

## المهارات القيادية وعلاقتها بأداء العاملين لدى الجمعيات المتخصصة بذوي الإعاقة في المحافظات الجنوبية الفلسطينية

- إ. إبراهيم حسن أبو جزر\*  
د. أديب سالم الأغا\*  
د. أشرف محمد ممشش\*

### الملخص

هدفت الدراسة إلى معرفة علاقة المهارات القيادية بأداء العاملين في الجمعيات المتخصصة بذوي الإعاقة بالمحافظات الجنوبية الفلسطينية، ولتحقيق أهداف الدراسة، تم استخدام الاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات، وكذلك استخدام المنهج الوصفي التحليلي، وتكون مجتمع الدراسة من جميع مديري الجمعيات ورؤساء الأقسام في الجمعيات والبالغ عددها (38) جمعية، حيث قام الباحث باستخدام طريقة المسح الشامل، بتوزيع (140) استبانة على جميع مفردات مجتمع الدراسة، وقد تم استرداد (125) استبانة صالحة لغايات التحليل الإحصائي بنسبة استجابة (89.3%)، واستخدم الباحث برنامج الرزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) لتحليل البيانات، وتوصلت الدراسة إلى نتائج عدة، أهمها: أن درجة تطبيق المهارات القيادية لدى مديري الجمعيات ورؤساء الأقسام في جمعيات ذوي الإعاقة كانت مرتفعة بوزن نسبي (82.08%) أي درجة مرتفعة، كما أن مستوى أداء العاملين في جمعيات ذوي الإعاقة كان مرتفعاً بوزن نسبي (83.12%) أي درجة مرتفعة. الكلمات المفتاحية: المهارات القيادية، أداء العاملين، الجمعيات المختصة بذوي الإعاقة.

**Leadership skills and their relationship to the performance of workers in associations  
.specializing with people with disabilities in the governorates**

**Abstract:**

The study aimed to identify the relationship of leadership skills with the performance of workers in specialized associations with people with disabilities in the southern Palestinian governorates. (38) associations, where the researcher used the comprehensive survey method, where (140) questionnaires were distributed to all the vocabulary of the study community, and (125) valid questionnaires were retrieved for the purposes of statistical analysis with a response rate of (89.3%), and the researcher used the statistical packages program for science Social Media (SPSS) for data analysis, and the study reached several results, the most important of which are: The degree of application of leadership skills among directors of associations and heads of departments in associations with disabilities was high, with a relative weight of (82.08%), meaning a high degree. The performance level of workers in associations .with disabilities was high with a relative weight (83.12%), There is a gradient  
**Keywords: leadership skills, employee performance, associations for people with .disabilities**

**مقدمة:**

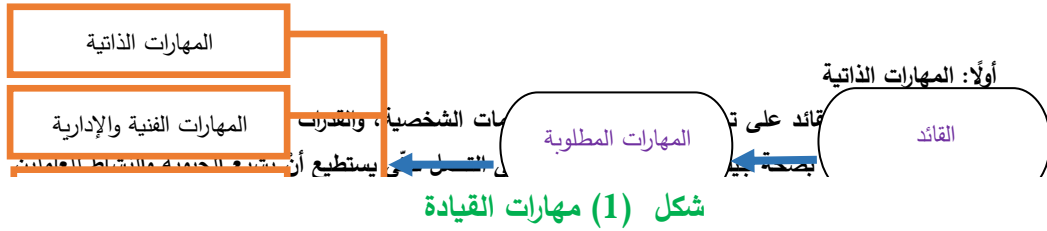
تتميز المؤسسات الناجحة بامتلاكها المهارات القيادية المختلفة التي يجب أن تتميز بالحيوية والمرونة والتجدد والانفتاح، وكذلك وضوح الرؤية والرسالة والأهداف، ومن الممكن تحقيق أداء عالٍ للعاملين فيها، وتعزيز القدرات التنافسية (الدوري، 2010: 24).

كما أنّ المهارات القيادية ذات أهمية كبيرة في حياة المؤسسة، وضرورية لاستمرارها، سواءً كانت حكومية أو خاصة أو غير ذلك، كذلك بالنسبة لتطوير البناء التنظيمي، ولها أثر في تفعيل عمل المؤسسة وانعدام الازدواجية فيها، وعدم تداخل الصلاحيات، وتوزيع الأدوار وتسهيل عملية الاتصال والتواصل، الذي يؤدي إلى الاستخدام الأمثل للطاقات البشرية، وتحسين الأداء والوصول إلى الكفاءات (اللوحي، 2013: 2).

## المهارات القيادية وعلاقتها....

إنّ المؤسسات المتميزة بقيادتها مهارية يجب أن تتميز بالحيوية والمرونة والتجدد والانفتاح، وأنّ تركز على الرؤية والرسالة والأهداف، وعمل تحليل إستراتيجي معمق للبيئتين الداخلية والخارجية؛ بهدف التعرف إلى نقاط القوة والضعف والفرص والتحديات تمهيداً لصياغة الإستراتيجيات الملائمة، والتي تضمن تحقيق أداءٍ عالٍ للعاملين فيها، وتعزيز القدرات التنافسية (الدوري، 2010: 24).

المهارات القيادية: إنّ لموضوع القيادة جوانب كثيرة وعناصر متنوعة وهي ذات أهمية بالغة، ويمكن القول: إنّ القيادة بمفهومها العام هي عملية تفاعلية تشاركية تعبر عن علاقة قائمة بين الرئيس والمرؤوسين، يستطيع القائد من خلالها التأثير بشكل مباشر على سلوك الأفراد الذين يعملون معه بغية تحقيق الهدف المنشود. ويرى الباحث اختلافاً في تناول مفهوم القيادة، وذلك لاعتبارات ترجع للباحثين وطبيعة المرحلة التي تمّ التعريف فيها، حيث ركّز بعضها على صفات وسمات القائد وسلوكه، الذي يمثل الاتجاه الحديث في القيادة، إلا أنّها تتفق بأنّ: القيادة هي عملية جماعية تعتمد على وجود الجماعة بالدرجة الأولى، كما تركز على التأثير الذي يحدثه القائد في سلوك الآخرين، وهي وظيفة ودور يمارسه القائد. وتضم المهارات القيادية وفقاً لهذه الدراسة مجموعة من المهارات تشمل:



شكل (1) مهارات القيادة

المصدر: إعداد بواسطة الباحث بالاعتماد على دراسة (رضوان، وعمرى، 2020، 1145-1146).

يقصد بها قدرة القائد على استخدام معرفته المتخصصة، وبراعته في استخدام الطرق العلمية المتاحة والوسائل التقنية الضرورية لإنجاز العمل (كنعان، 2009: 327). إن أهمية المهارة الفنية للقائد في الإدارة تكمن في أثرها في تحسين إنتاجية الموظفين، وأدائهم الوظيفي، وزيادة رضاهم الوظيفي، وولائهم وانتمائهم للمؤسسة التي يعملون بها. وتعني المهارة الفنية الفهم والقدرة على تحقيق الأنشطة بكفاءة وممارسة المهام بإتقان ودراية (المغربي، 2009: 40).

ثالثاً: المهارات الإنسانية:

هي القدرة على تفهم سلوك العاملين وعلاقاتهم ودوافعهم والعوامل المؤثرة على سلوكهم وتنسيق جهودهم وخلق روح العمل الجماعي لديهم وجعلهم ينهضون بالمسؤوليات الملقاة على عاتقهم بروح يسودها التعاون والتكامل والانسجام (ربيع، 2006: 89) كذلك قدرته على خلق روح الجماعة في المؤسسة وقيادتها نحو تحقيق الأهداف المرجوة، وكذلك

إ. إبراهيم أبو جزر، مجلة جامعة الأقصى، المجلد الخامس، العدد الثاني، يونيو 2022  
القدرة على إدارة العمل بإيجاد جو من الديمقراطية والإنسانية يسود الجماعة والتعاون، وتبادل الأفكار والخبرات بين أفراد  
المؤسسة (رسمي، 2004: 83).

رابعاً: المهارات الإدارية:

هي المهارات التي تشير إلى قدرة قيادة جمعيات ذوي الإعاقة على فهم عملهم، وتحقيق المواءمة بين أهداف التنظيم  
وإشباع حاجات ورغبات التابعين ويمكن الحصول على هذه المهارة عن طريق الدراسة والتدريب، وبالممارسة الفعلية  
للأعمال الإدارية (رضوان، وعمرى، 2020، 1146).

خامساً: المهارات الفكرية:

هي أن يتمتع القائد بالقدرة على الدراسة والتحليل والاستنتاج بالمقارنة، وكذلك تعني المرونة والاستعداد الذهني لتقبل  
أفكار الآخرين، وكذا الأفكار التي تطور المنظمة حسب متطلبات العصر (العلاق، 2010: 33).

أداء العاملين

يعتبر أداء العاملين من العوامل المهمة في تطوير وظائف المنظمة، حيث إن أداء العاملين يمثل أكثر العناصر أهمية  
عند تقييم المنظمة وأدائها، فإذا كان أداء العاملين في مستوى جيد فإنه وبلا شك سيكون أداء المنظمة جيداً، ومن  
هذا المنطلق يمثل أداء العاملين نقطة جوهرية بالنسبة للمنظمة، وتهتم جميع المنظمات بتقييم أداء العاملين  
وتحسين أدائهم.

يعبر الأداء الوظيفي عن فاعلية الأسلوب الذي تتبعه المنظمة لاستثمار مواردها المتاحة، وفق معايير تتعلق بأهدافها  
وسعيها لتحقيق البقاء، كما أنه يشكل محصلة لجميع العمليات التي تقوم بها المنظمة ومؤشراً لأي خلل فيها، والأداء  
الوظيفي متغير حاسم في نجاح المنظمة، ويكشف مدى امتلاك المنظمة قدرات بشرية مؤهلة ومتميزة في أعمالها،  
وهو محدد أساسي لكفاءة وفاعلية المنظمة في تحقيق أهدافها (الجناعي وصالح، 2018: 7).

ومن خبرة الباحث ووجوده في غالب الأوقات في الجمعيات المتخصصة بذوي الإعاقة، والتي تلعب دوراً مهماً  
بالمحافظات الفلسطينية، وتلمسه لواقعها، فقد لاحظ معاناة هذه الجمعيات من ناحية ضعف أداء العاملين.

مشكلة الدراسة

تواجه المؤسسات الكثير من التحديات لتوفير البيئة المناسبة للعاملين فيها، ولا سيما في ظل التطورات المتصاعدة  
في جميع مناحي الحياة، حيث يعتمد نجاحها على أداء العاملين، بالإضافة إلى حماسهم للمشاركة بأفكارهم الخلاقة  
لتحقيق مستويات أداء تفوق الأهداف المحددة؛ الأمر الذي يتطلب وجود قيادة واعية بهذه التغيرات تتميز بمهارات  
تمكنها من توجيه العاملين نحو مستويات عالية من الأداء، وتحسين مخرجاتها بما يوائم طبيعة العصر الراهن  
المتغير.

إن وجود الكثير من التحديات الداخلية والخارجية التي تواجهها هذه الجمعيات جعلها تحتاج إلى أشخاص على قدر  
كبير من الكفاءة والمسؤولية لتعاملهم مع شريحة حساسة، كما تحتاج إلى وجود بعض المهارات التي يتمتع بها  
العاملون لإنجاز الأداء على أكمل وجه، وهذا ما جعل الباحث يتوجه ويبحث عن الحلول التي يمكن أن يكون لها

## المهارات القيادية وعلاقتها....

دور في تحسين الأداء، وبناءً على ما تقدم؛ يمكن صياغة مشكلة الدراسة في السؤال الرئيس الآتي: ما علاقة المهارات القيادية بأداء العاملين لدى الجمعيات المتخصصة بذوي الإعاقة في المحافظات الجنوبية الفلسطينية؟ ويتفرع عن السؤال الرئيسي الأسئلة الفرعية الآتية:

1. ما مستوى توفر المهارات القيادية لدى مديري ورؤساء الأقسام لدى الجمعيات المتخصصة بذوي الإعاقة في المحافظات الجنوبية الفلسطينية؟
2. ما مستوى أداء العاملين لدى الجمعيات المتخصصة بذوي الإعاقة في المحافظات الجنوبية الفلسطينية؟
3. ما علاقة المهارات القيادية بأداء العاملين لدى الجمعيات المتخصصة بذوي الإعاقة في المحافظات الجنوبية الفلسطينية؟
4. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات المبحوثين حول متغيرات الدراسة (المهارات القيادية وأداء العاملين) لدى الجمعيات المتخصصة بذوي الإعاقة في المحافظات الجنوبية الفلسطينية تُعزى إلى لمتغيرات الديمغرافية الآتية: (الجنس، المؤهل العلمي، المحافظة، العمر، سنوات الخبرة)؟

أهداف الدراسة: تهدف الدراسة إلى تحقيق عدد من الأهداف، تتمثل في الآتي:

1. معرفة مستوى المهارات القيادية للعاملين لدى الجمعيات المتخصصة بذوي الإعاقة في المحافظات الجنوبية الفلسطينية.
2. تسليط الضوء على مستوى أداء العاملين لدى الجمعيات المتخصصة بذوي الإعاقة في المحافظات الجنوبية الفلسطينية.
3. التعرف إلى علاقة المهارات القيادية بأداء العاملين لدى الجمعيات المتخصصة بذوي الإعاقة في المحافظات الجنوبية الفلسطينية.
4. بيان تأثير أبعاد المهارات القيادية في أداء العاملين لدى الجمعيات المتخصصة بذوي الإعاقة في المحافظات الجنوبية الفلسطينية.
5. الكشف عن مدى وجود الفروق الإحصائية بين متوسطات استجابات المبحوثين حول متغيرات الدراسة (المهارات القيادية وأداء العاملين) لدى الجمعيات المتخصصة بذوي الإعاقة في المحافظات الجنوبية الفلسطينية تُعزى إلى المتغيرات الآتية: (الجنس، المؤهل العلمي، المحافظة، العمر، سنوات الخبرة).

أهمية الدراسة:

تكمّن أهمية الدراسة في:

الأهمية العلمية (النظرية):

إثراء الجانب البحثي والمعرفي في هذا المجال، لأنّ هناك ندرة في الدراسات التي ربطت بين المتغيرين والمتعلقة بهذا الجانب على حد علم الباحث، ويأمل الباحث أن تكون دراسته إضافةً علمية جديدة لحقل المعرفة العلمية، وأن تفتح

إ. إبراهيم أبو جزر، مجلة جامعة الأقصى، المجلد الخامس، العدد الثاني، يونيو 2022

آفاقاً جديدة للباحثين في هذا المجال، من معلومات ومعارف حول موضوعات مهمة من موضوعات المهارات القيادية وأداء العاملين، وذلك من خلال الاطلاع على أدبيات الدراسة في الكتب والدراسات والمقالات ذات العلاقة. الأهمية العملية (تطبيقية):

تم تطبيق هذه الدراسة على فئة من الجمعيات المتخصصة بذوي الإعاقة بالمحافظات الجنوبية الفلسطينية، ويأمل الباحث أن تصل دراسته إلى نتائج وتوصيات تساهم في إفادة المسؤولين والمهتمين والأخصائيين، والعاملين في مجال إدارة مؤسسات ذوي الإعاقة بما يخدم تلك الفئة في الميادين كافة، وينعكس عليهم ويشعرهم بالتميز أثناء تنفيذ أدائهم الوظيفي، وربما تساهم توصيات الدراسة في تطوير السياسات الإدارية التي من شأنها تحسين المهارات القيادية، وأداء العاملين في الجمعيات المتخصصة بذوي الإعاقة في المحافظات الجنوبية الفلسطينية وفق ما يتم تحديده من مقومات من وجهة نظرهم أنفسهم.

متغيرات الدراسة:

المتغير المستقل: المهارات القيادية ويتكون من أربعة أبعاد، وهي: (المهارات الذاتية، المهارات الفنية والإدارية، المهارات الإنسانية، المهارات الفكرية) بعد الاطلاع على دراسة (رضوان، وعمرى، 2020).  
المتغير التابع: أداء العاملين

فرضيات الدراسة:

الفرضية الرئيسية الأولى: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة  $(\alpha \leq 0.05)$  بين توفر المهارات القيادية ومستوى أداء العاملين لدى الجمعيات المتخصصة بذوي الإعاقة في المحافظات الجنوبية الفلسطينية. وينبثق منها الفرضيات الفرعية الآتية:

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة  $(\alpha \leq 0.05)$  بين توفر المهارات الذاتية لدى القيادة ومستوى أداء العاملين لدى الجمعيات المتخصصة بذوي الإعاقة في المحافظات الجنوبية الفلسطينية.

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة  $(\alpha \leq 0.05)$  بين توفر المهارات الفنية والإدارية لدى القيادة ومستوى أداء العاملين لدى الجمعيات المتخصصة بذوي الإعاقة في المحافظات الجنوبية الفلسطينية.

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة  $(\alpha \leq 0.05)$  بين توفر المهارات الإنسانية لدى القيادة ومستوى أداء العاملين لدى الجمعيات المتخصصة بذوي الإعاقة في المحافظات الجنوبية الفلسطينية.

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة  $(\alpha \leq 0.05)$  بين توفر المهارات الفكرية لدى القيادة ومستوى أداء العاملين لدى الجمعيات المتخصصة بذوي الإعاقة في المحافظات الجنوبية الفلسطينية.

الفرضية الرئيسية الثانية: يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة  $(\alpha \leq 0.05)$  لأبعاد المهارات القيادية في مستوى أداء العاملين لدى الجمعيات المتخصصة بذوي الإعاقة في المحافظات الجنوبية الفلسطينية.

## المهارات القيادية وعلاقتها....

الفرضية الرئيسية الثالثة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) في متوسط آراء الباحثين حول توفر المهارات القيادية للعاملين لدى الجمعيات المتخصصة بذوي الإعاقة في المحافظات الجنوبية الفلسطينية وفقاً لمتغيراتهم الشخصية (المؤهل العلمي، الجنس، المحافظة، العمر، سنوات الخبرة).

الفرضية الرئيسية الرابعة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) في متوسط آراء الباحثين حول مستوى أداء العاملين لدى الجمعيات المتخصصة بذوي الإعاقة في المحافظات الجنوبية الفلسطينية وفقاً لمتغيراتهم الشخصية (الجنس، المؤهل العلمي، المحافظة، العمر، سنوات الخبرة).

حدود الدراسة:

تشتمل الدراسة على الحدود الآتية:

الحد الموضوعي: التعرف على المهارات القيادية وعلاقتها بأداء العاملين من وجهة نظر المديرين ورؤساء الأقسام.

الحد المكاني: المحافظات الجنوبية الفلسطينية.

الحد المؤسسي: الجمعيات المتخصصة بذوي الإعاقة بالمحافظات الجنوبية الفلسطينية.

الحد الزمني: تم تطبيق الدراسة وأُنجزت خلال العام 2022م

الحد البشري: اقتصرت الدراسة على مديري ورؤساء الأقسام في الجمعيات المتخصصة بذوي الإعاقة بالمحافظات الجنوبية الفلسطينية.

مصطلحات الدراسة:

المهارات القيادية: هي القدرة على أداء عمل، أو تنفيذ إجراء، أو تحقيق نتيجة، باستخدام أساليب وطرق تتسم بالكفاية والتميز، بما يحقق نتائج أعلى وأفضل (السلمي، 2010: 23).

ويعرفه الباحث إجرائياً: هي عملية جماعية تعتمد على وجود الجماعة بالدرجة الأولى، كما تركز على التأثير الذي يحدثه القائد في سلوك الآخرين، وهي وظيفة ودور يمارسه القائد.

أداء العاملين: هو الجهد الذي يبذله العاملون داخل المؤسسة من أجل تحقيق أهداف الإدارة (أمين، 2016: 6).

ويعرفه الباحث إجرائياً: هو نتيجة سلوك الفرد من الأعمال بناءً على الإمكانيات التي تمنحها لها الجمعية من موارد مالية وبشرية وتكنولوجية ويوظفها لتحقيق هدف المنظمة العام وتحقيق هدف خاص لبلوغ أفضل المستويات الإدارية. الجمعيات المتخصصة بذوي الإعاقة: هي جهة تقدم خدمات للمعاقين سواء أكانت على شكل خدمات طبية علاجية أو تأهيل نفسي أو مساعدة مالية أو عينية كتزويدهم بالأدوات المساعدة أو التشغيل أو إدخال تعديلات والسكن مجاناً أو بتكاليف رمزية بغض النظر عن الطريقة التي تقدم بها المساعدة في مؤسسة داخلية ونهارية أو زيارات ميدانية للمعاقين في بيوتهم (وزارة التنمية الاجتماعية، 2022: [/https://www.mosa.gov.ps](https://www.mosa.gov.ps)).

الدراسات السابقة:

أولاً: الدراسات المحلية:

دراسة الحجة (2021)

هدفت الدراسة التعرف إلى درجة ممارسة مديري المدارس الحكومية في محافظة رام الله والبيرة للمهارات القيادية وعلاقتها بالمساءلة الإدارية من وجهة نظر المعلمين كدراسة حالة، واختلاف كل منها بحسب بعض المتغيرات:

إ. إبراهيم أبو جزر، مجلة جامعة الأقصى، المجلد الخامس، العدد الثاني، يونيو 2022

الجنس، سنوات الخبرة الإدارية، المؤهل العلمي، العمر، واعتمدت الدراسة المنهج الوصفي الارتباطي، واختيرت عينة الدراسة بالطريقة الطبقيّة العشوائية ومعلمة، حسب طبقة متغير الجنس، وكان عددها (351) معلماً ومعلمة، أظهرت نتائج الدراسة أن درجة ممارسة المهارات القيادية لدى مديري المدارس الحكومية مرتفعا؛ بمتوسط حسابي (4.10) وكان في محافظة رام الله والبيرة من وجهة نظر المعلمين كان مجال المهارات الذاتية، بالمرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ (4.17) وبتقدير مرتفع، بينما جاء مجال اتخاذ القرار، في المرتبة الخامسة، بمتوسط حسابي بلغ (4.00) وبتقدير مرتفع. وكانت درجة ممارسة المساءلة الإدارية مرتفعة؛ بمتوسط حسابي (4.18) كما بينت نتائج الدراسة عدم وجود فروق دالة إحصائية في متوسطات ممارسة المهارات القيادية والمساءلة الإدارية تبعا لجنس المعلم، سنوات الخبرة، المؤهل العلمي، العمر، كما أشارت النتائج إلى وجود علاقة ارتباط موجبة قوية بين ممارسة المهارات القيادية والمساءلة الإدارية لدى مديري المدارس، وكان معامل ارتباط بيرسون بينهما (0.87).

دراسة اشنيوي (2020)

هدف البحث التعرف إلى المهارات القيادية (الفنية، الإنسانية، الفكرية) وعلاقتها بمستوى الأداء الوظيفي من وجهة نظر العاملين في كلية فلسطين التقنية، ولتحقيق أهداف البحث اتبع الباحث المنهج الوصفي التحليلي لملائمته موضوع البحث، وقد تكون جميع العاملين في الكلية والبالغ عددهم (176) عاملاً، حيث اعتمد الباحث على الاستبانة كأداة رئيسة لجمع البيانات حول المشكلة محل البحث. وقد بينت نتائج البحث أن توافر المهارات القيادية كانت بدرجة كبيرة وبنسبة (86.818) حيث كانت المهارات القيادية الفنية بوزن نسبي (69.690) تليها المهارات القيادية الإنسانية بوزن نسبي (68.312) تليها المهارات القيادية الفكرية بوزن نسبي (68.452)، كما أن مستوى الأداء الوظيفي جاء بدرجة متوسطة وبوزن نسبي (66.128) وبينت النتائج وجود علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) بين المهارات القيادية الفنية بجميع أبعادها (الفكرية، الإنسانية، والفنية) وبين مستوى الأداء الوظيفي من وجهة نظر العاملين، كما اتضح أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) في استجابات أفراد عينة البحث حول المهارات القيادية ومستوى الأداء الوظيفي تعزى إلى متغيرات: (النوع، العمر، عدد سنوات الخدمة، المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي).

ثانياً: الدراسات العربية

دراسة المبلغ (2021):

هدفت الدراسة إلى الكشف عن المهارات القيادية اللازمة لقادة المدارس في مدينة حائل في ضوء مدخل المنظمة المتعلقة، وذلك باستخدام المنهج الوصفي. وجاءت الأدوات متمثلة في استمارة استبانة لجمع البيانات والمعلومات. وتمثلت العينة في مجموعة من قادة مدارس التعليم العام بمدينة حائل وبلغ عددهم (172) قائداً. وتمثلت الأهمية التطبيقية لهذه الدراسة في أنها ستفيد قادة المدارس والقائمين على التدريب والإعداد والتأهيل والإشراف على القيادات التربوية في الوقوف على الاتجاهات الحديثة، وكذلك على معايير وشروط اختيار قادة المدارس وضع الخطط والبرامج والأساليب المناسبة للتوجهات المستقبلية. وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج ومنها، وجود فروق دالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.01) في محور الرؤية المشتركة والنموذج العقلي تعزى إلى الدورات التدريبية لصالح



## المهارات القيادية وعلاقتها....

الحاصلين على دورات تدريبية. كما أوصت الدراسة بعدة توصيات ومنها، تنظيم البرامج التدريبية وعقد الندوات وإقامة ورش العمل بما يساعد قادة المدارس على تحقيق درجة ممارسة عالية لجميع المهارات القيادية في كل بعد من أبعاد المنظمة المتعلمة.

دراسة عامر، وأحمد (2021):

هدفت الدراسة إلى بيان أثر استخدام التجارة الإلكترونية في المصارف عينة الدراسة، وإبراز دورها في أداء العاملين، وتحديد طبيعة العلاقة بين عناصرها (الشبكات، البرمجيات، الأجهزة والمعدات) وكفاءة وفاعلية أداء العاملين. افترضت الدراسة: وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الإدارة الإلكترونية وتحسين أداء العاملين بالمنظمة. تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، وتم جمع البيانات الخاصة بالدراسة من خلال تصميم استبانة. وتم اختيار عينة عشوائية بسيطة مكونة من (110) عاملاً يمثلون (48%)، توصلت الدراسة إلى وجود علاقة إيجابية بين الأجهزة والمعدات والكفاءة. توجد علاقة إيجابية جزئية بين الإدارة الإلكترونية والفاعلية. لا توجد علاقة بين شبكات الاتصال والفاعلية. لا توجد علاقة بين البرمجيات والفاعلية. أوصت الدراسة بتوفير برمجيات تساهم في اتخاذ القرارات وحل المشكلات وإعداد التقارير الإدارية. ترقية جميع البرمجيات المستخدمة في المصرف. توفير الشبكات التي تعمل على تحديث أسلوب الإدارة لتسهيل العمل الإداري بالمصرف.

ثالثاً: الدراسات الأجنبية

دراسة Farrah (2015):

هدفت الدراسة التعرف إلى مستوى المهارات القيادية بين الطالب في كلية الهندسة الكهربائية في جامعة تون حسين أون في ماليزيا، عينة الدراسة على (319) طالباً من كلية الهندسة في جامعة تون حسين أون في ماليزيا، توصلت الدراسة إلى وجود اختلاف في مستويات المهارات القيادية بين الطلبة.

دراسة Tang (2013):

هدفت الدراسة التعرف إلى المهارات القيادة الناعمة لدى عمداء الكليات في ثلاث جامعات حكومية من ماليزيا، عينة عشوائية من (12) موظفاً في الجامعات من المطلعين على عمل عمداء الكليات، أهم النتائج هناك بعض أوجه التشابه والاختلاف بين عمداء الكليات مع التزامهم بالمهارات القيادية العالية والمنخفضة مع الموظفين. التعقيب على الدراسات السابقة:

من خلال العرض السابق للدراسات العربية والأجنبية التي تناولت المهارات القيادية وأداء العاملين تبين أن هناك بعض أوجه الشبه والاختلاف بين الدراسة الحالية وما سبقها من دراسات، وقد استفاد الباحث من تعزيز الدراسة الحالية في بعض الجوانب.

من حيث الموضوع: من خلال استعراض ومراجعة أدبيات الدراسات السابقة حول موضوع الدراسة، التي قسمت إلى ثلاثة محاور، وهي: الدراسات المحلية، والدراسات العربية، والدراسات الأجنبية، حيث تناولت الدراسات الموضوع المهارات القيادية من جوانب مختلفة، حيث استفاد الباحث من الأفكار التي احتوتها هذه الدراسات، من حيث التعرف إلى أبعادها وإجراءاتها وأدواتها ومقارنتها ببعضها البعض، كما تناولت الدراسات السابقة أداء العاملين والتعرف إلى

إ. إبراهيم أبو جزر، مجلة جامعة الأقصى، المجلد الخامس، العدد الثاني، يونيو 2022  
أبعادها وإجراءاتها وأدواتها والمتغيرات الأخرى التي تمّ القياس عليها، ويمكن للباحث التعقيب عليها من جوانب عدة  
ومنها:

■ لم تربط الدراسات السابقة بين المهارات القيادية وأداء العاملين.

■ اهتمت بعض الدراسات بإبراز مفهوم أداء العاملين.

■ اتفقت بعض الدراسات في أبعاد المتغيرات.

من حيث زمن إجرائها: تنوعت واختلفت الفترة الزمنية للدراسات السابقة، إلا أنّ أغلب الدراسات كانت حديثة، فقد تمّ  
إجراؤها في الفترة الزمنية (2008-2021م).

من حيث مكان إجرائها: تنوعت أماكن تطبيق الدراسات السابقة؛ فمنها الفلسطينية، ومنها العربية ( اليمن، السودان  
السعودية، الجزائر)، ومنها الأجنبية (باكستان، نيجيريا، ماليزيا، تركيا).

من حيث المنهج المتبع: استخدمت الدراسات المنهج الوصفي التحليلي.

من حيث أدوات الدراسة: تنوعت الأدوات المستخدمة في جميع البيانات والمعلومات ما بين الاستبانة والمقابلة.

من حيث الفئات المستهدفة: تنوعت الفئات المستهدفة من قبل الدراسات السابقة، مثل: (المؤسسات التعليمية،  
منظمات خاصة، أجهزة أمنية، مؤسسات حكومية، قيادات أكاديمية، شاغلو الوظائف الإشرافية، مستشفيات  
حكومية).

أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسات السابقة:

- إنّ واقع المهارات القيادية في بعض المؤسسات يبلغ مستوى مرتفعاً وفي البعض الآخر جاء منخفضاً بدرجة  
من متوسطة إلى منخفضة.

- ان مستوى أداء العاملين في بعض المؤسسات يبلغ مستوى مرتفعاً، وفي البعض الآخر جاء منخفضاً بدرجة  
من متوسطة إلى منخفضة.

أوجه الاتفاق بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة:

- من حيث المنهج: استخدمت معظم الدراسات والدراسة الحالية المنهج الوصفي التحليلي.

أوجه الاختلاف بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة:

- من حيث مجتمع الدراسة: اختلفت الدراسات السابقة مع دراسة الباحث في مجتمع الدراسة وعينته، حيث  
طبقت دراسة الباحث على العاملين في الجمعيات المتخصصة بذوي الإعاقة بالمحافظات الجنوبية  
الفلسطينية، بينما طبقت الدراسات السابقة على أكاديميين وموظفين في مؤسسات حكومية ومؤسسات  
خاصة.

- الحدود الزمنية: ترتبط الحدود الزمنية للدراسات السابقة بأعوام مختلفة.

- الأداة: اختلفت الدراسات السابقة مع دراسة الباحث في استخدام الأداة وهي الاستبانة، حيث قام الباحث  
باستخدام الاستبانة والمقابلة المسحية.

أهم ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة:

## المهارات القيادية وعلاقتها....

- تعد هذه الدراسة من الدراسات الأولى - على حد علم الباحث - التي تناولت المهارات القيادية وعلاقتها في أداء العاملين، في حين ركزت معظم الدراسات السابقة على موضوع أداء العاملين بمتغيرات أخرى، مثل: الإدارة الالكترونية، المهارات الناعمة، أثر التدريب، أثر إدارة الأخطاء، الإدارة المرئية، وغيرها من المتغيرات. مجالات الاستفادة من الدراسات السابقة:
- بلورة مشكلة الدراسة وتحديد أبعادها ومجالاتها، والمساعدة في تحديد أهداف الدراسة وبيان أهميتها.
- إثراء معلومات الباحث معرفيًا حول الدراسة، وأخذ خبرة واسعة يتزود بها من أجل تحقيق مستوى طموح دراسته، وإثراء الإطار النظري في الدراسة.
- المساعدة على تحديد منهج الدراسة الذي سارت عليه الدراسات السابقة، واختيار أدوات الدراسة الأكثر ملاءمة.

### الطريقة والإجراءات:

منهج الدراسة: من أجل تحقيق أهداف الدراسة؛ قام الباحث باستخدام المنهج الوصفي التحليلي، حيث يقوم على وصف خصائص ظاهرة معينة وجمع معلومات عنها، وهذا يتطلب عدم التحيز، ودراسة الحالة، والمسح الشامل لما يتعلق بهذه المشكلة أو الظاهرة.

### مجتمع الدراسة:

مجتمع الدراسة يعرف بأنه جميع مفردات الظاهرة التي يدرسها الباحث، وبناء على مشكلة الدراسة وأهدافها فإن المجتمع المستهدف يتكون من جميع مدراء الجمعيات ورؤساء الاقسام في الجمعيات المختصة بذوي الاعاقة، وهي مبينة كما في الجدول الآتي:

جدول (1) مجتمع الدراسة (أعداد جمعيات ذوي الإعاقة)

م	المحافظة	أعداد جمعيات ذوي الإعاقة
1.	الشمال	3
2.	غزة	19
3.	الوسطى	8
4.	خانيونس	2
5.	رفح	6
المجموع		38

المصدر: (بيانات صادرة عن الإدارة العامة للشئون العامة والمنظمات غير الحكومية التابعة لوزارة الداخلية)

عينة الدراسة:

العينة الاستطلاعية:

إ. إبراهيم أبو جزر، مجلة جامعة الأقصى، المجلد الخامس، العدد الثاني، يونيو 2022

تكوّنت عينة الدراسة الاستطلاعية من 40 استبانة، تمّ اختيارهم بطريقة عشوائية بغرض تقنين أداة الدراسة، والتحقق من صلاحيتها للتطبيق على العينة الأصلية، وقد تمّ إدخالهم في العينة الفعلية؛ نظراً لعدم وجود مشاكل في الصدق والثبات.

العينة الأصلية (الفعلية):

قام الباحث باستخدام الحصر الشامل لمجتمع الدراسة، وذلك لقلّة الجمعيات العاملة بقطاع غزة، وتمّ توزيع جميع الاستبانات على مجتمع الدراسة بعد أخذ الإذن والموافقة من إدارة الجمعيات على توزيع الاستبانة، واستطاع الباحث الوصول إلى (32) جمعية، واستهدف جميع المديرين ورؤساء الأقسام في هذه الجمعيات، حيث بلغ عددهم (140) ، حيث قام بتوزيع الاستبانات عليهم، وكانت نسبة الاستجابات من المجتمع الأصلي كبيرة بنسبة (89.3%) من مجتمع الدراسة، حيث تمّ توزيع (140) استبانة على مجتمع الدراسة، وقد تم استرداد (125) استبانة. أداة الدراسة:

تمّ إعداد استبانة حول "المهارات القيادية وعلاقتها بأداء العاملين في الجمعيات المتخصصة بذوي الإعاقة بالمحافظات الجنوبية الفلسطينية"، حيث تتكون من قسمين رئيسيين هما: القسم الأول: وهو عبارة عن البيانات الشخصية عن المستجيبين (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، المحافظة، سنوات الخبرة).

القسم الثاني: وهو عبارة عن مجالات الدراسة، ويتكون من مجالين كالتالي:

- المجال الأول: المهارات القيادية، ويتكون من (4) محاور وبعد الاطلاع على دراسة (رضوان، وعمرى، 2020)، وهي:
- المهارات الذاتية، ويتكون من (11) فقرة.
  - المهارات الفنية والإدارية، ويتكون من (10) فقرات.
  - المهارات الإنسانية، ويتكون من (10) فقرات.
  - المهارات الفكرية، ويتكون من (9) فقرات.

المجال الثاني: أداء العاملين، وبعد الاطلاع على دراسة (اشتوي، 2020) ويتكون من (22) فقرة.

تم استخدام مقياس ليكرت الخماسي لقياس استجابات المشاركين في الدراسة لفقرات الاستبانة حسب الجدول الآتي:

جدول (2) درجات مقياس ليكرت الخماسي

الموافقة	كبيرة جداً	كبيرة	متوسطة	قليلة	قليلة جداً
الدرجة	5	4	3	2	1

المحك المعتمد في الدراسة:

لتحديد الحد الأعلى للفترة الأولى وهكذا، وجدول رقم (3) يوضح أطوال الفترات كما يلي:

جدول (3) توضيح مقياس ليكرت الخماسي

درجة الموافقة	المتوسط المرجح	الوزن النسبي
قليلة جداً	1 - 1.79	20% - 36%
قليلة	1.8 - 2.59	أكبر من 36% - 52%

## المهارات القيادية وعلاقتها....

متوسطة	3.39 - 2.60	أكبر من 52% - 68%
كبيرة	4.19 - 3.40	أكبر من 68% - 84%
كبيرة جدا	5 - 4.20	أكبر من 84% - 100%

صدق الاستبانة:

صدق الاستبانة يعني " أن يقيس الاستبيان ما وضع لقياسه" (الجرجاوي، 2010: 105)، وقد تمّ التأكد من صدق الاستبانة بطريقتين:

صدق آراء المحكمين "الصدق الظاهري":

يقصد بصدق المحكمين "هو أن يختار الباحث عدداً من المحكمين المتخصصين في مجال الظاهرة أو المشكلة موضوع الدراسة" (الجرجاوي، 2010: 107)، حيث تمّ عرض الاستبانة على مجموعة من المحكمين، وقد استجاب الباحث لآراء المحكمين، وقام بإجراء ما يلزم من حذف وتعديل في ضوء المقترحات المقدمة، وبذلك خرجت الاستبانة في صورتها النهائية .

صدق المقياس:

أولاً: الاتساق الداخلي Internal Validity

يقصد بصدق الاتساق الداخلي مدى اتساق كل فقرة من فقرات الاستبانة مع المجال الذي تنتمي إليه هذه الفقرة، وقد قام الباحث بحساب الاتساق الداخلي للاستبانة من خلال حساب معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجالات الاستبانة والدرجة الكلية للمجال نفسه.

ثانياً: الصدق البنائي Structure Validity

يعتبر الصدق البنائي أحد مقاييس صدق الأداة الذي يقيس مدى تحقق الأهداف التي تريد الأداة الوصول إليها، ويبيّن مدى ارتباط كل مجال من مجالات الدراسة بالدرجة الكلية لفقرات الاستبانة.

ثبات الاستبانة Reliability:

يقصد بثبات الاستبانة هو إمكانية الحصول على النتائج نفسها لو أعيد تطبيق الأداة على الأفراد أنفسهم، بمعنى درجة اتساقه وانسجامه واستمراريته عند تكرار استخدامه في أوقات مختلفة. (أبو علام، 2021).

وقد تحقق الباحث من ثبات استبانة الدراسة من خلال معامل ألفا كرونباخ Cronbach's Alpha Coefficient

الوصف الإحصائي لعينة الدراسة

وفيما يلي عرض لخصائص عينة الدراسة وفق البيانات الشخصية

توزيع عينة الدراسة حسب الجنس

جدول (4) توزيع عينة الدراسة حسب الجنس

الجنس	العدد	النسبة المئوية %
ذكر	71	56.8
أنثى	54	43.2

المجموع	125	100.0
---------	-----	-------

يتضح من جدول (4) أنَّ ما نسبته 56.8% من عينة الدراسة من الذكور، والباقي من الإناث. يتضح مما سبق أنَّ النسب ليست متفاوتة بدرجة كبيرة بين الجنسين، ولكن هذا التقارب بين نسبة الإناث والذكور يعود لأسباب عدة، من أبرزها؛ أنَّ العوامل الثقافية تلعب دوراً رئيسياً في ارتفاع مشاركة الإناث في سوق العمل، حيث أجرى اليوم مشاركتهن لا تلاقي أي اعتراض عند غالبية المجتمع، كما كان في السابق؛ بسبب العادات والتقاليد، وكذلك تتناسب طبيعة مهام العمل مع الإناث ولا تتطلب مهاماً خاصة مقتصرة على الذكور، في ظل الظروف الاقتصادية والمعيشية الصعبة التي تخيم على المحافظات الجنوبية؛ بسبب الحصار المفروض عليها من قبل الاحتلال الإسرائيلي؛ مما دفع الإناث إلى التوجه للعمل في القطاع الخاص والمجتمع المدني؛ لكي يساندن أزواجهن في التغلب على مصاعب الحياة.

ويشير الجهاز أنَّ هناك فرقاً ملحوظاً في زيادة نسبة مشاركة الإناث في القوى العاملة في قطاع غزة، حيث بلغت النسبة 27% في قطاع غزة مقابل 18% في الضفة الغربية (الجهاز المركزي للإحصاء الفلسطيني، 2019)، وكذلك طبيعة عمل جمعيات ذوي الإعاقة فهي تهتم وترتكز على العنصر الأنثوي من حيث العمل في مجالات تتلاءم مع قدراتهم، مثل العمل الإداري، والبحث الميداني بزيارات المنازل، والتعامل مع الأمهات، وأيضاً التعامل مع المستفيدين من الخدمات، وهم الأشخاص ذوي الإعاقة بشكل خاص، الذين يحتاجون لمعاملة لطيفة وحساسة، كذلك اشتراط الدول والمؤسسات الممولة والمانحة لتلك الجمعيات أنَّ يكون للمرأة دورٌ فعال في أنشطة الجمعية، وتحقيق مبدأ المساواة بين الرجل والمرأة.

تحليل فقرات مجال المهارات القيادية

تحليل فقرات محور "المهارات الذاتية"

تم استخدام المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي والترتيب لمعرفة درجة الموافقة.

المتوسط الحسابي للفقرة الثالثة " يهتم بمظهره الخارجي اللائق " يساوي 4.33 (الدرجة الكلية من 5) أي أنَّ الوزن النسبي 86.56%، وهذا يعني أنَّ هناك موافقة بدرجة كبيرة جداً من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة، وقد حازت هذه الفقرة على المرتبة الأولى.

جدول (5) تحليل فقرات محور "المهارات الذاتية"

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الترتيب	درجة الموافقة
1.	يحدد أهدافه بدقة.	4.21	0.626	84.16%	5	كبيرة جداً
2.	يتصرف بثقة في حل المشكلات.	4.08	0.691	81.60%	8	كبيرة

المهارات القيادية وعلاقتها....

3.	يهتم بمظهره الخارجي اللائق.	4.33	0.606	86.56%	1	كبيرة جدًا
4.	يتحدث بطلاقة أثناء تواصله مع الآخرين.	4.32	0.643	86.40%	2	كبيرة جدًا
5.	ينصت لوجهة نظر الآخرين.	4.20	0.635	84.00%	6	كبيرة جدًا
6.	يدير نزاعًا بينه وبين الشخص الآخر بلا غضب.	3.86	0.733	77.28%	10	كبيرة
7.	يتقبل النقد من الآخرين بصدق ورحب.	3.79	0.765	75.84%	11	كبيرة
8.	يملك القدرة على إقناع الآخرين.	3.99	0.701	79.84%	9	كبيرة
9.	يتميز بالهدوء وسعة الصدر.	4.15	0.636	83.04%	7	كبيرة
10.	يملك الرغبة في تطوير ذاته.	4.22	0.658	84.48%	4	كبيرة جدًا
11.	يملك القدرة على تحمل المسؤولية.	4.30	0.648	85.92%	3	كبيرة جدًا
	جميع فقرات المحور معًا	4.13	0.432	82.65%		كبيرة

وهذا يعني أن استجابة أفراد العينة كان عاليًا بدرجة كبيرة، ويعزو الباحث ذلك إلى تعامل ذوي المناصب الإشرافية مع فئات متعددة ومختلفة من الزوار ومن مديري جمعيات أخرى أجنبية ومحلية، وحضوره اجتماعات مستمرة مع ممولين دوليين وأجانب وهو ما يحتم عليه الاهتمام بمظهره الخارجي، بالإضافة إلى ذلك فإنه يدل على مدى حرص مديري ورؤساء الأقسام في جمعيات ذوي الإعاقة وانضباطهم والتزامهم بالقيم والمبادئ وأخلاقيات الإسلام العظيم، وتمسكهم بدينهم وبسنة حبيبنا محمد صلى الله عليه وسلم حيث دعا وحث القرآن الكريم على الاهتمام بالمظهر الخارجي والهندام في مواطن عدة لا سيما في مواطن اجتماع الناس مع بعضهم البعض ولقاءاتهم، وحسن المظهر والاهتمام به يعتبر تقربًا لله سبحانه وتعالى إذا كان على سنة النبي صلى الله عليه وسلم وشكرًا لنعم الله، فقد كان صلى الله عليه وسلم أطيب الناس ريحًا وأبهامهم وأجملهم منظرًا، فالمظهر الخارجي اللائق يؤثر بشكل جيد وإيجابي في صاحبه وفي علاقاته بزملائه والعاملين تحت إمرته، والإنسان بطبيعته يحب أن يظهر في أبهى الصور، وأن ينال استحسان العاملين على مظهره، بالإضافة إلى ذلك يعتبر من أجيال الالتزام بهذه المهنة، والمدير يعلم أنه يجب أن يكون قدوة في مظهره والتزامه، فالمظهر الخارجي هو مرآة لشخصيته ويعكس قيمه وأخلاقه، واهتمامه بمظهره، ويعكس صورة الجمعية التي يعمل فيها، وليس صورته الشخصية فقط.

- المتوسط الحسابي للفقرة السابعة " يتقبل النقد من الآخرين بصدق ورحب " يساوي 3.79 (الدرجة الكلية من 5) أي أن الوزن النسبي 75.84%، وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة كبيرة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة. وقد حازت هذه الفقرة على المرتبة الأخيرة، وهذا يدل على أن الصف القيادي في جمعيات ذوي الإعاقة لديهم تقبل نقد بدرجة مرتفعة في العمل، حيث إنَّها من أهم السمات التي يجب أن تكون موجودة في شخصية القائد الناجح، ولا بُدَّ من

إ. إبراهيم أبو جزر، مجلة جامعة الأقصى، المجلد الخامس، العدد الثاني، يونيو 2022

تغيير بعض الصفات السلبية حتى لو كان النقد هدامًا، وكانت الكلمات المختارة في توجيه النقد عبارة عن إهانة، كما أنّ هناك بعض الأمور المهمة مثل المراجعة المستمرة، ويرى الباحث أنّ بعض المسؤولين يرون الانتقاد إساءة لهم أو تهجماً على شخصهم، وتقلل من شأنهم أو ينظرون إليه على أنه عمل دون المستوى، وبمجرد أنهم يقرأون ويتقبلون هذا النقد ويناقشون بشكل موضوعي فإنهم ينمون روح الحوار والصبر وتقبل رأي الآخر مهما كان قاسياً، وفي نفس الوقت سيكتشفون لديهم أموراً كثيرة كانوا غافلين عنها، وما كانوا يدركونها لولا هؤلاء العاملين، وهذا يدل على أنّ لدى القادة تقبلاً لتلك الملاحظات بطيب خاطر طالما كانت الملاحظات تتعلق بالعمل كجودته أو طريقة إنجازهم له، ولديهم حسن الظن في أنّ هدف ذلك الشخص هو مساعدتهم على التحسين؛ مما يؤدي إلى رفع مستوى أداء العاملين وتحقيق أهداف الجمعية.

وبشكل عام، يمكن القول: إنّ المتوسط الحسابي لمحور "المهارات الذاتية" يساوي 4.13، أي أنّ الوزن النسبي 82.65%، وهذا يعني أنّ هناك موافقة بدرجة كبيرة من قبل أفراد العينة على فقرات هذا المحور.

ويرى الباحث أنّ أصحاب المناصب الإشرافية في جمعيات ذوي الإعاقة لا يحتاجون كثيراً للمحفزات الخارجية، بقدر ما يحتاجون الرغبة لإنجاز العمل نفسه، ومن الصعب أن يستسلموا، بل لديهم مثابرة لإنجاز مهماتهم وهم غالباً ما ينجحون في تحقيق أهدافهم، وأنّ لديهم القدرة على كبح الانفعالات السلبية التي تسيطر على سلوكهم، وتحدث دون وجود سبب واضح لها ويستطيع الابتعاد عن مصادرها وبذلك يكون قد قطع شوطاً في فهم ذاته والوعي بها.

وقد اتفقت الدراسة الحالية مع دراسة (لحجة، 2021) التي أظهرت نتيجة مقارنة للدراسة الحالية، كما أظهرت اتفاقاً مع دراسة (المبلغ، 2021) التي أظهرت نسبة عالية لممارسة المهارات الذاتية لعينة الدراسة المستهدفة.

تحليل فقرات محور "المهارات الفنية والإدارية"

جدول (6) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي والترتيب لكل فقرة من فقرات محور المهارات الفنية والإدارية

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الترتيب	درجة الموافقة
1.	يساعد الآخرين على تحسين أدائهم.	4.22	0.594	84.48%	1	كبيرة جداً
2.	يدير الاجتماعات بمهارة وشكل ممتاز.	4.06	0.744	81.12%	8	كبيرة
3.	يشارك الآخرين في اتخاذ القرارات.	4.08	0.679	81.60%	4	كبيرة
4.	يوضح للآخرين كيفية أداء العمل.	4.08	0.679	81.60%	4	كبيرة
5.	يحرص على تطوير أساليب العمل الفني.	4.09	0.684	81.76%	3	كبيرة
6.	يستطيع تحديد الواجبات والمسؤوليات.	4.19	0.644	83.84%	2	كبيرة
7.	يستثمر الوقت بالشكل الأمثل.	4.08	0.643	81.60%	4	كبيرة



## المهارات القيادية وعلاقتها....

كبيرة	10	80.48%	0.689	4.02	لديه مهارة إعداد الخطط اليومية.
كبيرة	4	81.60%	0.679	4.08	يطور قدراته في حل المشكلات.
كبيرة	8	81.12%	0.687	4.06	يحلل المعلومات المتعلقة بموقف معين.
كبيرة		81.92%	0.453	4.10	جميع فقرات المحور معاً

تم استخدام المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي والترتيب لمعرفة درجة الموافقة - المتوسط الحسابي للفقرة الأولى " يساعد الآخرين على تحسين أدائهم " يساوي 4.22 (الدرجة الكلية من 5)، أي أن الوزن النسبي 84.48%، وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة كبيرة جداً من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة، وقد حازت هذه الفقرة على المرتبة الأولى.

يعزو الباحث ذلك إلى أنه رغم انشغال مديري جمعيات ذوي الإعاقة في الكثير من الأعباء والأعمال الموكلة لهم، فإنه يسعى دائماً إلى مساعدة العاملين على تحسين أدائهم؛ لأنها تؤثر إيجاباً في رفع مستوى أداء العاملين وتحقيق الأهداف المرجوة، وأيضاً كون القادة الذين يعملون في جمعيات ذوي الإعاقة يعتبرونه عملاً إنسانياً قبل العمل الوظيفي، ومن صفاتهم حب العطاء والتعاطف مع الآخرين.

إن أهمية امتلاك المهارات الفنية إضافة إلى المهارات الأخرى من أجل تحقيق الأهداف وتحقيق الرضا، كما أن اكتساب المهارات الفنية بحاجة إلى تعزيز وخبرة طويلة بعكس المهارات الأخرى التي يمكن اكتسابها بسرعة وبخبرة قليلة، وتتعلق المهارات الفنية بالأساليب والطرائق التي يستخدمها قادة الجمعيات في ممارسة عملهم ومعالجته للمواقف التي يصادفونها، وتتطلب المهارات الفنية توافر قدر ضروري من المعلومات والأصول العلمية والفنية التي يتطلبها النجاح في الحياة.

تتفق هذه النتيجة مع دراسة (اشتوي، 2020) حيث أظهرت معدلات عالية للمهارات الفنية والإدارية، كما اتفقت مع كل من دراسة (الحجة، 2021)، ودراسة (المبلغ، 2021) والتي بينت نتائجها أن مستويات المهارات الفنية والإدارية جاء بمستوى عال يتفق مع الدراسة الحالية

- المتوسط الحسابي للفقرة الثامنة " لديه مهارة إعداد الخطط اليومية " يساوي 4.02 (الدرجة الكلية من 5)، أي أن الوزن النسبي 80.84%، وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة كبيرة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة، وقد حازت هذه الفقرة على المرتبة الأخيرة.

تحليل فقرات محور "المهارات الإنسانية"

جدول (7) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي والترتيب لكل فقرة من فقرات محور المهارات الإنسانية

إ. إبراهيم أبو جزر، مجلة جامعة الأقصى، المجلد الخامس، العدد الثاني، يونيو 2022

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الترتيب	درجة الموافقة
1.	يقيم علاقات طيبة مع الآخرين.	4.40	0.672	88.00%	1	كبيرة
2.	يشجع الآخرين على إبداء آرائهم.	4.21	0.639	84.16%	3	كبيرة
3.	يتفهم حاجات الآخرين المختلفة.	4.17	0.669	83.36%	4	كبيرة
4.	يرغب دائماً في إقامة علاقات جديدة.	4.15	0.763	83.04%	5	كبيرة
5.	يدافع عن حقوق الآخرين دون تمييز.	4.07	0.825	81.44%	9	كبيرة
6.	يرغب في مساعدة الآخرين بشكل دائم.	4.14	0.733	82.72%	7	كبيرة
7.	يشارك الآخرين في المناسبات الاجتماعية.	3.99	0.857	79.84%	10	كبيرة
8.	يملك القدرة على التفاعل مع أفكار الآخرين ومشاعرهم.	4.07	0.745	81.45%	8	كبيرة
9.	لديه القدرة على المبادرة بالاتصال والتواصل الوقت	4.14	0.680	82.88%	6	كبيرة
10	لديه القدرة على العمل ضمن فريق.	4.32	0.679	86.40%	2	كبيرة
	جميع فقرات المحور معاً	4.17	0.511	83.33%		كبيرة

تم استخدام المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي والترتيب لمعرفة درجة الموافقة.

- المتوسط الحسابي للفقرة الأولى " يقيم علاقات طيبة مع الآخرين " يساوي 4.40 (الدرجة الكلية من 5) أي أن الوزن النسبي 88%، وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة كبيرة جداً من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة، وقد حازت هذه الفقرة على المرتبة الأولى.

يعزو الباحث ذلك إلى أن العمل داخل الجمعية هو عمل تعاوني تشاركي ويعتمد على جميع العاملين، وأي خلل في هذه العلاقات قد تؤدي إلى تأخر في تحقيق وإنجاز الأهداف المرجوة، وحدوث تشويش على أداء العاملين، بالإضافة إلى فهم القيادة لأدوارها، وإيمانها أن بالحب والتقدير والاحترام يستطيع الفرد نيل ما يريد لتحقيق أهداف المؤسسة، وهذا ينم ربما عن الشعور العالي والمتفهم لمشاعر العاملين، والرغبة في مراعاة حاجاتهم وميولهم، وإشعارهم بالأهمية إضافة إلى رضا العاملين عن أسلوب ونمط القيادة المتبع، وذلك يدل على أن المدير يُقيم علاقات طيبة مع الآخرين؛ بإدراكه الواعي لميول واتجاهات العاملين وفهمه لمشاعرهم وثقته بهم، وتقبلهم لاقتراحاتهم وانتقاداتهم البناءة، وإفراح

## المهارات القيادية وعلاقتها....

المجال لهم لإظهار روحهم الابتكارية فيما يقومون به من أعمال، وخلق الإحساس لديهم بالاطمئنان في العمل، وتلبية طلباتهم وإشباع حاجاتهم.

المتوسط الحسابي للفقرة السابعة " يشارك الآخرين في المناسبات الاجتماعية " يساوي 3.99 (الدرجة الكلية من 5)، أي أن الوزن النسبي 79.84%، وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة كبيرة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة. وقد حازت هذه الفقرة على المرتبة الأخيرة مما يدل على أن رؤساء الجمعيات يهتمون في الجانب الاجتماعي مع العاملين؛ مما يعطي انطباعاً حسناً عن القيادة لاهتمامهم في العاملين وأن العلاقة المرتبطة بالمسؤولين والعاملين ليست فقط أثناء ساعات الدوام الرسمي، وإنما بعد انقضاء الدوام يكون التواصل بينهم من زيارات اجتماعية، وأيضاً رحلات ترفيهية؛ مما يؤدي ذلك لحب العاملين لعملهم، ويعمل على رضائهم لعملهم وانتمائهم لوظائفهم؛ مما ينعكس على تحسين أدائهم الوظيفي، وبشكل عام، يمكن القول إن المتوسط الحسابي لمحور "المهارات الإنسانية" يساوي 4.17 أي أن الوزن النسبي 83.33%، وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة كبيرة من قبل أفراد العينة على فقرات هذا المحور.

وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (اشتوي، 2020) بأن المهارات الإنسانية جاءت بدرجة موافقة كبيرة، وأرجع ذلك إلى أن المهارات الإنسانية بصورتها العملية التطبيقية، وأبرزها مهارة العمل ضمن فريق، ومهارة الاتصال والتواصل التي كانت ترتكز عليها معظم التكاليف المطلوبة.

كما اتفقت الدراسة الحالية مع دراسة (الحجة، 2021) التي أظهرت أن المهارات الإنسانية جاءت بنسبة مرتفعة؛ لحرص أفراد عينة الدراسة إلى إقامة علاقات طيبة ومتواصلة مع أفراد المجتمع المحلي، وحرصهم على إقامة علاقات متينة مع العاملين.

واختلفت نتائج الدراسة الحالية مع دراسة (نيكاب وآخرون، 2015) أن المهارات الإنسانية جاءت بنسبة ضعيفة على عكس ما جاءت به الدراسة الحالية.

كما اختلفت مع دراسة (تانق، 2013) أن المهارات الإنسانية تتباين بشكل ملحوظ لعينة الدراسة المستهدفة. تحليل فقرات محور "المهارات الفكرية"

تم استخدام المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي والترتيب لمعرفة درجة الموافقة.

جدول (8) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي والترتيب لكل فقرة من فقرات محور "المهارات الفكرية"

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الترتيب	درجة الموافقة
1.	يعرض أفكاره بطريقة موضوعية.	4.15	0.623	83.04%	2	كبيرة
2.	يملك القدرة على فهم الآخرين بشكل ملائم.	4.16	0.627	83.20%	1	كبيرة

إ. إبراهيم أبو جزر، مجلة جامعة الأقصى، المجلد الخامس، العدد الثاني، يونيو 2022

كبيرة	7	79.20%	0.787	3.96	3. يتروى في إصدار الأحكام والنتائج.
كبيرة	9	78.72%	0.770	3.94	4. يمتلك القدرة على التحليل الذهني المشكّلة.
كبيرة	5	79.68%	0.684	3.98	5. يمتلك رؤية فكرية واضحة.
كبيرة	6	79.52%	0.653	3.98	6. يدعم النشاط الفكري والثقافي في المجتمع.
كبيرة	4	80.48%	0.756	4.02	7. يعمل وفق رؤية واستراتيجيات واضحة.
كبيرة	7	79.20%	0.700	3.96	8. يتميز بالقدرة على التخطيط والتنظيم.
كبيرة	3	80.80%	0.723	4.04	9. يعبر عن أفكاره بصورة واضحة.
كبيرة		80.43%	0.494	4.02	جميع فقرات المحور معاً

- المتوسط الحسابي للفقرة الثانية " يمتلك القدرة على فهم الآخرين بشكل ملائم " يساوي 4.16 (الدرجة الكلية من 5) أي أنّ الوزن النسبي 83.20%، وهذا يعني أنّ هناك موافقة بدرجة كبيرة جداً من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة، وقد حازت هذه الفقرة على المرتبة الأولى، ويعزو الباحث ذلك تحقق ما يرغبون به بمساندة ومساعدة العاملين

لديهم والبيئة الداخلية، وأحياناً الخارجية المحيطة بهم، والجميع يشجعهم؛ مما يدفعهم إلى فهم أفكار الآخرين بطريقة موضوعية واضحة، وكذلك تلقي التدريب والتعليم الموجه عبر بعض المؤسسات المانحة.

- المتوسط الحسابي للفقرة الرابعة " يمتلك القدرة على التحليل الذهني المشكّلة " يساوي 3.94 (الدرجة الكلية من 5) أي أنّ الوزن النسبي 78.72%، وهذا يعني أنّ هناك موافقة بدرجة كبيرة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة. وقد حازت هذه الفقرة على المرتبة الأخيرة مما يدل على أنّ مديري الجمعيات لديهم قدرة على التحليل الذهني لحل بعض المشكلات التي تواجه العاملين، ويعتمد المديرون هذا الأسلوب على تعظيم عدد الأفكار التي تطرح بدائل لتنفيذ حل المشكلات عن طريق المجموعات، وإحساسهم بمشكلات العاملين قبل حدوثها، والعمل على تفاديها ومجابهتها بأسلوب علمي من أجل الحفاظ على العمل، ويرجع ذلك ربما إلى الحرص الكبير من رؤساء الجمعيات على عدم تعرض العاملين لأية مشكلة، حيث يقومون بتحليل المشكلة ومعرفة الأسباب الرئيسية لحدوث المشكلة، وما هي

### المهارات القيادية وعلاقتها....

النتائج المتوقعة بعد حدوثها، ومن هنا يتم العمل على حل هذه المشكلة، والعمل على عدم تكرارها، وبذلك يشعر العاملون بالاهتمام من قبل المديرين مما يدفعهم إلى تحسين أدائهم من رضاهم للعمل. وبشكل عام، يمكن القول إن المتوسط الحسابي لمحور "المهارات الفكرية" يساوي 4.02 أي أن الوزن النسبي 80.43%، وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة كبيرة من قبل أفراد العينة على فقرات هذا المحور. ويرى الباحث أن حصول المهارات الفكرية على هذا المستوى يرجع إلى أن قيادة جمعيات ذوي الإعاقة يمتلكون قدرًا جيدًا من ابتكار الأفكار والإحساس بالمشكلات، وهذه مهارة ربما ضرورية لمساعدة العاملين في جمعيات ذوي الإعاقة لتحقيق النجاح وترتيب الأولويات وتتفق هذه النتيجة مع كل من دراسة (الحجة، 2021)، دراسة (المبلىح، 2021)، دراسة (اشتوي، 2020)، دراسة (فولي، 2005) التي أظهرت أن المهارات الفكرية جاءت بنسبة مرتفعة.

إ. إبراهيم أبو جزر، مجلة جامعة الأقصى، المجلد الخامس، العدد الثاني، يونيو 2022

تحليل جميع فقرات مجال المهارات القيادية

تم استخدام المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي والترتيب لمعرفة درجة الموافقة.

جدول (9) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي والترتيب لجميع

المحور	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الترتيب	درجة الموافقة
المهارات الذاتية	4.13	0.432	82.65%	2	كبيرة
المهارات الفنية والإدارية	4.10	0.453	81.92%	3	كبيرة
المهارات الإنسانية	4.17	0.511	83.33%	1	كبيرة
المهارات الفكرية	4.02	0.494	80.43%	4	كبيرة
جميع فقرات المهارات القيادية	4.10	0.400	82.08%		كبيرة

من جدول (9) تبين أن المتوسط الحسابي لجميع فقرات المهارات القيادية يساوي 4.10 (الدرجة الكلية من 5) أي أن الوزن النسبي 82.08%، وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة كبيرة من قبل أفراد العينة على فقرات المهارات القيادية بشكل عام، وقد تبين أن ترتيب محاور المهارات القيادية من حيث درجة الموافقة بالترتيب على النحو الآتي: (المهارات الإنسانية، والمهارات الذاتية، والمهارات الفنية والإدارية، والمهارات الفكرية). ويدل على أن المديرين ورؤساء الأقسام بالجمعيات يمتلكون مهارات قيادية تؤهلهم لشغل مناصب لتنفيذ الأعمال الموكلة إليهم. ويرى الباحث أن حصول أصحاب المواقع الإشرافية على هذه النسبة المرتفعة يأتي نتيجة إصرارهم على إثبات ذواتهم، كما أن موقعهم القيادي والإداري شكّل حافزاً لديهم من أجل تنمية مهاراتهم القيادية، ومما يدل على أن لدى القيادة بالجمعيات اهتماماً كبيراً في تنمية المهارات القيادية لدى العاملين والاستفادة من التجارب العملية التي تحيط بالجمعيات، سواءً داخلية أو خارجية في تعزيز نقاط القوة وتطويرها ومعالجة نقاط الضعف وخاصةً بتنمية المهارات القيادية.

وتتفق هذه النتيجة مع ما توصلت إليه نتيجة دراسة (الحجة، 2021) و(اشنوي، 2020) و(المبلغ، 2021)، التي أشارت إلى أن درجة ممارسة المهارات القيادية كانت مرتفعة.

وتختلف هذه النتيجة مع ما توصلت إليه دراسة (Neqab & others:2015) التي أظهرت أن القادة في باكستان يفتقرون إلى المهارات القيادية وإلى مهارة التعامل مع الآخرين.

ثانياً: تحليل فقرات مجال أداء العاملين:

تم استخدام المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي والترتيب لمعرفة درجة الموافقة. النتائج موضحة في جدول (10).

جدول (10) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي والترتيب لكل فقرة من فقرات مجال

المهارات القيادية وعلاقتها....

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الترتيب	درجة الموافقة
1.	يتميز العاملون بالتقاني والجدية والقدرة على تحمل المسؤولية.	4.31	0.588	86.24%	2	كبيرة جدًا
2.	يؤدي العاملون المهام الوظيفية الموكلة اليهم طبقا لمعايير الجودة المطلوبة.	4.18	0.614	83.68%	9	كبيرة
3.	ي بذل العاملون الجهد الكافي لإنجاز المهام المطلوبة منهم في الوقت المحدد.	4.22	0.607	84.48%	5	كبيرة جدًا
4.	يحرص العاملون على تحسين أدائهم بشكل مستمر.	4.18	0.627	83.68%	9	كبيرة
5.	لدى العاملين المعرفة والإلمام بطبيعة الأعمال الموكلة اليهم.	4.19	0.644	83.84%	7	كبيرة
6.	يلتزم العاملون بتعليمات وتوجيهات مدراءهم.	4.27	0.627	85.44%	3	كبيرة جدًا
7.	يستطيع العاملون التكيف والتأقلم مع أي تغييرات طارئة.	4.10	0.615	81.92%	16	كبيرة
8.	يتوفر لدى العاملين الرغبة والاستعداد للعمل خارج أوقات الدوام الرسمي لإنجاز الأداء المطلوب.	3.90	0.791	77.92%	22	كبيرة
9.	يوجد تنسيق مستمر بين العاملين لتحقيق الجودة المطلوبة في إنجاز الأعمال.	4.41	3.725	88.16%	1	كبيرة جدًا
10.	يتم تنفيذ العمل وفقًا لخطط سنوية وشهرية.	4.13	0.762	82.56%	15	كبيرة
11.	تتوفر لدى العاملين كفاءة استغلال الوقت في إنجاز الأعمال المطلوبة.	4.04	0.700	80.80%	20	كبيرة
12.	يسعى العاملون لتحسين صورة مؤسستهم في المواقف التي تقابلهم	4.23	0.697	84.64%	4	كبيرة جدًا
13.	سلوك العاملين مع الجمهور يعزز الشعور بالأمان والثقة لديهم.	4.19	0.704	83.84%	7	كبيرة
14.	يزداد رضا الجمهور عن نوعية الخدمة وطريقة تقديمها.	4.14	0.776	82.72%	13	كبيرة
15.	يُنزِمُ العاملون بقواعد وإجراءات العمل، واحترام أنظمتهم المختلفة.	4.21	0.687	84.16%	6	كبيرة جدًا
16.	يتقبل العاملون النقد الموجه لهم من رؤسائهم.	4.02	0.762	80.32%	21	كبيرة
17.	رضا العاملين ينعكس بشكل واضح على رفع مستواهم.	4.17	0.644	83.36%	11	كبيرة

كبيرة	12	82.88%	0.769	4.14	18. تسهم الرقابة في الجمعية في رفع مستوى أداء العاملين.
كبيرة	16	81.92%	0.665	4.10	19. يستخدم العاملون الموارد المتاحة استخدامًا جيدًا.
كبيرة	18	81.76%	0.648	4.09	20. تتوافر لدى العاملين الحماس والرغبة لإنجاز أعمالهم.
كبيرة	19	81.60%	0.691	4.08	21. يستشير العاملون رؤساءهم فيما ينقصهم من خبرة.
كبيرة	13	82.72%	0.807	4.14	22. يشارك العاملون في الدورات التدريبية في مجال عملهم.
كبيرة		83.12%	0.474	4.16	جميع فقرات المحور معًا

المتوسط الحسابي للفقرة التاسعة "يوجد تنسيق مستمر بين العاملين لتحقيق الجودة المطلوبة في إنجاز الأعمال" يساوي 4.41 (الدرجة الكلية من 5) أي أنّ الوزن النسبي 88.16%، وهذا يعني أنّ هناك موافقة بدرجة كبيرة جدًا من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة. وقد حازت هذه الفقرة على المرتبة الأولى، وهذا يدل على وجود تنسيق عالٍ؛ لأنّه يعتبر إحدى الوظائف الأساسية في العملية الإدارية، فهو يمثل أحد مقومات الإدارة من أجل تحقيق الأهداف التي يسعى إلى تحقيقها العاملون في جمعيات ذوي الإعاقة، وتظهر حاجة العاملين للتنسيق نظرًا؛ لاختلاف وجهات النظر بشأن كيفية تحقيق الأهداف الجماعية، وتبرز أهمية التنسيق والتوفيق بين هذه المستويات الإدارية المختلفة في كيفية أداء العمل ومتابعته، والاهتمام بالهدف الأساس إلى تحقيق أهداف الجمعيات؛ ومما يساعد في تحسين أداء العاملين في العمل، وبشكل عام، يمكن القول إن المتوسط الحسابي لمحوّر "أداء العاملين" يساوي 4.16 أي أنّ الوزن النسبي 83.12%، وهذا يعني أنّ هناك موافقة بدرجة كبيرة من قبل أفراد العينة على فقرات هذا المحور.

واتفقت هذه النتائج مع بعض الدراسات كدراسة (عامر، وأحمد، 2021) التي أكدت أنّ درجة أداء العاملين كانت مرتفعة، واختلفت مع دراسة (اشتوي، 2020) التي أكدت أنّ درجة أداء العاملين كانت متوسطة.

ثالثًا: اختبار فرضيات الدراسة

لاختبار فرضيات الدراسة سيتم استخدام اختبار بيرسون، لقياس الارتباط ما بين المتغيرات، وقد بيّن العلماء أنواع الارتباط واتجاه العلاقة بين المتغيرين وفق الجدول الآتي، الذي سيتبناه الباحث ويسقطه على نتائج الفرضيات. الفرضية الرئيسية الأولى: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين توفر المهارات القيادية ومستوى أداء العاملين لدى الجمعيات المتخصصة بذوي الإعاقة في المحافظات الجنوبية الفلسطينية. إنّ معامل الارتباط يساوي 0.645، وأنّ القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000، وهي أقل من مستوى الدلالة 0.05، وهذا يدل على وجود علاقة ارتباط طردية متوسطة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05 بين توفر المهارات القيادية ومستوى أداء العاملين في الجمعيات المتخصصة بذوي الإعاقة بالمحافظات الجنوبية الفلسطينية، مما سبق يمكن للباحث قبول الفرضية: القائلة توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة  $\alpha \geq 0.05$  بين توفر المهارات القيادية ومستوى أداء العاملين في الجمعيات المتخصصة بذوي الإعاقة بالمحافظات الجنوبية الفلسطينية.



## المهارات القيادية وعلاقتها....

ويرى الباحث أن هناك ارتباطاً وثيقاً بين المهارات القيادية ومدى توفرها بين قيادة الجمعيات وبين قدرة العاملين على تحقيق الأهداف المرجوة، وعليه لا يمكن للمدير أو رئيس قسم في الجمعيات أن يكون قادراً على تحسين ورفع مستوى العاملين عنده ما لم يمتلك مهارات قيادية مرتفعة تُمكنه من التخطيط بشكل سليم، وقدرته على تحقيق الأهداف المنشودة التي تسعى إليها الجمعيات.

يتضح من هذا أنه كلما زادت درجة المهارات القيادية للمديرين ورؤساء الأقسام؛ يزداد مستوى أداء العاملين، وهذه النتيجة منطقية إذ إن هناك دوراً مهماً للمهارات القيادية المتمثلة بالمهارات الذاتية والإنسانية والفنية والإدارية والفكرية في دعم العاملين والتأثير فيهم إيجابياً وتعميق العلاقة بينهم.

ويعزو الباحث ذلك إلى وجود قيادة فاعلة ذات كفاءة عالية في ممارسة المهارات القيادية بشكل كبير، وربما يرجع أيضاً إلى وجود حالة من تقبل العاملين لتوجيهات وإرشادات قادتهم اعتماداً على إيمانهم بأنهم يمتلكون الخبرة والمهارة القيادية اللازمة، وبذلك تكون المهارات القيادية قد ساهمت في تحسين مستوى أداء العاملين.

جدول (11) معامل الارتباط بين توفر المهارات القيادية ومستوى أداء العاملين

معامل بيرسون للارتباط	القيمة الاحتمالية (Sig.)	نوع علاقة الارتباط
0.645	*0.000	ارتباط طردي متوسط

ويتفرع منها الفرضيات الفرعية الآتية:

1- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة  $\alpha \leq 0.05$  بين توفر المهارات الذاتية ومستوى أداء العاملين لدى الجمعيات المتخصصة بذوي الإعاقة في المحافظات الجنوبية الفلسطينية.  
بيّن أن معامل الارتباط يساوي 0.577، وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000، وهي أقل من مستوى الدلالة 0.05، وهذا يدل على وجود علاقة ارتباطية متوسطة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05 بين توفر المهارات الذاتية ومستوى أداء العاملين في الجمعيات المتخصصة بذوي الإعاقة بالمحافظات الجنوبية الفلسطينية. وهذا يدل على أنه كلما توفرت المهارات الذاتية القيادية كلما أدى ذلك إلى تحسين أداء العاملين، حيث إن رؤساء الجمعيات لديهم اهتمام بمظهرهم الخارجي، ويتحدثون بطلاقة مع العاملين، ويقومون بحل النزاعات والمشكلات أولاً بأول؛ مما يعطي انطباعاً لدى العاملين بالاهتمام الكبير من الرؤساء تجاه العاملين؛ مما يساعد في تحسين مستوى الأداء لديهم.

جدول (12) معامل الارتباط بين توفر المهارات الذاتية ومستوى أداء العاملين

معامل بيرسون للارتباط	القيمة الاحتمالية (Sig.)	نوع علاقة الارتباط
0.577	*0.000	ارتباط طردي متوسط

2- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة  $\alpha \leq 0.05$  بين توفر المهارات الفنية والإدارية ومستوى أداء العاملين لدى الجمعيات المتخصصة بذوي الإعاقة في المحافظات الجنوبية الفلسطينية.

إ. إبراهيم أبو جزر، مجلة جامعة الأقصى، المجلد الخامس، العدد الثاني، يونيو 2022

بيِّن أنَّ معامل الارتباط يساوي 0.539، وأنَّ القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000، وهي أقل من مستوى الدلالة 0.05، وهذا يدل على وجود علاقة ارتباطية متوسطة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05 بين توفر المهارات الفنية والإدارية ومستوى أداء العاملين في الجمعيات المتخصصة بذوي الإعاقة بالمحافظات الجنوبية الفلسطينية، وهذا يدل على أنه كلما توفرت المهارات الفنية والإدارية القيادية، تحسن أداء العاملين. ويعزو الباحث ذلك إلى وجود خبرة لدى القادة في مجال عملهم؛ مما يمكنهم من إتقان أعمالهم، ولديهم القدرة على تحمل المسؤولية في جميع الأعمال الملقاة على عاتقهم، ويساعد العاملين على تحسين أدائهم، ويقوم بتحديد الواجبات والمسؤوليات لدى العمل والعاملين؛ وهذا يؤدي إلى اهتمام القادة بالعاملين، وبالتالي يقود إلى تحسين أداء العاملين.

جدول (13) معامل الارتباط بين توفر المهارات الفنية والإدارية ومستوى أداء العاملين

معامل بيرسون للارتباط	القيمة الاحتمالية (Sig.)	نوع علاقة الارتباط
0.539	*0.000	ارتباط طردي متوسط

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة  $\alpha \leq 0.05$  بين توفر المهارات الإنسانية ومستوى أداء العاملين لدى الجمعيات المتخصصة بذوي الإعاقة في المحافظات الجنوبية الفلسطينية.

بيِّن أنَّ معامل الارتباط يساوي 0.541، وأنَّ القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000، وهي أقل من مستوى الدلالة 0.05، وهذا يدل على وجود علاقة ارتباطية متوسطة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05 بين توفر المهارات الإنسانية ومستوى أداء العاملين في الجمعيات المتخصصة بذوي الإعاقة بالمحافظات الجنوبية الفلسطينية، وهذا يدل على أنه كلما توفرت المهارات الإنسانية القيادية فأنَّه سينعكس إيجاباً على تحسين وزيادة أداء العاملين.

جدول (14) معامل الارتباط بين توفر المهارات الإنسانية ومستوى أداء العاملين

معامل بيرسون للارتباط	القيمة الاحتمالية (Sig.)	نوع علاقة الارتباط
0.541	*0.000	ارتباط طردي متوسط

3- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة  $\alpha \leq 0.05$  بين توفر المهارات الفكرية ومستوى أداء

العاملين لدى الجمعيات المتخصصة بذوي الإعاقة في المحافظات الجنوبية الفلسطينية.

إنَّ معامل الارتباط يساوي 0.531، كما أنَّ القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000، وهي أقل من مستوى الدلالة 0.05، وهذا يدل على وجود علاقة ارتباطية متوسطة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05 بين توفر المهارات الفكرية ومستوى أداء العاملين في الجمعيات المتخصصة بذوي الإعاقة بالمحافظات الجنوبية الفلسطينية، مما يؤكد أنه كلما توفرت المهارات الفكرية، كلما أدى ذلك إلى زيادة أداء العاملين.

## المهارات القيادية وعلاقتها....

يعزو الباحث ذلك إلى أنه بإمكان القادة تطوير الخطط وجعلها مقبولة للعاملين، مع إعلانهم عن الأفكار الإبداعية والابتكارية لكي يستفيد العاملون منها، ليعملوا وفق رؤية وإستراتيجيات واضحة لتحديد أهداف الجمعيات وأهداف العاملين، ويحاول القادة ربط الجمعيات بالمجتمع والتشبيك مع المؤسسات المحلية والأجنبية من خلال توضيح مسؤوليتها تجاهه، ويعطي ذلك انطباعاً لدى العاملين القادة بالاهتمام الكبير من قبل القادة؛ الأمر الذي يساعد العاملين على تحسين أدائهم.

جدول (15) معامل الارتباط بين توفر المهارات الفكرية ومستوى أداء العاملين

معامل بيرسون للارتباط	القيمة الاحتمالية (Sig.)	نوع علاقة الارتباط
0.531	*0.000	ارتباط طردي متوسط

الفرضية الرئيسية الثانية: يوجد تأثير ذو دلالة احصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) لأبعاد المهارات القيادية لدى الجمعيات المتخصصة بذوي الإعاقة في المحافظات الجنوبية.

نتائج اختبار تحليل الانحدار الخطي المتعدد: (أثر المهارات القيادية على أداء العاملين)

لاختبار الأثر بين أبعاد المهارات القيادية (المتغيرات المستقلة) وأداء العاملين (المتغير التابع)، تم استخدام تحليل الانحدار الخطي المتعدد طريقة (Enter)، ويوضح الجدول رقم (32) نتائج الاختبار.

جدول (16) تحليل الانحدار الخطي المتعدد- المتغير التابع (أداء العاملين)

المتغيرات المستقلة	معاملات الانحدار (B)	Std. Error	بيتا المعيارية	قيمة اختبار T	القيمة الاحتمالية Sig.	دال/غير دال
المقدار الثابت	0.938	0.345		2.718	0.008	دال
المهارات الذاتية	0.337	0.107	0.307	3.144	0.002	دال
المهارات الفنية والإدارية	0.087	0.116	0.083	0.750	0.455	غير دال
المهارات الإنسانية	0.203	0.089	0.219	2.284	0.024	دال
المهارات الفكرية	0.155	0.097	0.162	1.601	0.112	غير دال
معامل الارتباط = 0.653		معامل التحديد المُعدّل = 0.407				
قيمة الاختبار F = 22.277		القيمة الاحتمالية = 0.000				

يتضح من الجدول رقم (16) ما يلي:

- المتغيرات المؤثرة في أداء العاملين هي المهارات الذاتية والمهارات الإنسانية، بينما باقي المتغيرات غير مؤثرة.
- إشارات معامل الانحدار للمتغيرات المؤثرة موجبة، وهذا يعني وجود تأثير وعلاقة طردية موجبة مع أداء العاملين.
- بلغت قيمة R 0.653، مما يعني وجود علاقة معنوية بين أداء العاملين والمتغيرات المستقلة.

إ. إبراهيم أبو جزر، مجلة جامعة الأقصى، المجلد الخامس، العدد الثاني، يونيو 2022

- بلغت قيمة  $Adjusted R^2$  0.407، مما يعني أنّ نسبة 40.7% تفسر التغيرات الحاصلة في المتغير التابع (أداء العاملين)، والباقي يعود لعوامل أخرى لا يتضمنها النموذج.
- تبين أنّ قيمة  $F$  تساوي 22.277، وقيمة  $Sig$  تساوي 0.000، مما يعني معنوية علاقة الانحدار ككل بين المتغير التابع والمتغيرات المستقلة.
- يمكن كتابة معادلة خط الانحدار الناتجة كالتالي:

$$\text{المتغير التابع} = \text{constant} + b1.X1 + b2.X2 + b3.X3 + b4.X4 + E$$

$$\text{أداء العاملين} = 0.0983 + 0.337 \cdot \text{المهارات الذاتية} + 0.203 \cdot \text{المهارات الإنسانية} + E$$

ويعزو الباحث النتيجة السابقة إلى أنّ لدى القادة سمات شخصية يستطيعون من خلالها التأثير في الآخرين من خلال المنظور الذي يدرس المهارات القيادية لدى مديري ورؤساء الأقسام، كما أنّ هؤلاء القادة يمتلكون مهارات قيادية عالية، وفي الوقت ذاته يمتلكون قدرات للتأثير في أداء العاملين. إنّ أحد الخصائص المميزة للمديرين في جمعيات ذوي الإعاقة إحساسهم بذواتهم بدرجة عالية، بالإضافة للمعرفة التي يمتلكونها عن أنفسهم، بحيث تساعدهم هذه المعرفة في تنظيم سلوكهم وجعلها ذات معنى، ومن هذا المنطلق الذي كان له تأثير كبير في المهارات الإنسانية وحصولها على المرتبة الأولى في التأثير في أداء العاملين، وأما المهارات الذاتية فحصلت على المرتبة الثانية، ويتضح للباحث أنّ المهارات الإنسانية والذاتية من المهارات الأساسية والمؤثرة، وتأثيرها بشكل كبير لمن يتولى منصباً قيادياً في الإدارة وخاصة قيادة جمعيات ذوي الإعاقة؛ لأنهم يعملون في مؤسسات خدمية، ويتعاملون مع فئة خاصة من الأفراد المجتمع وهم ذوي الإعاقة، والعاملون يتأثرون بشكل أكثر عمقاً وفعالية بالممارسات القيادية المتعلقة بالمهارات الذاتية والإنسانية فهو يتأثر بالقيادة التي تمثل له قدوة، ويبدو أنّ المهارات الفكرية والفنية ليس لها فعالية ربما لأن طبيعة العمل يطغى عليه الجانب الشخصي والإنساني في مثل هذه الجمعيات، وإنّ كلا المهارتين تؤثر بشكل كبير على تحسين أداء العاملين.

ويتضح كذلك أنّ المهارات الذاتية تكون قوة معرفية تُبنى من خلال الخبرات البيئية المختلفة لرؤساء الجمعيات المتخصصة بذوي الإعاقة.

- الفرضية الرئيسية الثالثة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) في آراء المبحوثين حول توفر المهارات القيادية للعاملين لدى الجمعيات المتخصصة بذوي الإعاقة في المحافظات الجنوبية الفلسطينية وفقاً لمتغيراتهم الشخصية (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، المحافظة، سنوات الخبرة).

تمّ استخدام اختبار " T لعينتين مستقلتين " لمعرفة ما إذا كان هناك فروق ذات دلالة إحصائية وهو اختبار معلمي يصلح لمقارنة متوسطي مجموعتين من البيانات. كذلك تمّ استخدام اختبار " التباين الأحادي " لمعرفة ما إذا كان هناك فروق ذات دلالة إحصائية، وهذا الاختبار معلمي يصلح لمقارنة 3 متوسطات أو أكثر.

ويشتق من هذه الفرضية الرئيسية الفرضيات الفرعية الآتية:

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات درجات تقدير أفراد عينة الدراسة حول درجة توافر المهارات القيادية لدى الجمعيات المتخصصة بذوي الإعاقة في المحافظات الجنوبية الفلسطينية تُعزى إلى الجنس.

## المهارات القيادية وعلاقتها....

من النتائج الموضحة في جدول (17) يمكن استنتاج ما يلي:  
جدول (17) نتائج اختبار " T - لعينتين مستقلتين " - الجنس

القيمة الاحتمالية (Sig.)	قيمة الاختبار	المتوسطات		المجال
		أنثى	ذكر	
0.282	1.080-	4.180	4.096	المهارات الذاتية
0.072	1.817-	4.179	4.032	المهارات الفنية والإدارية
0.120	1.567-	4.247	4.104	المهارات الإنسانية
0.382	0.878-	4.065	3.987	المهارات الفكرية
0.117	1.579-	4.168	4.055	جميع المحاور معاً

\* الفرق بين المتوسطين دال إحصائياً عند مستوى دلالة  $\alpha \leq 0.05$ .

تبيّن أنّ القيمة الاحتمالية (Sig.) المقابلة لاختبار " T - لعينتين مستقلتين " أكبر من مستوى الدلالة 0.05 لجميع المحاور، وبذلك يمكن استنتاج أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة حول جميع المحاور والمحاور مجتمعة تُعزى إلى الجنس.

-لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات درجات تقدير أفراد عينة الدراسة حول درجة توافر المهارات القيادية لدى الجمعيات المتخصصة بذوي الإعاقة في المحافظات الجنوبية الفلسطينية تُعزى إلى العمر.

من النتائج الموضحة في جدول (17) يمكن استنتاج ما يلي:

تبيّن أنّ القيمة الاحتمالية (Sig.) المقابلة لاختبار تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) أكبر من مستوى الدلالة  $\alpha = 0.05$  لكل محور من محاور الاستبانة، وأنّ القيمة المطلقة F المحسوبة لجميع المحاور مجتمعة تساوي (0.271) وهي أقل من قيمة F الجدولية، وبذلك يمكن استنتاج أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات عينة البحث حول " درجة توافر المهارات القيادية لدى الجمعيات المتخصصة بذوي الإعاقة في المحافظات الجنوبية الفلسطينية " تُعزى إلى العمر.

-لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات درجات تقدير أفراد عينة الدراسة حول درجة توافر المهارات القيادية لدى الجمعيات المتخصصة بذوي الإعاقة في المحافظات الجنوبية الفلسطينية تُعزى إلى المحافظة.

إ. إبراهيم أبو جزر، مجلة جامعة الأقصى، المجلد الخامس، العدد الثاني، يونيو 2022

-جدول (18) اختبار تحليل التباين الأحادي (متغير المحافظة)

المجال	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة "F"	مستوى الدلالة	دال/غير دال
المهارات الذاتية	بين المجموعات	.823	4	.206	1.108	0.356	غير دال
	داخل المجموعات	22.292	120	.186			
	المجموع	23.116	124				
المهارات الفنية والإدارية	بين المجموعات	.667	4	.167	0.808	0.522	غير دال
	داخل المجموعات	24.761	120	.206			
	المجموع	25.428	124				
المهارات الإنسانية	بين المجموعات	.525	4	.131	0.494	0.740	غير دال
	داخل المجموعات	31.840	120	.265			
	المجموع	32.365	124				
المهارات الفكرية	بين المجموعات	.209	4	.052	0.208	0.933	غير دال
	داخل المجموعات	30.056	120	.250			
	المجموع	30.264	124				
المهارات القيادية	بين المجموعات	.480	4	.120	0.744	0.564	غير دال
	داخل المجموعات	19.357	120	.161			
	المجموع	19.837	124				

من النتائج الموضحة في جدول (18) يمكن استنتاج ما يلي:

تبين أنَّ القيمة الاحتمالية (Sig.) المقابلة لاختبار تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) أكبر من مستوى الدلالة  $\alpha = 0.05$  لكل محور من محاور الاستبانة، وأنَّ القيمة المطلقة F المحسوبة لجميع المحاور مجتمعة تساوي (0.744) وهي أقل من قيمة F الجدولية، وبذلك يمكن استنتاج أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات عينة البحث حول "درجة توافر المهارات القيادية في الجمعيات المتخصصة بذوي الإعاقة بالمحافظات الجنوبية الفلسطينية" تعزى إلى المحافظة.

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات درجات تقدير أفراد عينة الدراسة حول درجة توافر المهارات القيادية لدى الجمعيات المتخصصة بذوي الإعاقة في المحافظات الجنوبية الفلسطينية تعزى إلى سنوات الخبرة.

المهارات القيادية وعلاقتها....

جدول (19) اختبار تحليل التباين الأحادي (متغير سنوات الخبرة)

المجال	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة "F"	مستوى الدلالة	دال/غير دال
المهارات الذاتية	بين المجموعات	.571	2	.285	1.545	0.218	غير دال
	داخل المجموعات	22.545	122	.185			
	المجموع	23.116	124				
المهارات الفنية والإدارية	بين المجموعات	.368	2	.184	0.895	0.411	غير دال
	داخل المجموعات	25.060	122	.205			
	المجموع	25.428	124				
المهارات الإنسانية	بين المجموعات	.312	2	.156	0.594	0.554	غير دال
	داخل المجموعات	32.053	122	.263			
	المجموع	32.365	124				
المهارات الفكرية	بين المجموعات	.575	2	.287	1.181	0.311	غير دال
	داخل المجموعات	29.689	122	.243			
	المجموع	30.264	124				
المهارات القيادية	بين المجموعات	.395	2	.197	1.238	0.294	غير دال
	داخل المجموعات	19.442	122	.159			
	المجموع	19.837	124				

من النتائج الموضحة في جدول (19) يمكن استنتاج ما يلي:

تبين أن القيمة الاحتمالية (Sig.) المقابلة لاختبار تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) أكبر من مستوى الدلالة  $\alpha = 0.05$  لكل محور من محاور الاستبانة، وأن القيمة المطلقة F المحسوبة لجميع المحاور مجتمعة تساوي (1.238) وهي أقل من قيمة F الجدولية، وبذلك يمكن استنتاج أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات عينة البحث حول "درجة توافر المهارات القيادية في الجمعيات المتخصصة بدوي الإعاقة بالمحافظات الجنوبية الفلسطينية" تُعزى إلى سنوات الخبرة.

إ. إبراهيم أبو جزر، مجلة جامعة الأقصى، المجلد الخامس، العدد الثاني، يونيو 2022

الفرضية الرئيسية الرابعة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات درجات تقدير أفراد عينة الدراسة حول مستوى أداء العاملين لدى الجمعيات المتخصصة بذوي الإعاقة في المحافظات الجنوبية الفلسطينية تُعزى للمتغيرات الآتية (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، المحافظة، سنوات الخبرة).

تم استخدام اختبار " T لعينتين مستقلتين " لمعرفة ما إذا كان هناك فروق ذات دلالة إحصائية، وهو اختبار معلمي يصلح لمقارنة متوسطي مجموعتين من البيانات. كذلك تم استخدام اختبار "التباين الأحادي" لمعرفة ما إذا كان هناك فروق ذات دلالة إحصائية، وهذا الاختبار معلمي يصلح لمقارنة 3 متوسطات أو أكثر.

ويستق من هذه الفرضية الرئيسية الفرضيات الفرعية الآتية:

-لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات درجات تقدير أفراد عينة الدراسة حول مستوى أداء العاملين لدى الجمعيات المتخصصة بذوي الإعاقة في المحافظات الجنوبية الفلسطينية تُعزى إلى الجنس.

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات درجات تقدير أفراد عينة الدراسة حول مستوى أداء العاملين لدى الجمعيات المتخصصة بذوي الإعاقة في المحافظات الجنوبية الفلسطينية تُعزى إلى العمر.

تبيّن أنّ القيمة الاحتمالية (Sig.) المقابلة لاختبار تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) أكبر من مستوى الدلالة  $\alpha = 0.05$  , وأنّ القيمة المطلقة F المحسوبة تساوي (0.881) وهي أقل من قيمة F الجدولية، وبذلك يمكن استنتاج أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات عينة البحث حول " مستوى أداء العاملين في الجمعيات المتخصصة بذوي الإعاقة بالمحافظات الجنوبية الفلسطينية " تُعزى إلى العمر.

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات درجات تقدير أفراد عينة الدراسة حول مستوى أداء العاملين لدى الجمعيات المتخصصة بذوي الإعاقة في المحافظات الجنوبية الفلسطينية تُعزى إلى المؤهل العلمي.

تبيّن أنّ القيمة الاحتمالية (Sig.) المقابلة لاختبار تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) أكبر من مستوى الدلالة  $\alpha = 0.05$  , وأنّ القيمة المطلقة F المحسوبة تساوي (0.615) وهي أقل من قيمة F الجدولية، وبذلك يمكن استنتاج أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات عينة البحث حول " مستوى أداء العاملين في الجمعيات المتخصصة بذوي الإعاقة بالمحافظات الجنوبية الفلسطينية " تُعزى إلى المؤهل العلمي.

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات درجات تقدير أفراد عينة الدراسة حول مستوى أداء العاملين في الجمعيات المتخصصة بذوي الإعاقة بالمحافظات الجنوبية الفلسطينية تُعزى إلى المحافظة.

تبيّن أنّ القيمة الاحتمالية (Sig.) المقابلة لاختبار تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) أكبر من مستوى الدلالة  $\alpha = 0.05$  , وأنّ القيمة المطلقة F المحسوبة تساوي (1.457) وهي أقل من قيمة F الجدولية،



## المهارات القيادية وعلاقتها....

وبذلك يمكن استنتاج أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات عينة البحث حول " مستوى أداء العاملين في الجمعيات المتخصصة بذوي الإعاقة بالمحافظات الجنوبية الفلسطينية " تُعزى إلى المحافظة. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات درجات تقدير أفراد عينة الدراسة حول مستوى أداء العاملين لدى الجمعيات المتخصصة بذوي الإعاقة في المحافظات الجنوبية الفلسطينية تُعزى إلى سنوات الخبرة.

تبين أن القيمة الاحتمالية (Sig.) المقابلة لاختبار تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) أكبر من مستوى الدلالة  $\alpha = 0.05$  , وأن القيمة المطلقة F المحسوبة تساوي (1.216) وهي أقل من قيمة F الجدولية، وبذلك يمكن استنتاج أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات عينة البحث حول " مستوى أداء العاملين في الجمعيات المتخصصة بذوي الإعاقة بالمحافظات الجنوبية الفلسطينية " تُعزى إلى سنوات الخبرة.

النتائج المتعلقة بالمتغير المستقل (المهارات القيادية):

أظهرت نتائج الدراسة أن درجة تطبيق المهارات القيادية في جمعيات ذوي الإعاقة كانت كبيرة بوزن نسبي (82.08%) كبير، وكان ترتيب أبعاد المهارات القيادية على النحو الآتي:

- المرتبة الأولى: المهارات الإنسانية بوزن نسبي (83.33%).
- المرتبة الثانية: المهارات الذاتية بوزن نسبي (82.65%).
- المرتبة الثالثة: المهارات الفنية والإدارية بوزن نسبي (81.92%).
- المرتبة الرابعة: المهارات الفكرية بوزن نسبي (80.43%).

النتائج المتعلقة بالمتغير التابع (أداء العاملين):

أظهرت نتائج الدراسة أن مستوى أداء العاملين في جمعيات ذوي الإعاقة كان كبيراً بوزن نسبي (83.12%).

توصيات الدراسة:

في ضوء نتائج الدراسة؛ فإن الباحث توصل إلى التوصيات الآتية، لتحقيق الأهداف المرجوة، ومعالجة نقاط الضعف، وتعزيز نقاط القوة، وتعزيز ممارسة المهارات القيادية من أجل تحسين أداء العاملين.

التوصيات الخاصة بالمتغير المستقل (المهارات القيادية):

إ. إبراهيم أبو جزر، مجلة جامعة الأقصى، المجلد الخامس، العدد الثاني، يونيو 2022

1. تعزيز أخلاقيات المهنة بين العاملين، التي تبعث أخلاقيات التسامح والتعامل بلطف وخصوصاً عند النزاعات من خلال نشرات ودوريات ودورات تدريبية لتنمية مهارة العاملين بالوظائف الإشرافية.
2. العمل على فهم العاملين من خلال الاحتكاك بهم وتأدية عملهم.
3. تطوير نموذج للمخطط يومية لمتابعة سير العمل والعمل به.
4. تعزيز المظهر الخارجي للقادة؛ لأنها تمثل عنصرًا أساسيًا في نجاح عمل الجمعيات.
5. ينصح المدير بالمبادرة بالسؤال عن العاملين والاطمئنان عليهم ومشاركتهم في مناسباتهم الاجتماعية؛ الأمر الذي يعزز شعور العاملين بالاهتمام بهم ويعزز انتماءهم للجمعية.
6. نشر ثقافة تقبل الرأي والرأي الآخر والاستماع لآراء العاملين واقتراحاتهم.  
التوصيات الخاصة بالمتغير التابع (أداء العاملين):
  1. العمل على تنفيذ القرارات والتعميمات كلها من الإدارة العليا للإدارة الوسطى.
  2. استخدام جميع أساليب التحفيز اللازمة لتحقيق إنجاز الأعمال المطلوبة في الوقت المناسب.
  3. استخدام مبدأ الشورى بالعمل، وخصوصاً فيما يتعلق بالقرارات التي تخص العاملين، وجعلها بمبدأ الشراكة.
  4. تشجيع العاملين، ونشر مفهوم التطوع عندهم لوقت إضافي لأداء المهام الموكلة إليهم التي قد تساهم في تقدم العمل للوصول إلى أعلى مستوى من الأداء.

## المهارات القيادية وعلاقتها....

### المراجع والمصادر:

- ✓ الدوري، زكريا، (2010)، "الإدارة الاستراتيجية: مفاهيم وعمليات وحالات دراسية"، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- ✓ اللوح، نبيل(2013). دور إدارة المعرفة في تطوير البناء التنظيمي في الوزارات الفلسطينية، أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة قناة السويس، مصر.
- ✓ ربيع، مشعان هادي(2006) ، المدير المدرسي الناجح، مكتبة المجتمع العربي، عمان.
- ✓ كنعان، نواف(2009): "القيادة الإدارية"، دار الثقافة، عمان.
- ✓ المغربي، عبد الحميد (2006): الإدارة- الأصول العلمية والتوجهات المستقبلية لمدير القرن الحادي والعشرين، المكتبة العصرية للنشر والتوزيع، المنصورة.
- ✓ رسمي، محمد (2004)، أساسيات الإدارة التربوية، دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر، الإسكندرية، مصر.
- ✓ العلاق، بشير (2010م)، القيادة الإدارية، دار اليازوري العلمية، الأردن.
- ✓ المبلع، منور بن عبدالله (2021)، المهارات القيادية اللازمة لقادة المدارس في مدينة حائل في ضوء مدخل المنظمة المتعلمة. مجلة عالم التربية، المؤسسة العربية للاستشارات العلمية وتنمية الموارد البشرية، مصر، العدد(72) ص ص 110 - 152.
- ✓ رضوان، وائل وفيق، وعمرى، عاشور أحمد (2020). المهارات القيادية مدخلا لتحقيق الميزة التنافسية بمؤسسات التعليم قبل الجامعي، جامعة سوهاج، كلية التربية، . المجلة التربوية، المجلد 74 ص 1176 - 1129.
- ✓ العجمي، محمد حسنين (2010): الاتجاهات الحديثة في القيادة الإدارية والتنمية البشرية، ط2، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان.
- ✓ اشتيوي، محمد (2020) المهارات القيادية وعلاقتها بمستوى الأداء الوظيفي من وجهة نظر العاملين في كلية فلسطين التقنية، مجلة جامعة الاستقلال، مج3، ع1، ص 63-106.
- ✓ أبو علام، رجاء محمود(2021) مناهج البحث الكمي والنوعي والمختلط دار المسيرة للطباعة والنشر، عمان.
- ✓ الجناعي، نوري، وصالح، عمرو (2018). التأثير الكلي والجزئي للتمكين الإداري في أبعاد الأداء الوظيفي : دراسة ميدانية في المستشفيات الأهلية بأمانة العاصمة صنعاء الجمهورية اليمنية. مجلة الدراسات الاجتماعية ، جامعة العلوم والتكنولوجيا، اليمن، المجلد(24) ص ص 1- 31 .
- ✓ الجرجاوي، زياد محمود (2010)، القواعد المنهجية التربوية لبناء الاستبان، غزة.
- ✓ الحجة، ندر (2021) درجة ممارسة مديري المدارس الحكومية في محافظة رام الله والبيرة للمهارات القيادية وعلاقتها بالمساءلة الإدارية من وجهة نظر المعلمين كدراسة حالة، مجلة جامعة القدس المفتوحة للبحوث الإنسانية والاجتماعية، جامعة القدس المفتوحة، العدد (57).
- ✓ السلمي، على (2010)، "المهارات الإدارية والقيادية للمدير المتفوق"، مطابع القوات الجوية، السعودية.

إ. إبراهيم أبو جزر، مجلة جامعة الأقصى، المجلد الخامس، العدد الثاني، يونيو 2022

✓ أمين، محمد (2016)، "القيادة الإدارية وأثرها في أداء العاملين" بحث تطبيقي في وزارة التربية العراقية"، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، العراق.  
✓ عامر، الخير عمارة، وأحمد، محمد مختار (2021) أثر الإدارة الإلكترونية على أداء العاملين: دراسة ميدانية على المصارف التجارية العاملة بمدينة الأبيض، مجلة ابن خلدون للدراسات والأبحاث، مركز ابن العربي للثقافة والنشر، العدد (3).

• Farrah Atikah Binti Saari(2015) Faculty of Technical and Vocational Education, Universiti Tun Hussein Onn Malaysia, 86400 Batu Pahat, Johor, Malaysia  
• tang, ngang,(2013) Leadership soft skills of deans in three Malaysian Public Universities, School of Educational Studies, Universiti Sains Malaysia, Minden, Malaysia.

• Ali, Hairuddin ,Musah, Borhandden. (2012). "Investigation of Malaysian Higher Education Quality Culture and work force performance.Quality Assurance in Education:An international perspective .Vol,20,No.3,p.289-309.

المواقع الإلكترونية :

✓ موقع وزارة التنمية الاجتماعية <http://www.mosa.gov.ps/>