

مدى توافر المهارات الإدارية لدى مديري المدارس المتوسطة في محافظة بغداد من وجهة نظر معاونيهم

أ.م. د. جنان حاتم كامل

المديرية العامة للتربية في محافظة بغداد / الكرخ الثانية

الملخص:

يهدف البحث الحالي تعرف: مدى توافر المهارات الإدارية لدى مديري المدارس المتوسطة من وجهة نظر وفقاً لمهارات (إدارة الاجتماع، وإدارة فريق العمل، وإدارة الأزمات)، تبعاً للعينة كلها، والجنس (ذكور - إناث)، فضلاً عن دلالة الفرق في وجهات نظر معاونين والمعاونات حول مدى توافر المهارات الإدارية لدى مديري المدارس المتوسطة تبعاً لمتغير الجنس (ذكور - إناث). وقد أعدت الباحثة استبانة لقياس وجهات نظر معاونين وآرائهم حول المهارات الإدارية لدى مديري المدارس المتوسطة، تكون من (36) فقرة، موزعة على ثلاثة مهارات، وهي: إدارة الاجتماع، وتقيسها (12) فقرة، وإدارة فريق العمل، وتقيسه (11) فقرة، وإدارة الأزمات، وتقيسها (13) فقرة.

المبحث الأول: التعريف بالبحث:

مشكلة البحث:

يرى العديد من المراقبين وأصحاب الرأي والتجربة أن هناك شكوى أخذت في الاتساع يوماً بعد يوم من الكيفية التي تُدار فيها بعض الاجتماعات، إن لم تكن كلها، وما يحدث في أثناء إنعقادها من ثغرات وعيوب، ومن ضياع لأوقات تُهدر، وغياب متعمد ومتكرر، وحضور متعثر متأخر، وملل يهجم على بعض الأعضاء، يدفعهم إلى الشرود الذهني والإبتعاد عن أجواء وبيئة الاجتماع ومجريات وقائعه، ويشعرهم بعدم جدوى المشاركة بالرأي، أو الإنتباه لما يُقال، وما يُطرح من أفكار ورؤى (الحسن، 2016: 144). ويمكن تلخيص مشكلة البحث الحالي بالتساؤل الآتي: هل يمتلك مديري المدارس المتوسطة مهارات إدارية تتعلق بإدارة الاجتماعات داخل المدرسة وإدارة فرق العمل

دراسات تربوية مدى توافر المهارات الإدارية لدى مديري المدارس المتوسطة في محافظة بغداد من وجهة نظر معاونيهم

المدرسية، وإدارة الأزمات التي يمكن أن تتعرض لها المدرسة بما فيها من موارد بشرية ومادية، وكيفية مواجهة الأزمة وحلها؟.

أهمية البحث: تنطلق أهمية البحث الحالي من النقاط الآتية:

1. تتبع أهمية البحث من كونه يقيس مهارات مديري المدارس المتوسطة ويلقي الضوء على طبيعة بعض المهارات الإدارية التي يقوم بها مديري المدارس المتوسطة من خلال مؤهلاتهم التي حصلوا عليها من خلال دراستهم الأكاديمية.

2. يقيس البحث الحالي مهارات ذات أهمية وفاعلية في العمل الإداري، وهي:

أ. مهارة إدارة الاجتماع

ب. مهارة قيادة فريق العمل

ت. مهارة إدارة الأزمات.

3. يمكن أن تسهم نتائج البحث الحالي في تزويد القائمين والمسؤولين على العملية التربوية بمعلومات ومعارف حول المهارات الناجحة.

4. يمكن أن يستفيد من نتائج البحث الحالي القائمين على شؤون التدريب والتأهيل وبرامجه التي تقوم بها وزارة التربية متمثلة بالمديرية العامة لإعداد المعلمين وللتدريب والتطوير التربوي، من أجل إعداد برامج تدريبية ولاسيما فيما يخص البرامج الإدارية المتعلقة بالمهارات الإدارية.

أهداف البحث: يستهدف البحث الحالي تعرف:

1. مدى توافر المهارات الإدارية (إدارة الاجتماع، وأدارة الفريق، وإدارة الأزمات)، من وجهة نظر معاونيهم.

2. دلالة الفرق في وجهات نظر معاونيهم حول مدى توافر المهارات الإدارية (إدارة الاجتماع، وإدارة الفريق، وإدارة الأزمات) لدى مديري المدارس المتوسطة، تبعاً لمتغير الجنس (ذكور - إناث).

حدود البحث:

يتحدد البحث الحالي بمديري المدارس المتوسطة للدراسات الصباحية ومعاونيهم في مديرية تربية بغداد الكرخ/ الثانية، للعام الدراسي (2016/ 2017).

دراسات تربوية مدى توافر المهارات الإدارية لدى مديري المدارس المتوسطة في محافظة بغداد من وجهة نظر معاونيهم

تحديد المصطلحات:

المهارات الإدارية:

يُعرفها كل من:

- السلمي (1999)، بأنها: القدرة على أداء عمل أو تحقيق نتيجة باستخدام أساليب وطرائق تتسم بالكفاءة والتميز بما يحقق نتائج أعلى وأفضل (السلمي، 1999: 22).
 - الجادر (2000)، بأنها: مستويات معينة من الجودة يستوجب توافرها لدى المدير للقيام بالعمليات الإدارية المنهجية، فضلاً عن حل المشكلات والصعوبات وإتخاذ القرارات الموضوعية والحاسمة (الجادر، 2000: 211).
 - الكبيسي (2011)، بأنها: ممارسة المدير لأعماله الإدارية بجودة عالية مع الإقتصاد بالوقت والجهد والتكاليف (الكبيسي، 2011: 10).
- التعريف النظري للمهارات الإدارية: ممارسة المدير لمهامه الإدارية بجودة عالية في إدارة الاجتماع، وإدارة فريق العمل معه، وإدارة الأزمات التي قد تتعرض لها مدرسته والمتواجدين فيها، وبما يحقق أفضل النتائج.
- التعريف الإجرائي: الدرجة التي يحصل عليها أفراد العينة على مقياس المهارات الإدارية (إدارة الاجتماع، وإدارة فريق العمل، وإدارة الأزمات)، والتي تبين مدى توافر هذه المهارات لدى مديري المدارس المتوسطة من وجهة نظر معاونيهم.

المبحث الثاني: الخلفية النظرية:

المهارات الإدارية: أن نجاح أي مؤسسة، ومنها المدارس يعتمد بالدرجة الأولى على قدرة المدير على تحويل النظريات الإدارية إلى واقع.

وتعد الإدارة المدرسية فناً وعلماً، فمن الناحية الفنية تعتمد هذه الإدارة على شخصية المدير واسلوبه في التعامل مع العاملين معه من معاونين ومدرسين وطلبة وموظفين داخل المدرسة، فضلاً عن تعامله مع المجتمع المحلي خارج المدرسة، كما تعد علماً بذاته له قوانينه وإجراءاته. (القرعان، الحراشنة، 2004).

والعملية الإدارية عملية معقدة ومتغيرة، لذا تحتاج إلى العديد من المهارات التي ينبغي أن يمتلكها المدير، فضلاً عن المرونة في الجانب التطبيقي لمراعاة الظروف الواقعية والمتغيرة (آل علي والموسوي، 2001: 22).

دراسات تربوية مدى توافر المهارات الإدارية لدى مديري المدارس المتوسطة في محافظة بغداد من وجهة نظر معاونيهم

وقد وضع العديد من المتخصصين والباحثين في مجال الإدارة التربوية تصنيفاتٍ عديدة للمهارات منها:

1. صنف (كارتر) المهارات الإدارية إلى: المهارة الفنية، والإنسانية، والفكرية (الخرشوم وموسى، 1999: 31).

2. صنف (عابدين، 2001) المهارات إلى: المهارات الشخصية، والفنية، والإنسانية، والإدراكية (عابدين، 2001: 94).

3. وصنف (النمر وآخرون، 2001) المهارات الإدارية إلى: مهارة التخطيط، والموضوعية، وتنمية قدرات العاملين، والتنسيق، والتطور والتغيير (النمر وآخرون، 2001: 163).

4. في حين صنفها (حريم، 2006) إلى المهارات التحليلية، ومهارات صنع القرار، والتفاعلية، والإدراكية، والاتصالية، والحاسوبية (حريم، 2006: 30).

وفي البحث الحالي فإن الباحثة ستتطرق إلى عددٍ من المهارات

أولاً: إدارة الاجتماع:

يعرف العثيمين (1414هـ) الاجتماعات بأنها: " تجمع شخصين أو أكثر في مكان معين للتداول والتشاور وتبادل الرأي في موضوع معين " (العثيمين، 1414هـ: 118). أما الاجتماعات الفاعلة فهي التي "تحقق الأهداف المرجوة منها في أقل وقت ممكن وبرضى غالبية الأعضاء" (السيد وآخرون، 1997: 212).

وتعلم واكتساب مهارة إدارة الاجتماع من المتطلبات المهمة والضرورية لتطوير وتجويد الأداء الإداري، وكثيراً ما تدل أو تشير عباراتهم عن جوانب الضعف في تلك الاجتماعات (كينان، 1996: 9).

والمسؤول عن الاجتماع في المدرسة في الغالب وقائده الأول صاحب الصلاحية الممنوحة قانوناً لإدارة الاجتماع هو المدير، ويمثل مصدر قوة تعزز صلاحياته، بما يمتلكه من معلومات وخبرة وتجارب (الحسن، 2016: 152، 154).

ثانياً: مهارة إدارة الفريق: كوّن الإنسان منذ القدم جماعاتٍ وفرق لإنجاز الأعمال ، وذلك لإيمانه أن قوة الفرد الواحد لوحدها ليست كافية ولا تستطيع إنجاز العمل بالكفاءة

دراسات تربوية مدى توافر المهارات الإدارية لدى مديري المدارس المتوسطة في محافظة بغداد من وجهة نظر معاونيهم

والجودة المطلوبة، وهذا دليل ومؤشر على وعي الإنسان التام لأهمية الإدارة في حياته، (حسن، 2014: 1).

وأصبح فريق العمل اليوم من أهم أساليب التطوير التنظيمي، وبرزت أهمية فريق العمل لما له من دور فاعل في تمكين العاملين وتحقيق مشاركتهم لأداء أعمالهم بفاعلية، وبما يحقق أهداف المدرسة (السديري، 2010: 7).

ثالثاً: مهارة إدارة الأزمات: يعد علم الأزمات أحد الفروع الحديثة في العلوم السياسية بصفة عامة والعلاقات الدولية بصفة خاصة، كما أنه علم التكيف مع المتغيرات وتحريك الثوابت وقوى الفعل في المجالات البشرية كافة، السياسية والاقتصادية والعسكرية والاجتماعية والثقافية والتربوية وغيرها. والأزمة لحظة حرجية وحاسمة تتعلق بمصير الكيان الإداري الذي يصاب بها، ومشكلة تمثل صعوبة حادة أمام متخذ القرار تجعله في حيرة بالغة، فيصبح أي قرار يتخذه داخل دائرة من عدم التأكد، وقصور المعرفة، واختلاط الأسباب بالنتائج، والتداعي المتلاحق الذي يزيد درجة المجهول في تطورات ما قد ينجم عن الأزمة، فتتشابك الأسباب بالنتائج، ويفقد معها متخذ القرار قدرته على السيطرة عليها أو على اتجاهاتها المستقبلية (حمائل، 2012: 149).

المبحث الثالث: دراسات سابقة: سيتم استعراض بعض الدراسات التي لها علاقة بمتغير البحث الحالي (المهارات الإدارية، إدارة الاجتماع، وإدارة فريق العمل، وإدارة الأزمات)، وسيتم عرضها على النحو الآتي:

دراسة (الجابري، 2008): هدفت الدراسة تعرف درجة ممارسة وكيالات الأقسام الأكاديمية بجامعة أم القرى للمهارات الإدارية. واستخدمت الباحثة المنهج الوصفي المسحي التحليلي لتحقيق أهداف البحث، ولتحقيق أهداف البحث فقد أعدت الباحثة استبانة لقياس المهارات الإدارية لدى وكيالات الأقسام الأكاديمية، وتحققت من خصائصها القياسية من صدق وثبات، ومن ثم طبقت الاستبانة على عينة البحث، وحُللت النتائج إحصائياً، وتوصلت الدراسة إلى أن القيادات التربوية في جامعة أم القرى متمثلة بوكيالات الأقسام العلمية يمارسن المهارات الإدارية بدرجة مرتفعة.

دراسة (بامرحول، 2009): هدفت الدراسة تعرف المهارات الإدارية اللازمة لمديري المدارس الثانوية في عدن من خلال استطلاع آراء مديري المدارس الثانوية أنفسهم ووكلائهم ومديري مديريات التربية ونوابهم. وقد استعمل الباحث استبيان لتحقيق أهداف

دراسات تربوية مدى توافر المهارات الإدارية لدى مديري المدارس المتوسطة في محافظة بغداد من وجهة نظر معاونيهم

الدراسة، وقد كانت إدارة الاجتماع من ضمن المهارات الإدارية التي تم قياسها لدى مديري المدارس الثانوية. وتم التحقق من الخصائص القياسية للاستبيان من صدق وثبات. دراسة (درباس، 2011): هدفت الدراسة تعرف مدى تمكن مديري التعليم العام في مدينة جدة من مهارة إدارة الأزمات. ولتحقيق أهداف البحث استخدم الباحث أداة بحثية أعدت في دراسة سابقة (الهزايمة، 2004)، تكونت من (77) فقرة، وتم التحقق من صدقها وثباتها. طبقت على عينة قصدية تكونت من (39) مديراً، بنسبة (90%) من مجتمع البحث.

وتستنتج الباحثة من خلال استعراضها لعدد من الدراسات السابقة، أنّ مهارة إدارة الاجتماع، ومهارة إدارة فريق العمل، ومهارة إدارة الأزمات، تُعدّ من المهارات الإدارية الضرورية في رفع كفاءة العمل الإداري، إذ أنّ العالم اليوم يقوم على علم الإدارة، لأنّ هناك وعي تام بشح الموارد، وإن لم يتم استثمارها بالشكل الصحيح فإنها ستنفذ دون فائدة منها، لذلك نسمع عن فإن امتلاك المدير للمهارات الإدارية تساعده على النجاح في عمله وعلى استثمار الموارد البشرية والمادية في مدرسته بما يخدم العملية التربوية / التعليمية.

المبحث الرابع: إجراءات البحث:

1. مجتمع البحث: بلغ مجتمع البحث (252) معاون ومعاونة من معاوني المدارس المتوسطة في مديرية تربية بغداد الكرخ/ الثانية، بواقع (114) معاوناً، و(138) معاونة، وفقاً للإحصائية التي استحصلتها الباحثة من مديرية التخطيط/ شعبة الإحصاء في مديرية الكرخ/ الثانية، كما موضح في الجدول (1).

الجدول (1)

مجتمعا لبحث موزع وفقاً للمديرية والجنس

الجنس	الذكور	الإناث	المجموع
المديرية			
الكرخ / الثانية	114	138	252

2. عينة البحث: وزعت الباحثة استبانة البحث على عينة بلغت (100) معاوناً ومعاونة، مناصفةً بين الذكور والإناث، كما موضح في الجدول (2).

دراسات تربوية مدى توافر المهارات الإدارية لدى مديري المدارس المتوسطة في محافظة بغداد من وجهة نظر معاونيهم

الجدول (2)

عينة البحث موزعة وفقا للمدرسة والجنس

الإناث	الذكور	الجنس / المدرسة
3		م. الفرقان
	4	م. المعتصم
	3	م. ابن الهيثم
	3	م. اليقظة
	3	م. الإدريسي
	3	م. عقبة بن نافع
3		م. المدثر
3		م. الإحساء
	3	م. النسر العربي
	3	م. النعمان
	1	م. أبي الأحرار
	3	م. موسى بن جعفر
	3	م. النهروان
	3	م. شعلان أبو الجون
	3	م. سعيد بن المسيب
3		م. الأثمار
3		م. الغسق
	3	م. كربلاء
3		م. غزة
3		م. المودة
3		م. تماضر
3		م. الانتصار
3		م. الإحساء
3		م. أور
	3	م. المنتظر
	3	م. الإخوة
	3	م. حمزة سيد الشهداء
	3	م. الرسول الأعظم
		م. بلاط الشهداء
3		م. المرأة العراقية
3		م. كنانة
3		م. الطبري
3		م. الجواهري
3		م. الجنائن
3		م. الحوراء
50	50	المجموع

دراسات تربوية مدى توافر المهارات الإدارية لدى مديري المدارس المتوسطة في محافظة بغداد من وجهة نظر معاونيهم

3. أداة البحث: لتحقيقاً لأهداف البحث الحالي لابد من توافر أداة قياسية لقياس المهارات الإدارية لدى مديري المدارس المتوسطة من وجهة معاونين، وبعد إطلاع الباحثة على الأدبيات والدراسات السابقة ذات العلاقة بمتغير البحث، فضلاً عن البحث في شبكة المعلومات (الأنترنت)، أجريت الباحثة الآتي:

أ. تقديم سؤال مفتوح: قدمت الباحثة سؤال مفتوح لعينة من معاونين بلغت (26) معاوناً ومعاونة، من معاوني المدارس المتوسطة في مديرية تربية الكرخ/ الثانية، مناصفةً بين الذكور والإناث. وكان السؤال (ماهي المهارات الإدارية التي ترى أنها لا تتوافر لدى مديرك، ولماذا؟).

ب. بعد جمع الاستبانة المفتوحة من معاونين والمعاونات، تم دراسة العبارات والفقرات التي تم ذكرها، واستخلصت الباحثة منها (24) فقرة، تم توزيعها على ثلاث مهارات، وهي:

1. مهارة إدارة الاجتماع، ويقصد بها: قدرة المدير على الإتصال مع العاملين معه من خلال عقد اجتماع، وتحديد الأهداف من الاجتماع والتفاعل والحوار مع المجتمعين بكفاءة لتحقيق الأهداف المتوخاة من الاجتماع، فضلاً عن قدرته على إدارة وقت الاجتماع بفاعلية. وتقيسها (9) فقرات.

2. ومهارة إدارة فريق العمل، ويقصد بها: تحفيز المدير للأفراد العاملين معه على العمل الجماعي للقيام بعملٍ ما يوصل إلى تحقيق أهداف معينة. وتقيسها (7) فقرات.

3. مهارة إدارة الأزمات، ويقصد بها: التعامل مع المواقف الطارئة بسرعة وفاعلية وكفاءة بهدف تقليل التهديدات والخسائر في الأرواح والممتلكات والآثار السلبية على استمرار أنشطة المدرسة وعملياتها. وتقيسها (8) فقرات.

ث. الإطلاع على الأدبيات ذات العلاقة بمتغيرات البحث الحالي، وعلى عددٍ من الدراسات السابقة، "إذ إن مراجعة الأدبيات والبحوث والدراسات السابقة تُساعد على أن يكتسب الباحث بصيرة بموضوع البحث، وفهمه لأسباب ما يوجد في مجال البحث من تناقضات، فضلاً عن مساعدة الباحث على تحديد وضع دراسته تاريخياً، وكيف أو ماذا سيُضيف بحثه للمعرفة القائمة" (أبو علام، 2009: 101). ومن الدراسات التي اطلعت عليها الباحثة، وأفادت منها في بناء استبانة المهارات الإدارية، هي:

دراسات تربوية مدى توافر المهارات الإدارية لدى مديري المدارس المتوسطة في محافظة بغداد من وجهة نظر معاونيهم

- دراسة (الجابري، 2008): المهارات الإدارية للقيادات التربوية وعلاقتها بالمناخ التنظيمي بجامعة أم القرى.
- دراسة (بامرحول، 2009): المهارات الإدارية اللازمة لمديري المدارس الثانوية في عدن
- دراسة (درباس، 2012): مدى تمكن مديري المدارس من مهارة إدارة الأزمات في مدينة جدة

ومن خلال الدراسات السابقة ذات العلاقة بموضوع البحث استطاعت الباحثة وضع تعريف للمهارات الإدارية، إذ تم تعريف المهارات الإدارية على أنها: ممارسة المدير لمهامه الإدارية بجودة عالية في إدارة الاجتماع، وإدارة فريق العمل معه، وإدارة الأزمات التي قد تتعرض لها مدرسته والمتواجدين فيها، وبما يحقق أفضل النتائج.

هـ. الاستعانة ببعض الفقرات من الدراسات السابقة، بلغ عددها (12) فقرة و اضافتها للاستبانة. وبذلك أصبح عدد فقرات الاستبانة (36) فقرة. موزعة بواقع (12) فقرة لمهارة إدارة الاجتماع، و(11) فقرة لمهارة إدارة فريق العمل، و(13) فقرة لمهارة إدارة الأزمات.

و. أعدت الباحثة تعليمات للاستبانة تضمنت كيفية الإجابة عن الفقرات وإعطاء مثال يوضح ذلك، فضلاً عن حث المستجيبين على دقة الإجابة، وعدم ترك أية فقرة من دون إجابتها، وبينت الباحثة أن الإجابة ستستعمل لأغراض البحث العلمي فحسب، لذا لاداعي لذكر الاسم.

ز. وضع بدائل الإجابة خماسية، وهي (موافق بدرجة كبيرة جداً، موافق بدرجة كبيرة، موافق بدرجة متوسطة، موافق بدرجة قليلة، موافق قليلة جداً).

التحليل المنطقي لاستبانة المهارات الإدارية: إن أفضل وسيلة للتأكد من صلاحية الفقرات هي قيام عدد من الخبراء المختصين بتقرير صلاحيتها لقياس الصفة أو السمة التي وضعت من أجلها (Ebel، 1972، 555). لذا فقد عُرِضت الاستبانة بصيغتها الأولية على مجموعة من المحكمين المتخصصين في العلوم التربوية والنفسية، بلغ عددهم (10) محكماً، وطلب منهم فحص الاستبانة من حيث تعليماتها، وفقراتها فحواً منطقياً، وتقدير مدى صلاحيتها فيما أُعدت لقياسه. وبناءً على آراء الخبراء والمحكمين تم الإتفاق على قبول فقرات الاستبانة البالغة (36) فقرة. وقد حصلت فقرات الاستبانة على نسبة

دراسات تربوية مدى توافر المهارات الإدارية لدى مديري المدارس المتوسطة في محافظة بغداد من وجهة نظر معاونيهم

الإتفاق المطلوبة لقبول الفقرات، وهي موافقة (80%) فأكثر، وكما موضح في الجدول (3).

الجدول (3)

النسبة المئوية لآراء الخبراء (الموافقون وغير الموافقين) لصلاحية فقرات استبانة المهارات الإدارية

نوع المهارة	آراء الخبراء		عدد الفقرات	ت الفقرات
	غير الموافقين	الموافقون		
إدارة الاجتماع	—	10	7	1، 2، 3، 4، 5، 6، 7
	1	9	5	8، 9، 10، 11، 12
إدارة الفريق	--	10	5	13، 14، 15، 17، 20
	2	8	6	16، 18، 19، 21، 22، 23
إدارة الأزمات	--	10	7	24، 25، 26، 27، 30، 33، 35
	1	9	6	28، 29، 31، 32، 34، 36

استناداً لآراء المحكمين تم الآتي:

1. تعديل بدائل الإجابة لتكون على النحو الآتي (تتطبق عليه بدرجة كبيرة جداً، تتطبق عليه بدرجة كبيرة، تتطبق عليه بدرجة متوسطة، تتطبق عليه بدرجة قليلة جداً، تتطبق عليه بدرجة قليلة).

2. تعديل الفقرات ذات التسلسل (26، 28، 29) في مهارة إدارة الأزمات.

التجربة الاستطلاعية: لغرض تعرف مدى وضوح تعليمات الاستبانة وفقراتها، فضلاً عن تعرف طريقة الإجابة، وإحتساب الوقت المستغرق للإجابة، طبقت الاستبانة على عينة من معاوني ومعاونات المدارس المتوسطة في تربية الكرخ الثانية، بلغ عددهم (10) معاونين ومعاونة (من خارج عينة البحث الأساسية)، مناصفة بين الذكور والإناث، كما موضح في الجدول (4).

الجدول (4)

عينة التجربة الاستطلاعية موزعين وفقاً للمديرية والمدرسة

عدد العينة	المدرسة	المديرية
2	م. نجمة الصباح	الكرخ الثانية
2	م. حجر بن عدي الكندي	
2	م. كندة	
1	م. أم الربيعين	
3	م. الأتمار	
10	المجموع	

دراسات تربوية مدى توافر المهارات الإدارية لدى مديري المدارس المتوسطة في محافظة بغداد من وجهة نظر معاونيهم

وطلب من أفراد العينة قراءة تعليمات الاستبانة وفقراتها بدقة والإجابة عنها، والإستفسار عن أي غموض، فضلاً عن ذكر الصعوبات التي قد تواجههم في أثناء الإجابة. واتضح من خلال تلك التجربة الاستطلاعية وضوح التعليمات والفقرات، وكان متوسط الإجابة (13) دقيقة.

تصحيح استبانة المهارات الإدارية: تتكون استبانة المهارات الإدارية من (36) فقرة، موزعة على (3) مهارات، وأمام كل فقرة (5) بدائل، وهي (تطبق عليه بدرجة كبيرة جداً، تتطبق عليه بدرجة كبيرة، تتطبق عليه بدرجة متوسطة، تتطبق عليه بدرجة قليلة، تتطبق عليه بدرجة قليلة جداً)، وتأخذ الدرجات (5، 4، 3، 2، 1) على التوالي عند التصحيح، وبذلك فإن أعلى درجة يمكن أن يحصل عليها المستجيب في المهارة الأولى (إدارة الاجتماع) (60) درجة، وأقل درجة (12)، وبمتوسط نظري مقداره (36) درجة. في حين أعلى درجة يمكن أن يحصل عليها المستجيب في المهارة الثانية (إدارة الفريق) (55)، وأقل درجة (11)، وبمتوسط نظري مقداره (33) درجة. وفي المهارة الثالثة (إدارة الأزمات) فإن أعلى درجة يمكن أن يحصل عليها المستجيب (65) درجة، وأقل درجة (13)، وبمتوسط نظري مقداره (39). أما الدرجة الكلية للاستبانة فإن أعلى درجة يمكن أن يحصل عليها المستجيب (180) درجة، وأقل درجة (36)، وبمتوسط نظري مقداره (108) درجة.

التحليل الإحصائي لفقرات الاستبانة: لإجراء عملية التحليل الإحصائي للاستبانة ستقوم الباحثة بحساب المؤشرات الإحصائية الآتية:

أولاً: القوة التمييزية للفقرات: تحققت الباحثة من توافر شرط القوة التمييزية لفقرات الاستبانة، واعتمدت الباحثة أسلوب المجموعتين المتطرفتين (طريقة المقارنة الطرفية) للتحقق من القدرة التمييزية لفقرات استبانة المهارات الإدارية، وقد اتبعت الباحثة الخطوات الآتية:

1. رُتب درجات أفراد العينة من أعلى درجة إلى أدنى درجة، إذ كانت درجاتهم بين (40-101) درجة.

2. اعتمدت نسبة (27%) من المجموعة العليا، و(27%) من المجموعة الدنيا لتمثل المجموعتين المتطرفتين، ولأن عينة التحليل الإحصائي تألفت من (100) معاوناً ومعاونة، لذا كان عدد أفراد المجموعة العليا (27) معاوناً ومعاونة، كانت درجاتهم بين

دراسات تربوية مدى توافر المهارات الإدارية لدى مديري المدارس المتوسطة في محافظة بغداد من وجهة نظر معاونيهم

(92-101) درجة. وعدد أفراد المجموعة الدنيا (27) معاوناً ومعاونة، كانت درجاتهم بين (40-64) درجة.

3. حُللت كل فقرة من فقرات المقياس باستعمال الاختبار التائي (t-test) لعينتين مستقلتين، لإختبار دلالة الفروق بين متوسطات درجات المجموعتين العليا والدنيا (فيركسون، 1991: 458).

4. مقارنة القيمة التائية المحسوبة لكل فقرة بالقيمة التائية الجدولية البالغة (2، 00)، عند مستوى دلالة (0، 05)، وبدرجة حرية (52). ومن خلال هذه الخطوة اتضح أنَّ الفقرات جميعها ذات دلالة احصائية، لأن قيمها التائية المحسوبة أكبر من القيمة التائية الجدولية، وهذا يعني أنَّ الفقرات جميعها ذات قوة تمييزية، والجدول (5) يوضح القوة التمييزية للفقرات.

الجدول (5)

نتائج الإختبار التائي (t-test) لعينتين مستقلتين لدلالة الفروق بين متوسطات درجات

كل من المجموعتين العليا والدنيا لاستبانة المهارات الإدارية

رقم الفقرة	المجموعة العليا		المجموعة الدنيا		القيمة التائية المحسوبة *
	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	
1	3.611	0.718	1.457	0.605	31.415
2	3.393	0.790	1.898	0.777	18.481
3	3.308	0.859	1.771	0.682	19.204
4	2.930	0.724	2.627	0.602	4.412
5	3.393	0.855	2.085	0.816	15.172
6	3.702	0.600	1.718	0.780	27.622
7	3.585	0.793	1.510	0.633	28.026
8	3.031	0.930	2.271	0.705	8.932
9	3.696	0.636	1.436	0.760	31.252
10	3.101	0.501	2.808	0.542	5.426
11	3.117	0.635	2.696	0.610	6.540
12	3.441	0.795	1.904	0.795	18.737
13	3.696	0.644	1.537	0.816	28.458
14	3.127	0.836	2.319	0.704	10.134
15	3.425	0.852	1.675	0.658	22.266
16	3.101	0.705	2.627	0.593	7.039
17	3.127	0.861	2.367	0.730	9.233
18	3.069	0.474	2.909	0.354	3.695

دراسات تربوية مدى توافر المهارات الإدارية لدى مديري المدارس المتوسطة في محافظة بغداد من وجهة نظر معاونيهم

22.755	0.692	1.803	0.756	3.505	19
20.296	0.764	1.750	0.854	3.446	20
7.945	0.747	2.345	0.783	2.973	21
32.785	0.711	1.611	0.570	3.792	22
30.400	0.573	1.409	0.799	3.590	23
12.703	0.676	2.090	0.892	3.127	24
9.159	0.720	2.356	0.797	3.074	25
21.064	0.800	1.766	0.810	3.516	26
18.607	0.706	1.750	0.900	3.303	27
22.461	0.762	1.734	0.802	3.547	28
4.699	0.709	2.340	0.822	2.712	29
15.280	0.665	1.973	0.949	3.266	30
16.597	0.762	1.734	0.909	3.170	31
9.927	0.758	2.234	0.829	3.047	32
21.882	0.713	1.808	0.797	3.516	33
20.152	0.795	1.797	0.733	3.388	34
13.158	0.786	2.276	0.804	3.356	35
21.167	0.757	1.702	0.728	3.324	36

ثانياً: صدق الفقرات: تحققت الباحثة من الصدق التجريبي لفقرات استبانة المهارات الإدارية من خلال مؤشرين، هما: علاقة درجة الفقرة بالدرجة الكلية، وعلاقة درجة الفقرة بدرجة المهارة التي تنتمي إليها، وسيتم استعراض صدق الفقرات لاستبانة المهارات الإدارية على النحو الآتي:

أولاً: علاقة درجة الفقرة بالدرجة الكلية للاستبانة: اعتمدت الدرجة الكلية لاستبانة بوصفها محكاً داخلياً، وباستعمال احصائي معامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation) استخرج معامل الارتباط بين درجة كل فقرة والدرجة الكلية للمقياس. ومن خلال هذا الإجراء إتضح أن فقرات الاستبانة جميعها صادقة، لأن قيم معامل ارتباط بيرسون كانت جميعها ذات دلالة احصائية، لأنها أكبر من القيمة الحرجة لمعامل الارتباط البالغة (0,195)، عند مستوى دلالة (0,05)، وبدرجة حرية (98)، وكما موضحة في الجدول (6).

دراسات تربوية

مدى توافر المهارات الإدارية لدى مديري المدارس المتوسطة في محافظة بغداد من وجهة نظر معاونيهم

الجدول (6)

قيم معامل ارتباط درجة الفقرة بالدرجة الكلية لاستبانة المهارات الإدارية

معامل ارتباط الفقرة بالدرجة الكلية	ت الفقرة	معامل ارتباط الفقرة بالدرجة الكلية	ت الفقرة	معامل ارتباط الفقرة بالدرجة الكلية	ت الفقرة
0.374	25	0.375	13	0.366	1
0.336	26	0.303	14	0.317	2
0.306	27	0.381	15	0.322	3
0.323	28	0.319	16	0.350	4
0.390	29	0.321	17	0.355	5
0.316	30	0.323	18	0.311	6
0.387	31	0.392	19	0.363	7
0.368	32	0.347	20	0.365	8
0.345	33	0.354	21	0.367	9
0.322	34	0.352	22	0.216	10
0.379	35	0.377	23	0.304	11
0.331	36	0.393	24	0.309	12

* القيمة الحرجة لمعامل الارتباط = 195,0، عند مستوى دلالة (0,05)، وبدرجة حرية (98).

وأظهرت المعالجة الإحصائية مثلما موضح في الجدول (6)، أنَّ قيم معاملات ارتباط درجة الفقرة بالدرجة الكلية جميعها دالة إحصائياً، وذلك لأنها أكبر من القيمة الحرجة لمعامل الارتباط البالغة (195,0)، عند مستوى دلالة (0,05)، وبدرجة حرية (98).
ثانياً: علاقة درجة الفقرة بدرجة المهارة التي تنتمي إليها: تم التحقق من علاقة درجة كل فقرة بدرجة المهارة التي تنتمي إليه، وكما موضح في الجدول (7).

الجدول (7)

قيم معامل ارتباط درجة الفقرة بدرجة المهارة التي تنتمي إليها

لاستبانة المهارات الإدارية

معامل ارتباط درجة الفقرة بدرجة إدارة الأزمات	ت الفقرات	معامل ارتباط درجة الفقرة بدرجة مهارة إدارة الفريق	ت الفقرات	معامل ارتباط درجة الفقرة بدرجة مهارة إدارة الاجتماع	ت الفقرات
0.502	24	0.222	13	0.597	1
0.472	25	0.511	14	0.548	2
0.585	26	0.413	15	0.557	3

دراسات تربوية مدى توافر المهارات الإدارية لدى مديري المدارس المتوسطة في محافظة بغداد من وجهة نظر معاونيهم

0.564	27	0.499	16	0.419	4
0.522	28	0.554	17	0.609	5
0.441	29	0.533	18	0.442	6
0.514	30	0.537	19	0.583	7
0.413	31	0.564	20	0.422	8
0.570	32	0.494	21	0.580	9
0.581	33	0.549	22	0.557	10
0.470	34	0.546	23	0.438	11
0.523	35			0.532	12
0.480	36				

*القيمة الحرجة لمعامل الارتباط (0,195)، عند مستوى دلالة (0,05)، وبدرجة حرية (98).

ويلاحظ من الجدول (7) أن قيم معاملات ارتباط درجة الفقرة بدرجة المهارة التي تنتمي إليها جميعها دالة حصائياً، إذ كانت هذه القيم أكبر من القيمة الحرجة لمعامل الارتباط البالغة (0,195)، عند مستوى دلالة (0,05)، وبدرجة حرية (98).
الخصائص القياسية للاستبانة: تم التثبت من الخصائص القياسية للمقياس على النحو الآتي:

1. الصدق (Validity): تثبتت الباحثة من مؤشر الصدق على النحو الآتي:

أ. الصدق الظاهري (Face Validity): تحققت الباحثة من الصدق الظاهري من خلال عرض الاستبانة بصورتها الأصلية على مجموعة من المحكمين المتخصصين في العلوم التربوية والنفسية للحكم على مدى صلاحية فقراته في قياس ما أعدت لقياسه، فضلاً عن تقويم تعليماته وبدائل الإجابة عن الفقرات، وإذا كانت هناك أي مقترحات (كما موضح سابقاً).

ب. صدق البناء (Construct Validity): تم التحقق من هذا المؤشر (صدق البناء) عن طريق إيجاد معاملات التمييز لفقرات الاستبانة، والتثبت من صدق فقراته عن طريق علاقة درجة الفقرة بالدرجة الكلية، وعلاقة درجة الفقرة بدرجة الهارة التي تنتمي إليها، فضلاً عن ذلك فقد استخرجت الباحثة مصفوفة الارتباطات الداخلية (العلاقات البينية) للاستبانة، إذ حُسبت معاملات الارتباط للمهارات الثلاثة بالدرجة الكلية للاستبانة، ومعاملات الارتباط بين المهارات الثلاثة، باستعمال معامل ارتباط بيرسون، وكانت معاملات الارتباط دالة موجبة. وهذه النتيجة تشير إلى صدق البناء، وأن هذه المجالات ذات صلة قوية، والجدول (8) يوضح ذلك.

دراسات تربوية

مدى توافر المهارات الإدارية لدى مديري المدارس المتوسطة في محافظة بغداد من وجهة نظر معاونيهم

الجدول (8)

مصفوفة الارتباطات الداخلية لاستبانة المهارات الإدارية

المتغير	المهارات الإدارية	ادارة الاجتماع	ادارة الفريق	ادارة الأزمات
	قيمة معامل الارتباط	قيمة معامل الارتباط	قيمة معامل الارتباط	قيمة معامل الارتباط
المهارات الإدارية	-----	0.655	0.432	0.441
ادارة الاجتماع	-----	-----	0.833	0.661
ادارة الفريق			----	0.854
ادارة الأزمات				-----

يُلاحظ من الجدول (8) أنَّ قيم معاملات ارتباط كل مهارة بالدرجة الكلية، وقيم ومعاملات الارتباط بين المهارات الثلاثة باستعمال معامل ارتباط بيرسون كانت جميعها دالة احصائياً موجبة، إذ كانت قيم معاملات الارتباط جميعها أكبر من القيمة الحرجة لمعامل الارتباط البالغة (0،195)، عند مستوى (0،05)، وبدرجة حرية (99). مما يشير إلى صدق بناء استبانة المهارات الإدارية. واستناداً إلى هذه الإجراءات تُعد استبانة المهارات الإدارية صادقاً.

2. الثبات: يُعدُّ الثبات مؤشراً إلى دقة أداة القياس وإتساقها في قياس ما وضعت لأجله، وإعطاء النتائج نفسها، أونتائج مقارنة لوكمرت عملية القياس على الأفراد أنفسهم (الأنصاري، 2000: 119). وقد تم التثبت من ثبات الاستبانة بطريقتين، هما (الإختبار-إعادة الإختبار، ومعادلة الفا-كرونباخ)، وسيتم توضيحهما على النحو الآتي:

أ. طريقة الإختبار - إعادة الإختبار (Test- Retest Method): طبقت الباحثة الاستبانة على عينة الثبات البالغة (20) معاوناً ومعاونة، مناصفةً بين الذكور والإناث (من عينة التحليل الإحصائي)، ومن ثم أعيد تطبيقه على العينة نفسها بعد مرور (15) يوماً. وبعد الإنتهاء من التطبيقين حُسب ثبات الاستبانة عن طريق حساب درجات أفراد العينة في التطبيقين الأول والثاني، ومن ثم استخراج معامل ارتباط بيرسون بين درجات التطبيقين، وقيمة معامل الثبات وفقاً لطريقة إعادة الإختبار للاستبانة موضحة في الجدول (9).

ب. معادلة الفاكرونباخ (Alfa Cronbach): للتثبت من ثبات الاستبانة بهذه الطريقة طُبقت معادلة (الفا- كرونباخ) على درجات أفراد عينة الثبات (السابقة الذكر) في التطبيق الأول، وقيمة معامل الثبات وفقاً لمعادلة ألفا كرونباخ موضحة في الجدول (9).

دراسات تربوية

مدى توافر المهارات الإدارية لدى مديري المدارس المتوسطة في محافظة بغداد من وجهة نظر معاونيهم

الجدول (9)

قيم معاملات الثبات لاستبانة المهارات الإدارية وفقاً لطريقتي إعادة الإختبار ومعادلة الفا -كرونباخ

قيم معامل الثبات وفقاً لطريقتي		المتغير
إعادة الإختبار	الفاكرونباخ	
0.82	0.80	ادارة الاجتماع
0.80	0.79	ادارة الفريق
0.83	0.80	ادارة الأزمات
0.80	0.79	الاستبانة كلها

ويشير "نالنلي" (Nunnally)، (1987)، و"كريم" (Kraemer)، (1981) إلى أن قيمة معاملات الثبات إذا كانت تزيد عن (0.70) تعد مقبولة (باركر وبستراتج واليوت، 1999 : 122). وبذلك فإن قيم معاملات الثبات لاستبانة المهارات الإدارية تُعد جيدة.

التطبيق النهائي لاستبانة المهارات الإدارية: بعد أن توافرت أداة البحث (استبانة المهارات الإدارية) بصيغتها النهائية (الملحق 3)، والتثبت من خصائصها القياسية، تم تطبيقها على عينة البحث البالغة (100) معاوناً ومعاونة، من معاوني المدارس المتوسطة في مديرية تربية الكرخ/ الثانية، لتعرف وجهات نظرهم حول المهارات الإدارية لدى مديري المدارس المتوسطة، وذلك بعد استحصال الموافقات الأصولية لتسهيل مهمة التطبيق. وتم التطبيق يوم الأحد المصادف 5/3/2017) ولغاية يوم الثلاثاء المصادف (14/3/2017). وقد حُدد موعد التطبيق بالإتفاق مع إدارات المدارس المتوسطة التي أُختيرت منها عينة البحث. ووضحت الباحثة لأفراد العينة بأن تطبيق الاستبانة لأغراض البحث العلمي، وأن نجاحها في مهمتها يعتمد على دقة الإجابة وجديتها. وطلب من أفراد العينة قراءة التعليمات أولاً قبل الشروع بالإجابة عن الفقرات. ثم جُمعت استمارات الاستبانة بعد الإنتهاء من الإجابة، وتأكدت الباحثة من إجابة أفراد العينة عن الفقرات جميعها. وبعد الإنتهاء من التطبيق تقدمت الباحثة بالشكر والإمتنان إلى أفراد العينة من معاونين والمعاونات وإلى إدارات المدارس المتوسطة التي طُبّق فيها الاستبانة.

الوسائل الإحصائية: اعتمدت الباحثة وسائل إحصائية عدة في إجراءات إعداد استبانة المهارات الإدارية، وفي تحليل البيانات المستحصلة من العينة، وذلك باستعمال البرنامج الإحصائي المعروف بـ (SPSS)، والوسائل الإحصائية هي:

❖ الإختبار التائي (t-test) لعينة واحدة: لاستخراج القوة التمييزية للفقرات. ولتعرف مستوى المهارات الإدارية لدى مديري المدارس المتوسطة من وجهة نظر معاونيهم.

دراسات تربوية مدى توافر المهارات الإدارية لدى مديري المدارس المتوسطة في محافظة بغداد من وجهة نظر معاونيهم

- ❖ معامل ارتباط بيرسون (Coefficient Pearson Correlation): للثبوت من صدق الفقرات، والثبت من الثبات بطريقة إعادة الاختبار.
- ❖ معادلة الفا- كرونباخ (Cronbach Alpha): لمعرفة الثبات بطريقة الإتساق الداخلي.
- ❖ الاختبار التائي (t-test) لعينتين مستقلتين: لاستخراج دلالة الفرق في وجهات نظر معاونين حول المهارات الإدارية لدى مديري المدارس المتوسطة تبعاً لمتغير الجنس (ذكور - إناث).

الباب الخامس: عرض النتائج وتفسيرها:

الهدف الأول: لغرض التثبت من الهدف الأول الذي ينص على تعرف مدى توافر المهارات الإدارية (إدارة الاجتماع، وإدارة الفريق، وإدارة الأزمات) لدى مديري المدارس المتوسطة من وجهة نظر معاونين تبعاً للعينة كلها، حُسبت المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجات أفراد العينة على استبانة المهارات الإدارية (إدارة الاجتماع، وإدارة الفريق، وإدارة الأزمات)، وسيتم استعراض النتائج بحسب كل مهارة، وعلى النحو الآتي:

أولاً: مهارة إدارة الاجتماع: لتعرف دلالة الفرق بين المتوسط الحسابي لدرجات وجهات نظر أفراد العينة من معاونين حول مدى توافر مهارة إدارة الاجتماع لدى مديري المدارس المتوسطة والمتوسط النظري للاستبانة أُستعمل الاختبار التائي لعينة واحدة، والنتائج موضحة في الجدول (10).

الجدول (10)

الاختبار التائي لعينة واحدة لتعرف مهارة إدارة الاجتماع لدى مديري المدارس المتوسطة من وجهة

نظر معاونين تبعاً للعينة كلها

المهارة	نوع العينة	عدد العينة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط النظري	القيمة التائية		ستوى الدلالة
						المحسوبة	الجدولية	
إدارة الاجتماع	العينة كلها	100	27.188	3.830	36	23.007-	1.980	0.05

يتضح من الجدول (10) أن القيمة التائية المحسوبة لمهارة إدارة الاجتماع من وجهة نظر العينة كلها كانت دالة إحصائياً لصالح المتوسط النظري، إذ بلغت (-23،007)، وهي أكبر من القيمة التائية الجدولية البالغة (1،980)، عند مستوى دلالة (0،05)،

دراسات تربوية مدى توافر المهارات الإدارية لدى مديري المدارس المتوسطة في محافظة بغداد من وجهة نظر معاونيهم

وبدرجة حرية (99). وتشير هذه النتائج إلى أنَّ وجهات نظر أفراد العينة من معاونيهم تشير إلى ضعف مهارة إدارة الاجتماع لدى مديري المدارس المتوسطة. **ثانياً: مهارة إدارة الفريق:** لتعرف دلالة الفرق بين المتوسط الحسابي لدرجات وجهات نظر أفراد العينة من معاونيهم حول مدى توافر مهارة إدارة الفريق لدى مديري المدارس المتوسطة والمتوسط النظري للمقياس أُستعمل الإختبار التائي لعينة واحدة، والنتائج موضحة في الجدول (11).

الجدول (11)

الإختبار التائي لعينة واحدة لتعرف مهارة إدارة الفريق لدى مديري المدارس المتوسطة من وجهة نظر معاونيهم تبعاً للعينة كلها

المهارة	نوع العينة	عدد العينة	المتوسط الحسابي	الإحتراف المعياري	المتوسط النظري	القيمة التائية		ستوى الدلالة
						المحسوبة	الجدولية	
إدارة الفريق	العينة كلها معاوني المدير	100	528,22	968,2	33	378,35-	980,1	05,0

يتضح من الجدول (11) أن القيمة التائية المحسوبة لمهارة إدارة الاجتماع من وجهة نظر العينة كلها كانت دالة إحصائياً لصالح المتوسط النظري، إذ بلغت (-378,35)، وهي أكبر من القيمة التائية الجدولية البالغة (980,1)، عند مستوى دلالة (05,0)، وبدرجة حرية (99). وتشير هذه النتائج إلى أنَّ وجهات نظر أفراد العينة من معاونيهم تشير إلى ضعف مهارة إدارة فريق العمل لدى مديري المدارس المتوسطة. **ثالثاً: مهارة إدارة الأزمات:** لتعرف دلالة الفرق بين المتوسط الحسابي لدرجات وجهات نظر أفراد العينة من معاونيهم حول مدى توافر مهارة إدارة الأزمات لدى مديري المدارس المتوسطة والمتوسط النظري للمقياس أُستعمل الإختبار التائي لعينة واحدة، والنتائج موضحة في الجدول (12).

الجدول (12)

الإختبار التائي لعينة واحدة لتعرف مهارة إدارة الأزمات لدى مديري المدارس المتوسطة من وجهة نظر معاونيهم تبعاً للعينة كلها

المهارة	نوع العينة	عدد العينة	المتوسط الحسابي	الإحتراف المعياري	المتوسط النظري	القيمة التائية		ستوى الدلالة
						المحسوبة	الجدولية	
إدارة الأزمات	العينة كلها	100	30.236	2.707	39	35.459-	1.980	0.05

دراسات تربوية مدى توافر المهارات الإدارية لدى مديري المدارس المتوسطة في محافظة بغداد من وجهة نظر معاونيهم

يتضح من الجدول (12) أن القيمة التائية المحسوبة لمهارة إدارة الاجتماع من وجهة نظر العينة كلها كانت دالة إحصائياً لصالح المتوسط النظري، إذ بلغت (-459,35)، وهي أكبر من القيمة التائية الجدولية البالغة (1,980)، عند مستوى دلالة (0,05)، وبدرجة حرية (99). وتشير هذه النتائج إلى أن وجهات نظر أفراد العينة من معاونيهم تشير إلى ضعف مهارة إدارة الأزمات لدى مديري المدارس المتوسطة.

مناقشة نتائج الهدف الأول: يُلاحظ من نتائج الهدف الأول أن هناك ضعفاً في المهارات الإدارية (إدارة الاجتماع، وإدارة الفريق، وإدارة الأزمات) لدى مديري المدارس المتوسطة من وجهة نظر معاونيهم. وربما يعود هذا الأمر إلى عددٍ من الأسباب، منها ضعف اهتمام المدير بالاجتماعات، وذلك لضعف الوعي بأهميتها في بناء علاقات مهنية سليمة مع العاملين معه من ملاك إداري وتعليمي، وضعف الإهتمام بالبيئة المدرسية وكيفية تنظيمها. وهذا مما يعطي انطباع عن ضعف المدير في التخطيط الكامل والاستعداد التام للاجتماع، وضعف تهيئته لمتطلبات انعقاد الاجتماع من (جدول أعمال، وصلاحيات بيئة الاجتماع، .. الخ).

وتشير بعض الدراسات، ومنها دراسة (المالكي، 2009) إلى ضرورة تعلم واكتساب مهارة إدارة الاجتماع من قبل مديري المدارس، وذلك لكونها من المتطلبات المهمة الضرورية لتطوير الأداء الإداري وتجويده بأنشطته المختلفة.

وكذلك أظهرت النتائج أن وجهات نظر أفراد العينة تشير إلى ضعف مهارة إدارة فريق العمل لدى مديري المدارس المتوسطة. وربما يكون السبب إلى ضعف مهارة مديري المدارس في التأثير الإيجابي في العلاقات بين العاملين في المدرسة على اختلاف وظائفهم بهدف رفع أدائهم نحو الأفضل وتوحيد جهودهم نحو المهام الموكلة إليهم، للوصول إلى أهداف المدرسة وتحقيقها بأفضل الطرائق الممكنة.

وفي هذا الخصوص تشير دراسة (السديري، 2010) إلى أن العمل بأسلوب الفريق يسهل على المدير تحقيق التعاون بين أعضاء المجموعة وهذه هي الفائدة الأساسية، إذ يرغب الأعضاء في العمل معاً، ومساندة بعضهم البعض لأنهم يتوحدون في فريق ويريدون له النجاح، مما يقلل من المنافسة الفردية. كما يتيح أسلوب إدارة فريق العمل بفعالية فرص تبادل المعلومات المطلوبة بحرية وبطريقة انسيابية، إذ تتدفق المعلومات بسهولة من أسفل إلى أعلى، أي من (الأعضاء إلى الإدارة)، ومن أعلى إلى أسفل، أي من (الإدارة إلى الأعضاء) (السديري، 2010: 14).

دراسات تربوية مدى توافر المهارات الإدارية لدى مديري المدارس المتوسطة في محافظة بغداد من وجهة نظر معاونيهم

فضلاً عن ذلك أظهرت النتائج ضعف مهارة إدارة الأزمات لدى مديري المدارس المتوسطة من وجهة نظر معاونيهم، ويبدو من هذه النتيجة التي توصل إليها البحث الحالي إنَّ السبب في ضعف مهارة مديري المدارس المتوسطة في إدارة الأزمات إلى عدم توافر الكفايات اللازمة لدى مديري المدارس لتقدير المواقف والمشكلات التي من الممكن أن تحدث في المدارس، وربما يعود السبب في ذلك إلى ضعف التدريب المناسب لمواجهة الأزمات، وقصور في التنمية الذاتية لدى مديري المدارس المتوسطة، ومعنى هذا أنهم يتعاملون مع المواقف بدون تخطيط مسبق للأزمات المتوقعة وكيفية مواجهتها. وأشارت دراسة (درباس، 2011)، إلى أنَّ مديري المدارس يمارسون مهارة إدارة الأزمات وفقاً لرؤياهم الشخصية بعيداً عن المنهجية العلمية، مما يعني ضعف هذه المهارة لديهم. مما يعني أنَّ نتائج البحث الحالي متوافقة مع ما توصلت إليه دراسة (درباس، 2011). وترى الباحثة أنَّه على الرغم من حتمية وقوع الأزمات في المؤسسات على اختلافها، ومنها المدرسة، إلا أنَّ قيادات هذه المؤسسات، ومنهم مديري المدارس لم يدربوا على مواجهة الأزمات وحلها، ولذلك فأن التعامل مع الأزمات يكون بصورة ضعيفة وغير مناسبة.

الهدف الثاني: للتحقق من الهدف الثاني الذي ينص على تعرف دلالة الفرق الإحصائية في وجهات نظر معاونيهم حول مدى توافر المهارات الإدارية (إدارة الاجتماع، وإدارة فريق العمل، وإدارة الأزمات) لدى مديري المدارس المتوسطة تبعاً لمتغير الجنس (ذكور - إناث)، سيتم استعراض النتائج لكل مهارة على أفراد وعلى النحو الآتي:

1. مهارة إدارة الاجتماع: أُستخرجت المتوسطات الحسابية لدرجات وجهات نظر أفراد العينة حول مدى توافر مهارة إدارة الاجتماع لدى مديري المدارس المتوسطة تبعاً لمتغير الجنس، ولتعرف دلالة الفرق بين المتوسطين الحسابي والنظري أُستعمل الاختبار التائي (t- test) لعينتين مستقلتين، والنتائج موضحة في الجدول (13).

الجدول (13)

الاختبار التائي لعينتين مستقلتين لتعرف مهارة إدارة الاجتماع لدى مديري المدارس المتوسطة من وجهة نظر معاونيهم تبعاً لمتغير الجنس

المتغير	الجنس	عدد العينة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	القيمة التائية		مستوى الدلالة
					المحسوبة	الجدولية	
إدارة الاجتماع	ذكور	50	27.819	4.772	1.602	1.980	0.05
	إناث	50	26.556	2.888			

دراسات تربوية مدى توافر المهارات الإدارية لدى مديري المدارس المتوسطة في محافظة بغداد من وجهة نظر معاونيهم

يُلاحظ من الجدول (13) أنَّ الفرق بين وجهات نظر معاونين حول مدى توافر مهارة إدارة الاجتماع لدى مديري المدارس المتوسطة تبعاً لمتغير الجنس (ذكور - إناث) غير دالة إحصائياً، إذ كانت القيمة التائية المحسوبة (1،602) أصغر من القيمة التائية الجدولية (1،980)، عند مستوى دلالة (0،05)، وبدرجة حرية (98). مما يعني أن معاونين والمعاونات كانت لهم وجهات نظر متقاربة حول ضعف مهارة إدارة الاجتماع لدى مديري المدارس المتوسطة.

2. مهارة إدارة فريق العمل: أُستخرجت المتوسطات الحسابية لدرجات وجهات نظر أفراد العينة حول مدى توافر مهارة إدارة فريق العمل لدى مديري المدارس المتوسطة تبعاً لمتغير الجنس، ولتعرف دلالة الفرق بين المتوسطين الحسابي والنظري أُستعمل الاختبار التائي (t- test) لعينتين مستقلتين، والنتائج موضحة في الجدول (14).

الجدول (14)

الاختبار التائي لعينتين مستقلتين لتعرف مهارة إدارة فريق العمل لدى مديري المدارس المتوسطة من وجهة نظر معاونين تبعاً لمتغير الجنس

المتغير	الجنس	عدد العينة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	القيمة التائية		مستوى الدلالة
					المحسوبة	الجدولية	
إدارة الفريق	ذكور	50	22.180	3.929	1.115-	1.980	0.05
	إناث	50	22.875	2.007			

يُلاحظ من الجدول (14) أنَّ الفرق بين وجهات نظر معاونين حول مدى توافر مهارة إدارة فريق العمل لدى مديري المدارس المتوسطة تبعاً لمتغير الجنس (ذكور - إناث) غير دالة إحصائياً، إذ كانت القيمة التائية المحسوبة (-1،115) أصغر من القيمة التائية الجدولية (1،980)، عند مستوى دلالة (0،05)، وبدرجة حرية (98). مما يعني أن معاونين والمعاونات كانت لهم وجهات نظر متقاربة حول ضعف مهارة إدارة فريق العمل لدى مديري المدارس المتوسطة.

3. مهارة إدارة الأزمات: أُستخرجت المتوسطات الحسابية لدرجات وجهات نظر أفراد العينة حول مدى توافر مهارة إدارة الأزمات لدى مديري المدارس المتوسطة تبعاً لمتغير الجنس، ولتعرف دلالة الفرق بين المتوسطين الحسابي والنظري أُستعمل الاختبار التائي (t- test) لعينتين مستقلتين، والنتائج موضحة في الجدول (15).

دراسات تربوية

مدى توافر المهارات الإدارية لدى مديري المدارس المتوسطة في محافظة بغداد من وجهة نظر معاونيهم

الجدول (15)

الاختبار التائي لعينتين مستقلتين لتعرف مهارة إدارة الأزمات لدى مديري المدارس المتوسطة من وجهة نظر معاونين تبعاً لمتغير الجنس

المتغير	الجنس	عدد العينة	المتوسط الحسابي	الإحتراف المعياري	القيمة التائية		مستوى الدلالة
					المحسوبة	الجدولية	
إدارة الأزمات	ذكور	50	29.901	3.421	1.196-	1.980	0.05
	إناث	50	30.570	1.992			

يُلاحظ من الجدول (15) أنَّ الفرق بين وجهات نظر معاونين حول مدى توافر مهارة إدارة الأزمات لدى مديري المدارس المتوسطة تبعاً لمتغير الجنس (ذكور - إناث) غير دالة إحصائياً، إذ كانت القيمة التائية المحسوبة (-1،196) أصغر من القيمة التائية الجدولية (1،980)، عند مستوى دلالة (0،05)، وبدرجة حرية (98). مما يعني أنَّ معاونين والمعاونات كانت لهم وجهات نظر متقاربة حول ضعف مهارة إدارة الأزمات لدى مديري المدارس المتوسطة.

مناقشة نتائج الهدف الثاني:

يُلاحظ من نتائج الهدف الثاني أنَّ وجهات نظر معاونين والمعاونات كانت متقاربة حول مدى توافر المهارات الإدارية (إدارة الاجتماع، وإدارة فريق العمل، وإدارة الأزمات) لدى مديري المدارس المتوسطة. وجاءت وجهات نظر معاونين والمعاونات لتشخص ضعف هذه المهارات لدى مدراءهم. وترى الباحثة أنَّ سبب تقارب وجهات نظر معاونين والمعاونات حول تشخيص مدى توافر المهارات الإدارية لدى مديري المدارس المتوسطة، كونهم على اتصال مباشر بالمدير، ولأنَّ مهام عملهم مرتبطة بشكل أساسي بمهام عمل المدير، لذا فإنَّ هذا الإتصال المباشر والتقارب في مهام العمل يجعلهم قادرين على التشخيص السليم والدقيق للمهارات الإدارية التي يمتلكها المدير.

الاستنتاجات: من خلال النتائج المستعرضة نستنتج ما يأتي:

ضعف المهارات الإدارية المشمولة بالبحث الحالي لدى مديري المدارس المتوسطة من وجهة نظر معاونين، وهذا يشير إلى ضعف اهتمام مديري المدارس المتوسطة بالتنمية الذاتية، ومن ثمَّ يؤشر إلى ضعف مهارة مديري المدارس المتوسطة في الاستثمار الأمثل للموارد والإمكانات المتاحة في المدرسة بما يحقق كفاءة الأداء.

دراسات تربوية مدى توافر المهارات الإدارية لدى مديري المدارس المتوسطة في محافظة بغداد من وجهة نظر معاونيهم

التوصيات: ومن أبرز ما يساعد على تنمية المهارات الإدارية لدى مديري المدارس المتوسطة، ما يأتي:

1. ضرورة تعزيز وعي مديري المدارس بأهمية إدارة الاجتماع وإدارة فريق العمل وإدارة الأزمات، وأهمية دورهم في التخطيط المسبق والاستعداد للاجتماع والاهتمام بفرق العمل الجماعي داخل المدرسة، وحل الأزمات والتغلب عليها في البيئة المدرسية قبل وفي أثناء حدوثها.

2. أن تتبنى مديرية الإعداد والتدريب والتطوير التربوي تدريب مديري المدارس المتوسطة على كيفية إدارة الاجتماعات وإدارة فرق العمل الجماعي وإدارة الأزمات التي يمكن أن تحدث في البيئة المدرسية، من خلال إقامة مشروع تدريبي يتضمن إقامة ورش عمل تطبيقية لإدارة الاجتماع و فرق العمل وإدارة الأزمات ومواجهتها.

3. أن توفر وزارة التربية متمثلة بمركز البحوث والدراسات التربوية دليل عمل لكل مدير يتضمن كيفية إدارة الاجتماعات مع أمثلة تطبيقية وصور، وكذلك دليل عن تكوين وإنشاء فرق العمل الجماعي وكيفية إدارتها، ودليل عن بعض الأزمات المدرسية التي حدثت من قبل أو التي من المتوقع حدوثها في المدرسة، وكيفية التعامل معها بفاعلية.

المقترحات: استناداً إلى ماتم التوصل إليه من نتائج نقتراح الباحثة الدراسات المستقبلية الآتية:

1. إدارة الاجتماعات، وإدارة الفريق، وإدارة الأزمات (كلاً على إنفراد) وعلاقتها بالأنماط الإدارية.

2. أساليب إدارة الاجتماعات، وإدارة الفريق، وإدارة الأزمات (كلاً على إنفراد) وعلاقتها بالثقافة التنظيمية.

المصادر:

- ال علي، رضا صاحب ابو حمد، والموسوس، سنان كاظم .(2001). وظائف الإدارة، عمان: مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع.
- الأنصاري، بدر محمد. (2000). قياس الشخصية. الكويت: دار الكتاب الحديث .
- باركر، كريس، وبستراتج، نانسي، واليوت، روبرت .(1999). مناهج البحث في علم النفس الدلكنيكي والإرشادي، ترجمة: نجيب صبور، وميرفت احمد شوقي، وعائشة السيد رشدي، القاهرة: مكتب الانجلو المصرية.

دراسات تربوية مدى توافر المهارات الإدارية لدى مديري المدارس المتوسطة في محافظة بغداد من وجهة نظر معاونيهم

- بامر حول، عمر صالح. (2009). المهارات الإدارية اللازمة لمديري المدارس الثانوية في محافظة عدن، رسالة ماجستير، جامعة عدن في الجمهورية اليمنية.
- الجادر، ثابت حامد. (2000). دور الإدارة في عملية النهوض الإنتاجية، مجلة الإدارة والاقتصاد، تصدر عن كلية الإدارة والاقتصاد بالجامعة المستنصرية، العدد 31، الصادر في آب جزء 1.
- حريم، حسين. (2006). مبادئ الإدارة الحديثة، عمان: دار الحامد للتوزيع والنشر.
- الحسن، ابراهيم الخضر. (2016). "كيفية إدارة الاجتماع لتحقيق أهدافه". مجلة دراسات تربوية، العدد الخامس، نوفمبر (144-170).
- حسن، تسنيم. (2014). تنمية المهارات الإدارية.
- حمائل، عبد عطا الله. (2012). القيادات التربوية ومتطلبات تأهيلها لمواجهة مستجدات العصر. من منشورات عمادة البحث العلمي والدراسات العليا في جامعة القدس المفتوحة، رام الله - فلسطين.
- الخرطوم، محمد، وموسى، نبيل. (1999). إدارة الأعمال: المبادئ والمهارات والوظائف، ط2، الرياض: مكتبة الشقري.
- درباس، احمد سعيد. (2011). "مدى تمكن مديري المدارس من مهارة إدارة الأزمات في مدينة جدة: دراسة مسحية". مجلة العلوم والتقانة، تصدر عن جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، مجلد 12، العدد 2.
- السديري، احمد محمد خميس. (2010). "آراء العاملين في القطاع الخاص في سلطنة عمان عن مهارات مدراءهم في قيادة فريق العمل".
- السلمي، علي. (1999). المهارات الإدارية والقيادية للمدير المتفوق، القاهرة: دار غريب للطباعة والنشر.
- السيد، إسماعيل محمد ، وآخرون. (1997). تنمية المهارات القيادية والسلوكية "تدريبات وأنشطة"، القاهرة: المنظمة العربية للتنمية الإدارية.
- شهاب، شهرزاد محمد. (2009). أثر برنامج تطويري لرفع مستوى مهارات القيادة الإدارية والتربوية لمديري المدارس الابتدائية في مركز محافظة نينوى.
- عابدين، عبدالقادر. (2001). الإدارة المدرسية الحديثة، عمان: دار الشروق للطباعة والنشر.
- العامري، محمد بن علي شيبان. (2016). قواعد إدارة الاجتماعات ، ناشر الالكتروني للمقالة (مهارات النجاح للتنمية البشرية) <http://sst5.com/readArticle.aspx?ArtID=915&SecID=17>.
- عبدالعال، رائد فؤاد محمد. (2009). أساليب إدارة الأزمات لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة غزة وعلاقتها بالتخطيط الاستراتيجي.

دراسات تربوية

مدى توافر المهارات الإدارية لدى مديري المدارس المتوسطة في محافظة بغداد من وجهة نظر معاونيهم

- عبدالغني، احمد عبدة .(2015). إدارة وبناء فرق العمل. ورقة عمل مقدمة للملتقى الأول للجودة في التعليم.
- العثيمين، فهد بن سعود بن عبدالعزيز .(1414هـ). الاتصالات الإدارية "ماهيتها ، أهميتها، أساليبها"، الرياض: مطابع شركة الصفحات الذهبية المحدودة.
- العيسوي، عبد الرحمن محمد. (1985). القياس والتجريب في علم النفس والتربية. الاسكندرية: دار المعرفة الجامعية.
- فيركسون، جورج إي. (1991). التحليل الاحصائي في التربية وعلم النفس، ترجمة: هناء العكلي، بغداد: دار الحكمة للطباعة والنشر.
- قاسم، قاسم عباس عيسى. (2001). "تطوير المنظمات تدخلات علم السلوك لتحسين المنظمة"، مجلة الإداري، تصدر عن معهد الإدارة في سلطنة عمان، السنة 23، العدد 86.
- الكبيسي، جنان حاتم كامل .(2011). إدارة التغيير وعلاقتها بالمهارات الإدارية لدى مديري ومديرات معاهد المعلمين والمعلمات في محافظة بغداد، اطروحة دكتوراه غير منشورة، كلية التربية/ ابن رشد - جامعة بغداد.
- كينان، كيت .(1996). قواعد إدارة الاجتماعات، ترجمة مركز التعريب والبرمجة"، ط1، لبنان: الدار العربية للعلوم.
- محمد، إيثار عبدالهادي . (2011). "استراتيجية إدارة الأزمات: تأطير مفاهيمي عل وفق المنظور الاسلامي". مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، تصدر عن كلية الإدارة والاقتصاد بجامعة بغداد، المجلد 17، العدد 64، كانون الأول (ص: 47- 63).
- النمر، محمد وآخرون .(2001). الإدارة العامة: الأسس والوظائف، ط5، الرياض: مطابع الفرزدق.

المصادر الأجنبية:

Ebel, R. L. (1972). *Essentials of Educational Measurement*, Newjersey. Englewood Cliffs Frentice- Hill.

Abstract

The current research aiming at recognition of:

the availability of administrative abilities in intermediate school headmasters from the point of view of their assistant in connection to the following abilities (meeting administration. team work administration and crisis administration) for the entire chosen sample and gender (male and female) taking into account the differences in the she/he assistant point of view about the administrative abilities in she/he headmaster. The researcher has set a questionnaire measuring the her/ him administrative abilities. The questionnaire consisted of (36) items distributed on three abilities: meeting administration including twelve (12) items; teamwork administration including eleven (11) items.