

الأداء المؤسسي وعلاقته بالمهارات الإدارية لدى مديري ومديرات المرحلة المتوسطة

أ.م.د. علي عطيه عذاب

المديرية العامة لتربية بغداد الرصافة الثانية

قسم الاشراف التربوي

drali9811@gmail.com

المستخلص:

يهدف البحث الى التعرف على الاداء المؤسسي وعلاقته بالمهارات الادارية، ولتحقيق هدف البحث تم تصميم استبانة لغرض البحث الميداني وتوزيعها على عينة البحث، إذ يتكون مجتمع الدراسة من مديري ومديرات المدارس المتوسطة، وبعد اختيار العينة تم توزيع (٦٠) استبانة، وبعد معالجتها إحصائياً أظهرت نتائج البحث الى أن المدارس المتوسطة تبنت مفهوم الاداء المؤسسي بكافة عناصره الا ان مديري المدارس المتوسطة يتمتعون بمستوى عال من الاداء المؤسسي ومستوى عال من المهارات الادارية، وأن هناك علاقة أثبتت فاعلية الاداء المؤسسي والمهارات الادارية. ويوصي الباحث على أن وزارة التربية يجب أن تنظر الى مديري المدارس على أن لهم دور فعال وحيوي في تحقيق أهداف المجتمع. وأن المعاملة الحسنة والطيبة المبنية على الاحترام والتقدير بين مديري المدارس وأعضاء الهيئة التعليمية ينبغي أن تسود في كل المدارس بشكل واضح وصريح.

الكلمات المفتاحية: (الأداء المؤسسي، العلاقة، المهارات الإدارية).

Abstract:

The research aims to identify the institutional performance and its relationship to administrative skills, and to achieve the goal of the research, a questionnaire was designed for the purpose of field research and distributed it to the research sample, where the study community consists of principals and managers of middle schools, and after selecting the sample, 60 questionnaires were distributed, and after statistically processing it showed results The research indicates that the middle schools adopted the concept of institutional performance with all its components, but middle school principals enjoy a high level of institutional performance and a high level of management skills, and that there is a relationship that has demonstrated the effectiveness of institutional performance and management skills. The researcher recommends that the Ministry of Education should consider school principals as having an active and vital role in achieving the goals of society. And that the good and kind treatment based on respect and appreciation between school principals and members of the educational body should prevail in all schools clearly and explicitly.

Key words: (institutional performance, relationship, management skills).

الفصل الاول

التعريف بالبحث

مشكلة البحث:

إن كثيراً من المؤسسات الحكومية تفتقر الى منهج التعامل بروح المؤسسة التي تطمح اليها هذه المؤسسات او لا تتعدى اسم الدائرة الحكومية وليست المؤسسة فالمؤسسة تضع على سلم اولوياتها الاستمرارية والشراكة والمسؤولية والموضوعية والمعيارية والشفافية والشمولية والتكامل والاصلاح وهذه الخصائص مجتمعة تشكل ما يسمى بالعمل المؤسسي واهم مؤسسة تربوية هي المدرسة التي هي بأمس الحاجة الى العمل بروح المؤسسة. ويعد موضوع الاداء المؤسسي هو أحد موضوعات المهمة الادارة التربوية، وتعبيراً عن ديمومتها وتفاعلها مع البيئة؛ لأنّ مكونات المنظمة وبيئتها في حالة تغيير دائم وهي باستمرار في حاجة للتكيف وصولاً للتفاعل. وهذا ما أكدّه (صالح، ٢٠٠٢: ص٣)

وكذلك من الضروري تحسين المهارات الإدارية للقائمين على إدارة هذه المدارس بكل عناصرها لا سيما وان العملية الإدارية لتعزيز الاداء المؤسسي هي عملية ديناميكية لا بد ان تكون مواكبة للتطور والتغيير بعيدة عن الروتين والجمود. (البرز، ٢٠٠١: ص٣٧)

تتمثل مشكلة البحث من خلال أحساس الباحث الإداري وشعوره بوجود عدد من نقاط الضعف وجوانب الخلل في الأداء المؤسسي لاسيما في المدارس المتوسطة. والمتمثلة بـ ضعف المهارات الادارية اللازمة لمديري ومديرات المرحلة المتوسطة.

أهمية البحث:

تنبثق أهمية هذه الدراسة من أهمية الدور الذي يقوم به مديري المدارس المتوسطة في مدارسهم لان كفاءتهم هي المعيار الرئيسي في الاداء وخاصة نحن نعيش في عصر ترقى فيه الأمم بقدر ما تحرزه من تقدم في مجال العلوم النظرية والتطبيقية، وبعد ظهور دولة المؤسسات في تلك المجتمعات أخذت تتراجع المجتمعات التي تحكمها العلاقات القائمة على الاقطاع والتي تفتقر الى الحكمة.

(الخطيب ٢٠٠٦: ص٢٣٤)

تعد المدرسة مؤسسة تربوية أساسية هامة مهمتها على اختلاف مستوياتها وأنواعها تنمية الشخصية التعليمية والعمل على تكاملها وتربيتهم تربية شاملة ومساعدتهم على فهم انفسهم وإشباع حاجاتهم المختلفة وتنمية طاقاتهم المبدعة وتعهد مواهبهم ورعاية ابداعاتهم وابتكاراتهم بحيث يكون التعليم للارتقاء والتفوق والتميز للجميع هو الهدف الأساسي لهذه المؤسسة (العبدالله ٢٠٠٢: ص٢١).

ويمكن الحكم على فاعلية المدرسة من خلال المناخ الايجابي الصحي بالنسبة لشعور الطلبة بالرضا، وإحساس المدرسين بالرضا تجاه عملية التعليم وأسلوب النظام المتبع داخل المدرسة، وهنا يظهر دور الادارة الجيدة المتمثلة في شخصية المدير وتتم في ضوء المدخلات المتاحة مع تحديد اهداف المدرسة تحديداً واضحاً ومن ثم فكل الأفراد يعملون سوياً لتدقيق تلك الاهداف وبالإضافة الى ذلك يوجد

تقويم وتغذية مرتدة ومتابعة لكل فرد في المدرسة من أجل استمرارية العمل والكل يعرف جيداً ما يتوقع منه فيبذل ما بوسعه لتحقيق الاداء. (احمد، ٢٠٠٠: ص ٤٠)

ويأتي الاهتمام بالمهارات الإدارية لمديري ومديرات المؤسسات التربوية، ومنها المدارس المتوسطة لكونها تتطلب المواءمة المستمرة مع متطلبات العمل والإنجاز. وبحكم التطور المعرفي والتقني فإن أساليب الإدارة تختلف وتتطور، لذا يتحتم على المديرين تنشيط خبراتهم المعرفية ومهاراتهم العلمية لمواكبة مسيرة التطور، وهذا يتطلب إشراكهم في دورات تدريبية تتلائم وحاجاتهم الفعلية للمهارات الإدارية أثناء خدمتهم الوظيفية (بدير، ١٩٩٣: ص ٢٢).

واستناداً على ما سبق ذكره فإن أهمية هذا البحث تتجلى بما يأتي:-

١- يوفر معلومات مفيدة للجهات المتخصصة من أجل إعداد وتدريب الكوادر الإدارية في مجال تطوير فاعلية الأداء المؤسسي لتحقيق الأهداف التربوية.

٢- يسلط الضوء على العلاقة بين الأداء المؤسسي وما تمتلكه إدارات المؤسسات من مهارات إدارية.

أهداف البحث:

يهدف البحث الحالي التعرف على:

١- فاعلية الأداء المؤسسي.

٢- المهارات الإدارية اللازمة لدى مديري ومديرات المدارس المتوسطة من وجهة نظرهم.

٣- هل هناك علاقة ذات دلالة احصائية بين فاعلية الأداء المؤسسي والمهارات الإدارية.

حدود البحث:

يتحدد البحث الحالي بمديري المدارس المتوسطة في المديرية العامة لتربية بغداد الرصافة / ٢ ، للعام الدراسي (٢٠١٩-٢٠٢٠).

تحديد المصطلحات:

الاداء / عرفه :

الخطيب (٢٠٠٦) :

(السلوك الذي يقوم به الفرد شريطة أن يكون هذا السلوك مقبولاً ومناسباً ويؤدي إلى نتائج إيجابية ، ويخضع هذا السلوك للتكرار) (الخطيب ٢٠٠٦: ص ٢٤٣).

يعرفه الباحث إجرائياً:

(هي القدرة على تحويل مدخلات المنظمة إلى مخرجات في شكل سلعة أو خدمة بمواصفات محددة وبأقل تكلفة ممكنة).

الاداء المؤسسي / عرفه :

هاشم (١٩٨٩) :

(بأنه قيام المدرسة بواجباتها من خلال مجموعة من الافراد بهدف تحقيق هدف او مجموعة من الأهداف في مجالات التخطيط الاستراتيجي والقيادة وبقية المجالات الأخرى).

(هاشم ١٩٨٩: ص٢٣)

يعرفه الباحث إجرائياً:

(وظائف إدارية يؤديها المدير مع موظفيه من أجل تحقيق أهداف التعليم المنشودة والدرجة التي حصل عليها أفراد العينة تمثل فعالية الأداء المؤسسي).

المهارات الإدارية / عرفها:

أحمد (٢٠٠٠) :

(بأنها أعلى مستوى في الاداء وفقاً للوظائف الإدارية الهامة للمدرسة كالتخطيط، والتنظيم، والاتصال والتوجيه واتخاذ القرار والتعامل مع الاجتماعات). (أحمد ٢٠٠٠: ص١١)

يعرفها الباحث إجرائياً:

(يمارس مديرو المدارس المهارات الإدارية في مجالات "التخطيط ، التواصل ، اتخاذ القرار ، وإدارة الوقت". بجودة عالية مع توفير الوقت والجهد والتكلفة).

الفصل الثاني

الخلفية النظرية – دراسات سابقة

الخلفية نظرية:

مفهوم الاداء المؤسسي:

إنَّ من اهم المواصفات التي يجب أن تتصف بها مدرسة المستقبل أن تكون مؤسسة حية دائمة التعلم لأنها ستعيش في عالم سريع التغير، مؤسسة منفتحة الذهن واسعة الادراك فئوية وليست اقليمية، مؤسسة واعية مدركة للقوى التي تعمل في المجتمع وتغيره في الحال، مؤسسة تستوعب حاجات الطلبة في مجتمع دائم التغير متعدد الثقافات منفتح على العالم، مؤسسة توفر المتطلبات التعليمية وتوفر للطلبة سبل التعليم وتزودهم بالمهارات اللازمة للتعامل مع مصادر المعلومات، مؤسسة تقوم على الاخلاق الاسلامية والقُدوة الحسنة وتعلم الاخلاق والادب قبل المعرفة، مؤسسة لاتقف مكتوفة الايدي امام الغزو الثقافي والاعلام الخارجي، مؤسسة منفتحة على المجتمع تتحسس مشاكله وتتجاوب مع خصائص القرن الحادي والعشرين نتيجة للتقدم التكنولوجي وتسارع الاكتشافات العلمية.

(الحري، ٢٠٠٣: ص١١٣-١١٥)

ويحقق الانتظام في العمل كمهمة رئيسية من مهام مدير المدرسة مزايا رئيسية منها:

- بالنسبة للمجتمع: الحفاظ على موارد المجتمع باستخدام الجيد لطاقة المعلم، والاستثمار السليم لعنصر الوقت وزيادة الانتاجية الكلية، وتخفيض التكاليف للاستغلال الاقتصادي الامثل لأوقات العمل، ونشر وتعميق القيم الخاصة على الالتزام بالواجبات والحفاظ على مواعيد العمل الرسمي وانتقال هذه القيم من المدرسين لأبنائهم.
- بالنسبة للإدارة: انجاز الاعمال المطلوبة في الموعد المناسب وزيادة التعاون بين المدرسين وزيادة ثقة المتعاملين مع المدرسة من شرائح المجتمع المختلفة.
- بالنسبة للمعلم: تنمية العادات السليمة وتعميق الالتزام والشعور بالواجب ورفع روحه المعنوية مما يعود عليه الانتظام من عائد ايجابي مادي كالكفاءات المالية مثلاً او عائد أدبي معنوي كالتقدير والاحترام من قبل زملائه ورؤسائه ومجمعه. (احمد، ٢٠٠٠: ص ٤١)

٢- العوامل المؤثرة على الاداء المؤسسي:

إنَّ المدرسة بوصفها مؤسسة تعليمية تقوم بواجبها يجب أن تقود المجتمع نحو التقدم والقيادات التربوية والتعليمية تحتاج الى المهارات (الذاتية والفنية والإنسانية والإدراكية) لتوجيه العمل المدرسي نحو التطور المستمر لكي تواكب المستجدات التربوية والتكنولوجيا، وفي مجال تحديد العوامل التي تؤثر على الأداء الإداري سوف يقودنا البحث الى تناول ما يلي:

١- ثقافة المدرسة:

حيث يتأثر سلوك وأداء الفرد بمجموعة القيم والقواعد والمعايير السائدة في المدرسة، والتي تدفعه الى الأداء بطريقة ما تفضيل مسلك معين على مسلك آخر وترتبط هذه الثقافة بأداء الفرد لأنها تؤثر على اتجاهاته نحو العمل.

٢- البيئة المحيطة وتشمل:

أ- ظروف العمل المادية/ وما تتركه من أثر على راحة الفرد وتسهل له حركته في اتجاه التميز في الاداء وذلك بتوفر الآلات والمعدات والادوات.

ب- العوامل التنظيمية/ وتمارس تأثيراً كبيراً على أداء الفرد نفسه داخل المدرسة مثل الهياكل التنظيمية واللوائح والقوانين والعلاقات مع الآخرين والرؤساء والزملاء والمرووسين بجانب عمليات التوجيه والتقويم.

٣- إدارة المدرسة:

فمدى المام المدير بالمعارف الانسانية المختلفة ومدى قدرته على التوقع وتفهم الموقف الكلي الذي يواجه ومدى قدرته على تحمل المسؤولية ومقاومة ضغط العمل من الاعلى الى الاسفل ويؤثر على الاداء داخل المدرسة بصورة واضحة حيث ينعكس اتجاهات المدير وقيمه واخلاقياته واهدافه الشخصية على اداء الافراد العاملين وبالتالي يؤثر على مدى استقرار العمل داخل المدرسة.

٤- السياسات الادارية:

تشير الى مجموعة القواعد والمعايير والتوجيهات والتعليمات التي تصدرها المدرسة لإرشاد اعضائها في ممارسة وواجبات اعمالهم وتتركز اهمية السياسات الادارية في كونها تصدر عن إدارة المدرسة وتوجه الى اعضاء مختلفين في اعمال معينة طالما كانت هناك سياسة ناضجة ومعلنة ومن ناحية أخرى فإن أهمية السياسات كمحدد لأداء الفرد تتأكد بسبب انتشارها وشمولها لمجالات العمل المختلفة للمدرسة.

٥- هيكل المدرسة:

يعكس لأعضاء المدرسة انماط السلوك المستهدف وأشكال العلاقات الانسانية التي تفضل المدرسة أن تراها سائدة بين اعضائها وتؤثر المعلومات كباقي المدخلات التنظيمية على استجابة الفرد وادائه حسب درجة تمسك المدرسة بحرفية هذا الهيكل وتصميمها على تطبيقه بشكل حقيقي.

٦- الرضا الوظيفي:

يؤثر تأثيراً واضحاً على أداء الفرد داخل المدرسة فالفرد الذي يشعر بالرضا عن العمل يتولد لديه دافع نحو تحسين ادائه، وقد وجدت علاقة عكسية بين الرضا الوظيفي ومعدل دوران العمل فالفرد الذي يشعر بالرضا يميل الى البقاء في المدرسة وبالتالي تقل حالات الغياب.

٧- فرق العمل:

تؤثر ما يسودها من قيم ثقافية ايجابية على أداء الفرد فكلما سادت هذه الجماعات التعاون والتضامن والمشاركة بين اعضاءها انعكس ذلك على أدائهم بالإيجاب كنتيجة لسيادة روح الفريق بين الاعضاء.

٨- بيئة التنظيم:

يرتبط اداء الفرد بالبيئة التنظيمية التي يعمل فيها فالبيئة التنظيمية، وما تمنحه للفرد من مكافآت تدفعه للعمل وما تقدمه له من تدريب وخبرة لاتتفاعل مع شخصيته فقط ولكن التفاعل معها بعد مرورها على القيود البيئية التي تؤثر على أداء الفرد ويؤثر المناخ المدرسي في بيئة التنظيم على الأداء النهائي للفرد سوى في الايجاب او السلب.

٩- دافعية الفرد:

تؤثر دافعية الفرد نحو العمل على ادائه فكلما شعر الفرد بالأمان الوظيفي داخل المدرسة واتيحت له الفرصة للترقي الوظيفي كلما ازدادت دافعيته وتحفيز نتيجة تكوين اتجاهات ايجابية نحو العمل (احمد، ٢٠٠٢، ص ١٠).

يرى الباحث أن السلوك البشري يتحدد بالأداء الإداري للفرد، وهو نتيجة للتفاعل بين طبيعة الفرد وأصله والوضع الذي يوجد فيه في ضوء مجموعة من العوامل التي تؤثر على حياته. الأداء، وعلى الرغم من ذلك ، قد يتعرض أداء الفرد لبعض المواقف والأسباب التي تؤدي إلى انخفاض الأداء .

تطوير الادارة المدرسية:

إنَّ عملية تميز الاداء لايمكن أن تترك للصدفة، أن إدارة التميز تعني الجهود التنظيمية المخططة التي تهدف الى تحقيق الميزات التنافسية الدائمة للمؤسسة، فالتميز تتخذه رسالة أساسية لها.

(عادل، ٢٠٠٣: ص٦)

ومن أجل تطوير أداء الادارة المدرسية، يقترح (الصريصري والعارف) الآليات الآتية:

١- الاهتمام بوضع سياسة تدريب شاملة لمديري ومعاوني المدارس في الكليات التربوية وكليات المعلمين.

٢- وضع برامج تنشيطية (تربوية وتنقيفية) سنوية في القرى والمدن مع التركيز بشكل خاص على المديرين والمعاونين تأخذ في اعتبارها جميع المستجدات على الساحة الفنية والإدارية للقيادة وتنشيط هذه الملاكات.

٣- وضع برنامج متكامل للقاءات والزيارات الميدانية بين مديري ومديرات المدارس في كل منطقة لمناقشة الجوانب الميدانية في عمل إدارة المدرسة ورفع فاعليتها من خلال ورش العمل والحلقات التطبيقية.

٤- ضرورة تبادل الزيارات بأشراف مشرفي الإدارة المدرسية لنقل الخبرات وتبادلها.

٥- حضور الندوات والمؤتمرات المتخصصة في الادارة التربوية.

(الصريصري والعارف، ٢٠٠٣: ص٨٦)

مفهوم المهارات الادارية:

المهارة:

تتكون المهارة من خليط من السلوكيات العقلية والاجتماعية والحركية ، اذ يكون للمدير الاداري توظيف القدرة على المعرفة في أداء عمل معين، ومن ثمَّ تقويمه بكل من معياري الدقة في العمل والسرعة في الانجاز، وأن الأداء المهاري ينمى من خلال عملية التدريب أو الممارسة.

(رهيف والعبيدي، ١٩٩٨: ص٢٢)

ولا يتحقق تعلم المهارة دون ممارسة الاستجابات التي تحقق اكتساب المهارات المطلوبة سواء كانت مهارة حركية، أم عقلية، أم لفظية أم غيرها من المهارات ، فضلاً عن أن مصدر المهارة قد يكون الوراثة التي تسمح لبعض الأفراد بقدرات لا تتوفر لغيرهم، وقد يكون مصدرها البيئة وما توفره من تعليم وتدريب، وهي مهارات مكتسبة يتم تنميتها والتدريب عليها وممارستها تحت إشراف قادة أكثر علماً وخبرة (السلمي، ١٩٩٩: ص٤٢).

وتقسم المهارات على نوعين: حركية ويدوية ، أو عامة وخاصة، لأن النوع الثاني جزء من النوع الأول، فكل مهارة يدوية حركية وليست كل مهارة حركية يدوية، ولا تقتصر المهارات على العمل

اليدوي فحسب، بل توجد فضلاً عن ذلك مهارات عقلية تؤدي إلى تفهم وتقدير الإدارة التي تركز وتقوم أساساً على تلك المهارات. (علوان، ٢٠٠١: ص ١٧)

أنواع المهارات الإدارية:

١. المهارات الشخصية:

وتشمل مجموعة الصفات والخصائص الجسمية والعقلية والانفعالية للمدير والتي تحدد معالم شخصيته وسلوكه وتؤثر فيهما، فضلاً عن تعامله مع الآخرين وفي استجاباتهم له. وهذه المهارات لا يتم تعلمها تعلماً بل تعتمد أساساً على الاستعدادات الفطرية للمدير.

٢. المهارات الفنية:

ويقصد بها معرفة المدير المتخصصة في الإدارة والتربية، وما يرتبط بهما من حقائق ومفاهيم وأسس، والتي تمكنه من القيام بعمله ومسؤولياته، ومن نقل الأفكار النظرية إلى ممارسة عملية، ويمكن لمدير المدرسة اكتساب هذه المهارات من خلال الدراسة.

٣. المهارات الإنسانية:

هذه الفئة من المهارات تنفذ الطريقة التي يتعامل بها مدير المدرسة مع مرؤوسيه بنجاح، من أجل تنسيق جهودهم وخلق جو من التعاون والعمل الجماعي وأن يكونوا قادرين على جذبهم وتحفيزهم على العمل بجد وإخلاص، وهذا يحتاج الفصل الدراسي إلى مزيد من الدراسة والتدريب.

٤. المهارات الإدراكية:

يتعلق النوع الرابع والأخير من مهارات مدير المدرسة بمدى كفاءة مدير المدرسة وقدرته على رؤية وفهم تنظيم المدرسة وربط أجزائها وإدراك تأثير العلاقات بين الأجزاء والتغيرات التي تحدث في العلاقة مع المدرسة والمجتمع، وليس مجرد النظر إلى إدارة المدرسة على أنها علم إدارة الأشياء، أو النظر إلى التعليم على أساس أنها عملية منفصلة عن التخطيط والتطوير والتقييم والإرشاد.

(عابدين، ٢٠٠١: ص ٩٤)

مجالات المهارات الإدارية:

١. التخطيط:

ينطوي التخطيط على محاولة استشراف المستقبل والتنبؤ به والاستعداد له. وتعد وظيفة التخطيط أساسية ومهمة. ولا يمكن تنفيذ أي عمل بنجاح بدون تخطيط مسبق له، وتأتي أهمية التخطيط من كونه المنهج العلمي الذي يرسم صورة العمل في شتى المجالات ويحدد مساره (عطوي، ٢٠٠٤: ص ٥٧).

٢. الاتصال:

إنَّ اتخاذ القرارات المناسبة تتطلب عملية اتصالات ناجحة التي تعد من الأمور الأساسية المطلوبة وتمثل الاتصالات الضوء الذي يمكن للإدارة من خلاله أن تعرف رغبات العاملين ومشكلاتهم في التنظيم، وردود أفعالهم نحو سياسات الإدارة، وقراراتها وتوجيهاتها، فضلاً عن أن الاتصالات هي التي

توصل للعاملين مضامين سياسة الإدارة وأهدافها، وتعرف أهداف الجماعة في داخل التنظيم بهدف تحقيقها أو تطويعها لخدمة التنظيم وأهدافه. وتمثل الاتصالات المرشد أيضاً الذي ينير للعاملين طريقهم، وتساعدهم على تحديد مواقفهم، واتجاهاتهم والتزاماتهم نحو العمل، وتمكنهم من معرفة رأي الإدارة بمستوى أدائهم وإنتاجيتهم، مما يساهم في تحقيق الاستقرار الوظيفي، إذ يعرف الفرد ماله من حقوق فيطلبها، وما عليه من واجبات فينفذها (ستراك، ٢٠٠٤ : ص ٧٥).

٣. إدارة الوقت:

تعمل الإدارة على تحقيق هدف، وتحقيق الهدف يحتاج إلى وقت، فالوقت مرتبط بكل عنصر من عناصر الإدارة، وكل عمل إداري يحتاج إلى وقت ويحتاج فضلاً عن ذلك إلى توقيت مناسب حتى يتحقق الهدف المراد منه. (الفارس، ١٩٩٣: ص ٤٧)

إنَّ المشكلة الأساسية في إدارة الوقت لا تكمن في الوقت نفسه، وإنما في كيفية استعمال الأفراد لوقتهم، وفيما أنجز من عمل، فالوقت شأنه شأن بقية المصادر الإدارية الأخرى يمكن الإفادة منه، إلا أنه يختلف كونه عنصراً غير قابل للشراء أو البيع أو الخزن، يهدر إذا لم يتم استثماره بالطريقة المثلى (ستراك، ٢٠٠٤ : ص ٨٦).

وإنَّ مفهوم الفاعلية في إدارة الوقت اتخذ صوراً متعددة في مناهج دراسة إدارة الوقت، منها:

أ. تحديد الأهداف والأولويات:

فلا بد من تحديد الأهداف، ذلك يضمن الحصول على مستوى عال من إدارة الوقت، ومن الضروري أن تكون هذه الأهداف مرتبة هرمياً ومدونة بصورة واضحة ومحددة وقابل كل منها لأن يتحقق (الفارس، ١٩٩٣: ص ٨٩).

ب. تسجيل الوقت وتحليله:

يعني معرفة كيفية قضاء الوقت، وكما يحتاج كل نشاط من الوقت فضلاً عن دقة التحليل التي تقضي على مضيعات الوقت وتساعد على التخطيط السليم لاستثماره فنحتاج في تسجيل الوقت وتحليله إلى:

١. سجل يومي نركز فيه على الوقت بالتحديد ونوع النشاط مع ملاحظة درجة أهميته.
٢. سجل شهري نركز فيه على الوقت ابتداءً وانتهاءً، والتاريخ والمكان وكيفية قضاء النشاط منفرداً أم في جماعة ثم نوع النشاط وأهميته.

٣. سجل ملخص الوقت ويذكر فيه نوع النشاط ومجموع الوقت المخصص له من السنة مع ذكر النسبة المئوية للوقت الذي استغرقه من النسبة للسنة كلها (علي، ٢٠٠٠ : ص ٤٠).

ج. تخطيط الوقت:

وتعني محاولة التنبؤ بالوقت المتاح في فترة مقبلة والأعمال المطلوبة لإنجاز أهداف محددة وبرمجة كل ذلك في ضوء الفرص المتاحة والقيود المفروضة، فدقائق من التفكير والتخطيط توفر بضع ساعات من العمل الشاق والجهد، وتحقق أكبر قدر ممكن من النجاح.

د. تنظيم الوقت:

لابد من تذكر أن الواجبات أكثر من الاوقات، ونحن لا نملك أكثر من (٢٤) ساعة يومياً، وكي يتلافى القائد الوقوع في التأخير والتأجيل ونسيان المهام فلا بد عند تنظيمه لوقته مراعاة الآتي:

١. إعداد قائمة بالأعمال اليومية حسب أولوياتها وجدولها الزمني تحتوي على المهام والنشاطات التي يتم إنجازها في هذا اليوم، فضلاً عن الاجتماعات واللقاءات والاتصالات الهاتفية.
٢. استخدام التفويض الفاعل لأنه الطريق إلى النجاح في إدارة الوقت وإنجاز العديد من الاعمال في وقت واحد وبشكل متوازي فالتفويض الفاعل يضيف إلى خبرة القائد الإداري ومهارته وإلى خبرات الآخرين ومهاراتهم ويرفع الروح المعنوية ويبني الثقة للمرؤوسين، لعدم اضطرابهم للرجوع للمدير في كل صغيرة وكبيرة فيشعرون بأنهم يستطيعون التصرف ولو في حدود ضيقة.

(خليل، ١٩٩٦: ص ٣٠٤)

هـ. مرحلة التنفيذ:

وللتنفيذ الجيد يراعى القاء نظرة في بداية كل يوم على القائمة اليومية للأعمال والغاء كل نشاط غير ضروري، ويفوض ما يحتاج إلى تفويض مع تحديد الأولويات التي ينبغي إنجازها وترك الطوارئ، ومن الضروري البدء في إنجاز المهام بدءاً بالصعب منها، والالتزام بالمواعيد والمثابرة على تنظيم الوقت، والحذر من التسويف، والتعامل الجيد مع مضيعات الوقت.

(هاشم، ١٩٩٩: ص ٣٨)

٤. اتخاذ القرار:

يستند المدير إلى العديد من المصادر لتقليل الصعوبات التي يواجهها في اتخاذ القرار، واحتمالات الأخطاء التي يقع فيها، ولاشك أن مهارته وخبرته يعدان عاملين هامين في ذلك، فالمدير لا يتخذ القرارات من أجله فحسب بل من أجل مدرسته والعاملين فيها. (علي، ٢٠٠٠: ص ٢١٠)

ويرى الباحث أن القرار الإداري هو حيلة اختيار أفضل البدائل المتاحة بعد دراسة النتائج المتوقعة من كل بديل واثراً في تحقيق الأهداف المطلوبة . وقد تكون من أصعب المهمات الإدارية لأنها مهمة تقوم على انتخاب الخيار الأنسب والخيارات المناسبة تتطلب من المدير التمييز بين الأمور الطارئة والامور المهمة.

دراسات سابقة:

اسم الباحث والبلد	هدف الدراسة	الأداة	المجتمع والعينة	النتائج والتوصيات
العزام ٢٠٠٦ السعودية	تعرف مدى توفر الكفايات الإدارية والسمات الشخصية لمديري مدارس الملك عبدالله الثاني للتميز لتقدير درجة فاعلية إدارة هذه المدارس من وجهة نظر العاملين فيها	الاستبانة: (٥) مجالات (٧٠) فقرة	مدراء ومعلمين ومشرفين (١٩٨) فرداً	- إن مدارس الملك عبدالله الثاني للتميز لا تختلف عن مثيلاتها من المدارس العادية من حيث الكفايات الإدارية والسمات الشخصية والعمليات الادارية التي يقوم بها مديري مدارس الملك عبدالله الثاني للتميز
الجابري ٢٠٠٨ مصر	تعرف درجة ممارسة وكيلات الأقسام الأكاديمية بجامعة أم القرى للمهارات الإدارية	الاستبانة: (٦) مجالات (٨٠) فقرة	الهيئة التدريسية في جامعة أم القرى (١٢٠) فرداً	- أظهرت النتائج أن هنالك علاقة إيجابية بين المهارات الادارية وبالمناخ التنظيمي الذي له دور كبير بممارسة تلك المهارات، والتي تعزى الى الخصائص الشخصية (المرتبة العلمية، وسنوات الخدمة، والحالة الاجتماعية، و الوظيفة الحالية).

الفصل الثالث

منهج البحث وإجراءاته

يتضمن هذا الفصل تحديد منهج البحث وعرضت للإجراءات التي قام بها الباحث من وصف لمجتمع البحث وكيفية اختيار العينة، والخطوات المتبعة في تبني المقياس مع تحقق من صدق المقاييس الثبات، بما يتناسب مع أهداف البحث.

منهجية البحث :

اعتمد الباحث البحث الوصفي الذي يعرف بأنه (استقصاء ينصب على ظاهرة من الظواهر كما هي قائمة في الواقع، بقصد تشخيصها وكشف جوانبها وتحديد العلاقة بين عناصرها وبينها وظواهر تعليمية واجتماعية أخرى). (فان دالتن، ١٩٨٤: ص ٢٣)

مجتمع البحث :

يتمثل بمديري ومديرات المدارس المتوسطة في تربية الرصافة الثانية اذ بلغ عدد المدراء والمديرات في تربية الرصافة الثانية (٦٢٧) مديراً ومديرة وكما موضح في جدول (١).

جدول (١)

أعداد مديري ومديرات في المدارس المتوسطة في تربية الرصافة الثانية

المجموع	اناث	ذكور
٦٢٧	٢٠٦	٤٢١

عينة البحث:

اتبع الباحث في اختيار عينة البحث الطريقة العشوائية من المديرين والمديرات في المدارس المتوسطة التابعة الى مديرية تربية الرصافة الثانية لمحافظة بغداد، وذلك من خلال توزيع (٦٠) استمارة الى الملاكات الإدارية في تلك المدارس، وذلك بغية الحصول على اجابات تستوفي العينة المطلوبة والممثلة للمجتمع، وكما في الجدول (٢).

جدول (٢)

عينة البحث

المجموع	اناث	ذكور	المديرية
٦٠	٣٠	٣٠	تربية بغداد / الرصافة الثانية

تصميم أداة البحث :

أعدت استبياناً في مقياس الأداء المؤسسي ومقياس المهارات الإدارية، ويتكون المقياس الاول من (٢٠) فقرة، والمقياس الثاني يضم عشرون فقرة، وعلى المجيب التأشير على الدرجة يرى انها تنطبق عليه بدرجة (كبيرة جداً، كبيرة، متوسطة، قليلة، قليلة جداً) وقد أعطى اوزانا لهذا المستوى (١،٢،٣،٤،٥).

الصدق:

يعد الاختبار صادقاً إذا كان يبدو في ظاهره وبصورة مبدئية من خلال النظر الى عنوانه وتعليماته والوظيفة التي يقيسها وتمثل الفقرات مبدئياً للأهداف المقاسة ومما يوحي بأن المقياس من ظاهره انه مناسب الى حد ما للغرض المطلوب قياسه أي للغرض الذي أعد من أجله.

(سمارة، ١٩٨٩: ص ١١٠)

وبموجب ذلك فقد تم التحقق من الصدق الظاهري بعرض المقاييس على مجموعة من المحكمين في مجال العلوم التربوية والنفسية، من أجل دراستها وبيان مدى ملائمتها وتقديم الملاحظات حولها وقد عمد الباحث موافقة المحكمين (ملحق ١) على المقاييس بنسبة (٨٠%) فأكثر دلالة على صدق الفقرة وبموجب اراء ومقترحات المحكمين فقد ابدى جميع المحكمين موافقتهم على المقاييس على صيغتها النهائية بعد أن تم تعديل صياغة بعض الفقرات لغوياً إذ لا يخل هذا التعديل بالمعنى الحقيقي للفقرات.

الثبات:

الثبات بطريقة الاختبار وإعادة الاختبار يجب التحقق منها لبيان صلاحية استخدام الاختبارات فضلاً عن الصدق مما يجعلها أكثر قوة ومتابعة. إذ بلغ معامل ثبات المقياس الانمط القيادية (٠,٧٤) وبعد استخدام المعادلة التصحيحية سبيرمان براون أصبح (٠,٨٦). وقد بلغ معامل ثبات فاعلية الاداء المؤسسي (٠,٨٦) أما ثبات مقياس المهارات الادارية فقد بلغ (٠,٨٣) وتعد هذه القيم مؤشراً ايجابياً على اثبات المقياسين.

ويوصف مقياس الاداء المؤسسي بصيغته النهائية بـ (٢٠) فقرة، ومقياس المهارات الادارية بـ (٢٠) فقرة، واعتمد الباحث المقياس الخماسي وبدلائل الاجابة المتمثلة للمقياسين كما موضح في جدول (٣).

جدول (٣)

المقياس الخماسي وبدلائل الاجابة

كبيرة جداً	كبيرة	متوسطة	قليلة	قليلة جداً
٥	٤	٣	٢	١

تطبيق الأداة:

قام الباحث بتطبيق الاداتين بعد التأكد من صدقهما وثباتهما على عينة البحث الاساسية، والتي بلغت (٦٠) مديراً ومديرة، وقد تم توزيع الاستبانات ومعالجتها احصائياً من قبل الباحث. الوسائل الاحصائية: أستعمل الباحث برنامج الحزمة الاحصائية Spss .

الفصل الرابع

عرض النتائج وتفسيرها

الهدف الأول: (التعرف على مستوى فاعلية الأداء المؤسسي لدى مديري ومديرات المدارس المتوسطة من وجهة نظرهم). لأجل تحقيق هذا الهدف، تم تطبيق مقياس فاعلية الأداء على عينة البحث، أظهرت النتائج أن المتوسط الحسابي لدرجات أفراد العينة بلغ (٨٩,٦٣) درجة وبانحراف معياري قدره (١٢,٢٥) درجة، وعند مقارنة المتوسط الحسابي بالمتوسط الفرضي للمقياس الذي بلغت قيمته (٩٠) درجة، وباستخدام الاختبار التائي لعينة واحدة أظهرت أن القيمة التائية المحسوبة (١٨,٧٣) درجة، وهي اكبر من القيمة التائية الجدولية البالغة (٢,٠٠٠) درجة فهي دالة احصائياً عند مستوى (٠,٠٥) وبدرجة حرية (٥٩) درجة وكما موضح في الجدول (٤).

جدول (٤)

الاختبار التائي لدلالة الفرق بين متوسط الفرضي والمتوسط الحسابي على مقياس الاداء المؤسسي.

مستوى الدلالة (٠,٠٥)	القيمة التائية		درجة الحرية	المتوسط الفرضي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العينة
	الجدولية	المحسوبة					
دالة	٢,٠٠٠	١٨,٧٣	٥٩	٦٠	١٢,٢٥	٨٩,٦٣	٦٠

يتضح من الجدول (٤) ومن خلال مقارنة القيمة التائية المحسوبة للقيمة التائية الجدولية عند مستوى دلالة (٠,٠٥) ودرجة حرية (٥٩) أن القيمة التائية المحسوبة أعلى من القيمة التائية الجدولية، مما يدل على وجود فروق ذات دلالة احصائية بين القيمة الكلية للبحث ومجتمع البحث المدروس، مما يعني أن عينة البحث يتمتعون بمستوى عالٍ من الفاعلية المؤسسية، وأن هذه النتيجة تعود الى أن مديري المدارس يتم اختيارهم من الذين يتمتعون بالخبرة الكافية لإدارة المدارس.

الهدف الثاني : (التعرف على مستوى المهارات الادارية لدى مديري ومديرات المدارس المتوسطة من وجهة نظرهم). لغرض تحقيق الهدف تم تطبيق مقياس الثقة بالنفس على عينة البحث، فأظهرت النتائج أن المتوسط الحسابي لدرجة أفراد العينة بلغ (٩٠,٨٢) درجة وبانحراف معياري بلغ (٨,٨٧) درجة وعند مقارنة المتوسط الحسابي بالمتوسط الفرضي للمقياس الذي بلغت قيمته (٦٠)، وباستخدام الاختبار التائي لعينة واحدة أظهرت أن القيمة التائية المحسوبة بلغت (٢٦,٨٩) درجة، وهي أكبر من القيمة التائية الجدولية البالغة (٢,٠٠٠) درجة، واتضح أن الفرق بين المتوسطين ذات دلالة احصائية عند مستوى دلالة (٠,٠٥) ودرجة حرية بلغت (٥٩) درجة وكما موضح في جدول (٥).

جدول (٥)

الاختبار التائي لدلالة للفرق بين متوسط الفرضي والمتوسط الحسابي على مقياس المهارات الادارية.

مستوى الدلالة (٠,٠٥)	القيمة التائية		درجة الحرية	المتوسط الفرضي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العينة
	الجدولية	المحسوبة					
دالة	٢,٠٠٠	٢٦,٨٩	٥٩	٦٠	٨,٨٧	٩٠,٨٢	٦٠

يتضح في الجدول (٥) ومن خلال مقارنة القيمة التائية المحسوبة بالقيمة التائية الجدولية عند مستوى دلالة (٠,٠٥) ودرجة حرية (٥٩) أن القيمة التائية المحسوبة أعلى من القيمة التائية الجدولية مما يدل على وجود فروق ذات دلالة احصائية بين العينة الكلية للبحث ومجتمع البحث المدروس ، مما يعني أن العينة الكلية تتمتع بمستوى عالٍ من المهارات الادارية هذا يعني أن العينة يتمتعون ويمارسون مهارات إدارية جيدة.

الهدف الثالث: (هل هناك علاقة ذات دلالة احصائية بين الأداء المؤسسي والمهارات الإدارية) التعرف على طبيعة العلاقة الارتباطية بين (فاعلية الأداء المؤسسي والمهارات الإدارية) قام الباحث باستخراج معامل ارتباط بيرسون بين فاعلية الاداء المؤسسي والمهارات الإدارية من استخدام الاختبار التائي للتعرف على دلالة معامل الارتباط، وكما موضح في الجدول (٦).

جدول (٦)

معامل الارتباط بين المتغيرين لدى مديري المدارس الابتدائية

العدد	معامل الارتباط بين المتغيرين	القيمة التائية		مستوى الدلالة (٠,٠٥)
		المحسوبة	الجدولية	
٦٠	٠,٤٦	٣,٩٣	٢,٠٠٠	دالة

الفصل الخامس

الاستنتاجات والتوصيات والمقترحات

الاستنتاجات:

في ضوء نتائج البحث الحالي يمكن استنتاج الآتي:

- ١- يتمتع مديري ومديرات المرحلة المتوسطة بمستوى عالٍ من الفاعلية المؤسسية .
- ٢- يتمتع مديري ومديرات المرحلة المتوسطة بمستوى عالٍ من المهارات الإدارية .
- ٣- وجود علاقة ارتباطية ودلالة احصائية بين فاعلية الاداء المؤسسي والمهارات الادارية لدى مديري ومديرات المرحلة المتوسطة، وأن هذه العلاقة كانت علاقة إيجابية .

التوصيات:

في ضوء استنتاجات البحث الحالي يوصي الباحث بالآتي:

- ١- ضرورة أن تنظر وزارة التربية الى مديري المدارس على أنهم الأصل ولهم دور فعال وحيوي في تحقيق اهداف المجتمع .
- ٢- إنَّ المعاملة الحسنة والطيبة المبنية على الاحترام والتقدير بين مديري المدارس وأعضاء الهيئة التعليمية ينبغي أن تسود في كل المدارس بشكل واضح وصريح .
- ٣- ضرورة تدريب مديري المدارس على فنون المهارات الإدارية من خلال فتح دورات تدريبية .

المقترحات:

من أجل استكمال البحث الحالي وتطويره يقترح الباحث إجراء الآتي:

- ١- دراسة مماثلة للدراسة الحالية على مستوى مراحل التعليم الاخرى .
- ٢- دراسة حول برنامج تدريبي لمديري ومديرات المدارس المتوسطة وفق كفاياتهم المهنية.
- ٣- دراسة مقارنة بين الأداء المؤسسي لدى مديري ومديرات المدارس الإعدادية الأهلية والحكومية.

المصادر

العربية والاجنبية

- ١- ابوعلام، رجاء محمود (١٩٨٩)، مدخل الى مناهج البحث التربوي، مكتبة الفلاح للنشر والتوزيع، الكويت.
- ٢- أحمد، ابراهيم أحمد (٢٠٠٠)، الإدارة المدرسية في مطلع القرن الحادي والعشرين، القاهرة، دار الفكر العربي.
- ٣- بدير، منال (١٩٩٣)، العلاقة بين نمط الإدارة المدرسية وفعالية العملية التربوية بالمرحلة الثانوية بالتعليم العام دراسة ميدانية في محافظة القليوبية، كلية التربية، جامعة الزقازيق، مصر، (رسالة ماجستير غير منشورة).
- ٤- البزاز، حكمت عبد الله (٢٠٠١)، أحاديث في التربية والتعليم، وزارة التربية، السلسلة التربوية (٢)، المكتبة الوطنية، بغداد.
- ٥- البياتي، عبد الجبار توفيق واثناسيوس، زكريا (١٩٧٧)، الاحصاء الوصفي والاستدلالي في التربية وعلم النفس، دار المعارف، القاهرة.
- ٦- الجابري، محمود حسن (٢٠٠٨)، المهارات الادارية للقيادات التربوية وعلاقتها بالمناخ التنظيمي بجامعة أم القرى، جامعة أم القرى، كلية التربية، (رسالة ماجستير غير منشورة).
- ٧- الحرثي، ابراهيم بن احمد مسلم (٢٠٠٣)، نحو اصلاح المدرسة في القرن الحادي والعشرين، ط١، الرياض، مكتبة الشقري.
- ٨- الخطيب، احمد رداح (٢٠٠٦)، استراتيجيات التطوير التربوي في الوطن العربي، ط١، اربد، عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع.
- ٩- خليل، نبيل مرسي (١٩٩٦)، التخطيط الاستراتيجي، ط٢، دار المعرفة الجامعية، الاسكندرية.
- ١٠- الذهبي، جاسم محمد (٢٠٠١)، التطور الإداري مداخل ونظريات عمليات واستراتيجيات، جامعة بغداد، كلية الإدارة والاقتصاد، دار الكتب والوثائق، بغداد.
- ١١- رهيف، علي هداد والعبيدي، سيلان جبران (١٩٩٨)، اقتصاديات التعليم وطرائقه التقنية، بغداد، مكتبة مالك للنشر والتوزيع.
- ١٢- ستراك، رياض بدري (٢٠٠٤)، تخطيط التعليم في اطار التخطيط الاقتصادي، مجلة العلوم التربوية والنفسية، الصادرة عن الجمعية العراقية للعلوم التربوية والنفسية، العدد ٣٢.
- ١٣- السلمي، علي (١٩٩٩)، المهارات الإدارية والقيادية للمدير المتفوق، القاهرة، دار غريب، للطباعة والنشر والتوزيع.
- ١٤- سمارة، عزيز (١٩٨٩)، مبادئ القياس والتقويم في التربية، دار الفكر للنشر والتوزيع، عمان، الاردن.

- ١٥-الصريصري، دخيل الله حمد والعارف، يوسف حسن (٢٠٠٣)، الإدارة المدرسية، ط١، بيروت، دار ابن حزم.
- ١٦-عابدين، محمد عبد القادر (٢٠٠١)، الإدارة المدرسية الحديثة، دار الشروق، عمان.
- ١٧-عادل، زايد (٢٠٠٣)، الاداء التنظيمي المتميز، القاهرة، المنظمة العربية للتنمية الادارية.
- ١٨-العبد الله ، عبد الرحمن بن عبد الله مسند (٢٠٠٢)، المهارات الادارية والفنية التي يمارسها مديرو المدارس العامة في محافظة القريات في المملكة العربية السعودية من وجهة نظر المعلمين. الجامعة الاردنية ، (رسالة ماجستير غير منشورة).
- ١٩-العزام، عبدالله محمد(٢٠٠٦)، تقدير درجة فاعلية إدارة مدارس الملك عبدالله الثاني للتميز من وجهة نظر العاملين فيها، جامعة الملك سعود، كلية التربية،(رسالة ماجستير غير منشورة).
- ٢٠-عطوي، جودت عزت (٢٠٠٤)، الإدارة المدرسية الحديثة مفاهيمها النظرية وتطبيقاتها، ط١، عمان، دار الثقافة للنشر والتوزيع.
- ٢١-علوان، رشا عبد الله (٢٠٠١)، "فاعلية برنامج ارشادي لتنمية بعض المهارات الإدارية لدى أطفال القرية المصرية"، كلية الإدارة والاقتصاد والمنزلي، جامعة حلوان، القاهرة، (رسالة ماجستير غير منشورة).
- ٢٢-علي، محمد عبد الرشيد (٢٠٠٠)، إدارة الأعمال: المبادئ والوظائف، ط١، عدن: دار عدن للنشر والتوزيع.
- ٢٣-الفارس، سليمان (١٩٩٣)، التقييم الإداري في المشروع، ط٥، دمشق، مطبعة خالد بن الوليد.
- ٢٤-فان دالين، ديوبولاب (١٩٨٤)، مناهج البحث في التربية وعلم النفس، ترجمة محمد نبيل، نوفل واخرون، ط٣، مكتبة الانجلو مصرية، الحرية.
- ٢٥-القنديلجي، عامر ابراهيم (١٩٩٣)، البحث العلمي واستخدام مصادر المعلومات، الجامعة المستنصرية، بغداد.
- ٢٦-ملحم، سامي محمد (٢٠٠٠)، القياس والتقويم في التربية وعلم النفس، ط٢، عمان، دار الميسرة للنشر والتوزيع.
- ٢٧-هاشم، زكي محمود (١٩٩٩)، إدارة الموارد البشرية، ذات السلاسل للنشر والتوزيع، ط١، الكويت.

الملاحق:

ملحق (١)

أسماء الخبراء والمحكمين

ت	الاسم واللقب العلمي	التخصص الدقيق	مكان العمل
١	أ.د حميد سالم الجبوري	علم النفس التربوي	جامعة تكريت/كلية التربية للعلوم الإنسانية
٢	أ.د خالد جمال حمادي	طرائق تدريس التاريخ	جامعة ديالى/كلية التربية للعلوم الإنسانية
٣	أ.د داود عبدالسلام صبري	طرائق تدريس عامة	جامعة بغداد / الكلية التربية ابن رشد
٤	أ.د رحيم علي صالح	طرائق تدريس اللغة العربية	جامعة بغداد / الكلية التربية ابن رشد
٥	أ.د رقية عبدالائمة	طرائق تدريس اللغة العربية	جامعة بغداد / الكلية التربية ابن رشد
٦	أ.د سعد علي زاير	طرائق تدريس اللغة العربية	جامعة بغداد / الكلية التربية ابن رشد
٧	أ.د صفاء طارق حبيب	قياس وتقويم	جامعة بغداد / الكلية التربية ابن رشد
٨	أ.د ضياء عبدالله التميمي	طرائق تدريس اللغة العربية	جامعة بغداد / الكلية التربية ابن رشد
٩	أ.د طارق هاشم الدليمي	فلسفة تربوية	جامعة تكريت/كلية التربية للعلوم الإنسانية
١٠	أ.د فاروق خلف العزاوي	طرائق تدريس اللغة العربية	الجامعة المستنصرية/كلية التربية الأساسية

ملحق (٢)

مقاييس الأداء المؤسسي

ت	الفقرات	مدى الصلاحية		التعديلات المقترحة		
		صالحة	غير صالحة	حذف	إضافة	تعديل
١	يمنح المدير المدرسين فرصة المشاركة في عملية التخطيط.					
٢	يقوم مدير المدرسة بجمع شامل ودقيق بالإمكانات المادية والبشرية المتاحة قبل عملية التخطيط.					
٣	يعتمد التخطيط على الاهداف المراد تحقيقها.					
٤	تتضمن عملية التخطيط العديد من البدائل المقترحة.					
٥	تتصف عملية التخطيط بالمرونة وقابلية على اجراء التعديلات.					
٦	يتنبأ بالصعوبات او المحتملة عند التنفيذ.					
٧	تحديد المواد والموارد اللازمة لانجاز الخطة وتنفيذها.					
٨	تتضمن الخطة انواع النشاطات والخبرات اللازمة لتحقيق الاهداف.					
٩	يضع الخطط التي تبدوا واقعية وقابلة للتطبيق.					
١٠	يضع خطة اسبوعية وشهرية في ضوء الخطة السنوية.					
١١	يتابع تنفيذ الخطط بكفاءة وفاعلية عالية.					
١٢	تقويم الخطط المدرسية المقررة حسب المواعيد المقررة لتنفيذها.					

١٣	يستفيد من نتائج التقييم النهائي للخطة السنوية الشاملة عند وضع الخطط المستقبلية.				
١٤	يحضر المدير الى المدرسة بصورة مبكرة.				
١٥	يخصص المدير الوقت الكافي لكل مهمة.				
١٦	يستبعد تضييع الوقت الرسمي في الامور الشخصية.				
١٧	يسمح للمدرسين المشاركة في اتخاذ القرارات.				
١٨	ينمي المدير جو المودة والتضامن بين المعلمين.				
١٩	يبين مهمة الدفاع عن جميع المرووسين معه في المدرسة.				
٢٠	يحاول ايجاد حل للمشكلات التي ترضي جميع الاطراف.				

ملحق (٣)

مقاييس المهارات الإدارية

ت	الفقرات	مدى الصلاحية		التعديلات المقترحة		
		صالحة	غير صالحة	حذف	اضافة	تعديل
١	يلم بالأهداف التربوية العامة .					
٢	يلم أساليب التخطيط التربوي .					
٣	يتمسك بأهداف الادارة التربوية للمعهد .					
٤	يوازن بين عمله وحياته الخاصة .					
٥	يسمح بمشاركة المدرسين في عملية التخطيط .					
٦	يستعمل التقنيات الحديثة لتنظيم ادارة الوقت.					
٧	يتابع تنفيذ الخطط التعليمية .					
٨	يختار الوسيلة المناسبة لإيصال المعلومات الى المعلمين.					
٩	يقوم الخطة السنوية تقوياً بنائياً.					
١٠	يوازن بين المهام الادارية لتحقيق الأهداف.					
١١	يناقش الخطة الدراسية مع المعلمين.					
١٢	يوازن الخطط مع الامكانيات المتاحة لديه.					
١٣	يشرك بالمجتمع المحلي في عملية رسم الخطط على وفق الامكانيات.					
١٤	يصغي بانتباه الى المدرسين بالاجتماعات.					
١٥	يحدد افكاره قبل عملية الاتصال.					
١٦	يواصل الاتصال المستمر بالمدرسين لنقل المعلومات					
١٧	يوظف عملية الاتصال الاداري لأثارة الدافعية نحو التعلم.					
١٨	يجيب على الكتب الرسمية.					
١٩	يلم بمفهوم القرار الاداري الجيد.					
٢٠	يمتلك المهارات في تحديد النتائج المتوقعة في اتخاذ القرار.					

