠) والتي نصت على: "ملتزم بالتقويم الزمني" احتلت المرتبة الأولى بدرجة تقدير كبيرة جدا، بوزن نسبي قدره (٨٦.٠٠٪)، ويعزو الباحث ذلك إلى:

◀ أن التقويم الزمني للعمل المدرسي من ترتيب وتنظيم وزارة التربية والتعليم والالتزام المدارس به التزام مقدس.

« قدرة المديرين على التخطيط المدرسي، ومتابعة المعلمين للالتزام بالتقويم المدرسي من حيث الانتهاء من المنهاج، والأنشطة.

الفقرة رقم (٤) والتي نصت على: "يتطلع دائماً للنهوض بالعمل وتطويره" احتلت المرتبة الثانية بدرجة تقدير كبيرة جداً، بوزن نسبي قدره (٨٥.٤٠٪) ويعزو الباحث ذلك إلى:

« المتابعة المستمرة لوزارة التربية والتعليم لإنجازات المدارس، وتقديم المكافآت والحوافز للمدارس المتفوقة.

« الدورات التدريبية التي تعقدها الوزارة تكسب المديرين الخبرات والمهارات المناسبة لتطوير العمل التربوي.

جدول (١٥) المتوسط الحسابي والقيمة الاحتمالية (Sig) لكل فقرة من فقرات مجال "المهارات التصورية الإدراكية"

| م | الفقرة | الحسابي | ن. المعياري | و. النسبي | (.Sig) | الترتيب |
|----|--|---------|-------------|-----------|--------|---------|
| ١ | يعلى من قيمة الإيمان في حياة العاملين. | ٤.١١ | ٠.٧٥٠٨٧ | ٨٢.٢٠ | ٠.٠٠٠ | ٤ |
| ٢ | يحدد النتائج في ضوء معطيات العمل. | ٣.٩٧ | ٠.٧١٧٣٣ | ٧٩.٤٠ | ٠.٠٠٠ | ١٠ |
| ٣ | يحدد الأهداف التي يسعى لتحقيقها مع العاملين. | ٤.٠٦ | ٠.٧٦٩٧٠ | ٨١.٢٠ | ٠.٠٠٠ | ٥ |
| ٤ | يتطلع دائماً للنهوض بالعمل وتطوره. | ٤.٢٧ | ٠.٧٣١٠٧ | ٨٥.٤٠ | ٠.٠٠٠ | ٢ |
| ٥ | يتروى عند اتخاذ القرار المناسب. | ٤.٠٢ | ٠.٧٦٧٩٣ | ٨٠.٤٠ | ٠.٠٠٠ | ٨ |
| ٦ | يحسن تقدير الأمور وتحديد الأهداف. | ٤.٠٥ | ٠.٧٧٤٢٠ | ٨١.٠٠ | ٠.٠٠٠ | ٦ |
| ٧ | يحدد التخطيط للعمل في زمن محدد. | ٤.٠١ | ٠.٧٨٨٠١ | ٨٠.٢٠ | ٠.٠٠٠ | ٩ |
| ٨ | يلم بقدرات وإمكانيات العاملين معه. | ٤.٠٥ | ٠.٨٤٠٠١ | ٨١.٠٠ | ٠.٠٠٠ | ٦ |
| ٩ | يعرف الإمكانيات المادية المتاحة. | ٤.١٢ | ٠.٨٢٤٨١ | ٨٢.٤٠ | ٠.٠٠٠ | ٣ |
| ١٠ | ملتزم بالتقويم الزمني. | ٤.٣٠ | ٠.٧٦٩٦٣ | ٨٦.٠٠ | ٠.٠٠٠ | ١ |
| ١١ | يجري التجارب والاختبارات لضمان جودة المنتج. | ٣.٨٨ | ٠.٨٦٦١٠ | ٧٧.٦٠ | ٠.٠٠٠ | ١١ |

الفقرة دالة عند مستوى دلالة ٠.٠٥

وأن أدنى فقرتين في هذا المجال كانتا: الفقرة رقم (١١) والتي نصت على: "يجري التجارب والاختبارات لضمان جودة المنتج" احتلت المرتبة الأخيرة بدرجة كبيرة، بوزن نسبي قدره (٧٧.٦٠٪)، ويعزو الباحث ذلك إلى:

« متابعة المديرين للعمل المدرسي لتحديد نقاط القوة والضعف؛ بتقديم التغذية الراجعة للعاملين.

« الاطلاع على نتائج تقييم المعلمين والطلبة لمعرفة المستوى العام للأداء لتقديم التوجيه والإرشاد المناسب.

الفقرة رقم (٢) والتي نصت على: "يحدد النتائج في ضوء معطيات العمل" احتلت المرتبة قبل الأخيرة، بدرجة تقدير كبيرة، بوزن نسبي قدره (٧٩.٤٠٪) ويعزو الباحث ذلك إلى:

« أن المدير باعتباره مشرف مقيم يتمكن من تحديد الاحتياجات المدرسية للمعلمين والمدرسة.

◀ النظرة الثاقبة لمديري المدارس، والخبرات المتراكمة، تمنحهم القدرة على تحديد النتائج مسبقاً.

• الإجابة عن السؤال الثالث:

هل توجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات درجات تقدير أفراد عينة الدراسة لدرجة ممارسة مديري المدارس الثانوية بمحافظات غزة للمهارات القيادية الواردة في قصة ذي القرنين تبعاً لمتغيرات (الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخدمة)؟ للإجابة على هذا التساؤل تم اختبار الفرضيات الآتية:

• الفرضية الأولى:

لا توجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات درجات تقدير أفراد عينة الدراسة لدرجة ممارسة مديري المدارس الثانوية بمحافظات غزة للمهارات القيادية الواردة في قصة ذي القرنين تعزى لمتغير الجنس (ذكر، أنثى). للإجابة على هذه الفرضية تم استخدام اختبار "T - لعينتين مستقلتين" حسب الجدول (١٦):

جدول (١٦): نتائج اختبار "T - لعينتين مستقلتين" الجنس

| المجال | المتوسطات | | قيمة الاختبار | ن. المعيارية | | (.Sig) |
|-----------------------------|-----------|-------|---------------|--------------|---------|--------|
| | معلم | معلمة | | معلم | معلمة | |
| المهارات الذاتية | ٣.٨٣ | ٤.١١ | - ٢.٧٨٩ | ٧.١٤٨٣ | ٥.٧٢٦٢ | ٠.٠١٨ |
| المهارات الإنسانية | ٣.٩٦ | ٤.١٥ | - ١.٩٥٦ | ٥.٧٩٢١ | ٥.٢٥٣٧ | ٠.٢١٥ |
| المهارات الفنية | ٣.٨٢ | ٤.١٦ | - ٣.٥٥٩ | ٧.٧٧٠٢ | ٦.٨٩١٠ | ٠.٠٩٦ |
| المهارات التصورية الإدراكية | ٤.٠٠ | ٤.١٤ | - ١.٥٥٣ | ٦.٠٦٢٠ | ٦.٥٧٩٧ | ٠.٨٤٩ |
| الدرجة الكلية للاستبانة | ٣.٩٠ | ٤.١٤ | - ٢.٧٧٢ | ٢٤.٣٧٢٢ | ٢٢.٤٣٢٤ | ٠.٠٧٦ |

الفروق دالة إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$

من النتائج الموضحة في جدول (١٦) تبين أن القيمة الاحتمالية (Sig.) المقابلة لاختبار "T لعينتين مستقلتين" أكبر من مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لجميع مجالات الدراسة والدرجة الكلية، وهذا يعني عدم وجود فروق لدرجة ممارسة مديري المدارس الثانوية للمهارات القيادية الواردة في قصة ذي القرنين، باستثناء المجال الأول فقد كانت القيمة الاحتمالية أصغر من مستوى الدلالة وبذلك يمكن استنتاج أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات درجات تقدير أفراد العينة في المجال الأول "المهارات الذاتية" تعزى لمتغير الجنس (ذكر، أنثى) لصالح المعلمات، ويعزو الباحث ذلك إلى:

◀ أن المهارات الإنسانية والفنية والإدراكية تنسجم مع التعليمات الصادرة من وزارة التربية والتعليم، ومع معايير اختيار المديرين بغض النظر عن الجنس مديرين أم مديرات.

◀ أن الظروف التي يتعرض لها المديرون والمديرات متشابهة، وكذلك الدورات التدريبية.

« تتفق مع دراسة أبو زعيتر (٢٠٠٩م) حيث لا توجد فروق في جميع المجالات باستثناء المهارات الذاتية.
 « بالنسبة لمجال المهارات الذاتية توجد فروق لصالح المعلمات، ويعزو الباحث ذلك إلى: أن المديرات يتمتعن بمهارات خاصة تمكنهن من ممارسة الأعمال بمشاركة المعلمات، وانجازها في الوقت المحدد.
 « تختلف مع نتائج دراسة أبو زعيتر (٢٠٠٩م) حيث وجدت فروق في مجال المهارات الذاتية لصالح الذكور.

• الفرضية الثانية:

لا توجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى دلالة (0.05 ≤ α) بين متوسطات درجات تقدير أفراد عينة الدراسة لدرجة ممارسة مديري المدارس الثانوية بمحافظات غزة للمهارات القيادية الواردة في قصة ذي القرنين تعزى لمتغير المؤهل العلمي (بكالوريوس، ماجستير فأعلى).

للإجابة على هذه الفرضية تم استخدام اختبار "T - لعينتين مستقلتين" حسب الجدول (١٧):

جدول (١٧): نتائج اختبار "T - لعينتين مستقلتين" المؤهل العلمي

| المجال | المتوسطات | | قيمة الاختبار | ن. المعيارية | | (.Sig) |
|-----------------------------|-----------|---------------|---------------|--------------|---------------|--------|
| | بكالوريوس | ماجستير فأعلى | | بكالوريوس | ماجستير فأعلى | |
| المهارات الذاتية | ٣.٩٩ | ٣.٩٣ | ٠.٣٤١ | ٦.٧٠٥٣ | ٥.٥٦٢٤ | ٠.٩٤٤ |
| المهارات الإنسانية | ٤.٠٦ | ٤.٠٩ | - ٠.٢٢٩ | ٥.٧٦٤١ | ٣.٦٩٢٤ | ٠.١٥٨ |
| المهارات الفنية | ٤.٠٠ | ٤.٠٣ | - ٠.١٧٩ | ٧.٨٠٢٠ | ٥.٦٨٩٤ | ٠.٣٦٨ |
| المهارات التصورية الإدراكية | ٤.٠٧ | ٤.١٠ | - ٠.١٨٣ | ٦.٥٧٦٧ | ٤.٤٧٠٦ | ٠.٠٩٩ |
| الدرجة الكلية للاستاثة | ٤.٠٣ | ٤.٠٤ | - ٠.٠٦٥ | ٢٤.٥٤٥٦ | ١٧.٢٦٥٤ | ٠.٢٤٢ |

الفروق دالة إحصائية عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$

من النتائج الموضحة في جدول (١٧) تبين أن القيمة الاحتمالية (Sig.) المقابلة لاختبار "T لعينتين مستقلتين" أكبر من مستوى الدلالة (0.05 ≤ α) لجميع مجالات الدراسة والدرجة الكلية، وبذلك يمكن استنتاج أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقدير أفراد عينة الدراسة لدرجة ممارسة مديري المدارس الثانوية للمهارات القيادية الواردة في قصة ذي القرنين تعزى لمتغير المؤهل العلمي (بكالوريوس، ماجستير فأعلى)، ويعزو الباحث ذلك إلى:

« أن نظرة جميع المعلمين للمهارات القيادية التي يمتلكها مديريهم كانت واحدة بغض النظر عن مؤهلاتهم العلمية، لأنهم جميعاً يخضعون لنفس اللوائح والتعليمات الصادرة للمديرين من الوزارة.

وهي تختلف مع دراسة الغيث (٢٠١١م)، أظهرت وجود فروق لصالح درجة البكالوريوس.

• الفرضية الثالثة :

لا توجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات درجات تقدير أفراد عينة الدراسة لدرجة ممارسة مديري المدارس الثانوية بمحافظات غزة للمهارات القيادية الواردة في قصة ذي القرنين تعزى لمتغير سنوات الخدمة (أقل من ١٠ سنوات، ١٠ سنوات فأكثر).

للإجابة على هذه الفرضية تم استخدام اختبار "T - لعينتين مستقلتين" حسب جدول رقم (١٨):

جدول (١٨): نتائج اختبار "T - لعينتين مستقلتين" سنوات الخدمة

| المجال | المتوسطات | | قيمة الاختبار | ن. المعيارية | | (.Sig) |
|-----------------------------|-----------------|----------------|---------------|-----------------|----------------|--------|
| | أقل من ١٠ سنوات | ١٠ سنوات فأكثر | | أقل من ١٠ سنوات | ١٠ سنوات فأكثر | |
| المهارات الذاتية | ٤.٠١ | ٣.٩٦ | ٠.٤٣٧ | ٦.٢١٦٩ | ٦.٨٣٦٤ | ٠.١٠٤ |
| المهارات الإنسانية | ٤.١٤ | ٤.٠١ | ١.٣٨٥ | ٤.٧٠٧٨ | ٦.٠٥٦٧ | ٠.١١٧ |
| المهارات الفنية | ٤.١٢ | ٣.٩٢ | ٢.٠٢٩ | ٥.٧٨٦٥ | ٨.٤٩٠٣ | ٠.٠١٤ |
| المهارات التصورية الإدراكية | ٤.١٤ | ٤.٠٣ | ١.١٥١ | ٤.٦٩٤٢ | ٧.٢٨٤٠ | ٠.٠٠٤ |
| الدرجة الكلية للاستبانة | ٤.١٠ | ٣.٩٨ | ١.٣٩٦ | ١٨.٣٠٠٢ | ٢٦.٨٢٥٠ | ٠.٠٠٨ |

الفروق دالة إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$

من النتائج الموضحة في جدول (١٨) تبين أن القيمة الاحتمالية (Sig.) المقابلة لاختبار "T لعينتين مستقلتين" أكبر من مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في مجالي الدراسة الأول والثاني، وهذا يعني عدم وجود فروق في درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية للمهارات القيادية الواردة في قصة ذي القرنين المتمثلة في المهارات الذاتية والمهارات الإنسانية، ويعزو الباحث ذلك إلى:
 « أن جميع المعلمين يشعرون بالمهارات الذاتية والإنسانية للمديرين بغض النظر عن سنوات خدمتهم، لأن المديرين كانوا حريصين على عدم التمييز في المعاملة بين المعلمين على أساس سنوات الخدمة.

فيما كانت القيمة الاحتمالية أصغر من مستوى الدلالة في المجالين الثالث والرابع والدرجة الكلية للاستبانة وبذلك يمكن استنتاج أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقدير أفراد عينة الدراسة لدرجة ممارسة مديري المدارس الثانوية للمهارات القيادية الواردة في قصة ذي القرنين في مجالي (المهارات الفنية، المهارات التصورية الإدراكية) تعزى لمتغير سنوات الخدمة (أقل من ١٠ سنوات، ١٠ سنوات فأكثر) لصالح الأقل من ١٠ سنوات، ويعزو الباحث ذلك إلى:

« اهتمام المديرين بهذه الفئة (الأقل من ١٠ سنوات) التي تحتاج إلى الخبرة الكافية، والمعرفة التامة باللوائح والأنظمة المدرسية، والتوجيه المستمر ويشجعهم على الالتحاق بالدورات التدريبية.

وهي تختلف مع دراسة أبو زعيتر (٢٠٠٩م) أشارت إلى عدم وجود فروق لسنوات الخدمة.

• الإجابة عن السؤال الرابع:

ما سبل تفعيل ممارسة مديري المدارس الثانوية بمحافظات غزة للمهارات القيادية الواردة في قصة ذي القرنين؟

للإجابة عن هذا السؤال قام الباحث بوضع سؤال مفتوح في أسفل الاستبانة لتحديد سبل تفعيل ممارسة مديري المدارس الثانوية بمحافظات غزة للمهارات القيادية الواردة في قصة ذي القرنين، وبعد جمع الاستبانات، واستثناء غير الصالحة منها، حصر الباحث إجابات السؤال، وقام بترتيبها وتصنيفها حسب أهميتها، وحذف ما تكرر ذكره، فكانت على النحو الآتي:

جدول (١٩): سبل تفعيل ممارسة مديري المدارس للمهارات القيادية

| م | الفقرة | التكرارات |
|----|--|-----------|
| ١ | عقد دورات تدريبية لمديري المدارس تستهدف تعزيز المهارات القيادية لديهم. | ٣٥ |
| ٢ | توفير مناخ مدرسي يتميز بالإبداع والابتكار يحفز المديرين. | ٣١ |
| ٣ | تمثل سلوك القدوة الصالحة في سلوك المديرين. | ٢٥ |
| ٤ | عقد ورش العمل والمؤتمرات التي تعزز المهارات القيادية لدى المديرين. | ٢١ |
| ٥ | منح المديرين المزيد من الصلاحيات للقيام بالأعمال المدرسية. | ٢٠ |
| ٦ | الاهتمام بالنمو المهني للمديرين. | ١٩ |
| ٧ | تزويد المديرين بالإمكانيات والولائم المدرسية الأساسية. | ١٨ |
| ٨ | اطلاع المديرين على نتائج تقييمهم لمكافئة المتقدم ومحاسبة المقصر. | ١٥ |
| ٩ | توجيه المديرين إلى الاستماع لأراء العاملين في العمل المدرسي. | ١٣ |
| ١٠ | دعم المديرين بالمعلومات الحديثة في العمل التربوي. | ١٢ |
| ١١ | أخذ المهارات القيادية بعين الاعتبار ضمن معايير اختيار المديرين. | ١٠ |
| ١٢ | رفع من مستوى الروح المعنوية للمديرين. | ١٠ |

يتضح من جدول رقم (١٩) أن أعلى فقرتين من الفقرات التي حددها أفراد عينة الدراسة على السؤال المفتوح الذي تضمنته الاستبانة ما يلي: الفقرة رقم (١) والتي تنص "عقد دورات تدريبية لمديري المدارس تستهدف تعزيز المهارات القيادية لديهم" حيث حصلت على (٣٥) تكرارا، ويعزو الباحث ذلك إلى:

« حاجة المديرين إلى الدورات التدريبية التي تمكنهم من المهارات القيادية لتحسين أدائهم الإداري.

« أن الدورات التدريبية من أهم الوسائل التي يمكن استخدامها لتعزيز المهارات القيادية لدى المديرين.

والفقرة رقم (٢) والتي تنص على " توفير مناخ مدرسي يتميز بالإبداع والابتكار يحفز المديرين" حيث حصلت على (٣١) تكرارا، ويعزو الباحث ذلك إلى:

« أن المناخ المدرسي يؤثر بشكل مباشر على أداء العاملين، وأي تطوير في المناخ المدرسي يساهم في تعزيز المهارات القيادية لدى المديرين.

« أن إبداع المديرين مرتبط ببيئة مدرسية محفزة للإبداع، من حيث امتلاكها للإمكانيات المساعدة لذلك.

• توصيات الدراسة :

« توظيف التوجيهات القرآنية في تدريب المديرين على المهارات القيادية.

- ◀ ضرورة قيام وزارة التربية والتعليم ببرنامج تدريبي للمديرين أثناء الخدمة يعزز لديهم المهارات القيادية.
- ◀ توجيه المديرين إلى ضرورة توظيف الآيات القرآنية، وما يستنبط منها في العمل الإداري التربوي.
- ◀ إعطاء أهمية للمهارات القيادية، وخاصة المهارات الفنية، حيث تبين أن ممارستها كانت الأقل لدى المديرين.
- ◀ الأخذ بعين الاعتبار المهارات القيادية التي يمتلكها من يتقدم لوظيفة مدير مدرسة، ووضعها ضمن معايير الاختيار.
- ◀ ضرورة تقييم المهارات القيادية لدى المديرين باستمرار في ضوء المهارات القيادية الواردة في القرآن الكريم.

• مقترحات الدراسة :

- تقترح الدراسة إجراء الدراسات الآتية:
- ◀ دور الجامعات الفلسطينية في تعزيز المهارات القيادية الواردة في القرآن الكريم لدى طلبتها وسبل تطويره.
- ◀ دور الإدارة المدرسية بمحافظات غزة في تعزيز المهارات القيادية لدى طلبة المرحلة الثانوية وسبل تحسينه.

• المراجع :

- أبو سمرة، محمود وقدمي، حسام علاونة، مروان. (٢٠١٤م). المهارات القيادية لدى أعضاء هيئة التدريس في جامعة الاستقلال كما يدركها الطلبة، مجلة جامعة الأزهر، سلسلة العلوم الإنسانية، م (١٦)، عدد٢، غزة فلسطين، ص ص ١٢٥ - ١٥٩.
- أبو شريعة، عامر. (٢٠١٥م). القيادة في الإسلام (قصة ذي القرنين نموذجاً) تاريخ الدخول cdn.arid.my/publications/428d26e8-82e7-4f.docx (٢٠١٦/١٢/٦م)
- الأغا إحسان والأستاذ، محمود. (٢٠٠٣م). مقدمة في تصميم البحث التربوي، ط٣. غزة : مطبعة الرنتيسي للطباعة.
- التميمي، فواز. (٢٠٠٤م). فاعلية استخدام نظام ادارة الجودة (ايزو ٩٠٠١) في تطوير أداء الوحدات الادارية في وزارة التربية والتعليم في الاردن من وجهة نظر العاملين فيها ودرجة رضاهم عن هذا النظام. رسالة دكتوراه. جامعة عمان. الأردن.
- الجزائري، أبو بكر جابر. (٢٠٠٢م). أيسر التفاسير لكلام العلي الكبير، ط١، المدينة المنورة مكتبة العلوم والحكم.
- جمعة، أشرف. (٢٠١٦م) مقال بعنوان " ويسألونك عن ذي القرنين" مجلة أسوان للجميع الإلكترونية، <http://news.aswan4all.com/?p=449>
- الحريري، رافدة. (٢٠٠٧م). إعداد القيادات الإدارية لمدارس المستقبل في ضوء الجودة الشاملة. عمان: دار الفكر للنشر.
- الدوسري، إبراهيم. (٢٠١٠م). لمحات عن منهج القرآن الكريم في البناء التربوي ومعالجته ندوة "دور القرآن في تحقيق الوسطية و دفع الغلو، المملكة العربية السعودية. <http://www.assakina.com/book/5961.html> تاريخ الدخول (٢٣ / ٢٠١٧م).

- زعيتر، منير حسن. (٢٠٠٩م). درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية بمحافظات غزة للمهارات القيادية وسبل تطويرها، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية فلسطين.
- الزهراني، عيضة بن حسين. (٢٠١٢م). القيم الإدارية والمهارات القيادية المستنبطة من صلح الحديبية وتطبيقاتها في الإدارة المدرسية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة أم القرى المملكة العربية السعودية.
- السعدي، عبد الرحمن بن ناصر. (٢٠٠٢م). تيسير الكريم الرحمن في تفسير كلام المنان ط١، مؤسسة الرسالة للنشر والتوزيع، جمهورية مصر العربية.
- السيد حامد السيد. (٢٠١٣م). أسس القيادة والإدارة في ضوء قصة ذي القرنين، مجلة حراء الإلكترونية، العدد (٣٥)، <http://www.hiramagazine.com/>
- شاهين، عبير. (٢٠١١م). درجة ممارسة المديرين الجدد للمهارات القيادية في المدارس الحكومية بمحافظات غزة من وجهة نظرهم وسبل تنميتها، رسالة ماجستير غير منشورة الجامعة الإسلامية، فلسطين.
- الشريف، عبد الرحيم. (٢٠١١م). مبادئ إدارة الجودة الشاملة في القصص القرآني "قصة ذي القرنين نموذجاً" المؤتمر العربي الدولي لضمان جودة التعليم، جامعة الزرقاء، الأردن.
- الصلابي، عمر. (٢٠٠٩م). القصص القرآني في سورة الكهف، تاريخ الدخول (٢٠١٦/١٢/١٥) <http://www.slaaby.com/mkdetail.asp?ID=31>
- الطهراوي، كمال. (٢٠١٥م). المهارات القيادية لدى أعضاء المجالس الطلابية وعلاقتها بمستوى الأنشطة الطلابية في الجامعات الفلسطينية، رسالة ماجستير غير منشورة أكاديمية الإدارة والسياسة، فلسطين، غزة.
- عبيدات، ذوقان وعدس، عبد الرحمن وآخرون. (2001م). البحث العلمي مفهومه وأدواته وأساليبه، عمان، دار الفكر للنشر والطباعة والتوزيع.
- العتيبي، شداد. (٢٠١١م). دور المهارات القيادية في الحد من أسباب مقاومة التغيير التنظيمي بالمديرية العامة للدفاع المدني بالرياض، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، السعودية.
- علام، صلاح الدين محمود (٢٠١٠م). القياس والتقويم التربوي في العملية التدريسية " الطبعة الثالثة، عمان: دار المسيرة للنشر.
- الغنام، متعب. (١٤٣٤هـ). المهارات اللازمة للقيادة التربوية، جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية، السعودية.
- الغيث، العنود محمد. (٢٠١١م). المهارات القيادية اللازمة للمديرات في إدارة الأزمات المدرسية في التعليم الثانوي في الرياض، مجلة رابطة التربية الحديثة، العدد ١، ص ١٢-٣٧.
- محمد، صبري عبد الجبار. (٢٠٠٥م). المهارات القيادية لدى مديري أقسام المديرية العامة للتربية في محافظة ديالى، مجلة الفتح، ع (٢٢)، العراق، ص ٣٧ - ٥٩.
- معروف، سعاد. (٢٠١٤م). القيم التربوية في سورة الكهف (دراسة تحليلية مقاصدية)، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة أبي بكر بلقايد، الجزائر.
- مناع، فريد. (٢٠١٤م)، أسس القيادة من قصة ذي القرنين، مجلة مفكرة الإسلام، موقع الانترنت. <http://islammemo.cc/fan-el-edara/El-kiada/2013/05/05/171652.html>

- النبيهي، ناجي. (٢٠٠٩م). قيم أخلاقية ومهارات وعناصر إدارية مستنبطة من قصة ذي القرنين بالقرآن الكريم وتطبيقاتها في القيادة المدرسية، رسالة ماجستير، كلية التربية جامعة أم القرى، المملكة العربية السعودية.
- هنيدي، عبد العزيز (٢٠١٠) إدارة الذات مدخل مقترح في الإدارة الإسلامية، موقع الألوكة الإلكتروني، <http://www.alukah.net/culture/0/26591>. تاريخ الدخول (٢٠١٧/١/١٦م).
- وزارة التخطيط والتعاون الدولي. (١٩٩٧م). غزة.
- Baltas, A. (2001). Teamwork and Leadership. Istanbul: Remzi Bookshop. Feldman, K. A. (1988). Effective College Teaching from the Student and Faculty View: Matched or Mismatched Priorities? Research in Higher Education, Vol.20, (4)291 -329.

