

الجامعة المستنصرية

كلية التربية

قسم العلوم التربوية والنفسية

المهارات الادارية لمديري المدارس المتوسطة من وجهة نظر المدرسين

المفتاح

المدارس المتوسطة

المهارات الادارية

المدرسين

مدرس مساعد أسراء حسين محمد

٢٠١٥م

١٤٣٦هـ

المهارات الادارية لمديري المدارس المتوسطة من وجهة نظر المدرسين

مدرس مساعد أسراء حسين محمد
الجامعة المستنصرية /كلية التربية

مستخلص البحث:

الادارة وسيلة مهمة لتنظيم الجهود الاجتماعية، واي مؤسسة بحاجة للادارة من اجل تنظيم امورها وتنظيم تفاعل مداخلاتها المختلفة. والادارة المدرسية هي عبارة عن وحدة من الادارة التربوية على مستوى اجرائي معين هو مستوى المدرسة، وتعد المدرسة المتوسطة مؤسسة اجتماعية وظيفتها إعداد الطالب عقليا وروحيا وجسميا وعاطفيا، عن طريق تقويم سلوكه وإكسابه خبرات ومهارات جديدة تساعده على التكيف مع بيئته، باعتبارها مؤسسة اجتماعية لها اثر في التغيير الاجتماعي. وان مدير المدرسة المتوسطة يتمتع بدور قيادي وتربوي مهم من خلال مهاراته الادارية في مدرسته، وان يمتلك خصائص ومواصفات مميزة تمكنه من اداء دوره القيادي التربوي.

هدف البحث الحالي التعرف على المهارات الادارية لمديري المدارس المتوسطة من وجهة نظر المدرسين، وكذلك التعرف على الفروق بحسب الجنس (ذكور، اناث) في نظرتهم لاداء المهارات الادارية لمديري المدارس المتوسطة.

يتكون مجتمع البحث من (٣٤) مدرسة متوسطة في محافظة بغداد/ المديرية العامة لتربية بغداد الكرخ البالغ عددهم (٧٩٦) مدرسا ومدرسة للعام الدراسي (٢٠١٣/٢٠١٤) بواقع (٣١٠) مدرسا و(٤٨٦) مدرسة.

وقد تم اختيار (٧) مدارس عينة للبحث بالطريقة العشوائية البسيطة شملت (٢٠٠) مدرسا ومدرسة بواقع (١٠٠) مدرسا و(١٠٠) مدرسة (عينة التطبيق).

ولغرض اعداد اداة البحث قامت الباحثة باعداد مقياس للمهارات الادارية بعد الاطلاع على عدد من الدراسات السابقة والادبيات المتعلقة بالمهارات الادارية تم اعداد (٤٢) فقرة، عرض المقياس على مجموعة من الجبراء والمحكمين في الادارة التربوية والقياس والتقويم للتحقق من الصدق الظاهري، وكانت عينة استخراج الخصائص السيكومترية للفقرات (٤٠٠) مدرسا ومدرسة لاستخراج القوة التمييزية و علاقة الفقرة بالدرجة الكلية وكانت جميع الفقرات البالغ عددها (٤٢) فقرة مميزة وصادقة وتم استخراج الثبات بطريقتين هما الاختبار واعادة الاختبار اذ بلغت قيمة معامل الثبات (٠،٧٨). والفاكرونباخ بلغ (٠،٨٤).

ولقد توصلت الباحثة الى الاستنتاجات الاتية:

١- ان المدراء والمديرين يتمتعون بالمهارات الادارية (التنظيمية والانسانية و الفنية) بصورة عامة.

٢- يغلب على اداء المدراء المدارس المتوسطة المهارات الفنية ثم التنظيمية والانسانية.

٣- وجود المهارات الادارية لدى المديرين بشكل عام أعلى من المدراء.

وفي ضوء نتائج البحث وضعت الباحثة عدد من التوصيات والمقترحات التي تخص البحث.

Management skills of middle school principals from the standpoint of teachers

Assistant Esraa Mohamed Hussein teacher

Mustansiriya University / College of Education

Find extract:

Administration is an important means of organizing social efforts, institution need to manage in order to regulate its own affairs and organize various interventions interaction. School administration is a unit of educational administration at a certain procedural level is the school level, and is the middle school and her job social institution Aaadadatalib mentally and spiritually, physically and emotionally, by evaluating behavior and improves their new experiences and skills to help him cope with his environment, as a social institution have an impact on Altgieralajtmai .oan middle school director has played a leading role and important educational through administrative skills in school, and has distinctive characteristics and specifications enable it to perform its role of educational leadership.

The goal of current research to identify the management skills of middle school principals from the perspective of teachers, as well as to identify the differences by gender (male, female) in their outlook to perform administrative skills to middle school principals.

Research community (34) middle schools in the province of Baghdad / General Directorate for Educational Baghdad's Karkh (796) as a teacher and a school for the academic year (2013-2014) composed by (310) and a teacher (486) School.

Has been selected (7) sample schools to search randomly
Statistics included (200) by a teacher and a school (100) and a
teacher (100) School (application) sample.

For the purposes of the preparation of the search tool, the
researcher prepare scale management skills after seeing the
number of previous studies and literature on Ba

المهارات الادارية لمديري المدارس المتوسطة من وجهة نظر المدرسين

مدرس مساعد أسراء حسين محمد
الجامعة المستنصرية /كلية التربية

الفصل الأول التعريف بالبحث

مشكلة البحث:

يعد مدير المدرسة محورا اساسيا في الادارة المدرسية بشكل خاص والعملية التربوية بشكل عام لما يمتلكه من مهارات علمية و مهنية تحدد نجاحه او فشله في اداء مهامه في قيادة العملية التربوية .لذا على مدير المدرسة ان يكون قائدا حقيقيا يسخر كل امكانياته لخدمة مدرسته من خلال الاعتماد على علاقة نموذجية من كل اركان العملية التربوية في المدرسة واستغلال كل الطاقات المتوافرة وتطويرها ، ويحقق النجاح الذي يرضي ضميره وعقله من جهة ،ويرضي المؤسسة التربوية من جهة اخرى ،ويستجيب على نحو افضل لفلسفتها و رؤيتها التربوية(النعيمي،٢٠٠٦: ١٣).

لقد اثبتت معظم الدراسات و البحوث التي اجريت في موضوع الادارة التربوية عامة والادارة المدرسية خاصة ان هناك ضعفا او قصورا في جوانب ادارية عديدة وهذا القصور له مردوده السلبي مستقبلا (عليما ت، ٢٠٠١: ١٧).

وان التطور السريع والمتلاحق في شتى مجالات الحياة الذي يشهده العصر الحالي وذلك نتيجة للثورة المعلوماتية و التقنية و ثورة الاتصال الامر الذي يدعو من القيادة الادارية و التربوية ضرورة التكيف معها (الحجاج، ١٩٧٥: ٥٩٣).

وقد اظهرت نتائج بعض الدراسات في مجال الادارة التربوية ان هناك ضعف في اهتمام المدراء باداء مهاراتهم سواء كانت فنية او ادارية ،اذ اشارت دراسة (النعيمي ،٢٠٠٦) الى وجود مشكلات و قصور في الدرجة الاولى بالمهارات الفنية ،وكشفت دراسة(صابر،١٩٩٧) وجود ضعف في اداء مهارات وكفايات مدراء المدارس يستوجب حلها و وضع البدائل المناسبة لها بغية الوصول الى المستوى المطلوب لهذه المؤسسة التربوية المهمة(صابر ،١٩٩٧: ١٣)، وكذلك اشارت دراسة (صالح ،١٩٩٠) عدم احتلال بعض المهارات الادارية على الاولويات و الاستراتيجيات المطلوبة سواء من وجهة نظر المدراء انفسهم او مدرسيهم (صالح ،١٩٩٠: ١٧).

لقد اكدت خطة التنمية التربوية للاعوام (١٩٩٤ — ٢٠٠٥/١٩٩٥ — ٢٠٠٦) الى ضرورة تنمية الادارة المدرسية بما يقتضي الى زيادة فاعليتها في تطوير المدرسة وتنمية البحث التربوي وتعميقه وتوجيهه نحو الاسهام في تشخيص واقع التعليم ومشكلاته ووضع الحلول المناسبة لها(وزارة التربية، ١٩٩٤: ٧).

ومن هنا تتبثق مشكلة البحث الحالي التي يمكن صياغتها بالسؤال الاتي :
مامدى توافر المهارات الادارية لدى مديري ومديرات المدارس المتوسطة من وجهة نظر المدرسين ؟

أهمية البحث :

يعد الانسان كائنا اجتماعيا لا يستطيع العيش منفردا و لا يستطيع الاستغناء عن جهود الآخرين من اجل تسهيل امورحياته ،وكانت حاجته للآخرين قديما وغير معقدة ،وكلما ازدادت الحياة تعقدا وتحضرا تصبح حاجة الانسان اكثر الى الآخرين ،والادارة وسيلة مهمة لتنظيم الجهود الاجتماعية ومن هنا كانت حاجة الانسان ماسة للادارة واصبحت ضرورية للفرد والجماعة فالفرد بحاجة للادارة لتنظيم وتسير أموره وأمورعائلته ،وأى مؤسسة بحاجة للادارة من أجل تنظيم أمورها وتنظيم تفاعل مدخلاتها المختلفة (العمامرة، ١٩٩٩: ١٥).

ان حسن الادارة وكفاءتها من الخصائص العامة التي تمتاز بها المجتمعات المتقدمة صناعيا على المجتمعات النامية ،والادارة الكفوءة هي القادرة على استغلال و توجيه جميع جهود العاملين و تسخيرها لتحقيق الاهداف المرجوة (العمامرة، ١٩٩٩: ١٥)،ولقد فرضت هذه التغيرات في الوقت الحاضر نظرة جديدة الى التربية والى التعليم والى المدرسة التي تمس وظائف التربية و طبيعة العملية التربوية واهدافها و اصبحت المدرسة مؤسسة اجتماعية أوجدتها المجتمع لكي تتوب عنه في عملية إعدادا شاملا يمكنهم من التكيف و المساهمة في تطوير المجتمع ورفعته نحو التقدم في إطار ما تنشده من أهداف على المدى القريب و البعيد(البدري، ١٩٩٩: ٤٩).

فالهدف الأساس للمدرسة هي التربية ،فهي مكان للتعليم و التعلم و الذي يقومون على أمرها يعلمون هذه الحقيقة و يعملون من أجلها ، فالنشاط التربوي والمدرسة تنظيم اجتماعي يقوم بالعملية التربوية لذلك فهي تتميز عن بقية المؤسسات الاجتماعية الاخرى التي تقوم بالتربية غير النظامية (العمامرة ، ٢٠٠٥ : ٥٠).

وطالما ان الغرض الاساس من الادارة في أي منظمة هو تنظيم و تنسيق جهود الأفراد نحو إنجاز اهدافها فأن الاهداف في التربية تتصل بعمليتي التعليم و التعلم learning and Instruction وبهذا يكون الغرض الاساس من الادارة في المؤسسات التربوية خدمة و تدعيم عمليتي التعليم و التعلم (نبراي، ١٩٩٣: ٢٠).

والادارة المدرسية هي عبارة عن وحدة من الادارة التربوية على مستوى اجرائي معين هو مستوى المدرسة وهناك خصائص و مهام تشترك فيها الادارة المدرسية مع الادارات في المجالات الاخرى كالادارة العامة وادارة الاعمال و ادارة المؤسسات العسكرية و ادارة المستشفيات وغيرها (نبراي ، ١٩٩٣ : ٢٤).

تعد الادارة المدرسية مهارة في القيادة و العلاقات الانسانية يتحمل دورها الاساس المديرون و العاملون معهم لخلق مناخ يساعد على حسن سير العملية التربوية في المدرسة وتنظيمها و تهيئة الظروف الملائمة لتحسينها.

ويرى منقريوس ان للمدير موقفا اساسيا مهما و حاسما لما يجري في مدرسته ، فهو القائد التربوي المباشر للعاملين في المدرسة و المهتم بتربية الطلبة لكي يجعلهم مؤهلين لأداء دورهم كمواطنين في المجتمع (صالح ، ١٩٩٠ : ٢٢)، ويتطلب نجاح القائد التربوي توفر مجموعة مهارات أساسية و هي جميعها لازمة لنجاحه بدرجات متفاوتة ومن هذه المهارات (التنظيمية و الانسانية و الفنية).

وتبرز المهارات التنظيمية نوعا من المهارات الادارية ذات الأهمية الكبيرة في عمل المدير لكونها تتمثل في اتساع منظور الرؤية لديه ، من خلال قدرته على تكوين نظرة شمولية للأمر و الموضوعات و المشكلات التي تواجهه (السالموطي ، ب،ت: ٦٨).

ويرى جوهر ان المهارات التنظيمية أكثر المهارات ضرورة للمدير ، التي تحتم عليه المسؤولية تحليل المواقف الى مكوناتها و استنباط النتائج المحتملة لها ولذلك يجب عليه ان يتصف بقوة التصور و الإدراك لربط الاسباب بالمسببات (صالح ، ١٩٩٩ : ٢٦).

أما بالنسبة للمهارات الانسانية فتتمثل في قدرة القائد على التعامل مع مرؤوسيه و تنسيق جهودهم و خلق روح العمل الجماعي بينهم ، وهذا يتطلب وجود الفهم المتبادل بينه و بينهم ومعرفة آرائهم و ميولهم و اتجاهاتهم ،لذا تعكس هذه المهارة قدرة القائد على التعامل مع الأفراد.

ويرتبط بالمهارات الانسانية مجموعة من السمات الأساسية ومنها الإستقامة و تكامل الشخصية ،أي توافر الإنسجام و الإتزان في سلوك القائد سواء في شؤونه العامة والخاصة (العميرة ، ١٩٩٩ : ٩٩).

أما المهارات الفنية فهي المعرفة المتخصصة في فرع من فروع العلم و الكفاءة في استخدام هذه المعرفة افضل استخدام بشكل يحقق الهدف بفاعلية ،ويمكن الحصول عليها بالدراسة و الخبرة و التدريب ،كما وانها تتعلق بالاساليب والطرائق التي يستخدمها المدير في ممارسة عمله و معالجته للمواقف التي يصادفها و تتطلب المهارات الفنية توافر قدر ضروري

من المعلومات و الاصول العلمية و الفنية التي يتطلبها نجاح العمل الاداري ،وهكذا ترتبط المهارات الفنية بالجانب العلمي في الادارة.

ومن أهم السمات المرتبطة بالمهارات الفنية:

١- القدرة على تحمل المسؤولية .

٢- الحزم .

٣- الفهم العميق والشامل للامور.

٤- الإيمان بالهدف (العمائرة ، ١٩٩٩ : ٩٨).

ولقد اكدت معظم المؤتمرات التربوية التي عقدتها وزارة التربية في عقدي الثمانينات على ضرورة ايجاد ادارة مدرسية قادرة على ان تؤدي دورا تربويا في توجيه العملية التربوية وتحقيق اهدافها وضرورة الالتزام باختيار مدراء مدارس على اختلاف مراحلها من ذو الخبرة و الكفاية و المقدرة العلمية والحزم الاداري على وفق مواصفات و شروط اختيار المدراء (وزارة التربية ، ١٩٨٥ : ٨٤).

تعد المدرسة المتوسطة مؤسسة اجتماعية وظيفتها إعداد الطالب عقليا وروحيا وجسميا و عاطفيا عن طريق تقويم سلوكه وإكسابه خبرات و مهارات جديدة تساعده على التكيف مع بيئته، باعتبارها مؤسسة اجتماعية لها اثر التغيير الاجتماعي (مصطفى ، ٢٠٠٦ : ٩٧) .

ولما كان مدير المدرسة يتمتع بدور قيادي و تربوي مهم من خلال مهاراته الادارية في مدرسته فقد بات من الضروري الكشف عن هذه المهارات خاصة من وجهة نظر المدرسين أنفسهم وهم الاقدر على إعطاء وجهات نظرهم من خلال متابعة عمله اليومي .

وتأمل الباحثة ان تكون هذه الدراسة ذات فائدة على مستوى الدراسات المدرسية الخاصة بالمرحلة المتوسطة منها لإعادة النظر في المهارات الادارية الخاصة بالمديرين والى تحقيق أهداف المدرسة التي ستصب في إطار العملية التربوية برمتها.

أهداف البحث:

يستهدف البحث الحالي التعرف على :

١- مدى توافر المهارات الادارية (التنظيمية،الانسانية، الفنية) لدى مديري المدارس المتوسطة من وجهة نظر المدرسين .

٢- دلالة الفروق الاحصائية في اداء المديرين للمهارات الادارية (التنظيمية، الانسانية ،الفنية)بحسب متغير الجنس (ذكور ،أناث).

حدود البحث:

يقتصر البحث على مدرسي ومدرسات المدارس المتوسطة في محافظة بغداد / مديرية تربية الكرخ الاولى للعام الدراسي (٢٠١٣/٢٠١٤).

تحديد المصطلحات :

اولا- المهارات الادارية :عرفها كل من :

١- السلمي (١٩٩٩) بانها القدرة على اداء عمل او تحقيق نتيجة باستخدام اساليب و طرائق تتسم بالكفاءة و التميز بمايحقق نتائج أعلى و أفضل (السلمي ، ١٩٩٩ ، ٢٢:).

٢- روبسون (٢٠٠٣) بانها مستوى براعة الفرد في اداء مهمة محددة (روبسون ، ٢٠٠٣ ، ٥١:).

٣- ربيع (٢٠٠٦) بانها الوصول بالقدرة الى درجة من الاتقان تيسر على اداء صاحبها في أقل ما يمكن من الوقت و الجهد مع تحقيق الأمان وتلافي الاضرار و الاخطاء(ربيع ، ٢٠٠٦ ، ٨٣:).

٤- الحبسي(٢٠١٢) بانها مجموعة من العمليات متمثلة في تشخيص وتوليد و تخزين و توزيع و تطبيق المعرفة لفهم واستيعاب الخبرات التنظيمية لادارة المواقف الادارية المخطط لها وغير المخطط لها (الحبسي ، ٢٠١٢ ، ٢٣:)

التعريف النظري: عرفت الباحثة المهارات الادارية هي القدرة على اداء مهمة ادارية معينة باتقان عالي يشمل المهارات التنظيمية والمهارات الفنية والمهارات الانسانية.

اما التعريف الاجرائي :- هي عبارة عن الاساليب و الممارسات السلوكية التي يستخدمها مدير (مديرة)المدرسة المتوسطة محددة بما يقيسه الاستبيان المستخدم في البحث الحالي في مجال المهارات الادارية.
وتتضمن المهارات الادارية ثلاثة انواع هي :

أ- المهارات التنظيمية Conceptual Skills يعرفها كل من :

(صالح، ١٩٩٠) بانها تتمثل في اتساع منظور الرؤية لدى المدير من خلال قدرته على تكوين نظرة شمولية للإمور و الموضوعات و المشكلات التي تواجهه" (صالح ، ١٩٩٠ ، ١٣:).

(الخطيب ، ١٩٩٠) بانها"كفاءة رجل الإدارة التربوية في ابتكار الافكار و الاحساس بالمشكلات والتقنين بالحلول و التوصل الى الآراء"في (صالح ، ١٩٩٠ ، ٨٥:).

ب-المهارات الإنسانية Human Skills يعرفها كل من :

(الطيب ،١٩٩٠) بانها"قابلية المدير على تكوين المناخ الملائم للعمل الذي يحقق المشاركة الايجابية بين الأفراد و المجموعات و يعمق الشعور بالرضا و الانتماء" في (صالح ،١٩٩٠ :١٨).

(عبد القادر ،١٩٩٠) بانها "قدرة الادارة على التعامل مع الناس" في (صالح ، ١٩٩٠ :٩).

ج- المهارات الفنية Technical Skills يعرفها كل من :

(نصير،١٩٩٠)بانها "الطريق و الاجراءات و التقنيات اللازمة لإنتاج سلعة أو خدمة معينة"في (صالح ،١٩٩٠ :٢٦).

(السالموطي ،١٩٩٠) بانها" فهم نظم و لوائح التعليم و قوانينه و ادراك المدير لحقوقه و اختصاصاته و مسؤوليته حتى ليصدر قرار من حقه ،وحتى لا يتوانى عن اصدار يقع في نطاق اختصاصاته و مسؤوليته"في (صالح ،١٩٩٠ :٢٨).

ثانيا- المدير :

عرف على وفق نظام المدارس المتوسطة رقم (٢) لسنة ١٩٧٧ المعدل بأنه أحد أعضاء الهيئة التدريسية الذي يعهد اليه ادارة المدرسة و يفضل ان يكون له خبرة لا تقل عن خمس سنوات في التدريس كشف فيها عن الكفاءة العلمية و التربوية وعن القابلية للادارة و التنظيم و يفضل من عمل معاونا وان يكون من خريجي الكلية او المعهد ذي العلاقة باحد ميادين الدراسة المتوسطة و يفضل من حملة الشهادات الجامعية بدرجة بكالوريوس او المعد إعداد تربويا (وزارة التربية ، ١٩٧٧ :٧).

ثالثا-المدرس :

عرف على وفق نظام المدارس المتوسطة رقم (٢) لسنة ١٩٧٧ المعدل بأنه الشخص المتخرج في الكلية ذي العلاقة باحد ميادين الدراسة المتوسطة و يفضل من حملة الشهادات الجامعية بدرجة بكالوريوس المعد إعدادا تربويا للتدريس (وزارة التربية ، ١٩٧٧).

٤-المرحلة المتوسطة :

هي المرحلة الدراسية التي تقع بين المرحلتين الابتدائية والاعدادية ومدة الدراسة فيها ثلاثة سنوات تمتد من السنة الثانية عشر وحتى الخامسة عشر من عمر الطالب وتعد جزءا من المرحلة الثانوية في نظام التعليم العراقي(الخياط ،٢٠٠١ :١٨).

الفصل الثاني

يتضمن هذا الفصل اطارا نظريا ودراسات سابقة

اولا -النظريات التي تطرقت للمهارات الادارية.

١-نظرية ادارة الشبكة ا (Theory of Network Administration)

تعد نظرية الشبكة الادارية من النظريات المهمة التي بحثت في موضوع المهارات الادارية والتي طورها كل من روبرت بليك وموتون ، حيث وظفت نتائج دراسات اوهايو في المهارات الادارية واستطاعت وضع مخطط ذكي لتعامل مع بعدي الاداري ، هما الاهتمام بالعمل والافراد والاهتمام بالانتاج (الطحان ، ٢٠٠٠، ص٤٩) واعتمد الباحثان روبرت بليك وموتون في دراستيهما على النتائج التي توصلت اليها الدراسات السابقة في مجال الادارة ولا سيما دراسات جامعة اوهايو وميشكان ، المتضمنة البعد الخاص بالاهتمام بالعاملين ، والبعد الخاص المهتم بالعمل او الانتاج ، وبوضع البعدين اعلاه في شكل شبكة يمثل بعدها الاقوي (الاهتمام بالعمل والانتاج) وبعدها الراسي(الاهتمام بالعلاقات الانسانية) (برنوطي، ٢٠٠٥، ص٣٧٧) واستنادا لذلك فقد حدد خمسة انماط للسلوك الاداري موقعها على الشبكة الادارية وهذه الانماط الخمسة هي:

١- اهتمام الاداري او الرئيس يكون قليل بالانتاج والعاملين او الموظفين داخل المنظمة ، ويترك الامور دائما تتداخل فهو ينسحب من العملية الادارية ، وينعكس ذلك على طبيعة علاقات العمل وتسودها الصراعات والخلافات المستمرة فيما بينهم (Cumin, et.al.2004, p.57) في(القيسي واخرون، ٢٠٠٧، ص١٧٢)

٢- اهتمام الاداري بدرجة مرتفعة بالانتاج والعمل ، وبنسبة قليلة جدا بالموظفين والعاملين او الافراد، مما يؤدي الى انخفاض الروح المعنوية للعاملين وانخفاض انتاجهم .

٣- اهتمام الاداري بدرجة عالية بالعاملين والعلاقات الانسانية بين الموظفين في المنظمة ، وقليل بالانتاج والعمل ، وكثيرا ما يتمادى هؤلاء الرؤساء الاداريين في تقدير اهمية مراعاة العلاقات الانسانية ، فيسعون بشتى الطرق للقضاء على اي مظاهر ، قد تتيح عنها خلافات بين الموظفين حتى لو كان ذلك على حساب الانتاج ، وهذا الاسلوب يؤدي الى علاقات جيدة وشعور بالرضا بين الموظفين (الختاتته، ٢٠١١، ص٥٦)

في هذا النمط يحقق الاداري الناجح توازنا في اهتمامه بين الانتاج والموظفين او العاملين في المنظمة ، حيث يؤدي هذا الاسلوب الى الانتاج مع المحافظة على العلاقات الجيدة بين الموظفين والمنظمة ويتصف هذا الاسلوب بالمرونة .

٤- في هذا النمط يكون الاداري ملم في جميع الجوانب التي تدور في المنظمة ويكون اهتمامه واسع جدا بالانتاج والموظفين او العاملين معه والعمل والعلاقات الانسانية ككل ، ويركز هذا الاسلوب على روح الفريق والجماعة في العمل ، ويحاول الحصول على اعلى انتاج يمكن عن طريقة بناء علاقات جيدة مع الموظفين (Rustom, 1993, p. 96)

ترى الباحثة ان نظرية الشبكة الادارية من اكثر النظريات انتشارا في اساليب تحقيق الوظائف الادارية والتدريب والتطوير في اداء الموظفين خصوصا اذا كان الاداري يركز على روح الفريق ويحاول الحصول على انتاج جيد عن طريق بناء علاقات مع الموظفين في المنظمة. وهذ الكلام ينطبق على المدراء في المدارس بشكل عام وعلى المدراء في المدارس المتوسطة بشكل خاص اذا كانت لديهم مهارات ادارية في كيفية ادارة العملية التعليمية وماهية علاقته بالكادر التعليمي بالتاكيد ينتج من ذلك مستوى تعليمي جيد .

٢- النظرية العلمية للادارة (Scientific Theory For Administration)

اهتمت نظرية الادارة العلمية التي ظهرت في نهاية القرن التاسع عشر ومطلع القرن العشرين للميلاد ، بشكل رئيسي بدراسة الوقت والحركة ، والفصل ما بين التخطيط الذي يتولاه الاداري والتنفيذ الذي يقوم به الموظف ، وتشجيع الموظفين على اداء اعمالهم الادارية ، كهدف يؤدي الى التعاون بين العاملين والادارة ، وزيادة كفاءة العامل عن طريق التدريب والتخصيص ، وتقسيم العمل وتنميط اجراءاته . ساهم عمل تايلور في انماط السلوك الاداري والاداء بدون استثناء مساهمة فعالة في تصميم واستخدام نظم المعلومات الادارية الحديثة ، حيث نجد ان للادارة العلمية مساهمة كبيرة بعدد من المفاهيم التي يفترض اخذها في الاعتبار ، عند تصميم النظم المعلوماتية التي تعتمد على التقنية الحديثة ، وذلك في معرض استهدافها لرفع الكفاءة في الادارة والتفريق بين انماط السلوك الاداري التي تعتبر مقاييس للادارة يبين الاهداف التي تحاول المنظمة الوصول اليها ، كذلك ما يسمى الادارة بالاستثناء ، حيث تم وضع كل الخطوات اللازمة لاداء العمل في تسلسل منطقي ، واخذ بالاعتبار كل العناصر اللازمة ولا يتم التداخل بعد ذلك الا في ظروف تطويرية او اصلاحية تعد استثنائية ، وكذلك العلاقات الرسمية التي تحكم التنظيم ولا يمكن تجاهل دورها لاي تنظيم (الختاتنة ، ٢٠١١: ٧٨).

٣- نظرية (x,y) دوجلاس مكريجور (Douglas McGregor Theory of (x,y)

تقدم نظرية (مكريجور) في فلسفة الادارة تحليلا مقارنا بين الاتجاه التقليدي ومدارس الاتجاه السلوكي في موقفها من عملية الادارة والاتصال اي في كيفية فهم علاقة الفرد والمنظمة وقدم (مكريجور) نظريته ضمن نموذجين للافتراضات المتعارضة بين التقليديين والسلوكيين فاعطى الاتجاه التقليدي رمز (x) والاتجاه السلوكي رمز (y) مفترضا ان لكل سلوك اداري اطارا فلسفيا يستند له الرئيس الاداري وبذلك تصبح الفلسفة التي يعتنقها رجل الادارة محدداساسيا للسلوك الاداري ،اما سلوك الفرد في المنظمة فانه يكون بصيغة استجابة لسلوك الادارة وهكذا تصبح فلسفة الادارة عاملا متحكما بالسلوك التنظيمي (ابوناصر ،٢٠١٢:٢٥)

وناقش (مكريجور) هذه الافتراضات معترضا على كون الفرد انسانا رشيدا يبحث عن اقصى اشباع حاجاته ويعتمد في ذلك على نظرية ماسلو (Maslow) في اشباع الحاجات حيث انها الدافع والمحفز للعمل باشباع الحاجات بشكل متسلسل ويقول ان فرضيات ومبادئ نظرية (x) تقدم فرصا محدودة لاشباع حاجات العليا وفق تسلسل ماسلو حيث ان اشباع الحاجة يقلل من اهميتها كدافع للسلوك فان زيادة في الاشباع لا يؤدي باستمرار الى زيادة الانتاج (ابوناصر،٢٠١٢:٢٦)

فضلا عن ذلك قدم دوجلاس مكريجور (Douglas MCGregor) افتراضات نظرية (y) المتمثلة بالاتجاه السلوكي ،في العمل لان نظرية (x) لا تتاسب طبيعة النفس البشرية وان نظرية (y) تسعى الى تحقيق التجانس والتوافق بين الفرد ومن هذه الافتراضات التي حددتها نظرية (x) و (y) هي :

-ان الادارة بالاهداف وليس الادارة بالرقابة بل تدعو الى الاعتراف بالقدرات الانسانية واستثمارها .ويمكن تلخيص عمل السلوك الاداري في نظرية (y) كما في جدول (١) .

-ان دافعية الانسان وامكانيته نحو تطور قدراته على تحمل المسؤولية واستعداد لتوجيه السلوك الاداري نحو الاهداف التنظيمية جميعها متوفرة وموجودة لديه ،الى ان تتيح الفرص للعاملين في المنظمات والمؤسسات لاطهار قدراتهم وطاقتهم (درة واخرون ،١٩٩٤:٥٧).

جدول (١)

افتراضات مكريجور لنظريتا (y) و (x)

افتراضات نظرية (x) الاتجاه التقليدي	افتراضات نظرية (y) الاتجاه السلوكي
-------------------------------------	------------------------------------

<p>١- ان الفرد لا يكره العمل بطبيعته ويبدل الجهد الجسدي والذهني في العمل (السامرائي، ١٩٨٠:٨٦)(الختاتنة، ٢٠١١:٥٧).</p>	<p>١- ان الفرد يتصف بكراهية متوارثة للعمل ويحاول تجنبها (Joseph, 1987,p12).</p>
<p>٢- ان الفرد نشط ويحب العمل .</p>	<p>٢- ان الفرد كسول في طبيعته ولا يحب العمل</p>
<p>٣- ان الرقابة الخارجية والتهديد بالعقاب ليست الوسيلة المناسبة للتأثير في السلوك الاداري، ان الفرد سوف يقوم بممارسة الرقابة الذاتية والتوجيه الشخصي من اجل انجاز الاهداف التي يؤمن بها (السامرائي، ١٩٨٠:٣٨)(الختاتنة، ٢٠١١:٥٨).</p>	<p>٣- بما ان الافراد كسولين لذا يجب ان جبرون على العمل ويخضعون الى الرقابة والتوجيه والتهديد بالعقاب للحصول على الانتاج اللازم لتحقيق اهداف المؤسسة (الفريوتي، ١٩٩٦:٣٢).</p>
<p>٤- يتعلم الفرد العادي في ظل الظروف المناسبة وليس فقط في تحمل المسؤولية وتقبلها بل السعي والبحث عنها (الختاتنة، ٢٠١١:٥٨).</p>	<p>٤- ان الفرد دائما يبحث عن شخصا يقوده ويوجهه ويفضل الفرد تجنب تحمل المسؤولية (السلمي، ١٩٦٨:٢٦٣).</p>
<p>٥- يحاول الفرد تحقيق ذاته في تنفيذ المهمات الادارية وان الالتزام بالاهداف يرتبط بالمكافئات والعائد واهم تلك المكافئات التي يتوقعها الفرد هب اشباع رغباته، والانجاز (السامرائي، ١٩٨٠:٣٩).</p>	<p>٥- ان الحوافز المادية هي اهم دوافع العمل في نظرية (X) ويعني الفرد زيادة الاجر دائما وينفذ ما يطلب منه في التنظيم (الختاتنة، ٢٠١١:٥٦).</p>
<p>٦- القدرة على اظهار درجة عالية من التطور في مجال الادارة والابتكار في حل مشكلات العمل بين الافراد العاملين فيها (السلمي، ١٩٧٦:٢٦٦).</p>	<p>٦- لابد من الرقابة الشديدة والدقيقة على الافراد والعاملين لكي يعملون حيث لا يؤتمن الافراد على شئ هام دون الرقابة وان العقاب والتهديد من الوسائل الاساسية</p>

لرفع الانسان على العمل بجدية داخل المنظمة (الختاتنة، ٢٠١١: ٥٦)	(الختاتنة، ٢٠١١: ٥٨).
---	-----------------------

ثانيا- الدراسات السابقة.

ستقوم الباحثة بعرض دراستان تناولت دراسة المهارات الادارية، وحسب تسلسلها الزمني وكالاتي :

١- دراسة صالح (١٩٩٠): المهارات الادارية لمديري ومديرات المدارس الإعدادية من وجهة نظر المديرين انفسهم و مدرسهم . هدف البحث الى التعرف على المهارات الإدارية لمديري و مديرات المدارس الإعدادية من وجهة نظر المديرين أنفسهم و مدرسهم .

شملت عينة البحث (٥١) مدرسة اعدادية حيث بلغ (٥١) مدير ومديرة و(٢٥٥) مدرس ومدرسة وقام الباحث ببناء اداة البحث الاستبيان وتم تحقق من صدقه وثباته ،وقد عالج البيانات احصائيا باستخدام معامل بيرسون والوسط الحسابي ومعادلة فيشر والوزن المئوي والاختبار التائي لعينتين مستقلتين .

وقد توصل الى عدد من النتائج:

- أ- توافر المهارات الفنية والتنظيمية والإنسانية عند مديري ومديرات المدارس الإعدادية .
- ب- ليس هناك فروق ذات دلالة معنوية بين المديرين و المديرات في ادائهم للمهارات الفنية و التنظيمية والإنسانية .
- ج- ليس هناك فروق ذات دلالة معنوية في المهارات التي يؤديها المديرين و المديرات من وجهة نظر المدرسين و المدرسات في المهارات الفنية والتنظيمية والإنسانية (صالح ١٩٩٠، : ١٤١).

٢- دراسة النعيمي (٢٠٠٥):

بناء برنامج تطويري لمديري الابتدائية في محافظة واسط في ضوء تقديم أدائهم لمهارات القيادة الإدارية والتربوية . هدف البحث الى تحديد مستوى أداء مديري المدارس الابتدائية لمهارات القيادة الإدارية و التربوية بشكل عام .

شملت عينة البحث (٨٠) مدرسة ابتدائية بواقع (٤٠) مدرسة للبنين و(٤٠) مدرسة للبنات، أما عينة البحث فقد شملت (٢٤٠) معلم ومعلمة منها (١٢٠) معلم و(١٢٠) معلمة وتم اختيار (٦) معلمين ومعلمات من كل مدرسة من الذين امضوا سنتين مع مدير المدرسة .

أعدت الباحثة أدواتها من خلال قيامها بدراسة استطلاعية ومقابلات مع المديرين والمعلمين والمشرفين فضلا عن اطلاعها على ادبيات ودراسات سابقة الذي يتكون من (٩٩)فقرة وتم تحقق من صدقها وثباتها .وقد عالجت البيانات احصائيا باستخدام الوسط المرجح والوزن المثوي ومربع كاي وكان من بين نتائج الدراسة :

أ- تباين أداء المديرين والمديرات في المرحلة الابتدائية في المهارات الادارية والتربوية

ب-اهتمام المديرين والمديرات بالمهارت الفنية بالدرجة الاولى ثم بالمهارات الذهنية ضمن البعد الاداري وبمهارات تحسين تنفيذ المنهج ضمن البعد التربوي (النعيمي ، ٢٠٠٥ :١-٢١٠).

الفصل الثالث

اجراءات البحث

لغرض تحقيق أهداف البحث الحالي والاجابة عن الاسئلة قامت الباحثة بالاجراءات الآتية:

أولاً:مجتمع البحث:

يتكون مجتمع البحث من مدرسي ومدرسات المدارس المتوسطة في محافظة بغداد /المديرية العامة لتربية بغداد الكرخ الاولى والبالغ عددهم (٣٤)مدرسة منها (١٥) مدرسة للبنين و(١٩) مدرسة للبنات . عدد المدرسين والمدرسات (٧٩٦) مدرسا ومدرسة بواقع (٣١٠)مدرسا و(٤٨٦)مدرسة للعام الدراسي (٢٠١٣/٢٠١٤)* والجدول (١) يوضح ذلك .

الجدول (١)

يمثل مجتمع البحث المدارس المتوسطة في المديرية العامة لتربية بغداد الكرخ الاول

المجموع الكلي	المدرسين		عددالمدارس	المجتمع
	اناث	ذكور		
٧٩٦	٤٨٦	٣١٠	١٥	ذكور
			١٩	اناث
			٣٤	المجموع الكلي

ثانيا: عينة البحث:-

اتبعت الباحثة اسلوب الطريقة العشوائية البسيطة في اختيار عينة البحث من (١٦) مدرسة ٣٠ متوسطة من مدارس مجتمع البحث بواقع (٨) مدارس للذكور و(٨) مدارس للاناث ، اذ تم وبالطريقة العشوائية اختار (١٠٠) مدرسا و(١٠٠) مدرسة وبذلك اصبح عدد افراد عينة البحث (٢٠٠) مدرسا ومدرسة. والجدول (٢) يوضح ذلك

جدول (٢) يمثل عينة البحث

العينة	عدد المدارس	المدرسين		المجموع الكلي
		ذكور	اناث	
مدارس الذكور	٨	١٠٠	١٠٠	٢٠٠
مدارس الاناث	٨			
المجموع الكلي	١٦			

* حصلت الباحثة على البيانات من دائرة التخطيط التربوي في المديرية العامة لتربية بغداد الكرخ الاولى

ثالثا / اداة البحث:

لغرض تحقيق اهداف البحث كان لابد من بناء اداة لقياس المهارات الادارية لمديري المدارس المتوسطة من وجهة نظر المدرسين .تم الرجوع الى الادبيات والدراسات السابقة وبعض المقاييس ذات العلاقة بالبحث الحالي.قامت الباحثة ببناء مقياس للمهارات الادارية

رابعا :اجراءات بناء المقياس:

١- يتكون المقياس من ثلاثة مهارات للادارة هي

أ- المهارات التنظيمية Conceptual Skills

(صالح،١٩٩٠) بانها "تتمثل في اتساع منظور الرؤية لدى المدير من خلال قدرته على تكوين نظرة شمولية للإمور والموضوعات و المشكلات التي تواجهه"

ب- المهارات الإنسانية Human Skills

(الطيب ،١٩٩٠) بانها"قابلية المدير على تكوين المناخ الملائم للعمل الذي يحقق المشاركة الايجابية بين الأفراد و المجموعات و يعمق الشعور بالرضا و الانتماء" في

ج- المهارات الفنية Technical Skills

(السالموطي، ١٩٩٠) بانها" فهم نظم ولوائح التعليم و قوانينه وادراك المدير لحقوقه و اختصاصاته و مسؤوليته حتى ليصدر قرار من حقه ،وحتى لا يتوانى عن اصدار يقع في نطاق اختصاصاته و مسؤوليته"في (صالح، ١٩٩٠: ٦٨)

٢- الاهمية النسبية: عرضت المهارات الثلاث مع تعريف كل مهارة على

عدد من الخبراء (ملحق ١) لمعرفة الاهمية النسبية لكل مهارة .وكانت اراء الخبراء متساوية بين المهارات الثلاث.

٣- اعداد فقرات المقياس بصيغتها الاولية.

قامت الباحثة باعداد (٤٢) فقرة موزعة على ثلاثة مهارات بالتساوي

(١٤) فقرة لكل مهارة صيغت على شكل عبارات تقريرية لكل عبارة اربع

بدائل هي (بؤديها كثيرا، بؤديها احيانا ، بؤديها نادرا ،لايؤديها)وحددت

درجات التصحيح(٤،٣،٢،١)على التوالي.

٤- التحليل المنطقي للفقرات:

على الرغم من أن التحليل المنطقي للفقرات في مقياس الشخصية والتربوية قد يكون مضللاً لاعتماده على آراء الخبراء الذاتية ، لكنه يعد ضرورياً في بدايات إعداد الفقرات، لأنه يوشر مدى تمثيل الفقرة ظاهرياً للسمة التي أعدت لقياسها (الكبيسي ، ١٩٨٧ : ١٦٨)

وقد عرضت الباحثة فقرات المقياس على عدد من الخبراء المتخصصين في الادارة التربوية والقياس والتقويم (ملحق ١) طلب منهم تحليل الفقرات منطقياً وتقدير مدى صلاحيتها ، وفي ضوء آرائهم ومقترحاتهم ، واتضح ان الفقرات جميعها كانت صالحة لقياس ما اعدت من اجله وبنسبة اتفاق ١٠٠% فاصبح عدد الفقرات (٤٢) فقرة وهي التي ستحلل احصائياً لحساب بعض مؤشرات القياسية.

٥- التجربة الاستطلاعية للمقياس:-

الهدف من التجربة الاستطلاعية هو التعرف على وضوح تعليمات المقياس وفهم عباراته فضلا عن احتساب الوقت المستغرق للاجابة . لذا طبقت الباحثة المقياس على عينة مكونة من (٢٠) مدرسا ومدرسة تم اختيارهم عشوائيا من (٦) مدارس متوسطة بواقع (٣) مدارس للذكور و (٣) مدارس للاناث وكما مبين في (الجدول

جدول (٣)

يبين عينة وضوح التعليمات وفهم العبارات بحسب متغير الجنس

المدارس	الذكور	الاناث	المجموع
٣ مدارس للذكور	١٠		١٠
٣ مدارس للاناث		١٠	١٠
المجموع			٢٠

خامساً- التحليل الاحصائي للمقياس:- يعد التحليل الإحصائي لل فقرات من خلال الدرجات التجريبية التي يتم الحصول عليها من استجابات عينة من الأفراد اكثر أهمية من تحليلها منطقياً لانه يكشف عن دقة الفقرات في قياس ما وضعت لأجل قياسه (Ebel, 1972: 409) ، إذ ينبغي إبقاء الفقرات الصالحة للقياس واستبعاد الفقرات غير الصالحة أو تبديلها وتجريبها من جديد (Guilford, 1954 : 417) ، وذلك في ضوء خصائصها القياسية التي لا تقل أهميتها عن أهمية الخصائص القياسية (السيكومترية) للمقياس نفسه ، لأن الخصائص القياسية للمقياس تعتمد -إلى حد كبير- على خصائص فقراته إذ تكشف هذه الخصائص عن قدرة المقياس على قياس ما وضع لأجله (Smith, 1966 : 69-70) .

تكونت عينة التحليل الاحصائي من (٤٠٠) مدرسا ومدرسة ، ويعد هذا الحجم مناسباً اذا تشير ادبيات القياس النفسي الى ان الحجم المناسب لعينة تحليل فقرات المقاييس النفسية يفضل ان لا يقل عن (٤٠٠) فردا يختارون بدقة من افراد المجتمع الاحصائي . اخترت هذه العينة باستخدام الاسلوب المرحلي العشوائي من مدرسي ومدرسات المدارس المتوسطة في بغداد من مديرية تربية الكرخ الاولى والجدول (٤) يوضح ذلك

الجدول (٤)

يبين حجم عينة تحليل الفقرات إحصائياً موزعاً بحسب الجنس

جنس المدرسة	عدد	المجموع
للبنين	٢٠٠	٢٠٠
للبنات	٢٠٠	٢٠٠

٤٠٠	٤٠٠	المجموع الكلي
-----	-----	---------------

وبعد إنهاء تطبيق المقياس على عينة التحليل الإحصائي للفقرات حلت الإجابات وحسبت الدرجات لكل فرد من أفراد العينة ، ولكل فقرة من فقرات المقياس ثم حسبت الخصائص القياسية الآتية:

أ- القوة التمييزية للفقرات :

لحساب القوة التمييزية لفقرات اداة المهارات الادارية رتبت الدرجات ترتيباً تنازلياً من أعلى درجة كلية إلى أقل درجة كلية لأفراد عينة تحليل الفقرات إحصائياً البالغ حجمها (٤٠٠) مدرسا ومدرسة وقد تحقق الباحثان من ذلك بأسلوبين

أ- المجموعتين المتطرفتين :

وبأتباع الخطوات الآتية:

١. ترتيب الاستثمارات بحسب الدرجات الكلية التي حصل عليها المفحوصون بشكل تصاعدي واختيار أدنى (٢٧%) من الاستثمارات، وسميت بالمجموعة الدنيا، وأعلى (٢٧%) منها وسميت بالمجموعة العليا. وقد اعتمدت الباحثة على هذه النسبة لأنها توفر مجموعتين على أفضل ما يمكن من حجم وتمايز، كما أنها تمتاز بسهولة العمليات التي تتطلبها، ودقة النتائج المترتبة عليها. (أبو لبد، ١٩٨٣، ص ٧٤١).

٢. وبذلك يصبح عدد الاستثمارات في كل مجموعة (١٠٨) استمارة.

٣. تم استخدام الاختبار التائي لعينتين مستقلتين لإيجاد تمييز جميع فقرات مقياس المهارات الادارية ، وتبين ان جميع فقرات المقياس مميزة، اذ أن قيم الاختبار التائي المحسوبة كانت أكبر من القيمة الجدولية (١,٩٦) لمستوى دلالة (٠,٠٥)، ودرجات حرية (٢١٤) وكما مبين في جدول (٥)، ومن ثم استخرجت القيمة الجدولية عند مستوى دلالة (٠,٠١) تبين ان جميع الفقرات مميزة. و.الجدول (٥) يوضح ذلك.

جدول (٥)

المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للمجموعتين العليا والدنيا لمقياس (المهارات الادارية)

القيمة التائية المحسوبة	المجموعة الدنيا		المجموعة العليا		ت
	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	

7,784	1,97343	3,2381	1,34617	3,1074	1
9,424	1,40017	3,7478	1,7043	4,7042	2
7,740	1,04079	3,1010	1,0432	4,7342	3
7,387	1,70907	2,1074	1,70323	3,3244	4
8,047	1,18750	3,2743	1,78201	4,7797	5
0,371	1,47603	3,4731	1,04332	3,1204	6
3,760	1,47632	3,1327	1,84397	3,3270	7
7,882	1,77791	3,3723	1,14380	4,1709	8
4,807	1,04760	3,7402	1,04430	4,7907	9
3,077	1,70473	3,2422	1,32120	3,0741	10
4,474	1,04130	3,3041	1,87437	3,4377	11
4,738	1,70127	3,3433	1,7047	4,7038	12
0,190	1,38709	3,3707	1,94347	3,1204	13
0,304	1,30737	3,4200	1,10409	3,0180	14
3,709	1,09129	2,0473	0,72732	4,2937	15
7,770	1,43009	3,2877	1,93803	4,2070	16
3,987	1,12247	3,0431	1,71099	3,7870	17
3,073	1,34318	3,1047	1,37077	3,0737	18
4,979	1,27602	3,0732	1,44204	3,2722	19
0,731	1,00077	3,34127	1,47802	4,7473	20
3,709	0,93218	3,3419	1,40848	4,7719	21
9,010	0,94307	3,3327	0,92973	4,4810	22
3,277	1,12328	3,4342	1,48073	4,9722	23

٣,٧٦١	١,٠٦٤٣٤	٢,٦٤١٥	٠,٩٤٥٩٢	٤,٢٤٠٧	٢٤
٤,٦٢٥	٠,٩٨٧٢	٣,٤٢٩٦	١,٣٣٠٧٩	٣,٩٦٣٠	٢٥
٣,٣٨٥	١,٢٤٦٥١	٣,٣٢٩٦	١,٧٣٨٩١	٤,٣٦٥٦	٢٦
٤,٧٨٤	١,١٤٣٢١	٣,٧٥٦٣	١,٧٦٩٦١	٤,١٤٤٤	٢٧
٣,٢٢١	١,١٧٦١٢	٣,٤٥٣٣	١,٤٦١٠٩	٤,٢٨٣٣	٢٨
٢,١٦٨	٠,٩٦٨٩٤	٤,٣٢٨١	١,٢٣٤٦٦	٤,٤٣٥٢	٢٩
٥,٢٤٨	١,١٩٢٤٠	٣,٥٤٩٦	٠,٧٩٥١٨	٤,١٣٥٢	٣٠
٤,٥٤٣	١,٦١٨١٦	٣,٥٤٤٥	٠,٩٤٠٧٣	٤,١٧٨١	٣١
٤,٦٢٣	١,٥١١٦٢	٢,١٢٩٦	١,٣٨٧٣٥	٤,٥١٦٧	٣٢
٦,٣٧٢	١,٥٦٨١١	٣,٢٣٥٤	٠,٩٩٣٨٧	٣,٦٧٩٦	٣٣
٣,٣٨٧	٠,٩٦٧٣٢	٣,٧٦٢١	٠,٧٦١٥٨	٣,٨٣٨٩	٣٤
٧,٤٣٣	١,٣٤٥٠٧	٢,٣٧٦٦	١,٦٥٠٧١	٣,٧٦٧٥	٣٥
٤,٢٠٧	١,٥٤١٩٥	٣,٤٣٩٣	٠,٩٦٤٣٢	٣,٦٥٩٣	٣٦
٤,٤٥٧	٠,٩٦٤٤٣	٤,٩٨١٩	١,٠٩٠٨٢	٤,٣٤٨٩	٣٧
٦,٥١٨	٠,٨٢٣٦٢	٣,٥٤٥٦	١,٢٧٧١٥	٤,٧٤٢٦	٣٨
٥,٧٩٨	٠,٩٣٢٣٨	٣,٣٣٤٥٩	٠,٩٥٣١٤	٤,٣٤٦١	٣٩
٧,٤٨٤	١,١٥٦٤٠	٣,٦٥٣٠	١,٨٤٧٠٣	٣,٣٥٣٧	٤٠
٤,٧٢٤	١,٢٩٥٨١	٣,٥٧٤١	١,١٢٢٠٧	٣,٥٧٩٦	٤١
٦,٤٦٦	١,٠٦١٩٤	٣,٦٥٤٣	٠,٩٩٤٦٤	٣,٦٥١٩	٤٢

ب- علاقة الفقرة بالدرجة الكلية

اعتمدت هذه الطريقة كون الدرجة الكلية تمثل محكا داخليا يمكن من خلالها استخراج معامل صدق الفقرة ، وذلك لعدم توافر محك خارجي، حيث استخدم لذلك معامل ارتباط بيرسون بين درجة كل فقرة والدرجة الكلية لكل استمارة. ولحساب معامل الارتباط بين درجات أفراد العينة

على كل فقرة من الفقرات ودرجاتهم الكلية على المقياس باستخدام معامل ارتباط بيرسون لـ (٤٠٠) استمارة. أظهرت النتائج أن جميع معاملات الارتباط دالة إحصائياً عند مقارنتها بقيمة معامل الارتباط الجدولية عند مستوى دلالة (٠,٠٥) كما موضح في الجدول (٦) وبذلك يصبح المقياس ذا صدق بنائي وفق هذا المؤشر

جدول (٦)

قيم معاملات الارتباط لفقرات مقياس المهارات الادارية مع الدرجة الكلية

معامل ارتباط الفقرة بالدرجة الكلية	ت	معامل ارتباط الفقرة بالدرجة الكلية	ت
٠,٥٤١	٢٣	٠,٤٢٠	١
٠,٤٤٥	٢٤	٠,٤١٣	٢
٠,٦٤٢	٢٥	٠,٥٢٠	٣
٠,٤٥٨	٢٦	٠,٥١٢	٤
٠,٦٣٥	٢٧	٠,٦٣٤	٥
٠,٤٢٠	٢٨	٠,٥٩٣	٦
٠,٥٤٦	٢٩	٠,٣٩٧	٧
٠,٥٨٣	٣٠	٠,٥٣٧	٨
٠,٤٩٥	٣١	٠,٦٣٨	٩
٠,٣١٠	٣٢	٠,٤٦٥	١٠
٠,٦٢٩	٣٣	٠,٥٢٤	١١
٠,٥٤١	٣٤	٠,٤٥٠	١٢
٠,٦٤٤	٣٥	٠,٤٥٧	١٣
٠,٥٧٤	٣٦	٠,٥٠٩	١٤
٠,٥٨٤	٣٧	٠,٤٩٦	١٥
٠,٤٦٦	٣٨	٠,٦٠٤	١٦
٠,٣٤٩	٣٩	٠,٣٨٤	١٧

٠,٦٣٥	٤٠	٠,٥٣٩	١٨
٠,٥٥٢	٤١	٠,٦٣٦	١٩
٠,٦٢٢	٤٢	٠,٦٣٠	٢٠
		٠,٣٥٩	٢١
		٠,٤٦٣	٢٢

سادسا- الخصائص القياسية السايكومترية للمقياس:

تم التحقق من مؤشرات صدق المقياس الحالي بأسلوبين وعلى النحو الآتي:

١- الصدق :- قامت الباحثة باستخراج صدق المقياس باستخدام الطرائق الآتية:

أ. **الصدق الظاهري:** أفضل وسيلة لاستخراج الصدق الظاهري هي عرض فقرات المقياس على مجموعة من الخبراء والمختصين، والأخذ بأرائهم حول مدى تمثيل فقرات المقياس للصفة المراد قياسها (عوده، ١٩٩٨، ص ٣٧٠). وفي البحث الحالي عرضت فقرات مقياس المهارات الادارية الذي أعدته الباحثة على مجموعة من الخبراء في مجال الادارة التربوية .

ب. **صدق البناء:** يعد هذا الأسلوب من الوسائل المستعملة في حساب الاتساق الداخلي للمقياس ، إذ يهتم بمعرفة كون كل فقرة من فقرات المقياس تسير في الاتجاه الذي يسير فيه المقياس كله أم لا ، وهي تمتاز بكونها تقدم لنا مقياساً متجانساً. ولما كان المقياس مصمماً لقياس المهارات الادارية لذا توجب التحقق من اختيار فقرات هذا المتغير اسلوب علاقة درجة الفقرة بالدرجة الكلية على المقياس، وتوفر هذه الطريقة معياراً محكياً يمكن الاعتماد عليه في إيجاد العلاقة بين درجات الأفراد لكل فقرة والدرجات الكلية على المقياس، ومعامل الارتباط هذا يشير إلى مستوى قياس الفقرة للمفهوم الذي تقيسه الدرجة الكلية وقد تحققت الباحثة من ذلك .

٢- **الثبات :** يتصف الاختبار بالثبات حينما يعطي النتائج نفسها تقريباً في كل مرة يطبق فيها على المجموعة إياها من الأفراد (أبو جادو ، ٢٠٠٠، ص٤٤) . وقد قامت الباحثة بحساب ثبات المقياس بطريقتين هما:

أ- **طريقة إعادة الاختبار:** تم حساب الثبات بهذه الطريقة بعد إعادة تطبيق المقياس على العينة نفسها البالغ عددها (٢٠) مدرسا ومدرسة من المدارس المتوسطة ،بعد (١٦)يوما من التطبيق الأول. وبعد الانتهاء من التطبيق الأول والثاني وتحليل الإجابات وحساب الدرجات استعمل الباحث معامل ارتباط بيرسون ، فكانت درجة ثبات المقياس (٠,٧٨) وهو مؤشر يدل على ثبات جيد للمقياس (٠).

ب. **طريقة الفا كرونباخ للاتساق الداخلي :** لحساب الثبات بهذه الطريقة، سحبت (١٠٠) استمارة بصورة عشوائية من عينة تحليل الفقرات. وبعد تطبيق معادلة الفا كرونباخ (Alpha)

Cronback formula للاتساق الداخلي. وقد بلغ ثبات المقياس (٠,٨٤) وقد عدت هذه القيمة مؤشرا جيدا على ثبات المقياس.

وصف المقياس بصيغته النهائية:

يتألف المقياس بصيغته النهائية من (٤٢) فقرة، وبذلك تتراوح اعلى درجة كلية للمقياس (١٦٨) درجة وادنى درجة للمقياس (٤٢) وبمتوسط فرضي مقداره (١٠٥) درجة (ملحق ٢)

سابعاً- الوسائل الاحصائية :

تحقيقا لاهداف البحث تم استخدام الحقيبة الاحصائية (SPSS) الآتية:

- ١-الاختبار التائي لعينة واحدة :لاختبار دلالة معاملات الارتباط .
- ٢-الاختبار التائي (t -Test) لعينتين مستقلتين :وقد استخدم لمعرفة الفروق بين الذكور والإناث في اداء المهارات الادارية
- ٣- معامل ارتباط بيرسون :وقد استخدم لإيجاد الثبات بطريقة إعادة الاختبار للاداء.

الفصل الرابع

عرض النتائج وتفسيرها

يتضمن هذا الفصل عرضا لنتائج البحث الحالي وتفسيرها وفق الاهداف التي تم وضعها وكما يأتي :

١- مدى توافر المهارات الادارية (التنظيمية،الانسانية، الفنية) لدى مديري المدارس المتوسطة من وجهة نظر المدرسين .

بعد تطبيق اداة البحث على عينة من مدرسي المدارس المتوسطة والبالغ عددهم (٢٠٠) مدرسا ومدرسة ، ظهرت النتائج ان المتوسط الحسابي لمجال المهارات التنظيمية مقداره (٤٧،٣) وانحراف معياري بلغ (٩،٧) ،اما مجال المهارات الانسانية كان المتوسط الحسابي قدره (٣٦،٩) وانحراف معياري (٧،٣٢)،ومجال المهارات الفنية كان المتوسط الحسابي مقداره (٥٥،٨) وانحراف معياري (١٣،٨) ،وعند مقارنة المتوسطات الحسابية للمجالات الثلاثة مع المتوسطات الفرضية ،وباستخدام الاختبار التائي لعينة واحدة تبين ان القيم التائية المحسوبة بلغت لمجال المهارات التنظيمية (٨،١٣) والمجال المهارات الانسانية

(٨،٢) والمجال المهارات الفنية (٦،١٦) قارنت مع القيمة التائية الجدولية البالغة (٢،٠٢) وبدرجة حرية (١٩٩) عند مستوى دلالة (٠،٠٥)، تبين ان القيم التائية المحسوبة للمجالات الثلاثة هي أكبر من القيمة التائية الجدولية ، وهذا يعني وجود فرق دال في جميع مجالات المهارات الادارية (التنظيمية - الانسانية - الفنية)، وتعزو الباحثة توافر المهارات الادارية لدى مديري المدارس المتوسطة تجعلهم يتمتعون بقابليات ادارية جيدة تتناسب مع مستوى عملهم الاداري. والجدول (٦) يوضح ذلك

الجدول (٦)

الاختبار التائي لدلالة الفرق بين المتوسط الفرضي والمتوسط الحسابي

لعينة البحث على المجالات الادارية الثلاثة

مستوى الدلالة (٠،٠٥)	القيمة التائية		الانحراف المعياري	المتوسط الفرضي	المتوسط الحسابي	عدد العينات	مجالات المهارات
	الجدولية	المحسوبة					
دالة	٢،٠٢	٨،١٣	٩،٧	٣٥	٤٧،٣	٢٠٠	التنظيمية
دالة		٨،٢	٧،٣٢	٢٧،٥	٣٦،٩		الانسانية
دالة		٦،١٦	١٣،٨	٤٢،٥	٥٥،٨		الفنية
دالة		٧،٦٦	٢٩،٣٦	١٠٥	١٤٠،١		الاداة الكلية

س٢- دلالة الفروق الاحصائية في اداء المديرين للمهارات الادارية (التنظيمية، الانسانية، الفنية) بحسب متغير الجنس (ذكور، اناث).

بعد تطبيق اداة البحث على عينة من مدرسي المدارس المتوسطة بحسب متغير الجنس مدرسين (ذكور) والبالغ عددهم (١٠٠) مدرسا ومدرسات (اناث) والبالغ عددهن (١٠٠) مدرسة ، ظهرت النتائج ان المتوسط الحسابي لمجال المهارات التنظيمية للمدرسين مقداره (٣٨،٩) وانحراف معياري بلغ (١٢،٢٦) أما المدرسات كان المتوسط الحسابي (٥٠،٠٩) وانحراف معياري (٧،٠٣) ، اما مجال المهارات الانسانية للمدرسين كان المتوسط الحسابي قدره (٣٠،١٠) وانحراف معياري (٧،٩٥) أما المدرسات كان المتوسط الحسابي (٣٩،١٦) وانحراف معياري (٥،٤٦) ، ومجال المهارات الفنية للمدرسين كان المتوسط الحسابي مقداره (٤٤،١) وانحراف معياري (١٥،٣) أما المدرسات كان المتوسط الحسابي (٥٩،٦١) وانحراف معياري (١١،١٢) ، وباستخدام الاختبار التائي لعينتين مستقلتين تبين ان القيم التائية المحسوبة

بلغت لمجال المهارات التنظيمية (٣,٦٠) والمجال المهارات الانسانية (٣,٩) والمجال المهارات الفنية (٣,٤) قارنت مع القيمة التائية الجدولية البالغة (٢,٠٢) وبدرجة حرية (١٩٨) عند مستوى دلالة (٠,٠٥)، تبين ان القيم التائية المحسوبة للمجالات الثلاثة هي أكبر من القيمة التائية الجدولية ، وهذا يعني وجود فرق دال في جميع مجالات المهارات الادارية (التنظيمية - الانسانية - الفنية) ولصالح الاناث، والجدول (٧) يوضح ذلك .

الجدول (٧)

القيمة التائية للتعرف بين الجنسين

مستوى الدلالة (٠,٠٥)	القيمة التائية		الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	الجنس	مجالات المهارات
	الجدولية	المحسوبة					
يوجد فرق دال ولصالح الاناث	٢,٠٢	٣,٦٠	١٢,٢٦	١١٧,٧	١٠٠	ذكور	التنظيمية
			٧,٠٣	١١٨,٣٢	١٠٠	اناث	
يوجد فرق دال ولصالح الاناث	٢,٠٢	٣,٩	٧,٩٥	١١٦,١٢,١٠	١٠٠	ذكور	الانسانية
			٥,٤٦	١١٩,٣٤	١٠٠	اناث	
يوجد فرق دال ولصالح الاناث	٢,٠٢	٣,٤	١٥,٣	١١٧,٢٥	١٠٠	ذكور	الفنية
			١١,١٢	١١٥,٣٦	١٠٠	اناث	
يوجد فرق دال ولصالح الاناث	٢,٠٢	٣,٩٠	٣٣,٣٢	١١٦,١	١٠٠	ذكور	الاداة الكلية
			٢٢,٢٢	١١٨,٨٧	١٠٠	اناث	

وتعزو الباحثة هذه النتيجة الى ان المديرات اكثر حرصا والتزاما من المديرين في ادائهن للمهارات الادارية بصورة عامة وفي ادارتهن لمدارسهن.

الاستنتاجات :

يستنتج البحث الحالي ما يأتي:

١- ان المدراء والمديرين يتمتعون بالمهارات الادارية (التنظيمية والانسانية و الفنية) بصورة عامة.

٢- يغلب على اداء المدراء المدارس المتوسطة المهارات الفنية ثم التنظيمية والانسانية.

٣- وجود المهارات الادارية لدى المديرين بشكل عام أعلى من المدراء.

التوصيات :

في ضوء نتائج البحث الحالي توصي الباحثة بالآتي:

١- التركيز على أهمية الارتقاء بمستوى المهارات الادارية (التنظيمية - الانسانية - الفنية) وخاصة المهارات الانسانية .

٢- التركيز على أهمية استمرار الدورات التدريبية للمدراء و المديرين بما يكفل تعزيز المهارات الادارية بشكل عام (التنظيمية - الانسانية - الفنية).

المقترحات :

استكمالاً للبحث الحالي تقترح الباحثة اجراء الدراسات الآتية :

١- اجراء دراسة شاملة على مستوى البلاد مماثلة للدراسة الحالية وللمراحل دراسية اخرى .

٢- اجراء دراسة العلاقة بين المهارات الادارية لمدير المدرسة والمناخ التنظيمي .

المصادر:

أ- المصادر العربية :

- ١- ابو حطب ، فؤاد ، (١٩٨٧) : التقويم النفسي ، القاهرة ، مكتبة الانجلو المصرية
- ٢- ابو زينة ، فريد كامل (١٩٩٨) : اساليب القياس والتقويم في التربية ، ط٢، مكتبة الغلام للنشر والتوزيع ، الكويت.
- ٣- ابو ناصر ، فتحي محمد (٢٠١٢): مدخل الى الادارة التربوية ، ط١ ، دار المسيرة للنشر والتوزيع ، جامعة الملك فيصل ، عمان.
- ٤- أحمد ، محمد عبد السلام (١٩٨١) : القياس النفسي والتربوي ، مكتبة النهضة المصرية ، القاهرة

- ٥- برنوطي ،سعاد نائف (٢٠٠٥):ادارة أساليب الاعمال ،ط٥، دار وائل للنشر والتوزيع
عمان -الاردن .
- ٦- الختاتنة ،سامي (٢٠١١): علم النفس الاداري ،دار الميسرة للنشر والتوزيع ، عمان
الاردن .
- ٧- درة ،عبد الباري واخرون (١٩٩٤):الادارة الحديثة المفاهيم والعمليات منهج علمي
تحليلي ،المركز العربي للخدمات الطلابية عمان -الاردن
- ٨- البدري ،طارق عبد الحميد (٢٠٠٥):الاتجاهات الحديثة للادارة المدرسية في تنمية
القيادة التدريسية ،دار الثقافة ، بغداد .
- ٩- بلوم ،بنيامين س واخرون (١٩٨٣):تقييم تعلم الطالب الجامعي التجميعي و التكويني
،ترجمة محمد أمين المغني واخرون ،دار ماكجروهيل للنشر ،القاهرة.
- ١٠- الحبسي ،رياء بنت حمد بن هلال (٢٠١٢): دور ادارة المعرفة في تنمية
المهارات الادارية لدى العاملين بالمديريات العامة للتربية و التعليم بسلطنة
عمان ،رسالة ماجستير (غير منشورة) ،سلطنة عمان .
- ١١- الحجاج ،عبدالفتاح احمد (١٩٧٥):اعداد وتدريب المعلم العربي لتحقيق اهداف
التنمية الشاملة ،وقائع وبحوث المؤتمر الفكري الاول للتربويين العرب ،الجمعية
العراقية للعلوم التربوية والنفسية ،ج٢، بغداد.
- ١٢- الخطيب ،رداح واحمد الخطيب (١٩٨٤): الادارة والاشراف التربوي
(اتجاهات حديثة)، دار الندوة للنشر والتوزيع ،عمان .
- ١٣- الخياط ،اسماء عبد الرحيم خضراحميد (٢٠٠١):السلوك القيادي لمديري
المدارس المتوسطة وعلاقتها بمستوى مشاركة المدرسين في اتخاذ القرار،اطروحة
دكتوراة غير منشورة ،كلية التربية ،جامعة الموصل.
- ١٤- ربيع ،هادي مشعان (٢٠٠٦) :المديرالمدرسي الناجح ،مكتبة المجتمع العربي
عمان .
- ١٥- الروسان ،فاروق(١٩٩٩): اساليب القياس والتشخيص في التربية
الخاصة،دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع ،عمان .
- ١٦- روبسون ،لحين(٢٠٠٣): صناعة العقل ،دور الثقافة في تشكيل عقلك المبدع
،ترجمة راحة موصللي ،شعاع للنشر والعلوم ،القاهرة.
- ١٧- السلمي علي (١٩٧٦):السلوك الانساني في الادارة ،مكتبة غريب -القاهرة -
مصر .

- ١٨- الطحان ، عبد الرزاق احمد(٢٠٠٠) : اثر انماط القيادة للمديرين على رضا العاملين وابداعتهم الادارية ،دراسة استكشافية في الشركات الصناعية المساهمة ،الاردن ،رسالة ماجستير غير منشورة ،جامعة اليرموك، اربد الاردن .
- ١٩الزبياري ، صابر عبد الله سعيد(١٩٩٧) : الخصائص السيكولوجية لأسلوبي المواقف اللفظية والعبارات التقريرية في بناء مقاييس الشخصية ، أطروحة دكتوراه غير منشورة ، كلية التربية - ابن رشد ، جامعة بغداد.
- ٢٠سمارة ،عزيز وآخرون (١٩٨٩):مبادئ القياس والتقويم في التربية ،دار الفكر للنشر و التوزيع ،عمان .
- ٢١- السلمي ،علي (١٩٩٩): المهارات الادارية و القيادة للمدير المتفوق ،دار غريب للنشر ،القاهرة.
- ١٨- السمالوطي ،نبيل (ب ت) : التنظيم المدرسي و التحديث التربوي ،دار الشرق ،جدة.
- ١٩- صالح ،انور علي (١٩٩٠): المهارات الادارية لمديري ومديرات المدارس الاعدادية من وجهة نظر المديرين انفسهم ومدرسيهم ،رسالة ماجستير غير منشورة ،كلية التربية (ابن رشد) ،جامعة بغداد.
- ٢٠- الطيب ،حسن ابشر (١٩٨٢): التنمية الادارية بين النظرية ومكونات التجربة العلمية ،دار الجيل ،بيروت.
- ٢١- عبد الرحمن ، سعد (١٩٨٣) : القياس النفسي ، مكتبة الفلاح ،الكويت.
- ٢٢- عبد القادر،صديقة احمد زكي (١٩٨٤): دور الادارة التعليمية في تطوير المناهج ،دار المريخ ،الرياض.
- ٢٣- علام ،صلاح الدين محمود (٢٠٠٠) :القياس والتقويم التربوي والنفسي اساسياته وتطبيقاته وتوجهاته المعاصرة ،دار الفكر العربي ،القاهرة.
- ٢٤- عليمات ،صالح ناصر(١٩٩٠): انماط القيادة التربوية و حرية المشاركة في اتخاذ القرارات ،مجلة كلية المعلمين ،المجلد ١٧،العدد ٤.
- ٢٥- القريوتي ،محمد قاسم (١٩٩٦):السلوك التنظيمي دراسة السلوك الانساني الفردي والجماعي في المنظمات الادارية ،ط٢،- عمان - الاردن
- ٢٦- العمائرة ،محمد حسن (١٩٩٠): مبادئ الادارة المدرسية ،كلية العلوم التربوية ،عمان .

٢٧- عودة ،احمد سليمان و خليل يوسف الخليلي (٢٠٠٠):الاحصاء للباحث في التربية و العلوم الانسانية ،دار الفكر ،عمان .

٢٨- الكبيسي ، كامل ثامر(١٩٨٧): بناء وتقنين مقياس السمات الشخصية ذات الأولوية للقبول في الكليات العسكرية لدى طلاب الصف السادس الإعدادي في العراق، أطروحة دكتوراه غير منشورة ، كلية التربية - ابن رشد ، جامعة بغداد.

٢٩- مصطفى ،صالح عبد الحميد (٢٠٠٦): الادارة المدرسية في ضوء الفكر الاداري المعاصر ،دار المريخ ،الرياض.

٣٠- منقريوس ،رياض (١٩٦٣): الادارة المدرسية ،مكتبة الانجلو المصرية ،القاهرة.

٣١- نبراي ،يوسف ابراهيم (١٩٩٣):الادارة المدرسية الحديثة ،مكتبة الفلاح ،ط٢ ،كلية التربية ، جامعة الامارات العربية المتحدة

٣٢- النعيمي ،شهرزاد محمد شهاب موسى (٢٠٠٥): بناء برنامج تطويري لمديري المدارس الابتدائية في محافظة نينوى في ضوء تقويم ادائهم لمهارات القيادة الادارية و التربوية ،اطروحة دكتوراه غير منشورة ،كلية التربية ،جامعة الموصل .

٣٣- وزارة التربية (١٩٩٤): نظام المدارس الثانوية رقم (٧) لسنة (١٩٩٤) المعدل ،مديرية مطبعة وزارة التربية .

٣٤- القيسي ،هناء محمود واخرون (٢٠٠٧):الادارة التربوية مبادئ -نظريات اتجاهات حديثة ،دار المناهج للنشر والتوزيع عمان -الاردن .

ب- المصادر الاجنبية :

35- Anastasi, A.(1988) :Psychological Testing, New York: Mac-Millan, 6th, ed.,

36- - Costa, P. T., Jr., & McCrae, R. R. (1992 b): Revised NEO personality inventory (NEO- PI-R) and NEO five- factor inventory (NEO-FFI), Psychological Assessment Resources

37- Cronbach, .J. & Gleser, G. C.(1970): Essentials of Psychological Testing , 3rd. ed , New York: Harper and Row, publisher.,

31

33- 32- Cronbach, L.J.(1960):Essentials of Psychological Testing,

34- Cumin,H,& Scordeiro ,N.(2004): A comparison of principal and teacher perception of principal leadership skill. Dissertation Abstract Internatoinal ,48,(8) .

Harper and Row ,publishers, NEW YORK ,Evanston and London

35- Eble, R. L.,(1972): Essentials of Education Measurement, New Jersey: prentice-Hall.

36- Edwards, Edwards. A. L.(1957): Techniques of Attitude Scale constrictions. _New York; Appletan conturyctc, Inc.

37- Fransella, F.(1981): Personality theory Measurement and Research, London - methuen and Co. Ltd.

38- Rustom ,D.,S.(1993). Creative Leadership ,the people –Oriented Task Approach ,UBS Publishers Distributors LTD ,New Delhe .

39- Ghiselli, .E. et al.(1981): Measurement theory for Behavior Sciences, San Franciso: W. H. Freeman and company.

40- Guilford, J. P.(1954): Psychometric methods, New York, Mc Graw -Hill.

41- Hemstadter, G.C.(1966): Principles of Psychological Measurement, London: Methuen and Co. Ltd.

42- **Henrysoon, S.(1971): “Correction of Item – Total correlation in item analysis”**, Psychometricke, Vol.28, No.3.

43- Naunnally, J.C.(1978): Psychometric Theory, 2nd , ed , New York, Mc Graw-Hill.

44- **Smith, M.(1966): “The Relationship Between Item Validity and Test Validity”**, **Psychometric**, Vol.1.

45- Tyler, L.E(1971): Test and Measurement, 2nd ed., New Jersey, Primitive-Hall.

ملحق (١)

أسماء الخبراء الذين استعانت الباحثة بأرائهم في التحليل المنطقي للفقرات الاداة.

ت	أسماء السادة الخبراء	مكان العمل
٠١	أم.د. أمل إسماعيل عايز.	كلية التربية/الجامعة المستنصرية
٠٢	أم.د. أمال إسماعيل حسين	كلية التربية / الجامعة المستنصرية
٠٣	أم.د.حيدر علي حيدر.	كلية التربية / الجامعة المستنصرية
٠٤	أم.د.حقي إسماعيل الراوي	كلية المأمون الجامعية الاهلية
٠٥	أم.د.رحيم عبدالله جبر	كلية التربية / الجامعة المستنصرية
٠٦	أم.د.سهيلة عبد الرضا	كلية التربية / الجامعة المستنصرية
٠٧	م.د.منتهى عبد الزهرة	كلية التربية/الجامعة المستنصرية

ملحق (٢)

الاداة (المهارات الادارية) بصورتها النهائية

الجامعة المستنصرية

كلية التربية

قسم العلوم التربوية و النفسية

الاخ المدرس المحترم

الاخت المدرسة المحترمة

تحية طيبة

تروم الباحثة اجراء دراسة لمعرفة ارائكم حول بعض القضايا والامور التي

تتعلق بسير العملية التربوية في مدارسكم .

لذا تضع الباحثة بين ايديكم هذه الاستمارة راجية مساعدتكم وذلك من خلال
الاجابة على العبارات التي تتضمنها الاستمارة بوضع علامة () في الحقل الذي
ترونه مناسباً .

مع جزيل شكري وامتناني

يرجى ملئ هذه المعلومات:

أسم المدرسة:

جنس المدرسة :

للبنين

للبنات

الباحثة

أسراء حسين

محمد

جنس المستجيب:

ذكر

أنثى

ت	الفقرات	يؤديها كثيرا	يؤديها احيانا	يؤديها نادرا	لا يؤديها
١	يعرف العاملين في المدرسة على الانظمة و التعليمات الادارية والتربوية .				
٢	يصدر تعليمات أو قرارات تتسم بالوضوح .				
٣	ينقل بأمانة الملاحظات عن التدريسيين الى الجهات العليا.				
٤	يحدد واجبات العاملين معه في الادارة.				
٥	يحرص على استقرار الملاك التدريسي.				
٦	يعقد اجتماعا ولقاءات دورية مع اعضاء الهيئة التدريسية لمتابعة شؤون المدرسة .				
٧	يتابع دوام الطلبة والمدرسين و الموظفين .				
٨	يطلع على سجلات الدرجات الشهرية و الفصلية للطلبة .				

				يشرف على تنظيم مواعيد الامتحانات .	٩
				يشرف على تنظيم الاعمال الكتابية اليومية .	١٠
				يوجه العاملين معه في الادارة على كيفية تنظيم السجلات المدرسية .	١١
				يعمل على توفير المعلومات والبيانات المطلوبة للمدرسين عند طلبها .	١٢
				يتابع التدريس للتأكد من تنفيذ المناهج الدراسية حسب الخطط اليومية أو الاسبوعية .	١٣
				يعمل على تنظيم الانشطة اللاصفية .	١٤
				يسهم في تذليل و ايجاد الحلول لمشكلات التدريسيين الشخصية .	١٥
				يقدر جهود التدريسيين و يثني على ادائهم .	١٦
				يشجع المدرسين على ابداء المساعدة للطلبة في حل المشكلات المدرسية و الشخصية.	١٧
				يتحاشى توجيه النقد للمدرس أمام الآخرين .	١٨
				يغرس حب العمل التعليمي عند المدرس.	١٩
				يمتلك القدرة على التعامل مع المدرسين كل حسب نمط الشخصية .	٢٠
				يتعامل مع المدرسين بروح أخوية بناءة .	٢١
				يشارك و يساهم في المناسبات الشخصية للمدرسين .	٢٢
				يراعي رغبات الطلبة القابلة للتنفيذ.	٢٣
				يأخذ بآراء ومقترحات التدريسيين البناءة .	٢٤
				يهتم بتنمية العلاقات الانسانية بين اعضاء الهيئة التدريسية	٢٥
				يقوم بتوزيع المواد الدراسية .	٢٦
				يشرف على تنظيم البطاقة المدرسية من قبل المدرسين .	٢٧
				يناقش المستوى التحصيلي للطلبة مع أولياء امورهم .	٢٨
				يشرف على البناية المدرسية ومرافقها واثاتها .	٢٩
				يتابع الظواهر السلوكية للطلبة ويعمل على تقويم الظواهر غير المرغوب فيها .	٣٠
				يتابع برنامج التوعية الوطنية والقومية ويهيئ مستلزمات تنفيذها .	٣١
				يهتم بتنظيم علاقة المدرسين بالمجتمع المحلي .	٣٢
				يتابع بجدية قرارات و توصيات مجلس الاباء و المدرسين .	٣٣
				يتخذ قراره بصورة منطقية .	٣٤

				يتابع المستجدات الحديثة في الإدارة و يعمل على استخدامها	٣٥
				يعمل على تذليل الصعوبات التي تعترض تنفيذ الخطة السنوية .	٣٦
				يعمل على حل المشكلات الدراسية التي تواجه الطلبة.	٣٧
				يشجع المبادرات الفردية للتدريسيين .	٣٨
				يبصر التدريسيين بالطرائق التربوية الحديثة في التدريس .	٣٩
				يناقش المدرسين في نتائج الامتحانات قبل اعلانها .	٤٠
				يهتم بالطلبة المبدعين و المتميزين و يهيئ الفرص لتطويعهم	٤١
				يتابع تنفيذ توصيات المشرفين التربويين الاختصاصيين من قبل المدرسين.	٤٢

Mustansiriya University

College of Education

Department of Educational and Psychological Sciences

Management skills of middle school principals from the standpoint of teachers

Key

Middle school

Managerial skills

Teachers

Assistant Esraa Mohamed Hussein teacher

e 2015

١٤٣٦