

جامعة محمد بوضياف - المسيلة -
كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية
قسم علم النفس
الرقم التسلسلي:/2020

مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في:

***شعبة:** علوم التربية ***تخصص:** القياس النفسي والتقييم التربوي

تقييم الكفاءات الإدارية لمديرات المدارس الابتدائية من وجهة
نظر أساتذة التعليم الابتدائي
-دراسة ميدانية بولاية المسيلة-

إشراف الأستاذ:

خطوط رمضان

إعداد الطالبة:

عيشة بن اسعيدي

لجنة المناقشة

رئيسا	جامعة المسيلة	
مشرفا ومقرراً	جامع المسيلة	خطوط رمضان
مناقشا	جامعة المسيلة	

جامعة محمد بوضياف - المسيلة -
كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية
قسم علم النفس
الرقم التسلسلي...../2020

مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في:

*شعبة: علوم التربية *تخصص: القياس النفسي والتقويم التربوي

تقييم الكفاءات الإدارية لمديرات المدارس الابتدائية من وجهة
نظر أساتذة التعليم الابتدائي
-دراسة ميدانية بولاية المسيلة-

إشراف الأستاذ:

خطوط رمضان

إعداد الطالبة:

عيشة بن اسعيدي

لجنة المناقشة

رئيسا	جامعة المسيلة	
مشرفا ومقرراً	جامع المسيلة	خطوط رمضان
مناقشا	جامعة المسيلة	

السنة الجامعية : 2020/2019

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

شكر وتقدير.

الحمد لله حتى يبلغ الحمد منتهاه، الحمد لله الذي منّ علي بنعمة العلم، ويسّر لي سبله، ويسّر لي من يعينني على تحصيله، ثم الشكر لمن سخّرهم الله لخدمة العلم وأهله.

أود بعد أن أتممت دراستي هذه بفضل الله عز وجل، أن أتقدم بجزيل شكري وعظيم امتناني لأستاذي الفاضل المشرف الدكتور: **خطوط رمضان.**

الذي لم يبخل عليّ بعلمه الثري وإرشاداته وتوجيهاته السديدة، ورعايته ووقته الثمين، وحسن معاملته وجميل صبره، حتى خرجت هذه الدراسة بصورتها الحالية.

كما يتنازع في نفسي تقدير وشكر خاص لمن جعلهم الله أعوانا لي فغمروني بكل معاني العون، أساتذة تخصص القياس النفسي والتقويم التربوي حيث يتنازع تقديري لهم وشعوري بالجميل نحوهم، فلا أردى بأيهم أبدأ، فهم الذين لم يبخلوا عليّ بنصحهم السديد، وتوجيهاتهم الرشيدة، أسأل الله أن يبارك في جهودهم وأن يجزهم عني خير الجزاء، ولهم مني كل معاني الشكر والتقدير، وأن أحفظ لهم حق الأستاذ على تلميذته ما حييت.

والشكر موصول أيضا لجميع أعضاء هيئة التدريس بقسم علم النفس كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية بجامعة محمد بوضياف المسيلة، لحرصهم الشديد على إفادتي علما وخلقاً.

كما أشكر كل من ساهم وأعان من قريب أو بعيد في إتمام هذه الدراسة، لكم مني فائق التقدير والامتنان وجزى الله تعالى هؤلاء جميعاً خير الجزاء، وأجزل الله لهم المثوبة والعطاء.

بن اسعيدي عيشة.



إهداء.

بسمك اللهم

إلى والديّ الذين ربّاني صغيرة...

إلى إخوتي وأخواتي الذين أشد بهم عضدي...

إلى أحبّابي وأصحابي الذين لم يألوا جهدا في دعمي...

إلى المخلصين الساهرين على خدمة دينهم ووطنهم...

إلى كل طلبة العلم والباحثين والباحثات في حقل المعرفة...

إليهم جميعا أهدي هذا الجهد ، سائلة المولى عز وجل

أن يعلمنا ما ينفعنا، وأن ينفعنا بما علمنا

و أن يزدنا علما

آمين.

ملخص الدراسة بالعربية.

- عنوان الدراسة: تقييم الكفاءات الإدارية لمديرات المدارس الابتدائية من وجهة نظر أساتذة التعليم الابتدائي دراسة ميدانية بولاية المسيلة

2- فرضيات الدراسة:

أ- الفرضية الرئيسية:

*- تمتلك مديرات المدارس الابتدائية الكفاءات الإدارية بدرجة عالية من وجهة نظر أساتذة التعليم الابتدائي.

ب- وتتفرع إلى:

- تمتلك مديرات المدارس الابتدائية كفاءة الاتصال بدرجة عالية من وجهة نظر أساتذة التعليم الابتدائي
- تمتلك مديرات المدارس الابتدائية كفاءة التحفيز بدرجة عالية من وجهة نظر أساتذة التعليم الابتدائي
- تمتلك مديرات المدارس الابتدائية كفاءة اتخاذ القرار بدرجة عالية من وجهة نظر أساتذة التعليم الابتدائي .
- تمتلك مديرات المدارس الابتدائية كفاءة الالتزام باللوائح والنصوص بدرجة عالية من وجهة نظر أساتذة التعليم الابتدائي.
- تمتلك مديرات المدارس الابتدائية كفاءة التدريب والتطوير بدرجة عالية من وجهة نظر أساتذة التعليم الابتدائي.

3- منهج الدراسة: الوصفي.

4- عينة الدراسة: أساتذة التعليم الابتدائي، الذين يعملون بمدارس بها مديرة مدرسة.

5- نتائج الدراسة: تحققت جميع الفرضيات، حيث كانت النتائج كما يلي:

- تمتلك مديرات المدارس الابتدائية كفاءة الاتصال بدرجة عالية من وجهة نظر أساتذة التعليم الابتدائي
- تمتلك مديرات المدارس الابتدائية كفاءة التحفيز بدرجة عالية من وجهة نظر أساتذة التعليم الابتدائي
- تمتلك مديرات المدارس الابتدائية كفاءة اتخاذ القرار بدرجة عالية من وجهة نظر أساتذة التعليم الابتدائي .
- تمتلك مديرات المدارس الابتدائية كفاءة الالتزام باللوائح والنصوص بدرجة عالية من وجهة نظر أساتذة التعليم الابتدائي.
- تمتلك مديرات المدارس الابتدائية كفاءة التدريب والتطوير بدرجة عالية من وجهة نظر أساتذة التعليم الابتدائي.

وأخيرا تحققت الفرضية الرئيسية:

- تمتلك مديرات المدارس الابتدائية الكفاءات الإدارية بدرجة عالية من وجهة نظر أساتذة التعليم الابتدائي.

- ملخص الدراسة بالإنجليزية -

- Abstract:

1- **Study title:** Administrative Competency Assessment of primary school feminine headmasters from the viewpoint of primary education teachers, a field study in M'sila state.

2- Study hypotheses:

A- Main hypothesis:

- Primary school feminine headmasters are characterized with high administrative efficiency from the point of view of primary education teachers.

Sub- hypotheses:

-Primary school feminine headmasters are characterized with high levels of communicative competency from the point of view of primary education teachers.

- Primary school feminine headmasters are characterized with high levels of motivational competency in the view of primary education teachers.

- Primary school feminine headmasters are characterized with high levels of decision-making competency from the viewpoint of primary education teachers.

Primary school feminine headmasters are characterized with high levels of commitment to regulations and texts from the point of view of primary education teachers.

- Primary school feminine headmasters are characterized with high levels of qualified training and development from the viewpoint of primary education teachers.

3- Study methodology: Descriptive.

4- **Study sample:** Primary education teachers who work in schools with a feminine headmaster

5- Results of the study:

-Primary school feminine headmasters are characterized with high levels of communicative competency from the point of view of primary education teachers.

- Primary school feminine headmasters are characterized with high levels of motivational competency in the view of primary education teachers.

- Primary school feminine headmasters are characterized with high levels of decision-making competency from the viewpoint of primary education teachers.

Primary school feminine headmasters are characterized with high levels of commitment to regulations and texts from the point of view of primary education teachers.

- Primary school feminine headmasters are characterized with high levels of qualified training and development from the viewpoint of primary education teachers.

And in the end, the main hypothesis is also proven which is Primary school feminine headmasters are characterized with high administrative efficiency from the point of view of primary education teachers.



الفهرس -

الصفحة	الموضوع
أ	كلمة شكر
ب	الإهداء
ت	ملخص الدراسة بالعربية
ث	ملخص الدراسة بالانجليزية
1	مقدمة
الصفحة	الفصل الأول: إشكالية الدراسة
06	تمهيد
06	إشكالية الدراسة
10	فرضيات الدراسة
11	أهداف الدراسة.
11	أهمية الدراسة.
12	المفاهيم الإجرائية للدراسة.
14	الدراسات السابقة.
23	خلاصة.
الصفحة	الفصل الثاني: تقييم الكفاءة الإدارية
25	تمهيد.
26	الكفاءة.
31	الكفاءة الإدارية.
33	أنواع الكفاءات.
38	تقييم الكفاءة الإدارية.
40	أهداف تقييم الكفاءة الإدارية.
42	أهمية تقييم الكفاءة الإدارية.
43	الكفاءات الإدارية وعلاقتها بإدارة الصراع في المؤسسات.
48	الكفاءات الإدارية واستراتيجيات إدارة الصراع في المؤسسات.
53	خلاصة.
الصفحة	الفصل الثالث: المديرية القيادية في المؤسسة
55	تمهيد.
55	المديرية القيادية.
59	سمات المديرية القيادية.

61	الفرق بين إدارة الرجل وإدارة المرأة للمؤسسات.
63	مهارات المرأة القيادية في إدارة المؤسسات.
66	مهام المرأة القيادية في إدارة المؤسسات.
75	صعوبات ومعوقات نجاح المرأة المديرة في العمل الإداري.
78	خلاصة.
الصفحة	الفصل الرابع: الإجراءات المنهجية للدراسة
80	تمهيد
80	منهج الدراسة
80	حدود الدراسة
81	عينة الدراسة
82	أدوات الدراسة
83	الدراسة الاستطلاعية
88	الأساليب الإحصائية المطبقة في الدراسة
89	خلاصة
الصفحة	الفصل الخامس: عرض و تحليل نتائج الدراسة
91	تمهيد
91	تحليل ومناقشة النتائج على ضوء فرضيات الدراسة
97	مناقشة عامّة
101	خلاصة الدراسة
102	الاقتراحات
102	خاتمة
104	قائمة المراجع
	ملاحق الدراسة

فهرس الجدول

رقم	عنوان الجدول	صفحة
01	تعاريف أهمّ الباحثين لمفهوم الكفاءة	28
02	أهمّ الفروق بين القيادة الإدارية	57
03	مقاربة بين الصفات القيادية للرجل وللمرأة	62
04	انواع المهارات القيادية	64
05	خصائص عينة الدراسة	81
06	توزيع المحاور على أداة الدراسة	82
07	نتائج صدق المقارنة الطرفية للدراسة الاستطلاعية	84
08	صدق الاتساق الداخلي للبعد الأول لأداة الدراسة في العينة الاستطلاعية	84
09	صدق الاتساق الداخلي للبعد الثاني لأداة الدراسة في العينة الاستطلاعية	85
10	صدق الاتساق الداخلي للبعد الثالث لأداة الدراسة في العينة الاستطلاعية	85
11	صدق الاتساق الداخلي للبعد الرابع لأداة الدراسة في العينة الاستطلاعية	86
12	صدق الاتساق الداخلي للبعد الخامس لأداة الدراسة في العينة الاستطلاعية	86
13	صدق الاتساق الداخلي لكل أبعاد أداة الدراسة في العينة الاستطلاعية	87
14	جدول ثبات أداة الدراسة بالفاكرونباخ في العينة الاستطلاعية	87
15	جدول ثبات أداة الدراسة بالتجزئة النصفية في العينة الاستطلاعية	88
16	قيم إحصاء المجموعة الواحدة لكفاءة الاتصال	91
17	قيمة اختبار "تا" الفروق عينة الدراسة في كفاءة الاتصال لمديرات المدارس الابتدائية.	91
18	قيم إحصاء المجموعة الواحدة لكفاءة التحفيز	92
19	قيمة اختبار "تا" الفروق عينة الدراسة في كفاءة التحفيز لمديرات المدارس الابتدائية.	93
20	قيم إحصاء المجموعة الواحدة لكفاءة اتخاذ القرار	94
21	قيمة اختبار "تا" الفروق عينة الدراسة في كفاءة اتخاذ القرار لمديرات المدارس الابتدائية.	94
22	قيم إحصاء المجموعة الواحدة لكفاءة الالتزام باللوائح والنصوص	95
23	قيمة اختبار "تا" الفروق عينة الدراسة في كفاءة الالتزام باللوائح والنصوص لمديرات المدارس.	95
24	قيم إحصاء المجموعة الواحدة لكفاءة التدريب والتطوير	96
25	قيمة اختبار "تا" الفروق عينة الدراسة في كفاءة التدريب والتطوير لمديرات المدارس الابتدائية.	97
26	قيم إحصاء المجموعة الواحدة لكفاءة الإدارة العالية	98
27	قيمة اختبار "تا" الفروق عينة الدراسة في كفاءة الإدارة العالية لمديرات المدارس الابتدائية.	98

مقدمة:

يشهد العالم توسعا كبيرا في اتجاهاته ومفاهيمه، وخاصة في مجال علم الإدارة الحديث، حيث أصبحت هذه الأخيرة العنصر الحاسم في تقدم ورقي الأمم، وصار مدير المدرسة الكفاء هو القائد المحرك لتوجيه الأنشطة المختلفة لمؤسسته من أجل تحقيق الأهداف بما يعود عليها وعلى المجتمع ككل بالخير والتقدم، حيث يعتبر المدير هو حلقة الوصل والمنظم للجهود الجماعية من أجل تنمية المتعلم والمعلم تنمية شاملة ومتوازنة، وفقا لقدراتهم واستعداداتهم وظروف البيئة التي يعيشون فيها، "فالإدارة هي الجهة المشرفة على عمل المدرسة، من حيث مراقبة أداء الأساتذة ومتابعة نشاط المتعلمين، وتوفير الجو الملائم للعملية التعليمية التعلمية، وتوفير كافة التجهيزات التي تتطلبها عملية تنفيذ البرنامج الدراسي، وكل الأعمال التي تقوم بها الإدارة بحاجة إلى تقييم بين فترة زمنية وأخرى، ويمكن تقييمها من حيث نمط السلوك الإداري للمديرين، للكشف عن مدى كفاءة الإدارة في تحقيق الأهداف التربوية " (القاسمية و الشحية، 2019، صفحة 317).

ويعد موضوع الكفاءة الإدارية من الموضوعات الحديثة، والتي هي موضع اهتمام الكثير من الباحثين، وذلك لترسيخ مبدأ تحقيق الكفاءة في العمل للعاملين في مجال الإدارة.

من هذا المنطلق احتل مفهوم الكفاءة الإدارية لمديرات المدارس الابتدائية مكانة رئيسية ضمن الأدوار المتعددة لها، حيث أصبح من المسلم به أن المديرات نوات الكفاءة عادة ما يكن إداريات

وقياديات في نفس الوقت، لذا على كل امرأة تتطلع إلى شغل مناصب قيادية إدارية أن تمتلك مجموعة من الخصائص والسمات، زيادة على ذلك أن تكون مُلمّة بالمهام الإدارية والعلاقات الإنسانية التي يحتمها دورها من أجل السير الحسن للمؤسسة التي تشرف عليها، وما يؤثر فيها من عوامل مثل: التخطيط والتنظيم والاتصال والحوافز والتدريب والتطوير، وصنع القرار واتخاذها وغير ذلك.

وبهذا فإن كفاءة المديرات لها أهمية كبيرة في تقلدهنّ مناصب قيادية، مما يسهل عليهنّ التأثير في أعضاء المؤسسة، وتنظيم أعمالها وعلاقاتها.

ومنه فالميدان الأساسي للدراسة الحالية هو التعرف على الكفاءة الإدارية لمديرات المدارس الابتدائية من وجهة نظر الأساتذة ومحاولة تقييمها، أو قيد الدراسة كتجربة واقعية أمام الباحثين أصحاب الاختصاص، وكما تأمل الطالبة أن يكون التعرف على مثل هذه المواضيع من شأنه تذليل الصعوبات أمام الراغبين في البحث في هذا المجال.

ولهذه الأسباب وغيرها جاءت هذه الدراسة لتبحث في " تقييم الكفاءات الإدارية لمديرات المدارس الابتدائية من وجهة نظر أساتذة التعليم الابتدائي بولاية المسيلة" وتأمل الطالبة أن تكون محاولة جادة منها للإجابة على كثير من الانشغالات والتساؤلات التي كانت ولا تزال تشغل الباحثين، كل هذا يؤكد على أهمية وضرورة الاهتمام بمثل هذه المواضيع الحساسة في مجال الإدارة المدرسية من أجل إزالة العراقيل في طريق كل من تطمح لمنصب قيادي.

إن هذه الانشغالات والتساؤلات المطروحة ستجد الأجوبة في طي هذه الدراسة التي قسمتها الطالبة إلى جانبين أساسيين: جانب نظري، وجانب ميداني، يتضمنان معا خمسة فصول تسيير في ترتيب منطقي ويمكن توضيح ذلك فيما يلي:

الجانب الأول:

الدراسة النظرية، وتضمن ثلاث فصول هي:

الفصل الأول:

الموسوم بالإطار العام للدراسة ويتضمن إشكالية الدراسة، فرضيات الدراسة، أهميتها أهدافها، أسباب اختيار الموضوع، المفاهيم المتعلقة بها، والتعرض للدراسات السابقة.

الفصل الثاني:

الكفاءات الإدارية من حيث مفهومها الاصطلاحي، الإجرائي وأبعادها، متطلبات الكفاءة الإدارية مكوناتها، أنواعها، تقييمها، أهداف تقييم الكفاءات الإدارية، أهمية تقييم الكفاءات الإدارية الكفاءات الإدارية وعلاقتها بإدارة الصراع في المؤسسات والكفاءات الإدارية واستراتيجية إدارة الصراع في المؤسسات.

الفصل الثالث:

المديرة القيادية في المؤسسة من حيث مفهومها، سمات المرأة القيادية، التعرض للفرق بين لقيادة الرجل وقيادة المرأة لإدارة المؤسسات، مهارتها، مهامها، وصعوبات ومعوقات التي تعترض المرأة القيادية في العمل الإداري.

الجانب الثاني:

الدراسة الميدانية وتضمنت فصلين هما:

الفصل الرابع:

الإجراءات المنهجية للدراسة في جانبها الميداني وتضمنت الدراسة الاستطلاعية، الدراسة الأساسية، المنهج المعتمد، أداة الدراسة، حدود الدراسة، الأساليب الإحصائية للدراسة.

الفصل الخامس:

عرض النتائج وتحليلها ومناقشتها وتفسيرها، وأخيرا الاستنتاج العام للدراسة وتقديم اقتراحات عملية على ضوء النتائج المتوصل إليها.

وأخيرا ضبطت الملاحق الضرورية للدراسة متسلسلة تسلسلا منهجيا تمثلت في : وثائق رسمية استبيان الدراسة، نتائج SPSS.

الفصل الأول

إشكالية الدراسة

تمهيد

- 1- إشكالية الدراسة.
 - 2- فرضيات الدراسة.
 - 3- أهداف الدراسة.
 - 4- أهمية الدراسة.
 - 5- المفاهيم الإجرائية للدراسة.
 - 6- الدراسات السابقة.
 - 7- التعليق على الدراسات السابقة.
- خلاصة.

تمهيد:

يعد المدير الكفاء أحد الميزات الرئيسية التي يمكن بواسطتها التمييز بين المؤسسات الناجحة وغير الناجحة، حيث تشكل كفاءة القيادة الإدارية محورا هاما وعنصرا حيويا ترتكز عليه مختلف نشاطات المؤسسة، حيث يعتبر موضوع الكفاءة الإدارية عنصرا بالغ الأهمية لتولي مناصب قيادية، فنجد المرأة قد تقلدت مناصب إدارية وقيادية أهلتها كفاءتها لذلك، وعليه أصبح من المؤكد أن مقدار نجاحها يتوقف على درجة امتلاكها للكفاءات المحدد والملاءمة للهدف الذي أنشأت من اجله المؤسسة.

1-الإشكالية:

تغيرت وظيفة المدرسة في المجتمع المعاصر فبعد أن كانت تركز على نقل التراث الثقافي وتبسيطه للناشئين عن طريق تلقينهم مجموعة معلومات نجدها اتسعت هذه الوظيفة لتشمل كل جوانب الحياة المدرسية من طلاب وأساتذة وعمال ومجتمع وذلك في إسهامها في التنمية، "ولقد نجم عن التغيير في وظائف المدرسة ظهور مفهوم شامل للإدارة المدرسية يلقي عليها مهمة الإشراف الإداري والفني لتسيير العملية التعليمية بكل جوانبها " (صايغ، 1995، صفحة 282) فنجد الدول قد سخرت الإمكانيات المادية والبشرية للنهوض بالعمل التربوي من أجل إعداد الأساتذة وإيجاد قيادات إدارية تربوية فعالة وذات كفاءة تتماشى والتطور الاقتصادي والاجتماعي والتكنولوجي من أجل الارتقاء بالتنمية الشاملة لكل مرافق المجتمع وإعداد جيل الغد إعداد متكاملًا وشاملا في كل جوانبه الشخصية، النفسية، التعليمية والتربوية.

فنجد أن النظام التربوي هو المسؤول عن إعداد العنصر البشري إعدادا متكاملًا ومتوازنا من جميع جوانب شخصيته، وبواسطته تتم تنمية الكوادر والطاقات البشرية لتكون قادرة على تطوير

المجتمع وتقدمه والنهوض به بين الأمم، لذا فإن تطور المجتمعات اليوم ونمائها يتوقف على درجة فاعلية النظام التربوي فيها، ولهذا نجد الدول قد أولت اهتماما بالمؤسسات التربوية في إكساب الفرد المهارات اللازمة للنهوض بمجتمعه وتأدية دوره على أكمل وجه، فهذه التطورات والتغيرات المتسارعة التي يعيشها عالمنا اليوم والتي تنعكس على النظام التربوي في جميع عملياته، لا يستطيع الإداري التربوي أن يتجاهلها، بل عليه أن يتفاعل معها من خلال تطوير وتكييف العاملين مع المتطلبات المتجددة و التحديات التي تواجههم من خلال تطوير وتحسين قدراتهم وكفاءاتهم، " لذلك يجب أن يحظى مديرو المدارس بالاهتمام والعناية الخاصة بإعدادهم، من خلال تدريبهم الدائم، وتمييزهم مهنيًا، لتزداد كفاءتهم المعرفية والأدائية، والتي تتسجم مع طبيعة الأدوار المتغيرة التي يتوقع منهم ممارستها بكفاءة في إطار وظائفهم الإدارية والقيادية بشكل مستمر لرفع من مستوى تلاميذهم كما ونوعا. " (طرخان، 1993، صفحة 2)، ولمدير المدرسة دور قيادي فعال متعدد الجوانب حيث " نجد أن دور مدير المدرسة قد تعدد كثيرا، ولم يعد من السهل على أي شخص أن يقوم بهذه المهام، نتيجة لحساسية هذا المنصب أصبح من الأهمية أن يتم اختيار مدير المدرسة بشكل علمي وموضوعي والتي من شأنها تثبت مدى كفاءة ومهارة من يتولى هذا المنصب الحساس، ومدى توافر السمات الشخصية به" (أبو سماحة، 1992، صفحة 145).

ولأن مدير المدرسة - رجلا كان أو امرأة- يتموقع في قمة الهيكل التنظيمي للمدرسة فإنه يتحمل العبء في قيادة الأفراد والجماعات وتنسيق جهودها وتوجيهها في عمليات التخطيط والتنفيذ والتقويم، إذ يقع على عاتق كل من المدير أو المديرية مسؤولية القيادة والتنمية المهنية للعاملين في المدرسة، وإطلاق طاقاتهم وقدراتهم نحو الإبداع والتطوير، وله دور فعال في تحسين العملية التعليمية، وحتى ينجح المدير والمديرة في مهمتهم فإنهم يحتاجون إلى مجموعة من الكفاءات التي تمكنهم من ممارسة دورهم القيادي الإداري التربوي.

"ولكون المرأة في المجتمع تشكل قوة لا يستهان بها من حيث العدد، فمن البديهي القول بأنه لا يمكن استبعاد هذا العدد أو عزله عن المشاركة في التنمية" (لحول و جمعي، 2014)، فنجد أن المرأة قد اقتحمت مجال الإدارة وتولت مناصب قيادية بها كغيرها من المجالات الأخرى وهذا يجعل منها تواجه العديد من التحديات الكبرى، "ظهرت العديد من النساء كقائدات لمؤسسات وأحزاب وجمعيات وآخر منصب كادت المرأة الجزائرية أن تصل إليه هو منصب رئاسة الجمهورية، حيث رشحت أول امرأة ولأول مرة لهذا المنصب، ونظرا للأهمية القصوى لمنصب القائدة داخل المؤسسة على اعتبار أنه إذا صلح القائد صلح من حوله والعكس، فقد أولت له أهمية كبيرة ووضعت مجموعة من المواصفات الواجب توافرها في شاغل هذا المنصب." (جدوالي، 2015، صفحة 301).

لهذا فإن المرأة الإدارية القيادية للمؤسسة التربوية في المجتمع الجزائري لنجاحها في تسيير إدارتها، مطالبة بتنظيم وتنسيق جهود ونشاطات العاملين وربطهم بالأهداف التي تسعى المؤسسة إلى تحقيقها، وقيامها بدورها بكفاءة عالية وخاصة في ظل البيئة الحالية وما يميزها من تعقيد وتغير متسارع.

ولقد اهتمت الكثير من الدراسات بتقييم كفاءة المرأة التي وصلت إلى مناصب قيادية إدارية، والوقوف على تقييم مدى " توافر كفاءة والمهارات التحليلية والقدرة على اتخاذ القرارات والذكاء الاجتماعي والعاطفي وكفاءة التأثير في الآخرين وكفاءة الإصغاء والتواصل وإدارة الخلافات والتوازن بين الحياة الشخصية والعملية ومهارات التفاوضية والتحفيزية وحل المشكلات والتحدث أمام الجمهور والقدرة على اتخاذ المبادرات كلها كفاءات مطلوبة من أجل الوصول إلى مناصب قيادية إدارية" (حلاسة، 2017، صفحة 71)، ولأن الإدارة هي فن التأثير في سلوك المرؤوسين لتوجيههم نحو هدف معين بطريقة تضمن طاعتهم وولاءهم من جهة ومن جهة أخرى تحقيق أهداف المؤسسة التربوية على الوجه المطلوب، جاءت هذه الدراسة لتشارك فئة

مهمة (الأساتذة) والتي تسهم في نجاح المؤسسة التربوية في تحقيق الأهداف وذلك ببيان رأيها كونها على تواصل وتماس مباشر بالمديرات المشرفات على العملية التعليمية وعلى نجاح مؤسساتهم في تحقيق الدور المنوط بها من خلال تأثيرهن في هذه الفئة.

ومن خلال لقاء الطالبة بعدد من المديرات المدارس الابتدائية وملاحظة اتسامهن بسمات قيادية وإدارية، وقيامهن بدورهن الإداري في مؤسساتهن، لذا حظي اهتمام الباحثة في دراسة تقييميه للكفاءة المطلوبة من وجهة نظر الأساتذة الواجب توافرها لدى المديرات المشرفات على مؤسساتهم.

ومحاولة اقتراح السبل الكفيلة في تفعيل دورهن الإداري القيادي بمؤسساتهن التربوية بأعلى درجة ممكنة من الكفاءة، ومن هنا جاءت هذه الدراسة محاولة للوقوف على تقييم كفاءات مديرات المدارس الابتدائية من وجهة نظر أساتذة التعليم الابتدائي من خلال طرح التساؤل التالي:

*-تساؤلات الدراسة:

أ- التساؤل الرئيس:

- ما درجة امتلاك مديرات المدارس الابتدائية للكفاءات الإدارية من وجهة نظر أساتذة التعليم الابتدائي ؟

ب- ويتفرع إلى:

- ما درجة امتلاك مديرات المدارس الابتدائية لكفاءة الاتصال من وجهة نظر أساتذة التعليم الابتدائي ؟

- ما درجة امتلاك مديرات المدارس الابتدائية لكفاءة التحفيز من وجهة نظر أساتذة التعليم الابتدائي ؟

- ما درجة امتلاك مديرات المدارس الابتدائية لكفاءة اتخاذ القرار من وجهة نظر أساتذة التعليم الابتدائي ؟

- ما درجة امتلاك مديرات المدارس الابتدائية لكفاءة الالتزام باللوائح والنصوص من وجهة نظر أساتذة التعليم الابتدائي؟

- ما درجة امتلاك مديرات المدارس الابتدائية لكفاءة التدريب والتطوير من وجهة نظر أساتذة التعليم الابتدائي؟

2- فرضيات الدراسة:

أ- الفرضية الرئيسة :

*- تمتلك مديرات المدارس الابتدائية الكفاءات الإدارية بدرجة عالية من وجهة نظر أساتذة التعليم الابتدائي.

ب- وتتفرع إلى:

-تمتلك مديرات المدارس الابتدائية كفاءة الاتصال بدرجة عالية من وجهة نظر أساتذة التعليم الابتدائي .

-تمتلك مديرات المدارس الابتدائية كفاءة التحفيز بدرجة عالية من وجهة نظر أساتذة التعليم الابتدائي .

-تمتلك مديرات المدارس الابتدائية كفاءة اتخاذ القرار بدرجة عالية من وجهة نظر أساتذة التعليم الابتدائي .

-تمتلك مديرات المدارس الابتدائية كفاءة الالتزام باللوائح والنصوص بدرجة عالية من وجهة نظر أساتذة التعليم الابتدائي.

-تمتلك مديرات المدارس الابتدائية كفاءة التدريب والتطوير بدرجة عالية من وجهة نظر أساتذة التعليم الابتدائي.

3- أهداف الدراسة:

- مدى امتلاك مديرات المدارس الابتدائية للكفاءات الإدارية والتي تساعدها في تنفيذ مهامها القيادية الإدارية على أفضل وجه.
- ما إذا كانت القيادة النسوية تشجع على العمل لدى الأفراد الذين يعملون تحت إدارتهم.
- دراسة وتقييم العلاقة بين القيادة النسوية الإدارية وبين الأساتذة نظرا لتأثير كل منهما على الآخر في أداء مهامهم بكفاءة.
- اقتراح بعض التوصيات على ضوء ما تم التوصل إليه من نتائج سيتم الكشف عنها في الدراسة الميدانية والتي يؤمل أن تسهم في رفع الغموض على هذا المفهوم.
- المساهمة في إثراء المكتبة العربية والجزائرية خاصة في الدراسات حول المرأة الإدارية بالجزائر والتي تعد من الدراسات القليلة وغير المتوفرة.
- محاولة إعداد وتحضير إطار علمي منهجي خاص بالمشكلات والعراقيل التي من الممكن أن تواجه المرأة في ممارسة دورها الإداري التربوي علي أكفء وجه مما يؤدي إلى الاستفادة القصوى من خدماتها.
- كما تهدف هذه الدراسة إلى تقييم طبيعة الميدان الذي تعمل به المرأة الإدارية بالجزائر.
- كما تهدف هذه الدراسة إلى تنمية كفاءة المرأة الإدارية بالجزائر وبالتالي المساهمة في تطوير المنظومة التربوية.

4- أهمية الدراسة:

- *-تتمثل أهمية هذه الدراسة في كون المرأة تمثل طاقة بشرية ولأنها شريك مهم في التنمية ، كما أن دورها الإداري القيادي لا يقل أهمية عن أدوارها المحورية في الأسرة إذ قد تفيد هذه الدراسة في إلقاء الضوء على واقع المرأة الإدارية القيادية بالإدارة الجزائرية وكتجربة جديدة برزت في السنوات الأخيرة علي المجتمع الجزائري.

*-يمكن من خلال هذه الدراسة الكشف وتقييم مؤهلات المرأة القيادية بالإدارة الجزائرية مما يساهم في تنمية قدراتها مستقبلا من خلال اكتشاف الجوانب السلبية والايجابية في أدائها لعملها الإداري القيادي.

*-يمكن من خلال هذه الدراسة أيضا تقييم دور المرأة القيادية الإدارية من خلال تشخيص كل ما من شأنه أن يعرقل العملية الإدارية للمرأة في الجزائر وبالتالي محاولة التخفيف منها أو إزالتها إن أمكن.

5- المفاهيم الإجرائية للدراسة:

المصطلحات: تقييم الكفاءات - الكفاءات الإدارية- المديرات

5-1 تقييم الكفاءات:

أ-اصطلاحا:

إن تقييم الكفاءات هو العملية الأكثر تطورا لحياة العامل من أجل قياس مستوى الكفاءات التي يمتلكها ومقارنتها مع الكفاءات المطلوبة، أي أنها تسمح بقياس الانحراف بين الكفاءة الموجودة في الواقع مع ما يتطلبه منصب العمل، يعتبر التقييم أداة تساعد على اتخاذ القرارات المتعلقة بالتعويض، التكوين وتوظيف الأفراد لهذا" (سلامة، 2016، صفحة 6).

يعتبر تقييم الكفاءات مرحلة جد هامة في عملية تحديد مدى امتلاك لكفاءات متطلبات الوظيفة، " لهذا يتم تقييم الكفاءات في وقت ما من خلال تقدير مستوى امتلاك أو تحكم العمال في الكفاءات في مجال معين، فتقييم الكفاءات هو عملية دائمة ومستمرة تشمل جميع عمال المؤسسات" (سحنوني و عبد السلام، 2016، صفحة 90).

كما عرفتها المجموعة المهنية الفرنسية MEDEF: " بأنها تلك التركيبة التي تجمع بين المعارف والمهارات والسلوكيات التي تمارس في سياق محدد والتي يمكن ملاحظتها أثناء العمل، وتقوم المؤسسة بتحديد، وتقييمها، وتثبيتها وتطويرها." (ناقمة، 2018، صفحة 769).

ويعرفها Marrelli: " الكفاءات هي القدرات البشرية القابلة للقياس وتكون مطلوبة من أجل أداء متطلبات العمل الفعال." (غيشي، 2018، صفحة 324).

ب- إجرائيا:

يقصد بها في هذه الدراسة ذلك النتاج البشري الذي يتم عن تجنيد جملة من الموارد (المعارف، المهارات والقدرات) لإنجاز الأعمال بطريقة صحيحة، فلهذا يكون تقييم الكفاءات من خلال تقدير مستوى امتلاك أو تحكم العاملين في الكفاءات في مجال معين. إن تقييم الكفاءات هو عملية دائمة ومستمرة تشمل جميع عمال المؤسسة وبصورة مستمرة، وفي كل المناسبات الإدارية المتاحة وذلك عند عمليات التوظيف، إعادة ترتيب وتصنيف العاملين، عملية التكوين..

تحديد الكفاءات الواجب توافرها في شاغل الوظيفة -مدير المؤسسة- والتي تتلاءم مع المهام والأنشطة الموكلة إليه، والمعدة هي الأخرى كمرجعية للتوظيف.

5-2 الكفاءات الإدارية:

أ- اصطلاحا: "هي كفاءات سلوكية يجب أن تتوفر في القائد التربوي (المدير) وتتمثل في التفكير الاستراتيجي وتمكين الموظفين من تطوير قدراتهم ومهاراتهم أي قيادتهم إلى التغيير من أجل تحقيق الأهداف المسطرة مسبقا." (ملياني، 2016، صفحة 132).

وهي أيضا القدرة على انجاز الأهداف المحددة باستخدام الموارد المتاحة دون ضياع للوقت أو الجهد" (كنعان، 1995، صفحة 44)

ب- إجرائيا: ونقصد بها في بحثنا هنا: هي الدرجة التي يحصل عليه مدير المؤسسة التربوية على مقياس الكفاءات القيادية.

3-5 المديرات:

أ-اصطلاحاً: " هي تلك القيادة النسائية التي تعزز دور تبادل المعارف والموارد والنفوذ" (حلاسة، 2017، صفحة 68). " هي مجموعة الخصائص والسلوكيات التي ترتبط بالمرأة مثل تطوير الأشخاص، نمذجة الدور، التوقعات، المكافآت، الإلهام و تشاركية اتخاذ القرار، التي تمكنها من أداء المهام القيادية بشكل أفضل من الرجل." (حلاسة، 2017، صفحة 69).

"هي تلك المرأة العاملة التي تتبوّ منصب قيادي داخل المؤسسة التربوية." (شرع، 2019، صفحة 33). "هي فئة من النساء يتميزن بقدرتهن على القيادة الإدارية للمؤسسات بأسلوب فريق العمل، وإشراك العاملين في اتخاذ القرارات.. ولها من المهارات والكفاءات ما يمكنها من النجاح في إدارة مؤسساتها" (سويدان، 2004، الصفحات 208-215).

ب-إجرائياً: مجموعة من القدرات التي تتميز بها النساء الإداريات في أداء المهام القيادية والإدارية مثل التحفيز وتشجيع الاتصالات والقدرة على الإصغاء والتدريب..

6-الدارسات السابقة:

6-1-دراسة (بونخلة فريد)(2007)حول "تأثير القادة على عملية اتخاذ القرارات في التنظيم الصناعي الجزائري."

* حيث هدفت الدراسة إلى:

-التعرف على واقع القيادة ومدى تأثيرها على ترشيد القرارات في التنظيم.

-تفعيل الدور القيادي في المؤسسات وتكوين نماذج قيادية قادرة على التنافس.

* وقد استعمل الباحث المنهج الوصفي التحليلي على عينة قوامها 21 مديرا تنفيذيا و 245 عاملا.

*وقد خلصت الدراسة إلى النتائج التالية:

-أنّ النمط القيادي الأوتوقراطي يميل إلى الاهتمام بالإنتاج بالدرجة الأولى، حيث يفرض القادة الرقابة الشديدة على العمال، وينفردون باتخاذ القرارات مما يؤدي إلى عدم وجود تغذية راجعة للاتصالات ،وبالتالي إلى سوء الفهم وانهار الاتصالات.

-أنّ النمط القيادي الديمقراطي المهتم بالعمال مما يسهم في رفع الروح المعنوية لهم، وبعد هذا النوع فعالا وهو يعتبر أكثر مناسبة وفاعلية في الإدارة، فهم يسهلون عملية اتصال المرؤوسين بهم ، وتزداد فعالية القادة بزيادة فعالية الاتصالات التي يجربها مع المرؤوسين الذي بدوره يجعل من الأهداف أكثر وضوحا مما يسهل أداء العمل المطلوب.

6-2-دراسة (محمد عباس ديوب) (2008) حول "دور الاتصالات الإدارية في رفع كفاءة العمل دراسة ميدانية على مرفأ اللاذقية".

*حيث هدف الدراسة إلى:

-دراسة أشكال الاتصالات وطرقها وأساليبها، والتعرف على الأشكال والطرق والأساليب المستخدمة في مرفأ اللاذقية.

-دراسة دور الاتصالات في تقليل من زمن العمل في مرفأ اللاذقية.

-دراسة دور الاتصالات في سرعة اتخاذ القرارات وفي التقليل من النظام الروتيني للإدارة.

- الوقوف على أهم معوقات الاتصالات ومعالجة الخلل .

*وقد استعلم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، على عينة قوامها جميع مدراء الإدارات ورؤساء

الأقسام، ورؤساء الشعب وأمناء الساحات البالغ عددهم 68.

*وقد خلصت الدراسة إلى النتائج التالية:

-تؤثر كفاءة الاتصالات الإدارية في زمن تنفيذ العمل، وتساهم في تخفيضه.

-توجد العلاقة بين كفاءة الاتصالات الإدارية والروتين الإداري.

-تؤثر كفاءة الاتصالات الإدارية في اتخاذ القرار، وتساعد في سرعة اتخاذه.

6-3-دراسة (الطاهر مجاهدي)(2009) حول "فعالية التدريب المهني وأثره على الأداء -

رسالة دكتوراه

* حيث هدفت الدراسة إلى:

-لفت المسؤولين إلى الجوانب المتعلقة بأداء العاملين.

-تدارك جوانب النقص والضعف في الأداء ومحاولة تحسينه إلى المستوى الأمثل.

-وضع وتطوير برامج تدريبية مناسبة لها الأثر الإيجابي في أداء العاملين.

*وقد استعمل الباحث المنهج الوصفي التحليلي، على عينة قوامها 126 عاملا

بمؤسسة النسيج بمسيلة.

*وقد خلصت نتائج الدراسة إلى:

-التدريب المهني له أثر ايجابي في التأثير على الأداء من خلال النتائج المحصل

عليها من هذه الدراسة.

-تؤثر فعالية التدريب المهني في أداء العاملين.

6-4-دراسة (قويدري صباح) (2013) حول "نظم الحوافز وعلاقته بالرضا الوظيفي

بالمؤسسة الصناعية الجزائرية"

*حيث هدفت الدراسة إلى:

-كيفية تطبيق نظام الحوافز في المؤسسة.

-معرفة الطرق التي تتبعها المؤسسة لخلق جو عمل مناسب.

-معرفة العلاقة بين نظام الحوافز ومستوى الانجاز لدى العمال.

* وقد استعمل الباحث المنهج الوصفي التحليلي على عينة قوامها 69 عاملا موزعين على

مختلف الأقسام

*وقد خلصت الدراسة إلى ما يلي:

-نظام الحوافز يؤثر على رضا العامل سواء كانت مادية أو معنوية، كما أنها تلعب دورا بارزا

في تطوير المؤسسة و استمرارها.

-هنا علاقة ارتباطية بين نظام الحوافز والرضا لدى العاملين.

6-5-دراسة (الشيخ ولد محمد) (2011) حول "استخدام نظم المعلومات في اتخاذ

القرارات في المؤسسة الاقتصادية."

*حيث هدفت الدراسة إلى:

-إبراز أهمية نظم المعلومات في اتخاذ القرارات.

-لفت انتبه الإدارة إلى أهمية الاتصال عبر نظم المعلومات في اتخاذ القرارات المناسبة.

* وقد استعمل الباحث المنهج الوصفي التحليلي، على عينة قوامها كل موظفي إدارة مؤسسة

الألبان الموريتانية توب لي Top Lait في فروعها الثلاث البالغ عددهم 48.

***وقد خلصت نتائج الدراسة إلى:**

-وجود علاقة قوية بين التنظيم المهيكّل الهادف للإدارة و نظم المعلومات المطبق في إيصال المعلومات والقرارات المتخذة.

-من خلال تشخيص أسلوب عملية اتخاذ القرارات في المؤسسة Top Lait توصلت الدراسة بان المؤسسة بحاجة إلى توسيع مشاركة المرؤوسين في اتخاذ القرارات بصفة دورية، ومحاولة التحكم في المراحل الأساسية لصنع القرار بهدف تفعيله.

6-6-دراسة (غازي حسن عودة الحلايية) (2013) حول "أثر الحوافز في تحسين الأداء لدى العاملين في مؤسسات القطاع العام في الأردن".

*حيث هدفت الدراسة إلى:

-الكشف عن الفروق ذات الدلالة الإحصائية في استجابة أفراد العينة حول أثر الحوافز في تحسين مستوى الأداء لدى موظفي أمانة عمان الكبرى، وفقا للمتغيرات الديمغرافية.

*وقد استعمل الباحث المنهج الوصفي التحليلي، على عينة قوامها 150 موظف من المديرين ورؤساء الأقسام والموظفين الإداريين في أمانة عمان الكبرى.

***وقد خلصت نتائج الدراسة إلى:**

-وجود فروق دالة إحصائية تعزى إلى الجنس لصالح الذكور، وإلى المسمى الوظيفي لصالح رئيس القسم، وإلى سنوات الخبرة لصالح ذوي الخبرة القليلة، بالإضافة إلى عدم وجود فروق دالة إحصائية تعزى إلى المؤهل العلمي.

-وجود علاقة خطية وترايبوية قوية، بين استخدام أبعاد الحوافز وتحسين الأداء لدى موظفي الأمانة.

6-7-دراسة (سليم طق وعلي عبيد) (2016) حول "دور الحوافز في تفعيل الإبداع الإداري لدى العاملين في المؤسسات الصناعية بالجزائر".

*حيث هدفت الدراسة إلى:

-إبراز أهمية الحوافز في التأثير على سلوك العاملين.

-محاولة التعرف على أنواع الحوافز المتبعة في مؤسسة السلام للإلكترونيكس.

-وضرورة استعمال مختلف أشكال الحوافز لتحقيق أهداف المنظمة من جهة وإشباع رغبات العاملين من جهة أخرى.

--إبراز دور الحوافز في التأثير على مستوى العاملين و على دفعهم نحو الإبداع.

*وقد استعمل الباحث المنهج الوصفي التحليلي على عينة قوماها 50 إداريا لان مجتمع الدراسة محدود تم تناول مجتمع الدراسة ككل.

*وقد خلصت نتائج الدراسة إلى ما يلي:

--توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الحوافز المادية و الإبداع الإداري للعاملين في مؤسسة السلام للإلكترون يكس.

--توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الحوافز المعنوية و الإبداع الإداري للعاملين في مؤسسة السلام للإلكترون يكس.

- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الحوافز الفردية و الإبداع الإداري للعاملين في مؤسسة السلام للإلكترون يكس.

-توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الحوافز الجماعية و الإبداع الإداري للعاملين في مؤسسة السلام للإلكترون يكس.

- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الحوافز الايجابية و الإبداع الإداري للعاملين في مؤسسة السلام للإلكترون يكس.

-تستعمل مؤسسة السلام للإلكترون يكس حوافز مادية لرفع مستوى العاملين.

-تستعمل مؤسسة السلام للإلكترون يكس حوافز معنوية لرفع مستوى العاملين .

6-8-دراسة (بوقندورة أمينة) (2017) حول "دور القيادة النسوية في تحقيق الالتزام التنظيمي".

*وقد أهداف الدراسة إلى:

-تحليل العلاقة بين كل من القيادة النسوية والالتزام التنظيمي نظرا لتأثير كل منهما على الإنتاجية والأداء.

-ما إذا كانت القيادة النسوية تشجع على الالتزام التنظيمي لدى الأفراد العاملين.

-الوقوف على الدور القيادي الذي تلعبه المرأة في تحقيق الالتزام لتنظيمي للأفراد.

-مدى مساهمة المرأة في تحقيق الالتزام التنظيمي للأفراد التنظيمي.

* وقد استعمل الباحث المنهج الوصفي على عينة قوامها 30 عامل منهم 17 ذكور و13 إناث.

*وقد خلصت نتائج الدراسة إلى:

-المرأة تمتلك خصائص قيادية تمكنها من خلق الالتزام التنظيمي للأفراد العاملين.

-أن الأسلوب القيادي الذي تنتهجه المرأة القائمة يمكنهم من تقديم أفضل ما لديهم تجاه عملهم.

- أن المناخ التنظيمي الذي توفره المرأة القائدة يشجع العاملين على الالتزام التنظيمي.
- أن طريقة تعامل القائدة مع الأفراد العاملين جعلهم يفتخرون كونهم يعملون تحت قيادتها.
- أن المرأة تمتلك الخصائص القيادية التي تمكنها من خلق الالتزام للأفراد العاملين.
- يعتبرون قائدتهم تعمل على خلق جو مناسب لتحقيق الانضباط في العمل.
- أن الأفراد العاملين ملتزمين حيال المؤسسة التي يعملون بها.

7- التعليق على الدراسات السابقة:

7-1- أوجه الشبه بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة:

تتفق الدراسات الدراسة الحالية مع كل الدراسات السابقة في تناولها لمتغير الكفاءات من حيث مظهره ومصادره والخيارات السلوكية والنظريات التي تعمل على الرفع من مستوى الكفاءة لدى عمال المؤسسات مهما كانت طبيعة نشاطها.

أشارت بعض الدراسات السابقة إلى الكفاءات للقيادات النسائية، في مجالات مختلفة ومدى تمكينهنّ من تبوء مناصب قيادية، والوقوف على أهم المعوقات التي تواجه تقدمهنّ المهني وارتقائهنّ الوظيفي، ويتفق ذلك مع الدراسة الحالية في تناولها نفس المتغير لكن في المجال التربوي.

أشارت الدراسات السابقة إلى بعض الأساليب للحد من ظاهرة عرقلة التمكين الإداري للقيادات النسائية بما يسمى بظاهرة الصوف الزجاجي Glass wool أو fiberglass ، وتوفير جميع الاحتياجات المادية والاجتماعية والمعنوية للتمكين الإداري لهن والرفع من كفاءة ممارستهن القيادية.

الدراسة الحالية تتجلى أهميتها في الكشف عن كفاءة المديرات والجو العلائقي داخل المؤسسة التربوية بين الأطراف الفاعلة في العملية التربوية.

تتفق الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة من حيث المنهج المتبع في الدراسة وذلك بالاعتماد على المنهج الوصفي، واختيار الأداة (الاستبيان)، وعينة البحث المتمثلة في القيادات النسائية للمؤسسات.

7-2- أوجه الاختلاف بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة:

تناولت الدراسات السابقة علاقة القيادات النسائية مهما كانت مكانتها ونوع النشاط اللائى يشرفن على ممارستهنّ، وأثر ذلك على العاملين أو المجتمع أو الإدارة العليا وغيرها، بينما اقتصرت الدراسة الحالية على فئة معينة وهي مديرات المدارس الابتدائية للحكم على مستوى كفاءتهنّ الإدارية، كما تناولت الدراسات السابقة علاقة متغير القيادات النسائية بمتغيرات أخرى، أما الدراسة الحالية تربط هذا المتغير بأسانذة مرحلة التعليم الابتدائي.

أغلب الدراسات السابقة التي تناولت متغير الكفاءة اختارت عينات البحث بطريقة عشوائية، أما الدراسة الحالية اختارت العينة بطريقة قصديه وذلك خدمة لأغراضها وتمثيلا لمجتمعها تمثيلا صادقا وفقا لأفراد المجتمع الأصلي، حتى تكون خصائص أفراد هذا المجتمع بما فيها من فروق واختلاف، ظاهرة في العينة بقدر الإمكان.

7-3- علاقة الدراسة الحالية بجميع الدراسات السابقة:

من الصعب إيجاد دراسة سابقة تجمع بين متغيرات الدراسة الحالية خاصة في مجال الإدارة التربوية، وهذا ما يوضح أن الدراسة الحالية خاصة في مجال الإدارة التربوية، وهذا ما يوضح أن الدراسات السابقة تناولت شقي الدراسة الحالية لكن كل على حده أي تناولت احد المتغيرات وعلاقته بمتغيرات أخرى غير الذي تناولناه في دراستنا الحالية، كما أن الإدارة التربوية تستقي مبادئها من الإدارة العامة، وأن الأساليب العلمية في الإدارة العامة والتربوية تولدتا من تطور النظريات الحديثة في الإدارة.

حيث تؤكد الدراسات السابقة مجملها على ضرورة التحلي بالكفاءة لتقلد مناصب قيادية في الإدارة .

والمتمعن في هذه الدراسة والدراسات السابقة يجد أن ظاهرة الكفاءة الإدارية تتجلى في جميع القطاعات الاقتصادية، الاجتماعية، التربوية والتعليم، الصحة، أوساط خدماتية، حيث جاءت الدراسة الحالية لإبراز أهمية التحلي بالكفاءة لتقلد مناصب حساسة، وتتشارك الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة في المنهج (المنهج الوصفي) وعينات البحث، أدوات الدراسة (الاستبيان) والأساليب الإحصائية.

وفي الأخير يمكن القول أن الدراسات السابقة كانت عوناً للطالبة في اختيار موضوع الدراسة وأدواته المناسبة التي تمثلت في الاستبيان لقياس الكفاءة لدى القيادات النسائية في المجال التربوي، وكذلك في تحديد المنهج المناسب للدراسة وهو المنهج الوصفي التحليلي، وتحديد أساليب المعالجة الإحصائية.

خلاصة:

إن القيادة الإدارية فنٌّ قبل أن تكون نشاطاً مهنيًا، لأنّها تساهم في التأثير على سلوك من تقودهم للتوجيه نحو أهداف معينة بطريقة تضمن ولاءهم للمنظمة بالدرجة الأولى، ثمّ لصاحب العمل (ربّ العمل) في الدرجة الثانية، على أن يكون هذا الأخير ذو كفاءة عالية ومعرفة كافية في تسيير المؤسسة على الوجه المطلوب، وفي هذا الباب نخصّ مدراء المدارس الابتدائية التي تخضع للتسيير النسوي من خلال تأثيرهنّ في فئة الأساتذة بها

الفصل الثاني.

تقييم الكفاءات الإدارية.

تمهيد

1-الكفاءة.

2-الكفاءة الإدارية.

3-أنواع الكفاءات الإدارية.

4-تقييم الكفاءات الإدارية.

5-أهداف تقييم الكفاءات الإدارية في المؤسسات.

6-أهمية تقييم الكفاءات الإدارية في المؤسسات.

7-الكفاءات الإدارية وعلاقتها بإدارة الصراع في المؤسسات.

8-الكفاءات الإدارية واستراتيجيات للصراع في المؤسسات.

خلاصة.

تمهيد:

يعد تقييم الكفاءات الإدارية من أهم الأدوات التي لا يمكن أن يستغنى عنها، إذ يتوقف نجاح أي مؤسسة تربية، اقتصادية، صحية... على النتائج المتوصل إليها من خلال هذه الأداة، نتيجة "للارتباط الوثيق بين القيادة الإدارية والكفاءة، إذ يتوقف مدى قيام المدير بالمهام القيادية والإدارية معا في إنجاح أو إفشال أي مؤسسة، ذلك أن الكفاءة عملية نسبية." (ملياني، 2016، صفحة 129).

حيث لا يمكن بلوغ الأهداف المسطرة لأي مؤسسة كانت، ولا تتحقق الإستراتيجيات اللازمة لبلوغها إلا إذا توفرت هذه المؤسسات على أفراد ذوي كفاءات ومهارات يأخذون على عاتقهم تحقيقها.

إذ نجد أن علوم الإدارة قد اهتمت على مدار السنوات الماضية بإدارة الموظفين والعاملين باعتبار أن المورد البشري هو المحرك الأساسي لكل مؤسسة، كما اهتمت بكل ما يسهم في تسهيل مهامهم والرفع من مستوى كفاءتهم، ويعتبر تقييم الكفاءات الإدارية المعيار الأمثل لاتخاذ القرارات وإصدار الأحكام فيما يتعلق بسير المؤسسة ومدى تقدمها في تحقيق أهدافها وعليه المواصلة على نفس المنوال، أو تحسين وتعديل ما يمكن تعديله، وخاصة فيما يتعلق بإصدار الأحكام حول الموظفين من اقتراح برامج تكوينية، ترقيات، اقتراح حوافز... وغيرها.

بحيث هذه الإجراءات تكون مثمرة إذا كان تقييم الكفاءات الإدارية دقيقا ومميّزا بعيدا عن أي محاباة أو ارتجالية في إصدار الأحكام.

1- الكفاءة:

قبل التطرق إلى تعريف الكفاءة وجب التمييز بين مصطلحي الكفاية والكفاءة ذلك لوجود اختلافات بين المصطلحين في كثير من المراجع.

فالكفاءة "تعني بلوغ مستوى يتجاوز حد الكفاية، لأن الكفاية تعني القدرة على انجاز نشاط أو مهمة أو عمل له مستوى متوسط بطريقة مرضية على العموم وهي القدرة على تحقيق نشاطات قابلة للملاحظة بدرجة مرضية، في حين الشخص الكفاء هو الذي يمارس النشاط بمهارة عالية موظفا في ذلك المفاهيم والمعارف والخبرات والمهارات..." (مزياني، 2016، صفحة 64).

ولقد ظهر مصطلح الكفاءة للتمييز بين العمال والموظفين من حيث " أدائهم وبالتالي أصبح مصطلح الكفاءة يسمح بتحديد العاملين الذين يمتلكون الكفاءات المناسبة لمنصب العمل الضروري للمؤسسة" (بن عيسى، 2015، صفحة 963)،

و"تعني الكفاءة في القيادة بأنها القدرة على إنجاز الأهداف المحددة باستخدام الموارد المتاحة دون ضياع الوقت أو الجهد" (فرح، 2008، صفحة 39).

1-1- تعريف مفهوم الكفاءات:

تشير الكفاءات les compétences بمعناها الواسع إلى " القدرة المرتبطة بالأداء وتتمثل في مجمل المعارف والخبرات الفردية والجماعية المتراكمة عبر الزمن وعلى قدرة استغلالها وتوظيفها بطريقة مثلى.. ويعود أصل كلمة الكفاءات les compétences ، إلى الكلمة اللاتينية competencia والتي تعني القدرة على إصدار الأحكام ، واتخاذ القرارات في مجال محدد " (حمود، 2002، الصفحات 19-21).

وقد اختلف مدلول الكفاءة عبر الزمن حيث أصبح أكثر تحديدا ووضوحا نورد بعض

التعريفات نذكر منها يلي:

*-تعريف بن عيسى: "هي عبارة عن توليفة من المعارف، المهارات والخبرة والسلوكيات، يوظفها الفرد في موقف ما وتحت ظروف معينة باستخدام الموارد المتوفرة لدى المؤسسة، لأداء عمل أو مهام معينة" (بن عيسى، 2015، صفحة 964).

*-تعريف Larousse: هي "امتلاك القدرات المعرفية، المهارات، وبالتالي القدرة على إصدار قرارات صحيحة" (Larousse, 1997, p. 205).

*-تعريف الحكمي: "القدرة على ممارسة عمل أو مهنة أو مجموعة من الأعمال نتيجة بعض العناصر مثل: المؤهل، الخبرة، القيام بالبحوث" (الحكمي، 2004، صفحة 10).

*-تعريف مغربي: "هي القدرة على أداء العمل بطريقة صحيحة على الوجه المطلوب، وبشكل متقن ويمكن قياس هذه الكفاءة من خلال الأداء المهني الذي يظهر على سلوك الفرد" (مغربي، 2008، صفحة 46).

*-تعريف لبيض: "نظام للعارف والمفاهيم، سيرورات منظمة وعملية تسمح بالتعرف على وضعية معينة وحلها" (لبيض، 2008، صفحة 52).

*- تعريف بيرتي: "هي معارف نظرية، ومعارف عملية (خبرات)، ومعارف سلوكية بحيث أن هذه المعارف الثلاثة مكتسبة وقابلة للتوظيف من طرف الفرد أثناء قيامه بمهام تم إسنادها له وأدائها بأحسن الطريقة وبطريقة صحيحة" (Peretti, 2005, p. 63).

*-تعريف دوكرل: "ويعرفها Dockrell بأنها دالة توضح العلاقة بين الفعالية والاقتصاد.

أي الحصول على أكبر قدر من المخرجات من مجموعة معينة من خلال التعارف السابقة لمفهوم الكفاءة المتنوعة والمختلفة يمكن تقديم أهمها في الجدول التالي:

جدول رقم 01: تعاريف أهم الباحثين لمفهوم الكفاءة (Competency)

الكاتب	التعريف
Marrelli.1998	الكفاءات هي قدرات بشرية قابلة للقياس تكون مطلوبة من أجل أداء متطلبات العمل الفعال.
Dubois.1998	هي تلك الخصائص المتمثلة في: المعرفة، المهارات، الأفكار، أنماط الاعتقاد، وما شابه ذلك-وعند استخدام هذه المتغيرات بشكل فردي أو جماعي تؤدي إلى الأداء الناجح.
www.hr-xml.org XML-HR	هي كل معرفة، ومهارة أو قدرة تكون قابلة للتحديد، القياس والتعريف وهي على علاقة بخصائص من قبل (المواقف، السلوك و القدرة البدنية أو المادية) والتي يمكن للإنسان التعامل معها فهي مهمة له وسيلة لهمن أجل أداء نشاط أعمال تجارية في موضوع ما.
Boyatzis.1982	وصف بوياتزيس الخصائص الأساسية للكفاءات لدى الفرد، وجعلها رابط سببية (حسبه أي تغير في المتغير ما يؤدي بالضرورة إلى تغير في متغير آخر) على علاقة بالأداء الوظيفي الفعال.
UK National Vocational Council for Vocational Qualification.1997	المجلس المهني الوطني للتأهيل المهني وصف الكفاءة كمعايير للأداء، القدرة على القيام بأدوار العمل أو الوظائف طبقا للمعايير المطلوبة في المهنة.
Treasury Board of Canada Secretariat.1999	الكفاءات هي المعرفة، المهارات ، القدرات والسلوكيات التي يطبقها الموظف عند أداء عمله وهي المفتاح الرئيسي له من أجل تحقيق النتائج ذات الصلة باستراتيجيات الأعمال التجارية للمنظمة.
Perrenaud 2000	القدرة على تعبئة مختلف الموارد المعرفية الإدراكية لمواجهة بعض الحالات الممكنة.
Le Boterf 1998	يقول أن الكفاءات ليس معناها أنها موارد لمعرفة كيف نتصرف، أو معرفة كيف نقوم بعمل ما، أو نسلك سلوكا ما، بل هي عملية تعبئة، دمج وتناغم لمثل هذه الموارد، وتكون هذه التعبئة ذات أهمية في حالة وحيدة، فكل حالة هي فريدة، بالرغم من أنه يمكن قياسها إلى الحالات المعروفة مسبقا.
Jackson and Schuler 2003	هي المهارات والمعارف والقدرات ومختلف الخصائص الأخرى التي يحتاجها شخص ما

لأداء عمله بفعالية.	
بأنها قدرة يتم التعبير عنها من خلال سلوك.	Selby et al. 2000
الشيء المبدئي هو أن الكفاءات توفر للمنظمات بالتحديد ومن الناحية السلوكية ما يحتاجه القادة من أجل القيام بالأنشطة وتحقيق النتائج والرغبات التي تطمح لها المنظمة وذلك بما يتفق معها وبيئتها ثقافتها، فالكفاءات هي كمعلم النجم القطبي الذي لا يبد للقيادة في كل المستويات الإبحار من خلاله من أجل تحقيق التأزر وتحقيق نتائج مهمة وأكثر اتساقا.	Intagaliata et al.2000
هي مجموعة من المعارف، المهارات والسلوكيات التي يمكن قياسها ويمكن ملاحظتها، والتي تساهم في النجاح في المنصب/الموقف.	People Soft
الكفاءات عبارة عن مجموعة من الخصائص، بما في ذلك المهارات، المعرفة والسمات التي تتوقع أداء أو تسببه.	Gartner group

(غيشي، 2018، صفحة 325).

يمكن أن نخلص بعد استعراض التعريفات السابقة إلى كون الكفاءة هي إنجاز الأعمال بطريقة صحيحة ومثلى وبأقل جهد وبأقل تكلفة من أجل تحقيق الأهداف المسطرة، أي الوصول إلى الحد الأعلى من المنفعة وبأقل تكلفة أو جهد تحقيقا للأهداف المرتقبة، وذلك بتوظيف جميع المفاهيم الاجتماعية، و الوجدانية، و المهارية و المعرفية، وغيرها.

1-2 معالم التعرف على الكفاءة:

تتميز الكفاءة عموما ببعض المعالم للتعرف عليها، من بينها:

- *تنبدى من خلال نتائج يمكن ملاحظتها.
- *تتطلب عدة مهارات.
- *ذات فائدة كبيرة من حيث أن لها قيمة على المستوى الشخصي أو الاجتماعي أو المهني.
- *مرتبطة بإنجاز نشاطات تمارس في حالات واقعية.
- *تسمح بالاستفادة من مهارات. (بوخاتي، 2014، صفحة 11).

1-3 أبعاد الكفاءة:

تتشرك غالبية المراجع التي تناولت الكفاءة في ثلاث أبعاد وهي:

1-3-1- المعرفة (Savoir):

هي مجموعة من المعلومات المستوعبة والمهيكلية والمدمجة في إطار مرجعي يسمح للمؤسسة بقيادة أنشطتها في إطار خاص.

1-3-2- المعارف العملية (Savoir faire):

وتسمى بالمهارات، وهي أحسن توازن بين المعارف والعمل بمعنى مجموعة المعارف الضرورية لمباشرة العمل سواء كان إنتاجي أو غير ذلك.

1-3-3- المعارف السلوكية (Savoir être):

وتسمى السلوكيات وكذلك المعارف الذاتية وهي مجموعة المواقف والمميزات الشخصية المرتبطة بالموظف والمطلوبة عند ممارسة النشاط المعني، فهي مجموعة الصفات الشخصية كالترتيب، الدقة، روح المبادرة.. الخ." (بن حرز الله، 2016، صفحة 89). مما سبق، يتبين لنا أن الكفاءات تتميز بكونها:

- * خصائص وصفات إيجابية للفرد، والتي تظهر قدرته على إتمام مهام معينة.
 - * الكفاءات خاصة بكل فرد، حيث أنها تميزه عن باقي الأفراد أي هي خصائص ضمنية للفرد.
 - * هي صفة، أي عبارة عن حكم على الفرد بأنه كفؤ.
 - * هذه الكفاءات مرتبطة بالوضعية التي يواجهها الفرد، كما أنها تختلف من وظيفة لأخرى.
 - * أنها قابلة للنقل والتطوير عن طريق التكوين.
 - * الكفاءات مرتبطة بالإنجازات التي تعد المؤشرات الملموسة التي تسمح بملاحظتها وتقييمها.
- (بن عيسى، 2015، الصفحات 964-967).

2- الكفاءة الإدارية:

إن الكفاءة الإدارية عنصر هام لتحقيق أهداف الإدارة تربية كانت أو اقتصادية أو صحية.. الخ، وبدونها يكون هناك قصور وتؤدي إلى إعاقة الأهداف التي وجدت من أجلها المؤسسة، حيث إن تحديد أهداف أي مؤسسة بشكل جيد، لا يعني بأي حال من الأحوال أن المؤسسة ذات كفاءة جيدة، فالحكم على كفاءة المؤسسة يتقرر تبعاً للطريقة التي يمارس بها الأفراد على كافة المستويات وظائها الإدارية في إطار عملية الإدارة.

1-2 مفهوم الكفاءة الإدارية:

هناك الكثير من التعريفات لمفهوم الكفاءة الإدارية وهذا راجع لتعدد الاتجاهات التي بحثت فيها والميادين التي تعنى بدراستها وإلقاء الضوء عليها ولهذا نودر منها ما يلي:

أ- هي عملية التأثير وإلهاب الحماس في الأفراد للقيام بعملهم بحماس وطواعية دون الحاجة إلى استخدام للسلطة الرسمية، فإدارة المرؤوسين في الحقيقة تستمد سلطتها الفعلية من شخصية الإداري وخبرته وقدرته على التعامل مع الأفراد بطريقة تشكل الدافع الداخلي للقيام بالعمل من أجل تحقيق أهداف المؤسسة (العياصرة و علي، 2006، صفحة 78).

ب- وهي أداء الموظفين للأعمال التي تسند إليهم ويقومون بها بأعلى درجة من الدقة والاستغلال الأمثل لكل الإمكانيات المتوفرة والمتاحة من أجل تحقيق أهداف المؤسسة في ظل ظروف ملائمة والتي تساعد على القيام بعملهم ضمن إطار من القوانين والقواعد التي تنظم سلوكهم، والكفاءة الإدارية هي فن التأثير في المرؤوسين لإنجاز المهام بحماس وإخلاص وهي القدرة على تطبيق المبادئ والتقنيات لأداء عمل معين بكفاءة وفعالية في ضوء ما يمتلكه الفرد من معارف ومهارات واتجاهات. (ستراك، 2004، الصفحات 90-95)

ج- وتعرف كذلك بالمقدرة على الشيء بكفاءة وفعالية وبمستوى معين من الأداء (مرعي، 1983، صفحة 25) أي أنها ذلك المحتوى من المهارات والمهام والوظائف التي على المدير

أن يمتلكها أو ينبغي أن تتوفر لديه لتأدية عمله وإنجازه بفاعلية.

د- كما أنها أهداف سلوكية محددة تصف جميع المعارف والمهارات والاتجاهات.. " (القرشي، 2009، صفحة 6).

ه- وهي التصرف المسؤول عن قيادة انجازات الكليات والرقابة عليهم وعن تنفيذ العمل الذي يقومون به في أثناء الدوام وخارجه وعن تخطيط وتنظيم الخطة السنوية وكل ما يتعلق بها من مهام في سبيل إنجازها. " (عبد الله و محمد، 2012، صفحة 561).

و- هي مجموعة من المهارات والمتطلبات التي يمتلكها المدير للتمتع المقدرة على الأداء الجيد، بشكل يعكس القوة والقدرة على تحقيق ما مطلوب منه (حجي، 2005، صفحة 11)

من التعاريف السابقة يمكننا أن نخلص إلى أن الكفاءة الإدارية هي مجموعة المعارف والمهارات الذاتية، والإنسانية، والإدراكية، والفنية، والتخطيطية والتطويرية، والتقييمية، والتكنولوجية، وعمليات اتخاذ القرار، وإدارة الوقت والاجتماعات، التي يمتلكها مدير المؤسسة والتي تؤهله لممارسة أدواره في تغيير أوضاع المؤسسة الإدارية والتنظيمية والتعليمية باتجاه الجودة والتطوير المستمر بما يحقق الأهداف المنشودة للمؤسسة.

2-2 متطلبات الكفاءة الإدارية:

للتحدث عن كفاءة الإدارة ووصفها بالنجاح في استخدام عناصر الإنتاج المختلفة مجتمعة، فإنها تتطلب الكفاءة عنصرين هامين:

أ- المقدرة على العمل (ability) والتي تكتسب بالتعليم والتدريب والخبرة، إضافة إلى الاستعداد الشخصي والقدرات (المعرفية والمهارة).

ب- الرغبة في العمل أو الحماسة للقيام به (motivation) والتي تحقق من خلال تهيئة الظروف المادية والاجتماعية المنظمة والمناسبة وملائمة لعمل و ميول الفرد واتجاهاته (مروءة، 2006، الصفحات 14-18) .

2-3 مكونات الكفاءات الإدارية:

تحدد مكونات الكفاءة الإدارية بثلاث مكونات وهي:

المعلومات، والمهارات، والاتجاهات، حيث تترجم إلى أعمال سلوكية أدائية قابلة للقياس في ضوء مفاهيم معينة.

ويربط short الكفاءة الإدارية فيحدد مكوناتها في أربعة مكونات هي:

الكفاءة كسلوك، التمكن من المعرفة، درجة المقدرة، الكفاءة على أساس السمات.. ويجعل تلك المفاهيم أساسا للكفاءة الإدارية، حيث تشتمل على المعارف والمهارات والاتجاهات المتعلقة بالعمل الإداري، وهي من صميم مهام المديرين ونجاحهم يقوم عليها. (مبارك الزهراني، 1432هـ، الصفحات 16-19).

3- أنواع الكفاءات الإدارية:

بما أن مدير المؤسسة يقع في قمة الهيكل التنظيمي للمدرسة، فإنه يتحمل العبء الأكبر في قيادة الأفراد، والجماعات، وتنسيق جهودها، وفي عمليات التخطيط والتوجيه والتنسيق والتنفيذ والتقويم باعتباره قائدا، وإطلاق طاقاتهم وقدراتهم نحو لإبداع والتطوير، واتخاذ الخطوات اللازمة للتطوير، وحتى ينجح مدير المؤسسة في أداء المهام المكلف بها بدقة وإتقان.

فإنه يحتاج إلى اكتساب مجموعة من الكفاءات التي تمكنه من ممارسة دوره القيادي، وتقسّم الكفاءات الإدارية إلى عدة تقسيمات وهي:

-كفاءة التخطيط.

-الكفاءة الإنسانية.

-كفاءة التدريب وتنمية العاملين.

-كفاءة التوجيه والإرشاد التربوي.

-كفاءة اتخاذ القرارات.

-الكفاءة الفنية والإشرافية.

-كفاءة التقييم والتقويم.

-كفاءة الشؤون الإدارية. (جرادات، 1989، صفحة 75).

وقد قسمت (قشيطات) الكفاءات الإدارية إلى:

أ-الكفاءات الإدراكية (ذهنية/تصورية):

تتعلق هذه الكفاءات بمدى كفاءة المدير وقدرته على رؤية مؤسسته كنظام وفهمه للترابط بين أجزائه ونشاطاته وإدراك اثر العلاقات والتغيرات في أي جزء من أجزائه على المؤسسة ككل، وكذلك قدرة مدير المؤسسة على إدراك شمولية العملية الإدارية، وفهم علاقات العاملين بالمؤسسة، وأن من ابرز الكفاءات العقلية للمدير تمتعه بفلسفة واضحة وعميقة، وصحة عقلية جيدة، وسعة الاطلاع، وفهم حاجات المجتمع ومتطلباته، وضرورة امتلاك مدير المؤسسة تصورا ذهنيا وعقليا للأمور المحيطة بمؤسسته والمتغيرات الداخلية والخارجية وأثرها على العمل فضلا عن تمتعه بمهارات عقلية أخرى كالذكاء والإبداع والتصرف السليم في حل المشكلات التي تواجه مؤسسته، وأن يكون ذا تفكير مرن ومستقل وعلمي قائم على التحليل المنطقي. والاستنتاج السليم، بالإضافة إلى تمتعه بروح الدعابة والمرح والتي تعد جانبا هاما من جوانب الذكاء، فاعتماده أثناء أداء لمهامه وواجباته على الكفاءات الإدراكية التي يمتلكها، ينعكس إيجابا على مرؤوسيه ويطلع تصرفاته بطابع يتميز بالإبداع والابتكار، كما تخلق منهم مجموعة متعاونة متعاونة، مما يؤدي إلى تحقيق أهداف المدرسة بفاعلية (قطيشات، 2014، صفحة 12).

ب-الكفاءات الإنسانية:

تشير الكفاءات الإنسانية إلى قدرة مدير المؤسسة على التفاعل الايجابي مع مرؤوسيه وتنسيق جهودهم، وخلق روح التعاون الجماعي بينهم، ويتطلب ذلك استعداد المدير لفهم الآخرين، وتقبل آرائهم وميولهم واتجاهاتهم، وإتاحة الفرصة لهم للتعبير عن أفكارهم ومشكلاتهم وإشباع حاجاتهم، وإشراكهم في عمليات اتخاذ القرار لما لذلك من أثر على روحهم المعنوية وشعورهم بالأمن والطمأنينة وإطلاق طاقاتهم وإبداعاتهم، إلى جانب ذلك فإن الكفاءات الإنسانية هو جانب من العلاقات الإنسانية سواء كانت فردية أو جماعية، إذ ينفق مدير المؤسسة ما يعادل 90/ من وقته في العمل مع الناس وهذا يتطلب من المدير امتلاك كفاءة إنسانية تساعد على التفاعل الايجابي مع الآخرين، كما يتطلب من المدير مزيداً من الثقة بالنفس والنضج الانفعالي لتقبل النقد وتوجيهه بطريقة تساعد على التطوير والبناء.

إن إبراز الكفاءات الإنسانية للقائد هي قدرته على الاتصال والتواصل الفعال مع الآخرين وقدرته على مجابهة الأوضاع التي تتطلب الضغط والإرهاق النفسي والجسدي، لأن العمل في مجال الإدارة يفرز الكثير من المتاعب والضغوط والصراعات مما ينعكس على صحة الفرد وتكيفه مع المحيط، كما أن سمة الديمقراطية في القائد هي من أبرز الكفاءات الإنسانية للمدير إذ وجود المناخ.

الديمقراطي في المؤسسة يساعد على نمو المهني للعاملين. في بيئة تساعد على الراحة والطمأنينة، ويشجع جواً من الثقة المتبادلة والتجاوب مما يسهل حل المشكلات والصراعات بين المدير والعاملين، الأمر الذي يسهم إسهاماً فاعلاً في تفعيل دور مدير المؤسسة كقائد (قطيشات، 2014، الصفحات 13-15).

ج-الكفاءات الفنية:

ينظر على الكفاءات الفنية على أنها المعرفة العلمية المختصة، وما يرتبط بها من حقائق ومفاهيم وأسس متوافرة لدى مدير المدرسة، وتمكنه من القيام بمهامه ومسؤولياته ومن تحويل

الأفكار النظرية إلى ممارسات عملية، ومن فهم النظام التعليمي وقوانينه وتشريعاته، فالكفاءات الفنية ترتبط بمهام مدير المدرسة ومسؤولياته، سواء أكانت مسؤوليات إدارية أم تربوية، أم إشرافية، وذلك بما يساعد على الوفاء بمتطلبات عمله للوصول إلى الهدف المنشود، والكفاءات الفنية تتعلق بالأساليب والطرائق التي يستخدمها مدير المؤسسة في ممارساته لعمله والقيام بمسؤولياته، ومعالجته للمواقف التي يصادفها، وتتطلب الكفاءات الفنية توافر قدر ضروري من المعلومات والأصول العلمية والفنية التي يتطلبها العمل الإداري، وهكذا ترتبط الكفاءات الفنية بالجانب العملي في الإدارة، ويمكن الحصول على الكفاءات الفنية بالدراسة، والتعلم، والتدريب، والخبرة وغيرها.

ومن أهم الخصائص المميزة للكفاءة الفنية:

- 1- أنها أكثر تحديدا من الكفاءات الأخرى، بحيث يمكن التحقق من توافرها لدى مديري المدارس بسهولة من خلال أدائهم لأعمالهم.
- 2- أنها تتميز بالمعرفة الفنية العالية والمقدرة على التحليل وعلى تبسيط الإجراءات المتبعة في استخدام الأدوات والوسائل الفنية اللازمة لإنجاز العمل .
- 3- أنها سهلة في اكتسابها وتتميتها من المهارات الأخرى. (قطيشات، 2014، الصفحات 15-17).

وقد اتفق كثير من الباحثين على أهمية الكفاءات الفنية لمدير المؤسسة لمساعدته على القيام بمهامه ومسؤولياته، والإسهام في تحديد أهدافه والتسهيلات اللازمة لتوجيهه الوجه الصحيحة في تنفيذ مهامه الإدارية، مما يساعد على توفير البيئة التي تحفز المرؤوسين نحو الانجاز والإبداع والابتكار، ونموهم المهني والإشراف الفني عليهم، إذ يعتبر مدير المؤسسة بوصفه أحد العناصر الفاعلة في العمل المؤسسي، وبأنه القائد الحقيقي في الميدان الإداري، بما يوفره من بيئات عملية مساندة تساعد على إحداث التطوير المنشود، ولتفعيل دوره وتجديده بما ينسجم مع متطلبات العصر ومستجداته وتحدياته، فقد أولت توصيات كثير من الأبحاث العلمية أهمية

إلى ضرورة تنمية قدرات وكفاءة مدير المؤسسة وتجويد نوعيتها اهتماما خاصا وذلك بإتاحة فرص النمو المهني للمدير من خلال تنظيم برامج نوعية للتدريب، وإعادة التدريب، لأنها تسهم في الأداء الأمثل لمهامهم وتجعل من قراراتهم أكثر واقعية وقابلة للنجاح، مما يتطلب أن تتوفر لدى هذا المدير كفاءات مهنية تشكل إطارا مرجعيا ومنطلقا لازما، لإنجاح تفاعله مع المهام و الأدوار التي يقوم بها، إذ فاعلية المؤسسة وتميزها يتوقف على مدى امتلاك مديرها لكفاءات مهنية تنعكس على تجويد أدائه، فالكفاءات المهنية تصل بمدير المؤسسة إلى درجة الاحتراف المهني في مجال عمله، مما يجعل منه مديرا قادرا على التوجيه والإرشاد والتقويم للفريق الذي يعمل معه (قطيشات، 2014، الصفحات 15-17).

وتأسيسا على ما سبق فإنّ الأدبيات المتعلقة بموضوع أنواع الكفاءات، قد أجمعت أغلب البحوث والدراسات على تصنيف الكفاءات الإدارية اللازم توفرها لدى القائد الإداري إلى أربعة أنواع هي:

أولاً: الكفاءات المعرفية (Cognitive Competencies):

وتتضمن المعلومات والأفكار والنواحي المعرفية اللازمة لأداء الجيد، والتي بدونها لا يستطيع الفرد القيام بواجباته على أكمل وجه.

ثانياً: الكفاءات الأداء (Performance Competencies):

وهي تتضمن المهارات النفسحركية الضرورية للعمل الذي يقوم به الفرد، وتعتمد هذه الكفاءات بدرجة كبيرة على ما لدى الفرد من كفاءات معرفية.

ثالثاً- الكفاءات الإنتاج (Product Competencies):

وتتصل بالأداء الذي يقوم به الفرد كنتيجة لاكتسابه الكفاءات الثلاث سابقة الذكر (المعرفية، الوجدانية والأدائية).

رابعاً: الكفاءات الوجدانية (Affective Competencies):

وهي التي تتصل بالقيم والاتجاهات والميول المرتبطة بالعمل الذي يمارسه الفرد.

رغم التصنيفات لأنواع الكفاءات، إلا أن هناك علاقة تفاعلية إرتباطية بين بينها جميعاً، ولن يتسنى لأي مدير إداري أن يحقق النجاح في قيادته لمؤسسته إلا إذا كانت لديه الكفاءات الفنية والإدراكية والإنسانية في نمط متكامل لكونها ضرورية على جميع المستويات الإدارية رغم اختلاف أهميتها باختلاف المستوى الوظيفي. (قطيشات، 2014، الصفحات 54-56).

4-تقييم الكفاءات الإدارية:

من أجل الوصول إلى تحقيق الأهداف المرغوبة من الكفاءات الإدارية لا بد لها من تخطيط وتنظيم وتقييم، وهذا الأخير-التقييم- الهدف منه هو يجب أن يكون.

برنامجاً دقيقاً ومتوازناً وصحيحاً وثابتاً، وان يعتمد على سلوكيات فعلية أثناء الوظيفة، وليس تقييمات نظرية، كما يمكننا من مراجعة شاملة لكفاءة مدير المؤسسة باستخدام معايير ناقدة وثابتة يمكن الاعتماد عليها، ويعكس الكفاءات الضرورية توفرها لدى مدير المؤسسة وأن تعتمد عملية تقييم كفاءة مدير المؤسسة على أفضل الدراسات والأبحاث، والتقييم جزء لا ينفصل عن العملية الإدارية لأي مؤسسة، مما يتطلب القيام به بشكل متواصل لاكتشاف مدى تقدمها في تحقيق الأهداف، و التعرف على صلاحية الأساليب الإدارية المتبعة فيها. (الخطيب، الخطيب، و الفرح، 1996، الصفحات 6-10).

4-1 مفهوم تقييم الكفاءات الإدارية:

إن تقييم الكفاءات الإدارية يكون وفق التنبؤ والتصوير، وهو العملية الأكثر تطوراً لحياة العامل من أجل قياس مستوى الكفاءات التي يمتلكها ومقارنتها مع الكفاءات المطلوبة، أي أنها تسمح بقياس الانحراف ما بين الكفاءات الموجودة في الواقع مع ما يتطلبه منصب العمل، إذ يعتبر التقييم أداة مهمة تساعد على اتخاذ القرارات المتعلقة بالتعويض، التكوين، التوظيف. (سلامة، 2016، صفحة 6).

إن عملية تقييم الكفاءات تسهل لمؤسسات باختلاف نشاطاتها من معرفة مستواها الحقيقي في الكفاءة ومستوى تطلعاتها الواجب الوصول إليه.

4-2 معايير عملية تقييم الكفاءات الإدارية:

إنّ عملية تحديد المعايير تمكنا من تقييم الكفاءات الإدارية وتتمثل في ما يلي:

أ- وضوح الأهداف التي تسعى إدارة أي مؤسسة تربوية كانت أو اقتصادية.. لتحقيقها.
ب- تعمل إدارة المؤسسة على تسخير الإمكانيات البشرية والمادية لتحقيق الأهداف. (مروة، 2006، صفحة 13).

وهناك من حددها بأربعة معايير تقدر في ضوءها مدى نجاح الإدارة وهذه المعايير هي:

1- تتميز الإدارة الناجحة بتفويض واضح للسلطة، وتعيين محدد للمسؤوليات التي تتناسب معها.

2- أن الإدارة تخدم التعليم، ولذلك تتحدد وظائفها وتنظيمها ووسائل تنفيذها في ضوء أهداف المؤسسة.

3- يجب أن تعكس إدارة المؤسسة العمل الذي تقوم به والذي أسست من أجله، وأن تعكس خصائص الموظفين الذين يقومون بهذا العمل.

4- يجب أن تدبر الإدارة كل أنواع التنظيم والوسائل التي تساعد على حل المشكلات التي تصادفها حلا مناسباً (أحمد، 2003، صفحة 16).

أما الوثيقة الصادرة عن هيئة مشروع التطوير المستمر والتأهيل للاعتماد (SIQAP)، الصادرة عن جامعة بنها، فقط حددت معايير تقييم الكفاءات القيادية التي تشمل على تحقيق النقاط التالية:

1- أهداف محددة ومعتمدة للمؤسسة.

2- خطة تنفيذية لتحقيق الأهداف المحددة.

3- الالتزام بتنفيذ الخطة التنفيذية للكلية.

- 4-الالتزام بتنفيذ الخطة البحثية.
- 5-الالتزام بتنفيذ الخطة المجتمعية.
- 6-المشاركة في جميع الأنشطة الخاصة بالمؤسسة.
- 7-تشجيع المرؤوسين على إبداء الرأي وحرية النقد.
- 8-تشجيع المرؤوسين على الابتكار في الأداء.
- 9-المساهمة في مجال الجودة والتطوير.
- 10-تشجيع وحفز الأعمال المتعلقة بالجودة والتطوير.
- 11-النزاهة والالتزام بأداب المهنة.
- 12-العدالة والمساواة بين المرؤوسين.
- 13-الشفافية في اتخاذ القرارات.
- 14-التعاون والعاقبة الطيبة مع الزملاء والرؤساء والمرؤوسين.
- 15-القدرة على التطوير الخلاق في مهام وظيفته.
- 16-المرونة.
- 17-الحزم.
- 18-القدرة على مواجهة المشاكل واتخاذ القرار.
- 19-الاستخدام الجيد للموارد المادية.
- 20-اتخاذ القرارات السليمة.
- 21-العلاقة المتوازنة بين جميع الفاعلين بالمؤسسة.
- 22-الالتزام وعدم التسرع في اتخاذ القرارات.
- 23-الاستجابة السريعة عند الأزمات. (ألية تقييم القيادات الاكاديمية، 2018).

5- أهداف تقييم الكفاءات الإدارية:

إن هدف عملية تقييم الكفاءات لا يتوقف عند مستوى تشخيص نواحي الضعف والقصور، بل تتضمن اكتشاف طرق العلاج وإبراز أوجه القوة وتعزيزها. (آل ناجي، 2016، صفحة 307).

وذلك من خلال تحديد إلى أي مدى يمتلك إداري ما إحدى السمات أو الخصائص، حيث يهدف تقييم الكفاءات الإدارية إلى تحقيق التالي:

*-الكشف عن نقاط القوة والضعف قيما ينجز من أعمال.

*-التأكد من سلامة الأساليب والإجراءات المتبعة في تحقيق الأهداف المرغوب تحقيقها.

*-كشف الانحرافات عن مستويات الأداء المرغوبة واتخاذ الإجراءات الضرورية لتقويم ذلك الانحراف.

*-تحديد المستوى النوعي لمخرجات أي مؤسسة وتحديد الخطط التنموية لها. (آل ناجي، 2016، صفحة 208).

حيث تبرز أهمية عملية تقييم الكفاءات في التنمية المهنية، لوجود علاقة قوية بين الممارسات القيادية والتنمية المهنية للأطراف الفاعلية بالمؤسسة. فالاهتمام بالتنمية المهنية للعاملين لم يعد قرارا إختياريا، وإنما خيارا استراتيجيا، لكون التنمية المهنية مطلبا لجميع المؤسسات، وأصبحت من ضمن المعايير المعتمدة في عملية التقييم نظرا لأهميته سواء داخليا أو خارجيا. (الحر، 2010، صفحة 46)

كما يقترح Srine (2001) أن الهدف الرئيس لتقييم كفاءة أي موظف تتمثل في ما يلي:

*تسهيل القرارات الإدارية للموظفين.

*توجيه الموظفين وإرشادهم في أداء مهامهم.

*تطوير القدرات والكفاءات الذاتية للفرد.

*تعتمد كعامل لرفع المعنويات خصوصا أصحاب الأداء الجيد.

*كمقياس لعملية النمو الإداري والتطوير.

*يساعد في اتخاذ القرارات.

*إحداث نوع من التوافق بين ما هو موجود وبين ما يجب أن يكون.

*يسهم في الربط بين الفهم والممارسة لتحقيق تبر أعمق (البلوي، 2014، صفحة 46).

6- أهمية تقييم الكفاءات الإدارية:

تبرز أهمية تقييم درجة كفاءة أي موظف في تقدير جهود العاملين استنادا إلى جهود ومهام تتم على أساسها مقارنة مستوى كفاءتهم في أداءهم بها، بغية تحديد مستوى كفاءتهم في المهام الموكلة، ويعد تقييم مستوى كفاءة وسيلة للحكم على مدى تطبيق العاملين للمهام المطلوبة، وتعددت الطرق التي يتم فيها الحكم بعد التقييم وأهمها:

- ❖ -طريقة التقدير النسبي.
- ❖ -التقييم بالمقارنة والأداء.
- ❖ -التقييم بالقوائم الموضوعه مسبقا كسلالم للتقدير.
- ❖ -التقييم بالبحث الميداني.
- ❖ -التقييم الجماعي.
- ❖ -التقييم المرتكز على حرية التعبير.
- ❖ -التقييم على أساس الناتج من الأداء. (احمد المومني و القضاة، 2009، الصفحات 126-127).

وتظهر أهمية تقييم الكفاءات للقيادات كونها تقف على مستوى نجاح وتقدم المؤسسات ناحية الهدف المسطر والنتائج المرجو تحقيقها والوصول إليها، ومن أهم ما توصلنا إليه عملية تقييم

الكفاءات مدى امتلاك مدير المؤسسة من كفاءات وتحكمه بها، بمعنى آخر تكمن أهمية التقييم تكشف على مدى:

- ✓ -القدرة على التخطيط والمتابعة.
- ✓ -السرعة والقدرة على اتخاذ القرارات المناسبة.
- ✓ -حسن تصرف في الأمور بذكاء وفطنة.
- ✓ -الالتزام بمتطلبات الإدارة.
- ✓ -القدرة على حل المشكلات واقتراح البدائل.
- ✓ -حسن التعامل مع الآخرين.
- ✓ -تفهم ظروف العاملين.
- ✓ -التجرد مع العاملين. (طعبمة، بدون تاريخ، صفحة 187).

7- الكفاءات الإدارية وعلاقتها بإدارة الصراع في المؤسسات:

تستخدم كلمة الصراع غالبا لوصف مساحة عريضة من الخلافات، ابتداء من شجار حول أمور تافهة إلى علاقات مختلفة وظيفيا...الخ، والصراع في أصله عدم تجانس، خلاف، انقسام، أو تنافر بين الناس أو بين المصالح أو بين الأفكار، كما أن الصراع طبيعي و متجذر في حياة الإنسان، فما دام هناك بشر هناك صراع (الهاجري، 2009، صفحة 11).

حيث شهدت الإدارات في الآونة الأخيرة تغييرات كبرى أدت إلى تطور دور المدير، وهذا الأخير أدى إلى تطور في متطلبات هذا الدور من كفاءات ومهارات: قيادية، فنية، معرفية، أدائية، إنسانية تجعل من المدير قادرا على التأثير في سلوكيات العاملين معه، وقادرا على قيادة التغيير، والتجديد، والابتكار، والتعاون مع العاملين في المؤسسة بفاعلية.

وتجعله قادرا على إدارة الصراعات بحكمة واقتدار، فالمرؤوسين لا يرتاحون للعمل تحت قيادة تنقصها الكفاءة، فالكفاءة تثير الإعجاب والثقة بالرئيس. (قطيشات، 2014، صفحة 27).

كما يعتمد نجاح وكفاءة القيادة على ما يتمتع به من خصائص ومؤهلات ثقافية وخبرات مهنية تؤهله لاتخاذ قرارات صائبة وكفاءة تساعد على مواجهة المواقف التي يتعرض لها، وبذلك يحتاج متولي منصب قيادي قدرات وإمكانيات ورغبات من حيث المؤهل في الشهادة والتخصص والخبرة والمعرفة وسعة الاطلاع وكذلك الإمكانيات الاجتماعية في القدرة على موازنة أعباء المسؤولية. (غيات، 2013، صفحة 99).

7-1 مفهوم إدارة الصراع:

تناول عدد من الباحثين مفهوم الصراع كلا حسب رؤيته لطبيعة الصراع وأسبابه و نشأته فهناك من يعرفها بأنها:

أ- **تعريف روبينسون (Robinson):** اختلاف واضح يظهر بشكل إرباك أو مقاومة (Robinson, 2004, P:357).

ب- **تعريف داف (Daft):** تفاعل متبادل تحاول فيه مجموعة معينة عرقلة أو إعاقة تحقيق أهداف الآخرين (Daft, 2003, P:625).

ج- **تعريف بلانك وآخرون:** الاختلاف بين اثنين أو أكثر من أعضاء المنظمة أو من فريق العمل (Plunket and Others, 2001, P :352).

د- **فيما عرف كل من العمري الغالي 2008 الصراع بأنه:** حالة تصادم تحدث نتيجة تعارض أو اختلاف التوجيهات السلوكية لتحقيق الأهداف لمجموعة معينة مع أخرى.

هـ- وعرفها الرافي وبسيوني 2009 بأنه: الظروف التي تعمل فيها الأفراد أو الأقسام في

المؤسسة ضد بعضهم البعض بدلا من العمل بالتعاون. (مطر، 2014، صفحة 4).

و- وعرفه الفقيه: عل أنه حالة من التناقض الفعلي بين الحاجات، والقيم، والمصالح، ويمكن أن

يحدث الصراع داخل الفرد أو داخل المؤسسة أو داخل المجتمع ككل أو بين الدول (الفقيه،

2011، صفحة 18).

2-7 أسباب الصراع بالمؤسسة:

هناك العديد من العوامل التي تسبب نشوء الصراع في المؤسسة وأهمها ما ذكره

:Daft2003P631

أ- ندرة الموارد (Scarce Resources):

تتضمن الموارد وزيادة مواردها بشكل عام من أموال، معلومات، مستلزمات مادية، فرما

يسعى الأفراد من أجل تحقيق الأهداف وزيادة مواردها والذي يدخلهم في الصراع وعندما

يتنافس الأفراد أو فرق العمل على الموارد النادرة يصبح الصراع محتملا ولا مفر منه.

ب- عدم وضوح حدود المسؤولية (Jurisdictional Ambiguity):

يظهر الصراع عندما تكون حدود الوظيفة والمسؤولية غير واضحة، فعندما تكون مسؤولية

مهمة معينة واضحة يعرف العاملون واجبه وحدودهم، أما عندما تكون غير واضحة يرفض

العاملون أو يتقاعسون عن تنفيذ المهمة.

ج- ضعف عملية الاتصال (Communication Breakdown):

إن تردي الاتصالات له تأثير كبير على فرق العمل، حيث ينتج عن ضعف الاتصالات أو عدم كفاءتها عدم إدراك وفهم العاملين للرسائل التي تردهم وربما يؤدي ذلك إلى حدوث صراعات بين العاملين داخل المجموعة الواحدة.

د- الاختلافات الشخصية (Personality Clashes):

تظهر الخلافات والنزاعات الشخصية بين المرؤوسين بسبب اختلاف سماتهم الشخصية، الثقافات، التعليم، الاتجاهات والتي أحيانا من الصعوبة العمل سوية مع بعض، إن بعض الاختلافات الشخصية بين العاملين يمكن التغلب عليها لكن بعض النزاعات الصعبة من الصعوبة إيجاد حلا لها.

هـ- الاختلافات في القوة والمكانة (Power and Status Differences):

تظهر الاختلافات في المكانة والقوة عندما يكون هناك تأثير وحدة أو قسم معين على أخرى فربما ينهمك العاملون في صراع من أجل زيادة قوتهم ومحاولة التأثير على فريق العمل أو على المؤسسة.

و- الاختلافات في الأهداف (Goal Differences):

يظهر الصراع بسهولة بسبب متابعة الأفراد لتحقيق أهداف متباينة، فالاختلاف في الأهداف هي مسألة طبيعية في المؤسسات (مطر، 2014، الصفحات 4-5).

3-7 مؤشرات ظهور الصراع:

من أهم المؤشرات الملاحظة بروز للصراع على السطح والتعرف على نشوئه ما يلي:

- *-انعدام الثقة والاحترام.
- *-تشويه أو تحريف المعلومات.
- *- فقدان التعاون.
- *-تجنب التفاعل.
- *-زيادة القواعد والتعليمات.
- *-رداءة الاتصالات أفقياً وعمودياً.
- *-تصاعد النزاع عبر الهيكل.
- *-التأثير على السامع.
- *-تزايد الخلافات داخل الجماعات.
- *-انخفاض الروح المعنوية (علي، 2008، صفحة 208).

4-7-المدير وإدارة الصراع:

يسمح القادة الإداريون الذين يتبعون أساليب تقليدية في تسيير مؤسساتهم مرور الأزمات وإحداث صراعات في بيئة العمل بقصد أو بغير قصد للأحداث الطارئة غير المتوقعة بتحديد أولوياتهم حيث ينتظرون المشاكل حتى تحدث ثم يعملون بعد ذلك على اتخاذ قرارات بشأن كل أزمة على حده، حيث تتسم هذه القرارات بأنها أخذت تحت ضغط الوقت، وفي غياب المعلومات الكافية وهو ما قد يؤدي إلى اتخاذ قرارات خاطئة، ويشبه المديرين الذين يتبعون هذا الأسلوب أي انتظار المشكل حتى يقع مثل عمال الإطفاء، حيث تجدهم دائماً يعملون على حل النزاعات والأزمات بدلاً من منع حدوثها من الأساس، ولا ينتظر المدراء الذين يتميزون بكفاءة إلى الصراعات والأزمات على أنها حالة طارئة بل تعتبر أداة من أدوات الإدارة فنجد:

*-يعمل وفق خطط.

*-توجد لديه أهداف واضحة كلية وجزئية.

*-له روح المبادرة.

*-يتحكم بالأحداث.

*-يفكر بالمستقبل (الفقيه، 2011، الصفحات 38-39).

8-الكفاءات الإدارية واستراتيجيات إدارة الصراع في المؤسسات:

باعتبار أن الصراع حقيقة لا مفر منها، وأنه ظاهرة إيجابية يمكن إدارتها وتوجيهها بما يحقق تسيير المؤسسة بكفاءة من طرف المدير الذي بدوره يعمل على تحجيم حدة الصراع وتكييفه لخدمة المؤسسة، والانتفاع من آثاره الإيجابية لتحقيق أهدافها المنشودة، وقد أسهمت استراتيجيات إدارة الصراع في تحقيق النتائج الإيجابية في هذا المجال من خلال تطوير سبل معالجتها للصراع. (Wright & Neo, 1996, p. 683).

حيث نجد أن اغلب النظريات التقليدية قد اعتمدت على وسائل محدودة في إدارة الصراع نذكرها فيما يلي:

✚-تجنب الصراع.

✚-الصراع ظاهرة سلبية.

✚-نتيجة لمشاكل شخصية يظهر الصراع.

✚-نتيجة للصراع تكون هناك ردود فعل غير مناسبة من الأطراف المتأثرة به.

لكن حديثاً أصبح التعامل مع الصراع أمر لا مفر منه على عكس النظريات التقليدية ويمكن توضيحها في النقاط التالية:

- -يعد الصراع عنصراً ضرورياً وأساسياً للتغيير.
- -الصراع أمر لا مفر منه لأنه متواجد داخل المؤسسات حقيقة قائمة لا يمكن إنكارها.
- -للصراع الكثير من الإيجابيات التي يمكن أن يحققها.
- -عدم وجود صراع داخل المؤسسات يعد مظهراً غير صحي.
- -يخلق الصراع التنافس داخل المؤسسات مما يعود عليها بالنفع (Wright & Neo, 1996, p. 682)

إن التنوع في استراتيجيات إدارة الصراع من طرف إدارة المؤسسة يتحتم على مديري المؤسسات اكتساب الكفاءات اللازمة لتشخيص الصراع واختيار الطريقة والاستراتيجية المثلى للتعامل معه، حيث تتمثل أنواع الإستراتيجيات في ما يلي:

أ- استخدام القوة / السلطة (الإخماد) Use Of Power And/Or Authority

(Suppression) Strategy: وتعني قيام الإدارة بإصدار الأوامر لإنهاء الصراع، وتستخدم هذه الطريقة في القضايا قليلة الأهمية.

ب- إستراتيجية التاطف Smoothing Strategy: وتعني قيام الإدارة بدعم الأطراف

المتصارعة ومؤازرتهم واستخدام اللغة العاطفية المؤثرة من أجل المعاشة مع بعضهم بسلام.

ج- إستراتيجية التجنب Avoidance/ With drawl Strategy: وتعني محاولة تحويل الاهتمام عن الصراع إلى غيره من المجالات أو إهماله، أو استخدام الحواجز بين الأطراف المتصارعة.

د- إستراتيجية التسوية Compromise Strategy: تعد هذه الإستراتيجية وسيلة مهمة للتفاعل مع الصراع، وفيها يتم التوصل إلى حل وسط يرضي الأطراف المتصارعة وقد يحقق لكل منها مكاسب جزئية.

هـ- إستراتيجية تدخل جهة أو طرف ثالث Strategy Third-party inervention: وتعني تدخل جهة أخرى ليست طرفا في النزاع لمحاولة حله عن طريق التنسيق والتكامل بين الأطراف المتصارعة (كالوساطة المدرسية).

و- إستراتيجية العملية الديمقراطية Democratic process Strategy: تنفذ هذه الإستراتيجية عن طريق الاجتماعات، الندوات، اللقاءات، المؤتمرات وذلك لتبادل وجهات النظر أو استخدام التصويت في اتخاذ القرارات أو التمثيل عنهم في اللجان، وغير ذلك.

ز- إستراتيجية تبادل الوظائف Job Rotation Strategy: إن الصراع أحيانا يمكن أن يدار بطريقة بسيطة تسمى تبادل الوظائف بإشغال كل طرف لموقع الطرف الآخر حيث يمكنهم تبادل الوظائف من فهم المشكلات والاتجاهات ويكون على إطلاع مباشر بمجريات الأمور مما يجعله أكثر استيعابا للمشكلة وبالإمكان إزالة بعض الظروف التي تسبب الصراع. (Hodge & Anthony, 1991, pp. 550-552)

ح- إستراتيجية التعاون Cooperation Strategy: تسعى إستراتيجية التعاون إلى عمل الجماعات بشكل متناغم من أجل بلوغ الأهداف إذ يؤدي ذلك إلى زيادة موارد المنظمة.

ط- إستراتيجية المواجهة Confrontation Strategy : وتعد إستراتيجية ناضجة وتتمثل بطرح الحقائق بموضوعية بين الأطراف المتصارعة وجها لوجه في جو لا يسوده العواطف و/أو الضغوط أو محاولة التوصل إلى حل واقعي، وقد يمكن آنذاك التعاون أيضا في إيجاد الحل المشترك.

ي- إستراتيجية توسيع الأهداف Larger Goal Strategy : وتعني هذه الإستراتيجية إضافة أهداف جديدة، أو تنويع الأهداف الحالية حيث سيتبعها تركيز الجماعات على هذه الأهداف بدلا من أهدافهم الشخصية وبالتالي غزالة الظروف التي تؤدي إلى الصراع (Hodge & Anthony, 1991, pp. 550-552).

وتأسيسا على ما سبق نخلص إلى أنه لا بد على مدير المؤسسة استخدام أكثر من إستراتيجية في غد الصراع في آن واحد

1-8- مستويات الصراع في المؤسسات:

قد ينشا الصراع في مستويات متعدد في المؤسسة ويمكن تصنيف الصراع بحسب منشئه إلى سبعة مستويات ابتداء بالمستوى الفردي وانتهاء بالمستوى المؤسسي وهي :

أ- الصراع داخل الفرد نفسه.

ب- الصراع بين الأفراد.

ت- الصراع بين الأفراد والمجموعات.

ث- الصراع داخل المجموعة.

ج- الصراع على مستوى الجماعات. (حامد أبو عساكر، 2008، الصفحات 20-26).

6- الصراع المنظمي.

ح- الصراع بين المؤسسات. (حامد أبو عساكر، 2008).

سنركز على المستويات الثلاث فقط وهو أكثر ما يهم دراستنا هذه وهي:

أولاً: الصراع داخل الفرد نفسه:

هو الذي ينشأ داخل الفرد نفسه وتتمثل في ميول متزامنة بين القبول والرفض وسلوكه هذا ينعكس على عمله داخل المؤسسة وعلاقاته ويحدث هذا الصراع نتيجة تعارض الأدوار وأنماطه:

*صراع الهدف: ينشأ عند الفرد عندما يكون في موقف لاختيار بين هدفين إما إيجابيين أو سلبيين أو إيجابي وسلبي ويكون في نفس الوقت وعليه اختيار الأنسب له.

*صراع الدور: ويتوقف على عاملين هما: طبيعة الموقف مثل درجة تعارض وتناظر الأدوار، وعدم المرونة في تنفيذ التوقعات، وشخصية الفرد ويتضمن ذلك كفاءته على التكيف حسب الموقف، والقدرة على تجاهل بعض المتطلبات الأدوار الأخرى. (حامد أبو عساكر، 2008، الصفحات 20-22).

ثانياً- الصراع بين الأفراد:

يحدث على مستوى فردين أو أكثر ضمن مجموعة العمل، وذلك نتيجة لاختلاف حاجات الأفراد، وثقافتهم، وقيمهم، وميولهم، وأدوارهم أو نتيجة لتباين وجهات النظر فيما بينهم.

باعتبار أن كل شخص له تجاربه وخبراته وتختلف نظرتهم وإدراكه للأمور، ومن أمثلة هذا الصراع:

*الصراع بين المدير والمرؤوس.

*الصراع بين المدير التنفيذي والاستشاري.

*الصراع بين العامل والمشرف. (حامد أبو عساكر، 2008، صفحة 23)

*الصراع بين العامل والعامل.

ثالثاً: الصراع المنظمي :

يمكن أن يظهر بسبب عملية سعي نظام ما لتحقيق مصالحها وتكون هناك أربعة مجالات بنيوية من الممكن أن يظهر فيها الصراع:

أ-صراع هرمي: مثلاً صراع مدير المدرسة مع مدير التربية وجهازه الإداري.

ب-صراع وظيفي: مثلاً صراع قسم المناهج مع هيئة التدريس.

ج-صراع خطي: مثلاً صراع مدير المدرسة مع المشرف التربوي.

د-صراع رسمي: مثلاً صراع بين معايير تجمعات المعلمين نحو قضية ما-رفض النمو المهني من خلال رفض المشاركة في برامج تكوينية تدريبية-. (حامد أبو عساكر، 2008، صفحة 25).

خلاصة:

من خلال التأصيل النظري لتقييم الكفاءات الإدارية وأهميتها وتطبيقاتها يتضح أنها الطريقة المهمة للوقوف على مدى امتلاك الكفاءات الضرورية لإدارة المؤسسات، التي يجب أن يمتلكها أي قائد إداري يسعى لإنجاح مؤسسته وتحقيقاً لأهدافها، ويتضح أهمية تقييم الكفاءات للمؤسسات مهما كان نوعية نشاطها، فهي تفيد المؤسسة وتزيد من إنتاجها و مردودها وترفع من مستوى تطلعاتها.

انطلاقاً من هذا المفهوم الواسع لتقييم الكفاءات الإدارية والدور الهام الذي تقف عليه عملية التقييم من نتائج وتوصيات، وجب على المشتغلين في الإدارة أن يولوا اهتماماً بعمليات تدريب مديري المؤسسات وتمكينهم من الكفاءات التي تنقصهم من أجل زيادة مهارتهم وفعالية مؤسساتهم، كما يجب على مدير المؤسسة كقائد أن يسعى لتطوير كفاءته ليقود مؤسسته إلى تحقيق الهدف المرجو منه.

الفصل الثالث

المديرة القيادية في المؤسسة

تمهيد.

1-المديرة القيادية.

2-سمات المديرة القيادية.

3-الفرق بين إدارة الرجل وإدارة المرأة للمؤسسات.

4-مهارات المرأة القيادية في إدارة المؤسسات.

5-مهام المرأة القيادية في إدارة المؤسسات.

6-صعوبات ومعوقات نجاح المرأة المديرة في العمل الإداري.

خلاصة.

تمهيد:

إن عملية التنمية الشاملة في أي بلد تتطلب مشاركة فعالة من جميع الأطراف، ولما كانت المرأة تشكل نصف المجتمع، فإن لها دور في عملية التنمية الشاملة والقيام بأدوار قيادية وحمل المسؤولية، والمشاركة بعملية صنع القرار، حيث تشير الدراسات الحديثة أن للمرأة مجموعة من الصفات القيادية التي تؤهلها للخوض في أي عمل إداري قيادي.

فوجد المرأة في الجزائر لديها من المؤهلات والخصائص التي مكنتها من النجاح في عملها وتساهم بذلك مساهمة ايجابية في الحياة الاجتماعية والاقتصادي على حد سواء، حيث نجدها تقلدت مناصب إدارية قيادية والتي تتطلب كفاءات ومهارات ما يمكنها من تحريك الجهود وتوجيه الطاقات لتحقيق أفضل مستوى انجاز، فللمرأة مكانة عظيمة في الأسرة والمجتمع، ولها دور رسالتي نبيل في نهضة الأمة من خلال تربية المجتمع على القيم والمبادئ والفكر المتزن، في غيابها يحدث خلل في التركيبة المجتمعية والإنسانية، فهي أساس التوازن ومحور الحياة.

1-المديرة القيادية:

تمتلك المديرة القيادية كفاءات ومهارات إدارية عديدة، فهي تدير الاجتماعات بكفاءة، وتعمل بروح الفريق، وتتفاعل وتتعامل مع الجميع باعتبارها قائد للمؤسسة فهي في عملية تأثير وتأثر مع المرؤوسين.

1-1- المرأة الإدارية والقيادة:

هي صاحبة المنصب العالي الذي يخول لها القدرة على اتخاذ القرارات وإعطاء الأوامر، نجدها في مختلف القطاعات والمؤسسات (تربوية، خدمات، أمن، القضاء، الصحة..). (بوزيدي، 2014، صفحة 80).

وهي منصب أو وظيفة تشغلها المرأة، بحيث تدير مؤسسة أو مصلحة أو هيئة بها العديد من المرؤوسين (دقوقية، 2004، صفحة 5).

وأیضا هي فئة من الإناث اللاتي يقمن بالإشراف على مؤسساتهن، وتبدأ من رؤساء الصف الأول للعاملين إلى أعلى سلطة في المؤسسة، وهي تعتمد على نوعين من السلطة: السلطة الإدارية والسلطة الموقفية. (احمد رشوان، 2010، صفحة 117).

1-2 الفرق بين القيادة والإدارة:

تركز الإدارة على خمس عمليات رئيسية وهي:

التخطيط، التنظيم، التوجيه، الإشراف، الرقابة وتركز الإدارة أكثر على المنطق.

تركز القيادة على ثلاث عمليات رئيسية وهي:

تحديد الاتجاه، الرؤية، التحفيز، شحذ الهمم، حشد القوى تحت هذه الرؤية واضحة، وتركز القيادة على العاطفة. (سويدان، 2004، صفحة 210).

جدول (2) يوضح أهم الفروق بين القيادة والإدارة

القائد	المدير
-يدرّب وينصح.	-بصدر الأوامر ويقرر.
-يعتمد على الثقة بالنفس وبالمرؤوسين.	-يعتمد على السلطات الممنوحة.
-يفجر الحماسة في المرؤوسين.	-يهتم بحل المشكلات.
-يتكلم بالصيغة الجماعية نحن.	-متخصص في أداء عمله.
-يبحث عن حل للمشكلات.	-يلتزم بتنفيذ التعليمات.
-يستشير ويطلب النصيحة.	-يسعى إلى تحقيق الأهداف الرسمية.
-يفجر العمل الجماعي.	-الحرص على أن تكون هناك هوة بينه وبين المرؤوسين.
-يركز على التجديد والابتكار.	-لا يميل إلى التجدد والابتكار.
-صلاحياته مستمدة من الجماعة.	-يكون مفروضا على الجماعة.
-يهتم ببناء العلاقات مع المرؤوسين.	-يهتم بتحقيق الأهداف.
-سلطة التأثير في الآخرين.	-المهارات الإدارية أولا.
-الاتصالات من الأعلى إلى الأسفل وبالعكس.	-الاتصالات باتجاه واحد من الأعلى إلى الأسفل.

من خلال هذا الجدول تتضح لنا الفروق بين الإدارة والقيادة حيث القيادة هي فن الإدارة، فكل قائد هو إداري، وليس كل إداري قائد. (سويدان، 2004).

نورد فيما يلي بعض التعاريف بالقيادة الإدارية وهي:

أ- تعرف القيادة الإدارية بأنها قيام شخص بتوجيه الجماعة وتنسيق جهودهم والإشراف عليهم لإنجاز العمل.

ب- كما تعرف القيادة الإدارية بذلك العنصر البشري الذي يجمع العاملين ويحقق التعاون فيما بينهم.

ج- القيادة الإدارية هي تحفيز وتوجيه الآخرين في الاتجاه الذي يخدم الجميع.

د- نشاط إيجابي يشرف على مجموعة من العاملين لتحقيق أهداف مشتركة.

هـ- القيادة هي فن التأثير في المرؤوسين لإنجاز المهام بحماس وإخلاص.

و- القيادة الإدارية هي العملية التي يؤثر من خلالها شخص على جماعة للوصول إلى الهدف المشترك للطرفين (غربي، 2016، صفحة 7).

1-3- أهمية القيادة الإدارية:

تظهر أهمية القيادة الإدارية من خلال النقاط التالية:

*- تستطيع القيادة الإدارية تحويل الأهداف المطلوبة إلى نتائج.

*- توجه القيادة الإدارية العناصر الإنتاجية بفاعلية نحو تحقيق الأهداف.

*- بدون القيادة يفقد التخطيط والتنظيم والرقابة تأثيرها في تحقيق أهداف المؤسسة.

*- بدون القيادة يصعب على المؤسسة التعامل مع متغيرات البيئة الخارجية والتي تؤثر بشكل مباشر أو غير مباشر في تحقيق المنظمة لأهدافها المرسومة.

*- إن تصرفات القائد الإداري وسلوكه هي التي تحفز الأفراد وتدفعهم إلى تحقيق أهداف المؤسسة.

وهناك من يضيف:

✓ - تعتبر حلقة الوصل ما بين الأهداف أو الخطط المستقبلية للمؤسسة، وما بين الموظفين.

✓ - تساعد على تنمية الجوانب الإيجابية في المؤسسات المختلفة، وتقليل الجوانب السلبية.

✓ -تسيطر على المشاكل الحاصلة في المؤسسة، وتسعى إلى حلها بأقل الخسائر. (مقران، 2019/2018، صفحة 20).

2-سمات المديرة القيادية:

للمرأة خصائص شخصية وسمات تتميز بها وهي: نمط العواطف وطريقة التفكير، فهناك العديد من الأبحاث التي بينت طريقة التفكير ومعالجة الأمور عقليا لدى المرأة القيادية، وكذلك الوسيلة التي تعالج بها المرأة القيادية التفاصيل المختلفة، فالمرأة تفكر بنطاق أوسع، أكثر شمولية، أكثر تفصيلا، أكثر بعدا، وأكثر مرونة، أما عن المهارات الاجتماعية، فالمرأة تمتلك قدرة عالية على التعاون، التشبيك، احتواء الآخرين ومشاركة السلطة.

وللمرأة صفات خاصة والتي ميزها الله تعالى بها حيث تشير الدراسات الحديثة إلى مجموعة من الصفات والتي تستطيع المرأة الاستفادة منها لتمارس القيادة في الأجواء المناسبة لها ومن بين هذه الصفات:

أ-المشاركة: فقد أصبحت النساء يمثلن أكثر من نصف أعداد المجتمع وأصبح للمرأة دور في جميع التغييرات العقائدية والفكرية، ومن أنواع المشاركة:

*الاستشارة في اتخاذ القرار: هذه صفة ينصح بها علماء الإدارة في العصر الحديث.

*المشارك في النصح والتوجيه: تشارك في الإصلاح وفي قيادة الآخرين.

ب-التعاطف: الشعور بالرحمة وتقدير احتياجات الآخرين وظروفهم وهذه صفة تعين المرأة على بناء علاقات حقيقية وصادقة مما يجعل المرؤوسين يحبونها ويتحركون نحو الأهداف المشتركة برغبتهم.

ج-الإبداع: تشير الدراسات إلى أن المرأة أكثر إبداعا من الرجل بحوالي 25/ فإذا أضفنا إلى هذا أن مشاركة النساء في إدارة المؤسسات حديثة نسبيا، فكل هذا يعطي للمرأة القدرة على إيجاد

حلولا غير مسبوقه والمساهمة بأفكار تعين المؤسسات على تغيير طريقة عملهم بما يتناسب مع التغييرات السريعة التي تجري في العالم.

د- تفهم حاجات النساء: المرأة اقدر على تفهم حاجات النساء أكثر من الرجال، ولما أصبح للنساء دور اكبر في الاقتصاد حيث أنها التي تصدر معظم القرارات المتعلقة بالمنزل أو التعليم أو الصحة، وأصبح لها دور اكبر في القرارات الرئيسية كسواء المنزل وغيرها، (سويدان، 2004، الصفحات 209-211).

فأصبح من المهم لجميع المؤسسات أن تفهم طريقة تفكير المرأة في طريقة اتخاذ القرار، لهذا عمر بن الخطاب قام بتعيين امرأة لإدارة شؤون الأسعار والأسواق.

هـ- التفويض وإعطاء الصلاحيات: تلجأ المرأة في العمل في إعطاءها الصلاحيات للعاملين معها، وتخويلهم حرية اتخاذ القرار مما يجعل الفريق متحمسا ومتماسكا.

و- بعد النظر: أثبتت الدراسات أن المرأة تحرص على جمع المعلومات أكثر من الرجل وبالتالي فهي صاحبة نظر ابعده منه كذلك فالنظرة البعيدة قد تتجاوز من الدنيا إلى الآخرة .

ز- الاتصال: المرأة أكثر استعدادا للحوار من الرجل في نفس الظروف، وتعتبر أن الاتصال والحوار أساسيا لإدارة العمل، بينما الرجل يمارسه دون قناعة حقيقية، والمرأة أكثر انفتاحا في الحديث عن مشاعرها وقناعاتها، واستعدادها للحوار والوصول إلى حلول للمشاكل.

ح- العلاقات: المرأة أسرع من الرجل وأعمق في تكوين العلاقات مع الآخرين وهي أدق في الانتباه للأخطاء التي قد تؤثر سلبا على العلاقات، والمرأة تملك منهجية في إقامة العلاقات بشكل منظم فهذه عائشة أم المؤمنين رضي الله عنا كانت كلما جاءها رزق تصدقت به وهذا يدل على علاقاتها بالضعفاء والمساكين. (سويدان، 2004، الصفحات 209-211).

ط- استعدادها للتضحية: وهو نابع من قدرتها على تحمل الألم والتي تتجاوز المجال المادي إلى المجال المعنوي، حيث نجدها لا تكتفي بمجرد التعاطف مع آلام الآخرين، بل تعيش من خلال تلك الآلام، وتحاول التخفيف منها بقدر الاستطاعة. (سويدان، 2004).

3- الفرق بين إدارة الرجل وإدارة المرأة للمؤسسات:

تشير بعض الدراسات إلى مجموعة من الملاحظات التي نتجت عن دراسة طبيعة القيادة لدى النساء بالمقارنة مع القيادة لدى الرجال، وأهم هذه الملاحظات هي نتائج أولية نظرا لحدثة الموضوع، وهي كما يلي:

أ- يظن بعض المؤلفين أن طبيعة القيادات النسائية تكون بالاهتمام بالموظفين أكثر من الاهتمام بالإنجاز والعمل، وذلك لأن طبيعة المرأة العاطفية وإظهارها لهذه العواطف على شكل التعاون مع من حولها أكثر من الرجال، واتصافها بعملها بشكل أعمق ويؤكدون أن هذا في مصلحة النساء حيث أن الكثير من الشركات والمنظمات تتجه نحو الإدارة بأسلوب فريق العمل ومشاركة العمال في القرار، مما يجعل هذا الأسلوب النسائي أكثر فعالية لهذه المؤسسات، وتتناسب هذه التحليلات مع انطباعات الناس بشكل عام بان المرأة عاطفية أكثر من الرجل واهتمامها بالعلاقات على عكس الرجال القيادي.

ب- لكن الدراسات التي ظهرت مؤخرا جدا تشير إلى هذا الخطأ في التحليل وأثبتت بالتقييم للمواقف العملية أن النساء لا تختلف عن الرجال في درجة اهتمامهن بالعمل أو الناس لان الواقع العملي يحتاج إلى أمرين: الاهتمام بالإنجاز والاهتمام بالعمل. (سويدان، 2004).

ج- هناك نمط قيادي يتناسب مع النساء أكثر من خلال الدراسات كذلك ألا وهو نمط المشاركة وهو باختصار: إعطاء القائد أتباعه فرصة أكبر لإبداء الرأي والمشاركة في اتخاذ القرار، ولعل ذلك يرجع إلى أن المرأة ليست لديها العقدة التي عند الرجل في الظهور بمظهر القائد، كما أن لدى المرأة مهارات اجتماعية أكثر من الرجل بما يساعدها على إتقان نمط المشاركة بشكل

أفضل، ولعل هذا النمط مناسب للمرأة كذلك لأنّ انطباعات المرؤوسين وتوقعاتهم ترفض أن تكون المرأة متسلطةً أو منفردة في اتخاذ القرار.

ولأن القائد عليه مراعاة الأفراد فمن الأفضل للمرأة استعمال أسلوب المشاركة -حتى لو كان لديها رأيها وقرارها، فمن الأفضل أن تستخرجه منهم بدلا من أن تميله عليهم.

د-وتشير الدراسات كذلك أنّ الناس ينظرون إلى القيادة النسائية بنظرة اقل درجة من نظرتهم للقيادة الرجالية، حتى لو كانت المرأة أكثر نجاحا، فإن الدراسات تشير إلى أن تقييم الرجل للمرأة في نجاحها كقائد اقل من تقييم المرأة للمرأة: كل هذا يجعل من مهمّة المرأة كقائد أصعب من مهمة الرجل (سويدان، 2004).

جدول (3) يبيّن مقارنة بين الصفات القيادية للرجل وللمرأة

صفات نسائية	صفات مشتركة	صفات رجالية
-الرقّة.	-التكيف.	-الحزم.
-التفهم.	-الأدب.	-الاستقلالية.
-العاطفة.	-الإخلاص.	-التحليل.
-الحساسية.	-الالتزام.	-التنافس.
-الرحمة.	-الحماس.	-السيطرة.
-الاستسلام.	-الكفاءة.	-المركزية.
-التذمر.	-الفاعلية.	-الشدّة.
-الاعتماد على الآخرين.	-المنهجية.	-الهجومية.
-المزاجية.	-الإبداع.	-المنطقية.

وهناك دراسات أيضا صنفت الاختلافات بين المرأة والرجل من حيث الأسلوب القيادي كما يلي:

❖ -يتسم أسلوب المرأة بالحكمة والاستقرار وذلك لشمولية التفكير القيادي، لتكامل العقل مع

العاطفة عند المرأة مقارنة بالرجل.

❖ -من أهم معوقات المرأة في القيادة الميل والنزعة العاطفية في السلوكيات، على خلاف

السلوك العقلاني للرجل.

- ❖ -المرأة أكثر تنظيماً وترتيباً وصرامة فيما يختص بتحقيق الأهداف.
- ❖ -المرأة أكثر حذراً ولكن لها جرأة في عملية اتخاذ القرار عن الرجال وأكثر قدرة على التخطيط للمستقبل.
- ❖ -المرأة تلعب دوراً قيادياً في أكثر من موقع ومجال، وعليه يمكن أن توصف المرأة بالمحاربة فيما يختص بالمحاولة لتحقيق التكامل في جميع الأدوار التي تقوم بها وهذا ما يغني تجربة المرأة القائد.
- ❖ -المرأة أكثر ميلاً إلى خلق علاقات إنسانية أكثر نجاحاً من الرجل داخل التنظيم، وعليه تحصد المرأة القائد احتراماً أكبر من الرجل القائد.
- ❖ -المرأة أكثر قدرة من الرجل على التعامل مع التغيير والتغاير وذلك لأسلوبها المرن في القيادة.
- ❖ -الثقافات الحضارية تهيئاً للرجل معطيات القيادة، كشبكة الاتصال على جميع المستويات الوظيفية والشخصية. (مقران، 2019/2018، صفحة 36).

4-مهارات المرأة القيادية في إدارة المؤسسات:

تحتم المناصب القيادية على شاغليها ضرورة اكتساب مجموعة من المهارات التي تكفل لهم القدرة على فهم الآخرين والتعامل معهم بمرونة وكفاءة ومسؤولية لإقامة علاقات إيجابية معهم، "وتتواجد المرأة في مناصب قيادية إدارية وزيادة الأعباء والمسؤوليات عليها، كان لزاماً عليها اكتساب مجموعة من المهارات التي تمكنها من تحقيق أهدافها المرجوة في طريق مساهمتها في جميع المناحي والمجالات وبكفاءة." (الحجار، 2015، صفحة 13).

ولقد اتفقت الغالبية العظمى من الباحثين على توافر مجموعة من المهارات في شاغل المنصب القيادي رجلاً كان أو امرأة وتتمثل في "المهارات التحليلية والقدرة على اتخاذ القرارات والذكاء

الاجتماعي والعاطفي ومهارات التأثير في الآخرين ومهارات الإصغاء وإدارة الخلافات والمهام المتعددة والتوازن بين الحياة والعمل والمهارات التفاوضية وحل المشكلات والتحدث أمام الجمهور والقدرة على اتخاذ المبادرات..". (حلاسة، 2017، صفحة 71) .

ومن أجل نجاح القيادات الإدارية في أعمالهم، توجب عليهم امتلاك مجموعة متنوعة من المهارات، منها ما هو مكتسب ومنها فطري، ويمكن حصرها في أربع مهارات قيادية بعد أن نورد بعض التصنيفات للمهارات القيادية لبعض الباحثين وطبيعة تقسيمها وتصنيفها حيث نستطيع إجمالها في الجدول التالي:

جول 04 يوضح : أنواع المهارات القيادية

الرقم	اسم الكاتب	تصنيفه للمهارات القيادية
01	ناصر محمد العديلي	مهارات ذاتية، مهارات إنسانية، مهارات فكرية، مهارات تنظيمية.
02	نواف كنعان	مهارات ذاتية، مهارات فنية، مهارات إنسانية، مهارات ذهنية.
03	عبد الكريم درويش ولىلى تكلا	مهارات ذاتية، مهارات فنية، مهارات إنسانية، مهارات ذهنية.
04	روبرت جي اليو	مهارات التعرف على التغيير وإدارته، مهارة الإحلال، مهارة التكيف، مهارة التنفيذ لإحداث التغيير، مهارة الربط والإدراك.
05	روبرت كاتز	مهارات فنية وتقنية، مهارات علائقية، مهارات فكرية، مهارات تشخيصية، مهارات تحليلية.
06	الاعا	المهارات الذاتية والإدارية، المهارات الفنية.
07	الرشودي	المهارات الذاتية، المهارات الفنية، المهارات الإنسانية، المهارات الإدارية.
08	العبودي	المهارات الذاتية، المهارات الفنية، المهارات الإنسانية، المهارات

الفكرية.		
المهارات الشخصية، المهارات الإنسانية، الجوانب التاريخية وبناء الخبرات، المهارات المفاهيمية، المهارات الفنية والإدارية، المهارات التنافسية.	الدجني وآخرون	09

(الشيخ خليل، 2017، صفحة 27).

ومن خلال ما ذكر في الجدول من تعريفات أعلاه نستطيع القول أنه يمكننا أن نخلص إلى مهارات على النحو التالي:

***-المهارات الفنية والإدارية: وتتضمن ما يلي:**

-مهارة إدارة الوقت والاجتماع.

-مهارة تحليل المشكلة وحلها.

-مهارة التخطيط الاستراتيجي.

-مهارة الرقابة.

-مهارة إعداد التقارير.

-تقدير الموقف واتخاذ القرار.

-إدارة الأزمات.

-قيادة التغيير.

***-المهارة الإنسانية: وتتضمن ما يلي:**

-مهارة إقامة العلاقات مع الآخرين.

-مهارة الاتصال والتواصل.

-مهارة العمل ضمن فريق.

-مهارة الذكاء الوجداني والاجتماعي.

*-المهارات المفاهيمية: وتتمثل فيما يلي.

-مهارة التنوع في التفكير.

-مهارة التفكير الناقد.

-مهارة الإضافة وتوليد الأفكار.

*-المهارات التنافسية: وتتمثل في ما يلي:

-الكفاءات والفاعلية.

-مهارة الحوكمة.

-مهارة الدعم والمناصرة.

-مهارة النفوذ والقوة.

-مهارة التدويل. (الشيخ خليل، 2017، الصفحات 30-55).

حيث تعتبر هذه المهارات من أحدث ما توصل إليه أبحاث علم الإدارة المطلوبة للقائد بمفهومها الشامل وأنها تختلف نسبة توفرها من قائد لأخر حسب درجة اكتسابها ومعرفتها.

5- مهام المرأة القيادية في إدارة المؤسسات:

لا شك أن القيادة لا تأتي بالتنصيب أو بالاعتبارات الخاصة ولا تأتي بالمال أيضاً بل هي قدرات خاصة ومواهب يعتمد عليها القائد من تجارب وقوة التفكير وسعة الأفق ورحابة الصدر،

التي تجعل من المديرة القيادية تمسك بزمام الأمور بثقة واقتدار (الهواسي و البرزنجي، 2014، الصفحات 8-15).

ومن خلال القيادة تستطيع المديرة تحقيق التعاون بين المرؤوسين لبلوغ الأهداف، كما تحفزهم على تحسين الأداء باستمرار ويتطلب ممارسة هذه الوظيفة فهم سلوك الأفراد والجماعات الصغيرة وتحقيق الاتصالات معهم، ولكي تتمكن مديرة المؤسسة من تحقيق أهداف مؤسستها فلا بد من تمكنها من المهام الموكلة إليها بكفاءة وتمثل في: التخطيط- التنظيم- الاتصال- الحوافز- التكوين والتدريب- التوجيه الرقابة- اتخاذ القرارات.. (العرفاوي، 2020، صفحة 36).

وتقسم مهام القائد في الغالب إلى قسمين:

5-1-1- مهام رسمية:

وتتلخص المهام الرسمية في مراعاة تنفيذ مبادئ المؤسسة لكي تسير الأمور بانضباط وجدية، وأبرز هذه المهام ما يلي:

5-1-1- التخطيط: يعد التخطيط أهم الوظائف الإدارية مقارنة بالوظائف والمهام الأخرى، لأنه يسبق أي عمل تنفيذي آخر، فمن خلاله نفذ بقية المهام بكفاءة وانسجام.

ويقصد بالتخطيط التنبؤ بالمستقبل وإعداد التدابير اللازمة لمواجهتها بخطوات منظمة، وهو الطريق لتحقيق أهداف المؤسسة من خلال إعداد وتنفيذ ومتابعة وتقييم الخطط والبرامج.

5-1-1-1- فوائد التخطيط: حيث حصر رواد الإدارة فوائد تطبيق التخطيط في الآتي:

*-تحديد الأهداف. (الهواسي و البرزنجي، 2014، الصفحات 56-62)

*-التنبؤ بالمستقبل.

*-الترابط المنطقي للقرارات.

*-تقويم الأداء.

*-التنسيق.

*-الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة.

*-الرقابة المُحكمة.

*-تسهيل مهمة القائد.

*-الرضا والارتياح النفسي للعاملين.

5-1-1-2-خصائص التخطيط: ليكون التخطيط ناجحا وفعالا لتحقيق الأهداف المرجوة منه لا

بد من توافر خصائص، ويمكن إجمال هذه الأركان فيما يلي:

✓ -أن يكون للخطة هدف نهائي واضح ومحدد.

✓ -أن تتميز الخطة بالبساطة والوضوح والبعد عن التعقيد.

✓ -أن تتضمن الخطة تعريفا واضحا لكل الأجهزة الإدارية المسؤولة عن تنفيذ الخطة وكل تفاصيلها وجزئياتها.

✓ -مدى ملائمة الخطة للزمان والمكان والظروف والمشكلة التي تعالجها.

✓ -الدقة في بيانات الخطة وحساباتها.

✓ -ضرورة مرونة الخطة لتتمكن من مواجهة ما قد يطرأ.

✓ -توضيح وإعلان الخطة لكل من يعنيه تنفيذها مع توجيههم نحو أحسن الأساليب.

(الهواسي و البرزنجي، 2014).

5-1-1-3-أهمية التخطيط: تظهر أهمية التخطيط كما يلي:

✚ -تزويد المؤسسة باليد العاملة القادرة على الأداء.

✚ -تزويد المؤسسة بنظام عادل للاختيار والتعيين.

✚ -تزويد المؤسسة باليد العاملة الراضية. (طبيبي و التونسي، 2018، صفحة 113).

5-1-2-التنظيم: يتضمن التنظيم تأسيس علاقات بين نشاطات النظام التي سيتم ممارستها ومستخدميه، فهو تحديد للمهام التي يمكن من خلالها تحديد الأهداف وترتيبها في شكل وظائف محددة الواجبات والحقوق واختيار وتحديد الأشخاص الذين يقومون بها.

5-1-2-1-أهمية التنظيم: يمكن إبراز أهمية التنظيم من خلال الآتي:

- -يساعد في تحقيق الأهداف الرئيسية للمؤسسة بأحسن كفاءة ممكنة.
- -يؤدي إلى خلق الجو الملائم للعمل واستقرار العاملين.
- -يساعد على خلق روح التعاون والتضامن بين أفراد المؤسسة لبلوغ الأهداف المحددة.
- -تأكيد أولوية العمل وفق أسس موضوعية.
- -منح السلطات والصلاحيات بالشكل الذي يناسب الواجبات والمهام المطلوب أدائها.
- -خطوات التنظيم: وتتمثل في ما يلي:
- -احترام الخطط والأهداف.
- -تحديد الأنشطة الضرورية لإنجاز الأهداف.
- -تصنيف الأنشطة. (الهواسي و البرزنجي، 2014).
- -تفويض العمل والسلطات.
- -تصميم المتعلقة بالتنظيم.

5-1-3-التحفيز: هي الأسباب الحقيقية للسلوك الإنساني التي توجهه، وتختلف الحوافز شدة وضعفا، شمولاً وحصرًا، وجوداً أو عدماً وذلك باختلاف السن والمكانة الاجتماعية (عيشاوي و قرليفة، 2019، صفحة 659).

أضاف إليه عيشاوي، وقرليفة(2019) المكانة الاجتماعية للعاملين(انظر الفصل3،ص.73).

5-1-3-1-أهمية الحوافز: وتتمثل فيما يلي:

*-يحقق نظام الحوافز الفعال الزيادة في العوائد المحققة للمؤسسة من خلال رفع الكفاءة في نوعية الخدمات للأفراد العاملين، فالاختيار الصحيح والدقيق للحوافز المادي والمعنوي يؤدي إلى دفع العاملين يؤدي يدل الجهد في الأداء.

*-تحسين الوضع المادي والاجتماعي والنفسي للفرد وتحقيق عملية ربط المصالح الذاتية للفرد مع مصالح المؤسسة.

*-عملية التحفيز تدفع العاملين نحو القيام بسلوكات إما أن تكون إيجابية أو سلبية حول ما يمارسونه من وظائف داخل مكان العمل.

5-1-3-2-أنواع أنظمة الحوافز: تنقسم الحوافز إلى:

أ-**حوافز مادية:** هي تلك الحوافز التي تشبع حاجات العامل المادية مثل (الحاجة إلى الأكل، الملابس، السكن..)، وتشمل الأجر والمكافآت المادية.

- -الترقية بالاختيار.
- -المكافأة التشجيعية.
- -المكافآت عن التميز في الأداء تقدم للعامل المبادر الذي يعمل على تفادي الأخطاء وينب المؤسسة حدوث الكوارث. (عيشاوي و قرليفة، 2019، صفحة 661).

ب-**الحوافز المعنوية:** وهي التي لا تعتمد على المال للتحفيز، إنما تركز على المعايير أساسها الاحترام والتقدير للعنصر البشري وتتمثل في:

- ❖ -الاعتراف بقيمة ما ينجزه العامل.
- ❖ -إشباع حاجات العاملين كالتقدير والاحترام أمام الآخرين.

5-1-3-3- الحوافز على مستوى المؤسسة: وتتمثل في:

*-زيادة الإنتاجية،...يؤدي الفاعلين إلى زيادة إنتاجية المؤسسة.

*-تحسين سمعة المؤسسة وتمثيلها بشكل جيد أمام المجتمع.

*-يعمل التحفيز على خلق سلوك عمل مقبول في المؤسسة ويحقق الاستقرار. (عشاوي و

قرليفة، 2019، صفحة 661)

5-1-4-الاتصال: للاتصال أثر في جميع العمليات الإدارية من تنظيم وتخطيط ورقابة

وتتسيق واتخاذ القرار ولا عجب أن تعود أغلب المشكلات في المنظمات إلى سوء ممارسة

الاتصالات الإدارية بين الإدارة والمرؤوسين، ويلعب دورا هاما في جعل الفريق أكثر تماسكا، لأنه

يجعل الأعضاء يتفاعلون مع بعضهم البعض في ظروف العمل التي تتطوي على تكييف عملية

السلوك وتعديله لتلبية أهداف المؤسسة (زرارقة و طاوس، 2018، صفحة 45).

5-1-4-1-أهمية الاتصال: ويمكن إبراز أهمية الاتصال كما يلي:

✓ -يمكن من الربط بين أجزاء المؤسسة من إدارة وعاملين بشكل يضمن التناسق.

✓ -عملية اتخاذ القرار تعتمد على الاتصال وما يوفره من معلومات، ونجاح أو فشل القرارات

الإدارية يعتمد على مدى النجاح أو الفشل في إجراء الاتصال.

✓ -يوفر الترابط بين المؤسسة ومحيطها الخارجي.

5-1-4-2-أهداف الاتصال: وتتمثل فيما يلي:

+ -تسهيل عملية اتخاذ القرار على المستوى التخطيطي والتنفيذي.

+ -تعريف المرؤوسين بالتعليمات المتعلقة بالعمل الذي يؤديه.

+ -شرح أهداف وسياسات المؤسسة.

+ -إشعار المرؤوسين بأهميتهم وضرورة إطلاعهم على كل شيء.

✚ -توطيد الثقة بين الإدارة والأفراد، وبين الرؤساء والمرؤوسين. (الهواسي و البرزنجي، 2014، الصفحات 136-139).

5-1-5- اتخاذ القرار:

5-1-5-1-5- خطوات اتخاذ القرار: تمر عملية اتخاذ القرار بعدة خطوات تعتبر كل خطوة أساسية لا غنى عنها للانطلاق في الخطوة الموالية:

*-تحديد المشكلة.

*-جمع الحقائق والمعلومات.

*-وضع حلول بديلة.

*-تقييم البدائل.

*-اختيار أفضل البدائل.

*-تجربة البدائل.

*-متابعة النتائج.

5-1-5-2- شروط عملة اتخاذ القرار: بهدف ضمان نجاح عملية اتخاذ القرار وتنفيذه بصورة عملية صحيحة بعيدة عن العواطف والذاتية وتوفير الشروط الموضوعية هناك جملة من الشروط الموضوعية يجب أخذها بعين الاعتبار هي:

- -أن يخلو من الارتجالية والسرعة والتلقائية.
- -أن يبتعد متخذ القرار عن العواطف والانفعالات.
- -أن يتسم متخذ القرار بالعقلانية العلمية المتمسمة بالرشاد والحياد والموضوعية.
- -الابتعاد عن الحلول المجردة قدر الإمكان.

- -استعمال الطرق المنهجية والعلمية (الاستقرار، القياس..).
- -أخذ الظروف الاجتماعية، البيئية، الاقتصادية، الحضارية بعين الاعتبار وتكييف القرارات حسبها.

5-1-3-5- طرق اتخاذ القرار: لان القرار له أهمية قصوى في حياة الماس عامة وعلى مستوى المؤسسات خاصة، فقد حدد العلماء عشرة طرق لاتخاذ القرار وهي:

أ-التفكير الأحادي.

ب-تحليل الأرقام والبيانات.

ج-القرارات الجماعية.

د-اللجوء إلى خبرة الآخرين.

هـ-الاعتماد على الحدس.

و-التنفيذ ثم التفكير.

ز-الإقرار.

ح-خرائط التفكير.

ط-محاكاة الآخرين.

ي-الاعتماد على الحظ. (خلاصي، 2007/2006، الصفحات 17-61).

5-1-6- التكوين والتدريب: ونقصد بذلك عملية تعديل إيجابي لسلوك الفرد من الناحية المهنية أو الوظيفية، وتستهدف إكسابه المعارف والخبرات والاتجاهات المناسبة للوظيفة التي يشغلها لتحسين مستوى أدائه، أو تغيير سلوكيات العاملين بما يضمن تحسين الأداء وتحقيق أهداف المؤسسة. (بخوش، 2015، صفحة 236).

5-1-6-1-أهمية التدريب: وتتمثل في:

- -زيادة الإنتاجية كما ونوعا مع تقليل التكاليف.
- -تحسين الخدمات المقدمة من طف المؤسسة.
- -استخدام التكنولوجيا الحديثة.
- -التدريب هو استثمار في المورد البشري قي مختلف المستويات.

5-1-6-2-أهداف التدريب: وتتمثل في:

- -تنمية معارف المتدربين ومعلوماتهم وتحديثها وتكريسها لخدمة أهداف المؤسسة وذلك في إتقان العمل.
- -تنمية مهارات العاملين وقدراتهم، وتحديث استعداداتهم لأداء عمل معين بكفاءة وفاعلية.
- -تنمية السلوك والاتجاهات الايجابية نحو العمل وبيئته.
- -الإسهام في إعادة التوازن النوعي والعددي للموظفين.
- -تقليل وقت أداء الخدمة في المؤسسات، وتحسين أساليب التعامل.
- -تذكير الموظفين بأساليب الأداء وتعرفهم أولا بأول بالتغييرات والتعديلات.(حاجيح، 2018، الصفحات 21-24).

5-2 مهام غير رسمية:

- حيث تعتمد بشكل كبير على شخصيته وآفاقه وأسلوبه الشخصي في التعامل مع الآخرين، إلا أن لها الدور الكبير في تحقيق أهداف المؤسسة وتطوير الموظفين وتماسكهم، ومن هذه المهام:
- أ-الاهتمام بالجماعات غير الرسمية.
- ب-الاتصال مع الجماعات المختلفة في المؤسسة.
- ت-مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات الإدارية وبحث مشكلات العمل ومعالجتها و وضع الحلول

الناجحة لها بروح جماعية متوحدة.

ث-درجة الرعاية التي يبديها المدير تجاه القيم والمثل الإنسانية والأخلاقية في التعامل.

ج-مهارة تبصر الأهداف العامة للمنظمة وربطها بأهداف المجتمع ومعالجة المشكلات الإدارية في إطار الأعراف العامة.

ح-المشاركة.

خ-المهارة في تنظيم الوقت وإدارته(مقران، 2019/2018، الصفحات 30-52).

6-صعوبات ومعوقات نجاح المرأة المديرة في العمل الإداري:

تتنوع المعوقات والمشكلات التي تعترض المرأة في مجال عملها وتباين في درجات تأثيرها فيما بين النساء الأمر الذي غالبا ما يؤدي إلى ضعف ممارسة المرأة لدورها القيادي، الأمر الذي يستدعي ضرورة تشخيص المعوقات والمشكلات التي تواجه المرأة.

وقد أجمعت الكثير من الدراسات على مجموعة من المعوقات التي تقف أمام المرأة في ممارسة دورها القيادي كما يلي:

6-1-معوقات اجتماعية: وتتعلق بـ:

أ-ثقافة المجتمع ونظرته للمرأة وكيفية تنشئتها (الرقب، 2009، الصفحات 62-66).

ب-نظرة المجتمع ومؤسسات التنشئة الاجتماعية السلبية لعمل المرأة وتوليها مناصب قيادية.

ج-العادات والتقاليد والموروثات الثقافية التي تحد من دور المرأة فقط كونها ربة بيت ومربية أطفال.

د-الميل الواضح لدى الرجال في مواقع صنع القرار إلى وصف المرأة القيادية بضعف الثقة بالنفس وعدم التحكم بالعواطف.

هـ-الكثير من القادة يصفون المرأة بانخفاض القدرة على تحليل الأمور ومحدودية القدرات الإدارية بالمقارنة مع الرجل القيادي.

و-الكثير من القادة يعتقدون أن المرأة لا قدرة لها على اتخاذ القرارات الرشيدة، والموضوعية، لأنها غالبا ما تكون عاطفية، انفعالية وتتأثر بالآخرين.

ز-الصورة النمطية في المجتمع حول المرأة مازالت لها تأثيرا على تقلد المرأة مناصب قيادية.

ح-إن الصورة النمطية لا زالت تعمل في التعامل مع المرأة على أساس البعد الجمالي الديكوري في العمل فلا زالت السكرتارية صورة مثالية لتواجد المرأة في مكاتب الإدارات العليا والوسطى.

2-6-المعوقات السياسية: وتتعلق بـ:

6-2-1-البعد التشريعي والسياسي والتي تحول دون ممارسة المرأة للسلوك القيادي، بالرغم من أن قانون الانتخابات منح المرأة الحق في الترشح وان مشاركة المرأة في المجلس التشريعي والوزارات والمؤسسات التابعة للدولة إلا أن هذا التمثيل ما نسبته الثلث من مجموع أعضاء المجالس.

6-2-2-إمكانية وصول المرأة إلى دائرة صنع القرار في الحياة العامة مؤشرا لنقدم مساهمتها في التنمية، ومؤشرا قدرة المرأة على القيام بدورها القيادي في جميع المجالات. (الرقب، 2009، الصفحات 62-66)

3-6-معوقات شخصية: وتتعلق بـ:

6-3-1-شخصية المرأة وبنفسيتها، وقدرتها ومؤهلاتها العلمية ومهاراتها، والتي تحول دون ممارستها للسلوك القيادي.

6-3-2- أصعب ما تواجهه المرأة هو قناعتها بدونيتها في كفاءتها واستعداداتها المحدود من هنا يكون الشعور بالنقص لدى المرأة وضعف الثقة والإحجام عن القيام بدورها مما يؤثر سلبا على سلوكها.

6-3-3- ترى نفسها أنها ليست أهلا للقيادة، مما يؤدي ببعض النساء اللواتي يمتلكن كفاءات لا يستهان بها إلى الاعتذار عن نيل المناصب القيادية أو التخوف من تحمل مثل هذه المسؤولية.

6-3-4- الضغوط التي تواجهها بين الموازنة بين الأسرة والعمل، وبالتالي تحتاج المرأة إلى مضاعفة جهودها ورفع كفاءتها في استثمار عامل الوقت، على نحو يفوق ما تتطلبه ظروف الرجل، لكي تحافظ على اتساق واستمرار تطورها المهني، فالمعادلة التي تتطلب التوازن بين النجاح المهني من جهة ودور الزوجة والأم والبنات من جهة أخرى لا تنطبق على الرجل.

6-4- ظاهرة السقف الزجاجي: وتتمثل في:

بعد دخول المرأة للعمل بمستوى التعليم الملائم واستعدادات لتحمل المسؤولية في العمل مما يؤدي إلى تطلعها للترقية، ظهر واضحا أن هناك عقبات غير منتظرة أمامها تحد الوصول إلى المراكز الإدارية الوسطى والمراكز التنفيذية العليا، وهذا ما نطلق عليه السقف الزجاجي أنه السقف الذي تستطيع أن ترى المراكز العليا بوضوح ولكن هناك عقبات غير منظورة تحول دون الوصول إليها بيسر. (الرقب، 2009، الصفحات 62-66).

6-5- متلازمة الذكور ألفا:

مفاهيم مرتبطة بالطبيعة البيولوجية والتميز بين الرجل والمرأة والتي على أساسها تكون المناصب القيادية حكرا على الرجال دون النساء، وهذا ما يمكن أن نعرضه من خلال متلازمة الذكور ألفا، أن الذكر ألفا مصطلح استخدم للإشارة على الهيمنة والذكر الحامي، المحارب.

6-6- المرأة والأخلاقيات:

تجدر الإشارة هنا أن المرأة كانت ولا تزال حتى الآن تواجه في مجال الأعمال موقفين لا أخلاقيين هما:

أ- التمييز في المعاملة وسوء المعاملة الجنسية، إن التمييز في المعاملة يظهر بأشكال مختلفة منها أولوية إعطاء الفرصة في تعيين والترقية للرجال، اقتصار بعض المراكز للرجال دون النساء.

ب- النساء يعتبرن من الفئات المتضررة شأنها شأن المعوقين في كونهم آخر الذين يتم تعيينهم في الظروف الاعتيادية وأول المسرحين من العمل في ظروف الركود.

ج- المرأة تواجه سوء المعاملة الجنسية في ميدان عملها، نجد هذه الممارسة على نطاق واسع في القطاع الخاص للأعمال، مما يجعل هذه مشكلة أخلاقية ذات بعد خطير هو الضغوط الشديدة التي تمارس على النساء في شركات الأعمال من جهة، وقلة الحالات التي يعاقب بها المسيئون من جهة ثانية.

د- فيما يتعلق بالتباين الأخلاقي بين النساء والرجال، فقد أشارت الكثير من الدراسات إلى أن الموظفات كن أكثر اهتماماً بأخلاقيات الأعمال من نظرائهم الذكور من الموظفين (الرقب، 2009، الصفحات 62-66).

خلاصة:

أضحت القيادة النسوية واقعا ملموسا في يومنا هذا، و أصبحت إلى جانب الرجل في كل المجالات، والتي كانت حكرا على الذكور، وذلك لتعدد المهام وتشعبها، وتوسّع المسؤوليات وتشابكها، لذا تدرجت المرأة إلى ميدان القيادة، وخصوصا في بعض المجالات بعينها، كالتعليم والصحة، فترقت إلى مديرة المدرسة، أو حتى الجامعة وأثبتت أنها أهلٌ لذلك، وبشهادة من عاصروها، ومن عملوا معها، وهنا صحّ القول المأثور: "النساء شقائق الرجال".

الفصل الرابع.

الإجراءات المنهجية للدراسة.

تمهيد.

1-منهج الدراسة.

2-حدود الدراسة.

3-المعاينة.

4-أداة الدراسة.

5- الدراسة الاستطلاعية.

6-إجراءات الدراسة الاستطلاعية.

7-نتائج الدراسة الاستطلاعية

خلاصة.

- تمهيد:

في هذا الفصل المنهجي تحاول الدراسة إعطاء فكرة مفصلة حول مجال وحدود الدراسة الزمانية و المكانية والبشرية، كما ستوضح المنهج المتبع بالإضافة إلى وصف أداة الدراسة عن طريق الدراسة الاستطلاعية، والحصول على خصائصها السيكمترية باستخدام الأساليب الإحصائية الملائمة، وهي كالتالي:

1-منهج الدراسة:

لا يمكن تصور وجود دراسة جادة بدون منهج مناسب ومضبوط ومحدد، فتوفره(المنهج) مهما كان نوعه شرط أساسي وضروري في الدراسة الجادة، " فالمنهج في أي دراسة يحدّد في إطار أبعاد طبيعة المشكلة وأهدافها " (برو، 2000، 310).

وعلى الصعيد المنهجي استفادت الطالبة من بعض الدراسات السابقة التي استخدمت المنهج الوصفي، لهذا تم استخدام هذا المنهج لأنه الأنسب لهذه الدراسة ولأنه "أحد أشكال التحليل والتفسير العلمي المنظم لوصف ظاهرة أو مشكلة محددة وتصويرها كميًا عن طريق جمع بيانات ومعلومات مقننة عن الظاهرة أو المشكلة وتصنيفها وتحليلها وإخضاعها للدراسة الدقيقة" (ملحم ، 2000، 324).

2- حدود الدراسة:

2-1-الحدود البشرية: تم تطبيق المقياس على بعض أساتذة التعليم الابتدائي المشتغلين بمدارس تحت اشراف مديرة أنثى.

2-2-الحدود المكانية: بعض دوائر المسيلة.

2-3-الحدود الزمانية: كان تطبيق الدراسة ضمن الحدود الزمنية خلال العام الدراسي

(2020/2019)

3- عينة الدراسة:

يتكون مجتمع الدراسة من جميع أساتذة الابتدائي بولاية المسيلة، الذين يعملون في مؤسسات بها مديرة أنثى، خلال الموسم (2020/2019).

تم اختيار عينة الدراسة بطريقة **مقصودة**، لأن الأمر يتعلّق بالفئة النسوية في الإدارة التربوية، كما أنّه يخضع لطبيعة الموقف الحالي (الأزمة الصحية العالمية)، حيث بلغ حجم العينة يوم تطبيق المقياس في الدراسة الأساسية (73) فردا إحصائيا (وهو ما كان متوفرا حينها في المدارس المرصودة من أساتذة)، وهي حسب الجدول التالي:

جدول رقم 4 يبين خصائص عينة الدراسة الحالية

العدد	المدرسة	المنطقة	الحجم
01	بلخيري محمد	عين الملح	13
02	بويكري الحاج	بوسعادة	01
03	خضراوي محمد	الهامل	08
04	طبيبي بلقاسم	بوسعادة	13
05	عبد اللطف الهاشمي	الهامل	14
06	طريق الجزائر 3	بوسعادة	20
07	مهديد أحمد 2	بوسعادة	02
	المجموع		73

من الجدول 4، يتبين أنّ هذه المدارس المتاحة للدراسة، والتي يتوفّر فيها شرط القيادة النسوية بولاية المسيلة.

4- أداة الدراسة:

بنت الدراسة الحالية استبياناً لقياس: تقييم الكفاءات الإدارية لمديرات المدارس الابتدائية من وجهة نظر أساتذة التعليم الابتدائي دراسة ميدانية بولاية المسيلة ويشمل مجموعة من الفقرات عددها (45فقرة)، تعبّر عن مواقف مختلفة يعيشها الأستاذ داخل المدرسة وتحت قيادة، أو إدارة مديرة أنثى مهما كانت خبرتها، أو سنّها خلال الحياة المهنية. من خلال محاولة التعرف على متانة واتساع العلاقات الإدارية والقدرة على تحمل المسؤولية النسوية من خلال عدّة متغيرات منها: درجة الثقة بالنفس عند المسؤولة، ومدى معرفتها الفردية لكفاءتها وإمكاناتها وقدراتها الإدارية، ومدى تحكّمها في القيادة (الإدارة) المدرسية. تتكون هذه الأداة من خمسة أبعادٍ (محاوِر)، وهي حسب الجدول التالي:

جدول رقم 05 يبيّن توزيع المحاور (الأبعاد)، والفقرات على أداة الدراسة الحالية

العدد	المحور	عدد الفقرات
01	كفاءة الاتصال	09
02	كفاءة التحفيز	08
03	كفاءة اتخاذ القرار	11
04	كفاءة الالتزام باللوائح والنصوص القانونية	07
05	كفاءة التدريب والتطوير	10
	Σ	45

من الجدول 05 يظهر أنّ أداة الدراسة الحالية تحتوي على خمس أبعادٍ، وخمسةٍ وأربعين فقرةً.

5- الدراسة الاستطلاعية:

تساعد الدراسة الاستطلاعية الطلبة و الباحثين على التعرف المسبق على العقبات التي قد تعترض الدراسة الأساسية، وبالتالي يمكنه اكتساب الخبرة اللازمة لتخطي العقبات، وعدم الوقوع فيها ، كما تكسبه الوقت الممكن لتطبيق الأداة، وأن يخطط لإيجاد الحلول الممكنة لكيلا يقع فيها مستقبلا، لذا فالدراسة الاستطلاعية محطة مهمة يجب التوقف فيها(عندها) قبل مباشرة الدراسة الأساسية.

5-1- إجراءات الدراسة الاستطلاعية:

تم تطبيق النسخة الأصلية للأداة على عينة استطلاعية أولية عشوائية مكونة من (30) أستاذا وأستاذة في المرحلة الابتدائية يعملون بمدارس يشرف على إدارتها مديرة أنثى. وتم إجراؤها في الفترة الزمنية الممتدة من بداية فيفري 2020 إلى غاية نهاية نفس الشهر من نفس السنة.

5-2- نتائج الدراسة الاستطلاعية:

طبقت أداة الدراسة على العينة المستهدفة وكانت النتائج بعد المعالجة الإحصائية بالحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية نسخة 20 على صورته النهائية بعد تعديلها حيث أسفرت المعالجة الحسابية على النتائج التالية:

5-2-1-الصدق:

5-2-1-1-صدق المقارنة الطرفي(الصدق التمييزي):

لكي تكون الأداة صادقة يُتوقع أن توجد فروق دالة إحصائية بين القيم العليا لدرجاتها والقيم الدنيا لها، والتي تمثل 27% لكل فئة فيها، وبالتالي كان العدد هنا في كل فئة (8) أفراد، ثم تطبق (T.test) لحساب فرقي المتوسطين الحسابيين، وهي حسب الجدول 06 أدناه.

جدول رقم (06) يوضح نتائج صدق المقارنة الطرفية لأداة الدراسة

طرفي المقياس	المتوسط الحسابي (\bar{X})	الانحراف المعياري (s)	T. test	(Sig)
القيم العليا	212,38	1,598	6,517	0.000
القيم الدنيا	180,38	12,535		

نلاحظ من خلال الجدول رقم (06) أنّ قيمة مستوى الدلالة $\text{Sig} = 0.000$ ، وهب دالة إحصائية، لأنها أقلّ تماماً من α في 0.01.

كما أنّ الفرق واضح بين المتوسطين 212,38 للقيم العليا، مقابل 180,38 للقيم الدنيا وبالتالي فهذه النتيجة يُظهر أنّ المقياس صادق بدرجة تؤهله للخروج إلى الدراسة الأساسية.

5-2-1-2-الاتساق الداخلي لأداة الدراسة:

جدول رقم (07) يوضح صدق الاتساق الداخلي للبعد الأول من أداة الدراسة.

		العلاقة الارتباطية								
		1	2	3	4	5	6	7	8	9
محور كفاءة الاتصال	معامل الارتباط بيرسون	,658**	,674**	,409*	9*8,3	,409*	,610**	55*3,	87*3,	,855**
	Sig. مستوى الدلالة	,000	,000	,025	19,0	,025	,000	401,	017,	,000
	ن	30	30	30	30	30	30	30	30	30
		**الارتباط في مستوى α 0.01.								
		*الارتباط في مستوى α 0.05.								

من الجدول 07 يظهر أنّ المحور (البعد الأول)، والمتمثل في كفاءة الاتصال متسق داخليا مع فقراته، وبالتالي فهو يحمل هذا النوع من الصدق.

جدول رقم (08) يوضح صدق الاتساق الداخلي للبعد الثاني في أداة الدراسة.

		العلاقة الارتباطية							
		10	11	12	13	14	15	16	17
محور كفاءة التحفيز	معامل الارتباط بيرسون	,375*	,843**	,863**	,748**	,742**	,774**	,375*	,843**
	Sig. مستوى الدلالة	,041	,000	,000	,000	,000	,000	,041	,000
	ن	30	30	30	30	30	30	30	30
		.** الارتباط في مستوى α 0.01							
		.* الارتباط في مستوى α 0.05							

من الجدول 08 يظهر أن المحور (البعد) الثاني، والمتمثل في كفاءة التحفيز متسق داخليا أيضا مع فقراته، وبالتالي فهو صادق.

جدول رقم (09) يوضح صدق الاتساق الداخلي للبعد الثالث في أداة الدراسة.

		العلاقة الارتباطية										
		18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28
محور كفاءة اتخاذ القرار	معامل الارتباط بيرسون	,742**	42*3,	,640**	,517**	37*3,	60*3,	,808**	,899**	,813**	,804**	,531**
	Sig. مستوى الدلالة	,000	504,	,000	,003	140,	004,	,000	,000	,000	,000	,003
	ن	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
		.** الارتباط في مستوى α 0.01										
		.* الارتباط في مستوى α 0.05										

من الجدول 09 يظهر أن المحور (البعد) الثالث، والمتمثل في كفاءة اتخاذ القرار متسق داخليا كذلك مع عبارته، وبالتالي فهو صادق أيضا.

جدول رقم (10) يوضح صدق الاتساق الداخلي للبعد الرابع في أداة الدراسة.

		العلاقة الارتباطية						
		29	30	31	32	33	34	35
محور كفاءة الالتزام باللوائح والنصوص القانونية	معامل الارتباط بيرسون	94*3,	,654**	*99,3	16*4,	738,	,520**	,419*
	Sig. مستوى الدلالة	220,	,000	020,	200,	025,	,003	,021
	ن	30	30	30	30	30	30	30
		.** الارتباط في مستوى α 0.01 .						
		.* الارتباط في مستوى α 0.05 .						

من الجدول 10 يظهر أن المحور الرابع، والمتمثل في كفاءة الالتزام باللوائح والنصوص القانونية متسق داخليا هو الآخر مع عبارته، وبالتالي فهو صادق كذلك .

جدول رقم (11) يوضح صدق الاتساق الداخلي للبعد الخامس في أداة الدراسة.

		العلاقة الارتباطية									
		36	37	38	39	40	41	42	43	44	45
محور كفاءة التدريب و التطوير	معامل الارتباط بيرسون	,787*	,812**	,679**	,724**	,752**	,721**	,814**	,779**	,805**	,377*
	Sig. مستوى الدلالة	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,040
	ن	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
		.** الارتباط في مستوى α 0.01 .									
		.* الارتباط في مستوى α 0.05 .									

من الجدول 11 يظهر أن المحور (البعد) الخامس والأخير، والمتمثل في كفاءة التدريب والتطوير متسق داخليا أيضا مع فقراته، وبالتالي فهو صادق.

جدول رقم (12) يوضح صدق الاتساق الداخلي بين كلّ الأبعاد والدرجة الخام لأداة الدراسة (المقياس).

المحاور أو الأبعاد حسب الكفاءات		الاتصال	التحفيز	اتخاذ القرارات	الالتزام باللوائح	التدريب والتطوير
الدرجة الكلية	معامل الارتباط بيرسون	,797**	,880**	,899**	,445*	,914**
	Sig. مستوى الدلالة	,000	,000	,000	,014	,000
	ن	30	30	30	30	30
		** الارتباط في مستوى α 0.01.				
		* الارتباط في مستوى α 0.05.				

من الجدول 12 يظهر أن جميع المحاور (الأبعاد) ،والمتمثلة في مجموعة الكفاءات المذكورة أعلاه متسقة داخليا مع الدرجة الخام للأداة (الاستبيان)، وبالتالي فهو صادق.

5-2-1-3- صدق المحكمين:

عُرِضت أداة الدراسة على خمس أساتذة من أهل الاختصاص في علم النفس وعلوم التربية، وتمّ تعديل بعض البنود بشكل بسيط لأربعٍ منها، ولم يستردّ واحدٌ، وعلى هذا الأساس كانت النتائج كالتالي: 5-4=1 - 80% أي أنّ الصدق هنا يساوي 0.80، فالأداة صادقة بشكل مناسب.

5-2-2- الثبات:

5-2-2-1- الثبات بالفا كرونباخ:

جدول رقم (13) يوضح ثبات أداة الدراسة (الاستبيان) بالفا كرونباخ

عدد العناصر	الفا كرونباخ
45	,916

من نتائج الجدول 13 تظهر قيمة الفا كرونباخ مرتفعة جدًا، حيث بلغت 0.91، وهي دليل على أنّ الأداة ثابتة بشكل قوي.

5-2-2-2- الثبات بالتجزئة النصفية:

جدول (14) يبين قيم معامل الثبات للتجزئة النصفية لأداة الدراسة

الزوج الأول	الفا كرونباخ النصف الأول	,845
	عدد عبارات النصف الثاني	23 ^a
الزوج الثاني	الفا كرونباخ النصف الثاني	,875
	عدد عبارات النصف الأول	22 ^b
مجموع العبارات		45
الارتباط بين العبارات		,710
معامل ارتباط سبيرمان و بروان	بعد التصحيح	,830
معامل الارتباط التجزئة النصفية لجيتمان		,803

حسب النتائج المبينة في الجدول (14) تظهر عدّة قيم هي:

أ- معامل ارتباط التجزئة النصفية للنصف الأول بمعامل كرونباخ وقد بلغ (0.845).

ب- معامل ارتباط التجزئة النصفية للنصف الثاني بمعامل كرونباخ وقد بلغ (0.875).

ج- معامل ارتباط التجزئة النصفية بعد تصحيح الطول، وقد بلغ (0.830).

د- معامل ارتباط التجزئة النصفية لجيتمان، وقد بلغ (0.803).

وهي قيم كلها مناسبة للتدليل على أنّ الاستبيان ثابت بشكل مقبول جداً..

6- الأساليب الإحصائية في الدراسة الحالية:

اعتمدت الدراسة الحالية مجموعة إجراءات، أو أساليب إحصائية، فيها ما طُبّق في الدراسة الاستطلاعية منها:

أ- إختبار "تا" الفروق Ttest، لمجموعتين متّصلتين (في الصدق التمييزي).

ب- معامل الارتباط الثنائي بيرسون (في صدق الاتساق الداخلي).

ج- معامل الفا كرونباخ(في الثبات).

د- معامل الارتباط الثنائي سبيرمان وبراون(في الثبات بالتجزئة النصفية).

هـ- معامل الارتباط الثنائي جيتمان(في الثبات بالتجزئة النصفية).

و-مقاييس النزعة المركزية وهي: 1- المتوسط الحسابي.

ز- مقاييس التشتت: 1- الانحراف المعياري

أما ما سيكون في الدراسة الأساسية، إلى جانب بعض ما سبق، فهو ما يلي:

أ- اختبار "تا" الفروق لمجموعة واحدة.

خلاصة:

في هذا الفصل تم التطرق إلى الإجراءات الميدانية، حيث تم التأكد من صدق وثبات الأداة التي ستطبق على أفراد الدراسة الأساسية، كما تم عرض الأساليب الإحصائية التي ستعالج البيانات التي من خلالها نستطيع اختبار فرضيات الدراسة الحالية، وهو ما سيجري في الفصل المقبل.

الفصل الخامس.

مناقشة وتحليل النتائج.

تمهيد

- 1- مناقشة نتائج الدراسة على ضوء الفرضية الأولى.
- 2- مناقشة نتائج الدراسة على ضوء الفرضية الثانية.
- 3- مناقشة نتائج الدراسة على ضوء الفرضية الثالثة.
- 4- مناقشة نتائج الدراسة على ضوء الفرضية الرابعة.
- 5- مناقشة نتائج الدراسة على ضوء الفرضية الخامسة.
- 6- مناقشة نتائج الدراسة على ضوء الفرضية العامة.
- 7- مناقشة عامة.
- 8- ملخص النتائج.

الاقتراحات.

خاتمة.

تمهيد:

بعد ضبط الخصائص السيكومترية لأداة الدراسة، يمكن الانطلاق في اختبار الفرضيات بمختلف الإجراءات التالية:

أولاً: تحليل ومناقشة النتائج على ضوء فرضيات الدراسة:**1- مناقشة نتائج الدراسة على ضوء الفرضية الأولى القائلة:**

- تمتلك مديرات المدارس الابتدائية كفاءة الاتصال بدرجة عالية من وجهة نظر أساتذة التعليم الابتدائي.

الجدول 15 يبين قيم إحصاء المجموعة الواحدة لكفاءة الاتصال

الخطأ المعياري	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	ن	
,526	4,493	37,05	73	كفاءة الاتصال لدى مديرات المدارس الابتدائية من وجهة نظر الأساتذة

الجدول 16 يبين قيمة اختبار "تا" الفروق بين المتوسط الفرصي ومتوسط عينة الدراسة الحالية (الأساتذة) في كفاءة الاتصال لمديرات المدارس الابتدائية.

الكفاءة	المتوسط الفرصي = 27					
	اختبار "تا"	درجات الحرية	Sig. مستوى الدلالة	فرق المتوسطين	95% مستوى الثقة	
					قيم دنيا	قيم عليا
الاتصال	19,118	72	,000	10,055	9,01	11,10

من النتائج المبيّنة في الجدول 15، تظهر قيمة المتوسط الحسابي للعينة المستهدفة (أساتذة الابتدائي)، قد بلغت **37,05**، وهي قيمة أكبر من المتوسط الفرضي الذي بلغ 27 درجة، كما تظهر في الجدول 16 قيمة مستوى الدلالة Sig = **0.000**، وهي قيمة دالة إحصائياً لأنها أقلّ تماماً من α حتى في 0.01، بذلك فالفروق قوية لصالح نظرة أفراد العينة المستهدفة (الأساتذة) نحو القيادة النسوية للمدرسة الابتدائية من ناحية كفاءة الاتصال، لذا يمكن القول أنه: **تمتلك مديرات المدارس الابتدائية كفاءة الاتصال بدرجة عالية من وجهة نظر أساتذة التعليم الابتدائي**، هذا ما يتفق مع دراسة محمد عباس ديوب (2008)، والتي جاء فيها: "توجد العلاقة بين كفاءة الاتصالات الإدارية والروتين الإداري" كما جاء أيضاً فيها: "تؤثر كفاءة الاتصالات الإدارية في زمن تنفيذ العمل، وتساهم في تخفيضه"، حتى أنه ربطها بكفاءة اتخاذ القرار حيث قال: "تؤثر كفاءة الاتصالات الإدارية في اتخاذ القرار، وتساعد في سرعة اتخاذه".

2- مناقشة نتائج الدراسة على ضوء الفرضية الثانية القائلة:

- تمتلك مديرات المدارس الابتدائية كفاءة التحفيز بدرجة عالية من وجهة نظر أساتذة التعليم الابتدائي .

الجدول 17 يبين قيم إحصاء المجموعة الواحدة

الخطأ المعياري	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	ن	
,606	5,176	30,63	73	كفاءة التحفيز لدى مديرات المدارس الابتدائية من وجهة نظر الأساتذة

الجدول 18 يبين قيمة اختبار "تا" الفروق بين المتوسط الفرصي ومتوسط عينة الدراسة الحالية (الأساتذة) في كفاءة التحفيز لمديرات المدارس الابتدائية..

الكفاءة	المتوسط الفرصي = 2 = 4					
	اختبار "تا"	درجات الحرية	Sig. مستوى الدلالة	فرق المتوسطين	95% مستوى الثقة	
					قيم دنيا	قيم عليا
التحفيز	19,118	72	,000	6,630	5,42	7,84

من النتائج المبينة في الجدول 17، تظهر قيمة المتوسط الحسابي للعينة المستهدفة (أساتذة الابتدائي)، قد بلغت 30,63، وهي قيمة أكبر من المتوسط الفرصي الذي بلغ 24 درجة، كما تظهر في الجدول 18 قيمة مستوى الدلالة Sig = 0.000، وهي قيمة دالة إحصائية لأنها أقل تماماً من α حتى في 0.01، بذلك فالفرق قوية لصالح نظرة أفراد العينة المستهدفة (الأساتذة) نحو القيادة النسوية للمدرسة الابتدائية من ناحية كفاءة التحفيز.

لذا يمكن القول أنه: تمتلك مديرات المدارس الابتدائية كفاءة التحفيز بدرجة عالية من وجهة نظر أساتذة التعليم الابتدائي، هذا ما يتفق مع ما جاء في دراسة قويدري صباح (2013)، والتي تقول فيها أن: "نظام الحوافز يؤثر على رضا العامل سواء كانت مادية أو معنوية، كما أنها تلعب دورا بارزا في تطوير المؤسسة و استمرارها" كما أثبتت ذات الدراسة على أن "هناك علاقة ارتباطية بين نظام الحوافز والرضا لدى العاملين"، كما اتفقت نتائج هذه الدراسة الحالية مع دراسة غازي حسن عودة الحلايبي (2013)، والتي توصلت نتائجها إلى القول بـ: "وجود علاقة خطية وارتباطية قوية، بين استخدام أبعاد الحوافز وتحسين الأداء لدى موظفي الأمانة".

وانتقلت كذلك مع دراسة سليم طق وعلي عبيد (2016)، والتي تقول أنه: "توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين كل أنواع الحوافز و منها (المادية، المعنوية، الفردية، الجماعية، والايجابية) و الإبداع الإداري للعاملين في مؤسسة السلام.

3- مناقشة نتائج الدراسة على ضوء الفرضية الثالثة القائلة:

- تمتلك مديرات المدارس الابتدائية كفاءة اتخاذ القرار بدرجة عالية من وجهة نظر أساتذة التعليم الابتدائي .

الجدول 19 يبين قيم إحصاء المجموعة الواحدة لكفاءة اتخاذ القرار

الخطأ المعياري	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	ن	
,753	6,430	38,64	73	كفاءة اتخاذ القرار لدى مديرات المدارس الابتدائية من وجهة نظر الأساتذة

الجدول 20 يبين قيمة اختبار "تا" الفروق بين المتوسط الفرصي ومتوسط عينة الدراسة الحالية (الأساتذة) في كفاءة اتخاذ القرار لمديرات المدارس الابتدائية..

الكفاءة	المتوسط الفرصي = 33					
	اختبار "تا"	درجات الحرية	Sig. مستوى الدلالة	فرق المتوسطين	95% مستوى الثقة	
					قيم دنيا	قيم عليا
اتخاذ القرار	19,118	72	,000	5,644	4,14	7,14

من النتائج المبينة في الجدول 19، تظهر قيمة المتوسط الحسابي للعينة المستهدفة (أساتذة الابتدائي)، قد بلغت 38,64، وهي قيمة أكبر من المتوسط الفرصي الذي بلغ 33 درجة، كما تظهر في الجدول 20 قيمة مستوى الدلالة Sig=0.000، وهي قيمة دالة إحصائياً لأنها أقل تماماً من α حتى في 0.01، بذلك فالفرق قوية لصالح نظرة أفراد العينة المستهدفة (الأساتذة) نحو القيادة النسوية للمدرسة الابتدائية من ناحية كفاءة اتخاذ القرار.

لذا يمكن القول أنه: تمتلك مديرات المدارس الابتدائية كفاءة اتخاذ القرار بدرجة عالية من وجهة نظر أساتذة التعليم الابتدائي، مما يتفق مع ما جاء في دراسة الشيخ ولد محمد (2011)، والتي توصلت إلى القول بأنه: "توجد علاقة قوية بين التنظيم المهيكمل الهادف للإدارة و نظم المعلومات المطبق في إيصال المعلومات والقرارات المتخذة".

4- مناقشة نتائج الدراسة على ضوء الفرضية الرابعة القائلة:

- تمتلك مديرات المدارس الابتدائية كفاءة الالتزام باللوائح والنصوص بدرجة عالية من وجهة نظر أساتذة التعليم الابتدائي .

الجدول 21 يبين قيم إحصاء المجموعة الواحدة لكفاءة الالتزام باللوائح والنصوص

الخطأ المعياري	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	ن	
,514	4,388	27,10	73	كفاءة الالتزام باللوائح والنصوص لدى مديرات المدارس الابتدائية من وجهة نظر الأساتذة

الجدول 22 يبين قيمة اختبار "تا" الفروق بين المتوسط الفرضي ومتوسط عينة الدراسة الحالية (الأساتذة) في كفاءة الالتزام باللوائح والنصوص لمديرات المدارس الابتدائية..

الكفاءة	المتوسط الفرضي = 21					
	اختبار "تا"	درجات الحرية	Sig. مستوى الدلالة	فرق المتوسطين	95% مستوى الثقة	
					قيم دنيا	قيم عليا
الالتزام باللوائح والنصوص	11,869	72	,000	6,096	5,07	27,1

من النتائج المبيّنة في الجدول 21، تظهر قيمة المتوسط الحسابي للعيّنة المستهدفة (أساتذة الابتدائي)، قد بلغت **27,10**، وهي قيمة أكبر من المتوسط الفرضي الذي بلغ 21 درجة، كما تظهر في الجدول 22 قيمة مستوى الدلالة Sig = **0.000**، وهي قيمة دالة إحصائياً لأنها أقلّ تماماً من α حتى في 0.01، بذلك فالفروق قوية لصالح نظرة أفراد العينة المستهدفة (الأساتذة) نحو القيادة النسوية للمدرسة الابتدائية من ناحية كفاءة الالتزام باللوائح والنصوص.

لذا يمكن القول: تمتلك مديرات المدارس الابتدائية كفاءة الالتزام باللوائح والنصوص بدرجة عالية من وجهة نظر أساتذة التعليم الابتدائي، هذا ما أثبتته نتائج دراسة بوقندورة أمينة (2017) أيضاً في قولها: " أن المناخ التنظيمي الذي توفره المرأة القائمة يشجع العاملين على الالتزام التنظيمي " المناخ والالتزام التنظيميين هنا هما ترجمة لتطبيق اللوائح والقوانين.

5- مناقشة نتائج الدراسة على ضوء الفرضية الخامسة القائلة:

- تمتلك مديرات المدارس الابتدائية كفاءة التدريب والتطوير بدرجة عالية من وجهة نظر أساتذة التعليم الابتدائي .

الجدول 23 يبين قيم إحصاء المجموعة الواحدة لكفاءة التدريب والتطوير

الخطأ المعياري	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	ن	
,570	4,873	37,58	73	كفاءة التدريب والتطوير لدى مديرات المدارس الابتدائية من وجهة نظر الأساتذة

الجدول 24 يبين قيمة اختبار "تا" الفروق بين المتوسط الفرضي ومتوسط عينة الدراسة الحالية (الأساتذة) في كفاءة التدريب والتطوير لمديرات المدارس الابتدائية..

الكفاءة	المتوسط الفرضي = 30					
	اختبار "تا"	درجات الحرية	Sig. مستوى الدلالة	فرق المتوسطين	95% مستوى الثقة	
					قيم دنيا	قيم عليا
التدريب والتطوير	13,282	72	0,000	7,575	6,44	8,71

من النتائج المبينة في الجدول 23، تظهر قيمة المتوسط الحسابي للعينة المستهدفة (أساتذة الابتدائي)، قد بلغت **37,58**، وهي قيمة أكبر من المتوسط الفرضي الذي بلغ 30 درجة، كما تظهر في الجدول 24 قيمة مستوى الدلالة Sig = **0.000**، وهي قيمة دالة إحصائياً لأنها أقل تماماً من α حتى في 0.01، بذلك فالفرق قوية لصالح نظرة أفراد العينة المستهدفة (الأساتذة) نحو القيادة النسوية للمدرسة الابتدائية من ناحية كفاءة التدريب والتطوير،

لذا يمكن القول: تمتلك مديرات المدارس الابتدائية كفاءة التدريب والتطوير بدرجة عالية من وجهة نظر أساتذة التعليم الابتدائي، هذا ما يتفق مع ما جاء في دراسة الطاهر مجاهدي (2009)، والتي جاء فيها بهذا الخصوص ما يلي: "تؤثر فعالية التدريب المهني في أداء العاملين" كما أثبت أيضاً بقوله: "التدريب المنهي له أثر إيجابي في التأثير على الأداء".

6- مناقشة نتائج الدراسة على ضوء الفرضية العامة القائلة:

- تمتلك مديرات المدارس الابتدائية الكفاءات الإدارية بدرجة عالية من وجهة نظر أساتذة التعليم الابتدائي.

الجدول 25 يبين قيم إحصاء المجموعة الواحدة لكفاءة إدارية عالية

الخطأ المعياري	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	ن	
2,660	14,571	200,20	73	كفاءة الإدارة العالية لدى مديرات المدارس الابتدائية من وجهة نظر الأساتذة

الجدول 26 يبين قيمة اختبار "تا" الفروق بين المتوسط الفرضي ومتوسط عينة الدراسة الحالية (الأساتذة) في كفاءة إدارية عالية لمديرات المدارس الابتدائية..

الكفاءة	المتوسط الفرضي = 135					
	اختبار "تا"	درجات الحرية	Sig. مستوى الدلالة	فرق المتوسطين	95% مستوى الثقة	
					قيم دنيا	قيم عليا
الإدارة العالية	24,509	72	0,000	65,200	59,76	70,64

من النتائج المبينة في الجدول 25، تظهر قيمة المتوسط الحسابي للعينة المستهدفة (أساتذة الابتدائي)، قد بلغت 200,20، وهي قيمة أكبر من المتوسط الفرضي الذي بلغ 135 درجة كما تظهر في الجدول 26 قيمة مستوى الدلالة Sig = 0,000، وهي قيمة دالة إحصائية لأنها أقل تماماً من α حتى في 0.01، بذلك فالفرق قوية لصالح نظرة أفراد العينة المستهدفة (الأساتذة) نحو القيادة النسوية للمدرسة الابتدائية عموماً، وهي ناحية كفاءة الإدارة عالية.

لذا يمكن القول أنه: تمتلك مديرات المدارس الابتدائية كفاءة إدارية بدرجة عالية من وجهة نظر أساتذة التعليم الابتدائي، هذا ما يتفق مع ما جاء في دراسة بوقندورة أمينة (2017) والتي جاء فيها: " المرأة تمتلك خصائص قيادية تمكنها من خلق الالتزام التنظيمي للأفراد العاملين" كما أثبتت ذات الدراسة أن: " الأسلوب القيادي الذي تنتهجه المرأة القائمة يمكن العاملين معها من تقديم أفضل ما لديهم تجاه عملهم"، كما أن: " أن طريقة تعامل القائمة مع الأفراد العاملين جعلهم يفتخرون كونهم يعملون تحت قيادتها".

ثانيا- مناقشة عامّة:

أثبتت المرأة أنّها تصلح للقيادة بكلّ جدارة ويُسّر، وذلك ممّا حقّقتّه من نجاحات هنا وهناك، و باعتراف من عاصرها، وعمل معها، فلم يعد من المستحيل تحملها المسؤولية في كبريات المؤسسات، والمراكز، فهذا النجاح ليس وليد الصدفة، بل جاء بعد انتهاجها المناهج المؤدية إليه كتنبيها النمط الناجح في التسيير، والذي عبّر عنه بونخلة فريد (2007)، في دراسته والتي يقول فيها: "أنّ النمط القيادي الديمقراطي المهمّ بالعمل يسهم في رفع الروح المعنوية لهم، ويُعدّ هذا النوع فعّالاً وهو يعتبر أكثر مناسبة وفاعلية في الإدارة، فهم يسهلون عملية اتصال المرؤوسين بهم، وتزداد فعالية القادة بزيادة فعالية الاتصالات التي يجريها مع المرؤوسين الذي بدوره يجعل من الأهداف أكثر وضوحاً مما يسهل أداء العمل المطلوب" وهذا ما أشعر به بالفعل في المدرسة التي أسيرها، وهو ما تمتعت به مديرات المدارس المستهدفة بالدراسة الحالية كما ذهب إلى هذا أيضاً محمد عباس ديوب (2008) فبالإتصال النّاجح يولد النّجاح في التنظيم والذي ينعكس على المنظّمة بدوره مع مرفقات مهمّة في مهمة التسيير الإداري بالمؤسسة، سيما التربوية منها عامّة وللقائدات خاصّة، فالتحفيز دور كبير في تغذية العاملين بروح التفاني في العمل، والولاء للقائد (ذكرا، أم أنثى)، حيث سمّتها قشيطات (2014) بالكفاءة الفنية بقوله: "وقد اتفق كثير من الباحثين على أهمية الكفاءات الفنية لمدير المؤسسة لمساعدته على القيام بمهامه ومسؤولياته... مما يساعد على توفير البيئة التي تحفز المرؤوسين نحو الانجاز والإبداع والابتكار.." (أنظر الفصل الثاني، ص.39)، واشترطه السويديان (2004) أن يكون أحد الركائز الثلاث للقيادة في قوله: "تركز القيادة على ثلاث عمليات رئيسة وهي: ... التحفيز،" (أنظر الفصل الثالث، ص.60)، وهو ما عبّر عنه أفراد العينة، أضاف إلى عيشاوي، وقرليفة (2019) إلى التحفيز، المكانة الاجتماعية للعاملين (أنظر الفصل 3، ص.73)، إلى جانب ما أفردته جردات (1989) ككفاءة منفردة، وهي اتخاذ القرار (أنظر الفصل الثاني، ص.39)، فيها يصبح القائد متحكماً في زمام الأمور بما أسمته قشيطات (2014): الكفاءة الإدراكية (طالع أكثر الفصل 2، ص.36)، أي الحضور الذهني ووضوح التصورات حول المنظّمة وما حوت، هذا أيضاً ما تمتعت به مديرات المدرسة في هذه الدراسة الحالية، فهذا المزيج من المهام الموكلة لقائد المؤسسة، أو قائدها يوصل ما يسمى الكفاءة الإدارية عموماً، ويعطيه ميكانزمات التقييم التي توجه أهداف العمل الجماعي، وتعتبر سمة

تُحقّق من خلال التقييم ذاته بما ذكرها آل ناجي (2016)، حيث عدّدها في نقاطٍ منها: "كشف نقاط القوة والضعف، كشف الانحرافات عن مستويات الأداء المرغوبة.. والتحديد النوعي لمخرجات المؤسسة" (طالع أكثر الفصل 2، ص. 44)، أي لإنتاجها، هذه المعارف النظرية والتطبيقية، والسلوكية التي ذكرها Peretti (2005)، هي مكتسبة، وقابلة للتوظيف من طرف الفرد أثناء قيامه بمهام تم اسنادها إليه (انظر الفصل الثاني، ص. 29)، فالإكتساب هنا بمعنى التدريب، وهو ما عبّرت عنه عينة الدراسة الحالية، كون مديرات المدارس يتحلّين به قصد التطوير و الإبداع الإداري والتربوي في الابتدائي، حيث أثبتت مرونة كبيرة مع العاملين معهنّ، ألا وهم الأساتذة، وبه تفوقن على الذكور، وذلك ما ذكره مقران (2019) بقوله: "المرأة أكثر قدرة من الرجل على التعامل مع التغيير والتغاير وذلك لأسلوبها المرن في القيادة" (انظر الفصل الثالث، ص. 68)، وتجربتي الشخصية علّمتني أن المرونة تورث اليسر في التسيير والتعامل مع الغير، حتى مع المجتمع الخارجي، أو ما يسمى الشركاء التربويين كأولياء التلاميذ، وغيرهم، كل هذه القدرات الخاصة والمواهب، تجعل من المديرية القيادية تمسك بزمام الأمور بثقة واقتدار (طالع الفصل 3، ص. 72)، كما ذهب إلى ذلك الهواسي و البرزنجي (2014).

فالعينة المستهدفة (الأساتذة)، أبدوا على اختلاف مشاربهم وخبراتهم، وسنّهم، ووجنسهم، أنّ مديرات الابتدائي اللاتي يقدنهم في المؤسسة حققن الكفاءات المرجوة بكل اقتدار، وهو ما اصّح عليه بكفاءة إدارية عالية، وجاء تعبير الأفراد الإحصائيين لهذه الدراسة الحالية يتوافق مع مقولة ملياني (2016): "كفاءات سلوكية يجب أن تتوفر في القائد التربوي (المدير) وتتمثل في التفكير الاستراتيجي وتمكين الموظفين من تطوير قدراتهم ومهاراتهم أي قيادتهم إلى التغيير من أجل تحقيق الأهداف المسطرة مسبقاً" (طالع الفصل 1، ص. 12).

وهذا ما أجده بعد نهاية عمل كلّ فريق تربوي بالمدرسة التي أسيرها، فالتكوين المستمر، أو ما يسمى التدريب والتطوير مهمّ للجانبين (المديرة، والأساتذة)، على حدّ سواء، إلى جانب كلّ الكفاءات المذكورة آنفاً، وهي مجتمعة في الأخير ما يدفع بالعاملين إلى ضحّ دماءٍ جديدةٍ يحققون بها أهداف المنظمة المسطرة من خلال الوصاية (وزارة التربية الوطنية).

ثالثاً: خلاصة الدراسة:

من خلال النتائج المبينة في الجداول على الترتيب من 15 حتى 26 توصلت الدراسة الحالية تحقّق كلّ فرضياتها التي انطلقت منها وهي كالتالي:

أ- الفرضية الرئيسة :

*- تمتلك مديرات المدارس الابتدائية كفاءات إدارية بدرجة عالية من وجهة نظر أساتذة التعليم الابتدائي.

ب- وتتفرع إلى:

*-تمتلك مديرات المدارس الابتدائية كفاءة الاتصال بدرجة عالية من وجهة نظر أساتذة التعليم الابتدائي .

*-تمتلك مديرات المدارس الابتدائية كفاءة التحفيز بدرجة عالية من وجهة نظر أساتذة التعليم الابتدائي .

*-تمتلك مديرات المدارس الابتدائية كفاءة اتخاذ القرار بدرجة عالية من وجهة نظر أساتذة التعليم الابتدائي .

*-تمتلك مديرات المدارس الابتدائية كفاءة الالتزام باللوائح والنصوص بدرجة عالية من وجهة نظر أساتذة التعليم الابتدائي.

*-تتميز مديرات المدارس الابتدائية كفاءة التدريب والتطوير بدرجة عالية من وجهة نظر أساتذة التعليم الابتدائي.

رابعاً: اقتراحات الدراسة:

على ضوء ما توصلت إليه الدراسة الحالية، إضافة إلى الخبرة الشخصية للطالبة في الميدان كمديرة مدرسة ابتدائية أقترح ما يلي:

- 1- تكثيف التكوين المستمر: كالمساقات والتدريب النفسي والإداري وغيره خصوصاً للسيدات.
- 2- المتابعة المستمرة من طرف مفتشي الإدارة، أو ما يسمى المرافقة الإدارية للسيدات.
- 3- تعزيز العناصر الناجحة من السيدات، والإشادة بأعمالها كنماذج للاقتداء بها.
- 4- فتح مسابقات لأحسن مسيرة في الولاية وغيرها.
- 5- خلق مراتب في الصنف تخضع للكفاءة الإدارية.

خاتمة:

الإدارة فنّ تغذيه روافدٌ كثيرةٌ، منها الكفاءة التي يجب أن تتوفر في المسير، أو المسيرة ولأنّ المرأة أصبحت اليوم قوّة لا يُستهان بها في المجتمع، ويكفي أنها تمثل نصف المجتمع، كان لابد لها أن تشارك في التنمية إلى جانب أخيها الرجل في قمة الهيكل التنظيمي للمؤسسات، لاسيما التربوية منها، لذا فهي تتحمّل عبء السير بالجماعات التربوية إلى برّ الأمان، لذلك يلزمها إتقان فنون أخرى منها: التخطيط والتنسيق والتنفيذ و المتابعة الشخصية وتقييم الكفاءات ، عند ذلك تصبح المسؤولة قائدة، حيث تدفع المنظمة إلى التطور، ومنافسة السوق بمخرجاتٍ تتمتع بالإبداع أو ما يسمى جودة التعليم.

قائمة المراجع.

المراجع.

1- المراجع العربية:

- 1- أحمد إبراهيم أحمد. (2003). الإدارة المدرسية في مطلع القرن الحادي والعشرين (المجلد ط1). القاهرة: دار الفكر العربي.
- 2- إبراهيم، حسن الحكمي. (2004). الكفاءات المهنية المتطلبة للأستاذ الجامعي من وجهة نظر طلابه . الطائف: كلية التربية جامعة ام القرى.
- 3- احمد إسماعيل حجي. (2005). الإدارة التعليمية والإدارة المدرسية. القاهرة: دارالفكر العربي للنشر والتوزيع.
- 4- الفاضل العياصرة، و محمد محمود علي. (2006). الاتصال الإداري وأساليب القيادة التربوية في المؤسسات التربوية. عمان الأردن: دار الحامد
- 5- أمل عبد محمد علي. (2008). استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي مع استراتيجيات مقترحة لإدارة الصراع في منظمات الأعمال العراقية. المجلة العراقية للعلوم الإدارية (22)، الصفحات 201-217.
- 6- الوناس مزياي. (2016). بين الكفاءة والكفاية في المؤسسات التربوية. مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية ، الصفحات 64-71.
- 7- آلية تقييم القيادات الاكاديمية. (2018). مجلة جامعة بنها ، الصفحات 3-6.
- 8- أمينة سلامة. (12، 2016). واقع تسيير وبناء الكفاءات في المؤسسات العمومية وأثرها على تحقيق الفعالية الاجتماعية. مجلة العلوم الاقتصادية ، 12 (13)، الصفحات 1-21.
- 9- توفيق مرعي. (1983). الكفاءات التعليمية في ضوء التعلم (المجلد ط3). الاردن عمان: دار الفرقان للنشر والتوزيع عمان .
- 10- حسن رضوان دقوقية. (2004). مقياس الاتجاه نحو القيادة النسائية. القاهرة: دار الكتاب الحديث للنشر القاهرة.
- 11- حسين عبد الحميد احمد رشوان. (2010). القيادة دراسة في علم الاجتماع النفسي والإداري والتنظيمي. الاسكندرية: مؤسسة شباب الجامعة الاسكندرية.
- 12- حياة غيات. (2013). صراعات الأدوار عند المرأة العاملة في المواقع القيادية. مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية (22)، الصفحات 95-109.

- 13- حسين طيبي، و فائزة التونسي. (02 12، 2018). التخطيط الإستراتيجي الفعال للموارد البشرية -دراسة نظرية-. مجلة الرواق للدراسات الاجتماعية والإنسانية ، 02، الصفحات 111-120.
- 14- حياة عيشاوي، و حميد قرليفة. (04 11، 2019). الحوافز وأثرها على رضا الموظفين الإداريين -دراسة ميدانية بجامعة غرداية-. مجلة الواحات للبحوث والدراسات ، 12، الصفحات 656-679.
- 15- خضير كاظم حمود. (2002). إدارة الجودة وخدمة العملاء. عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- 16- خالد سليمان احمد المومني، و محمد علي القضاة. (2009). معالم في الفكر الإداري. الرياض: دار النشر الملك فهد الوطنية.
- 17- خديجة غربي. (2016). علاقة أنماط القيادة النسائية بفاعلية اتخاذ القرار من وجهة نظر المرؤوسين (مذكرة ماستر). برج بوعريريج، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير: جامعة محمد البشير الغبراهيمي برج بوعريريج.
- 18- زهبيّة العرفاوي. (12 02، 2020). صفات القائد الناجح. مجلة الحكمة للدراسات الاجتماعية، المجلد 8 (الطبعة رقم 1)، الصفحات 30-49.
- 19 - رداح الخطيب، أحمد الخطيب، و وجيه الفرح. (1996). الإدارة والاشرف التربوي (المجلد 3ط). الرياض: مطابع الفرزق التجارية.
- 20- رياض ستراك. (2004). دراسة في الإدارة التربوية (المجلد 1). الجزائر: دار وائل للطباعة والنشر والتوزيع.
- 21- رجاء بوزيدي. (6، 2014). المرأة والقيادة والتنمية في مخيال الفرد الجزائري. مجلة الدراسات الاجتماعية، المجلد 2 (الطبعة 4)، الصفحات 75-86.
- 22- رابع بن عيسى. (2015). الكفاءة كرأس مال ودورها في تحقيق الجودة في التعليم العالي. مجلة الواحات للبحوث والدراسات، المجلد 8 (1ط)، الصفحات 961-980.
- 23- رشدي أحمد طعمبة. (بدون تاريخ). الجودة الشاملة في التعليم (بين مؤشرات التميز و معايير الاعتماد). الاردن: دار المسيرة.
- 24- زهرة بوخاتمي. (جويلية، 2014). الكفاءة و علاقتها بالمعرفة. التعليمية، المجلد 2 (الطبعة 6)، الصفحات 7-19.
- 25 - سامي كامل محمد مروة. (2006). العلاقة بين الكفاءة الإدارية لمديري الثانوية والانتماء التنظيمي للمعلمين في محافظة بيت لحم (بكالوريوس). القدس، كلية التربية جامعة القدس.
- 26- سعيد الهاجري. (2009). الصراع مع رئيسك (المجلد 1). المملكة العربية السعودية: دار النشر العبيكان.

- 27- سهام بنت حاتم مبارك الزهراني. (1432هـ). الغايات المهنية لقيادة التغيير لدى مديري مدارس التعليم العام الحكومي بمدينة مكة المكرمة (دراسة مقدمة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير). مكة المكرمة، كلية التربية-قسم الإدارة التربوية والتخطيط، أم القرى: جامعة أم القرى.
- 28 - صيفية جدوالي. (2015). اتجاهات الفرد الجزائري نحو تولي المرأة للمناصب القيادية في المؤسسات التعليمية. مجلة الآداب والعلوم الاجتماعية (15)، الصفحات 300-316.
- 29 - طارق سويدان. (2004). صناعة القائد (المجلد ط3). الكويت: مجموعة الإبداع.
- 30 - عزت جرادات. (1989). نحو إدارة مدرسية متطورة. رسالة المعلم، المجلد 30 (الطبعة رقم 22).
- 31- عبد المنعم أحمد طرخان. (1993). أثر برنامج تدريب المديرين أثناء الخدمة. عمان، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية: الجامعة الأردنية.
- 32- عبد الرحمن بن أحمد صايغ. (1995). مقياس فعالية أداء مدير المدرسة لأدواره المتوقعة. حوليات كلية التربية (12)، الصفحات 279-330.
- 33- عبد المجيد لبيض. (12، 2008). تقويم الكفاءة: مفهوم جديد في التدريس. مجلة العلوم الإنسانية، المجلد أ، الصفحات 49-65.
- 24- عمر بن عبد الله مصطفى مغربي. (2008). الذكاء الإنفعالي وعلاقته بالكفاءات المهنية لدى عينة معلمي المرحلة الثانوية (دراسة مقدمة لنيل شهادة الماجستير). مكة المكرمة، كلية التربية لام القرى: جامعة أم القرى.
- 35- عائدة مخلد مهدي القرشي. (2009). الكفاءات المهنية والتربوية للأستاذ الجامعي من وجهة نظر الطلبة. مجلة البحوث والتربوية والنفسية، الصفحات 5-19.
- 36- عبد العزيز الحر. (2010). القيادة التربوية (ادوات مدرسة المستقبل). الرياض: مكتب التربية العربي لدول الخليج.
- 37- عبد الله محمد الفقيه. (2011). إدارة الأزمات. صنعاء: جامعة العلوم والتكنولوجيا.
- 38- عبد الكريم ملياني. (جويلية، 2016). مستوى الكفاءات القيادية لدى مدرّاء المؤسسات التربوية " دراسة ميدانية بالمؤسسات التربوية بولاية المسيلة". مجلة العلوم الاجتماعية (العدد 19)، الصفحات 129-147.
- 39- عبد العالي غيشي. (9، 2018). تطوير نموذج لتسيير الكفاءات. مجلة إقتصاديات المال والأعمال JFBE، الصفحات 321-332.

- 40- عايدة بطي القاسمية، و زهرة علي الشحية. (10، 2019). التمكين الإداري وعلاقته بتطبيق معايير الإدارة المدرسية في نظام تطوير الأداء المدرسي من وجهة نظر مديري مدارس التعليم الأساسي بمحافظة مسندم -سلطنة عمان. *المجلة العربية للعلوم التربوية والنفسية* ، 3 (12)، الصفحات 315-356.
- 41 - فوزي عبد الرحمان حامد أبو عساكر. (2008). أنماط إدارة الصراع وأثرها على التطوير التنظيمي (رسالة ماجستير). غزة، كلية التجارة -غداره أعمال: الجامعة الإسلامية غزة.
- 42- فايزة لحول، و فاطمة الزهراء جمعي. (2014). المعوقات الثقافية لمساهمة المرأة الجزائرية في التنمية الاقتصادية والاجتماعية. *مجلة العلوم الاقتصادية* (03).
- 43- فايزة حلاسة. (2017). واقع أدوار القيادة الإدارية النسوية داخل المنظمات الجزائرية. *مجلة العلوم الاجتماعية* ، الصفحات 67-82.
- 44- فوزية حاجيخ. (2018). الاحتياجات التدريبية لمديري المدارس الابتدائية في ضوء معارات القيادة الإدارية (مذكرة ماستر). المسيلة، كلية العلوم الانسانية والاجتماعية: جامعة محمد بوضياف المسيلة.
- 45- فيروز زرارقة، و عبيد طاوس. (السداسي الأول، 2018). دور القائد في تعزيز التماسك لدى فريق العمل. *مجلة الدراسات في علم الاجتماع المنظمات، الطبعة 11*، الصفحات 36-50.
- 46 - كمال أبو سماحة. (1992). تصور مستقبلي لتطوير الإدارة المدرسية. *مجلة التربية* (ط 103)، الصفحات 140-160.
- 47- كريمة مقران. (2018/2019). القيادة الإدارية للمرأة وانعكاساتها على المناخ التنظيمي داخل المؤسسة (مذكرة ماستر). بسكرة، كلية العلوم الانسانية والاجتماعية.
- 48- ليلي عبد الحميد قطيشات. (2014). *الكفايات المهنية في المؤسسة التربوية*. مركز الكتاب الأكاديمي.
- 49 - محمد ابن اسماعيل البخاري. (2003). *صحيح البخاري (ترقيم وتبويب محمد الباقي)* (المجلد 1، ط2). القاهرة: مطابع دار البيان الحديثة.
- 50- مراد خلاصي. (2006/2007). اتخاذ القرار في تسيير الموارد البشرية واستقرار الاطارات في العمل (رسالة ماجستير). قسنطينة، قسم علم النفس وعلوم التربية والأرطفونيا، منتوري قسنطينة: جامعة منتوري.
- 51- مؤمنة صالح الرقب. (2009). معوقات ممارسة المرأة للسلوك القيادي في مؤسسات التعليم العالي بمحافظة غزة وسبل التغلب عليها (رسالة ماجستير). غزة، كلية التربية في الجامعة الإسلامية بغزة، غزة: الجامعة الإسلامية - كلية التربية -أصول التربية غزة.

- 52- محمد بن لباد، و ابراهيم بن عيسى. (2014). الكفاءة التعليمية: بين متطلبات الواقع. *المجلة الجزائرية المالية العامة* المجلد 12، ط 4.
- 53- محمد حسن الهواسي، و حيدر شاكر البرزنجي. (2014). *مبادئ علم الإدارة الحديثة - وظائف الإدارة - العملية الإدارية* -.
- 54- مديحة بخوش. (12، 2015). أثر تدريب وتنمية الموارد البشرية على الكفاءة التنظيمية في ظل التحول نحو اقتصاد المعرفة. *مجلة رؤى اقتصادية* (ط9)، الصفحات 234-251.
- 55- مراد بن حرز الله. (2016). تأثير الكفاءات القيادية في عملية إدارة التغيير. *مجلة علوم الإنسان والمجتمع* ، الصفحات 163-182.
- 56- محمد عبد الله آل ناجي. (2016). *الإدارة التعليمية والمدرسية (نظريات وممارسات في المملكة العربية السعودية)*. الرياض: مطابع الحميصي بالرياض
- 57- محمد سحنوني، و بندي عبد الله عبد السلام. (2016). إشكالية تقييم الكفاءات (ووارعها بمؤسسة SEROR بتلمسان). *مجلة العلوم الاقتصادية* ، الصفحات 88-106.
- 58- مريم شرع. (2019). تمكين المرأة العاملة من تولي المناصب القيادية، مقومات وتحديات (دراسة ميدانية). *مجلة الحقوق والعلوم الانسانية - دراسة اقتصادية* - ط 19، الصفحات 27-46.
- 59 - نواف كنعان. (1995). *القيادة الإدارية* (المجلد 5). عمان الأردن: دار الثقافة للنشر والتوزيع.
- 60- نادية خلف البلوي. (2014). تطوير أداء مدرّاء مدارس التعليم العام في منطقة تبوك التعليمية في المملكة العربية السعودية (رسالة دكتوراه). عمان، كلية الدراسات العليا، عمان: الجامعة الأردنية.
- 61- نهلة ناقة. (28، 02، 2018). سوسيولوجيا الكفاءات: من مفهوم التأهيل إلى مفهوم الكفاءة. *مجلة الحقيقة* (43)، الصفحات 759-119.
- 62 - هديل دا هي عبد الله، و صرغام جاسم محمد. (2012). تقييم فلسفة القيادات الإدارية لبعض الكليات الإنسانية والعلمية على وفق مفاصل الكفاءات الإدارية. *مجلة أبحاث كلية التربية الأساسية* ، 12 (2)، الصفحات 557-573.
- 63- هادي مطر. (2014). إدارة الصراع في المنظمات (دراسة نظرية لأسباب ومراحل الصراعات). *مجلة كركوك للعلوم الادارية والاقتصادية* ، 4 (1)، الصفحات 01-20.
- 64- هيفاء بنت منصور الدخيل. (2016). *واقع الثقافة لتنظيمية وعلاقتها بالتمكين الإداري للقيادات النسائية في الوزارات الحكومية بالمملكة العربية السعودية*. المملكة العربية السعودية: المملكة العربية السعودية للنشر والتوزيع العكيان.
- 65 - ياسر أحمد فرح. (2008). *إدارة الوقت ومواجهة ضغوط العمل* (المجلد 1). عمان: دا الحامد للنشر والتوزيع.

2- المراجع غير العربية:

66-Hodge, B. J., & Anthony, W. P. (1991). *Organization theory-A Strategic Approach-* (Vol. 4th). Allyn and Becon.

67- Larousse, L. p. (1997). *Edition Entierement*. Nouvelle 21: Montparnasse 75283 paris cedex 06 Bordas.

68-Peretti, J. M. (2005). *Dictionnaire de Ressources Humaines* (Vol. 4). paris.

69-Wright, P. M., & Neo, R. A. (1996). *Management of Organizations* (Vol. 2ed).

- ملاحق الدراسة.

ملحق 01

Test sur échantillon unique

	Valeur du test = 27					
	t	ddl	Sig. (bilatérale)	Différence moyenne	Intervalle de confiance 95% de la différence	
					Inférieure	Supérieure
alittissal	19,118	72	,000	10,055	9,01	11,10

T-TEST

/TESTVAL=24

/MISSING=ANALYSIS

/VARIABLES=attahfiz

/CRITERIA=CI(.95).

Test-

[Ensemble_de_données1] C:\Documents and Settings\hocine\Bureau\saidi\Sans titre2_1.sav

Statistiques sur échantillon unique

	N	Moyenne	Ecart-type	Erreur standard moyenne
attahfiz	73	30,63	5,176	,606

Test sur échantillon unique

	Valeur du test = 24					
	t	ddl	Sig. (bilatérale)	Différence moyenne	Intervalle de confiance 95% de la différence	
					Inférieure	Supérieure
attahfiz	10,944	72	,000	6,630	5,42	7,84

ملحق 02 T-TEST

/TESTVAL=33

/MISSING=ANALYSIS

/VARIABLES=ittikhadalkarar

/CRITERIA=CI(.95).

Test-t

[Ensemble_de_données1] C:\Documents and Settings\hocine\Bureau\saidi\Sans titre2_1.sav

Statistiques sur échantillon unique

	N	Moyenne	Ecart-type	Erreur standard moyenne
ittikhadalkarar	73	38,64	6,430	,753

Test sur échantillon unique

	Valeur du test = 33					
	t	ddl	Sig. (bilatérale)	Différence moyenne	Intervalle de confiance 95% de la différence	
					Inférieure	Supérieure
ittikhadalkarar	7,499	72	,000	5,644	4,14	7,14

T-TEST

/TESTVAL=21

/MISSING=ANALYSIS

/VARIABLES=aliltizambinnossous

/CRITERIA=CI(.95).

Test-t

[Ensemble_de_données1] C:\Documents and Settings\hocine\Bureau\saidi\Sans titre2_1.sav

Statistiques sur échantillon unique

	N	Moyenne	Ecart-type	Erreur standard moyenne
aliltizambinnossous	73	27,10	4,388	,514

ملحق 03

Test sur échantillon unique

	Valeur du test = 21				
	t	ddl	Sig. (bilatérale)	Différence moyenne	Intervalle de confiance 95% de la différence
					Inférieure
aliltizambinnossous	11,869	72	,000	6,096	5,07

Test sur échantillon unique

	Valeur du test = 21
	Intervalle de confiance 95% de la différence
	Supérieure
aliltizambinnossous	7,12

T-TEST

/TESTVAL=30

/MISSING=ANALYSIS

/VARIABLES=attadribwattatwir

/CRITERIA=CI(.95).

Test-t

[Ensemble_de_données1] C:\Documents and Settings\hocine\Bureau\saidi\Sans titre2_1.sav

Statistiques sur échantillon unique

	N	Moyenne	Ecart-type	Erreur standard moyenne
attadribwattatwir	73	37,58	4,873	,570

ملحق 04

Test sur échantillon unique

	Valeur du test = 30				
	t	ddl	Sig. (bilatérale)	Différence moyenne	Intervalle de confiance 95% de la différence
					Inférieure
attadribwattatwir	13,282	72	,000	7,575	6,44

Test sur échantillon unique

	Valeur du test = 30
	Intervalle de confiance 95% de la différence
	Supérieure
attadribwattatwir	8,71

T-TEST

/TESTVAL=135

/MISSING=ANALYSIS

/VARIABLES=adaradjalkolia

CRITERIA=CI(.95).

Test-t

[Ensemble_de_données1] C:\Documents and Settings\hocine\Bureau\saidi\Sans titre2_1.sav

Statistiques sur échantillon unique

	N	Moyenne	Ecart-type	Erreur standard moyenne
adaradjalkolia	73	200,20	14,571	2,660

ملحق 05

Test sur échantillon unique

	Valeur du test = 135					
	t	ddl	Sig. (bilatérale)	Différence moyenne	Intervalle de confiance 95% de la différence	
					Inférieure	Supérieure
adaradjalkolia	24,509	72	,000	65,200	59,76	70,64

CORRELATIONS

/VARIABLES=VAR00001 VAR00002 VAR00003 VAR00004 VAR00005 VAR00006 VAR00007 VAR00008
VAR00009 alittissal

/PRINT=TWOTAIL NOSIG

/MISSING=PAIRWISE.

Corrélations

[Ensemble_de_données3] C:\Documents and Settings\hocine\Bureau\saidi\Sans titre2.sav

Corrélations						
		VAR00001	VAR00002	VAR00003	VAR00004	VAR00005
alittissal	Corrélation de Pearson	,658**	,674**	,409*	,389*	,409*
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,025	,019	,025
	N	30	30	30	30	30

Corrélations						
		VAR00006	VAR00007	VAR00008	VAR00009	alittissal
alittissal	Corrélation de Pearson	,610**	,355*	,387*	,855**	1*
	Sig. (bilatérale)	,000	,014	,017	,000	
	N	30	30	30	30	30

ملحق 06

** . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

* . La corrélation est significative au niveau 0.05 (bilatéral).

CORRELATIONS

/VARIABLES=VAR00010 VAR00011 VAR00012 VAR00013 VAR00014 VAR00015 VAR00016 VAR00017
attahfiz

/PRINT=TWOTAIL NOSIG

/MISSING=PAIRWISE.

Corrélations

[Ensemble_de_données3] C:\Documents and Settings\hocine\Bureau\saidi\Sans titre2.sav

Corrélations						
		VAR00010	VAR00011	VAR00012	VAR00013	VAR00014
attahfiz	Corrélation de Pearson	,375*	,843**	,863**	,748**	,742**
	Sig. (bilatérale)	,041	,000	,000	,000	,000
	N	30	30	30	30	30

Corrélations					
		VAR00015	VAR00016	VAR00017	attahfiz
attahfiz	Corrélation de Pearson	,774*	,375*	,816**	1**
	Sig. (bilatérale)	,000	,041	,000	
	N	30	30	30	30

* . La corrélation est significative au niveau 0.05 (bilatéral).

** . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

CORRELATIONS

/VARIABLES=VAR00018 VAR00019 VAR00020 VAR00021 VAR00022 VAR00023 VAR00024 VAR00025
VAR00026 VAR00027 VAR00028 ittikhadalkarar

/PRINT=TWOTAIL NOSIG

/MISSING=PAIRWISE.

ملحق 07

Corrélations

[Ensemble_de_données3] C:\Documents and Settings\hocine\Bureau\saidi\Sans titre2.sav

Corrélations					
		VAR00018	VAR00019	VAR00020	VAR00021
ittikhadalkarar	Corrélation de Pearson	,742	,342*	,640**	,517
	Sig. (bilatérale)	,000	,045	,000	,003
	N	30	30	30	30

Corrélations					
		VAR00022	VAR00023	VAR00024	VAR00025
ittikhadalkarar	Corrélation de Pearson	,337*	,360*	,808**	,899
	Sig. (bilatérale)	,041	,040	,000	,000
	N	30	30	30	30

Corrélations					
		VAR00026	VAR00027	VAR00028	ittikhadalkarar
ittikhadalkarar	Corrélation de Pearson	,813**	,804**	,531**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,003	
	N	30	30	30	30

**. La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

*. La corrélation est significative au niveau 0.05 (bilatéral).

CORRELATIONS

```

/VARIABLES=VAR00029 VAR00030 VAR00031 VAR00032 VAR00033 VAR00034 VAR00035
attadribwattatwir

```

```

/PRINT=TWOTAIL NOSIG

```

ملحق 08.

Corrélations

[Ensemble_de_données3] C:\Documents and Settings\hocine\Bureau\saidi\Sans titre2.sav

Corrélations					
		VAR00029	VAR00030	VAR00031	VAR00032
aliltizambilawaih	Corrélation de Pearson	,394*	,654**	,399*	,416*
	Sig. (bilatérale)	,022	,000	,020	,002
	N	30	30	30	30

Corrélations					
		VAR00033	VAR00034	VAR00035	aliltizambilawaih
aliltizambilawaih	Corrélation de Pearson	,387*	,520**	,419*	1
	Sig. (bilatérale)	,025	,003	,021	
	N	30	30	30	30

**. La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

*. La corrélation est significative au niveau 0.05 (bilatéral).

CORRELATIONS

/VARIABLES=VAR00036 VAR00037 VAR00038 VAR00039 VAR00040 VAR00041 VAR00042 VAR00043
VAR00044 VAR00045 adaradjalkolia

/PRINT=TWOTAIL NOSIG

/MISSING=PAIRWISE.

Corrélations

[Ensemble_de_données3] C:\Documents and Settings\hocine\Bureau\saidi\Sans titre2.sav

Corrélations					
		VAR00036	VAR00037	VAR00038	VAR00039
attadribwattatwir	Corrélation de Pearson	,787**	,812**	,679**	,724**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000
	N	30	30	30	30

ملحق 09

Corrélations					
		VAR00040	VAR00041	VAR00042	VAR00043
attadribwattatwir	Corrélation de Pearson	,752**	,721**	,814**	,779**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000
	N	30	30	30	30

Corrélations				
		VAR00044	VAR00045	attadribwattatwir
attadribwattatwir	Corrélation de Pearson	,805**	,377*	1**
	Sig. (bilatérale)	,000	,040	
	N	30	30	30

** . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

* . La corrélation est significative au niveau 0.05 (bilatéral).

RELIABILITY

```
/VARIABLES=VAR00001 VAR00002 VAR00003 VAR00004 VAR00005 VAR00006 VAR00007 VAR00008
VAR00009 VAR00010 VAR00011 VAR00012 VAR00013 VAR00014 VAR00015 VAR00016 VAR00017
VAR00018 VAR00019 VAR00020 VAR00021 VAR00022 VAR00023 VAR00024 VAR00025 VAR00026
VAR00027
```

```
VAR00028 VAR00029 VAR00030 VAR00031 VAR00032 VAR00033 VAR00034 VAR00035 VAR00036
VAR00037 VAR00038 VAR00039 VAR00040 VAR00041 VAR00042 VAR00043 VAR00044 VAR00045
```

```
/SCALE('ALL VARIABLES') ALL
```

```
/MODEL=ALPHA.
```

Fiabilité

[Ensemble_de_données3] C:\Documents and Settings\hocine\Bureau\saidi\Sans titre2.sav

ملحق 10

Echelle : TOUTES LES VARIABLES

Récapitulatif de traitement des observations

	N	%
Observations Valide	30	100,0
Exclus ^a	0	,0
Total	30	100,0

a. Suppression par liste basée sur toutes les variables de la procédure.

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,916	45

RELIABILITY

```
/VARIABLES=VAR00001 VAR00002 VAR00003 VAR00004 VAR00005 VAR00006 VAR00007 VAR00008 VAR00009 VAR00010 VAR00011
VAR00012 VAR00013 VAR00014 VAR00015 VAR00016 VAR00017 VAR00018 VAR00019 VAR00020 VAR00021 VAR00022 VAR00023 VAR00024
VAR00025 VAR00026 VAR00027
```

```
VAR00028 VAR00029 VAR00030 VAR00031 VAR00032 VAR00033 VAR00034 VAR00035 VAR00036 VAR00037 VAR00038 VAR00039 VAR00040
VAR00041 VAR00042 VAR00043 VAR00044 VAR00045
```

```
/SCALE('ALL VARIABLES') ALL
```

```
/MODEL=SPLIT.
```

Fiabilité

[Ensemble_de_données3] C:\Documents and Settings\hocine\Bureau\saidi\Sans titre2.sav

Echelle : TOUTES LES VARIABLES

Récapitulatif de traitement des observations

	N	%
Observations Valide	30	100,0
Exclus ^a	0	,0
Total	30	100,0

ملحق 12

Corrélations			
		attadribwattatwir	adaradjalkolia
adaradjalkolia	Corrélacion de Pearson	,914**	1**
	Sig. (bilatérale)	,000	
	N	30	30

** . La corrélacion est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

* . La corrélacion est significative au niveau 0.05 (bilatéral).

T-TEST PAIRS=kiamolia WITH kiamdonia (PAIRED)

/CRITERIA=CI(.9500)

/MISSING=ANALYSIS.

Test-t

[Ensemble_de_données1] C:\Documents and Settings\hocine\Bureau\saidi\Sans titre2_1.sav

Statistiques pour échantillons appariés

	Moyenne	N	Ecart-type	Erreur standard moyenne
Paire 1	kiamolia	8	1,598	,565
	kiamdonia	8	12,535	4,432

Corrélations pour échantillons appariés

	N	Corrélacion	Sig.
Paire 1 kiamolia & kiamdonia	8	-,828	,011

ملحق 13

Test échantillons appariés

	Différences appariées				
	Moyenne	Ecart-type	Erreur standard moyenne	Intervalle de confiance 95% de la différence	
				Inférieure	Supérieure
Paire 1 kiamolia - kiamdonia	32,000	13,887	4,910	20,390	43,610

Test échantillons appariés

	t	ddl	Sig. (bilatérale)
Paire 1 kiamolia - kiamdonia	6,517	7	,000

ملحق 14. (الاستبيان قبل التعديل).

جامعة محمد بوضياف

كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية

قسم علم النفس

الموضوع: طلب تحكيم استبيان

بداية أشكر لكم جهودكم المباركة وكل ما تبذلونه من أجل رفعة العلم في بلادنا المباركة، وجعلكم الله ذخرا لبلدنا الطيب.

في إطار إعداد الطالبة للتحضير لنيل شهادة الماستر في علوم التربية تخصص القياس النفسي والتقويم التربوي حيث تقوم الطالبة بإجراء دراسة بعنوان *تقييم الكفاءات الإدارية لمديرات المدارس الابتدائية من وجهة نظر أساتذة التعليم الابتدائي -ولاية مسيلة دراسة ميدانية-*. .

حيث يحتوي هذا الاستبيان على محاور خمس حيث هذه المحاور تتمثل في الكشف على مدى امتلاك مديرات المدارس الابتدائية للكفاءات الإدارية من وجهة نظر أساتذة التعليم الابتدائي.

لهذا يسر الطالبة أن تضع بين أيديكم هذه الاستبيان لإبداء آرائكم وتعديل ما ترونه من خلال خبرتكم القيمة لتخرج بالصورة المناسبة.

شاكرة لكم حسن تعاونكم

إشراف:

د/خطوط رمضان

الطالبة: بن اسعيدي عيشة

التعديل المناسب	الصياغة اللغوية		الانتماء للمحور		وضوح الفقرة		الفقرة
	غير سليمة	سليمة	غير منتمية	منتمية	غير واضحة	واضحة	
المحور الأول: كفاءة الاتصال							
							01 تقوم المديرية بوضع إعلانات لك لإيصال المعلومة.
							02 تصلك المعلومة من طرف المديرية في الوقت المناسب.
							03 لا أجد صعوبة في الاتصال بالمديرية.
							04 تمتلك المديرية القدرة الجيدة على الحوار.
							05 تدير المديرية الاجتماعات بكفاءة عالية.
							06 تقوم المديرية بمناقشة المنشورات الوزارية مع الأساتذة ومعرفة انطباعهم.
							07 المعلومات المقدمة من طرف المديرية تفهم بسهولة.
							08 كثيرا ما تحل المديرية المشاكل.
							09 البرامج التكوينية داخل المؤسسة تساعد على القيام بعملية بكفاءة عالية.
							10 تقوم المديرية بزيارات متكررة للأساتذة في حجراتهم ومعرفة انشغالهم.
							11 نادرا ما ألجأ إلى صندوق الشكاوى لإيصال انشغالي.
المحور الثاني: كفاءة التحفيز							
							01 تحترم المديرية آراء الأساتذة.
							02 تشبع المديرية روح العدالة بين موظفيها في الحوافز.
							03 تعمل المديرية على تنمية روح الفريق بين الأساتذة.
							04 تعمل المديرية على تنمية روح التعاون بين الأساتذة.
							05 تقدر المديرية المقترحات والأفكار البناءة.
							06 يشارك الأساتذة في تحديد الحوافز التي ستطبق عليهم ضمانا لتحمسهم واقتناعهم بالعمل.
							07 المديرية تشيد بعمل الأساتذة.
							08 إشباع حاجات الأساتذة من (تقدير، احترام...)
							09 المديرية ناجحة في تمثيلي أمام السلطة العليا.
							10 تستطيع أن تجعلني المديرية أخرج أفضل ما عندي من إبداع.
المحور الثالث: كفاءة اتخاذ القرار							
							01 تطبق المديرية القرارات بطريقة روتينية.
							02 اتخاذ القرارات من طرف المديرية بصفة منفردة.
							03 ضعف المديرية في اتخاذ القرارات الرشيدة.
							04 المديرية لها قدرة على التوقع.
							05 المديرية لها القدرة على ضبط النفس في المواقف الحرجة.
							06 ضعف النظرة الشمولية للمديرية وتركيزها على الجزئيات.
							07 تطبيق القرارات التي تدعم علاقات العمل .
							08 تتأخر في اتخاذ القرار في حل المشكل حتى يتفاهم.
							09 عند اللجوء إليها في مشكل تكون غائبة.
							10 تتيح المديرية لممثلين عن الأساتذة فرصة لاتخاذ القرارات المؤثرة في العملية التعليمية.
							11 تعقد المديرية اجتماعات مع الأساتذة لمناقشتهم في القرارات التي تمسهم.
							12 تفعل المديرية الآليات (مقابلات، صناديق...) لتتلقى مقترحات الأساتذة.
							13 تدرس المديرية المشكلات والمقترحات التي يعرضها المعنيين داخل وخارج المؤسسة وسبل حلها.

المحور الرابع: كفاءة الالتزام باللوائح والنصوص القانونية

01	تطبيق المديرية اللوائح والقوانين بصرامة.
02	تراعي المديرية مبادئ الشفافية في تطبيق القوانين واللوائح على العاملين.
03	تحرص المديرية على توضيح السلطات في ضوء الاختصاصات بين الأساتذة.
04	تحرص المديرية على وجود هيكل تنظيمي يوضح المسؤوليات بين الأساتذة
05	تستخدم المديرية نظام تفويض سلطات للشخص المناسب وفقا لنوع العمل.
06	للرأة المديرية أثر في تحسّن مستوى عملك.
07	تسعى المديرية على خلق جو مناسب لتحقيق الانضباط في العمل.
08	تمتلك المديرية الخصائص القيادية التي تمكنني من الالتزام بلوائح العمل.
09	الأسلوب الإداري الذي تنتهجه المديرية يمكنني من تقديم أفضل ما لدي اتجاه عملي.
10	طريقة تعامل مديرتك معك تجعلك تفتخر كونك تعمل تحت قيادتها.

المحور الخامس: كفاءة التدريب والتطوير

01	من خلال أسلوب تعاملها تشعر أنك جزء فعال بالمؤسسة.
02	أنت مهتم بسمعة المؤسسة التي تعمل بها.
03	تتقبل أن تقودك امرأة في ظل المجتمع الحالي الرجالي.
04	تغرس لدينا المديرية الفخر بعلمي تحت إشرافها.
05	تتصرف معي المديرية بطريقة تبني احترامي لها.
06	تقترح المديرية طرق جديدة للبحث في كيفية انجاز المهام.
07	تساعدني المديرية في تطوير مواطن القوة لدي.
08	المديرة ناجحة في تلبية حاجياتي المتعلقة بالعمل.
09	تجعلني المديرية أقوم بأكثر مما كنت أتوقع من نفسي أن افعل.
10	تعمل معي المديرية بطريقة مرضية.
11	تزيد المديرية في رغبتي في النجاح.
12	تزيد المديرية في رغبتي في المحاولة أكثر.
13	المديرة تجعلك تؤمن بقدراتك.
14	تجعلك تؤمن أن وجودك في المؤسسة يحدث فرق.
15	لديها القدرة على الصباغة والتخطيط لمستقبل المؤسسة.
16	لا تجد المديرية حرجا في أن تتعلم منا مهارات لا تعرفها.

ملحق 15. (الاستبيان بعد التعديل).

جامعة محمد بوضياف

كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية

قسم علم النفس

**الموضوع: استبيان**

زميلي الأستاذ/ زميلتي الأستاذة

تحية طيبة وبعد:

في إطار إعداد الطالبة للتخصير لنيل شهادة الماستر في علوم التربية تخصص القياس النفسي والتقييم التربوي حيث تقوم الطالبة بإجراء دراسة بعنوان *تقييم الكفاءات الإدارية لمديرات المدارس الابتدائية من وجهة نظر أساتذة التعليم الابتدائي -ولاية مسيلة دراسة ميدانية-*.

يسر الطالبة أن تضع بين أيديكم هذا الاستبيان بهدف تقييم بعض الكفاءات المطلوب توافرها في القيادة لمديرات المدارس الابتدائية التي تعملون تحت قيادتهن.

لهذا أرجوا من منكم التكرم بقراءة فقرات الاستبانة بدقة وبتمعن والقيام بتعبئتها، وسوف يكون لإجاباتكم الموضوعية عن فقرات الاستبيان الأثر الكبير في تحقيق أهداف الدراسة والوصول إلى نتائج موضوعية

شاكرا لكم حسن تعاونكم

الطالبة:

بن اسعيدي عيشة

الرقم	الفقرة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
المحور الأول : كفاءة الاتصال						
01	تقوم المديرية بوضع إعلانات لك لإيصال المعلومة.					
02	تصلك المعلومة من طرف المديرية في الوقت المناسب.					
03	لا أجد صعوبة في الاتصال بالمديرية.					
04	تمتلك المديرية القدرة الجيدة على الحوار .					
05	تدير المديرية الاجتماعات بكفاءة عالية.					
06	تقوم المديرية بشرح المنشورات الوزارية للأساتذة.					
07	المعلومات المقدمة من طرف المديرية تفهم بسهولة.					
08	تقوم المديرية بزيارات ترويجية للأساتذة في حجراتهم.					
09	أتواصل مع المديرية مباشرة دون اللجوء إلى صندوق خاص بالشكاوى والانشغالات.					
المحور الثاني : كفاءة التحفيز						
10	تحترم المديرية آراء الأساتذة.					
11	تشجع المديرية روح المبادرة لدى الأساتذة.					
12	تعمل المديرية على تنمية روح الفريق بين الأساتذة.					
13	تقدر المديرية المقترحات والأفكار البناءة.					
14	يشارك الأساتذة في تحديد الحوافز التي يستفيدون منها.					
15	تشيد المديرية بروح المبادرة عند الأساتذة.					
16	تعمل المديرية على إثبات حاجات الأساتذة من (تقدير، احترام...).					
17	تجعلني المديرية أخرج أفضل ما عندي في العمل					
المحور الثالث : كفاءة اتخاذ القرار						
18	تتخذ المديرية القرارات بطريقة مبدعة.					
19	تتخذ المديرية القرارات بصفة جماعية.					
20	لدى المديرية القدرة على اتخاذ القرارات الرشيدة.					
21	المديرية لها قدرة على التوقع.					
22	المديرية لها القدرة على ضبط النفس في المواقف الحرجة.					
23	تركز المديرية على الجزئيات في العمل.					
24	تتخذ المديرية القرارات التي تدعم علاقات العمل .					
25	تتخذ المديرية القرارات الصائبة في حل المشاكل.					
26	تتساور المديرية مع الأساتذة في اتخاذ القرارات المؤثرة في العملية التعليمية.					
27	تعقد المديرية اجتماعات مع الأساتذة لمناقشتهم في القرارات التي تمسهم.					
28	تدرس المديرية المشكلات والمقترحات وتبحث عن سبل حلها.					
المحور الرابع: كفاءة الالتزام باللوائح والنصوص القانونية						
29	تطبق المديرية اللوائح والقوانين بصرامة.					
30	تتبع المديرية مبادئ الشفافية في تطبيق القوانين واللوائح على العاملين.					
31	تحرص المديرية على وجود هيكل تنظيمي يوضح المسؤوليات بين الأساتذة.					
32	لا تتسامح المديرية مع من يخالف القوانين.					
33	لا تتساهل المديرية في تطبيق لوائح الوصاية.					
34	تسعى المديرية إلى تحقيق الانضباط في العمل.					

					تمتلك المديرية الخصائص القيادية التي تمكنني من الالتزام بلوائح العمل.	35
المحور الخامس: كفاءة التدريب والتطوير						
					تقترح المديرية طرق جديدة للبحث في كيفية انجاز المهام.	36
					لدى المديرية مهارات للتخطيط المستقبلي لإنجاح المؤسسة.	37
					تطلع المديرية على نتائج الأساتذة المشاركين في الدورات التدريبية.	38
					تحرص المديرية على تزويد المؤسسة بالوسائل والأجهزة المتطورة.	39
					تحرص المديرية على التنوع في البرامج التدريبية للأساتذة.	40
					تحرص المديرية على التنسيق مع المختصين في الندوات الدورية للأساتذة.	41
					تسعى المديرية إلى تطوير أساليب العمل باستمرار.	42
					تحرص المديرية على حضور الأساتذة للندوات الدورية.	43
					تضع المديرية خططا واضحة لنجاح العملية التعليمية.	44
					لدى المديرية مهارات عالية في التسبير الإداري.	45

ملحق 16

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة محمد بوضياف بالمسيلة



كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية

قسم: ...علم النفس...

المرجع: القرار الوزاري رقم: 933 المؤرخ في: 28 جويلية 2016 المحدد للقواعد المتعلقة بالوقاية من السرقات العلمية ومكافئ

تصريح شرفي

خاص بالالتزام بقواعد النزاهة العلمية لإنجاز البحث

أنا الممضي أدناه،

السيد(ة): بن سعيد عيشة

الصفة: طالب، أستاذ باحث، باحث دائم: طالبة

الحامل (ة) لبطاقة التعريف الوطنية رقم: N° 263570

والصادرة بتاريخ: 2016/08/16

عن دائرة: عين الملح

المسجل (ة) بكلية: العلوم الإنسانية والاجتماعية قسم: علم النفس

والمكلف (ة) بإنجاز أعمال بحث (مذكرة التخرج، مذكرة ماستر، مذكرة ماجستير، أطروحة دكتوراه)، عند

تقديم الكفالات الإدارية لمدرسات المدارس الابتدائية من وجهة نظر أساتذة التعليم الابتدائي دراسة ميدانية بولاية المسيلة

أصرح بشرفي أنني ألتزم بمراعاة المعايير العلمية والمنهجية ومعايير الأخلاقيات المهنية والنزاهة الأكاديمية المطلوب إنجاز البحث المذكور أعلاه.

التاريخ: 2020/08/24

إمضاء



بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

