

مستوى الكفاءات القيادية لدى مدراء المؤسسات التربوية "دراسة ميدانية بالمؤسسات التربوية بولاية المسيلة"

أ. عبد الكريم ملياني
جامعة الأغواط - الجزائر

الملخص:

يرتبط مفهوم القيادة بمفهوم الكفاءة ارتباطا وثيقا ، إذ يتوقف مدى قيام المدير بالدور القيادي والإداري معا في إنجاح أو إفشال أي مؤسسة ، اقتصادية ، تربوية ، صحية، ذلك أن الكفاءة عملية نسبية ، فالفرد قد يكون كفاءاً في موقف وغير كفاء في آخر ، من هنا فنجاح أي مؤسسة في أداء مهامها بكل فعالية ، يتوقف على مدى اختيار مديرها من بين القادة ذوي الكفاءات القيادية العالية .

Abstrac:

the concept of leadership is closely linked to the concept of competence as the extent to which the headmaster performs the leadership and managerial roles together depends on the success or failure of any economic, educational, or health institutuion because competence is a relative process, that the individual may be competent in a situation and not competent in another, so, from here, the success of any institution in doing its roles effectively depends on choosing its headmaster from leaders who have high leadership competencies .

مقدمة:

تحتل الإدارة المدرسية مكانه هامة في تحقيق تلك العلاقات الانسانية باعتبارها المشرفة والموجهة لجهود العاملين في المؤسسة ، فالإدارة حسب تيسير الدويك هي: "مجموعة من العمليات المتكاملة والخطط التي يشرف على ممارستها مدير معد إعدادا خاصا ، وله مهارات متميزة تتناسب ومتطلبات العمليات اللازمة لبلوغ الأهداف المدرسية المحددة ." (تيسير الدويك، 1973، 198).

وهذا يعني أن العملية الإدارية عملية مركبة متعددة الجوانب بيداغوجية ، توجيهية ، اجتماعية إنسانية وبهذا فمدير المدرسة من أهم العناصر المساعدة على نجاح المؤسسة التربوية وتتمثل هذه الأهمية في قدرته على نشر الفعالية في التعليم وتنشيط الكفاءات البشرية لتحقيق الأهداف المنتظرة ، كما يحتل مكانة أساسية في النظام التربوي بصفته المشرف والمنفذ للعملية التعليمية . وعلى الإدارة المدرسية والمعلمين تهيئة الجو المناسب لذلك الهدف لكي توفر للتلميذ ما يحتاجه ، حتى يزيد ذلك من تحصيله ويحب مدرسته ومعلميه وعلى المدرسة أن تبذل قصارى جهدها لتحقيق ذلك عن طريق تحقيق الهدف

المنشود منها و زرع الثقة وروح المحبة عند التلاميذ وكذلك تعويدهم على العمل الجماعي والتعاون وتحمل المسؤولية وحسن التصرف مع الآخرين وكيفية القيادة والصبر ، فنجاح المدير في مهنته يعتمد بالدرجة الأولى على كيفية تفاعله مع الأحداث والأشخاص وكيفية قيادتهم ، وقد دلت الكثير من البحوث على ارتباط قدرات الفرد العقلية بكفاءته ومهاراته الشخصية.

لقد تناولت الدراسات الحديثة للباحثين في علم الإدارة موضوع القيادة عموماً والقيادة التربوية خصوصاً نتيجة لتزايد الاهتمام بالعملية القيادية ، واستمرت الدراسات ، والأبحاث حولها الى يومنا هذا ، فللقادة دور هام في حياة المجتمعات الحديثة سواء كانت هذه القيادة في مستوياتها العليا أم في مستوياتها الدنيا ، فنشاط المؤسسات الاجتماعية يتوقف الى حد كبير على شخصية من يتولون قيادتها وقد أدى ذلك الى الاعتقاد العالمي في ان القيادة فن وعلم وخبرة وقدرة ومهارة وكفاءة ...، وغيرها من الصفات التي توجد في بعض الأشخاص ولا توجد في سواهم على ان الاهمية الكبرى لا تكمن في الكم والكيف وما يمتلكه القائد أو المدير من خبرات فنية بقدر ما يمتلك من مهارات انسانية وكفاءات سلوكية وادارية ، ومهما كانت السمات التي تصنع القائد الكفاء فإننا لا يمكن ان نغض الطرف عن امكانية اعداد القائد وتأهيله.

وتتوقف القيادة على عدد من العوامل من بينها سمات القائد الكفاء ومهاراته ودوافعه والصفات التي تصنع القائد الناجح ، تلك الصفات التي تجعل صاحبها مختلفاً عن أتباعه ومن بينها ذكاؤه الاجتماعي ، والاعتماد على الذات وتحمل المسؤولية والإسهام في النشاط الاجتماعي .

اولا- المدخل الموضوعي للدراسة:

1. اشكالية الدراسة:

يرى كثير من المديرين انه عليهم أن يقودوا أو أن يديروا مؤسساتهم فقط ، ولكن لا يمكن للقيادة أن تقود دون إدارة ولا يمكن لإدارة أن تدير دون قيادة ، فالمدير لا يقضى كل وقته في القيادة أو في الإدارة فأحياناً تحتم عليه الظروف أن يغلق باب مكتبه ويمسك بالسجلات والملفات ويقرر إلغاء بعض البنود وهو هنا يمارس دور الإدارة ، وفي أحيان أخرى يغادر مكتبه ويتواصل مع مرؤوسيه ويستمع إلى مقترحاتهم ويحفزهم على العمل ويساهم في حل مشكلاتهم وهو هنا يمارس دور القيادة.

لا يستطيع المدير أن يستغنى عن الإدارة بالقيادة أو العكس ، ولكن لا بد من أن يجمع بين الاثنين و على إحداث توازن بين مصلحة العمل ومصلحة العاملين من خلال قيام المدير بإضفاء قدر من القيادة الاجتماعية إلى قدراته الإدارية ، وفي نفس الوقت معادلة قدراته القيادية بمزيد من الإدارة العقلانية .

(Loopes et al, 2003)

والكفاءات القيادية اليوم في ظل إصلاح المنظومة التربوية والتعليم تمكن القادة التربويين من خلق وبلورة رؤية واضحة للمستقبل ، وربط الأهداف الإستراتيجية للمنظمة بأهداف العمل ورؤية قضايا المدى الطويل والقضايا الكبرى ، وأن يستخدموا القدرات المعرفية ، ويحللوا الواقع ويعتمدون على التفكير

الاستراتيجي ويطرحون خيارات مبتكرة وخلاقة ، كما يعملون على تحفيز وتشجيع الموظفين وخلق العمل عن طريق منحهم الصلاحيات اللازمة لتسيير الأعمال المناطة بهم وتوفير الدعم والإرشاد والتطوير، وإيجاد بيئة عمل مشجعة على تحقيق أعلى مستويات الأداء الفردي ، وإعداد القادة المستقبليين لتبني فكرة التغيير والنقد البناء وقيادة مبادرة التطوير بالتوافق مع رؤية المنظمة وأهدافها الإستراتيجية ومن هنا تبرز مشكلة الدراسة في تحديد مستوى الكفاءات القيادية لدى مدراء المؤسسات التربوية ، ومنه يمكن التعبير عنها بالتساؤلات التالية :

- أ. ما مستوى الكفاءات القيادية لدى مدراء المؤسسات التربوية؟
- ب. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في الكفاءات القيادية لدى مدراء المؤسسات التربوية تعزى لعامل الجنس ؟
- ج. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في الكفاءات القيادية لدى مدراء المؤسسات التربوية تعزى لعامل الخبرة؟
- د. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في الكفاءات القيادية لدى مدراء المؤسسات التربوية تعزى لعامل المرحلة التعليمية؟

2. فرضيات الدراسة:

- أ. مستوى الكفاءات القيادية لدى مدراء المؤسسات التربوية مرتفع.
- ب. توجد فروق ذات دلالة إحصائية في الكفاءات القيادية لدى مدراء المؤسسات التربوية تعزى لعامل الجنس .
- ج. توجد فروق ذات دلالة إحصائية في الكفاءات القيادية لدى مدراء المؤسسات التربوية تعزى لعامل الخبرة .
- د. توجد فروق ذات دلالة إحصائية في الكفاءات القيادية لدى مدراء المؤسسات التربوية تعزى لعامل المرحلة التعليمية.

3. أهداف الدراسة : يهدف البحث الحالي إلى :

- أ- محاولة تحديد مفهوم الكفاءات القيادية.
- ب- كشف الفروق في الكفاءات القيادية بين مديري المؤسسات التربوية.
- ج- كشف الكفاءات الكامنة غير المستغلة للمدراء بالمؤسسات التربوية.
- د- إبراز معايير ومؤشرات تحسين أداء الموارد البشرية بالمؤسسات التربوية.

4. أهمية الدراسة : لعل أهمية البحث تستمد أهميتها من مجالين اثنين :

أولاً: الأهمية النظرية :

تكمن أهمية هذه الدراسة في حداثة موضوعها -في حدود علم الباحث- والحاجة للبحث فيه

والمتوقع إضافته من نتائج للمعرفة العلمية في هذا المجال لذا فان الأهمية النظرية تنبثق من أنها تحاول أن تستكشف مستوي الكفاءات القيادية لدي مدرء المؤسسات التربوية وتبين مدى ارتباطه بالقيادة التربوية لديهم .

ثانيا: الأهمية العلمية:

أ- تقديم إرشادات للجهات المعنية في توجيههم للمدرء بالمؤسسات التربوية لتعزز الكفاءات القيادية لديهم.

ب- باعتبار الكفاءات القيادية إحدى القدرات الهامة للنجاح المهني ، لارتباطه بقدرة الفرد على التفاعل مع الآخرين و تكوين علاقات اجتماعية ناجحة .

ج- أن نتائج هذا البحث قد تساعد الفرد و الأسرة و المدرسة و المجتمع في الاهتمام بموضوع الكفاءات القيادية فهي من القدرات الهامة للنجاح في مهن متعددة ، و منها مهنة القيادة التربوية.

د-يعتبر البحث الحالي إضافة علمية جيدة . بإذن الله . إذ أن موضوع الكفاءات القيادية لمؤسسات التربية يعد من المواضيع المهمة في العلاقات الانسانية.

5. مفاهيم ومصطلحات الدراسة:

-**الكفاءات القيادية اصطلاحا** : " وهي كفاءات سلوكية يجب أن تتوفر في القائد التربوي(المدير)

وتتمثل: التفكير الاستراتيجي - تمكين الموظفين من تطوير قدراتهم - القيادة الى التغيير .

•**الكفاءات القيادية إجرائيا** :هي الدرجة التي يحصل عليه مدير المؤسسة التربوية على مقياس الكفاءات القيادية.

6. الدراسات السابقة:

أ. **دراسة الحضيبي (2007)** السعودية : بعنوان " الكفايات القيادية الضرورية لدى مديري الإشراف التربوي في إدارات التربية و التعليم " . هدفت الدراسة إلى تحديد الكفايات القيادية الضرورية لدى مديري الإشراف التربوي في المملكة العربية السعودية و التعرف على درجة أهميتها و درجة ممارستهم لها في وجهة نظر مشرفي الإدارة المدرسية و مديري الإشراف أنفسهم ، و قد استخدم الباحث المنهج الوصفي المسحي التحليلي ، كما استخدم الاستبانة كأداة لجمع المعلومات من أفراد مجتمع الدراسة البالغ (309) فردا و كان من أبرز نتائج الدراسة ما يلي :

-بناء قائمة للكفايات القيادية الضرورية لدى مديري الإشراف التربوي بلغ عددها (88) كفاية.

-أن جميع أفراد مجتمع الدراسة يرون أهمية توفر الكفايات القيادية الضرورية لدى مديري الإشراف التربوي بدرجة (مهمة جدا) .

-يرى أفراد مجتمع الدراسة أن مديري الإشراف التربوي يمارسون الكفايات القيادية بدرجة (عالية).

-احتل مجال العلاقات الإنسانية المرتبة الأولى من حيث الأهمية و الممارسة .

- يوجد فارق بين أفراد مجتمع الدراسة في تحديد درجة الممارسة لصالح مديري الإشراف التربوي.

- يوجد فارق بين أفراد مجتمع الدراسة في تحديد درجة الأهمية و درجة الممارسة تبعا لمتغير سنوات الخبرة في العمل الحالي .

ب. دراسة رقية المعاينة (2004) بعنوان : "مستوى ادراك مديري المدارس الثانوية في منطقة أبو ظبي التعليمية لمفاهيم إدارية معاصرة مختارة ودرجة تقديرهم لأهميتها لعملهم " هدفت الى تعرف مستوى ادراك مديري مدار الثانوية في منطقة أبو ظبي التعليمية لمفاهيم إدارية معاصرة مختارة ودرجة تقديرهم لأهميتها لعملهم واثر الخبرة الإدارية والجنس في ذلك . وتكون مجتمع الدراسة من مديري المدارس الثانوية في منطقة أبو ظبي التعليمية والبالغ عددهم (25) مديرا ومديرة , منهم (13) مديرا و (12) مديرة , ولتحقيق هدف الدراسة تم تطوير أداة قياس شملت مفاهيم عدة, منها : العلاقة العامة والتخطيط الاستراتيجي والتفكير الإداري الناقد وإدارة الجودة الشاملة والانفتاح والفاعلية واقتصاد المعرفة والتغيير وتطوير الإداري . وقد بينت نتائج الدراسة انخفاضاً في مستوى الادراك للمفاهيم في حين جاءت نتائج مرتفعة بالنسبة لتقديرهم لأهميتها وخصوصاً فيما يتعلق ببعض المفاهيم كالتخطيط الاستراتيجي , التغيير والتفكير الإداري الناقد . كما بينت نتائج الدراسة انه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين المديرين في ادراكهم وتقديرهم للمفاهيم الإدارية يعزي لمتغيري الجنس والخبرة الإدارية .

ج. دراسة العتري (2003) السعودية بعنوان : "ممارسة الكفايات المهنية لدى مديري ومديرات المدارس الثانوية بمنطقة الحدود الشمالية". وقد هدفت الدراسة إلى التعرف على درجة ممارسة الكفايات المهنية لدى مديري ومديرات المدارس الثانوية بالمنطقة وكذلك الكشف عن تصورات المديرين والمديرات وكذلك المعلمين والمعلمات حول ممارسة الكفايات المهنية لدى مديري ومديرات المدارس الثانوية واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي ، وتم أخذ عينة عشوائية من مديري ومديرات المدارس وكذلك المعلمين والمعلمات بالمنطقة الشمالية قوامها 112 مدير ومديره ومعلم ومعلمه واستخدمت الاستبيان كأداة لجمع البيانات ومن أهم النتائج التي تم التوصل إليها:

- إن الكفاية المهنية ذات أهمية كبرى في شتى المنظمات لاسيما المنظمات التعليمية باختلاف مستوياتها .

- من أهم الكفايات المهنية اللازم توافرها في مدير المدرسة أن يضع أهدافاً للتنظيم داخل المدرسة ، وأن يوضح للمعلمين أن التغييرات العاجلة لن تحدث إلا بناء على طلبهم ، وأن يحدد الأعمال والوظائف المختلفة في إطار التنظيم المدرسي ، بمد يد العون للمعلمين الجدد ، توزيع المسؤوليات على الأعضاء بعدالة...إلخ.

- تعد إدارة الأفراد والموارد المالية أهم كفايات مدير المدرسة.

- إن للمدرسة دور حيوي وحساس في إقامة علاقات مستمرة بين المدرسة والمجتمع الذي تعيش فيه كوسيلة هامة لتحقيق أهداف التربية عموماً من خلال العمل مع مؤسسات المجتمع المختلفة واستثمار موارد ومكانيات البيئة.

د. دراسة الحراشة (2003) بدراسة بعنوان "مستوى التفكير الاستراتيجي لدى القيادات الإدارية في وزارة التربية والتعليم في الأردن وعلاقته بأنماط اتخاذ القرار". هدف الى تعريف مستوى التفكير الاستراتيجي لدى القيادات الإدارية في وزارة التربية والتعليم في الأردن وعلاقته بأنماط اتخاذ القرار , ومن اجل تحقيق اهداف الدراسة طور الباحث اداتين : الأولى استبانة قياس مستوى التفكير الاستراتيجي , والتي تكونت من (37) فقرة موزعة على أنواع أربعة : التفكير الشمولي , والتفكير التجريدي , والتفكير التشخيصي , والتفكير التخطيطي , والثانية استبانة أنماط اتخاذ القرار , والتي تكونت من (36) فقرة موزعة على الأنماط الأربعة : النمط الحدسي , ونمط المشارك , والنمط الرسمي , والنمط التراكمي . وتكونت عينة الدراسة من (365) فرداً من القيادات الإدارية في وزارة التربية والتعليم في الأردن من مديرين عامين ومديرين مختصين ومديري تربية وتعليم ورؤساء اقسام تم اختيارهم بطريقة عشوائية . وأظهرت نتائج الدراسة أن مستوى التفكير الاستراتيجي لدى القيادات الإدارية في وزارة التربية والتعليم جاء بمستوى منخفض بجميع انواعه , كما أظهرت النتائج ان درجة ممارسة أنماط اتخاذ القرار لدى القيادات الإدارية في وزارة التربية والتعليم في الأردن جاءت بدرجة ممارسة عالية على النمط الرسمي لاتخاذ القرار , وبدرجة ممارسة منخفضة على (النمط الحدسي , التراكمي , المشارك) على التوالي , وأظهرت النتائج ان هناك فروقا ذات دلالة إحصائية في مستوى التفكير الاستراتيجي تعزي لمتغير المركز الوظيفي , وكانت الفروق لصالح فئتي المديرين العامين ومديري التربية والتعليم , في حين لم تكن هناك فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى أنواع التفكير الاستراتيجي تعزي لمتغيري الخبرة في مجال الإدارة والمؤهل العلمي .

هـ. دراسة دايفس (2003 davies) بعنوان "استراتيجية إعادة التفكير والقيادة الاستراتيجية في المدارس" وهي دراسة تحليلية أجريت في المملكة المتحدة هدفت الى كشف عن الكيفية التي يمكن من خلالها تطوير المدارس من خلال التفكير الاستراتيجي والتخطيط الفعال وتوضيح المحاور التي يمكن من خلالها بناء المدرسة بشكل استراتيجي معتمدين على التخطيط الاستراتيجي متوسط المدى كما بينت الدراسة ان التركيز على الأهداف قريبة المدى يعد من أبرز التحديات التي تواجه المدارس في المملكة المتحدة وأن الخطورة في التركيز على الأهداف قصيرة المدى تتركز في أن المدرسة توجه عملياتها التنظيمية لتحقيق هذه الأهداف وتهمل العمليات والنشاطات الاستراتيجية التي تمكن المدرسة من النجاح على المدى البعيد .

7. التعليق على الدراسات السابقة:

ركزت دراسة الحضيبي (2007) على الكفايات القيادية الضرورية لدى مديري الإشراف التربوي في إدارات التربية و التعليم ، أما دراسة العتري (2003) فقد بينت أثر ممارسة الكفايات المهنية لدى مديري ومديرات المدارس الثانوية بمنطقة الحدود الشمالية ، وكذلك الكشف عن تصورات المديرين والمديرات وكذلك المعلمين والمعلمات حول ممارسة الكفايات المهنية لدى مديري ومديرات المدارس

الثانوية ، أما دراسة دايفس (davies 2003) هدفت الى كشف عن الكيفية التي يمكن من خلالها تطوير المدارس من خلال التفكير الاستراتيجي والتخطيط الفعال .

- معظم الدراسات إستخدامت المنهج الوصفي القائم على التحليل الى جانب استخدام أدوات مختلفة في جمع البيانات تراوحت بين مقاييس معدة سلفا ومقاييس صممت من طرف الباحثين أنفسهم وهذا بحسب أهداف بحوثهم و المتغيرات المدروسة .

- أغلب الدراسات ركزت على متغيرات (الجنس , التخصص الدراسي , المستوى الدراسي ، الخبرة المهنية) .

- بينت نتائج الدراسات أن الكفاءات القيادية ترتبط ببعض المتغيرات ولا ترتبط بمتغيرات أخرى .

- اختلفت النتائج المتوصل إليها باختلاف البيئة التي تمت فيها الدراسة.

ثانيا - الجانب النظري:

تعد الكفاءات القيادية الركيزة الأساسية لنظام الأداء والأنظمة الأخرى المرتبطة به كنظام التدريب وتطوير موظفي الإدارات الحكومية ونظام التعاقب الوظيفي ونظام الاستقطاب والاختيار ويهدف هذا الإطار إلى منح الرؤساء المباشرين والموظفين إدراكا شموليا لمفهوم الكفاءات وتوضيح كيفية استخدامها ، كما أنه يساعد الموظفين على فهم وتطوير واكتساب المهارات والقدرات والسلوكيات الأساسية والقيادية التي تساعدهم على أداء وظائفهم بفعالية وإدارة تقدمهم المهني وتحقيق كامل قدراتهم الكامنة و المطلوب من الموظفين التحلي بها بغض النظر عن مستوياتهم الوظيفية.

1. ماهية الكفاءة: من حيث واقع الكفاءة " يمكننا تحليله من خلال النشاط اليومي ، وتحديد

المعرفة ، المعرفة الفعلية لشخص ما، من خلال وضعه في موقف ما " (Guy ; 2000, P19).

أما فيما يخص المصطلحات المعرفية ، نجد الكفاءة تشمل في نفس الوقت المعلومات الكاشفة (déclaratif) والمعلومات الإجرائية (procédures) والمواقف (situations) " (RAYNAL et Alain,) (1997, P 76-77.) .

ويعرفها "رومانفيل" (Romanville) بأنها الإدماج الوظيفي والمهني للدراسات والإتقان وحسن التواجد مع الغير وحسن تخطيط الفرد للمستقبل عند مواجهته لمجموعة من الوضعيات والتكيف معها ، وهي كذلك التمكن من إنجاز المشاريع التي ينوي تحقيقها في المستقبل. (غريب: 2006، 163).

ويعرفها " أندري جيتي" (Andrée Gettet) على أنها : توظيف المهارات والخبرات من أجل القيام بعمل وتكون مرتبطة بالخبرة السابقة و تظهر كنتاج لذلك العمل بعد إجراء عملية تقييمية لنتيجة ذلك الأداء. (Andrée : 1994, p19)

2. الفرق بين الكفاءة والكفاية: غالبا ما يحدث خلط كبير بين مفهوم الكفاية ومفهوم الكفاءة وعادة يعتقد أنهما كلمتان مترادفتان ، بينما الواقع أنهما مختلفتان المعنى تماما. فكلمة الكفاءة لغويا تعني التعادل والتناظر، كما جاء في قوله تعالى : "ولم يكن له كفواً أحد" (الإخلاص، الآية :3). والكفاءة يقصد بها العمل

والقدرة عليه وحسن تصرفه ، أما الكفاية ففعلها كفى يكفي كفاية أي استغنى به عن غيره وتعني التفوق والامتياز ، كما أشار تعالى (فصلت، الآية: 53) فالكفاية هنا تعني أن ربك قد بين لهم ما فيه الكفاية من الدلالة على توحيده فكمال خلق الله أبدعه سبحانه وامتاز بالتفوق فيه.

3. خصائص الكفاءة: نلاحظ أن الكفاءة يجب أن تركز على عدة خصائص منها:

- الكفاءات ليست استاتيكية (احصائية) ولا متخشبة ولا مطلقة ، و تستمد ديناميكيته من مستوى تطور المحيط الاجتماعي و البيداغوجي لحاملها .

- الكفاءات تحتل مكانة الأهداف التي نسعى لتحقيقها ، من خلال المنهاج و تطبيقاته.

-الكفاءات مرتبطة بالسلوكات و بالإنجازات التي تعد المؤشرات الملموسة التي تسمح بملاحظتها

و تقييمها.

4. قياس الكفاءة :

تتضمن مؤشرات قياس عمليات المنظمة من خلال مقارنة المخرجات بالمدخلات ، وقد تعجز مثل هذه المؤشرات و غيرها من المؤشرات عن توفير المقاييس الدقيقة خصوصا في بعض الأنشطة الخدمية التي يتعذر فيها استخدام مثل هذه المقاييس للأسباب الآتية:

- عدم دقة البيانات المتعلقة بالمدخلات و المخرجات بالمقارنة مع متطلبات تحقيق سبل القياس المطلوب للكفاءة.

- عدم دقة المقارنات التي تعد محور قياس الكفاءة ، و كذلك صعوبة إجرائها بين الوحدات و

الأقسام المختلفة في المنظمة. (بيير ديشي، ترجمة غريب، 2003 ، 153)

5. الكفاءات القيادية : تعتبر الكفاءات القيادية من الكفاءات الرئيسية الخاصة بالأدوار والمناصب

الواقعة ضمن فئة وظائف قيادية عليا هذا وقد تم إعدادها بما يتماشى مع التفكير الاستراتيجي والتوجهات الإستراتيجية وتطوير القيادات وهي ثلاثة أنواع:

أ. **التفكير الاستراتيجي:** يعد التفكير الاستراتيجي أحد مداخل فهم المستقبل ، فهو ينطلق من التأمل العميق لاستشراف المستقبل وتحديد الاتجاه الذي يقود المدرسة للاستفادة من الفرص المتاحة في المجتمع ومواجهة التحديات والمتغيرات المستقبلية ، وقد اعتبره Heath بأنه طريقة تفكير موسعة ومبتكرة على أسس إستراتيجية وفي الوقت نفسه نظرة بعيدة المدى وأكثر شمولية لمحيط المنظمة والبيئة .وهو تصور منظمة ما لمستقبلها من حيث مركزها ،(لينا شحادة:2010 ، 41) وماذا ستكون عليه في المستقبل على المدى البعيد .وهذا التصور يحتم عليها أن تصمم رسالتها ، وتحدد غاياتها وأهدافها والوسائل التي ستتبعها للوصول إلى هذا المستقبل وتحدد أيضاً كيف ستتعامل مع بيئتها الداخلية والخارجية بما يمكنها من تحديد نقاط القوة والضعف التي تتصف بها ، والفرص والتهديدات المحيطة بها، وكل ذلك يهدف إلى أن تتمكن هذه المدرسة من اتخاذ قراراتها الإستراتيجية المهمة والمؤثرة على المدى البعيد وأيضاً مراجعة وتقويم تلك القرارات. (Heath ;2005 ,p350-355)

ب . تمكين الأساتذة وتطوير قدراتهم: هي القدرة على تحفيز وتشجيع الموظفين وخلق العمل عن طريق منحهم الصلاحيات اللازمة لتسيير الأعمال المناطة بهم وتوفير الدعم والإرشاد والتطوير ، وإيجاد بيئة عمل مشجعة على تحقيق أعلى مستويات الأداء الفردي ، وإعداد القادة المستقبليين مما يضمن استدامة نجاح المنظمة ، ومن الأسباب والمبررات المنطقية لهذه الكفاءة هو تشجيع ثقافة التدريب التي تدعم تطوير التميز والقدرات القيادية المستقبلية (في مختلف مستويات الجهة المسؤولة ، ويؤدي التركيز على تطوير وتنمية المهارات الإدارية والقيادية إلى تحقيق أعلى مستويات الأداء الفردي وإعداد القادة المستقبليين ، مما يضمن استدامة نجاح الجهة المسؤولة (المنظمة) . (طارق سويدان: 2013، 248)

ج. كفاءة قيادة التغيير: إن قيادة التغيير نمط قيادي يبني الالتزام ويخلق الحماس والواقعية لدى العاملين في المؤسسة التعليمية للتغيير ويزرع لديهم الأمل بالمستقبل ، والإيمان بإمكانية التخطيط للأمور المتعلقة بنموهم المهني وإدارتها ، ويمكن العمل التعاوني الذي تسعى قيادة التغيير الاستراتيجية (Graetz;2002,456) إلى تعميمه للمشاركين في العملية من إتقان عملهم واستشراف مستقبلهم ، ويزرع لديهم إحساساً بالأمل والتفاؤل والطاقة للعمل ، وقيادة التغيير في هذا المجال هي القيادة التي تساعد على إعادة النظر في الرؤية المتعلقة بالأفراد ومهامهم وأدوارهم وتعمل على تجديد التزامهم وتسعى لإعادة بناء النظم والقواعد العامة التي تسهم في تحقيق غاياتهم (مؤتمن:2003، 118) ، وأن القدرة على قيادة التغيير هي جوهر التنمية الإدارية بأبعادها المختلفة ، حيث تعني قيادة الجهد المخطط والمنظم للوصول إلى تحقيق الأهداف المنشودة للتغيير من خلال التوظيف العلمي السليم للموارد البشرية والإمكانات المادية ، والفنية المتاحة للمؤسسة. http/(www.fahr.gov.ae) ,otb ,2015,h23.25

ثالثاً - الجانب الميداني:

1. منهج الدراسة :

لابد للدراسة العلمية أن تعتمد على منهج علمي يتحقق من خلاله ما تهدف إليه ويترتب عليه نجاح البحث أو إخفاقه باعتباره الطريق الذي سيستخدمه الباحث للإجابة التي تثيرها المشكلة موضوع الدراسة ، ونظراً لتعدد المناهج في دراسات النفسية والاجتماعية ، فقد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي لملائته لموضوع وأهداف هذه الدراسة .

2. حدود الدراسة :

1. الحدود المكانية : تمت الدراسة الميدانية في جميع المؤسسات التربوية بمدينة المسيلة للموسم الدراسي 2016/2015 وعددها حسب الخريطة المدرسية 70 مدرسة ابتدائية ، 25 متوسطة 11 ثانوية .
2. الحدود الزمنية : تم إجراء هذه الدراسة في الفترة الممتدة ما بين (08 جانفي الى 18 ماي) 2016.

3. الحدود البشرية : يضم مجتمع الدراسة مدرء المراحل التعليمية المختلفة (ابتدائي -متوسط - ثانوي) والمقدر عددهم (111) مدير ومديرة ، حسب الخريطة المدرسية بمديرية التربية لولاية المسيلة للموسم الدراسي 2016/2015 بمدينة المسيلة.

4. الحدود الموضوعية : تم تطبيق استبيان الكفاءات القيادية من اعداد الباحث .

3. أدوات جمع البيانات :

أ. تصميم استبيان الكفاءات القيادية : بناء على طبيعة البيانات التي يراد جمعها ، وعلى المنهج المتبع في البحث والوقت المسموح به والإمكانات المادية المتاحة ، وجد الباحث أن الأداة الأكثر ملائمة لتحقيق أهداف هذه الدراسة هي "الاستبانة" ، وذلك لعدم توافر المعلومات الأساسية المرتبطة بالموضوع كبيانات منشورة ، إضافة إلى صعوبة الحصول عليها عن طريق المقابلات الشخصية ، أو الزيارات الميدانية ، أو الملاحظة الشخصية وعليه قام الباحث بتصميم استبانته معتمدا في ذلك على:

- الدراسات التي تناولت الكفاءات (الكفايات) التي يجب ان تتوفر في مدير المؤسسة.

- الدراسات التي تناولت القيادة التربوية.

- خبرة الباحث في قطاع التربية والتعليم.

ب. وصف استبيان الكفاءات القيادية: تتكون الاستبانة في صورتها النهائية من 50 بنداً تهتم

بالكفاءات القيادية مقسمة إلى ثلاثة أبعاد موزعة كالآتي:

• البعد الأول: التفكير الاستراتيجي ويتكون من 17 بنداً.

• البعد الثاني : تمكين الاساتذة وتطوير قدراتهم ويتكون من 16 بنداً.

• البعد الثالث: القيادة الى التغيير و يتكون من 17 بنداً.

وفيا يلي توزيع البنود على الأبعاد:

جدول رقم (01) يوضح توزيع البنود على الابعاد لمقياس الكفاءات القيادية

الرقم	الابعاد	ارقام البنود	عدد البنود
01	كفاءة التفكير الاستراتيجي	1,2,3,4,5,6,7,8,9,10,11,12,13,14,15,16,17	17
02	كفاءة تمكين الاساتذة وتطوير قدراتهم	18,19,20,21,22,23,24,25,26,27,28,29,30,31,32,33	16
03	كفاءة القيادة الى التغيير	34,34,36,37,38,39,40,41,42,43,44,45,46,47,48,48,49,50	17

ج. طريقة الإجابة : يجاب على بنود المقياس تبعا لبدائل الأجوبة المرتبة على تدرج متصل هي (لا أوافق بشدة)/1 (لا أوافق)/2 (غير متأكد)/3 (أوافق)/4 (أوافق بشدة)/5 والتي يرى فيها المدير أنها تتوفر فيه. وجميع المفردات في الاتجاه الايجابي ، فالدرجة الكلية للمقياس تتراوح ما بين (50 -250). ومنه فالقيمة الكمية تتناسب مع طبيعة الاستجابة التي ترمز إليها ، وتتراوح الدرجة الكلية للاستبيان ما بين 50 إلى 250 على أساس عدد بنود الاستبيان وقيمة كل استجابة ، وتدل الدرجة المرتفعة في الاستبيان على مستوى الكفاءات القيادية المرتفعة ، بينما تدل الدرجة المنخفضة على مستوى الكفاءات القيادية المنخفضة، وفق المعادلة الرياضية التالية التالي:

$$\text{متوسط الكفاءة القيادية} = \frac{50-250}{3} = 67$$

- حساب قيمة الكفاءة القيادية المنخفضة = 117=67+50
- ومنه مستوى الكفاءة القيادية المنخفضة محصور ما بين: [50 الى 117]
- حساب قيمة الكفاءة القيادية المتوسطة = 184=67+117
- ومنه مستوى الكفاءة القيادية المتوسطة محصور ما بين: [118 الى 184]
- حساب قيمة الكفاءة القيادية المرتفعة = 250=67+184
- ومنه مستوى الكفاءة القيادية المرتفعة محصور ما بين: [185 الى 250]

4. الدراسة الاستطلاعية :

نظرا لأهمية الاستطلاع الأولى في البحوث العلمية وبخاصة البحوث ذات الطابع الوصفي قام الباحث بدراسة استطلاعية قوامها (70) مديرا ومديرة موزعين على مختلف المراحل التعليمية (ابتدائي-متوسط- ثانوي) تم اختيارهم بطريقة عشوائية من مختلف المؤسسات التربوية لمدينة المسيلة .

الجدول رقم (02) يمثل توزيع افراد العينة الاستطلاعية :

المجموع		ذكور		اناث		الجنس
						المرحلة التعليمية
23	العدد	05	العدد	18	العدد	التعليم الابتدائي
32,85	النسبة المئوية	07,14	النسبة المئوية	25,71	النسبة المئوية	
24	العدد	05	العدد	19	العدد	التعليم المتوسط
34,28	النسبة المئوية	07,14	النسبة المئوية	27,14	النسبة المئوية	
23	العدد	13	العدد	10	العدد	التعليم الثانوي
32,85	النسبة المئوية	18,57	النسبة المئوية	14,28	النسبة المئوية	
70	العدد	23	العدد	47	العدد	المجموع
100	النسبة المئوية	23	النسبة المئوية	47	النسبة المئوية	

يتضح من الجدول أعلاه ان عينة الدراسة الاستطلاعية أن نسبة الاناث تقدر ب: 47%) ونسبة الذكور تقدر ب: 23%) ، بينما المرحلة التعليمية نسبة الابتدائي تقدر ب: 32,85%) أما نسبة مرحلة التعليم المتوسط تقدر ب: 34,28%) بينما تمثل مرحلة التعليم الثانوي نسبة تقدر ب: 32,85%) وهي نسب متقاربة مما يعطي نتائج حقيقية للبحث .

5. الخصائص السيكومترية لأداة جمع البيانات :

أ. الصدق التمييزي (صدق المقارنة الطرفية) : تم الاعتماد في تقدير معامل صدق المقياس على طريقة المقارنة الطرفية او ما يعرف بالصدق التمييزي ، حيث تم ترتيب درجات افراد العينة الاستطلاعية (70) فردا ترتيبا تنازليا من اعلى درجة الى ادنى درجة حيث تم اخذ 27% من درجات اعلى التوزيع و 27% من درجات ادنى التوزيع , فكان عدد الافراد 19 فردا , وبعد ذلك تم حساب قيمة t .test . لمعرفة الفروق بين المجموعتين والجدول الآتي يوضح ذلك .

الجدول رقم (03) يمثل نتائج صدق مقياس الكفاءات القيادية بطريقة الصدق التمييزي :

متغير المقياس	مجموعة المقارنة	عدد الافراد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ت المحسوبة	ت الجدول	درجة الحرية	الدالة الاحصائية
الكفاءات القيادية	المجموعة العليا	19	210,10	15,08	14,10	2,845	36	دال عند 0,00
	المجموعة الدنيا	19	137,53	19,01				

يتضح من خلال الجدول ان قيمة "ت" المحسوبة (14,10) اكبر من قيمة "ت" الجدولة (2,845) عند درجة الحرية (36) وبمستوي الدلالة الإحصائية (0,01) ، فهي دالة احصائيا مما يعني وجود فروق بين المجموعتين وعليه فالمقياس يتميز بالصدق .

ب. صدق الاتساق الداخلي : قام الباحث بتطبيق استبيان الكفاءات القيادية على عينة استطلاعية حجمها 70 ، ثم قام بحساب معاملات الارتباط بين درجة كل فقرة من فقرات البعد والدرجة الكلية للبعد الذي تنتمي إليه ، ومعاملات الارتباط بين الدرجة الكلية للبعد والدرجة الكلية للاستبيان ، ومعاملات الارتباط بين درجة كل فقرة من فقرات الاستبيان والدرجة الكلية لاستبيان الكفاءات القيادية ، وذلك كما في الجدول الآتي.

جدول (04) صدق الاتساق الداخلي لمقياس الكفاءات القيادية

البعد	رقم الفقرة	معامل الارتباط بالبند	معامل الارتباط بالاستبيان	البعد	رقم الفقرة	معامل الارتباط بالبند	معامل الارتباط بالاستبيان
كفاءة التفكير الاستراتيجي	1	*,751	*,959	كفاءة تمكين الأساتذة وتطوير قدراتهم	18	*,733	*,971
	2	*,755	*,959		19	*,734	*,958
	3	*,752	*,959		20	*,737	*,959
	4	*,750	*,959		21	*,738	*,958
	5	*,750	*,959		22	*,731	*,958
	6	*,754	*,959		23	*,732	*,958
	7	*,747	*,958		24	*,734	*,958
	8	*,748	*,958		25	*,737	*,959
	9	*,748	*,958		26	*,736	*,959
	10	*,753	*,959		27	*,738	*,959
	11	*,750	*,959		28	*,733	*,958
	12	*,751	*,959		29	*,734	*,959
	13	*,751	*,958		30	*,733	*,958
	14	*,747	*,958		31	*,734	*,958
	15	*,748	*,958		32	*,738	*,959
	16	*,752	*,958		33	*,734	*,958
	17	*,754	*,959				
كفاءة التفكير الاستراتيجي		*,941		كفاءة تمكين الأساتذة وتطوير قدراتهم		*,873	

مستوى الدلالة 0.05	*,958	*,747	34	كفاءة القيادة الى التغيير
	*,958	*,749	35	
	*,959	*,756	36	
	*,959	*,754	37	
	*,958	*,752	38	
	*,959	*,749	39	
	*,958	*,747	40	
	*,958	*,748	41	
	*,958	*,746	42	
	*,958	*,748	43	
	*,958	*,750	44	
	*,959	*,752	45	
	*,958	*,749	46	
	*,958	*,748	47	
	*,958	*,748	48	
	*,958	*,747	49	
	*,959	*,753	50	
*,937	كفاءة القيادة الى التغيير			

يتبين من الجدول (04) أن جميع معاملات الارتباط دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة 0.05 وهذا يدل على أن الفقرات ترتبط بالدرجة الكلية لبعديها ، كما ترتبط بالدرجة الكلية لاستبيان الذكاء الاجتماعي ، وبذلك يمكن القول بأن الاستبيان يتوفر على درجة عالية من الصدق.

ج. الثبات : للتحقق من ثبات مقياس الكفاءات القيادية استخدم الباحث طريقتين لحساب معامل الثبات هما: معامل ألفا كرونباخ ، والتجزئة النصفية عن طريق معامل سبيرمان - براون ومعامل جيتمان والجدول الآتي يوضح ذلك:

جدول (05) قيم معاملات الثبات لألفا كرونباخ وسبيرمان- براون وجيتمان لاستبيان الكفاءات القيادية

جيتمان	سبيرمان- براون	ألفا كرونباخ
0.911	0.912	0.845

يتبين من الجدول أن معامل الثبات عن طريق معامل ألفا كرونباخ بلغ (0.845) وبطريقة التجزئة النصفية عن طريق معامل سبيرمان براون بلغ (0.912) ، وعن طريق معامل جيتمان بلغ (0.911)، أي أن مقياس الكفاءات القيادية يتمتع بدرجة كبيرة من الثبات ، وهذه النتيجة تسمح باستخدام المقياس في الدراسة الحالية.

6. مجتمع الدراسة و خصائصه : يضم مجتمع الدراسة مدرء المراحل التعليمية الثالث (ابتدائي -متوسط -ثانوي) العاملين المؤسسات التربوية بمدينة المسيلة و البالغ عددهم (111) للموسم الدراسي 2015 / 2016 والموزعين حسب الجدول الآتي.

جدول رقم (06) يمثل حجم المجتمع الأصلي ونسبة تمثيل كل مرحلة تعليمية

المرحلة التعليمية	العدد الاجمالي	النسبة
التعليم الابتدائي	75	67.56
التعليم المتوسط	25	22.52
التعليم الثانوي	11	09.60
المجموع	111	%100

يتبين من خلال نتائج الجدول (06) ان افراد العينة يتوزعون توزيعا متقارب حسب نسبتهم في مجتمع الدراسة حيث يمثل مدرء مرحلة التعليم الابتدائي نسبة (67.56%) ثم يليها مدرء مرحلة التعليم المتوسط بنسبة تقدر بـ (22.52%) ، ثم مدرء مرحلة التعليم الثانوي بنسبة تقدر بـ : (09.60%).

1.6. عينة الدراسة :

نوع العينة الذي اعتمده الباحث في هذه الدراسة هي العينة العشوائية الطبقية "وهي ذلك الاجراء الذي يكون فيه لجميع الأفراد في مجتمع الدراسة نفس الاحتمال ، في أن يتم اختيارهم في عينات الدراسة بشكل مستقل" ونعني بالاستقلالية أن اختيار الأفراد في مجتمع الدراسة يكون ضمن أفراد عينات الدراسة لا يؤثر على اختيار الأفراد الآخرين بأي شكل من الأشكال"، أي مجموعة من المدرء ينتمون الى ثلاث مراحل تعليمية مختلفة (ابتدائي -متوسط -ثانوي) موزعين على كلا من الجنسين ذكور واثاث وكذا الخبرة ، ونسبة التمثيل في المرحلة التعليمية ، حيث تم توزيع الاستبيان على مجموعة من الأفراد بلغ عددهم (111) فرد ، بعد استرجاعها ، تم فرزها باستبعاد 23 استبانة نظرا لعدم اكتمالها وبذلك كان عدد الاستبيانات التي تم معالجتها عن طريق النظام الرزمة الاحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS20) هو (88) استبانة بنسبة تقدر بـ: (79.27%) وهي تمثل حجم العينة حسب الجدول الآتي:

الجدول رقم (07) يمثل توزيع افراد عينة الدراسة حسب الجنس في كل مرحلة تعليمية :

الجنس	مرحلة التعليم الابتدائي	مرحلة التعليم المتوسط	مرحلة التعليم الثانوي	المجموع
أنثى	العدد	14	5	19
	%	28.57	17.85	21.59
ذكر	العدد	35	23	69
	%	71.42	82.14	78.40
المجموع	العدد	49	28	88
	%	55.68	31.81	100

تشير نتائج الجدول أن نسبة الذكور أكبر من نسبة الاناث في جميع المراحل التعليمية ، حيث بلغت في مرحلة التعليم الابتدائي بنسبة (71.42%) وفي المتوسط بنسبة بلغت (82.14%) والثانوي بنسبة بلغت (100%) ويمكن ارجاع سبب ذلك الى عدم اهتمام المرأة بالعمل الإداري والميل أكثر الى مهنة التدريس.

الجدول رقم (08) يمثل توزيع افراد عينة الدراسة حسب الخبرة في كل مرحلة تعليمية:

الخبرة	مرحلة التعليم الابتدائي		مرحلة التعليم المتوسط		مرحلة التعليم الثانوي		المجموع
	العدد	%	العدد	%	العدد	%	
أقل من 10 سنوات	15	30.61	10	35.71	4	36.36	29
من 10-20 سنة	25	51.02	12	42.85	5	45.45	42
أكبر من 20 سنة	9	18.36	6	21.42	2	18.18	17
المجموع	49	55.68	28	31.81	11	12.5	88
							100

تشير نتائج الجدول أن أكبر نسبة من أفراد العينة يتميزون بخبرة متوسطة (ما بين 10-20 سنة) وقد بلغت (47.72 %) ، ثم الذين يتميزون بخبرة أقل من 10 سنوات و بلغت نسبتهم (32.95%) ثم تليهم نسبة المدراء الذين يتميزون بخبرة كبيرة أكثر من (20 سنة) و بلغت نسبتهم (19.31%) وفي جميع المراحل التعليمية ،فوجد ان نسبة خبرة في المدراء في مرحلة التعليم الابتدائي بلغت (55.68%) وهي نسبة أكبر من مرحلة التعليم المتوسط والتي بلغت (31,81%) ثم تلتها مرحلة التعليم الثانوي بنسبة بلغت (12.5%) .

7. الأساليب الإحصائية المستخدمة:

لتحقيق أهداف البحث وتحليل البيانات التي تم جمعها ومن ثم تصحيحها ، فقد تم استخدام العديد من الأساليب الإحصائية المناسبة باستخدام الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) وهي:

- التكرارات والنسب المئوية للتعرف على الصفات الشخصية لمفردات الدراسة وتحديد استجابات أفرادها تجاه عبارات الأبعاد الرئيسية التي تتضمنها أدوات الدراسة.
- المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لوصف العينة وتحديد مستوى الكفاءات القيادية لدى مدراء المؤسسات التربوية.

- معامل الارتباط برسون-R-(Person) لتأكد من ثبات وصدق أداة الدراسة ، وكذا الارتباط بين متغيرات الدراسة.

- اخبار "ت" **t.test** لحساب دلالة الفروق بين المجموعتين.

- معامل الاتساق الداخلي ألفا كرونباخ والتجزئة النصفية عن طريق معاملي سبيرمان- براون وجيتمان لحساب ثبات أدوات الدراسة.

- معامل تحليل التباين أحادي الاتجاه (فا) **One Way Anova** لفحص الفروق بين المجموعات .

8. عرض وتحليل وتفسير النتائج:

أ. نتائج السؤال الاول الذي ينص: " ما مستوى الكفاءات القيادية لدى مدراء المؤسسات التربوية " ؟ وللاجابة عن هذا السؤال قام الباحث باستخدام المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن

النسبي لاستجابات أفراد العينة على مقياس الكفاءات القيادية بأبعاده ودرجته الكلية والجدول الآتي يبين ذلك:

جدول (09) يبين مستوى الكفاءات القيادية لأفراد العينة.

الأبعاد	عدد الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الترتيب
التفكير الاستراتيجي	16	63.03	10.38	62.89	1
تمكين الاساتذة وتطوير قدراتهم	17	53.99	12.45	53.61	3
القيادة الى التغيير	16	58.44	10.37	58.25	2
الدرجة الكلية لمقياس الكفاءات القيادية	50	175.45	29.35	56.04	

يتضح من خلال نتائج الجدول أن مستوى الكفاءات القيادية لدى مدراء المؤسسات التربوية يقع عند مستوى متوسط بوزن نسبي بلغ (56.04 %). كما يتبين من خلال النتائج وجود اخلاف بين ابعاد مقياس الكفاءات القيادية يقع بين المستوى المرتفع ، والذي يمثله بعد التفكير الاستراتيجي حيث يقدر (62.89%) ، ثم بعد القيادة الى التغيير بوزن نسبي متوسط بلغ (58.25%) ، ثم بعد تمكين الاساتذة وتطوير قدراتهم بوزن نسبي متوسط بلغ (53.61%) ، وهي اقل قيمة على مقياس الكفاءات القيادية وهي تختلف عن دراسة الحراشنة (2003) بدراسة بعنوان " مستوى التفكير الاستراتيجي لدى القيادات الإدارية في وزارة التربية والتعليم في الأردن وعلاقته بأنماط اتخاذ القرار" ، وأظهرت النتائج ان هناك فروقا ذات دلالة إحصائية في مستوى التفكير الاستراتيجي تعزي لمتغير المركز الوظيفي ، وكانت الفروق لصالح فئتي المديرين العامين ومديري التربية والتعليم ، في حين لم تكن هناك فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى أنواع التفكير الاستراتيجي تعزي لمتغيري الخبرة في مجال الإدارة والمؤهل العلمي .

أ. الفرضية الاولى تنص: "توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين مدراء المؤسسات التربوية في درجات الكفاءات القيادية تبعا لمتغير الجنس" وللتحقق من صحة الفرضية تم استخدام اختبار (ت) لدراسة الفروق بين متوسطات درجات مدراء المؤسسات التربوية في مقياس الكفاءات القيادية والجدول الآتي يوضح ذلك.

جدول(10) لاختبار (ت) لدراسة الفروق بين متوسطات درجات في مقياس الكفاءات القيادية

حسب الجنس

الكفايات القيادية	الجنس	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة(ت)	الدلالة
الدرجة الكلية	ذكور	69	165.55	54.20	-2.94	0.04
	إناث	19	205.16	42.26		

يبين الجدول أن المتوسط الحسابي لاستجابات المدراء (الذكور) على استبيان يقدر بـ (165.55) بالانحراف المعياري يقدر بـ (54.20)، أما المتوسط الحسابي لاستجابات الأستاذات (الاناث) على استبيان الكفاءات القيادية فيقدر بـ (205.16) بالانحراف المعياري يقدر بـ (42.26)، في حين بلغت قيمة اختبار (ت) لدلالة الفروق بين متوسطي درجات (ت = -2.94) وهي دالة إحصائيا عند مستوى 0.05 ، وبالتالي توجد فروق جوهريّة بين متوسطات درجات المدراء في الدرجة الكلية لاستبيان الكفاءات

القيادية، وتختلف هذه الدراسة مع دراسة رقية المعاينة (2004) والتي هدفت الى تعرف مستوى ادراك مديري مدار الثانوية في منطقة أبو ظبي التعليمية لمفاهيم إدارية معاصرة مختارة ودرجة تقديرهم لأهميتها لعملهم واثار الخبرة الإدارية والجنس في ذلك بينت نتائج الدراسة انه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين المديرين في ادراكهم وتقديرهم للمفاهيم الإدارية يعزى لمتغيري الجنس والخبرة الإدارية .

ب.الفرضية الثانية تنص : توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين مدرء المؤسسات التربوية في درجات الكفاءات القيادية تبعا لمتغير الخبرة " وللتحقق من صحة الفرضية تم استخدام اختبار تحليل التبيان احادي الاتجاه (فا) **One Way Anova** لدراسة الفروق بين متوسطات درجات مدرء المؤسسات التربوية في مقياس الكفاءات القيادية والجدول الآتي يوضح ذلك .

الجدول (11) يوضح المقارنات البعدية بطريقة شيفيه (Scheffe) بين المجموعات:

الخبرة	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة (ف)	Df	مصدر التباين	مجموع المربعات	معامل شيفيه Scheffe	فرق المتوسطات	دلالة Sig
10سنوات فاقل	12	90.17	47.61	38.21	2	بين المجموعات	120887,00	من 11-20 سنة	85.01*	دالة عند 0.05
من 11-20 سنة	51	175.18	40,99					أكثر من 20 سنة	-122.03*	
أكبر من 20 سنة	25	212.20	32.59					من 10 فاقل	85.06*	
المجموع	88	174.10	54,17	87	المجموع	255338,08	من 10 فاقل	122.03*		
							اكثر من 20 سنة	-37.02*		
							من 11-20 سنة	37.02*		

تشير نتائج المقارنات البعدية بطريقة شيفيه (Scheffe) أن قيمة فا تقدر ب (38.21) وهي قيمة دالة ، عند مستوى الدلالة 0,05 مما يدل على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات درجات مدرء المؤسسات التربوية في مقياس الكفاءات القيادية تعزى لمتغير الخبرة ، يقدر المتوسط الحسابي للفئة الاولى (أقل من 10 سنوات) ب (90.17) ثم الفئة الثانية (ما بين 11 - 20 سنة) بمتوسط حسابي يقدر ب (175.18) أما الفئة الثالثة (أكبر من 20 سنة) بلغ المتوسط الحسابي (222,07) ، وتتفق نتائج هذه الدراسة مع دراسة الحضيبي (2007) المملكة العربية السعودية " الكفايات القيادية الضرورية لدى مديري الإشراف التربوي في إدارات التربية و التعليم ". و كان من أبرز نتائج الدراسة ما يلي يوجد فارق بين أفراد مجتمع الدراسة في تحديد درجة الأهمية و درجة الممارسة تبعا لمتغير سنوات الخبرة في العمل الحالي .

ج.الفرضية الثالثة : تنص: توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين مدرء المؤسسات التربوية في درجات الكفاءات القيادية تبعا لمتغير المرحلة التعليمية " وللتحقق من صحة الفرضية تم استخدام

اختبار (فا) One Way Anova لدراسة الفروق بين متوسطات درجات مدرء المؤسسات التربوية في مقياس الكفاءات القيادية والجدول الآتي:

الجدول (12) يوضح المقارنات البعدية بطريقة شيفيه (Scheffe) بين المجموعات:

المرحلة التعليمية	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة (ف)	df	مصدر التباين	مجموع المربعات	معامل شيفيه Scheffe	فرق المتوسطات	دلالة Sig
ثانوي	11	74,36	16,03	150.11	2	بين المجموعات	198998,57	متوسط ثانوي ابتدائي	-72.99* -137.41*	0.00
متوسط	28	147,36	16,85		85	داخل المجموعات	56339,505	ثانوي متوسط ابتدائي	-72.99* -64.418*	
ابتدائي	49	211,78	30,98		87	المجموع	255338,08	ثانوي ابتدائي متوسط	137.41* 64.418*	
المجموع	88	174,10	54,15							

تشير نتائج المقارنات البعدية بطريقة شيفيه (Scheffe) الواردة في الجدول أعلاه إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات درجات الكفاءات القيادية لدى مدرء المؤسسات التربوية تبعا للمرحلة التعليمية ، حيث جاءت النتائج لصالح مجموعة مدرء مرحلة التعليم المتوسط بمتوسط حسابي يقدر بـ: (211.78) ، ثم مجموعة مدرء مرحلة التعليم المتوسط بمتوسط حسابي يقدر بـ: (147.36) ، ثم مجموعة مدرء مرحلة التعليم الثانوي بمتوسط حسابي يقدر بـ (74.36) عند مستوى الدلالة (0.05) ، كما تظهر قيمة الإحصائي (فا) إلى وجود تباين كبير بين المجموعات تعزى الى المرحلة التعليمية حيث تقدر (ف) بـ (150.11) .

11. استنتاج الدراسة:

من خلال ما جاءت به الأطر النظرية ، وكذا الدراسة الميدانية على عينة من مدرء المؤسسات التربوية ، وبعد الحصول على البيانات بهدف معرفة مستوى الكفاءات القيادية لدى مدرء هذه المؤسسات التربوية ، وبعد تحليل نتائج الاستبيان و استخدام الأساليب الإحصائية ومعالجتها عن طريق الرزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) كانت النتائج كالتالي:

1. مستوى الكفاءات القيادية لدى مدرء المؤسسات التربوية متوسط.
2. توجد فروق ذات دلالة إحصائية في الكفاءات القيادية بين الجنسين (ذكور-إناث) لصالح الذكور.
3. توجد فروق ذات دلالة إحصائية في الكفاءات القيادية بين مدرء المؤسسات التربوية تعزى لمتغير الخبرة ، لصالح المدرء ذوي الخبرة المهنية المتوسطة.

4. توجد فروق ذات دلالة إحصائية في الكفاءات القيادية بين مدرء المؤسسات التربوية تعزى لمتغير المرحلة التعليمية لصالح مدرء التعليم الثانوي ، ثم المتوسط ، ثم الابتدائي .
خاتمة:

إن نجاح الانسان وسعادته في الحياة لا يتوقفان على شهاداته و تحصيله العلمي وخبرته في الحياة بل يتوقف على مهاراته وكفاءاته وتفاعله وعلاقاته مع الآخرين ، إذا أن مستوى كفاءاته السلوكية يلعب دوراً هاماً في حياة الانسان ، فعلى أساسها يستطيع أن يبني مستقبله وآماله ، ولا تمكن الأهمية في وجود مستوى الكفاءة فقط ولكن في كيفية استغلالها والاستفادة منها في الحياة العملية بصفة عامة ، وفي كيفية قيادة المؤسسة و الزملاء ومشاركتهم تبادل الخبرات بشكل فعّال بصفة خاصة ، مما يساعد القائد على الارتقاء بالمستوى الرّاسي والتعليمي ، لذلك تعتبر الكفاءات القيادية من الجوانب الهامة في شخصية مدير المؤسسة التربوية ، لكونها ترتبط بقدرته على التعامل مع الآخرين وعلى تكوين علاقات اجتماعية ناجحة.

* قائمة المراجع:

المراجع العربية:

1. بيبير ديشي، ترجمة عبد الكريم غريب: تخطيط الدرس لتنمية الكفايات، منشورات عالم التربية، مطبعة النجاح ، الجديدة المغرب، 2004.
2. تيسير الدويك وآخرون : أسس الإدارة التربوية والمدرسية ، دار الفكر للنشر، بيروت ، لبنان، 1994.
3. طارق سويدان ، فيصل عمر باشراحيل: صناعة القائد ، قرطبة للتوزيع والنشر، ط8 ، الكويت، 2013.
4. عبد الكريم غريب : بيداغوجيا الكفايات، ط5، منشورات عالم التربية ، مطبعة النجاح ، الجديدة المغرب 2004.
5. لينا شحادة خليف: تطوير التفكير الإستراتيجي ، دار النفائس للنشر والتوزيع، ط1، الأردن، 2010.
6. مؤتمن منى : إعداد مدير المدرسة لقيادة التغيير، الأسلوب القيادي المنشود لتحقيق التعايش الفاعل في القرن (21) ، مركز الكتاب الأكاديمي، عمان، 2003.

المراجع الأجنبية:

1. André Guittet ; Développer les compétences par une ingénierie de la formation, collection formation permanente en science humaine, Paris, 1994.
2. Graetz, F ; Strategic Thinking versus Strategie Planning, Towards Understanding the comolementarities. Management Decision ,40, United States. (2012)
3. Le Boterf. Guy, 2000, Construire les compétences individuelles et collectives, Éditions d'organisation, Philippe, Paris
4. Heath, sh; strategic thinking, Learning environments, and Real Roles; suggestios for future work, Human Developmrnt, (2005)
5. RAYNAL Françoise et RIEUNER Alain ; pédagogie dictionnaire des concepts clés, apprentissage, formation et psychologie cognitif ,ESF éditeur , 1997.
6. [htt/\(www.fahr.gov.ae\)](http://www.fahr.gov.ae)