

درجة ممارسة المهارات القيادية لدى مديري المدارس الابتدائية في ظل الإصلاحات الجديدة من وجهة نظر الأساتذة

لخضر بن ساهل²

sociobl@hotmail.com

محمد بشير^{1,*}

bibachir719@gmail.com

^{2,1}جامعة باتنة 1 الحاج لخضر (الجزائر)

The degree of leadership skills of primary school principals under the new reforms from the point of view of professors

Mohamed Bachir^{1,*}

bibachir719@hotmail.com

lakhdar Ben sahel 2

sociobl@hotmail.com

^{1,2} Batna1 Elhadj Lakhthar univ (algeria)

تاريخ الاستلام: 2019/05/27؛ تاريخ القبول: 2019/10/28؛ تاريخ النشر: 2022/02/28

Abstract. The study aims at identifying the degree of practicing leadership skills by the Algerian primary school principals in the light of the new reforms. Hence, achieving the aforementioned aim, a questionnaire is conducted and administered, after confirming the indications of its validity and stability, to (80) teachers of the seventh administrative district of Biskra. The study reveals that the degree of practicing leadership skills by primary school principals is high, and there are no statistically significant differences at the level of ($\alpha = 0.05$). Primary school principals are attributable to personal variables (gender, seniority, scientific level).

Keywords: leadership skills, primary school principals, teachers.

ملخص. هدفت الدراسة إلى التعرف على درجة ممارسة المهارات القيادية من طرف مديري المدارس الابتدائية الجزائرية في ظل الإصلاحات الجديدة، ولتحقيق هذه الدراسة تم بناء استبانة، وبعد التأكد من دلالات صدقها وثباتها، طبقت على (80) أستاذا وأستاذة، وقد توصلت الدراسة إلى أن درجة ممارسة المهارات القيادية من طرف مديري المدارس الابتدائية في المقاطعة الإدارية السابعة بولاية بسكرة كانت بدرجة مرتفعة، كما أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) في تقدير أفراد عينة الدراسة للمهارات القيادية لدى مديري المدارس الابتدائية تعزى للمتغيرات الشخصية (الجنس، الأقدمية، المستوى العلمي).
الكلمات المفتاحية: المهارات القيادية، مديري المدارس الابتدائية، الأساتذة.

* corresponding author

1. مقدمة

يعتبر موضوع القيادة الإدارية ومكانة القائد الإداري من المواضيع الهامة في الفكر الإداري، نظرا للأدوار التي يقوم القائد في هذه المنظمات، وعلاقته بالعاملين فيها، إذ تعتمد القيادة الإدارية على درجة التفاعل بين القائد وغيره من الأفراد والجماعات بما يتمتع به من مهارات قيادية، ولما لتلك المهارات من آثار إيجابية على الفرد والجماعة، وخاصة في ظل التحديات والتغيرات المتسارعة والانفجار العلمي، والتطور التكنولوجي الحاصل.

ولاشك أن التغييرات والتطورات العلمية والتقنية التي طالت مجالات الحياة مست المدرسة أيضا، نظرا للرسالة التربوية التي تقدمها، حيث يشير الحر (2001) إلى أن "مستقبل التربية ذو طبيعة شفافة لأن التحديات التي تواجهها ذات طبيعة متحركة ومتغيرة، وأن الضغوط الخارجية متشابكة ومعقدة لذلك فإن التوقع الذي يمكن وضعه يجب أن يأخذ في الاعتبار ملامح المستقبل العام لحياتنا وطبيعة التحديات التي نواجهها"، نتيجة لذلك احتلت مسألة التطوير التربوي والإصلاح المدرسي مركز الصدارة في فكر التربويين وضمن أولوياتهم، ولقد أنصب اهتمام هؤلاء على أحداث التطوير والإصلاح للواقع التعليمي في كافة جوانبه، إلا أن الاهتمام الأكبر انصب على إعداد المدير الكفاء، الذي أصبح دوره في ظل الاتجاهات الحديثة ليس مجرد أداء العمل وفق القانون والروتين اليومي، والمحافظة على حالة الاستقرار والهدوء بالمدرسة، والالتزام بالجدول المدرسي لسير الحصص التعليمية ومتابعة حضور الطلبة، بل العمل على تحسين العملية التربوية بكل جوانبها، ويتوقف نجاحه في هذا المجال على ما يمتلكه من مهارات وكفايات قيادية تعينه على تحقيق الأهداف الخاصة بالمدرسة والعاملين بها. (الجرائدة والعلوي، 2018، ص 256).

والمدرسة الجزائرية على غرار المدارس العالمية تسعى دوما إلى مواكبة الإصلاحات، وتجسد ذلك في عدة محطات إصلاحية أهمها القانون التوجيهي للتربية 08-04 المؤرخ في 23 جانفي 2008 والذي انبثقت منه عدة إصلاحات كان آخرها المنشور الإطار للدخول المدرسي للسنة الدراسية الجارية (2018/2019) والذي يهدف إلى إصلاح المنظومة التربوية في جميع العمليات التعليمية، بما فيها الجانب الإداري، من خلال التوجه نحو الحكامة والاحترافية في أدوار المديرين.

وتأتي هذه الدراسة الحالية للتركيز على المهارات القيادية الأكثر ممارسة من طرف مديري المدارس الابتدائية والمتمثلة في المهارات الذاتية، الفنية، الإنسانية، والتنظيمية، ومعرفة الفروقات الفردية في تقدير الأساتذة للمهارات القيادية تبعا للمتغيرات الشخصية المتمثلة في (الجنس، سنوات الأقدمية، المستوى العلمي).

أولا: الإطار التمهيدي للدراسة:

1. مشكلة الدراسة:

مع دخول الألفية الثالثة، وما تميزت به من تطورات متسارعة، وتحولات جذرية مست جميع المنظمات بمختلف أنواعها وفي مختلف إداراتها ومستوياتها، بما يسمح لها المحافظة على بقائها، واستمرار نموها وتطورها في ظل المنافسة الشديدة، فأصبح لزاما عليها تبني مناهج ومداخل حديثة في ثقافة المنظمة، وأنظمتها وطرق إدارتها من طرف قادة قادرين على تحقيق أهداف للمنظمة، وأهداف جماعات العمل. فالقيادة الإدارية هي عملية تفاعلية تحدث بين القائد الإداري وجماعة العمل سعيا إلى تحقيق الأهداف المشتركة، وذلك باستخدام أساليب وممارسات مبنية على الإقناع والطرق التحفيزية، لا عن طريق الإكراه الذي تفرضه السلطة وقوة المنصب، واتخاذ القرارات الفوقية وإصدار ما شاء من الأوامر والتعليمات، ولهذا يتطلب من الأشخاص الذين يتولونها العديد من المهارات التي تمكنهم من إدارة المؤسسات وتحقيق أهدافها، ورفع إنتاجية الأداء، وتحقيق أهداف العاملين وضمان نوعية عمل مستمرة وبفعالية إدارية تنظيمية دائمة

(الشهري، 2015، ص 5)، وبالتالي فإن نجاح أي منظمة أو فشلها يتوقف على الدور الذي يقوم به القائد من خلال تلك المهارات والممارسات التي يتبناها في عمله داخل المنظمة.

والمدرسة الجزائرية التي تقدم رسالة تربوية وتعليمية تهدف إلى تنشئة متعلمين جادين في تحصيلهم العلمي، قادرين على مسايرة التطور التكنولوجي، لذا يسعى القائمون عليها إلى مواكبة الإصلاحات وتحديث وتجديد عملياتها، والتركيز على تحسين القيادة البيداغوجية والإدارية في قطاع التربية الوطنية، وتوفير الوسائل البشرية والمادية الكافية، وعلى مبدأ ضرورة تحقيق النتائج، قصد بلوغ غايات النظام التربوي والتحكم فيها، وبلوغ الاحترافية في الأداء، وهذا ما أشار إليه القانون التوجيهي للتربية الوطنية 08 – 04 المؤرخ في 23 جانفي 2008، وكذا المنشور الإطار رقم 1053 المؤرخ في 24 جوان 2018. ولقد حاولت عديد الدراسات ك(دراسة العايب ونوري 2008، عزت جودت عطوى 2014، الجرايدة والعلوي 2018) تحديد صفات ومهارات القائد المناسب لتولي قيادة المدرسة وتسيير أنشطتها، وما يحتاجه من أساليب تمكنه التقرب من العاملين وفهم حاجاتهم واتجاهاتهم، وطموحاتهم، ومقدرته على حسن التعامل معهم والتأثير فيهم، وتغيير سلوكهم ودفهم نحو الأفضل بتبني وممارسة مجموعة من المهارات، وبناء على ما سبق يمكن صياغة سؤال الانطلاق التالي:

-ما درجة ممارسة المهارات القيادية لدى مديري المدارس الابتدائية بالمقاطعة الإدارية السابعة بولاية بسكرة من وجهة نظر الأساتذة؟

2. فرضيات الدراسة: في ضوء سؤال الدراسة جاءت الفرضيات على النحو التالي:

-ترتفع درجة ممارسة مديري المدارس الابتدائية للمهارات القيادية عن متوسطها الفرضي لاستجابات الفرد على استبيان قياس ذلك المعتمد في هذه الدراسة.

-لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0,05$) بين الأساتذة في تقدير المهارات القيادية لدى مديري المدارس الابتدائية تعزى لمتغير الجنس.

-لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0,05$) بين الأساتذة في تقدير المهارات القيادية لدى مديري المدارس الابتدائية تعزى لمتغير الأقدمية.

-لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0,05$) بين الأساتذة في تقدير المهارات القيادية لدى مديري المدارس الابتدائية تعزى لمتغير المستوى العلمي.

3. أهداف الدراسة:

-الكشف عن درجة ممارسة مديري المدارس الابتدائية للمهارات القيادية بأبعادها المعتمدة في هذه الدراسة والمتمثلة في (المهارات الذاتية، الفنية، الإنسانية، والتنظيمية).

-التعرف على أهم المهارات القيادية الواجب ممارستها والتحلي بها من طرف المديرين في ظل الواقع الذي نعيشه، ومستجدات الإدارة التربوية.

-الكشف عن الفروقات الفردية في تقدير الأساتذة للمهارات القيادية لدى مديري المدارس الابتدائية، والتي تعزى إلى المتغيرات الشخصية (الجنس، سنوات الأقدمية، المستوى العلمي).

-تقديم مقترحات لتحسين المهارات القيادية لدى مديري المدارس الابتدائية، وانتقاء الأنسب من المتقدمين لتولي هذا المنصب المهم.

4. أهمية الدراسة: تتجلى أهمية الدراسة الحالية من الدور المهم الذي يؤديه مدير المدرسة الابتدائية في تعامله مع الأساتذة الذين يعملون تحت إدارته، حيث أن غياب المهارات القيادية وعدم معرفتها يؤدي إلى عرقلة عمل المدرسة، وظهور مشكلات

تنظيمية متعددة كانهدام الدافعية وضعف الأداء لدى الأساتذة، وبالتالي ضعف التحصيل الدراسي للمتعلمين ونتائجهم، كما أن موضوع القيادة الإدارية من أهم موضوعات الفكر الإداري، ودراستها من خلال معرفة المهارات القيادية التي ينبغي أن تتوافر في كل مقبل على مسؤولية الإدارة، وتأثيره في الآخرين بعيدا عن أنماط القيادة، فالمهارة أبلغ وأدق من نوع النمط المنتهج من طرف القائد. كما أن تغيير سلوك الأفراد العاملين، وتوجيههم نحو العمل على تحقيق أهداف المنظمة وانخراطهم طواعية رغبة في تحسين أداءهم، وهذا يكون بتبني مجموعة من المهارات كسلوك يومي يرمي إلى إحداث هذا التغيير، كما تلعب المتغيرات الشخصية للفرد العامل محددًا أساسيا في تقدير المهارات القيادية الممارسة من طرف القائد الإداري.

5. حدود الدراسة:

- الحدود البشرية: تمثلت في عينة من أساتذة التعليم الابتدائي في المقاطعة الإدارية السابعة لدائرة طولقة.
 - الحدود الزمنية: أجريت الدراسة خلال الثلاثي الثاني من العام الدراسي للسنة الدراسية: 2018/2019.
 - الحدود المكانية: أجريت الدراسة بالمقاطعة الإدارية السابعة لدائرة طولقة، ولاية بسكرة، الجزائر.
6. تحديد مصطلحات الدراسة:

- المهارة: يقصد بالمهارة إجرائيا قيام مدير المدرسة الابتدائية بأنشطة مختلفة بعقلانية مجندا بذلك جميع موارده لتحقيق أهداف المدرسة بأقل جهد ووقت.

- المهارات الذاتية: يقصد بها إجرائيا الصفات والسمات الكامنة لدى مدير الابتدائية المتمثلة في النواحي العقلية والانفعالية والخلقية والنفسية المكونة لشخصيته، وتقاس بالدرجة التي يتحصل عليها المفحوص على الاستبيان، والذي تتراوح درجاته ما بين (10، 50) درجة.

- المهارات الإنسانية: ويقصد بالمهارات الإنسانية إجرائيا النشاط الذي يقوم به مدير المدرسة الابتدائية من أجل تنسيق الجهود الجماعية للفريق التربوي، وحسن التعامل معهم والانصات إليهم ورفع الروح المعنوية لديهم، وتقاس بالدرجة التي يتحصل عليها المفحوص على الاستبيان، والذي تتراوح درجاته ما بين (10، 50) درجة.

- المهارات الفنية: ويقصد بها إجرائيا المعرفة المتخصصة في مجال العمل، وعلى الفهم والأداء المميز، له دراية فنية في مجال انجاز الأعمال المختلفة في المدرسة، وتقاس بالدرجة التي يتحصل عليها المفحوص على الاستبيان، والذي تتراوح درجاته ما بين (11، 55) درجة.

- المهارات التنظيمية: يقصد بها إجرائيا القدرة على عدالة توزيع العمل داخل التنظيم، ووضع مقاييس للأداء وتحقيق التنسيق بين الأنشطة الإدارية و البيداغوجية والتربوية، وإعداد وتطوير الكفاءات البشرية، وتبسيط الأساليب والإجراءات، ويقاس بالدرجة التي يتحصل عليها في الاستبيان، والذي تتراوح درجاته ما بين (10، 50) درجة.

- مديري المدارس الابتدائية: هم الأشخاص المخولون قانونا من طرف الدولة على الإشراف المباشر على المدرسة إداريا، تربويا، وبيداغوجيا، فهو القائد الإداري الذي يؤثر في أتباعه من خلال قيامه بسلوك يومي مستثمرا مهارته بالتعامل معهم ودفعهم لإنجاز الأعمال الموكلة إليهم برغبة وأداء عال بما يحقق الأهداف المحددة.

- أساتذة التعليم الابتدائي: هم أحد أطراف العملية التعليمية التعلمية، الذين يمتلكون مؤهلات علمية ومعارف تربوية قادرين على إدارة صفوفهم مستخدمين أساليب تعليمية فعالة من أجل إفادة متعلمهم، كما يسعون إلى تنمية معارفهم ومهاراتهم لمواكبة التطورات والتغيرات.

7. الدراسات السابقة: هناك العديد من الدراسات التي تطرقت إلى موضوع المهارات القيادية ومنها:

- دراسة محمد(2005) وهدفت إلى التعرف على المهارات القيادية لدى مديري أقسام المديرية العامة للتربية في محافظة ديالى من وجهة نظر الموظفين العاملين معهم، اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي، في حين كانت عينة الدراسة ممثلة بـ (80 موظفاً من أصل (260) موظفاً وموظفة، اعتمدت على الاستبيان أداة لجمع المعلومات، وتوصلت الدراسة إلى أن مستوى المهارات القيادية لمديري أقسام المديرية العامة للتربية في ديالى بمستوى (مقبول)، وكانت المهارة التنظيمية لمديري الأقسام كانت أفضل المهارات بمستوى(جيد)، في حين أن المهارات الذاتية، والإنسانية والفنية لمديري أقسام تربية ديالى بحاجة ماسة إلى تطوير.

- دراسة الساعدي(2007) وهدفت إلى تحديد العلاقة بين المهارات القيادية ومستوى الأداء الوظيفي للمديرين في الإدارات العليا، الوسطى والتنفيذية بالشركات الليبية العاملة في قطاع الصناعة بمدينة بنغازي، حيث اختيرت عينة الدراسة بالطريقة العشوائية الطبقية. استخدم الاستبيان أداة لجمع المعلومات، وتوصل إلى أن المهارات الفنية الأكثر ممارسة في الإدارات العليا والوسطى والتنفيذية، وهذا يشير إلى أن المهارات الفنية هي المهارات السائدة في الإدارات العليا والوسطى والتنفيذية، ثم تأتي بعدها المهارات الفكرية والإنسانية.

-دراسة الأغا(2008)، وهدفت إلى التعرف على المهارات القيادية المتوفرة والمعمارية لدى المسؤولين في شركة الاتصالات الخلوية الفلسطينية (جوال) من وجهة نظرهم. في محافظات غزة وقد تمت الدراسة المسحية للمجتمع عن طريق الحصر الشامل للمسؤولين، واستخدم المنهج الوصفي التحليلي. ومن أهم النتائج التي توصل إليها إن كل محاور المهارات القيادية مهمة جداً لدى المسؤولين وبدرجة متوسطة، وأكثر المحاور القيادية أهمية محور المهارات الفكرية وهو أدناها في درجة التوفر لدى المسؤولين، وأكثر المحاور القيادية توفراً هو محور المهارات الفنية وأدناها أهمية هو محور المهارات القيادية الإنسانية، كما توصلت إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) بين متوسطات آراء المسؤولين للمهارات القيادية لديهم من حيث درجتي أهميتها وتوفرها تعزى لمتغيرات(الجنس، سنوات الخبرة، المستوى العلمي).

- دراسة السبيعي (2009) وهدفت إلى تحديد درجة أهمية الأدوار القيادية لمديري التربية والتعليم في ضوء متطلبات إدارة التغيير، ودرجة إمكانية ممارستها من وجهة نظر أفراد مجتمع الدراسة، والكشف عن دلالة الفروق فيما يتعلق بأهمية الأدوار القيادية، وفقاً لمتغيرات الدراسة التالية: (نوع الإدارة، الوظيفة، المؤهل العلمي، الخبرة في مجال الإدارة، الدورات التدريبية في مجال إدارة التغيير)، استخدم المنهج الوصفي التحليلي، وتكون مجتمع الدراسة من جميع مديري التربية والتعليم ومساعدتهم في إدارات التربية والتعليم للبنين بالملكة العربية السعودية، واستخدمت الاستبانة لجمع المعلومات، ومن أهم النتائج المتوصل إليها أن الأدوار القيادية لمديري التربية والتعليم في ضوء متطلبات إدارة التغيير مهمة بدرجة كبيرة جداً من وجهة نظر أفراد مجتمع الدراسة.

- دراسة الشهري (2015) وهدفت إلى التعرف على درجة توافر المهارات القيادية لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية بجامعة الطائف من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس والتعرف على أثر التخصص والجنس والخبرة والجنسية في تقدير مستوى المهارات القيادية لدى رؤساء الأقسام بجامعة الطائف، اتبعت المنهج الوصفي المسحي، وكان الاستبيان أداة لجمع البيانات، حيث تكونت العينة من أعضاء هيئة التدريس تم اختيارهم بطريقة عشوائية بسيطة، وكانت النتائج المتوصل إليها: أن درجة ممارسة رؤساء الأقسام للمهارات القيادية من وجهة نظر أفراد العينة عالية لجميع المؤشرات، كما كانت المهارات الإنسانية في الترتيب الأول يليها المهارات الإدارية فالمهارات الفنية ثم المهارات الفكرية، وأنه لا توجد فروق دالة إحصائية بين متوسطات درجات أفراد العينة حول درجة ممارسة رؤساء الأقسام الأكاديمية للمهارات القيادية حسب الجنس وسنوات الأقدمية، في حين جاءت دالة إحصائية للمهارات الفكرية والدرجة الكلية وكانت النتائج لصالح سنوات الأقدمية الأكبر.

- دراسة القيسي ومحمود(2015) وهدفت الدراسة إلى معرفة المهارات القيادية في وزارة التخطيط العراقية وأهمها، ومعرفة العلاقة والتأثير بين المهارات القيادية والتخطيط الاستراتيجي، حيث اشتمل مجتمع الدراسة على مجموعة المناصب في الوزارة، واستخدم الاستبيان لجمع المعلومات، وتوصلت الدراسة إلى أن متغير المهارات القيادية قد حصل على متوسط حسابي أعلى من المتوسط الفرضي، كما كان بعد المهارات الفنية هو أكثر المهارات توافراً لدى أفراد عينة الدراسة تلتها المهارات الإنسانية، فالفكرية، وحلت المهارات الذاتية أخيرة.

- دراسة الجريدة والعلوي(2018) وهدفت إلى التعرف على درجة ممارسة مديري المدارس للمهارات الناعمة في صور بسلطنة عمان، وكان الاستبيان أداة لجمع المعلومات، ومن أبرز النتائج المتوصل إليها أن درجة ممارسة المديرين للمهارات الناعمة كانت عالية، ووجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0,05$) في درجة ممارسة المديرين للمهارات الناعمة تعزى لمتغيري النوع الاجتماعي، والمسعى الوظيفي، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0,05$) في درجة ممارسة المديرين للمهارات الناعمة تعزى لمتغيري لمؤهل العلمي، سنوات الخبرة.

ومن خلال عرض بعض الدراسات السابقة في مجال المهارات القيادية يمكن الإشارة إلى أن:

- بعض الدراسات هدفت إلى قياس درجة ممارسة المهارات القيادية في المنظمات الخدمائية، كالتعليم الجامعي والعام بمستوياته، الإدارات الوزارية، خدمات الجوال .

- من الدراسات ما أشارت إلى المهارات الناعمة كتصنيف جديد ومعاصر للمهارات القيادية كدراسة الجريدة والعلوي(2018) ، وسميت بمهارات النجاح.

- من الدراسات ما ربطت المهارات القيادية بمتغيرات أخرى كالأداء، والتخطيط الاستراتيجي .

- اتفقت اغلب الدراسات السابقة على الاستبيان كأداة رئيسية في جمع البيانات وتحليلها.

- توصلت بعض الدراسات إلى أهمية المهارات الإنسانية، وضرورة الرفع من درجة ممارستها لدى القادة.

- أن الدراسات التي تعرضت لدراسة الفروق في تقدير درجة ممارسة المهارات القيادية، اتفقت أغلبها على المتغيرات الشخصية المتمثلة في(الجنس، المستوى العلمي، وسنوات الأقدمية)، والمعتمدة في الدراسة الحالية.

ثانياً: الإطار النظري

1. مفهوم المهارات القيادية: تعتبر المهارات القيادية من أهم المقومات الأساسية لممارسة مهنة معينة حيث أنها تمثل قدرة الشخص على استخدام معارفه استخداماً فعالاً لتحقيق الأهداف، وتعرف المهارة (Skill) بأنها " القدرة على القيام بعمل من الأعمال بشكل يتسم بالدقة والسهولة والسيطرة فيما يبذل الفرد من جهد ووقت" (كنعان، 2007، ص305)، وتعني الوصول بالعمل إلى درجة من الدقة والتي تسير الإجراءات في أقل وقت وبأقل جهد ممكن، ويلاحظ من هذا التعريف أن للمهارة ثلاثة عناصر وهي الفهم، السرعة، الدقة، ويقصد بالمهارة في هذا العنصر مجموعة المقومات والخصائص الذاتية لشخصية القائد، وتتعدد وجهات النظر حول المهارات القيادية اللازم توافرها في القائد فقد ذكر كاتز (Katz) أربعة مهارات يجب توفرها في القائد في جميع المستويات وهي المهارات الفنية، المهارات الإنسانية والمهارات الإدراكية والمهارات الاجتماعية (العتيبي، 2003، ص49). وتكمن أهمية المهارات في تحسين مستوى الأداء، ورفع معدلات الإنتاجية من خلال قيادة توازن بين أهداف المنظمة وأهداف العاملين وتعمل على رفع مستوى رضاهم، وتضمن استمرار وجوده فعالية إدارية وتنظيمية.

2. أبعاد المهارات القيادية:

1.2 المهارات الفنية: تعني القدرة على التعامل مع الأشياء وقدرة الأداء والانجاز الجيد أولاً بأول عن سير العمل، وأن ينهي القائد قدرات مسؤوليه إلى أقصى حد ممكن، كما أن المهارات الفنية تمكن القائد من طبيعة الأعمال التي يؤديها مسؤوليه

عارفا لمراحلها وعلاقتها ومتطلباتها، ويكون بإمكانه استعمال المعلومات وتحليلها ومدركا وعارفا للطرق والوسائل المتاحة والكفيلة بإنجاز العمل، فالمهارة الفنية هي معرفة متخصصة لفرع من فروع العلم والقدرة على الأداء الجيد في حدود التخصص، فالقائد الذي يجيد في مجال تخصصه يكون قدوة للجماعة ويكون مرجعا لهم وبذلك ينال ثقتهم واحترامهم والمهارة الفنية للقائد تخص الأمور التالية:

- الإيمان بالهدف وإيصاله للجماعة ولن يكتمل الإيمان بالهدف لدى الجماعة إلا بتوضيح ذلك الهدف، ونقله إلى جميع مستويات العاملين ليبيّنوا أهدافه وليتخذوه قدوة وهدفا أمامهم.
- القدرة على الفهم العميق والشامل للأمور وهي المعيار الذي يميز قائدا عن قائد آخر.
- الالتزام بالمسؤولية وحسن التصرف و من أهم صفات القائد أنه مختلف ومتميز عن أقرانه وأفراد مهنته في مثله العليا وفي معاييرها، وحدود طاقاته فالقائد رجل لا يتهرب من المسؤولية بل يسعى إلى تقلدها وتحمل تبعاتها ولا يهاب اقتحامها مهما كلفه ذلك من التضحية.
- تطوير المنظمة ونفاذ البصيرة، إن تطوير المنظمة ودفعها إلى الأمام يتطلب من القائد أن يتطلع بفكرة دائما إلى المستقبل، وأن يرى ما لا يراه الآخرون. (أبوسن، 1996، ص122).

2.2. المهارات الإنسانية: هي قدرة القائد على التعامل مع المرؤوسين والجماعات، وقدرته على معرفة أحوالهم ودوافعهم واحتياجاتهم النفسية والاجتماعية، وقدرته على رفع الروح المعنوية لديهم، ومعرفة اتجاهاتهم وتعديلها بما يتفق مع احتياجات المنظمة، ولذلك على القائد أن تكون علاقته بمرؤوسيه علاقة طيبة يسودها روح التآلف والتعاون، كما توصلت دراسة وهذا ما توصلت إليه دراسة داير (DYER2002) والتي أكدت على أن يكون القائد ملماً بمفهوم العلاقات الإنسانية كسلوك داخل العمل، باحثا عن كل جديد في العلاقات الإنسانية ليبقى مواكبا لعمليات التجديد والتطوير، (الطهراوي، 2015، ص59). ومن السمات التي ترتبط بالمهارة الإنسانية، استقامة وتكامل شخصيته وأمانته وإخلاصه وهي سمات توفر فيه الانسجام والالتزان في سلوكه وينعكس إيجابا نحو الجماعة، فمعرفة القائد بأبعاد السلوك الإنساني يمكنه من فهم نفسه أولا، ومن ثم معرفة وفهم مرؤوسيه ثانيا وهذا يساعده على إشباع حاجات التابعيين وتحقيق الأهداف المشتركة (العديلي، 1995، ص326)، إن العلاقات الإنسانية تعتبر جزء رئيسيا من عمل المدير القائد، وعليه فالمهارة الإنسانية شرط أساسي لتحقيق فاعلية القائد وانجاز أهداف المنظمة لذلك يجب توافرها في جميع المستويات الإدارية، كما صنف كنعان (2007)، المهارات القيادية بعد قيامه بعدد من الدراسات شملت عينة كبيرة من مديري الأعمال الناجحين وهي:

- المهارة الذاتية: وتشتمل على السمات الجسمية، القدرات العقلية، المبادأة، الابتكار، ضبط النفس.
- المهارة الفنية: وتشتمل على القدرة على تحمل المسؤولية، الفهم العميق والشامل للأمور، الحزم، الإيمان بالهدف وإمكانية تحقيقه.
- المهارة الإنسانية: وتشتمل على الاستقامة، الأمانة، الإخلاص، القدرة على التعامل مع الأفراد.
- المهارة الذهنية: وتشتمل على نوعين من المهارات:
- المهارة السياسية: وتعني قدرة القائد على النظر للتنظيم الذي يقوده كجزء من المجتمع الكبير الذي يعيش فيه ومهارته في تبصر الصالح العام.

- المهارة التنظيمية: تعني قدرة القائد على فهم عملة وممارسة نشاطه بما يتلاءم وتحقيق أهداف التنظيم، وما يكفل تحقيق متطلبات رؤوسيه وإشباع حاجاتهم، وتنقسم إلى مجموعة من المهارات الفرعية والتي أوردها الأغا (2008) والمتمثلة في: مهارة اتخاذ القرار، إدارة الوقت، إدارة الاجتماعات واللجان، إدارة التغيير.

ومن التصنيفات الحديثة للمهارات القيادية في سوق العمل عامة، ولدى القادة الإداريين خاصة، إلى صنفين أساسيين هما المهارات الصلبة، والمهارات الناعمة(اللينية)، فالمهارات الناعمة يعرفها (Rao): بأنها "القدرات المطلوبة في مكان العمل لتحقيق النجاح المهني، وهي الطريقة المثالية لتقديم نفسك للآخرين، وهذه المهارات ذات صلة كبيرة بشخصية الإنسان وسلوكه وتصرفاته في المواقف التي يمر بها" (Rao, 2012)، ومن المهارات الناعمة التي أوردها الملاح (2017)، مهارة التواصل، مهارات التنظيم والتخطيط، العمل ضمن فريق، التأقلم والمرونة، التفكير الناقد، إدارة الأزمات، الاحتراف، ومهارات التفاوض، أما المهارات الصلبة هي تلك المهارات المتعلقة بالمهارات التقنية والفنية الأساسية، وتشمل القدرات المعرفية المحددة والمطلوبة في مجال العمل.

ثالثا: الجانب الميداني للدراسة:

1. المنهج: من أجل تحقيق هدف الدراسة تم اعتماد المنهج الوصفي التحليلي.

2. عينة الدراسة:

1.2. طريقة الاختيار: تكونت عينة الدراسة من (80) أستاذا وأستاذة في التعليم الابتدائي من المقاطعة الإدارية السابعة بولاية بسكرة من أصل مجتمع مكون من (420) أستاذا وأستاذة في ذات المقاطعة، وهو ما يمثل نسبة (19.04%)، وهي نسبة ممثلة، حيث تم اختيارها بطريقة عشوائية بسيطة.

2.2. خصائص العينة:

1.2.2. من حيث الجنس:

الجدول رقم(01) يوضح توزيع أفراد العينة حسب الجنس

الجنس	ذكور	إناث	المجموع
التكرار	18	62	80
النسب المئوية	%22.50	%77.50	%100

يتضح من الجدول أن عنصر الإناث هو الغالب بنسبة %77.50، وكانت نسبة الذكور الأقل بنسبة %22,50.

2.2.2. من حيث المستوى التعليمي:

الجدول رقم (02) يوضح توزيع افراد العينة حسب المستوى التعليمي.

المستوى العلمي	ثانوي	بكالوريا	جامعي	دراسات عليا	المجموع
التكرار	08	12	58	02	80
النسبة المئوية	%10	%15	%72,5	%02,5	%100

عرف التوظيف في التعليم الابتدائي في الجزائر منذ الاستقلال مجموعة من التغيرات في شروط التوظيف حسب المؤهل العلمي، وهذا ما أدى تعدد المستويات العلمية، حسب الجدول أعلاه، حيث كان الحاصلون على المستوى الجامعي أعلى نسبة (%72,5)، وأقل نسبة كان الحاصلون على الدراسات العليا بنسبة (%2,5).

3.2.2. من حيث الأقدمية:

الجدول رقم (02) يوضح توزيع افراد العينة حسب الأقدمية.

الأقدمية	أقل من 3 سنوات	من 5-10 سنوات	أكثر من 10 سنوات	المجموع
التكرار	08	24	48	80
النسبة المئوية	%10	%30	%60	%100

تم تقسيم عينة الدراسة على أساس هذا التقسيم وفقاً للاعتبارات التالية:

- الفئة التي تنتمي إلى المجال الأول (أقل من ثلاث سنوات) وهم الأساتذة حداثي العهد بالمهنة، وذلك بناء على المادة 84 من القانون الأساسي للوظيفة العمومية 03/06 المؤرخ في 15/07/2006 والتي تلزم المتريص بقضاء فترة التريص مدتها سنة، وبالإضافة إلى ما سبق فإن ترقية الأستاذ المرسم إلى الدرجة الأولى يكون بعد مرور سنتين ونصف على الأقل من تاريخ التوظيف، وعليه تم تحديد المجال الأول.

- الفئة التي تنتمي إلى المجال الثاني (من 5 إلى 10 سنوات) وهم الأساتذة الذين يتمتعون بأقدمية وخبرة متوسطة مقارنة بالفئة الأولى، والذين لهم الحق الترقية إلى رتبة (أستاذ رئيسي في التعليم الابتدائي)، أو الترقية في المناصب النوعية (مدير مدرسة ابتدائية)، ذلك حسب المرسوم التنفيذي رقم 315-08.

- الفئة التي تنتمي إلى المجال الثالث (أكثر من 10 سنوات) وهم الأساتذة الذين يتمتعون بأقدمية وخبرة كبيرة مقارنة بالفئتين السابقتين، والذين لهم الحق الترقية إلى رتبة (أستاذ مكون في التعليم الابتدائي)، أو الترقية في المناصب النوعية (مفتش التعليم الابتدائي للمواد)، ذلك حسب المرسوم التنفيذي رقم 315-08. ويتضح من الجدول رقم (3) أن أفراد عينة الدراسة الذين تبلغ عدد سنوات الأقدمية لديهم عشر سنوات فأكثر يمثلون أعلى نسبة في عينة الدراسة حيث تبلغ نسبتهم (60%)، في حين أن أقل نسبة في من تبلغ سنوات خبرتهم أقل من خمس سنوات حيث تبلغ نسبتهم (10%).

3. أداة الدراسة:

1.3. وصف أداة الدراسة: تم الاعتماد في جمع البيانات حول الموضوع المراد دراسته على بناء استبيان، وتم تقسيم الأداة إلى جزأين، حيث خصص الجزء الأول للحصول على البيانات الشخصية لأساتذة التعليم الابتدائي التابعين لمدارس المقاطعة الإدارية السابعة ولاية بسكرة، أما الجزء الثاني فتمثل في استبيان معد من طرف الباحث بعد الاطلاع على العديد من الدراسات السابقة والتراث النظري بغية الكشف عن المهارات القيادية لدى مديري المدارس الابتدائية، ومنها: تصنيف نواف كنعان للمهارات القيادية (2007)، واستبيان الأغا للمهارات القيادية (2008)، وتكون الاستبيان من (41) عبارة تقيس المهارات القيادية بأبعادها المعتمدة في الدراسة والمتمثلة في (المهارات الذاتية، المهارات الإنسانية، المهارات الفنية، المهارات التنظيمية)، حيث يحتوي كل بعد مجموعة من البنود والجدول التالي يوضح ذلك.

الجدول رقم(04): يوضح توزيع بنود استبيان المهارات القيادية.

البنود التي تقيسها	عدد البنود	
34-33-29-25-18-17-13-9-2-1	10	المهارات الذاتية
37-36-35-30-26-20-19-14-10-4-3	11	المهارات الفنية
39-38-31-27-22-21-15-11-6-5	10	المهارات الإنسانية
41-40-32-28-24-23-16-12-8-7	10	المهارات التنظيمية

وفيما يخص طريقة تصحيح الاستبيان فقد تم اعتماد طريقة التدرج التجميعي لليكارتر (Likert)، حيث يتكون هذا السلم من خمسة إجابات محتملة تتراوح بين: بدرجة مرتفعة جداً وبدرجة منخفضة جداً، والجدول رقم(05) يوضح:

الجدول (05): يبين البدائل والأوزان للمهارات القيادية

الاستجابة	مرتفعة جداً	مرتفعة	متوسطة	منخفضة	منخفضة جداً
الدرجة	5	4	3	2	1

2.3. حساب صدق وثبات الاستبيان

1.2.3. الثبات: للتحقق من ثبات الاستبيان فقد تم تطبيقه على (30) أستاذا وأستاذة، وتم حساب ثبات هذا الاستبيان بطريقة بمعامل ألفا كرونباخ، حيث قدر بـ (0,952) وهي قيمة تدل على أن هذا الاستبيان ثابت:

الجدول (06): يوضح ثبات مقياس المهارات القيادية عن طريق ألفا كرونباخ

عدد العبارات	معامل ألفا كرونباخ	المحاور
10	0.865	المهارات الذاتية
11	0.893	المهارات الفنية
10	0.917	المهارات الإنسانية
10	0.872	المهارات التنظيمية
41	0.952	الدرجة الكلية

2.2.3. الاتساق الداخلي:

الجدول رقم (07): يوضح مصفوفة ارتباطات الدرجات الكلية بين محاور أبعاد المهارات القيادية مع درجته الكلية

معامل الارتباط	المحور	معامل الارتباط	المحور
0.808**	المهارات الإنسانية	0.797**	المهارات الذاتية
0.879**	المهارات التنظيمية	0.890**	المهارات الفنية

** الارتباط دال عند مستوى الدلالة ألفا (0.01)

تم حساب الارتباطات بين درجة كل محور بالدرجة الكلية للمقياس بمعامل الارتباط بيرسون حيث جاءت الارتباطات كلها دالة إحصائيا عند مستوى (0.01)، وبالتالي صدق الاتساق الداخلي للاستبيان.

4. الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة: تم استخدام في هذه الدراسة الأساليب الإحصائية التي يوفرها برنامج الحزم الإحصائي SPSS وذلك لحساب الشروط السيكومترية للأداة، وتحليل بيانات الدراسة وتمثلت في اختبارات (T-Test)، اختبار تحليل التباين الأحاد (ANOVA)، معامل ألفا كرونباخ لقياس ثبات أداة الدراسة، معامل الارتباط بيرسون لمعرفة صدق الاتساق الداخلي للاستبيان، المتوسط الحسابي والانحراف المعياري.

رابعاً: عرض نتائج الدراسة ومناقشتها:

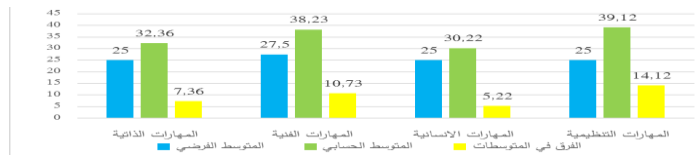
1. عرض نتائج الفرضية الأولى ومناقشتها: والتي تنص ترتفع درجة ممارسة مديري المدارس الابتدائية للمهارات القيادية عن متوسطها الفرضي لاستجابات الفرد على استبيان قياس ذلك المعتمد في هذه الدراسة

جدول رقم (08): يوضح نتائج تحليل آراء الأساتذة حول ممارسة المديرين للمهارات القيادية

الترتيب	الانحراف المعياري	الفرق بين المتوسطات	المتوسط الحسابي	المتوسط الفرضي	حجم العينة	المحاور
3	5,817	07,36	32,36	25	80	المهارات الذاتية
2	6,872	10,73	38,23	27,5	80	المهارات الفنية
4	9,802	05,22	30,22	25	80	المهارات الإنسانية
1	8,224	14,12	39,12	25	80	المهارات التنظيمية
	29,039	37,43	139,93	102,5	80	الدرجة الكلية

من خلال الجدول أعلاه وبالنظر إلى المتوسطات الحسابية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على محاور استبيان المهارات القيادية لدى مديري المدارس الابتدائية والمتوسطات النظرية لهذه المحاور، نلاحظ أن المتوسط الحسابي الكلي للاستبيان بلغ (139,93) وهو متوسط مرتفع مقارنة بالمتوسط الفرضي المحسوب والمقدر بـ (102.5)، وهذا ما يدل على ارتفاع درجة ممارسة

مديري المدارس الابتدائية للمهارات القيادية، وبالتالي تحقق الفرضية الأولى، والتي تنص "ترتفع درجة ممارسة مديري المدارس الابتدائية للمهارات القيادية عن متوسطها الفرضي لاستجابات الفرد على استبيان قياس ذلك المعتمد في هذه الدراسة"، كما أن المتوسطات الحسابية لمحاو الاستبيان جاءت مرتفعة أيضاً، حيث بلغ متوسط الحسابي لمحور المهارات الذاتية (32,36)، وبالنسبة لمحور المهارات الفنية بلغ (38,23)، بالنسبة لمحور المهارات الإنسانية بلغ (30,22)، وبالنسبة لمحور المهارات التنظيمية بلغ (39,12)، وهي متوسطات مرتفعة مقارنة بالمتوسطات الفرضية المقدره، والتي بلغت على الترتيب (25، 25، 27.5، 25)، وهذا ما يدل على ارتفاع درجة ممارسة المديرين لأبعاد المهارات القيادية وبدرجات متفاوتة بين كل مهارة وأخرى، وكان هذا التفاوت بناء على الفروقات بين المتوسطات الحسابية والمتوسطات النظرية، حيث كانت المهارات التنظيمية أكثر المهارات ممارسة حيث بلغ متوسط الفروق (14,12)، في حين كانت أقل المهارات ممارسة هي المهارات الإنسانية حيث بلغ متوسط الفروق (5,22)، وتم ترتيب درجة ممارسة المهارات وفق الترتيب التنازلي التالي: المهارات التنظيمية بمتوسط فروق بلغ (14,12)، المهارات الفنية بمتوسط فروق بلغ (10,73)، المهارات الذاتية بمتوسط فروق بلغ (7,36)، وأخيراً المهارات الإنسانية بمتوسط فروق بلغ (05,22)، والشكل رقم(01) يوضح ذلك.



الشكل رقم (01): يوضح درجة ممارسة المهارات القيادية لدى مديري المدارس الابتدائية من وجهة نظر عينة الدراسة، وترتيب أبعادها بناء على الفرق بين المتوسطات

وتتفق نتائج الدراسة الحالية مع دراسة الشهري (2015) والتي توصلت إلى أن المهارات القيادية لدى رؤساء الأقسام بجامعة الطائف متوفرة بدرجة عالية، إلا أن الدراسة الحالية لم تتفق معها في ترتيب أكثر المهارات ممارسة، حيث كانت المهارات الإنسانية هي الأكثر ممارسة تلتها المهارات التنظيمية، فالمهارات الفنية، كما اتفقت أيضاً مع دراسة السبيعي (2009) والتي توصلت إلى أن الأدوار القيادية لمديري التربية والتعليم في ضوء متطلبات إدارة التغيير مهمة بدرجة كبيرة جداً، واتفقت أيضاً مع دراسة قيسي ومحمود (2015)، والتي توصلت إلى أن درجة ممارسة المهارات القيادية مرتفعة، حيث حصلت على متوسطات حسابية أعلى من المتوسطات الفرضية، كما كان بعد المهارات الفنية هو أكثر المهارات توافراً لدى أفراد عينة الدراسة تلتها المهارات الإنسانية، والفكرية، وحلت المهارات الذاتية أخيراً، واتفقت أيضاً مع دراسة الجرايدة والعلوي (2018) والتي توصلت إلى أن درجة ممارسة مديري المدارس للمهارات الناعمة كانت بدرجة عالية، في حين لم تتفق مع دراستي كل من الساعدي (2007)، الأغا (2008) والتي توصلتا إلى أن المهارات القيادية للمديرين في الإدارات العليا، الوسطى والتنفيذية بالشركات اللببية العاملة في قطاع الصناعة بمدينة بنغازي والمهارات القيادية لدى المسؤولين في شركة الاتصالات الخلوية الفلسطينية (جوال) على الترتيب متوافرة لكنها بدرجة متوسطة، وفي المقابل كانت المهارات التنظيمية الأكثر توافراً وأدائها المهارات الإنسانية وهو ما يتفق مع الدراسة الحالية، في حين دراسة محمد (2005) توصلت إلى أن درجة ممارسة المهارات القيادية لدى مديري أقسام المديرية العامة للتربية في محافظة ديالى كانت مقبولة، وكانت أكثر المهارات ممارسة هي المهارات التنظيمية التي كانت جيدة ومازالت دون مستوى الطموح على حد تفسيره، وأن المهارات الإنسانية بحاجة ماسة إلى تطوير واستهداف حقيقي وبعتماد صبغ وأساليب متنوعة للنهوض بها إلى مستوى أفضل وهو ما تذهب إليه الدراسة الحالية، إذ تعبر المهارات الإنسانية أكثر المهارات أهمية وأصعبها اكتساباً وممارسة، وهذا ما توصلت إليه دراسة داير (2002, DYER) والتي أكدت على أن يكون القائد ملماً بمفهوم العلاقات الإنسانية كسلوك يتبناه داخل العمل، مهتماً بالبحث عن كل ما هو جديد في العلاقات الإنسانية ليبقى على اتصال مع عمليات التجديد والتطوير، وفي نفس الاتجاه أشار (Rao, 2012): بأن من أهم

القدرات المطلوبة لتحقيق النجاح في العمل هي تلك المهارات التي تتعلق بشخصية الفرد العامل وسلوكه وتصرفاته في المواقف التي يمر بها، وفي تعامله مع الآخرين، وبالتالي وجب على القادة الاتصاف بها من أجل النجاح في القيادة والتسيير، وتحقيق الأفضل لمنظمتهم، كما أن الجرايدة والعلوي (2018) أن المهارات الناعمة التي ينتهجها القادة في التعامل مع الآخرين في العمل على المدى الطويل تعتمد على المهارات الشخصية بشكل كبير لبناء فرق العمل والتشجيع على الابتكار والتدريب.

2. عرض نتائج الفرضية الثانية ومناقشتها: التي تنص لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) بين الأساتذة في تقدير المهارات القيادية لدى مديري المدارس الابتدائية تعزى لمتغير الجنس.

الجدول رقم (09): يوضح نتائج الفروق في استجابات الأساتذة في تقدير المهارات القيادية لدى مديري المدارس الابتدائية تعزى لمتغير الجنس

محاور الاستبيان	الجنس	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة (t)	درجات الحرية	مستوى الدلالة
المهارات التنظيمية	ذكر	42	39.36	3.601	-1.049	78	0.096
	أنثى	38	40.11	2.649			
المهارات الإنسانية	ذكر	42	29.21	2.192	-1.660	78	0.598
	أنثى	38	30.05	2.324			
المهارات الفنية	ذكر	42	32.93	3.672	-1.224	78	0.433
	أنثى	38	33.92	3.567			
المهارات الذاتية	ذكر	42	32.26	4.138	-0.538	78	0.291
	أنثى	38	30.74	3.710			
الدرجة الكلية	ذكر	42	128.76	12.026	-1.130	78	0.705
	أنثى	38	131.82	9.296			

تبين النتائج في الجدول أعلاه وبالنظر إلى قيم اختبار الدلالة الإحصائية (t) لدلالة الفروق في تقديرات عينة الدراسة للمهارات القيادية لدى المديرين والتي تعزى لمتغير الجنس في درجته الكلية والتي بلغت (-1.130)، وهي قيمة غير دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$)، وبالتالي تحقق الفرضية، وعليه يمكننا القول بأنه: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) بين الأساتذة في تقدير المهارات القيادية لدى مديري المدارس الابتدائية تعزى لمتغير الجنس، وهو ما يتفق مع دراسة الأغا (2008) والتي توصلت إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات آراء المسؤولين للمهارات القيادية لديهم من حيث درجتي أهميتها وتوفرها تعزى لمتغير الجنس، أما في تقدير المهارات القيادية كل على حدا، فقد أشارت نتائج الدراسة أيضاً إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين الأساتذة في تقدير المهارات القيادية جميعها لدى المديرين الإداري تعزى لمتغير الجنس، وهو ما يتفق مع دراسة البحث الحالي مع دراسة الشهري (2015)، والتي توصلت إلى عدم فروق دالة إحصائية بين متوسطات درجات أفراد العينة في تقدير المهارات القيادية تعزى لمتغير الجنس، واختلفت مع دراسة الجرايدة والعلوي (2018) التي توصلت إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية لدى أفراد عينة الدراسة في تقدير المهارات الناعمة.

3. عرض نتائج الفرضية الثالثة ومناقشتها: التي مفادها: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) بين العمال في تقدير المهارات السلوكية لدى القائد الإداري تعزى لمتغير الأقدمية.

جدول رقم (10): يوضح نتائج ANOVA للفروق حسب سنوات الأقدمية

محاور الاستبيان	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	مربع المتوسط	قيمة F	مستوى الدلالة
المهارات التنظيمية	بين المجموعات	7.742	2	3.871	0.375	0.688
	داخل المجموعات	794.646	77	10.320		
	المجموع	802.387	79			
المهارات	بين المجموعات	3.675	2	1.838	0.347	0.708

			5.290	77	407.312	داخل المجموعات	الإنسانية
				79	410.987	المجموع	
إحصائيا غير دالة	0.624	0.474	6.350	2	12.700	بين المجموعات	المهارات الفنية
			13,383	77	1030,500	داخل المجموعات	
				79	1043.200	المجموع	
إحصائيا غير دالة	0.796	0.229	3.587	2	7.175	بين المجموعات	المهارات الذاتية
			15.699	77	1208.812	داخل المجموعات	
				79	1215.987	المجموع	
إحصائيا غير دالة	0.814	0.249	57.986	2	81.292	بين المجموعات	الدرجة الكلية
			858.152	77	1203.065	داخل المجموعات	
				79	1284.357	المجموع	

من خلال الجدول رقم (10) أعلاه وبالنظر إلى قيم اختبار الدلالة الإحصائية (F) لدلالة الفروق في تقدير الدرجة الكلية لاستبيان المهارات القيادية لدى مديري المدارس الابتدائية والتي تعزى لمتغير الأقدمية، والتي بلغت (0.249)، وهي قيمة غير دالة إحصائيا عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$)، وهذا ما يدل تحقق الفرضية الثالثة تبعا لمتغير الأقدمية، وبالتالي "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) بين الأساتذة في تقدير المهارات القيادية لدى مديري المدارس الابتدائية تعزى لمتغير الأقدمية"، وهذا يعني أن عامل سنوات الأقدمية لا يؤثر في اختلاف الأساتذة في تقدير المهارات القيادية، بل أن عامل الأقدمية والخبرة لهم وتعاملهم مع عدة مديرين جعلهم يقدرون المهارات القيادية رغم اختلاف شخص المدير، واتفقت هذه النتائج مع دراسة الأغا (2008) والتي توصلت إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) بين متوسطات آراء المسؤولين للمهارات القيادية لديهم من حيث درجتي أهميتها وتوفرها تعزى لمتغير سنوات الخبرة، أما في تقدير المهارات القيادية كل على حدا، فقد أشارت النتائج إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين الأساتذة في تقدير أبعاد المهارات القيادية جميعها تعزى لمتغير الأقدمية، وهو ما يتفق مع دراسة الشهري (2015)، ودراسة الجرايدة والعلوي (2018) اللتان توصلتا إلى عدم فروق دالة إحصائيا بين متوسطات درجات أفراد العينة حول درجة ممارسة المهارات القيادية والناعمة تبعا لمتغير الأقدمية.

4. عرض نتائج الفرضية الرابعة ومناقشتها: التي تنص على أنه "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى

الدلالة ($\alpha=0.05$) بين الأساتذة في تقدير المهارات القيادية لدى مديري المدارس الابتدائية تعزى لمتغير المستوى العلمي".

الجدول رقم (11): نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي (ANOVA) لتحديد درجة اختلاف آراء الأساتذة في تقدير المهارات القيادية لدى مديري

المدارس الابتدائية تعزى لمتغير المستوى العلمي

محاو الاستبيان	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	مربع المتوسط	قيمة F	مستوى الدلالة
المهارات التنظيمية	بين المجموعات	5.441	3	1.814	0.173	0.914
	داخل المجموعات	796.947	76	10.486		
	المجموع	802.387	79			
المهارات الإنسانية	بين المجموعات	10.860	3	3.620	0.688	0.562
	داخل المجموعات	400.128	76	5.265		
	المجموع	410.987	79			
المهارات	بين المجموعات	18.676	3	6.225	0.462	0.710

			13.481	76	1024.524	داخل المجموعات	الفنية
				79	1043.200	المجموع	
إحصائيا غير دالة	0.104	2.122	31.324	3	93.972	بين المجموعات	المهارات الذاتية
			14.763	76	1122.016	داخل المجموعات	
				79	1215.987	المجموع	
إحصائيا غير دالة	0.765	0.383	55.167	3	135.949	بين المجموعات	الدرجة الكلية
			648.004	76	16052.885	داخل المجموعات	
				79	16188.835	المجموع	

من خلال الجدول رقم (11) أعلاه وبالنظر إلى قيم اختبار الدلالة الإحصائية (F) لدلالة الفروق أو ما يسمى بـ "تحليل التباين الأحادي" في تقدير الدرجة الكلية لاستبيان المهارات القيادية لدى المديرين تعزى لمتغير المستوى العلمي، والتي بلغت (0.383)، وهي قيمة غير دالة إحصائيا عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$)، وبالتالي تحقق الفرضية تبعا لمتغير المستوى العلمي، أي "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) بين الأساتذة في تقدير المهارات القيادية لدى مديري المدارس الابتدائية تعزى لمتغير المستوى العلمي"، ويعزى عدم وجود الفروق بين الأساتذة إلى أن أغلبهم من حاملي الشهادات الأكاديمية العليا (ليسانس) هذا من جهة، ومن جهة أخرى فإن المستوى العلمي والمستوى المعرفي عندهم ساعدهم على تقدير ومعرفة هذه المهارات. واتفقت هذه النتائج مع دراسة الأغا (2008) والتي توصلت إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) بين متوسطات آراء المسؤولين للمهارات القيادية لديهم من حيث درجتي أهميتها وتوفرها تعزى لمتغير المستوى العلمي. أما في تقدير المهارات القيادية كل على حدا، فقد أشارت نتائج البحث إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) بين الأساتذة في تقدير المهارات جميعها لدى المديرين تعزى لمتغير المستوى العلمي، وهو ما يتفق مع دراسة الشهري (2015) والتي توصلت إلى عدم فروق دالة إحصائيا بين متوسطات درجات أفراد العينة حول درجة ممارسة رؤساء الأقسام الأكاديمية للمهارات القيادية، وتبعا لمتغيري الجنس وعدد سنوات الخبرة.

الاستنتاج العام: ما يمكن استنتاجه من هذه الدراسة هو ضرورة تحول كل مدير إلى قائد إداري ملهم لأتباعه الهمة والعزيمة والتوجه نحو العمل والمثابرة والمبادأة فيه، كما تجلت أهمية ممارسة المهارات القيادية كسلوك يومي في المنظمة، خاصة ما تعلق بمهارات النجاح والمتمثلة في المهارات الإنسانية والفنية وذلك من أجل الارتقاء بمستوى الفرد والمنظمة، وهذا ما أكدته العديد من الدراسات العلمية التي ربطت بين المهارات القيادية وعلاقتها وتأثيرها على الفرد وجماعة العمل، بأشكال إيجابية عديدة ومختلفة كالآداء، الثقة التنظيمية، الاتصال التنظيمي، وإدارة الصراع، والتمكين، والابداع الوظيفي، الجودة الشاملة، التخطيط الاستراتيجي، التطوير الوظيفي... وغيرها من المفاهيم الإدارية المعاصرة.

مقترحات الدراسة: في ضوء نتائج الدراسة الحالية يمكن تقديم المقترحات التالية:

- إعداد البرامج التدريبية الفعالة التي تهدف إلى تطوير المهارات القيادية لدى مديري المدارس الابتدائية، في ظل الإصلاحات والتوجهات الحديثة للإدارة.
- إعداد مقاييس ونماذج لاختيار وانتقاء المديرين المناسبين على أساس إتقان المهارات القيادية واختيار من يتمتعون بمهارات قيادية مرتفعة.
- تطوير أساليب التدريب السائدة في إدارات التربية والتعليم بشكل يساعد المديرين على إتقان المهارات القيادية، خاصة ما تعلق بتنمية المهارات الناعمة، وتوجيههم وحثهم على العمل بها.
- تشجيع مبادرات ممارسة المديرين للمهارات القيادية بتحيزات مادية ومعنوية من طرف الإدارة الوصية، ومنحهم مزيدا من الصلاحيات ولا مركزية التسيير، بما يتيح لهم التفكير الإبداعي والتمكين.

-توجيه البحث مستقبلا حول المهارات الناعمة في قطاع التربية وقطاعات أخرى، نظرا لكونها مهارات نجاح، تجمع كل المهارات السابقة.

- المراجع :

- أبو سن، أحمد إبراهيم. (1996). الإدارة في الإسلام. السعودية: دار الخريجي للطباعة والنشر.
- الأغا، رائد عمر. (2008). المهارات القيادية لدى المسؤولين في شركة الاتصالات (جوال) بين الواقع والمنظور المعياري. رسالة ماجستير غير منشورة. كلية التجارة، الجامعة الإسلامية غزة.
- الجرايدة، محمد سليمان والعلوي، سعيد حمد. (2018). درجة ممارسة مديري المدارس للمهارات الناعمة في ولاية صور بسطنة عمان. مجلة بحوث عربية في مجالات التربية النوعية. البحث السادس، عدد 12، ص 255-278.
- الحر، محمد عبد العزيز. (2001). مدرسة المستقبل. المملكة السعودية: مكتب التربية لدول الخليج العربي.
- الساعدي، حسن علي حمد. (2007). المهارات القيادية وعلاقتها بالأداء الوظيفي. دراسة ميدانية على المديرين في الإدارات العليا والوسطى والتنفيذية بالشركات الصناعية العامة في مدينة بنغازي. رسالة ماجستير غير منشورة. كلية الاقتصاد، جامعة بنغازي.
- السبيعي، عبيد بن عبد الله بن يحيتر. (2009). الأدوار القيادية لمديري التربية والتعليم في ظل متطلبات إدارة التغيير. أطروحة دكتوراه غير منشورة. كلية التربية، جامعة أم القرى.
- الشهرري، عثمان عمر. (2015). المهارات القيادية السائدة لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية بجامعة الطائف من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس. رسالة ماجستير غير منشورة. كلية التربية، جامعة أم القرى.
- الطهراوي، كمال حسن عطية. (2015). المهارات القيادية لدى أعضاء المجالس الطلابية وعلاقتها بمستوى الأنشطة الطلابية في الجامعات الفلسطينية، رسالة ماجستير غير منشورة في القيادة والإدارة، أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا، جامعة الأقصى، غزة.
- العتيبي، عبد المحسن بن إبراهيم. (2003). المهارات القيادية لدى الضباط العاملين في وزارة الدفاع والطيران في مدينة الرياض وعلاقتها بكفاءة أدائهم. رسالة ماجستير غير منشورة، قسم كلية الدراسات العليا، أكاديمية نايف للعلوم الأمنية.
- العديلي، ناصر محمد. (1995). السلوك الإنساني والتنظيمي منظور كلي مقارن، الرياض: معهد الإدارة العامة.
- فاضل، حمد القيسي وزيد، خوام محمود. (2015). المهارات القيادية وتأثيرها في التخطيط الاستراتيجي بحث تطبيقي في وزارة التخطيط العراقية. مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد 21، العدد 87، ص 197-226.
- كنعان، نواف. (2007). القيادة الإدارية. الأردن: دار العلم والثقافة.
- محمد، صبري عبد الجبار. (2005). المهارات القيادية لدى مديري أقسام المديرية العامة للتربية في محافظة ديالي، مجلة الفتح، عدد 22، ص 37-59.

- الملاح، ثامر. (2017/08/06). حقيقة المهارات الصلبة والمهارات الناعمة: <https://www.new-educ.com>

- Al-Otaibi, Abdul Mohsen bin Ibrahim. (2003). Leadership skills of officers working in the Ministry of Defense and Aviation in the city of Riyadh and its relationship to the efficiency of their performance. *Unpublished master's thesis, section. College of Graduate Studies, Naif Academy for Security Sciences.* [in Arabic].

- Agha, Raed Omar. (2008). Leadership skills of officials in the communications company (Jawwal) between reality and the normative perspective. *A magister message that is not published.* Faculty of Commerce, Islamic University of Gaza. . [in Arabic].

- Al-Jaraydah, Muhammad Suleiman and Al-Alawi, Saeed Hamad. (2018). The degree of school principals practicing soft skills in the Wilayat of Sur in the Sultanate of Oman. *An Arab research journal in the fields of specific education*. The Sixth Research, No. 12, pp. 255-278. [in Arabic].
- Al-Mallah, Thamer (06/08/2017). The truth about hard skills and soft skills: <https://www.new-educ.com>(accessed on 06/08/2017) [in Arabic]
- Al-Saadi, Hassan Ali Hamad. (2007). Leadership skills and their relationship to job performance. A field study on managers in the upper, middle and executive departments of general industrial companies in the city of Benghazi. *A magister message that is not published. Faculty of Economics, University of Benghazi*. [in Arabic].
- Al-Shehri, Othman Omar. (2015). The leadership skills prevalent among the heads of academic departments at Taif University from the point of view of the faculty members. *A magister message that is not published. College of Education, Umm Al-Qura University*. [in Arabic].
- Al-Subaie, Obaid bin Abdullah bin Buhair. (2009). The leadership roles of education administrators in light of the requirements of change management. *Unpublished doctoral thesis. College of Education, Umm Al-Qura University*. [in Arabic].
- Al-Tahrawi, Kamal Hassan Attia. (2015). Leadership skills of student council members and their relationship to the level of student activities in Palestinian universities, *an unpublished master's thesis in leadership and administration, Management and Politics Academy for Graduate Studies, Al-Aqsa University, Gaza*. [in Arabic].
- Mohamed, Sabri Abdel-Jabbar. (2005), Leadership skills of the directors of the departments of the General Directorate of Education in Diyala Governorate, *Al-Fath Magazine*, No. 22, pp. 37-59. [in Arabic].
- Fadel, Hamad Al-Qaisi and Zaid, Khawam Mahmoud. (2015). Leadership skills and their impact on strategic planning, applied research in the Iraqi Ministry of Planning. *Journal of Economic and Administrative Sciences*, Volume 21, Issue 87, pp. 197-226. [in Arabic].
- Rao, M. S. (2012). *Myths and truths About Soft Skills*. USA: American Society for Training and Development