

درجة ممارسة مديري مدارس التعليم الثانوي والأهلي في محافظة عدن للمهارات القيادية

هويدا صالح الله سالم

قسم الأصول والإدارة التربوية، كلية التربية- عدن، جامعة عدن، اليمن

DOI: [https://doi.org/10.47372/jef.\(2026\)20.1.196](https://doi.org/10.47372/jef.(2026)20.1.196)

الملخص: هدف البحث للتعرف إلى درجة ممارسة مديري مدارس التعليم الأهلي في محافظة عدن للمهارات القيادية الآتية (المهارات الإدارية، والمهارات الفنية، والمهارات الإنسانية، والمهارات الفكرية)، ومعرفة أثر متغيرات البحث (الجنس - المؤهل العلمي - عدد سنوات الخدمة - المديرية) واتبع البحث المنهج الوصفي التحليلي، واستخدمت الاستبانة كأداة لجمع البيانات، وتكون مجتمع الدراسة من معلمي مدارس التعليم الأهلي في محافظة عدن، أخذت عينة منهم بلغ عددها (320) معلماً ومعلمة في مديريتين تم اختيارهما بطريقة القرعة من أصل ثمان مديريات في محافظة عدن وهما (خور مكسر، صيرة)، وقد أظهرت الدراسة عدداً من النتائج أهمها: أن مديري مدارس التعليم الثانوي يمارسون المهارات القيادية بشكل عام بدرجة (متوسطة) من وجهة نظر أفراد العينة، كما أنهم يمارسون المهارات بدرجة متوسطة كل على حدة، وأظهرت النتائج أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند درجة دلالة (0.05) بين متوسطات تقديرات أفراد العينة لمحاور الأداة، تعزي لمتغيرات: الجنس، والمؤهل العلمي، والمديرية، بينما وجدت فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات أفراد عينة البحث على وفق متغير عدد سنوات الخدمة في المحور الأول من الاستبانة: (المهارات الإدارية)، والمحور الثالث: (المهارات الإنسانية)، وقد كانت الفروق في المحور الأول تتجه لمصلحة ذوي الخدمة أكثر من (10) سنوات، في حين كانت في المحور الثالث تتجه لمصلحة ذوي الخدمة من 5 إلى 10 سنوات.

الكلمات المفتاحية: المهارات القيادية - التعليم الثانوي - محافظة عدن.

المقدمة: تقوم القيادة بدور هام وأساسي في تسيير المؤسسات التعليمية؛ فتقدم أي مجتمع وتطور يتوقف على كفاءة القيادة ومدى قدرتها على تنسيق الجهود وتحقيق أهدافه، ويتمثل ذلك فيما يمارسه قادة مدرء المدارس من سلوكيات ومهارات تعمل على تحقيق التقدم، ويكمن ذلك فيما يملك المدرء من هذه المهارات والسلوكيات التي تؤهلهم لإحداث التأثير المراد في سلوك العاملين من أجل تحقيق الأهداف المرجوة بكفاءة وفاعلية. ولعل ما يدفع إلى الاهتمام بمجال القيادة هو التعرف إلى مهارات القائد التربوي والإفادة من كفاياته الشخصية العلمية والاجتماعية وتكاتفها في توجيه الإمكانات المادية والبشرية المتاحة له لتحقيق أهداف المؤسسة التربوية التي يديرها وبأقل تكلفة ممكنة وبجهد معقول، وعلى أفضل نتيجة ممكنة، وفي جو من الرضا الوظيفي. لذلك فإنه لنجاح مدير المدرسة يجب توافر مجموعة من المهارات الأساسية التي تعد جميعها لازمة للمدير الناجح كقائد تربوي؛ وهذه المهارات يمكن إيجازها في ثلاث مهارات (مهارات فنية، مهارات إنسانية، مهارات إدارية) اتفق عليها عدد من الباحثين (ربيع، 2006 - عبيدات، 2007-السعود، 2013). ولما كانت المدرسة الوحدة المركزية في العملية التعليمية، حيث ينبني على فاعليتها وكفاءتها في أداء وظيفتها، أو العكس، الحكم على النظام التربوي ككل، فإن مدير المدرسة هو مفتاح العملية الإدارية التنظيمية لهذا المرفق الحيوي الهام انطلاقاً من قيامه بعدة مسؤوليات ومهام، منها ما هو إداري، ومنها ما هو فني، وآخر اجتماعي أيضاً، فالمدیر هو قائد المدرسة، ومن أهم عناصرها وشخصياتها وركائزها يقف على رأس التنظيم فيها، ويتحمل المسؤولية الأولى والكاملة، أمام السلطة التعليمية والمجتمع على حد سواء، فهو المسؤول عن نجاح المدرسة في تحقيق أهدافها، وبالتالي فإن أهم ما يميز مدير المدرسة الناجح عن غيره هو قدرته على اتخاذ القرارات الإدارية المناسبة في الموقف المناسب؛ وقدرته على امتلاك مجموعة من المهارات والكفاءات التي تساعد على القيام بوظيفته الأساسية على أكمل وجه، كون المهارات القيادية محرّكاً ذا أهمية كبيرة لنجاح العملية التربوية التي تساعد المدير على تأدية مهامه الكلية، والتي لا تعكف على المهارات القيادية فحسب بل تتضمن مجموعة من المهارات للقيام بمهام وأدوار إدارية مختلفة توجب على المدير التحلي بها لثعبينه على القيام بتلك المهام الملقاة على عاتقه بتتوُّعها واختلافها لاسيما المهارات الإدارية، والإنسانية، والفنية، والتي حظيت باهتمام الباحثين والمختصين مما دعاهم لتطويرها (الرشايدة، 2009: 15). وهذا ما أكدته الدراسات العربية والأجنبية ذات الصلة، ومنها دراسة (الغامدي، 2014) التي أوصت بتطوير المهارات القيادية التنظيمية والاستراتيجية عند مديري مدارس التعليم الثانوي، و(دباش، 2013)، والتي أكدت على أهمية ممارسة القادة للمهارات الإدارية، والفنية، والإنسانية، والعمل على إلحاقهم بالدورات التدريبية بمجال القيادة، ودراسة (الشهري، 2015) التي أوصت بضرورة الاهتمام بالمهارات القيادية لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية. وبينت دراسة ريتشر (Richter, 2007) أن المهارات الإدارية لسلوك المدير هي الأفضل إحصائياً للرضا المهني للهيئة التدريسية الرسمية؛ في حين أوصت دراسة (Piaw, 2014) بأهمية العمل على النهوض بدرجة المهارات الفنية، والتنظيمية، والاستراتيجية، والإدارية لمديري ومديرات المدارس؛ أما دراسة (Michael, nape, gambol, 2015)؛ فقد بينت مدى حاجة مديري المدارس لامتلاك المهارات القيادية وإتباع أنماط فاعلة، كالقيادة التشاركية.

ويتوقف نجاح المدرسة في تحقيق أهدافها على وجود إدارة متميزة ومعدة بصورة ملائمة لمواكبة التطور والتي تدفع الآخرين إلى العمل الناجح، وتحويل المدرسة إلى مؤسسة متعلمة تتسم بثقافة التعاون والتشارك، ويتم ذلك من خلال تغيير دور مدير المدرسة من منفذ للقرارات

إلى قائد تعليمي يتبنى خطط إستراتيجية مستقبلية، كي يكون قائد اجتماعي يعي دور المدرسة في المجتمع، ويشارك الأباء في تجويد عملية التربية، ويرفع درجة الانجاز لدى العاملين معه وللقيام بهذا الدور لابد من امتلاك مدير المدرسة للمهارات القيادية والإدارية المناسبة، والتي ستتطرق إليها الباحثة في هذا البحث وهي: (المهارات الإدارية، المهارات الإنسانية، المهارات الفنية، والمهارات الفكرية). كما أن نجاح الإدارة المدرسية في استثمار جهود جميع العاملين واستثمارها الاستثمار الأمثل لم تقتصر على خبرة مدير المدرسة أو اجتهداته الشخصية فحسب، بل تعتمد على مجموعة من العمليات والأنشطة، والممارسات القيادية والإدارية التي تساعد على تحقيق تلك الغاية، لذا كان لزاماً أن يُعد مدير المدرسة إعداداً أكاديمياً وتربوياً مميزاً، بالإضافة إلى تطوير ما يمتلكه من مهارات قيادية، وإدارية، وشخصية، وإنسانية تؤهله للقيام بتلك المهمة (العاجز وآخرون، 2012: 102).

ولكون الباحثة تعمل وكيه في إحدى مدارس التعليم الأهلي بمحافظة عدن، ولأن مدارس التعليم العام بصفة عامة، ومدارس التعليم الأهلي بصفة خاصة بحاجة ماسة لمدراء وقيادات يملكون المهارة والقدرة على مواجهات تحديات المستقبل، فقد ارتأت الباحثة البحث في هذا الموضوع، ولكونها أيضاً قد وجدت أن موضوع المهارات القيادية لدى مديري مدارس التعليم الأهلي لم يلق الاهتمام الكافي في البحث والدراسة، لشحة الدراسات المحلية لا سيما المتعلقة بالمدارس الأهلية، والتي قد تشكل المحور الأساسي في العملية التعليمية لتحقيق إضافات علمية تتناول جانب الإدارة القيادية والتطوير، ومعرفة المهارات التي يمتلكها مديري المدارس التي تؤثر في قراراتهم وتعاملهم مع العاملين، وتحديد درجة ممارستها لديهم لما لها من دور بارز في تحقيق أهداف المدرسة، وبحسب خبرة الباحثة فإن هذا البحث يعتبر بحث جديد وغير مسبوق ونادر محلياً، وهنا تكمن فجوة البحث، لذا رأت الباحثة ضرورة دراسة هذا الموضوع للتعرف إلى واقع ممارسة المهارات القيادية لدى مديري مدارس التعليم الأهلي في محافظة عدن.

مشكلة البحث: تعدّ المهارات القيادية من أهم مقومات الإدارة المدرسية الفاعلة، وهي ضرورة متلازمة مع مهام مدير المدرسة، وإحدى مصادر قوته التي يعتمد عليها في تحقيق النجاح، والقيام بمسؤولياته بطريقة صحيحة وفعالة، فتوافر تلك المهارات ضرورة لكل قائد تربوي كي يتمكن من قيادة المؤسسة التي يديرها، وإحداث التغيير المرغوب فيها. إلا أن هناك دراسات محلية، كدراسة (الحضرمي، 2019) التي توصلت إلى وجود قصور في المهارات الإدارية لدى مديري ومديرات المدارس، وأوصت بالاهتمام بتنمية المهارات الإدارية للقادة التربويين، ودراسة الريمي، (2005) التي أظهرت نتائجها حاجة مديري المدارس للمهارات القيادية ومنها الذاتية والفنية والإنسانية وغيرها، ولا يبعد مديري المدارس الأهلية عن ذلك بل قد يكونون أشد حاجة للتدرب على تلك المهارات.

وبالبحث كونها تعمل في المجال التربوي وجدت أن نسبة من المدارس الأهلية لازلت تعاني من بعض الخلل في ممارسة تلك المهارات القيادية، والتي يمكن تسليط الضوء عليها: (الإدارية، والفنية، الإنسانية، والفكرية)، واتضح ذلك من خلال خبرة الباحثة في التعليم الأهلي من خلال عملها كوكيلة فنية في المدرسة؛ إذ قامت الباحثة بجولة استطلاعية على جميع مدارس التعليم الأهلي في محافظة عدن، وذلك لمعرفة ممارسة المهارات القيادية التي يقوم بها مديري ومديرات المدارس في مدارسهم، واستخلصت من هذه الجولة بوجود قصور لدى بعض المديرين على درجة الإدارات المدرسية، مع وجود تباين في درجة الممارسة من مدرسة لأخرى. الأمر الذي يحتاج إلى تطوير المهارات القيادية التي تعدّ جوهر التطوير في العمل المدرسي، خاصة في ظل غياب الدراسات العلمية المحلية، لاسيما في مدارس التعليم الأهلي، الأمر الذي يتطلب من مديري مدارس التعليم الأهلي تحديد آليات مقترحة لكيفية ممارسة المهارات القيادية، وتشجيعهم عليها للارتقاء بالمدارس إلى وضع أفضل.

ومن خلال ما تقدم يمكن تحديد مشكلة البحث بالسؤال الرئيس الآتي:

- ما درجة ممارسة المهارات القيادية لدى مديري مدارس التعليم الأهلي في محافظة عدن؟
ويفرع عن السؤال الرئيس الأسئلة الفرعية الآتية:

1- ما درجة ممارسة مديري مدارس التعليم الأهلي بمحافظة عدن للمهارات القيادية الآتية: (المهارات الإدارية، والمهارات الفنية، والمهارات الإنسانية، والمهارات الفكرية).

2- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند درجة الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات تقديرات أفراد العينة لدرجة ممارسة مديري مدارس التعليم الأهلي للمهارات القيادية، تعزى لمتغيرات: (الجنس، والمؤهل العلمي، وسنوات الخدمة).

أهداف البحث: يهدف البحث إلى:

- التعرف إلى درجة ممارسة المهارات القيادية لدى مديري مدارس التعليم الأهلي في محافظة عدن كما يسعى البحث الحالي إلى تحقيق الأتي:
- التعرف إلى درجة ممارسة مديري مدارس التعليم الأهلي بمحافظة عدن للمهارات القيادية الآتية: (المهارات الإدارية، والمهارات الفنية، والمهارات الإنسانية، والمهارات الفكرية).

3- التعرف إلى ما إذا كانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات أفراد عينة البحث لدرجة ممارسة المهارات القيادية لدى مديري المدارس الأهلية في محافظة عدن على وفق متغيرات: (الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخدمة).

أهمية البحث: تكمن أهمية هذا البحث من أهمية الموضوع، الذي نتناوله وهو المهارات القيادية، التي تسعى إلى تحسين التنظيم الإداري، والارتقاء بالمؤسسة التعليمية وزيادة فاعليتها، ويمكن تفصيل أهمية البحث كالآتي:

أ- الأهمية النظرية:

- أهمية ممارسة مديري المدارس الأهلية للمهارات القيادية اللازمة في الإدارة بفعالية؛ لما لها من دور في أداء المهام الموكلة إليهم.
- تقديم مصفوفة من المهارات القيادية، التي يمكن الاسترشاد بها من المديرين للارتقاء بالإدارة، وتحقيق التمكين الإداري.
- يمثل هذا البحث إضافة علمية للمكتبة اليمنية في محور المهارات القيادية في مدارس التعليم الثانوي الأهلي في ظل ندرة مثل هذه الأبحاث في البيئة اليمنية؛ لاسيما محافظة عدن على حد علم الباحثة.

ب- الأهمية التطبيقية:

- قد تفيد نتائج هذا البحث صانعو القرار في وزارة التربية والتعليم، وذلك بإعداد البرامج والدورات التدريبية اللازمة للنهوض بدرجة المهارات القيادية لدى مديري مدارس التعليم الأهليته مؤسساتهم التعليمية.
- يمثل هذا البحث محاولة لتقديم المقترحات، التي تساعد مديري مدارس التعليم الأهلي في المرحلة الثانوية في تنمية مهاراتهم القيادية.
- لفت انتباه الباحثين في الإدارة التربوية؛ ليوصلوا البحث عما يثريها ويثري المختصين بها.

حدود البحث:

- **الحدود الموضوعية:** تمثلت في المهارات القيادية (الإدارية، الفنية، الإنسانية، الفكرية) لدى مديري المدارس الأهلية في محافظة عدن.
- **الحدود البشرية:** اقتصر هذا البحث على معلمي مدارس التعليم الأهلي في محافظة عدن.
- **الحدود المكانية:** اقتصرت الحدود المكانية لهذا البحث على مدارس التعليم الثانوي الأهلي في محافظة عدن.
- **الحدود الزمنية:** طبق هذا البحث في الفصل الدراسي الأول من العام الدراسي (2023_2024).

مصطلحات البحث: تتمثل أهم المصطلحات الواردة في هذا البحث كالآتي:

- 1- المهارات القيادية: هي: القدرات المكتسبة من خلال المعارف والخبرات التي تميز الشخصية القيادية عبر برامج تدريبية متخصصة وتظهر تلك المهارات من خلال الأدوار التي يؤديها مستقبلاً. (الوهبي، 2005: 9)
- وهي: قدرة القائد على إحداث المواءمة بين الفريق والبيئة الخارجية والداخلية المحيطة بهذا الفريق بحيث يجعل من هذه البيئة قوة دافعة لتحقيق أهداف الفريق. (دباش، 2013: 7)
- كما عرفها (الجاذرنز، 2016: 247) بأنها: "مجموعة من القدرات والسمات والصفات الفطرية والمكتبة عن طريق التعلم والخبرة والتدريب، التي يمتلكها القائد، والتي يستطيع من خلالها ممارسة مهامه القيادية بكفاءة وفاعلية والتأثير في الآخرين وتحفيزهم؛ لتحقيق أهداف المنظمة".
- التعريف الإجرائي للمهارات القيادية: "مجموعة من القدرات والسمات التي يمتلكها مديري مدارس التعليم الثانوي الأهلي في محافظة عدن والتي تمكنهم من إدارة تلك المدارس بكفاءة وفاعلية.
- 2- التعليم الأهلي: عرفته (وزارة الشؤون القانونية، 2013: 302) في قانون تنظيم مؤسسات التعليم الأهلي والخاص في المادة رقم: (2) بأنه: كافة رياض الأطفال، ومدارس التعليم الأساسي والثانوي، والمعاهد، والمراكز المتخصصة التي تنشأ وتدار وتمول من قبل أفراد أو شخصيات اعتبارية بموجب القانون.

التعريف الإجرائي للتعليم الأهلي:

هي جهة تعليمية غير حكومية قائمة على إستراتيجية منهجية بشروط وضوابط تمارس أي نوع من أنواع التعليم.

دراسات سابقة:

اطلعت الباحثة على عديد من الدراسات السابقة ذات العلاقة بموضوع البحث ومتغيراته، وسوف يتم عرض بعضها على النحو الآتي:

أ- دراسات محلية:

- 1- دراسة (الحضرمي، 2019) بعنوان: درجة توافر المهارات الإدارية والتخطيطية اللازم تنميتها لدى القادة التربويين في وزارة التربية والتعليم في الجمهورية اليمنية: هدفت الدراسة للتعرف إلى الدرجة التي تتوافر بها المهارات الإدارية والتخطيطية اللازم تنميتها لدى القادة التربويين في وزارة التربية والتعليم في الجمهورية اليمنية، واتبعت الدراسة المنهج الوصفي المسحي، كما استخدمت الاستبانة كأداة لجمع البيانات، وتكون مجتمع الدراسة من القادة التربويين في ديوان عام وزارة التربية والتعليم اليمنية، اختيرت عينة عشوائية طبقية منهم بلغ عددها (304) فرداً.
- 2- دراسة (الريمي، 2005): بعنوان: المهارات القيادية لمديري المدارس الثانوية في محافظة تعز كما يتصورها أعضاء الهيئة التعليمية: هدفت الدراسة إلى التعرف على المهارات القيادية اللازمة لمديري المدارس الثانوية والمهارات القيادية السائدة حالياً، إضافة إلى المهارات القيادية التي يحتاجون للتدريب عليها، كما تم استخدام المنهج الوصفي المسحي في الدراسة، واستخدمت الاستبانة كأداة لجمع البيانات فيها، وتكون مجتمع الدراسة من (945) معلماً ومعلمة في مدارس التعليم الثانوي في محافظة تعز، أخذت عينة منه بلغ عددها (283) فرداً، منهم (100) معلم و(183) معلمة.

ب- دراسات عربية:

- 1- دراسة (الشهري، 2015) بعنوان: المهارات القيادية السائدة لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية بجامعة الطائف من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس: هدفت الدراسة للتعرف إلى درجة توافر المهارات القيادية (الإنسانية والفنية والإدارية والفكرية) السائدة لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية بجامعة الطائف من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس فيها، كما هدفت للتعرف إلى أثر التخصص والنوع والخبرة والجنسية في تقدير درجة المهارات القيادية، واتبعت الدراسة المنهج الوصفي المسحي، واستخدمت الاستبانة كأداة لجمع البيانات والمعلومات، وقد تكون مجتمع الدراسة من جميع أعضاء هيئة التدريس في جامعة الطائف، وتكونت عينة الدراسة من (220) عضواً من أعضاء هيئة التدريس تم اختيارهم بطريقة العينة العشوائية البسيطة.

ج- دراسات أجنبية:

- 1- دراسة (Gyasi, 2016) بعنوان: أساليب القيادة وأثرها على الأداء الأكاديمي في المدارس الثانوية في جمعية مقاطعة كوابري من منطقة أشانتي في غانا: هدفت هذه الدراسة إلى استكشاف تأثير أساليب القيادة على الأداء الأكاديمي في المدارس الثانوية في جمعية مقاطعة كوابري

من منطقة أشانتي في غانا، واتبعت الدراسة المنهج الوصفي الارتباطي، واستخدمت الاستبانة كأداة لها، وتكون مجتمع البحث وعينته من معلمي مدارس التعليم الثانوي في مقاطعة كوبراي من منطقة أشانتي في غانا.

2- دراسة (Kamal, 2012) بعنوان: تأثير المهارات الإدارية على إنتاجية الموارد البشرية في جامعة أزد الإسلامية في مدينة أورميا الإيرانية: هدفت هذه الدراسة للتعرف إلى تأثير المهارات الإدارية (الفنية، والإنسانية، والفكرية) على إنتاجية الموارد البشرية في جامعة أزد الإسلامية في مدينة أورميا الإيرانية، واتبعت الدراسة المنهج الوصفي المسحي، كما استخدمت الاستبانة كأداة لها، واختيرت عينة عشوائية بسيطة من موظفي جامعة أزد بلغ عددهم (66) موظف وموظفة.

ومما سبق تستخلص الباحثة أن الدراسات السابقة تتشابه والبحث الحالي من حيث المنهج كونها اتبعت الوصفي التحليلي لتحقيق أهدافها، عدا دراسة (Gyasi, 2016) التي اعتمدت على المنهج الارتباطي، كما تتشابه الدراسات السابقة والبحث الحالي في استخدام الاستبانة كأداة لها، كما اعتمد البحث الحالي على أسلوب العينة العشوائية البسيطة متفقا بذلك مع معظم الدراسات المذكورة عدا دراسة (الحضرمي، 2019) التي اعتمدت العينة العشوائية الطبقية، بينما يختلف البحث الحالي عن الدراسات السابقة في الموضوع حيث يسعى لمعرفة درجة توافر المهارات القيادية لدى مديري مدارس التعليم الأهلي من وجهة نظر المعلمين والمعلمات لديهم، وهي من الدراسات القلائل التي تناولت المهارات القيادية لدى مديري المدارس الأهلية في اليمن؛ فضلاً وهذا ما يميزه وتتفرد عن بقية الدراسات السابقة.

الإطار النظري: سيتم تناول الإطار النظري للبحث الحالي بإيجاز في محور: المهارات القيادية على النحو الآتي:

المهارات القيادية:

مفهوم المهارات القيادية: إن نجاح القائد التربوي يستوجب أن تتوفر فيه مجموعة من المهارات القيادية الأساسية، والتي تعتبر ضرورية لنجاحه كإداري، في عمل على توظيفها في عمله وقيادته وأثناء ممارسته لمهامه المتعددة، ليتمكن من أدائها بسرعة ودقة عاليتين، فيرتقي بالمؤسسة ويعمل على زيادة فاعليتها (عوي، 2010: 87). ويقصد بالمهارات القيادية ما يمارسه القائد من سلوكيات متخصصة للتعامل بكفاءة وفاعلية مع كافة المواقف الإدارية التي تواجهه، والمتضمنة الطرق والإجراءات والتقنيات الضرورية والتواصل بمهارة مع المرؤوسين. (شهاب، 2009: 36). ويراه (القحطاني، 2015) بأنها: مجموعة من القدرات التي ينبغي لقائد المدرسة امتلاكها ليتمكن من ممارسة دوره القيادي في أداء المهام الموكلة إليه بكفاءة وفاعلية. كما تعرف القيادة بأنها: عملية التأثير التي يقوم بها القائد في مرؤوسيه لإقناعهم وحثهم على المساهمة الفعالة بجهودهم في أداء النشاط التعاوني (السعود وحسين، 2016: 12).

أهمية المهارات القيادية: تمتاز المهارات القيادية بأهمية كبيرة لدى منظمات الأعمال، التي تسعى دائماً لأن يكون لديها الأفراد القادرون على التأثير في أتباعهم من أجل الوصول إلى تحقيق الأهداف، وحسن إدارة الموارد المختلفة بفعالية وكفاءة، بالإضافة إلى التكيف ومواجهة التحديات في البيئة الخارجية للمنظمة، وهذا لا يكون إلا بوجود قادة يتمتعون بمهارات قيادية عالية الدرجة، ويمكن ذكر أهمية المهارات القيادية على سبيل المثال لا الحصر فيما يأتي:

- تحسين درجة الأداء ورفع معدلات الإنتاجية من خلال تحقيق التوافق بين أهداف المنظمة والعاملين. (شيباني، 2017: 91)
- يستطيع القادة ذوو المهارات القيادية القوية تشكيل ثقافة إيجابية في المنظمة.
- يمكن للقائد الذي يتمتع بمهارات قيادية قوية أن يحفز ويؤثر بسهولة على موظفي المنظمة وتطبيق تغييرات فعالة على المنظمة.
- استخدام القادة مهاراتهم ومعرفتهم لتوجيه أعمالهم بفعالية وكفاءة في مواجهة مستقبل غير مؤكد.
- القدرة على المنافسة في سوق الأعمال في الوقت الحاضر. (Hao & Yazdanifard, 2015).
- إن قدرة المنظمة على التكيف والمنافسة من خلال الاستراتيجيات المبتكرة تتطلب وجود قائد يتمتع بالمهارات اللازمة للتنبؤ بالتغيرات وإعداد المنظمة للاستجابة بشكل مناسب (Yvette, 2019).

- المهارات القيادية لدى القائد التربوي: هناك مجموعة من المهارات التي ينبغي أن يتميز بها القائد التربوي، ومنها (بليسي، 2007: 25-28):

 1. أن يكون متعاطفاً مع جماعته: على القائد أن يكون قادراً على تحديد حاجات جماعته المختلفة والاستجابة لها، كما أنه ينبغي أن يرى من قبل أفراد المجموعة أنه الشخص، الذي يعتمد عليه؛ ف لدى المجموعة القدرة الكافية في التعرف على شخصيته وقبولها أو عدم قبولها، وما إذا كان متجاوباً مع القضايا، التي تطرأ من أن لآخر أو غير متجاوب، ومن هذا المنطق فإن لم تقبله الجماعة شخصياً فإنها لن تقبله قائداً.
 2. أن يكون عريفاً للجماعة: ويقصد بذلك أن يكون القائد في نظر جماعته شخصاً متحمساً ومعتدلاً.
 3. أن يكون معترفاً به بين أفراد المجموعة: ينبغي أن يكون القائد شخصاً مميزاً؛ وذلك بالعمل على وفق مبادئ ومعايير الجماعة؛ أي : أنه لا يختلف كل الاختلاف معهم، وأن يكون تفكيره شبيهاً بتفكير غالبيتهم عند القضايا الحاسمة.
 4. أن يكون مساعداً لأفراد المجموعة: عليه أن يحرص دائماً على مساعدة الذين يقودهم حين يواجهون مشاكل بين الفينة والأخرى. وعادة ما تقيم الجماعة قائدها بمدى اهتمامه بقضاياهم ومشاكلهم سواء بتوفير المساعدة المباشرة أو بترتيب الاتصالات، التي قد تؤدي إلى تحقيق الحاجات الشخصية.

5. أن يكون ضابطاً لانفعالاته: على القائد التربوي أن يتصف بالهدوء ورباطة الجأش عند مواجهة الأفراد الذين يبدون اللامبالاة والسلوك الاستفزازي، والواقع أن القائد الثابت والمستقر وغير المنفعل، والذي يقف موقف الشخص الواثق بنفسه في الأزمات والمشكلات يحظى باحترام الجماعة دائماً.

6. أن يكون ذكياً: إن السبب الرئيسي وراء هذا العنصر، هو أن معظم أفراد المؤسسات التربوية يتصفون بالذكاء؛ ولذا فإنهم لا يحترمون إلا القائد الذكي، ومن هنا فعليه أن يلم إلماماً جيداً بالنواحي الأكاديمية، وأن يكون طليق اللسان مدرّكاً لكيفية التعامل والتكيف مع العلاقات الاجتماعية، وبإمكانه أن يفوق جماعته بذكائه، وكذلك سلوكه حتى ترى فيه المجموعة أنه الشخصية الأولى بينهم.

7. أن يكون راغباً في تولي زمام القيادة: ينبغي أن يتسم القائد الناجح بمعرفته بمتطلبات العمل ويدرك دوره ويتقبل مسؤولياته وذلك انطلاقاً من رغبته في العمل.

وقد اختلفت البحوث والدراسات السابقة على تحديد المهارات القيادية؛ إذ يوجد اختلاف بسيط بين علماء الإدارة والممارسين والباحثين في تحديد المهارات القيادية الواجب توفرها لدى القادة التربويين، فجدد آل ناجي (2014م)، والغامدي (2014م)، وعثمان (2014م) صنفوا المهارات إلى ثلاثة مجموعات أساسية: المهارات الفنية، المهارات الإنسانية، والمهارات الفكرية، وصنف كلاً من العجمي (2013م)، ومحمد (2013م) مهارات القائد التربوي إلى أربع مهارات حيث زاد على التصنيف السابق المهارات الذاتية، واجمع كلاً من الشهري (2013م)، وشاهين (2013م) على تصنيفها إلى خمس مهارات، وهي: الذاتية، والفنية، والإنسانية والتصورية، والإدارية.

ويندرج ضمن المهارات القيادية السابقة عديد من المهارات أو القدرات الفرعية المنبثقة عنه التي قد يختلف مدى ضرورة توافرها بعضها أو جميعها باختلاف نوع، وطبيعة، وبيئة النشاط، الذي يمارس فيه القائد مهامه، وقد اختلفت عديد من الدراسات والهيئات الرسمية وغير الرسمية في تصنيف تلك القدرات الفرعية، والجدول الآتي: يوضح تلك القدرات على وفق عدة دراسات بالإضافة إلى شبكة المعلومات المهنية O*NET التابعة لوزارة العمل الأمريكية، التي تتضمن معلومات عن المهارات والقدرات والمعارف، وأنشطة العمل والاهتمامات المرتبطة بالمهن.

جدول رقم: (1) القدرات الفرعية المنبثقة عن المهارات القيادية:

المهارات	القدرات الفرعية
المهارات الفنية	صيانة المعدات، اختيار المعدات، التثبيت، التشغيل والتحكم، مراقبة التشغيل، تحليل العمليات، البرمجة، تحليل مراقبة الجودة، الإصلاح، تصميم التكنولوجيا، استكشاف الأخطاء وإصلاحها.
المهارات البشرية	الإدراك الاجتماعي، التنسيق، التفاوض، الإقناع، التوجيه، توجيه الخدمة.
المهارات الإدارية	اتخاذ القرار، إدارة الوقت، إدارة الاجتماعات، إدارة الإخفاق، إدارة ضغوط العمل، إدارة الصراع، إدارة الذات، إدارة التغيير، تحليل العمليات، إدارة الموارد المادية والمالية والبشرية (تحديد، تحفيز، تطوير).
المهارات الفكرية	توليد الأفكار، التفكير متعدد الأبعاد، الإحساس بالمشكلات، تطبيق الأساليب العلمية الحديثة، التخطيط للرؤية، إدراك الأنظمة، المسح البيئي (الأسباب والعلاقات والمشكلات والفرص)، تحديد وحل المشكلات.

المصدر: (عفانة، 2022: 24)

منهجية البحث وإجراءاته: تتناول الباحثة منهجية البحث وإجراءاته بدءاً من تحديد المجتمع وعينته، ومروراً بمراحل بناء الاستبانة، وانتهاءً بتطبيقها، تمهيداً لعرض نتائج البحث وتفسيره على النحو الآتي:

منهج البحث: اعتمد البحث على المنهج الوصفي المسحي؛ لأنه الأسلوب المعتمد على جمع المعلومات والبيانات، التي تخص الظاهرة والعمل على تصنيفها والتعبير عنها تعبيراً كميّاً وكيفيّاً؛ فالتعبير الكيفي يقصد التعرف إلى الوضع الحالي للواقع وجوانب القوة والضعف فيه، في حين أن التعبير الكمي، هو الوصف الرقمي، الذي يحدد درجة أو حجم هذا الوضع أو هذه الظاهرة، ودرجة ارتباطها بالظواهر الأخرى؛ لمعرفة مدى الحاجة لإحداث تغييرات جزئية أو أساسية فيه (أبو حطب، 1994م)، واتبعت الباحثة في البحث الحالي على المنهج الوصفي؛ لكونه ملائماً لطبيعة البحث وتحقيق أهدافها؛ بهدف التعرف إلى درجة ممارسة المهارات القيادية لدى مديري مدارس التعليم الأهلي في محافظة عدن.

مجتمع البحث: تكون مجتمع البحث من معلمي مدارس التعليم الأهلي جميعاً في مديريات محافظة عدن، والبالغ عددهم: (1547) معلماً ومعلمة، على وفق إحصائيات مكتب التربية والتعليم للعام الدراسي 2020/2019م، والجدول الآتي: يوضح توزيع أفراد مجتمع البحث.

جدول رقم (2) يوضح توزيع أفراد مجتمع البحث:

المديرية	معلمي		المجموع	النسبة المئوية
	ذكور	إناث		
صيرة	18	118	136	8.8%
البريقة	34	91	125	8.2%
التواهي	2	284	286	18.5%
المنصورة	8	248	256	16.5%
الشيخ عثمان	46	170	216	13.9%
المعلا	36	209	245	15.8%
خور مكسر	30	154	184	11.9%
دار سعد	8	91	99	6.4%
المجموع	182	1365	1547	100%
النسبة المئوية	11.8%	88.2%	100%	—

عينة البحث: تم اختيار مديريتين من أصل (8) مديريات في محافظة عدن، بنسبة: (25%) من مجموع المديريات، تم اختيارها بطريقة القرعة، وهما مديريتي (صيرة، وخور مكسر)، وتكونت العينة من معلمي ومعلمات مدارس التعليم الثانوي الأهلي جميعاً في هاتين المديريتين،

اختبروا بطريقة العينة العشوائية البسيطة في العام الجامعي 2023-2024م، والبالغ عددهم (320) فرداً، موزعين على وفق المديريتين المختارتين كما هو موضح في الجدول الآتي:

جدول رقم: (3) يوضح توزيع أفراد عينة البحث

م	المديريات	الفئات	العدد		النسبة المئوية
			ذكور	إناث	
1	خور مكسر	معلمين	30	154	57.5%
2	صيره	معلمين	18	118	42.5%
—	المجموع		48	272	100%
	نسبة العينة من المجتمع ككل				21%

بناء أداة البحث: الأداة بصورتها الأولية: قامت الباحثة بإعداد أداة الاستبانة في صورتها الأولية بإتباع الخطوات الآتية: الاطلاع على دراسات سابقة وبحوث ذات صلة بموضوع البحث الحالي ومتغيراته؛ وكذا الأدب التربوي المتعلق بالمهارات القيادية، وبناء على ذلك تم إعداد الأداة بصورتها الأولية، وكانت على النحو الآتي:

القسم الأول البيانات العامة للمستجيبين.

القسم الثاني: يتضمن قائمة بمتطلبات تطبيق المهارات القيادية، والتي بلغت فقراتها (30) فقرة تم توزيعها في أربعة محاور، والتي تمثل المهارات المتعلقة بالآتي: المهارات الإدارية (8 فقرات، المهارات الفنية (8 فقرات، المهارات الإنسانية (7 فقرات، المهارات الفكرية (7 فقرات. وروعي في ذلك أن تغطي هذه الفقرات في المحور، التي تنتمي إليه، وعرضت الباحثة الأداة على عدد من المحكمين المختصين لاستخراج معامل صدق الأداة (Validity)؛ إذ تم استعمال الصدق الظاهري أو صدق المحكمين، وتم اعتماد نسبة (80%) من المحكمين لقبول فقرات الأداة؛ وقد أسفرت عملية التحكيم بإجراء بعض التعديلات في الصياغة فقط، وتم التأكد من ثبات أداة البحث Reliability بطريقة الاختبار (Test)؛ إذ بلغت معامل ارتباط بيرسون في المحاور الأربعة بين: (0.36 و 0.72)، وجميعها دالة عند مستويات دلالة: (0.05 - 0.01)، وهي معاملات ارتباط مقبولة، كما استعمل معامل الثبات (ألفا كرونباخ) لمعرفة الاتساق الداخلي للفقرات، وكانت قيمة الثبات الكلي العام: (0.968)، في حين بلغت معاملات ثبات المحاور على التوالي: (0.886 - 0.918 - 0.925 - 0.931)، وفي معامل التجزئة النصفية بلغ معامل الارتباط الكلي: (0.959)، وتراوح في المحاور فيه: (0.880 - 0.906 - 0.922 - 0.928)، ومما سبق يتضح أن أداة البحث تتمتع بصدق وثبات جدين، الأمر الذي يؤكد إمكانية تطبيقها على عينة البحث والحصول على نتائج واقعية.

جدول رقم (4) يوضح معاملات الثبات لأداة البحث باستعمال معامل ألفا كرونباخ والتجزئة النصفية.

م	المحاور	عدد الفقرات	معامل ألفا كرونباخ	معامل التجزئة النصفية	درجة الدلالة
1	المهارات الإدارية	8	0.886	0.880	0.00
2	المهارات الفنية	8	0.918	0.906	0.00
3	المهارات الإنسانية	7	0.925	0.922	0.00
4	المهارات الفكرية	7	0.931	0.928	0.00
—	الاستبانة عموماً	30	0.968	0.959	0.00

الأداة بصيغتها النهائية: بعد الانتهاء من إنجاز عمليتي الصدق والثبات، والتأكد من أن أداة البحث تتصف بهاتين الخاصيتين، أخذت الأداة صيغتها النهائية، وأصبحت الاستبانة في صورتها النهائية تحوي على (30) فقرة موزعة على أربعة محاور، وهي كالاتي: المهارات الإدارية (8 فقرات، المهارات الفنية (8 فقرات، المهارات الإنسانية (7 فقرات، المهارات الفكرية (7 فقرات، وقد وضع للأداة مقياساً خماسياً يحدد درجة الموافقة على درجة ممارسة المهارات القيادية كما يأتي:

جدول رقم (5) يوضح مقياس الاستبانة الخماسي لليكرت، ومحك الحكم على المتوسطات:

مدى المتوسطات	درجة الممارسة
1 - 1.80	منخفضة جداً
1.81 - 2.60	منخفضة
2.61 - 3.40	متوسطة
3.41 - 4.20	كبيرة
4.21 - 5.00	كبيرة جداً

المعالجات الإحصائية: بحسب طبيعة أهداف البحث ومتغيراته استعملت الباحثة الوسائل الإحصائية الآتية:

- برنامج الحزم الإحصائية الاجتماعية برنامج (SPSS) في تحليل بيانات البحث للحصول على نتائج أكثر دقة، وقد كانت أهم الأساليب الإحصائية المستعملة على النحو الآتي:
- معادلة بيرسون لإيجاد نسب الاتساق الداخلي لفقرات الاستبانة لارتباطها بالمحاور، التي تنتمي إليها.

- معامل ألفا كرونباخ، ومعامل التجزئة النصفية لاختبار ثبات أداة البحث.
 - التكرارات والنسب المئوية.
 - المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية.
 - اختبار T-Test لعينتين مستقلتين؛ إذ تم اعتماد درجة الدلالة (0.05) للحكم على الدلالة.
 - اختبار تحليل التباين الأحادي (F).
 - اختبار شيفيه لتحديد اتجاه الفروق بالنسبة لاختبار تحليل التباين الأحادي.
- نتائج البحث وتفسيره:** على وفق تلك الإجراءات يمكن عرض نتائج البحث وتفسيره على النحو الآتي:

نص السؤال الأول للبحث:

- ما درجة ممارسة المهارات القيادية لدى مديري مدارس التعليم الأهلي في محافظة عدن؟

للإجابة عن هذا السؤال تم استعمال المتوسط الحسابي، والانحراف المعياري، والوزن المئوي، وكانت النتائج كما هي موضحة في الجدول الآتي:

جدول رقم (6) استجابات أفراد العينة تجاه محاور الأداة مرتبة تنازلياً على وفق المتوسط الحسابي، والانحراف المعياري، والوزن المئوي:

م	محاور الاستبانة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الممارسة	الوزن المئوي	الترتيب
1	المهارات الإدارية	2.99	0.812	متوسطة	59.8%	3
2	المهارات الفنية	2.98	0.534	متوسطة	59.6%	4
3	المهارات الإنسانية	3.41	0.686	كبيرة	68.2%	1
4	المهارات الفكرية	3.06	0.636	متوسطة	61.2%	2
—	الاستبانة عموماً	3.10	0.472	متوسطة	62%	—

يتضح من الجدول رقم : (6) أن درجة الممارسة العامة لمحاور ممارسة المهارات القيادية لدى مديري مدارس التعليم الأهلي في محافظة عدن: (متوسطة)، بمتوسط حسابي عام: (3.10)، وانحراف معياري: (0.472)، وبوزن مئوي عام: (62%)، أما عن ترتيب المحاور؛ فنجد أن المجال الثالث: (المهارات الإنسانية)، قد حصل على درجة ممارسة: (كبيرة)، بمتوسط حسابي عام: (3.41)، وبوزن مئوي: (68.2%)، وهو المحور الوحيد الحاصل على درجة ممارسة كبيرة بين المحاور جميعها، وبذلك يحتل هذا المحور المرتبة الأولى، يليه المحور الرابع: (المهارات الفكرية)، والذي ظهر بدرجة ممارسة: (متوسطة)، وبمتوسط حسابي: (3.06)، وبوزن مئوي: (61.2%)، وبذلك يكون في المرتبة الثانية، وفي المرتبة الثالثة نجد المحور الأول: (المهارات الإدارية)، بدرجة ممارسة: (متوسطة)، وبمتوسط حسابي: (2.99)، وبوزن مئوي: (59.8%)، ثم في المرتبة الرابعة والأخيرة يأتي المحور الثاني: (المهارات الفنية)، بمتوسط حسابي: (2.98)، ودرجة ممارسة: (متوسطة)، وبوزن مئوي: (59.6%)، مما يعني أنه المحور الأقل ممارسة بين المحاور. وتعزو الباحثة هذه النتيجة إلى وعي مديري المدارس بأهمية توفير المناخ التعليمي المناسب، والعلاقات الإنسانية الملائمة للعمل داخل المدرسة، وضرورة إقامة علاقات طيبة مع المجتمع المحلي المحيط بالمدرسة لاستقطاب الطلبة للدراسة في مدارسهم، كما أن العمل بروح الفريق الواحد ومراعاة حاجات المعلمين وظروفهم يساهم في رفع درجة ولائهم للمدرسة، ناهيك عن أهمية امتلاك المدير للمهارات الفكرية: مثل مهارة الإقناع لمالها من أهمية في تسيير العمل دون اعتراض أو تصادم مع طاقم العمل في المدرسة في حين تتطلب المهارات الإدارية والفنية إلمام المديرين بالعمليات الإدارية، وأساليب العمل الإداري، وفنيات التعامل مع ظروف العمل وصعوباته وضغوطه وليس جميع مديري المدارس الأهلية يمتلكون هذا الدرجة من الإلمام والإتقان.

وفيما يلي عرض وتحليل نتائج كل محور على حدة:

أ- المحور الأول: يتضمن المهارات الإدارية:

جدول رقم: (7) المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، لفقرات المهارات الإدارية مرتبة تنازلياً بحسب متوسطاتها الحسابية:

م	الفقرات	الترتيب الأصلي	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن المئوي	درجة الممارسة
1	يوجه التعليمات الإدارية في المدرسة.	1	4.01	1.24	80.1%	كبيرة
2	يتابع السجلات المدرسية المختلفة.	7	3.65	1.20	73%	كبيرة
3	يشارك في الاجتماعات واللقاءات المحددة من الوزارة.	6	3.29	1.34	65.8%	متوسطة
4	ينجز المهام الإدارية حسب الأولوية.	2	2.86	1.33	65%	متوسطة
5	يستخدم الحاسوب في المهام الإدارية المختلفة.	3	2.62	1.44	57.2%	متوسطة
6	يفوض بعض المهام الإدارية للكادر الإداري والتعليمي في المدرسة.	5	2.57	1.33	51.4%	منخفضة
7	يحفز المعلمين على الاهتمام بالعمل.	8	2.54	1.01	50.8%	منخفضة
8	يطبق الأساليب العلمية الحديثة في عمله.	4	2.39	1.45	47.8%	منخفضة
—	المتوسط الحسابي العام للمحور	—	2.99	0.812	59.8%	متوسطة

يتضح من الجدول رقم: (7) أن الدرجة العامة لممارسة المهارات الإدارية لدى مديري المدارس الأهلية في محافظة عدن: (متوسطة)؛ إذ بلغ المتوسط الحسابي العام للمحور: (2.99)، وبوزن مئوي عام: (59.8%)؛ أي: أن المهارات الإدارية لديهم تمارس بدرجة متوسطة من وجهة

نظر أفراد العينة. أما فقرات المحور ؛ فقد كانت درجة الممارسة فيها من وجهة نظر أفراد العينة بين: (كبيرة ، ومتوسطة ، ومنخفضة)، وهي مرتبة على وفق المتوسطات الحسابية للفقرات ترتيباً تنازلياً كالآتي: حصلت الفقرتان رقم: (1- 7) ، التي تنص على: (يوجه التعليمات الإدارية في المدرسة)، و(يتابع السجلات المدرسية المختلفة)، في الترتيب الأصلي للاستبانة على أعلى درجات ممارسة مقارنة ببقية فقرات المحور، بمتوسطات حسابية: (4.01)، (3.65) ، وأوزان مئوية بلغت: (80.1%)، (73%)، وهما الفقرتان الوحيدتان اللاتي حصلن على درجة ممارسة كبيرة، مما يعني أن هاتين الفقرتين، هما الأعلى ممارسة بين فقرات المحور، وتعزو الباحثة ذلك ؛ لكون هاتين المهارتين تتعلقان بصلب العمل الإداري؛ فتوجيه التعليمات الإدارية ومتابعة السجلات المدرسية المختلفة ، هي من صميم عمل المدير المدرسي ؛ لذلك من الطبيعي أن تحصل هاتين الفقرتين على أعلى درجة ممارسة، وحصلت الفقرة رقم: (4)، التي تنص على: (يطبق الأساليب العلمية الحديثة في عمله) في الترتيب الأصلي للاستبانة على أقل درجة ممارسة بين فقرات المحور على وفق آراء أفراد عينة البحث بمتوسط حسابي: (2.39)، ووزن مؤوي: (47.8%) وبدرجة ممارسة: (منخفضة) ؛ أي : أنها الأقل ممارسة بين فقرات المحور، وتعزو الباحثة ذلك إلى كون مديري مدارس التعليم الأهلي معظمهم غير مؤهلين للعمل الإداري على وفق الأساليب العلمية الحديثة، وتتطلب هذه الأساليب فهم وإدراك وتدريب مسبق، وحصلت بقية الفقرات في المحور على درجة ممارسة بين: (متوسطة ، ومنخفضة) من وجهة نظر أفراد العينة؛ إذ تراوحت متوسطاتها الحسابية بين: (2.86-2.54)، وأوزان مئوية بين: (65.8%- 51.4%)، وتعزو الباحثة النتيجة العامة للمحور إلى كون المهارات الإدارية في مجملها تتطلب وعياً وفهماً من المديرين بأساليب العمل الإداري، كما يتطلب إتقانها مشاركة المديرين في دورات تدريبية تطويرية لتطوير وتحديث معارفهم ومهاراتهم في العمل الإداري؛ لمواكبة الأساليب الحديثة والتكنولوجية في ممارسة العمل الإداري.

ب- المحور الثاني: يتضمن المهارات الفنية:

جدول رقم: (8) المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية لفقرات المهارات الفنية مرتبة تنازلياً بحسب متوسطاتها الحسابية:

م	الفقرات	الترتيب الأصلي	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن المؤوي	درجة الممارسة
1	يتعاون مع المعلمات في حل مشكلات الطلبة.	2	3.46	1.19	69.2%	كبيرة
2	يتابع تبادل الزيارات الصفية بين المعلمين والمعلمات.	3	3.20	1.10	64%	متوسطة
3	يحرص على إجراء الدراسات التربوية.	7	3.06	1.04	61.2%	متوسطة
4	يستخدم الأساليب التربوية في جميع تعاملاته.	8	3.03	1.12	60.6%	متوسطة
5	يشجع المنافسات المحلية للأنشطة الطلابية (كالمسابقات الرياضية والأدبية).	6	2.91	1.05	58.2%	متوسطة
6	يساعد المعلمين على تنمية أنفسهم مهنيًا.	5	2.78	.904	55.6%	متوسطة
7	يوظف التقنيات الحديثة في المدرسة.	1	2.75	.953	55%	متوسطة
8	يشرك المعلمين بالمدرسة في صنع القرارات.	4	2.66	.886	53.2%	متوسطة
—	المتوسط الحسابي العام للمحور	—	2.98	.534	59.6%	متوسطة

يتضح من الجدول رقم: (8) أن الدرجة العامة لممارسة المهارات الفنية لدى مديري المدارس الأهلية في محافظة عدن: (متوسطة) ؛ إذ بلغ المتوسط الحسابي العام للمحور: (2.98)، بوزن مؤوي عام: (59.6%) ؛ أي : أن المهارات الفنية لديهم تمارس بدرجة متوسطة من وجهة نظر أفراد العينة؛ أما فقرات المحور ؛ فقد كانت درجة الممارسة فيها: (متوسطة) من وجهة نظر أفراد العينة، ما عدا فقرة واحدة حصلت على درجة ممارسة: (كبيرة)، وهي مرتبة على وفق المتوسطات الحسابية للفقرات ترتيباً تنازلياً كالآتي: حصلت الفقرة رقم: (2) ، التي تنص على (يتعاون مع المعلمات في حل مشكلات الطلبة) في الترتيب الأصلي للاستبانة على أعلى درجة ممارسة مقارنة ببقية فقرات المحور، بمتوسط حسابي: (3.46)، ووزن مؤوي: (69.2%)، وهي الفقرة الوحيدة ، التي حصلت على درجة ممارسة كبيرة، مما يعني أن هذه الفقرة هي الأعلى ممارسة بين فقرات المحور، وتعزو الباحثة ذلك ؛ لكون حل مشكلات الطلبة من أهم اختصاصات المديرين ، ومطلب رئيس لتوفير بيئة مدرسية خالية من المشكلات والصعوبات، التي تعيق سير العملية التعليمية، كما أن حل مشكلات الطلبة يعد عامل مهم في جذب الطلبة والحفاظ عليهم كدارسين في تلك المدرسة، وحصلت الفقرة رقم : (4)، التي تنص على: (يشرك المعلمين بالمدرسة في صنع القرارات) في الترتيب الأصلي للاستبانة على أقل درجة ممارسة بين فقرات المحور على وفق آراء المبحوثين بمتوسط حسابي: (2.66) ، ووزن مؤوي: (53.2%) وبدرجة ممارسة: (متوسطة)؛ أي: أنها الأقل ممارسة بين فقرات المحور بصرف النظر عن كونها تمارس بدرجة متوسطة، وتعزو الباحثة ذلك إلى كون النمط الإداري السائد في مدارسنا سواء كانت حكومية أو أهلية هو النمط المركزي ، الذي يستأثر فيه المديرين بمعظم القرارات المدرسية إن لم يكن جميعها ، لذلك قلما يشارك المعلمين والمعلمات في صنع القرارات في المدارس، وتعتبر الباحثة أن الدرجة المتوسطة تعتبر مؤشر إيجابي بالنسبة لهذه المهارة.

وحصلت بقية الفقرات في المحور على درجة ممارسة : (متوسطة) من وجهة نظر أفراد العينة ؛ إذ تراوحت متوسطاتها الحسابية بين: (3.20-2.75)، وأوزان مئوية بين: (64%- 55%)، وهي بذلك تطبق بدرجة متوسطة على وفق أفراد العينة، وتعزو الباحثة النتيجة العامة للمحور إلى كون المهارات الفنية تتطلب في معظمها الوقت والجهد من قبل المديرين لأدائها ومتابعتها ، مثل الأنشطة الطلابية ، والمنافسات مع المدارس الأخرى ، وإجراء الدراسات التربوية ، والزيارات الصفية للمعلمين والمعلمات ، وذلك صعب في ظل الضغوط ، وكثافة المناهج، التي بالكاد يكفي الوقت لإنهائها، ولذلك تعتبر المستويات المتوسطة في هذه المهارات مؤشرات إيجابية من وجهة نظر الباحثة.

ج - المحور الثالث: يتضمن المهارات الإنسانية:

جدول رقم: (9) المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية لفقرات المهارات الإنسانية مرتبة تنازلياً بحسب متوسطاتها الحسابية:

م	الفقرات	الترتيب الأصلي	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن المئوي	درجة الممارسة
1	يشجع العمل بروح الفريق الواحد في المدرسة.	3	3.82	1.06	76.4%	كبيرة
2	ينمي القيم الإيجابية لدى المعلمين والمتعلمين.	4	3.81	.994	76.2%	كبيرة
3	يوفر مناخ تعليمي إيجابي بين المعلمين والمتعلمين.	1	3.75	.967	75%	كبيرة
4	يقيم علاقة طيبة مع المجتمع المحلي.	7	3.61	1.22	72.2%	كبيرة
5	يساعد المعلمين في حل المشكلات التي تواجههم.	6	3.10	1.09	62%	متوسطة
6	يراعي الحاجات النفسية والاجتماعية لدى المعلمين.	5	3.05	1.15	61%	متوسطة
7	يراعي رغبات المعلمين عند توزيع المهام المدرسية.	2	2.71	.854	54.2%	متوسطة
—	المتوسط الحسابي العام للمحور	—	3.41	.686	68.2%	كبيرة

يتضح من الجدول رقم: (9) أن الدرجة العامة لممارسة المهارات الإنسانية لدى مديري المدارس الأهلية في محافظة عدن: (كبيرة)؛ إذ بلغ المتوسط الحسابي العام للمحور: (3.41)، بوزن مئوي عام: (68.2%)؛ أي: أن المهارات الإنسانية لديهم تمارس بدرجة كبيرة من وجهة نظر أفراد العينة. أما فقرات المحور؛ فقد كانت درجة الممارسة فيها بين: (كبيرة، ومتوسطة) من وجهة نظر أفراد العينة، وهي مرتبة على وفق المتوسطات الحسابية للفقرات ترتيباً تنازلياً كالآتي: حصلت الفقرة رقم: (3)، التي تنص على: (يشجع العمل بروح الفريق الواحد في المدرسة)، في الترتيب الأصلي للاستبانة على أعلى درجة ممارسة مقارنة ببقية فقرات المحور، بمتوسط حسابي: (3.82)، ووزن مئوي: (76.4%)، وبدرجة ممارسة: (كبيرة)، مما يعني أن هذه الفقرة هي الأعلى ممارسة بين فقرات المحور، وتعزو الباحثة ذلك؛ لكون العمل بروح الفريق الواحد، وتعزيز شعور المعلمين والمعلمات بالانتماء إلى أسرة المدرسة، التي يعملون فيها كفيلة بزيادة ولائهم للعمل المدرسي، ورغبتهم في تطوير وتحسين مدرستهم، وجعلها في مصافي المدارس الأهلية الرائدة كما أن العمل بروح الفريق الواحد سيقبل من المشكلات والعقبات في العمل المدرسي، وحصلت الفقرة رقم: (2)، التي تنص على: (يراعي رغبات المعلمين عند توزيع المهام المدرسية) في الترتيب الأصلي للاستبانة على أقل درجة ممارسة بين فقرات المحور على وفق آراء المبحوثين بمتوسط حسابي: (2.71)، ووزن مئوي: (54.2%)، وبدرجة ممارسة: (متوسطة)؛ أي: أنها الأقل ممارسة بين فقرات المحور على وفق آراء العينة بصرف النظر عن كونها تمارس بدرجة متوسطة، وتعزو الباحثة ذلك إلى ما أشارت إليه سابقاً من المركزية الإدارية، التي تمارس في مدارسنا، ولا تختلف فيها المدارس الحكومية عن الأهلية؛ بل قد تظهر بشكل أكبر في المدارس الأهلية، كون المعلمين فيها يعملون بالتعاقد من أجل الراتب، ويمكن الاستغناء عنهم واستبدالهم في أي وقت، وكون النتيجة أظهرت أن رغبات المعلمين عند توزيع المهام المدرسية يمارس بدرجة متوسطة؛ فهذا يعتبر مؤشر إيجابي نوعاً ما، وحصلت بقية الفقرات في المحور على درجة ممارسة بين: (كبيرة، ومتوسطة) من وجهة نظر أفراد العينة؛ إذ تراوحت متوسطاتها الحسابية بين: (3.05-3.81)، وأوزان مئوية بين: (61%-76.2%)، وهي بذلك تطبق بدرجة كبيرة ومتوسطة على وفق أفراد العينة، وتعزو الباحثة النتيجة العامة للمحور إلى كون المهارات الإنسانية من أهم المهارات، التي لا بد أن يهتم بها المديرين لتوفير بيئة مدرسية إيجابية يتم في ظلها ممارسة العمل المدرسي بشكل سلس وخالٍ من الصعوبات والمشكلات؛ ليتم العمل على أكمل وجه حرصاً على السمعة التعليمية للمدرسة، التي كلما كانت أفضل كان استقطاب وجذب العملاء من المجتمع المحلي أكبر، كما أنها كلما مورست زاد ولاء المعلمين للمدرسة، ورغبتهم في حل أي مشكلات وتذليل أي صعوبات للوصول بالمدرسة إلى أفضل درجة.

د- المحور الرابع: يتضمن المهارات الفكرية:

جدول رقم: (10) المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية لفقرات المهارات الفكرية مرتبة تنازلياً بحسب متوسطاتها الحسابية:

م	الفقرات	الترتيب الأصلي	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن المئوي	درجة الممارسة
1	لديه المقدرة على الاستماع والإنصات للمعلمين.	3	3.73	1.14	74.6%	كبيرة
2	الاستئارة بأراء المسؤولين والمؤوسين في مواجهة المشكلات.	4	3.33	1.16	66.6%	متوسطة
3	يحدد المشكلات التي تواجه المعلمين.	6	3.13	1.10	62.6%	متوسطة
4	يمتلك مهارة الإقناع في تنفيذ القرارات.	2	3.13	1.18	62.6%	متوسطة
5	لديه ملكة الخيال الإبداعي.	7	2.85	1.01	57%	متوسطة
6	يقدم المصلحة العامة على المصلحة الخاصة.	5	2.68	0.887	53.6%	متوسطة
7	يتبع الأسلوب العلمي في اتخاذ القرارات.	1	2.59	.947	51.8%	منخفضة
—	المتوسط الحسابي العام للمحور	—	3.06	0.636	61.2%	متوسطة

يتضح من الجدول رقم: (10) أن الدرجة العامة لممارسة المهارات الفكرية لدى مديري المدارس الأهلية في محافظة عدن: (متوسطة)؛ إذ بلغ المتوسط الحسابي العام للمحور: (3.06)، بوزن مئوي عام: (61.2%)؛ أي: أن المهارات الفكرية لديهم تمارس بدرجة متوسطة من وجهة نظر أفراد العينة؛ أما فقرات المحور؛ فقد كانت درجة الممارسة فيها: (متوسطة)، ماعداً فقرة واحدة حصلت على درجة ممارسة كبيرة وفقرة واحدة حصلت على درجة ممارسة منخفضة وهي مرتبة على وفق المتوسطات الحسابية للفقرات ترتيباً تنازلياً كالآتي: حصلت الفقرة رقم: (3)

التي تنص على: (لديه المقدرة على الاستماع والإنصات للمعلمين)، في الترتيب الأصلي للاستبانة على أعلى درجة ممارسة مقارنة ببقية فقرات المحور، بمتوسط حسابي: (3.73)، ووزن مؤوي: (74.6%)، وبدرجة ممارسة: (كبيرة). وهي الفقرة الوحيدة، التي حصلت على درجة ممارسة كبيرة مما يعني أن هذه الفقرة هي الأعلى ممارسة بين فقرات المحور، وتعزو الباحثة ذلك؛ لكون ممارسة المديرين لهذه المهارة مهم جداً؛ حتى يستطيع المدير التواصل بشكل فعال مع المرؤوسين لديه، كما أنها مهمة له حتى يستطيع التعرف على نقاط الضعف، وممكن الخل في العمل المدرسي، ويكون قادراً على تلافي المشكلات منذ بدايتها ومنع تطورها لتصبح معقدة أو صعبة الحل، وحصلت الفقرة رقم: (1)، التي تنص على: (يتبع الأسلوب العلمي في اتخاذ القرارات) في الترتيب الأصلي للاستبانة على أقل درجة ممارسة بين فقرات المحور على وفق آراء أفراد عينة البحث بمتوسط حسابي: (2.59)، ووزن مؤوي: (51.8%) وبدرجة ممارسة: (منخفضة)؛ أي: أنها الأقل ممارسة بين فقرات المحور، وهي الفقرة الوحيدة في هذا المحور، التي حصلت على درجة ممارسة منخفضة، وتعزو الباحثة ذلك إلى كون صناعة واتخاذ القرارات تتطلب مهارات قد لا يمتلكها بعض المديرين، وخاصة القرارات، التي يتم اتخاذها على وفق الأسلوب العلمي بإتباع الخطوات العلمية؛ لذلك نجد كثير من القرارات لديهم تتخذ بالطريقة التقليدية؛ لقلة إلمامهم بالخطوات العلمية والأسلوب العلمي لصناعة واتخاذ القرارات وحصلت بقية الفقرات في المحور على درجة ممارسة: (متوسطة) من وجهة نظر أفراد العينة؛ إذ تراوحت متوسطاتها الحسابية بين: (3.33-2.68)، وأوزان مئوية بين: (66.6%-53.6%)، وهي بذلك تطبق بدرجة متوسطة على وفق أفراد العينة، وتعزو الباحثة النتيجة العامة للمحور إلى كون المهارات الفكرية تتطلب من المدير العمل على تحديد المشكلات واستشارة من حوله، والاستئناس بأرائهم كأعمال تزيد من امتلاك المدير لهذه المهارات وممارستها لها، ناهيك عن المهارات الموجودة فيه، والتي في الغالب تكون فطرية، كمهارة الخيال الإبداعي، والقدرة على الإقناع، ومهارة الإنصات، والقدرة الجيدة على التواصل مع المرؤوسين. وهذه المهارات قد لا تتوفر لدى بعض المديرين؛ لذلك نجد أن توافرها كان متوسطاً من وجهة نظر أفراد العينة.

النتائج المتعلقة بالإجابة عن السؤال الثاني: هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند درجة دلالة (0.05) بين متوسطات تقديرات أفراد عينة البحث بشأن درجة ممارسة المهارات القيادية لدى مديري مدارس التعليم الأهلي في محافظة عدن، تعزى للمتغيرات: (الجنس، والمؤهل العلمي، وعدد سنوات الخدمة، والمديرية)؟

للإجابة عن هذا السؤال قامت الباحثة باستعمال اختبار (T)، لعينتين مستقلتين لمعرفة دلالة الفروق بين متوسطات استجابات الذكور، ومتوسطات استجابات الإناث، والفروق بين المديرين محل البحث، واختبار تحليل التباين الأحادي (Anova) واختبار (شيفيه)، لمعرفة دلالة الفروق بين متوسطات استجابات أفراد العينة لمتغيرات المؤهل العلمي، وعدد سنوات الخدمة، وقد كانت النتائج بشكل مفصل كالآتي:

أ- الفروق على وفق متغير الجنس: لإيجاد الفروق على وفق متغير الجنس تم استعمال اختبار (t)؛ لكونه الأنسب لهذا الغرض، وقد ظهرت النتائج كما يأتي:

جدول رقم: (11) نتائج اختبار (t) للفروق بين متوسطات استجابات أفراد العينة على وفق متغير الجنس:

المحاور	النوع	العدد	المتوسطات الحسابية	الانحرافات المعيارية	درجة الحرية	قيمة (t)	Sig. المشاهدة	الدلالة
المهارات الإدارية	ذكور	38	2.77	0.671	210	1.86	0.064	غير دالة
	إناث	174	3.04	0.833				
المهارات الفنية	ذكور	38	2.88	0.590	210	1.32	0.186	غير دالة
	إناث	174	3.01	0.520				
المهارات الإنسانية	ذكور	38	3.52	0.806	210	1.10	0.272	غير دالة
	إناث	174	3.38	0.658				
المهارات الفكرية	ذكور	38	3.10	0.762	210	0.367	0.714	غير دالة
	إناث	174	3.06	0.607				
المحاور إجمالاً	ذكور	38	3.05	0.560	210	0.759	0.449	غير دالة
	إناث	174	3.11	0.451				

*تبلغ قيمة (t) الجدولية عند درجة دلالة 0.05 (1.97).

أظهرت نتائج اختبار (t) الموضحة في جدول رقم: (11) أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات أفراد عينة البحث نحو المحاور جميعاً في الأداة، وفي الأداة إجمالاً على وفق متغير الجنس؛ إذ يتضح من الجدول أن قيم (t) المحسوبة في المحاور الأربعة، وفي الاستبانة عموماً كانت أقل من قيمة (t) الجدولية، كما أن مستويات الدلالة كانت فيها أعلى من (0.05)، وهذا يؤكد أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية فيها، وتعزو الباحثة هذه النتيجة إلى كون أفراد العينة يمكنهم الحكم على امتلاك المدير للمهارات القيادية على اختلافها بشكل متقارب بصرف النظر عن اختلاف الجنس بينهم. كون هذه المهارات تظهر جلية في تصرفات المديرين، وقدرتهم على إدارة العملية التعليمية في المدرسة من توزيع المهام بين المرؤوسين إلى صناعة واتخاذ القرارات إلى العلاقات الإنسانية مع موظفيه، وغيره من التصرفات والممارسات الإدارية؛ لذلك لم نجد فروق دالة إحصائية بين آرائهم على وفق متغير الجنس.

ب- الفروق على وفق متغير المؤهل العلمي: لإيجاد الفروق على وفق متغير المؤهل العلمي تم استعمال اختبار تحليل التباين الأحادي (Anova)؛ لكونه الأنسب لهذا الغرض، وقد ظهرت النتائج كالآتي:

جدول رقم: (12) نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي (f) للفروق بين متوسطات استجابات أفراد العينة على وفق متغير المؤهل العلمي:

المحاور	المربعات	مجموع المربعات	متوسط المربعات	درجات الحرية	قيمة (f)	المشاهدة Sig.	الدلالة
المهارات الإدارية	بين المجموعات	1.251	.949	2	.949	.389	غير دالة
	داخل المجموعات	137.792	.659	209			
	كلي	139.044	—	211			
المهارات الفنية	بين المجموعات	.944	.472	2	1.66	.192	غير دالة
	داخل المجموعات	59.239	.283	209			
	كلي	60.184	—	211			
المهارات الإنسانية	بين المجموعات	.995	.497	2	1.05	.350	غير دالة
	داخل المجموعات	98.403	.471	209			
	كلي	99.397	—	211			
المهارات الفكرية	بين المجموعات	.989	.494	2	1.22	.296	غير دالة
	داخل المجموعات	84.283	.403	209			
	كلي	85.272	—	211			
المحاور إجمالاً	بين المجموعات	.221	.111	2	0.494	.611	غير دالة
	داخل المجموعات	46.756	.224	209			
	كلي	46.977	—	211			

*تبلغ قيمة (f) الجدولية عند درجة دلالة 0.05 (3.02).

أظهرت نتائج اختبار (f) الموضحة في جدول رقم : (12) بأنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات أفراد عينة البحث في محاور البحث جميعاً، وفي الأداة ككل؛ إذ يتضح أن قيم (f) المحسوبة فيها أقل من قيمة (f) الجدولية، كما أن مستويات الدلالة أعلى من (0.05)، وهذا يؤكد أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في هذه المحاور، وفي الأداة بشكل عام. وهذا يدل على تقارب آراء أفراد العينة وتجانسها بصرف النظر عن اختلاف مؤهلاتهم العلمية، وتغزو الباحثة ذلك إلى كون أفراد عينة البحث يعملون في ظل ظروف وبيئة عمل واحدة يتلقون فيها الأوامر والنواهي، ومهام العمل بشكل متقارب أو متشابه لا يختلف في ذلك ذوي المؤهل المرتفع عن ذوي المؤهل الأقل منه ؛ لذلك لم نجد فروق ذات دلالة معنوية بين آرائهم على اختلاف مؤهلاتهم العلمية.

جـ- الفروق على وفق متغير عدد سنوات الخدمة: لإيجاد الفروق على وفق متغير عدد سنوات الخدمة تم استعمال اختبار تحليل التباين الأحادي (Anova)؛ لكونه الأنسب لهذا الغرض، وقد ظهرت النتائج كالآتي:

جدول رقم: (13) نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي (f) للفروق بين متوسطات استجابات أفراد العينة على وفق متغير عدد سنوات الخدمة:

المحاور	المربعات	مجموع المربعات	متوسط المربعات	درجات الحرية	قيمة (f)	المشاهدة Sig.	الدلالة
المهارات الإدارية	بين المجموعات	5.204	2.602	2	4.06	.109	دالة
	داخل المجموعات	133.840	.659	209			
	كلي	139.044	—	211			
المهارات الفنية	بين المجموعات	.151	.076	2	.264	.769	غير دالة
	داخل المجموعات	60.032	.287	209			
	كلي	60.184	—	211			
المهارات الإنسانية	بين المجموعات	3.167	1.584	2	3.43	.034	دالة
	داخل المجموعات	96.230	.460	209			
	كلي	99.397	—	211			
المهارات الفكرية	بين المجموعات	.544	.272	2	.671	.512	غير دالة
	داخل المجموعات	84.728	.405	209			
	كلي	85.272	—	211			
المحاور إجمالاً	بين المجموعات	.721	.360	2	1.628	.199	غير دالة
	داخل المجموعات	46.257	.221	209			
	كلي	46.977	—	211			

*تبلغ قيمة (f) الجدولية عند درجة دلالة 0.05 (3.02).

أظهرت نتائج اختبار (f) الموضحة في جدول رقم: (13) بأنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات أفراد عينة البحث في محورين من محاور الأداة، وهما: (المهارات الفنية)، و(المهارات الفكرية)، وفي الأداة ككل؛ إذ يتضح أن قيم (f) المحسوبة فيها كانت أقل من قيمة (f) الجدولية، كما أن مستويات الدلالة أعلى من (0.05)، وهذا يؤكد أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية فيها، وهذا يدل على تقارب آراء أفراد العينة وتجانسها بالنسبة لهذين المحورين، وفي الاستبانة بشكل عام رغم اختلاف سنوات خدمتهم.

في حين أظهرت النتائج في الجدول السابق أن هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات أفراد العينة في المحور الأول من الاستبانة، وهو محور: (المهارات الإدارية)، والمحور الثالث: (المهارات الإنسانية)؛ إذ كانت قيم (T) المحسوبة فيها أكبر من قيمة (T) الجدولية، كما أن مستويات الدلالة فيها كانت أقل من (0.05)، وهذا يدل على أن هناك فروق فردية ذات دلالة إحصائية بين آرائهم على وفق متغير عدد سنوات الخدمة، ولمعرفة اتجاهات الفروق في هذين المحورين تم استعمال اختبار شيفيه، وقد كانت النتائج كالآتي:

جدول رقم: (14) نتائج اختبار شيفيه لتحديد اتجاهات الفروق في المحاور على وفق متغير عدد سنوات الخدمة:

المحاور	عدد سنوات الخدمة	المتوسطات الحسابية	عدد سنوات الخدمة			اتجاهات الفروق
			أقل من 5 سنوات	من 5 إلى 10 سنوات	أكثر من 10 سنوات	
المهارات الإدارية	أقل من 5 سنوات	2.84	—			
	من 5 إلى 10 سنوات	2.85		—		
	أكثر من 10 سنوات	3.16	0.32		—	لصالح أكثر من 10 سنوات
المهارات الإنسانية	أقل من 5 سنوات	3.26	—			
	من 5 إلى 10 سنوات	3.59	0.33	—		لصالح من 5 إلى 10 سنوات
	أكثر من 10 سنوات	3.38			—	

يتضح من الجدول رقم: (14) أن الفروق في استجابات أفراد العينة على وفق متغير عدد سنوات الخدمة، في المحاور، التي ظهرت فيها الفروق في الأداة، وهي المحور الأول: (المهارات الإدارية)؛ إذ كانت الفروق فيها لمصلحة: (أكثر من 10 سنوات)، والذين ظهرت متوسطاتهم الحسابية أعلى من المتوسطات الحسابية للفئات الأخرى وتعزو الباحثة ذلك إلى كون ذوي سنوات الخدمة أكثر من 10 سنوات هم ذوي خبرة ووعي وإدراك أكبر بالمهارات الإدارية، وأعمق فهمًا لها، كما أنهم قد شاركوا في دورات تدريبية أكثر من غيرهم من الفئات؛ لذا كان وعيهم أكثر لذلك كانوا الفئة الأقدر على تقديرها لدى المديرين.

بينما كانت الفروق في المحور الثالث: (المهارات الإنسانية) لمصلحة ذوي عدد سنوات خدمة (من 5 إلى 10 سنوات)، وتعزو الباحثة ذلك؛ لكون هذه الفئة يمتلكون خبرات جيدة وما زالوا إضافة لذلك مقبلين على العمل المدرسي، وما زال لديهم القدرة على تقدير التعامل الإنساني والعلاقات الإنسانية من قبل المديرين أكثر من غيرهم من الفئات.

د- الفروق على وفق متغير المديرية: لإيجاد الفروق وفقاً لمتغير المديرية تم استعمال اختبار (t)؛ لكونه الأنسب لهذا الغرض، وقد ظهرت النتائج كما يأتي:

جدول رقم: (15) نتائج اختبار (t) للفروق بين متوسطات استجابات أفراد العينة على وفق متغير المديرية:

المحاور	المديرية	العدد	المتوسطات الحسابية	الانحرافات المعيارية	درجة الحرية	قيمة (t)	Sig. المشاهدة	الدلالة
المهارات الإدارية	صيرة	110	3.07	0.835	210	1.55	0.121	غير دالة
	خور مكسر	102	2.90	0.781				
المهارات الفنية	صيرة	110	2.99	0.510	210	.307	0.759	غير دالة
	خور مكسر	102	2.97	0.561				
المهارات الإنسانية	صيرة	110	3.44	0.700	210	.717	0.474	غير دالة
	خور مكسر	102	3.37	0.673				
المهارات الفكرية	صيرة	110	3.06	0.695	210	.024	0.981	غير دالة
	خور مكسر	102	3.06	0.569				
المحاور إجمالاً	صيرة	110	3.14	0.490	210	1.04	0.299	غير دالة
	خور مكسر	102	3.07	0.451				

*تبلغ قيمة (t) الجدولية عند درجة دلالة 0.05 (1.97).

أظهرت نتائج اختبار (t) الموضحة في جدول رقم: (15) أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات أفراد عينة البحث بشأن محاور الأداة جميعاً، وفي الأداة إجمالاً، على وفق متغير المديرية؛ إذ يتضح من الجدول أن قيم (t) المحسوبة في المحاور الأربعة، وفي الاستبانة عموماً كانت أقل من قيمة (t) الجدولية، كما أن مستويات الدلالة كانت فيها أعلى من (0.05)، وهذا يؤكد أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية فيها على وفق متغير المديرية، وتعزو الباحثة هذه النتيجة إلى كون معظم المدارس الأهلية في جميع مديريات محافظة عدن تتصف الإدارة فيها بنفس الصفات، وتدار العملية التعليمية فيها بنفس الأسلوب؛ فهي تنتم بالمركزية الإدارية، ويتم فيها توظيف المعلمين والمعلمات

بذات المعايير، التي في الأغلب لا تهتم كثيراً بالتخصص، والخبرة، والمهارة كما تنتم البيئة التعليمية فيها بسمات متشابهة ومتقاربة يكون الغالب فيها الاهتمام بالعمل يغلب على الاهتمام بالموظفين ومشاكلهم واحتياجاتهم كون المدارس الأهلية هي مدارس ربحية في الأصل. ملخص النتائج: أظهر البحث الحالي عدة نتائج تستعرضها الباحثة بشكل موجز كالآتي:

- أن درجة ممارسة مديري المدارس الأهلية للمهارات القيادية من وجهة نظر المبحوثين، جاءت بدرجة (متوسطة)، وجاء أعلى المحاور: المحور الثالث: (المهارات الإنسانية) على الرتبة الأولى بدرجة ممارسة: (كبيرة)، تلاه المحور الرابع: (المهارات الفكرية) على الرتبة الثانية بدرجة ممارسة: (متوسطة)، ثم المحور الأول: (المهارات الإدارية) على الرتبة الثالثة، بدرجة ممارسة: (متوسطة)، وجاء المحور الثاني: (المهارات الفنية) على الرتبة الرابعة والأخيرة بدرجة ممارسة: (متوسطة).

- أظهرت نتائج اختبار (t) أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات أفراد عينة البحث بشأن محاور الأداة، وفي الأداة عمومًا على وفق متغير الجنس - أظهرت نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي (f)، بأنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات أفراد عينة البحث، بشأن محاور الأداة، وفي الأداة عمومًا، على وفق متغير المؤهل العلمي.

- أظهرت نتائج اختبار (t) أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات أفراد عينة البحث بشأن محاور الأداة، وفي الأداة عمومًا، على وفق متغير المديرية.

- أظهرت نتائج اختبار (t)، أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات أفراد عينة البحث في المحور الأول من الاستبانة، وهو محور: (المهارات الإدارية)، والمحور الثالث: (المهارات الإنسانية) على وفق متغير عدد سنوات الخدمة، وقد كانت الفروق في المحور الأول: لمصلحة ذوي الخدمة أكثر من (10) سنوات، في حين كانت في المحور الثالث: لمصلحة ذوي الخدمة من 5 إلى 10 سنوات.

التوصيات: ومن خلال النتائج التي توصل إليها البحث الحالي توصي الباحثة بالآتي:

- إقامة دورات لتنمية المهارات القيادية لدى مديري مدارس التعليم العام؛ لاسيما لدى مديري التعليم الثانوي الأهلي خاصة في المهارات الإدارية والفكرية.

- إقامة ورش عمل وندوات توعوية لمديري المدارس الأهلية؛ لزيادة وعيهم بأهمية تطوير مهاراتهم الإدارية وتحسين مستوى أدائهم الإداري. - إشراك مديري المدارس الأهلية في المؤتمرات، والندوات المحلية والعربية، التي تسهم في زيادة مهاراتهم، وقدراتهم الإدارية والقيادية بالأخص.

- زيادة الاهتمام بمعايير اختيار مديري مدارس التعليم الأهلي من قبل إدارة التربية والتعليم في محافظة عدن، وتفعيل تلك المعايير قدر المستطاع لاختيار القادة التربويين الأنسب لإدارة المدارس الأهلية.

المقترحات: تقترح الباحثة إجراء الدراسات المستقبلية الآتية:

- درجة ممارسة مديري مدارس التعليم العام للمهارات القيادية وعلاقتها بالرضا الوظيفي لدى المعلمين. - مستوى ممارسة المهارات القيادية لدى مديري مدارس التعليم الأهلي في محافظة عدن وعلاقتها بالولاء الوظيفي لدى المعلمين العاملين لديهم.

- المهارات القيادية لدى مديري مدارس التعليم الثانوي في محافظة عدن وعلاقتها بالأداء الإداري لديهم.

- المصادر والمراجع:

المراجع العربية:

1. أبو حطب، صادق، آمال، فؤاد (1994م) **علم النفس التربوي**، ط4، الأنجلو المصرية، القاهرة، مصر.
2. آل ناجي، محمد عبد الله (2014م). **الإدارة التعليمية والمدرسية**، ط ٦، مكتبة الملك فهد الوطنية للنشر، الرياض، المملكة العربية السعودية.
3. بلبسي، فاتنة جميل محمد (2007 م)، درجة ممارسة المهام القيادية لدى مديري ومديرات المدارس الثانوية الحكومية في فلسطين، رسالة ماجستير غير منشورة كلية الدراسات العليا، جامعة النجاح، نابلس، فلسطين.
4. جادرز، جون (2006م) التميز المؤهبة والقيادة، الدار الدولية للنشر والتوزيع، القاهرة.
5. دباش، حسين أحمد حسين (2013) درجة توافر المهارات القيادية بإدارات رعاية الموهوبين بالمملكة العربية السعودية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة أم القرى، مكة المكرمة.
6. ربيع، هادي (2006م) المدير المدرسي الناجح، مكتبة المجتمع العربي، عمان، الأردن.
7. الرشيدة، محمد صبيح (2009م) **الإدارة المدرسية بين الواقع والطموح**، دار يافا للنشر والتوزيع، غزة، فلسطين.
8. الرويلي، محمد صالح ضبيح (2011م) درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية بمحافظة القريات للمهارات القيادية من وجهة نظر المعلمين أنفسهم، مجلة كلية التربية، العدد (10) الجزء الثاني، جامعة بني سيوف، مصر.
9. الريمي، عبده محمد (2005). المهارات القيادية لمديري المدارس الثانوية في مدينة تعز كما يتصورها أعضاء الهيئة التعليمية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة عدن، اليمن.
10. الحضرمي، آمال صالح أحمد. (2019م) تنمية المهارات الإدارية والتخطيطية للقادة التربويين في وزارة التربية والتعليم بالجمهورية اليمنية، أطروحة دكتوراه غير منشورة، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة تونس، تونس.
11. القحطاني، سعود جمعان محمد (2015م) درجة إسهام مشرفي الإدارة المدرسية في تنمية المهارات القيادية لمديري المدارس الحكومية بمحافظة القويعة، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية بالرياض، المملكة العربية السعودية.
12. السعود، راتب، وحسين، إبراهيم (2016 م)، **التنمية المهنية للقيادات الإدارية التربوية، اتجاهات معاصرة**، دار صفاء للنشر، عمان، الأردن.

13. الشهري، محمد منصور (2013 م). درجة ممارسة مديري المدارس التابعة لمشروع الملك عبد الله بن عبد العزيز لتطوير التعليم العام بمدينة مكة المكرمة للمهارات القيادية، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة أم القرى، المملكة العربية السعودية.
14. الشهري، عثمان عمر (2015-)، المهارات القيادية السائدة لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية بجامعة الطائف من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة أم القرى، المملكة العربية السعودية.
15. شاهين، عبيد مرشد محمد (2011م). درجة ممارسة المديرين الجدد للمهارات القيادية في المدارس الحكومية في محافظة غزة من وجهة نظر نظرهم وسبل تنميتها، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة غزة، فلسطين.
16. شهاب شهرزاد أحمد (2009م)، أثر برنامج تطوري لرفع درجة المهارات القيادية الإدارية والتربوية لمديري المدارس الابتدائية بمركز محافظة نينوى، مجلة الدراسات التربوية، العدد الثامن، العراق.
18. شيباني، فوزية (2017م)، طبيعة ودرجة المهارات القيادية في القطاع الاقتصادي. مجلة أبحاث نفسية وتربوية، الطبعة (4)، مجلد (10).
19. العاجز، فؤاد، وآخرون، (٢٠١٢م)، الاتجاهات المعاصرة في الإدارة المدرسية، ط ١ الجامعة الإسلامية، فلسطين.
20. عبوي، زيد منير (2010م)، دور القيادات التربوية في اتخاذ القرارات الإدارية، (ط 1)، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
21. عثمان، محمد الصائم (2014م). الإدارة المدرسية ومتطلبات الجودة الشاملة، مكتبة الرشد، الرياض، المملكة العربية السعودية.
22. عفانة، أحمد حسين (2022م)، دور إدارة المواهب في تنمية المهارات القيادية (دراسة عينة من المؤسسات)، أطروحة دكتوراه غير منشورة، قسم علوم التسيير، معهد العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، تيبازة، الجزائر.
23. عبيدات، سهيل (2007) القيادة أساسيات ونظريات ومفاهيم، دار لكتب الحديثة، إربد، الأردن.
24. العجمي، محمد حسنين (2013م). الإدارة والتخطيط التربوي النظرية والتطبيق، ط ٣، دار المسيرة، عمان، الأردن.
25. فايد، علي عبد الخالق (2008 م) بعنوان: "برنامج تدريبي مقترح لتنمية المهارات القيادية لدى مديري المدارس الثانوية في الجمهورية اليمنية في ضوء بعض الاتجاهات العالمية الحديثة، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، أسبوط، مصر.
26. الغامدي، عبد الرحمن غرماله سعد (2014م). القيادة التشاركية مدخل إستراتيجي لتطوير إدارة مدارس التعليم العام في المملكة العربية السعودية مكتبة الملك فهد الوطنية للنشر الرياض، المملكة العربية السعودية.
27. محمد، ماهر أحمد حسين (2013م). الإدارة التربوية، ط ٢، مكتبة المتنبى، الدمام، المملكة العربية السعودية.
28. مرعي، توفيق ويافي محمد (1991م) قياس الأداء الإداري للمديرين السعوديين في قطاع الخدمة المدنية – دراسة ميدانية تحليلية، مجلة جامعة الملك سعود، المجلد (3)، العدد (1)، الرياض، المملكة العربية السعودية.
29. وزارة الشؤون القانونية (2013م)، قرار رئيس مجلس الوزراء رقم (276) لسنة 2004 م بشأن اللائحة التنفيذية للقانون رقم (11) لسنة 1999م بشأن تنظيم مؤسسات التعليم الأهلية والخاصة، مكتبة خالد بن الوليد للطباعة والنشر والتوزيع، الجمهورية اليمنية، صنعاء.
30. الوهيبي، خالد (2005). دور برامج التأهيل القيادي في تنمية المهارات القيادية الأمنية، رسالة ماجستير غير منشورة، الرياض، السعودية.
31. ثانياً: المراجع الأجنبية:
32. Hao R.& Yazdanifard (2015). How Effective Leadership can Facilitate Change in Organizations through Improvement and Innovation. Global Journal of Management and Business Research: A Administration and Management، 15(09)، pp. 1-6.
33. -Yvette P. Walden (2019). Exploring Leadership Skills for the Sustainability of Small and Medium-Sized Enterprises. doctoral study، University.
34. -Gyasi, Richard Sarfo, (2016) The Effect of Leadership Styles on Learners performance, the case of Asonomaso Nkwanta in the Kwabre District Assembly of Ashanti Region in Ghana, Xi, Wang Bao; Owusu-Ampomah, Yvonne- Journal of Education and Practice.
35. -Kamal Ghalandari, (2012). Investigation of the Effect of management Skills (Technical, Human and Cognitive) on Productivity of human reso-urces in Iran. World Applied Sciences Journal, PP: 467-480.
36. -Piaw, C (2014). Factors of leadership skills of secondary school principals, Behavioral Social and Behavioral Sciences, Master's Thesis, International University: Kuala Lumpu.
37. -r Richter, M. (2007), The Relationship Between Principal Leadership And School-Wide Position Behavior Support: An Exploratory Study, Doctor of Philosophy, University of Missouri-Columbia. Sharma, S. (2010). Attributes of School Principals-Leadership Qualities & Capacities. Institute of Principal ship Studies, University of Malaya, Kuala Lumpur, Malaysia
38. -Michael, anpe, gambo. (2015). the effective leadership skills for high schools' managers in the state of Plateau, Nigeria.

The Degree of Practicing Leadership Skills Among Principals of Private Schools in Aden Governorate

Howaida Saleh Abdullah Salem

Abstract: This study aimed to identify the extent to which principals of private schools in Aden Governorate practice leadership skills, specifically focusing on the following:

Determining the degree to which principals' practice various leadership skills, including: administrative, technical, human, and conceptual skills.

Identifying whether there are statistically significant differences between the mean responses of the study sample regarding the degree of practicing leadership skills by private school principals in Aden Governorate based on variables such as gender, academic qualification, years of experience, and district.

To achieve the research objectives, the researcher adopted the descriptive analytical method and used a questionnaire as the main tool for data collection.

The study population consisted of all teachers in private schools within Aden.

For data analysis, the researcher used the Statistical Package for the Social Sciences (SPSS), applying the following statistical techniques: arithmetic means, standard deviations, percentages of means, Pearson correlation coefficient, and Cronbach's alpha coefficient.

The overall level of leadership skills practiced, according to the questionnaire results, was moderate.

No statistically significant differences were found at the 0.05 level in the responses based on gender and no statistically significant differences were found based on academic qualification or district in all dimensions and the tool overall.

However, significant differences were found in the administrative skills (first dimension) and human skills (third dimension) based on years of experience:

In the administrative skills, the differences favored those with more than 10 years of experience. In the human skills, the differences favored those with 5 to 10 years of experience.

Based on the research findings, the researcher proposed several recommendations, the most notable of which are:

Organizing workshops and awareness seminars for private school principals to increase their awareness of the importance of delegation, and to encourage them to grant more authority to competent assistants and distinguished teachers to handle daily administrative tasks.

Keywords: Skills Among Principals of Private Schools - Secondary Education - Aden Governorate.