

Contents lists available at www.iusrj.org

International Uni-Scientific Research Journal

Journal homepage: www.iusrj.org

Educational Sciences, Humanities.

The level of leadership skills practice for graduates of the Department of Administration and Educational Planning in the Republic of Yemen

مستوى ممارسة خريجي قسم الإدارة والتخطيط التربوي بالجمهورية اليمنية للمهارات القيادية

Khaled Saleh - Samia Ali - Khalil Mohammed - Fathia Ahmed - Amer Saad - Farah Ali - Nasr Saleh

خالد صالح - سامية علي - خليل محمد - فتحية أحمد - عامر سعد - أفراح علي - نصر صالح

Article Info

Abstract

Article history:

Received: 27-11-2020

Accepted: 15-12-2020

doi:10.2270926

Available

Keywords:

leadership skills, graduates of the Department of Administration, Planning and Education.

المهارات القيادية، خريجي قسم الإدارة والتخطيط والتربوي.

The aim of the research is to find out the leadership skills level of the graduates of the Department of Educational Administration and Planning in the Republic of Yemen, and to achieve the goal of the research, a descriptive and analytical approach was used, and a questionnaire consisting of (58) items distributed into four areas (subjectivity, intellectual, administrative, and humanitarian), and after confirming the validity of the tool And its stability was distributed to the research sample consisting of (75) individuals, chosen by a simple random method from graduates of the Department of Educational Administration and Planning who hold masters and doctoral degrees for the years (2014-2019), The data were analyzed using the statistical packages program (SPSS), and the results of the research were concluded: The level of practice of the graduates of the Department of Educational Administration and Planning at the University of Sana'a in the Republic of Yemen in leadership skills (self-human-intellectual-administrative) in general came with a "high" degree of practice, and it showed The results: There were no statistically significant differences at a significance level (0.05) between the average responses of the research sample regarding the practice of the graduates of the Department of Administration and Educational Planning of leadership skills at the level of all fields and at the tool level due to a variable (gender, qualification, job title, employer).

© 2021 DSDgates. OpenAccess

المقدمة

تُعد القيادة محور الأنشطة في المجتمع والمؤسسات بمختلف أنواعها حيث أصبحت أهم مرتكز لنجاح المؤسسات والأفراد؛ لتنظيم أمور حياتهم، والعمل الصحيح لتحقيق الغايات والأهداف المرجوة، ونجاح الدول والمؤسسات يتطلب قيادة ناجحة،

Corresponding author

- Khaled Saleh Yahya Ahmed Al-Masjidi Assistant Professor of Management - Sana'a University

E-mail address: Almorad9@gmail.com

- Samia Ali Mohammed Al-Ahdal Researcher at the Center for Educational Research and Development

E-mail address: Samia.alahdal@gmail.com

- Khalil Mohammed Al-Khatib Assistant Professor of Higher Education Department - Sana'a University

E-mail address: Drkhalilalkhateeb78@gmail.com

- Fathia Ahmed Hussein al-Alaya Skills Development Fund Consultant

E-mail address: Alalaya777@gmail.com

- Amer Saad Ahmed Gibran Assistant Professor of Management at The College of Society – Omran

E-mail address: Amerjubran2017@gmail.com

- Farah Ali Saleh Al-Ammari Sana'a University

E-mail address: Afammari8@gmail.com

- Nasr Saleh Abdo Hassan Al-Jarbani Assistant Professor of Management at The College of Society - Omran

E-mail address: n770953834@gmail.com

الملخص

هدف البحث لمعرفة مستوى ممارسة خريجي قسم الإدارة والتخطيط التربوي بالجمهورية اليمنية للمهارات القيادية، ولتحقيق هدف البحث استخدم المنهج الوصفي التحليلي، واستبانة مكونة من (58) فقرة موزعة على أربعة مجالات هي (الذاتية، الفكرية، الإدارية، الإنسانية)، وبعد التأكد من صدق الأداة وثباتها وزعت على عينة البحث المكونة من (75) فرداً، اختيرت بالطريقة العشوائية من خريجي قسم الإدارة والتخطيط التربوي من حملة الماجستير والدكتوراه للأعوام من (2014 - 2019)، وحللت البيانات باستخدام برنامج الرزم الإحصائية (SPSS)، وخُصت نتائج البحث إلى الآتي: أن مستوى ممارسة خريجي قسم الإدارة والتخطيط التربوي بجامعة صنعاء في الجمهورية اليمنية للمهارات القيادية (الذاتية- الإنسانية- الفكرية- الإدارية) بشكل عام جاءت بدرجة ممارسة "عالية"، وأظهرت النتائج عدم وجود فروق دالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) بين متوسطات استجابات أفراد عينة البحث حول ممارسة خريجي قسم الإدارة والتخطيط التربوي للمهارات القيادية على مستوى جميع المجالات وعلى مستوى الأداة ككل تعزى لمتغير (الجنس، المؤهل، المسمى الوظيفي، جهة العمل).

لتطوير وتحسين أدائها.

وتحظى القيادة باهتمام كافة المجتمعات، فهي تتعلق بالتأثير في الأفراد والجماعات وإنجاز الأعمال وتطوير المؤسسات، وأصبح واضحاً في عصرنا الحالي أن تقدم الأمم نتيجة طبيعية لفاعلية قياداتها في العديد من المجالات، ولذا تحاول مختلف المؤسسات الكشف عن القدرات القيادية بين أفرادها والعمل على تدريبها وتنميتها لأداء دورها القيادي في تحقيق أهداف التنمية (الشريف، 2004، 1). وتلعب القيادة دوراً مهماً ورئيساً في حياة الأفراد والشعوب، فهناك حاجة متزايدة في كل المجتمعات -وخاصة المجتمعات النامية- إلى قادة قادرين على الارتقاء بمستوى أداء مؤسساتها الرسمية وغير الرسمية وهذا ما يؤكد حاجة هذه المجتمعات إلى دراسة ظاهرة القيادة بأبعادها وجوانبها المختلفة (اشتوي، دت، 66).

حيث تمثل القيادة ضرورة اجتماعية من ضرورات الحياة من حيث التأثير في أعضاء الجماعة والدور الذي تؤديه؛ لأن القيادة تلعب دوراً رئيساً من خلال تفاعل القائد مع غيره من أفراد الجماعة، ومن خلال ما يقوم به من القوة والقدرة على التأثير فيهم، وتوجيه سلوكهم في سبيل بلوغ الهدف، وتعد القيادة شكلاً من أشكال التفاعل الاجتماعي بين القائد والأتباع، كما أنها سلوك يقوم به القائد للمساعدة في بلوغ أهداف الجماعة، وتحركها نحو الأهداف وتحسين التفاعل الاجتماعي بين الأعضاء والحفاظ على تماسك الجماعة وتيسير الموارد لها (المصري، 2007، 624).

وقد اشتهر كثير من القادة ممن ضرب بهم المثل في قيادة المعارك، وفي الشجاعة والإقدام، مما جعلهم يسطرون أمجادهم وانتصاراتهم تاريخاً يدرسه من يأتي بعدهم، غير أن القيادة تختلف من وقت لآخر، ومن زمن لآخر، ومن شخص لآخر، ومن ظرف لآخر، ولكنها في النهاية تكون مرتبطة ارتباطاً وثيقاً بشخصية القائد وتصرفه، ويكون أساسها المهارة وتصلها الخبرة (خليل، 2017، 9). ومما سبق نتضح أهمية القيادة ودورها الفاعل في النهوض بالمؤسسات والارتقاء بمستوى أدائها، من خلال تطبيق المهارات القيادية المكتسبة؛ ولذا فقد أولتها الحكومات جل اهتمامها، وأنشأت لها أكاديميات ومراكز خاصة، وساهمت المؤسسات الجامعية والمراكز البحثية في تأسيس عدد من الأقسام العلمية في مجال القيادة والإدارة، ومنها الإدارة التربوية، وخصصت لها عدداً من البرامج والمقررات الدراسية، موزعة على مختلف مراحل التعليم الجامعي، ويحصل ملتحقي تلك البرامج على مؤهلات علمية معترف بها.

وفي الجمهورية اليمنية، تأسست جامعة صنعاء، فكانت أول جامعة في اليمن عام 1970، وفتحت برامج الدراسات العليا عام 1985، وتعرف الدراسات العليا وفقاً للمادة (2) من قرار رئيس مجلس الوزراء رقم (428) لسنة 2003، بأنها: الدراسة التالية للدراسة الجامعية بقصد الحصول على الدبلوم العالي أو الماجستير أو الزمالة أو الدكتوراه (وزارة الشؤون القانونية، 2010، 241). وكان لكلية التربية بجامعة صنعاء حظاً وافراً من تلك البرامج، ومنها برنامج الإدارة والتخطيط التربوي، والذي تم تأسيسه عام (86)، والتحق فيه مئات من الطلاب على مدى السنوات الماضية، ويُعد من أبرز الأقسام والبرامج العلمية بالكلية، والتي تسهم في تعزيز حركة البحث والإنتاج العلمي بجامعة صنعاء، وتخرج الكوادر المؤهلة تأهيلاً عالياً في مجال الإدارة والتخطيط التربوي، إلا أنه وبحسب علم الباحثين، لم يتم إجراء دراسة لتقييم المهارات القيادية لخريجي القسم منذ تأسيسه حتى اليوم، مما يتطلب ضرورة التعرف على مستوى ممارسة خريجي قسم الإدارة والتخطيط التربوي بكلية التربية بجامعة صنعاء للمهارات القيادية، وهو ما يهدف إليه البحث الحالي.

مشكلة البحث وأسئلته

نظراً لأهمية برنامج قسم الإدارة والتخطيط التربوي بجامعة صنعاء في تطوير وتنمية وإكساب الملحقين به المهارات القيادية، وانعكاس ذلك على ممارساتهم لتلك المهارات في حياتهم وأعمالهم ومجتمعهم؛ وأهمية تقييم أثر البرنامج، ومدى الاستفادة منه لدى الملحقين به، وبعد استقراء عدد من الدراسات، وإجراء مقابلات استطلاعية مع بعض الخريجين للقسم، واستناداً إلى ملاحظات الباحثين أنفسهم كونه من خريجي القسم نفسه، وندرة الدراسات الخاصة بقياس مستوى ممارسة المهارات القيادية لدى خريجي قسم الإدارة والتخطيط التربوي، تولدت فكرة البحث الحالي، كاستجابة موضوعية لتقييم مستوى ممارسة خريجي القسم للمهارات القيادية التي يمتلكونها من وجهة نظرهم.

وفي ضوء ما تقدم يمكن صياغة المشكلة البحثية بالسؤال الرئيس الآتي:

ما مستوى ممارسة خريجي قسم الإدارة والتخطيط التربوي في الجمهورية اليمنية للمهارات القيادية من وجهة نظر الخريجين؟

ويتفرع عن السؤال الرئيس الأسئلة الفرعية الآتية:

1. ما مستوى ممارسة خريجي قسم الإدارة والتخطيط التربوي في الجمهورية اليمنية للمهارات القيادية (الذاتية- الإنسانية- الفكرية- الإدارية) من وجهة نظر الخريجين أنفسهم؟
2. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) في استجابات أفراد عينة البحث لمستوى الممارسة تعزى لمتغير (الجنس، سنوات الخبرة، المسمى الوظيفي، جهة العمل)؟

أهداف البحث

يهدف البحث الحالي إلى:

1. معرفة مستوى ممارسة خريجي قسم الإدارة والتخطيط التربوي بالجمهورية اليمنية للمهارات القيادية وذلك من خلال معرفة مستوى ممارسة خريجي قسم الإدارة والتخطيط التربوي في الجمهورية اليمنية للمهارات القيادية (الذاتية- الإنسانية- الفكرية- الإدارية) من وجهة نظر الخريجين أنفسهم.
2. التعرف على الفروق ذات الدلالة الإحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) في استجابات أفراد عينة البحث لمستوى الممارسة تعزى لمتغير (الجنس، المؤهل، سنوات الخبرة، المسمى الوظيفي، جهة العمل).

أهمية البحث

1) الأهمية النظرية

- يُعد أول بحث – على حد علم الباحثين – يتناول مستوى ممارسة خريجي قسم الإدارة والتخطيط التربوي للمهارات القيادية بكلية التربية على مستوى الجامعات اليمنية بوجه عام، وجامعة صنعاء بوجه خاص.
- إثراء المكتبات العربية واليمنية بدراسة حديثة عن قياس مستوى ممارسة خريجي قسم الإدارة والتخطيط التربوي للمهارات القيادية، حيث إن الدراسات في هذا المجال لا تزال نادرة محلياً وعربياً.
- قد يُثير البحث المهتمين والباحثين إلى تناول دراسات مماثلة ومتغيرات لم يتناولها البحث الحالي.
- يُسهم في تعزيز الإنتاج العلمي العربي في مجال القيادة والإدارة التربوية بالألفية الثالثة.

2) الأهمية التطبيقية

- إثارة ولفت اهتمام المعنيين بقسم الإدارة والتخطيط التربوي في إعادة النظر لمواد القيادة التي تلبي احتياجات الملحقين.
- قد يُفيد الدراسات العليا بالجامعة في إلقاء البرنامج أهمية خاصة، وتلبية احتياجاته، وتطويره بصورة مستمرة.
- التعرف على المهارات القيادية التي يمتلكها الخريجون، ومدى تأثيرها على أعمالهم وحياتهم، وإمكانية تنميتها.

حدود البحث

- 1) **الحدود الموضوعية:** اقتصر البحث على معرفة مستوى ممارسة خريجي قسم الإدارة والتخطيط التربوي بالجمهورية اليمنية للمهارات القيادية، موزعة على أربعة مجالات، وهي: (المهارات الذاتية، المهارات الإدارية، المهارات الإنسانية، المهارات الفكرية).
- 2) **الحدود البشرية:** اقتصر البحث على خريجي البرنامج من حملة الماجستير والدكتوراه.
- 3) **الحدود المكانيّة:** اقتصر البحث على قسم الإدارة والتخطيط التربوي بكلية التربية – جامعة صنعاء.
- 4) **الحدود الزمانية:** تم تطبيق البحث الحالي خلال الفترة الزمانية (2019-2020م).

وبناءً على ما تقدم ذكره من التعاريف نخلص إلى أن القيادة تعني قدرة القائد على التأثير وإقناع الآخرين أفراداً وجماعات في القيم والأفكار والممارسات السلوكية، وجعلهم يتعاونون مع القائد، والمحافظة على روح المسؤولية بين أفراد الجماعة وقيادتهم وحفزهم وتنسيق جهودهم لتحقيق أهداف مشتركة.

ثانياً: أهمية القيادة:

مما لا شك فيه أن أهمية القيادة تنبع من أهمية الأدوار والوظائف المنوطة بالقادة، والمسؤوليات الملقة على عواتقهم، ويمكن إدراك أهمية القيادة كما جاء في (حسان والعجمي، 2007، 228) و(العصاف، 2008، 5)، من خلال النقاط التالية:

- 1- تسهيل للمؤسسة تحقيق الأهداف المرسومة.
- 2- مواكبة المتغيرات المحيطة وتوظيفها لخدمة المؤسسة.
- 3- تنمية وتدريب ورعاية الأفراد باعتبارهم أهم مورد للمؤسسة.
- 4- السيطرة على مشكلات العمل وحلها، ورسم الخطط وحسم الخلافات.
- 5- تدعيم القوى الإيجابية في المؤسسة وتقليص الجوانب السلبية قدر الإمكان.
- 6- إنها البوتقة التي تنصهر داخلها كافة المفاهيم والاستراتيجيات والسياسات.
- 7- إنها حلقة الوصول بين العاملين وبين خطط المؤسسة وتصوراتها المستقبلية.

المبحث الثاني: المهارات القيادية:

لكي يستطيع القائد أن يقوم بدوره ويؤدي المهام القيادية لزيادة فعالية المؤسسة، لا بد أن تتوفر لديه مهارات عالية تجعله قادراً على التأثير في سلوك العاملين، وأن تكون لديه القدرة على التجديد والابتكار، والنظرة المستقبلية، كما تجعله أكثر قدرة على التفاعل والتعاون ومواجهة المواقف الطارئة بفاعلية. وحسب رأي علماء الإدارة فإنه يمكن تصنيف هذه المهارات على النحو التالي:

أولاً: المهارات الذاتية:

هي تشمل السمات الشخصية والقدرات العقلية والانفعالية والمبادأة والابتكار، وتستوجب من القائد أن يتوفر لديه صحة جيدة وقوة ونشاط وقدرة على التحمل، وأن يكون قادراً على ضبط النفس، وعليه أن يمتلك عنصر الشعور بالمسؤولية وقوة الإرادة (العجمي، 2008، 210). وتتمثل المهارات الذاتية في بعض السمات والقدرات اللازمة في بناء شخصية الأفراد لأصبوا قادة، ومن أهم هذه السمات ما يلي (كنعان، 2007، 319 - 324):

- (1) **السمات الجسمية:** وتتمثل السمات الشخصية في كافة الاستعدادات التي تتعلق بالناحية الجسدية كالقامة والطول والاستعدادات الفسيولوجية كالصحة الجسدية والنفسية، والقوة البدنية والعصبية، والقدرة على التحمل، والطلاقة اللفظية، والنشاط والحيوية.
- (2) **القدرات العقلية:** وهي مجموعة من الاستعدادات الفكرية والعادات الذهنية والاعتقادات الأساسية لدى القائد، وهي قدرات تختلف باختلاف البيئات والمجتمعات.
- (3) **المبادأة والابتكار:** وتعني المبادأة بشكل عام الميل الذي يدفع الفرد إلى الاقتراح أو العمل ابتداءً وسبقاً للغير، وتعد هذه السمة من السمات اللازمة للقائد، وترتبط بهذه السمة ثلاث سمات أخرى هي: الشجاعة والقدرة على الحسم وسرعة التصرف، والقدرة على توقع الاحتمالات وابتكار الوسائل الكفيلة بمواجهتها.
- (4) **ضبط النفس:** وتعني أن يكون لدى القائد القدرة على إدارة نفسه قبل إدارة الآخرين، وهذا يتطلب منه أن يكون هادئاً حتى يدفع مروسيه إلى التصرف في هدوء، كما يتطلب منه مقابلة الأزمات بهدوء وأن يسيطر على أعصابه في أوقات الخطر.

ثانياً: المهارات الفكرية (الإدراكية - الذهنية):

وتُعرف بأنها قدرة القائد على رؤية التنظيم الذي يقوده وفهمه للترابط بين أجزائه ونشاطاته، وأثر التغيرات التي قد تحدث في أي جزء منه على بقية أجزائه وقدرته على تصور وفهم علاقات الموظف بالتنظيم (كنعان، 2009، 275). وهي مهارات فكرية تحليلية، وتُعرف بأنها قدرات القائد على التصور الذهني والعقلي للأمور المحيطة به في المؤسسة وللمتغيرات الداخلية والخارجية والعلاقة القائمة بينهما، والقائد الذي يتمتع بهذه المهارة يكون مبتكراً للأفكار

مصطلحات البحث

تناول البحث الحالي عدداً من المصطلحات، مع التعريفات الإجرائية لها، كما يأتي:

1. المهارات القيادية:

تُعرف المهارات القيادية بأنها: تلك المهارات المكتسبة من خلال المعارف والخبرات التي تميز الشخصية القيادية عبر برامج تدريبية متخصصة وتظهر تلك المهارات من خلال الأدوار التي يؤديها مستقبلاً (خليل، 2017، 6).

2. **التعريف الإجرائي:** تعني المهارات القيادية التي يمتلكها ويتصف بها خريجو قسم الإدارة والتخطيط التربوي، ويمارسونها في حياتهم العملية، والتي تنعكس على سلوكياتهم، ومدى تأثيرها على طبيعة ومستوى علاقاتهم وإنجازاتهم العملية.

3. قسم الإدارة والتخطيط التربوي:

يعرف القسم العلمي، وفقاً للمادة (2) من قانون الجامعات اليمنية، لسنة 2007، بشأن اللائحة التنفيذية لقانون الجامعات اليمنية، بأنه: "كل قسم علمي في كلية ومعهد ومركز يبتغى الجامعة" (وزارة الشؤون القانونية، 2010).

التعريف الإجرائي: قسم علمي معتمد ضمن الأقسام العلمية في كلية التربية بجامعة صنعاء، ويؤهل ملتحقيه للحصول على درجتي الماجستير والدكتوراه في مجال الإدارة والتخطيط التربوي.

4. خريجو قسم الإدارة والتخطيط التربوي:

التعريف الإجرائي: يُقصد بخريجي قسم الإدارة والتخطيط التربوي، أولئك الحاصلون على مؤهلات عليا (ماجستير ودكتوراه)، ممن تخرجوا من قسم الإدارة والتخطيط التربوي بكلية التربية بجامعة صنعاء، والذين خضعوا للاستجابة على أداة البحث الحالي لقياس مستوى ممارستهم للمهارات القيادية.

الإطار النظري:

المبحث الأول: القيادة:

أولاً: مفهوم القيادة

من خلال الاطلاع والمراجعة لعدد من الأدبيات والمراجع ذات الصلة، اتضح أن مؤلفات الإدارة تزخر بتعريفات كثيرة للقيادة، وكثيرون هم الذين تطرقوا إلى تعريف القيادة سواء كانوا علماء أم قادة ظهوروا في التاريخ، ولم تكن القيادة في كل تلك التعاريف موضوعاً قابلاً للجدل بقدر ما كانت موضوعاً يستدعي الرصد المستمر والدراسة والمناقشة والتفسير والتحليل، وفيما يلي بعض التعاريف المهمة لمفهوم القيادة:

عُرفت القيادة بأنها: فنون ومهارات إدارة الإنسان من خلال مشاعره ومصالحه وفكره. (هلال، 2002، 18)، وعرف (ضرار، 2003) القيادة بأنها المقدرّة الدائمة للتأثير على الأفراد نحو الاتجاهات المرغوب فيها حالياً، وفي المستقبل. وهي الإجراء الذي يتم بموجبه التأثير على نشاطات الجماعة نحو تحقيق الغايات والأهداف (ضرار، 2003، 372). كما تعني القيادة "إدارة الشخص لنفسه (إدارة الذات) أولاً، ثم إدارته لمن حوله ثانياً"، وتعرفها موسوعة القيادة (2004)، بأنها "التأثير المقبول في الآخرين وبدون إكراه، فالقادة يشكلون رؤية مشتركة نحو المستقبل ويحثون الآخرين للوصول إليها". Goethals, et al, (2004, 49).

وتُعرف بأنها عملية التأثير، والهاب الحماس في الأفراد، للقيام بعملهم بحماس وطواعية، دون حاجة إلى استخدام السلطة الرسمية، فالقيادة الحقيقية هي التي تستمد سلطتها الفعلية من شخصية القائد وخبرته وقدرته على التعامل مع الأفراد بطريقة تشكل الدافع الداخلي للقيام بالعمل من أجل تحقيق أهداف المؤسسة (عباصرة، 2006، 34).

ويتمثل المفهوم العالمي للقيادة الحديثة في القدرة القيادية، والتي تعني "القدرة على التأثير في المجموعة لتحقيق الأهداف" (Lussier & Achua, 2007, 6)، ويصف (عمار، 2007)، القيادة بأنها ليست في منظورها الجديد "مرتبة أو درجة أو لقباً أو امتيازاً أو مالاً، وإنما هي في المقام الأول والأخير، مسؤولية والتزام، وقدرة على الفعل والتأثير" (عمار، 2007، 145). وذكر (المدني، 2009) أن القيادة هي مجموعة من الصفات التي تجعل القائد متزعمًا لغيره، مؤثراً فيهم، متميزاً عنهم، يجعلهم مطيعين له، والقائد هو ذلك الشخص الذي يملك القدرة على التأثير وإحداث تغيير ما، أو إيجاد قناعة ما تؤثر بالآخرين لتحقيق أهداف معينة (المدني، 2009، 11).

كما عرف قاموس أكسفورد القيادة Leadership بوجه عام بأنها "العملية التي تتم بواسطتها إدارة مجموعة من الناس، أو منظمة معينة أو حزب أو مؤسسة أو دولة" (Oxford Dictionaries, 2013).

الدراسة والخبرة والتدريب سواء قبل التحاقه بالعمل أم أثناء العمل عبر برامج مصممه لذلك.

وأشار (العجمي، 2008، 211) إلى أن القائد يجب أن يمتلك المعرفة والقدرة الفنية في المجالات التي يتعامل معها، وهذا يتطلب منه المهارة في إدارة نفسه مثل إدارة الآخرين والتحكم في مشاعره، وأن يمتلك مهارات معرفية في علم النفس والتربية كي يستطيع أن يساير الطابع البشرية.

ومن أهم الخصائص المميزة للمهارة الفنية (حسن، 2004، 93):

- أنها مهارة أكثر تحديداً من المهارات الأخرى، بمعنى أنه يمكن التحقق من توفرها لدى القائد بسهولة.
- أنها تتميز بالمعرفة العالية، والمقدرة على التحليل في مجال التخصص.
- أنها مألوفة أكثر من غيرها من المهارات، حيث أصبحت الوظائف التخصصية بحاجة إلى شغلها بقيادة تتوفر لديهم المعرفة والخبرة العالية.
- أنها أسهل في اكتسابها وتنميتها من المهارات الأخرى، ومن أهم السمات المرتبطة بها القدرة على تحمل المسؤولية والفهم العميق والشامل للأمور.

خامساً: المهارات الإدارية:

وهي تتمثل في قدرة القائد على فهم عمله وممارسة نشاطه بما يتلاءم وتحقيق أهداف التنظيم، وما يكفل تحقيق متطلبات المرؤوسين وإشباع حاجاتهم (كنعان، 2009، 338).

ومن الدلائل المهمة على توفر المهارة الإدارية لدى القائد التربوي كفاءته في التخطيط، وتوزيع العمل داخل المؤسسة توزيعاً عادلاً، ووضع معدلات للأداء بطريقة موضوعية وعادلة، وإبراز وتطوير القدرات الكامنة لدى المرؤوسين وتدريبهم، والاستفادة من كافة إمكانيات المؤسسة، ووضع الشخص المناسب في الوظيفة المناسبة (حسن، 2004، 98-99).

وتعني المهارات الإدارية بأنها قدرة القيادة على فهم عملها، وتحقيق الموازنة بين أهداف التنظيم وإشباع حاجات ورغبات التابعين، ويمكن الحصول على هذه المهارة عن طريق الدراسة والتدريب، وبالممارسة الفعلية للأعمال الإدارية (الغامدي، 2013، 112).

ومن متطلبات المهارة الإدارية: القدرة على اختيار أفضل الأساليب التي تكفل الحصول على أكبر قدر من الكفاءة والإنتاجية، وذلك بتبسيط الإجراءات، والتنسيق بين مختلف الإدارات، والتخفيف من حدة المركزية، ومقاومة مظاهر الجمود في التنظيم، وكسب ود موظفيه، وإثارة حماسهم لمشاركته في حل المشاكل التي تعرض له.. وكذا كفاءة القائد وقدرته على الاتصال أي قدرته على الاتصال بالآخرين، والتعبير عن الرأي بطريقة واضحة تساعد على نقل وجهات النظر إلى الغير، وشرح الأهداف المراد تحقيقها وخاصة عند اتخاذ قرارات مهمة (كنعان، مرجع سابق، 339).

ومن المهارات الإدارية التي يمتلكها القائد وينبغي أن تتوفر لديه لتأدية عمله وإنجازه بفاعلية هي: (صنع القرار، إدارة الوقت، إدارة الاجتماعات واللجان، إدارة التغيير) (الأغا، 2008، 12).

المبحث الثالث: نبذة عن قسم الإدارة والتخطيط التربوي بجامعة صنعاء

أولاً: النشأة والتطور والرؤية والرسالة:

نشأ قسم الإدارة والتخطيط التربوي بكلية التربية بجامعة صنعاء، بموجب قرار رئاسة الجامعة رقم، لسنة (1988م)، لتلبية احتياج القطاع الحكومي والخاص والمجتمع، من المخرجات العلمية المؤهلة في مجال الإدارة والتخطيط التربوي، وتتمثل رؤية القسم في: "تقديم تعليم متميز في مجال الإدارة التربوية والتخطيط وتأهيل وتدريب الكوادر التربوية القادرة على العمل في المؤسسات التعليمية والتربوية في الميدان"، أما رسالة القسم فتتص على أنه "يسعى إلى تقديم برامج ذات جودة عالية مرتبطة بأنشطة فاعلة وأساليب تقويم حديثة يلبي احتياجات الكوادر الملتهمة بالقسم مما يجعلها قادرة على القيام بالأعمال الإدارية والأكاديمية الموكلة إليها بكفاءة" (خطة قسم الإدارة والتخطيط التربوي، 2015، 1).

وبدأ القسم من خلال برنامج الماجستير، والتحقّت أول دفعة في البرنامج عام (1992م)، وبلغ عدد الملتحقين حوالي (15) طالباً وطالبة، وبعد تخرج عدد من حملة الماجستير، بدأت المطالبة المجتمعية بتأسيس برنامج دكتوراه في إطار القسم، وبذلك قيادة القسم، وأعضاء الهيئة التدريسية فيه جهوداً مباركة لتحقيق هذه الغاية، وتم تأسيس برنامج الدكتوراه، عام (2007م)، والتحقّت أول دفعة ضمن برنامج الدكتوراه عام (2010م)، وبلغ عدد الملتحقين فيها (25) طالباً وطالبة. وصدر قرار مجلس الدراسات العليا والبحث العلمي بتاريخ 2007/6/13م،

الجديدة ولديه القدرة على التنبؤ والإحساس بالمشاكل قبل وقوعها، قادراً على وضع الحلول واختيار البدائل (حمادات، 2006، 21).

والمهارات الإدراكية المطلوبة للقادة كثيرة؛ أبرزها القدرة على الرؤية الشمولية للمنظمة، وربط الأجزاء بعضها ببعض، والتخطيط الاستراتيجي وغيره، وهذه المهارات مطلوبة أكثر في المستويات القيادية العليا، والقائد الذي يتمتع بامتلاك المهارات الإدراكية يكون مبتكراً للأفكار الجديدة، ولديه قدرة عالية على التنبؤ بالمستقبل وإحساس بالمشاكل قبل وقوعها، ويكون قادراً على وضع الحلول واختيار البدائل المناسبة في الوقت المناسب، أو هي القدرات التي تشير إلى معرفة القائد المتعمقة بعلوم المعرفة أو التخصص، وهي معرفة وفهم نوع العمل الذي تؤديه المؤسسة، ومن ثم يصبح القائد مميزاً بهذه المعرفة عن غيره.

وبين (العجمي، 2008، 70) أن هناك عدداً من المهارات الفكرية التي ينبغي أن تتوفر في القائد وهي (التفكير المبدع، التخطيط والتنظيم والتقييد والمتابعة، تدوين الأعمال والأحداث والتفاصيل، التعليم والتوجيه بمهام محددة، تنفيذ السياسات والعقود والإجراءات).

ثالثاً: المهارات الإنسانية:

وتُعرف بأنها القدرة على تفهم سلوك العاملين وعلاقاتهم ودوافعهم والعوامل المؤثرة على سلوكهم وتنسيق جهودهم وخلق روح العمل الجماعي لديهم وجعلهم ينهضون بالمسؤوليات الملقاة على عاتقهم بروح يسودها التعاون والتكامل والانسجام (ربيع، 2006، 89).

وتعني قدرة القائد على التعامل مع مرؤوسيه وتنسيق جهودهم، وخلق روح العمل الجماعي بينهم، وهذا يتطلب وجود الفهم المتبادل بينه وبينهم، ومعرفة لأرائهم وميولهم واتجاهاتهم، وإذا كانت المهارات الفنية تعكس قدرة القائد على التعامل مع الأشياء، فإن المهارة الإنسانية تعكس قدرته على التعامل مع الأفراد (كنعان، 2009، 333).

فالقائد الناجح هي التي تحظى بتقدير كبير من الآخرين، وهي التي تستطيع أن تلهم الآخرين، وتستفيد بأحسن ما لديهم، من خلال تنمية العلاقات الإنسانية، حيث تسهم هذه العلاقات في توفير جو اجتماعي صحي يشعر فيه كل فرد بالانتماء إلى أسرة التنظيم الإداري، كما يشعر بأن العمل الذي يقوم به يسهم في إشباع حاجاته ورغباته، ولا يمكن تحقيق هذه الحاجات والرغبات إلا إذا كانت الحياة الاجتماعية داخل المؤسسة تنطوي على جو من الثقة والاحترام المتبادلين بين جميع الأفراد، فالعلاقات الإنسانية السليمة غير المتحيزة تساعد على إيجاد جو من الألفة والمحبة بين العاملين (عياصرة، 2006، 23-44).

والمهارة الإنسانية لدى القائد تتطلب الآتي (المغربي، 2006، 39 - 40):

- القدرة على حفز الأفراد وتشجيعهم وتدعيم سلوكهم الإيجابي وتقديم التسهيلات لإثارة دوافعهم للعمل والإنتاج.
- القدرة على حسن الاختيار للأفراد والاستفادة من جهود الأفراد المتباعدة من أجل الحصول على أفضل الأفكار والأمور لتطوير المؤسسة.
- الإرشاد والتوجيه للأفراد والتنسيق فيما بينهم.
- التواصل التام والمستمر بين مجموعات العمل (الصاعد، الهابط، الأفقي).
- السعي لتخفيف الضغوط النفسية للعاملين مع القدرة على حل الصراع فيما بينهم قدر الإمكان.

ومن السمات التي ترتبط بالمهارات الإنسانية للقائد؛ الاستقامة، وتكامل الشخصية، وإفساح المجال للعاملين لإظهار روحهم الابتكارية، وخلق الإحساس لديهم بالاطمئنان في العمل، وتلبية طلباتهم وإشباع حاجاتهم. ويعتقد الباحث أن أهم سمة للقائد الناجح في الوقت الحاضر، هي كفاءة القائد في بناء علاقات إنسانية طيبة مع موظفيه، وسلوكه الجيد في التعامل معهم ويتصف القائد الذي لديه المهارات الإنسانية بأنه إنسان يعرف نفسه واثق بمقدرته على التعامل مع الأفكار والبدائل، قادر على إحداث التغيير.

رابعاً: المهارات الفنية:

ويقصد بها المعرفة المتخصصة في فرع من فروع العلم، والكفاءة في استخدام هذه المعرفة أفضل استخدام في أداء العمل بالشكل الذي يكفل تحقيق الهدف، كما يقصد بمهارة القائد الفنية، قدرته على استخدام معرفته المتخصصة وبراعته في استخدام الطرق العلمية المتاحة والوسائل الفنية الضرورية لإنجاز العمل، وهذه المعرفة يمكن الحصول عليها بالدراسة والخبرة والتدريب (كنعان، 2009، 327).

والمهارات الفنية تعني اكتساب مهارات معينة كاللغة والحاسوب، وهي مطلوبة أكثر في المستويات القيادية الدنيا، وهذه ككل قدرات مكتسبة تأتي عن طريق

الدراسات السابقة:

1- دراسة (الريمي، 2005)، وهدفت إلى التعرف على المهارات القيادية اللازمة لمديري المدارس الثانوية في مدينة تعز كما يتصورها أعضاء الهيئة التعليمية، وتم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، والاستبانة كأداة لجمع البيانات، وبلغت عينة الدراسة (283)، معلماً ومعلمة، وتلخصت نتائج الدراسة في أن مستوى ممارسة مديري المدارس الثانوية في مدينة تعز للمهارات القيادية جاء بدرجة عالية جداً، كما أظهرت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى المهارات القيادية تعزى لمتغير الجنس، بينما لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغيري الخبرة والمؤهل.

2- دراسة (Foley, 2005)، وهدفت إلى التعرف على اختبار مهارات القيادة المكتسبة قبل دخول الكلية لطلاب السنة الأولى في مؤسسة تعليمية أمريكية، وكذلك اختبار الفروق تبعاً للعرق، والجنس، وتم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، واستخدمت ثمانية مقاييس واضحة، والاستبانة كأداة لجمع المعلومات، طبقت على (550) مشتركاً، وتوصلت الدراسة إلى أن متوسط التحقق جاء بمستوى عالٍ في مهارات القيادة في المقاييس الثمانية، وحصول الطلاب الخريجين على بعض المهارات القيادية، مع عدم وجود اختلافات ذات دلالة تبعاً للعرق، فيما يوجد اختلاف بسبب الجنس.

3- دراسة (أبو زعتر، 2009)، وهدفت إلى التعرف على درجة ممارسة المهارات القيادية لدى مديري المدارس الثانوية في محافظات غزة من وجهة نظر معلمي المرحلة الثانوية، ومتطلبات تطويرها، وتم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، والاعتماد على الاستبانة، وتم تطبيقها على عينة الدراسة المكونة من (832) معلماً ومعلمة، وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية في محافظة غزة للمهارات القيادية من وجهة نظر معلمهم كانت عالية، وحصول مجال المهارات الإدارية على المرتبة الأولى، يليه على التوالي: (الذاتية، الفكرية، الإنسانية، الفنية). ولا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير الجنس في المهارات القيادية، إلا في مجال المهارات (الذاتية، الإنسانية، الفكرية، الإدارية)، لصالح الذكور. كما توجد فروق ذات دلالة تبعاً لمتغير المنطقة التعليمية، لصالح شرق غزة، ولا توجد فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير سنوات الخدمة.

4- دراسة (العضايلة، وآخرون، 2011)، وهدفت إلى التعرف على درجة ممارسة القادة الأكاديميين لعمليات القيادة الإدارية في جامعة اليرموك، من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، وتم استخدام المنهج الوصفي، وطبقت الاستبانة على عينة الدراسة، البالغ عددهم (220) فرد، وتوصلت الدراسة إلى أن درجة ممارسة القادة الأكاديميين لعمليات القيادة الإدارية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس في جامعة اليرموك كانت عالية، ولا توجد فروق ذات دلالة إحصائية على كل المجال والأداة ككل، ما عدا عند مجال الاتصال، إذ توجد فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير الرتبة الأكاديمية.

5- دراسة (الصرايرة، 2012)، وهدفت إلى التعرف على دور مديري المدارس في تنمية المهارات القيادية لدى معلمي المرحلة الثانوية في المدارس الحكومية التابعة لمديرية التربية والتعليم في الأردن وسبل تفعيلها، واستخدم المنهج الوصفي، وتم تطبيق الاستبانة على عينة مكونة من (205) معلماً ومعلمة، وتوصلت الدراسة إلى أن درجة ممارسة المديرين لدورهم في تنمية المهارات القيادية لدى المعلمين كانت بدرجة متوسطة، وجاء ترتيب المجالات على التوالي: (الذاتية، الإنسانية، الفنية، الإدارية، الإدراكية)، وأظهرت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير الجنس ولصالح الإناث، وعدم وجود فروق تعزى لمتغير سنوات الخبرة، والمؤهل العلمي.

6- دراسة (القحاح، 2013)، وهدفت إلى إيجاد العلاقة بين المهارات القيادية وتقدير الذات لدى رؤساء الجامعات الأردنية، واستخدم المنهج الوصفي التحليلي، وطبقت الاستبانة على عينة الدراسة المكونة من جميع رؤساء الجامعات الأردنية، وعددهم (41) رئيساً، وأبرزت النتائج حصول المهارات الإدارية وتقدير الذات على درجة ممارسة عالية، في حين لم يظهر أثر دال إحصائي حسب متغير التخصص، ونوع الجامعة، كما أظهرت النتائج وجود علاقة ارتباطية إيجابية عالية بين المهارات القيادية وتقدير الذات.

7- دراسة (الشهري، 2015)، وهدفت إلى التعرف على درجة توفر المهارات القيادية، والإنسانية، والفنية، والإدارية، والفكرية، السائدة لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية بجامعة الطائف من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، واستخدم المنهج الوصفي المسحي، وطبقت الاستبانة على عينة الدراسة المكونة من (220) من أعضاء هيئة التدريس، وتوصلت الدراسة إلى أن درجة ممارسة رؤساء الأقسام للمهارات الإنسانية والإدارية والفنية والفكرية جاءت بدرجة عالية لجميع

بالموافقة على اعتماد لائحة قسم الإدارة التخطيط التربوي بكلية التربية - جامعة صنعاء (محضر مجلس نيابة الدراسات العليا، 2007).

ثانياً: أهداف القسم.

يهدف قسم الإدارة والتخطيط التربوي إلى ما يلي (خطة قسم الإدارة والتخطيط التربوي، 2015، 1):

1. إعداد وتأهيل متخصص في المجالات العلمية المختلفة والتي تتضمن اختصاصات قسم الإدارة والتخطيط التربوي للإسهام في تنمية الكوادر الأكاديمية.
2. الإسهام في إعداد وتأهيل القيادات التربوية العاملة في مجال الإدارة والتخطيط التربوي.
3. الاستفادة من أحدث الاتجاهات العالمية في معالجة القضايا والمشاكل التي تواجه الإدارة التربوية.
4. تدريب الطلاب الملتحقين ببرنامج الماجستير والدكتوراه على إجراء البحوث والدراسات السابقة المتعمقة التي تهدف إلى تطوير العملية التربوية.
5. صنع المثقف العصري المبدع الواعي المثقف القادر على إنتاج المعرفة وتوظيفها.

ثالثاً: أنشطة القسم.

لتحقيق الأهداف يقوم القسم بعدد من الأنشطة، منها:

1. ما يتعلق بترتيب العمل وتوزيع المهام داخل القسم.
 - تقوم إدارة القسم بتشكيل العديد من اللجان، بهدف تيسير العمل، وتنظيم شؤونه، ومن أبرزها: (لجنة التطوير والتخطيط الاستراتيجي والجودة، ولجنة متابعة وتنفيذ مقررات التعليم بالكالوريوس، ولجنة الدراسات العليا، وغيرها).
 2. ما يتعلق بوظيفة التدريس والتأهيل للكوادر الإدارية والتربوية.
- يقوم القسم بتقديم برامج تعليمية لكل من الدكتوراه، والماجستير في الإدارة والتخطيط التربوي، وكذلك المساهمة في برنامج إعداد المعلمين، وعدد من البرامج المختلفة لمرحلة البكالوريوس، على النحو التالي:

1-1: برنامج الدكتوراه في الفلسفة في الإدارة والتخطيط التربوي.

ويهدف البرنامج إلى ما يلي:

- إعداد الكوادر الوطنية المؤهلة في تخصص الإدارة التربوية وتزويدهم بخلفية معرفية متعمقة في مجال التخصص.
- المساهمة في سد حاجات كليات التربية وإعداد المعلمين والمعلمات من أعضاء هيئة التدريس في تخصصات الإدارة والتربية المختلفة.
- تزويد مراكز البحوث والتطوير التربوي بكوادر قادرة على العمل البحثي.
- تزويد المؤسسات التعليمية بالكوادر الوطنية القيادية والفنية والإشرافية القادرة على القيام بالعمل التربوي ومواجهة حاجات المستقبل.
- تزويد الدارسين بالاتجاهات والمهارات البحثية التي تمكنهم من البحث والتطوير في مجالات التربية عموماً والإدارة التربوية خصوصاً.

1-2: برنامج الماجستير في الإدارة والتخطيط التربوي.

ويهدف إلى ما يلي:

إعداد القيادات التربوية ذات التأهيل العالي أكاديمياً ومهنيّاً في الإدارة المدرسية والإشراف التربوي والتعليم العالي والتخطيط التربوي.

المساعدة في إحداث التغيير التربوي في اليمن بما يخدم مصلحة الشعب.

تطوير البحث التربوي في اليمن، وبشكل خاص بكلية التربية ووزارتي التربية والتعليم العالي.

1-3: الإسهام في برنامج البكالوريوس

يُسهم قسم الإدارة والتخطيط التربوي مع الأقسام التربوية بكلية التربية في إعداد وتأهيل ملتحقي كلية التربية إعداداً وتأهيلاً تربوياً، وتزويدهم بالمتطلبات التربوية اللازمة، وتأهيلهم مهنيّاً، بما يتلاءم مع قطاع التعليم: (العام - العالي - المهني)، ومجالات أخرى، مثل محور الأمية، وتعليم الكبار، والطفولة المبكرة، وغيره. ولذلك، يندرج قسم الإدارة والتخطيط التربوي، ضمن الأقسام الخدمية المساندة، إذ يساند القسم معظم الأقسام العلمية، من خلال تدريس عدد من المقررات، والإشراف العلمي، والمشاركة في لجان المناقشة، داخل الكلية وخارجها (خطة قسم الإدارة والتخطيط التربوي، 2015، 2 - 5).

جدول (1): توزيع مجتمع وعينة البحث حسب جميع المتغيرات.

م	المتغير	المستوى	العدد	النسبة
1	الجنس	ذكر	51	68.0
		أنثى	24	32.0
2	المؤهل	دكتوراه	40	53.3
		ماجستير	35	46.7
		أستاذ جامعي	20	26.7
4	المسمى الوظيفي	إداري	38	50.7
		باحث	4	5.3
		معلم	13	17.3
		حكومي	56	74.7
5	جهة العمل	خاص	19	25.3
الإجمالي		٧٥		١٠٠٪

أداة البحث:

لتحقيق أهداف البحث، استخدم الباحثون الأداتين الآتيتين:

1. **المسح والتحليل:** وتضمنت مسح الأدبيات السابقة، والقرارات، واللوائح، والوثائق، والتقارير، والمؤشرات، والإحصائيات الرسمية الموثقة لدى الجهات ذات العلاقة.

2. **الاستبانة:** بعد استقراء الأدبيات السابقة، والوثائق الرسمية حول موضوع البحث، قام الباحثون بإعداد استبانة لجمع المعلومات، تكونت من أربعة مجالات، وهي: المهارات (الذاتية، الفكرية، الإدارية، الإنسانية)، وبلغ عدد فقراتها (58) فقرة، وتم إعطاء كل فقرة وزناً متدرجاً وفقاً لسمك ليكرت الخماسي (منخفضة جداً، منخفضة، متوسطة، عالية، عالية جداً)، ويمثل الاستبانة رقمياً (1، 2، 3، 4، 5) على التوالي.

صدق وثبات الأداة:

تم التحقق من الصدق الظاهري للأداة بعرضها على مجموعة من ذوي الخبرة والكفاءة من حملة شهادة الدكتوراه في مجال الإدارة والتخطيط التربوي، والمناهج، والقياس والتقويم، وطلب منهم إبداء الرأي حول مجالات الاستبانة وفقراتها، وتم إخراج الاستبانة في صيغتها النهائية بناءً على ملاحظات المحكمين. ولإيجاد صدق الاتساق البنائي، تم قياس مدى ارتباط المجالات بالنتيجة الكلية للأداة، وكانت جميع المعاملات في المستوى المقبول وذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.01) مما يشير إلى صدق الاتساق الداخلي بين كل فقرة من فقرات الاستبانة وجميع فقراتها، وتم التحقق من ثبات الأداة باستخدام طريقة ألفا كرونباخ، وكانت النتائج كما هي مبينة في الجدول التالي:

جدول (2) معامل ألفا كرونباخ لقياس ثبات أداة البحث

م	المحور	عدد الفقرات	قيمة معامل ألفا
1	المهارات الذاتية	14	30.9
2	المهارات الإدارية	15	40.9
3	المهارات الإنسانية	15	70.9
4	المهارات الفكرية	14	0.95
الأداة ككل		58	80.9

يتضح من النتائج الموضحة في الجدول السابق أن قيمة ألفا كرونباخ كانت مرتفعة، حيث تراوحت بين (0.93 - 0.97)، وكانت قيمة معامل ألفا إجمالي الأداة ككل (0.98)، وهذا يعني أن معامل الثبات مرتفع ويتم الاعتماد عليه.

المعالجات الإحصائية:

لتحقيق أهداف البحث وتحليل بياناته تم استخدام المعالجات الإحصائية التالية: (التكرارات (Frequencies)، والنسب المئوية (Valid Percent)، ومعامل ارتباط بيرسون (Pearson)، معامل ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha)، والمتوسطات الحسابية (Mean)، والانحراف المعياري (Standard Deviation) واختبار (T) لعينتين مستقلتين (Independent-Samples T-test)، واختبار تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA).

محك البحث:

لتحديد معيار الاستبانة تم حساب المدى بين الدرجات على المقياس الخماسي، والمدى = الفرق بين أعلى درجة وأقل درجة = 5 - 1 = 4، وتم تقسيم المدى على المقياس الخماسي بالطريقة الآتية: طول الفئة = المدى ÷ عدد الفئات = 4 ÷ 5 = 0.80، وبعد ذلك تم إضافة هذه القيمة إلى أقل قيمة في المقياس (الواحد الصحيح)، وهكذا أصبح طول الخلايا/المستويات (الحدود الحقيقية لقياس المتوسط الحسابي) على النحو المبين في الجدول التالي:

المؤشرات، وجاءت المهارات الإنسانية في الترتيب الأول يليها المهارات الإدارية فالمهارات الفنية ثم المهارات الفكرية، وأظهرت النتائج أنه لا توجد فروق دالة إحصائية للمهارات (الإنسانية والفنية والإدارية) حسب الجنس، في حين جاءت دالة للمهارات الفكرية، كما توجد فروق دالة إحصائية للمهارات (الإنسانية، الفنية، الإدارية، الفكرية) حسب متغير الجنسية، ولا توجد فروق دالة إحصائية للمهارات (الإنسانية، الفنية، الإدارية) حسب الكلية، في حين جاءت دالة إحصائية للمهارات الفكرية، ولا توجد فروق ذات دلالة للمهارات (الإنسانية والإدارية و الفنية) تبعاً لمتغير عدد سنوات الخبرة، في حين توجد فروق ذات دلالة إحصائية للمهارات الفكرية والدرجة الكلية وكانت النتائج لصالح الخبرة الأكبر.

8- دراسة (طبيب، والوشمي، 2016)، وهدفت إلى التعرف على واقع ممارسة المهارات القيادية لدى مديرات المدارس المطبقة للبرنامج الوطني لتطوير المدارس من وجهة نظر معلماتهن، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي، وبعد تطبيق الاستبانة، وتحليل النتائج، توصلت الدراسة إلى أن ممارسة المديرات للمهارات القيادية كانت بمجموعها كبيرة جداً، وحصل مجال المهارات الذاتية على الترتيب الأول، يليه على التوالي: (الفنية، الإدارية، الإنسانية، الفكرية)، وأظهرت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير المؤهل العلمي، بينما توجد فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير سنوات الخبرة ولصالح 15 سنة فأكثر.

9- دراسة (خليل، 2017)، وهدفت إلى التعرف على واقع المهارات القيادية لدى خريجي برنامج القيادة والإدارة في أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا من وجهة نظر خريجها، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي ومنهج تحليل المحتوى، وتم استخدام الاستبانة وبطاقة تحليل المحتوى كادتين للدراسة، وبلغت العينة (106) خريجاً، وتوصلت الدراسة إلى أن برنامج القيادة والإدارة ساهم في تطوير المهارات القيادية بدرجة كبيرة، وتوجد فروق ذات دلالة إحصائية حول تطوير المهارات القيادية تعزى إلى متغير الجنس، وذلك لصالح الإناث، وفروق تعزى لمستوى التحصيل الدراسي لصالح الذين مستوى تحصيلهم جيد جداً وممتاز، ولا توجد فروق تعزى لمتغير ممارسة العمل.

التعقيب على الدراسات السابقة:

يتفق البحث الحالي من حيث الهدف والأداة والمنهج البحثي، مع أغلب الدراسات السابقة، ومنها دراسة (الريمي، 2005)، و(أبو زعتر، 2009)، و(الشهري، 2015)، و(طبيب، والوشمي، 2016)، ومن حيث المجتمع، اتفق البحث الحالي مع دراسة (خليل، 2017)، والتي استهدفت خريجي برنامج القيادة والإدارة في أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا، واختلف البحث الحالي مع بعض الدراسات السابقة من حيث الهدف كدراسة (القذاح، 2013)، ودراسة (الصرايرة، 2012)، ودراسة (Foley، 2005)، كما اختلف البحث الحالي من حيث نوع الأداة، مع دراسة (خليل، 2017)، فيما يختلف البحث الحالي عن الدراسات السابقة من حيث مجتمع البحث المستهدف والذي اقتصر على خريجي قسم الإدارة والتخطيط التربوي في جامعة صنعاء. وبصورة عامة فقد استفاد البحث الحالي استفادة كبيرة من الدراسات السابقة في صياغة مشكلة البحث وتساولاته، وفي بناء الإطار النظري والمنهجي للبحث، بالإضافة إلى تطوير أداة البحث، واستخدام المعالجات الإحصائية المناسبة.

إجراءات البحث الميدانية:

منهج البحث:

استخدم البحث المنهج الوصفي التحليلي؛ للتعرف على مستوى ممارسة خريجي قسم الإدارة والتخطيط التربوي للمهارات القيادية، من وجهة نظر الخريجين أنفسهم، ويقوم هذا المنهج على "وصف ما هو كائن، ومن ثم وصف ما ينبغي أن يكون، من خلال جمع بيانات ومعلومات عن الظاهرة موضوع الدراسة ومن ثم تحليل هذه البيانات والمعلومات وتفسيرها، والوصول إلى استنتاجات وتعميمات تساعد في فهم وتطوير الواقع الذي يتم دراسته" (الأديمي، 2006، 39).

مجتمع وعينة البحث:

تكون مجتمع وعينة البحث المتمثل بخريجي قسم الإدارة والتخطيط التربوي بكلية التربية بجامعة صنعاء، في الجمهورية اليمنية، من حملة الماجستير والدكتوراه للأعوام من (2014 - 2019)، والبالغ عددهم (96) خريجاً وخريجة؛ بحسب الإحصائية الصادرة من إدارة الدراسات العليا بالجامعة لعام 2019/2018م، وقد تم الاعتماد على اختيار العينة بالطريقة العشوائية، حيث تم إعداد استبانة إلكترونية وإرسالها عبر مواقع التواصل الاجتماعي، (البريد الإلكتروني، الواتس)، وذلك لكل من استطاع الباحثون التواصل معهم، واستجاب منهم (75) فرداً، والجدول (1) يوضح توزيع مجتمع وعينة البحث بحسب متغيراته، كالاتي:

جدول (3) يبين الحدود الحقيقية لقياس المتوسط الحسابي لمحاور الأداة

الدرجة	الحدود الحقيقية	التقدير اللفظي
1	1: 1.80	منخفضة جدًا
2	1.81: 2.60	منخفضة
3	2.61: 3.40	متوسطة
4	3.41: 4.20	عالية
5	4.21: 5	عالية جدًا

نتائج البحث ومناقشتها:

للإجابة عن السؤال الأول: ما مستوى ممارسة خريجي قسم الإدارة والتخطيط التربوي في الجمهورية اليمنية للمهارات القيادية التالية (الذاتية - الإنسانية - الفكرية - الإدارية) من وجهة نظر الخريجين أنفسهم؟

تم حساب المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة البحث وكذلك ترتيب المجالات على مستوى الأداة ككل، وترتيب الفقرات على مستوى كل مجال، وكانت المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة البحث على مستوى مجالات الأداة ككل كما هي موضحة في الجدول التالي:

جدول رقم (4) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية

المجالات	الرتبة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدلالة اللفظية
المجال الثالث: المهارات الإنسانية	1	4.29	0.689	عالية جدًا
المجال الأول: المهارات الذاتية	2	4.23	0.588	عالية جدًا
المجال الرابع: المهارات الفكرية	3	4.13	0.665	عالية
المجال الثاني: المهارات الإدارية	4	4.00	0.632	عالية
الأداة ككل		4.16	0.594	عالية

يتضح من الجدول السابق أن مستوى ممارسة خريجي قسم الإدارة والتخطيط التربوي في الجمهورية اليمنية للمهارات القيادية ككل جاء بدلالة لفظية (عالية)، وبمتوسط حسابي بلغ (4.16)، وانحراف معياري (0.594). وقد اتفقت هذه النتيجة مع دراسة كل من: (الشهري، 2015)، و(أبو زعيتر، 2009)، و(العضايلة، وآخرون، 2011)، و(خليل، 2017)، حيث جاءت تقديرات أفراد عينة البحث حول مستوى ممارسة المهارات القيادية على مستوى مجالات الأداة ككل بدرجة عالية، مما يعني اتفاق وانسجام استجابات أفراد العينة

حول المحاور والفقرات، وهو ما تفسره قيمة الانحراف المعياري والبالغة (0.594). بينما اختلفت نتيجة الأداة الكلية للبحث الحالي، مع نتيجة دراسة (الصراير، 2012)، والتي أشارت إلى أن درجة ممارسة المهارات القيادية على مستوى مجالات الأداة ككل كانت متوسطة.

وبالنظر إلى نتيجة مجالات الأداة بشكل منفصل، فقد حصل مجال المهارات الإنسانية على المرتبة الأولى، بمتوسط (4.29)، يليه على التوالي، الذاتية بالمرتبة الثانية، بمتوسط (4.23)، وبدلالة لفظية (عالية جدًا) للمجالين، ثم الفكرية في المرتبة الثالثة، وبمتوسط (4.13)، وأخيرًا الإدارية بالمرتبة الرابعة، وبمتوسط (4.00)، وبدلالة لفظية (عالية) للمجالين الآخرين.

ويعتقد الباحثون بأن هذا الترتيب منطقي، وهي نتيجة طبيعية، حيث إن المهارات الإنسانية والذاتية ترتبط أساسًا ببطرة الفرد، وقيمه ومعتقداته وأخلاقه، وسماته وخصائصه الشخصية، فهي تعتمد على الخريج نفسه، بعيدًا عن الظروف الراهنة، وتعقيدات الحياة المختلفة، كما أنها تشكل امتدادًا حسنًا، للثقافة والتقاليد المجتمعية الحسنة، ومن ثم فهي متوفرة إلى حد كبير لدى أفراد عينة البحث بصورة فطرية وتلقائية، حيث إن معظمهم ينتمون لمجتمع واحد، وهو المجتمع اليمني. أما مجال المهارات الإدارية، فقد حصل على المرتبة الأخيرة، وهذا يعكس حالة الوضع الإداري المتردي على مستوى البلد بصورة عامة، ومن هذا المنطلق؛ يجد المؤهل أكاديميًا في مجال الإدارة، صعوبة بالغة في ممارسة مهاراته وقدراته القيادية.

وفيما يأتي عرض النتائج للمحاور، كلاً على حده، حسب المتوسط الحسابي، والانحراف المعياري لاستجابة أفراد عينة البحث، وذلك على النحو الآتي:

1- النتائج المتعلقة بالمجال الأول (المهارات الذاتية):

لمعرفة استجابة أفراد العينة لمستوى ممارسة المهارات الذاتية، تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية على فقرات المجال كما هي موضحة بالجدول التالي:

جدول رقم (5) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد العينة لمجال المهارات الذاتية.

م	الفقرات	الرتبة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الممارسة
8	امتلك القدرة على تحمل المسؤولية.	1	4.57	0.738	عالية جدًا
4	أهتم نوما بحسن مظهري.	2	4.39	0.820	عالية جدًا
3	اتمتع بالحيوية والنشاط في أداء عملي.	3	4.35	0.814	عالية جدًا
9	أجيد الاستماع والإصغاء إلى الآخرين.	4	4.32	0.756	عالية جدًا
11	أتحلى بأخلاقيات القيادة في جميع تعاملاتي.	5	4.32	0.825	عالية جدًا
1	امتلك القدرة على إدارة شؤون حياتي الشخصية.	6	4.27	0.827	عالية جدًا
14	أصبر عن سعائتي لتحقيق أهدافي الشخصية أو المهنية بنجاح.	7	4.27	0.905	عالية جدًا
7	امتلك روح المبادرة في تنفيذ الأعمال بشكل جيد.	8	4.24	0.732	عالية جدًا
2	استطيع ممارسة مهاراتي القيادية في الوقت المناسب.	9	4.21	0.827	عالية جدًا
5	أتمتع بالصحة النفسية (الآثران) في تعاملتي مع الآخرين.	10	4.17	0.778	عالية
10	أتحذّر بطلاقة أثناء الحديث والتواصل مع الآخرين.	11	4.07	0.860	عالية
13	امتلك القدرة على التأثير الإيجابي فيمن حولي.	12	4.07	0.963	عالية
12	أتمتلك مهارة التفاوض بما يحفز الشراكة والتعاون.	13	4.03	0.805	عالية
6	أوظف استراتيجيات المبادأة وليس ردة الفعل للمتغيرات.	14	3.93	0.844	عالية
	متوسط المجال ككل		4.23	0.588	عالية جدًا

يتضح من الجدول السابق حصول مجال المهارات الذاتية على المرتبة الثانية، وبدرجة مستوى ممارسة (عالية جدًا)، وبمتوسط حسابي بلغ (4.23)، وانحراف معياري قدره (0.588)، وحصلت (9) فقرات من إجمالي (14) فقرة على مستوى ممارسة "عالية جدًا"، و(5) فقرات على تقدير "عالية"، ويرى الباحثون بأن هذا يدل على أن من يلتحق بقسم الإدارة والتخطيط التربوي، لديه استعدادات وقدرات ذاتية مسبقة، واتفقت هذه النتيجة مع دراسة (أبو زعيتر، 2009) في حصول هذا المجال على المرتبة الثانية، واختلفت مع دراسة (طبيب، والوشمي، 2016) في حصول مجال المهارات الذاتية على المرتبة الأولى.

2- النتائج المتعلقة بالمجال الثاني (المهارات الإدارية):

لمعرفة استجابة أفراد العينة لمستوى ممارسة المهارات الإدارية، تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية على فقرات المجال كما هي موضحة بالجدول التالي:

جدول رقم (6) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد العينة لمجال المهارات الإدارية.

م	الفقرات	الرتبة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الممارسة
5	أؤكد على ضرورة الالتزام بالمواعيد المحددة.	1	4.39	0.769	عالية جدًا
10	أحرص من يعمل معي على تحقيق الجودة والتميز في كافة المهام الموكلة إليهم.	2	4.31	0.870	عالية جدًا
9	أعمل على إرشاد وتوجيه العاملين بما يساهم في تحقيق الأهداف المرسومة.	3	4.20	0.854	عالية
6	أتمتلك القدرة على إدارة الاجتماعات بفاعلية.	4	4.15	0.800	عالية
12	أشجع جميع من يعمل معي على التقييم الذاتي لأدائهم.	5	4.12	0.915	عالية
14	أستخدم نظم وتقنية المعلومات المتوفرة في شؤون حياتي وإنتاج أعمالي.	6	4.09	0.841	عالية
7	أقوم باتخاذ القرارات بشكل علمي سليم.	7	3.99	0.908	عالية
1	أتمتلك قدرة إشرافية واضحة لتطوير عملي.	8	3.97	0.854	عالية
13	أجيد التعامل الإيجابي مع المتغيرات الجارية في مختلف الحوارات.	9	3.95	0.943	عالية
8	أشرف جميع العاملين في اتخاذ القرارات المتعلقة بالعمل.	10	3.92	0.955	عالية
4	أتمتلك القدرة على الاستشراف المستقبلي والتنبؤ بالمشاكل قبل وقوعها.	11	3.88	0.805	عالية
15	أساهم في إعداد وتدريب قادة المستقبل في جهة عملي.	12	3.88	0.915	عالية
2	أعتمد على منهجية التخطيط الاستراتيجي لمعلم أهدافي وأعمالي.	13	3.77	0.894	عالية
11	أستخدم نظام مكافآت وحوافز عادلة تجاه الآخرين.	14	3.73	1.107	عالية
3	أعد الخطط بمشاركة جميع الأطراف ذات العلاقة.	15	3.71	0.941	عالية
	متوسط المجال ككل		4.00	0.633	عالية

يتضح من الجدول السابق حصول مجال المهارات الإدارية على المرتبة الرابعة، وبدرجة مستوى ممارسة (عالية جدًا)، وبمتوسط حسابي بلغ (4.00)، وانحراف معياري قدره (0.633)، وحصلت (فقرتان) من إجمالي (15) فقرة على مستوى ممارسة "عالية جدًا"، وهما الفقرتان (10 و 5)، في حين حصلت (13) فقرة على تقدير "عالية"، ويعزو الباحثون ذلك إلى أن المهارات الإدارية تحتاج ممارسة في بيئة العمل نفسها ومن واقع الوظيفة، حيث يعاني الخريجون من قلة الفرص الوظيفية كي يمارسوا فيها تلك المهارات، كما لا يحصلون على تفويض لممارسة أدوارهم الإدارية المنوطة بهم أحيانًا في بعض المواقع التي يشغلونها، مثل الإدارة المدرسية، وإدارة المناطق التعليمية، وإدارة المراكز البحثية، والإشراف التربوي، وغيرها من المواقع، مما يعني أن الخلل ليس في نقص المهارات لدى الأفراد، أو عدم امتلاكهم لقدرة كاف منها، وإنما لعوامل أخرى متعددة تحول دون قدرتهم على ممارسة مهاراتهم الإدارية، مثل نقص التجهيزات، وقلة المكافآت، وغياب التحفيز، ونقص الموارد، والمركزية في

الثالثة، واختلفت هذه النتيجة مع دراسة (الشهري، 2015) في حصول مجال المهارات الفكرية على المرتبة الرابعة.

للإجابة عن السؤال الثاني: هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha < 0.05$) في استجابات أفراد عينة البحث لمستوى الممارسة تعزى للمتغيرات الأتية (الجنس، آخر مؤهل، دولة الحصول على المؤهل، المستوى الوظيفي، جهة العمل)؟

لحساب الفروق بين تقديرات عينة البحث حول مستوى ممارسة المهارات القيادية، تم استخدام الاختبار التائي (T-TEST) لمتغيرات (الجنس - آخر مؤهل - جهة العمل)، كما تم استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي (ONE WAY ANOVA) لمتغير (بلد الحصول على آخر مؤهل، المستوى الوظيفي) ويمكن توضيح ذلك كما يأتي:

أولاً: بحسب متغير الجنس:

جدول رقم (9) اختبار (T.test) لدلالة الفروق بين متوسطات آراء أفراد

العينة وفقاً لمتغير الجنس

المحاور	الجنس	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة T. test	مستوى الدلالة	الدالة التلقائية
المهارات الذاتية	ذكور	51	4.2341	0.62073	-0.096	0.924	غير دل
	إناث	24	4.2381	0.52306			
المهارات الإدارية	ذكور	51	3.9922	0.65424	-0.226	0.822	غير دل
	إناث	24	4.0278	0.59658			
المهارات الإنسانية	ذكور	51	4.2340	0.70847	-1.023	0.310	غير دل
	إناث	24	4.4083	0.64345			
المهارات الفكرية	ذكور	51	4.0574	0.71529	-1.339	0.185	غير دل
	إناث	24	4.2768	0.52713			
الأداة ككل	ذكور	51	4.1269	0.63025	-0.752	0.455	غير دل
	إناث	24	4.2377	0.51255			

تشير النتائج الموضحة في الجدول السابق إلى أن قيمة (T) المحسوبة غير دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة (0.05)، حول تقديرات أفراد عينة البحث لمستوى المهارات القيادية، حيث كانت قيم مستويات الدلالة الإحصائية أكبر من (0.05)، مما يعني عدم وجود فروق دالة إحصائية بين متوسطات استجابات أفراد عينة البحث حول مستوى المهارات القيادية على مستوى جميع المجالات والأداة ككل تعزى لمتغير الجنس، وهذا يدل على تقارب وجهات نظر أفراد عينة البحث دون التأثير بجنسهم، ويعزو الباحثون ذلك إلى أن ممارسة المهارات القيادية مرتبطة بالعمل دون تأثر بالجنس، وقد اتفقت هذه النتيجة مع دراسة (بليبي، 2007)، و دراسة (العضايبة، وآخرون، 2011)، ودراسة (الشهري، 2015)، في أنه لا توجد فروق دالة إحصائية حول تقديرات أفراد عينة البحث لمستوى المهارات القيادية تبعاً لمتغير الجنس، واختلفت مع دراسة (الريمي، 2005)، ودراسة (خليل، 2017)، في أنه توجد فروق دالة إحصائية حول مستوى ممارسة المهارات القيادية تبعاً لمتغير الجنس ولصالح الإناث.

ثانياً: بحسب متغير المؤهل:

جدول رقم (10) اختبار (T.test) لدلالة الفروق بين متوسطات آراء أفراد العينة وفقاً لمتغير المؤهل.

المحور	المؤهل	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة T. test	مستوى الدلالة	الدالة التلقائية
المهارات الذاتية	دكتوراه	40	4.2500	0.49725	0.336	0.738	غير دل
	ماجستير	35	4.2041	0.68340			
المهارات الإدارية	دكتوراه	40	4.0100	0.50015	0.094	0.926	غير دل
	ماجستير	35	3.9962	0.76405			
المهارات الإنسانية	دكتوراه	40	4.2267	0.59395	-0.847	0.400	غير دل
	ماجستير	35	4.3619	0.78620			
المهارات الفكرية	دكتوراه	40	4.1250	0.54632	-0.036	0.971	غير دل
	ماجستير	35	4.1306	0.78810			
الأداة ككل	دكتوراه	40	4.1529	0.48360	-0.147	0.884	غير دل
	ماجستير	35	4.1732	0.70658			

تشير النتائج الموضحة في الجدول السابق إلى أن قيمة (T) المحسوبة غير دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة (0.05)، حول تقديرات أفراد عينة البحث لمستوى المهارات القيادية، حيث كانت قيم مستويات الدلالة الإحصائية أكبر من (0.05)، مما يعني عدم وجود فروق دالة إحصائية بين متوسطات استجابات أفراد عينة البحث حول مستوى المهارات القيادية على مستوى جميع المجالات والأداة ككل تعزى لمتغير المؤهل، وهذا يدل على تقارب وجهات نظر أفراد عينة البحث رغم اختلاف مؤهلاتهم، ويعزو الباحثون ذلك إلى أن أفراد العينة يمارسون المهارات القيادية، في ظروف متشابهة في الغالب، تحكمها قوانين وأنظمة موحدة. وقد اتفقت هذه النتيجة مع دراسة (الريمي، 2005)، ودراسة (طبيب، والوشمي، 2016) في

اتخاذ القرارات، والبيروقراطية الزائدة في معظم الوحدات الحكومية، وغيرها. واتفقت هذه النتيجة مع دراسة (الصرايرة، 2012) في حصول مجال المهارات الإدارية على المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي بلغ (4.00)، وانحراف معياري بلغ (0.632)، واختلفت مع دراسة (الشهري، 2015) في حصول مجال المهارات الإدارية على المرتبة الثانية بعد المهارات الإنسانية.

3- النتائج المتعلقة بالمجال الثالث (المهارات الإنسانية):

لمعرفة استجابة أفراد العينة لمستوى ممارسة المهارات الإنسانية، تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية على فقرات المجال كما هي موضحة بالجدول التالي:

جدول رقم (7) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد العينة لمجال المهارات الإنسانية.

م	الفقرات	الرتبة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الممارسة
5	أحرص أن تكون قوة حسنة لأخريين.	1	4.52	0.795	عالية جداً
3	أحرص إقامة علاقات جيدة مع جميع من يتعامل معي.	2	4.44	0.810	عالية جداً
14	أشعر العاملين دائماً بالأمن والحب والتقدير والاحترام.	3	4.44	0.702	عالية جداً
6	أعمل على توطيد القيم والمبادئ الروحية والأخلاقية والاجتماعية والعلمية بين العاملين.	4	4.39	0.884	عالية جداً
4	أتبع على العمل الجماعي ضمن الفريق الواحد.	5	4.36	0.910	عالية جداً
7	أنتهج في عملي أسلوباً ديمقراطياً تعاونياً.	6	4.33	0.741	عالية جداً
8	أتبع وأحفز العاملين لإبداء آرائهم.	7	4.33	0.811	عالية جداً
9	أحترم وجهات نظر الآخرين المعاكسة لوجهة نظري.	8	4.27	0.811	عالية جداً
15	أراعي اتجاهات وحاجات العاملين وتطلعاتهم وتلبية حاجاتهم وورغبتهم.	9	4.24	0.819	عالية جداً
1	أحرص على تنمية الوعي العام بأهمية العلاقات الإنسانية في إنجاز الأعمال.	10	4.23	0.938	عالية جداً
2	أتبع الآخرين على تنمية الجوانب الإنسانية في أوقائهم وأفعالهم.	11	4.21	0.920	عالية جداً
11	أعمل على تدفق المعلومات والبيانات لأخريين بسهولة.	12	4.21	0.843	عالية جداً
10	أستشير استكشاف كل عضو في فريق عملي.	13	4.13	0.905	عالية جداً
13	أستفيد القدرة على المبادرة بالاتصال والتواصل بالوقت المناسب.	14	4.13	0.905	عالية جداً
12	أستخدم وسائل الاتصال المناسبة لنقل أفكاري وتوجيهاتي.	15	4.11	0.847	عالية جداً
	متوسط المجال ككل		4.29	0.689	عالية جداً

يتضح من الجدول السابق حصول مجال المهارات الإنسانية على المرتبة الأولى، وبدرجة مستوى ممارسة (عالية جداً)، وحصلت (12) فقرة من إجمالي (15) فقرة على مستوى ممارسة "عالية جداً"، و(3) فقرات على تقدير "عالية"، حيث بلغ إجمالي المتوسط الحسابي للمجال (4.29)، وانحراف معياري (0.689)، وهذا يدل على تجانس استجابات أفراد العينة، وأن الغالبية يتمتعون بقدرة عالية على ممارسة وتطبيق المهارات الإنسانية من وجهة نظرهم، واتفقت هذه النتيجة مع دراسة (الشهري، 2015) في حصول مجال المهارات الإنسانية على المرتبة الأولى، واختلفت هذه النتيجة مع دراسة (طبيب، والوشمي، 2016) ودراسة (أبو زعتر، 2009) في حصول هذا المجال على المرتبة الرابعة.

4- النتائج المتعلقة بالمجال الرابع (المهارات الفكرية):

لمعرفة استجابة أفراد العينة لمستوى ممارسة المهارات الفكرية، تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية على فقرات المجال كما هي موضحة بالجدول التالي:

جدول رقم (8) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد العينة لمجال المهارات الفكرية.

م	الفقرات	الرتبة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الممارسة
6	استوعب القوانين واللوائح والتعليمات التي تنظم سير العمل.	1	4.32	0.872	عالية جداً
7	أسعى دائماً إلى التجديد والابتكار.	2	4.31	0.805	عالية جداً
8	أراكب التطورات والمتغيرات المعاصرة ذات العلاقة بمجال عملي.	3	4.27	0.827	عالية جداً
9	أبني الأساليب الجديدة والمبتكرة في الأداء الإداري.	4	4.23	0.798	عالية جداً
11	أعمل على تنمية معارفي ومواكبة الجديد في مجال تخصصي.	6	4.20	0.789	عالية جداً
4	أملك القدرة على التفكير والتحليل والدراسة والاستنتاج.	5	4.20	0.870	عالية جداً
3	أشجع الآخرين على استثمار الأفكار الإبداعية.	7	4.16	0.871	عالية جداً
5	أحرص على تحفيز العاملين وتقديم التسهيلات لآثاره دوافعهم نحو العمل والإنتاج.	8	4.15	0.817	عالية جداً
2	أقدم أفكاراً إبداعية وأعرضها بطريقة علمية منظمة.	9	4.07	0.827	عالية جداً
14	أملك القدرة على خلق بيئة عمل صحية مناسبة للإبداع.	10	4.05	0.899	عالية جداً
1	أشخص الواقع بأسلوب علمي.	11	4.00	0.838	عالية جداً
10	أقيم الاحتياجات استناداً إلى أسس ودراسات علمية.	12	4.00	0.854	عالية جداً
13	أساهم في تقديم المبادرات الرامية إلى إحلال الأمن العام والسلامة الشامل في بلدي.	13	3.95	1.038	عالية جداً
12	أجد توظيف نتائج البحوث والدراسات ذات العلاقة بالمعروفين الأكاديمي والمهني.	14	3.89	0.967	عالية جداً
	متوسط المجال ككل		4.13	0.665	عالية جداً

يتضح من الجدول السابق حصول مجال المهارات الفكرية على المرتبة الثالثة، وبواقع مستوى ممارسة (عالية)، وبمتوسط حسابي بلغ (4.13)، وانحراف معياري قدره (0.665)، وحصلت (4) فقرات من إجمالي (14) فقرة على مستوى ممارسة "عالية جداً"، و(10) فقرات على تقدير "عالية"، واتفقت هذه النتيجة مع دراسة (أبو زعتر، 2009) في حصول هذا المجال على المرتبة

وحصلت معظم فقرات هذا المجال على درجة ممارسة "عالية جداً" بينما حصلت الفقرات (10، 13، 12) في نفس المجال على درجة ممارسة (عالية).

3. حصل مجال المهارات الذاتية على المرتبة الثانية بدرجة ممارسة (عالية جداً)، حيث بلغ المتوسط الحسابي (4.23)، وبانحراف معياري (0.588)، وحصلت سبع فقرات على درجة ممارسة (عالية جداً)، كما حصلت خمس فقرات على درجة ممارسة (عالية).

4. حصل مجال المهارات الفكرية على المرتبة الثالثة بدرجة ممارسة (عالية)، حيث بلغ المتوسط الحسابي (4.13)، وبانحراف معياري (0.665)، وحصلت الفقرات (6، 7، 8، 9) من هذا المجال على درجة ممارسة (عالية جداً)، كما حصلت بقية الفقرات على درجة ممارسة (عالية).

5. حصل مجال المهارات الإدارية على المرتبة الأخيرة بدرجة ممارسة (عالية)، حيث بلغ المتوسط الحسابي (4.00)، وبانحراف معياري (0.633)، وحصلت جميع الفقرات على درجة ممارسة (عالية).

6. أظهرت النتائج عدم وجود فروق دالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) بين متوسطات استجابات أفراد عينة البحث حول ممارسة خريجي قسم الإدارة والتخطيط التربوي للمهارات القيادية على مستوى جميع المجالات وعلى مستوى الأداة ككل تعزى لمتغير (الجنس، المؤهل، المسمى الوظيفي، جهة العمل).

ثانياً: التوصيات والمقترحات.

في ضوء نتائج البحث يمكن الخروج بالتوصيات والمقترحات التالية:

1. إتاحة الفرصة لخريجي قسم الإدارة والتخطيط التربوي لممارسة مهاراتهم القيادية والإدارية من خلال تعيينهم واستقطابهم للعمل في مختلف المؤسسات لدى قطاع التعليم (العام والعالي والمهني).

2. تأسيس مراكز القيادة التعليمية/ التربوية في مختلف كليات التربية بالجامعات اليمنية، وتمكين خريجي قسم الإدارة والتخطيط التربوي من إدارتها وتنظيم شؤونها أسوة ببعض الجامعات العربية.

3. تعزيز المهارات القيادية لدى خريجي قسم الإدارة والتخطيط من خلال البرامج التدريبية ذات الصلة.

4. إنشاء جمعيات علمية وحاضنات قيادية لخريجي قسم الإدارة والتخطيط لتسويق أفكارهم وأبحاثهم ونقل خبراتهم للجهات الرسمية.

5. التوسع في إنشاء المراكز العلمية عموماً ومراكز البحوث التربوية بوجه خاص، لاستيعاب حملة المؤهلات العليا في مجال الإدارة والتخطيط التربوي.

6. ضرورة استيعاب القطاع الخاص لخريجي قسم الإدارة والتخطيط في مجالاته المختلفة.

7. تشجيع المشاركة في المؤتمرات العلمية والندوات والورش العلمية التي تقام داخلياً وخارجياً.

8. تبني الكوادر من الخريجين، من خلال توظيف مهاراتهم وخبراتهم في تدريب وتنمية المهارات القيادية للمجتمع بالتنسيق مع أصحاب الشركات والمؤسسات التدريبية.

9. رفد المجالس العليا المعنية بالتعليم مثل المجلس الأعلى لتخطيط التعليم، والمجلس الأعلى للبحث العلمي، والجامعات والمراكز البحثية الحكومية والخاصة بذوي الخبرة والكفاءة من الخريجين في مجال التدريس والقيادة والاستشارات والتدريب.

10. إنشاء وحدة لتنسيق العلاقة بين وزارات التعليم الثلاث (العام والعالي والمهني)، والاستفادة من مخرجات أقسام الإدارة التربوية لإدارة هذه الوحدة وتسيير أعمالها.

11. إجراء دراسة لبناء برنامج تدريبي مقترح للاستفادة من مخرجات الإدارة والتخطيط في تدريب القيادات الأكاديمية والإدارية لدى قطاع التعليم خاصة ومختلف القطاعات الحكومية والخاصة بصورة عامة.

12. إجراء دراسة لتقديم تصور مقترح لاستيعاب مخرجات الإدارة والتخطيط التربوي لدى القطاعين الحكومي والخاص.

المراجع العربية:

1. أبو زعتر، منير حسن، درجة ممارسة مديري ومدرسات المدارس الثانوية بمحافظة غزة للمهارات القيادية وسبل تطويرها، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة، 2009م.

أنه لا توجد فروق دالة إحصائية حول تقديرات أفراد عينة البحث لمستوى المهارات القيادية تبعاً لمتغير المؤهل.

رابعاً: بحسب متغير المسمى الوظيفي:

جدول رقم (11) اختبار (ON Way ANVA) لدلالة الفروق بين متوسطات آراء أفراد العينة وفقاً لمتغير المسمى الوظيفي.

المحور	مصدر التباين	مجموع التمرجات	درجة الحرية	متوسط التمرجات	قيمة F	مستوى الدلالة	الدالة التقريبية
المهارات الذاتية	بين المجموعات	1.299	3	0.433	1.267	0.292	غير دال
	داخل المجموعات	24.263	71	0.342			
	المجموع	25.561	74			
المهارات الإدارية	بين المجموعات	1.223	3	0.408	1.019	0.389	غير دال
	داخل المجموعات	28.385	71	0.400			
	المجموع	29.608	74			
المهارات الإنسانية	بين المجموعات	1.653	3	0.551	1.169	0.328	غير دال
	داخل المجموعات	33.462	71	0.471			
	المجموع	35.115	74			
المهارات الفكرية	بين المجموعات	1.040	3	0.347	0.776	0.511	غير دال
	داخل المجموعات	31.718	71	0.447			
	المجموع	32.758	74			
الأداة ككل	بين المجموعات	1.207	3	0.402	1.147	0.336	غير دال
	داخل المجموعات	24.897	71	0.351			
	المجموع	26.103	74			

تشير النتائج الموضحة في الجدول السابق إلى أن قيمة (F) المحسوبة غير دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة (0.05)، حول تقديرات أفراد عينة البحث لمستوى المهارات القيادية، حيث كانت قيم مستويات الدلالة الإحصائية أكبر من (0.05)، مما يعني عدم وجود فروق دالة إحصائية بين متوسطات استجابات أفراد عينة البحث حول مستوى المهارات القيادية على مستوى جميع المجالات والأداة ككل تعزى لمتغير المسمى الوظيفي، ويعزو الباحثون ذلك إلى إدراك أفراد عينة البحث لأهمية ممارسة المهارات القيادية في الوظائف التي يشغلونها (أستاذ جامعي، إداري، باحث، معلم)، كون جميع تلك الوظائف تتطلب مهارات قيادية.

خامساً: بحسب متغير جهة العمل:

جدول رقم (12) اختبار (T.test) لدلالة الفروق بين متوسطات آراء أفراد العينة وفقاً لمتغير جهة العمل.

المحور	جهة العمل	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة T. test	مستوى الدلالة	الدالة التقريبية
المهارات الذاتية	حكومي	56	4.1786	0.60287	-1.270	0.208	غير دال
	خاص/ أهلي	19	4.3759	0.52804			
المهارات الإدارية	حكومي	56	3.9321	0.66405	-1.700	0.093	غير دال
	خاص/ أهلي	19	4.2140	0.48462			
المهارات الإنسانية	حكومي	56	4.2298	0.73755	-1.301	0.197	غير دال
	خاص/ أهلي	19	4.4667	0.49441			
المهارات الفكرية	حكومي	56	4.0523	0.70783	-1.705	0.092	غير دال
	خاص/ أهلي	19	4.3496	0.46832			
الأداة ككل	حكومي	56	4.0982	0.63472	-1.625	0.109	غير دال
	خاص/ أهلي	19	4.3516	0.41060			

تشير النتائج الموضحة في الجدول السابق إلى أن قيمة (T) المحسوبة غير دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة (0.05)، حول تقديرات أفراد عينة البحث لمستوى المهارات القيادية، حيث كانت قيم مستويات الدلالة الإحصائية أكبر من (0.05)، مما يعني عدم وجود فروق دالة إحصائية بين متوسطات استجابات أفراد عينة البحث حول مستوى المهارات القيادية على مستوى جميع المجالات والأداة ككل تعزى لمتغير المؤهل، وهذا يدل على تقارب وجهات نظر أفراد عينة البحث دون تأثير بجهة العمل، ويعزو الباحثون ذلك إلى طبيعة وظروف العمل والبيئة التي يعملون فيها وإدراكهم لأهمية ممارسة المهارات القيادية بغض النظر عن طبيعة جهة العمل.

خلاصة النتائج والتوصيات والمقترحات:

أولاً: خلاصة نتائج البحث.

خلص البحث إلى مجموعة من النتائج، أبرزها ما يأتي:

- أن مستوى ممارسة خريجي قسم الإدارة والتخطيط التربوي بجامعة صنعاء في الجمهورية اليمنية للمهارات القيادية (الذاتية- الإنسانية- الفكرية- الإدارية) بشكل عام جاءت بدرجة ممارسة "عالية".
- حصل مجال المهارات الإنسانية على المرتبة الأولى بدرجة ممارسة (عالية جداً)، حيث بلغ المتوسط الحسابي (4.29)، وبانحراف معياري (0.689)،

24. كنعان، نواف. القيادة الإدارية، عمان، دار الثقافة للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، ص324، 2007م.
 25. المدني، خالد، التميز القيادي، دمشق: سوريا، منشورات منظمة أكسفورد للتدريب القيادي، ص145، 2009م.
 26. المصري، رفيق محمود، النمط القيادي السائد لدى رئاسة جامعة الأقصى كما يراه العاملون في الجامعة، مجلة الجامعة الإسلامية (سلسلة الدراسات الإنسانية)، غزة، مج (15)، ع (1)، ص 623 - 661، 2007م.
 27. المغربي، عبد الحميد عبد الفتاح، الإدارة الأصول العلمية والتوجهات المستقبلية، مصر، المكتبة العصرية للنشر والتوزيع، ص40، 2006م.
 28. نيابة الدراسات العليا، محضر مجلس نيابة الدراسات العليا، 2007م.
 29. هلال، محمد عبد الغني، مهارات قيادة الآخرين، القاهرة، منشورات مركز تطوير الأداء والتنمية، الطبعة الثالثة، ص18، 2002م.
 30. وزارة الشؤون القانونية، تشريعات التعليم العالي والبحث العلمي. وزارة الشؤون القانونية، اليمن، 2010م.
 31. يورك برس، مهارات الإدارة، لبنان، مكتبة لبنان ناشرون والشركة المصرية العالمية، الطبعة الأولى، ص 293، 2003م.
- المراجع الأجنبية:**
1. Foley, Adam, Leadership Skills of First-Year Students, Thesis submitted to the Faculty of Virginia Polytechnic Institute and State University In partial fulfillment of the requirements for the degree of MASTER OF ARTS IN EDUCATION DEPARTMENT OF EDUCATIONAL LEADERSHIP AND POLICY STUDIES, 2005.
 2. Goethals, George R. et al, Encyclopedia of Leadership, Vol. (1), Berkshire Publishing Group LIC Sage. California, U.S.A, 2004.
 3. Lussier, Robert N. &. Achua, Christopher F, Effective Leadership. 3rd edition, Thomson-South Western, Canada, 2007.
 4. Oxford Dictionaries. 2013. Definition of leadership in English. Available at: www.oxforddictionaries.com/us/definision/english/leadership , 27/1/2020.
 2. الأنبي، منصور ياسين، منهج البحث العلمي وتطبيقاته في العلوم التجارية والاقتصادية، اليمن، مركز الأيمن للنشر، ص39، 2006م.
 3. اشتوي، محمد عبد، المهارات القيادية وعلاقتها بمستوى الأداء الوظيفي من وجهة نظر العاملين في كلية فلسطين التقنية، بدون.
 4. الأغا، راند، المهارات القيادية لدى المسؤولين في شركة الاتصالات الخلوية الفلسطينية (جوال) بين الواقع والمنظور المعياري، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة، ص12، 2008م.
 5. حسان، حسن محمد والعجمي، محمد حسنين، الإدارة التربوية، عمان، الأردن، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، ص228، 2007م.
 6. حسن، ماهر محمد صالح، القيادة أساسيات ونظريات ومفاهيم، الأردن، دار الكندي، الطبعة الأولى، ص33، 2004م.
 7. حمادات، محمد حسن محمد، القيادة التربوية في القرن الجديد، عمان، دار الحامد للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، ص21، 2006م.
 8. خطة قسم الإدارة والتخطيط التربوي، كلية التربية، 2015م.
 9. ليل، همام رزق عبد الكريم، واقع المهارات القيادية لدى خريجي برامج القيادة والإدارة في مؤسسات التعليم العالي وسبل تطويرها، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الأقصى، غزة، ص9، 2017م.
 10. ربيع، مشعان هادي، المدير المدرسي الناجح، عمان، مكتبة المجتمع العربي، ص89، 2006م.
 11. الريمي، عبده محمد، المهارات القيادية لمديري المدارس الثانوية في مدينة تعز كما يتصورها أعضاء الهيئة التعليمية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة عدن، اليمن، 2005م.
 12. الشريف، طلال عبد الملك، الأنماط القيادية وعلاقتها بالأداء الوظيفي من وجهة نظر العاملين بإمارة مكة المكرمة، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، كلية، المملكة العربية السعودية، ص1، 2004م.
 13. الشهري، عثمان عمر، المهارات القيادية السائدة لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية بجامعة الطائف من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة أم القرى. المملكة العربية السعودية، 2015م.
 14. الصرايرة، حسين يوسف صالح، دور المدرسة في تنمية المهارات القيادية لدى معلمي المرحلة الثانوية في المدارس الحكومية التابعة لمديرية التربية والتعليم للواء المزار الجنوبي/ الأردن وسبل تفعيله، مجلة الطفولة والتربية، جامعة الإسكندرية، مج (4)، ع (9)، 2012م.
 15. ضرار، قاسم محمد، تنمية المهارات الإدارية والقيادية وأثرها في تفعيل القطاع الخاص، الرياض: السعودية، مطابع سمحة، ص372، 2003م.
 16. طيب، عزيزة عبد الله والوشمي، أسماء ناصر إبراهيم، ممارسة المهارات القيادية لدى مديرات المدارس المطبقة للبرنامج الوطني لتطوير المدارس في مدينة بريدة، مجلة العلوم التربوية، جامعة القاهرة، مج (24)، ع (2)، 2016م.
 17. العجمي، محمد حسنين، الاتجاهات الحديثة في القيادة الإدارية والتنمية البشرية، عمان، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، ص70، 2008م.
 18. العساف، أحمد بن عبد المحسن، مهارات القيادة وصفات القائد، 2008. متاح على الرابط: <http://www.almurabbi.com/DisplayItem> 9/12/2020.
 19. العضال، عدنان عبد السلام والعمرى، جمال فواز والإبراهيم، عدنان بدري، درجة ممارسة القادة الأكاديميين لعمليات القيادة الإدارية دراسة ميدانية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس في جامعة اليرموك، مجلة مؤتم للدراسات والبحوث، جامعة مؤتة، الأردن، مج (26)، ع (4)، 2011م.
 20. عمار، حامد، المنظور الجديد لقيادات المستقبل. المؤتمر السنوي الخامس عشر: تأهيل القيادات التربوية في مصر والوطن العربي، ج1، 2007م.
 21. عياصرة، علي أحمد عبد الرحمن، القيادة والدافعية في الإدارة التربوية، عمان، دار الحامد للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، ص44، 2006م.
 22. الغامدي، عبد الله عبد الواحد، القيادة التربوية، الرياض، دار الكفاح للنشر، ص112، 2013م.
 23. القداح، محمد إبراهيم، العلاقة بين المهارات القيادية وتقدير الذات لدى رؤساء الجامعات الأردنية، مجلة الدراسات التربوية والنفسية، جامعة السلطان قابوس، عُمان، مج (7)، ع (3)، 2013م.