

## واقع القيادة الإدارية لدى مديري المدارس المتوسطة في مركز محافظة واسط من وجهة نظر المعاونين والمعونات

م.د. ثائر محمد علي محمد السويدي

جامعة واسط/ كلية التربية

### ملخص البحث

الفصل الأول: مشكلة البحث: وحينما نتكلم عن القيادة الإدارية في العراق يجب أن نستذكر الظروف والصعوبات التي واجهت هذه القيادات وخاصة العاملة في الميدان التربوي من حروب وحصار وارهاب بغض طيلة الفترة الماضية وما زالت تعاني من تأثيراتها بشكل أو باخر ويضاف إليها الفساد بمختلف اشكاله، وهذا ما دفع الكثير من الباحثين لمحاولة تشخيص وادراك الصعاب والمعوقات، ووضع افضل الحلول لمواجهته، فضلا عن المؤتمرات والندوات التربوية والإدارية، (المؤتمر الثالث للتعليم العالي، ١٩٨٧)، (حسين، ١٩٩٨)، (ندوة الإبداع والتطوير في واسط لعام ٢٠٠٧)، (Proceedings of the Arab Regional Conference on Higher Education)، (وزارة التربية، ٢٠١٠)، (السويدي، ٢٠١١)، فضلا عن الكثير من المؤلفات ذات الصلة. لذا وجد الباحث ان هناك ضرورة تقتضي لكشف واقع القيادة الإدارية لدى مديري المدارس المتوسطة في قضاء الكوت في محافظة واسط لما لهذا الامر من أهمية في تثبيت دعائم التقدم المعرفي والانساني.

اهمية البحث: ان احداث اي تغيير ضمن مفاهيم التطوير داخل المجتمع يتطلب قيادة وادارة فعالة كفوءة ومرنة وقادرة على مواجهة التحديات وتوجيه الموارد البشرية والمادية لتحقيق النتائج المخطط لها، وهذا يتحقق من خلال ايجاد علاقة بين القيادة والادارة تتمثل بمفهوم متكامل هو القيادة الإدارية التي تعمل لضمان وجودها من خلال تنسيقها الدائم والمستمر مع البعد الاجتماعي، إذ تتمحور فاعليتها فيما تشغله من الأدوار التي تتضمن مجموع المسارات الاجتماعية، اذ يمكن ومن خلالها تحقيق آليات التوازن والتنسيق بين كافة المروسين

اهداف البحث:

- ١- تعرف واقع القيادة الإدارية لمديري المتوسطة في محافظة واسط من وجهة نظر المعاونين والمعونات.
  - ٢- تعرف الفروق ذات الدلالة الاحصائية في مستوى القيادة الإدارية من وجهة نظر المعاونين والمعونات تبعا للمتغيرات الآتية: النوع الاجتماعي، الخدمة (سنة فأقل \_ اكثر من ٥ سنة)، الموقع البيئي (حضر \_ ريف)
- حدود البحث: المعاونين والمعونات في المدارس المتوسطة لمركز محافظة واسط للعام الدراسي ٢٠١٧ / ٢٠١٨.

الفصل الثاني: تضمن الاطار النظري والدراسات السابقة

الفصل الثالث: اجراءات البحث ومنهجيته: استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي واختار بالطريقة العشوائية (١٢٧) معاون ومعاونة ونسبة تقارب ٨٠% من المجتمع الاصلي، وتم بناء اداة البحث واخضاعها للاجراءات المتبعة بالبحث العلمي من صدق وثبات، وبناء على ذلك استخدمت الوسائل الاحصائية المناسبة للبحث

الفصل الرابع: توصل الباحث لعدد من النتائج ووضع عدد من الاستنتاجات والتوصيات والمقترحات اللازمة:

### الفصل الأول: التعريف بالبحث

مشكلة البحث: ان السياسة التربوية والتعليمية في العصر الحالي لاي بلد تسعى لان تكون مواكبة لكل التطورات العلمية والثقافية والاجتماعية والاستثمار الافضل في الموارد البشرية واي تباطؤ يعني حدوث فجوة معرفية تتطلب جهود جبارة لردمها، ولكي يكون ذلك يجب ان تكون هناك قيادات ادارية وتربوية جيدة واعية بحجم المسؤولية الملقاة على عاتقها، حيث ان الفيصل في تقدم اي بلد او تخلفه يتعلق بطبيعة وفاعلية القيادة الإدارية، ويظهر ذلك جليا في تقدم الكثير من البلدان التي لا تمتلك من الموارد الطبيعية الشيء الكثير ولكنها كانت واعية

باهمية القيادة الادارية في مختلف المنظمات مع التركيز على المنظمات التربوية والعاملين فيها. وحينما نتكلم عن القيادة الادارية في العراق يجب نستذكر الظروف والصعوبات التي واجهت هذه القيادات وخاصة العاملة في الميدان التربوي من حروب وحصار وارهاب بغويض طيلة الفترة الماضية وما زالت تعاني من تاثيراتها بشكل او باخر ويضاف اليها الفساد بمختلف اشكاله، وهذا ما دفع الكثير من الباحثين لمحاولة تشخيص وادراك الصعاب والمعوقات، ووضع افضل الحلول لمواجهته، فضلا عن المؤتمرات والندوات التربوية والادارية، (المؤتمر الثالث للتعليم العالي، ١٩٨٧)، (حسين، ١٩٩٨)، (ندوة الإبداع والتطوير في واسط لعام ٢٠٠٧)، (٢٠٠٩: Proceedings of the Arab Regional Conference on Higher Education)، (وزارة التربية، ٢٠١٠)، (السويدي، ٢٠١١)، فضلا عن المؤلفات ذات الصلة.

لذا وجد الباحث ان هناك ضرورة تقتضي لكشف واقع القيادة الادارية لدى مديري المدارس المتوسطة في قضاء الكوت في محافظة واسط لما لهذا الامر من اهمية في تثبيت دعائم التقدم المعرفي والانساني.

اهمية البحث: ان اهمية البحث الحالي تنطلق من معطيات الطرف الحالي للعراق وما يتوجب على القائد الاداري وخاصة التربوي لمواجهة التحديات والقضايا الاستراتيجية التي وضعت العراق ضمن محور الصراع العالمي، مما يستوجب طرق واساليب مبتكرة لحللتها وتحويلها لفرص ضمن مفاهيم ادارة الصراع والتغيير

ان احداث اي تغيير ضمن مفاهيم التطوير داخل المجتمع يتطلب قيادة وادارة فعالة كفوءة ومرنة وقادرة على مواجهة التحديات وتوجيه الموارد البشرية والمادية لتحقيق النتائج المخطط لها، وهذا يتحقق من خلال ايجاد علاقة بين القيادة والادارة تتمثل بمفهوم متكامل هو القيادة الإدارية التي تعمل لضمان وجودها من خلال تسيقها الدائم والمستمر مع البعد الاجتماعي، إذ تتمحور فاعليتها فيما تشغله من الأدوار التي تتضمن مجموع المسارات الاجتماعية، اذ يمكن ومن خلالها تحقيق آليات التوازن والتنسيق بين كافة المرؤوسن داخل المؤسسة وتوفير الظروف المكانية والزمانية المناسبة لهم وبما يساعد على خلق وتهيئة كافة مستلزمات وجود بيئة داخلية وثقافة تنظيمية بما ويضمن تناسبها وتوازنها مع البيئة العامة والخاصة للمنظمة، فضلا عن كونها تساعد على ان تشعرهم بأهمية احداث التغيير ضمن متطلبات وحاجات المنظمة لضمان تقليل مقاومة التغيير. كما ان تحديد الإمكانيات والموارد المادية والبشرية المتاحة للمنظمة، التي هي اصلا تقع ضمن دائرة التنافس المحلي والاقليمي والعالمي على اساس متطلبات دورة حياة المنظمة، يوجب العمل التعاوني وفاعلية قيادية وادارية مبتكرة ومبدعة وكفوءة من خلال استثمار ما تتوفر لديها من مميزات وسمات وعناصر قوة، تشكل الاسلوب القيادي والاداري الذي تنتهجه في ضمان استمرار وبقاء المنظمة لمواجهة التحديات وكافة الصراعات والأزمات ، وتأدية الأدوار المهمة في تجاوزها.

وفي ضوء ما تقدم تكمن أهمية هذا البحث في النقاط التالية:

١. محاولة لتوضيح مظاهر القيادة الادارية التربوية بعد عام ٢٠٠٣
٢. ان الادارة في الجانب التربوي لا تختلف عن الادارة في اي ميدان اخر ان لم تكن اكثر صعوبة.

٣. أهمية المرحلة المتوسطة في الدراسة الثانوية ودورها في تكوين شخصية الفرد.

٤. يمكن ان تسهم بتقديم بعض المقترحات للمؤسسات التربوية

### اهداف البحث:

١. تعرف واقع القيادة الادارية لمديري المتوسطة في محافظة واسط من وجهة نظر معاونين والمعاونات.

٢. تعرف الفروق ذات الدلالة الاحصائية في مستوى القيادة الادارية من وجهة نظر معاونين والمعاونات تبعاً للمتغيرات الاتية: النوع الاجتماعي،

أ- الخدمة (٥ سنة فأقل \_ اكثر من ٥ سنة)،

ب- الموقع البيئي (حضر \_ ريف)

حدود البحث: يتحدد البحث الحالي بالمعاونين والمعاونات في المدارس الابتدائية في مركز محافظة واسط موزعين بحسب الجنس، ومدة الخدمة ( اقل من ٥ سنوات \_ اكثر من ٥ سنوات) والموقع البيئي (حضر \_ ريف) للعام الدراسي ٢٠١٧ / ٢٠١٨.

### تعديد المصطلحات:

القيادة الادارية: عرفها كل من:

١. (الرحالة وعزام، ٢٠١١: ٢٢٨) "هي خاصية من خواص الموقف الاداري الذي تمارس فيه بمعنى اعتمادها عليه وتأثرها به الى حد كبير"

٢. (السكرانة، ٢٠١٠: ٢٤١) " هي القدرة على التأثير في الاخرين وتوجيه سلوكهم لتحقيق اهداف مشتركة وتنسيق جهودهم ليقدموا افضل ما لديهم لتحقيق الاهداف والنتائج المرجوة".

٣. (البدرى، ٢٠٠٥: ٦٨) "مجموعة عمليات يمكن بمقتضاها توفير القوى البشرية والمادية وتوجيهها توجيهها كافيًا لتحقيق اهداف الجهاز الذي توجد فيه".

التعريف الاجرائي: هي عملية استثمار للموارد المتاحة في المنظمة من موارد مادية وبشرية بغية تحقيق الاهداف المحددة باقل تكلفة، ووقت، وجهد، وبأعلى انجاز، وتقاس بالدرجة التي يحصل عليها أفراد العينة من استجابتهم على الأداة المعدة.

المعاون: "احد أعضاء لهيئة التدريسية ولديه خبرة لا تقل عن ثلاث سنوات في التدريس كشف فيها عن الكفاءة العلمية والتربوية وعن القابلية للإدارة، والتنظيم ويفضل حملة الشهادات الجامعية بدرجة بكالوريوس فأعلى والمعد إعدادا تربويا" (وزارة التربية، ١٩٧٧: ٧).

المدرسة المتوسطة: " المرحلة الدراسية التي تلي المرحلة الابتدائية، مدة الدراسة فيها ثلاث سنوات ويعنى في هذه الرحلة باكتشاف قابليات الطلاب وميولهم وتوجيهها وبمواصلة الاهتمام بأسس المعرفة والمهارات والاتجاهات والعمل على تحقيق تكاملها ومتابعة تطبيقاتها تمهيدا لمرحلة التالية أو للحياة العملية" (وزارة التربية، ١٩٧٧: ٤).

### **الفصل الثاني: الإطار النظري والدراسات السابقة:**

مفهوم القيادة الادارية: ان هذا المفهوم هو مزج لمفهومي الادارة والقيادة، اي حالة من الدمج والتأثير إحداهما على الأخرى ورغم اختلاف كلا المفهومين عن بعضهما البعض من حيث الاطار العام لكن كلا المفهومين يسعيان لتحقيق اهداف محددة للمنظمة، فالادارة تسعى لتنظيم النشاط الجماعي للأفراد لتحقيق الاهداف المحددة والقيادة تسعى للتأثير في نشاطات الافراد لتحقيق الاهداف ايضا، يمكن جمعهما لتنتج مفاهيم ومعطيات معرفية يمكنها تكون مفهوم (القيادة الإدارية) ويمكن ان تكون الاهداف هي ذاتها في الادارة والقيادة بمجملها العام في المنظمة. اذا فالقيادة الادارية تسعى للتأثير على الاخرين وتوجيه سلوكهم وتنظيم مجمل نشاطاتهم وتوحيد جهودهم بما يساعد لتحقيق الاهداف فضلا عن تذليل الخلافات، وحلحلة التناقضات بين اهداف العاملين واهداف المنظمة. وهذا يعني ان المنظمة التي ترأسها القيادة الادارية لديها القدرة على عمل الأشياء الصحيحة، بينما تلك التي يديرها المدير تعمل الأشياء بشكل صحي، (Hellriegel, Slocum & Woodman, ١٩٨٩: ٢٦٦).

فمن خلال القيادة الادارية يتم تحويل استراتيجية المنظمة من الحالة النظرية الى الحالة الواقعية الفعلية والحيوية وبما يساعد على الاندفاع نحو تحقيق الاهداف المحددة (جواد، ٢٠١٠: ٣٠٥). فالقيادة الادارية هي "العمل باستمرار للتأثير في الافراد واقناعهم بقبول العمل من اجل تحقيق اهداف المنظمة" وفقا للاسلوب الذي يحدده القائد (فليه وعبد المجيد، ٢٠٠٩: ٢٥٤). فيما ان (L. Allen, ٢٠٠٤: ٧٥) يرى ان القيادة الادارية هي "النشاط الذي يمارسه المدير ليجعل مروضيه يقومون بعمل فعال" او "فن يتصف بنشاط مؤثر في بيئة اجتماعية محددة، وغاية القيادة إحداث الدينامية اللازمة بين مجموعة الأفراد بغية التوصل إلى الهدف المنشود"، (الجسماني، ١٩٧٧: ص ٣٢). ويرى الباحث انها عملية استثمار للموارد المتاحة في المنظمة من موارد مادية وبشرية بغية تحقيق الاهداف المحددة بأقل تكلفة، ووقت، وجهد، وبأعلى انجاز.

ومن خلال ما تقدم يتبين ان عدد التعريفات لمفهوم القيادة الادارية يمكن ان يكون بعدد الاشخاص الذين يتصدون لذلك او بعدد المدارس الفكرية التي يمثلونها، وتتعدد هذه المفاهيم وتتشابك بتعدد المهام والصعاب التي تواجه المنظمة، فضلا عن أثر العولمة والتطور التقني، الثورة المعلوماتية، وخاصة في مجال الذكاء الاصطناعي والتنافس الشديد من خلال رأس المال المعرفي، والمنافسة من خلال خلق الفرص، والإدارة عن بعد، والعمل عن بعد والمنظمات الافتراضية. وتتعدد هذه المفاهيم وتتشابك بتعدد المهام والصعاب التي تواجه المنظمة ويمكن ان تكون الظروف في العراق مثلا واضحا لذلك من ازدياد مظاهر الفساد الاداري والمالي والهدر الرهيب في الموارد المادية والبشرية

وبناء على ما تقدم يمكن ان نحدد بعض ادوار القائد الإداري:

١. زيادة دافعية وتحفيز المرؤوسين للوصول لاهداف المنظمة
٢. فهم وتحسس افضل للبيئة الخاصة والعامة.
٣. مشاركة القائد لافراد التنظيم عمليات الادارة المعروفة تساعد في الاسراع في تنفيذ الاهداف
٤. تساعد المنظمة على التكيف مع مختلف التغييرات واستثمار الفرص، ومواجهة التهديدات.
٥. توفر البيئة المناسبة لتدريب القادة المستقبليين في المنظمة.

**انماط القيادة الإدارية:** ان ملامح اي نمط من الانماط التي يستخدمها القيادي في المنظمة تتشكل عند التصرف ازاء المواقف المختلفة وعند قيادة المرؤوسين لتنفيذ مختلف الاعمال المحددة لتحقيق اهداف المنظمة، وهذا يعني انه يفيد الاكتساب او التنشئة الاجتماعية في فهم مضامين القيادة الادارية والتحلي بسماتها المؤثرة ومع ذلك يبقى هناك تسأل: كم هي الجينات الوراثية اللازمة لتشكل نمط او اسلوب قيادي، ومع ذلك يتفق اغلب الدارسين للشأن الإداري والقيادي على خمسة انماط للقيادة الادارية الشكل (١).

شكل رقم (١) انماط القيادة الادارية في المواقف التنظيمية المختلفة

القائد الرسمي	القائد المتأرجح
بين الرسمية التطبيق للتعليمات	بين المزاجية والتقلب احيانا يهتم بالعاملين،
اهتمام كبير بنتائج العمل وممارسة القوة	ومرة بالانتاج
القائد المتوازن	

شخص متكامل بين الجانب الانساني والعملي وتطوير مناخ العمل  
الفرقي والجماعي وتحسين وتحسين مجالات النظام العام للمنظمة

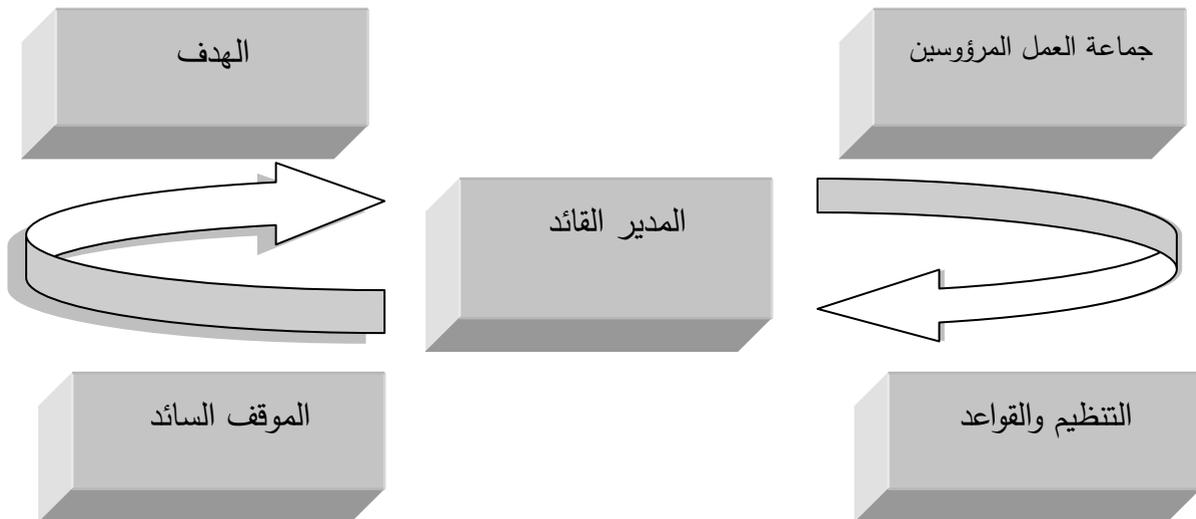
القائد الاجتماعي	القائد السلبي
بين التفاعلية العالية مع العاملين والاهتمام	بين التساهل والتسيب، ويعطي حرية عالية
الاقبل بالانتاج وتطور مجالات الرعاية والألفة	للمرؤوسين على حساب العمل، بما يخلق عدم
في العلاقات	الانضباط والنزاعات الشخصية

شكل رقم (١) انماط القيادة الادارية في المواقف التنظيمية المختلفة

(العززي، ٢٠١٥: ١٠٨)

خصائص القيادات الإدارية التربوية: يجب التسليم انه لا خصائص وصفات ثابتة اجمع عليها الباحثين والدارسين للقيادة الادارية، في مختلف الظروف البيئية والتغيرات في السوق التنافسية او على مستوى البيئة التربوية او التعليمية وهذا يعود لاختلاف الاعمال والغايات والاهداف فضلا عن المنظومة القيمية والاخلاقية والثقافة التنظيمية لكل منظمة وخصوصية كل ظرف فيها، ولكن يمكن ان تكون هناك عوامل مشتركة تتحدد به بعض الخصائص للقيادة الادارية. حيث صنفها البعض إلى خصائص : فنية ، ومعرفية ، واجتماعية . وهناك من صنفها إلى خصائص عامة ، والتي يقع ضمنها حُسن الخلق ، والمظهر اللائق ، والتمسك بالقيم ، واللباقة ... الخ . ولكن لم يُجمع الباحثون على خصائص معينة تتمتع بها القيادة الإدارية مع الاخذ بنظر الاعتبار الخصائص الموروثة ، أو المكتسبة بحسب نوعية القيادة الادارية. أما (مقدادي، ١٩٩٦ : ١٥٣) فإنه أكد أنه لا معايير دقيقة ومحددة لخصائص القيادات الإدارية لكن يمكن أن نلخص بأن الطموح وهو سعة الخيال والقدرة على التحمل (تحمل المسؤولية) في كل ما يوكل إليه ويركز على الإدراك (الرؤية) ويملك دقة الملاحظة والمرونة والتمعن، أما الخصائص الخاصة فإنها: الذكاء، الحدس، طريقة التفكير، طريقة التعامل. ويرى (العجمي، ٢٠٠٨ : ٤٤) ان هناك ٢٠ خاصية للقيادة الادارية (التخطيط الدقيق، التنظيم، تحديد الاهداف، صنع القرار، المخاطرة، ادارة التغيير، التحكم بالتوتر وضغوط العمل، التفويض، الرؤية والابداع، التدريب والتعليم وبناء الفريق، المهارات، الثقة، الحركة والفعل، الالتزام، الطاقة، العواطف، المرونة والقابلية للتغيير، الامانة.

عناصر القيادة الادارية:



شكل رقم (٢) شكل يوضح عناصر القيادة الادارية  
الدراسات السابقة:  
دراسة ( الشناق ٢٠٠١ )

عنوان الدراسة	الأنماط القيادية لمديري المدارس الثانوية المهنية الحكومية في الأردن من وجهة نظر المعلمين وعلاقتها بالرضا الوظيفي
العينة	(٤٥٩) معلما ومعلمة وبنسبة ٣٠% من المجتمع الاصلي وبواقع (٣٠٢) معلم و(١٥٧) معلمة من ثماني عشرة مديريةية تربية وتعليم، اشتملت على إقليم الوسط، والجنوب، والشمال.
اهداف الدراسة	١. ما النمط القيادي الذي يمارسه مديري المدارس المهنية في بعدي العمل والعلاقات الانسانية، ٢. هل هناك فروق ذات دلالة احصائية في النمط القيادي لمديري المدارس المهنية في كلا البعدين (العمل والعلاقات الانسانية) وفقا لمتغير (الجنس، الخبرة، والمؤهل العلمي). ٣. هل هناك علاقة ذات دلالة احصائية بين نمط القيادة الذي يمارسه مديري المدارس المهنية في كلا البعدين (العمل والعلاقات الانسانية) ودرجة رضا المعلمين الوظيفي
الاداة	استعملت أداتان: الأولى تمثل وصف الانماط القيادية السائدة بين مديري المدارس المهنية، والثانية تمثل وصف مستوى الرضا الوظيفي لمعلمي ومعلمات المدارس المهنية
اهم النتائج	إن مديري المدارس المهنية يهتمون ببعدي النمط القيادي (العمل، والعلاقات الانسانية) مع اهتمام اكبر في مجال العمل. ليس لمتغير (الجنس، الخبرة، والمؤهل العلمي) أية فروق ذات دلالة احصائية. توجد علاقة ارتباطيه - ايجابية وقوية - ذات دلالة احصائية بين النمط القيادي الذي يمارسه مديري المدارس المهنية ورضا المعلمين الوظيفي.

دراسة ( Troxell, ١٩٩٥ )

عنوان الدراسة	Multi cultural, education knowledge Attitudes and skill of superintendent leadership.
العينة	اساتذة في الادارة التربوية من معاهد مناسبة لكل منطقة في الولايات المتحدة الامريكية، ومجموعة من مدراء المدارس الابتدائية والثانوية في عموم مدينة تكساس
اهداف الدراسة	تعرف الكفايات اللازم توافرها في القيادات الادارية التربوية في سياقات متعددة الثقافات كما يدركها الخبراء والمنفذون ذوي الخبرة في المدرسة.
الاداة	(١٤٩) فقرة متفق عليها حول العناصر ذات الاهمية الاكبر لاداء المدير الفعال وفقا لمقياس ليكرت، وبين الجولتين سبقت احصائيا استجابة لكل مجموعة.
اهم النتائج	الكفايات الاكثر اهمية: (القيادة، العلاقات المجتمعية، الدافعية للطلبة والاولياء والهيئة التدريسية، الاتصال الاداري، التسامح، ادارة الوقت، تحديد المشكلات وتحليلها

دراسة (SASA, ١٩٩٠)

عنوان الدراسة	Definition of SASA performance as Imagined by professors of educational management and practising of managers
العينة	(٧٠٢) أستاذ في الإدارة التربوية في كل الولايات المتحدة الأمريكية .
اهداف الدراسة	تحديد أداء نظام SASA وأهمية مجالات المهارة للإداء الفعال للإدارة. تعرف الفرق بين تصور أساتذة الإدارة التربوية والمدراء الممارسين لمجالات الاداء تبعا للعوامل الوظيفية كالخبرة الإدارية السابقة والسنوات التي قضاها في الهيئة الإدارية التربوية.
الاداة	نظام SASA
اهم النتائج	المجالات الرئيسية لمهارات الأداء هي(الاتصال الشخصي، العلاقات الإنسانية والقيادة) هنالك اختلاف بين تصور أساتذة الإدارة التربوية والمدراء الممارسين لمجالات الاداء، في مركز عملهم الحالي تعزى إلى: العمر، المنصب، الوظيفة، سنوات الخبرة، كما أكدت الدراسة أهمية الاهتمام ببرامج إعداد القادة الإداريين

مناقشة الجهود المعرفية السابقة ومجال الإفادة منها :

١. تباينت الدراسات فيما بينها من حيث الأهداف وأسلوب التحليل كما تباينت عدد المتغيرات المبحوثة .
٢. إتمدت الاستبانة كأسلوب لجمع البيانات في أغلب الدراسات السابقة، وهذا النهج سوف يتبناه هذا البحث أيضاً.
٣. شهدت الدراسات تبايناً واضحاً في النتائج التي تم التوصل إليها وذلك تبعاً لاختلاف المتغيرات والأهداف.

٤. أمكن من خلال الدراسات السابقة الإطلاع والتعرف على بعض المصادر والدوريات التي تم التعرف عليها ضمن مصادر هذه الدراسة لأثراء وتعزيز الاطار النظري للبحث الحالي.
٥. التعرف على منهجية هذه الدراسات وتسلسل فقراتها، مما ساعد الباحث في بناء منهجية البحث الحالي.
٦. إستفاد البحث الحالي في صياغة بعض فقرات الأداة.
٧. ساهمت بعض الدراسات السابقة في تقديم دليل لضرورة بحث الموضوع

### الفصل الثالث: اجراءات البحث ومنهجيته:

منهجية البحث: اعتمد البحث على المنهج الوصفي التحليلي.

مجتمع البحث: تكون مجتمع البحث من (١٥٩) معاون ومعاونة يتوزعون على (١٢٤) مدرسة، منها (٩١) مدرسة حضرية و(٣٣) مدرسة ريفية تابعة اداريا لمركز مدينة الكوت وضمن تقسيمات مديرية تربية واسط، ولم يتمكن الباحث من الحصول على اعداد معاونين والمعاونات حسب مدة الخدمة لعدم وجود هكذا احصائيات في مديرية تربية واسط، الجدول (١).

جدول (١) مجتمع البحث

المعاونين		مديرين		جنس المدرسة		المجموع
اناث	ذكور	اناث	ذكور	ريف	حضر	
٧٢	٨٧	٤٣	٧١	٣٣	٩١	
١٥٩				١٢٤		

عينة البحث: اختار الباحث بالطريقة العشوائية (١٢٧) معاون ومعاونة وبنسبة تقارب ٨٠% من المجتمع الاصلي. مع مراعاة نسبة الذكور، والاناث في العينة نسبتاً الى المجتمع الاصلي، الجدول (٢) يوضح ذلك.

جدول (٢) عينة البحث

الموقع البيئي		الخدمة		الجنس		المجموع
ريف	حضر	٥ سنة فأكثر	اقل من ٥ سنة	أنثى	ذكر	
٢٦	١٠١	٨٧	٤٠	٥٧	٧٠	
				١٢٧		

### اجراءات بناء اداتي البحث

١. تعرف القوانين والانظمة والتعليمات والاورام الخاصة بعمل المديرين معاونين والمعاونات في المدارس فضلا عن مقابلات فردية مع عدد من مدراء التربية سابقا وبعض المشرفين التربويين، ومديري المدارس.
٢. حدد الباحث مفهوم القيادة الادارية (هي عملية استثمار للموارد المتاحة في المنظمة من موارد مادية وبشرية بغية تحقيق الاهداف المحددة بأقل تكلفة، ووقت، وجهد، وبأعلى انجاز)
٣. مناقشة واستشارة عدد من المختصين في الادارة التربوية في بناء فقرات الاداة ووفق ما مبين لاحقا.
٤. توجيه استبانة استطلاعية تحوي عدد من الاسئلة لعينة عشوائية بلغ عددها (٢٥) فردا، الملحق (١).

٥. وبناء على ما تقدم تم صياغة مجموعة من الفقرات، الملحق (٢) بأسلوب التقدير الذاتي التي تعد من افضل الطرق لأن الاجابة عليها تحصل بطريقة جمعية، (٤٤٣: ١٩٧٦، Anastasi).

ووضعت امام كل فقرة خمسة بدائل للاجابة هي (بدرجة كبيرة جداً، بدرجة كبيرة، بدرجة متوسطة، بدرجة قليلة، بدرجة قليلة جداً)، وكانت اوزانها (٥، ٤، ٣، ٢، ١)، وقد اختير المقياس ذو التدرج الخماسي لكونه يتمتع بخصائص قياسية افضل من التدرجات الاخرى (٢٤٤: ١٩٨٩، Mehrens).

#### الخصائص السايكومترية للأداة:

١. صدق الأداة: ويعد من اهم الخصائص السايكومترية التي يجب توافرها في المقاييس التربوية لانه مؤشر على قدرة الأداة في قياس ما اعدت لأجله (١١: ٢٠٠٥، Cohen. etal)

وللتحقق من صدق الأداة استخدم الباحث نوعين من الصدق هما:

أ- الصدق الظاهري: افضل طريقة لتحقيق هذا الغرض هو عرض الأداة على مجموعة من الخبراء ينظر الملحق (٣) لأيجاد الصدق الظاهري الذي يؤكد قدرة الأداة على قياس ما وضعت من اجله من خلال صلة الفقرات بالمتغير المراد قياسه، (٩٦: ١٩٧٩، Allen & Yen)، وطلب من الخبراء بيان مدى صلاحية الفقرات وملائمتها للمرحلة التي تنتمي اليها، وقد عدلت صياغة بعض الفقرات ولم تحذف اي فقرة، كما في الملحق (٢)¹.

ب- صدق الاتساق الداخلي: يقصد به مدى اتساق الفقرات في قياس ما وضعت من اجله، حيث يعد مؤشراً على صدق تلك الفقرات، للتأكد من صدق الفقرات تم حساب معاملات الارتباط بين درجة كل فقرة بالدرجة الكلية للأداة باستعمال معامل ارتباط بيرسون، واستعملت عينة التطبيق الأساسي لأداة البحث لهذا الغرض (٤٢٦: ١٩٦٠، Koll).

واتضح إن جميع معاملات ارتباط الفقرات بالدرجة الكلية للأداة دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة (٠,٠٥)، ودرجة حرية (١٢٦) لذا لم تستبعد أي فقرة من فقرات الأداة الملحق (٢)¹، ويوضح الجدول (٣) إن جميع معاملات الارتباط كانت دالة إحصائياً.

الجدول (٣) معاملات ارتباط لفقرات بالدرجة الكلية للمقياس

ت	معامل الارتباط بالدرجة الكلية	ت	معامل الارتباط بالدرجة الكلية	ت	معامل الارتباط بالدرجة الكلية	ن	معامل الارتباط بالدرجة الكلية
١	٠,٥٥	٧	٠,٧٥	١٣	٠,٧٦	١٩	٠,٦٥
٢	٠,٦٦	٨	٠,٧٢	١٤	٠,٧٠	٢٠	٠,٦٣
٣	٠,٧٦	٩	٠,٧٥	١٥	٠,٧٩	٢١	٠,٧٦
٤	٠,٦٥	١٠	٠,٧٠	١٦	٠,٦٠	٢٢	٠,٦٤
٥	٠,٨٠	١١	٠,٦٥	١٧	٠,٧٠	٢٣	٠,٧٠
٦	٠,٧٦	١٢	٠,٥٦	١٨	٠,٧٦	٢٤	٠,٦٦

(١) نظراً لعدم استبعاد أي فقرة من فقرات الأداة لكونها دالة إحصائياً اكتفى الباحث بعرض الفقرات بملحق واحد (ملحق رقم ٢) للاختصار

٢. الثبات: وظف لهذا الغرض معادلة ألفا كرونباخ، وتقيس هذه الطريقة اتساق استجابات الأفراد على المقياس وهي مناسبة في إيجاد ثبات الاختبارات النفسية، إذ بلغت قيمته للمقياس ككل (٠,٨٢) وتعد هذه القيمة كافية ومقبولة ومؤشر جيداً على اتساق الفقرات وتجانسها.

٣. الوسائل الإحصائية: استخدم الباحث الوسائل الإحصائية المناسبة لبحثه

الفصل الرابع: عرض النتائج ومناقشتها وتفسيرها:

١. النتائج المتعلقة بالهدف الاول: تعرف واقع القيادة الادارية لمديري المتوسطة في محافظة واسط من وجهة نظر معاونين والمعاونات.

تحقيقاً لهذا الهدف تم تحليل استجابات أفراد العينة البالغ عددهم (١٢٧) معاوناً ومعاونة على استبانة الأداة، بعد استخدام البرنامج الإحصائي (spss) ومن خلال توظيف الأسلوب الإحصائي: الاختبار التائي لعينة واحدة لمعرفة دلالة الفرق بين المتوسط الحسابي لاستجابات عينة البحث على الأداة ككل الذي بلغ (١٩١,٢٢) درجة، وبانحراف معياري (٣٠,٨٧) درجة والمتوسط النظري بلغ (٧٢) لفقرات الاداة، وتبين إن الفرق دال إحصائياً لان القيمة التائية المحسوبة التي تبلغ (١٨,٣٦) اكبر من القيمة التائية الجدولية التي تبلغ (١,٩٦) عند مستوى دلالة (٠,٠٥) ودرجة حرية (١٢٦)، وهذه النتائج تدل على أن مستوى بمستوى جيد، من وجهة نظر معاونيين والمعاونات، والجدول (٤) يوضح ذلك

جدول (٤) نتائج الاختبار التائي لعينة واحدة للتعرف على القيادة الادارية لمديري المدارس المتوسطة

دلالة	القيمة التائية		الوسط النظري	درجة الحرية	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العينة	الاداة ككل
	جدولية	محسوبة						
دالة	١,٩٦	١٨,٣٦	٧٢	١٢٦	٣٠,٨٧	١٩١,٢٢	١٢٧	

وهذه النتيجة تشير الى وجود مستوى جيد في القيادة الادارية لدى المدراء من وجهة نظر معاونينهم وهذا يدل على وعي وادراك مدراء المدارس لاهمية ممارسة القيادة الادارية بصورة جيدة وسليمة تحقيقاً لاهداف العملية التربوية وبما يساعد على التصدي لمختلف الازمات التي يمر بها المجتمع العراقي، ومواكبة التطورات المعرفية.

٢. النتائج المتعلقة بالهدف الثاني: هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى القيادة الادارية من وجهة نظر معاونين تبعاً للمتغيرات الآتية:

أ-الجنس (النوع الاجتماعي) لغرض التعرف على الفروق ذات الدلالة الإحصائية في عملية القيادة الادارية حسب متغير الجنس لدى مديري المدارس المتوسطة من وجهة نظر معاونين والمعاونات تم تحليل استجابات أفراد العينة البالغ عددهم (١٢٧) معاوناً ومعاونة على الاستبانة، وجمع البيانات الخاصة بهم، ومعالجتها عن طريق الاستعانة بالحقيبة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS)، ومن خلال توظيف الاختبار التائي (-T test)، لعينتين مستقلتين لمعرفة دلالة الفرق في القيادة الادارية بين متوسطات استجابات أفراد العينة على

فقرات الأداة، تبين إن هناك فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى عملية القيادة الادارية تعزى لمتغير الجنس بشكل عام، إذ كانت القيمة التائي المحسوبة لمتغير الجنس اكبر من القيمة التائية الجدولية عند مستوى دلالة (٠,٠٥) ودرجة حرية (١٢٥)، وكان الفرق لصالح الذكور، لاحظ الجدول (٥).

يمكن ان يعزى وجود فروق ذات دلالة احصائية في القيادة الادارية ولصالح الذكور الى عدة اسباب

١. تتوافر لدى المديرين مهارات معرفية وفنية وتنظيمية اكثر من المديرات مما انعكس على استجابات العينة، فضلا عن القدرة على تحقيق التوافق والانسجام في المدرسة من خلال مختلف الانشطة والاجراءات وخاصة الاجتماعية فيما يتعلق بالعلاقات مع المجتمع المحلي.

٢. طبيعة المجتمع العراقي الذي يوجه اهتماماته الى الرجال اكثر من النساء

٣. تتوافر لدى المديرين القدرة على تكوين صلات رسمية وغير رسمية وضمن اطار ومفهوم العلاقات الاجتماعية وبما يساعد المدرسة في تحقيق اهدافها، خلافاً لرغبة الكثير من المديرات بعدم تكوين علاقات واسعة ومتشعبة مع جهات داخل وخارج المؤسسة التربوية، وهذا مما رسخ الاعتقاد لدى افراد العينة ان خير من يمثلهم وينطق باسمهم هم المديرين الذكور باعتبار ان احدى مهمات القيادة ان يكون ممثل للجماعة وناطق باسمهم،

٤. تداعيات لوضع الامني والاجتماعي في العراق بصورة عامة بعد ٢٠٠٣ اوجد مفهوم تحمل المسؤولية وهو قدرة المديرين على تحمل المسؤوليات الملقاة على عاتقهم خلاف المديرات وخاصة فيما يتعلق بمشاكل الطلبة الاجتماعية والنفسية والاقتصادية وبالتالي رغبة معاونين والمعاونات من العمل مع مدير بتلك الصفة او الخاصة.

الجدول (٥) نتائج الاختبار التائي لعينتين مستقلتين لدلالة الفرق في القيادة الادارية من وجهة نظر

المعاونين والمعاونات تبعا لمتغير الجنس

دلالة	القيمة التائية		الوسط النظري	درجة الحرية	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	العدد	الجنس	الأداة ككل
	جدوليه	محسوبة							
دالة لصالح الذكور	١,٩٦	٢,٣٧	٧٢	١٢٥	٣٩,٥٤	١١١,٥٥	٧٠	الذكور	
					٥١,٤٩	١٠٨,٨٩	٥٧	الإناث	

ب- الخدمة (اقل من خمسة سنة \_ خمسة سنة فأكثر).

بعد استخدام الاختبار التائي لعينتين مستقلتين بين متوسطي درجات عينة معاونين والمعاونات، تبعا لمتغير الخدمة (اقل من خمسة سنة- خمسة سنة فأكثر) للأداة اتضح انه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى القيادة الادارية تبعا لمتغير الخدمة (اقل من خمسة سنة- خمسة سنة فأكثر)، كما موضح في الجدول(٦).

ومن النتائج المشار إليها في الجدول (٦) يتبين عدم وجود فرق دال إحصائياً بين ما يراه المعاونين الذين لديهم خدمة أقل من خمسة سنة، وما يراه المعاونين الذين لديهم خدمة سنة فأكثر، فيما يتعلق في مستوى القيادة الإدارية لدى مديري المدارس المتوسطة وهذا يدل على إن المعاونين والمعونات سواء أكانت لديهم خدمة أقل من خمسة سنة أو خمسة سنة فأكثر ينظرون نظرة متشابهة تقريباً إلى مديريهم من حيث مستوى القيادة الإدارية، فضلاً عن لا اثر لمتغير الخدمة في التدريس على مستوى القيادة الإدارية لدى مديري المدارس المتوسطة في البحث.

الجدول (٦) نتائج الاختبار التائي لعينتين مستقلتين لدلالة الفرق في القيادة الإدارية تبعاً لمتغير الخدمة.

الأداة ككل	الخدمة	عدد	الوسط الحسابي	درجة الحرية	الوسط النظري	الانحراف المعياري	القيمة التائية	
							جدوليه	محسوبة
غير دالة	أقل من ٥ سنة	٤٠	١١٦,٣٠	١٢٥	٧٢	٣١,٥٢	٠,٨٢٨	١,٩٦٦
	٥ سنة فأكثر	٨٧	١٢٣,٤٠			٣٢,٠٦		

ج- الموقع البيئي (ريف - حضر).

وبعد ملاحظة الجدول (٧) تبين من بيانات عينة المعاونين والمعونات إن المتوسطات الحسابية لمستوى القيادة الإدارية تبعاً لمتغير الموقع البيئي (الريف) أكبر من المتوسطات الحسابية لمستوى القيادة الإدارية تبعاً لمتغير الموقع البيئي (الحضر) للأداة. وعند اختبار معنوية الفرق بين المتوسطات الحسابية للريف والحضر للأداة ظهر إن الفرق بينهما ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (٠,٠٥) إذ كانت القيمة التائية المحسوبة لمتغير الموقع البيئي للأداة أكبر من القيمة التائية الجدولية وكان الفرق دال ولصالح الريف.

جدول (٧) نتائج الاختبار التائي لعينتين مستقلتين لدلالة الفرق في القيادة الإدارية من وجهة نظر المعاونين تبعاً لمتغير الموقع البيئي (حضر - ريف) عند مستوى دلالة ٠,٠٥

الأداة ككل	موقع	العدد	الوسط الحسابي	درجة الحرية	الوسط النظري	الانحراف المعياري	القيمة التائية	
							جدوليه	محسوبة
دالة لصالح الريف	حضر	١٠١	١٤٧,٦٢	١٢٥	٧٢	٣٥,٣٨	٢,٠٠	١,٩٦٦
	ريف	٢٦	١٦٤,٩٧			٣٨,٩٧		

أظهرت لنتائج في الجدول (٧) وجود فرق ذات دلالة إحصائية في مستوى القيادة الإدارية بين مديري المدارس الثانوية في حضر والريف ولصالح مديري المدارس المتوسطة في الريف، ويشير هذا إلى إن مستوى القيادة الإدارية لدى مديري المدارس المتوسطة في الريف أعلى من مستوى القيادة الإدارية لدى مديري المدارس المتوسطة في حضر. ويعود هذا حسب وجهة نظر الباحث إلى تأثر المعاونين بنمط الحياة في الريف القائم

على تماسك العلاقات الاجتماعية، ومنها فيما بين المديرين والمعاونين وبالتالي إقبال الجميع على الالتزام بما يلزم لنجاح قيادة مدرء المدارس إن لم يكن اقتناعا يكون التزاما أخلاقيا واجتماعيا وحفاظا على عدم فرط عقد التماسك الاجتماعي، فضلا عن طبيعة النظام القبلي والعشائري الذي يلتزم به الجميع، وانعكاس ذلك على عملية القيادة الادارية وتنفيذها، وممكن إن تكون استجابات العينة قد تأثرت بذلك النظام. وقد يكون السبب إن عدم التفرع الكامل لمديري المدارس المتوسطة في المناطق الحضرية لإدارة مدارسهم وفق العمليات الادارية ونمط القيادة الديمقراطية وجمع المعلومات الكاملة وبالتالي انعكس ذلك سلبا على عملية القيادة الادارية، مما اثر ذلك في استجابات العينة من معاونين والمعاونات على اداة القيادة الادارية، والسؤال هو لماذا لا يتوافر الوقت الكافي أو التفرع الكامل لمديري المدارس في المناطق الحضرية، الجواب إن اغلب العاملين في المؤسسات التربوية وخاصة في المناطق الحضرية ومنذ الحصار الاقتصادي الجائر قاموا بمزاولة أعمال أخرى لتحسين أوضاعهم الاقتصادية، باعتبار إن وطئت الحصار كانت اشد في المناطق الحضرية منها في الريفية وكان ذلك على حساب العملية التعليمية، والتربوية، والإدارية بالنسبة لمديري المدارس، وهذه الآثار السلبية بالتالي كانت أكثر واكبر في المناطق الحضرية، فضلا عن ان سلبيات تلك الفترة وتراكماتها لم تتحدد بفترة زمنية معينة فقط، وإنما أثارها ومخلفاتها التي مازالت موجودة وتتفاعل مع المستجدات التي تفرزها الى يومنا هذا.

### الاستنتاجات:

١. ان مستوى عملية القيادة الادارية لمديري المدارس المتوسطة تحتاج الى مزيد من التطوير لتكون بمستوى التحديات المعاصرة
٢. ان مستوى القيادة الادارية بالريف افضل من المدينة وهذا يتطلب مزيد من البحث والدراسة
٣. وجود اثر لمتغير الجنس على القيادة الادارية

### التوصيات:

١. ضرورة اهتمام مدرء المدارس بتنمية عملية القيادة الادارية لديهم.
٢. توفير مقاعد دراسة لمدرء المدارس للحصول على دبلوم عالي بالادارة.
٣. عدم اعتماد سنوات الخدمة كمعيار اساسي لمنصب مدير المدرسة
٤. الاهتمام بمديرات المدارس المتوسطة وزيادة مهارتهن الادارية والقيادية

### المقترحات:

١. اجراء دراسة عن واقع القيادة الادارية وعلاقتها بادارة لمعرفة لمديري المدارس المهنية.
٢. اجراء دراسة بناء برنامج للتدريب على القيادة الادارية باستخدام التقانة الحديثة لمديري المدارس.
١. دراسة القيادة الاداري وعلاقتها بادارة التغيير والصراع لدى عمداء الكليات

ملحق (١)

جامعة واسط / كلية التربية

استبيان مفتوح

الاستاذ/ المحترم

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

يروم الباحث إجراء بحثه الموسوم بـ واقع القيادة الادارية لدى مديري المدارس المتوسطة في مركز محافظة واسط من وجهة نظر  
المعاونيين والمعاونات

ولما يتوسمه الباحث فيكم من خبرة ودراية يتوجه اليكم بالأسئلة المفتوحة التالية أملاً بالإجابة عليها.. كما ان المعلومات التي ستدلون  
بها تستخدم لإغراض البحث العلمي فقط، لذا لا داعي لذكر الاسم.

الباحث. د. ثامر محمد علي محمد

س ١: حدد ابرز ملامح القيادة الادارية التربوية في مدرستك؟

س ٢: ما هي ابرز مهام القائد التربوي؟

س ٣: ما هي برأيك اهمية القيادة الادارية التربوية؟

أية ملاحظات أخرى تفيد الباحث في مجال البحث.

جامعة واسط / كلية التربية الملحق (٢)

استبانة آراء الخبراء

الأستاذ الفاضل ..... المحترم

التخصص ..... مكان العمل .....

يروم الباحث إنجاز دراسته الموسومة بـ واقع القيادة الادارية لدى مديري المدارس المتوسطة في مركز محافظة واسط من وجهة نظر  
المعاونيين والمعاونات

ونظراً لما تتصفون به من خبرة ودراية واسعة في هذا الميدان، يرجو الباحث إبداء ملاحظتكم في:

١. مدى صلاحية الفقرات وملاءمتها للمجال الذي تنتمي إليه.

٢. التعديل أو الإضافة أو الحذف لما ترونه مناسباً.

٣. أي مقترحات أو ملاحظات ترونها مناسبة.

تقبلوا وافر تقديرنا واحترامنا لآرائكم وتوجيهاتكم سلفاً...

م. د. ثامر محمد علي محمد السويدي

ت	الفقرات	صلاحية الفقرات			ملائمة الفقرات للمجال		
		نعم	لا	التعديل	نعم	لا	ال
						تعد	يل
	يهتم بالتخطيط السليم لتحقيق الاهداف المحددة						
	يحرص على العمل في محيط منظم ومرتب						
	يوازن ما بين اهدافه المختلفة ليبقى في موقع القيادة						
	يخذ القرارات المختلفة بمشاركة معاونيين						
	يعمل على تحسين مهارات التدريسيين						
	يتمتع بمهارات اتصال ممتازة بالمجتمع المحلي						
	يتفهم آليات التغيير المختلفة.						
	يضع حلول لآخطار التوتر وضغوط العمل التربوي						
	يؤمن باهمية التفويض لانجاز الاعمال						
	يوفر آليات الابداع في المدرسة						
	يرسخ مفاهيم العمل الجماعي						
	يحفز التدريسيين بمختلف الوسائل						
	يرحب بتعلم مهارات جديدة في المدرسة.						
	يتنبأ بالازمات ويضع الحلول لها.						
	يعمل بذكاء ويجد في عمله						
	يتمتع بشخصية قوية ومؤثرة						
	يعلم ان تحقيق الاهداف يتطلب التزام جاد تجاه المدرسة						
	يمتلك طاقة وحيوية جيدة						
	يتمتع بمرونة تعديل اليات العمل بما يحقق الاهداف.						
	يحث على تطويرات المهارات التعليمية						
	ينسق جهود اعضاء الهيئة التدريسية						

						يراقب الاعمال داخل المدرسة لضمان الجودة
						يتقبل المقترجات الصالحة والنقد البناء
						يحول اهداف المجموعة الى نتائج وانجازات

ملحق (٣) اسماء المحكمين حسب اللقب العلمي والتخصص ومكان العمل

ت	الاسم واللقب العلمي	التخصص	مكان العمل
	أ.د. سامي عبد الفتاح	إدارة تربوية	كلية التربية/ ابن رشد/ العلوم التربوية والنفسية
	أ.د. رياض بدري ستراك	إدارة تربوية	كلية التربية/ ابن رشد/ العلوم التربوية والنفسية- متقاعد
	أ.د. محمد مزعل خلاطي	لغة عربية	جامعة واسط/ كلية التربية/ مدير عام تربية واسط سابقا
	أ.د. صالح الزالمي	فلسفة ومناهج	جامعة واسط/ كلية التربية/ قسم العلوم التربوية والنفسية
	أ.م.د. عبد كاطع سموم	إدارة تربوية	جامعة واسط/ كلية التربية/ قسم العلوم التربوية والنفسية
	أ.م.د. رشيد ناصر	علم النفس لتربوي	جامعة واسط/ كلية التربية/ قسم العلوم التربوية والنفسية
	أ.م.د. معمر عبد الله	ادارة اعمال	جامعة واسط/ كلية الادارة والاقتصاد/ قسم ادارة اعمال
	أ.م.د. عبود جواد	قياس وتقويم	جامعة واسط/ كلية التربية/ قسم العلوم التربوية والنفسية
	م.د. محمد حسن جابر	قياس وتقويم	جامعة واسط/ كلية التربية/ قسم العلوم التربوية والنفسية

ملحق (٤)

جامعة واسط / كلية التربية

الاستبانة بصيغتها النهائية

الأستاذ الفاضل المحترم

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته:

ان مشاركتكم الفعالة في هذا الاستقصاء وتعاونكم معنا في الإجابة على أسئلة الاستبانة بصراحة وموضوعية تعد ضرورة في أغناء البحث الموسوم (واقع القيادة الادارية لدى مديري المدارس المتوسطة في مركز محافظة واسط من وجهة نظر المعاونين والمعونات) لذا يأمل الباحث تفضلكم بقراءة جميع فقرات الاستبانتين المرفقتين بعناية ووضوح، ونظرا لما نعهده فيكم من خبرة وقدرة علمية، لذا نرجو الإشارة بعلامة (√) تحت الإجابة التي تختارونها، ونود إعلامكم بان المعلومات التي ستدلون بها تستخدم لإغراض البحث العلمي فقط، لذا لا داعي لذكر الاسم، وأخيرا نشمن جهودكم وتعاونكم معنا. مع خالص شكرنا وتقديرنا...

معلومات أولية تعريفية (ضع إشارة (√) أمام الجواب المناسب لظفا)

الجنس: ذكر انثى

مدة الخدمة في التدريس: خمس سنوات فأقل: أكثر من خمس سنوات:

الباحث. د. ثامر محمد علي محمد

ت	فقرات اداة ادارة الوقت	درجة كبيرة جدا	درجة كبيرة	درجة متوسطة	درجة قليلة	درجة قليلة جدا
	يهتم بالتخطيط السليم لتحقيق الاهداف المحددة					
	يحرص على العمل في محيط منظم ومرتب					
	يوازن ما بين اهدافه المختلفة ليبقى في موقع القيادة					
	يخذ القرارات المختلفة بمشاركة المعاونيين					
	يعمل على تحسين مهارات التدريسيين					
	يتمتع بمهارات اتصال ممتازة بالمجتمع المحلي					
	يتفهم آليات التغيير المختلفة.					
	يضع حلول لآخطار التوتر وضغوط العمل التربوي					
	يؤمن بأهمية التفويض لاتجاز الاعمال					
	يوفر آليات الابداع في المدرسة					
	يرسخ مفاهيم العمل الجماعي					
	يحفز التدريسيين بمختلف الوسائل					
	يرحب بتعلم مهارات جديدة في المدرسة.					
	يتنبأ بالازمات ويضع الحلول لها.					
	يعمل بذكاء ويجد في عمله					
	يتمتع بشخصية قوية ومؤثرة					
	يعلم ان تحقيق الاهداف يتطلب النزاه جاد تجاه المدرسة					

