

مهارات القيادة الإدارية لدى مديري المدارس الابتدائية من وجهة نظر المعلمين

م . م . حسين صالح مهدي م . م . فاضل عبد الكريم محمد

المديرية العامة للتربية في بغداد / الكرخ الثالثة

الملخص :

على الرغم من أهمية مهارات القيادة لدى مديري المدارس الابتدائية لكونها تمثل القدرة على قيادة الطاقات البشرية في المدرسة وتوجيهها نحو تحقيق اهدافها . لذا يهدف البحث الحالي الى قياس مهارات القيادة الادارية لدى مديري المدارس الابتدائية من وجهة نظر المعلمين في مديرية الكرخ الثالثة، ومن ثم معرفة الفروق بين (ذكور واناث) ولتحقيق هذه الاهداف اختيرت عينة مكونة من (465) معلما ومعلمة بواقع (116) معلم (349) معلمة بالاسلوب المرحلي العشوائي.

مشكلة البحث

تعد المهارات (skills) انماط سلوكية يجب ان تتوفر لدى الفرد لكي يستطيع ان يؤدي نشاطا في مجال ما ومن ثم فهي تشير بذلك الى الاستجابات التي تتصف بالفاعلية في موفق معين فتعود بالفائدة على الفرد ، مما يجعلها تمثل جانبا من الكفاية ، وتمثل المظاهر السلوكية التكيفية جانبها الاخر ، ومن هذا المنطلق تعبر المهارة عن قدرة الفرد على اصدار سلوكيات ماهرة في كل المواقف والافاق سواء أكانت تلك السلوكيات لفظية ام غير لفظية (القرشي ، 2، 2013)

اذ يقوم مدير المدرسة بدور مهم في تكوين الثقة داخل مدرسته ،من خلال ممارسته لمهارات القيادة الادارية التي تؤثر في ثقة المعلمين به، ومع ان العمل الاكاديمي والتربوي في المدرسة يستند الى اساس متين من العلاقات الاجتماعية بين الاداريين والمعلمين من جهة ، وبينهم وبين الطلبة وآباهم من جهة اخرى ، اذ يجب على القائد ان يتمتع بمهارات قيادية تساعد على تحقيق الثقة والتجانس بين الادارة والمعلمين وبين المعلمين انفسهم (عابدين، 2001، 42)

دراسات تربوية مهارات القيادة الإدارية لدى مديري المدارس الابتدائية من وجهة نظر المعلمين .

ان المديرين يؤكدون على اهمية الدورات التدريبية بشكل عام ، وان تلك الدورات تسهم في رفع الكفايات الادارية والاشرفية للمديرين بدرجة عالية في كافة المجالات(المناصرة ، 2001 ، 45)

القيادة عملية تفاعلاً ديناميكياً بين الافراد ويتطلب ذلك من الاداري الناجح التحلي بخصائص ومحتوى المهارات القيادية لتمكنة من مجابهة المشكلات الادارية والتنظيمية والعمل على تجاوزها ومعالجتها لخدمة الاهداف في العمل الاداري التي تمكنهم من قيادة العمل والعاملين بكفاءة وفعالية، ومن هذا المنطلق ومن خلال ممارستي مهنة التدريس في احدى مدارس بغداد شعرت بضرورة التعرف على مهارات مديري المدارس الابتدائية من وجهة نظر المعلمين .

أهمية البحث

تتجلى أهمية البحث من أهمية الإدارة الى الدور الاساسي للقيادة الادارية والمهارات المطلوبة بالسلوك القيادي وبالتطور التاريخي لنماذج الادارة القيادية منذ مطلع القرن العشرين وصولاً الى أحدث ما صدر عن الفكر الاداري والقيادي(عبد ربه ، 1984، 30) الادارة اليوم ... مشكلة العالم المعاصر بصفة عامة والدول النامية بصفة خاصة ونجاح هذه الدول والمجتمعات والمؤسسات في تحقيق أهدافها الطموحة مرتبطة ارتباطاً وثيقاً بأداء اداراتها المتمثلة بدور المدير او من هم في راس الهرم الاداري (المرار ، 1982، 52) ان مهارة القيادة الادارية تتمثل في قدرتها على تطوير المؤسسه وسلوك افرادها وتوجيههم نحو أهداف المؤسسه ، فتغيير سلوك أفراد المؤسسه لا يتحقق الا باستخدام مهارات القيادة الادارية التي يتصف بها القائد باتجاه احداث التغيير المطلوب (عارف، 1994، 106) ان ما يتمتع به المدير من قدرات و مهارات قيادية تعد المرتكز الاساسي التي اتجهت اليها مضامين الفكر المعاصر، ومن هنا أصبحت المشكلة في كيفية اختيار القادة الاداريين وتنمية مهاراتهم من اهم ماتعنى وتطمح اليها البلدان(صالح، 1990، 42) ان الادارة ليست عملية اجرائية ذات طبيعة فنية فقط بل انها اتجاه ومضمون وفلسفة في اطار عام(محمد، 2005، 37) ويرى الباحثان ان مدير المدرسة هو القائد الذي يقوم بمجموعة من المهام والادوار الادارية والفنية ولهذا لا بد من ان يتحلى بمجموعة من الصفات ليساعده على القيام بهذه المهام (تركي، 1989، 90) ان مجموعة المهارات القيادة الادارية لدى المدير الناجح يؤثر بشكل مباشر وفعال في عملية التطور الاداري ويتجسد

دراسات تربوية مهارات القيادة الإدارية لدى مديري المدارس الابتدائية من وجهة نظر المعلمين .

ذلك من خلال تأثيره في الاداء الاداري(محمد، 2005، 57) واتسعت الحاجة الى المهارات الواجب توافرها في المدير والقائد كما ان حجم القدرات والمهارات في المدير اتسعت هي ايضا وازدادت الادارة اقترابا من صفة المهنية(البياح، 1985، 77) ، وبناءً على ما تقدم يجد الباحثان ضرورة التعرف عمليا الى مهارات القيادة الادارية لدى مديري المدارس الابتدائية في بغداد ، وتشخيص الجوانب الايجابية والسلبية وتأثيرها لضمان اداء جيد وعلاقة انسانية رصينة مع المرؤوسين حيث ينسجم هذا التوجه مع الاتجاهات الحديثة في الادارة والتي تؤكد على امتلاك المديرين للمهارات الاساسية وان التعرف على سلوك المديرين والمهارات القيادية والعمل الاداري يدفع باتجاه البحث عن قائد اداري بدلا من مدير اداري لان الاسباب الرئيسية لنجاح الادارة وفعاليتها بنجاح وفاعلية توافر مهارات ادارية قيادية.

هدف البحث

يهدف البحث الحالي الى التعرف على مهارات القيادة الادارية لدى مديري المدارس الابتدائية من وجهة نظر المعلمين.

فرضية البحث

- لا يوجد فرق معنوي بين المتوسطات الحسابية لدرجات افراد العينة على مقياس المهارات القيادة الادارية تبعا لمتغير الجنس (ذكور-اناث) عند مستوى دلالة (0,05).

حدود البحث

يتحدد البحث الحالي بمعلمين المدارس الابتدائية (معلمين _ معلمات) في محافظة بغداد للسنة الدراسية (2014، 2015)

تحديد المصطلحات :-المهارة skill

عرفها (رحاب، 1997) بانها شيء يمكن تعلمه واكتسابه او تكوينه لدى المتعلم عن طريق المحاكاة والتدريب (رحاب، 213، 1997)

وعرفها كوتريل (Cottrell، 1999) بانها القدرة على الاداء والتعلم الجيد وقت ما نريد والمهارة نشاط متعلم يتم تطويره خلال ممارسة نشاط ما تدعمه التغذية الراجعة (Cottrell، 1999، 12).

وعرفها(خليفة، 2013)بانها درجة الاتقان والتحكم في انجاز المهمة .(خلفيات، 114، 2013)

دراسات تربوية مهارات القيادة الإدارية لدى مديري المدارس الابتدائية من وجهة نظر المعلمين .

القيادة

عرفها (الطالب ،2003) هي عملية تحريك مجموعة من الناس باتجاه محدد ومخطط وذلك بتحفيزهم على العمل باختيارهم . (الطالب ،1،2003)
عرفها (العلاق ،2010) بانها عملية تاتير في سلوك الاخرين للوصول الى تحقيق الاهداف المرغوبة . (العلاق،14،2010)

القيادة الادارية Administrative Leadership

عرفتها (وزارة التربية ، 1998) بانها استخدام التاتير غير القسري لتوجيه وتنسيق أنشطة أعضاء المجموعة نحو انجاز الاهداف . (وزارة التربية ، 54،1998)
عرفها (ابو الفضل ،2003) شخص معين من قبل سلطة اعلى لتوجيه مجموعة الافراد نحو تنفيذ اهداف محددة ولا يعتمد في توجيهه لهؤلاء الافراد على سلطاته الرسمية ولكنه يعتمد بصفة اساسية على تأثيره الشخصي . (ابو الفضل ،9،2003)

مهارات القيادة الادارية Administrative Leadership

عرفها (شهاب،2005) بانها ممارسات سلوكية وقابليات وقدرات متخصصة تتضمن الطرق والاجراءات والتقنيات اللازمة للتعامل مع كافة المواقف والاعمال الادارية التي يواجهها القائد التربوي بكفاية وفاعلية عالية وتتضمن مجالات (الذاتية ،الفنية ، والانسانية،الذهنية)(شهاب،2005). وعرفها (القريشي،2013) بانها مجموعة من الانماط السلوكية الهادفة اللفظية وغير اللفظية التي تصدر عن مدير المدرسة لغرض احداث تاتير في العاملين والتلاميذ على نحو متسق وسريع ومتقن بجهد نوعي قليل مع القدرة على تكيف الاداء للظروف وتتضمن مهارات (فنية وذاتية وفكرية وانسانية وادارية) والتي يمكن تعلمها والتدريب عليها . (القريشي ،2013، 13)

سيتبنى الباحثان تعريف القريشي ،2013

اما التعريف الاجرائي لمهارات القيادة الادارية فهو الدرجة الكلية التي يحصل عليها المدير عن فقرات مقياس مهارات القيادة الادارية الذي اعد في البحث الحالي

الإطار النظري والدراسات السابقة

القيادة Leadership

وجدت القيادة منذ ان وجد الانسان على هذه الارض ، واشتهرت قديماً بارتباطها بالحروب والمعارك ، اذ كانت الانتصارات في الحروب سبباً رئيسياً في ابراز مواصفات

دراسات تربوية مهارات القيادة الإدارية لدى مديري المدارس الابتدائية من وجهة نظر المعلمين .

القائد وشخصيته. (القيسي ، 2010 ، 5) وتباينت تعاريف القيادة بين الباحثين المهتمين بالعلوم الادارية تبعاً لنوعية الدراسة وبيئة المنظمة والخصائص الشخصية او الصفات الشخصية للقائد كذلك مجالات القدرة والمهارات الادارية ولم يتفق على تعريف محدد وشامل(المحبوب، 1996، 120) القيادة ظاهرة نفسية وتربوية واجتماعية تقوم على علاقة اعتمادية متبادلة بين القائد والجماعة وتكتسب القيادة اهميتها القيمة بين الافراد والجماعات من قولتعالى(واطيعو الله والرسول واولى الامر منكم)(سورة النساء الاية 59)(محمد، 2005، 58) وتعرف القيادة انها ممارسة التأثير من قبل فرد على فرد اخر لتحقيق اهداف العينة ،فالقيادة فن يكتسب وينمي ويمارس بدرجات مختلفة من قبل أي شخص مؤهل لتحقيق غاية او تنفيذ مهمة، وباستطاعة أي شخص يكتسب فن القيادة وينميها بدرجات(مساد، 2005، 53)فهي سلوك يتم فيه تبادل التأثيرات بين القائد والجماعة بحيث يتم توجيه النشاط لتحقيق الاهداف المرجوة ، وتعرف القيادة بانها استمالة افراد الجماعة للتعاون لتحقيق هدف مشترك يتفقون عليه مع القائد . (عريفج ، 2007 ، 97)

مهارات القيادة الادارية

هناك عدة عوامل تساعد في النجاح في الادارة التعليمية شأنها في ذلك شأن ميادين الادارة الاخرى وفي مقدمة هذه العوامل مايتعلق منها بالمهارات القيادة الادارية(مرسي ، 2002، 101)

لا شك ان القائد التربوي يجب ان يتميز بصفات او مهارات تساعد على التأثير في سلوك العاملين وتحقيق اهداف الادارة التي يعملون فيها ولكي يستطيع القائد تفهم الاطراف الثلاثة لعملية القيادة وهي (القائد، التابعون ،الموقف) فلا بد ان يكتسب خمس مهارات وذلك لكي يبلغ اهداف العمل المدرسي ويرفع الانتاجية من ناحية ، ويحقق اهداف الافراد او يرفع درجة رضاهم من ناحية اخرى والمهارات هي(ذاتية، فنية، انسانية، فكرية، ادارية)(العلاق ، 2010 ، 14)

ويرى الباحثان ان هذا التصنيف ينطبق مع فكرة الباحثان ومع تصنيف (القريشي، 2013) وتصنيف (شاهين ، 2011) وتصنيف (ابو زغير ، 2009) وفيما يلي عرض مفصل للمهارات

دراسات تربوية مهارات القيادة الإدارية لدى مديري المدارس الابتدائية من وجهة نظر المعلمين .

المهارات الذاتية personal skills

تعتبر شخصية القائد التربوي وما يتعلق بها من خصائص شخصية من العناصر الأساسية العامة في القيادة التربوي حيث ان لها دوراً كبيراً في التأثير على ادوار العاملين لان الصفات الجسمية والانفعالية والعقلية للفرد لها تأثير كبيراً على الافراد (الطعاني، 2005، 45)، والمهارة الذاتية تتطلب السيطرة والتحكم في انفعالاته والتخلص من الاندفاع في اداء المهام ، فالقائد يدفع مرؤوسيه الى التصرف بهدوء وحكمة (الاغا، 2008، 46)

المهارة الفنية Technical skills

المهارة الفنية تتطلب توافر قدر ضروري من المعلومات والاصول العلمية والفنية والتي يتطلب نجاح العمل ، ومن اهم السمات المرتبطة بها هي تحمل المسؤولية والفهم العميق والشامل لأمور والحزم والمرونة (محمد ، 2005 ، 44)، تمكن القادة الاداريين التربويين من هذه المهارة عبر البرامج المصممة خصيصاً لتأهيلهم وتهيئتهم من خلال نشاطات اكااديمية مدروسة وبعناية تشتمل تعريفهم لسياقات وخبرات هذه المهارات وتعميق كفايتهم فيها . (الطويل ، 2001 ، 27)

المهارات الفكرية

تتعلق المهارات الفكرية لدى رجل الادارة التعليمية بمدى كفايته في ابتكار الافكار والاحساس بالمشكلات والتفنن في الحلول والوصول الى الاراء الصحيحة (مرسي ، 2001، 102) المهارات الفكرية يطلق عليها مسميات اخرى مثل المهارات التصورية والمهارات الذهنية او المهارات العقلية، تتعلق هذه المهارة بقدرة وكفاءة القائد في ابتكار الافكار والاحساس بالمشكلات والتفنن في حلها والتخطيط للعمل وترتيب الاولويات وتوقع الامور التي يمكن ان تحدث في المستقبل (التميمي واخرون، 2011، 110) .

المهارة الادارية

تعني تمتع مدير المدرسة بالبراعة والحداقة التي تمكنه من اداء المهام والاعمال الادارية المطلوبة منه بطريقة سليمة ومتميزة بما يكفل تحقيق متطلبات المعلمين واشباع حاجاتهم وتحقيق اهداف المدرسة اذ تعكس القدرة على التعامل بشكل ايجابي مع الافراد والجماعات ، وتتطلب الفهم المتبادل بين القائد والافراد والجماعات وفهم ميول وحاجات الآخرين وهي اكثر المهارات استعمالاً. (الاغا، 2008، 11) .

دراسات تربوية مهارات القيادة الإدارية لدى مديري المدارس الابتدائية من وجهة نظر المعلمين .

المهارات الانسانية

تعني قدرة القائد على التعامل مع مرؤوسيه وتنسيق جهودهم ، وخلق روح العمل الجماعي بينهم ، وهذا يتطلب وجود الفهم المتبادل بينه وبينهم ، ومفرقة لارائهم وميولهم واتجاهاتهم والمهارة الانسانية وتعكس قدرته على التعامل مع الافراد (كنعان،2009، 333) ان مدير المدرسة كقائد اداري يتفاعل مع مجموعة متباينة من الناس يختلفون في القدرات والمهارات والكفاءات والميول والدوافع والاتجاهات وفي طرق التفكير وأساليب التعامل ، لذلك فهو بحاجة الى مجموعة من المهارات للتعامل مع مرؤوسيه وفق ما تتطلب الفروق الفردية ، فانه بحاجة الى ان يتمتع بمهارة انسانية يتمكن بها من التأثير على سلوك الافراد والجماعات ، فيكون متعاوناً ودوداً متفهماً وإيجابياً وبالتالي فانه سيتمكن من تحقيق اهداف العمل واهداف المنظمة مستخدماً اسلوب اقناع مرؤوسيه من اجل تحقيق مصالح المؤسسة .(الحريري،2007، 57)

دراسات سابقة

دراسة الريمي (2005) هدفت الدراسة الى التعرف على المهارات القيادية لمديري المدارس الثانوية في مدينة تعز من وجهة نظر اعضاء الهيئة التعليمية ، وتكونت العينة من (283) بواقع (100) معلماً و(183) معلمة ، وتكونت الاداة من (57) فقرة موزعة على ثلاث محاور ، وتوصلت الى النتائج اذ حصلت المهارة الذاتية على المرتبة الاولى وتليها الانسانية ومن ثم المهارة الفنية .(الريمي،3،2005)

دراسة القرشي (2013) هدفت الدراسة الى التعرف على مهارات القيادة الادارية لدى مديري المدارس الابتدائية ، وتكونت العينة من (326) مدير ومديرة ، وتكونت الاداة من خمس مهارات وهي (مهارات ذاتية ، ومهارات فنية ، ومهارات فكرية ، ومهارات ادارية ، ومهارات انسانية) وتكونت الاداة من (41) موقف مهني، وقد توصلت الى حصول المهارة الذاتية على اعلى النتائج وتليها المهارة الفنية(القرشي،5،2013،)

مناقشة الدراسات السابقة

بعد اطلاع الباحثان على الدراسات السابقة وجد ان هنالك بعض جوانب الاتفاق والاختلاف بينهما وتفسيرها كالآتي:-

- تباينت احجام عينة الدراسات السابقة ومهن افرادها فبعض الدراسات أجريت على المعلمين والبعض الآخر على الاداريين. اما في هذا البحث فقد بلغ حجم العينة (465)

دراسات تربوية مهارات القيادة الإدارية لدى مديري المدارس الابتدائية من وجهة نظر المعلمين .

معلما ومعلمة بواقع (183) معلما و(200) معلمة المدارس الابتدائية في محافظة بغداد، وبعد الحجم مناسباً لقياس مهارات القيادة الادارية قياساً باحجام عينات الدراسات. - تباينت الدراسات السابقة الى حد ما في نتائجها على وفق اختلاف اهدافها وعيناتها ومكان اجرائها، وطبيعة المرحلة الدراسية التي اجريت عليها، لكنها عموماً وفي معظمها وجدت في المهارات القيادة الادارية مستوى متوسطاً. كما تباينت في تحديد اثر الجنس في المهارات وسيناقش نتائج هذا البحث في ضوء نتائج بعض الدراسات عند تحليل نتائج بحثه

اجراءات البحث

اولاً منهج البحث

اعتمد الباحثان المنهج الوصفي التحليلي والذي يعرف بانه استقصاء ينصب على ظاهرة من الظواهر كما هي قائمة بقصد تشخيص وكشف جوانبها وتحديد العلاقة بين عناصرها ، وبينها وبين ظواهر تعليمية واجتماعي (فاد دالين، 1985:303)

ثانياً مجتمع البحث

يتكون مجتمع البحث الحالي من معلمين ومعلمات المدارس الابتدائية في مديرية بغداد الكرخ الثالثة للعام الدراسي 2014-2015 سواء اكانت هذه المدارس للبنين ام للبنات ام مختلط ، وقد بلغ حجم المجتمع (9303) معلماً ومعلمة يتوزعون على المناطق مديرية الكرخ الثالثة كما في جدول (1).

الجدول (1)

حجم مجتمع البحث يتوزع حسب الجنس(معلم، معلمة) وبحسب المناطق مديرية الكرخ الثالثة في محافظة بغداد.

ت	المناطق	معلم	معلمة	المجموع
1	الكاظمية	306	1111	1417
2	الحرية	289	1879	2168
3	الاسكان	64	942	1006
4	الطارمية	479	649	1128
5	الشعلة	705	1786	2491
6	التاجي	528	565	1093
	المجموع	2371	6932	9303

دراسات تربوية مهارات القيادة الإدارية لدى مديري المدارس الابتدائية من وجهة نظر المعلمين .

حصل الباحثان على اعداد معلمين ومعلمات المدارس من شعبة الاحصاء في مديرية الكرخ الثالثة .

ثالثاً عينة البحث

تم اختيار عينة البحث بالاسلوب المرحلي العشوائي اذ يقسم المجتمع الاصلي الى فئات او طبقات حسب اهمية الدرجة الخاصة .(Robson، 1999، 138) اذ تم اختيار مديرية من مديريات بغداد بالاسلوب المرحلي العشوائي ، وبعدها حدد حجم العينة في كل منطقة من مناطق مديرية الكرخ الثالثة على اساس عدد المعلمين والمعلمات في المجتمع الاصلي في كل منطقة ، ثم اختير عشوائياً بما يتناسب مع العينة في كل منطقة ، وقد اختيرت عينة البحث بشكل يتناسب مع اعداد مجتمع البحث وحسب قانون النسبة من حيث الجنس والمنطقة كما موضح في جدول رقم (2)، اذ بلغ حجم العينة الكلي (465) معلماً ومعلمة بنسبة (5%) من حجم المجتمع الاصلي.

الجدول (2) حجم اعداد معلمين ومعلمات المدارس الابتدائية في عينة البحث

ت	المديرية العامة	معلم	معلمة	المجموع	نسبة الذكور	نسبة الاناث
1	الكاظمية	15	56	71	16%	13%
2	الحرية	14	94	108	12%	27%
3	الاسكان	3	49	52	3%	14%
4	الطارمية	23	31	54	20%	9%
5	الشعلة	35	91	126	30%	26%
6	التاجي	26	28	54	22%	8%
	المجموع	116	349	465	25%	75%

اداة البحث

قام الباحثان بأعداد أداة البحث من خلال الاستفادة من الدراسات السابقة في مجال المهارات من دراسة (صبري، 2005) ودراسة (ابو زعيتر، 2009) ودراسة (شاهين ، 2011) ودراسة (القريشي، 2013) ، ومن خلال الادبيات ومن خلال خبرة الباحثان في العمل الاداري والتعليمي في المدارس ، وقد تبني الباحثان تعريف (القريشي، 2013) للمهارات القيادة الادارية " بانها (مجموعة من الانماط السلوكية الهادفة اللفظية وغير اللفظية التي تصدر عن مدير المدرسة لغرض احداث تأثير في العاملين والتلاميذ على نحو متسق وسريع ومتقن بجهد نوعي قليل مع قدرة على تكيف الاداء للظروف) .ثم

دراسات تربوية مهارات القيادة الإدارية لدى مديري المدارس الابتدائية من وجهة نظر المعلمين .

قام الباحثان بتحديد مجالات مهارات القيادة الادارية فتكون من (5) مجالات هي:-
المهارات الذاتية: تكونت من (12) فقرة، والمهارة الفنية تكونت من (12) فقرة ،
والمهارة الفكرية تكونت من (12) فقرة، والمهارة الانسانية تكونت من (10) فقرة ،
والمهارة الادارية تكونت من (11) فقرة.

صدق الاداة

يعد الصدق من الشروط الضرورية التي ينبغي توافرها في الاداة وتكون الاداة صادقة اذا ما قاست فعلاً ما وضعت لقياسه .(الروسان ،1999، 31) ولتحقيق ذلك عرض الباحثان فقرات مقياس المهارات الادارية القيادية على مجموعة من الخبراء المتخصصين في مجالات الإدارة التربوية وعلم النفس التربوي والإرشاد البالغ عددهم (18) محكماً كما موضح في الملحق (1) حتى يتم التأكد من أن الفقرات تقيس ما وضعت لقياسه . وفي ضوء آراء الخبراء والمناقشات معهم وبعد إخضاع إجابات الخبراء على الفقرات للمعالجة الإحصائية باستخدام اختبار حسن المطابقة (مربع كاي) من خلال اختبار الفروق بين التكرارات الملاحظة (عدد الموافقين وغير الموافقين) والتكرارات المتوقعة * بنسبة (50%) من الخبراء والجدول (3) يبين نتائج اختبار الفروق، وتعد الفقرة صالحة إذا كان الفرق معنوياً أي القيمة المحسوبة أكبر أو تساوي القيمة الجدولية. وفي ضوء هذا المحك تبين أن جميع الفقرات صادقة ولم تستبعد أي فقرة.

الجدول (3) إتفاق الخبراء على صلاحية فقرات مقياس المهارات الادارية القيادية

المجال	الفقرات	آراء الخبراء		قيمة كاي	القيمة الجدولية	الدالة
		غير الموافقين	الموافقون			
المهارات	12،10،9،8،6،5،4،3،2،1	—	18	18	84،3	دالة
الذاتية	11،7	1	17	22،14		دالة
المهارات	12،11،9،7،6،5،3،2،1	—	18	18		دالة
الفنية	10،8،4	2	16	88،10		دالة
المهارات	12،11،10،9،7،6،5،4،3،2	—	18	18		دالة
الفكرية	8،1	1	17	22،14		دالة
المهارات	11،10،9،7،6،4،2،1	—	18	18		دالة
الادارية	8،5،3	3	15	8		دالة
المهارات	8،7،6،5،4،3،2	—	18	18		دالة
الانسانية	10،19	2	16	88،10		دالة

* التكرارات المتوقعة = $n \cdot p$ إذ إن n : عدد الخبراء p بسبة الخبراء = 50%

دراسات تربوية مهارات القيادة الإدارية لدى مديري المدارس الابتدائية من وجهة نظر المعلمين .

القوة التمييزية للفقرات *Docrimination power of item*

يعد حساب القوة التمييزية للفقرات من اهم الخصائص في المقاييس النفسية والتربوية لانها تؤثر قدرة كل فقرة من فقرات المقياس على قياس الفروق الفردية بين الافراد في السمة المراد قياسها. لذا ستبقى الفقرات الجيدة المميزة في المقياس او تعديلها (عبد الرحمن، 1998، 338) لذلك تم ترتيب أفراد العينة من أعلى درجة كلية الى اقل درجة كلية، وتم تحديد المجموعتين المتطرفتين بنسبة (27%) في كل مجموعة، اذ تعد هذه النسبة افضل ما يكون في الحصول على حجم مناسب وتباين جيد بينهما. (Anastasi، 1988، 208-209) وقد بلغ افراد كل مجموعة (54) فرداً، ثم استعمل الاختبار التائي (*T-test*) لعينتين مستقلتين لمعرفة دلالة الفرق في درجات كل فقرة بين هاتين المجموعتين على اساس ان القيمة التائية المحسوبة لدلالة الفرق تمثل القوة التمييزية للفقرة. واتضح ان القيم التائية لـ (57) فقرة كانت لها قدرة على التمييز عند مستوى دلالة لا يقل عن (0.05) والقيمة الجدولية بدرجة (98،1) والجداول (4، 5، 6، 7، 8)

الجدول (4) القوة التمييزية لفقرات مجال (المهارات الذاتية) لمهارات القيادة الادارية

رقم الفقرة	المجموعات	العينة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	القيمة التائية المحسوبة
1	عليا	54	00،3	000.0	864،18
	دنيا	54	13،2	339.0	
2	عليا	54	94،2	231.0	976،19
	دنيا	54	06،2	231.0	
3	عليا	54	89،2	317.0	914،16
	دنيا	54	04،2	191.0	
4	عليا	54	89،2	317.0	591،20
	دنيا	54	00،2	000.0	
5	عليا	54	87،2	339.0	403،12
	دنيا	54	07،2	328.0	
6	عليا	54	00،3	000.0	409،30
	دنيا	54	02،2	237.0	
7	عليا	54	89،2	317.0	380،16
	دنيا	54	89،1	317.0	
8	عليا	54	76،2	432.0	006،12
	دنيا	54	91،1	293.0	

دراسات تربوية مهارات القيادة الإدارية لدى مديري المدارس الابتدائية من وجهة نظر المعلمين .

684,13	000,0 438,0	00,3 07,2	54 54	عليا دنيا	9
739,25	000,0 264,0	00,3 07,2	54 54	عليا دنيا	10
676,16	359,0 136,0	85,2 98,1	54 54	عليا دنيا	11
306,12	442,0 00,0	74,2 00,2	54 54	عليا دنيا	12

القيمة التائية الجدولية = 98,1 عند درجة الحرية 106 ومستوى دلالة 05,0

الجدول (5) القوة التمييزية لفقرات مجال (المهارات الفنية) لمهارات القيادة الادارية

رقم الفقرة	المجموعات	العينة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	القيمة التائية المحسوبة
1	عليا دنيا	54 54	98,2 59,2	432,0 359,0	687,15
2	عليا دنيا	54 54	98,2 36,2	191,0 331,0	687,15
3	عليا دنيا	54 54	96,2 28,2	317,0 231,0	545,13
4	عليا دنيا	54 54	92,2 61,2	392,0 191,0	298,25
5	عليا دنيا	54 54	84,2 49,2	0264 000,0	243,14
6	عليا دنيا	54 54	94,2 77,2	264,0 328,0	762,18
7	عليا دنيا	54 54	98,2 2059	264,0 237,0	687,15
8	عليا دنيا	54 54	2092 85,1	317,0 359,0	298,10
9	عليا دنيا	54 54	96,2 28,2	000,0 436,0	545,14
10	عليا دنيا	54 54	92,2 04,2	000,0 334,0	298,21
11	عليا دنيا	54 54	85,2 96,1	359,0 0272	919,21

دراسات تربوية مهارات القيادة الإدارية لدى مديري المدارس الابتدائية من وجهة نظر المعلمين .

850,14	420,0	89,2	54	عليا	12
	194,0	00,2	54	دنيا	

القيمة التائية الجدولية = 98,1 عند درجة الحرية 106 ومستوى دلالة 05,0

الجدول (6) القوة التمييزية لفقرات مجال (المهارات الفكرية) لمهارات القيادة الادارية

رقم الفقرة	المجموعات	العينة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	القيمة التائية المحسوبة
1	عليا دنيا	54 54	92,2 63,2	2577,0 4867,0	744,15
2	عليا دنيا	54 54	96,2 49,2	1856,0 5044,0	600,15
3	عليا دنيا	54 54	98,2 59,2	1325,0 4950,0	110,13
4	عليا دنيا	54 54	96,2 36,2	1856,0 4867,0	591,20
5	عليا دنيا	54 54	96,2 28,2	1856,0 4533,0	403,12
6	عليا دنيا	54 54	94,2 36,2	4867,0 2253,0	129,15
7	عليا دنيا	54 54	96,2 80,1	1856,0 4533,0	759,13
8	عليا دنيا	54 54	92,2 87,1	2577,0 4911,0	220,11
9	عليا دنيا	54 54	00,3 06,2	3981,0 5037,0	104,14
10	عليا دنيا	54 54	00,3 06,2	3069,0 5006,0	000,17
11	عليا دنيا	54 54	92,2 63,2	2577,0 4867,0	711,14
12	عليا دنيا	54 54	96,2 94,1	1856,0 5044,0	845,11

القيمة التائية الجدولية = 98,1 عند درجة الحرية 106 ومستوى دلالة 05,0

دراسات تربوية مهارات القيادة الإدارية لدى مديري المدارس الابتدائية من وجهة نظر المعلمين .

الجدول (7) القوة التمييزية لفقرات مجال (المهارات الانسانية) لمهارات القيادة الادارية

رقم الفقرة	المجموعات	العينة	الوسط الحسابي	الان حراف المعياري	القيمة التائية المحسوبة
1	عليا دنيا	54 54	93،2 00،2	264، 336،	902،15
2	عليا دنيا	54 54	87،2 96،1	391، 191،	337،15
3	عليا دنيا	54 54	80،2 93،1	451، 328،	476،11
4	عليا دنيا	54 54	91،2 09،2	293، 293،	471،14
5	عليا دنيا	54 54	89،2 98،1	317، 495،	343،11
6	عليا دنيا	54 54	94،2 00،2	231، 434،	104،14
7	عليا دنيا	54 54	89،2 83،1	317، 541،	372،12
8	عليا دنيا	54 54	76،2 76،1	432 432	041،12
9	عليا دنيا	54 54	94،2 11،2	231 502	088،11
10	عليا دنيا	54 54	96،2 94،1	191 529	310،13

القيمة التائية الجدولية = 98،1 عند درجة الحرية 106 ومستوى دلالة 05،0

الجدول (8) القوة التمييزية لفقرات مجال (المهارات الادارية) لمهارات القيادة الادارية

رقم الفقرة	المجموعات	العينة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	القيمة التائية المحسوبة
1	عليا دنيا	54 54	96،2 04،2	191،0 272،0	477،20
2	عليا دنيا	54 54	89،2 00،2	317 000،0	591،20
3	عليا	54 54	81،2	392،0 231	051،14

دراسات تربوية مهارات القيادة الإدارية لدى مديري المدارس الابتدائية من وجهة نظر المعلمين .

		94,1		دنيا	
600,15	317,0	89,2	54	عليا	4
	231,0	06,2	54	دنيا	
139,11	339,0	87,2	54	عليا	5
	433,0	04,2	54	دنيا	
403,12	339,0	78,2	54	عليا	6
	433,0	04,2	54	دنيا	
293,12	339,0	87,2	54	عليا	7
	328,0	07,2	54	دنيا	
293,11	432,0	83,2	54	عليا	8
	438,0	81,1	54	دنيا	
315,12	00,0	76,2	54	عليا	9
	564,0	81,1	54	دنيا	
443,15	00,0	00,3	54	عليا	10
	476,0	00,2	54	دنيا	
248,12	339,0	87,3	54	عليا	11
	412,0	98,1	54	دنيا	

القيمة التائية الجدولية = 98,1 عند درجة الحرية 106 ومستوى دلالة 05,0

علاقة الفقرة بالدرجة الكلية للمجال الذي تنتمي اليه الفقرة (الاتساق الداخلي):

استكمالاً لأجراء صدق الفقرات استخرج علاقة الفقرة بالمجال الذي تنتمي اليه الفقرة باستخدام معامل ارتباط بيرسون، وقد اظهرت النتائج ان جميع الفقرات دالة عند مستوى دلالة (05,0). اذ كانت جميع قيم معاملات الارتباط المحسوبة اكبر من قيمة معامل الارتباط الجدولية البالغة (139,0) عند هذا المستوى بدرجة حرية (198). أي ان جميع الفقرات كانت تتجه باتجاه واحد مع المكون الخاص بها.

ثبات الاداة

لكي يمكن الاعتماد على أداة البحث يجب ان تتصف الاداة بالثبات أي انها تعطي النتائج اذا قاست الشيء مرات متتالية .(السيد، 1979، 413) وكذلك يعني الثبات " مدى اتساق نتائج الاختبار عندما يعطي للأفراد مرتين في نفس الظروف وب نفس الطريقة . (الظاهر وآخرون، 2002، 140) ولغرض التحقق من ثبات الاداة اعتمدت الباحثان طريقة اعادة الاختبار وبعد تطبيق الاداة على مجموعة من المعلمين بلغ عددهم (50) معلماً

دراسات تربوية مهارات القيادة الإدارية لدى مديري المدارس الابتدائية من وجهة نظر المعلمين .

ومعلمة تراوحت المدة بين التطبيق الاول والثاني اسبوعين ، وأشارت (Adams) في هذا الصدد الى ان المدة الزمنية بين التطبيق الاول والثاني للأداة يجب ان لا يتجاوز اسبوعين او ثلاثة اسابيع (Adams، 1966، 85) ولغرض استخراج معامل ثبات الاداة فقد اعتمدت الباحثة معامل ارتباط بيرسون لأيجاد العلاقة بين الدرجات في التطبيق الاول ودرجات التطبيق الثاني فوجدت ان قيمة معامل الثبات للأداة ككل (87،0) وهذا يدل على ثبات عال. كما مبين في الجدول (14)

جدول (14)

معاملات الثبات لمجالات المقياس

المجال	معامل الثبات
المهارات الذاتية	715،0
المهارات الفنية	763،0
المهارات الفكرية	657،0
المهارات الانسانية	738،0
المهارات الادارية	823،0

الوسائل الاحصائية

استخدم الوسائل الاحصائية الاتية

استخدم النظام (spss) للتحليل الاحصائي

- الاختبار التائي لعينتين مستقلتين

- الاختبار التائي لعينة واحدة

- معامل ارتباط بيرسون

نتائج البحث

يتضمن هذا الفصل عرض النتائج التي توصل إليها البحث وتحليلها ومناقشتها

نتائج هدف البحث:

تحقيقاً للهدف الذي ينص على (التعرف على مستوى مهارات القيادة الإدارية لدى مديري المدارس الابتدائية من وجهة نظر المعلمين والمعلمات قام الباحثان بعرض النتائج الآتية حسب المجال.

دراسات تربوية مهارات القيادة الإدارية لدى مديري المدارس الابتدائية من وجهة نظر المعلمين .

بعد تطبيق مقياس مهارات القيادة الإدارية على أفراد العينة البالغ حجمها (465) معلماً ومعلمة، وتحليل الاجابات وحساب المتوسطات الحسابية لدرجات أفراد العينة على مجالات مقياس مهارات القيادة الادارية، فقد بلغ المتوسط الحسابي للمهارات الذاتية (54،29) درجة، وبانحراف معياري مقداره (19،4) درجة، وعند موازنته بالمتوسط النظري للمقياس والبالغ (24) درجة باستخدام الاختبار التائي لعينة واحدة (T-test)، وجد ان المتوسط الحسابي اكبر من المتوسط النظري للمجال، وهذا يدل على توفر المهارة في المهارات الذاتية والسبب يعود الى امتلاك مديري المدارس السمات الجسدية الكافية والقدرة على التحمل ولكن دون المستوى المطلوب، وبلغ المتوسط الحسابي للمهارات الفنية (55،27) درجة، وبانحراف معياري مقداره (84،5) درجة، وعند موازنته بالمتوسط النظري للمجال والبالغ (24) درجة وجد ان المتوسط الحسابي اكبر من المتوسط النظري وهذا يدل على توفر المهارة في المهارات الفنية مما يدل على امتلاك مديري المدارس الخبرة الكافية في العمل الاداري في استخدام الطرق والاساليب لادارة المدرسة ، وبلغ المتوسط الحسابي للمهارات الفكرية (98،28) درجة، وبانحراف معياري مقداره (47،4) درجة، وعند موازنته بالمتوسط النظري للمجال والبالغ (24) وجد ان المتوسط الحسابي اكبر من المتوسط النظري مما يدل على توفر المهارة في المجال مما يدل على تصور واضح للمديري المدارس على ما يحصل واخذ الحيلة والحذر وتجنب الاخطاء او الازمات، وبلغ المتوسط الحسابي للمهارات الادارية (12،25) درجة، وبانحراف معياري مقداره (83،4) درجة، وعند موازنته بالمتوسط النظري للمقياس والبالغ (22) درجة ، وجد ان المتوسط الحسابي اكبر من المتوسط النظري مما يدل على توفر المهارة بشكل قليل في المجال وهذا يدل على ضعف مديري المدارس في هذه المهارة . وبلغ المتوسط الحسابي للمهارات الانسانية (71،20) درجة، وبانحراف معياري مقداره (16،5) درجة، وعند موازنته بالمتوسط النظري للمجال البالغ (20)، وجد ان المتوسط الحسابي متساوي مع المتوسط النظري ، مما يدل على ضعف المهارة في المجال وهذا يتفق مع دراسة الريمي(2005).والجدول (9) يوضح ذلك.

دراسات تربوية مهارات القيادة الإدارية لدى مديري المدارس الابتدائية من وجهة نظر المعلمين .

جدول (15) متوسطات درجات مهارات القيادة الادارية

وانحرافات المعيارية لدى مديري المدارس والقيم التائية لدلالة الفرق بينها وبين المتوسط النظري

المتوسط النظري	القيمة التائية المحسوبة الجدولية		المنوال	الوسط	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	حجم العينة	المجال
24	96,1	08,41	32	00,30	19,4	54,29	465	المهارات الذاتية
24	96,1	18,26	24	00,28	84,5	55,27	465	المهارات الفنية
24	96,1	95,24	24	00,30	47,4	98,28	465	المهارات الفكرية
22	96,1	15,23	30	00,25	83,4	12,25	465	المهارات الادارية
20	96,1	49,18	24	00,21	16,5	71,20	465	المهارات الانسانية

درجة الحرية 463 / عند مستوى دلالة 05,0

فرضية الهدف الاول:

(لا يوجد فرق معنوي بين المتوسطات الحسابية لدرجات افراد العينة على مقياس المهارات القيادة الادارية تبعا لمتغير الجنس (ذكور - اناث) عند مستوى دلالة 05,0)

استخدم الباحثان الاختبار التائي لعينتين مستقلتين والجدول (6) يبين نتائج اختبار الفروق وخلصت النتائج عن وجود فروق معنوية لمهارات القيادة الادارية (المهارات الذاتية ، والمهارات الفكرية ، والمهارات الادارية) لصالح المدراء اذ كانت القيمة التائية المحسوبة اكبر من القيمة الجدولية وهي (1,69) لذا ترفض الفرضية الصفرية لهذه المهارات ، وهذا يدل على امكانية مديري المدارس على الصبر والتحمل وقوة الشخصية والتصور الواضح للمدرسة ومستقبل المدرسة والتاكيد على تنفيذ الانظمة والقوانين الصادرة عن الجهات العليا ، وافرزت النتائج عن وجود فروق معنوية لمهارات القيادة الادارية (المهارات الفنية ، والمهارات الانسانية) لصالح المديرات اذ كانت القيمة التائية المحسوبة اكبر من القيمة الجدولية البالغة (1,69) لذا ترفض الفرضية الصفرية لهذا المهارات، وهذا يدل على حسن تعامل مديرات المدارس واعطاء الحرية في العمل وابرار العنصر القيادي في المدرسة جدول (6) يوضح ذلك

دراسات تربوية مهارات القيادة الإدارية لدى مديري المدارس الابتدائية من وجهة نظر المعلمين .

الجدول (16)

متوسطات درجات مهارات القيادة الادارية وانحرافاتها المعيارية لدى مديري المدارس والقيمة التائية لدلالة الفرق بين الذكور والاناث

القيمة التائية المحسوبة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العينة	الجنس	المجال
529,17	71,2 32,3	08,32 77,26	208 191	مدير مديرة	المهارات الذاتية
34,19	99,4 11,3	65,23 80,31	208 191	مدير مديرة	المهارات الفنية
66,18	93,2 59,3	91,31 80,25	208 191	مدير مديرة	المهارات الفكرية
11,21	76,2 83,3	49,28 46,21	208 191	مدير مديرة	المهارات الادارية
21,13	94,4 48,3	98,17 69,23	208 191	مدير مديرة	المهارات الانسانية

القيمة الجدولية عند مستوى دلالة (0,05) بدرجة حرية 463 تساوي 96,1

أولاً: الاستنتاجات

نتائج البحث وتحليل المؤشرات وضعت الباحثان للتوصل الى الاستنتاجات الاتية

- 1- مستوى مهارات القيادة الادارية لدى مديري المدارس كانت بمستوى (متوسط) من وجهة نظر المعلمين وهذا المستوى يشير الى وقفة جادة ومراجعة معمقة وشاملة الى المعايير والاسس التي ينبغي اعتمادها في اختيار مدير المدرسة
- 2- المهارات الانسانية والادارية والفنية لمديري المدارس بحاجة ماسة الى تطوير واستهداف حقيقي وباعتماد صيغ واساليب متنوعة للنهوض بها الى مستوى افضل .

ثانياً: التوصيات : يوصي الباحثان الى

- 1- اعتماد شروط واسس يتضمن التعرف على مهارات القيادة الادارية وهو مطلب علمي عند اختيار مدير المدرسة الابتدائية .
- 2- وزارة التربية والاجهزة المختصة بتطوير القيادات الادارية معنية عن اعداد برامج تدريبية وتطويرية للنهوض بمستوى مهاراتهم الى الافضل .

دراسات تربوية مهارات القيادة الإدارية لدى مديري المدارس الابتدائية من وجهة نظر المعلمين .

ثالثاً: المقترحات /يقترح الباحثان الاخذ بالاتي

- 1- اجراء دراسة مماثلة للتعرف على مهارات مديري المدارس الثانوية .
- 2- اجراء دراسة مماثلة للتعرف على مهارات مديري المدارس الابتدائية في بقية المحافظات.

المصادر

- 1- ابو زعيتر، منير حسن (2009): درجة ممارسة مديري المدارس بمحافظات غزة للمهارات القيادية وسبل تطويرها، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، الجامعة الاسلامية - غزة.
- 2- ابو الفضل ، توفيق محمد(2003) الادارة والاشراف ،دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع،عمان
- 3- الاغا، رائد عمر(2008): مهارات القيادة لدى المسؤولين في شركة الاتصالات الخلوية الفلسطينية (جوال) بين الواقع والمنظور المعياري ، رسالة ماجستير غير منشورة ، كلية التجارة، الجامعة الاسلامية، غزة.
- 3- البياح، عبد الجبار توفيق وزكريا اثناسيوس، (1985): الاحصاء الوصفي والاستدلالي في التربية وعلم النفس، مؤسسة الثقافة العالمية، بغداد.
- 4- صالح، انور(1990)المهارات الادارية لدى مديري المدارس الثانوية من وجهة نظرهم ، رسالة ماجستير ،جامعة بغداد
- 5- التميمي ، نهاد واخرون(2011) الادارة والاشراف كتاب معاهد اعداد المعلمين،ط1، العراق ،بغداد
- 6- تركي ،احمد ياسين(1989) المهارات الادارية اصول واتجاهات، العراق بغداد
- 7- خليفات، نجاح عوده (2013): مدير المدرسة القائد، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان.
- 8- السيد، فؤاد البهي (1979): علم النفس الاحصائي وقياس العقل البشري، دار الفكر العربي، القاهرة.
- 9- شهاب، شهرزاد محمد (2005): بناء برنامج تطويري لمديري المدارس الابتدائية في محافظة نينوى في ضوء تقويم ادائهم لمهارات القيادة الادارية والتربوية، اطروحة دكتوراه، كلية التربية، جامعة الموصل.
- 10- عبد الرحمن، سعد (1998): القياس النفسي (النظرية، التطبيق)، دار الفكر العربي، عمان.
- 11- العلاق، بشير (2010): القيادة الادارية، دار اليازوردي العلمية للنشر والتوزيع عمان.
- 12- فاد دالين، ديويولد(1985): مناهج البحث في التربية وعلم النفس ،ط2،مكتبة الانجلو المصرية -مصر
- 13- القيسي، هناء محمود (2010): الادارة التربوية، مبادئ ونظريات- اتجاهات حديثة، دار المناهج للنشر والتوزيع- الاردن.
- 14- المحبوب، عبد الرحمن ابراهيم (1996): ابعاد القيادة الادارية كما تراها مديرات المدارس الابتدائية، المجله العربية للتربية، مجلد 16، العدد 1
- 15- مساد، عمر (2005) الادارة المدرسية، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان.
- 16- وزارة التربية (1998): رزمة تدريبيه لدورات اختيار مديري المدارس معهد التدريب والتطوير التربوي بغداد، العراق .
- 17- القرشي، حسين صالح مهدي،(2013) : مهارات القيادة الادارية لدى مديري المدارس الابتدائية وعلاقتها بالاداء الوظيفي، رسالة ماجستير ،كلية التربية الاساسية ، الجامعة المستنصرية.

دراسات تربوية مهارات القيادة الإدارية لدى مديري المدارس الابتدائية من وجهة نظر المعلمين .

- 18- الروسان ، فاروق (1999): اساليب القياس والتشخيص في التربية الخاصة ، دار الفكر للطباعة والنشر، الاردن ، عمان
- 19- الربيعي ، علي ابراهيم(1999) القيادة الادارية ،دار المناهج للطباعة والنشر ،عمان
- 20- الطالب ، هشام (2003): دليل التدريب القيادي ، المعهد العالمي للفكر الاسلامي ، منتديات الاستراتيجية ، شبكة النجاح ، الانترنت.
- 21- الظاهر ،محمد عبید وانور كامل(2000)اساليب الادارة التربوية ،دار الشروق،عمان
- 22- عابدين ، محمد عبد القادر(2001) الادارة المدرسية الحديثة ، دار الشروق ، عمان
- 23- المناصرة ، محمود اسماعيل (2001) درجة فاعلية برنامج تدريب مديري ومديرات المدارس الثانوية الحكومية في محافظة الخليل من وجهة نظرهم ،رسالة ماجستير غير منشورة ، جامعة القدس ، فلسطين
- 24- عبد ربة ، عبد الوهاب (1984) الاتجاهات المعاصرة في القيادة التربوية ، مكتب التربية لدول الخليج العربي ، الرياض
- 25- المرار ، فيصل فخري (1982) الادارة الاسس والنظريات والوظائف ، الاردن ، عمان
- 26- عارف ، عبد المعطي محمد (1994) مبادئ الادارة ، الاردن ، عمان
- 27- محمد ، صبري عبد الجبار(2005) المهارات القيادية لدى مديري اقسام المديرية العامة للتربية في محافظة ديالى ، مجلة الفتح ، العدد (22)
- 28- احمد ، رحاب عبد الشافي (1997) فعالية برنامج مقترح لتنمية المهارات الاملائية لتلاميذ الحلقة الثانية في التعليم الاساسي لدى طلبة كلية التربية ، قسم اللغة العربية ، مجلة التربية ، كلية التربية بسوهاج ، جامعة جنوب الوادي ، العدد 12، ط1
- 28- شاهين ، عبير مرشد محمد (2011): درجة ممارسة المديرين الجدد للمهارات القيادية في المدارس الحكومية بمحافظات غزة من وجهة نظرهم وسبل تنميتها ، رسالة ماجستير، الجامعة الاسلامية، غزة
- 29- ابو حسب الله، علي سعيد (2000): النمو المهني لمعلمي المدارس الحكومية بقطاع غزة ودور مدير المدرسة في تطوير من وجهة نظرهم ، رسالة ماجستير غير منشورة ، كلية التربية ، الجامعة الاسلامية ، غزة.
- 30- الاغا، رائد عمر(2008): مهارات القيادة لدى المسؤولين في شركة الاتصالات الخلوية الفلسطينية (جوال) بين الواقع والمنظور المعياري ، رسالة ماجستير غير منشورة ، كلية التجارة، الجامعة الاسلامية، غزة.
- 31- الحريري، رافدة(2007): مهارات القيادة التربوية في اتخاذ القرارات الادارية ، دار المناهج، عمان ، الاردن.
- 32- الريمي ، عبده محمد(2005): المهارات القيادية لمديري المدارس الثانوية في مدينة تعز كما يتصورها اعضاء الهيئة التعليمية ، رسالة ماجستير غير منشورة ، جامعة عدن ، اليمن.
- 33- الطعاني، حسن احمد(2005): الاشراف التربوي (مفاهيم- اهداف -اسسه-اساليب) دار الشروق ، عمان ، الاردن
- 34- الطويل، هاني عبد الرحمن(2001) : الادارة التعليمية -مفاهيم وآفاق ، الطبعة الثانية ، دار وائل للنشر ، عمان ، الاردن
- 35- عريفيج ، سامي سلطي (2007): الادارة التربوية المعاصرة ، الطبعة الثالثة ، دار الفكر ، عمان، الاردن
- 36- كنعان، نواف سالم(2009): القيادة الادارية ، دار الثقافة ، عمان ، الاردن

دراسات تربوية مهارات القيادة الإدارية لدى مديري المدارس الابتدائية من وجهة نظر المعلمين .

37- مرسى، محمد منير (2001): الإدارة المدرسية الحديثة ، الطبعة الثالثة ، عالم الكتب ، القاهرة ، مصر .

المصادر الأجنبية

- Adams, G., 1966, **Measurement and evaluation in educational psychology and guidance** Holt, New York, Anastasi, A Psychological Testing 5th ed. Macmillan publishing Co. Inc. New York
- Al- Anastasi, A.(1988) : Psychological Testing , New York Macmillan publishing (182)
- Cottrell S., 1999, **The study skills hand book**, London macmillan press/ L td.
- Robson ,C. (1999) :Real world Research : Resource social scientists and practitioner ,oxford , Black well publishers.Inoc
- ngoda,B",2004.**Leader ship skill**.new york Macmillan publishing(182)

Abstract

In spite of the importance of the leadership administration for the primary as it represent leading the human energies in schools and direct them towards the achievement .Therefore, the current study aims at measuring the leadership administration skills of primary schools in Baghdad city. Then, it aims at knowing the relationship of the leadership skills to their according to the variables of gender (male , female) and the duration in service more or less .In order to achieve the objectives , as ample made up of (465) male and female principals were chosen as 116 male principals and 349 female principals in the method of random staging.