

## الكفايات القيادية اللازمة لنجاح التسيير بأسلوب مشروع المؤسسة - دراسة ميدانية على عينة من مديري مؤسسات التعليم الثانوي بالمسيلة -

أ. جميلة عزوق جامعة المسيلة

### الملخص

تهدف الدراسة الحالية إلى تحديد الكفايات القيادية اللازمة لمديري مؤسسات التعليم الثانوي، والتي تمكنهم من النجاح في تسيير مؤسساتهم بأسلوب مشروع المؤسسة، وذلك من خلال الإجابة على التساؤلات الآتية :

- ماهي الكفايات القيادية اللازمة للتسيير بأسلوب مشروع المؤسسة لدى مديري مؤسسات التعليم الثانوي بالمسيلة ؟

- مادرة توافر الكفايات القيادية اللازمة للتسيير بأسلوب مشروع المؤسسة والمتمثلة في (كفايات قيادة التغيير، وكفايات قيادة فريق العمل) لدى مديري مؤسسات التعليم الثانوي بالمسيلة؟

- هل توجد فروق دالة إحصائية في درجة توافر الكفايات القيادية اللازمة للتسيير بأسلوب مشروع المؤسسة لدى مديري الثانويات تعزى إلى متغير الخبرة ؟

ولتحقيق أهداف الدراسة تم بناء أداة الاستبيان الذي تكوّن من محوري قيادة التغيير، وقيادة فريق العمل، كبعدين أساسيين يمثلان الكفايات القيادية اللازمة للتسيير بأسلوب مشروع المؤسسة لدى مديري الثانويات ، و التي تم التوصل إليها من خلال مسح الأدب النظري، والدراسات السابقة ذات العلاقة، إلى جانب الوثائق التربوية الخاصة بأسلوب مشروع المؤسسة.

وتوصلت الدراسة إلى أن كل من قيادة التغيير وقيادة فريق العمل يعدّان من الكفايات القيادية اللازمة للتسيير بمشروع المؤسسة لدى مديري الثانويات ، وأن درجة توافر هذه الكفايات لدى عينة الدراسة كانت متوسطة على مستوى كل محور على حدى ، وعلى الأداة ككل ، كما بينت النتائج عدم تأثير الخبرة في العمل الإداري في درجة توافر الكفايات القيادية لدى المدير.

الكلمات المفتاحية: الكفايات القيادية - قيادة التغيير - قيادة فريق العمل - مشروع المؤسسة - مديري مؤسسات التعليم الثانوي

## مقدمة:

لا يمكن للنظام التربوي في أي مجتمع أن يبقى في منأى عن التغيرات التي لحقت بجميع ميادين الحياة، بل إنه أولى المجالات التي يجب أن تواكب التغيرات وتنكيف معها؛ كون النظام التربوي يعد أهم مجال للاستثمار في الرأس مال البشري، والذي يعوّل عليه في دفع عجلة التنمية في المجتمع. ومن هذا المنطلق فقد تبنت الجزائر إصلاحات عديدة على مستوى المنظومة التربوية (المناهج، والطرق، والأساليب التعليمية) والتي تجسدت في اعتماد المقاربة بالكفاءات كركن أساسي في عملية الإصلاح التربوي. تمخض عن ذلك ضرورة وجود إطار يحوي ويجسد هذا التغيير والتجديد على أرض الواقع (المدرسة). فالاتجاهات الحديثة للإدارة التربوية تركز على تعزيز التوجه نحو التمركز حول المدرسة، بحيث تعطى المدرسة مجالاً أوسع للتحرك حسب خصوصياتها وأهدافها، في إطار الغايات التربوية و المجتمعية دائماً. فكان العمل على التغيير في أساليب تسيير المؤسسات التعليمية (المدارس) كون هذه الأخيرة تعد الخلية الأساسية للمنظومة التربوية، وأداة تحقيق أهداف المجتمع. وقد تجلّى ذلك في العمل بما يعرف بتقنية مشروع المؤسسة الذي يعد خطة ترسم معالم وأهداف المؤسسة وتحدد منهجية وأدوات تحقيقها في فترة زمنية معينة، يضعها أعضاء الجماعة التربوية بمشاركة الفاعلين والشركاء المتعاملين مع المؤسسة، ويعملون على تطبيقها لتحقيق الأهداف التي سطرته لنفسها وفقاً لأولوياتها وخصوصياتها والإمكانات المتوفرة لديها.

ليجد مدير المؤسسة التعليمية أنّ دوره قد تغبّر من مدير للعمل المدرسي الروتيني، إلى قائد مشروع في مدرسته. هذا المشروع التي تعد قيادته تغييراً، وهو في ذات الوقت يهدف إلى التغيير والتطوير في أداء المؤسسة التعليمية، مما يتطلب امتلاك المهارات والكفايات الإدارية والقيادية التي تمكنه وتسهّل عليه عملية قيادة التغيير المطلوب، الذي يفرض هو الآخر تضافر الجهود بين جميع الفاعلين و الشركاء في المؤسسات التعليمية مما ينجر عنه ضرورة العمل الجماعي (العمل في فريق) الذي لا يمكن أن يجني ثماره إلا بحسن قيادة الفريق (الجماعة التربوية) نحو تحقيق أهداف المدرسة من خلال تحقيق أهداف مشروعاتها.

## 1- تحديد الإشكالية:

يعيش العالم اليوم ثورة معرفية وتكنولوجية في كل المجالات؛ الاقتصادية، السياسية، الاجتماعية والثقافية. ولعل من أهم مظاهرها تطور تكنولوجيا الإعلام والاتصال، التي أدت إلى طبعه بطابع العالمية وعمولة الحياة في شتى مجالاتها. "ونتيجة للتجدد والتطور في هياكل المعرفة والنمو الذي يطرأ عليها يوماً بعد آخر، لم تعد المعارف التي تزودت بها الأجيال في المؤسسات التعليمية قابلة للاستخدام والتطبيق لفترة طويلة في المستقبل." (1)

ما يفرض على المجتمعات المعاصرة أن تنتج نحو الاهتمام بمواردها البشرية، كون أن حضارتها تقاس بمدى استغلالها لهاته الثروات، وقدرتها على توجيه سلوك أفرادها الوجهة البناءة التي تسهم في تقدمها. وهذا ما يجعل المدرسة تواجه تحديات عديدة في مجال تقديم تعليم ذي كفاءة، يمكن أفراد المجتمع من مواجهة ومواكبة التغيرات الحاصلة. باعتبار أن العملية التعليمية هي الوسيلة الفعالة لتغيير هيكل المجتمع وتشكيل سماته، وتأهيل العناصر البشرية القادرة على النهوض به.

فالمنظمات الديناميكية المتفاعلة مع ما يحدث في محيطها الخارجي، هي التي تتطور وتحدث التغيير المطلوب منها، وتتمكن من الاستمرار والبقاء وتحقق الأهداف التي أُنشئت من أجلها. فالتطوير والتغيير المؤسسي هما الروح للمنظمات. ولا يمكن إحداث التطوير والتغيير المطلوبين من دون وجود قيادات فاعلة وقادرة على قيادة هذه المؤسسات في ظل هذه البيئة المتغيرة. (2)

واستجابة للتغيير والتطوير، وفي إطار متابعة إصلاحات المنظومة التربوية، وبعد إقرارها المقاربة بالكفاءات على مستوى البرامج والمناهج، جاء مشروع المؤسسة كأداة ترمي وزارة التربية الوطنية من خلاله إلى تفعيل دور المتعلم، وترقية وظيفة المؤسسة التعليمية، وتحسين مردودها. فمشروع المؤسسة يعد: "شكل من أشكال التجديد البيداغوجي، وفعل تربوي تساهم جميع الأطراف المعنية في بلورته، ضمن خطة عمل تراعي المحيط الاجتماعي والثقافي للمؤسسة، ويهدف إلى تجويد الممارسة التنشيطية للمؤسسة، مما يسمح لها بالدخول في شبكة من العلاقات مع شركاء محليين في نسق ديناميكي وفعال ومنهج". (3)

في خضم هذا تجد إدارة المؤسسة التعليمية نفسها أمام حتمية قيادة التغيير، والخروج من قالب التسيير الكلاسيكي الجامد الذي يطبعه العمل على تنفيذ التعليمات وفق ما يعرف بهرمية السلطة. إلى العمل الجماعي، كشرط أساسي لتطبيق تقنية مشروع المؤسسة ليكون دور المدير في مؤسسته هو تشكيل فريق العمل وقيادته نحو تحقيق أهداف المؤسسة. وهو ما يؤكد كل من **هيجز و رولاند Higgs & Rowland** من خلال تحديدهما لمجموعة من الكفاءات الأساسية للقيادة الفعالة والتي تتضمن إيجاد حجة لتبني التغيير، وإحداثه مع مشاركة جميع العاملين و التزامهم بعملية التغيير، بالإضافة إلى إيجاد خطة لتنفيذ التغيير و المحافظة عليه. (4)

كما أشارت دراسة **Case 1997** إلى أن من بين السلوكات القيادية للمدير التي ساهمت في تسهيل عملية التغيير تتمثل في: البراعة الشخصية للمدير، و بناء رؤية مشتركة، بالإضافة إلى بث روح الفريق بين المشاركين في العملية التعليمية. (5)

وانطلاقاً من المشكلات التي تعيشها مؤسساتنا التعليمية؛ سواء على المستوى التعليمي للتلميذ، أو على المستوى السلوكي له من جهة، ومن جهة أخرى ما تم التوصل إليه حول العزوف أو الاخفاق في تطبيق هذا الأسلوب في إدارة المؤسسات التعليمية في بلادنا، من خلال نتائج الدراسات السابقة التي

تناولت الموضوع؛ كدراسة (دخيل، 2010) ودراسة (بن سليم، 2015)، ونظرا لما تبرزه الاتجاهات الحديثة في الإدارة التربوية حول أهمية اتخاذ هذا الأسلوب منهجا في التسيير الإداري التربوي- تحت هذا الاصطلاح أو غيره - و نجاعته في الارتقاء بمستوى أداء المؤسسات التعليمية نحو الأفضل، فإنها تبرز الحاجة إلى التحديد الدقيق للكفايات والمهارات القيادية الحديثة واللازمة لمديري المؤسسات التعليمية، والتي تمكنهم من المضي قدما في تطبيق هذا الأسلوب الحديث في الإدارة المدرسية بكل نجاعة وفعالية، وكذا التعرف على درجة توافرها لدى مديري مؤسسات التعليم الثانوي؛ بهدف وضع قاعدة صلبة يُرتكز عليها في عملية التشخيص أولا، ثم العلاج بتدارك النقص الكفائي لدى مسؤولي القيادة المدرسية على أساس علمي سليم. لذلك تسعى الدراسة الحالية للإجابة على التساؤلات التالية:-  
- ماهي الكفايات القيادية اللازمة للتسيير بأسلوب مشروع المؤسسة لدى مديري مؤسسات التعليم الثانوي ؟

- ما درجة توافر الكفايات القيادية اللازمة للتسيير بأسلوب مشروع المؤسسة والمتمثلة في (كفايات قيادة التغيير، وكفايات قيادة فريق العمل) لدى مديري مؤسسات التعليم الثانوي ؟  
- هل توجد فروق دالة إحصائية في درجة توافر الكفايات القيادية اللازمة للتسيير بأسلوب مشروع المؤسسة لدى مديري الثانويات تعزى إلى متغير الخبرة ؟

2- فرضيات الدراسة: انطلاقا من تساؤلات الدراسة تم طرح الفرضيات التالية

### الفرضية الأولى:

تتوافر الكفايات القيادية اللازمة للتسيير بأسلوب مشروع المؤسسة والمتمثلة في (كفايات قيادة التغيير، وكفايات قيادة فريق العمل) لدى مديري الثانويات بدرجة متوسطة.  
الفرضية الثانية:

لا توجد فروق دالة إحصائية في درجة توافر الكفايات القيادية اللازمة للتسيير بأسلوب مشروع المؤسسة لدى مديري الثانويات تعزى إلى متغير الخبرة.

### 3- أهداف الدراسة:

تسعى الدراسة الحالية إلى تحقيق الأهداف التالية:-

3-1- وضع قائمة بالكفايات القيادية اللازمة لمديري الثانويات و التي تساهم في تمكينهم من التسيير بأسلوب مشروع المؤسسة بكفاءة وفعالية .

3-2- معرفة درجة توافر الكفايات القيادية اللازمة للتسيير بأسلوب مشروع المؤسسة لدى مديري الثانويات.

3-3- معرفة أثر الخبرة في اكتساب مديري الثانويات للكفايات القيادية اللازمة للتسيير بأسلوب مشروع المؤسسة.

**4- أهمية الدراسة:**

تبرز أهمية الدراسة الحالية في عدة نقاط، والتي يمكن إيضاحها على النحو التالي:

- طبيعة المرحلة الراهنة التي تتزايد فيها الحاجة إلى التغيير والتطوير على مستوى المؤسسات التعليمية، حيث لم يعد التغيير ترفا فكريا، بل أصبح مطلبا ضروريا وحضاريا تفرضه طبيعة التحولات الاجتماعية والثقافية والاقتصادية؛ التغيير الذي جسده المنظومة التربوية الجزائرية في اعتمادها مشروع المؤسسة كأسلوب للتسيير في مؤسساتها التعليمية، ووسيلة لقيادة التغيير في المدارس.
- الحاجة إلى لقاء المزيد من الضوء على هذا الأسلوب الإداري في تسيير المؤسسات التعليمية، خاصة الثانوية منها، وإظهار أهميته في تمكين الإدارة المدرسية من قيادة مدارسها نحو الأهداف المنشودة.
- تبرز أهمية الدراسة أيضا في تناول الكفايات القيادية الحديثة والمترتبة بالقدرة على التسيير بأسلوب مشروع المؤسسة لدى مديري الثانويات- والتي لها أن تكون أساس يرتكز عليه في تحديد النقص الكفائي للمدير، وتقديم التكوين (التدريب) المناسب- وهو ما لم تتناوله الدراسات السابقة التي تم الاطلاع عليها.

**5- الدراسات السابقة:****• دراسة دونالد كلارك، (2000) Donald Clark**

هدفت هذه الدراسة إلى وضع دليل لبناء نموذج تقييم أداء القيادة اعتمادا على الكفايات. وتوصلت الدراسة إلى 60 كفاية جزئية موزعة على ثلاث فئات كالتالي:

**أولا: الكفايات المحورية:** 27 كفاية مطلوبة من كل أفراد المنظمة توزعت على المجالات التالية:

الاتصال- العمل على شكل فريق - حل المشكلات بشكل فعال- مهارات التعامل مع الأشخاص- إدارة العلاقات مع العملاء- إدارة الذات- المرونة- بناء علاقات مناسبة:- التمكن من المهنة- الشؤون المالية.

**ثانيا: الكفايات القيادية:** 29 كفاية مطلوبة من القادة والمشرفين، توزعت على المجالات التالية:

قدرات القائد- ما وراء العمليات الإجرائية - بناء الفريق وقيادته - تقييم الحالات بدقة وسرعة- تقديم حلول للصراع وإدارة المشاريع- تنفيذ استراتيجيات لجعل الموظفين ينهضون في العمل- تدريب الفرقاء والمساعدين.

**ثالثا: الكفايات المهنية (أو الفردية):** 4 كفايات تطلب بشكل محدد من كل صاحب وظيفة، توزعت على المجالين التاليين: الفطنة- الكفايات الفنية. (6)

**• دراسة نيرولا. (2002) Niraula.T**

هدفت الدراسة إلى التعرف على احتياجات (متطلبات) النمو المهني لمديري التعليم الثانوي بالنيبال من وجهة نظرهم، والكشف عن درجة مشاركتهم في المهام والمسؤوليات المنوطة بهم.

- ولتحقيق أهداف الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، بتطبيق أداة الاستبيان- الذي تم تصميمه بعد القيام بدراسة استطلاعية مسحية- حيث احتوى على 8 محاور. (معتمدا في بناءها على تقييم الحاجات المهنية، توصيف وتحليل عمل المديرين ...). أين تم توزيعه على عينة اشتملت على 120 مديرا تم اختيارهم بطريقة قصدية لأكثر ثلاث مناطق إدارية (محافظات) بالنيبال. وخلصت الدراسة إلى أن عينة الدراسة عبرت عن ضرورة حصولهم على تدريب:
- يمكنهم من الخروج من الأداء الروتيني لمهامهم الإدارية في المدرسة.
  - يتماشى مع التحديات التي تفرضها التطورات المتسارعة في مختلف المجالات.
  - يتماشى مع تغير الدور الطبيعي للمدرسة.
  - لأداء دور قيادي فعال وناجح أكثر منه إداري ليكونوا أكثر فاعلية لمواكبة النظام التربوي المعقد. (7)

### • دراسة الداغور، (2007)

- هدفت الدراسة إلى التعرف على مدى ممارسة مدير المدرسة الثانوية لدوره كقائد تربوي، والتعرف على نمط الثقافة التنظيمية السائدة في المدارس الثانوية، ومعرفة العلاقة بين مدى ممارسة مدير المدرسة الثانوية لدوره كقائد تربوي وبين أنماط الثقافة التنظيمية السائدة في المدارس، والكشف عن أثر كل من (الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخدمة، المنطقة التعليمية) في تقديرات المعلمين لمدى ممارسة مدير المدرسة الثانوية لدوره كقائد تربوي، ولنمط الثقافة التنظيمية السائدة في المدارس الثانوية. ولتحقيق أهداف الدراسة قام الباحث بإعداد استبانتين، الاستبانة الأولى لقياس دور مدير المدرسة الثانوية كقائد تربوي، فقد اشتملت على (55)، والاستبانة الثانية لقياس نمط الثقافة التنظيمية السائدة في المدارس الثانوية، فقد اشتملت على (28) فقرة. وقد أشارت النتائج إلى:
- 1- أن درجة ممارسة مدير المدرسة لدوره كقائد تربوي كانت عالية.
  - 2- أكثر المجالات ممارسة من قبل مدير المدرسة لدوره كقائد تربوي هو دوره تجاه المعلمين، ثم دوره في التخطيط، ثم دوره في التقويم، ثم دوره تجاه أولياء الأمور والمجتمع المحلي، ثم دوره تجاه المناهج.
  - 3- أن أكثر أنماط الثقافة التنظيمية السائدة في المدارس الثانوية هو نمط ثقافة التعاطف الإنساني، ثم ثقافة الإنجاز، ثم ثقافة القوة، ثم ثقافة النظم والأدوار.
  - 4- وجود علاقة ارتباطية بين دور مدير المدرسة الثانوية كقائد تربوي وبين نمط ثقافة النظم والأدوار.
  - 5- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في تقديرات المعلمين لمدى ممارسة مدير المدرسة الثانوية لدوره كقائد تربوي ولنمط الثقافة التنظيمية السائدة في المدارس الثانوية تعزى إلى المتغيرات (الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخدمة، المنطقة التعليمية) (8).

## ● دراسة دخيل، (2010):

هدفت الدراسة إلى التعرف على دور اعتماد الإدارة بالمشاريع من خلال مشروع المؤسسة في بناء مفهوم جديد في إدارة المؤسسة التعليمية، وذلك من خلال الإجابة على التساؤلات التالية:

- ماهي المفاهيم و المقاربات المعتمدة في الإدارة بالمشاريع؟
  - ماهو الهيكل التنظيمي والإداري للمؤسسة التعليمية بالجزائر؟
  - ماهو الإطار القانوني و المنهجي لمشروع المؤسسة في الجزائر؟
  - ماهو دور الفاعلين التربويين في تفعيل العمل بمشروع المؤسسة؟
- ولالإجابة على هذه التساؤلات تم الاعتماد على تحليل الأدب التربوي و النصوص التشريعية الواردة في الموضوع، كما استخدم الباحث أداة الاستبيان الذي وجه لمديري المدارس الابتدائية بولاية سكيكدة، الذين بلغ عددهم 62 مدير، بالإضافة إلى المقابلة مع مفتشي التربية على مستوى المقاطعات، وكذا مفندش الوزارة الوطنية لولاية عنابة.
- وقد تم التوصل إلى النتائج التالية:-

- وجود رغبة لدى المديرين في تغيير نمط التسيير القديم، والانتقال بمشروع المؤسسة إلى وضع قائم على التغيير الإيجابي، الهادف إلى النهوض بالمؤسسة التعليمية.
- عدم وجود رؤية واضحة حول تطبيق أسلوب مشروع المؤسسة لدى المديرين. والتي تعزى حسب الباحث إلى قلة الخبرة، وعدم القدرة على التجسيد الميداني للأفكار، والحاجة إلى التكوين بهدف تطبيق أسلوب مشروع المؤسسة في الميدان.(9)

## ● دراسة بن سليم (2014/2015)

هدفت الدراسة إلى التعرف على مدى مساهمة القيادة المدرسية في إدارة مشروع المؤسسة، بالتطرق إلى متغيري ثقافة المشروع والإستراتيجية المتبعة، وعلاقة هذه المساهمة بمقاومة العاملين لمشروع المؤسسة. وذلك من خلال الإجابة على التساؤل التالي: ما علاقة ثقافة المشروع و الإستراتيجيات القيادية المتبعة لدى مديري المدارس بمقاومة العاملين لمشروع المؤسسة بمدارس الجلفة؟

وتم ذلك عن طريق تطبيق أداة المقابلة مع مسؤولي الإدارة المدرسية على عدة مستويات، وأداة الاستبيان مع معلمي وأساتذة مراحل التعليم العام الثلاثة. و توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

- أن النجاح في إدارة المشروع مرهون بنشر ثقافة المشروع بين الفاعلين المتممين للنسق المدرسي.
- وجود مقاومة للتغيير المتمثل في التسيير بأسلوب مشروع المؤسسة، والذي أرجعه الباحث إلى غموض الدور المطلوب تأديته من العامل داخل المشروع، و تأصيل مبدأ المحافظة على القديم ن إضافة

إلى ضعف الاتصال وثقة العاملين في النتائج، كما أشار الباحث إلى أن الاستراتيجية المتبعة من طرف القيادة المدرسية تميل وتركز على استراتيجية الإكراه في إدارتها لمشروع المؤسسة. (10)

**تعليق على الدراسات السابقة:**

بعد الاطلاع على هذه الدراسات فإن أول ما يمكن وضعه بعين الاعتبار، هو أنها أجريت جميعها في القرن الجديد الذي يحمل الكثير من التغيرات و التحولات، والتي تدعوا بدورها إلى ضرورة مواكبتها من أجل تحقيق الكفاءة والفعالية في شتى المجالات، ولعل مجال التربية و التعليم أهم هذه المجالات، كون أن مخرجاته تعد من أهم مدخلات بقية المجالات، فقد تم التركيز فيها على الكفايات اللازمة لإدارة المدرسة، من أجل قيادتها بكفاءة وفاعلية. حيث جاءت نتائج الدراسات تؤكد على التغيير كطلب ضروري في إدارة المؤسسة التعليمية؛ كدراسة (كلارك، 2000، Clark) التي توصلت إلى بناء نموذج مبني على الكفايات القيادية اللازمة لقائد المؤسسة التعليمية، والتي تمثلت في سيات القيادة، وبناء الفريق، وإدارة المشاريع، بالإضافة إلى التوجه الاستراتيجي. فيما خلصت دراسة (نيرولا، 2002، Niraula) إلى أن مديري المدارس يؤكدون حاجتهم لتدريب يمكنهم من اكتساب كفايات ومهارات تساعد على أداء دور قيادي فعال، أكثر منه إداري. أما دراسة (دخيل 2010) فقد تناولت مشروع المؤسسة كأسلوب بعينه في تسيير المؤسسة التعليمية في الجزائر، هذا الأسلوب المستحدث الذي يحمل في طياته كل متطلبات التغيير وأدواته؛ من حيث التوجه إلى العمل القيادي بدل الإداري البحث بالتأكد على العمل الجماعي و قيادة الفريق. غير أن المديرين عبروا عن عدم وجود الخبرة لديهم من أجل تجسيد الأفكار إلى الواقع الميداني، كما أكدت نفس الدراسة حاجة المدير إلى التكوين، كونه السبيل الأمثل لاكتساب المهارات والكفايات اللازمة لإنجاح العمل بمشروع المؤسسة في ظل الاتجاهات الحديثة للإدارة التربوية و المتمثلة أساسا في العمل القيادي (المناجمات Management). هذا الأخير الذي تم تناوله من طرف الباحث (بن سليم، 2015) في دراسته القيادة المدرسية و مشروع المؤسسة، والذي أكد فيها مرة أخرى على وجود عدة صعوبات وعراقيل تعيق الإدارة المدرسية في تطبيقها لأسلوب مشروع المؤسسة كمقاومة العاملين وضعف الاتصال، وكذا لجوء القيادة المدرسية لممارسة استراتيجية الإكراه التي قد تكون السبب الرئيس في وجود المقاومة. وعليه فإن الدراسة الحالية وانطلاقا من نتائج الدراسات السابقة العربية والأجنبية وكذا المحلية جاءت للبحث في ماهية الكفايات القيادية اللازمة لمدير مؤسسة التعليم الثانوي لتطبيق أسلوب التسيير بمشروع المؤسسة بنجاح وتحقيق الأهداف المتوخاة منه.



## 6- التعريفات الاجرائية:

**1-6- الكفايات القيادية:** هي مجموعة القدرات والإمكانيات المطلوب توافرها لدى القائد الإداري، إضافة إلى المعارف والمهارات التي يمتلكها. بحيث تمكنه من قيادة مجموعته نحو الأهداف المخطط لها بكفاءة و فاعلية. وقد تم تصنيفها في الدراسة الحالية في مجالين هما:

**2-6- قيادة التغيير:** تعرّف قيادة التغيير على أنها: "الجهد المخطط والمنظم للوصول إلى الأهداف المنشودة للتغيير من خلال التوظيف العلمي السليم للموارد البشرية والإمكانات المادية والفنية المتاحة للمؤسسة التعليمية." (11) و يعبر عنها في هذه الدراسة بذلك الجهد المخطط و المنظم الذي يتولى كل من مدير المؤسسة و الفريق العامل معه القيام به، و الذي يهدف إلى إحداث تحولات أو تعديلات داخل المؤسسة لمواجهة مواقف أو ظروف معينة، و هذا التغيير يتم وفق برنامج عمل متكامل يشتمل على تشخيص لوضع المؤسسة، وتحديد مجالات التغيير بها، وإتمام عملية التغيير و التأكد من فعاليتها، وتقاس في الدراسة الحالية بالعبارات (من 1 إلى 11) من الاستبيان المعد للدراسة.

**3-6- قيادة فريق العمل:** "يعد فريق العمل مجموعة من الناس تعمل على أساس أهداف مشتركة وخطوات عمل أو أدوات متفق عليها...وتعمل قيادة فريق العمل على مساعدة الأعضاء على إنجاز أفضل ما لديهم." (12) و يعبر عنها في الدراسة الحالية بمسؤولية مدير الثانوية في تشكيل فريق عمل يتكون من كل من له صلة بمحور العملية التعليمية-التعلمية بداية من التلاميذ أنفسهم، أولياء الأمور، الأساتذة ، الإداريين، وبقية العاملين في المؤسسة التعليمية، لأداء عمل واحد (المشروع) ، ويعتبر كل واحد منهم مسؤول عن جزئية معينة من جزئيات هذا العمل ،بحيث يعمل هؤلاء بصفة جماعية على أساس المشاركة في رسم أهداف المؤسسة واتخاذ القرارات وتنفيذها تحت إشراف مدير الثانوية، وتقيسه العبارات (من 12 إلى 24) من الاستبيان المعد للدراسة الحالية.

**4-6- مشروع المؤسسة:** تقنية حديثة ومنهج في تسيير المؤسسات التعليمية وخطة ترسم معالم وأهداف المؤسسة وتحدد منهجية وأدوات تحقيقها في فترة زمنية معينة يضعها أعضاء الجماعة التربوية، بمشاركة الشركاء والمتعاملين مع المؤسسة، ويعملون على تطبيقها لتحقيق الأهداف التي سطرتها المؤسسة وفقا لأولوياتها وخصوصياتها والإمكانات المتوفرة لديها.(13)

## 7- إجراءات الدراسة:

**1-7- منهج الدراسة:** لما كان الهدف من الدراسة الحالية هو التعرف على الكفايات القيادية اللازمة لمدير الثانوية من أجل التسيير بأسلوب مشروع المؤسسة، وكذا معرفة درجة توافرها لدى المدير ومن وجهة نظره، فقد وقع الاختيار على المنهج الوصفي وذلك بتحليل أهم اتجاهات الإدارة التربوية الحديثة، بالإضافة إلى تقصي و تحليل متطلبات التسيير بأسلوب مشروع المؤسسة كما جاء في الأدب النظري والوثائق التربوية المتعلقة بالمنظومة التربوية الجزائرية . انطلاقا من أن المنهج الوصفي "يرتكز على

الوصف الدقيق والتفصيلي للظاهرة موضوع الدراسة ،أو المشكلة قيد الدرس وصفا كميًا **Quantitative** أو وصفا نوعيا **Qualitative**. (14)

2-7- حدود الدراسة: تمثلت حدود الدراسة الحالية في مايلي:

- الحدود المكانية : اقتصرت الدراسة على عينة من مؤسسات التعليم الثانوي المتواجدة على مستوى ولاية المسيلة.

- الحدود الزمانية : اجريت الدراسة في الفصل الثاني من الموسم الدراسي 2014/ 2015.

- الحدود البشرية : اقتصرت الدراسة على مجموعة من مديري مؤسسات التعليم الثانوي لولاية المسيلة، الشاغلين لمناصبهم خلال الموسم الدراسي 2014/2015 .

3-7- مجتمع وعينة الدراسة: تمثل مجتمع الدراسة في مديري مؤسسات التعليم الثانوي الموزعين على مستوى بلديات ولاية المسيلة، والبالغ عددهم في الموسم الدراسي 2014/2015 (66) ثانوية حسب القائمة التي تم الحصول عليها من مديرية التربية الوطنية لولاية المسيلة، أين تم سحب (30) ثانوية من القائمة بطريقة عشوائية بسيطة لتمثل العينة التي ستجرى عليها الدراسة. وزعت عليهم أداة الدراسة إما عن طريق الاتصال المباشر، أو الارسال عن طريق أفراد آخرين. غير أنه تم الغاء استمارة واحدة بسبب عدم اكتمال الاجابة عليها. حيث أصبح عدد أفراد العينة (29) فرد بنسبة 43,93% من المجتمع الكلي.

جدول رقم (01) يوضح توزيع أفراد العينة حسب الجنس و الخبرة

المتغير	الفئات	العدد	النسبة %	المجموع
الجنس	ذكور	28	96,55	29
	إناث	01	3,44	
الخبرة	أقل من 5 سنوات	09	31,03	29
	من 5 إلى 15 سنة	12	41,37	
	أكثر من 16 سنة	08	27,58	

4-7- أداة الدراسة:

بعد محاولة مسح الأدب التربوي المتعلق بموضوع الدراسة، إلى جانب الاطلاع على الدراسات السابقة ذات العلاقة ، مع التركيز كذلك على النصوص التشريعية و الوثائق التربوية التي تبين أساسيات التسيير الاداري في المؤسسات التعليمية في الجزائر في ظل اصلاحات المنظومة التربوية ، ويتعلق

الأمر هنا بالتسيير بأسلوب مشروع المؤسسة. فقد تم التوصل إلى بناء استبيان اشتمل على محورين يمثلان الكفايات القيادية لمدير الثانوية موزعة في أربع وعشرون بنداً منها 11 بند تمثل مؤشرات لبعاد قيادة التغيير، و 13 بند خاصة ببعاد قيادة فريق العمل. حيث يستجاب عليها وفق سلم ليكرت الخماسي، أما درجة توافر الكفايات القيادية فتم تحديدها في ثلاث مستويات، درجة كبيرة، درجة متوسطة و درجة ضعيفة. وذلك عن طريق تحديد طول فئات السلم الخماسي بإيجاد الفارق بين: (الحد الأعلى والحد الأدنى):  $(4=5-1)$  ثم قسمة الناتج على عدد المستويات  $(\frac{4}{3}=1.33)$  بحيث يتم إضافة هذه القيمة إلى أدنى درجة في المقياس وهي الواحد الصحيح من أجل تحديد الحد الأعلى لهذه الفئة. لتكون لدينا المستويات الثلاثة كما يلي:

جدول رقم (2) يبين مستويات درجة توافر الكفايات القيادية والفئات التي تمثلها

المستوى	طول الفئة	درجة التوافر
1	1 - 2.33	ضعيفة
2	2.34 - 3.67	متوسطة
3	3.68 - 5	كبيرة

#### 1-4-7- الخصائص السيكومترية للأداة:

أولاً: صدق الأداة: اعتمد في الحصول على الصدق على طريقتين هما:

- صدق المحكمين: حيث تم توزيع الأداة بعد بنائها في صورتها الأولى على مجموعة من الخبراء للنظر في محتواها ومدى مناسبتها من حيث:

\_ مدى وضوح كل عبارة وسلامة صياغتها اللغوية

\_ مدى ملاءمتها لتحقيق الهدف وارتباطها بالمجال الذي وضعت من أجله مع وضع مكان لاقتراح التعديل.

وهذا بعد تزويدهم بتصور بسيط حول إشكالية الدراسة وأهدافها مع توضيح التعريفات الإجرائية للمفاهيم الأساسية التي تضمنها الاستبيان. بعد استرجاع الاستمارات من المحكمين ثم تفرغها من أجل الحصول على الصدق الظاهري، حيث تم الأخذ بعين الاعتبار كل الملاحظات التي اتفق حولها أغلب المحكمين والتي تمثلت إجمالاً في الاتفاق حول:

\_ خدمة المحاور لأهداف الدراسة.

\_ الأخذ بصيغة الجملة الاسمية بدل الفعلية.

إعادة صياغة العبارات المركبة عن طريق تجزئتها إلى أكثر من عبارة.

تعديل الصياغة اللغوية لبعض العبارات.

بعد هذه التعديلات المقترحة من السادة المحكمين أصبح الاستبيان يتألف من 24 عبارة موزعة على بعدي قيادة التغيير، وقيادة فريق العمل.

- الصدق البنائي: تم الاعتماد على أسلوب الصدق البنائي (صدق البناء) والذي كانت نتائجه كالتالي:

البعد الأول: قيادة التغيير:

جدول رقم (03): يوضح معاملات الارتباط لبعد قيادة التغيير مع البنود التابعة له

العبارة	معامل الارتباط	العبارة	معامل الارتباط
1	0.87**	7	0.85**
2	0.79**	8	0.85**
3	0.82**	9	0.62**
4	0.83**	10	0.82**
5	0.69**	11	0.72**
6	0.62**	**دالة عند مستوى =0.01	

تبين النتائج الموضحة في الجدول السابق أن معاملات الارتباط بين بعد قيادة التغيير وكل البنود التابعة له دالة عند (0,01)

## البعد الثاني: قيادة فريق العمل

جدول رقم (04): يوضح معاملات الارتباط لبعد قيادة فريق العمل مع البنود التابعة له

العبارة	معامل الارتباط	العبارة	معامل الارتباط
12	0.56**	19	0.73**
13	0.70**	20	0.67**
14	0.59**	21	0.86**
15	0.45*	22	0.69**
16	0.82**	23	0.44*
17	0.80**	24	0.83**
18	0.70**	** دال عند مستوى 0.01 * دال عند مستوى 0.05	

يتضح من الجدول السابق أن جميع معاملات الارتباط الخاصة ببعد قيادة فريق العمل دالة إحصائية، وعليه فإنه ومن خلال النتائج المبينة في الجدولين (03) و(04) يمكن القول أن الأداة تتمتع بدرجة من الصدق تؤهلها لتحقيق أهداف الدراسة.

ثانياً: ثبات الأداة: استخرج ثبات أداة الدراسة بواسطة حساب معامل الانساق الداخلي ألفا كرومباخ Alpha krombach

جدول رقم (05): يوضح قيم معامل ألفا كرومباخ Alpha Chrombach لأبعاد الأداة، والأداة ككل.

الأبعاد	معامل ألفا كرومباخ
قيادة التغيير	0.93
قيادة فريق العمل	0.89
الأداة ككل	0.97

يتبين لنا من البيانات أعلاه أن معاملات الانساق الداخلي للاستبيان ككل، وكذا بالنسبة لكل بعد على حدى، تعد معاملات مرتفعة تعبر عن معاملات ثبات عالية، مما يفيد مرة أخرى أن الأداة صالحة لأغراض الدراسة.

8- أساليب المعالجة الإحصائية: لتحقيق أهداف الدراسة، وفحص فرضياتها تم استخراج المتوسط الحسابي والانحراف المعياري، إلى جانب اختبار تحليل التباين الأحادي *WAYANOVA* باستخدام برنامج *SPSS*

### 9- عرض النتائج وتفسيرها:

1-9- نتائج التساؤل الأول: والذي ينص على: " ماهي الكفايات القيادية اللازمة للتسيير بأسلوب مشروع المؤسسة لدى مديري مؤسسات التعليم الثانوي ؟"  
للإجابة على هذا التساؤل تم العمل على تشكيل قائمة تكوّن من الكفايات القيادية اللازمة للتسيير بأسلوب مشروع المؤسسة لدى مديري مؤسسات التعليم الثانوي و التي تم حصرها في مجالين أساسيين هما (كفايات قيادة التغيير، وكفايات قيادة فريق العمل) وفيما يلي:  
جدول رقم (06) يوضح الكفايات القيادية اللازمة للتسيير بأسلوب مشروع المؤسسة لدى مديري مؤسسات التعليم الثانوي

أبعاد الكفايات القيادية	م	الكفايات القيادية اللازمة للتسيير بأسلوب مشروع المؤسسة
قيادة التغيير	1	تنمية الوعي بضرورة التغيير لدى أفراد المؤسسة
	2	التعاون مع أعضاء الفريق التربوي لقيادة التغيير
	3	وضع رؤية واضحة للتغيير
	4	إيصال الرؤية إلى كافة العاملين
	5	العمل على تحقيق بعض الإنجازات على المدى القصير
	6	تثمين الإنجازات المحققة لبناء قوة دافعة من أجل عملية التغيير
	7	تنشيط عملية التغيير في ثقافة المؤسسة
	8	العمل على إدارة مقاومة أفراد المؤسسة لعملية التغيير
	9	إدارة المخاطر المترتبة على عملية التغيير
	10	تقييم فعالية التغيير باستمرار
	11	تنمية العاملين مهنيا للمساهمة في عملية التغيير
	1	تشجيع العمل بروح الفريق بتنمية الألفة بين أعضائه (أساتذة، تلاميذ، إداريين، عمال، أولياء)
	2	مشاركة أعضاء الفريق في تطوير رؤية المؤسسة ورسالتها

3	تمكين اسهامات أعضاء الفريق أثناء المناقشة	قيادة فريق العمل
4	تمكين الفريق التربوي من المشاركة للوصول إلى القرارات	
5	مساعدة الفريق التربوي على تحقيق أهدافه	
6	تفويض بعض السلطات لأعضاء الفريق التربوي في مجال عملهم	
7	توظيف مواهب الأعضاء في الوصول إلى القرارات السلمية	
8	قيادة المناقشات بأسلوب ديمقراطي	
9	تنمية مهارات العمل الجماعي لدى العاملين	
10	تلبية متطلبات العاملين في ضوء الامكانيات المتاحة	
11	إشراك التلاميذ في صنع القرارات التي تخصهم	
12	مساعدة أعضاء الفريق على حل مشكلاتهم التنظيمية	
13	تعريف أعضاء الفريق بما هو مطلوب منهم	

تم التوصل إلى تشكيل هذه القائمة من الكفايات القيادية من خلال وضع تصور للكفايات القيادية المناسبة لتكون المحاور الأساسية لاستبيان الكفايات القيادية اللازمة للتسيير بأسلوب مشروع المؤسسة لدى مديري مؤسسات التعليم الثانوي. و ذلك بعد القيام بعملية مسح للأدب النظري الخاص بموضوع الدراسة، بالإضافة إلى الاطلاع على الدراسات السابقة ذات العلاقة (المحلية، و العربية، والأجنبية) المتناولة لموضوع الكفايات الإدارية و القيادية اللازمة لمدير المدرسة الحديثة حسب ما أفرزته الاتجاهات الحديثة للإدارة التربوية، مع التركيز على ما يتطلبه الأسلوب الإداري- أسلوب مشروع المؤسسة الذي يعتمده النظام التربوي الجزائري تماشياً مع الاتجاهات الحديثة للإدارة التربوية- من كفايات قيادية تضمن نجاعة التطبيق ونجاح التسيير. كما جاء في المناشير و الوثائق التربوية المنظمة للعمل بمشروع المؤسسة.

ثم التأكد من أن المحاور المقترحة هي فعلا كفايات مناسبة وضرورية لمديري مؤسسات التعليم الثانوي، من خلال الاستقصاء الميداني عن طريق المقابلات والمناقشات مع الفئة المعنية بالدراسة (مديري المؤسسات التعليمية)، وكذا استطلاع آرائهم حول الاستبيان الأولي الذي تضمن قائمة بالكفايات الإدارية والقيادية اللازمة لتسيير المؤسسة التعليمية في ضوء التوجه الإداري الحديث في المدرسة الجزائرية، والمتعلق بالتسيير عن طريق مشروع المؤسسة، بهدف الأخذ بآرائهم حول أهمية محتوى الاستبيان الذي تم تعديله في ضوء آرائهم إلى جانب آراء الخبراء الأكاديميين إلى أن خرج في صورته النهائية. وعليه يمكن القول أن: من الكفايات القيادية اللازمة للتسيير بأسلوب مشروع

المؤسسة لدى مديري مؤسسات التعليم الثانوي ما تمثل في: (كفايات قيادة التغيير، وكفايات قيادة فريق العمل).

2-9- نتائج الفرضية الأولى: والتي تنص على: " تتوافر الكفايات القيادية اللازمة للتسيير بأسلوب مشروع المؤسسة والمتمثلة في (كفايات قيادة التغيير، وكفايات قيادة فريق العمل) لدى مديري الثانويات بدرجة متوسطة."

ولفحص هذه الفرضية تم استخراج المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية لدرجة توافر كل من كفايات قيادة التغيير وكفايات قيادة فريق العمل لدى مديري الثانويات، والجدول الموالي يبين النتائج المتحصل عليها.

جدول رقم (07) يوضح المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية لدرجة توافر بعدي قيادة التغيير وقيادة فريق العمل لدى مديري الثانويات مع ترتيبها

الرتبة	درجة التوافر	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	البعد
الثانية	متوسطة	0,78	3,03	قيادة التغيير
الأولى	متوسطة	0,77	3,50	قيادة فريق العمل
	متوسطة	0,74	3,24	الكفايات القيادية ككل

ينتضح من الجدول رقم (07) أن درجة توافر كفايات كلا البعدين ؛ قيادة التغيير وقيادة فريق العمل قد تحققتا بدرجة متوسطة ، حيث جاء بعد قيادة فريق العمل في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (3.50) وانحراف معياري (0.77) ، في حين جاء بعد قيادة التغيير في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي (3.03) وانحراف معياري (0.78)، ونفس الدرجة تحققت بها درجة توافر الكفايات القيادية ككل لدى افراد العينة بمتوسط حسابي قدر بـ (3.24) بانحراف معياري (0.74)

وهو ما يفسر إدراك مسؤولي الإدارة المدرسية لأهمية الكفايات القيادية اللازمة لإدارة لمدرسة الحديثة عموما والمجسدة في المدرسة الجزائرية في التسيير بأسلوب مشروع المؤسسة ، حيث أن توافر هذه الكفايات بدرجة متوسطة ينبئ عن محاولة القيادات المدرسية ممارستها كونها من المتطلبات الأساسية للنجاح في تحقيق أهداف المؤسسة التعليمية على وجه الخصوص ، والنظام التعليمي عموما. كما تبين سعي المديرين إلى ممارسة مهارات قيادة الفريق التي تعد مفتاح النجاح في قيادة التغيير، والتي لا يمكن أن تحقق النتائج المرجوة منها سوى في ظل العمل الجماعي المتم وروح الفريق الواحد. وتفصيلا للنتائج المتحصل عليها نعرضها في الجدولين المواليين :

جدول رقم (08) يوضح المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية ودرجة توافر كفايات قيادة التغيير لدى مديري الثانويات مع ترتيبها



رقم العبارة	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة التوافر	الرتبة
1	تنمية الوعي بضرورة التغيير لدى أفراد المؤسسة	3.02	1.14	متوسطة	السادسة
2	التعاون مع أعضاء الفريق التربوي لقيادة التغيير	3.27	1.13	متوسطة	الأولى
3	وضع رؤية واضحة للتغيير	2.93	1.22	متوسطة	الثامنة
4	إيصال الرؤية إلى كافة العاملين	2.96	1.14	متوسطة	السابعة
5	العمل على تحقيق بعض الإنجازات على المدى القصير	2.89	0.97	متوسطة	التاسعة
6	تثمين الإنجازات المحققة لبناء قوة دافعة من أجل عملية التغيير	3.10	0.90	متوسطة	الرابعة
7	تثبيت عملية التغيير في ثقافة المؤسسة	3.24	1.15	متوسطة	الثانية
8	العمل على إدارة مقاومة أفراد المؤسسة لعملية التغيير	3.17	0.96	متوسطة	الثالثة
9	إدارة المخاطر المترتبة على عملية التغيير	3.03	0.98	متوسطة	الخامسة
10	تقييم فعالية التغيير باستمرار	2.79	1.08	متوسطة	العاشر
11	تنمية العاملين مهنيا للمساهمة في عملية التغيير	2.93	0.96	متوسطة	الثامنة
	<b>قيادة التغيير (ككل)</b>	<b>3.03</b>	<b>0,77</b>	<b>متوسطة</b>	<b>الثانية</b>

تبين النتائج الموضحة في الجدول رقم (08) إلى أن درجة توافر الكفايات الفرعية لبعد قيادة التغيير لدى مديري الثانويات، قد تحققت جميعها بدرجة متوسطة؛ حيث تحصلت العبارات رقم (2) و(7) و(8) على المراتب الأولى على التوالي، ويتعلق الأمر بالكفايات (التعاون مع أعضاء الفريق التربوي لقيادة التغيير- تثبيت عملية التغيير في ثقافة المؤسسة - العمل على إدارة مقاومة أفراد المؤسسة لعملية التغيير)، فيما جاءت العبارات (3 و 11) و(5) و(10) في الأخيرة والمتضمنة للكفايات (وضع رؤية واضحة للتغيير- تنمية العاملين مهنيا للمساهمة في عملية التغيير) بمتوسط حسابي (2.93) حيث اشتركتا في المرتبة الثامنة، بينما جاءت الكفائتان (العمل على تحقيق بعض الإنجازات على المدى القصير- تقييم فعالية التغيير باستمرار) في المرتبتين التاسعة والعاشر على التوالي.

ويمكن تفسير هذه النتائج بأن مديري مؤسسات التعليم الثانوي ، وفي ظل تطبيق أسلوب مشروع المؤسسة يسعون جاهدين إلى بث روح التعاون بين أعضاء الجماعة التربوية، من أجل المساهمة في إحداث التغييرات المطلوبة، كما أن بروز الكفائيتين (تثبيت عملية التغيير في ثقافة المؤسسة - والعمل على إدارة مقاومة أفراد المؤسسة لعملية التغيير) في المراتب الأولى لدرجة التوافر ماهو إلا دليل على أن هناك جهود تبذل لأجل التغيير وقيادته، غير أن الدرجة المتوسطة لتوافرها تعد غير كافية في عصر تتسارع فيه الأحداث و التغييرات مما يتطلب تمكنا عالي المستوى من الآليات وأدوات التغيير للتمكن من المواكبة والاستمرار. وأن تكون الكفايات التالية (وضع رؤية واضحة للتغيير- تنمية العاملين مهنيًا للمساهمة في عملية التغيير- العمل على تحقيق بعض الإنجازات على المدى القصير- تقييم فعالية التغيير باستمرار) في المراتب الأخيرة لدرجة التوافر لخير دليل عن وجود نقص في كفايات قيادة التغيير كأحد الأهداف الأساسية لتطبيق التسيير بأسلوب مشروع المؤسسة في منظومة التعليم الجزائرية.

جدول رقم (09) يوضح المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية ودرجة توافر كفايات قيادة فريق العمل لدى مديري الثانويات مع ترتيبها

رقم العبارة	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة التوافر	الرتبة
1	تشجيع العمل بروح الفريق بتنمية الألفة بين أعضائه (أساتذة، تلاميذ ،إداريين ،عمال، أولياء)	3.65	1.00	متوسطة	الأولى
2	مشاركة أعضاء الفريق في تطوير رؤية المؤسسة و رسالتها	2.96	1.23	متوسطة	الحادي عشر
3	تثمين اسهامات أعضاء الفريق أثناء المناقشة	2.93	1.09	متوسطة	الثانية عشر
4	تمكين الفريق التربوي من المشاركة للوصول إلى القرارات	3.31	0.92	متوسطة	الخامسة
5	مساعدة الفريق التربوي على تحقيق أهدافه	3.44	1.02	متوسطة	الثالثة
6	تفويض بعض السلطات لأعضاء الفريق التربوي في مجال عملهم	3.17	1.16	متوسطة	التاسعة
7	توظيف مواهب الأعضاء في الوصول إلى	3.37	1.20	متوسطة	الرابعة

				القرارات السلمية	
الثامنة	متوسطة	1.12	3.24	قيادة المناقشات بأسلوب ديمقراطي	8
الثانية	متوسطة	1.05	3.58	تنمية مهارات العمل الجماعي لدى العاملين	9
العاشرة	متوسطة	0.88	3.06	تلبية متطلبات العاملين في ضوء الإمكانيات المتاحة	10
السادسة	متوسطة	1.00	3.31	إشراك التلاميذ في صنع القرارات التي تخصهم	11
الثالثة عشر	متوسطة	1.08	2.89	مساعدة أعضاء الفريق على حل مشكلاتهم التنظيمية	12
السابعة	متوسطة	0.95	3.27	تعريف أعضاء الفريق بما هو مطلوب منهم	13
الأولى	متوسطة	0,77	3.24	قيادة فريق العمل (ككل)	

يتضح من النتائج الموضحة في الجدول رقم (09) إلى أن درجة توافر الكفايات الفرعية لبعده قيادة فريق العمل لدى مديري الثانويات، قد تحققت جميعها بدرجة متوسطة؛ حيث تحصلت العبارات رقم (1) و(9) و(5) على المراتب الأولى على التوالي، ويتعلق الأمر بالكفايات (تشجيع العمل بروح الفريق بتنمية الألفة بين أعضائه بمتوسط حسابي (3,65) و تنمية مهارات العمل الجماعي لدى العاملين بمتوسط حسابي (3.58) ومساعدة الفريق التربوي على تحقيق أهدافه بمتوسط حسابي (3.44))، فيما جاءت العبارات (2) و(3) و(12) في المراتب الأخيرة والتي تخص الكفايات (مشاركة أعضاء الفريق في تطوير رؤية المؤسسة ورسالتها بمتوسط حسابي (2.96) - تبيين اسهامات أعضاء الفريق أثناء المناقشة بمتوسط حسابي (2.93)، و مساعدة أعضاء الفريق على حل مشكلاتهم التنظيمية بمتوسط حسابي (2.89) .

وتؤكد هذه النتائج ما خلصت إليه الدراسة فيما يخص بعد قيادة التغيير، حيث أن درجة توافر الكفايات كانت متوسطة على العموم، إلا أن بروز درجة التوافر على الكفايات الفرعية المتعلقة بقيادة فريق العمل كما جاء في الفقرات (1، 9، 5)، والتي تنص على: تشجيع العمل بروح الفريق بتنمية الألفة بين أعضائه، و مساعدة الفريق التربوي على تحقيق أهدافه، وتنمية مهارات العمل الجماعي، كل ذلك يترجم اهتمام المدير بالعمل في إطار الفريق، ومحاولة الاستفادة من مزايا العمل الجماعي. كما أن ظهور العبارات المتعلقة بمشاركة أعضاء الفريق في تطوير رؤية المؤسسة ورسالتها، و تبيين اسهامات أعضاء الفريق أثناء المناقشة، و مساعدة أعضاء الفريق على حل مشكلاتهم التنظيمية

في المراتب الأخيرة دليل آخر على افتقار المدير في مؤسسة التعليم الثانوي إلى أساسيات هذه الكفائية، (قيادة فريق العمل). فما دام لم يصل إلى القدرة على تشكيل الفريق بناء على الأسس الصحيحة فإن غياب أساسيات قيادته أمر بديهي.

وتعزو الباحثة هذه النتائج إلى أن قرار تطبيق هذا الأسلوب في تسيير المؤسسات التعليمية، قد تم دون توفير التكوين والتدريب المناسب، والقائم على الاحتياجات التدريبية التي تفرضها الإدارة التربوية الحديثة. حيث أن التكوين المرتكز على الأسلوب النظري الذي يوفر معلومات ومفاهيم حول هذا الأسلوب بشكل معزول عن الجانب المهاري الذي تتطلبه عملية التجسيد الميداني يعد غير كافي. وهو ما جاء في دراسة (دخيل، 2010) التي تؤكد وجود رغبة لدى المديرين في تغيير نمط التسيير القديم، والانتقال بمشروع المؤسسة إلى وضع قائم على التغيير الإيجابي، الهادف إلى النهوض بالمؤسسة التعليمية مع عدم وجود رؤية واضحة حول تطبيق أسلوب مشروع المؤسسة لدى المديرين. وتدعم هذه النتائج، نتائج دراسة (الزعي، 2004) التي تناولت درجة كفاية برنامج دبلوم الإدارة المدرسية المقدم في جامعة اليرموك، التي بينت أن هذا البرنامج يعتمد على أساليب قديمة في عملية التكوين (المحاضرة)، مع عدم مراعاة التقدم في الجوانب التربوية. كما أشارت الدراسة إلى الحاجة إلى التكوين التطبيقي المبني على الاحتياجات الفعلية لمسئولي الإدارة المدرسية. (15)

3-9- نتائج الفرضية الثانية: والتي تنص على: " لا توجد فروق دالة إحصائية في درجة توافر الكفايات القيادية اللازمة للمشروع بأسلوب مشروع المؤسسة لدى مديري الثانويات تعزى إلى متغير الخبرة." جدول رقم (10) نتائج تحليل التباين الأحادي لأثر متغير الخبرة في درجة توافر الكفايات القيادية لدى مديري الثانويات

الدلالة الإحصائية	قيمة ف	متوسط المربعات	مجموع المربعات	درجات الحرية	مصدر التباين	
غير دالة إحصائياً	0,020	1,574	3,147	2	بين المجموعات	قيادة التغيير
		79,680	2071,681	26	داخل المجموعات	
			2047,828	28	المجموع	
غير دالة إحصائياً	0,876	89,205	178,411	2	بين المجموعات	قيادة فريق العمل
		101,785	2646,417	26	داخل المجموعات	
			2824,828	28	المجموع	

تبين النتائج الموضحة في الجدول رقم (10) عدم وجود فروق ذات دلالة احصائية في درجة توافر الكفايات القيادية لدى مديري الثانويات تعزى إلى متغير الخبرة ، بمعنى أن الخبرة في العمل الإداري لا تساهم في إكساب المدير للكفايات القيادية اللازمة للنجاح في عملية التسيير بأسلوب مشروع المؤسسة وهذا ما يمكننا من القول أن الكفايات القيادية تحتاج إلى تكوين متخصص و مستمر يتماشى و التغيرات والتطورات الحاصلة في جميع الميادين، ذات الصلة بالمجال التربوي ،وما يتعلق خصوصا بمتطلبات الإدارة المدرسية الحديثة وتتفق هذه النتيجة مع ما جاءت به دراسة ( الرويلي، 2003 ) والتي توصلت إلى عدم وجود أثر للخبرة الإدارية في درجة توافر الكفايات والمهارات الإدارية المتعلقة بكل من التخطيط التربوي والمدرسي، والتنظيم و التنسيق المدرسي، وكذا كفايات القيادة والتوجيه.(16)

**خلاصة:**

بينت نتائج الدراسة الحالية بوضوح واقع الإدارة المدرسية في مؤسسات التعليم الثانوي في بلادنا، حيث أن ظهور الدرجة المتوسطة لتوافر الكفايات القيادية الحديثة اللازمة لمديري مؤسسات التعليم الثانوي، والتي تمثلت في كفايات قيادة التغيير، وكذا كفايات قيادة فريق العمل كمهارات أساسية للتسيير بأسلوب مشروع المؤسسة، إنما يعبر عن حاجة الإدارة المدرسية إلى رفع المستوى المهاري والقيادي لدى قادة المؤسسات التعليمية

فعدم كفاية درجة توافر الكفايات القيادية اللازمة لمدير مؤسسة التعليم الثانوي، يعني وجود صعوبات في تحقيق الإدارة المدرسية الفعالة و الناجحة في ظل تطبيق أسلوب مشروع المؤسسة -المستمد من الاتجاه الإداري الحديث المعروف بالإدارة بالمشاريع- و التي يعوّل عليها أي الإدارة المدرسية في تحقيق النظام التربوي لغاياته. كما بينت عدم ظهور أي أثر للخبرة في العمل الإداري في درجة توافر هذه الكفايات. و هو الأمر الذي يفرض بنا إلى ضرورة البحث في سبل أكساب قادة المدارس المهارات و الكفايات اللازمة التي تمكنهم من القيام بأدوارهم ومهامهم على الوجه المطلوب محققين للجودة التي إن أصبحت تعد مطلباً أساسياً لمختلف مخرجات مؤسسات المجتمع المعاصر فإن توفرها في مخرجات المؤسسات التعليمية يعدُّ أكداً لئلا لها من دور في المضي بالمجتمع وبقية مؤسساته نحو الإصلاح والتطوير المرغوب.

وعلى هذا الأساس فإن الجهات المسؤولة عن تطوير النظام التربوي غير مخيرة في تعزيز مهارات القيادة المدرسية عن طريق التدريب الذي يضمن الوصول إلى الأهداف بأقل التكاليف- ولعل هذا من أبرز خصائص الجودة وتتنفق الاتجاهات التربوية الحديثة حول نجاعة التدريب القائم على الاحتياجات التدريبية الفعلية للفترة الخاضعة للتدريب، مع التأكيد على التدريب والتكوين المتواصل من أجل التمكن من مساندة التغيرات الحاصلة في مختلف المجالات، ومجال الاتجاهات الحديثة للإدارة التربوية بوجه خاص.

## الهوامش:

1. سعادة، جودت أحمد وإبراهيم، عبد الله محمد (2004): المنهج المدرسي المعاصر، ط4، عمان، دار الفكر العربي للنشر والتوزيع، الأردن، ص54.
2. الشراح، يعقوب أحمد (2002): التربية وأزمة التنمية البشرية، الرياض، مكتب التربية العربي لدول الخليج، ص536.
3. بن حيليس، مصطفى (2006): مشروع المؤسسة أي بديل، مجلة المري، الجزائر، المركز الوطني للوثائق التربوية، العدد (06)، ص5.
4. عايش، أحمد جميل (2009): إدارة المدرسة - نظرياتها وتطبيقاتها التربوية- عمان، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الأردن، ص132.
5. Case , Agnes Gilman ( 1997 ) . The Effect of Leadership Behaviors on the Facilitation of Change In An Urban School District . University of new York at Buffalo in partial fulfillment of the requirements for the degree of Doctor of Education .
6. الداور، سعيد خضر (2007): دور مدير المدرسة الثانوية كقائد تربوي في محافظات غزة وعلاقته بالثقافة التنظيمية للمدرسة من وجهة نظر المعلمين، رسالة ماجستير غير منشورة ، في الإدارة التربوية، الجامعة الإسلامية - غزة.
7. Niraula, Tara N(2002). Professional developement needs of secondary school headmasters in Nipal, requirement for the degree of Doctor of education, teachers college,Columbia University.
8. -Clark, Donald( 2000). Building the Leadership Competency Model, <http://www.nwlink.com/donclark/hrd/case/build.html>.
9. دخيل، عبد السلام(2010).مشروع المؤسسة كأسلوب تسيير في المؤسسة التعليمية في الجزائر، مذكرة ماجستير غير منشورة ، كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة الحاج لخضر - باتنة.
10. بن سليم، حسين (2015/2014): القيادة المدرسية وإدارة مشروع المؤسسة، أطروحة دكتوراه غير منشورة في علم الاجتماع تخصص تنظيم وعمل، قسم العلوم الاجتماعية، كلية العلوم الانسانية والاجتماعية، جامعة محمد خيضر - بسكرة.
11. عماد الدين، منى مؤتمن (2003)تقويم فاعلية برنامج تطوير الإدارة المدرسية في إعداد مدير المدرسة في الأردن لقيادة التغيير ، رسالة دكتوراه منشورة، مركز الكتاب، الأردن، ص18.
12. جف هونس(Jeff Hones)، ترجمة نصر الله، نهير منصور (2006):المهارات الإدارية في المدارس - مرجع للقيادات الإدارية - غزة، دار الكتاب الجامعي، فلسطين، ص52.

13. وزارة التربية الوطنية (1997): القرار الوزاري رقم 51-97 بتاريخ 04/06/1997 المتعلق بمشروع المؤسسة، المادة (02)
14. القاضي، دلال والبياتي، محمود (2008): منهجية وأساليب لبحث العلمي، عمان، دار الحامد للنشر والتوزيع، الأردن، ص66.
15. الزعبي، رياض محمود حسن (2004): درجة كفاية برنامج دبلوم الإدارة المدرسية المقدم في جامعة اليرموك من وجهة نظر مديري المدارس الحكومية الذين التحقوا بهذا البرنامج في محافظة إربد، رسالة ماجستير غير منشورة في الإدارة التربوية، كلية الدراسات التربوية العليا، جامعة عمان العربية للدراسات العليا، الأردن.
16. الرويلي، محمد صالح ضبيع (2003): تصورات القادة التربويين في المملكة العربية السعودية مدى توافر عناصر القيادة المدرسية الفعالة ومدى أهميتها المستقبلية وعلاقة ذلك باتجاهاتهم نحو التغيير والتطوير التنظيمي، أطروحة دكتوراه غير منشورة في الفلسفة، تخصص إدارة تربوية، جامعة اليرموك، الأردن.