

المهارات الإدارية لدى مديرية المدارس الابتدائية - دراسة ميدانية بمدينة الأغواط

Administrative skills at the Directorate of Primary Schools - a field study in the city of  
Laghouat

عامة سماعيل *	الأمين عياط	عبد الكريم ملياني
طالبة دكتوراه، مخبر الارشاد	أستاذ محاضر (أ)، مخبر الارشاد	أستاذ، جامعة محمد بوضياف
النفسى وتطوير أدوات القياس في	النفسى وتطوير أدوات القياس في	المسيلة
الوسط المدرسي، جامعة الأغواط	الوسط المدرسي، جامعة الأغواط	Abdelkrim Meliani
Amera Smail	Lamine Ayat	professor
PhD student, Psychological	Lecturer (A)	Mohamed Boudiaf
Counseling Laboratory and	Psychological Counseling	University of M'sila
Development of	Laboratory and Development	abdelkrim.meliani@univ-
Measurement Tools in the	of Measurement Tools in the	msila.dz
School Environment,	School Environment,	
University of Laghouat	University of Laghouat	
s.amera@lagh-univ.dz	L.ayat@lagh-univ.dz	
تاريخ الاستلام: 2025/01/30	تاريخ القبول: 2025/04/20	تاريخ النشر: 2025/05/25

الملخص: هدفت الدراسة الحالية إلى التعرف على درجة ممارسة مديري المدارس الابتدائية للمهارات الإدارية من وجهة نظرهم، وكذلك معرفة دلالة الفروق في درجة ممارسة مدير المدرسة الابتدائية للمهارات الإدارية تبعاً للمتغيرات الشخصية من حيث (الجنس، المؤهل العلمي، سنوات العمل). وتنبع أهمية هذه الدراسة من الدور المحوري الذي يلعبه المدير في تحسين الأداء التربوي والإداري داخل المؤسسة التعليمية، وقد بلغ عدد العينة 70 مديراً ومديرة، تم اختيارهم بطريقة عشوائية من جميع مديري المدارس الابتدائية بمدينة الأغواط خلال السنة الدراسية (2024/2023). اعتمدت هذه الدراسة على المنهج الوصفي نظراً لملائمته لطبيعة الدراسة، كما اشتملت أداة الدراسة على استبيان يقيس المهارات الإدارية عند المدراء واشتمل على ثمانية مهارات، المهارات (الذهنية الإنسانية، الإدارية، الفنية، الذاتية، اتخاذ القرار وحل المشكلات، التخطيط الاستراتيجي، التنظيم) بعد التأكد من صدقه وثباته أسفرت النتائج إلى أنّ درجة ممارسة مديري المدارس الابتدائية للمهارات الإدارية مرتفعة، حيث كانت المهارات الإنسانية هي أكثر المهارات ممارسة في حين كانت المهارات الذهنية هي أقل المهارات ممارسة، كما أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ ) بين درجات أفراد العينة في تقدير المهارات الإدارية تعزى (لمتغير الجنس، ومتغير المؤهل العلمي)، غير أنّ هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ ) بين درجات أفراد العينة في تقدير المهارات الإدارية تعزى لمتغير عدد سنوات العمل لصالح المدراء الذين لديهم سنوات عمل 10 سنوات فأكثر.

الكلمات المفتاحية: المهارات الإدارية، المدير، المدرسة الابتدائية، مدير المدرسة الابتدائية.

\*- المؤلف المرسل.

**Abstract:** This research paper derives its importance from the importance of human resources, the changes observed in the field of organizational behavior have not been limited solely to the behavior of individuals within the organization, but have also expanded to include the management of these behaviors. One of the key functions that organizations now focus on in managing behaviors is the management of safe behaviors in the workplace, aiming to prevent and avoid work-related accidents and the associated individual and organizational problems. This also involves effecting changes in skills, expertise, and methods for safe and effective work practices. Every organization bases its principles Logo of the French Ergonomic Society: "When we are at our best and in a good position, we are the strongest." This reflects the commitment of organizations to activate safety procedures and behaviors, provide protective equipment, and meet all necessary requirements to avoid work accidents. This includes the individual's awareness of correct actions and dangerous behaviors that may lead to occupational problems, including injuries or occupational diseases.

Using a descriptive approach, the research paper addressed the most important basic approaches to managing safe behaviors in the workplace. It also addressed the most important steps taken by management and employees alike to avoid occupational accidents or exposure to diseases that may affect them. It analyzed each approach and the training and field steps it requires, which must be acquired and implemented. A comparison was also made between these approaches and the benefits they offer, supporting the topic with previous studies and proposing a comprehensive, integrated approach to managing occupational health and safety in the workplace. To explore and describe these approaches, we can pose the following questions: What are safe behaviors in the workplace? What are the safe requirements to avoid occupational accidents?

**Keywords:** Behavior; Safe behaviors; Safety requirements; Work environment; Work accidents.

#### مقدمة:

إنّ العملية التعليمية التربوية تشكل نظاماً متكاملأ يتكون من مجموعة من العناصر التي تتفاعل فيما بينها، حيث يؤثر كل عنصر في الآخر. وبالتالي، فإن أي تغيير أو تطوير في أحد هذه العناصر سيؤثر حتماً على العناصر الأخرى. لأنّ هناك عناصر أساسية لضمان نجاح أي مؤسسة بغض النظر عن نوعها أو مجال عملها، وهذه العناصر تتضمن الإدارة الفعّالة، القيادة المتميزة والكوادر البشرية المبدعة والقادرة. وإنّ تناغم هذه المكونات وتكاملها يمنح المؤسسة ميزة تنافسية ويعزز من قدرتها على الريادة، الابتكار، والإبداع، مما يساهم في تحقيق النجاح المستدام. ومنه تعتبر الإدارة من العناصر الأساسية في الحياة اليومية، وقد أصبحت مفهوماً مهماً في مختلف المجالات الاجتماعية والسياسية والاقتصادية والتعليمية. ومن هذا المنطلق، تشكل

الإدارة المدرسية عنصراً أساسياً في العملية التربوية التعليمية، ويتوقف نجاح هذه العملية بشكل كبير على فاعليتها. لذا، أصبح من الضروري أن يكون لدى العاملين في الإدارة المدرسية المعرفة الكافية بالمفاهيم الأساسية للإدارة. ومن خلال توسع نطاق عمل الإدارة، أصبح دورها يشمل الجوانب الإدارية والفنية، حيث أصبحت تركز على الطفل ليس فقط داخل المدرسة، بل أيضاً في محيطه البيئي والمجتمعي.

وعليه يُعد مدير المدرسة من أبرز العناصر في العملية التربوية، ويعتمد تقدم المدرسة بشكل كبير على قدراته وكفاءته في أداء مهامه. ولتتمكنه من إتقان عمله وتطويره، يجب أن يتوافر لديه مجموعة من المهارات الفنية والإدارية الضرورية، التي تتيح له التعامل بنجاح مع البيئة التعليمية والإدارية في المدرسة. هذه المهارات تشمل القدرة على التخطيط الفعال، توجيه العمل وتحديد الأولويات، واستشراف المستقبل. ولا يمكن اكتساب هذه المهارات إلا من خلال التدريب والتأهيل المستمر، حيث يعدان السبيل الرئيسي لتطوير المهارات الإدارية وتحسينها أثناء العمل بما يعزز التنمية الإدارية. كما أن أي قصور في أداء مديري المدارس الابتدائية يؤدي إلى تعطيل العمل الإداري وضعف الأداء، مما يستدعي ضرورة تحديد مستوى هذه المهارات والعمل على تحسين أداء المديرين لتحقيق كفاءة إدارية عالية وتنمية اتجاهاتهم الإيجابية تجاه العمل والعاملين. وهذا يساهم في تعزيز استقرارهم وزيادة فرص نجاح المدرسة من خلال تحسين أداء العاملين في المدرسة.

#### 1- الإشكالية:

تعتبر المدرسة الابتدائية الركيزة الثانية في النظام التعليمي المتنوع، فهي تمثل الأساس الأول في البنية التعليمية، ويعتمد عليها بناء المراحل التعليمية اللاحقة. تكمن أهميتها في كونها مرحلة شاملة وملتزمة، حيث يستفيد منها جميع أطفال المجتمع دون استثناء. كما تُعد مؤسسة اجتماعية تقوم بدور التربية والتعليم، وتسعى إلى تزويد التلاميذ بالمعرفة والمهارات والخبرات اللازمة. إضافة إلى ذلك، تهدف مهامها الأساسية إلى التوضيح، التمكين، والنمذجة، بالإضافة إلى الإشراف (شهاب، 2007).

لذلك، يحتاج المدير إلى مهارات قيادية إدارية وتربوية، وهو ما أكدته العديد من الدراسات والأبحاث التي تناولت ضرورة توافر هذه المهارات في المدير، مثل دراسة (الريبي، 2005)، ودراسة (علي صالح، 1990). وقد أظهرت هذه الدراسات أن المدير الجيد والكفاء، وفقاً لما يراه رؤسوه يتمتع بتأييدهم وحبهم، ويحظى بتفاهمهم لأنه يمتلك القدرة على فهم السلوك الإنساني والتعامل

معه بشكل فعال، من خلال التحفيز وإثارة الدافعية للعمل، واستخدام وسائل الاتصال المتنوعة فضلاً عن إحساسه بمشكلات الآخرين.

لهذا يُعتبر المدير الفعال من الشخصيات التي تتمتع بعدد من الخصائص التي تسهم في نجاح بيئة العمل التعليمية. من أبرز هذه الخصائص: سعيه المستمر لرفع سمعة المدرسة وزيادة شهرتها، وحرصه على تبني المبادرات والأفكار الجديدة بسرعة، بالإضافة إلى معرفته العميقة باستراتيجيات التعليم المختلفة وإدارة الصفوف بفعالية. كما يمتلك القدرة على تقديم الدعم والمساعدة للمعلمين بما يعود بالنفع على العملية التعليمية.

وتُعد المهارات سلوكيات يتطلب توفرها في الأفراد لأداء أنشطة معينة بكفاءة، حيث تشير إلى الاستجابات الفعالة التي يُظهرها الشخص في مواقف محددة، مما يعزز فاعليته ويعود عليه بالفائدة. وتُعتبر هذه المهارات جزءاً من الكفاءة الشخصية، في حين يُمثل التكيف السلوكي الجانب الآخر من هذه الكفاءة. ومن هذا المنطلق، تُعبر المهارة عن قدرة الفرد على أداء سلوكيات ماهرة في مختلف الأوقات والمواقف، سواء كانت هذه السلوكيات لفظية أو غير لفظية. (القريشي 2013) ومنه يلعب مدير المدرسة دوراً حيوياً في بناء الثقة داخل المدرسة من خلال تطبيق المهارات الإدارية التي تؤثر في مدى ثقة المعلمين به. فالعلاقات الاجتماعية بين الإداريين والمعلمين، وكذلك بين المعلمين والتلاميذ وأسرهم، تشكل أساساً قوياً للعمل الأكاديمي والتربوي في المدرسة. ومن هنا يجب أن يمتلك القائد المدير مهارات تمكنه من تحقيق الثقة والتناغم بين الإدارة والمعلمين، وبين المعلمين بعضهم البعض (عابدين، 2001).

وقد سعت العديد من الدراسات مثل دراسة (القريشي 2013، صبري عبد الجبار محمد 2005، الشهري 2015، شجادة 1990، والمخلافي 1992) إلى تحديد الصفات والمهارات اللازمة للقائد أو المدير المؤهل لقيادة المدرسة وإدارة أنشطتها. كما تناولت هذه الدراسات الأساليب التي تساعد المدير في التقرب من العاملين وفهم احتياجاتهم واتجاهاتهم وطموحاتهم، بالإضافة إلى قدرته على التفاعل الجيد معهم، والتأثير فيهم، وتغيير سلوكهم، ودفعهم نحو الأفضل عبر تبني وممارسة مجموعة من المهارات الفعالة. وبناءً على ما سبق يمكن صياغة السؤال الرئيسي كالتالي:

○ ما درجة ممارسة مديري المدارس الابتدائية للمهارات الإدارية من وجهة نظرهم؟

ويتفرع من الإشكال الرئيسي مجموع التساؤلات الآتية:

○ هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \geq 0.05$ ) بين درجات أفراد العينة

في تقدير المهارات الإدارية تعزى لمتغير الجنس؟

○ هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \geq 0.05$ ) بين درجات أفراد العينة في تقدير المهارات الإدارية تعزى لمتغير المؤهل العلمي؟

○ هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \geq 0.05$ ) بين درجات أفراد العينة في تقدير المهارات الإدارية تعزى لمتغير سنوات العمل؟

## 2- فرضيات الدراسة:

○ ترتفع درجة ممارسة مديري المدارس الابتدائية للمهارات الإدارية عن متوسطها الفرضي لاستجابات العينة على استبيان المهارات الإدارية.

○ لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \geq 0.05$ ) بين درجات أفراد العينة في تقدير المهارات الإدارية تعزى لمتغير الجنس.

○ لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \geq 0.05$ ) بين درجات أفراد العينة في تقدير المهارات الإدارية تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

○ توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \geq 0.05$ ) بين درجات أفراد العينة في تقدير المهارات الإدارية تعزى لمتغير سنوات العمل.

## 3- أهمية الدراسة:

○ من الناحية النظرية: تتجلى أهمية البحث في التأكيد على دور الإدارة القيادية والمهارات اللازمة للسلوك القيادي، بالإضافة إلى التطور التاريخي لمناهج الإدارة المدرسية منذ بداية القرن العشرين وصولاً إلى أحدث المفاهيم التي ظهرت في الفكر الإداري. وتتمثل مشكلة العالم المعاصر خاصة في الدول النامية في تحقيق النجاح والتقدم، حيث يرتبط ذلك ارتباطاً وثيقاً بأداء إدارتها المتمثل في دور المدير أو القادة الإداريين في قمة الهيكل التنظيمي. فالمهارات الإدارية تتجسد في قدرة المدير على تطوير المؤسسة، وتوجيه سلوك أفرادها نحو تحقيق أهداف المؤسسة. ومن خلال هذه المهارات، يمكن للمدير إحداث التغيير المطلوب في سلوك الأفراد داخل المؤسسة (عارف، 1994، ص. 106).

○ من الناحية التطبيقية: وبناء على ما تقدم يجد الباحثين ضرورة التعرف عملياً على درجة ممارسة المهارات الإدارية لدى مديري المدارس الابتدائية بمدينة الأغواط وتشخيص الجوانب الإيجابية والسلبية وتأثيرها لضمان أداء جيد وعلاقة إنسانية رصينة مع الرؤوسين حيث ينسجم هذا التوجه مع الاتجاهات الحديثة في الإدارة، والتي تؤكد على امتلاك المديرين للمهارات الأساسية وأن التعرف على سلوك المديرين والمهارات والعمل الإداري يدفع باتجاه البحث عن قائد ومدير

إداري لأن الأسباب الرئيسية لنجاح الإدارة وفعاليتها بنجاح وفاعلية هو توافر مهارات إدارية فعالة.

#### 4- أهداف الدراسة: تهدف الدراسة الحالية إلى:

- التعرف على درجة ممارسة المهارات الإدارية لدى مديري المدارس الابتدائية من وجهة نظرهم بمدينة الأغواط.
- التعرف على أهم المهارات الإدارية الواجب ممارستها والتحلي بها من طرف المديرين خاصة في ظل الواقع الذي نعيشه.
- الكشف عن الفروقات الفردية بين أفراد العينة في تقدير المهارات الإدارية لدى مديري المدارس الابتدائية، والتي تعزى إلى المتغيرات الشخصية (الجنس، التخصص، المؤهل العلمي، سنوات العمل).
- تقديم مقترحات لتحسين المهارات الإدارية لدى مديري المدارس الابتدائية وانتقاء الأنسب من المتقدمين لتولي هذا المنصب منهم.

#### 5- تحديد مصطلحات الدراسة:

1-5 المهارة: skills وفقاً لما ذكره (رحاب 1997)، فإن المهارة هي "شيء يمكن تعلمه واكتسابه أو تطويره لدى المتعلم من خلال المحاكاة والتدريب". وأضاف أن ما يتعلمه الفرد يختلف بناءً على نوع المادة وطبيعتها وخصائصها، بالإضافة إلى الهدف من تعلمها (رحاب، 1997).

وعرفها (الشريفي 2001) بأنها "نمط متناسق ومنظم من النشاط الجسدي أو العقلي يتضمن عادة عمليات استقبال واستجابة. ويمكن أن تكون المهارة حركية، يدوية، عقلية، أو مصاحبة لعمليات أخرى" (الشريفي، 2001، ص. 237).

أما (خليفات، 2013) فقد عرفها بأنها "درجة الإتقان والتحكم في أداء المهمة" (خليفات، 2013: 114).

ويعرفها الباحثين إجرائياً: هي قدرة مديري ومديرات المدارس الابتدائية على القيام بعملهم بشكل جيد والإمكانية الفعلية للمديرين للقيام بسلوك موظف مهاراته والتي تحددها أداة البحث ضمن المهارات الذاتية والفنية والإنسانية والذهنية وحل المشكلات واتخاذ القرار والتخطيط والتنظيم بالتعامل مع المرؤوسين لإنجاز أعمال ومهام في خدمة الأهداف المحددة).

2-5 المهارات الإدارية: بعد الاطلاع على مجموعة من التعاريف تعرف المهارات الإدارية بأنها: ممارسات سلوكية وقدرات متخصصة تشمل الأساليب والإجراءات والتقنيات اللازمة للتعامل مع

جميع المواقف والمهام الإدارية التي يواجهها القائد التربوي بكفاءة وفاعلية عالية وتشمل مجالات مثل (الذاتية، الفنية، الإنسانية، الذهنية، التخطيط، والتنظيم)" (شهاب 2005).

كما يعرفها (القريشي 2013) بأنها "مجموعة من الأنماط السلوكية اللفظية وغير اللفظية التي يصدرها مدير المدرسة بهدف التأثير في العاملين والتلاميذ بطريقة متسقة وسريعة، مع تكيف الأداء حسب الظروف وبجهد نوعي قليل، وتشمل مهارات (فنية، فكرية، إنسانية، وإدارية) التي يمكن تعلمها والتدريب عليها" (القريشي، 2013، ص. 13).

ويعرفها الباحثين إجرائيا: (هي الدرجة الكلية التي يحصل عليها المدير عن فقرات مقياس المهارات الإدارية الذي صمم في البحث الحالي).

**3-5- المدرسة الابتدائية: primary school:** هي مؤسسة تعليمية عمومية تتمتع بالشخصية المعنوية ككيان تربوي مستقل، تُنشأ بموجب قرار من السلطة المختصة. تقدم تعليمًا أساسيًا مشتركًا ومستمرًا، يمتد من السنة الأولى إلى السنة السادسة سابقًا، ومن السنة الأولى إلى السنة الخامسة حاليًا. تتولى البلدية مسؤولية الصيانة والترميم والتمويل، بينما تتبع هذه المؤسسة السلطة الإشرافية لمديرية التربية.

**4-5- مدير المدرسة الابتدائية: primary school principal:** هو الشخص المؤهل الذي تم تعيينه من قبل وزارة التربية الوطنية لإدارة المدرسة وقيادتها تربويًا، بهدف تنفيذ سياسة التعليم واتخاذ القرارات اللازمة لإدارة شؤون المدرسة وفقًا للصلاحيات الممنوحة له.

كما يُعرف بأنه الشخص المسؤول عن المهام المحددة في النصوص القانونية، والتي تشمل الجوانب البيداغوجية والتربوية للمدرسة من الناحية التنظيمية والتخطيطية، بالإضافة إلى متابعة وتقييم الأداء. يتولى إدارة شؤون الأفراد والهيكل، ويحرص على التواصل مع السلطات الوطنية والمحلية وهيئات المجتمع لضمان التنسيق مع هذه الأطراف بما يخدم مصلحة المدرسة ويحقق أهدافها.

**الإطار النظري والدراسات السابقة:**

**أولاً: الإطار النظري:**

المهارات الإدارية: هناك العديد من العوامل التي تسهم في النجاح في الإدارة التعليمية، تمامًا كما هو الحال في مجالات الإدارة الأخرى. ومن أبرز هذه العوامل تلك المتعلقة بالمهارات الإدارية (مساد 2005).

**1-المهارات الذاتية: Personale Skills:** تعد شخصية القائد التربوي وخصائصه الشخصية من العناصر الأساسية المؤثرة في القيادة التربوية، حيث تلعب دورًا كبيرًا في التأثير على أداء العاملين.

فالمواصفات الجسمية والعاطفية والعقلية للفرد تؤثر بشكل كبير على المحيطين به. وتستلزم المهارة الذاتية القدرة على التحكم في الانفعالات والتصرف بتروي، مما يساعد في تجنب التسرع في أداء المهام. لذلك، يعمل القائد المدير على تشجيع مرؤوسيه على التصرف بهدوء وحكمة في مختلف المواقف (عريفج، 2007).

**2- المهارة الفنية: Technical Skills:** يعتقد خليفات (2013)، أن المهارة الفنية تتطلب توافر قدر كافٍ من المعلومات والأسس العلمية والفنية اللازمة لنجاح العمل. من أبرز السمات المرتبطة بهذه المهارة هي تحمل المسؤولية والفهم العميق والشامل للأمور. كما أن تمكين القادة الإداريين التربويين من هذه المهارة لا يقتصر على البرامج المصممة خصيصاً لتأهيلهم، بل يشمل أيضاً الأنشطة الأكاديمية المدروسة بعناية التي تساهم في تعريفهم بسياقات هذه المهارات وتجاربها، مما يعزز كفاءتهم فيها (خليفات، 2013).

**3- المهارة الذهنية: Conceptional Skills:** تتعلق المهارات الذهنية لدى مدير الإدارة التعليمية بقدرته على ابتكار الأفكار، والتعرف على المشكلات، وتحديد الحلول الملائمة، والوصول إلى الآراء الصحيحة. وتعرف المهارات الذهنية أيضاً بعدة مسميات أخرى مثل: "المهارات التصورية" "المهارات الفكرية" أو "المهارات العقلية". ترتبط هذه المهارة بقدرة القائد على حل المشكلات، والتخطيط للعمل، وترتيب الأولويات، بالإضافة إلى توقع الأحداث المستقبلية التي قد تحدث.

**4- المهارة الادارية: Management Skills:** تعني المهارات الإدارية تمتع مدير المدرسة بالقدرة الفائقة التي تمكنه من أداء المهام والأعمال الإدارية بكفاءة وفعالية، بما يضمن تلبية احتياجات المعلمين وتحقيق أهداف المدرسة. وتعكس هذه المهارة قدرة القائد على التعامل بشكل إيجابي مع الأفراد والجماعات، وتتطلب فهماً متبادلاً بين القائد والآخرين، بالإضافة إلى معرفة ميولهم واحتياجاتهم. وتعد هذه المهارة من أكثر المهارات استخداماً في العمل الإداري (عريفج، 2007).

**5- مهارة التنظيم: Organisation Skills:** يمكن للتنظيم المدرسي الفعال، ضمن إطار قيادة مدرسية جيدة، أن يحقق نتائج إيجابية فيما يتعلق بالعمل المدرسي، ويعزز من تحقيق أهداف المدرسة وتلبية احتياجات العاملين والتلاميذ، كما يساهم في تحسين نظام المدرسة بشكل عام. (العلاق، 2010)

**6- المهارة الإنسانية: Humann Skills:** تعني المهارات الإنسانية تمتع مدير المدرسة بالقدرة الفائقة التي تمكنه من أداء المهام والأعمال الإدارية بكفاءة وفعالية، بما يضمن تلبية احتياجات المعلمين وتحقيق أهداف المدرسة. وتعكس هذه المهارة قدرة القائد على التعامل بشكل إيجابي مع

الأفراد والجماعات، وتتطلب فهمًا متبادلًا بين القائد والآخرين، بالإضافة إلى معرفة ميولهم واحتياجاتهم. وتعد هذه المهارة من أكثر المهارات استخدامًا في العمل الإداري (عريفج، 2007).

7- مهارة اتخاذ القرار وحل المشكلات: **Décision Making and Problems – Solving Skills**: يعتبر اتخاذ القرار جوهر العملية الإدارية والمحور الذي تدور حوله جميع جوانب التنظيم الإداري. في الإدارة المدرسية، يتخذ المشرفون، ومديرو المدارس، والمعلمون، وغيرهم من المعنيين قرارات تؤثر بشكل كبير على العملية التربوية. وتتميز القرارات الناجحة بأنها تقوم على أساس من المعقولة، والاختيار الصحيح، والأنسب لحل المشكلات المحتملة.

8- مهارة التخطيط الاستراتيجي: **Strategic Planning Skills** يُعد التخطيط الوظيفة الأساسية الأولى لمدير المدرسة، حيث يسبق جميع الوظائف التربوية الأخرى ويشكل الأساس الذي تقوم عليه. كما يُعتبر التخطيط من المهارات والكفايات التعليمية الضرورية التي يجب أن يمتلكها مدير المدرسة (العلاق، 2010).

ثانياً: الدراسات السابقة: سيتم عرض الدراسات السابقة التي تناولت مستوى المهارات الإدارية لمديري المدارس الابتدائية:

1- هدفت دراسة "الشهري" (2015) إلى التعرف على درجة توافر المهارات القيادية لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية بجامعة الطائف من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، بالإضافة إلى دراسة تأثير التخصص والجنس والخبرة في تقدير مستوى هذه المهارات. اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي المسحي واستخدمت الاستبيان كأداة لجمع البيانات، حيث تم اختيار عينة عشوائية من أعضاء هيئة التدريس. أظهرت النتائج أن درجة ممارسة رؤساء الأقسام للمهارات القيادية كانت عالية في جميع المؤشرات، حيث احتلت المهارات الإنسانية المرتبة الأولى، تلتها المهارات الإدارية، ثم المهارات الفنية، وأخيراً المهارات الفكرية. كما أشارت النتائج إلى أنه لا توجد فروق دالة إحصائية في ممارسة المهارات القيادية بناءً على الجنس وسنوات الأقدمية، إلا أن الفروق كانت دالة إحصائياً في المهارات الفكرية والدرجة الكلية لصالح سنوات الأقدمية الأكبر (العمامرة، 2014).

2- هدفت دراسة "القريشي" (2013) إلى التعرف على مهارات القيادة الإدارية لدى مديري المدارس الابتدائية. شملت العينة 326 مديراً ومديرة، واستخدم الباحث أداة دراسة مكونة من 41 مقياساً مهنيًا، تتناول خمس مهارات هي: المهارات الذاتية، المهارات الفنية، المهارات الفكرية (الذهنية)، المهارات الإدارية، والمهارات الإنسانية. أظهرت نتائج الدراسة أن المهارة الذاتية حصلت على أعلى الدرجات، تلتها المهارة الفنية (القريشي، 2013، ص. 05).

3- هدفت دراسة "الريمي" (2005) إلى استكشاف المهارات القيادية لمديري المدارس الثانوية في مدينة تعز من منظور أعضاء الهيئة التعليمية. تكونت عينة الدراسة من 289 مشاركاً، منهم 100 معلم و183 معلمة. استخدم الباحث استبياناً مكوناً من 57 فقرة موزعة على ثلاث محاور. أظهرت النتائج أن المهارة الذاتية كانت في المرتبة الأولى، تلتها المهارة الإنسانية، ثم المهارة الفنية (الريمي 2005، ص. 03).

4- هدفت دراسة "صبري عبد الجبار محمد" (2005) إلى التعرف على المهارات القيادية لدى مديري أقسام المديرية العامة للتربية في محافظة ديالى من وجهة نظر الموظفين العاملين معهم. شملت عينة الدراسة جميع مديري الأقسام البالغ عددهم 13 مديراً. اعتمد الباحث على أداة تتضمن أربع مهارات رئيسية هي: المهارة الذاتية، الإنسانية، الفنية، والتنظيمية، حيث اشتملت كل مهارة على 11 فقرة، مع خمس بدائل للإجابة تتراوح درجاتها بين 1 و5. أظهرت نتائج الدراسة أن مستوى المهارات القيادية لدى مديري أقسام المديرية العامة للتربية في ديالى كان بمستوى "مقبول"، مما يشير إلى ضرورة إجراء مراجعة معمقة وشاملة للمعايير والأسس التي يتم اعتمادها في اختيار مديري الأقسام (محمد، 2005، ص. 49-55).

5- هدفت دراسة "المخلافي" (1992) إلى تقييم واقع الكفاءة الإدارية لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في اليمن، من خلال آراء المديرين والمعلمين الذين يعملون تحت إدارتهم. كما تناولت الدراسة تأثير متغيرات مثل الجنس، المؤهل العلمي، وسنوات الخدمة على تقدير الكفاءة في مجالات إدارية مثل التخطيط، التنظيم، الاتصال، اتخاذ القرار، القيادة، والتقييم. استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي وأداة الاستبانة التي تتكون من 110 فقرات، وشملت العينة 44 مديراً و176 معلماً. وقد أظهرت النتائج أن التقييم العام للكفاءة الإدارية كان متوسطاً من قبل المديرين والمعلمين، بينما كانت هناك اختلافات في التقييم بين المديرين والمعلمين لصالح المديرين مع عدم وجود فروق واضحة بين المديرين بناءً على متغيرات مثل الجنس وسنوات الخدمة (العمارة، 2014).

6- هدفت دراسة "أنور علي صالح" (1990) إلى التعرف على المهارات الإدارية لدى مديري ومديرات المرحلة الإعدادية، وقد تم تحديد المهارات في ثلاثة أصناف: المهارات الفنية، المهارات التنظيمية، والمهارات الإنسانية. تم تطبيق الدراسة على عينة مكونة من 51 مديراً ومديرة بالإضافة إلى 255 مدرساً ومدرسة من نفس المدارس. استخدم الباحث أداة بحث مكونة من استبيان يتضمن 44 فقرة، مع استخدام المتوسط الحسابي، المتوسط المرجح، ومعامل ارتباط بيرسون. أظهرت النتائج أن المهارات الفنية والتنظيمية والإنسانية متوفرة لدى مديري المدارس

الإعدادية بمستوى عالٍ من وجهة نظر المدرسين، كما لم توجد فروق ذات دلالة معنوية حسب متغير الجنس في أداء المهارات (محمد، 2005، ص. 47).

7- هدفت دراسة "شهادة" (1990) إلى التعرف على المهام الإدارية والفنية التي يتوقع من مديري المدارس الثانوية العامة في الأردن تنفيذها، ومدى قيامهم بها، وذلك لتقييم واقع الإدارة المدرسية من خلال تحديد نقاط القوة والضعف وعلاقتها ببعض المتغيرات مثل الجنس، موقع المدرسة والمؤهل العلمي. اعتمد الباحث على المنهج الوصفي التحليلي واستخدم الاستبيان كأداة للدراسة حيث شملت الدراسة المهام الإدارية والفنية التي يتبعها مديري المدارس الثانوية. تكونت عينة الدراسة من 180 مديراً ومديرة و432 معلماً ومعلمة من المرحلة الثانوية. أظهرت النتائج أن مديري المدارس الثانوية ينفذون مهامهم الإدارية والفنية بنسبة 83%. جاءت أعلى درجات التنفيذ في مجالات المناهج وأساليب التدريس، تليها النمو المهني للعاملين، ثم شؤون الملكية والإرشاد فالتجهيزات المدرسية، وأخيراً مجال الاتصال مع المسؤولين وعلاقة المدرسة بالمجتمع المحلي. كما أظهرت الدراسة أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في تنفيذ المهام بناءً على الجنس وموقع المدرسة، في حين تبين وجود تأثير للمؤهل العلمي لصالح حملة درجة الماجستير في تنفيذ المهام الإدارية والفنية (العميرة، 2014).

8- هدفت دراسة "داودل Dawdele" (1980) إلى التعرف على آراء مديري المدارس الابتدائية في ولاية ألباما بأمريكا لهدف أهمية المهام الوظيفية التي يمارسها مدير المدرسة ودرجة المعارف والمهارات لدى مدير المدرسة ويستخدمها فعلاً في ممارسته لهذه المهام ومقدار المعارف والمهارات التي يجب أن تتوفر لديه لأداء مهامه بصورة مثالية، استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي أما أداة للدراسة فتكونت من استبانة تضمنت (47 مهمة وظيفية) تم تصنيفها في خمسة محاور وهي: علاقة المدرسة بالمجتمع، والإدارة العامة، إدارة الأفراد، القيادة التعليمية، والخدمات الطلابية، واشتملت عينة الدراسة على (110 مديراً و6 مديرة) مدرسة طلب منهم تحديد مدى أهمية كل مهمة لهذه المهام والمعارف والمعلومات اللازمة لمدير المدرسة لممارسة كل من هذه المهام بصورة أفضل. وتوصلت الدراسة إلى أنّ هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين المعارف والمهارات الفعلية لدى مدير المدرسة وبين المعارف والمهارات اللازمة له لتأدية مهمة الوظيفية بصورة أفضل وذلك في (43 مهمة وظيفية) وهناك حاجة لدى مدير المدرسة إلى المعارف ومهارات إضافية لمساعدته في تطوير البرامج التي ينتج اشتراك الآباء وأفراد المجتمع في الأنشطة المدرسية والتي تؤدي بالضرورة التي فهم للبرامج التي تقدمها المدرسة (القريشي، 2013).

من خلال عرض بعض الدراسات السابقة في مجال المهارات الإدارية والقيادية يمكن الإشارة إلى:

- بعض الدراسات هدفت إلى قياس درجة ممارسة المهارات القيادية في التعليم العام بكل مستوياته.

- من الدراسات ما ربطت المهارات الإدارية وحتى القيادية بمتغيرات أخرى.

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

- توصلت بعض الدراسات إلى أهمية المهارات الإنسانية وحتى المهارات الذاتية وضرورة الرفع من درجة ممارستها لدى المدراء.

- أنّ الدراسات التي تناولت دراسة الفروق في تقدير درجة ممارسة المهارات القيادية، اتفقت أغلبها على المتغيرات الشخصية المتمثلة في (الجنس، المستوى العلمي، وسنوات الأقدمية) وهذا ما هو معتمد في الدراسة الحالية.

ثالثاً: منهجية البحث وإجراءاته:

1- منهج الدراسة: بما أن هدف الدراسة هو معرفة درجة ممارسة المهارات الإدارية لدى مديري المدارس الابتدائية، فقد تم الاعتماد على المنهج الوصفي، لأنه الأنسب لمثل هذا النوع من الدراسات، عرف هذا النوع من الاستقصاء بأنه "دراسة تركز على ظاهرة معينة كما هي في الواقع، بهدف تشخيصها واكتشاف جوانبها المختلفة، وكذلك تحديد العلاقات بين عناصرها وبين الظواهر التعليمية والاجتماعية المرتبطة بها" (قادر دالين، 1985).

2- حدود الدراسة: تقتصر الدراسة الحالية على عينة من مديري المدارس الابتدائية في كل مقاطعات مدينة الأغواط، وأجريت الدراسة خلال العام الدراسي 2024/2023 بالمدارس الابتدائية بمدينة الأغواط -الجزائر-.

3- مجتمع الدراسة: يتكون مجتمع البحث الحالي من مديري المدارس الابتدائية بمدينة الأغواط للعام الدراسي 2024/2023 وقد بلغ حجم المجتمع (78 مديراً ومديرة) يتوزعون على (5) مقاطعات بمدينة الأغواط.

جدول رقم (1): يوضح مجتمع الدراسة

الجنس	ذكور	إناث	المجموع
التكرار	31	47	78

يمثل الجدول حجم مجتمع البحث يتوزع حسب الجنس (ذكور/ إناث)، إذ تحصل الباحثين على أعداد المقاطعات والمدارس ومديري المدارس الابتدائية من قسم الإحصاء في مديرية التربية لولاية الأغواط.

4- عينة الدراسة: تم اختيار عينة البحث بالأسلوب المرحلي العشوائي بحيث تم العمل على توزيع الاستبيان عشوائيا من طرف الباحثين إلى أن بلغت عينة البحث (70 مديرا - مديرة) من أصل (78 مديرا ومديرة)

5- خصائص العينة:

جدول رقم (02): يوضح توزيع أفراد العينة حسب الجنس

الجنس		
النسبة	التكرار	الجنس
%38.6	27	ذكر
%61.4	43	أنثى

يتضح من الجدول أنّ عنصر الإناث هو الغالب بنسبة 61,4%، وكانت نسبة الذكور الأقل بنسبة 38,6%

جدول رقم (03): يوضح توزيع أفراد العينة حسب (المؤهل العلمي، التخصص، عدد سنوات العمل)

المجموع/ النسبة المئوية	النسبة المئوية	العدد	المتغير	المتغير
%100 /70	%51,4	36	ليسانس	المؤهل العلمي
%100 /70	%34,3	24	ماستر	
%100 /70	%8,6	6	ماجستير	
%100 /70	%5,7	4	دكتوراه	
%100 /70	%27,1	19	علم النفس التربوي	التخصص
%100 /70	%18,6	13	ارشاد وتوجيه	
%100 /70	%4,3	3	علم النفس العيادي	
%100 /70	%50,0	35	تخصص آخر	
%100 /70	%24,3	17	من 5 سنوات إلى 10 سنوات	عدد سنوات العمل
%100 /70	%75.7	53	أكثر من 10 سنوات	

يظهر من خلال الجدول أعلاه توزيع خصائص العينة بدايتها بالمؤهل العلمي حيث كما يظهر أنّ غالبية العينة تتراوح بين مستوى الليسانس والماستر (85,7% من العينة)، حيث شكّلت فئة الليسانس النسبة الأكبر من العينة (أكثر من نصفها)، ممّا يعني أنّ معظم أفراد العينة لديهم

مستوى تعليمي أولي بينما يشكل حاملو الماجستير والدكتوراه نسبة أقل (3,14%). أما فيما يخص التخصص فعرف التوظيف في التعليم الابتدائي في الجزائر منذ الاستقلال مجموعة من التغيرات في شروط التوظيف حسب التخصص، وهذا ما أدى إلى تعدد المستويات العلمية، حسب الجدول الموضح أعلاه كان الحاصلون على تخصص آخر هو أعلى نسبة قُدِّرَت بـ (50%) وأقل نسبة كان الحاصلون على علم النفس العيادي بنسبة (4,3%). كما اتضح من الجدول فيما يخص عدد سنوات العمل أنّ النسبة الأكبر من العينة كانت لديهم الخبرة في العمل لأكثر من 10 سنوات بنسبة (7,75%)، في حين النسبة المئوية للأفراد الذين لديهم خبرة ما بين 5 إلى 10 سنوات هي (24,3%)، ممّا يدل على وجود عدد قليل نسبياً من الموظفين الجدد أو الذين لديهم خبرة متوسطة.

**6- الدراسة الاستطلاعية:**

قام الباحثين في الدراسة الحالية بإجراء دراسة استطلاعية بغية الاطلاع على جوانب الدراسة الأساسية والتمكن من بلورة موضوع الدراسة وصياغته بطريقة أكثر إحكاماً، فهدفت إلى وضع قائمة للمهارات الإدارية اللازمة لمديري المدارس الابتدائية ومعرفة مدى ممارستهم لها والتي ستشكل أبعاد وفقرات أداة الدراسة الأساسية، حيث تمّ اختيار عينة عشوائية استطلاعية قوامها (30 مدير ومديرة)، بواقع (15 مدير و15 مديرة)، عن طريق إجراء مقابلات ومناقشات مع العينة بهدف الحصول على وجهات نظرهم حول ممارستهم للمهارات الإدارية من أجل أداء أدوارهم بكل كفاءة

**7- الأساليب الإحصائية المستخدمة:** تمّ استخدام الأساليب الإحصائية في هذه الدراسة نظام الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية برنامج spss وذلك لحساب الشروط السيكو مترية للأداة وتحليل بيانات الدراسة وتمثلت في:

- اختيار تحليل التباين الأحادي (ANOVA).
- اختبار (t. Test) للتعرف على الفروق بين أفراد عين الدراسة.
- اختبار (ت) لعينة واحدة + لعينتين مستقلتين.
- معامل ألفا كرونباخ لقياس ثبات الاستبيان.
- معامل الارتباط بيرسون لمعرفة صدق الاتساق الداخلي للاستبيان.
- المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية.

**8- أداة الدراسة:** بغية الوصول إلى أهداف الدراسة وتحديد تصميم الأداة الأساسية للدراسة والمتمثلة في استبيان تحديد مستوى المهارات الإدارية لمديري المدارس الابتدائية بعد الاستفادة من الأدب التربوي والدراسات السابقة تمكن الباحثين من إعداد صورة أولية للأداة والذي تضمنت

مجموع المهارات الأساسية لمديري المدارس الابتدائية وعرضها على مجموعة من أساتذة ومختصين في هذا المجال وتم تعديل بعض المقترحات المقدمة من طرفهم على أن يتم تصميم أداة الدراسة في صورتها النهائية الملحق (02) والمكونة من:

مقدمة تعريفية: توضح للمبحوث الغرض من الدراسة، وتطمئنه على سرية المعلومات واستخدامها لأغراض البحث العلمي فقط.

القسم الأول: تضمن البيانات الشخصية للمبحوثين، وشملت الجنس، والمؤهل العلمي والتخصص، وعدد سنوات العمل.

القسم الثاني: خاص بالعبارات المتعلقة بمهارات جودة الإدارة المدرسية وينقسم إلى:

البعد الأول: المهارات الذهنية: ويشمل 6 عبارات توضح درجة موافقة المبحوثين على بنود هذا البعد.

البعد الثاني: المهارات الإنسانية: ويشمل 10 عبارات توضح درجة موافقة المبحوثين على بنود هذا البعد.

البعد الثالث: المهارات الإدارية: ويشمل 9 عبارات توضح درجة موافقة المبحوثين على بنود هذا البعد.

البعد الرابع: المهارات الفنية: ويشمل 9 عبارات توضح درجة موافقة المبحوثين على بنود هذا البعد.

البعد الخامس: المهارات الذاتية: ويشمل 10 عبارات توضح درجة موافقة المبحوثين على بنود هذا البعد.

البعد السادس: مهارة اتخاذ القرار وحل المشكلات: ويشمل 9 عبارات توضح درجة موافقة المبحوثين على بنود هذا البعد.

البعد السابع: مهارة التخطيط الاستراتيجي: ويشمل 9 عبارات توضح درجة موافقة المبحوثين على بنود هذا البعد.

البعد الثامن: المهارات التنظيمية: ويشمل 9 عبارات توضح درجة موافقة المبحوثين على بنود هذا البعد. والجدول التالي يوضح وصف الأداة:

جدول رقم (04): وصف أداة الدراسة

الأبعاد	عدد البنود	البنود التي تقيسها
المهارات الذهنية	06	1-2-3-4-5-6
المهارات الإنسانية	10	7-8-9-10-11-12-13-14-15-16
المهارات الإدارية	09	17-18-19-20-21-22-23-24-25

26-27-28-29-30-31-32-33-34	09	المهارات الفنية
35-36-37-38-39-40-41-42-43-44	10	المهارات الذاتية
45-46-47-48-49-50-51-52-53	09	مهارة اتخاذ القرار وحل المشكلات
54-55-56-57-58-59-60-61-62	09	مهارة التخطيط الاستراتيجي
63-64-65-66-67-68-69-70-71	09	المهارات التنظيمية

وفيما يخص طريقة تصحيح الاستبيان فقد تمّ اعتماد طريقة التدرج التجميعي للكرات (Likert)، حيث يتكوّن هذا السلم من خمس إجابات محتملة تتراوح بين: دائماً وأبداً، والجدول التالي يوضح ذلك:

جدول رقم (05): يوضح درجات الموافقة على عبارات المقياس

الاستجابة	دائماً	غالباً	أحياناً	نادراً	أبداً
الدرجة	5	4	3	2	1

#### 9- الخصائص السيكومترية لأداة الدراسة:

**1-9 صدق الاستبيان:** يعد الصدق من الشروط الضرورية التي ينبغي توافرها في الأداة وتكون الأداة صادقة إذا ما قاست ما وضعت لقياسه (دالين، 1985).

**1-1-9 الصدق الظاهري:** قبل الشروع في توزيع الاستبيان على أفراد العينة المختارة لإجراء الدراسة التطبيقية، ويهدف التأكد من فقرات الاستبيان تتناسب مع إشكالية، وفرضيات وأهداف البحث، هذا الأخير وارساله إلى مجموعة من الأساتذة متخصصين في الإدارة المدرسية وأساتذة جامعيين وباحثين حيث طلبنا منهم تحكيم الاستبيان، وتقديم أهم الملاحظات والإرشادات والنصائح وكذا آرائهم بخصوص صياغة فقرات (أسئلة/ عبارات) الاستبيان، ولذلك من أجل:

- التأكد من أن فقرات الاستبيان مناسبة لمحتوى الموضوع.
- التأكد من أن فقرات الاستبيان شاملة للعناصر المراد دراستها أو اختبارها.
- التأكد من أن فقرات الاستبيان واضحة ومفهومة للمستجوبين.

**2-1-9 صدق المحكمين:** ولتحقيق ذلك اعتمد الباحثين على صدق المحكمين ونصت فقرات مقياس المهارات الإدارية على مجموعة من الأساتذة الخبراء في علم النفس التربوي والإرشاد ومن كانت لهم خبرة في مجال لإدارة التربية البالغ عددهم (7 محكما ومحكمة) حتى يتم التأكد من أن الفقرات تقيس ما وضعت لقياسه.

**3-1-9 صدق الاتساق البنائي:** يعتبر الصدق البنائي أحد مقاييس صدق الأداة الذي يقيس مدى تحقق الأهداف التي تريد الأداة الوصول إليها، ويبين مدى ارتباط كل مجال من مجالات الدراسة

بالدرجة الكلية لفقرات الاستبيان. وذلك بحساب معامل ارتباط بيرسون بين درجات كل فقرة من فقرات المجال من مجالات المقياس والدرجة الكلية للمجال وكانت النتائج وفق الجدول التالي:

جدول رقم (06): يوضح معامل الارتباط بين كل بعد من الأبعاد والدرجة الكلية للاستبيان

الرقم	البعد	معامل الارتباط بيرسون	القيمة الاحتمالية Sig
01	المهارات الذهنية	0.573	0.000
02	المهارات الإنسانية	0.634	0.000
03	المهارات الإدارية	0.696	0.000
04	المهارات الفنية	0.748	0.000
05	المهارات الذاتية	0.629	0.000
06	مهارة اتخاذ القرار وحل المشكلات	0.757	0.000
07	مهارة التخطيط الاستراتيجي	0.809	0.000
08	المهارات التنظيمية	0.548	0.000

تبين من الجدول المرفق أعلاه نتائج حساب الارتباطات حيث جاءت جميع معاملات الارتباط في جميع أبعاد المقياس دالة إحصائية عند مستوى معنوية  $\alpha \geq 0.05$  وعليه تعتبر جميع أبعاد المقياس صادقة لما وضعت لقياسه.

## 2-9 ثبات الاستبيان:

1-2-9 ثبات ألفا كرومباخ: يقصد بثبات الاستبيان هو أن يعطي الاستبيان نفس النتائج إذا أعيد تطبيقه عدة مرات متتالية، ويقصد به أيضا إلى أي درجة يعطي المقياس قراءات متقاربة عند كل مرة يستخدم فيها، أو ما هي درجة اتساقه وانسجامه واستمراريته عند تكرار استخدامه في أوقات مختلفة.

جدول رقم (07): معامل ألفا كرونباخ لقياس ثبات المقياس

الرقم	البعد	عدد الفقرات	ألفا كرومباخ
01	المهارات الإدارية	71	0.870

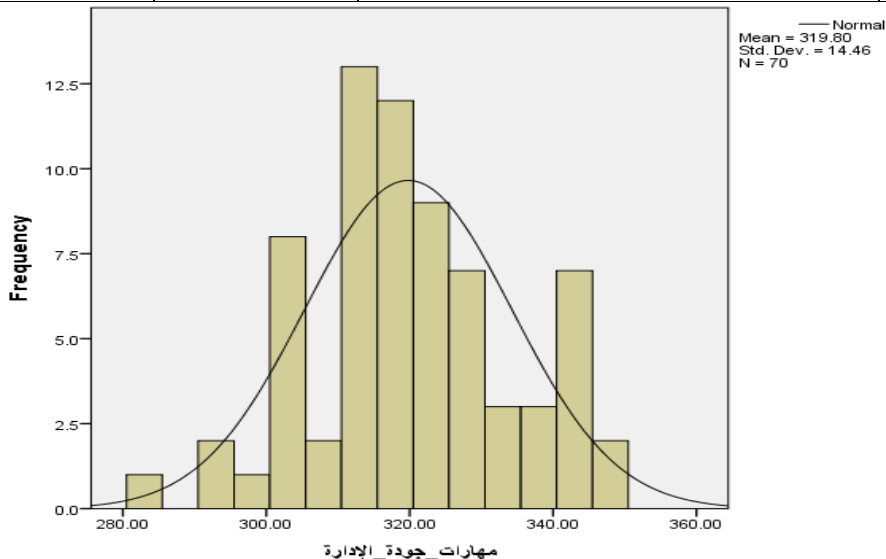
ويلاحظ من الجدول أن قيمة معامل ألفا قدرت بـ (0.87)، وهذا يعني أن الثبات مرتفع ودال إحصائياً وبذلك نكون قد تأكدنا من صدق وثبات استبيان الدراسة مما يجعله على ثقة تامة بصحة الاستبيان وصلاحيته لتحليل النتائج.

## 10- اختبار التوزيع الطبيعي:

تم استخدام اختبار كولمغوروف - سمرنوف لاختبار ما إذا كانت البيانات تتبع التوزيع الطبيعي من عدمه، وكانت النتائج كما هي مبينة في الجدول التالي:

الجدول رقم (08): اختبار التوزيع الطبيعي

الرقم	المقياس	قيمة الاختبار Z	القيمة الاحتمالية
01	المهارات الإدارية	0.762	0.607



الشكل رقم (01): يوضح التوزيع الطبيعي للبيانات

#### 11- نتائج الدراسة ومناقشتها:

عرض ومناقشة الفرضية الأولى: "ترتفع درجة ممارسة مديري المدارس الابتدائية للمهارات الإدارية عن متوسطها الفرضي لاستجابات العينة على استبيان المهارات الإدارية".

جدول رقم (09): يوضح نتائج تحليل آراء المدراء حول ممارستهم للمهارات الإدارية

المقياس	العينة	المتوسط الفرضي	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الحرية	قيمة (ت)	مستوى الدلالة
المهارات الذهنية	70	18	26.94	1.93	69	38.71	0.000
المهارات الإنسانية	70	30	46.00	2.43	69	54.91	0.000
المهارات الإدارية	70	27	39.75	2.24	69	47.60	0.000
المهارات الفنية	70	27	40.25	2.94	69	37.69	0.000
المهارات الذاتية	70	30	45.72	2.94	69	44.70	0.000
مهارة اتخاذ القرار	70	27	38.84	2.99	69	33.12	0.000
مهارة التخطيط الاستراتيجي	70	27	40.74	3.53	69	32.50	0.000

0.000	63.24	69	1.92	41.54	27	70	المهارات التنظيمية
0.000	61.83	69	14.45	319.81	213	70	المهارات الإدارية

من خلال النتائج الموضحة في الجدول أعلاه وبالنظر إلى المتوسطات الحسابية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على محاور استبيان المهارات الإدارية لدى مديري المدارس الابتدائية والمتوسطات النظرية لهذه المحاور، نلاحظ أنّ المتوسط الحسابي الكلي للاستبيان بلغ (319.81) وهو متوسط مرتفع مقارنة بالمتوسط الفرضي المحسوب والذي قدّر بـ (213)، وهذا ما يدل على ارتفاع مستوى ممارسة مديري المدارس الابتدائية للمهارات الإدارية، وبالتالي تحقق الفرضية الأولى والتي تنص "ترتفع درجة ممارسة مديري المدارس الابتدائية للمهارات الإدارية عن متوسطها الفرضي لاستجابات العينة على استبيان المهارات الإدارية". كما أنّ المتوسطات الحسابية لمحاور الاستبيان جاءت كذلك مرتفعة، حيث بلغ المتوسط الحسابي لمحور المهارات الذهنية (26.94)، وبالنسبة لمحور المهارات الإنسانية قدّر بـ (46.00)، أمّا محور المهارات الإدارية بلغ (39.75)، في حين بلغ المتوسط الحسابي لمحور المهارات الفنية (40.25)، ومحور المهارات الذاتية (45.72)، أمّا مهارة اتخاذ القرار وحل المشكلات فبلغ متوسطها الحسابي (38.84)، ومحور مهارة التخطيط الاستراتيجي (40.74)، وأخيرا قدّر المتوسط الحسابي لمحور المهارات التنظيمية (41.54). وهي متوسطات مرتفعة مقارنة بالمتوسطات الفرضية المقدرة والتي بلغت على الترتيب التالي (18، 30، 27، 30، 27، 27، 27) وهذا ما يدل على ارتفاع مستوى ممارسة المديرين لأبعاد المهارات الإدارية بدرجات متفاوتة بين كل مهارة وأخرى، وكان هذا التفاوت بناء على الفروقات بين المتوسطات الحسابية والمتوسطات النظرية، حيث كانت المهارات الإنسانية هي أكثر المهارات ممارسة في حين كانت المهارات الذهنية هي أقل المهارات ممارسة. واتفقت نتائج هذه الفرضية مع دراسة (الشهري 2015) التي توصلت إلى أنّ درجة ممارسة رؤساء الأقسام للمهارات القيادية من وجهة نظر أفراد العينة بمستوى عالي لجميع المؤشرات ويمكن القول أنها اتفقت أيضا مع دراسة (صبري عبد الجبار محمد 2005) التي أسفرت في نتائجها على أنّ مستوى المهارات القيادية لمديري أقسام التربية بمستوى مقبول، واختلفت فيما يخص لأكثر المهارات ممارسة مع دراسة (الريمي 2005)، التي أكدت في نتائجها على أنّ المهارات الإنسانية جاءت في المرتبة الثانية عكس الدراسة الحالية التي كانت في المرتبة الأولى، ولكن اتفقت مع دراسة (الشهري 2015) التي كانت فيها المهارات الإنسانية هي الأكثر تطبيقا.

12- عرض ومناقشة الفرضية الثانية: "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \geq 0.05$ ) بين درجات أفراد العينة في تقدير المهارات الإدارية تعزى لمتغير الجنس".

الجدول رقم (10): يوضح الفروق في استجابات مهارات الإدارة أفراد العينة في تقدير المهارات الادارية باختلاف

الجنس

المتغير المقياس	الجنس	العينة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الحرية	قيمة ت	قيمة sig	القرار
المهارات الإدارية	إناث	27	317,85	10.09	68	0.899	0.372	غير دال عند 0.05
	ذكور	43	321,04	16.61				

تبين النتائج في الجدول أعلاه وبالنظر إلى قيم اختبار الدلالة الإحصائية (t) لدلالة الفروق في تقدير عينة الدراسة للمهارات الإدارية لمديري المدارس الابتدائية والتي تعزى لمتغير الجنس في درجته الكلية والتي بلغت (0.899) وهي قيمة غير دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0.372$ ) وهي قيمة أكبر من قيمة مستوى الدلالة (0.05)، وبالتالي تحقق الفرضية القائلة "توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0,05$ ) بين درجات أفراد العينة في تقدير المهارات الإدارية لدى مديري المدارس الابتدائية تعزى لمتغير الجنس." وهو ما يتفق مع دراسة (أنور علي صالح 1990) التي أشارت بعدم وجود فروق ذات دلالة معنوية حسب متغير الجنس في أداء المهارات، وكذلك دراسة (المخلافي 1992) ودراسة (الشهري 2015) التي أكدت الدراسة في نتائجهما أنه عدم وجود فروق بين المديرين في تقدير واقع الكفاءة الإدارية لممارستهم تعزى لمتغير الجنس.

13- عرض ومناقشة الفرضية الثالثة: "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \geq 0.05$ ) بين درجات أفراد العينة في تقدير المهارات الإدارية تعزى لمتغير المؤهل العلمي." الجدول رقم (11): يوضح اختبار "التباين" لدلالة الفروق في درجات أفراد العينة على المهارات الإدارية تعزى

لمتغير المؤهل العلمي

المؤهل العلمي	العينة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
ليسانس	36	320.94	14.96
ماستر	24	317.04	12.85
ماجستير	6	318.16	18.72
دكتوراه	4	328.75	12.28
المجموع	70	319.81	14.45

المقياس	مصادر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	قيمة sig	مستوى الدلالة
المهارات الإدارية	بين المجموعات	566.155	3	188.718	0.900	0.446	غير دال عند 0.05
	داخل المجموعات	13844.431	66	209.764			
	المجموع	14410.586	69				

من خلال الجدول رقم (11) وبالنظر إلى قيم اختبار الدلالة الإحصائية (f) لدلالة الفروق أو ما يسمى بتحليل التباين الأحادي في تقدير المستوى الكلي أو الدرجة الكلية لاستبيان المهارات الإدارية لدى مديري المدارس الابتدائية تعزى لمتغير المؤهل العلمي، والتي بلغت (0.900)، عند مستوى الدلالة (0.446) وهي قيمة أكبر من مستوى الدلالة (0.05)، وبالتالي ليس هناك فرق دال إحصائيا بين المجموعات الأربعة. وعليه تحققت الفرضية تبعا لمتغير المؤهل العلمي أي أنه "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \geq 0.05$ ) بين درجات أفراد العينة في تقدير المهارات الإدارية تعزى لمتغير المؤهل العلمي". لأنه يمكن أن يكون المستوى المعرفي عندهم ساعدهم على تقدير ومعرفة هذه المهارات، وكانت هذه النتيجة تختلف مع دراسة (شجادة 1990) التي توصلت نتائجها على أنه يوجد أثر للمؤهل العلمي لصالح حملة درجة الماجستير في تنفيذ المهام الإدارية لمديري المدارس الابتدائية.

**14- عرض ومناقشة الفرضية الرابعة:** "توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \geq 0.05$ ) بين درجات أفراد العينة في تقدير المهارات الإدارية تعزى لمتغير سنوات العمل".

الجدول رقم (12): يوضح الفروق بين أفراد العينة في تقدير المهارات الإدارية باختلاف عدد سنوات العمل

المتغير المقاييس	عدد سنوات العمل	العينة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الحرية ddf	قيمة ت	قيمة sig	القرار
المهارات الإدارية	أقل من 10 سنوات	17	310.76	12.26	68	3.154	0.002	دال عند 0.05

من خلال الجدول رقم (12) نلاحظ أن قيمة "ت" بلغت (3.154) عند مستوى الدلالة (0.002) وهي قيمة أصغر من قيمة مستوى الدلالة (0.05)، وهي قيمة دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ( $a=0.05$ ) وبالتالي تحققت الفرضية القائلة "توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $a=0.05$ ) بين درجات أفراد العينة في تقدير المهارات الإدارية لدى مديري المدارس الابتدائية تعزى لمتغير عدد سنوات العمل"، لصالح المدراء الذين لديهم سنوات عمل 10 سنوات فأكثر. وهذا يدل على أن عامل الأقدمية يؤثر في اختلاف المدراء في تقدير المهارات الإدارية، واتفقت هذه النتيجة مع دراسة (المخلافي 1992) التي أشارت في نتائجها على وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين المديرين في تقدير واقع الكفاءة الإدارية لممارستهم تعزى إلى سنوات الخدمة سواء في كل عملية على حدة أو في جميع العمليات الإدارية، وعليه تعتبر الخبرة من العوامل الهامة التي تسهم في تطوير قدراتهم ومعارفهم وتجعلهم أكثر مرونة وأقدر على إصدار أحكام موضوعية.

## الاستنتاج العام:

ما يمكن استنتاجه من هذه الدراسة هو تحول كل مدير إلى قائد إداري مُلمهم لأتباعه المهمة والعزيمة والتوجه نحو العمل والمثابرة والمبادأة فيه، كما تبين من خلال نتائج الدراسة الحالية أنّ المهارات الإدارية تمثل ركيزة أساسية في نجاح العملية التربوية داخل المدارس الابتدائية، إذ تلعب دور محوري في تمكين المدير من أداء مهامه بفاعلية وتفاعل إيجابي مع مختلف الفاعلين في الوسط المدرسي، كما أكدت النتائج أنّ امتلاك هذه المهارات وممارستها لا يرتبط بالجنس أو بالمؤهل العلمي، بل يتأثر بشكل أساسي بعامل الخبرة المهنية، مما يبرز أهمية التكوين المستمر والممارسة الميدانية في تطوير الكفاءة الإدارية وعليه، فإنّ تعزيز هذه المهارات لدى مديري المدارس يعد استثماراً ضرورياً في تحسين جودة التعليم وتحقيق الأهداف التربوية المنشودة.

خاتمة:

وختاماً لما سبق يمكن استنتاج من هذه الدراسة أنّ المهارات الإدارية ودرجة ممارستها من طرف مديري المدارس الابتدائية ذو أهمية كبيرة في المؤسسات التربوية والتعليمية، لهذا يجب على المدير أن يكون ملماً بهذه المهارات التي سبق التعرف عليها في الدراسة لأنها حلقة وصل بينه وبين المحيطين به من أساتذة وتلاميذ وإداريين بالإضافة إلى أفراد المجتمع المحلي، حيث يستخدم المدير المهارات الإدارية تقريباً كل يوم، فهي وسيلة التفاعل قصد التأثير والتأثر من أجل تحقيق أهداف المدرسة المتمثلة في رفع مستوى التربية والتعليم والانعكاس الإيجابي على أفرادها حيث تبين من خلال هذه الدراسة أنّ درجة ممارسة مديري المدارس الابتدائية للمهارات الإدارية كان بدرجة مرتفعة وهذا راجع إلى أنّ نجاح الإدارة يتوقف إلى حد كبير على مدى الامتلاك للمهارات الإدارية وتبين أيضاً في نتائج الدراسة أنه لا توجد فروق بين درجات مديري المدارس الابتدائية في تقدير المهارات الإدارية تعزى لمتغير الجنس والمؤهل العلمي، لأنّ توافر المدير للمهارات الإدارية لا يتأثر بالجنس ولا بالمؤهل العلمي هذا لأنّ المديرين لا يميزون في عملهم التربوي بين المديرين والمديرات ولا بين أعلى درجة في المستوى العلمي ولا أقلها، في حين أظهرت النتائج أنّ عامل سنوات العمل والخبرة للمدير له أثر في مستوى ممارسة مديري المدارس الابتدائية للمهارات الإدارية لأنه كلما طالت فترة تعايشه مع مهنته كمدير، كلما زادت معرفته لحاجاته، وإهتماماته وكان أكثر قدرة على تقدير إمكانياته، ممّا يجعله أقدر على اختيار المهارة المناسبة في ممارساته الإدارية.

وفي ضوء ما أسفرت عنه نتائج الدراسة الحالية يمكن تقديم المقترحات التالية:

- إعداد برامج تدريبية فعّالة التي تهدف إلى تطوير المهارات الإدارية لدى مديري المدارس الابتدائية، خاصة في ظل الإصلاحات والتوجهات الحديثة للإدارة.

- إعداد مقاييس ونماذج لاختيار وانتقاء المديرين المناسبين على أساس إتقان المهارات الإدارية واختيار من يتمتعون بمهارات قيادية عالية ومرتفعة وتوكيد الجودة والقدرة على الإنجاز المتميز.
- تطوير أساليب التدريب السائدة في إدارات التربية والتعليم بشكل يساعد المديرين على إتقانهم للمهارات الإدارية.
- تشجيع مبادرات ممارسة المديرين للمهارات الإدارية بتحفيزات مادية ومعنوية من طرف الإدارة الوصية، ومنحهم مزيداً من الصلاحيات، بما يتيح لهم التفكير الإبداعي.
- إجراء المزيد من الدراسات المتشابهة على نطاق أوسع، وعلى مستوى عالٍ جداً.

## قائمة المراجع:

- أحمد، إبراهيم أحمد (2000). القصور الإداري في المدارس الواقع والملاحم. (ط1). القاهرة: دار الفكر العربي.
- خليفة، عودة (2013). مدير المدرسة القائد. عمان: دار البازوري العلمية للنشر والتوزيع.
- رحاب أحمد عبد الشافي، (1997). فعالية برنامج لتدريب مديري المدارس الثانوية في ضوء كفاياتهم الإدارية، أطروحة دكتوراه، كلية ابن رشد، جامعة بغداد، العراق.
- الريمي، محمد (2005). المهارات القيادية لمديري المدارس الثانوية في مدينة تعز كما يتصورها أعضاء الهيئة التعليمية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة اليمن.
- الشريفي، شوقي السيد (2001). معجم مصطلحات العلوم التربوية، الأردن.
- شهاب، شهرزاد محمد (2005). بناء برنامج تطويري لمديري المدارس الابتدائية في محافظة نينوى في ضوء تقويم أدائهم لمهارات القيادة الإدارية والتربوية، أطروحة دكتوراه، كلية التربية، جامعة الموصل.
- شهاب، شهرزاد محمد (2009). أثر برنامج تطويري لرفع مستوى مهارات القيادة الإدارية والتربوية لمديري المدارس الابتدائية في محافظة نينوى، دراسة منشورة، المجلد 2، العدد 8، (7-48) ص 8 عابدين، محمد عبد القادر (2001). الإدارة المدرسية الحديثة، عمان: دار الشروق.
- عارف، عبد المعطي محمد (1994). مبادئ الإدارة، عمان، الأردن.
- عريفج، سامي سلطي (2007). الإدارة التربوية المعاصرة. (ط3). عمان: دار الفكر والتوزيع.
- العلاق، بشير (2010). القيادة الإدارية. عمان: دار البازوري العلمية للنشر والتوزيع.
- العمامرة، محمد حسن (2014). الاحتياجات التدريبية لمديري المدارس الأساسية ومديراتها ومساعدتهم من وجهة نظرهم، مجلة اتحاد الجامعات العربية للتربية وعلم النفس، المجلد 12، العدد 4، (11-40) ص 9-10
- فاد دالين (1985). مناهج البحث في التربية وعلم النفس. (ط2)، مصر: مكتبة الأنجلو المصرية.
- فخرس، فيصل (1982). الإدارة الأسس والنظريات والوظائف. عمان، الأردن: دار المدار للنشر والتوزيع.
- القريشي، حسين صالح مهدي (2013). مهارات القيادة الإدارية لدى مديري المدارس الابتدائية وعلاقتها بالأداء الوظيفي، رسالة ماجستير كلية التربية الأساسية، الجامعة المستنصرية.

محمد، صبري عبد الجبار (2005). المهارات القيادية لدى مديري أقسام المديرية العامة للتربية في محافظة ديالي، مجلة الفتح للبحوث النفسية والتربوية، المجلد 9، العدد 22، (37-59) ص 47-55-49

مساد، عمر حسن (2005). الإدارة التعليمية. (ط1). عمان: دار صفاء للنشر والتوزيع.