

تقنين مقياس الممارسات القيادية وفقاً للنماذج الإدراكية للمشرفين الاختصاص في المديریات العامة للتربية في العراق

Codification of the measure of leadership practices according to the cognitive models of specialized supervisors in the general directorates of education in Iraq.

حيدر سعود حسن

جامعة ديالى

كلية التربية البدنية وعلوم الرياضة

Prof. Dr. Haider Saud Hassa

haider.saud@uodiyala.ede.iq

احمد راضي عبد

جامعة ديالى

كلية التربية البدنية وعلوم الرياضة

Ahmed Radi Abed

zye286@yahoo.com

الكلمات المفتاحية : الممارسات القيادية، النماذج الإدراكية

ملخص البحث:

أهمية البحث تتجسد في كونه يتناول موضوعاً حيوياً لم يحظ بالاهتمام في الدراسات والبحوث ، وتأتي أهميته كذلك في مواكبة التوجهات الحديثة وتطبيق التقنيات الحديثة واستعمال الأساليب الإدارية الحديثة في المديریات العامة في العراق ، لما تسهم في تحقيق ميزة تنافسية لدى هذه المديریات فضلاً عن خفض التكاليف وتوفير الجهد والوقت ، وتحسين الاداء بصورة مستمرة ، يهدف البحث إلى تقنين مقياس الممارسات القيادية وفقاً للنماذج الإدراكية للمشرفين الاختصاص في المديریات العامة للتربية في العراق ، والمجال الزمني من (11/9/2022) إلى (3/4/2023) ، المجال المكاني تمثل مديریات العامة للتربية في العراق ، استخدم الباحث المنهج الوصفي لملائمته طبيعة المشكلة اشتمل مجتمع البحث على مشرفين الاختصاص والبالغ عددهم (120) ، تم اختيارهم بالطريقة العمدية ، اما عينة البحث فتكونت من (110) مشرف اختصاص ، وبعدها تم تطبيق مقياس الممارسات القيادية وفقاً للنماذج الإدراكية المكون من (40) فقرة على العينة المكونة من (110) مشرف اختصاص بتاريخ (2023/2/10 إلى 2023/3/15) وتم استخدام الحقيبة الاحصائية لاستخراج الاسس العلمية ووضع مستويات معيارية للمقياس وتوصل الباحث إلى عدد من الاستنتاجات منها : توصل إلى تقنين مقياس الممارسات القيادية للمشرفين الاختصاص واوصى الباحث استخدام مقياس الممارسات القيادية وفقاً للنماذج الإدراكية، وضرورة زيادة اهتمام المشرفين الاختصاص بالممارسات القيادية.

Research Abstract

The importance of the research is embodied in the fact that it deals with a vital topic that has not received attention in studies and research. And time, and continuous improvement of performance, the research aims to codify the measure of leadership practices according to the cognitive models of supervisors specializing in the general directorates of education

in Iraq And the temporal field from (11/9/2022) to (3/4/2023), the spatial field represents the general directorates of education in Iraq, the researcher used the descriptive approach to suit the nature of the problem. The intentional method, while the research sample consisted of (110) supervisors of specialization, and then the measure of leadership practices was applied according to the cognitive models consisting of (40) items on the sample consisting of (110) supervisors of specialization on (10/2/2023 to 15/3/ 2023) The statistical bag was used to extract the scientific foundations and set standard levels for the scale, and the researcher reached a number of conclusions, including He reached and rationed the measure of leadership practices with its dimensions (setting the fields) for the supervisors of specialization, and the researcher recommended the researcher to use the measure of leadership practices according to the cognitive models.

1- المقدمة :

تعد التربية أداة ناجحة لتطوير الامم وراقيها، ورافدا هاما للتنمية بمفهومها الشامل ، وكثيرا ما تعقد عليها الآمال والطموحات في الاسهام في نهضة الشعوب وتقدمها، وفي تمكينها من حل معضلاتها الحالية والمستقبلية، وقد تنبته الامم لدور التربية وأهميتها فباتت تراجع أنظمتها التربوية باستمرار بوصفها البوابة الرئيسة والعريضة إلى عالم الرقي والتقدم، فلا غرابة أن تلجأ الامم الحية إلى التربية عندما تلم بها المعضلات والتحديات، من هنا تعالت الصيحات التي تنادي بان التربية هي المشكلة، وبانها الحل في الوقت ذاته، بمعنى ان التربية بصورتها الحالية مشكلة من مشكلات التطوير والنهضة والرقي، نظرا لجمود بنيتها ومناهجها وادائها في حين يعد الارتقاء بها واصلاحها وتطويرها سبيلا من سبل التقدم ، وترتبط جودة التربية غالبا بجودة قيادتها، فمسير التربية بشكل عام يتطلب قائدا تربويا على مستوى المسؤولية التي تليق بالدور الذي يضطلع به لتحقيق تربية نوعية ارتقائية تضمن تحقيق الافراد لذواتهم في اجواء تكتنفها التشاركية والديمقراطية، وتسهم في توطيد الابداع وترسيخه .

وتعد القيادة مرتكز مهما لمختلف النشاطات في المنظمات، لذا شغلت رواد الفكر الاداري، وذهب الكثير منهم إلى اعتبارها جوهر العملية الادارية وقلبها النابض، فمستقبل اي منظمة يتوقف نموه وتطوره على القرارات التي يمكن ان يتخذها القادة لتحقيق الاحلام وطموحات ،ومدى كفاءة هؤلاء القادة في اداء الاعمال والمسؤوليات المنوطة اليهم ، لذا كان لزاما ضرورة الاهتمام بتطوير الممارسات القيادية للمشرفين الاختصاص، ورفع كفاءاته المختلفة، واكتساب الخبرات، والمهارات والقدرات اللازمة، وتوفير فرص التعليم والتدريب الملائم، واطلاعه باستمرار على جميع المتغيرات والمستجدات المحيطة، مما يسهم في تطوير أدائهم نحو الافضل، ويجعله قادرا على قيادة المواقف

التعليمية المختلفة وتنظيمها، كما يجعله قادرا على أداء ادوارهم القيادية بكفاءة وفعالية مما يزيد من فاعليتهم ويساعدهم على الوصول إلى معايير عالية من الجودة والانجاز . لهذا تتأثر عملية صنع القرار بشكل مباشر بالنموذج الادراكي لمتخذ القرار، أي بالطريقة التي يعالج من خلالها متخذ القرار المعلومات المتوفرة لديه، وكذلك المعتقدات والقناعات التي يؤمن بها المحتوى الادراكي، ان النماذج الإدراكية للمشرفين الاختصاص تشكل محددًا للطريقة التي يفسرون وفقها المواقف التي يتعاملون معها، وكذلك طبيعة استجاباتهم لتلك المواقف مؤكدين على اهمية ومحورية عملية معالجة المعلومات في انتاج بدائل مختلفة للقرار بهدف تحقيق المرونة، وبذلك يؤثر النموذج الادراكي على تحديد نطاق التفكير لدى صانعي القرار وحجب بعض الحلول الابداعية .

ويعد الاشراف الاختصاص عملية قيادية ديمقراطية تعاونية، انسانية شاملة تعتمد على استخدام الاسلوب العلمي في تشخيص الواقع الفعلي للمنظومة التعليمية، من حيث مدخلاتها وعملياتها ومخرجاتها، ومعايشة هذا الواقع وتحليله وتقييمه وتوظيف امكاناته المتاحة ، ووضع الحلول المناسبة لمشكلاته، والمتابعة المستمرة لنواتج التعلم، مما يسهم في تحسين عمليتي التعليم والتعلم، وتطويرها وتحسين مخرجاتها النوعية ، وانطلاقا من أهمية الاشراف الاختصاص ، ودوره في تجويد المنظومة التربوية بكامل عناصرها، واحداث التكامل بينها ،وتطويرها والارتقاء بها لمواجهة المتغيرات المحيطة، بما يؤدي إلى تحسين المخرجات النوعية لبيئات التعلم المختلفة، وانعكاسا لأهمية دور المشرف الاختصاص باعتباره قائدا تربويا وممثلا عن الادارة التعليمية العليا ،حيث يعكس سياساتها واستراتيجياتها وخططها وينقل توجيهاتها وقراراتها، ويتابع تحقيق اهدافها ونتائجها، من خلال ادواره المتعددة، وممارساته القيادية، ومن ثم فان نجاح العملية التعليمية يتوقف إلى حد كبير على الجهود المخلصة التي يبذلها المشرف الاختصاص في اداء عمله ، لذا كان لزاما ضرورة الاهتمام بالممارسات القيادية للمشرفين الاختصاص باستمرار، ورفع كفاءتهم المختلفة واكتساب الخبرات والمهارات والقدرات اللازمة، وتوفير فرص التعليم والتدريب الملائمة واطلاعهم باستمرار على جميع المتغيرات، والمستجدات المحيطة، مما يسهم في تطوير ادائهم نحو الافضل ويجعلهم قادرين على قيادة المواقف التعليمية المختلفة وتنظيمها ، يجعلهم قادرين على اداء ادوارهم القيادية بكفاءة عالية وفعالية، مما يزيد من فاعليتهم ويساعدهم على الوصول إلى معايير عالية من الجودة والانجاز، برغم أهمية الدور القيادي للمشرف الاختصاص الا ان الواقع يشير إلى وجود عديد من التحديات التي تواجه المشرف الاختصاص ، وتحد من فاعلية ممارساته القيادية ،يؤدي هذا إلى ضعف قيام المشرفين الاختصاص بتكوين مجتمعات مهنية تخصصية ومحدودية مشاركتهم في نشر المعرفة، وقلة تشجيعهم على التجريب والتفكير، وضعف تقديمهم الدعم اللازم في مجال التنمية المهنية، وضعف مشاركتهم في تنفيذ دورات تدريبية للمدرسين التربية الرياضية،

وضعف تركيزها على استخدام اساليب العمل الجماعي، وقلة الحوافز المادية والتشجيعية، وارجعت ذلك إلى ضعف البرامج التدريبية المقدمة إلى المشرفين الاختصاص، واقتصارها على دورات تدريبية يتم تنفيذها بشكل روتيني وتعتمد على الجوانب النظرية أكثر من الجوانب الميدانية فضلاً عن ضعف الاهتمام بالدرجات العلمية والمهارات الفنية عند اختيار من يعملون في مجال الاشراف الاختصاص مما يؤثر على فاعلية ممارستهم القيادية، وفي ضوء ما اوصت به بعض الدراسات، والبحوث من ضرورة تطوير ممارسات القيادة للمشرفين الاختصاص وفق ابعادها المختلفة، ويأمل الباحث أن تكون دراسته ذات أثر ايجابي على المشرف الاختصاص، وإضافة إلى الحقل التربوي يستفيد بها كل الباحثين في هذا المجال. لذا ارتأى الباحث الخوض بهذه المشكلة التي ظهرت من الواقع التربوي.

هدف البحث: تقنين مقياس الممارسات القيادية وفقاً للنماذج الإدراكية للمشرفين الاختصاص في المديرية العامة للتربية في العراق.

الممارسات القيادية: "انها ممارسة السلطة والتأثير على الآخرين لتحقيق خطة العمل ونجاح سير العلاقات في المؤسسة، وطريقة صنع واتخاذ القرارات مع توفير التوجيه والإرشاد والوقت للتغيير والتطوير، بالإضافة إلى التحفيز والتأثير الاجتماعي على العاملين بالمدرسة لتحقيق الأهداف المدرسية" (Henry, G. T, & Bastian, 2015, 7).

النماذج الإدراكية: "أداة تحليلية تيسر عملية الرؤية الكلية للظواهر والأفكار والربط بين العديد من التفاصيل والموضوعات التي تبدو وكأنها لا علاقة للواحد منها بالآخر والربط بين مستويات الواقع المختلفة: العام والخاص، والمجرد والمتعين والموضوعي والذاتي" (عبدالوهاب المسيري، 2001، 280-357).

2- منهجية البحث وإجراءات الميدانية:

1-2 منهج البحث: استخدم الباحث المنهج الوصفي لملائمته مع طبيعة البحث وأهدافه، "إذا يهدف أسلوب المنهج الوصفي إلى تحديد الممارسات القيادية المتعددة، الطريقة التي توصل الإنسان من نقطة إلى أخرى أو السمة الغالبة على مجموعة الظواهر الفلكية والسلوكية .

2-2 مجتمع البحث وعينته ضم مجتمع البحث المشرفين الاختصاص في المديرية العامة في العراق والبالغ عددهم (120) تم اختيارهم بطريقة العمدية، وجدول رقم (1) يوضح ذلك .

الجدول (1)

يبين توزيع عينات البحث والنسبة المئوية

ت	تفاصيل مجتمع البحث	عينة الدراسة	النسبة المئوية
1	التجربة الاستطلاعية	10	8.33%
2	عينة التقنين	110	91.66%

2-3 وسائل جمع المعلومات والأدوات والأجهزة المستخدمة

2-3-1 وسائل جمع المعلومات

- المصادر والمراجع العربية والأجنبية.
- استبانة الخبراء لمقياس الممارسات القيادية وفقاً للنماذج الإدراكية.
- كتب تسهيل المهمة ملحق.
- الزيارات الميدانية لجمع المعلومات.

2-3-2 الأدوات والأجهزة المستخدمة

- جهاز كومبيوتر (DELL) .
- أقلام جاف.
- حاسبة يدوية نوع (keno)

2-4 إجراءات تقنين مقياس الممارسات القيادية وفقاً للنماذج الإدراكية :

2-4-1 أداة البحث :

استخدم الباحث استبانة تقنين الممارسات القيادية ، إذ تكونت الاستبانة من (40) فقرة موزعة على (4) أبعاد وهي (النماذج العقلانية ، والنماذج التطويرية ، والنماذج القدرية ، والنماذج الاحتمالية) وتمت الإجابة عن الفقرات الاستبانة على وفق خمسة بدائل هي (اتفق بشدة ، اتفق ، اتفق إلى حد ما ، لا اتفق ، اتفق بشدة) ، وتم إجراء بعض التعديلات الطفيفة عليه بما يناسب عينة الدراسة الحالية ، ومن ثم التحقق من صدقه الظاهري وثباته وكالاتي :

2-4-1-1 الصدق الظاهري :

بعد أعداد فقرات الاستبانة البالغ عددها (40) فقرة وصياغتها بصورتها الأولية ، وعرضت على عدد من الخبراء والمختصين في مجال التربية الرياضية والإدارة والتنظيم كما في ملحق (1) لغرض تقويم الاستبانة والحكم على مدى صلاحية الفقرات والأبعاد ومدى ملائمة الفقرات للأبعاد وأجراء التعديلات اللازمة والمناسبة من خلال (حذف أو إعادة صياغة الفقرات) وبما يتلاءم وموضوع البحث ، فضلاً عن ذكر صلاحية بدائل الإجابة المقترحة (5، 4، 3، 2، 1) ، وكذلك بالنسبة للأوزان والدرجات وأبداء الآراء والمقترحات حول الاستبانة بشكل عام ، ويقصد بصدق الاختبار ان يقيس الاختبار ما وضع لاجله (أبو مغلي وسلامة ، 2010، 41)، ويعد هذا الأجراء وسيلة مناسبة للتأكد من صدق الاستبانة

2-4-1-2 ثبات الاستبانة :

"كلما تذبذبت النتائج انخفض ثبات المقياس ولم يعد ميزانا حساسا وقادرا على الكشف عن الفروق الحقيقية بين الأفراد في السمة أو الخاصية التي توضع القياس بدرجة كافية" (ميخائيل ، 2001، 268) ، ولغرض الحصول على الثبات استخدم طريقتان ، الأولى هي طريقة التجزئة النصفية

وتسمى بمعامل الثبات الداخلي (زكريا وآخرون، 144، 2002) وتم تصحيح (110) استمارة (40) عبارة لاستنباط الممارسات القيادية ، قسمت على نصفين :النصف الأول ،يمثل العبارات ذات التسلسلات الفردية ، والنصف الثاني يمثل العبارات ذات التسلسلات الزوجية بحيث أصبح لكل فرد درجتان فردية وزوجية ، وتم إيجاد معامل الثبات من خلال معامل ارتباط بيرسون بين الدرجات نصف الاختبار ، إذ بلغت قيمة الارتباط بين نصفي الاختبار للاستبيان (0.946).

2-4-2 التجربة الاستطلاعية

قام الباحث بأجراء التجربة الاستطلاعية على عينة قوامها (10) مشرفين اختص اختصاص اختيارهم بصورة عشوائية ، وتعد التجربة الاستطلاعية طريقة لاستكشاف مدى ملائمة أداة البحث المصممة وهو اختبارها قبل تنفيذها أي إجراء تجربة استكشافية (استطلاعية) للكشف عن المشاكل التي قد تصاحب العمل .

3-4-2 تطبيق المقياس

تم تطبيق مقياس الممارسات القيادية وفقاً للنماذج الإدراكية على عينة التقنيين والبالغه (110) للمشرفين الاختصاص في مديريات العامة في العراق من قبل الباحث والفريق المساعد ، بعد تزويدهم بالتعليمات حول كيفية الإجابة عن عبارات المقياس بدقة والإجابة عن جميع عباراتها بصدق وأمانة ، وقد امتدت فترة التطبيق 2023/2/10 إلى 2023 /3/15 .

2-4-4 الوسائل الإحصائية :

من اجل الوصول إلى تحقيق أهداف الدراسة الحالية استعان الباحثان بالحقيبة الإحصائية (spss) وهي متمثلة بالنسبة المئوية والوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الارتباط البسيط (بيرسون) ومعادلة كرو نباخ الفا ومعادلة جتمان.

3- عرض النتائج وتحليلها ومناقشتها:

3-1 اشتقاق معايير مقياس الممارسات القيادية وفقاً للنماذج الإدراكية

قام الباحث باشتقاق معايير الرتبة المئينية للدرجات الخام لمقياس الممارسات القيادية وفقاً للنماذج الإدراكية ، لأنها من أكثر الطرق الإحصائية التي تستخدم لعرض المعايير في مجال القياس والتقويم في علم النفس الفرد، وكذلك لإعطائها صورة واضحة عن مركز الفرد النسبي في المجموعة التي ينتمي إليها، إنها سهلة الحساب ميسورة الفهم ويمكن استخدامها لكل أنواع الاختبارات، ومقياس الرتبة المئينية لقيمة معينة هو النسبة المئوية لمجموع التكرارات للقيم التي أقل من تلك القيمة بالنسبة إلى مجموع التكرارات الكلي، والرتبة المئينية عبارة عن درجة مشتقة يعبر عنها في ضوء نسب مئوية للمختبرين لتحديد مكان الفرد بالنسبة لتوزيع مجموعته من الدرجات الخام، وتم حساب الرتب المئينية للدرجات الخام والبالغ عددها (110) درجة باستخدام معادلة حساب الرتبة المئينية والجدول (2) يبين معايير الرتب المئينية.

الجدول (2)

يبين الدرجات المعيارية والرتب المئينية لمقياس الممارسات القيادية وفقا للنماذج الإدراكية

ت	درجات خام	التكرارات	التكرار المتجمع الصاعد	الرتبة المئينية	الرتبة المئينية بعد التقريب
1	94	2	-2.32	26.75	2.5
2	100	1	-1.86	31.41	5
3	103	2	-1.63	33.74	7.5
4	105	1	-1.47	35.29	10
5	109	2	-1.16	38.39	12.5
6	110	2	-1.08	39.17	15
7	111	1	-1.01	39.95	17.5
8	112	3	-0.93	40.72	20
9	113	1	-0.85	41.50	22.5
10	114	1	-0.77	42.28	25
11	115	4	-0.69	43.05	27.5
12	116	3	-0.62	43.83	30
13	117	2	-0.54	44.60	32.5
14	118	5	-0.46	45.38	35
15	119	5	-0.38	46.16	37.5
16	120	6	-0.31	46.93	40
17	121	9	-0.23	47.71	42.5
18	122	3	-0.15	48.49	45
19	123	1	-0.07	49.26	47.5
20	124	1	0.00	50.04	50
21	125	4	0.08	50.82	52.5
22	126	3	0.16	51.59	55
23	127	4	0.24	52.37	57.5
24	128	5	0.31	53.14	60
25	129	4	0.39	53.92	62.5

65	54.70	0.47	1	130	26
67.5	55.47	0.55	3	131	27
70	56.25	0.62	7	132	28
72.5	57.03	0.70	2	133	29
75	57.80	0.78	5	134	30
77.5	58.58	0.86	4	135	31
80	59.35	0.94	1	136	32
82.5	60.13	1.01	2	137	33
85	60.91	1.09	2	138	34
87.5	61.68	1.17	1	139	35
90	62.46	1.25	2	140	36
92.5	63.24	1.32	2	141	37
95	64.01	1.40	1	142	38
97.5	64.79	1.48	1	143	39
100	67.12	1.71	1	146	40

2-3 وضع مستويات معيارية لمقياس الممارسات القيادية وفقا للنماذج الإدراكية

"ان المعايير معلومات تدلنا على كيفية الاداء الفعلي للأفراد في حين ان المستويات معلومات تدلنا على ما يجب ان يؤديه الافراد" (مصطفى خلف عبد الجواد، 2009، 77)، وان المستوى المعياري هو المستوى الذي يجب ان يصله الافراد المختبرين لكي تعد اجاباتهم مقبولة (رجاء ابو علاء، 2006، 123)، وتحقيقا لما يراد من البحث قام الباحث بتحديد مستويات المقياس لأفراد عينة التقنين والبالغ عددهم (110) مشرف اختصاص ، وبهذا فقد تم تحديد المستويات معتمدا على المدى الحقيقي للمقياس ويتم ذلك عن طريق طرح القيمة العليا من القيمة الدنيا مقسوما على عدد المستويات لاستخراج طول الفئة، وبهذا تم تحديد (عدد المستويات لاستخراج طول الفئة، وبهذا تم تحديد (6) مستويات كما موضح في الجدول (3)

الجدول (3)

يبين حدود المستويات المعيارية والنسب المئوية والتكرارات لمقياس الممارسات القيادية وفقا

للنماذج الإدراكية

ت	المستويات	التقديرات	التكرارات	النسبة المئوية
1	102-94	ضعيف جدا	3	%2.72

2	111-103	ضعيف	8	7.27%
3	120-112	مقبول	30	27.27%
4	129-121	متوسط	34	30.90%
5	138-130	جيد	27	24.54%
6	139- فما فوق	جيد جداً	8	7.27%
			110	100%

من خلال الجدول (3) يتبين ان اعلى تكرار متحقق للعينة على مقياس الممارسات القيادية وفقا للنماذج الإدراكية للمستوى الاول، وهو (متوسط)، فقد حصل على (34) تكرارا بنسبة مئوية مقدارها (30.90%)، والمستوى الثاني هو (مقبول) حصل على (30) تكرارا بنسبة مئوية مقدارها (27.27%)، المستوى الثالث هو (جيد) حصل على (27) تكرار بنسبة مئوية مقدارها (24.54%)، والمستوى الرابع هو (ضعيف) حصل على (8) تكرار بنسبة مئوية مقدارها (7.27%)، والمستوى الخامس هو (جيد جدا) حصل على (8) تكرارا بنسبة مئوية مقدارها (7.27%)، والمستوى السادس هو (ضعيف جدا) حصل على (3) تكرار وينسبة مئوية بلغت (2.72%) وهذا يشير إلى ان قيم مستوى الممارسات القيادية وفقا للنماذج الإدراكية للمشرفين الاختصاص كانت متوازنة، ويعزو الباحث سبب حصول المشرفين الاختصاص المستوى المتوسط يعود إلى ان المشرفين الذين وقعوا في هذا المستوى هم يمثلون النسبة الأكبر بين المشرفين الاختصاص يركزون خلال العمل على بعض محاور الأشراف وابتعادهم عن بعض الجوانب الشرفية ويؤدي ذلك إلى إداء روتيني للواجبات والأعمال بطريقة تفنقد إلى الرغبة والقدرة على العمل بفاعلية ونشاط، يرى الباحث ضرورة دمج الخبرة العملية للمشرف مع الدراسات التي توضح عمل المشرف الاختصاص من اجل الوصول إلى حالة التكامل بين الجانبين العمل والنظري الأمر الذي يظهر مستوى الأشراف العالي ويتف مع ذلك (ياسين عبد الصمد، 2016، 18) " انه ليست المسألة كون المشرف عاما او مختصا حتى يصل إلى القمة أو الفاعلية المطلوبة .. وإنما المسألة تتعلق في ماذا كانت لهذا المشرف القدرة والرغبة وسعة الاطلاع والمبادرة في مجال الأشراف

ويعزو الباحث سبب حصول المشرفين الاختصاص على المستوى (مقبول) إلى ان البعض القليل من المشرفين الاختصاص لا يعملون وفقا للأسس والمبادئ التي من شأنها ان ترتقي بمستوى العملية الإشرافية وذلك لأسباب متعددة منها التكليف المستمر للمشرف بواجبات أخرى إضافة إلى أسباب شخصية تخص المشرف نفسه الأمر الذي يؤدي إلى ابتعاد المشرف عن الهدف المراد تحقيقه وتؤثر سلبا على الأداء العامة للأشراف، يرى (جمال محمد حسين وآخرون، 2018، 116-135) ضعف مسايرة الممارسات القيادية المشرفين الاختصاص للتغيرات السريعة والمتلاحقة وغياب فهم الأساليب الإدارية المعاصرة لدى الغالبية منهم، مما جعلهم يتمسكون بتبني الأنماط والأساليب القيادية التقليدية في عملهم .

ويعزو الباحث سبب حصول المشرفين الاختصاص على المستوى (جيد) إلى اهتمام هؤلاء المشرفين بمبادئ الأشراف ومراعاتها واعتبارها أساسا يعتمدون عليها في عملهم ومن خلال خبراتهم المتراكمة في مجال تخصصهم العلمي واختيارهم لهذه المهمة وفقا معايير لامتلاكهم قابليات مختلفة مع اختلاف شخصياتهم ، وهذا ما يؤكد (منذر هاشم الخطيب و صبيح عبدالمنعم، 1984، 251) " ان الأشراف يتضمن أثارة اهتمام المشرفين بالنمو المهني واختيار ومراجعة الأهداف التربوية وأدوات التعليم وطرق التدريس " .

ويرى الباحث ضرورة الاهتمام بتطوير الممارسات القيادية لمشرف الاختصاص باستمرار ورفع كفاءته المختلفة، وإكسابه الخبرات، والمهارات، والقدرات اللازمة، وتوفير فرص التعليم، والتدريب الملائمة، وإطلاعهم باستمرار على جميع المتغيرات والمستجدات المحيطة ، مما يساهم في تطوير أدائه نحو الأفضل ، ويجعله قادرا على قيادة المواقف التربوية المختلفة وتنظيمها ، ويجعله قادرا على إداء أدواره القيادية بكفاءة وفعالية ، مما يزيد من فاعليته ، ويساعده على الوصول إلى معايير عالية من الجودة والإنجاز .

و يرى الباحث أن التباين في هذه المستويات لمقياس الممارسات القيادية وفقا للنماذج الإدراكية إلى ان اغلب المشرفين لا يظهرون صفات قيادية بارزة خلال عملهم وقد يكون السبب في ذلك يعود إلى طبيعة شخصية المشرف او اعتماده على أساليب تقليدية معاكسة للتطور ، وهذا ما يؤكد (نعيم نصير، 1987، 11) من ان " الممارسات القيادية هي عملية تفاعل اجتماعي لا يمكن ان يتم في الفراغ وإنما يلزم أطارا من العلاقات والتفاعلات الاجتماعية بين عدد من الأفراد الذين يشكلون جماعة لكي يتبلور من خلالها الدور القيادي ، ولكي يتحدد التأثير والتأثر الذي تتم من خلالها العمليات الاجتماعية.

وهنا يتضح أن الممارسات القيادية وفقا للنماذج الإدراكية تتضمن عمليات ضمنية مرتبطة بالأنشطة الأساسية للقيادة كالحوار والعلاقات الإنسانية والتواصل بأشكاله والذي يجري بين المشرفين الاختصاص ، وتحفيزهم على التعاون والعمل المشترك، وتمكين المشرفين ، وتحقيق أقصى استثمار للموارد المادية والبشرية، بهدف تطوير ممارستها وتحسينها وتطويرها جميعا لما لذلك من انعكاسات إيجابية على العملية التربوية وتحقيق أهداف المؤسسة.

ويرى (أبو زعيتر، 2009، 3) أن المشرف الاختصاص يواجه العديد من المشكلات التي تتطلب ممارسات قيادية في التعامل معها، وقدرات تحليلية متعددة تختلف باختلاف تلك المشكلات من حيث درجة تعقيدها ومن حيث تأثيرها على اداء المشرف الاختصاص والمؤسسة التربوية معا، هذه الممارسات والقدرات التحليلية والفكرية ترتبط غالبا بشخصية المشرف الاختصاص التي تميزه من غيره وتشكل الاطار العام لا سلوكه في تطبيق ممارساته القيادية، لهذا فان من المفضل بان كل من

يشغل هذه الوظيفة يمتلك عدداً من الممارسات القيادية والتي تختلف من مشرف إلى آخر (Almudarra, J. B,2017,34-47) .

لذا يمكن النظر إلى الأشراف الاختصاص بعده عملاً قيادياً يعتمد على تقديم النصيح والتوجيه والإرشاد، فهو يعد مهمة قيادية يقوم بها المشرف القائد مما يتطلب المامه بالمفهوم الوظيفي للممارسات القيادية وان تكون رؤيته واضحة وأهدافه وخطته محددة(الجنابي، صاحب عبد مرزوك، 2019) .

وتحدد أهم أهداف المشرف الاختصاص كقائد فعال في التأكد من سير العمل على وفق الخطط الموضوعية ، وتطبيق السياسة العامة وتقييم الأنشطة على وفق معايير الأداء المحددة ، وإيجاد التوافق بين جهود الأفراد، والعمل بروح الفريق، وحل المشكلات التي تعترض عملية التنفيذ ، وفضلاً عن توفير مناخ فكري ونفسي إيجابي والتشجيع على العمل الجماعي المنظم بشكل فعال .

4- الخاتمة :

يمتلك مشرفو اختصاص التربية الرياضية في المديرية التربوية العامة في العراق مستويات متباينة بين العالية والعالية جداً من الممارسات القيادية ، يوصي الباحث ضرورة الحرص على الممارسات القيادية بين مشرفين اختصاص تربية رياضية مما يعطي قيمة إضافية إلى قيمتهم الحقيقية، يتمتع المشرفون الاختصاص بمستوى عال في مجالات البحث في ضوء المعالجات الإحصائية لنتائج التي عرضت وحلت ونوقشت، توصل الباحث إلى تقنين مقياس الممارسات القيادية للمشرفين الاختصاص ، يوصي الباحث ضرورة زيادة اهتمام المشرفين الاختصاص بالممارسات القيادية ، وضرورة تبني المشرفين الاختصاص سياسات وإجراءات تدعم الأشراف الاختصاص ، وإقامة ندوات علمية ودورات تطويرية للمشرفين الاختصاص عن الممارسات القيادية .

المصادر العربية:

- عبدالوهاب المسيري(2001): رحلتي الفكرية ، ط1 ، دار الشروق ، القاهرة ، مصر .
- مصطفى خلف عبد الجواد(2009): الاحصاء الاجتماعي، المبادئ والتطبيقات، ط1، دار الميسرة للطباعة للنشر والتوزيع ، الاردن .
- رجا ابو علام(2006) : التحليل الاحصائي للبيانات باستخدام spss، ط2، دار النشر للجامعات، القاهرة ، مصر .
- ياسين عمر عبدالصمد(2006): حلقة في الاشراف التربوي ، كلية شط العرب ، جامعة البصرة .
- جمال محمد حسين ، وآخرون (2018): متطلبات تطوير إدارة المدرسة الثانوية العامة في مصر لمواجهة تحديات العولمة ، مجلة كلية التربية ، جامعة بنها .

- منذر هاشم الخطيب وصبيح عبدالمنعم (1984): خدمات اجتماعية للشباب مطبعة بغداد ، جامعة بغداد،
- نعيم نصير(1987): القيادة في الادارة العربية وموقعها من النظريات المعاصرة والتراث العربي والاسلامي ،المطابع التجارية ، عمان .
- ابو زعيتر، منير حسن (2009): درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة للمهارات القيادية وسبل تطويرها، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة السالمية، فلسطين.
- الجنابي، صاحب عبد مرزوك(219) : استراتيجيات القيادة والإشراف، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع ،عمان . ميخائيل ،أمطوس(2001) : القياس والتقويم في التربية الحديثة ، مطبعة نفخة أخوان، دمشق ، سوريا .
- أبو مغلي ، سمير سلامة ، عبد الحافظ(2010):القياس والتشخيص في التربية الخاصة ، دار اليازوري للطباعة والنشر ، عمان ،الاردن.
- زكريا ، محمد الظاهر ، واخرون (2002) : مبادئ القياس والتقويم في التربية الرياضية، دار الفكر للنشر والتوزيع ، عمان ،الاردن.

المصادر الاجنبية

- Henry, G.T, & Bastian, K.C.(2015). *Measuring up: The National council on Teacher Quality's ratings of teacher preparation programs and measures of the teacher performance Education policy Initiative at Carolina*.7. Retrieved from.
- Almudarra, J. B. (2017). *Leadership and Supervision in Saudi Arabian Educational Context, International Journal of Developing and Emerging Economies, Vol. (5), No. (11), pp.34-47.*

الملحق (1)

أسماء السادة الخبراء والمختصين الذين تم عرض استمارات المجالات والعبارات عليهم

ت	الاسم	اللقب	التخصص	مكان العمل	المجالات	المقالات	المقابلية
1	وليد خالد همام	أ.د.	الإدارة الرياضية	جامعة الموصل-كلية التربية الأساسية - قسم التربية البدنية وعلوم الرياضة	✓	✓	✓
3	نصير قاسم خلف	أ.د.	الإدارة الرياضية	جامعة ديالى-كلية التربية البدنية وعلوم الرياضة	✓	✓	✓
2	رياض أحمد أسماعيل	أ.د.	الإدارة الرياضية	جامعة الموصل-كلية التربية البدنية وعلوم الرياضة	✓	✓	✓
4	يسار صباح جاسم	أ.د.	علم النفس الرياضي	جامعة ديالى-كلية التربية البدنية وعلوم الرياضة	✓	✓	✓
5	خالد اسود لايف	أ.د.	الادارة	جامعة المثنى-كلية التربية البدنية وعلوم	✓	✓	✓

الرياضة	الرياضية	الرياضة	الرياضية	الرياضة	الرياضية
✓	✓	جامعة ديالى-كلية التربية البدنية وعلوم الرياضة	علم النفس الرياضي	أ. د	مسلم حسب الله ابراهيم
✓	✓	جامعة ديالى-كلية التربية الأساسية - قسم التربية البدنية وعلوم الرياضة	الإدارة الرياضية	أ.د.	محمد فاضل مصلح
✓	✓	جامعة ميسان-كلية التربية البدنية وعلوم الرياضة	علم النفس الرياضي	أ.م.د.	فاضل باقر مطشر
✓	✓	جامعة ديالى-كلية التربية البدنية وعلوم الرياضة	الإدارة الرياضية	أ.د.	عثمان محمود شحادة
✓	✓	جامعة ديالى-كلية التربية الأساسية - قسم التربية البدنية وعلوم الرياضة	الإدارة الرياضية	أ.م.د.	عدي كريم رحمان

الملاحق (2)

يبين مقياس الممارسات القيادية وفقاً للنماذج الإدراكية المكون من (40) عبارة المعروض على عينة التقنين مع ورقة التعليمات

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة ديالى

كلية التربية البدنية وعلوم الرياضة

الدراسات العليا/الماجستير

اخي المشرف /اختي المشرفة

تحية طيبة ...

يروم الباحث إجراء بحثه الموسوم (تقنين مقياس الممارسات القيادية وفقاً للنماذج الإدراكية للمشرفين الاختصاص في المديرية العامة للتربية في العراق) ولكونكم عينة البحث المقصودة نضع بين أيديكم الكريمة بعض العبارات التي لها علاقة مباشرة بمجال عملكم آمليين الإجابة بحسب ما ترونه مناسباً.

تعليمات المقياس : يرجو الباحث منكم قراءتها بعناية ، من أجل الإجابة الدقيقة عن عباراته .

1- عدم كتابة الاسم .

2- إن إجاباتكم ستحظى بسرية تامة ولن يطلع عليها احد سوى الباحث .

3- ضرورة الإجابة بصراحة ودقة على العبارات .

4- عدم ترك أي عبارة من العبارات الاستمارة بلا إجابة .

5- وضع علامة صح في الحقل الذي يمثل إجابتك أمام كل عبارة .

6- وضع اجابة واحدة فقط لكل عبارة .

مع فائق الشكر والتقدير ...

الباحث

عبارات المقياس المطبق على عينة التقنيين والمكون من (40) عبارة

ت	العبارات	اتفق بشدة	اتفق	اتفق إلى حد ما	لا اتفق	لا اتفق بشدة
1	تسعدك دائما المخاطرة بنفسك في تحقيق النجاح					
2	اميل إلى الرؤية والتأمل في اتخاذ قراراتي					
3	اتحدث عن التوجيهات المستقبلية التي ستؤثر على كيفية تنفيذ عملنا					
4	لدي اجابات سريعة في بعض الاحيان عندما يكلمني الآخرون					
5	تطلب من الاخرين مشاركة حلم حالي عن المستقبل					
6	بشكل عام افكر قبل ان اقوم بأي خطوة قبل الاشراف					
7	اشعر بالقدرة على المواجهة عندما اتعرض للضغوط					
8	اقدم المقترحات للمسؤولين لمصلحة العمل					
9	أظهر للآخرين كيف ان مصالحهم طويلة الاجل يمكن ادراكها من خلال وضع رؤية عامة					
10	عدم قدرتي على اتخاذ القرار سبب في هبوط مستوى ادائي الاشرافي					
11	باستطاعتي ان اتقن الاخرين بأرائي وقراراتي					
12	احدد اهدافي المهنية والشخصية واجدها واطورها باستمرار					
13	اعمل على توحيد جهود مدرسي التربية الرياضية في المدرسة لتحقيق الهدف التربوي المشترك.					
14	استجيب لآرائهم في المنهج المعد ويحدد الأهداف إلى ذلك.					
15	أقوم بكل يوم بعمل شيء يقربني من اهدافي بعيدة المدى					
16	اسعى إلى تحقيق الاتصال مع مديرية الاشراف التربوي					
17	استخدم التكنولوجيا دائماً في المحاضرات النظرية مع مدرسين التربية الرياضية					
18	اركز على منع وقوع المشكلات اكثر من محاولة حلها عندما تقع					
19	ابذل قصارى جهدي في سبيل الوصول إلى اعلى المستويات الاشرافية					
20	اتحمل انتقادات زملائي المشرفين لي باعتزاز					
21	واجه الصعاب التي قد تصادفني خلال عملي كمشرف					
22	يسعدني ان اكون عادلاً ومرتزاً مع زملائي المشرفين					
23	لدي المرونة الكافية لوضع حلول عقلية لانها المهمة المكلف بها					
24	يرصد الاحتياجات المتوقعة ويعمل على توفيرها.					
25	لدي اهتمام قوي بمعرفة حياة الناس الناجحين					
26	لدي الروح العالية التي نادراً ماترتبط بالتفكير الخيالي					
27	لدي حس قوي في الاضواء والاستمرار في حل المشاكل بعد احتدامها					
28	ارى ان الافراد الذين لديهم حاجة قوية للإنجاز يأخذون دور القيادة					
29	الافراد ذوي الدافع القوي للإنجاز مخططين جيدين					
30	لدي القدرة على ابتكار افكار جديدة في مجال عملي					

31	استطيع ان اكون دائماً شخصاً مقدماً
32	لا يمكن للمؤسسة التربوية ان تكون عظيمة بدون رؤية واضحة
33	تطوير المهارات والمعرفة يساعد في تحقيق التقدم
34	يدعم القرارات التي يتخذها الأشخاص بأنفسهم
35	عندما اخطط لانجاز عمل ما فاني لدي الثقة العالية بانجازه
36	يمنح الأشخاص مساحة كبيرة من الحرية والاختيار في تحديد كيفية القيام بأعمالهم .
37	اتمتع بروح عالية مع زملائي المشرفين كافة
38	من السهل علي مجاملة الناس الاخرين
39	يجيد طريقة التوجيه المناسب في الوقت المناسب
40	أجتمع مع مدرسي التربية الرياضية وإدارة المدرسة بصورة منتظمة خلال الزيارات الإشرافية.