

Received on (21-05-2023) Accepted on (30-08-2023)

<https://doi.org/10.33976/IUGJEPS.32.5/2024/2>

The practice of leadership skills by secondary school principals in the governorates of Gaza mentioned in Surat Al-Naml and ways to activate them "The story of Solomon, may God bless him and grant him peace, with the Queen of Sheba as a model"

D. Adnan Hamdan Abu Jabr

Islamic University of Gaza

*Corresponding Author: adjaber@iugaza.edu.ps

Abstract

The study aimed to identify the degree of practice of the secondary school principals in the governorates of Gaza of the leadership skills derived from Surat Al-Naml from the teachers' point of view. The researcher followed the descriptive analytical approach. The actual study sample consisted of (385) male and female teachers from secondary schools in the governorates of Gaza. The researcher used the questionnaire as a main tool for the study, which included an open question to activate the practice of leadership skills by secondary school principals. To analyze the questionnaires, the SPSS program was used. One of its results is that Surat Al-Naml contains a set of leadership skills that can be benefited from in administrative work. The total degree of the secondary school principals' practice of the leadership skills mentioned in Surat Al-Naml was high in all fields. There are no statistically significant differences due to the gender variable (male-female). There are statistically significant differences due to the educational directorate variable in favor of Khan Yunis.

Keywords: leadership skills, school principals, Gaza governorates.

ممارسة مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة للمهارات القيادية الواردة في سورة النمل وسبل تفعيلها "قصة سليمان ﷺ مع ملكة سبأ أنموذجاً"

د. عدنان حمدان أبو جبر

الجامعة الإسلامية - غزة

المخلص:

هدفت الدراسة إلى تعرف درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة للمهارات القيادية المستنبطة من سورة النمل من وجهة نظر المعلمين، اتبع الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وتكونت عينة الدراسة الفعلية من (385) معلماً ومعلمة من مدارس الثانوية في محافظات غزة، واستخدم 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 سورة النمل احتوت على مجموعة من المهارات القيادية التي يمكن الاستفادة منها في العمل الإداري. جاءت الدرجة الكلية لممارسة مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة للمهارات القيادية الواردة في سورة النمل، بنسبة مرتفعة في كل المجالات. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية تعزى إلى متغير الجنس (ذكر-أنثى). توجد فروق ذات دلالة إحصائية تعزى إلى متغير المديرية التعليمية لصالح خانيونس. كلمات مفتاحية: المهارات القيادية، مديرو المدارس، محافظات غزة.

مقدمة:

إن من أعظم نعم الله Y على خلقه هذا القرآن العظيم الذي أنزله على عبده ورسوله محمد p ، فهو المعجزة الباهرة والحجة القاهرة إلى يوم القيامة، استودع الله Y فيه كثير من العلوم والمعارف والحقائق والمهارات التي يجب على المسلمين استنباطها والاستفادة منها في حياتهم العلمية والعملية ، ومما لا شك فيه أن الاهتمام بالقرآن الكريم تعليماً وعلماً من أعظم القربى التي يتقرب بها العبد إلى مولاه Y، وإن من خصائص القرآن الكريم أنه يُعَلِّم الإنسان، ويُوَجِّهه إلى غاية الكمال الإنساني، ويُكسِّبه أساليب ومهارات تنظم حياته وتفكيره، وقد جاءت آيات القرآن الكريم لكي تُعَزِّز من تنمية المهارات العلمية؛ لتحقيق الغاية الكبرى من خَلْق الإنسان وتحقيق عمارة الأرض. وإن المتدبر لآيات القرآن الكريم، والمتعلقة بموضوع القيادة يجد أنها تدور حول نوعين من القيادة؛ القيادة الراشدة والقيادة الفاسدة. الأسطى (2012).

فالمدرسة من المؤسسات التربوية المهمة التي تحتاج إلى شخصية إنسانية تمتلك المهارات اللازمة؛ لتمكين القائد التربوي من إدارتها، وقيادة العاملين فيها قيادة حكيمة مبدعة" شلدان (2017: 4). ومن خلال استعراض الدراسات التي تتكلم عن المهارات القيادية وجد الباحث الحاجة الماسة إلى دراسة المهارات القيادية لدى مديري المدارس الثانوية، وكذلك أوصت دراسة الذبياني (2018) إلى ضرورة اهتمام الجهات المشرفة على التعليم بالمهارات القيادية وكيفية اكتشافها وتنميتها لدى الطلاب، كما أنه تم استنباط كثير من الباحثين لكثير من السمات والمهارات للقائد التربوي كدراسة المطيري (2020). من خلال البحث وجد الباحث دراسة شلدان (2017) تحدثت عن المهارات القيادية في القصص القرآني؛ فأراد الباحث توجيه الأنظار إلى القصص القرآني واستنباط المهارات القيادية منها وتطبيقها على أرض الواقع وخاصة التي تستطيع من خلالها مواجهة التحديات المستقبلية التي نحيها. وقد أشارت سورة النمل إلى كثير من المهارات القيادية في قصة سليمان U والتي أهله للقيام بدوره في قيادة جنوده، وهداية الأمم الأخرى لعقيد التوحيد، فالقصة جديرة بالدراسة والتتقيب والبحث؛ للاستفادة منها في واقع القيادة التربوية والتعليمية، واستنباط ودراسة هذه المهارات على مديري مدارس الثانوية العامة في قطاع غزة؛ ليطم توظيفها التوظيف المناسب في تطوير القيادة التعليمية حتى تقوم برسالتها على أكمل وجه في تحقيق الأهداف التربوية بكفاءة وجودة عالية.

مشكلة الدراسة وأسئلتها:

يتميز مديرو المدارس بنفوذهم الواسع وسلطتهم التنفيذية، وفي ضوء الدور المناط بهم ونظراً لأهميته في تنشئة الأجيال فإنه بأمس الحاجة لتنمية المهارات القيادية وذلك لمواكبة التغيرات والتطورات في شتى المجالات المختلفة، ولقد لاحظ الباحث أن هناك قصوراً في المهارات القيادية لدى مديري المدارس من خلال ملاحظة تعاملهم مع المعلمين ، وذلك أدى إلى التأثير على أداء المعلمين مما أثر في توفر بيئة مناسبة لجودة التعليم ، وقد احتوت قصة سيدنا سليمان مع ملكة سبأ من سورة النمل كثير من المهارات القيادية والتي يمكن تفعيلها وتوظيفها في الميدان التربوي وتنميتها لدى المديرين جاءت هذه الدراسة. وقد تم تحديد أسئلة الدراسة في الأسئلة التالية:

- 1- ما هي المهارات القيادية المستنبطة من قصة سليمان U مع ملكة سبأ في سورة النمل؟
- 2- ما درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية بمحافظات قطاع غزة للمهارات القيادية المستنبطة من قصة سليمان U مع ملكة سبأ من وجه نظر المعلمين؟
- 3- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $(0.05 \geq \alpha)$ بين إجابات أفراد الدراسة تعزى إلى المتغيرات التالية (الجنس- المديرية التعليمية - سنوات الخدمة - المؤهل العلمي)؟
- 4- ما سبل تفعيل ممارسة مديري المدارس الثانوية بمحافظات قطاع غزة للمهارات القيادية المستنبطة من قصة سليمان U مع ملكة سبأ لدى مديري مدارس قطاع غزة؟

فرضيات الدراسة:

- 1- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($0.05 \geq \alpha$) بين متوسطات تقديرات أفراد العينة لممارسة مديري المدارس قطاع غزة للمهارات القيادية المستنبطة من قصة سليمان U مع ملكة سبأ تعزى إلى متغير الجنس (ذكر - أنثى).
- 2- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($0.05 \geq \alpha$) بين متوسطات تقديرات أفراد العينة لممارسة مديري مدارس قطاع غزة للمهارات القيادية المستنبطة من قصة سليمان U مع ملكة سبأ تعزى إلى متغير المديرية التعليمية.
- 3- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($0.05 \geq \alpha$) بين متوسطات تقديرات أفراد العينة لممارسة مديري مدارس قطاع غزة للمهارات القيادية المستنبطة من قصة سليمان U مع ملكة سبأ تعزى إلى متغير سنوات الخدمة (أقل من 5 سنوات، 5-10 سنوات، 10 سنوات فأكثر).
- 4- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($0.05 \geq \alpha$) بين متوسطات تقديرات أفراد العينة لممارسة مديري مدارس قطاع غزة للمهارات القيادية المستنبطة من قصة سليمان U مع ملكة سبأ تعزى إلى متغير المؤهل العلمي (بكالوريوس، ماجستير فأكثر).

أهداف الدراسة: تسعى الدراسة إلى تحقيق الأهداف التالية:

- 1- تسليط الضوء على المهارات القيادية الواردة في قصة سليمان U مع ملكة سبأ.
 - 2- معرفة درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة للمهارات القيادية المستنبطة من قصة سليمان مع ملكة سبأ.
 - 3- بيان دلالات الفروق عند مستوى دلالة ($0.05 \geq \alpha$) بين تقديرات أفراد العينة لدرجة ممارسة مديري مدارس قطاع غزة للمهارات القيادية المستنبطة من سورة النمل تعزى (الجنس، المديرية، سنوات الخدمة، المؤهل العلمي).
 - 4- تقديم مقترحات لتنمية ممارسة مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة للمهارات القيادية.
- أهمية الدراسة:** تبرز أهمية هذه الدراسة فيما يلي:

- 1- ربما تلقي الضوء على أبرز المهارات القيادية المستنبطة من قصة سليمان U مع ملكة سبأ، بغية تأصيل هذا الموضوع تأصيلاً إسلامياً.
- 2- تبين أهمية المهارات كسمة أساسية في بناء الشخصية القيادية وأثرها الإيجابي في المجتمع.
- 3- ربما تفيد نتائج الدراسة كلاً من:

- أ- مديري المؤسسات التعليمية بشكل عام والمدارس الثانوية بشكل خاص.
 - ب- القائمين على التعليم العالي من خلال عقد الندوات والمحاضرات التي تساعد المديرين على تنمية مهاراتهم القيادية.
- حدود الدراسة:** تشتمل هذه الدراسة على عدة حدود مختلفة كي تحقق أهدافها المرجوة وهي كالآتي:
- **حد الموضوع:** تقتصر الدراسة على استنباط المهارات القيادية في قصة سليمان U مع ملكة سبأ وتحديد درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية في محافظة قطاع غزة لتلك المهارات القيادية (الذاتية، الفنية، الانسانية، الإدارية).
 - **الحد المؤسسي:** اقتصرَت الدراسة على المدارس الثانوية في محافظات غزة.
 - **الحد البشري:** يشمل عينة من معلمي ومعلمات المدارس الثانوية في قطاع غزة.
 - **الحد الزمني:** طبقت هذه الدراسة في الفصل الدراسي الثاني للعام الدراسي 2022/2023م.
 - **الحد الجغرافي:** محافظات قطاع غزة.

مصطلحات الدراسة: اعتمد الباحث المصطلحات التالية:

القيادة: يقصد بها "القدرة على التأثير في سلوك أفراد الجماعة وتنسيق جهودهم وتوجيههم لبلوغ الغايات المنشودة " الحريري (2012: 99)

المهارة: هي "إنجاز أي مهمة بناء على معرفة بسهولة ويسر ودقة وسرعة في التنفيذ" الحجار (2015: 33)
مدير المدرسة: "هو وصف وظيفي لإدارة المدرسة فنياً وإدارياً بما يحقق رسالة المدرسة التربوية وفقاً للمناهج والسياسات التربوية بما يخدم العملية التعليمية التعلمية في ضوء الموارد والإمكانات المتاحة " (وزارة التربية والتعليم، 2014)
محافظات قطاع غزة: "هي جزء من السهل الساحلي لدولة فلسطين وتبلغ مساحته (365 كم مربع) ويمتد هذا الجزء على الشاطئ الشرقي للبحر المتوسط بطول (45 كم مربع) وبعرض ما بين (6-12 كم مربع) ومع قيام السلطة الوطنية الفلسطينية تم تقسيم قطاع غزة إدارياً إلى خمس محافظات هي: محافظ شمال غزة، محافظة غزة، محافظة الوسطى، محافظة خان يونس، محافظة رفح". وزارة التخطيط والتعاون الدولي الفلسطينية (1997: 14)

التعريف الإجرائي لممارسة مدير المدرسة الثانوية للمهارات القيادية: بأنها "مجموعة من القدرات والإمكانات التي يجب أن يمتلكها مدير المدرسة الثانوية في المحافظات الجنوبية لفلسطين، والتي تؤهله للممارسة دوره القيادي الموكل إليه بفاعلية ونشاط للوصول إلى هدف المؤسسة المنشود"

المدارس الثانوية " هي المؤسسات التعليمية التي تضم الفرع العلمي والعلوم الإنسانية (أدبي)، ومدتها سنتان، ويعد الطلبة هنا للندم لامتحان الثانوية العامة (التوجيهي) والذي يمكن الناجحين منهم الالتحاق بالجامعات". وزارة التربية والتعليم العالي الفلسطينية (2015).

أدبيات الدراسة:

من خلال البحث والاطلاع على الأدب التربوي حصل الباحث على بعض الدراسات والابحاث ذات العلاقة بالموضوع، وقد سار الباحث في ترتيبها على أساس التدرج الزمني من الأحدث للأقدم على النحو الآتي:

- **دراسة المطيري وآخرون (2020)** هدفت الدراسة إلى التعرف على درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية في دولة الكويت للمهارات القيادية من وجهة نظر المعلمين. واستخدم الباحثان المنهج الوصفي المسحي، واستخدم الباحثان الاستبانة كأداة للدراسة، وقد طبقت الأداة على جميع معلمي المدارس الثانوية في دولة الكويت للعام الدراسي (2017-2018) وكان عددهم (732) معلماً ومعلمة. وكانت نتائج الدراسة كالتالي:

1- أن درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية في دولة الكويت للمهارات القيادية من وجهة نظر المعلمين جاءت بدرجة مرتفعة على جميع المجالات (الذاتية، الفنية، الفكرية، الإنسانية، الإدارية).

2- وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين تقديرات أفراد العينة لدرجة ممارسة مديري المدارس الثانوية في دولة الكويت للمهارات القيادية من وجهة نظر المعلمين تعزي لمتغيرات (الجنس، المؤهل العلمي، الخدمة)

- **دراسة القاعود وآخرون (2020)** هدفت الدراسة إلى التعرف على واقع ممارسة المهارات القيادية لدى القائدات التربويات في مرحلة رياض الأطفال بالمدينة المنورة. واستخدمت الباحثتان المنهج الوصفي التحليلي، واستخدمت الباحثتان الاستبانة كأداة للدراسة، وقد اشتملت على أربعة محاور للمهارات القيادية (الإلمام بنظم العمل وإجراءاته، القدرة على تطوير أساليب العمل، القدرة على الحوار وإدارة النقاش، تقدير المسؤولية) وقد طبقت الأداة على جميع المجتمع الأصلي وكان عددهم (57) قائدة تربوية في رياض الأطفال بالمدينة المنورة. وكانت نتائج الدراسة كالتالي:

1- أن ممارسة مهارات القيادة التربوية في رياض الأطفال بالمدينة المنورة من وجهة نظر القائدات التربويات بلغت (75.4%) وهذا يشير أنها جاءت بدرجة عالية. وبينت أن جميع المجالات الواردة في هذا المقياس جاءت بدرجة عالية، حيث بلغ نسبة الوزن النسبي للإلمام بنظم العمل وإجراءاته نسبة عالية جداً بلغت (83.2%) وهي في المرتبة الأولى، بنما حصل مجال تقدير

المسؤولية على وزن نسبي (76.6%) وهي المرتبة الثانية، كما حصل مجال القدرة على تطوير أساليب العمل على وزن نسبي (71.8%) في المرتبة الثالثة.

2- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة حول هذه المحاور تعزى إلى متغيري سنوات الخبرة، وعدد الدورات التدريبية. وأوصت الدراسة: إلى تعزيز كفاءة القائدات التربويات من خلال فرص تدريبية على ممارسة المهارات القيادية والإدارية.

- **دراسة أبو جزر (2019)** هدفت الدراسة التعرف إلى علاقة المهارات القيادية بأداء العاملين لدى الجمعيات المتخصصة بذوي الإعاقة بالمحافظات الجنوبية الفلسطينية؛ ولتحقيق أهداف الدراسة تم استخدام الاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات، وكذلك تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، وتكون مجتمع الدراسة من جميع مديري الجمعيات ورؤساء الأقسام في الجمعيات والبالغ عددها (38) جمعية، حيث قام الباحث باستخدام طريقة المسح الشامل، حيث تم توزيع (140) استبانة على جميع مفردات مجتمع الدراسة، وقد تم استرداد (125) استبانة صالحة لغايات التحليل الإحصائي بنسبة استجابة (89.3%) ، واستخدام الباحث برنامج الرزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (spss) لتحليل البيانات. وكانت نتائج الدراسة عدة من أهمها ما يلي:

1- أن درجة تطبيق المهارات القيادية لدى مديري الجمعيات ورؤساء الأقسام في جمعيات ذوي الإعاقة كانت مرتفعة بوزن نسبي (82.08%) أي درجة مرتفعة. ومستوى أداء العاملين في جمعيات ذوي الإعاقة كان مرتفعاً بوزن نسبي (83.12%) أي درجة مرتفعة.

2- أن أبعاد المهارات القيادية (المهارات الذاتية والمهارات الإنسانية) لها تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($0.05 \geq \alpha$) في أداء العاملين في الجمعيات المتخصصة بذوي الإعاقة بالمحافظات الجنوبية الفلسطينية.

- **دراسة الزهراني وآخرون (2019)** هدفت الدراسة إلى الكشف عن درجة المهارات القيادية لدى مديري مدارس منطقة الباحة من وجهة نظر المعلمين، وأيضاً تحديد دلالة الفروق في استجابات عينة الدراسة وفقاً لبعض المتغيرات الديموغرافية (المرحلة التعليمية، سنوات الخبرة في التدريس، المؤهل العلمي)؛ ولتحقيق أهداف الدراسة تم اتباع المنهج الوصفي بصورته الارتباطية، كما تم اختيار عينة عشوائية طبقية من المعلمين بلغ عددها (865) معلماً، وتم استخدام الاستبانة كأداة لجمع البيانات المكونة من محور (المهارات القيادية) وذلك بعد التحقق من صدقها وثباتها. وكانت نتائج الدراسة كالتالي:

1- أن المهارات القيادية لدى مديري مدارس منطقة الباحة تتوافر بدرجة مرتفعة من وجهة نظر المعلمين.

2- توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($0.05 \geq \alpha$) في متوسط تقديرات المعلمين بمدارس منطقة الباحة لدرجة توفر المهارات القيادية لدى مدرء مدارسهم تعزى للمرحلة التعليمية التي يعملون بها لصالح معلمي المرحلة المتوسطة، توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($0.05 \geq \alpha$) تعزى لمتغير المؤهل العلمي في الدرجة الكلية ومجالين في (المهارات القيادية) وهما (مهارة التطوير ، مهارة الإبداع والتميز) لصالح الحاصلين على دراسات عليا، بينما لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($0.05 \geq \alpha$) تعزى لمتغير الخبرة في الدرجة الكلية للمهارات القيادية فروق دالة لصالح المعلمين الأقل خبرة . -- **دراسة العتيبي (2019)** هدفت الدراسة إلى معرفة درجة ممارسة مهارات القيادة لدى قائدات المدارس الثانوية الحكومية بمدينة الرياض، في الفصل الدراسي الأول للعام الجامعي 1437هـ/ 1438هـ من وجهة نظر قائدات المدارس الثانوية ومساعدتهن بمدينة الرياض والبالغ عددهم (327) فرداً، استجاب منهم (133) فرداً واستخدمت الباحثة المنهج الوصفي المسحي، واستخدمت الباحثة الاستبانة كأداة للدراسة، وتكونت الأداة من ستة أجزاء هي: متغيرات الدراسة، ودرجة ممارسة قائدات المدارس لمهارات: التخطيط، وصناعة القرار، وحل المشكلات، الاتصال، العلاقات، والتنمية المهنية. وكانت نتائج الدراسة كالتالي:

- 1- إن أفراد الدراسة متفوقون بدرجة مرتفعة على جميع المحاور، وأن درجة ممارسة مهارات الاتصال حصلت على الترتيب الأول حسب أهميتها لأفراد الدراسة وتبعها مهارات العلاقات فمهارات التنمية المهنية.
- 2- أشارت الدراسة أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة في جميع محاور الاستبانة تعزى لمتغيرات الدراسة (العمل الحالي، المؤهل العلمي، سنوات الخدمة في العمل الحالي).
- **الإجابة عن أسئلة الدراسة:** للإجابة عن السؤال الأول قام بتحديد الآيات المستهدفة من قصة سليمان ص مع ملكة سباً في سورة النمل من الآية (15-44) ثم البحث في كتب التفسير والاستفادة منها في موضوع البحث.
- أولاً: المهارات الذاتية " الشخصية":** ويعرف رضوان وعمرى (2020: 1145) المهارة الذاتية "بأنها مجموعة الاتجاهات الذهنية والسلوكية أثناء العمل، وتشمل مجموعة السمات منها التحمل والصبر، ونكران الذات، والاندفاع العالي، والتضحية بالكثير من الأمور الشخصية" وتشمل بعض السمات والقدرات الذاتية اللازمة، وتتعلق بشخصيته مثل: السمات الجسمية، كقوة الشخصية، والطلاقة اللفظية، والصحة الجسمية، والنشاط والحيوية. ومن أهم السمات الشخصية التي تتعلق بالمهارات الذاتية التي ذكرتها الآيات الكريمة في سورة النمل ما يلي:
- 1- **الفهم والذكاء:** لقد اشتهر نبي الله سليمان ص بالذكاء الخارق في الفصل بين الخصوم، وإصابة الحق من خلال حادثة وردت في القرآن الكريم فيها سليمان بعد حكم أبيه فيها فقال الله Y: ﴿فَفَهَّمْنَاهَا سُلَيْمَانَ ۖ وَكُلًّا آتَيْنَا حُكْمًا وَعِلْمًا ۚ وَسَخَّرْنَا مَعَ دَاوُودَ الْجِبَالَ يُسَبِّحْنَ وَالطَّيْرَ ۚ وَكُنَّا فَاعِلِينَ﴾ {الأنبياء:79}
- 2- **العلم والحكمة:** من أهم الصفات القيادية التي اتصف بها سليمان ص هي صفة العلم والحكمة، وذلك بأن سليمان ص بصفته هذه يتخذ قراراته بناء على معلومات متوفرة لديه، وبناء على حكمته بعد النظر في عواقب الأمور ويؤخذ ذلك من قوله تعالى: ﴿وَلَقَدْ آتَيْنَا دَاوُودَ وَسُلَيْمَانَ عِلْمًا ۖ وَقَالَا الْحَمْدُ لِلَّهِ الَّذِي فَضَّلَنَا عَلَى كَثِيرٍ مِّنْ عِبَادِهِ الْمُؤْمِنِينَ﴾ {النمل:15} وفي قوله تعالى: ﴿وَدَاوُودَ وَسُلَيْمَانَ إِذْ يَحْكُمَانِ فِي الْحَرْثِ إِذْ نَفِثَتْ فِيهِ غَمٌّ الْقَوْمِ وَكُنَّا لِحُكْمِهِمْ شَاهِدِينَ﴾ {الأنبياء:78}
- 3- **الطلاقة اللفظية:** ويؤخذ ذلك في الرسالة التي قرأتها ملكة سباً على قومها والتي بعثها سليمان ص وذلك في قوله سبحانه ﴿قَالَتْ يَا أَيُّهَا الْمَلَأُ إِنِّي أُلْقِيَ إِلَيَّ كِتَابٌ كَرِيمٌ 29 إِنَّهُ مِن سُلَيْمَانَ وَإِنَّهُ بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ 30 أَلَّا تَعْلَمُوْنَ عَلَيَّ وَأَتُونِي مُسْلِمِينَ 31﴾ {النمل: 29-31}
- 4- **الحزم مع اليقظة:** ويؤخذ ذلك من قوله تعالى: ﴿وَتَفَقَّدَ الطَّيْرَ فَقَالَ مَا لِيَ لَا أَرَى الْهُدُودَ أَمْ كَانِ مِنَ الْغَائِبِينَ لِأَعَذَّبْنَاهُ عَذَابًا شَدِيدًا أَوْ لَأَذْبَحْنَاهُ أَوْ لَيَأْتِيَنِي بِسُلْطَانٍ مُّبِينٍ﴾ {النمل 20-21} إن سيدنا سليمان ص كان حازماً إلى جانب اليقظة، فقام بتفقد جنده، وتفقد الأشياء من لوازم الحزم في الملك، ويقابل التفقد التسبب، وهنا نقطة مهمة جداً؛ إذا كنت قائداً ولم تأخذ بالحزم، وشاع عنك أنك غير حازم، ولا تحاسب المقصرين؛ فإن التسبب ينتقل بالعدوى سريعاً، خلال أيام أو أسابيع أو أشهر، وستجد بعد ذلك جميع أتباعك لا يقومون بالأعمال الموكلة إليهم، فإما أن تتفقد، وإما أن تسبب، والتسبب وعدم الحزم ليسا من صفات الأمير الناجح، ولا القائد الكفء، ومن شأن القادة الناجحين أن يتفقدوا من معهم. النابلسي (2016: 400/6).
- 5- **التواضع:** إنها سمة تكسب القائد خاصية التأثير في الآخرين، وقد كان سليمان ص دائم التواضع وهو في قمة المجد والتمكين قال تعالى: ﴿حَتَّى إِذَا أَتَوْا عَلَى وَادِ النَّمْلِ قَالَتْ نَمْلَةٌ يَا أَيُّهَا النَّمْلُ ادْخُلُوا مَسَاكِنَكُمْ لَا يَخْطِئُكُمْ سُلَيْمَانُ وَجُنُودُهُ وَهُمْ لَا يَشْعُرُونَ 18 فَتَبَسَّمَ ضَاحِكًا مِّن قَوْلِهَا وَقَالَ رَبِّ أَوْزِعْنِي أَنْ أَشْكُرَ نِعْمَتَكَ الَّتِي أَنْعَمْتَ عَلَيَّ وَعَلَىٰ وَالِدَيَّ وَأَنْ أَعْمَلَ صَالِحًا تَرْضَاهُ وَأَدْخِلْنِي بِرَحْمَتِكَ فِي عِبَادِكَ الصَّالِحِينَ﴾ {النمل: 18-19}
- ثانياً: المهارات الفنية:** ويقصد بها " الأساليب والطرق التي يستخدمها المدير في ممارسة عمله للمواقف التي يصادفها، ويتطلب توفر قدر كافٍ من المعلومات والأصول العلمية والفنية التي يتطلبها نجاح العمل الإداري" الجفيرات (2020: 38). ومن أهم السمات المرتبطة بالمهارة الفنية ما يلي:

- 1- **القدرة على تحمل المسؤولية:** وتعني شعور القائد بعدم الرضا عن الفشل فيما عزم على تحقيقه باعتباره ملتزماً أدبياً بتحقيقه، والقدرة على إنجاز ما يكلف به، ورؤيته في أداء واجبات وظيفية وتحمل أعبائها، وتحمل مسؤوليات القرار الذي يتخذه، وعدم التهرب من المسؤولية، وإلقائها على الآخرين، وتوفير مستوى معين من الرغبة يدفعه لتحمل المسؤولية.
 - 2- **الفهم العميق والشامل للأمور:** أن يكون القائد ملماً بالمعارف الإنسانية؛ لأن دوره يتطلب أن يكون لديه معرفة شاملة بما حوله، وأن يكون غنياً بثقافته، إلا أن الإحاطة الشاملة لا تعني أن يكون القائد خبيراً أو متخصصاً في كل العلوم، لكن أن يعرف شيئاً من هذه العلوم. العمرو (2013: 286). ويرى الباحث أن هذا يتجلى في قوله تعالى ﴿فَمَكَثَ غَيْرَ بَعِيدٍ فَقَالَ أَحَطْتُ بِمَا لَمْ حِطُ بِهِ وَجِئْتُكَ مِنْ سَبَإٍ بَنِيًّا يَقِينٌ 22﴾ {النمل: 22}
 - 3- **الحزم:** بحيث يحافظ القائد على تفكير واضح ومنطقي، رغم المتاعب، ويبحث عن الحقيقة، ويتمسك بها بكل إصرار مهما كلف الأمر، ويثبت في المأزق بكل صبر، ولو انسحب الجميع من حوله، وقدرته على اتخاذ القرار بحيث لا يدع للشك والتردد سبيلاً إلى نفسه. ويستتبط ذلك من قوله تعالى ﴿وَتَقَفَّذَ الطَّيْرَ فَقَالَ مَا لِيَ لَا أَرَى الْهُدُودَ أَمْ كَانَتْ مِنَ الْغَائِبِينَ 20 لَأُعَذِّبَنَّهُ عَذَابًا شَدِيدًا أَوْ لَأَذْبَحَنَّهُ أَوْ لِيَأْتِيَنِي بِسُلْطَانٍ مُبِينٍ 21﴾ {النمل: 20-21} ويفسر الشعراوي (1991، 1/10766) هذه الآية "معاينة المخالف أمر ضروري؛ لأن أي مخالفة لا تقابل بالجزاء المناسب، لابد أن تثمر مخالفات أخرى متعددة أعظم منها، فحين نرى موظفاً مقصراً في عمله لا يحاسبه أحد، فسوف نكون مثله، وتنتشر بيننا الفوضى والتكاسل واللامبالاة، وتحدث الطامة حينما يثاب المقصر ويرقى من لا يستحق"
 - 4- **الإيمان بالهدف وإمكانية تحقيقه:** أن يكرس القائد حياته للعمل، ويقدم كل التضحيات في سبيل تحقيق الهدف ويعتمد على إمكانية تحقيقه، والقدرة على إقناع نفسه والمرؤوسين بإمكانية تحقيق الهدف، والفائدة التي تترتب على تحقيقه. فهدف سيدنا سليمان ص هو عبادة الله سبحانه وتعالى والدعوة إلى ذلك وكان واضحاً لدى أتباعه، ويتضح ذلك مما قام به الهدد من بحث عن أناس لا يعبدون الله ليخبر سليمان ص عنهم. عقري (2015: 214)
 - 5- **مشاركة ومشاورة العاملين في الأعمال:** أن القائد الناجح هو الذي يساهم مع العاملين ويشاركهم ويستشيرهم في تحقيق أهداف المؤسسة، وقد تمثل ذلك في مشاركة ومشاورة ملكة سباً لقومها بعد رسالة سليمان ص لها وذلك في قول الله تعالى ﴿قَالَتْ يَا أَيُّهَا الْمَلَأُ أَفْتُونِي فِي أَمْرِي مَا كُنْتُ قَاطِعَةً أَمْرًا حَتَّى تَشْهَدُونِ﴾ {النمل: 32}.
 - 6- **تفويض وإعطاء الصلاحيات:** يعد التفويض وإعطاء الصلاحيات من المهارات الأساسية للقيادة وهو أسلوب من أهم أساليب الإدارة ويهدف التفويض في مجمله إلى تطوير العاملين وتحسين الإنتاج واستغلال الوقت وإتاحة الفرصة للقائد في التركيز على ما هو رئيس ومهم في نشاطاته. وإن المتأمل للآيات السابقة يجد أن نبي الله سليمان ص قد طبق مبادئ التفويض الناجح من ثلاثة وجوه:
 - 1- وضوح المهمة المفوضة [قَالَ يَا أَيُّهَا الْمَلَأُ أَيُّكُمْ يَأْتِينِي بِعَرْشِهَا] {النمل: 38}
 - 2- تحديد الزمن المتاح لاستخدام الصلاحيات، وزمن انتهاء المهمة [قَبْلَ أَنْ يَأْتُونِي مُسْلِمِينَ]
 - 3- اختيار الشخص المناسب الذي سيتم تفويضه، والتأكد من أنه أفضل من يصلح لذلك [قَالَ الَّذِي عِنْدَهُ عِلْمٌ مِنَ الْكِتَابِ أَنَا آتِيكَ بِهِ قَبْلَ أَنْ يَرْتَدَّ إِلَيْكَ طَرْفُكَ ٤ فَلَمَّا رَأَاهُ مُسْتَقَرًّا عِنْدَهُ قَالَ هَذَا مِنْ فَضْلِ رَبِّي لِيَبْلُوَنِي أَأَشْكُرُ أَمْ أَكْفُرُ ٥ وَمَنْ شَكَرَ فَإِنَّمَا يَ شْكُرُ لِنَفْسِهِ ٦ وَمَنْ كَفَرَ فَإِنَّ رَبِّي غَنِيٌّ كَرِيمٌ ٧ } {النمل: 40}.ويرى الباحث أن تفويض القيادة التربوية الراشدة لبعض الأعمال للآخرين لا يعني استغلالهم، بل لحفظ الوقت وتطوير مهارة الأتباع للتعامل مع القضايا المختلفة وقت الأزمات.
- ثالثاً: المهارات الإنسانية:** ويقصد بها "قدرة القائد على التعامل مع البشر عامة وتابعيه بصفة خاصة وتنسيق جهودهم، وفهم سلوكهم وتحفيزهم والعمل معهم بروح الفريق الواحد بهدف تحقيق أهداف المنظمة برضا من الجميع. الغامدي (2014: 108). ويرى الباحث بأن القائد الإداري الناجح يحتاج إلى توظيف الحوافز الإيجابية مع الموظفين ومع نظرائها في العمل سواء بالتقدير والمدح والاعتراف بجهود الآخرين وفي قصة ملكة سباً ما يدل على ذلك قال تعالى ﴿وَإِنِّي مُرْسِلَةٌ إِلَيْهِمْ بِهَدِيَّةٍ فَنَاظِرَةٌ بِمَ يَرْجِعُ الْمُرْسَلُونَ﴾

{النمل:35} وقوله تعالى [قَالَ يَا أَيُّهَا الْمَلَأُ أَفْتُونِي فِي أَمْرِي مَا كُنْتُ قَاطِعَةً أَمْرًا حَتَّى تَشْهَدُونِ 32] {النمل:32} وقد تمثلت المهارات الإنسانية في سلوكيات وممارسات سيدنا سليمان ص مع العاملين معه، وكذلك تعامله مع ملكة سبأ.

وفيما يلي أبرز المهارات الإنسانية التي تم استنباطها من قصة سليمان ص في سورة النمل ما يلي:

أولاً: الاتصال والتواصل: ولقد اشتملت عناصر الاتصال في قصة سليمان ص بعدة أمور وهي المرسل، والمستقبل، والرسالة، وقناة الاتصال، والتغذية الراجعة. ويرى الباحث أن مهارة الاتصال والتواصل مستنبطة من قوله تعالى: ﴿ اذْهَبْ بِكِتَابِي هَذَا فَأَلْقِهْ إِلَيْهِمْ ثُمَّ تَوَلَّ عَنْهُمْ فَانْظُرْ مَاذَا يَرْجِعُونَ 28 قَالَ يَا أَيُّهَا الْمَلَأُ إِنِّي أُلْقِيَ إِلَيَّ كِتَابٌ كَرِيمٌ 29 إِنَّهُ مِنْ سُلَيْمَانَ وَإِنَّهُ بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ 30 أَلَّا تَعْلَمُوا عَلَيَّ وَأُتُونِي مُسْلِمِينَ 31 قَالَ يَا أَيُّهَا الْمَلَأُ أَفْتُونِي فِي أَمْرِي مَا كُنْتُ قَاطِعَةً أَمْرًا حَتَّى تَشْهَدُونِ 32 قَالُوا نَحْنُ أَوْلُو قُوَّةٍ وَأُولُو بَأْسٍ شَدِيدٍ وَالْأَمْرُ إِلَيْكِ فَانْظُرِي مَاذَا تَأْمُرِينَ 33 ﴾ {النمل:28-33} ويستنبط الباحث من هذه الآيات عناصر الاتصال وقد تمثلت في الآتي: أ- (المرسل) هو سيدنا سليمان ص . ب- (المستقبل) هي ملكة سبأ ج- (قناة الاتصال) هو الهدد. د- (الرسالة) هي مضمون الخطاب الذي كتبه سليمان ص.

هـ - (التغذية الراجعة) هو انتظار الهدد لمعرفة ردة فعل ملكة سبأ على مضمون الرسالة.

ثانياً: امتلاك المهارات اللغوية في التواصل: يتم التواصل اللغوي في أي لغة من خلال المهارات الأربعة الأساسية للتواصل وهي (التحدث، الاستماع، والكتابة، القراءة) وتمثل هذه المهارات أشكال الاستعمال، كما تمثل كل مهارة منها أهمية في ذاتها، وأهمية بالنسبة للمهارات الأخرى.

ثالثاً: حسن العلاقات الداخلية والخارجية: إن مهارة حسن العلاقات الإنسانية داخل المؤسسة أو خارجها عنصر حاسم في نجاح المؤسسات وتحقيق أهدافها، والقائد التربوي الفذ له دور كبير في توسيع الاهتمام بالعنصر البشري، باعتباره من أهم عناصر الإنتاج، والاهتمام به وإشباع حاجاته، وتوفير البيئة الصحية الجيدة، التي يسود فيها روح التعاون والإخاء وإشعار الذات الإنسانية بوجودها، وإعطائها الثقة والاحترام، والعمل بروح الفريق الواحد. بني ارشيد (2012: 984) ويستنبط الباحث من خلال قصة سليمان ص مهارة حسن العلاقات الداخلية والخارجية وكيف أسهمت تلك العلاقات الداخلية وأثرها الإيجابي الخارجي في إسلام ملكة سبأ. وفيما يلي أبرز مهارات حسن العلاقات الداخلية والخارجية في قصة سليمان ص :

أ - حسن العلاقات الداخلية: وقد تمثلت هذه المهارة في علاقة سليمان ص مع رعيته في النقاط التالية:

1- التبسم وطلاقة الوجه: وهذه المهارة مستنبطة من قوله تعالى ﴿ فَتَبَسَّمَ ضَاحِكًا مِنْ قَوْلِهَا وَقَالَ رَبِّ أَوْزِعْنِي أَنْ أَشْكُرَ نِعْمَتَكَ الَّتِي أَنْعَمْتَ عَلَيَّ وَعَلَى وَالِدَيَّ وَأَنْ أَعْمَلَ صَالِحًا تَرْضَاهُ وَأَدْخِلْنِي بِرَحْمَتِكَ فِي عِبَادِكَ الصَّالِحِينَ 19 ﴾ {النمل:19} وفي هذه الآية " إعجاباً من فصاحتها ونصحها وحسن تعبيرها، وهذا حال الأنبياء عليهم الصلاة والسلام، الأدب الكامل، والتعجب في موضعه" السعدي (2002: 706) فالتبسم وطلاقة الوجه عنوان العلاقات الإنسانية والتعامل الحسن فلقد كان رسولنا ص كثير التبسم في علاقته الإنسانية يقول عبد الله بن الحارث " ما رأيت أحداً أكثر تبسماً من رسول الله" (الترمذي، عبد الله بن الحارث بن جزء، رقم الحديث 3989، باب ما جاء في صفة النبي ص).

2- التنظيم الدقيق لجند سليمان ص : وهذا يتضح من قوله ﴿ وَخُشِرَ لِسُلَيْمَانَ جُنُودُهُ مِنَ الْجِنِّ وَالْإِنْسِ وَالطَّيْرِ فَهُمْ يُوزَعُونَ 17 ﴾ {النمل:17} فالآية تشير إلى التنظيم المنظم والدقيق لجند سليمان ص والتنظيم هذا يتخلله علاقات إنسانية تساعد على خلق منظم ومسؤول بين أفراد الرعية.

3- العناية بالرعية وتفقدوها: وهذا يتجلى في قوله تعالى ﴿ وَتَفَقَّدَ الطَّيْرَ فَقَالَ مَا لِيَ لَا أَرَى الْهُدُودَ أَمْ كَانَتْ مِنَ الْغَائِبِينَ 20 ﴾ {النمل:20}

ب- مهارة حسن العلاقات الخارجية: وقد تمثلت هذه المهارة في علاقة سليمان ص مع ملكة سبأ ويستنبط من الآيات القرآنية مهارة حسن العلاقات الإنسانية الخارجية فيما يلي:

- 1- البعثات الدبلوماسية: وهذا مستنبطاً من قوله تعالى ﴿أَذْهَبَ بِكِتَابِي هَذَا فَأَلْقَاهُ إِلَيْهِمْ ثُمَّ تَوَلَّى عَنْهُمْ فَانْظُرْ مَاذَا يَرْجِعُونَ 28﴾ {النمل:28} " لقد كان لمبدأ التمثيل الدبلوماسي حضور واضح في قصة سليمان ص مع ملكة سباً، فقد كتب لها كتاباً فيه من الفصاحة والقوة وأدب المراسلة ما يجعله بمثابة أوراق رسمية ومستندات يحملها السفير؛ لتسير الدولة بمقتضاها في تحديد علاقاتها الخارجية". أبو جريبان (2017: 341)
 - 2- احترام الآخر في المراسلات: ويتضح من قوله تعالى { قَالَتْ يَا أَيُّهَا الْمَلَأُ إِنِّي أُلْقِيَ إِلَيَّ كِتَابٌ كَرِيمٌ 29 إِنَّهُ مِنْ سُلَيْمَانَ وَإِنَّهُ بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ 30 } {النمل:29:31}
 - 3- المشاورة قبل اتخاذ القرار: ويستنبط من قوله تعالى { قَالَتْ يَا أَيُّهَا الْمَلَأُ أَفْتُونِي فِي أَمْرِي مَا كُنْتُ قَاطِعَةً أَمْرًا حَتَّى تَشْهَدُونِ 32 } {النمل:32}
 - 4- إرسال الهدية من أساليب تقوية العلاقات الإنسانية: وهذا من قوله تعالى ﴿وَإِنِّي مُرْسِلَةٌ إِلَيْهِمْ بِهَدِيَّةٍ فَنَظَرُوا بِمِ يَرْجِعُ الْمُرْسَلُونَ 35﴾ {النمل:35} قال قتادة رحمه الله : ما أعقلها في إسلامها وشركها، علمت أن الهدية تقع موقع من الناس". الزحيلي (2003:322).
 - 5- اللطف وحسن الاستقبال للضيوف: وهذا يتجلى في قوله تعالى ﴿قِيلَ لَهَا ادْخُلِي الصَّرْحَ فَلَمَّا رَأَتْهُ حَسِبَتْهُ لُجَّةً وَكَشَفَتْ عَنْ سَاقَيْهَا ؕ قَالَ إِنَّهُ صَرْحٌ مُّمَرَّدٌ مِنْ قَوَارِيرَ ؕ قَالَتْ رَبِّ إِنِّي ظَلَمْتُ نَفْسِي وَأَسْلَمْتُ مَعَ سُلَيْمَانَ لِلَّهِ رَبِّ الْعَالَمِينَ﴾ {النمل:44}.
- رابعاً: مهارة فريق العمل الجماعي بروح الفريق الواحد: يعتبر العمل الجماعي اليوم النمط الأكثر شيوعاً في المؤسسات والمنظمات، حيث تدرك الإدارة أن العمل الجماعي يقدم لها العديد من الفوائد والإيجابيات على رأسها زيادة ورفع الإنتاجية والإنجاز وتحقيق الأهداف بشكل أفضل، لكن نجاح فريق العمل يرتبط بشكل أساسي بإدارة الفريق.
- خامساً: المهارات الإدارية: تعرف الحضرمي (2019: 61) المهارة الإدارية بأنها " سلوك القائد التربوي أثناء مزاولته للأنشطة المتنوعة داخل القطاعات المختلفة في وزارة التربية والتعليم مما يجعلها تؤدي دورها بشكل مميز لتحقيق الأهداف المرجوة التي تسعى الوزارة لتحقيقها " ؛ فالمهارات الإدارية تشكل عنصراً مهماً في تطوير أداء العاملين في المؤسسات التربوية، وكذلك تطوير ذاتهم بما ينسجم مع الاستراتيجيات الحديثة وتنمية العاملين لتحسين أدائهم وبالتالي تحسين أداء المؤسسة " الحضرمي (2019: 61). وفيما يلي أبرز المهارات الإدارية التي تم استنباطها من قصة سليمان ص في سورة النمل ما يلي:
- 1- مهارة اتخاذ القرارات: تعتبر عملية اتخاذ القرار لب العملية الإدارية، ولأنها تؤثر إلى درجة كبيرة في قدرة المدير على توجيه المدرسة توجيهاً صحيحاً في تحقيق أهدافها. وإن اتخاذ القرار هو محور العملية الإدارية لأنها عملية متداخلة في جميع وظائف الإدارة ونشاطاتها وهي تتخذ قرارات بشأن الهيكل التنظيمي ونوعه وحجمه وأسس تقسيم الإدارات والأقسام، فاتخاذ القرار من شأنه إنجاح العمل أو إفشاله. مكفس (2016: 149).
 - وتعرف الحوراني (2013: 21) اتخاذ القرار بأنه " اختيار أفضل البدائل المتاحة بعد تحليلها ودراستها، لحل مشكلة قائمة بما يحقق الأهداف المرجوة من اختيار هذا البديل " .
 - 2- مهارة إدارة الوقت: تعرفها البنا (2013: 209) إدارة الوقت " الاستخدام الجيد والصائب للوقت المحدد والمسموح به لتحقيق غاية ما". ويرى الباحث أهمية وقيمة الوقت واستثماره في حياة سليمان ص عندما سأل عن الهدهد لم يمكث طويلاً حتى جاء بخبر يقين ويوضح الواحد (1995: 802/2) في تفسيره لقول الله تعالى [فَمَكَثْ غَيْرَ بَعِيدٍ] " يعني لم يطل الوقت حتى جاء الهدهد. وكذلك عندما تناقش سليمان ص مع جنده في نقل عرش ملكة سباً، وكان أول من أجاب طلب سليمان هو عفريت من الجن الذين سخرهم الله تعالى له [قَالَ عَفْرِيتٌ مِنَ الْجِنِّ أَنَا آتِيكَ بِهِ قَبْلَ أَنْ تَقُومَ مِنْ مَقَامِكَ ؕ وَإِنِّي عَلَيْهِ لَقَوِيٌّ أَمِينٌ] {النمل:39} أي بعد ساعة أو ساعتين ما بين بيت المقدس في فلسطين واليمن، وانتظر سليمان جواب آخر فإذا بالذي عنده علم من الكتاب [قَالَ الَّذِي عِنْدَهُ عِلْمٌ مِنَ الْكِتَابِ أَنَا آتِيكَ بِهِ قَبْلَ أَنْ يَرْتَدَّ إِلَيْكَ طَرْفُكَ ؕ فَلَمَّا رَآهُ مُسْتَقِرًّا عِنْدَهُ قَالَ هَذَا مِنْ فَضْلِ رَبِّي لِيَبْلُوَنِي أَأَشْكُرُ أَمْ أَكْفُرُ ؕ وَمَنْ شَكَرَ

فَإِنَّمَا يَشْكُرُ لِنَفْسِهِ ۖ وَمَنْ كَفَرَ فَإِنَّ رَبِّي غَنِيٌّ كَرِيمٌ { النمل:40} فلم ينتهي الذي عنده علم من الكتاب من جملته حتى كان عرش بلقيس مستقراً عند النبي سليمان ٥ ، فشكر النبي ربه سبحانه وتعالى على هذه المعجزة.

3- مهارة إدارة الاجتماعات: يرى الحسن (2016: 8) "أن التقاء جماعة متجانسة أو عدد من الأفراد ذوي تخصص واحد، أو تخصصات مختلفة، لهم مهارات وخبرات وخلفيات متعددة تربطهم مصلحة مشتركة في منشأة حكومية أو خاصة أو أهلية لهم مسؤولية وصلاحيات قانونية لمناقشة شئونها بفاعلية وإجازة خطط عملها وإصدار القرارات والتوجيهات أو التوصيات لتحقيق أهدافها، ولتطوير أدائها ورفع قدرات العاملين بها، وذلك في توقيت ومكان محددين".

4- مهارة إدارة التغيير: يقصد بإدارة التغيير بأنها " تخطيط وتوجيه الإمكانيات والعلاقات نحو المستقبل المنشود " السويديان (2014: 5). ويرى عساف وشنن (2020: 162) "أن قيادة التغيير في المؤسسة تقع على عاتق مديري المؤسسات التربوية من خلال ممارسة مهامهم كقادة تربويين يعملون على أسس علمية ومهنية وإنسانية بمتابعتهم للتغييرات المستمرة والمتسارعة من حولهم وقناعاتهم ومعرفة أهدافهم، وإقناع العاملين معه بأهمية وأهداف التغيير".

ج- مهارة إدارة الأزمات: تعرف إدارة الأزمات على أنها " إدارة خاصة متكاملة للتعامل مع الأزمات بشكل كامل وفق عملية يقوم بها أعضاء فريق إدارة الأزمة، ومن ثم تطبيق الحل الصحيح بكل ثقة وفق خطة مرسومة" سرور (2013: 43)

إجراءات الدراسة الميدانية: يتناول هذا البحث عرضاً مفصلاً لإجراءات هذه الدراسة حيث هدفت الدراسة بالدرجة الأولى إلى التعرف على درجة ممارسة مديري مدارس قطاع غزة للمهارات القيادية المستنبطة من سورة النمل، وسبل تفعيلها ، وبالتالي فإن هذا الفصل يتناول منهج الدراسة المتبع ومتغيراتها، وتحديدًا لمجتمع الدراسة والعينة المستخدمة، وبناء أداة الدراسة والتأكد من صدقها وثباتها.

أولاً: منهج الدراسة الميدانية: فقد اعتمد الباحث المنهج الوصفي التحليلي في إجراء الدراسة، كونه المنهج المناسب لهذه الدراسة، وذلك من خلال استخدام الإحصاء التحليلي المتمثل في التوصل إلى النتائج المتعلقة بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة وفقاً لمتغيرات الدراسة، حيث اعتمد على جمع المعلومات عن طريق استبانة وتحليلها بغرض الإجابة عن تساؤلاتها، وهي "طريقة في البحث تتناول أحداثاً وظواهر وممارسات موجودة متاحة للدراسة والقياس كما هي دون تدخل الباحث في مجرياتها، ويستطيع الباحث أن يتفاعل معها فيصفها ويحللها". الاغا (2008: 91). وقد تم استخدام مصدرين رئيسيين من مصادر المعلومات:

1. البيانات الرئيسية: تتمثل في أداة الدراسة (الاستبانة)، وذلك للتعرف على درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية بقطاع غزة للمهارات القيادية المستنبطة من سورة النمل من وجهة نظر المعلمين.

2. البيانات الثانوية: تتمثل في الدراسات والأدبيات السابقة، وما تحويه المجلات من دراسات وأبحاث وكتب ومراجع في مجال الدراسة.

ثانياً: مجتمع الدراسة: يتكون مجتمع الدراسة من جميع معلمي ومعلمات المدارس الثانوية الحكومية، والبالغ عددهم (2861) معلماً ومعلمة وفق إحصائيات وزارة التربية والتعليم. ويتوزع أفراد مجتمع الدراسة وعينة الدراسة الإحصائية والموزعة والمستردة حسب الجدول التالي:

جدول رقم (1) توزيع أفراد مجتمع الدراسة وعينة الدراسة الإحصائية والموزعة والمستردة حسب المديرية التعليمية

المديرية التعليمية	المجتمع	العينة الإحصائية	العينة الموزعة	العينة المستردة
شمال غزة	499	59	70	64
غرب غزة	492	58	70	66
شرق غزة	673	80	90	86
الوسطى	301	36	50	44

المديرية التعليمية	المجتمع	العينة الإحصائية	العينة الموزعة	العينة المستردة
خان يونس	369	44	60	53
شرق خان يونس	277	33	40	37
رفح	250	30	40	35
المجموع	2861	339	420	385

(مصدر بيانات مجتمع الدراسة: وزارة التربية والتعليم في قطاع غزة للعام الدراسي 2022م)

ثالثاً: عينة الدراسة:

1. **عينة الدراسة الاستطلاعية:** تم اختيار عينة استطلاعية مكونة من عدد (35) معلماً ومعلمة من معلمي ومعلمات المرحلة الثانوية في المدارس التابعة لوزارة التربية والتعليم العالي في محافظات قطاع غزة، بغرض التأكد من صلاحية أدوات البحث واستخدامها لحساب الصدق والثبات لأداة الدراسة.

2. **عينة الدراسة الفعلية:** اشتملت عينة الدراسة على (339) معلماً ومعلمة، حيث تم توزيع الاستبانة على عدد (420) معلماً ومعلمة، وتم استرداد (385) استبانة، مثلت عينة الدراسة الفعلية / الحقيقية.

رابعاً: الوصف الإحصائي لأفراد العينة وفق البيانات الأولية:

جدول رقم (2) توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الجنس

م	الجنس	العدد	النسبة المئوية %
1	ذكر	171	44.4
2	أنثى	214	55.6
	المجموع	385	%100

يتبين من الجدول رقم (2) أن نسبة أفراد عينة الدراسة من (الذكور) هي (44.4%)، ومن (الإناث) هي (55.6%).

جدول رقم (3) توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي

م	المؤهل العلمي	العدد	النسبة المئوية %
1	بكالوريوس	295	76.6
2	دراسات عليا	90	23.4
	المجموع	385	%100

• يتبين من الجدول رقم (3) أن نسبة أفراد عينة الدراسة من حملة المؤهل العلمي (بكالوريوس) هي (76.6%)، ومن حملة المؤهل العلمي (دراسات عليا) هي (23.4%).

جدول رقم (4) توزيع أفراد عينة الدراسة حسب عدد سنوات الخدمة

م	عدد سنوات الخدمة	العدد	النسبة المئوية %
1	أقل من 5 سنوات	42	10.9
2	من 5-10 سنوات	67	17.4
3	أكثر من 10 سنوات	276	71.7
	المجموع	385	%100

- يتبين من الجدول رقم (4) أن نسبة أفراد عينة الدراسة الذين عدد سنوات خدمتهم (أقل من 5 سنوات) هي (10.9%)، والذين عدد سنوات خدمتهم (من 5-10 سنوات) هي (17.4%)، والذين عدد سنوات خدمتهم (أكثر من 10 سنوات) هي (71.7%). ويعود استجابة أكثر من 10 سنوات للاستجابة على الاستبانة لقلّة التوظيف في السنوات العشر الماضية.

جدول رقم (5) توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المديرية التعليمية

م	المديرية التعليمية	العدد	النسبة المئوية %
1	شمال غزة	64	16.6
2	غرب غزة	66	17.1
3	شرق غزة	86	22.3
4	الوسطى	44	11.4
5	خان يونس	53	13.8
6	شرق خان يونس	37	9.6
7	رفح	35	9.1
	المجموع	385	100%

- يتبين من الجدول رقم (5) أن نسبة أفراد عينة الدراسة من (شمال غزة) هي (16.6%)، ومن (غرب غزة) هي (17.1%)، ومن (شرق غزة) هي (22.3%)، ومن (الوسطى) هي (11.4%)، ومن (خان يونس) هي (13.8%)، ومن (شرق خان يونس) هي (9.6%)، ومن (رفح) هي (9.1%).

خامساً: أداة الدراسة:

الاستبانة: تعد الاستبانة أكثر وسائل الحصول على البيانات من الأفراد استخداماً وانتشاراً، وتعرف الاستبانة بأنها "أداة ذات أبعاد، وبند تستخدم للحصول على معلومات أو آراء يقوم بالاستجابة لها المفحوص نفسه، وهي كتابية تحريرية" (الأغا والأستاذ 2003، ص116)، وقد تم استخدام الاستبانة لقياس "درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة للمهارات القيادية الواردة في سورة النمل من وجهة نظر المعلمين لمناسبتها لموضوع الدراسة.

خطوات بناء أداة الدراسة: تم اتباع الخطوات التالية:

1. الاطلاع على الأدب التربوي والدراسات السابقة ذات الصلة، والإفادة منها في بناء الاستبانة، وصياغة فقراتها.
2. تم تحديد عدد من المهارات القيادية الموجودة في سورة النمل، ثم عرضها على عدد (7) من الخبراء التربويين لتحكيمها، والتأكد من كل مهارة تتوافق مع الآية القرآنية.
3. تحديد المجالات الرئيسية التي شملتها الاستبانة حسب المهارات القيادية في الأدب التربوي.
4. بعد تعديلها حسب آراء الخبراء، تم عرض المهارات ضمن استبانة على (5) من المحكمين التربويين لتصنيفها كل حسب المجال المهاري، وتم تحديد كل الفقرات التي تقع في كل مجال حسب توجيهات وتعديلات المحكمين.
5. بعد تعديل ما أشار إليه المحكمون من حذف بعض الفقرات لعدم مناسبتها للمجال المطلوب.
6. تم توزيع أداة الدراسة (الاستبانة) على عينة الدراسة وجمعها، وتحليل البيانات، وعرضها في جداول، والتعقيب عليها.
- 8- تفسير النتائج ومناقشتها، وصياغة التوصيات والدراسات المقترحة.

جدول رقم (7): محاور الاستبانة وعدد فقراتها

المحور	عدد الفقرات
المهارات الذاتية	18

19	المهارات الفنية
18	المهارات الإنسانية
20	المهارات الإدارية
75	مجموع الفقرات

خامساً: 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 الفقرات ومفرداتها من ناحية ثانية، بحيث تكون مفهومه لكل من يستخدمها. تم التحقق من صدق الاستبانة من خلال التالي:

1. **الصدق من وجهة نظر المحكمين (صدق المحتوى / الصدق الظاهري):** تم عرض الاستبانة على عدد (7) من المحكمين من أصحاب الخبرة والاختصاص، ومن أجل التحقق من سلامة الصياغة اللغوية للاستبانة، ووضوح تعليمات الاستبانة، وانتماء المحاور والفقرات، ومدى صلاحية الاستبانة لقياس الأهداف المرتبطة بهذه الدراسة، وبذلك تم التحقق من صدق الاستبانة قبل وبعد من وجهة نظر المحكمين.

2. **الصدق البنائي:** تم حساب الصدق البنائي لمحاور الاستبانة، من خلال إيجاد معاملات الارتباط لمحاور الاستبانة، كما هو مبين في الجدول التالي:

جدول رقم (8): الصدق البنائي لمحاور الاستبانة

المحور	معامل الارتباط	قيمة "Sig"	الدالة
المهارات الذاتية	0.929	0.000	دالة
المهارات الفنية	0.930	0.000	دالة
المهارات الإنسانية	0.876	0.000	دالة
المهارات الإدارية	0.929	0.000	دالة

يتبين من الجدول رقم (8) أن قيم مستوى الدلالة أقل من (0.05)، أي أن جميع المحاور تتمتع بمعاملات صدق دالة إحصائية، وتفي بأغراض الدراسة.

سادساً: ثبات الاستبانة: يعني ثبات أداة الدراسة أن الأداة تعطي نفس النتائج تقريباً لو طبقت مرة أخرى على نفس المجموعة من الأفراد، أي أن النتائج لا تتغير، وتم التحقق من ثبات الاستبانة من خلال التالي:

1. **الثبات باستخدام معادلة ألفا كرونباخ:** تم التحقق من ثبات الاستبانة من خلال حساب معاملات الارتباط باستخدام

معادلة ألفا كرونباخ لمحاور الاستبانة، كما هو مبين في الجدول التالي:

جدول رقم (9): معاملات الارتباط باستخدام معادلة ألفا كرونباخ لمحاور الاستبانة

المحور	معامل الارتباط
المهارات الذاتية	0.930
المهارات الفنية	0.936
المهارات الإنسانية	0.955
المهارات الإدارية	0.963
المهارات القيادية	0.948

يتبين من الجدول رقم (9) أن معاملات الارتباط باستخدام معادلة ألفا كرونباخ لمحاور الاستبانة قريبة من الواحد الصحيح، وهي معاملات ثبات دالة إحصائية، وتفي بأغراض الدراسة.

2. الثبات بطريقة التجزئة النصفية: تم التحقق من ثبات الاستبانة من خلال حساب معاملات الارتباط بطريقة التجزئة النصفية لمحاور الاستبانة، كما هو مبين في الجدول التالي:

جدول رقم (10): معاملات الارتباط بطريقة التجزئة النصفية لمحاور الاستبانة

المحور	معامل الارتباط	
	قبل التعديل	بعد التعديل
المهارات الذاتية	0.745	0.854
المهارات الفنية	0.878	0.935
المهارات الإنسانية	0.866	0.928
المهارات الإدارية	0.870	0.931
المهارات القيادية	0.873	0.932

يتبين من الجدول رقم (10) أن معاملات الارتباط لمحاور الاستبانة قريبة من الواحد الصحيح، وهي معاملات ثبات دالة إحصائياً، وتفي بأغراض الدراسة.

أولاً: الإجابة عن السؤال الثاني: ما درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية بقطاع غزة للمهارات القيادية المستتبطة من سورة النمل من وجهة نظر المعلمين؟ قام الباحث بالإجابة عن هذا السؤال من خلال تحليل البيانات، والتركيز على أعلى فقرة وأدنى فقرة، وتفسير نتائجها ومقارنتهما بالدراسات السابقة.

المحك المعتمد في الدراسة:

وفقد تم تحديد طول فترة مقياس ليكرث الخماسي (الحدود الدنيا والعليا) المستخدم في محاور الدراسة، ثم تم حساب المدى (5-1=4)، ثم تقسيمه على عدد فترات المقياس الخمسة للحصول على طول الفقرة أي (0.8=5/4)، بعد ذلك تم إضافة هذه القيمة إلى أقل قيمة في المقياس (وهي الواحد الصحيح) ؛ وذلك لتحديد الحد الأعلى للفترة الأولى وهكذا، وجدول أدناه يوضح أطوال الفترات والوزن النسبي المقابل لكل صنف، كما يلي :

جدول رقم (11): يوضح المحك المعتمد في الدراسة

طول الخلية	الوزن النسبي المقابل له	درجة الموافقة
أكبر من 4.20 - 5	أكبر من 84% - 100%	مرتفعة جداً
أكبر من 3.40 - 4.20	أكبر من 68% - 84%	مرتفعة
أكبر من 2.60 - 3.40	أكبر من 52% - 68%	متوسطة
أكبر من 1.80 - 2.60	أكبر من 36% - 52%	منخفضة
من 1 - 1.80	من 20% - 36%	منخفضة جداً

تم الإجابة عن هذا السؤال باستخدام المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي، كما هو مبين في الجدول التالي:

جدول رقم (12): تحليل محاور المهارات القيادية

م	المحور	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الترتيب	درجة الموافقة
1	المهارات الذاتية	4.125	0.611	82.508	1	مرتفعة
2	المهارات الفنية	4.062	0.598	81.239	3	مرتفعة
3	المهارات الإنسانية	4.064	0.631	81.278	2	مرتفعة

مرتفعة	4	80.223	0.681	4.011	المهارات الإدارية	4
مرتفعة		81.032	0.585	4.052	الدرجة الكلية	

وقد تبين من الجدول رقم (12) أن: المتوسط الحسابي لدرجة ممارسة مديري المدارس الثانوية بقطاع غزة للمهارات القيادية المستنبطة من سورة النمل من وجهة نظر المعلمين تساوي (4.052) وبذلك فإن الوزن النسبي بلغ (81.032)، وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة (مرتفعة) على ممارسة مديري المدارس الثانوية بمحافظات غزة للمهارات القيادية المستنبطة من سورة النمل.

جدول رقم (13): تحليل فقرات مجال المهارات الذاتية

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الترتيب	درجة الموافقة
1	يتصف بقوة الشخصية والمرونة في تفكيره وآرائه.	4.145	0.826	82.909	8	مرتفعة
2	يترفع عن المطاعم الدنيوية.	4.262	0.814	85.247	4	مرتفعة جداً
3	يقدر أفكار الآخرين وإسهاماتهم المثمرة.	4.205	0.758	84.104	6	مرتفعة جداً
4	يخلص في عمله وقوله.	4.356	0.778	87.117	1	مرتفعة جداً
5	يدافع عن آرائه في غير تشدد.	3.997	0.900	79.948	16	مرتفعة
6	يتبنى اتجاهاً وسطياً فلا يتعصب ولا يتساهل في تعامله.	3.904	0.926	78.078	18	مرتفعة
7	يتحلى بالصبر في التعامل مع الآخرين	4.070	0.909	81.403	11	مرتفعة
8	يوازن بين الجوانب المثالية والمادية.	3.961	0.788	79.221	17	مرتفعة
9	يظهر بمظهر مناسب فلا يغالي ولا يهمل مظهره تماماً.	4.278	0.786	85.558	3	مرتفعة جداً
10	تنسجم أفعاله مع أقواله.	4.127	0.879	82.545	9	مرتفعة
11	يعدل في المعاملة مع الآخرين.	4.018	0.879	80.364	15	مرتفعة
12	يسأل عن الآخرين أثناء غيابهم ويتفقددهم.	4.023	0.888	80.468	14	مرتفعة
13	يحافظ على المواعيد مع الآخرين.	4.239	0.771	84.779	5	مرتفعة جداً
14	يتصف بالاتزان الانفعالي في التعامل مع المواقف والآخرين.	4.099	0.810	81.974	10	مرتفعة
15	يبني جسوراً من الثقة المتبادلة بين المدرسة والمجتمع المحلي	4.042	0.822	80.831	13	مرتفعة
16	يستخدم ألفاظاً طيبة مع المعلمين.	4.288	0.818	85.766	2	مرتفعة جداً
17	يتمتع بعلاقات طيبة مع الآخرين في محيط العمل	4.179	0.840	83.584	7	مرتفعة
18	يمتلك شخصية قوية تؤثر إيجابياً في الآخرين	4.062	0.845	81.247	12	مرتفعة
	المحور ككل	4.125	0.611	82.508		مرتفعة

ويتضح من الجدول رقم (13) أن:

- درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية بقطاع غزة للمهارات الذاتية المستتبطة من سورة النمل من وجهة نظر المعلمين جاء بوزن نسبي (82.508)، وهو بدرجة موافقة (مرتفعة). وأن أعلى فقرة رقم (4)، وهي (يخلص في عمله وقوله)، وقد جاءت بوزن نسبي (87.117)، وهي بدرجة موافقة (مرتفعة جداً).
- وأن أدنى فقرة رقم (6)، وهي (يتبني اتجاههاً وسطياً فلا يتعصب ولا يتساهل في تعامله)، وقد جاءت بوزن نسبي (78.078)، وهي بدرجة موافقة (مرتفعة).

• تحليل فقرات المجال الثاني: "المهارات الفنية"

تم حساب المتوسط الحسابي والوزن النسبي والانحراف المعياري ودرجة الموافقة كما هو مبين في جدول (14)

جدول رقم (14): تحليل فقرات مجال المهارات الفنية

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الترتيب	درجة الموافقة
1	يشرك المعلمين في صنع القرار	3.943	0.855	78.857	17	مرتفعة
2	يتقهم القوانين واللوائح الخاصة بعمله.	4.244	0.731	84.883	2	مرتفعة جداً
3	يعزز المسؤولية الاجتماعية والمشاركة الإيجابية	4.068	0.814	81.351	9	مرتفعة
4	يمنح الدعم والمساند للعاملين لتحقيق أهداف المؤسسة.	4.047	0.822	80.935	11	مرتفعة
5	يحفز المعلمين على تحمل المسؤولية.	4.252	0.754	85.039	1	مرتفعة جداً
6	يستخدم مهارات الصوت والحديث بشكل سليم.	4.052	0.741	81.039	10	مرتفعة
7	يناقش كافة الآراء ووجهات النظر بموضوعية مع المعلمين.	3.964	0.853	79.273	16	مرتفعة
8	يوازن بين احتياجات المعلمين الفردية والجماعية.	3.891	0.862	77.818	19	مرتفعة
9	يحرص على استثمار الوقت بتفويض الصلاحيات للمعلمين.	4.042	0.769	80.831	13	مرتفعة
10	يشجع المعلمين على تقبل وجهة نظر الآخرين	4.016	0.838	80.312	14	مرتفعة
11	يؤمن أفكار المعلمين ولا يسفهاها.	4.073	0.787	81.455	8	مرتفعة
12	يقيم أداء المعلمين وفقاً لمعايير تقويم واضحة وثابتة.	4.130	0.786	82.297	5	مرتفعة
13	يتابع تنفيذ القرارات المتخذة.	4.153	0.810	83.065	4	مرتفعة
14	يتبادل الخبرات والأفكار مع المعلمين ومع الآخرين.	4.088	0.795	81.766	7	مرتفعة
15	يعمل على توظيف التقنيات الحديثة باعتدال لخدمة العملية التعليمية.	3.914	0.842	78.286	18	مرتفعة
16	يبتعد عن إصدار أحكاماً نهائية على المعلمين.	3.984	0.832	79.688	15	مرتفعة

مرتفعة	12	80.935	0.822	4.047	يربط العلم بالعمل لتحقيق الأهداف المرجوة	17
مرتفعة	3	83.481	0.749	4.174	يتخذ القرارات حسب احتياجات مصلحة العمل	18
مرتفعة	6	81.922	0.825	4.096	يملك القدرة على تحديد المعلومات المطلوبة لاتخاذ قرار معين	19
مرتفعة		81.239	0.598	4.062	المحور ككل	

- وقد تبين من الجدول رقم (14): أن أعلى فقرة رقم (5)، وهي (يحفز المعلمين على تحمل المسؤولية)، وقد جاءت بوزن نسبي (85.039)، وهي بدرجة موافقة (مرتفعة). ويغزو الباحث ذلك لإدراك المديرين بأن التحفيز له أهمية في حياة المعلمين؛ فيؤدي لرفع مستوى الجودة والكفاءة في العمل وبالتالي زيادة في تطوير العمل وسرعة تنفيذه.
- وأن أدنى فقرة رقم (8) وهي (يوازن بين احتياجات المعلمين الفردية والجماعية)، وقد جاءت بوزن نسبي (77.818)، وهي بدرجة موافقة (مرتفعة).

جدول رقم (15): تحليل فقرات مجال المهارات الإنسانية

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الترتيب	درجة الموافقة
1	يتواصل مع الآخرين باستمرار	4.135	0.779	82.701	4	مرتفعة
2	يبث روح الجماعة بين المعلمين	4.151	0.812	83.013	2	مرتفعة
3	يحرص على نجاح العمل الجماعي	4.166	0.780	83.325	1	مرتفعة
4	يملك القدرة على الإصغاء والاستماع الجيد	4.125	0.826	82.494	6	مرتفعة
5	يختار الأعضاء الذين لديهم القدرات والمهارات اللازمة لإنجاز مهمة فريق العمل	4.130	0.796	82.597	5	مرتفعة
6	يجيد مهارة الالتقاء بخطاباته أمام الآخرين	4.036	0.841	80.727	12	مرتفعة
7	يملك القدرة على المبادرة	3.997	0.824	79.948	15	مرتفعة
8	يملك القدرة على كتابة وصياغة التقارير بشكل علمي	4.068	0.807	81.351	7	مرتفعة
9	يحرص على استخدام الاتصال المناسب لنقل الأفكار والتوجيهات	4.065	0.831	81.299	8	مرتفعة
10	يتمكن من تحديد مهام ومسؤوليات كل عضو في فريق العمل	4.143	0.717	82.857	3	مرتفعة
11	يحفز العاملين على استخدام مبادئ التواصل الفعال	4.047	0.806	80.935	11	مرتفعة
12	يوفر أجواء نفسية واجتماعية مناسبة لنجاح عملية التواصل	4.057	0.864	81.143		مرتفعة

13	يظهر روح الابتسامة والتقبل للآخرين	4.029	0.873	80.571	14	مرتفعة
14	يؤكد على الحرية الشخصية للمعلمين	3.990	0.838	79.792	16	مرتفعة
15	يوفر الدعم النفسي والمعنوي للمعلمين	3.979	0.887	79.584	17	مرتفعة
16	يستخدم مهارات التواصل اللفظي	4.036	0.816	80.727	13	مرتفعة
17	ينمي علاقات مبنية على المودة بين المتعلمين	4.055	0.851	81.091	10	مرتفعة
18	يتقبل النقد من الآخرين بصدر رحب ومتسع	3.943	0.922	78.857	18	مرتفعة
	المحور ككل	4.064	0.631	81.278		مرتفعة

ومن الجدول رقم (15) أن أعلى فقرة رقم (3)، وهي (يحرص على نجاح العمل الجماعي)، وقد جاءت بوزن نسبي (83.325)، وهي بدرجة موافقة (مرتفعة).

جدول رقم (17): تحليل فقرات مجال المهارات الإدارية

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الترتيب	درجة الموافقة
1	يشرك المعلمين في اتخاذ القرارات	3.971	0.888	79.429	17	مرتفعة
2	يخصص الوقت الكافي لمواجهة المشكلة وحلها.	3.995	0.816	79.896	13	مرتفعة
3	يتخذ القرارات المناسبة والصائبة لظروف العمل	4.016	0.854	80.312	10	مرتفعة
4	يحدد الإمكانيات المادية والبشرية اللازمة للتعامل مع الأزمات	4.010	0.835	80.208	12	مرتفعة
5	يضع خطط بديلة للحد من مخاطر الأزمات	3.914	0.910	78.286	20	مرتفعة
6	يشارك في إدارة الأزمات ومتابعتها بشكل مستمر	4.029	0.861	80.571	7	مرتفعة
7	يواجه الأزمات والمواقف الصعبة بتخطيط سليم لمواجهةها	3.974	0.898	79.481	16	مرتفعة
8	يستثمر الوقت بالشكل الأمثل	4.117	0.860	82.338	1	مرتفعة
9	يدير الاجتماعات بمهارة وشكل ممتاز	4.057	0.894	81.143	5	مرتفعة
10	يمتلك خطط استراتيجية لإجراء التغييرات اللازمة في المدرسة	3.940	0.862	78.805	18	مرتفعة
11	يعزز السلوك الإيجابي لدى المعلمين	4.026	0.841	80.519	8	مرتفعة

					لتحقيق التغيير	
مرتفعة	9	80.416	0.813	4.021	يستطيع تحديد نوع التغييرات التي تحتاجها المدرسة	12
مرتفعة	4	81.351	0.845	4.068	يستطيع إدارة النقاش في الاجتماعات بطريقة سليمة	13
مرتفعة	2	81.558	0.901	4.078	يشجع المعلمين في ابداء آرائهم أثناء الاجتماعات بحرية وصراحة	14
مرتفعة	19	78.597	0.871	3.930	يوفر المعلومات اللازمة لعملية التغيير	15
مرتفعة	14	79.740	0.858	3.987	يعقد اجتماعات دورية مع أولياء الأمور للتنسيق والتشاور	16
مرتفعة	15	79.532	0.920	3.977	يعقد اجتماعات دورية للحد من الأزمات المحتملة مع المتخصصين	17
مرتفعة	11	80.260	0.827	4.013	يستخلص الدروس والعبر من الأزمات سابقاً	18
مرتفعة	3	81.403	0.871	4.070	يضع أهداف شهرية ومحددة تنجز في مواعيد واضحة	19
مرتفعة	6	80.623	0.832	4.031	تحليل وتقييم الأعمال بهدف تحسينها وتطويرها وتوفير الوقت اللازم لإنجازها	20
مرتفعة		80.223	0.681	4.011	المحور ككل	

وقد تبين من الجدول رقم (17) أن أعلى فقرة رقم (8)، وهي (يستثمر الوقت بالشكل الأمثل)، وقد جاءت بوزن نسبي (82.338)، وهي بدرجة موافقة (مرتفعة). ويرجع الباحث ذلك في رؤية مديري المدارس أن الأعمال الإدارية لابد من إنجازها بسرعة ودقة في أفضل صورة. وإن أدنى فقرة رقم (5)، وهي (يضع خطط بديلة للحد من مخاطر الأزمات)، وقد جاءت بوزن نسبي (78.286)، وهي بدرجة موافقة (مرتفعة).

نتائج السؤال الثالث ومناقشتها: ينص السؤال على ما يلي: هل يوجد فروق بين متوسط التقديرات حول درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية بقطاع غزة للمهارات القيادية المستنبطة من سورة النمل من وجهة نظر المعلمين تعزى لمتغيرات: (الجنس، المؤهل العلمي، عدد سنوات الخدمة، المديرية التعليمية)؟ للإجابة على هذا السؤال تم صياغة الفرضية الرئيسية التالية:

لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسط التقديرات حول درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية بقطاع غزة للمهارات القيادية المستنبطة من سورة النمل من وجهة نظر المعلمين تعزى لمتغيرات: (الجنس، المؤهل العلمي، عدد سنوات الخدمة، المديرية التعليمية).

وينتفرع من الفرضية الرئيسية السابقة الفرضيات الفرعية التالية:

1. لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسط التقديرات حول درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية بقطاع غزة للمهارات القيادية المستنبطة من سورة النمل من وجهة نظر المعلمين تعزى لمتغير الجنس. تم التحقق

من صحة هذه الفرضية باستخدام اختبار T-Test، كما هو مبين في الجدول التالي:

جدول رقم (18): الفروقات بالنسبة لمتغير الجنس

المحور	الجنس	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة "T"	قيمة "Sig."	الدلالة
المهارات الذاتية	ذكر	171	4.049	0.692	2.192-	0.029	دالة
	أنثى	214	4.186	0.532			
المهارات الفنية	ذكر	171	3.998	0.636	1.876-	0.061	غير دالة
	أنثى	214	4.113	0.562			
المهارات الإنسانية	ذكر	171	4.036	0.684	0.783-	0.434	غير دالة
	أنثى	214	4.086	0.586			
المهارات الإدارية	ذكر	171	3.984	0.696	0.701-	0.484	غير دالة
	أنثى	214	4.033	0.671			
المهارات القيادية	ذكر	171	4.010	0.633	1.237-	0.217	غير دالة
	أنثى	214	4.085	0.542			

وقد تبين من الجدول رقم (18) أن:

- قيمة "Sig." المحسوبة أكبر من "0.05" في جميع المحاور، باستثناء المحور الأول، وهذا يدل على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسط التقديرات حول درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية بقطاع غزة للمهارات القيادية المستنبطة من سورة النمل من وجهة نظر المعلمين تعزى لمتغير الجنس.

1- قيمة "Sig." المحسوبة أقل من "0.05" في المحور الأول، وهذا يدل على وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسط التقديرات حول درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية بقطاع غزة للمهارات القيادية المستنبطة من سورة النمل من وجهة نظر المعلمين تعزى لمتغير الجنس، ولصالح (الإناث)، حسب المتوسط الحسابي الأعلى. ويعزو الباحث ذلك إلى أن المهارات الإنسانية والفنية والإدارية تنسجم مع التعليمات واللوائح الصادرة من وزارة التربية والتعليم، ومع معايير اختيار وانتقاء المديرين بغض النظر عن الجنس.

2- لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسط التقديرات حول درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية بقطاع غزة للمهارات القيادية المستنبطة من سورة النمل من وجهة نظر المعلمين تعزى لمتغير المؤهل العلمي. تم التحقق من صحة هذه الفرضية باستخدام اختبار T-Test، كما هو مبين في الجدول التالي:

جدول رقم (19): الفروقات بالنسبة لمتغير المؤهل العلمي

المحور	المؤهل العلمي	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة "T"	قيمة "Sig."	الدلالة
المهارات الذاتية	بكالوريوس	295	4.110	0.600	0.918-	0.359	غير دالة
	دراسات عليا	90	4.177	0.649			
المهارات الفنية	بكالوريوس	295	4.046	0.597	0.944-	0.346	غير دالة

			0.604	4.114	90	دراسات عليا	
غير دالة	0.234	1.192-	0.623	4.043	295	بكالوريوس	المهارات الإنسانية
			0.658	4.133	90	دراسات عليا	
غير دالة	0.959	0.052-	0.658	4.010	295	بكالوريوس	المهارات الإدارية
			0.758	4.014	90	دراسات عليا	
غير دالة	0.328	0.979-	0.575	4.035	295	بكالوريوس	الدرجة الكلية (المهارات القيادية)
			0.615	4.104	90	دراسات عليا	

وقد تبين من الجدول رقم (19) أن

- قيمة "Sig." المحسوبة أكبر من "0.05" في جميع المحاور، وهذا يدل على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسط التقديرات حول درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية بقطاع غزة للمهارات القيادية المستنبطة من سورة النمل من وجهة نظر المعلمين تعزى لمتغير المؤهل العلمي.
- 3. لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسط التقديرات حول درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية بقطاع غزة للمهارات القيادية المستنبطة من سورة النمل من وجهة نظر المعلمين تعزى لمتغير عدد سنوات الخدمة. تم التحقق من صحة هذه الفرضية باستخدام اختبار One-Way ANOVA، كما هو مبين في الجدول التالي:

جدول رقم (20): الفروقات بالنسبة لمتغير عدد سنوات الخدمة

المحور	عدد سنوات الخدمة	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة "F"	قيمة "sig"	الدلالة
المهارات الذاتية	أقل من 5 سنوات	42	4.201	0.515	1.361	0.258	غير دالة
	من 5-10 سنوات	67	4.022	0.620			
	أكثر من 10 سنوات	276	4.139	0.621			
المهارات الفنية	أقل من 5 سنوات	42	4.063	0.552	0.368	0.692	غير دالة
	من 5-10 سنوات	67	4.005	0.588			
	أكثر من 10 سنوات	276	4.076	0.608			
المهارات الإنسانية	أقل من 5 سنوات	42	4.063	0.497	0.313	0.731	غير دالة
	من 5-10 سنوات	67	4.009	0.624			

			0.652	4.077	276	أكثر من 10 سنوات	
غير دالة	0.953	0.048	0.625	4.025	42	أقل من 5 سنوات	المهارات الإدارية
			0.653	3.989	67	من 5-10 سنوات	
			0.698	4.014	276	أكثر من 10 سنوات	
غير دالة	0.757	0.297	0.477	4.069	42	أقل من 5 سنوات	المهارات القيادية
			0.565	4.003	67	من 5-10 سنوات	
			0.605	4.061	276	أكثر من 10 سنوات	

وقد تبين من الجدول رقم (20) أن:

- قيمة "Sig." المحسوبة أكبر من "0.05" في جميع المحاور، وهذا يدل على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسط التقديرات حول درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية بقطاع غزة للمهارات القيادية المستنبطة من سورة النمل من وجهة نظر المعلمين تعزى لمتغير عدد سنوات الخدمة. ويفسر الباحث أن معظم المعلمين والمعلمات يشعرون أن المديرين حريصين على عدم التمييز بين المعلمين على أساس سنوات الخدمة.
- 4- لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسط التقديرات حول درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية بقطاع غزة للمهارات القيادية المستنبطة من سورة النمل من وجهة نظر المعلمين تعزى لمتغير المديرية التعليمية. تم التحقق من صحة هذه الفرضية باستخدام اختبار One-Way ANOVA، كما هو مبين في الجدول التالي:

جدول رقم (21): الفروقات بالنسبة لمتغير المديرية التعليمية

المحور	المديرية التعليمية	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة F "	قيمة sig "	الدلالة
المهارات الذاتية	شمال غزة	64	4.141	0.567	6.797	0.000	دالة
	غرب غزة	66	4.150	0.592			
	شرق غزة	86	4.221	0.490			
	الوسطى	44	3.746	0.697			
	خان يونس	53	4.349	0.603			
	شرق خان يونس	37	3.823	0.651			
	رفح	35	4.273	0.569			
	شمال غزة	64	4.030	0.503			

دالة	0.001	4.055	0.518	4.070	66	غرب غزة	المهارات الفنية
			0.494	4.168	86	شرق غزة	
			0.682	3.803	44	الوسطى	
			0.643	4.255	53	خان يونس	
			0.769	3.821	37	شرق خان يونس	
			0.598	4.132	35	رفح	
دالة	0.000	4.622	0.527	4.107	64	شمال غزة	المهارات الإنسانية
			0.512	4.138	66	غرب غزة	
			0.509	4.120	86	شرق غزة	
			0.791	3.801	44	الوسطى	
			0.689	4.253	53	خان يونس	
			0.746	3.710	37	شرق خان يونس	
			0.651	4.127	35	رفح	
دالة	0.001	3.985	0.612	3.995	64	شمال غزة	المهارات الإدارية
			0.581	4.101	66	غرب غزة	
			0.680	4.062	86	شرق غزة	
			0.775	3.698	44	الوسطى	
			0.700	4.225	53	خان يونس	
			0.741	3.738	37	شرق خان يونس	
			0.592	4.107	35	رفح	
دالة	0.000	5.511	0.483	4.060	64	شمال غزة	المهارات القيادية
			0.479	4.104	66	غرب غزة	
			0.506	4.122	86	شرق غزة	
			0.713	3.741	44	الوسطى	
			0.638	4.256	53	خان يونس	
			0.680	3.761	37	شرق خان يونس	
			0.536	4.153	35	رفح	

وقد تبين من الجدول رقم (21) أن:

- قيمة "Sig." المحسوبة أقل من "0.05" في جميع المحاور، وهذا يدل على وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسط التقديرات حول درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية بقطاع غزة للمهارات القيادية المستنبطة من سورة النمل من وجهة نظر المعلمين تعزى لمتغير المديرية التعليمية، ولصالح (خانيونس)، حسب المتوسط الحسابي الأعلى.
- للإجابة على السؤال الرابع الذي ينص على ما يلي: "ما سبل تفعيل دور ممارسة مديري المدارس الثانوية بمحافظات قطاع غزة للمهارات القيادية المستنبطة من سورة النمل لدى مديري مدارس قطاع غزة؟"

قام الباحث بإعداد السؤال المفتوح التالي "من وجهة نظرك، كيفية تنمية المهارات القيادية المستنبطة من سورة النمل لدى مديري المدارس الثانوية في قطاع غزة؟ وطبقه على عينة الدراسة، ثم تم جمع إجابات أفراد عينة الدراسة (معلمي ومعلمات المرحلة الثانوية) حيث قام (275) معلماً ومعلمة بالإجابة عن السؤال المفتوح أي ما قام الباحث بإعداد السؤال المفتوح التالي "من وجهة نظرك، كيفية تنمية المهارات القيادية المستنبطة من سورة النمل لدى مديري المدارس الثانوية في قطاع غزة؟ وطبقه على عينة الدراسة، ثم تم جمع إجابات أفراد عينة نسبته (71.42%) من الاستبانات المستردة (385) كما قام الباحث بحصر السبل المقترحة من وجهة نظر عينة الدراسة كما هو مبين في الجدول التالي:

جدول رقم (23): إجابات السؤال المفتوح لتنمية المهارات القيادية المستنبطة من سورة النمل لدى مديري المدارس الثانوية في قطاع غزة

الرقم	الاستجابة	التكرار	النسبة المئوية
1	العمل بروح الفريق الواحد والتشاور في اتخاذ القرارات.	140	50.90%
2	عمل دورات تدريبية لتنمية المهارات القيادية لدى المديرين والمعلمين.	132	48%
3	المعاملة الحسنة بين المدير والمعلمين وكسر الحاجز النفسي بينهم.	102	37.09%
4	السيطرة على أعصابه، وضبط انفعالاته في وقت الأزمات بهدوء ورباطة جأش.	86	31.27%
5	متابعة الأعمال وتفويض الصلاحيات للمعلمين ليعودهم على تحمل المسؤوليات.	75	27.27%

تم اختيار أعلى فقرات في الإجابة على السؤال المفتوح، ويفسر الباحث من خلال جدول رقم (23) حصول فقرة العمل بروح الفريق الواحد والتشاور في اتخاذ القرارات على عدد التكرار 140 بنسبة 50.90% وهي نسبة عالية جداً وذلك لأهمية العمل بروح الفريق الواحد وهذا تعتبر استراتيجية ومنظومة قيمة مهمة لتعزيز المهارات القيادية لدى مدراء المدارس لعدة أسباب كالآتي:

1- توفير بيئة عالية من التحفيز ومناخ مناسب للعمل يؤدي إلى تقليل شعور العاملين بالوحدة ويزيد من احساسهم بالهوية المشتركة.

2- إشعار العاملين بالفخر والاعتزاز بأدائهم الجماعي ويقلل من حالات الإهمال والكسل.

3- تشجيع المبادرات وتقديم الاقتراحات مما يؤدي إلى تحفيز القدرات والمواهب الذاتية لدى العاملين.

4- توقع المشكلات قبل وقوعها وتقديم الحلول المناسبة لذلك.

التوصيات: في ضوء ما أسفرت عنه نتائج الدراسة يقدم الباحث بعض من التوصيات التي تسهم في تطوير المهارات القيادية لدى مدراء المدارس الثانوية وهي كالتالي:

أولاً: توصيات خاصة بوزارة التربية والتعليم العالي

1- تبني التصور المقترح في الدراسة الميدانية والاستفادة من نتائجها.

2- التأكيد على المهارات القيادية لدى مدراء المدارس الثانوية وتعزيزها واستغلالها في خلق قيادات إدارية فعالة.

3- استمرار عقد الدورات التدريبية وورش العمل لمدراء المدارس الثانوية بشكل دوري للحفاظ على درجة ممارستهم للمهارات القيادية، والعمل على زيادة وعي مدراء المدارس الثانوية للمهارات القيادية وتطويرها لديهم.

ثانياً: توصيات خاصة بالمديرين

- 1- المشاركة في الدورات التدريبية التي تعقدها الوزارة وتنمية قدراتهم القيادية.
 - 2- اعتماد استراتيجية العمل الجماعي وإشراك المعلمين في اتخاذ القرارات.
 - 3- عقد لقاءات تربوية بين مديري المدارس لتبادل الخبرات في مجال المهارات القيادية.
- مقترحات دراسية مستقبلية:** بناءً على توصيات الدراسة فإن الباحث يقترح إجراء بحوث دراسية مستقبلية
- 1- دور المؤسسات التعليمية في تعزيز المهارات القيادية المستنبطة من القصص القرآني.
 - 2- إجراء دراسات ميدانية للمهارات القيادية في القصص القرآني وتأثيرها على الأداء الوظيفي في المؤسسات التعليمية.

أولاً: المصادر

- القرآن الكريم تنزيل العزيز الحكيم.
- الترمذي، محمد (2016): *سنن الترمذي وهو الجامع الكبير*، تحقيق ودراسة مركز البحوث وتقنية المعلومات، دار التأصيل، القاهرة.
- الزحيلي، وهبة (2003): *التفسير المنير في العقيدة والشريعة والمنهج*، م (10)، ص 276، دار الفكر، دمشق، سوريا.
- الشعراوي، محمد (1991): *تفسير الشعراوي*، إدارة الكتب والمكتبات، مطابع أخبار اليوم، القاهرة.
- الصابوني، محمد علي (1997): *صفوة التفاسير*، ط1، دار الصابوني للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة.
- الطبري، محمد (2000): *جامع البيان في تأويل القرآن*، المحقق أحمد محمد شاكر، مؤسسة الرسالة، ط4.
- النابلسي، محمد (2016): *تفسير النابلسي*، ط1، مؤسسة الفرسان للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- الواحدي، علي (1995): *الوجيز في تفسير الكتاب العزيز*، م (2)، تحقيق صفوان عدنان داوودي، دار القلم للطباعة والنشر والتوزيع، دمشق.

ثانياً: المراجع

- البنا، هالة (2013): *الإدارة المدرسية المعاصرة*، دار صفا للنشر والتوزيع، ط1، عمان.
- الحريزي، رافدة (2012): *إعداد القيادات الإدارية لمدارس المستقبل في ضوء الجودة الشاملة*، دار الفكر ناشرون وموزعون، عمان، الأردن.
- سرور، محمد (2013): *إدارة الأزمات من المشكلات الاقتصادية والمالية والإدارية*، دار البداية ناشرون وموزعون، عمان.
- السعدي، عبد الرحمن (2002): *تيسير الكريم الرحمن في تفسير كلام المنان*، تحقيق عبد الرحمن بن معلا اللويحق، دار السلام للنشر والتوزيع، المملكة العربية السعودية.
- السويدي، طارق (2014): *منهجية التغيير في المنظمات*، شركة الإبداع الخليجي للتدريب، الكويت.
- عساف، محمود وشنن، سامي (2020): *تطوير أداء قيادات التعليم منظور العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي والتنمية المستدامة*، ط1، مكتبة سمير منصور للطباعة والنشر والتوزيع، غزة.
- العمرو، إبراهيم (2013): *الإدارة والإدارة التربوية*، ط1، دار البداية ناشرون وموزعون، عمان.
- الغامدي، عبد الواحد (2014): *القيادة التربوية*، دار الكفاح للنشر، الرياض.
- وزارة التربية والتعليم (2014): *تعليمات وصف وتصنيف الوظائف للمدارس*، عمان، الأردن.

ثالثاً: الرسائل الجامعية

- أبو جزر، إبراهيم (2019): *المهارات القيادية وعلاقتها بأداء العاملين لدى الجمعيات المتخصصة بذوي الإعاقات بالمحافظات الجنوبية الفلسطينية*، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الأقصى، عمادة الدراسات العليا، كلية الإدارة والتمويل، غزة.
- الأسطل، محمود (2012): *القيادة في ضوء الآيات القرآنية دراسة موضوعية*، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.
- الأغا، رائد (2008): *المهارات القيادية لدى المسؤولين في شركة الاتصالات الخلوية الفلسطينية (جوال) بين الواقع والمنظور المعياري*، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة.
- الجفيرات، بثينة (2020): *درجة ممارسة الإدارة بالأهداف وعلاقتها بالكفايات الفنية لدى مديري المدارس الثانوية في محافظة مادبا من وجهة نظر المعلمين*، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم التربوية، جامعة الشرق الأوسط، الأردن.
- الحجار، وفاء (2015): *المهارات الاجتماعية وعلاقتها بالضغط النفسية لدى المرأة القيادية بمحافظة غزة*، رسالة ماجستير، كلية التربية قسم الصحة النفسية والمجتمعية، الجامعة الإسلامية، غزة.
- الحصري، آمال (2019): *تنمية المهارات الإدارية والتخطيطية التربويين في وزارة التربية والتعليم بالجمهورية اليمنية*، رسالة دكتوراه في علوم التربية، جامعة تونس، تونس.
- الحوراني، نوال (2013): *مقارنة كيفية اتخاذ القرار بين المدراء والمديرين دراسة حالة على برنامج التربية والتعليم بوكالة الغوث - غزة*، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة.
- عقري، زكية (2015): *مبدأ التنظيم في القرآن الكريم*، رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة الحج خضر، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية والعلوم الإسلامية.
- مكفس، عبد المالك (2016): *تقييم أداء مديري الثانويات في الجزائر في ضوء كل من المهام المحددة في النصوص القانونية ومهارات القائد الإداري الفعال*، رسالة دكتوراه في علوم التربية، جامعة باتنة (1)، الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية.
- ورش آغا، محمد (2018): *دور المهارات القيادية في تطوير البناء التنظيمي لوزارة التربية والتعليم في محافظات غزة*، رسالة ماجستير غير منشورة، برنامج الدراسات العليا المشترك أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا وجامعة الأقصى، غزة.
- رابعاً: *المجلات العربية والدوريات*
- أبو جحجوح، يحي (2015): *المضامين النفسية من حوار سليمان* مع الهدد وتطبيقاتها في الإرشاد المدرسي، *مجلة البحوث التربوية والنفسية*، جامعة بغداد، ع (47)، ص (235-261).
- أبو جريبان، محمد (2017): *علاقة الدولة الخارجية في ضوء قصة سليمان* مع ملكة سبأ، *المجلة الأردنية في الدراسات الإسلامية*، م (13)، ع (4)، ص (331-351).
- بني ارشيد، عبد الله (2012): *السمات القيادية المستنبطة من قصة سليمان* مع ملكة سبأ وتطبيقاتها التربوية، جامعة الأزهر، *مجلة كلية التربية*، م (1)، ع (148)، (2012)، ص (728-757).
- الزهراني، أنور والألفي، أشرف (2019): *المهارات القيادية لدى مديري منطقة الباحة من وجهة نظر المعلمين*، جامعة أسيوط، *مجلة كلية التربية*، م (34)، ع (9)، ص (58-87).
- شلدان، فايز (2017): *درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة للمهارات القيادية الواردة في قصة ذي القرنين وسبل تفعيلها*، *مجلة رابطة التربويين العرب*، ع (92)، ص (261-302).

- العتيبي، منيرة (2019): درجة ممارسة المهارات القيادية لدى قائدات المدارس الثانوية الحكومية بمدينة الرياض، جامعة الأزهر، *مجلة كلية التربية*، م (1)، ع (181)، ص (100-139).
- قاسمية، إيمان (2021): استراتيجيات الخطاب في خطابات صدام حسين نموذجاً، *مجلة العلامة*، م (6)، ع (3)، ص (49-74).
- القاعود، مجدلين علوي، مها (2020): واقع ممارسة القائدات للمهارات القيادية في رياض الأطفال بالمدينة المنورة، *مجلة دراسات العلوم التربوية*، الجامعة الأردنية، عمادة البحث العلمي، م (47)، ع (3)، ص (203-221).
- المطيري، سلمان والسرطان، خالد (2020): درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية في دولة الكويت للمهارات القيادية من وجهة نظر المعلمين، *المجلة التربوية الأردنية، الجمعية الأردنية للعلوم التربوية*، م (5)، ع (3)، ص (1-23).
- ثانياً: قائمة المراجع المرومنة:

- The Holy Quran .
- Al-Tirmidhi, Muhammad (2016): *Sunan Al-Tirmidhi(in Arabic)*, which is the Great Mosque, investigation and study by the Center for Research and Information Technology, Dar Al-Taseel, Cairo.
- Al-Zuhaili, Wahba (2003): *The Enlightening Interpretation of Creed, Sharia and Methodology(in Arabic)* , Vol. (10), p. 276, Dar Al-Fikr, Damascus, Syria.
- Al-Shaarawy, Muhammad (1991): *Al-Shaarawy's interpretation(in Arabic)*, Books and Libraries Administration , Akhbar Al-Youm Press, Cairo.
-
- Al-Sabouni, Muhammad Ali (1997): *Safwat Al-Tafseer* (in Arabic), 1st Edition, Dar Al-Sabouni for Printing, Publishing and Distribution, Cairo.
- Al-Tabari, Muhammad (2000): *Collective statement on the interpretation of the Qur'an* (in Arabic), investigator Ahmed Muhammad Shaker, Al-Risala Foundation, 4th edition.
- Al-Nabulsi, Muhammad (2016): *Al-Nabulsi's interpretation* (in Arabic), 1st edition, Al-Fursan Foundation for Publishing and Distribution, Amman, Jordan.
- Al-Wahidi, Ali (1995): *Al-Wajeez in the interpretation of the dear book* (in Arabic), vol. (2), investigated by Safwan Adnan Dawoodi, Dar Al-Qalam for printing, publishing and distribution, Damascus.

Second: References

- Al-Banna, Hala (2013): *Contemporary School Administration* (in Arabic), Dar Safa for Publishing and Distribution, 1st Edition, Amman.
- Hariri, Rafida (2012): *Preparing administrative leaders for future schools in the light of comprehensive quality* (in Arabic), Dar Al-Fikr Publishers and Distributors, Amman, Jordan.
- Sorour, Muhammad (2013): *Crisis Management from Economic* (in Arabic), Financial and Administrative Problems, Dar Al Bidaya Publishers and Distributors, Amman.
- Al-Saadi, Abd al-Rahman (2002): *Facilitating the Karim al-Rahman in the interpretation of the words of al-Manan* (in Arabic), investigated by Abd al-Rahman bin Mualla al-Luwayhaq, Dar al-Salam for publication and distribution, Saudi Arabia.
- Al-Suwaidan, Tariq (2014): *The methodology of change in organizations* (in Arabic), Gulf Creativity Training Company, Kuwait.
- Assaf, Mahmoud and Shanan, Sami (2020): *Developing the performance of education leaders* (in Arabic), the perspective of the relationship between strategic planning and sustainable development, 1st Edition, Samir Mansour Library for Printing, Publishing and Distribution, Gaza.
- Al-Amr, Ibrahim (2013): *Administration and Educational Administration* (in Arabic), 1st Edition, Dar Al-Bidaya Publishers and Distributors, Amman.
- Al-Ghamdi, Abdul Wahid (2014): *Educational Leadership* (in Arabic), Al-Kifah Publishing House, Riyadh.

- Ministry of Education (2014): *Instructions for Describing and Classifying Jobs for School* (in Arabic), s, Amman, Jordan.

Third: University theses

- Abu Jazar, Ibrahim (2019): *Leadership skills and their relationship to the performance of workers in associations specialized in people with disabilities in the southern Palestinian governorates* (in Arabic), unpublished master's thesis, AlAqsa University, Deanship of Graduate Studies, College of Administration and Finance, Gaza.

- Al-Astal, Mahmoud (2012): *Leadership in the light of the Quranic verses* (in Arabic), "an objective study", an unpublished master's thesis, the Islamic University, Gaza, Palestine.

- Al-Agha, Raed (2008): *Leadership skills of officials in the Palestinian Cellular Communications Company (Jawwal) between reality and the normative perspective* (in Arabic), an unpublished master's thesis, the Islamic University, Gaza.

- Al-Jufairat, Buthaina (2020): *The degree of practice of management by objectives and its relationship to the technical competencies of secondary school principals in Madaba Governorate from the point of view of teachers* (in Arabic), an unpublished master's thesis, Faculty of Educational Sciences, Middle East University, Jordan.

- Al-Hajjar, Wafaa (2015): *Social skills and their relationship to psychological stress among women leaders in the governorates of Gaza*, Master's thesis (in Arabic), College of Education, Department of Mental and Community Health, Islamic University, Gaza.

- Al-Hadrami, Amal (2019): *Developing educational administrative and planning skills in the Ministry of Education in the Republic of Yemen* (in Arabic), PhD thesis in Education Sciences, University of Tunis, Tunisia.

- Al-Hourani, Nawal (2013): *Comparison of decision-making between male and female managers, "a case study on the education program at the UNRWA-Gaza"* (in Arabic), unpublished master's thesis, Faculty of Commerce, Islamic University, Gaza.

- Al-Saifi, Walid (2016): *Leadership Styles and Their Relationship to Organizational Change Management "A Field Study on the Communications Sector in the Gaza Strip"* (in Arabic), Master Thesis, Faculty of Economics and Administrative Sciences, Al-Azhar University, Palestine, Gaza.

- Akri, Zakia (2015): *The Principle of Organization in the Holy Qur'an, an unpublished doctoral dissertation* (in Arabic), Hajj Khader University, College of Humanities, Social Sciences and Islamic Sciences.

- Mekvis, Abdelmalek (2016): *Evaluating the performance of secondary school principals in Algeria in the light of each of the tasks specified in the legal texts and the skills of an effective administrative leader* (in Arabic), PhD thesis in Education Sciences, University of Batna (1), People's Democratic Republic of Algeria.

- Warsh Agha, Muhammad (2018): *The Role of Leadership Skills in Developing the Organizational Structure of the Ministry of Education in the Governorates of Gaza* (in Arabic), Unpublished Master's Thesis, Joint Graduate Studies Program, Academy of Management and Politics for Postgraduate Studies and Al-Aqsa University, Gaza.

Fourth: Arabic magazines and periodicals

- Abu Jahjouh, Yahya (2015): The psychological implications of Suleiman's dialogue with the Hoopoes and their applications in school counseling (in Arabic), *Journal of Educational and Psychological Research*, University of Baghdad, p. (47), pp. (235-261).

- Abu Jariban, Muhammad (2017): The State's Foreign Relationship in Light of the Story of Solomon ؑ with the Queen of Sheba (in Arabic), *The Jordanian Journal of Islamic Studies*, Vol. (13), p. (4), pp. (331-351).

- Bani Irsheed, Abdullah (2012): The leadership traits derived from the story of Solomon ؑ with the Queen of Sheba and its educational applications, Al-Azhar University, *Journal of the College of Education*, Vol. (1), p. (148), (2012), p. (728-757) .

- Al-Zahrani, Anwar and Al-Alfi, Ashraf (2019): Leadership Skills of Al-Baha Region Directors from the Teachers' Perspective(in Arabic), Assiut University, *Journal of the College of Education*, Vol. (34), p. (9), pp. (58-87).
- Shaldan, Fayez (2017): The degree of practice of secondary school principals in the governorates of Gaza for the leadership skills mentioned in the story of Dhul-Qarnayn and ways to activate them(in Arabic), *Journal of the Association of Arab Educators*, p. (92), pp. (261-302).
- Al-Otaibi, Mounira (2019): The degree of practicing leadership skills among female leaders of government secondary schools in Riyadh (in Arabic), Al-Azhar University, *Journal of the College of Education*, Vol. (1), p. (181), p. (100-139).
- Qasimia, Iman (2021): Discourse Strategies in Saddam Hussein's Speeches as a Model(in Arabic), *Al-Allama Magazine*, Vol. (6), p. (3), p. (49-74).
- Al-Qaoud, Magdalen Alawi, Maha (2020): The reality of female leaders' practice of leadership skills in kindergartens in Madinah(in Arabic), *Journal of Educational Sciences Studies*, University of Jordan, Deanship of Scientific Research, vol. (47), p. (3), pp. (203-221) .
- Al-Mutairi, Salman and Al-Sarhan, Khaled (2020): The Degree of Principals of Secondary Schools in the State of Kuwait Practicing Leadership Skills from the Perspective of Teachers(in Arabic), *The Jordanian Educational Journal*, The Jordanian Association for Educational Sciences, Vol. (5), p. (3), pp. (1-23).