

أثر برنامج تدريبي قائم على مبادئ العادات السبع للناس الأكثر فاعلية في تطوير المهارات

القيادية لدى المشرفات التربويات

إعداد

ليلى بنت سعد بن مخلد العنبي
ماجستير الآداب في التربية
تخصص الإدارة والتخطيط التربوي
كلية التربية
جامعة الأمير سطاتم بن عبد العزيز

أ.د. مبارك بن فهيد القحطاني
استاذ الإدارة والتخطيط التربوي- قسم العلوم التربوية
كلية التربية
جامعة الأمير سطاتم بن عبد العزيز

مستخلص الدراسة

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر برنامج تدريبي قائم على العادات السبع للناس الأكثر فاعلية في تطوير مهارات التخطيط الفعال، ومهارات الاتصال الفعال، ومهارات اتخاذ القرار الرشيد لدى المشرفات التربويات بإدارة تعليم الخرج. استخدمت الباحثة المنهج شبه التجريبي باستخدام التصاميم التجريبية الحقيقية (تصميم قبلي- بعدي لمجموعتين)، وتكون مجتمع الدراسة من (٦٥) مشرفه تربوية. وقد بلغ عدد أفراد عينة الدراسة والتي تم اختيارها بالأسلوب العشوائي البسيط (٣٠) مشرفة تربوية، وتم استخدام البرنامج التدريبي القائم على العادات السبع للناس الأكثر فاعلية، واختبار المهارات القيادية القائمة على العادات السبع للناس الأكثر فاعلية كأدوات للتحقق من فروض الدراسة. تكونت أساليب المعالجة الإحصائية للدراسة من الإحصاء الوصفي والإحصاء الاستدلالي من خلال استخدام برنامج الرزم الإحصائية Spss. وقد توصلت الدراسة إلى أنه: توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ٠,٠٥، بين أداء المجموعة الضابطة، والمتوسطات الحسابية لدرجات أداء المجموعة التجريبية في المهارات القيادية المستهدفة بالدراسة وهي: مهارات التخطيط التربوي الفعال، ومهارات الاتصال الفعال، ومهارات اتخاذ القرار الرشيد لدى المشرفات التربويات بإدارة تعليم الخرج وذلك لصالح المجموعة التجريبية تعزى إلى البرنامج التدريبي القائم على العادات السبع للناس الأكثر فاعلية. الكلمات المفتاحية: برنامج تدريبي قائم على العادات السبع للناس الأثر فاعلية، المهارات القيادية، المشرفات التربويات

Abstract

The study aimed to identify the impact of a training program based on the seven habits of highly effective people in developing effective planning skills, effective communication skills, and rational decision-making skills of educational supervisors in Alkharj Education Department. The researcher used the semi-experimental approach using real experimental designs (tribal-lateral design of two groups), and the study community of (65) is an educational supervisor. The number of members of the sample of the study, which was selected in a simple random manner (30) educational supervisors. The training program based on the seven habits of highly effective people, and the leadership skills based on the seven habits of highly effective people were used as tools to verify the study duties. The statistical processing methods for the study consisted of descriptive statistics, and inference statistics. The study found that: there are statistically significant differences at the 05.0 level between the performance of the control group and the mathematical averages of the performance grades of the experimental group in the leadership skills targeted by the study: effective educational planning skills, effective communication skills, and rational decision-making skills of educational supervisors of Alkharj Education Department for the benefit of the experimental group due to the training program based on the seven habits of highly effective people.

Keywords: A training program based on the seven habits of highly effective people, leadership skills, educational supervisors

مقدمة:

القيادة ظاهرة عامة تكاد لا تخلو منها منظمة، أو مؤسسة، عامة كانت أم خاصة، كبيرة أم صغيرة، وهي بالنسبة للمؤسسة بمثابة العقل المدبر في جسم الإنسان، وتعد من الأمور الضرورية لنجاح أي تجمع والذي من خلالها يمكن إحداث تغييرات وتحسينات إيجابية لهذا التجمع مهما بلغ حجمه، لذلك من الضروري وجود قيادة حكيمة مؤثرة في الآخرين لجلب المصالح لتابعيها، وخاصة وكما يظهر الآن أصبح التنافس بين القادة في قيادة مؤسساتهم من خلال المهارات القيادية التي يمتلكها القائد في توجيه الموارد البشرية والمادية المتاحة لديه.

وعلى صعيد المؤسسات التعليمية فنجاح قيادتها تعتمد على تكامل عناصرها الرئيسية، فالمنهاج المدرسي لا يحقق أهدافه دون بيئة تعليمية متكاملة ومهياة، بقيادة كوادر تربوية على قدر عالٍ من التأهيل الأكاديمي والتربوي والتي تعين على توجيه دفة التعليم في مسارها الصحيح. وتعد الكوادر التربوية إحدى أهم أركان هذه المؤسسة، والتي تشير إلى كافة الكوادر البشرية العاملة لأجل تحقيق أهداف التعليم والتعلم، والمشرف التربوي كفرد فاعل فيها تقع على عاتقه مسؤولية وقاية، وعلاج، وتطوير الموقف التعليمي بما يحقق أهداف تلك المؤسسة.

وعلى ضوء ذلك يعد المشرف التربوي الكفاء أحد العناصر الهامة التي يمكن أن تسهم إسهامًا فاعلاً في العملية التربوية والتعليمية من خلال ما يقوم به من إدارة، وأنشطة لتنظيم تفاعلات الطلبة مع بعضهم البعض، أو مع الطلبة والمعلم، أو مع الطلبة والمعلم والمشرف التربوي نفسه (مساعد، ٢٠٠٠). عليه؛ لا بد أن تتوافر لدى المشرف التربوي جملة من السمات الشخصية والعديد من الكفايات والمهارات، والتي يمكن أن يكتسبها بطرق مختلفة أبرزها الدراسة العلمية، والتنمية المهنية، والتدريب المستمر، والخبرة المتنامية في العمل التربوي، ما يجعله قادرًا على القيام بأدواره المختلفة بفاعلية وكفاءة وحرافية عالية (الرادادي، ٢٠١٨، ص ٣٥).

وأشار عايش (٢٠١٥) إلى أن علماء الإدارة والباحثون أجمعوا على أهمية وضرورة توافر المهارات الفنية والإنسانية والإدراكية لدى المشرف التربوي؛ وذلك كمتطلب لنجاح العملية الإشرافية في تأدية هدفها التربوي بفعالية وكفاءة وتمكينه من أداء مهامه المنوطة به بإتقان ودراية، وبذلك جملة الأساليب التي يستخدمها المشرف التربوي في تنفيذ مهامه وأداء دوره، ومعالجة المواقف الطارئة من خلال مقدرته على تحليلها، وتقييم البدائل المتاحة واختيار أفضلها تجعل منه قائدًا فاعلاً للعملية الإشرافية. وتعد العادات السبع من المواضيع الحيوية والمهمة فهي تمثل مجموعة المهارات والاتجاهات والقيم التي تمكن الفرد من بناء تفضيلات من الأداءات أو السلوكيات الذكية، بناء على المنبئات والمنبهات التي يتعرض لها بحيث تقوده إلى انتقاء عملية ذهنية أو أداء سلوك من مجموعة خيارات متاحة أمامه أو إيجاد خيارات ذهنية جديدة لمواجهة مشكلة ما أو قضية أو تطبيق سلوك بفاعلية والمداومة على هذا النهج، وهي تشتمل على بناء وتطوير شخصية الفرد بشكل مستمر وفعال، مما يؤثر إيجابيًا على تنمية المهارات القيادية لدى الأفراد والتي تجعلهم أكثر توجهًا نحو النجاح وتحقيق الأهداف واختيار الأنسب والأصح لهم (منوخ وطوكان، ٢٠٢٠).

وقد توصل ستيفن كوفي من خلال دراسته لعادات أكثر الناس فاعلية، إلى سبع عادات مشتركة بينهم اعتبرها ذات فاعلية في التوازن بين الإنتاج، وبين المقدرة على الإنتاج (التمتيز)، وكل منها تمكن الفرد من إحداث تغيير (أو تحول) منظومي، ووضع العادات في تسلسل تصاعدي لينتقل الفرد من الاعتماد، إلى الاستقلالية، إلى الاعتماد المتبادل (البيني)، ثم إلى التجديد المتواصل بأقصى نجاح. (خضير، ٢٠٠٥، ص ١٣).

ومن هذا المنطلق ترى الباحثة أن يكون لتدريب المشرفات التربويات على مبادئ العادات السبع للناس الأكثر فاعلية الأثر التطويري المأمول لجانب المهارات القيادية لدى المشرفة التربوية، واللازمة لقيادة العملية التعليمية والتعلمية.

مشكلة الدراسة:

تشير عدد من الدراسات التي أجريت في مجال الإشراف التربوي إلى وجود العديد من المعوقات التي تتطلب إيجاد الحلول لمواجهتها، وذلك للوصول إلى تحقيق جودة المخرجات التعليمية ونوعيتها، فقد أشار المالكي (٢٠١٨) إلى واقع الإشراف التربوي اليوم؛ فعلى الرغم من الجهود المبذولة من قبلهم إلا أن الميدان التربوي في وزارة التعليم مازال بحاجة إلى عمل مستمر للتطوير المهني واستشعار الدور الذي يقوم به المشرف الفني، وأضاف أن الإشراف التربوي بحاجة إلى التجديد عبر الاستفادة مما توصلت له البحوث التربوية في شتى المجالات التربوية وأساليب الإشراف الحديثة بما يطمح إلى استثمار الخبرات التربوية والطاقات البشرية في تنمية المجتمع بمختلف مجالاته. "علمًا بأن إعداد المشرف التربوي وتطوير قدراته يمثل استثمارًا فعليًا لمستقبل التربية وتقدمها" (البابطين، ٢٠٠٤، ص. ٢٦١). وفي دراسة الجرادات (٢٠٠٩) اتضح أن "المشرفين يمارسون المهام الإشرافية التي ترتبط بالعمل الصفّي للمعلمين وتنظيم الأعمال داخل غرفة الصف، يقيماً منهم بأن هذه هي مهامهم الرئيسة إلى جانب الاهتمام بالعلاقات الإنسانية وتدريب المعلمين، دون النظر إلى المهام الأخرى بنفس الأهمية"، وجاءت نتائج دراسة الشمراني (٢٠١٣) إلى أن المشرفين التربويين يقومون بممارسة مهارات الاستماع ضمن مهارات الاتصال الفعال بدرجة متوسطة من وجهة نظر المعلمين بينما تأتي ممارسة مهارات الكتابة، ومهارات التحدث والحوار بدرجة كبيرة من وجهة نظر المعلمين، كما أشارت دراسة العازمي (٢٠١٧) إلى ضعف كفاية التخطيط لدى المشرف التربوي بما ينعكس سلبًا على أداء المعلمين؛ وأوصت تلك الدراسات السابقة، دراسة الجرادات (٢٠٠٩)، ودراسة الشمراني (٢٠١٣)، ودراسة العازمي (٢٠١٧) إلى أهمية إعداد المشرفين التربويين وتطوير أدائهم من خلال إلحاقهم بالدورات التدريبية التي تستهدف تحسين أدائهم وممارساتهم الإشرافية والقيادية. لذا يمكن تحديد مشكلة الدراسة بالسؤال الرئيس: ما أثر برنامج تدريبي قائم على مبادئ العادات السبع للناس الأكثر فاعلية في تطوير المهارات القيادية لدى المشرفات التربويات؟

أهداف الدراسة: تسعى الدراسة إلى تحقيق الأهداف التالية:

التعرف على أثر البرنامج التدريبي القائم على مبادئ العادات السبع للناس الأكثر فاعلية في تطوير مهارات التخطيط الفعال لدى المشرفات التربويات بإدارة تعليم الخرج.
التعرف على أثر البرنامج التدريبي القائم على مبادئ العادات السبع للناس الأكثر فاعلية في تطوير مهارات الاتصال الفعال لدى المشرفات التربويات بإدارة تعليم الخرج.
التعرف على أثر البرنامج التدريبي القائم على مبادئ العادات السبع للناس الأكثر فاعلية في تطوير مهارات اتخاذ القرار الرشيد لدى المشرفات التربويات بإدارة تعليم الخرج.

أهمية الدراسة:

الأهمية العلمية النظرية:

تعريف المشرفات التربويات بالمهارات القيادية التي تعد من مقومات نجاح العملية الإشرافية وتجويدها.
التعرف على أساليب تطوير وتحسين المهارات القيادية وأنسبها بالنسبة للفئة المستهدفة.
تعريف المشرفات التربويات بالعادات السبع للناس الأكثر فاعلية وتطبيقاتها العملية في مجال العمل الإشرافي.
التعريف بمجالات التخطيط التربوي الفعال، ومراحل اتخاذ القرار الرشيد، ومقومات الاتصال الفعال.

الأهمية العملية التطبيقية:

الاستفادة من البرنامج التدريبي القائم على مبادئ العادات السبع للناس الأكثر فاعلية في تأهيل القيادات الإشرافية والمدرسية مستقبلاً.

تطوير برامج علاجية تستهدف المهارات القيادية التي تحتاج إلى تنمية وتعزيز من قبل جهات الاختصاص.

تطوير أساليب ترشيح القيادات التربوية.

تطوير البرنامج التدريبي القائم على مبادئ العادات السبع للناس الأكثر فاعلية وطرحها في المدارس بما يسهم في تعزيز مهارات القيادة لدى قائد المدرسة، والمعلم، والطالب.

مصطلحات الدراسة:

مبادئ العادات السبع للناس الأكثر فاعلية:

تتفق الباحثة في تعريفها إجرائياً مع تعريف كوفي (٢٠١٨/١٩٨٩) بأنها عادات الفعالية القائمة على المبادئ لتحقيق الحد الأقصى من النتائج المفيدة طويلة المدى، وهي: العادات الثلاث للنصر الشخصي القائمة على مبادئ الرؤية الشخصية، ومبادئ القيادة الشخصية، ومبادئ الإدارة الشخصية؛ والعادات الثلاث للنصر الجماعي والقائمة على مبادئ القيادة الاجتماعية، ومبادئ التواصل على أساس التعاطف، ومبادئ التعاون الخلاق؛ والعادة السابعة القائمة على مبادئ التجديد الذاتي المتوازن.

المهارات القيادية:

تعرفها الباحثة إجرائياً بأنها مهارات التخطيط التربوي الفعال، ومهارات الاتصال الفعال، ومهارات اتخاذ القرار الرشيد التي تمكن المشرفات التربويات من القيادة التربوية في مدارس التعليم العام بمحافظة الخرج.

المشرف التربوي:

تعرفه الباحثة إجرائياً بأنه القائد التربوي الذي يتمتع بمهارات التخطيط التربوي الفعال، ومهارات الاتصال الفعال، ومهارات اتخاذ القرار الرشيد من أجل تحسين الموقف التعليمي بجميع عناصره.

الإطار النظري والدراسات السابقة

المحور الأول: المهارات القيادية للمشرفين التربويين:

نتيجة للتطور في الفكر التربوي فيما يتعلق بفلسفة التربية وأهدافها، وما يتعلق بعلوم التربية، وعلوم النفس، والعلوم الاجتماعية كان التطور لمفهوم الإشراف التربوي تبعاً، وتطورت أهدافه وأساليبه فأصبح يُنظر إليه على أنه عملية تفاعل إنسانية تهدف إلى تحسين عمل المعلم ومساعدته في حل مشكلاته

التدريسية. ومع استمرار التطور في الفكر التربوي الحديث أخذ مفهوم الإشراف التربوي يتطور في الأوساط التربوية ليأخذ معنى أشمل وأعم ملبية كافة احتياجات عناصر العملية التعليمية التعلمية. وانتقل الإشراف التربوي من موقف الاهتمام بالمعلم وتحسين أدائه إلى الاهتمام بكامل الموقف التعليمي التعليمي وإحداث التغيير الإيجابي المرغوب لكافة عناصره (ت.الدويك، وم.الدويك، وعدس، وياسين، ٢٠٠٩).

وعليه، فالإشراف التربوي الحديث كما يراه عايش (٢٠١٥، ص. ٣٠) " هو عملية ديمقراطية، فنية، قيادية، إنسانية، منظمة وشاملة ومستمرة، وسيلتها الاتصال بأنواعه المختلفة، وغايتها تطوير العملية التعليمية التعلمية من خلال التفاعل الفعال بين المشرف التربوي ومدير المدرسة كمشرف مقيم، والطالب كمحور للعملية التعليمية التعلمية، والمعلم كمحرك لذلك المحور وكمنفذ للخطة التدريسية." وهو " عملية إدارية فنية تهدف إلى تحسين وتطوير العملية التربوية والتعليمية بكافة عناصرها (المنهاج، والمعلم، والطالب، والبيئة التعليمية)" (قاسم، ٢٠١٤، ص. ١٥)، وهو "جميع الجهود المبذولة للتأثير على أداء المعلم من أجل تحسين عملية التعلم. فالإشراف عمل تعليمي يضع المعلم أمام حقائق جديدة، وتربوي يدرجه على مهارات جديدة، وتنسقي يحركه في إطار خطة منظمة موضوعة بالتعاون معه، وتغييره

يستهدف إحداث التغيير في سلوكياته وسلوكيات طلبته، واستشاري يقدم مقترحات. " (حسان والعجمي، ٢٠١٣، ص. ٢٩٥).

أولاً: خصائص المشرف القائد:

لا بد للمشرف القائد امتلاك خصائص تبرز تصرفاته وتظهر في أعماله؛ لكي تصبح سمة لا تنفصل عنه، وعليه؛ فإن للمشرف القائد عدة خصائص عليه أن يتصف بها ليكون قائداً تربوياً فاعلاً- وتتجلى هذه الخصائص في (الأسطل، ٢٠١٥، ص. ١٨٢):
يضع في ذهنه تحقيق الأهداف التربوية في المقام الأول انطلاقاً من الأفكار المعروفة في الإدارة التربوية، وعدم الغرق في الإجراءات الروتينية، الأمر الذي يتطلب منه تفويض السلطة وتحمل المسؤولية.
أن يكون قادراً على اكتشاف نقاط القوة والضعف في النظام التعليمي في مؤسسته، والاستفادة منها إلى أقصى درجة ممكنة، حتى يطور ويدعم نقاط القوة ويشخص نقاط الضعف استعداداً للعلاج والتعلم منها.
يضع أولويات لسياساته التربوية تبدأ بالأهم والأكثر أهمية، ولا يسبق الشكل المحتوى.
أن يكون قادراً على اتخاذ قرارات فاعلة وعقلانية، وأن يكون حازماً في مواضع الحزم والرحمة، معتمداً على أكبر قدر من المعلومات الدقيقة والصحيحة.

يستخدم أساليب مختلفة لتقييم الأداء من جهة، ومستوى الأداء من جهة أخرى.
كما أشارت شاهين (٢٠١٣، ص. ٢١-٢٢) و Eric & Jean (2002 p. 53) إلى أبرز خصائص المشرف القائد، بما في ذلك ما يلي:

المحافظة على استثمار الوقت قدر الإمكان، بالنظر إلى أهمية الوقت في تحقيق أهداف النظام التعليمي، وتقدير الوقت اللازم لإنجاز الأنشطة المدرسية.
يضع القائد التربوي الناجح الأهداف التربوية نصب عينيه، ولا يغرق في الإجراءات الروتينية التي تتعلق بالأهداف التربوية إلا بقدر ضئيل.
القدرة على اكتشاف نقاط القوة والضعف في النظام التعليمي أثناء تنفيذ البرامج التعليمية.
القدرة على تحديد أهم أولويات قيادته التربوية، بدءاً بالأهم ثم الأقل أهمية، والقدرة على معالجة المشكلات التي تحتاج إلى حلول سريعة.

القدرة على اتخاذ القرارات المناسبة في الأوقات المناسبة.
التفاعل الإيجابي والبناء مع جميع العاملين في الإدارة التربوية من أجل تحقيق الأهداف التربوية المنشودة.

ثانياً: مجالات القيادة في الإشراف التربوي:

تحل القيادة قمة الهيكل التنظيمي في المنظمة، ويقوم القائد بأداء العديد من المهام القيادية التربوية ضمن مجالات عدة والتي يمكن إجمالها بما يلي (الخطيب، ٢٠١٥، ص. ٣١-٣٢):
(١) التخطيط: ويقصد به تحديد الأهداف ورسم البرامج وتطويرها للبرامج المستقبلية. ويتطلب من القائد اتساع الذهن، وبعد النظر، والاختيار الجيد بين البدائل، ووضع الخطة الموصلة لتحقيق الأهداف.
(٢) التنظيم: هو مزيج من المواد المختلفة التي تتعاون في تحقيق الهدف المشترك، وترتيبها بأفضل ترتيب ممكن، ومسؤولية المرؤوسين وسلطاتهم بطريقة دقيقة وتحفيزهم على العمل.
(٣) التوجيه: نشاط القائد المتعلق بتوجيه المرؤوسين للقيام بالعمل المعين، وبدء العمل على المطلوب وتوجيههم نحو العمل التوجيهي.
(٤) التحفيز: يجب أن يحرص القائد على أداء حق مرؤوسيه من أجل تحقيق الأهداف بكفاءة وفعالية. لذلك، يسعى دائماً إلى إنشاء نظام عادل للحوافز المادية والمعنوية.
(٥) الاتصال: يجب أن يكون القائد في إنشاء اتصالات مستمرة متعددة الوحدات ووحدات تنظيم والتحقق من الاتصال.

٦) الرقابة: اهتمام القائد بمرحلة تنظيمه وسرعة حل ما يحدث من مشاكل وتعديل هدف المنظمة.
 ٧) التنسيق: يقوم القائد بالتنسيق بين الوحدات المختلفة وأعضاء المنظمة ويوجه جميع الجداول الفردية والجماعية في المنظمة نحو تحقيق أهداف المنظمة بأكثر قدر ممكن من التفاعل والفعالية.
 ٩) صنع القرار: يعتبر صنع القرار جزءاً مهماً من عمل القادة التربويين، ويعتمد مقدار النجاح الذي يمكن أن تحقّقه أي منظمة تعليمية على قدرة وكفاءة القادة التربويين لممارسة عملية صنع القرار بنجاح. السياسات التي يتم تطويرها هي نتيجة لسلسلة من القرارات المتخذة على المستويات الإدارية العليا للعمل وفق قواعد محددة وبما أن عملية اتخاذ القرار ليست عملية سهلة، حيث أن المشكلات التي تواجه متخذي القرار معقدة ومنها المتعلقة بالتكوين الذاتي لصانع القرار، بما في ذلك ما يتأثر بصفات وخصائص صانع القرار الشخصية والبيئة المحيطة لاتخاذ القرارات. إن عملية اتخاذ القرارات الإدارية عملية علمية وعملية في نفس الوقت تأخذ المنهج العلمي كطريقة لمواجهة المشكلات الإدارية التي تتعرض لها المؤسسة أو المنطقة التعليمية. (الأغا، ٢٠٠٨).

ثالثاً: مهارات القائد التربوي:

يتم اختيار القائد بناءً على الحالة العامة للرضا عن أدائه وسلوكه ضمن المجموعة، ويتكون الرضا نتيجة مواقف عدة يعايشها لتبرز قدرات هذا القائد، وتجعله محور تركيز الأشخاص بما يمتلكون من الآمال والتطلعات، وهذا يفسر تلك المهارات الإدارية والحياتية التي ينبغي للقائد امتلاكها في قيادته للمؤسسة أو الجماعة إضافة إلى الصفات سابقة الذكر، وتتركز هذه المهارات في تسع مهارات تعد الرئيسة التي نركز عليها وهي (بولدياب، ٢٠١٧، ص. ٤١-٤٢)، (أبو زعيتر، ٢٠٠٩، ص. ٧٣-١٠٠)، و(سعادة، ٢٠١١، ص. ٣٣٠-٣٣٦):

- ١) المهارات الشخصية: تختلف المهارات الشخصية عن السمات، فالشخصية هي واقع الشخص، ومن الصعب معرفته إلا بعد معرفة الشخص لفترات طويلة من الزمن، ومع ملاحظة جيدة ومشاهدة في كثير من المواقف، والمهارات الشخصية هي انعكاس واضح للقيم التي يؤمن بها الفرد. ومن المهارات الشخصية: الذوق الرفيع، وقوة الإرادة، والطموح، والنشاط الحماسي، والحماس والرغبة في تولي القيادة، بالإضافة إلى القدرات المعرفية التي تمكن القادة من توضيح أهدافهم وفلسفتهم في العمل، والقدرات التشغيلية التي تساعد على التواصل مع الآخرين، وفهم أهدافهم واحتياجاتهم، وإثارة حماسهم في مواقف مختلفة، ومن المهارات الشخصية نذكر السيطرة الشخصية من خلال اكتساب القادة درجة عالية من الوعي الذاتي والقدرة على مراقبة سلوكيات التابعين؛ والذي يمكن لهم توقع سلوكيات القائد المحببة لأنه يستمتع بالسلوكيات التي تنبع من نظام القيم التي يؤمن بها. (بولدياب، ٢٠١٧، ص. ٤١)
- ٢) المهارات الفنية: يجب أن يكون القائد على دراية كاملة بعمله وعلى دراية بالجوانب المختلفة للمجال الذي يعمل فيه من خلال الخبرات اللازمة لاتباعه، وكيف يمكنهم التغلب على المشاكل والتحديات التي يواجهونها، وقد استخدمت فاركاس وويتلوفر مصطلح "أسلوب الصندوق" للتعبير عن سلوك القائد المحترف الذي يركز على تطوير وسائل العمل لتحقيق تجارب جديدة في تطوير خبرات الموظفين مما يمنحه السيطرة على توجيه دفة السفينة وتطوير أدواتها بشكل مستمر من أجل تقديم مستوى عالٍ من الخدمة المتميزة، وهذا الأمر يدفع القادة إلى قضاء وقت طويل في الدراسات ومراقبة مستويات التغيير ويقود باستمرار عملية التغيير التقني، ومن بين أشكال المهارات التقنية أن القادة على دراية كاملة بالبيئة الاقتصادية والاجتماعية والسياسية، والقدرة على التعامل معها، والقدرة على القيادة في بيئة متقلبة ومضطربة، وفي مؤسسات ذات أنظمة متنوعة ومعقدة، بالإضافة إلى القدرة على قيادة أنواع عديدة من الناس بقيم وطموحات وأفكار مختلفة (أبو زعيتر، ٢٠٠٩، ص. ٧٥).
- ٣) المهارات التاريخية: التي تتحقق في الخبرات المترابطة والمعرفة الدقيقة لتاريخ تطور المؤسسة، للقادة التاريخيين تقدير خاص في نفوس التابعين، وتجدر الإشارة هنا إلى أن الجوانب التاريخية تشمل فترة

طويلة في المهنة والميدان وفي التخصص المحدد، والقادة لديهم سجل من الإنجازات التي تذهل الآخرين وتدفع التابعين إلى التعرف على جوانب التأثير الناجم عن مجرد ذكر أسماء هؤلاء القادة بسبب سمعتهم والريادة في مجال عملهم وتخصصهم.

(٤) المهارات المفاهيمية: تعني القدرة على التفكير المجرد وتقديم القضايا الكلية التي من خلالها ينظر القائد إلى مستقبل المنظمة دون الالتفات إلى الآثار الجانبية والقضايا الجزئية. ومن المهارات المفاهيمية مهارة توليد الأفكار، والإضافة، والتفكير متعدد الأبعاد الذي لا يقتصر على جانب أو اتجاه معين، وتقدير أهمية التنوع في التفكير وعدم الاعتماد على نوع واحد يكون القائد بارعاً فيه.

(٥) مهارات تقييم الموقف (اتخاذ القرار): يعرف تقييم الموقف بأنه "مجموعة المعلومات والمعرفة المتعلقة بالوضع السياسي والاقتصادي والاجتماعي والثقافي والجغرافي لمؤسسة أو مجموعة من المؤسسات الحليفة ووضعها على قائمة الهدف".

(٦) مهارات التواصل والعلاقات: تختلف مهارات القادة في قدراتهم على الارتباط بشبكة واسعة من العلاقات الداخلية والخارجية، مما يساهم في تعزيز قدراتهم على إكمال الأعمال بسرعة وكفاءة أيضاً. فهم يحافظون على علاقات قوية مع الأفراد الرئيسيين داخل وخارج المنظمة ولديهم شبكة تنفيذية قوية لا تمنحهم فقط إكمال عمل مؤسساتهم، بل قيادة عدة مؤسسات في نفس الوقت وبناء تحالفات مهمة تفيد المؤسسة من خلال: تبادل المعلومات والخبرات، ومقارنة استراتيجيات العمل بين المؤسسة ومؤسسات الممارسة الفعالة، وتبادل الموارد واستثمارها بشكل أفضل، وردود الفعل التي وردت لقيادة المؤسسة من القادة الآخرين الذين يصدرن أحكاماً على المؤسسة خارجها.

(٧) المهارات التنافسية: مع تغير الظروف والأوضاع التي يفرضها تطور المعرفة والعلوم، وحادثة التكنولوجيا المتجددة، تضعف كفاءة العناصر المستخدمة في أداء المؤسسة في مواجهة تحديات الوسائل الحديثة، والتي يلزم قيادة المؤسسة بمتابعة التطورات والتكيف معها لإحداث التطوير المستمر في مدخلاتها وتحسين عملياتها ومخرجاتها لتحقيق ميزة تنافسية وتفوق على المؤسسات المناظرة وهذا يجعل أداء المؤسسة هو قدرتها على تحقيق نتائج تتفق مع الخطط والأهداف التي يرسمها الاستغلال الأمثل للموارد الموضوعية تحت تصرفها، بحيث يكون الأداء هو الكفاءة والفعالية معاً، ولكي تحقق القيادة أداءً أفضل فهي تلجأ إلى العمق، بفهم بيئة المؤسسة وتحليل مناخها الداخلي، وتسعى إلى تحديد مكونات الأداء المستهدف من خلال مراقبة وتقييم الفرص والموارد المتاحة (المادية والبشرية)، وفي ضوء الفرص والموارد تضع الإدارة خططها المناسبة التي تعتقد أنها ستحقق نتائج أفضل فيما تعرف بعملية تطوير الأداء والتحسين المستمر - التحسين وتطوير الأداء.

(٨) مهارات قيادة التغيير: القيادة هي محور مهم تركز عليه الأنشطة المختلفة في المؤسسات العامة والخاصة على حد سواء، وفي ضوء نمو المؤسسات، وحجمها الكبير، وتعقيد عملها، وتنوع العلاقات الداخلية وتداخلها وتأثيرها على البيئة الخارجية، بما في ذلك التأثيرات السياسية والاقتصادية والاجتماعية. تلجأ القيادة إلى مواصلة البحث والاستمرار في إحداث التغيير والتطوير، مما يعني أن القائد يأخذ ما يراه على أنه منشآت تسمح بالأفكار الإبداعية والممارسات ليأخذوا طريقهم إلى مساحة عمل المجموعة، وهو على دراية بطبيعة التغيير والتجديد ويسعى للحصول على دعم المجموعة للتغيير المقترح، وإضافة قيمة ملموسة إلى المنظمة التي يعملون فيها، ويمكن للقائد اتباع نموذج التعلم الصعب حيث يقترح القائد مفاهيم تتحدى المفاهيم الحالية ويطور أفكاراً مبتكرة وحلولاً جديدة، ومهمة القائد هي أن يقود المنظمة نحو أشياء لا تعرفها بحثاً عن مجالات مثمرة بطريقة تحقق الميزة التنافسية للمنظمة (ربيع، ٢٠٠٦).

(٩) المهارات الاجتماعية- الإنسانية: هي أساس القيادة الناجحة وتعني قدرة القائد التربوي على التفاعل بشكل صحيح مع مرؤوسيه وتنسيق جهودهم وخلق روح العمل الجماعي بينهم وجعلهم يقومون بمسؤولياتهم بروح من التعاون والتكامل والوثام (ربيع، ٢٠٠٦). وتشمل مهارات التعامل مع الموظفين

داخل وخارج المنظمة؛ معرفة خصائص الموظفين الفرديين، ومهارات الاتصال والتواصل، وامتلاك قدرات في التحفيز والتقدير والاهتمام باحتياجاتهم وتحقيقها، واستخدام أسلوب المشاركة والتوجيه كبديل لإصدار الأوامر مما يعطي المؤسسة وموظفيها جواً إيجابياً يساهم في تحقيق الرضا الوظيفي والانتماء والولاء وزيادة الإنتاج والعطاء (الأغا، ٢٠٠٨).

١٠) المهارات الإدراكية التصورية: هي مهارات تحليلية فكرية تعرف بقدرات القائد على إدراك الأمور الذهنية والعقلية المحيطة به في التنظيم الداخلي والخارجي والمتغيرات والعلاقة القائمة بينها وأثرها على العمل المؤسسي، من مهارات القائد التربوي أن يرى المؤسسة ككل، وإدراك العلاقات التي تربط بين وظائفها ومكوناتها الفرعية، وعلاقتها ببقية الأنظمة الفرعية الأخرى. القائد الذي يمتلك هذه المهارة قادر على خلق أفكار جديدة ومبتكرة ولديه القدرة على التنبؤ والإحساس بالمشاكل التي حدثت من قبل، قادر على تطوير الحلول واختيار البدائل المناسبة. ويحتاج القائد التربوي المهارة التصورية في تنظيم عمل الأفراد وتقسيم الأدوار بينهم بحيث يتقدم العمل بخطوات لتمهيد الطريق للآخرين ودمج الجوانب مع بعضهم ومع الإطار العام لنظام التعليم ككل والنظام الاجتماعي والاقتصادي والسياسي، وبقية أنظمة المجتمع (حمادات، ٢٠٠٦، ص. ٢١).

على ضوء ما سبق ترى الباحثة أنه من الضرورة أن تتوفر لدى المشرف التربوي مجموعة من الصفات الشخصية والاجتماعية، والانفعالية، والعقلية، والتي تساعده على ممارسة دوره كقائد تربوي بكفاءة وفاعلية. فالقيادة لا تعني بالضرورة التعالي على المعلمين، أو إعطاء الأوامر لهم، والسيطرة على مسار تنفيذهم للمهام المناطة بهم؛ إنما تكمن القيادة الفاعلة في حث المعلمين على تحقيق أهدافهم المشتركة، والذي يتضمن تنسيق جهودهم والتفاعل الإيجابي معهم وتفهم احتياجاتهم، إلى جانب إثارة الدافعية لديهم، وذلك يتطلب الدراية التامة بطبيعة البيئة التعليمية والخصائص الاجتماعية لها مما يساهم في تحقيق الأهداف التربوية التي يأملها المجتمع من هذه المؤسسات التعليمية.

رابعاً: أساليب تدريب القادة:

تتنوع أساليب وطرق التدريب ما بين النظرية والتطبيقية التي من الممكن الاستعانة بها كأداة لتدريب القادة وتحسين مهاراتهم وزيادة مستوى فاعليتهم وأدائهم، وتتمثل أبرز هذه الأساليب فيما يلي:

- الندوات: تعتبر من أهم مصادر المعلومات، حيث يتم مناقشة موضوع واحد أو عدة مواضيع من قبل خبراء متخصصين في هذا الفرع المعرفي. تعتمد الندوة بشكل أساسي على المناقشة المدروسة، مما يعني أن هناك موضوعاً أو مشكلة معينة هي محور الندوة. ما يميز هذه الطريقة أنها تجمع بين خصائص المحاضرة، حيث يعرض كل متحدث وجهة نظره، إلى جانب مزايا جلسات المناقشة، مما يجعلها مناسبة للمستويات الإدارية العليا. تعتبر الندوة وسيلة مهمة في التدريب خاصة في الموضوعات التي تحتاج إلى خبرة وتخصص. يعتمد نجاح الندوة وفهم محاورها على الإعداد الجيد لها ووضوح الآراء والأفكار في أذهان المتدربين والقادة - من خلال إدارة الحوار والمناقشة بهدف توسيع مداركهم وتمكينهم من مهارات التفكير العلمي. حيث يتم تدريب القائد على الاستماع والتواصل الجيد، قبول الآراء والأفكار التي تصل إليه بعد تحليلها، وتقوم الندوة على استخدام بعض النظريات والمفاهيم الحديثة في العلوم الإدارية بهدف تنمية قدرات الأعضاء وتمكينهم من إبداء آرائهم في المجال الإداري. وفي الوقت الحاضر يكون للندوة دور مهم في التطوير الإداري (أل مهلي، ٢٠١٠، ص. ٣٢):

- المؤتمرات: تستخدم هذه الطريقة في الغالب في مجال تنمية القيادات الإدارية، حيث يسمح للمنطقة بلقاء أفراد يتمتعون بمستوى عالٍ من الخبرة والمسؤولية عن دراسة محددة في نطاق عملهم. تتميز هذه الطريقة بحقيقة أن أي فرد من الجمهور له حق المشاركة بالتعليق أو النقد أو الإضافة، وتكتمل فعالية المؤتمر في وصول المجتمعين إلى توصيات لحل المشكلات المطروحة، وبالتالي فإن طريقة التدريب هذه مناسبة للقادة والمتخصصين لتفعيل معلوماتهم والاستفادة من الخبرات التي لديهم من أجل نقلها وإفادة الأفراد

بها. توفر هذه الطريقة أيضًا جواً جيداً للتفكير الفردي والجماعي الإبداعي. لا توجد في هذه المؤتمرات ضغوط كثيرة تعمل على إحباط التفكير الإبداعي للفرد والجماعة، والذي غالباً ما يوجد في مجال العمل (آل مهلي، ٢٠١٠، ص. ٣٣).

سلة القرارات: تم إيجاد هذه الطريقة كمؤشر لقياس قدرات القائد على اتخاذ القرارات. كانت هذه الطريقة معروفة بالعديد من الأسماء، بما في ذلك طريقة البريد الوارد. تعتبر طريقة سلة القرارات إحدى طرق محاكاة المواقف التدريبية المخصصة لتمثيل الواقع وتقريبه إلى الظروف الميدانية الحقيقية. غالباً ما يستخدم للتدريب الفعال على الإدارة والإشراف، ويعتمد ذلك على المناقشة التي تلي ذلك والذي يسمح للمتدربين بتقييم وتفسير القرارات التي يتخذها كل منهم. تم تعريف هذه الطريقة على أنها مجموعة من الملفات والأوراق والخطابات التي تُعطى للمتدربين - القادة، على غرار تلك التي سيطلب منهم التعامل معها في المستقبل في مكان العمل. ثم يتخذ المتدربون الإجراءات المناسبة للقيام بعملهم خطوة بخطوة، وبعد ذلك يتم مقارنة النتائج مع بعضهم البعض.

الحلقات الدراسية: تعتبر من الأساليب العملية والفعالة في مجال التدريب أثناء الخدمة. إلا أنها تعتمد بالدرجة الأولى على إيجابية المتدربين من حيث إعدادهم لمتطلبات الندوة من حيث القراءات والتقارير قبل الندوة، إضافة إلى فعالية المتدربين في مناقشة الموضوعات بجدية واهتمام. نشأت هذه الطريقة التدريبية في كلية هارفارد للأعمال - بوسطن - ١٩٩٠ م، (آل مهلي، ٢٠١٠، ص. ٣٥):

التدريب الحسي: يتم استخدام هذا الأسلوب للعمل على تنمية القادة والمديرين بهدف تطوير مهارات العمل والاتصال الجماعي وأساليبها، وتضم الوحدة التدريبية مجموعات صغيرة تتكون من (٨-١٢) متدرب من مؤسسات مختلفة. كما أن المتدربين لا يعرفون بعضهم، ولا يتم الإفصاح عن مستوياتهم التعليمية ووظائفهم، ويقومون بالتعاشيش مع بعضهم ليضع ساعات يومياً لأكثر من أسبوع. وفي هذه الفترة يتم اقتراح موضوعات يجري النقاش حولها. (آل مهلي، ٢٠١٠، ص. ٤٠):

الزيارات الميدانية: هي عبارة عن جولات مخطط لها بصورة دقيقة، وتكون خارج نطاق مكان التدريب الرئيسي، وتهدف هذه الزيارات إلى إعطاء المتدربين الفرصة لمشاهدة الأشياء والعمليات والمواقف التي يصعب نقلها لأماكن التدريب أو إنتاج عمليات مشابهة لها في مكان التدريب بشكل مباشر (آل مهلي، ٢٠١٠، ص. ٥٨).

المحور الثاني: مبادئ العادات السبع للناس الأكثر فاعلية:

يعد ستيفن آر كوفي Stephen R Covey مؤلف كتاب العادات السبع للناس الأكثر فاعلية أحد منظري القيادة، ولد بولاية يوتا الأمريكية في ٢٤ أكتوبر من العام الميلادي ١٩٣٢ وعاش فيها حتى وفاته في ١٦ يوليو من العام الميلادي ٢٠١٢. وقد طور ستيفن كوفي نظرية حول عادات الشخصية المؤثرة على أساس المبادئ والقيم التي توجه السلوك، وبعد ٢٥ عامًا من البحث في سلوك الأشخاص الناجحين في العالم، والتي شملت مجموعة من المؤثرين والمتميزين ومن خلال دراسة هذه الشخصيات عبر التاريخ، استطاع أن يستنتج وجود سبع عادات أساسية كانت تنفرد بها هذه الشخصيات والتي جعلتها شخصية مؤثرة (Andersen، ٢٠١١).

وتعتمد فكرة العادات السبع على الإدراك العقلي في إحداث تغيير في الشخصية، وهو ما يعتبر بمثابة خريطة تشرح الطبيعة الشخصية، وتتاح هذه المسألة عندما يعمل الفرد على تحسين جهوده في إحدى المهارات، فشخصية الإنسان تقوم على فكرة أساسية وهي المبادئ التي تحكم النشاط المتمثلة في القوانين الطبيعية للأبعاد البشرية التي لا تخضع للتغيير ولا تقبل النقاش كما هو الحال بالنسبة للجدلية في البعد المادي. المبادئ هي مبادئ توجيهية للسلوك البشري، ولها قيمة ثابتة ودائمة، ولها تأثير على التصورات العقلية، بحيث إذا كانت الخرائط أو التصورات الذهنية ممتثلة للمبادئ، تزداد فعاليتها ودقتها، وبالتالي ينعكس ذلك على سلوك وأفعال الفرد. (كوفي، ٢٠١٨/١٩٨٩).

يعتقد كوفي أن الأفراد المؤثرين يعيشون حياتهم وفق هذه المبادئ والقيم الشخصية، حيث ينضج الفرد من خلال الاعتماد على الذات، ويتقدم إلى مرحلة الاستقلال التي تشمل العادات الثلاث الأولى ثم الانتقال إلى مرحلة التفاعل والترابط التي تشمل العادات الثلاث الثانية، وبعدها يمكن للفرد أن يوازن حياته باستخدام العادة الأخيرة وفقاً للجوانب العقلية والجسدية والعاطفية والروحية (كوفي، ٢٠١٨/١٩٨٩).

أولاً: العادة الأولى (كن مبادراً):

يعتقد كوفي أن المبادرة تعكس طبيعة بشرية مرتبطة بالشخصية في المقام الأول، وتساعد الفرد على أن يكون مستقلاً ويعتمد على نفسه بطريقة واضحة، طريقة لدفعها إلى الأمام وليس العكس. عندما يكون الفرد مبادراً، فإن لديه الحرية الشخصية الكافية لاتخاذ القرارات المناسبة، وهذه الحرية في أن يكون إيجابياً يجب أن تكون متسقة مع مبادئه وتصوراته العقلية. يتميز المبادر بمجموعة من الصفات، منها: يفكر في الأشياء قبل القيام بها، ويحافظ على الوعود ولا يقدم الأعذار، ويثابر على أداء المهام الموكلة إليه، ويتحمل مسؤولية اختياره، ويركز على الأمور التي يستطيع السيطرة عليها ويترك ما لا يستطيع تغييره، وهذا ما يطلق عليه دائرة التأثير وذلك عوضاً عن الانشغال بالأشياء التي لا يمكنهم السيطرة عليها والتي تسمى دائرة الاهتمام، والتي يقع عادة تحت تأثيرها الأشخاص الانفعاليين (كوفي، ٢٠١٨/١٩٨٩).

ثانياً: العادة الثانية (ابدأ والغاية في ذهنك):

تتطلب العادة الثانية التخطيط في جميع الأعمال الصغيرة والكبيرة للوصول إلى الغاية المنشودة وهي الهدف المحدد، وقد يكون التخطيط على مستوى الوقت، فيبدأ بالعمل اليومي حيث يجب أن يكون الهدف واضحاً من البداية، وهي عادة الأشخاص الناجحون، لذلك يبدأ التخطيط اليومي بأهداف واضحة، والسعي الدؤوب لتحقيقها بأفعال محددة، ويشمل ذلك إدارة الوقت ومراعاة أهميتها في التفكير، التحليل والتخطيط المستقبلي وأهمية الوقت المستغرق في تحسين الأداء وتطوير الإنجاز وتحقيق المكاسب. لا تعني إدارة الوقت بالضرورة أن الإنجاز فوري، حيث قد يتم استغلاله لضمان مكاسب مستقبلية، مثل حل الأزمات، أو تقويم الروابط، أو تكوين روابط وعلاقات. وهكذا، يعرف الأفراد الناجحون أن الأشياء تبدأ كأفكار في العقل قبل أن تتحقق على أرض الواقع. يكتبون أهدافهم ويجعلونها أساساً عند اتخاذ قراراتهم المستقبلية، ويضعون أولوياتهم بدقة وعناية قبل الانطلاق، ويضعون الخطط اللازمة، ويختارون الوقت المناسب لذلك ويديرونها بشكل فعال، كما أن الأفراد المخفقين، يسمحون لعاداتهم القديمة وللآخرين والظروف المحيطة بهم أن تملئ أهدافهم أو تؤثر على أولوياتهم أو تخطيطهم أو قراراتهم حيث يتبنون القيم والأهداف السائدة في مجتمعهم وتقاليدهم وثقافتهم دون فحصها للتأكد من صحتها أو سلامتها أو ملاءمتها لهم ولا يأخذون بعين الاعتبار أهمية تنظيم الوقت وإدارته بفعالية لتحقيق أهدافهم (كوفي، ٢٠١٨/١٩٨٩).

ثالثاً: العادة الثالثة (ضع الأهم قبل المهم):

إن العادة الثالثة هي الثمرة الشخصية، وتتمثل في التشبع العملي للعادات الأولى والثانية وتحويلها إلى حقيقة. هذه العادة تعني ترتيب أولويات العمل للوصول إلى الأهداف، وهي مرتبطة ارتباطاً وثيقاً ومباشراً بالموضوع (إدارة الوقت)، ومع تحديد الأهداف المشار إليها في العادة الثانية، والتي يجب أن تفعّلها وفقاً لأهميتها. وتبين من نتائج الدراسات التي أجريت في مراكز البحوث المعتمدة المتخصصة في هذا المجال أن ٨٠% من النتائج المرجوة هي حصيلة ٢٠% فقط من الجهود المبذولة لتحقيقها (كوفي، ٢٠١٨/١٩٨٩). تركز هذه العادة على تحديد الأهداف، وبعضها أهداف طويلة المدى، بما في ذلك الأهداف المتوسطة والقصيرة المدى، وكذلك تحديد الوقت والجهد اللذين سيتم إنفاقهما من أجل تحقيقها بما يتماشى مع القيم، وبالتالي عندما يريد الفرد استثمار وقته، يجب أن يقلل من الاهتمام بالمسائل الأقل أهمية وإن كان الأمر عاجلاً، ويجب تخصيص المزيد من الوقت لأهم الأمور، وإن لم يكن بالضرورة عاجلاً، لأن الأمور العاجلة تتطلب إجراءات عاجلة وفورية، وهذا يضعف الوقت اللازم للقيام بالأمور الحيوية

الصحيحة والمهمة التي لا تكون عاجلة، والتي يمكن أن تتأخر قليلاً دون أي ضرر نتيجة هذا التأخير (سيت، ٢٠١٥).

رابعاً: العادة الرابعة (فكر بالمنفعة المتبادلة):

تبدأ هذه العادة بالاعتراف بأننا جميعاً نتفاوض في طريقنا في العالم من أجل تحقيق أهدافنا وأحلامنا. تستمد هذه العادة اسمها من نماذج (S. Covey (1989) الستة للتفاوض في العلاقات والتي تأتي على النحو التالي:

- (أ) المكسب/المكسب
(ب) الخسارة/الخسارة
(ج) المكسب/الخسارة
(د) المكسب
(هـ) الخسارة/المكسب
(و) المكسب/المكسب أو لا اتفاق

خامساً: العادة الخامسة (اسع إلى فهم الآخرين أولاً ثم اسع إلى أن يفهموك):

إن العادة الخامسة ابحت أولاً عن الفهم ثم اسع لأن يفهموك يسهم في تطوير مفهوم الاستماع التعاطفي للآخر. ويتطلب الاستماع التعاطفي تعليق جميع الأحكام الشخصية والأنا عند الاستماع إلى الآخرين حتى يتمكن المستمع من الدخول في قلب وعقل المتحدث لفترة كافية لرؤية المشكلة من خلال تجربتهم الشخصية. إنها عادة تطلب من المشاركين فحص مرشح (مرشحات) الاستماع الخاصة بهم وتعلم كيفية عكس ما يُسمع لفهم أعمق. إنه عمل شاق لمعظم المشاركين الذين يسمعون لأول مرة ما يحدث بالفعل في العلاقة. هذه العادة تعلم أيضاً المصالحة وكيفية إرساء المساءلة بفعالية، ولكن برفق لجميع المعنيين (كوفي، ٢٠٠٨/١٩٨٩).

إن التواصل هو أهم مهارة في الحياة؛ فالإنسان يقضي معظم وقته اليومي في التواصل، ويركز معظم الناس على كيفية القراءة والكتابة والتحدث بشكل جيد ولكنهم لا يركزون على الاستماع. البحث أولاً عن الفهم يدور حول كيفية التشخيص قبل أن تصف. يمكن أن يوضح أنه يجب عليك فهم احتياجات الشخص الذي تتفاعل معه قبل الرد. معظم الناس لا يستمعون بقصد الفهم لكنهم يستمعون بنية الرد. إنهم إما يتحدثون أو يستعدون للتحدث لكي تكون مستمعاً جيداً، يجب أن تعرف كيف تستمع بتعاطف. إن الاستماع التعاطفي هو الاستماع بقصد وحيد لفهم شخص آخر ضمن إطاره المرجعي وذلك يتطلب كلاً من النية والمهارة. الاستماع التعاطفي محفوف بالمخاطر أيضاً، فإنه يأخذ قدرًا كبيراً من الأمان النفسي؛ وذلك حين يطبق الفرد تجربة الاستماع العميق فهو يعرض نفسه للتأثر. وبمجرد أن تفهم الآخر؛ يمكن للفرد المضي قدماً في الخطوة الثانية من التفاعل وهو السعي إلى أن تفهم. السعي لأن تفهم هو النصف الثاني من التواصل الفعال. بمجرد أن يتق الفرد في أن الشخص الآخر يشعر بأنه مفهوم تماماً، يمكنه من مشاركة وجهة نظره باحترام وانفتاح. فالبحث أولاً عن الفهم ثم أن يتم فهمه هي عادة التواصل التعاطفي ما يحقق تأثير أكبر مع الآخرين. (Sroithong & Tantasane, 2019).

سادساً: العادة السادسة (تكتف مع الآخرين):

يقصد بهذه العادة التأزر مع الآخرين، ويرمز التأزر إلى التأثير المشترك لجهود الأفراد. وقد أورد كوفي في كتابه "العادات السبع للأشخاص الأكثر فعالية": "عندما يُفهم بشكل صحيح، فإن التأزر هو أعلى نشاط في كل الحياة - الاختبار الحقيقي ومظهر جميع العادات الأخرى مجتمعة. تركز أعلى أشكال التأزر على الهيات البشرية الأربعة الفريدة - المتمثلة في الوعي الذاتي، والخيال، والإدارة المستقلة والضمير - ودافع المكسب / المكسب، ومهارات التواصل التعاطفي في أصعب التحديات التي نواجهها في الحياة. تأتي العادة السادسة لتمهد مسارات للمشاركين وذلك عندما يبدأون في رؤية كيف يمكن تحقيق الأهداف والرؤى من خلال العمل في تناغم إبداعي مع الآخرين. إنها عادة بناء فرق العمل وعلاقاتها القوية. وفي التأزر يتمكن المتعاونين من الحصول على نتائج أفضل من شخص واحد بمفرده. يقود التأزر الفرد إلى

اكتشاف الأشياء الجديدة التي لم يكن يعرفها أو يفكر فيها من قبل التآزر والتمثلة في العمل الجماعي، وبناء الفريق، وتنمية الوحدة والإبداع مع الآخرين (Sroithong & Tantasnee, 2019).

سابعاً: العادة السابعة (اشحذ المنشار):

يشير كوفي إلى شحذ المنشار (الهمة) بصورة فعالة مستشهداً باستعارة لرجل خطاب يحاول قطع غابة بمنشار واحد فقط، ولا يأخذ الوقت الكافي لشحذها؛ وهذا ما يؤدي إلى ضعف الإنتاجية وبذل مجهود غير ضروري في عملياته الجسدية والعقلية حيث يستمر في الاعتقاد أن مجرد الاستمرار في المسار والعمل يجد كفيلاً بالتعويض عن بلادة المنشار وذلك سيمكنه من إنهاء تقطيع جميع الأشجار. فالخطاب يستنفذ نفسه، ولا يصل إلى الهدف، ولا يحقق أي شيء ذي قيمة حقيقية. إن عادة التجديد الذاتي من خلال التوازن العقلي والروحي والعاطفي والجسدي للفرد والتي يمكن ملاحظتها على البشر؛ لا نراها بسهولة في الشركات، والواقع توجد عوالم مماثلة لعالم البشر في عالم الشركات. ويمكن تحديد هذه المعالم على النحو التالي:

الجودة العقلية التي تساوي القدرة الفكرية الجماعية للمنظمة.

الجودة الروحية التي تعادل السلوك أو الطابع الأخلاقي للمنظمة.

الجودة العاطفية التي تساوي ثقافة الشركة.

الجودة المادية (الجسدية) وهي الأصول المالية والمادية المادية للمنظمة.

فعدما يكون الجسم في حالة توازن، فردياً أو جماعياً، تكون القدرة على القيام بأشياء عظيمة أكثر قوة. ٢-٢- الدراسات السابقة:

تستعرض الباحثة في هذا الجانب أبرز الدراسات العربية والأجنبية المتعلقة بجانب العادات السبع للناس الأكثر فعالية، وجانب المهارات القيادية.

أولاً: الدراسات السابقة الخاصة بالعادات السبع للناس الأكثر فعالية:
الدراسات العربية:

دراسة سبت (٢٠١٥) بعنوان: "أثر برنامج تدريبي قائم على العادات السبع في تنمية مفهوم الذات لدى الأطفال الموهوبين في مرحلة رياض الأطفال في السعودية". هدفت الدراسة الحالية إلى معرفة أثر برنامج تدريبي قائم على العادات السبع في تنمية مفهوم الذات لدى الأطفال الموهوبين بمرحلة رياض الأطفال. شملت عينة الدراسة (٢٠) طفلاً من المستوى الثالث برياض الأطفال ممن تراوحت أعمارهم بين (٥-٦) سنوات بمدينة جدة بالمملكة العربية السعودية، حيث بلغت المجموعة التجريبية (١٠) أطفال، وكذلك المجموعة الضابطة (١٠) أطفال، تم اختيارهم بالطريقة العشوائية المقصودة. استغرق تطبيق البرنامج (٦) أسابيع، وقد تم تطبيق اختبار مفهوم الذات المصور للأطفال من إعداد (الجنيد وجلال، ٢٠١٣) في بداية البرنامج وبعد نهايته، تمت المعالجة الإحصائية باستخدام المتوسط الحسابي، والانحراف المعياري، واختبار مان وتني، واختبار الرتب ذات الإشارة (Wilcoxon). وأظهرت النتائج تحقق فرضيات الدراسة التالية: توجد فروق إيجابية ذات دلالة إحصائية في مستوى مفهوم الذات بين المجموعتين الضابطة والتجريبية تعزى للبرنامج التدريبي القائم على العادات السبع على الدرجة الكلية لاختبار مفهوم الذات المصور للأطفال لصالح المجموعة التجريبية. أما الفرض الثاني فلم يتحقق حيث لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى مفهوم الذات لدى المجموعة التجريبية بعد التعرض للبرنامج تعزى للنوع الاجتماعي، وهذا يشير إلى أثر البرنامج الإيجابي في تنمية مفهوم الذات لدى الأطفال الموهوبين في مرحلة رياض الأطفال. وقد تم مناقشة وتقديم بعض التوصيات المرتبطة بنتائج الدراسة وموضوعها.

دراسة حسين (٢٠١٦) بعنوان: "فاعلية تصميم وحدة مرجعية في الأعمال الفنية الخشبية قائمة على استراتيجية العادات السبع لطلاب كلية التربية الأساسية بدولة الكويت". هدفت الدراسة إلى الكشف عن

فاعلية تصميم وحدة مرجعية في الأعمال الفنية الخشبية قائمة على استراتيجيات العادات السبع لطلاب كلية التربية الأساسية بدولة الكويت، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، وتم أخذ عينة بأسلوب الحصر الشامل من الفرقة الثالثة بكلية التربية الأساسية بدولة الكويت وعدد أفرادها (٢٠) طالبًا، تم تقسيمهم إلى مجموعتين إحداهما ضابطة والأخرى تجريبية بكل مجموعة (١٠) طلاب، وتم تصميم استمارة تقييم للأعمال الفنية الخشبية قبليًا وبعديًا. وتوصل الباحث إلى عدة نتائج من أهمها ما يلي: ١- توجد علاقة إيجابية بين تصميم وحدة مرجعية للأعمال الفنية الخشبية وبين أداء طلاب كلية التربية الأساسية للأعمال الفنية الخشبية. ٢- لا توجد فروق في أداء طلاب كلية التربية الأساسية للأعمال الفنية الخشبية في الاختبار القبلي بين المجموعتين التجريبية والضابطة. ٣- توجد فروق بين أداء طلاب كلية التربية الأساسية للأعمال الفنية الخشبية بعد تصميم وحدة مرجعية في الأعمال الفنية الخشبية قائمة على استراتيجيات العادات السبع في الاختبار البعدي بين المجموعتين التجريبية والضابطة. الدراسات الأجنبية:

دراسة أندرسون (٢٠١١، Andersen) بعنوان: "تأثير دروس القيادة الرسمية على ظهور مهارات القيادة الاجتماعية الإيجابية لدى طلاب مرحلة ما قبل الروضة". هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر برنامج العادات السبع في تنمية المهارات الاجتماعية الإيجابية للقيادة في مرحلة رياض الأطفال، تضمنت عينة الدراسة (٣٦) طفلاً، قسموا إلى مجموعتين تجريبية اشتملت على (١٨) طفلاً وخضعت لأنشطة برنامج العادات السبع لمدة (٧) أسابيع، ومجموعة ضابطة تألفت من (١٨) طفلاً لم تخضع للبرنامج، وقد أسفرت نتائج الدراسة عن تقدم درجات المجموعة التجريبية في الاختبار البعدي على مقياس تطور المهارات الاجتماعية والانفعالية مقارنة بدرجات المجموعة الضابطة، وأظهرت النتائج أن العادات (فكر بطريقة: اكسب-اكسب، حاول أن تفهم أولاً؛ ليسهل فهمك، تعاون) كانت الأكثر تأثيراً في تنمية المهارات الاجتماعية، أما العادات (كن مبادراً، ابدأ والنهية في ذهنك، ضع الأهم أولاً) فقد كانت أكثر فعالية في تنمية الاستقلالية والاعتماد على النفس حيث كان تأثيرها في تنمية المهارات الاجتماعية أقل، كما أظهرت نتائج الدراسة عدم وجود فروق في تأثير البرنامج في تنمية المهارات الاجتماعية تعزى للنوع الاجتماعي. دراسة أشلي (٢٠١٨، Ashley) بعنوان: "تصورات خريجي الطبقة العاملة بشأن التدريب على العادات السبع للمراهقين الأكثر فاعلية وأثر ذلك على حياتهم ونجاحهم المستقبلي". هدفت هذه الدراسة إلى فحص تصورات خريجي الطبقة العاملة بشأن التدريب على العادات السبع للمراهقين الأكثر فاعلية، والتي بنيت أساساً على العادات السبع للناس الأكثر فاعلية. اتبع الباحث فيها أساليب الدراسة النوعية لتحليل البيانات التي جمعت من خلال المقابلات الشخصية للخريجين ومعلميهم. كان عدد أفراد العينة (١٢) خريج من ثانوية زمر (Zimmer High School) خلال الإحدى عشر سنة، وقد كانت الثانوية خلال هذه الفترة تدرب الطلاب المبتدئين فيها على العادات السبع للمراهقين الأكثر فاعلية، وعينة (٥) من المعلمين الذين يدرسون حالياً العادات السبع أو سبق لهم تدريسها في ثانوية زمر Zimmer High School، وركز الباحث في دراسته على المهارات التالية في المسح الاحصائي وهي: الوعي الاجتماعي، وتطوير العلاقات، والعمل الجماعي، ومهارات الاتصال، والتعاطف، والوعي الذاتي، والثقة بالنفس والتي تشكل المهارات الشخصية ومهارات التعامل مع الآخرين. كما قام بإضافة أربع موضوعات اختيارية تشكل مهارات اتخاذ القرار وهي: تقدير الإيجابيات والسلبيات، وتحديد أولويات النتائج، والتفكير على المدى الطويل، وتطبيقات الحياة الحقيقية. وجاءت استجابات المعلمين في أثر التدريب على النحو التالي: زيادة المسؤولية الذاتية، وزيادة الوعي واحترام الآخرين، وزيادة مهارات التخطيط وتحسن في العلاقات الشخصية. ومن جهة الخريجين فقد أفادوا إلى أن البرنامج التدريبي كان له التأثير الإيجابي على خبراتهم الحياتية والنجاح في المستقبل وتحسين مهارات اتخاذ القرار لديهم، وقدم الباحث في توصياته إلى أن نتائج

دراسته قد تساعد قادة المدارس في تطوير المناهج والسياسات المتبعة بما يساعد على تحسين ثقافة وبيئة المدرسة مستقبلاً.

دراسة سريوتهنج وتانتساني (Sroithon & Tantasane, 2019) بعنوان: "استكشاف فعالية الموظف باستخدام العادات السبع للأشخاص ذوي الكفاءة العالية" كإطار عمل: دراسة حالة لمجموعة PRG". هدفت هذه الدراسة إلى استكشاف فعالية الموظف باستخدام "العادات السبع للأشخاص ذوي الكفاءة العالية" وهي المسؤولية الشخصية والرؤية الشخصية والإدارة الشخصية والمنفعة المتبادلة والتواصل التعاطفي والتعاون الإبداعي والتجديد الذاتي كإطار عمل وتقديم التوصيات لتعزيز فعالية الموظف. تم جمع البيانات الكمية من ٥٥ مشاركاً أكملوا الدورة التدريبية - السبعة عادات للأشخاص ذوي الكفاءة العالية- العاملين في PRG Group من خلال نموذج Google الذي تم إرساله عبر تطبيق Line. أشارت النتائج إلى أن التجديد الذاتي فقط له التأثير الأكبر على فعالية الموظف. بالنسبة للعوامل الديموغرافية، لا يوجد فرق كبير بين الجنس والعمر وفترة العمل في فعالية الموظف. تتوافق النتائج مع الإطار النظري لـ (كوفي، ١٩٨٩) في العادات السبع للأشخاص ذوي الفعالية العالية التي تشدذ المنشأ (التجديد الذاتي) التي تحيط بجميع العادات، لأنها ببساطة هي العادة التي تصنع عادات أخرى.

ثانياً: الدراسات السابقة الخاصة بالمهارات القيادية:
الدراسات العربية:

دراسة الطاهر والزهراي (٢٠٢٠) بعنوان: "أثر التدريب الإلكتروني التفاعلي في تنمية مهارات القيادة لدى طلبة جامعة حائل". هدفت الدراسة البحثية إلى التعرف على أثر التدريب الإلكتروني التفاعلي في تنمية مهارات القيادة لدى طلبة جامعة حائل، حيث قامت الباحثتان بتحليل الدراسات والأدبيات العلمية المرتبطة بمتغيرات الدراسة البحثية، وذلك لإعداد الإطار النظري، كما تم إعداد قائمة بمهارات القيادة والمطلوب تنميتها لدى الشباب، وكذلك معايير تصميم التدريب الإلكتروني التفاعلي، ومن ثم إعداد برنامج تدريبي مقترح في شكل إلكتروني تفاعلي، بحيث يمكن إكساب شباب جامعة حائل مهارات القيادة والمعارف المرتبطة بها. أيضاً قامت الباحثتان بإعداد اختبار تحصيلي خاص للمعارف المكتسبة بمهارات القيادة المستهدفة، ومقياس لمهارات القيادة عند الشباب، كما قامت الباحثتان بتحكيم جميع الأدوات البحثية والتجريبية من: (صدق- ثبات- تطبيق تجريبي) والبرنامج ثم تطبيق الأدوات قبلها على عينة البحث على المجموعة الضابطة (بنين وبنات) ومجموعات العينة التجريبية (بنين وبنات)، وتم التطبيق التجريبي للدراسة خلال العام الدراسي ٢٠١٧/٢٠١٨م. أظهرت الدراسة عدة نتائج أهمها: توجد فروق ذات دلالة إحصائية نتيجة تأثير لبرنامج تدريبي قائم على بيئة تدريب إلكتروني تفاعلية على مقياس المهارات القيادية للمجموعة الضابطة والتجريبية في القياس البعدي، توجد فروق ذات دلالة إحصائية نتيجة تأثير برنامج تدريبي قائم على بيئة تدريب إلكتروني تفاعلية على مقياس المهارات القيادية بين المجموعتين الضابطين والتجريبين شباب في القياس البعدي لصالح المجموعتين التجريبيتين.

دراسة آل بن علي والديجاني (٢٠٢٠) بعنوان: "درجة ممارسة رؤساء أقسام العلوم في مدارس المرحلة الابتدائية بدولة الكويت للمهارات القيادية من وجهة نظر معلمهم". هدفت الدراسة إلى التعرف على درجة ممارسة رؤساء أقسام العلوم في مدارس المرحلة الابتدائية في دولة الكويت للمهارات القيادية من وجهة نظر معلمهم؛ باستخدام المنهج الوصفي المسحي. تمثل مجتمعها في معلمي ومعلمات العلوم للمرحلة الابتدائية في دولة الكويت؛ وكانت عينتها (٢٤٠) من معلمي العلوم في المرحلة الابتدائية، اختيرت بالطريقة العشوائية البسيطة. استخدمت الاستبانة كأداة لها، قسمت إلى أربع مجالات: (المهارات الفكرية، والإدارية، والفنية والإنسانية). وأظهرت النتائج أن درجة تقدير العينة لممارسة رؤساء أقسام العلوم في المرحلة الابتدائية في مدارس الكويت للمهارات القيادية مرتفعة للمجالات الأربع، وجاء متوسط درجة ممارستها بالترتيب: (المهارات الإنسانية، والإدارية، والفنية، وأخرها الفكرية). وصيغت مجموعة

من التوصيات بناء على نتائج الدراسة تمثلت في العمل على توعية رؤساء أقسام العلوم في مدارس المرحلة الابتدائية في دولة الكويت بأهمية ممارسة المهارات القيادية بأنواعها في تطوير العملية التربوية، وضرورة إعداد برامج تدريبية تسهم في تمكين رؤساء أقسام العلوم من ممارسة المهارات القيادية، وضرورة تأهيل وتدريب المرشحين للوظائف الإشرافية بشكل مكثف على ممارسة المهارات القيادية. دراسة الفاعود وعلوي (٢٠٢٠) بعنوان: "واقع ممارسة القاندرات التربويات للمهارات القيادية في رياض الأطفال بالمدينة المنورة". هدفت الدراسة إلى استكشاف واقع ممارسة المهارات القيادية لدى القيادات التربوية في رياض أطفال المدينة المنورة. استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، حيث استخدم فيه نسخة معدلة من أداة المهارات القيادية تتكون من أربع مجالات تشمل (الإلمام بنظام وإجراءات العمل، القدرة على تطوير أساليب وأساليب العمل، القدرة على التفاوض وإدارة النقاش، تقدير المساءلة). تكونت عينة الدراسة من (٥٧) قائداً تربوياً كعينة ملائمة في منطقة المدينة المنورة. ووجدت نتائج الدراسة أن ممارسة المهارات القيادية لدى القائد التربوي في المدينة المنورة من وجهة نظرهم كانت عالية بنسبة ٧٥.٤%، حيث كانت جميع مجالات المقاييس القيادية عالية. وهو "الإلمام بنظام العمل وإجراءاته" وجاء في المرتبة الأولى بنسبة ٨٣.٢%. وجاء "تقدير المساءلة" في المرتبة الثانية بنسبة ٧٦.٦%. وجاءت "القدرة على تطوير أساليب وأساليب العمل" في المرتبة الثالثة بنسبة ٧١.٨%. وأخرها "القدرة على التفاوض وإدارة النقاش" جاءت بنسبة ٦٧.٢%. إلا أن الدراسة توصلت إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات عينة الدراسة للمهارات القيادية المتعلقة بالمستوى التعليمي وسنوات الخبرة وعدد الدورات التدريبية. ومن أبرز التوصيات تعزيز كفاءة القيادات التربوية من خلال توفير فرص التدريب في ممارسة المهارات القيادية والإدارية. الدراسات الأجنبية:

دراسة أولو رانسولا، وأبيويدن (٢٠١١، Olo Runson and Abiduun) بعنوان: "مشاركة المعلمين في اتخاذ القرار في المدارس الثانوية في ولاية أكيوتي في نيجيريا". هدفت الدراسة إلى التعرف على مشاركة المعلمين في عملية اتخاذ القرار في المدارس الثانوية في ولاية أكيوتي، والتعرف عما إذا كان اشترك المعلمين في عملية اتخاذ القرار متصلة بصفاتهم الشخصية، واستخدم الباحثان المنهج القائم على المسح الوصفي، كما استخدمتا استبانة اتخاذ القرار للمعلمين. وتكون مجتمع الدراسة من جميع المعلمين في المدارس الثانوية في ولاية أكيوتي، وتم اختيار عينة عشوائية تكونت من (٢٠٠) معلمة من خمس مناطق حكومية محلية مختلفة في الولاية، وتم اختيار المناطق الحكومية عشوائياً، واختيرت أربع مدارس من كل المناطق المحلية الخمس. وقد توصلت الدراسة إلى العديد من النتائج أهمها: أن معلمي المدارس الثانوية من ولاية أكيوتي يشاركون بفاعلية في عمليات اتخاذ القرار، وأن الجنس، والعمر، والمؤهلات التربوية للمعلمين لا تعيق مشاركة المعلمين في عمليات اتخاذ القرار. وتظهر النتائج أن مشاركة المعلمين في اتخاذ القرار توضح أنهم يتمتعون بالقوة، وينظر إليهم كمورد تتمتع بالعلم، والخبرة التي يمكن اللجوء إليها عند الحاجة. كما توصلت الدراسة أن المشاركة المستمرة للمعلمين في اتخاذ القرار، سوف يزيد من تطور المعلمين في العمل، وأن على مديري المدارس ألا يهملوا تماماً المعلمين الأقل خبرة في اتخاذ القرار، حيث أنهم بحاجة إلى التطور في عملهم.

دراسة إسلام (٢٠١٢، Aslam) بعنوان: "المعلمون القادة وصفاتهم - دراسة ميدانية على معلمي المرحلة الثانوية في مدينة لاهور بدولة باكستان". هدفت الدراسة للتعرف على مدى توافر الصفات والسمات الشخصية والإنسانية في المعلمين القادة، لما لذلك من دور كبير في التغيير التربوي. ولتحقيق أهداف الدراسة اتبع الباحث المنهج الوصفي التحليلي؛ لملاءمته لموضوع الدراسة. كما استخدم الباحث الاستبانة كأداة رئيسة لجمع المعلومات. وتكونت عينة الدراسة من (١٥٠) معلمة من معلمي المدارس الثانوية في مدينة لاهور بدولة باكستان. وقد توصلت الدراسة إلى العديد من النتائج أهمها: أن الصفات والسمات

الشخصية والإنسانية تؤثر على السلوك القيادي للمعلم. كما أظهرت تمتع المعلمين القادة بدرجات مرتفعة من السمات الشخصية والإنسانية التي تجعلهم أكثر قدرة على تطبيق أنماط قيادية فعالة. دراسة فيسا وآخرون (Feyisa, 2016) بعنوان: "فعالية قيادة مديري المدارس الثانوية كما يراها معلمو المدارس الثانوية، والإنجاز الأكاديمي للطلاب في منطقة غرب هاراج بولاية أروميا الإقليمية بإثيوبيا". هدفت هذه الدراسة إلى توضيح العلاقة بين فعالية قيادة مديري المدارس الثانوية كما يراها معلمو المدارس الثانوية، والإنجاز الأكاديمي للطلاب في منطقة غرب هاراج بولاية أروميا الإقليمية بإثيوبيا، واستخدمت الدراسة المنهج الارتباطي وتكونت العينة من ثماني مدارس ثانوية تم اختيارها عشوائياً، وتم اختيار (١٩٠) معلماً عشوائياً، وأظهرت نتائج الدراسة أن تجربة المديرين لم تكن مرتبطة بشكل كبير بفعالية القيادة المقابلة، وأن مستوى التعليم الرئيسي كان مرتبطاً سلبياً بشكل كبير مع فعالية القيادة الرئيسية، وأنه لا توجد علاقة ملحوظة بين فعالية القيادة المدير المدرسة والإنجاز الأكاديمي للطلاب، وأن العلاقة بين مستوى مديري المدارس وسنوات الخدمة وفعالية القيادة لم تكن مباشرة. منهج الدراسة وإجراءاتها

أولاً: منهج الدراسة: تهدف هذه الدراسة إلى معرفة أثر برنامج تدريبي قائم على العادات السبع للناس الأكثر فاعلية في تطوير المهارات القيادية لدى المشرفات التربويات، وبالتالي اعتمدت الباحثة المنهج شبه التجريبي.

ثانياً: مجتمع الدراسة. مجتمع الدراسة الحالية يتكون من المشرفات التربويات الفنيات في إدارة تعليم الخرج للعام الدراسي ١٤٤١/١٤٤٢ هـ والبالغ عددهن (٦٥) مشرفة تربوية وفقاً للإحصائية الواردة من مكتب الإشراف التربوي في إدارة التعليم بالخرج للعام الدراسي ١٤٤١/١٤٤٢ هـ.

ثالثاً: عينة الدراسة: تتألف عينة الدراسة والتي تم اختيارها بالأسلوب العشوائي البسيط من (٣٠) مشرفة تربوية فنية، والتي تشكل ٤٦.١٥٪ من مجتمع الدراسة، وحيث أن التصميم التجريبي المستخدم هو القبلي- البعدي لمجموعتين، فستقوم الباحثة باتتباع طريقة الأزواج المتماثلة، بحيث تكون خصائص كل زوج متماثلة في عدد من المتغيرات المؤثرة في نتائج التجربة، ثم يعين عشوائياً أحد الأزواج في المجموعة الضابطة والفرد الآخر في المجموعة التجريبية.

رابعاً: أدوات الدراسة: في ضوء ما استفادته الباحثة من الاطلاع على أدبيات القيادة التربوية ومبادئ العادات السبع للناس الأكثر فاعلية، والدراسات السابقة؛ تم بناء أدوات الدراسة وهي الحقيبة التدريبية القائمة على العادات السبع للناس الأكثر فاعلية، والاختبار في صورته الأولية على هيئة اختبار يشمل ثلاثة مواقف تربوية لكل مهارة من مهارات القيادة المستهدفة بالدراسة وهي: مهارة التخطيط التربوي الفعال، ومهارة الاتصال الفعال، ومهارة اتخاذ القرار الرشيد، وفيما يلي عرض تفصيلي لمراحل إعداد أدوات الدراسة:

- أولاً: البرنامج التدريبي بعنوان "العادات السبع للناس الأكثر فاعلية" (ملحق رقم ٣) كانت الخطوات التي مرت بها الباحثة في إعداد البرنامج التدريبي على النحو التالي:
- ١- الاطلاع على الأدب النظري والدراسات السابقة فيما يخص إعداد البرامج التدريبية.
 - ٢- الاطلاع على المراجع التي تناولت موضوع العادات السبع الأكثر فاعلية.
 - ٣- تحديد المحتوى الذي يتناسب مع تطوير المهارات القيادية للمشرفات التربويات.
 - ٤- تحديد الأنشطة المتناسبة مع المحتوى ومع هدف البرنامج.
 - ٥- تقسيم المحتوى إلى جلسات تدريبية.
 - ٦- تحديد المعارف اللازمة في كل جلسة تدريبية المرتبطة بمهارات القيادة، والتي من خلالها تم بناء الاختبار كأداة الدراسة.

٧- بيان مدة البرنامج بالدقائق، وآلية تنفيذه والاستراتيجية المستخدمة في التدريب والفئة المستهدفة وآليات التقييم ومتطلبات التدريب.

ولغرض التحقق من الصدق الظاهري للبرنامج تم عرضه على مؤسسة للتدريب المهني (ملحق رقم ٤)، وتم تعديل الحقبة بإضافة أنشطة وألعاب تدريبية ومواد مرئية وعرض تقديمي منظم للجلسات التدريبية والأنشطة المرتبطة بالمادة العلمية.

ثانيًا: اختبار المهارات القيادية القائمة على العادات السبع للناس الأكثر فاعلية باطلاع الباحثة على عدة مقاييس عربية وأجنبية تناولت قياس المهارات القيادية مثل مقياس The Maxwell leadership Assessment، ومقياس LPI، ومن خلال أدبيات القيادة التربوية، والدراسات السابقة، والمعايير المهنية للمشرفين التربويين والصادرة من المركز الوطني للقياس؛ أعدت الباحثة المقياس بعنوان "اختبار المهارات القيادية القائمة على العادات السبع للناس الأكثر فاعلية" في صورته الأولية (ملحق رقم ٥). والذي يتكون من ثلاثة مواقف تربوية لكل مهارة، يتطلب من المشرفة التربوية أن تختار من البدائل الثلاثة في كل مرحلة من مراحل المهارات القيادية المستهدفة بالدراسة، حيث أن أحد البدائل يحقق كافة جوانب المهارة وذلك استنادًا إلى الإطار النظري المتفق عليه من قبل عدد من الباحثين والمؤلفين في هذا المجال.

الخصائص السيكومترية للاختبار:

(١) الصدق الظاهري للاختبار (صدق المحكمين): للتعرف إلى مدى الصدق الظاهري للاختبار، والتأكد من أنها تقيس ما وضعت لقياسه، عرضت بصورتها الأولية (ملحق رقم ٤) على عدد من المحكمين المختصين في موضوع الدراسة، حيث وصل عدد المحكمين (١٤) محكمًا (ملحق رقم ٦). وقد طلب من السادة المحكمين تقييم جودة الاختبار، ومن حيث قدرتها على قياس ما أعدت لقياسه، والحكم على مدى ملاءمتها لأهداف الدراسة، وذلك من خلال تحديد وضوح العبارات، وسلامتها لغويًا، ونحويًا، وإبداء ما يرونه من تعديلات، أو إضافة، أو حذف. وعليه كانت أبرز التعديلات على النحو التالي:

دمج بعض الخطوات في تحقيق المهارة منعًا للتكرار.

تعديلات نحوية ولغوية.

اختصار العبارات، وتجنب تكرار الفكرة في نفس العبارة.

اتباع منهج واحد في صياغة البدائل (حل أو آلية)

مراعاة تكافؤ البدائل.

ليظهر اختبار المهارات القيادية القائمة على العادات السبع للناس الأكثر فاعلية في صورته النهائية (ملحق رقم ٧).

كما تم التعرف على صدق الاختبار من خلال الصدق الاحصائي (التجريبي) أي بعد تطبيقه على عينة استطلاعية مكونة من عدد (٣٠) مشرفة تربوية في منطقة الرياض مشابهة لخصائص مجتمع الدراسة وكانت على النحو التالي:

تم حساب معاملات الصعوبة مقدرة بنسبة الاستجابات الصحيحة للفقرة، ومعاملات التمييز مقدرة من خلال معاملات الارتباط النقطية الثنائية، لكل فقرة من فقرات الاختبار، بعد تطبيقه على العينة الاستطلاعية، حيث كانت كما هي موضحة في الجدول رقم (١).

جدول (١): معاملات الصعوبة مقدرة بنسبة الاستجابات الصحيحة للفقرة ومعاملات التمييز مقدرة بمعاملات الارتباط النقطية الثنائية لكل فقرة من فقرات الاختبار بعد تطبيقه على العينة الاستطلاعية

المهارات القيادية	رقم السؤال	معامل الصعوبة	معامل التمييز
مهارات صنع القرار	1	٠.٧١	٠.٦٨
	2	٠.٤٩	٠.٤٤

٠.٤٠	٠.٥٣	3	
٠.٤٣	٠.٤٨	4	
٠.٥٧	٠.٥٢	5	
٠.٥١	٠.٥٦	المجال ككل	
٠.٥٠	٠.٥٥	1	
٠.٤٩	٠.٦٣	2	مهارات التخطيط الفعال
٠.٦٢	٠.٥٤	3	
٠.٥١	٠.٤٣	4	
٠.٥٣	٠.٤٩	المجال ككل	
٠.٥٥	٠.٨١	1	
٠.٥١	٠.٤٦	2	مهارات الاتصال الفعال
٠.٦٧	٠.٥٧	3	
٠.٥٩	٠.٦٢	4	
٠.٥٧	٠.٦٤	المجال ككل	
٠.٥٣	٠.٥٤	الاختبار ككل	

يبين الجدول (١) قيم معاملات الصعوبة ومعاملات التمييز لكل فقرة من فقرات الاختبار، بعد تطبيقها على العينة الاستطلاعية، حيث تراوحت قيم معاملات الصعوبة بين (٠.٤٣ - ٠.٨١)، وتراوحت قيم معاملات التمييز بين (٠.٤٠ - ٠.٦٨)، وتم اعتماد الفقرات الاختبارية التي تمتعت بمعاملات صعوبة تراوحت بين (٠.٢٠ - ٠.٨٥) ومعاملات تمييز تراوحت بين (٠.٢٠ - ٠.٨٠)، وبذلك بقيت الفقرات اختبار مكونة من (١٣) فقرة. ومن نتائج تطبيق الاختبار على العينة الاستطلاعية تم التأكد من وضوح التعليمات، وأسئلة الاختبار، والوقت المخصص. وقد اتضح أن التعليمات واضحة ومفهومة، كما اتضح أن متوسط الوقت المستغرق لإنجاز الاختبار ٢٠ دقيقة بمتوسط دقيقة واحدة لكل فقرة بالإضافة إلى ٧ دقائق لقراءة التعليمات والمواقف التربوية لكل مهارة.

(٢) ثبات الاختبار: تم حساب الثبات بطريقة الاتساق الداخلي لكل مجال من مجالات الاختبار باستخدام معادلة كرونباخ ألفا، حيث تراوحت قيم معاملات الثبات بين (٠.٨٤ - ٠.٩٢) للاختبار، و(٠.٨٩) للاختبار ككل، وجدول رقم (٢) يوضح قيم معاملات ثبات مجالات الاختبار والاختبار ككل. جدول (٢): قيم معاملات الثبات مجالات الاختبار والاختبار ككل بطريقة كرونباخ ألفا

الرقم	المجالات	عدد الفقرات التعديل	معامل كرونباخ ألفا
١	مهارات صنع القرار	٥	٠.٩٢
٢	مهارات التخطيط الفعال	٤	٠.٨٩

٣	مهارات الاتصال الفعال	٤	٠.٨٤
الاختبار ككل		١٣	٠.٨٩

٣) تصحيح الاختبار: أعطي لكل فقرة اختبارية من فقرات الاختبار درجة واحدة إذا كان البديل الذي تم اختياره من قبل المشرفة صحيحًا، والدرجة صفرًا إذا كان البديل الذي تم اختياره غير صحيحًا، لذلك تراوحت درجات المشرفات على مجال صنع القرار بين (صفر - ٥) بينما تراوحت درجات المشرفات على مجال مهارات التخطيط الفعال، ومجال مهارات الاتصال الفعال بين (صفر - ٤)، وللاختبار ككل تراوحت بين (صفر - ١٣)، كما هو مبين في الجدول (٣).
جدول (٣): مدى درجات كل مجال من مجالات الاختبار

الرقم	المجالات	مدى درجات كل مجال
١	مهارات صنع القرار	٥ - ٠
٢	مهارات التخطيط الفعال	٤ - ٠
٣	مهارات الاتصال الفعال	٤ - ٠
الاختبار ككل		١٣ - ٠

إجراءات تطبيق الدراسة:

- بعد تحكيم أدوات الدراسة والتأكد من سلامتها، شرعت الباحثة في تنفيذ الدراسة وفق الخطوات التالية:
- ١- الحصول على خطاب تسهيل مهمة من عميد كلية التربية بجامعة الأمير سطام بن عبدالعزيز، تمهيداً للحصول على الموافقة لتطبيق إجراءات الدراسة (ملحق رقم ٨).
- ٢- الحصول على الموافقة لتطبيق إجراءات الدراسة من إدارة التخطيط والتطوير في إدارة تعليم الخرج (ملحق رقم ٩).
- ٣- تحديد عينة الدراسة من خلال توزيع استبانة إلكترونية للترشيح تشمل البيانات الأساسية للمشرفة التربوية، والشروع في تقسيم العينة بعد تحديدها باستخدام طريقة الأزواج المتماثلة إلى مجموعتين ضابطة وتجريبية.
- ٤- توزيع اختبار المهارات القيادية القائمة على العادات السبع للناس الأكثر فاعلية على المجموعتين الضابطة والتجريبية كقياس قبلي، وشرح آلية التطبيق للمشرفات التربويات ومتابعة صحة واكتمال البيانات المدخلة في حينه.
- ٥- إنشاء بيان بالمجموعة التجريبية والتواصل معهن للتأكيد على حضورهن للبرنامج التدريبي في التاريخ المحدد، وتعميم خطاب تنفيذ البرنامج على المشرفات التربويات لتحفيزهن على الحضور.
- ٦- إعداد عرض تقديمي للبرنامج التدريبي "العادات السبع للناس الأكثر فاعلية"، وتنفيذ البرنامج من قبل الباحثة وذلك لتمكنها من المهارات التدريبية لطبيعة عملها في الإشراف التربوي، وكونها مدربة مركزية على مستوى وزارة التعليم من العام الدراسي ١٤٣٤/١٤٣٥ هـ ولمدة ثلاث سنوات متتالية.
- ٧- تم تنفيذ البرنامج التدريبي يوم الثلاثاء الموافق ١٤٤٢/٠٨/٠٣ هـ ولمدة ثلاثة أيام عن بعد من خلال تطبيق التيمز.

٨- توزيع اختبار "المهارات القيادية القائمة على العادات السبع للناس الأكثر فاعلية" على المجموعتين الضابطة والتجريبية كمقياس بعدي، ومتابعة صحة واكتمال البيانات المدخلة. أساليب المعالجة الإحصائية:

من أجل التحقق من فرضيات الدراسة، تم استخدام المعالجات الإحصائية الآتية: التكرارات والنسب المئوية.

المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، معادلة كرونباخ ألفا ومعامل ارتباط بيرسون. معاملات الصعوبة ومعاملات التمييز.

اختبار (ت) للفروق بين متوسطات العينات المستقلة (Independent Samples T test). تحليل التباين الأحادي المصاحب المتعدد (One way MANCOVA).

نتائج الدراسة ومناقشتها وتفسيرها

أولاً: النتائج المتعلقة بالفرضية الأولى ومناقشتها: نصت الفرضية الأولى على أنه: "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين المجموعتين التجريبية والضابطة عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) في مهارات التخطيط التربوي الفعال لدى المشرفات التربويات بإدارة تعليم الخرج.

لاختبار هذه الفرضية، تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجات أداء المجموعة الضابطة، والمتوسطات الحسابية لدرجات أداء المجموعة التجريبية في مهارات التخطيط التربوي الفعال لدى المشرفات التربويات بإدارة تعليم الخرج حسب متغيري المجموعة والتطبيق، والجدول (٤) يبين ذلك.

جدول (٤): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأداء المجموعة الضابطة والمتوسطات الحسابية لأداء المجموعة التجريبية في تطوير مهارات التخطيط التربوي الفعال لدى المشرفات التربويات بإدارة تعليم الخرج حسب متغيري المجموعة والتطبيق.

مهارات التخطيط التربوي الفعال	المجموعة	التطبيق القبلي		التطبيق البعدي	
		المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
بناء الخطة الإشرافية	المجموعة الضابطة	.20	.414	.27	.458
	المجموعة التجريبية	.20	.414	1.00	.000
تحديد الحاجات وتبويبها	المجموعة الضابطة	.27	.458	.33	.488
	المجموعة التجريبية	.20	.414	.73	.458
كتابة الخطة الإشرافية	المجموعة الضابطة	.40	.507	.47	.516
	المجموعة التجريبية	.33	.488	.80	.414
تنفيذ وتقويم الخطة	المجموعة الضابطة	.20	.414	.33	.488
	المجموعة التجريبية	.20	.414	.80	.414
مهارات التخطيط التربوي الفعال ككل	المجموعة الضابطة	1.74	.488	1.80	1.014
	المجموعة التجريبية	1.67	.704	4.27	.799

يلاحظ من الجدول (٤) وجود فروق ظاهرية بين المتوسطات الحسابية لدرجات أداء المجموعة الضابطة، والمتوسطات الحسابية لدرجات أداء المجموعة التجريبية في مهارات التخطيط التربوي الفعال لدى المشرفات التربويات بإدارة تعليم الخرج حسب متغير المجموعة. ولتحديد مستويات الدلالة الإحصائية

لتلك الفروق، تم استخدام تحليل التباين الأحادي المصاحب المتعدد (One way MANCOVA)، حيث كانت النتائج كما في الجدول (٥).

جدول (٥): نتائج تحليل التباين الأحادي المصاحب المتعدد للفروق بين متوسطات درجات أداء المجموعة الضابطة والمتوسطات الحسابية لدرجات أداء المجموعة التجريبية في مهارات التخطيط التربوي الفعال لدى المشرفات التربويات بإدارة تعليم الخرج حسب متغيري المجموعة والتطبيق.

مصدر التباين	المهارات	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	مستوى الدلالة	مربع اينتا
التطبيق	بناء الخطة الإشرافية	6.217	1	6.217	36.344	.000	.060
	تحديد الحاجات وتبويبها	4.817	1	4.817	22.847	.000	.045
	كتابة الخطة الإشرافية	7.633	1	7.633	31.837	.000	.028
	تنفيذ وتقويم الخطة	4.817	1	4.817	24.189	.000	.059
	مهارات التخطيط التربوي	93.233	1	93.233	100.523	.000	.079
المجموعة	بناء الخطة الإشرافية	2.817	1	2.817	16.467	.000*	.324
	تحديد الحاجات وتبويبها	1.350	1	1.350	6.404	.014*	.301
	كتابة الخطة الإشرافية	1.067	1	1.067	4.449	.039*	.272
	تنفيذ وتقويم الخطة	2.017	1	2.017	10.128	.002*	.251
	مهارات التخطيط التربوي	26.667	1	26.667	28.752	.000*	.335
الخطأ	بناء الخطة الإشرافية	9.750	57	.171			
	تحديد الحاجات وتبويبها	12.017	57	.211			
	كتابة الخطة الإشرافية	13.667	57	.240			
	تنفيذ وتقويم الخطة	11.350	57	.199			
	مهارات التخطيط التربوي	52.867	57	.927			

(* ذات دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \geq 0.05)$).

يبين الجدول (٥) وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $(\alpha \geq 0.05)$ بين أداء المجموعة الضابطة، والمتوسطات الحسابية لدرجات أداء المجموعة التجريبية في مهارات التخطيط التربوي الفعال لدى المشرفات التربويات بإدارة تعليم الخرج حسب متغير المجموعة تبعاً لمتغير المجموعة. وذلك لصالح درجات أفراد المجموعة التجريبية. وبهذه النتيجة تم رفض الفرضية. وقد تراوحت قيم حجم الأثر الذي أحدثه البرنامج في مهارات التخطيط التربوي الفعال لدى المشرفات التربويات بين (٢٥.١% - ٣٣.٥%). وقد تفسر هذه النتيجة بأن المشرفات اللاتي تدرين على البرنامج القائم على العادات السبع للناس الأكثر فاعلية قد تفوقن على نظيراتهن المشرفات في المجموعة الضابطة اللاتي لم يتدرين على البرنامج، وذلك فيما يتعلق بتطوير مهارات التخطيط التربوي الفعال لدى المشرفات التربويات.

ثانياً: النتائج المتعلقة بالفرضية الثانية ومناقشتها: نصت الفرضية الثانية على أنه: "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين المجموعتين التجريبية والضابطة عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.05)$ في مهارات الاتصال الفعال لدى المشرفات التربويات بإدارة تعليم الخرج".

لاختبار هذه الفرضية، تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجات أداء المجموعة الضابطة، والمتوسطات الحسابية لدرجات أداء المجموعة التجريبية في مهارات الاتصال الفعال لدى المشرفات التربويات بإدارة تعليم الخرج حسب متغيري المجموعة والتطبيق، والجدول (٦) يبين ذلك. جدول(٦): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأداء المجموعة الضابطة والمتوسطات الحسابية لأداء المجموعة التجريبية في تطوير مهارات الاتصال الفعال لدى المشرفات التربويات بإدارة تعليم الخرج حسب متغيري المجموعة والتطبيق.

التطبيق البعدي		التطبيق القبلي		المجموعة	مهارات الاتصال الفعال
الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي		
.516	.47	.507	.40	المجموعة الضابطة	عوامل فاعلية المصدر
.258	.93	.507	.40	المجموعة التجريبية	
.516	.47	.488	.33	المجموعة الضابطة	عوامل فاعلية الرسالة
.414	.80	.458	.27	المجموعة التجريبية	
.516	.47	.488	.33	المجموعة الضابطة	عوامل فاعلية المستقبل
.258	.93	.458	.27	المجموعة التجريبية	
.507	.40	.458	.27	المجموعة الضابطة	عوامل فاعلية وسائل الاتصال
.458	.73	.458	.27	المجموعة التجريبية	
.941	1.80	.900	1.33	المجموعة الضابطة	مهارات الاتصال الفعال ككل
.632	3.40	.862	1.20	المجموعة التجريبية	

يلاحظ من الجدول (٦) وجود فروق ظاهرية بين المتوسطات الحسابية لدرجات أداء المجموعة الضابطة، والمتوسطات الحسابية لدرجات أداء المجموعة التجريبية في مهارات الاتصال الفعال لدى المشرفات التربويات بإدارة تعليم الخرج حسب متغير المجموعة. ولتحديد مستويات الدلالة الإحصائية لتلك الفروق، تم استخدام تحليل التباين الأحادي المصاحب المتعدد (One way MANCOVA)، حيث كانت النتائج كما في الجدول (٧).

جدول (٧): نتائج تحليل التباين الأحادي المصاحب المتعدد للفروق بين متوسطات درجات أداء المجموعة الضابطة والمتوسطات الحسابية لدرجات أداء المجموعة التجريبية في مهارات الاتصال الفعال لدى المشرفات التربويات بإدارة تعليم الخرج حسب متغيري المجموعة والتطبيق.

مربع التباين	المهارات	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	مستوى الدلالة	مربع التباين
9.0٥	عوامل فاعلية المصدر	9.483	١	9.483	42.619	.000	9.0٥
6.٠٣	عوامل فاعلية الرسالة	6.667	١	6.667	29.231	.000	6.٠٣
65.٠	عوامل فاعلية المستقبل	7.800	١	7.800	37.050	.000	65.٠
58.٠	عوامل فاعلية وسائل الاتصال	5.417	١	5.417	24.090	.000	58.٠
20.٠	مهارات الاتصال الفعال	116.167	١	116.167	129.833	.000	20.٠

96٢.	*.017	6.067	1.350	1	1.350	عوامل فاعلية المصدر	المجموعة
14٢.	*.009	7.308	1.667	1	1.667	عوامل فاعلية الرسالة	
67٢.	*.001	11.400	2.400	1	2.400	عوامل فاعلية المستقبل	
95٢.	*.017	6.004	1.350	1	1.350	عوامل فاعلية وسائل	
.343	*.000	29.804	26.667	1	26.667	مهارات الاتصال الفعال	
		.223	57	12.683	عوامل فاعلية المصدر	الخطأ	
		.228	57	13.000	عوامل فاعلية الرسالة		
		.211	57	12.000	عوامل فاعلية المستقبل		
		.225	57	12.817	عوامل فاعلية وسائل		
		.895	57	51.000	مهارات الاتصال الفعال		

(*) ذات دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \geq 0.05)$.

يبين الجدول (٧) وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $(\alpha \geq 0.05)$ بين أداء المجموعة الضابطة، والمتوسطات الحسابية لدرجات أداء المجموعة التجريبية في مهارات الاتصال الفعال لدى المشرفات التربويات بإدارة تعليم الخرج حسب متغير المجموعة تبعاً لمتغير المجموعة. وذلك لصالح درجات أفراد المجموعة التجريبية. وبهذه النتيجة تم رفض الفرضية. وقد تراوحت قيم حجم الأثر الذي أحدثه البرنامج في مهارات الاتصال الفعال لدى المشرفات التربويات بين (٤.٢١% - ٣٤.٣%). وقد تفسر هذه النتيجة بأن المشرفات اللاتي تدرين على البرنامج القائم على العادات السبع للناس الأكثر فاعلية قد تفوقن على نظيراتهن المشرفات في المجموعة الضابطة اللاتي لم يتدربن على البرنامج، وذلك فيما يتعلق بتطوير مهارات الاتصال الفعال لدى المشرفات التربويات.

ثالثاً: النتائج المتعلقة بالفرضية الثالثة ومناقشتها: نصت الفرضية الثالثة على أنه: "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين المجموعتين التجريبية والضابطة عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.05)$ في مهارات اتخاذ القرار الرشيد لدى المشرفات التربويات بإدارة تعليم الخرج".

لاختبار هذه الفرضية، تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجات أداء المجموعة الضابطة، والمتوسطات الحسابية لدرجات أداء المجموعة التجريبية في مهارات اتخاذ القرار الرشيد لدى المشرفات التربويات بإدارة تعليم الخرج حسب متغيري المجموعة والتطبيق، والجدول (٨) يبين ذلك. جدول (٨): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأداء المجموعة الضابطة والمتوسطات الحسابية لأداء المجموعة التجريبية في تطوير مهارات اتخاذ القرار الرشيد لدى المشرفات التربويات بإدارة تعليم الخرج حسب متغيري المجموعة والتطبيق

التطبيق القبلي		التطبيق البعدي		المجموعة	مهارات اتخاذ القرار الرشيد
المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري		
.27	.458	.33	.488	المجموعة الضابطة	تشخيص المشكلة محل القرار
.33	.488	.93	.258	المجموعة التجريبية	
.33	.488	.33	.488	المجموعة الضابطة	تحليل المشكلة
.27	.458	.87	.352	المجموعة التجريبية	
.47	.516	.40	.507	المجموعة الضابطة	البحث عن بدائل

.414	.80	.507	.40	المجموعة التجريبية	
.488	.33	.458	.27	المجموعة الضابطة	تقييم البدائل
.414	.80	.488	.33	المجموعة التجريبية	
.507	.40	.507	.40	المجموعة الضابطة	متابعة ترشيد القرار
.352	.87	.488	.33	المجموعة التجريبية	
.488	1.79	.799	1.73	المجموعة الضابطة	مهارات اتخاذ القرار الرشيد ككل
1.056	4.27	.845	1.67	المجموعة التجريبية	

يلاحظ من الجدول (٨) وجود فروق ظاهرية بين المتوسطات الحسابية لدرجات أداء المجموعة الضابطة، والمتوسطات الحسابية لدرجات أداء المجموعة التجريبية في مهارات اتخاذ القرار الرشيد لدى المشرفات التربويات بإدارة تعليم الخرج حسب متغير المجموعة. ولتحديد مستويات الدلالة الإحصائية لتلك الفروق، تم استخدام تحليل التباين الأحادي المصاحب المتعدد (One way MANCOVA)، حيث كانت النتائج كما في الجدول (٩).

جدول (٩): نتائج تحليل التباين الأحادي المصاحب المتعدد للفروق بين متوسطات درجات أداء المجموعة الضابطة والمتوسطات الحسابية لدرجات أداء المجموعة التجريبية في مهارات اتخاذ القرار الرشيد لدى المشرفات التربويات بإدارة تعليم الخرج حسب متغيري المجموعة والتطبيق.

مربع ايتا	مستوى الدلالة	قيمة ف	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	المهارات	مصدر التباين
59٠.	.000	36.198	7.367	١	7.367	تشخيص المشكلة	التطبيق
06٠.	.000	29.137	6.483	١	6.483	تحليل المشكلة	
50٠.	.000	34.891	8.417	١	8.417	البحث عن بدائل	
95٠.	.000	27.897	6.167	١	6.167	تقييم البدائل	
39٠.	.000	33.345	7.800	١	7.800	متابعة ترشيد	
67٠.	.000	185.938	180.067	١	180.067	مهارات اتخاذ	
26٢.	*.006	8.190	1.667	1	1.667	تشخيص المشكلة	المجموعة
96٢.	*.017	6.067	1.350	1	1.350	تحليل المشكلة	
29٢.	١١*.0	٦.٤١٢	١.٤١٧	1	١.٤١٧	البحث عن بدائل	
78٢.	*.032	4.825	1.067	1	1.067	تقييم البدائل	
74٢.	*.037	4.560	1.067	1	1.067	متابعة ترشيد	
.326	*.000	27.536	26.667	1	26.667	مهارات اتخاذ	
			.204	57	11.600	تشخيص المشكلة	الخطأ
			.223	57	12.683	تحليل المشكلة	
			.241	57	13.750	البحث عن بدائل	
			.221	57	12.600	تقييم البدائل	

متابعة ترشيد	13.333	57	.234
مهارات اتخاذ	55.200	57	.968

(* ذات دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \geq 0.05)$).

يبين الجدول (٩) وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $(\alpha \geq 0.05)$ بين أداء المجموعة الضابطة، والمتوسطات الحسابية لدرجات أداء المجموعة التجريبية في مهارات اتخاذ القرار الرشيد لدى المشرفات التربويات بإدارة تعليم الخرج حسب متغير المجموعة تبعاً لمتغير المجموعة. وذلك لصالح درجات أفراد المجموعة التجريبية. وبهذه النتيجة تم رفض الفرضية. وقد تراوحت قيم حجم الأثر الذي أحدثه البرنامج في مهارات اتخاذ القرار الرشيد لدى المشرفات التربويات بين (٢٢.٩% - ٣٢.٦%).

سادساً: التوصيات.

في ضوء النتائج السابقة تورد الباحثة عدداً من التوصيات، وذلك على النحو التالي:

تنفيذ برامج تدريبية، وعقد ورش العمل والندوات بصفة دورية للتعريف بالعوادات السبع للناس الأكثر فعالية، وتطبيقاتها العملية في تطوير المهارات القيادية لدى العاملين في المؤسسات التعليمية حتى تغدو ثقافة مؤسسية لدى الكادرين الإداري والتعليمي.

استغلال حصص النشاط المدرسية لتعريف الطلاب والطالبات بالعوادات السبع للناس الأكثر فعالية من خلال عقد ورش العمل والندوات بهدف تطوير المهارات القيادية لدى الطلاب والطالبات، كما يمكن الاستفادة من كتاب العوادات السبع للمراهقين الأكثر فعالية لمؤلفه شين كوفي لاحتوائه على تطبيقات عملية ملائمة للمرحلة العمرية.

توصي الباحثة بالاستفادة من البرنامج التدريبي "العوادات السبع للناس الأكثر فعالية" في جعله جزءاً من متطلبات برامج الدورات التدريبية التي تستهدف تطوير المهارات القيادية للكادرين التعليمي والإداري، وذلك في مراكز التدريب التربوي التابعة للإدارات.

دمج قصص وأنشطة كتاب العوادات السبع للناس الأكثر فعالية بشكل محبب عند تدريس المقررات بما يلائم المرحلة العمرية والأهداف التعليمية.

الاستفادة من اختبار المهارات القيادية القائمة على العوادات السبع للناس الأكثر فعالية في عملية ترشيح من سيشغلون مناصب قيادية وإدارية مع تغيير بعض ألفاظه بما يتلائم والوظيفة المراد شغلها.

سابعاً: المقترحات المستقبلية للدراسة.

بناء على ما توصلت إليه الدراسة تورد الباحثة عدداً من المقترحات؛ رغبة في إثراء البحث العلمي بالموضوعات ذات الصلة بموضوع البحث الحالي، وذلك على النحو الآتي:

إجراء دراسة مماثلة لقياس أثر البرنامج التدريبي القائم على العوادات السبع للناس الأكثر فعالية في تطوير جوانب مختلفة للمهارات القيادية لدى المشرفات التربويات، والتي لم تقيسها الدراسة الحالية.

إجراء دراسة مماثلة على شاعلي الوظائف التعليمية والإدارية من غير المشرفات التربويات.

إجراء دراسة مماثلة لقياس أثر برنامج تدريبي قائم على العوادات السبع للمراهقين الأكثر فعالية في تطوير المهارات القيادية لطلاب وطالبات المرحلة المتوسطة والثانوية والمرحلة الجامعية.

إجراء دراسة مماثلة لقياس أثر برنامج تدريبي قائم على العوادات السبع للأطفال السعداء في تطوير المهارات القيادية لطلاب وطالبات المرحلة الابتدائية.

إجراء دراسات وصفية عن معوقات التدريب على العوادات السبع للناس الأكثر فعالية.

إجراء دراسات وصفية حول معوقات تطوير المهارات القيادية لدى المشرفات التربويات.

المراجع العربية

- أبو زعيتر، منير حسن. (٢٠٠٩). درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة للمهارات القيادية وسبل تطويرها (رسالة ماجستير منشورة). الجامعة الإسلامية بغزة، فلسطين.
- الأسطل، أميمة عبد الخالق. (٢٠١٥). فاعلية إدارة الوقت وعلاقتها بالأنماط القيادية لدى مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة من وجهة نظرهم (رسالة ماجستير منشورة). الجامعة الإسلامية بغزة، فلسطين.
- الأغا، صهيب كمال. (٢٠٠٨). الإشراف التربوي ودوره في فعالية المعلم في مرحلة التعليم الأساسي العليا بمدارس وكالة الغوث الدولية بمحافظة غزة. مجلة جامعة الأزهر: سلسلة العلوم الإنسانية. مج. ١٠، ١٤.
- آل بن علي، فاطمة عبد الرحمن؛ الديجاني، سلطان غالب. (٢٠٢٠). درجة ممارسة رؤساء أقسام العلوم في مدارس المرحلة الابتدائية بدولة الكويت للمهارات القيادية من وجهة نظر معلمهم. المجلة الدولية للدراسات التربوية والنفسية. ٨٤.
- آل مهلي، عبد العزيز عبد الله. (٢٠١٠). الأساليب التدريبية الحديثة ومدى مساهمتها في نجاح برامج التدريب الأمني (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض.
- البابطين، عبد العزيز عبد الوهاب. (٢٠٠٤). اتجاهات حديثة في الإشراف التربوي. الرياض: مكتبة الملك فهد الوطنية.
- بولدياب، أسماء. (٢٠١٧). أنماط القيادة التربوية وعلاقتها بالرضا الوظيفي في لأساتذة التعليم المتوسط من وجهة نظر الأساتذة (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة محمد الصديق بن يحيى جيجل، الجزائر.
- حسان، حسن محمد؛ والعجمي، محمد حسنين. (٢٠١٣). الإدارة التربوية. ط٣. عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع.
- حسين، عبد الله حسين. (٢٠١٦). فاعلية تصميم وحدة مرجعية في الأعمال الفنية الخشبية قائمة على استراتيجية العادات السبع لطلاب كلية التربية الأساسية بدولة الكويت. مجلة بحوث في التربية الفنية والفنون: جامعة حلوان- كلية التربية الفنية- قسم علوم التربية، ٤٨٤.
- حمادات، محمد حسن. (٢٠٠٦). القيادة التربوية في القرن الجديد، الطبعة الأولى، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان.
- الخطيب، طالب عبد الله. (٢٠١٥). الإشراف التربوي وفق الأدوار الجديدة للمعلمين. ط١٠. القاهرة: دار الكتاب الجامعي.
- الدوك، تيسير؛ والدويك، محمد فهمي؛ وعدس، محمد؛ وياسين، حسين. (٢٠٠٩). أسس الإدارة التربوية والمدرسية والإشراف التربوي. ط٤. عمان: دار الفكر ناشرون وموزعون.
- ربيع، هادي. (٢٠٠٦). المدير المدرسي الناجح. عمان: مكتبة المجتمع العربي.
- سعادة، رشيد. (٢٠١١). مهارات وخصائص القائد التربوي الفعال. دراسات نفسية وتربوية- مخبر تطوير الممارسات النفسية والتربوية. ٦٤.
- سيت، دلال محمود. (٢٠١٥). أثر برنامج تدريبي قائم على العادات السبع في تنمية مفهوم الذات لدى الأطفال الموهوبين في مرحلة رياض الأطفال في السعودية (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة الخليج العربي، المنامة.
- شاهين، نرمين كمال. (٢٠١٣). الأنماط القيادية لدى مديري المدارس الحكومية في محافظات غزة وعلاقتها بتعزيز ثقافة الإنجاز (رسالة ماجستير منشورة). الجامعة الإسلامية بغزة، فلسطين.

الشمراي، هزاع بن عبدالله هزاع. (٢٠١٣). درجة ممارسة المشرفين التربويين لمهارات الاتصال من وجهة نظر معلمي العلوم: دراسة ميدانية. مجلة عالم التربية: المؤسسة العربية للاستشارات العلمية وتنمية الموارد البشرية، مج ٤٣، ع ١٤٤.

الطاهر، حنان؛ والزهراني، أمل. (٢٠٢٠). أثر التدريب الإلكتروني التفاعلي في تنمية مهارات القيادة لدى طلبة جامعة حائل. مجلة الفنون والأدب وعلوم الإنسانيات والاجتماع. ع ٦٠.

عايش، أحمد جميل. (٢٠١٥). تطبيقات في الإشراف التربوي. عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع.

قاسم، جميل أمين. (٢٠١٤). الإشراف التربوي. عمان: دار المأمون للنشر والتوزيع.

القاعد، مجديين محمود، وعلوي، مها حسن. (٢٠٢٠). واقع ممارسة القائدات التربويات للمهارات القيادية في رياض الأطفال بالمدينة المنورة. دراسات- العلوم التربوية: الجامعة الأردنية- عمادة البحث العلمي، مج ٤٧، ع ٣٤.

كوفي، ستيفن آر. (٢٠١٨). ط ٢. العادات السبع للناس الأكثر فاعلية دروس فعالة في التغيير الشخصي. الرياض: مكتبة جرير.

مغاري، تيسير محمد. (٢٠٠٩). نمط القيادة السائد في مديريات التربية والتعليم بمحافظة غزة وعلاقته بصنع القرار التربوي من وجهة نظر العاملين بها (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة الأزهر، غزة.

المراجع الأجنبية

- Andersen, L. (2011). The effects of formal leadership-lessons on the emergence of positive social-leadership skills of pre-kindergarten students (Unpublished Master dissertation). Retrieved from: ProQuest database. (UMI NO:3500927).
- Ashley, A.K. (2018). Working-Class Graduates' Perceptions of the 7 Habits of Highly Effective Teens Training and Its Impact on Their Life Choices and Future Success (Doctor's thesis). Available at ScholarWorks Dissertations and thesis database. (Publication No. 3009).
- Aslam, T. (2012). Teachers' as Leader and their Traits: Evidence from Secondary Level. International Journal of Physical and Social Sciences, 2 (7), 11-19.
- Eric, A & Emery, J.L (2002). Le manager est un psy. paris. Edition d Organisation.
- Feyisa, D & Tesfaye, F & Tefera, B. (2016). Principal's perceived leadership effectiveness and its relationship with academic achievement among students in secondary school: The Ethiopian experience. Educational Research Review. 11. 10.5897/ERR2015.2617.
- Olorunsola, E. & Abidouun, O. (2011). Teachers Participation in decision making in secondary schools in Ekiti State, Nigeria. International Journal of Education Administration and Policy Studies, 3(6), 78-84.
- Sroithon, N., Tantasane, S. (2019). Exploring Employee Effectiveness using "The 7 Habits of Highly Effective People" as a Framework: A Case Study of PRG Group. ABAC ODI Journal. Vol 6(2).