



كلية التربية

مجلة شباب الباحثين



جامعة سوهاج

دور إدارة الموارد البشرية في تطوير المهارات القيادية بمدارس الطفولة المبكرة بمدينة أبها الحضرية.

The role of human resources management in improving the leadership in early childhood schools in the urban city of Abha.

إعداد

أ/ سميحة أحمد محمد ال عامر
باحثة ماجستير _قسم إدارة وإشراف تربوي
تخصص قيادة تربوية _جامعة الملك خالد
المملكة العربية السعودية

تاريخ الاستلام: ٣ يونيو ٢٠٢٢ - تاريخ القبول: ٢١ يونيو ٢٠٢٢

DOI :10.21608/JYSE. 2022.

المخلص :

هدفت الدراسة للتعرف على دور إدارة الموارد البشرية في تحسين المهارات القيادية بمدارس الطفولة المبكرة بمدينة أبها الحضرية، كما هدفت للتوصل لممارسات ادارة الموارد البشرية التي تسهم في تحسين وتطوير مهارات القيادة لدي الكادر الإداري. ولتحقيق ذلك اعتمدت الدراسة على المنهج التحليلي التطويري، وقد تم استخدام أداة الاستبانة بهدف استخلاص نتائج الدراسة، وذلك عبر تطبيقها على عينة بلغت (٢٠١) موظفة إدارية بمدارس الطفولة المبكرة. وتوصلت الدراسة إلى العديد من النتائج منها إيجابية آراء عينة البحث حول دارة الموارد البشرية في المؤسسة، حيث أن أغلب الاجابات يرين بأن الإدارة في المدرسة تضع خططها وفق وزارة التعليم، كما أنها تضع احتياجاتها من الموظفين على أسس علمية وموضوعية. كما أنها في إطار تدبيرها للموارد البشرية تحاول الإدارة التربوية وضع الموظفين في مكانهن المناسب من أجل الإبداع وتحقيق الكفاءة، دون أن تغفل التشجيع على تبادل الخبرات بين الموظفين

وقد أوصت الدراسة بضرورة تقدير الاحتياجات من الموارد البشرية على أسس علمية سليمة موضوعية، وبإهتمام بوضع الموظف المناسب في المكان المناسب بناء على الخبرات التي تمتلكها، وبطلبات الكوادر ذات الخبرة والكفاءة من الإدارة التعليمية. الكلمات المفتاحية: إدارة الموارد البشرية، المهارات القيادية، الكادر الإداري

Abstract

The study aimed to learn about the role of human resources management in improving the leadership skills of early childhood schools in the urban city of Abha, as well as to achieve human resources management practices that contribute to improving and developing the leadership skills of the administrative staff. To achieve this, the study relied on the developmental analytical approach, and the resolution tool was used to draw the results of the study, by applying it to a sample of (201) administrative officers in early childhood schools. The study found many results, including positive opinions from the research sample on the human resources department of the institution, as most of the respondents believe that the administration in the school is making its plans according to the Ministry of Education, and it puts its needs of female employees on scientific and objective grounds. As part of its management of bursa resources, the Educational Department is trying to put female employees in their best place for creativity and efficiency, without losing sight of encouraging the exchange of experiences between female employees.

The study recommended that human resources needs should be assessed on sound scientific and objective grounds, and that the right staff member should be placed in the right place based on her expertise and the demands of experienced and competent staff from the educational department.

Key words:

Human resource management, administrative leadership skill, administrative staff

مقدمة:

يتسم العالم بالتغيرات السريعة في كافة المجالات والاصعدة، وبالتالي تبرز أهمية قدرة المنظمة على التعامل مع هذه التغيرات وهذا يتطلب وجود الموارد المادية والبشرية الجيدة والمناسبة، وادارتها بكفاءة وفاعلية، لذلك تعتبر إدارة الموارد البشرية العنصر المهم في تحقيق الاهداف المستقبلية. ويرجع ذلك لدورها المؤثر في رفع كفاءة إدارة المنظمات في أداء المهام والانشطة وكل ذلك يمكن تحقيقه من خلال حسن استقطاب واختيار وتعيين وتدريب وادارة الكفاءات المتميزة، واصبحت المنظمات تعمل على جذب العنصر البشري الكفاء والمؤهل.

تعتبر القيادة من المرتكزات المهمة في المجتمعات البشرية حيث أصبحت من العوامل المهمة لمختلف النشاطات في المؤسسات العامة والخاصة اذ تؤثر على السلوك لدى العاملين وتساهم في تحفيز وتنسيق جهودهم لتفعيل قدرة المنظمات على أداء دورها ودفعها لتحقيق الاهداف المنشودة.

كما تعد المدرسة احدى المؤسسات التربوية والتعليمية والاجتماعية التي تقوم بأدوار أساسية في تنشئة ورعاية أبنائها وتطوير قدراتهم، واكسابهم الخبرات والمعارف والاتجاهات اللازمة التي تؤهلهم لتحمل المسؤولية في كافة نواحي الحياة في المستقبل.

حيث أن الادارة المدرسية من الركائز الاساسية في العملية التربوية، اذ تهدف لتنظيم جميع عناصر العملية التربوية وتوجيهها بغية تحقيق الاهداف المنشودة والمتمثلة في تحسين نوعية الخدمات التربوية والتعليمية المقدمة للطلبة، لان مسؤولية مدير المدرسة باعتباره قائداً تربوياً تعني إدراكه لحاجات المدرسة، ويعتبر مدير المدرسة هو المسؤول عن سير العمل في المدرسة من جميع النواحي في المجالين الإداري والمجال الاشرافي التربوي وأشارت العديد من الدراسات لأهمية الجانب الإدارية لعمل المدير اذ ان للتنظيم الإداري دوراً فاعلاً في تحقيق الاهداف التربوية المنشودة.(ابو كميل، ٢٠١٦)

أوضحت (كرو، ٢٠١٦م)، أن المؤسسات التربوية تشهد تطور يومي هائل، كما أصبح في الوقت الحالي العنصر البشري من الموظفين والاداريات ذو أهمية كبيرة من خلال الدور الأساسي الذي يلعبه في تطوير وتقديم المؤسسات التربوية وتطوير وتقديم الجانب الإداري الذي يساعد على تحقيق الأهداف، ولكن في العصور الحديثة أصبح تطبيق إدارة الموارد البشرية أمر مهم وضروري في عملية الاستقطاب الأمتثل للموارد البشرية وفي عملية اختيارها وتدريبها

وتطويرها على كلاً من الموظفين والإداريات ومحاولة المحافظة على تلك الكوادر وتحفيزها بالإضافة إلى تخطيط وتحليل الوظائف الإدارية وغير الإدارية، كل هذا أدى إلى بيان الدور المهم لإدارة الموارد البشرية في عملية تطوير الجانب والكادر الإداري للمؤسسات التربوية، لما له من تأثير على أداء هؤلاء الإداريين الأمر الذي يحقق الوصول بالمدرسة إلى أعلى وأكبر أداء يمكن تحقيقه.
مشكلة البحث:

تعد القيادة من أهم العمليات وأكثرها تأثيراً على السلوك، إذ أنها تؤثر بشكل مباشر في دافعية الأفراد وفي رضاهم عن العمل. وتقوم إدارة الموارد البشرية الدور المهم في إكساب وتنمية القدرات والمهارات القيادية للعاملين بمدارس الطفولة المبكرة، كما في غيرها من المؤسسات التعليمية، وذلك نظراً لأهمية الكبيرة للقيادة ومهاراتها في تحقيق الأهداف التربوية التي تسعى لها هذه المؤسسات (صبري، ٢٠٠٥). حيث إن المتطلبات والمهام المنوطة بالعاملين بهذه المؤسسات تفرض عليهم تملك قيادات ذاتية وفنية وإنسانية وتصويرية وإدارية كثيرة (الوشمي وطيب، ٢٠١٦). وهذا ما يبرز دور إدارة الموارد البشرية في تعزيز هذه المهارات وتكوين العاملين بمدارس الطفولة المبكرة، نظراً لخصوصية هذه المرحلة الطفولة وحساسيتها في تحديد المسار التعليمي للطفل ومستقبله. وقد أكدت مجموعات من الدراسات، منها دراستي (حمده، ٢٠١٨؛ العتي وآخرون، ٢٠١٨؛ علوي، ٢٠٢٠) وفي معرض دراستهما لواقع ممارسة المهارات القيادية في رياض الأطفال بالمدينة المنورة والرياض. على أن تكوين المهارات القيادية لدى العاملين بهذه المدارس يعرف مجموعة من الفروق في مستوى توفرها وفي الوعي بدور إدارة الموارد البشرية ومستويات تدخلها في تطوير الكوادر العاملة بهذه المؤسسات.

ومن هنا تبلورت إشكالية هذه الدراسة التي تحاول التعرف واكتشاف مدى تطوير المهارات القيادية بمدارس الطفولة المبكرة ودور إدارة الموارد البشرية في ذلك.

أسئلة البحث:

تحاول الدراسة الحالية الإجابة عن السؤال الرئيس التالي:

- ما دور إدارة الموارد البشرية في تطوير المهارات القيادية للكادر الإداري لمدارس الطفولة المبكرة بمدينة أبها الحضرية؟
وتتفرع عنه مجموعة من الأسئلة الفرعية، وهي:

١. ما دور إدارة الموارد البشرية في تطوير المهارات القيادية للكادر الإداري في الكادر الإداري لمدارس الطفولة المبكرة بمدينة أبها الحضرية؟
 ٢. هل توجد فروق ذات دلالة احصائية في متوسط تقدير الموظفين لدور إدارة الموارد البشرية للكادر الإداري لمدارس الطفولة المبكرة بمدينة أبها الحضرية؟
 ٣. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين دور إدارة الموارد البشرية وعلاقتها بتطوير المهارات القيادية تعزى لمتغير (الجنس، الخبرة، النوع، المؤهل العلمي) للكادر الإداري لمدارس الطفولة المبكرة بمدينة أبها الحضرية؟
- افتراضات البحث:

ينطلق البحث من فرضيتين رئيسيتين وهما:

- ١- توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين إدارة الموارد البشرية وتطوير المهارات القيادية لدى الكادر الإداري لمدارس الطفولة المبكرة بمدينة أبها الحضرية.
هذه الفرضية تتفرع عنها مجموعة من الفرضيات وهي:
- توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين تخطيط الموارد البشرية وتطوير المهارات القيادية لدى الكادر الإداري لمدارس الطفولة المبكرة بمدينة أبها الحضرية.
- توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين التدريب وتطوير المهارات القيادية لدى الكادر الإداري لمدارس الطفولة المبكرة بمدينة أبها الحضرية.
- توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين التحفيز وتطوير المهارات القيادية لدى الكادر الإداري لمدارس الطفولة المبكرة بمدينة أبها الحضرية.
- توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين تقييم الاداء وتطوير المهارات القيادية لدى الكادر الإداري لمدارس الطفولة المبكرة بمدينة أبها الحضرية.

٢- توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين دور إدارة الموارد البشرية وعلاقتها بتطوير المهارات القيادية تعزى لمتغير (العمر، المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي، الخبرة، عدد الدورات) للكادر الإداري لمدارس الطفولة المبكرة بمدينة أبها الحضرية؟
أهداف البحث:
يهدف هذا البحث إلى:

١. التعرف على دور إدارة الموارد البشرية ودورها في تطوير المهارات القيادية للكادر الإداري لمدارس الطفولة المبكرة بمدينة أبها الحضرية.
٢. بيان الفروق في متوسط تقدير الموظفين لدور إدارة الموارد البشرية للكادر الإداري لمدارس الطفولة المبكرة بمدينة أبها الحضرية؟
٣. توضيح المهارات القيادية المهمة للكادر الإداري لمدارس الطفولة المبكرة بمدينة أبها الحضرية.
٤. التعرف على العلاقة ذات الدلالة الإحصائية بين إدارة الموارد البشرية وعلاقتها بتطوير المهارات القيادية تعزى للمتغيرات الديموغرافية للكادر الإداري بمدارس الطفولة المبكرة بمدينة أبها الحضرية.
٥. تقديم إجراءات مقترحة قابلة للتطبيق عن إدارة الموارد البشرية من أجل تطوير المهارات القيادية للكادر الإداري لمدارس الطفولة المبكرة بمدينة أبها الحضرية تفيد متخذي القرار.

أهمية البحث:

- الأهمية النظرية:

يسعى هذا البحث لتوضيح الإطار النظري والمفاهيمي لإدارة الموارد البشرية والقيادة الإدارية ولبيان أهمية تنمية المهارات القيادية للكادر الإداري وبيان الدور الذي تلعبه إدارة الموارد البشرية متمثلة في إدارة المدرسة في هذا الصدد، كما أنها يمكن أن تقدم توصيات ومقترحات تساعد متخذي القرار في تفعيل المهارات القيادية للكادر الإداري عبر إدارة الموارد البشرية.

- الأهمية التطبيقية:

تكمن في الاستفادة مدراء المدارس في مدارس الطفولة المبكرة بمدينة أبها الحضرية من هذا البحث وذلك من حيث وضوح أهمية تنمية المهارات القيادية لدى الكادر الإداري كما تأمل

ان تكون نتائج البحث بمثابة الدافع للباحثين بإجراء دراسات مشابهة كما يساهم البحث في العمل على تطوير وتحسين مهارات الكادر الإداري بالمدارس من خلال توجيههم وتنمية قدراتهم الإدارية من قبل إدارة الموارد البشرية متمثلة في مدرء مدارسهم.

حدود البحث:

- الحدود الزمانية: أجريت هذه الدراسة في عام (٢٠٢٢).
- الحدود المكانية: تم تطبيق الدراسة في مدارس الطفولة المبكرة بمدينة أبها الحضرية.
- الحدود الموضوعية: ينحصر موضوع الدراسة في دور إدارة الموارد البشرية في تحسين المهارات القيادية لدى الكادر الإداري مثل التنظيم والتطوير والخبرات.
- الحدود البشرية: طبقت الدراسة على عينة مكونة من (١٠٠) موظفة من الكادر الإداري في مدارس الطفولة المبكرة بمدينة أبها الحضرية.

مصطلحات البحث:

تعريف إدارة الموارد البشرية:

اصطلاحاً: عرف دكتور مصطفى نجيب شاويش إدارة الموارد البشرية على «أنها النشاط الإداري المتعلق بتحديد احتياجات المشروع من القوى العاملة وتوفير تلك القوى بالأعداد والكفاءات المطلوبة، والعمل على تنسيق الاستفادة من هذه الموارد والثروة البشرية بأقصى كفاءة ممكنة». (خوجة، ٢٠١٩م)

إجرائياً: تعرف إدارة الموارد البشرية على أنها السياسات والإجراءات ذات علاقة باختيار الموظفين والعمل على تعيينهم في المكان المناسب وابتكار طريقة فعالة للتعامل معهم، والعمل على تقوية مهاراتهم القيادية والعمل على توفير صلات التعاون فيما بينهم وبين الإدارة وذلك عن طريق زيادة الثقة بينهم، مما يساعد على الوصول إلى المستويات الإنتاجية المرغوبة وبما يضمن تحقيق الأهداف الخاصة بالمدرسة.

تعريف المهارات القيادية:

اصطلاحاً: المهارات القيادية هي "مهارات قد تساعد في جميع جوانب الحياة المهنية ابتداء من عملية البحث عن الوظيفة إلى مرحلة التطور الوظيفي، حيث تعد الإدارة واحدة من أهم المهارات الشخصية التي يقدرها بشدة أصحاب العمل»، ومن أهم تلك المهارات القيادية هي: الحسم، النزاهة، التواصل والتحفيز، مهارات التفكير الاستراتيجي، مهارات الاقتناع والتأثير، المرونة والقدرة على التكيف، إدارة النزاعات". (برو، ٢٠١٩م، ص. ١٠).

إجرائياً: المهارات القيادية هي المهارات (التنظيم، التخطيط، الدورات، الخبرات) التي تساعد في تحقيق أهداف العمل بسهولة ويسر، كما انها هي تلك المهارات التي يستخدمها الكادر الإداري في عملية الاقناع والسيطرة على الموظفين والمرووسين في المدرسة.
تعريف الكادر الإداري:

اصطلاحاً: يشير هذا المصطلح إلى السلطة المخولة إلى بعض الأشخاص لاتخاذ القرارات والاشراف بشكل عام على المدرسة أو المدرسة، ويتراوح حجم الكادر الإداري طبقاً لحجم ووزن المدرسة حيث يمكن أن يكون المدير شخص واحد فقط، ويمكن أن يكون عدة أشخاص، ويتمثل مهام هذا الفريق في الإدارة، نظراً لكونها نشاط يرتكز على العمل والتفكير وحث الموظفين على العمل من أجل تحقيق أهداف المدرسة وذلك عن طريق استخدام الموارد والامكانيات المتاحة والموجودة في المدرسة (برو، ٢٠١٩م).

إجرائياً: يقصد به أنها المهام التي يقوم بها مجموعة من الموظفين داخل المدرسة وذلك بهدف تحقيق الأهداف عن طريق إدارة الآخرين، حيث يشير إلى كونها عملية تنسيق وتنظيم النشاطات، وذلك بغرض تحقيق أهداف محددة للمدرسة.

الإطار النظري والدراسات السابقة

١- ادارة الموارد البشرية

تعتبر إدارة الموارد البشرية من أهم وظائف الإدارة لتركيزها على العنصر البشري والذي يعتبر أثمن مورد لدى الإدارة والأكثر تأثيراً في الإنتاجية على الإطلاق. إن إدارة وتنمية الموارد البشرية تعتبر ركناً أساسياً في غالبية المنظمات حيث تهدف إلى تعزيز القدرات التنظيمية، وتمكين الشركات من استقطاب وتأهيل الكفاءات اللازمة والقادرة على مواكبة التحديات الحالية والمستقبلية. فالموارد البشرية يمكن أن تساهم وبقوة في تحقيق أهداف وريح للمنظمة. إن إدارة الموارد البشرية تعني باختصار الاستخدام الأمثل للعنصر البشري المتوفر والمتوقع. على مدى كفاءة، وقدرات، وخبرات هذا العنصر البشري وحماسه للعمل تتوقف كفاءة المنظمة ونجاحها في الوصول إلى تحقيق أهدافها. لذلك أهتم علماء الإدارة بوضع المبادئ والأسس التي تساعد على الاستفادة القصوى من كل فرد في المنظمة من خلال إدارة الموارد البشرية. هذه الأسس تبدأ من التخطيط والاختيار والتدريب والحوافز والتقييم وكل ما له صلة بالعنصر البشري ومن خلال التطور التاريخي الذي عرفته إدارة

الموارد البشرية، وذلك من مفهومها كقوى عاملة إلى مفهوم أوسع وأشمل منه وهو "الموارد البشرية"، ويمكن إعطاء بعض التعاريف المتعلقة بإدارة الموارد البشرية

١.١. مفهوم إدارة الموارد البشرية واختصاصاتها:

يعد اصطلاح الموارد البشرية اصطلاحا حديثا، والذي حل تدريجيا محل اصطلاح إدارة الافراد نتيجة التوسع وعمق المجال في الدراسة ويعد مفهوم إدارة الموارد البشرية من أكثر الحقول الفكرية والعلمية والتي تباينت بشأنها الافكار والمفاهيم. ويوجد العديد من التعاريف لإدارة الموارد البشرية التي تختلف من حيث الصياغة إلا أنها تتحد في مضمونها.

حيث عرفت على أنها: كل الناس الذين يعملون في المنظمة سواء كانوا رؤساء أو مروضين والذين جرى توظيفهم فيها لأداء كافة وظائفها وأعمالها تحت مظلة هي ثقافتها التنظيمية التي توضح وتضبط وتوحد انماطها السلوكية ومجموعة من الخطط لوظائف المنظمة لرسالتها واهدافها الاستراتيجية وتتقاضى الموارد البشرية نظير ذلك تعويضات متنوعة تتمثل في الاجور والرواتب ومزايا وظيفية اخرى في عمليات تبادل المنفعة التي تتم بين الموارد البشرية والمنظمة (عقيلي، ٢٠٠٥).

كما عرفت بانها تلك المجموعات من الأفراد القادرين على أداء العمل والراغبين في هذا الأداء بشكل جاد وملتزم وحيث يتعين أن تتكامل وتتفاعل القدرة مع الرغبة في إطار منسجم وتزيد فرص الاستفادة الفاعلة لهذه الموارد البشرية عندما تتوفر نظم تحسن تصميمها وتطويرها بالتعلم والاختيار والتدريب والتطوير (مصطفى، 2004).

وذكر علاقي (٢٠١٥) أنها مجموعة من الاستراتيجيات والعمليات والانشطة التي يتم تصميمها لدعم الاهداف المشتركة عن طريق إيجاد نوع من التكامل بين احتياجات المؤسسة واحتياجات الافراد الذين يعملون بها.

هي العملية الخاصة باستقطاب الافراد وتطويرهم والمحافظة عليهم في إطار تحقيق أهداف المنظمة وتحقيق أهدافهم، ويتضح من التعريفين ان ادارة الموارد البشرية تمثل المحور الاساسي في تنظيم العلاقة بين المنظمة وموظفيها وهي تعد استراتيجية هامة تعمل على اشراك العاملين في التخطيط الاستراتيجي الشامل في المنظمة وتعتبر العنصر البشري (الموظفين) اصولاً استثمارية يجب ادارتها وتطويرها بفاعلية وكفاءة، تهيئة المناخ الوظيفي في مجال العمل بشكل يساعد الموظفين على تقديم أقصى طاقاتهم ويستغل قدراتهم.

يمكن النظر لإدارة الموارد البشرية بوصفها ممارسة ونشاطاً الى أنها نشاط يتم بموجبه الحصول على الأفراد اللازمين للمنظمة من حيث العدد والنوعية التي تخدم اغراضها وترغبهم في البقاء بخدمتها وتجعلهم يبذلون اكبر قدر ممكن من قدراتهم وطاقاتهم ومعاونتهم في أن يقدموا اقصى انتاجيتهم بصفتهم مجموعة عمل متعاونة ومتآزرة ، كما انها تبحث في توفير شروط عادلة للتوظيف وظروف عمل مرضية للجميع وهي تعمل على وضع القواعد السليمة لمعاملة العنصر البشري في المنظمة معاملة انسانية تحترم فيها مشاعره ومساعدته في تحقيق آماله وتطلعاته وتقديم العون له في حل مشاكله ، نلاحظ أن وصف إدارة القوى العاملة كونها نشاطاً وممارسة متخصصة محوره العنصر البشري في المنظمة وكل ما يتعلق به من أمور وظيفية فهذه الإدارة تضع قواعد وأسس علمية على شكل وظائف وبرامج تنظم الخدمة الوظيفية للقوى البشرية فيها وتتضمن تنمية وتطوير القوى البشرية وتأهيلها للعمل بشكل أفضل ووضع هيكل رواتب وأجور عادل في ضوء تقييم الوظائف كما تساهم مع الادارات الاخرى في المنظمة في تحديد احتياجاتها من القوى البشرية في ضوء عبء العمل الحالي والمرتبب ضمن ما يسمى بتخطيط القوى البشرية وترغيبها ورفع روحها المعنوية وتحقيق التكامل بين مصالحها ومصالح المنظمة وتحقيق الانتماء والولاء من هذه القوى البشرية (درة وآخرون، ٢٠١١).

٢.١. إدارة الموارد البشرية ودورها في المؤسسة:

يعتبر العنصر البشري الركيزة الاساسية لاي منظمة وتعمل المنظمات على تعظيم الاستفادة من العنصر البشري وتحقيق الرفاهية له ويعتبر المحور الاساسي لتميز الاداء التنظيمي وترجع أهمية العنصر البشري لان الانسان هو متخذ وهو المسؤول عن التجديد والابتكار وهو وسيط التعلم في المنظمة وهو يمتلك مقدرات عقلية وامكانيات فكرية للمعلومات لذا لابد من توظيف قدراته بشكل إيجابي.

a. أهمية إدارة الموارد البشرية:

تبرز أهمية العنصر البشري من الاهتمام المتزايد من قبل المنظمات لتحقيق الاهداف واختيار افضل العناصر لبلوغ تلك الأهداف ، وفي العادة تنظر المنظمات لتحليل التكلفة والعائد من اتخاذ القرارات الحاسمة بها ،ذلك أنه بناء على ما يتحقق للمنظمة من مردود حول برامج إدارة الموارد البشرية (من منظور اقتصادي)غالبا ما يكون موضوع تساؤل من المديرين او الادارة العليا للمنظمة فبرامج ادارة الموارد البشرية ليست واضحة المعالم من

حيث العائد الاقتصادي مثل البرامج الأخرى في المنظمة مثل الانتاج والتسويق كذلك فان كل قرار تتخذه الادارة في مجال زيادة الانتاج او تحسين نوعيته أو اضافة منتج جديد او فتح منافذ تسويقية جديدة تكون عملية حساب تكلفة وعوائده أكثر وضوحا وسهولة، لان توفر المعلومات والبيانات التسويقية أو الانتاجية تجعل عملية اتخاذ القرار عملية منطقية لكن عندما يتعلق الامر باتخاذ قرار حول تبني برنامجاً للموارد البشرية تصبح الفكرة قابلة للجدل كثير من الادارات لا تترك الاثار التي تترتب على الاستغناء عن بعض القوي العاملة او توظيف عناصر غير مؤهلة او اعطاء التدريب الكافي للموظفين لان ذلك لا يظهر مباشرة في الميزانية العامة للمنظمة مع ان هذه الأمور تنعكس على انتاجية المنظمة، الكثير من المنظمات الناجحة خلفها قوة عمل جيدة وبرامج بشرية فعالة ومؤثرة (علاقي ٢٠١٥).

تبرز أهمية إدارة الموارد البشرية كذلك في مساعدة المنظمة عبر تقديم الدعم والعون في كافة المجالات ويشمل ذلك الدعم تهيئة بيئة تساعد العاملين على الاستخدام الافضل لقدراتهم ومهاراتهم بما يحقق أهداف المنظمة.

وتكتسب أهمية إدارة الموارد البشرية كأحد وظائف المنظمات الحديثة فهي ادارة لأغلي اصول المنظمة لأنها اصول مفكرة وتعمل الادارة على الاستفادة المثلى من مواردها البشرية من خلال تشجيعهم ودعمهم ودفعهم للاجتهد والابتكار(الفكي، ٢٠١٦).

تتبع أهمية الموارد البشرية في المنظمة باعتبارها أهم عناصر العملية الإنتاجية فيه، فالمنظمات التي يتوفر فيها طرق وأساليب عمل جيدة وتجهيزات رأسمالية ذات مستوى تقني عالٍ لا يمكنها تحقيق أهدافها الإنتاجية بدون وجود القوى البشرية العاملة ذات الكفاءة الجيدة القادرة على الأداء والعطاء

أحد الأسباب الرئيسية في فشل المنظمات لتحقيق أهدافها هو عدم توفر القوى البشرية لديها من حيث الكم والنوع القادرة على تحقيق انتاجية عالية، فالقوى البشرية المدربة والمؤهلة بشكل المؤهلة بشكل جيد تسهم اسهاماً فعالاً في خفض التكلفة وزيادة انتاجية العمل من خلال محافظتها على المواد وعدم هدرها.

وقد ذكر درة وآخرون (٢٠١١) والمرسي (٢٠٠٣) أن أهمية الموارد البشرية تتجلى في:

(١) اكتشاف أهمية العنصر البشري في العمل بالتالي تزويد المنظمة باحتياجاتها من الموارد البشرية حيث يؤدي عدم التقدير الدقيق للاحتياجات من الموارد البشرية، أو الاختيار،

والتعيين، أو التدريب أو المحفز لإعاقه أعمال الإدارات الأخرى مما يؤدي لاستحالة تحقيق أهداف الإدارات ومن ثم أهداف المنظمة بشكل عام.

(٢) كبر حجم المنظمة ونموه وكبر عدد الموظفين فيها ومشاكلهم المتزايدة والحاجة لإدارة تتعامل مع هذه المشاكل.

(٣) زيادة درجة التدخل الحكومي: توجده عدة قوانين تطالب الإدارة في مختلف المنظمات باستقطاب الخبرة من الموارد البشرية لتشغل الوظائف، أيضاً فرض وتحديد عدد ساعات العمل وسياسات الأجور وعلاقات العمل والأمن التي يجب تطبيقها من قبل المنظمات والإستعراض المنظمات للمسألة القانونية

(٤) تغيير ملامح الوظيفة ومتطلبات الأداء: أصبحت الوظائف أكثر تعقيدا من حيث التقنية مما يتطلب تميز شاغلها بعدة مهارات كما انهارت الفواصل بين الوظائف فبعد ان كان الفرد يمارس عمله من خلال قسم أو إدارة معينة مع آخرين يحملون نفس التخصص ويمارسون نفس الأنشطة أو الأعمال فإن موظف اليوم يجد نفسه عضواً في فريق عمل أو مجموعات مهام تضم آخرين من وحدات أخرى داخل المنظمة. وعليه استوجب وجود إدارة الموارد البشرية لتقوم بالوصف الوظيفي وتدريب الأفراد ليستطيعوا العمل في ظل التعقيدات والمصاعب التي تواجه المنظمة.

(٥) حدة المنافسة بين المنظمات: تعمل الشركات الكبيرة على زيادة قدرتها التنافسية لتحقيق النمو والربحية عن طريق زيادة الجودة لمنتجاتها والإنتاج الأسرع وتقليل التكاليف والكفاءة الأعلى وهذا كله يتم بواسطة المدراء المؤهلين والقادرين على تنفيذ تلك الأهداف هذه المنافسة تتطلب إدارة موارد بشرية فاعلة ومديرين لديهم مهارات الإدارة الاستراتيجية.

(٦) الحاجة لوضع سياسات لإدارة الموارد البشرية: حيث يتم تحقيق العدالة والموضوعية لكل الأنشطة والتصرفات المتعلقة بالعنصر البشري كان لا بد من وضع سياسات لإدارة الموارد البشرية في مجالات التعيين، الأجور، الحوافز، الترقية، التدريب، إنهاء الخدمة وتقييم الأداء، إدارة الموارد البشرية تعتبر شريكاً فعالاً في تصميم السياسات والبرامج التي تكفل تحقيق العدالة والمساواة وتنمي مشاعر الولاء للمنظمة.

٧) ظهور النقابات العمالية وحاجة المنظمة لإدارة موارد بشرية للتفاوض معها وعمل اتفاقات تتعلق بأمور المنظمة ترضي الطرفين.

كما أن الفلكي (٢٠١٦) حدد أهمية إدارة الموارد البشرية في المؤسسات تكمن في تقديم النصح والارشاد للمديرين في جميع النواحي المتعلقة بالعاملين وتعتبر تلك الإدارة بمثابة المستشار لادارة العليا مما يساعد المديرين في ادارة وتنفيذ السياسات وحل المشاكل ومن ثم الوصول للأهداف المقصودة. كما أنها تساعد ادارة الموارد البشرية في تشخيص الفعالية والكفاية التنظيمية من خلال بعض الوسائل المتعلقة بالأفراد العاملين وكذلك المؤشرات القياسية كقياس كفاية الاداء. وأيضاً ضمان التنسيق بين جميع الانشطة المتعلقة بالأفراد العاملين والوحدات الادارية في المنظمة من خلال مناقشة الادارة التنفيذية حول هذه الانشطة.

كما اشار ابوكميل (٢٠١٦، ص. ٤١) أنه يمكن تقسيم أهمية ادارة الموارد البشرية كالآتي:

- على مستوى المنظمة: الموارد البشرية تتزايد قيمتها وانتاجيتها بالخبرات المتراكمة لذا فهي تمثل اصلاً تتزايد قيمته مع مرور الوقت، حيث هنالك علاقة تكاملية بين إدارة الموارد البشرية وغيرها من الادارات والوظائف الأخرى للمنظمة يؤدي سوء التقدير في احتياجات الموارد البشرية لإعاقة اعمال الادارات الأخرى.
- على المستوى القومي: الموارد البشرية أساس للاستقلال والنفوذ، كما أنها أداة تنافس عالمية، حيث أن العقول المبتكرة تخفض فاتورة التكنولوجيا المستوردة.

٤.١. أهداف إدارة الموارد البشرية:

حازت إدارة الموارد البشرية على اهتمام المنظمات بسبب شمولية أهدافها على مستوى الفرد والمنظمة والمجتمع ويرى العتي والخلان (2018) بأن اهدافها تظهر من خلال الوظائف التي تمارسها يتجسد في وضع استراتيجية الموارد البشرية وفق احتياجات المنظمة واستراتيجياتها لتساعد المنظمة في توفير الافراد ذات مستوى الانتاجية العالي والفاعلية التنظيمية لتحقيق أهداف المنظمة بأعلى مستويات الإنجاز، مما يسهم في نجاحها واستمرارها.

وأوضح الفكي (٢٠١٦) بأن الهدف الرئيس لأي منظمة هو تزويد المنظمة بموارد بشرية فعالة وداعمة وتطوير الأفراد تطويراً يلبي رغباتهم واحتياجاتهم واحتياجات المنظمة ويمكن الخروج بالعديد من الاهداف الفرعية واهمها:

١. الاهداف الاجتماعية: يقصد بها تطبيق أهداف المجتمع بالحقاق الافراد للعمل حسب مؤهلاتهم وقدراتهم وخلق بيئة سليمة وحمايتهم من الاخطار
٢. الاهداف التنظيمية: اي تؤدي وظيفتها بشكل مترابط مع بقية الفروع في المنظمة وتقديم النصح والارشاد فيما يتعلق بشؤون الافراد بالمنظمة
٣. الاهداف الانسانية تتمثل في اشباع رغبات وحاجات الافراد باعتبارهم عنصر هام في العملية الانتاجية واتفق الفكي (٢٠١٦) وعلاقي (٢٠١٥) بأن أهداف المنظمات في إطار إدارة مواردها تنطوي تحت هدفين اساسيين هما:

- الكفاءة
- العدالة

فالكفاءة بالنسبة للمنظمات تحدد في ضوء العلاقات بين مدخلات عملياتهم الانتاجية ومخرجاتها وتمثل مدخلات الانتاج للمواد الخام الآلات التقنية، المعلومات الموارد البشرية اما المخرجات فتتمثل المنتجات او الخدمات، وتتعلق كفاءة الاداء كلما كانت قيمة المخرجات أكبر من قيمة المدخلات. وفي الجانب الخاص بالعدالة فان ذلك يتوقف على العلاقة بين الاجراءات والقرارات الخاصة بالتعامل مع الموارد البشرية وكلما روعي العدالة في اور التوظيف والعلوات والترقية كلما ادي في النهاية الي رضاء العاملين (علاقي مرجع سبق ذكره) ففي إطار هذين الهدفين يمكن ان تتبلور أهداف إدارة الموارد البشرية على النحو التالي:

- قوة عمل متجانسة ويعني ذلك وجود خصائص مشتركة بين القوي العاملة (المستوي الثقافي والتدريب الخلفية البيئية..) وهذه الخصائص تسهم في وضع سياسات للتدريب، وتصميم الوظائف، وتحديد الاجور، وغيرها.
- قوة عمل منتجة: تستطيع ان تحقق الخدمة المطلوبة وفق المعايير المحددة مسبقاً.
- قوة عمل فعالاني تعمل على انجاز العمل بأحسن الطرق، وائل التكاليف وأقصر وقت.
- قوة عمل مستقرة: ذات معدل دوران للعمل منخفضة وملتزمة بمعايير الحضور.

- التعامل مع الازمات والمواقف الصعبة
- تنمية قدرات الأفراد اذ تعمل المنظمات في بيئة متغيرة تكنولوجيا وثقافيا وتنظيميا.
- تحقيق الولاء والانتماء كلما حرصت المنظمة على إرضاء الموظفين كلما زاد من شعورهم بالولاء والانتماء للمنظمة.

a. وظائف إدارة الموارد البشرية:

إن الإطار العام لوظائف إدارة الموارد البشرية يشتمل على العديد من الوظائف التي تكوّن في مجموعها مجال عمل إدارة الموارد البشرية داخل المنظمة أو الشركة. ولتحقيق التوافق بين الفرد والوظيفة وجدت عدة وظائف للموارد البشرية هي كالاتي:

(١) تحليل وتصنيف الوظائف:

يقصد بالتحليل الوظيفي عملية تسجيل المعلومات المرتبطة بطبيعة وظيفة معينة، اذ يحدد المهام التي التي تتكون منها الوظيفة، والمهارات، والمعرفة، والقدرات والمسؤوليات المطلوبة من شاغل الوظيفة لكي يحقق مستوي اداء ناجح.

(٢) تخطيط الموارد البشرية:

يقصد به تحديد احتياجات المنظمة من الموارد البشرية كما ونوعاً عن طريق تحديد طلب المؤسسة من العاملين وتحديد ما هو متاح منها والنقص أو الزيادة في الموارد البشرية. يتوقف نجاح المنظمة في الأجل الطويل على مدى الحصول على الأفراد المناسبين في الأعمال المناسبة وفي الوقت المناسب فالغرض من تخطيط الموارد البشرية يتمثل في تحديد وتوفير الاحتياجات البشرية ووضع برنامج زمني لتوفير هذه الاحتياجات في الوقت المناسب وذلك لضمان الحصول على الفرد المؤهل لشغل هذه الوظيفة.

(٣) جذب واستقطاب الموارد البشرية:

يتضمن الاستقطاب البحث عن وعاء من الأفراد المؤهلين لشغل الوظائف الشاغرة، ويتحدد حجم مجهود المنظمة المبدول للاستقطاب والطرق والوسائل المستخدمة في هذه الجهود من خلال عملية تخطيط الموارد البشرية، ويهتم الاستقطاب بعملية البحث عن وجذب المرشحين الأكفاء والمؤهلين فقط للوظيفة.

٤) الاختيار والتعيين:

هو الجزء الأخير من عملية الاستقطاب عندما تقرر المنظمة تعيين المرشح المناسب في المكان المناسب من المتقدمين لشغل الوظيفة وتعمل هذه الوظيفة على الانتقاء بعين الخبير أفضل المتقدمين لشغل الوظائف الشاغرة في المنظمة، والذين تم جذبهم واستقطابهم، وذلك بالاعتماد على أسس ومعايير اختيار دقيقة تم وضعها من خلال تصميم وتحليل العمل والوظائف.

٥) تدريب وتطوير العاملين:

التدريب هو عملية تعلم يكتسب فيها الأفراد مهارات ومعارف تساعدهم في بلوغ الأهداف ويمثل التدريب أهمية كبيرة خاصة في ظل التطورات الاقتصادية والاجتماعية والتكنولوجية والتي تؤثر بدرجة كبيرة على أهداف واستراتيجيات المنظمة، ومن الناحية الأخرى فإن هذه التغيرات يمكن ان تؤدي إلى تقادم المهارات التي تم تعلمها في السابق وبالتالي يحتاج الموظف إلى تحديث مهاراته واكتساب مهارات جديدة لذلك وجب الاهتمام بالموظف وزيادة كفاءته التي تنعكس على كفاءة المنظمة.

٦) تقييم اداء العاملين:

وتقييم الاداء هو نظام لمراجعة وتقييم أدب المهمات للفرد، ومقارنة مستوى الأداء الحقيقي والأداء الأفضل، يتم بموجبه تقييم العاملين بشكل دوري عبر الرئيس المباشر ثم قياس الاداء وفق معايير ترتبط بالأداء منها ما يكون كمياً ومنها ما يكون نوعياً بهدف تحديد نقاط القوة لتدعيمها وتحديد نقاط الضعف بمعالجتها من خلال التدريب والتطوير

٧) الوقاية والسلامة المهنية:

تعمل إدارة الموارد البشرية بتوفير ظروف عمل مناسبة تعمل على منع وقوع الاخطار التي تهدد صحة الموظفين وسلامتهم وتستمد هذه العناية قوامها من عامل اخلاقي غايته المحافظة على العنصر البشري وتجنب الحوادث والاصابات التي تعرض حياته للخطر.

٨) تطوير علاقات العمل:

تعمل هذه الوظيفة على تهيئة مناخ الثقة والتفاهم بين العاملين، وتعمل على بحث المطالب والشكاوى عبر النقابات العمالية، ووضع نظام لمعالجة شكاوى العاملين.

٩) انظمة الرواتب والاجور والمكافآت والفوائد:

هي ترغيب العاملين في العمل والاستمرار عن طريق اشباع دوافعه للعمل، وتوضيح الوسائل التي يمكن أن تستخدمها المنظمة لاختيار وترغيب الافراد الاكفاء للالتحاق بها والآخر ماهي الحوافز (الوسائل التي من شأنها إثارة المزيد من اهتمام الفرد بعمله) التي تمنحها المنظمة لعاملها بهدف المحافظة عليهم.

٢- القيادة الإدارية

١.٢ . مفهوم القيادة:

تعتبر القيادة " Leadership " ذلك المزيج الفريد من القدرات الخاصة للقائد ومن الظروف التي توفرت للقائد والعاملين الذين يعززون القائد بالقدرة على القيام بالأشياء الجديدة الابتكارية .

هنالك العديد من التعريفات للقيادة من قبل الباحثين والمؤلفين وهذه التعريفات تكشف اهتمامات الباحثين بموضوع القيادة.

ويعرفها عبود (٢٠١٢) بأنها السمة التي تميز سلوك الفرد والقائد وبواسطتهما يوجه الافراد وأنشطتهم وفق الجهود التنظيمية. وهي القدرة على إيقاظ التوعية في الآخرين لمتابعة وتحقيق الهدف المشترك.

عرفها السقاف ويوسن (٢٠١٥) بأنها عملية تأثير على سلوك الافراد للوصول إلى تحقيق الأهداف المرغوبة. وهي مقدرة القائد على التأثير في الافراد الاخرين للعمل بحماس وثقة لإنجاز الاعمال الموكلة لهم، وبأنها النشاط الذي يمارسه شخص للتأثير في الافراد وجعلهم يتعاونون لتحقيق هدف يرغبون في تحقيقه.

كما عرفها سليمان (٢٠١٨) على أنها التأثير في سلوك المرؤوسين وهي الدعامة المبنية على تمتع القائد بصفات شخصية تميزه عن غيره من الناس وهي إذعان مجموعة من المرؤوسين أو التابعين لنفوذ القائد وهي القدرة على جعل مجموعة المرؤوسين ينفذون ما يديره القائد وهي القدرة على الحصول على تعاون ومساعدة الأفراد في قبول وتوجيه نشاطهم بطريقة منظمة وهي استقطاب قدرات الآخرين من أجل تحقيق الأهداف بحماسة وهمة وثقة وهي عملية تفاعل بين الرئيس والمرؤوسين يكون القائد من خلالها قادر على التأثير إيجابياً في السلوكيات وتساعد المرؤوسين وتوجيههم جهة معينة.

واشار صالح وشحور (٢٠١٩) بان القائد هو رجل ماهر مبدع في وضع الخطط والرؤى، وماهر في تنفيذ تلك الرؤى، متميز في شحذ روح الحماسة والتحفيز في موظفيه وزملائه، يتواصل بشكل مبهر مع الاخرين، مرن تجاه المشكلات ويستطيع التغلب عليها بيسر، ويرى ان فريق العمل لديه اهم من اي شيء اخر.

٢.٢. أهمية القيادة:

تظهر اهمية القيادة حسب السيد (٢٠٢٠) وشان (Chan, 2018) من خلال النقاط التالية:

- (١) تستطيع القيادة الإدارية تحويل الاهداف المطلوبة الى نتائج
 - (٢) توجه القيادة الادارية العناصر الانتاجية بفاعلية نحو تحقيق الاهداف.
 - (٣) بدون القيادة يفقد التخطيط والتنظيم والرقابة تأثيرها في تحقيق اهداف المنظمة.
 - (٤) بدون القيادة يصعب على المنظمة التعامل مع متغيرات البيئة الخارجية والتي تؤثر بشكل مباشر او غير مباشر في تحقيق المنظمة لأهدافها المرسومة
 - (٥) ان تصرفات القائد الإداري وسلوكه هي التي تحفز الأفراد وتدفعهم الي تحقيق أهداف المشروع.
 - (٦) تأثير العامل القيادي يسير في اتجاهين متعاكسين فالقائد يؤثر على اتباعه ويتأثر بهم وذلك يؤدي الى تعديل سلوك القائد والمروسين وتصرفاتهم.
- a. نظريات القيادة:

أورد رشدي، (٢٠١١) أن من أهم النظريات التي تناولت القيادة:

- نظرية القيادة الوظيفية: تقوم بدراسة مهام ووظائف القيادة والمعايير المتصلة بها، تهتم بتوزيع المهام والمسؤوليات القيادية التوجيه، اتخاذ القرارات، التخطيط والتنسيق.
 - النظرية الموقفية: تربط السلوك القيادي بالموقف والاحوال المحيطة فما يصلح للقيادة في مرحلة قد لا يكون مناسباً لمرحلة اخرى واحوال مغايرة. وتحكم هذه النظرية سمات القائد، وسمات الاتباع سمات الموقف وطبيعة الحالة.
 - النظرية السماتية -الخصائيه تركز على شخصية القائد وخصائصه وتختلف المعايير في تحديد هذه الخصائص من مجتمع لآخر
- وهناك خمسة انواع للسمات القيادية هي:
- السمات الجسمية (الصحة -الطول)
 - السمات المعرفية (الذكاء، الثقافة، استشراف المستقبل)

- السمات الاجتماعية (فن التعامل-كسب الآخرين-حسن الاتصال)
 - السمات الانفعالية (النضج الانفعالي ضبط النفس)
 - السمات الشكلية (جمال المظهر-الذوق العام)
 - النظرية التفاعلية-التكاملية: تعد القيادة عملية تفاعل اجتماعي تركز على عده ابعاد (السمات+ عناصر الموقف+ خصائص المنظمة المراد قيادتها). وتطرح معياراً أساسياً يتمحور حول قدرة القائد على التفاعل مع عناصر الموقف والمهام المحددة واعضاء المنظمة المقودة وقيادة الجميع نحو الاهداف المنشودة بنجاح وفعالية
 - النظرية الإلهامية: وتقوم على فرضية القائد الملهم
 - النظرية التبادلية تقوم على اساس عملية تبادل بين القائد والاتباع حيث يوضح لهم القائد المطلوب منهم ويتعاطف معهم ويتبع القائد اسلوب الإدارة بالاستثناء اي التدخل عند الضرورة.
 - النظرية التحويلية: القائد التحويلي صاحب رسالة واضحة. وظيفته نقل الناس من حوله نقله حضارية ويدير اتباعه بالقيم والمعاني. اهدافه عالية ومعايير مرتفعة. كما أن الذي يميز نظرية القيادة هو كونها مركزية المبادئ، حيث يعمل القائد لتحقيق الكفاءة والفاعلية، ويعمق الاحساس بالمعاني والمقاصد السامية من وراء العمل، وأيضاً يجمع بين تحقيق اهداف المؤسسة واهداف الفرد.
- ٢.٣. متطلبات القيادة:
- يحدد صالح وشحرور (٢٠١٩) متطلبات القيادة في:
- (١) التأثير: القدرة التي يتمتع بها القائد في احداث تغيير ما او ايجاد قناعة ما تؤثر بالآخرين نحو تحقيق اهداف محددة، وكذلك تعني قدرة تأثيره على سلوك الجماعة التابعين له، وذلك لتحقيق الاهداف المشتركة والمرغوبة للجماعة او الإدارة التي ينتمون اليها.
 - (٢) النفوذ: وهي القدرة على إحداث تغيير ما أو منع حدوثه، ويكون النفوذ مرتبط بالقدرة الذاتية وليس بالمركز أو الموقع.
 - (٣) السلطة القانونية: وهي الحق المعطى للقائد في أن يتصرف ويطاق، وتكون قدرته هنا مستمدة من مركزه ومن الصالحيات الممنوحة له.

٤) قوة الخبرة: وهي القوة التي تأتي من الخبرات والمعلومات السابقة، وكذلك التجارب التي يمر بها القائد تزيد من قدرته على التصرف والتأثير على الآخرين نتيجة للممارسات السابقة.

b. العلاقة بين القيادة والإدارة:

يوجد ارتباط وثيق بين مفهومي الإدارة والقيادة إلا إنهما لا يعنيان نفس الشيء ، فالفرد قد يكون مديراً أو قائداً أو كلاهما وقد لا يكون أيّاً منهما و القيادة إحدى مكونات الإدارة والتي يتم ممارستها بالعمل مع الأفراد لتحقيق الاهداف التنظيمية ، وتتضمن الإدارة أنشطة التخطيط و التنظيم و التوجيه والرقابة وتسمى الجوانب الغير القيادية من عمل المدبر بالعمل القيادي و من ناحية أخرى بينما ينظر للقيادة على أنها القوى التي تلهم الأفراد وتشجعهم و تحثهم على التغيير، فإن الأبعاد الإدارية تتعامل أكثر مع القضايا الحالية أو الراهنة . وتعتبر التحفيز والاتصالات وحل المنازعات بعض نماذج الابعاد القيادية لوظيفة المدبر، وتحتاج المنظمات إلى كل من الإدارة والقيادة إذا ما ارادت أن تحقق الفعالية لعملياتها، فالقيادة ضرورية لتحقيق النتائج المنظمة والإدارة في ارتباطها مع القيادة يمكنها مساعدة التنظيم في تحقيق الاهداف المنشودة والتوافق مع البيئة. وقد أكدت دراسة ججيلا وآخرون (٢٠١٦ هـ, hujala and al) على أن القيادة التربوية وقيادة الموارد البشرية من أهم القيادات التي لها تأثير على العملية التعليمية برمتها، إذ أنهما اللتين يعول عليهما في تنفيذ سياسة الدولة التعليمية، وفي تحقيق الأهداف التربوية المستقبلية للدولة من خلال انتاج أجيال ملائمة مع الواقع ومع تطلعات المجتمع.

٣- المهارات القيادية

المقصود بالمهارة بانها الوصول بالعمل الي درجة من الاتقان تيسر على صاحبة أداءه في اقل ما يمكن من الوقت بأقل ما يمكن من الجهد مع تحقيق الامان وتلافي الاضرار والأخطار، وتتميز المهارة بانها مكتسبة ونامية أي أن الانسان يكتسبها من خلال خبراته وتجاربه وممارسته، وهذه بدورها تعمل على تنمية المهارة باستمرار الي أن تصل إلى حد معين ثم تتوقف عن النمو وتستمر على ذلك فترة قد تقصر او تطول وتختلف باختلاف الأشخاص ثم تبدأ في الانحدار بسبب متغيرات عدة.

فكل قائد يتميز بصفات أو مهارات تساعده على التأثير في سلوك تابعيه وتحقيق اهداف الإدارة التي يعملون فيه، وحتى يستطيع القائد تفهم الاطراف الثلاثة لعملية القيادة (القائد-

التابعون -الموقف) فيجب عليه اكتساب أربع مهارات أساسية لكي يبلغ أهداف العمل ويرفع الإنتاجية من ناحية، ويحقق أهداف الأفراد ويرفع درجة رضاهم من ناحية أخرى.

وقد أوضح حمائل (٢٠٢٠) أن نجاح القائد يتوقف على المهارات التي يمتلكها وتعتبر إحدى المقومات الأساسية لممارسة مهنة معينة وتعرف بأنها تلك الامكانيات والقدرات الموجودة لدى الشخص والتي تجعله قادراً للقيام بعمل ما ويتم الحصول عليها عن طريق عوامل وراثية أو عوامل يتم اكتسابها أو تنميتها عن طريق التدريب والتعلم.

تعرف المهارات القيادية بأنها مقدرة القائد على فهم وممارسة عمله داخل المنظمة التي يقودها بالإضافة لمعرفة علاقة المنظمة بالمجتمع المحيط بها وعلاقته بالموظفين إذ بناء على تلك العلاقات يتحدد مهامه القيادية بما يتناسب مع تحقيق أهداف المنظمة ويضمن تحقيق متطلبات المرؤوسين وإشباع احتياجاتهم. ومصدر المهارة القيادية قد يكون الوراثة التي تسمح لبعض الأفراد بقدرات لا تتوفر لغيرهم يبقى تأثيره أقل في تكوين القائد الناجح وقد يكون مصدرها البيئة مكتسبة وما توفره من تعليم وتدريب ولكي يكتسب القائد تلك المهارات اللازمة لنجاحه لابد أن يكون لديه الحد المعقول من المهارات الفطرية التي تسمح له باكتساب المهارات اللازمة لقيادة مجموعة العمل.

شهدت الإدارة التربوية في القرن العشرين وأوائل القرن الحادي والعشرين إذ أصبح محور العمل في الإدارة التكامل والتصور وتحسين العملية التربوية لتحقيق النمو المتكامل ولكي ينهض القائد التربوي بالأعمال المنوطة به على الوجه الأكمل يحتاج لمجموعة من المهارات الأساسية وهي حسب الحمالي (٢٠١٧) المهارات الفكرية-المهارات الفنية-المهارات الانسانية-المهارات اللادراكية -المهارات الفكرية) والتي تشكل إطاراً مرجعياً لازماً لإنجاح تفاعل القائد.

المقصود بالمهارة بأنها الوصول بالعمل الي درجة من الاتقان تيسر على صاحبة أداءه في أقل ما يمكن من الوقت بأقل ما يمكن من الجهد مع تحقيق الامان وتلافي الاضرار والأخطار.

وتتميز المهارة بأنها مكتسبة ونامية أي أن الانسان يكتسبها من خلال خبراته وتجاربه وممارسته وهذه بدورها تعمل على تنمية المهارة باستمرار إلى أن تصل إلى حد معين ثم

تتوقف عن النمو وتستمر على ذلك فترة قد تقصر أو تطول وتختلف باختلاف الأشخاص ثم تبدأ في الانحدار بسبب متغيرات عدة. ومن هذه المهارات:

- المهارات الذاتية: تشمل السمات والقدرات اللازمة في بناء شخصيات الأفراد ليصبحوا قادة مثل:
 - السمات الشخصية
 - القدرات العقلية
 - المبادرة
 - الابتكار
 - ضبط النفس
- المهارات الفنية: تتضمن متخصصة ومقدرة تحليلية ضمن مجال هذه المعرفة تمكن من استخدام الكفايات المهنية كافة والاساليب في المجال المتخصص ويتم تمكين القادة والاداريين التربويين من هذه المهارة عبر برامج مخصصة خصيصاً لتأهيلهم وتهيئتهم من خلال نشاطات أكاديمية مدروسة وبعناية تشتمل تعريفهم كخبرات من نتائجها تطوير هذه المهارات الفنية وتعميق كفايتهم فيها. يوجد ترابط بين المهارات النية بالجانب العلمي في الإدارة والحقائق والمفاهيم العلمية ولا بد من رجل الادارية وتعلمه باستمرار ويلتزم بالبرامج التدريبية التي يذهب اليها والتي تفرض عليه من قبل جهات عليا يتبع لها حتي يمتلك المهارة في التخطيط للعملية التربوية ورسم السياسات في إعداد الميزانية التقديرية والفعالية تنظيم الاجتماعات وكتابة التقارير وعمل الخطة التطويرية بما فيها من تحسين نوعية ما يحدث في المؤسسة وربط وتفعيل دور المؤسسة مع المجتمع المحلي (هنالك العديد من الصفات المرتبطة بالمهارات الفنية الحزم -الايمان بالهدف وتحقيقه ،الفهم العميق الشامل للأمر، القدرة على تحمل المسؤولية).

- المهارات الانسانية: يقصد بها قدرة القائد على ان يعمل بنجاح كعضو في المجموعة وان يبث روح التعاون في الفريق الذي يقوده ،وتعرف بانها مقدرة المسئول التربوي على التعامل الفعال في تنمية الجهود التشاركية ضمن الفريق الذي يتولى قيادته ، وتمثل قدرة مدير المؤسسة على العمل بنجاح وبث روح التعاون في نفوس العاملين

وجعلهم ينهضون بالمسؤولية بروح يسودها التكامل والانسجام فهي تتصل بالفهم الجيد للذات والآخرين ولمطالبهم وحاجاتهم النفسية والاجتماعية والقدرة على التعامل مع الآخرين بشكل بحبيبهم في عملهم ويتيح لهم فرصة التعبير عن آرائهم.

ومما يزيد من تنمية المهارات الانسانية لدي القائد التربوي زيادة وعيه بالعلاقات التي تربط المؤسسة بالمجتمع وكذلك وعيه بالفروق الفردية بين الافراد في الذكاء والقيم والاتجاهات والميول وفي أدراكهم للأشياء. ويجب أن يكون القائد قادراً على بناء علاقات طيبة مع العاملين، تقبله لاقتراحات العاملين وانتقاداتهم البناءة، بث روح الاطمئنان وتلبية حاجاتهم.

• المهارات التصويرية: تتمثل في القدرة على إدراك الموقف ككل وتحليله الى عناصره الاساسية وتحديد ما بينها من علاقات والتفكير في المستقبل والاستعداد له فهي تتعلق بمدي كفاءة القائد في ابتكار الافكار والاحساس بالمشكلات والتفنن في ايجاد حلول لها، وتتعلق ايضا بقدرة القائد التربوي على رؤية التربية في اطرافها العام وليس النظر اليها من زاوية ضيقة كما تتعلق بقدرته على إدراك شبكة العلاقات التي تربط بين وظائف مؤسسته ومكوناته الفرعية.

واضاف الحمالي وآخرون (٢٠١٧) بأن مهارات القيادة هي التي تساعده في التأثير في سلوك تابعة وتحقيق اهداف الإدارة وتفهم العملية القيادية بأطرافها(القائد-التابعون-الموقف) وتحقيق اهداف العاملين ويرفع درجة رضاهم وتتمثل في الشكل (١.١)

الشكل (١): مهارات القيادة



المصدر: (الحمالي وآخرون. ٢٠١٧)

١. المهارة الفنية: وهي ان يكون القائد مجيداً لعمله متقناً اياه، ملماً بأعمال مرؤوسيه من ناحية طبيعة الاعمال التي يؤديونها، عارفاً لمراحلها وعلاقاتها ومتطلباتها، كما يمكنه استعمال المعلومات وتحليلها وعارفاً للوسائل والطرق المتاحة لإنجاز الاعمال.
 ٢. المهارات الانسانية: ويعني بها المقدرة على تفهم سلوك العاملين وعلاقتهم ودوافعهم، وكذلك العوامل المؤثرة على سلوكهم. وذلك لمعرفةه بأبعاد السلوك الانساني يمكنه من فهم نفسه اولاً ومن ثم معرفة مرؤوسيه ثانياً وهذا يساعد على اشباع حاجات التابعين وتحقيق الاهداف المشتركة.
 ٣. المهارات التنظيمية: وهي أن ينظر القائد للمنظمة على أساس نظام متكامل ويفهم أهدافها وانظمتها وخطتها، ويجيد أعمال السلطة والصلاحيات وكذا تنظيم العمل وتوزيع الواجبات وتنسيق الجهود ويدرك جميع اللوائح والانظمة.
 ٤. المهارات الفكرية: وهي أن يتمتع القائد بالقدرة على الدراسة والتحليل والاستنتاج بالمقارنة وكذلك المرونة والاستعداد الذهني لتقبل افكار الآخرين، وكذلك أفكار تغيير المنظمة وتطويرها حسب متطلبات العصر والظروف.
- منهجية الدراسة واجراءاتها
تمهيد:

تناول البحث في الجزء السابق الإطار النظري وفي هذا الجزء يتناول سوف نقوم بالتطرق الي الدراسة الميدانية من خلال وصف منهج البحث ومجتمع البحث والعينة، وايضاً أداة البحث المستخدمة وما يتعلق بها من الصدق والثبات كما يتضمن هذا الجزء وصف دقيق للإجراءات التي تم القيام بها بهدف تقنين أدوات البحث وتطبيقها ولا سيما بالمعالجات الإحصائية التي تم الاعتماد عليها في تحليل البحث..

منهج البحث:

استُخدم المنهج التحليلي التطويري، والذي يتسم بأسلوبه التفاعلي فيما يتعلق بجمع البيانات والمعلومات ولاسيما فيما يتعلق بتعيين أدوات الطرق التعليمية والاساليب المتعلقة ب تطوير المناهج وتحسين السلوكيات في البيئة التعليمية وهذا المنهج يلائم بشكل كبير المجال التعليمي نظراً لكونه يساعد بتطوير المناهج وتحسين الانماط والطرق المتبعة، نظراً لان الجزء المتعلق بالمنهج التحليلي يساهم في اجراء التحليلات التي توصله الى السمات الرئيسية التي تركز عليها الظاهرة محل البحث وتوضيح أبرز خصائصها.

مجتمع وعينة البحث:

تكون مجتمع البحث من جميع العاملين ضمن الكادر الإداري في مدارس الطفولة المبكرة في مدارس ابها الحضرية، تم اختيار عينة مكونة من (٢٠١) وهو ما يمثل نسبة (٧٠%) من مجتمع الدراسة والذي بلغ عددها (٣٠٠) موظفة إدارية بمدارس الطفولة المبكرة في ابها الحضرية بهدف التعرف على توجهاتهم وراءهم حول دور ادارة الموارد البشرية في تحسين المهارات القيادية للكادر الإداري.

خصائص العينة وفقاً للمتغيرات الديموغرافية:

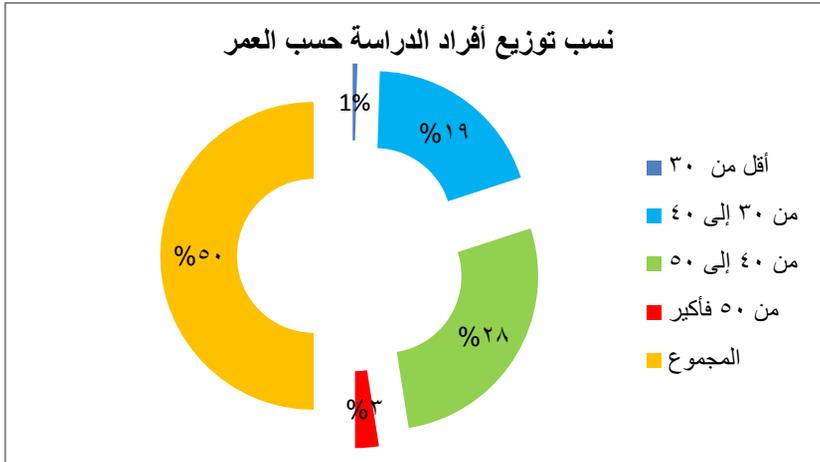
جدول (١): التوزيع التكراري لأفراد الدراسة

النسبة	العدد	الخبرة	النسبة	العدد	العمر
%12	25	أقل من 5	%1	3	أقل من 30
%36	75	من 5 إلى 9	%39	81	من 30 إلى 40
%39	81	من 10 إلى ١٩	%55	116	من 40 إلى 50
%14	29	من ٢٠ فأكثر	%5	10	من 50 فأكثر
%١٠٠	210	المجموع	%١٠٠	٢١٠	المجموع
النسبة	العدد	المؤهل الدراسي	النسبة	العدد	المسمى الوظيفي
%41	87	ثانوي و دبلوم	%9	19	مديرة مدرسة
%54	113	بكالوريوس	%8	17	وكيلة مدرسة
%4	9	ماجستير	%6	12	موجهة طلابية
%0.2	1	دكتورة	%77	162	مساعد إداري
%١٠٠	٢١٠	المجموع	100%	210	المجموع
النسبة	العدد	الدورات	النسبة	العدد	الدورات
%30	٤٠	لم يحضر دورات	%30	٤٠	لم يحضر دورات
%22	٣٠	من ١ إلى ٢	%22	٣٠	من ١ إلى ٢
%14	١٩	من ٣ إلى ٤	%14	١٩	من ٣ إلى ٤
%16	٢٢	من ٥ إلى ٩	%16	٢٢	من ٥ إلى ٩
%10	١٤	من ١٠ إلى ١٩	%10	١٤	من ١٠ إلى ١٩
%7	١٠	من ٢٠ فأكثر	%7	١٠	من ٢٠ فأكثر
%١٠٠	١٣٥	المجموع	%١٠٠	١٣٥	المجموع

واضح من الجدول (١) أن ٥٥% من أفراد العينة تقع أعمارهم بين ٤٠ و ٥٠ سنة وأقل نسبة ١% تقع أعمارهم إقل من ٣٠ و ٥% أكبر من ٥٥ سنة. كما أن ٣٩% من العينة خبرتهم من ١٠ سنوات إلى ١٩ سنة وهناك ٧٧% من الإداريين في وظيفة مساعد إداري و٥٤% يحملون شهادة بكالوريوس. بينما ٣٠% من العينة لم يتلقوا أي دورة تدريبية

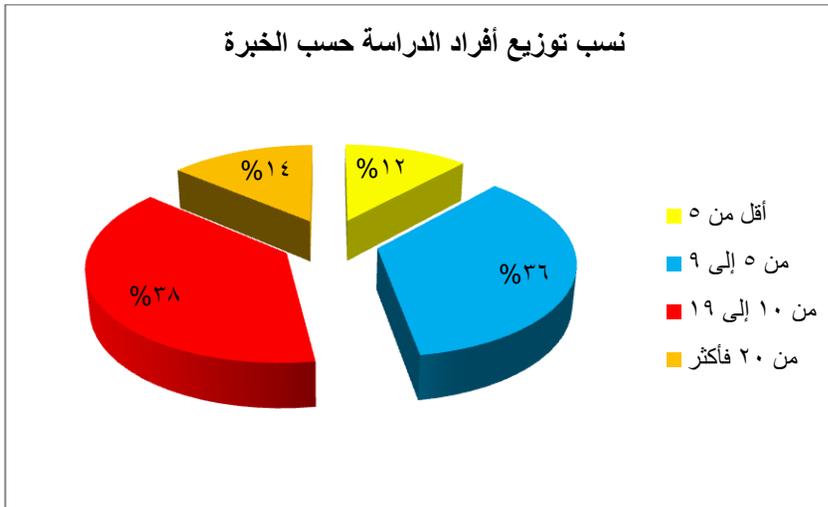
لتطوير المهارات القيادية. وإجمالي الذين حددوا عدد الدورات بالضبط ١٣٥ فرداً وقد استثنينا من الحساب باقي الأفراد (٧٥) في تصنيف عدد الدورات لأنهم لم يذكروا عدد الدورات بالتحديد.

الشكل (٢): توزيع فئات العينة حسب العمر



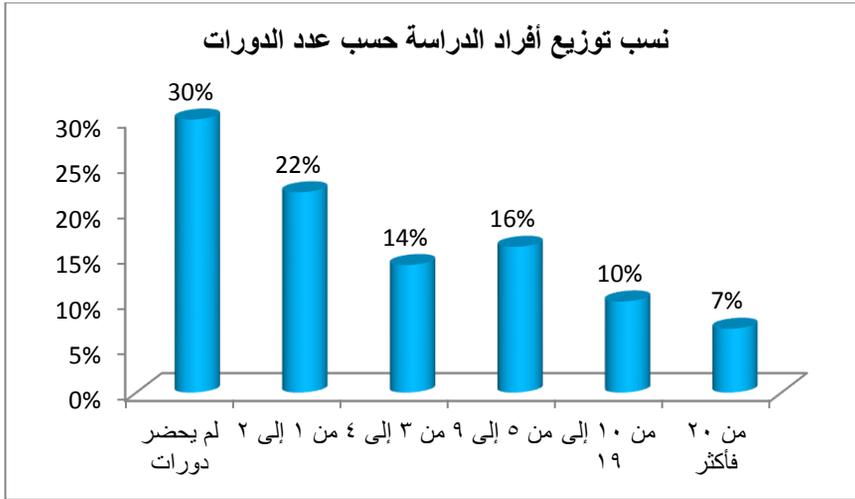
ويظهر من الجدول اعلاه أن غالبية عمر أفراد العينة من ٤٠ إلى ٥٠ عاماً.

الشكل (٣): توزيع فئات العينة حسب الخبرة



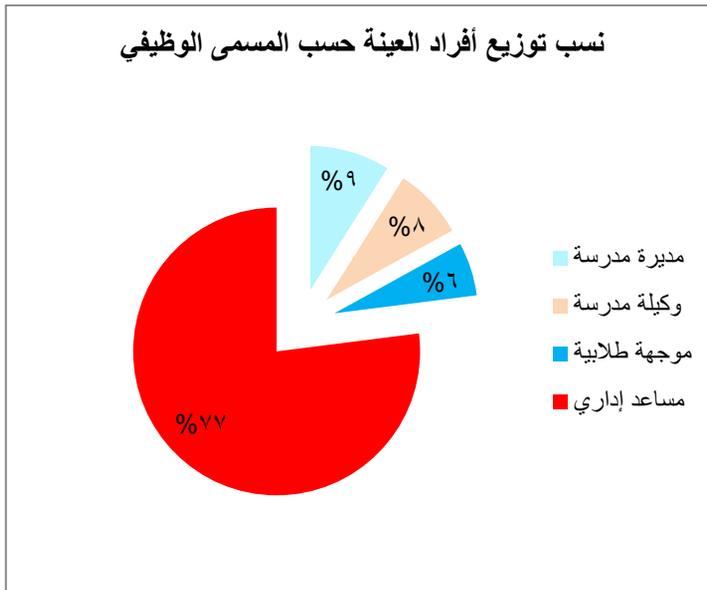
ويظهر من الجدول اعلاه أن غالبية العينة تتمركز في منتصف العمر.

الشكل (٤): توزيع فئات العينة حسب عدد الدورات.



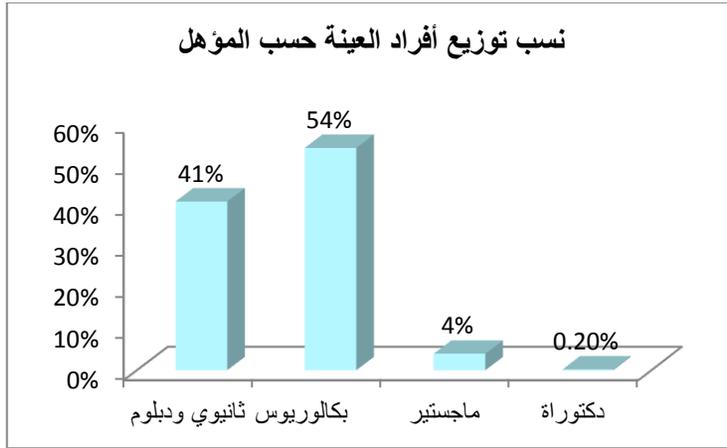
الشكل اعلاه يوضح نسب توزيع فئات العينة حسب عدد الدورات ويظهر أن غالبية العينة (٣٠%) لم تحضر دورات تطوير المهارات القيادية.

الشكل (٥): توزيع فئات العينة حسب المسمى الوظيفي.



الشكل اعلاه يوضح نسب توزيع فئات العينة حسب المسمى الوظيفي ويظهر أن غالبية العينة (٧٧%) بوظيفة مساعد إداري.

الشكل (٦): توزيع فئات العينة حسب المؤهل.



من الشكل اعلاه يتضح ان ٤١% مؤهلهم الثانوي والدبلوم و٥٤% مؤهلهم بكالوريوس و٤% مؤهلهم ماجستير وان نسبة ٠.٢٠% مؤهلهم دكتوراة. مما يوضح مدى مقدرة العينة على فهم وإدراك عبارات الاستبانة. أداة البحث:

تم الاعتماد على أداة الاستبيان على النحو التالي:

القسم الاول: البيانات الاولية وتشمل (العمر، المسمى الوظيفي، المؤهل الدراسي، الدورات التدريبية الخبرة)

القسم الثاني: محاور الاستبانة والتي تتضمن:

المحور الاول: تخطيط الموارد

المجال الثاني تدريب الموارد البشرية

المجال الثالث: تحفيز الموارد البشرية

المجال الرابع: تقييم الموارد البشرية

وتم الاجابة على كل فقرة من المقياس وفق لمقياس ليكرث الخماسي:

جدول (٢): مقياس ليكرت الخماسي القياسي

الدرجة الدالة	الوزن	الدلالة الإحصائية
موافق بشدة	٥	موافق بشدة
موافق	٤	موافق
محايد	٣	محايد
غير موافق	٢	غير موافق
غير موافق بشدة	١	غير موافق بشدة

تم استخدام مقياس ليكرت الخماسي لقياس اتجاهات الباحثين نحو عبارات الاستبانة يتدرج المقياس من (٥) القبول المطلقة الي (١) الرفض المطلق.
الاساليب الإحصائية المستخدمة:

قامت الباحثة باستخدام برنامج (spss) وذلك لحساب الصدق والثبات والاحصاء والاحصاءات الوصفية ودراسة الفروض وتساؤلات الدراسة.
الاحصاءات الوصفية:

- التكرارات والنسب المئوية: للتعرف على الخصائص الشخصية والوظيفية لأفراد عينة الدراسة وتحديد استجابات أفرادها تجاه عبارات الأبعاد الرئيسية التي تتضمنها أداة الدراسة.
- المتوسط الحسابي "Mean": وذلك لمعرفة مدى ارتفاع استجابات أفراد عينة الدراسة أو انخفاضها عن الأبعاد الرئيسية (متوسط العبارات)، مع العلم بأنه يفيد في ترتيب الأبعاد حسب أعلى متوسط حسابي.
- الانحراف المعياري "Standard Deviation": للتعرف على مدى انحراف استجابات أفراد عينة الدراسة لكل عبارة من عبارات متغيرات الدراسة، ولكل بعد من الأبعاد الرئيسية عن متوسطها الحسابي.
- معامل الارتباط بيرسون "Person Correlation": لمعرفة درجة الارتباط بين عبارات الاستبانة والمحور الذي تنتمي إليه كل عبارة من عباراتها.
- معامل ألفا كرونباخ "Cronbach's alpha": لاختبار مدى ثبات أداة الدراسة.
- استخدمنا خرائط الخطر الحرارية ذات الأبعاد الثلاثة لإظهار النتائج بألوان واضحة.
- اختبار المتوسطات (Kruskal-Wallis Test) لمعرفة أثر المتغيرات لمختلفة (الجنس والعمر والتخصص وسنوات الخبرة) على نتيجة الاستبيان.

• كما استخدمنا اختبار (One Way ANOVA) لتوضيح دلالة الفروق بين استجابات

أفراد مجتمع البحث

الصدق والثبات

يُقصد بصدق الاستبانة أن تقيس أسئلة الاستبانة ما وُضعت لقياسه، وتم التأكد من صدق الاستبانة باستخدام معامل الفا كرونباخ والتي تعتبر قيمته عن مدي ثبات الاسئلة وصدقها في العبير عن المؤشر التي وضعت لقياسه وتتراوح قيم الفا كرونباخ بين الصفر والواحد الصحيح حيث أنه كلما اقترب مقياس الفا من الواحد الصحيح كلما كان ثبات أداة القياس والاستمارة اقوي.
الصدق الظاهري للأداة:

تم عرض الاستبانة في صورتها الأولية على الأستاذ المشرف، كما تم عرضها على مجموعة أساتذة من المحكمين، لإبداء الرأي حول مدى ملاءمة العبارات لقياس ما وُضعت لأجله، من حيث وضوح المعنى وكفاية العبارات وإلمامها بمختلف متغيرات الدراسة.
الصدق البنائي (الاتساق الداخلي):

للتحقق من صدق الاتساق الداخلي لأداة البحث، تم حساب معامل ارتباط بيرسون الداخلي (Person Correlation Coefficient)؛ للتعرف على درجة ارتباط كل عبارة من عبارات الاستبانة بالدرجة الكلية للمحور الذي تنتمي إليه العبارة بمعنى (صدق المضمون)، وتوضح الجداول التالية معاملات الارتباط لكل محور من المحاور بما فيها من عبارات:

جدول (٣): معاملات ارتباط بيرسون لمحور تخطيط الموارد البشرية بالدرجة الكلية للمحور.

رقم العبارة	العبارة	معامل الارتباط بالمحور
١	تقدر مديرة المدرسة احتياجاتها من الموظفين على أسس سليمة موضوعية	0.866**
٢	تجمع مديرة المدرسة معلومات عن الموظفين اللاتي مهارات قيادية لتطويرها ضمن خطة زمنية	0.740**
٣	تطلب مديرة المدرسة من الإدارة التعليمية تزويدها بموظفات ذوات خبرة وكفاءة.	0.568**
٤	تضع مديرة المدرسة الموظفة المناسبة في المكان المناسب على ضوء الخبرات التي تمتلكها.	0.759**
٥	ترسم إدارة المدرسة خططها وفقاً لخطط وزارة التعليم.	0.691**
٦	تساهم إدارة المدرسة في تحقيق أهداف الموظفين لزيادة فاعليتهم.	0.731**

الجدول السابق يبين معاملات الارتباط بين كل عبارات محور تخطيط الموارد البشرية ويبين انه * * دال عند مستوى معنوية (٠,٠١) فأقل وحيث ان قيمة معامل الارتباط للعبارات

تتراوح بين (٠.٦٩-٠.٨٦) وهو ارتباط طردي موجب قوي، وبالتالي تعتبر عبارات محور تخطيط الموارد البشرية تسهم في تحسين المهارات القيادية صادقة لما وضعت لقياسه وذلك لدراسة دور إدارة الموارد البشرية في تحسين المهارات القيادية للكادر الإداري لدى مدارس الطفولة المبكرة بمدينة أبها الحضرية.

جدول (٤): معاملات ارتباط بيرسون لعبارات التدريب بالدرجة الكلية للمحور.

معامل الارتباط بالمحور	العبرة	رقم العبرة
0.834**	تنظم إدارة المدرسة دورات منتظمة متخصصة للموظفات.	١
0.727**	توجه إدارة المدرسة الموظفين لتنمية مهاراتهم بالتدريب.	٢
0.725**	تقييم أداء الموظفين دورياً لتحديد احتياجاتهم التدريبية.	٣
0.662**	تتابع مديرة المدرسة تطور أداء الموظفين	٤
0.662**	تنمي البرامج التدريبية الطلاقة الفكرية لدى الموظفين.	٥
0.723**	تهتم مديرة المدرسة بتنمية مهارات التخطيط لدى الموظفين.	٦
0.582**	تشجع مديرة المدرسة على تبادل الخبرات بين الموظفين.	٧

الجدول السابق يبين معاملات الارتباط بين كل عبارات محور التدريب. ويبين انه *دال عند مستوى معنوية (٠,٠١) فأقل وحيث ان قيمة معامل الارتباط للعبارات تتراوح بين (٠.٥٨-٠.٨٣) وهو ارتباط طردي موجب قوي، وبالتالي تعتبر عبارات محور تدريب الموارد البشرية في تحسين المهارات القيادية صادقة لما وضعت لقياسه وذلك لدراسة دور إدارة الموارد البشرية في تحسين المهارات القيادية للكادر الإداري لدى مدارس الطفولة *دال عند مستوى معنوية (٠,٠١) فأقل.

جدول (5): معاملات ارتباط بيرسون لعبارات محور التحفيز بالدرجة الكلية للمحور

رقم العبارة	العبارة	معامل الارتباط بالمحور
١	تثني مديرة المدرسة على أداء الموظفين المتميزات.	0.834**
٢	تحت مديرة المدرسة الموظفين على الانضباط الذاتي.	0.754**
٣	تحرص مديرة المدرسة على العدالة في تطبيق نظام الحوافز.	0.750**
٤	توضح مديرة المدرسة النشاطات التي تطور من أداء الموظفين.	0.758**
٥	تهيئ إدارة المدرسة بيئة العمل المشجعة على الابداع لدى الموظفين.	0.685**
٦	تمنح إدارة المدرسة الحوافز وفقاً لاحتياجات الموظفين.	0.671**

الجدول السابق يبين معاملات الارتباط بين كل عبارات محور التحفيز ويبين انه **دال عند مستوى معنوية (٠,٠١) فأقل وحيث ان قيمة معامل الارتباط للعبارات تتراوح بين (٠.٦٧-٠.٨٣) وهو ارتباط طردي موجب قوي، وبالتالي تعتبر عبارات محور تحفيز الموارد البشرية في تحسين المهارات القيادية صادقة لما وضعت لقياسه وذلك لدراسة دور إدارة الموارد البشرية في تحسين المهارات القيادية للكادر الإداري لدى مدارس الطفولة **دال عند مستوى معنوية (٠,٠١) فأقل.

جدول (6): معاملات ارتباط بيرسون لعبارات محور تقييم الاداء بالدرجة الكلية للمحور.

رقم العبارة	العبارة	معامل الارتباط بالمحور
١	تخصص مديرة المدرسة وقت كاف لمناقشة الأداء مع الموظفة.	0.917**
٢	توظف مديرة المدرسة نتائج التقييم في تحديد البرامج التدريبية للموظفات.	0.861**
٣	تمتاز معايير تقييم الاداء للموظفة الإدارية بالدقة والشفافية.	0.780**
٤	تقدم مديرة المدرسة تغذية راجعة للموظفات.	0.853**
٥	تهدف مديرة المدرسة من التقييم لتحسين أداء الموظفين.	0.834**
٦	تضع مديرة المدرسة الخبرات في أداء الواجبات ضمن بنود التقييم.	0.725**
٧	تزود إدارة المدرسة الموظفين بالمعارف اللازمة للقيام بالعمل.	0.814**
٨	تساعد إدارة المدرسة الموظفين على تنمية مهارة اتخاذ القرارات.	0.786**
٩	تشجع إدارة المدرسة على استخدام الأساليب الحديثة لأداء المهام.	0.778**

الجدول السابق يبين معاملات الارتباط بين كل عبارات محور تقييم الاداء. ويبين انه **دال عند مستوى معنوية (٠,٠١) فأقل وحيث ان قيمة معامل الارتباط للعبارات تتراوح بين (٠.٧٢-٠.٩١) وهو ارتباط طردي موجب قوي، وبالتالي تعتبر عبارات محور تدريب

الموارد البشرية في تحسين المهارات القيادية صادقة لما وضعت لقياسه وذلك لدراسة دور إدارة الموارد البشرية في تحسين المهارات القيادية للكادر الإداري لدى مدارس الطفولة *دال عند مستوى معنوية (٠,٠١) فأقل.

الثبات

يُقصد بصدق الاتساق الداخلي مدى اتساق كل فقرة من فقرات الاستبانة مع البعد الذي تنتمي إليه هذه الفقرة، وقد تم حساب الاتساق الداخلي للاستبانة، وذلك من خلال حساب معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات البعد والدرجة الكلية للبعد نفسه. يستخدم تحليل الاتساق للعثور على الاتساق الداخلي للبيانات ويتراوح من (٠ إلى ١)، تم احتساب قيمة (ألفا كرونباخ) للعثور على اتساق البيانات الداخلي، إذا كانت قيم معامل ألفا كرونباخ أقرب إلى ١، يعتبر الاتساق الداخلي للمتغيرات كبير، و لاتخاذ قرار بشأن قيمة ألفا كرونباخ المطلوبة يتوقف ذلك على الغرض من البحث ففي المراحل الأولى من البحوث الأساسية تشير إلى ان المصدقية من ٦٠ - ٥٠ تكفي وأن زيادة المصدقية لاكثر من ٠.٨٠ ربما تكون إسرافاً، اقترح ان قيمة ألفا كرونباخ يجب أن تكون أكثر من 0.70 .

جدول (7): قيم معامل الثبات (ألفا كرونباخ) لمحاو البحث

م	المحور	عدد العبارات	ألفا كرونباخ	معامل الثبات
١	دور تخطيط الموارد البشرية في تحسين المهارات القيادية للكادر الإداري	٦	٠.٩٢٦	0.981
٢	دور التدريب في تحسين المهارات القيادية للكادر الإداري	7	٠.٩٥١	0.987
٣	دور التحفيز في تحسين مهارات التأثير في الآخرين للكادر الإداري	٦	٠.٩٤٤	0.985
٤	دور تقييم الأداء في تحسين مهارات الكادر الإداري	٩	٠.٩٧٢	0.993
	المجموع	٢٨	٠.٩٧٣	0.993

يوضح الجدول السابق أن معامل كرونباخ لكل عبارات الاستبانة = 0.993 وهو مرتفع وموجب الإشارة لكل محاور الاستبيان، ولأن زيادة قيمة معامل ألفا كرونباخ تعني زيادة مصداقية البيانات وهذا يعني أن المقياس يقيس ما وضع لقياسه.

مناقشة نتائج البحث

أولاً: الاحصاء الوصفي لمتوسط الحسابي والانحراف المعياري لمتغيرات الدراسة
المحور الأول: التخطيط

يوضح جدول رقم (8) التحليل الوصفي للمحور الأول (التخطيط). وقد أظهرت النتائج أن تخطيط القوى البشرية يمارس بين العينة بدرجة كبيرة وبطريقة منتظمة. وكانت فقرة وضع خطط المدرسة وفقاً لخطة الوزارة هي الأكثر تطبيقاً من باقي الفقرات، حيث بلغ المتوسط الحسابي لها ٤.٤ ، والانحراف المعياري ٠.٧٨ ، وتعد فقرة طلب المديرية موظفات من الإدارة هي الأقل تطبيقاً في العينة. مما يعكس مدى مقدرة مديرة المدرسة في تدريب وتطوير الكوادر البشرية لديها.

جدول (٨): المحور الأول: دور تخطيط الموارد البشرية في تحسين المهارات القيادية للكوادر الإداري.

م	المهارات	الرتب	المتوسط	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	القرار
5	ترسم إدارة المدرسة خططها وفقاً لخطط وزارة التعليم.	١	٤.٤	٠.٧٨٦	٨٩%	مرتفعة جداً
1	تقدر مديرة المدرسة احتياجاتها من الموظفين على أسس سليمة موضوعية.	٢	٤.٣	٠.٨٣٦	٨٧%	مرتفعة جداً
4	تضع مديرة المدرسة الموظفة المناسبة في المكان المناسب على ضوء الخبرات التي تمتلكها.	٣	٤.٣	٠.٩٢٦	٨٦%	مرتفعة جداً
6	تساهم إدارة المدرسة في تحقيق أهداف الموظفين لزيادة فاعليتهم.	٤	٤.٢	١.٠١٠	٨٤%	مرتفعة
2	تجمع مديرة المدرسة معلومات عن الموظفين اللاتي يمتلكن مهارات قيادية لتطويرها ضمن خطة زمنية.	٥	٤.١	٠.٩٥٧	٨٢%	مرتفعة
3	تطلب مديرة المدرسة من الإدارة التعليمية تزويدها بموظفات ذوات خبرة وكفاءة.	٦	٤.٠	٠.٩٩٠	٨٠%	مرتفعة
	اجمالي المحور		4.2	0.787	85%	مرتفعة جداً

المحور الثاني: التدريب

يوضح جدول رقم (٩) التحليل الوصفي للمحور الثاني (التدريب). حيث أظهرت النتائج أن ثقافة التدريب منتشرة بين العينة بدرجة كبيرة وبمستوي متقارب. وكانت فقرة (تشجع مديرة المدرسة على تبادل الخبرات بين الموظفين) الأكثر تطبيقاً من باقي المهارات، حيث بلغ المتوسط الحسابي لهما ٤.٣ ، والانحراف المعياري ٠.٩٣ ، وتعد فقرة (تنظم إدارة المدرسة

دورات منتظمة متخصصة للموظفات) هي الأقل تطبيقاً في العينة بمتوسط حسابي ٣.٦ وانحراف معياري ١.٢٧. ومع ذلك فكل فقرات التدريب جاءت مرتفعة، وهذا يؤكد اهتمام إدارة الموارد البشرية في التدريب وإلته الاهتمام الكبير في تطوير مهارات القيادة لدى العاملين بمدارس الطفولة المبكرة.

جدول (٩): المحور الثاني: دور التدريب في تحسين المهارات القيادية للكادر الإداري.

م	المهارات	الرتب	المتوسط	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	القرار
7	تشجع مديرة المدرسة على تبادل الخبرات بين الموظفات.	١	٤.٣	٠.٩٣٠	٨٦%	مرتفعة جداً
4	تتابع مديرة المدرسة تطور أداء الموظفات	٢	٤.٢	٠.٨٩٧	٨٥%	مرتفعة جداً
2	توجه إدارة المدرسة الموظفات لتنمية مهاراتهم بالتدريب.	٣	٤.١	١.٠٨٩	٨١%	مرتفعة
5	تنمي البرامج التدريبية الطلاقة الفكرية لدى الموظفات.	٤	٤.٠	١.٠٤٥	٨١%	مرتفعة
6	تهتم مديرة المدرسة بتنمية مهارات التخطيط لدى الموظفات.	٥	٤.٠	١.٠٤١	٨١%	مرتفعة
3	تقيم أداء الموظفات دورياً لتحديد احتياجاتهم التدريبية.	٦	٤.٠	١.٠٣٧	٨٠%	مرتفعة
1	تنظم إدارة المدرسة دورات منتظمة متخصصة للموظفات.	٧	٣.٦	١.٢٧٣	٧٢%	مرتفعة
	اجمالي المحور		4.7	1.078	94%	مرتفعة

المحور الثالث: التحفيز

يوضح جدول رقم (١٠) التحليل الوصفي للمحور الثالث (التحفيز). وقد أظهرت النتائج أن التحفيز يتم استخداماً بدرجة كبيرة لما له من أثر في تحسين مهارات واداء الموظفين. وكانت الفقرة الثانية (تحث مديرة المدرسة الموظفات على الانضباط الذاتي.) الأكثر تطبيقاً من باقي الفقرات، حيث بلغ المتوسط الحسابي لها ٤.٥، والانحراف المعياري ٠.٦٩، وجاءت الفقرة السادسة (تمنح إدارة المدرسة الحوافز وفقاً لاحتياجات الموظفات) بأقل متوسط حسابي ٤ وانحراف معياري ١.١٦.

جدول (١٠): المحور الثالث: دور التحفيز في تحسين مهارات التأثير في الآخرين للكادر الإداري

م	المهارات	الرتب	المتوسط	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	القرار
2	تحث مديرة المدرسة الموظفين على الانضباط الذاتي.	١	٤.٥	٠.٦٩٨	٩١%	مرتفعة جدا
1	تثني مديرة المدرسة على أداء الموظفين المتميزات.	٢	٤.٤	٠.٨٦٠	٨٩%	مرتفعة جدا
3	تحرص مديرة المدرسة على العدالة في تطبيق نظام الحوافز.	٣	٤.٣	٠.٩٧٢	٨٦%	مرتفعة جدا
4	توضح مديرة المدرسة النشاطات التي تطور من أداء الموظفين.	٤	٤.٢	١.٠١٤	٨٣%	مرتفعة
5	تهيئ إدارة المدرسة بيئة العمل المشجعة على الإبداع لدى الموظفين.	٥	٤.٠	١.١٦٩	٨٠%	مرتفعة
6	تمنح إدارة المدرسة الحوافز وفقاً لاحتياجات الموظفين.	٦	٤.٠	١.١٦٦	٧٩%	مرتفعة
	اجمالي المحور		4.3	0.887	86%	مرتفعة جدا

المحور الرابع: التقييم

يوضح جدول رقم (١١) التحليل الوصفي للمحور الرابع (تقويم الاداء). وقد أظهرت النتائج أن يتم استخدام الوسائل الحديثة لتقويم الاداء والمعايير الموضوعية لذلك، وكانت الفقرة التاسعة (تشجع إدارة المدرسة على استخدام الأساليب الحديثة لأداء المهام) الأكثر تطبيقاً من باقي الفقرات، حيث بلغ المتوسط الحسابي لها ٤.٣، والانحراف المعياري ٠.٩٥، وجاءت الفقرة الثانية (توظف مديرة المدرسة نتائج التقييم في تحديد البرامج التدريبية للموظفات) بأقل متوسط حسابي ٣.٩ وانحراف معياري ١.٠٧

جدول (١١): المحور الرابع: دور تقويم الأداء في تحسين مهارات الكادر الإداري.

م	المهارات	الرتب	المتوسط	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	القرار
9	تشجع إدارة المدرسة على استخدام الأساليب الحديثة لأداء المهام.	١	٤.٣	٠.٩٥٦	٨٥%	مرتفعة جدا
5	تهدف مديرة المدرسة من التقييم لتحسين أداء الموظفين.	٢	٤.٢	٠.٩١٤	٨٥%	مرتفعة جدا
3	تمتاز معايير تقييم الأداء للموظفة الإدارية بالدقة والشفافية.	٣	٤.٢	٠.٩٨٠	٨٣%	مرتفعة
6	تضع مديرة المدرسة الخبرات في أداء الواجبات ضمن بنود التقييم.	٤	٤.٢	٠.٩٠٨	٨٣%	مرتفعة
7	تزود إدارة المدرسة الموظفين بالمعارف اللازمة للقيام بالعمل.	٥	٤.١	١.٠١٨	٨٣%	مرتفعة
8	تساعد إدارة المدرسة الموظفين على تنمية مهارة اتخاذ القرارات.	٦	٤.١	١.٠١٥	٨٣%	مرتفعة
1	تخصص مديرة المدرسة وقت كاف لمناقشة الأداء مع الموظفة.	٧	٤.٠	١.٠٦٨	٨١%	مرتفعة
4	تقدم مديرة المدرسة تغذية راجعة للموظفات.	٨	٤.٠	١.٠٤٨	٨١%	مرتفعة
2	توظف مديرة المدرسة نتائج التقييم في تحديد البرامج التدريبية للموظفات.	٩	٣.٩	١.٠٧٤	٧٩%	مرتفعة
	اجمالي المحور		4.1	0.902	82%	مرتفعة

ثانياً: مناقشة فرضيات الدراسة

تم إجراء تحليل الارتباطات على بيانات الدراسة الميدانية للوقوف على الصورة المبدئية للارتباطات البينية بين متغيرات الدراسة. فكلما كانت درجة الارتباط قرابة من الواحد الصحيح فإن ذلك يعني ان الارتباط قويا بين المتغيرين وكلما قلت درجة الارتباط عن الواحد الصحيح كلما ضعفت العلاقة بين المتغيرين وقد تكون العلاقة طردية او عكسية، وبشكل عام تعتبر العلاقة ضعيفة إذا كانت قيمة معامل الارتباط اقل من (٠.٣) ويمكن اعتبارها متوسطة إذا تراوحت قيمة معامل الارتباط بين (٠.٣) الى (٠.٧) وتعتبر العلاقة قوية إذا كان معامل الارتباط أكثر من (٠.٧) الجدول أدناه رقم (١٢) يوضح الارتباطات بين متغيرات الدراسة.

جدول (١٢): معامِل ارتباط بيرسون بين متغيرات الدراسة

العلاقة بين	معامِل الارتباط	مستوى الدلالة	القرار
المحور الأول دور تخطيط الموارد البشرية في تحسين المهارات القيادية للكادر الإداري	0.495	٠.٠٠٠	دال
المحور الثاني دور التدريب في تحسين المهارات القيادية للكادر الإداري	0.930	٠.٠٠٠	دال
المحور الثالث دور التحفيز في تحسين مهارات التأثير في الآخرين للكادر الإداري	0.948	٠.٠٠٠	دال
المحور الرابع دور تقييم الأداء في تحسين مهارات الكادر الإداري	0.965	٠.٠٠٠	دال

ويلاحظ من الجدول رقم (١٢) أن معامِل ارتباط بيرسون بين مجال المتغير التابع تطوير المهارات القيادية مع محور المتغير المستقل (المحور الأول) كان إيجابيا ودال إحصائيا عند مستوى معنوية أقل من (٠.٠١) وكانت قيمته (0.495) وهي قيمة متوسطة وأن معامِل ارتباط بيرسون بين مجال المتغير التابع تطوير المهارات القيادية مع مجال المتغير المستقل الثاني (المحور الثاني) كان إيجابيا ودال إحصائيا عند مستوى معنوية أقل من (٠.٠١) وكانت قيمته (0.930) وهي قيمة مرتفعة أيضا وكذلك وكذلك كان معامِل ارتباط بيرسون بين مجال المتغير التابع تطوير المهارات القيادية مع مجال المتغير المستقل الثالث (المحور الثالث) كان إيجابيا ودال إحصائيا عند مستوى معنوية أقل من (٠.٠١) وكانت قيمته (0.948) وهي أيضا قيمة مرتفعة وأخيرا كان معامِل ارتباط بيرسون بين مجال المتغير التابع تطوير المهارات القيادية مع مجال المتغير المستقل الرابع (المحور الرابع) كان إيجابيا ودال إحصائيا عند مستوى معنوية أقل من (٠.٠١) وكانت قيمته (0.965) وهي أيضا قيمة مرتفعة .

ونخلص من الجدول أنه

١. يوجد علاقة ذات دلالة احصائية بين تخطيط الموارد البشرية وتطوير المهارات القيادية لدى الكادر الإداري لمدارس الطفولة المبكرة بمدينة أبها الحضرية. ولكنها ضعيفة لا يعول عليها لأنها أقل من ٠.٥
٢. يوجد علاقة ذات دلالة احصائية بين التدريب وتطوير المهارات القيادية لدى الكادر الإداري لمدارس الطفولة المبكرة بمدينة أبها الحضرية وهي طردية قوية لأنها أكبر من

٠.٩

٣. يوجد علاقة ذات دلالة احصائية بين التحفيز وتطوير المهارات القيادية لدى الكادر الإداري لمدارس الطفولة المبكرة بمدينة أبها الحضرية. وهي طردية قوية لأنها أكبر من ٠.٩

٤. يوجد علاقة ذات دلالة احصائية بين تقييم الاداء وتطوير المهارات القيادية لدى الكادر الإداري لمدارس الطفولة المبكرة بمدينة أبها الحضرية من ١ و ٢ و ٣ و ٤ نستنتج أنه:

توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين إدارة الموارد البشرية وتطوير المهارات القيادية لدى الكادر الإداري لمدارس الطفولة المبكرة بمدينة أبها الحضرية. طردية. ولفحص مدى إسهام تطوير المهارات القيادية في التخطيط والتدريب والتحفيز والتقييم استخدمنا اختبار الانحدار الخطي المتعدد (Multiple Linear Regression) وللتعرف على ما إذا كانت هنالك فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات أفراد مجتمع البحث فقد استخدمت الباحثة اختبار "تحليل التباين الأحادي" (One Way ANOVA)؛ وجاءت النتائج كما يوضحها الجدول (١٤) التالي:

جدول (١٣): نتائج اختبار الباحثة "تحليل التباين الأحادي" (One Way ANOVA)؛
للفروق بين استجابات أفراد مجتمع البحث مع تطوير المهارات القيادية

التعليق	مستوى الدلالة	قيمة ف	متوسط للمربعات	درجة الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين	
دالة إحصائية	.000٠	67.664	32.524	1	32.524	الانحدار	المحور الأول
			0.481	208	99.978	الخطأ	
				209	132.502	المجموع	
					R2=0.245		
دالة إحصائية	.000٠	1.33E+03	114.627	1	114.627	الانحدار	المحور الثاني
			0.086	208	17.874	الخطأ	
				209	132.502	المجموع	
					R2=0.865		
دالة إحصائية	.000٠	1.85E+03	119.118	1	119.118	الانحدار	المحور الثالث
			0.064	208	13.384	الخطأ	
				209	132.502	المجموع	
					R2=0.899		
دالة إحصائية	.000٠	2.82E+03	123.394	1	123.394	الانحدار	المحور الرابع
			0.044	208	9.108	الخطأ	
				209	132.502	المجموع	
					R2=0.931		

يوضح الجدول السابق أن التخطيط يساهم ويفسر نسبة ٢٤.٥% من تطوير المهارات القيادية لأن مستوى المعنوية لها أقل من (٠.٠١) بدرجة ثقة أكبر من ٩٩%. كما يوضح الجدول أن التدريب يساهم ويفسر نسبة ٩٦.٥% من تطوير المهارات القيادية لأن مستوى المعنوية لها أقل من (٠.٠١) بدرجة ثقة أكبر من ٩٩%. كذلك يوضح الجدول أن التحفيز يساهم ويفسر نسبة ٨٩.٩% من تطوير المهارات القيادية لأن مستوى المعنوية لها أقل من (٠.٠١) بدرجة ثقة أكبر من ٩٩%. وأخيرا يوضح الجدول أن التقويم يساهم ويفسر نسبة ٩٣.١% من تطوير المهارات القيادية لأن مستوى المعنوية لها أقل من (٠.٠١) بدرجة ثقة أكبر من ٩٩%.

الفرضية الثانية: توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين دور إدارة الموارد البشرية وعلاقتها بتطوير المهارات القيادية تعزى لمتغير (العمر، المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي، الخبرة، عدد الدورات) للكادر الإداري لمدارس الطفولة المبكرة بمدينة أبها الحضرية؟

لاختبار صحة الفرضية

نقوم بدراسة أثر هذه المتغيرات الديموغرافية سنستخدم خرائط الخطر الحرارية ذات الأبعاد الثلاثة حيث يظهر اللون الأحمر الداكن أقل النتائج واللون الأخضر الغامق أعلى النتائج وأفضلها والتدرج بين اللونين حسب تدرج النتائج بينهما.

- أولاً بحث أثر العمر على تطوير المهارات القيادية. - باستخدام اختبار (كروسكال ويلز

(Kruskal-Wallis -

جدول (١٤): أثر العمر على تطوير المهارات القيادية

المعنوية	مربع كاي	من ٥٠ فأكثر	من ٤٠ إلى ٥٠	من ٣٠ إلى ٤٠	أقل من ٣٠	فئة العمر
		10	116	81	3	العدد
0.806	0.978	112	108	101	121	التخطيط
0.375	3.109	109	104	104	166	التدريب
0.662	1.587	114	103	107	143	التحفيز
0.418	2.834	109	104	105	163	التقييم
0.406	2.909	111	105	104	164	الكل

ونلاحظ من الجدول أن الفئة العمرية أقل من ٣٠ سنة قد سجلوا أعلى متوسط رتب (١٦٦) ويظهر الجدول أيضاً عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية ترجع للعمر عند مستوى معنوية (٠.٠٥) حول رأي العينة في تطوير المهارات القيادية.

- ثانياً بحث أثر المؤهل الدراسي على تطوير المهارات القيادية. - باستخدام اختبار

(Kruskal-Wallis - ويلز)

جدول (١٤): أثر المؤهل على تطوير المهارات القيادية

المعنوية	مربع كاي	دكتوراة	ماجستير	بكالوريوس	ثانوي ودبلوم	المؤهل الدراسي
		1	9	113	87	العدد
0.393	2.991	182	83	105	108	التخطيط
0.852	0.788	90	94	108	103	التدريب
0.779	1.091	92	100	109	101	التحفيز
0.936	0.42	88	99	108	104	التقييم
0.887	0.642	106	91	107	105	الكل

ونلاحظ من الجدول عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية ترجع للمؤهل الدراسي عند مستوى معنوية (٠.٠٥) حول رأي العينة في تطوير المهارات القيادية.

- ثالثاً بحث أثر المسمى الوظيفي على تطوير المهارات القيادية. - باستخدام اختبار

(Kruskal-Wallis - ويلز)

جدول (١٥): أثر المسمى الوظيفي على تطوير المهارات القيادية

الوظيفة	مديرة مدرسة	وكيلة مدرسة	موجهة طلابية	مساعد إداري	مربع كاي	المعنوية
العدد	162	12	17	19		
التخطيط	103	106	137	103	4.996	0.172
التدريب	106	94	114	102	0.863	0.834
التحفيز	104	104	111	115	0.734	0.865
التقييم	105	101	109	113	0.492	0.921
الكل	105	102	115	106	0.527	0.913

ونلاحظ من الجدول أن الموجهات قد سجلوا أعلى متوسط (١٣٧) ومع ذلك لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية ترجع للوظيفة عند مستوى معنوية (٠.٠٥) حول رأي العينة في تطوير المهارات القيادية.

- رابعا بحث أثر الخبرة على تطوير المهارات القيادية. - باستخدام اختبار (كروسكال ويلز - Kruskal-Wallis).

جدول (١٦): أثر الخبرة على تطوير المهارات القيادية

الخبرة	أقل من ٥	من ٥ إلى ٩	من ١٠ إلى ١٩	من ٢٠ فأكثر	مربع كاي	المعنوية
العدد	25	75	81	29		
التخطيط	114	102	107	103	0.86	0.835
التدريب	104	107	107	100	0.389	0.943
التحفيز	100	107	106	105	0.257	0.968
التقييم	98	110	105	101	1.09	0.779
الكل	105	107	106	100	0.368	0.947

ونلاحظ من الجدول عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية ترجع للخبرة عند مستوى معنوية (٠.٠٥) حول رأي العينة في تطوير المهارات القيادية.

- خامسا بحث أثر عدد الدورات على تطوير المهارات القيادية. - باستخدام اختبار (كروسكال ويلز - Kruskal-Wallis)

جدول (١٧): أثر عدد الدورات على تطوير المهارات القيادية

الدورات	لم يحضر دورات	من ١ إلى ٢	من ٣ إلى ٤	من ٥ إلى ٩	من ١٠ إلى ١٩	من ٢٠ فأكثر	مربع كاي	المعنوية
العدد	40	30	19	22	14	10		
التخطيط	69	58	75	73	65	75	3.549	0.616
التدريب	69	57	83	69	63	73	5.991	0.307
التحفيز	70	57	83	69	60	74	5.846	0.321
التقييم	69	55	86	72	58	71	8.423	0.134
الكل	70	58	85	68	58	71	7.074	0.215

نلاحظ من الجدول عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية ترجع لعدد الدورات عند مستوى معنوية (٠.٠٥) حول رأي العينة في تطوير المهارات القيادية. فحضور الدورات التدريبية على وجه العموم لم يكن له التأثير في التعبير عن أهمية تطوير المهارات القيادية للعينة، حيث إن الكل متفق على أهمية التدريب والتطوير في المجال التربوي.

خاتمة

وهكذا فإدارة الموارد البشرية بشكل عام وفي مجال التدريس بشكل خاص أمر مهم جدا لكونه المحدد الأول لطريقة عمل الكوادر التعليمية وتطوير مهاراتها القيادية والمهنية من أجل الوصول لتحقيق الأهداف العامة والخاصة للعملية التعليمية برمتها. ولهذا جاء الاهتمام بمجال تطوير المهارات القيادية لدى معلمي ومعلمات مدارس الطفولة المبكرة، حيث إن خصوصية هذه المرحلة وحساسيتها تفرض على الممارس المهني تملك مهارات قيادية شخصية وفنية وتربوية وتقنية واجتماعية أساسية من أجل التواصل الجيد مع فئة المتعلمين والقدرة على حملهم على الانخراط الفعال في الأنشطة التعليمية.

نتائج البحث ومقترحاته:

بعد تحليل البيانات التي استخلصتها الباحثة من العينة ودراستها ومناقشتها، يمكن أن توجز الباحثة أهم النتائج التي خلصت إليها في بحثها في:

١. توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين إدارة الموارد البشرية وتطوير المهارات القيادية لدى الكادر الإداري لمدارس الطفولة المبكرة بمدينة أبها الحضرية. طردية.
 ٢. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية تعزى للعوامل الديموغرافية تؤثر على تطوير المهارات القيادية.
 ٣. ترسم إدارة المدرسة خططها وفقاً لخطط وزارة التعليم.
 ٤. تقدر مديرة المدرسة احتياجاتها من الموظفين على أسس علمية سليمة موضوعية.
 ٥. تضع مديرة المدرسة الموظفة المناسبة في المكان المناسب على ضوء الخبرات التي تمتلكها.
 ٦. تطلب مديرة المدرسة من الإدارة التعليمية تزويدها بموظفات ذات خبرة وكفاءة.
 ٧. تشجع مديرة المدرسة على تبادل الخبرات مع الموظفين.
 ٨. تتابع مديرة المدرسة تطوير أداء الموظفين.
 ٩. تنمي البرامج التدريبية الطلاقة لدي الموظفين.
- ومن خلال هذه النتائج ومن الدراسة النظرية والتطبيقية التي أنجزها الباحثة حول مجتمع الدراسة، فإنه يمكن أن تضع كمقترحات:
١. ضرورة الالتزام بوضع الخطط المدرسية وفقاً لخطط وزارة التعليم.
 ٢. ضرورة تقدير الاحتياجات من الموارد البشرية على أسس علمية سليمة موضوعية.
 ٣. الاهتمام بوضع الموظف المناسب في المكان المناسب بناء على الخبرات التي تمتلكها.
 ٤. الاهتمام بطلب الكوادر ذات الخبرة والكفاءة من الإدارة التعليمية.
 ٥. ضرورة تشجيع مديرة المدرسة تبادل الخبرات بين الموظفين وتنمية مهاراتهم بالتدريب.
 ٦. يجب على مديرة المدرسة متابعة تطوير أداء الموظفين.
 ٧. الاهتمام بالبرامج التدريبية لتأثيرها في تنمية المهارات القيادية.
 ٨. ضرورة توظيف نتائج التقييم في تحديد البرامج التدريبية للموظفات.

أما فيما يخص المقترحات النظرية التي تهم البحوث المستقبلية التي ترى الباحثة أن ميدان الدراسة يحتاجها، للمزيد من الفهم للموضوع، ومن أجل وضع أسس نظرية علمية تساعد صناع القرار في اتخاذ قرارات مناسبة في المجال، فإن الباحثة تقترح أن يتم تناول هذه المواضيع بالدراسة العلمية الأكاديمية:

١. القيادة الإبداعية وأثرها في تحسين أداء العاملين.
٢. دور إدارة الموارد البشرية في تطوير وتنمية الابداع الإداري للكادر الإداري.
٣. تدريب الموارد البشرية واثرة في تطوير المهارات الادراكية للقادة.

المراجع

أولاً: المراجع العربية:

- أبو جليدة، سعيد سمير (٢٠١٨م). أثر استراتيجيات إدارة الموارد البشرية على أداء الموظفين في شركات الاتصالات الليبية، جامعة الشرق الأوسط، الأردن.
- ابو كميل، محمد عدنان محمد؛ الاسود، فايز علي؛ نصار، عبد السلام محمد. (٢٠١٦). واقع أداء مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة في ضوء إدارة الموارد البشرية وسبل تطويره. [رسالة ماجستير غير منشورة]. كلية التربية، جامعة الازهر، غزة.
- الحديدي، أحمد محمد عبد السلام؛ السيد، ابراهيم جابر. (٢٠٢٠). إدارة الذات وفن قيادة الآخرين. دار العلم والايمان للنشر والتوزيع.
- أحمد، ميسون عبد الله. (٢٠١١م). الأنماط القيادية ودورها في تنمية مهارات الموظفين، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الموصل.
- برو، هشام. (٢٠١٩م). الإدارة الإدارية الفعالة ودورها في إدارة الموارد البشرية، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة المسيلة.
- جمال الدين محمد المرسي. (٢٠٠٣). الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية، الإسكندرية. الدار الجامعية.
- حمائل، عبد الله عطا الله؛ عطا الله، عبد الله. (٢٠١٢). القيادات التربوية ومتطلبات تأهيلها لمواجهة مستجدات العصر، مجلة جامعة القدس المفتوحة. عمادة الدراسات العليا.
- خوجة، سماح. (٢٠١٩). دور الإدارة الإدارية في تنمية الموارد البشرية، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة محمد خضير، الجزائر.
- درة، عبد الباقي؛ العدوان، ياسر. (٢٠١١). إدارة القوى البشرية، القاهرة، الشركة العربية المتحدة للتوريدات.
- رجب، سلوى مصطفى. (٢٠٢٠). استخدام مدخل القيادة والحوكمة في تطوير رياض الاطفال، دار العلم والايمان للنشر والتوزيع.
- رشدي، هند. (٢٠١٢). كيف تكون قائداً ناجحاً، دار الخلود للنشر والتوزيع.
- السقاف، صفوان أمين؛ أبو سن، أحمد إبراهيم. (٢٠١٥). أثر القيادة بالقيم على الولاء التنظيمي حالة تطبيقية على منظمات العمال اليمنية. جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا. مجلة العلوم الاقتصادية. العدد ١٦ (١).
- سليمان، سهام محمد. (٢٠١٨). الدور الوسيط لضغوط العمل في العلاقة بين أنماط القيادة وابداع العاملين. [رسالة ماجستير غير منشورة]. جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا.

- سيدن، باباه ولد (٢٠١٠م). دور الموارد البشرية في التأثير على الأداء، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، جامعة أبي بكر بلقايد، الجزائر.
- صالح، يزن سمير؛ شحرور، إيمان. (٢٠١٩). أثر القيادة الإبداعية في تعزيز مستوى الثقافة التنظيمية، دراسة تطبيقية على موظفي رئاسة الاونورا في دمشق. [رسالة ماجستير غير منشورة]. الجامعة السورية الافتراضية.
- عاصم، طارق عبد الرؤوف؛ المصري، ايهاب عيسى. (٢٠١٨). القيادة الادارية والتمكين الاداري، المكتب العربي للمعارف للطبعة الأولى.
- عبود، نجم. (٢٠١٢). القيادة وإدارة الابتكار. دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان.
- العتي، راشد بن عبد الله ناصر؛ الخثلان، منصور بن زيد. (٢٠١٨). تصور مقترح لتطبيق إدارة الموارد في إدارات التعليم في المملكة العربية السعودية، مجلة البحث العلمي في التربية. (١٢).
- عقلي، عمر وصفي. (٢٠٠٥). إدارة الموارد البشرية المعاصرة. عمان، دار وائل للنشر.
- علاقي، مدني عبد القادر. (٢٠١٥). إدارة الموارد البشرية، خوارزم العالمية.
- الفكي، كمال محمد حامد. (٢٠١٦). أساسيات إدارة الموارد البشرية، مكتبة المنتبي الطبعة الاولى جامعة الامير سطاتم بن عبد العزيز.
- القرالة، محمود جميل محمد. (٢٠١٨). مستوى المهارات القيادية لدى مدرء المدارس من وجهة نظر معلمي المدارس الثانوية في محافظة الكرك. مجلة كلية التربية بالمنصور. ١٠١ (٣)، ٩٧-١١١.
- كرو، شفاء (٢٠١٦). أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية الحديثة على أداء الموظفين في المنظمات، إدارة الاعمال، الجامعة الافتراضية السورية.
- المرسي، جمال الدين محمد. (٢٠٠٣). الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية. الأسكندرية، الدار الجامعية

المراجع الأجنبية:

- Akbar, Ali (2012). The Role of Leadership in Human Resource Management – Proposing Conceptual Framework of Advanced Leadership Model, *Institute of Interdisciplinary Business Research*, VOL 4, NO 6
- Chan, C. W. (2018). Leading today's kindertatensn: Practices of strategie leaderships in hong kong's ealy childhood education. *Educational Management Administration & Leadership*, 46, (4), 679-691.
- Hujala, E., Eskelinen, M., Keskinen, S., Chen, C., Inoue, C., Matsumoto, M., & Kawase, M. (2016) Leadership tasks in early childhood education in Finland, Japan, and Singapore. *Journal of Research in Childhood Education*, 30(3), 406-421.