

المهارات الإدارية لدى مديري ومديرات معاهد إعداد المعلمين والمعلمات في محافظة بغداد

م.م. جنان حاتم الكبيسي

أ.د. رياض بدري ستراك

المبحث الأول

التعريف بالبحث

مشكلة البحث:

تضطلع المؤسسات التربوية، ومنها معاهد إعداد المعلمين والمعلمات بدور مهم في الحياة التربوية والاجتماعية والاقتصادية والثقافية لبلدنا، لأنها تخرج سنوياً موارد بشرية مهمة تُعلم وتبني أجيالاً لسنوات عديدة، والتي ينبغي ان تساعد على تأهيلهم لممارسة دورهم في الحياة التربوية وبنائهم بناءً سليماً فاعلاً، إلا أن هذه المعاهد أن كانت دون مستوى الطموح بسبب ما تعانيه من ضعف امكانية مديريها على احداث التغيير الايجابي وإدارته، فضلا عن ضعف مهاراتهم الإدارية التي يمكن ان تساعدهم على التحكم بالتغيير وإدارته وفق خطة مدروسة، فأنها لن تحقق الاهداف المنشودة وان وجدت بعض مفاهيم الحماس والإبداع والابتكار لديهم فإنها تصطدم بعقدة العمل الروتيني والخوف من الفشل في احداث التغيير الايجابي البناء، ومن ضعف القدرة على ادارته وتوجيهه الوجهة الصحيحة.

وأصبح من الضروري تحسين المهارات الإدارية للقائمين على إدارة هذه المعاهد بكل عناصرها لا سيما وان العملية الإدارية هي عملية ديناميكية لا بد ان تكون مواكبة للتطور والتغيير بعيدة عن الروتين والجمود (البنزاز ، 2001: 37).

إما دراسة البندر (1999) فأنها أكدت على أن إدارات معاهد إعداد المعلمين والمعلمات في محافظة بغداد تعاني من ضعف المهارات الإدارية وتعدد الجهات المكلفة بالإشراف عليها، مما جعل إدارات تلك المعاهد تفتقر القدرة على إدارة التغيير الذي تتطلبه العملية التربوية (البندر ، 1999: 15).

وفي عام (2010) خرجت وزارة التربية من مؤتمرها الفكري التربوي الأول الذي انعقد في بغداد 2010/3/15 بجملة من التوصيات منها: العمل على إعداد القيادات الإدارية التي تواكب عصر التقدم والتطور العلمي وتواجه الصعوبات التربوية كافة بشكل فعال، فضلاً عن التأكيد على تبادل الخبرات ما بين المديرية العامة للتربية في محافظات العراق كافة، واعتماد الكفاءات العلمية والقيادية في تولي المناصب الإدارية (وزارة التربية، 2010: 7).

لذا فإن مشكلة البحث الحالي تتحدد بالتساؤل الآتي: مامستوى المهارات الادارية لدى مديري ومديرات معاهد إعداد المعلمين والمعلمات في محافظة بغداد.

أهمية البحث:

لمّا كانت التربية عطاءً إنسانياً يتحقق من خلالها التغيير والارتقاء إلى مستويات أفضل من خلال إعدادها للعنصر البشري وإستثماره فيما بعد في متطلبات التنمية الاجتماعية والاقتصادية فأنها أي: التربية بحاجة ماسة لأدوات تعتمد أساساً علمية تتمثل في التخطيط والتنظيم والتوجيه والمتابعة (احمد، 2007: 7).

ويؤدي امتلاك الادارة التربوية للمهارات المناسبة إلى سهولة تكيف نشاطات المؤسسة التربوية لمتطلبات التغيير، إذ تسهل المهارات والخبرات والمعارف والإمكانات الواعية الى استيعاب التغييرات الضرورية والسيطرة على بنية المهنة (ستراك، 1999: 59).

وأكد العديد من الدراسات الأجنبية والعربية على أهمية امتلاك المديرين للمهارات الإدارية ويدعو (Lucks) في دراسته إلى تطوير المهارات الإدارية لدى مدراء المؤسسات التربوية من خلال فتح صفوف تشرف عليها وزارة التربية والتعليم العالي لتدريب هؤلاء المديرين على كيفية التعامل مع الموارد البشرية والمالية، والتدريب على التفكير الناقد ومهارات حل المشكلات والتطبيقات التقنية للكمبيوتر وهي فعاليات ومهارات إدارية تحث عليها إدارة التغيير (Lucks, 2002: 150).

ويأتي الاهتمام بالمهارات الإدارية لمديري ومديرات المؤسسات التربوية، ومنها معاهد إعداد المعلمين والمعلمات لكونها تتطلب المواءمة المستمرة مع متطلبات العمل والانجاز. وبحكم التطور المعرفي والتقني فان 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، 1993: 22). ويشير الذويبي (2005) إلى أهمية المهارات الإدارية التي تكمن في تحسين مستوى الأداء وتحقيق التوازن بين أهداف المؤسسة -أياً كان نوعها- وأهداف العاملين فيها، وعلى رفع مستوى رضاهم الوظيفي، وتضمن استمرار فاعلية الإدارة وتنظيمها، فضلا عن ان أي مؤسسة أو منظمة لا يمكن أن تتطور أو تنمو بدون أن يمتلك قادتها والعاملين فيها المهارات الإدارية اللازمة للعمل الإداري. (الذويبي، 2005: 39).

أهداف البحث:

يهدف البحث الى تعرف:

1. مستوى المهارات الإدارية لدى مديري ومديرات معاهد إعداد المعلمين والمعلمات من وجهة نظر رؤساء الأقسام وأعضاء الهيئة التدريسية.
2. الفروق ذات الدلالة الإحصائية في مستوى المهارات الإدارية لدى مديري ومديرات معاهد إعداد المعلمين والمعلمات من وجهة نظر رؤساء الأقسام وأعضاء الهيئة التدريسية تبعا للمتغيرات الآتية:

أ. النوع الاجتماعي (ذ - أ).

ب. المؤهل العملي (بكالوريوس - شهادة عليا).

ج. سنوات الخدمة (أقل من عشر سنوات - أكثر من عشر سنوات).

حدود البحث:

يتحدد البحث الحالي برؤوساء الأقسام وأعضاء الهيئة التدريسية في معاهد إعداد المعلمين والمعلمات في محافظة بغداد، الدراسة الصباحية، للعام الدراسي (2009-2010).

تحديد المصطلحات :

المهارات الإدارية: وتعرف بأنها:

1. "القدرة على اداء عمل أو تحقيق نتيجة باستخدام اساليب وطرائق تتسم بالكفاءة والتميز بما يحقق نتائج أعلى وافضل" (السلمي، 1999: 22).
2. "توفير مستويات معينة من الجودة يستوجب توافرها لدى المديرين للقيام بالعمليات الإدارية المنهجية، فضلا عن حل المشكلات واتخاذ القرارات الموضوعية والحاسمة" (الجادر، 2000: 211).

التعريف الإجرائي للمهارات الإدارية:

ممارسة مديري ومديرات معاهد إعداد المعلمين والمعلمات المهارات الإدارية في مجالات (التخطيط والاتصال، واتخاذ القرار، وإدارة الوقت) بجودة عالية مع الاقتصاد بالوقت والجهد والتكاليف. مقاسة بالدرجة التي يحصل عليها المدير من خلال استجابة أفراد عينة البحث على فقرات الاستبانة المعدة لهذا الغرض.

ثانياً: مدير معهد إعداد المعلمين:

جاء في الباب الأول من قانون وزارة التربية رقم (37) لسنة 1977 المعدل في عام (1988) المادة (12) ما يأتي :

" يراعي في اختيار مدير معهد إعداد المعلمين والمعلمات ان تكون له خبرة في التدريس والإدارة مدة لا تقل عن خمس سنوات، أظهر خلالها كفاية علمية وتربوية وقابلية للإدارة والتنظيم ونحو شهادة جامعية أولية مع مؤهل تربوي وان يكون ذا تخصص في احد الميادين الدراسية، ويفضل من سبقت له خبرة في التعليم الابتدائي " (وزارة التربية، 1988: 634).

ثالثاً: معاهد إعداد المعلمين والمعلمات:

جاء في الباب الأول من قانون وزارة التربية رقم (37) لسنة 1977 المعدل في عام (1988) المادة (6-7) ما يأتي:

" بأنه مؤسسة تربوية تعمل على إعداد معلمين ومعلمات لهم القدرة على التأثير الإنساني الفاعل في المجتمع، والامكانية على إعداد جيل متسلح بالعلم والمعرفة على وفق أسس تربوية وعلمية، تكون مدة الدراسة خمس سنوات بعد الدراسة المتوسطة ويضاف إلى السنة الدراسية مدة التدريب العملي التي لا تقل عن ثمانية أسابيع في كل سنة من السنتين الأخيرتين، ويعد التدريب العملي جزءاً مكماً لمتطلبات الدراسة على ان يتم ذلك في العطلة الصيفية، وفي المراحل الدراسية الثلاث الأولى تكون المواد الدراسية عامة اما الرابعة والخامسة فتكون المواد الدراسية فيها بحسب الاختصاصات الموجودة في المعهد والمقررة من وزارة التربية "(وزارة التربية، 1988: 7).

المبحث الثاني

المهارات الإدارية

تزايد الاهتمام في الآونة الأخيرة بتمتية المهارات الخاصة بالإداريين ، وذلك لدورها ومكانتها في حقل السلوك الإداري وبالتالي القدرة على مسايرة التغييرات والتصورات العالمية. وتتكون المهارة من خليط من السلوكيات العقلية والاجتماعية والحركية ، اذ يكون لها القدرة على استعمال المعرفة في أداء عمل معين، ومن ثمّ تقييمه بكل من معياري الدقة في القيام به، والسرعة في الانجاز. وان الأداء المهاري ينمى من خلال عملية التدريب أو الممارسة (رهيف والعبيدي، 1998، 22).

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. والملاحظ أن المهارات الفطرية اقل تأثراً في القيادة الإدارية، اذ إن المهارات القيادية معظمها الواجب توافرها لدى التأثير هي مهارات مكتسبة يتم تتميتها والتدريب عليها وممارستها تحت إشراف قادة أكثر علماً وخبرة (السلمي، 1999، 42) .

ويوجد العديد من المعاني المعطاة في الأدبيات التربوية لمفهوم المهارة فقد استعمل هذا المصطلح (المهارة) في المجال التربوي لوصف بعض أنواع السلوك الملاحظ وتصنيفها من جانب الرئيس والمرؤوس أو المتعلم، وذلك في ضوء

مستويات الأداء المتوقعة منهم في موقف معين. وسنعرض مجموعة من التعريفات لتوضيح مفهوم المهارة، وكما يأتي:

- قدرة الشخص على أداء عمل معين بوقت معين باتقان وفهم (البدري، 2001، 86).

وتشمل القدرة على تنفيذ أمر ما بدرجة إتقان مقبولة، ويعني بدرجة الإتقان المقبولة أن تُؤد تلك المهارة على وفق الأداء المراد منه أو المتوقع" (البجة، 2005، 18)

المهارات الإدارية:

تعد المهارات الإدارية مجالاً خصباً وممتداً في ارتباطه بمجموعة من المتغيرات والجوانب ذات التأثير والتأثر في ميادين الحياة المختلفة. ويمكن النظر إلى هذا النوع من المهارة على انها عملية تتألف من أعمال ونشاطات محددة يؤدي تنفيذها إلى حسن سير العمل في المؤسسات وبالتالي تحقيق أهدافها المتمثلة بالبقاء والنمو والازدهار، إذ يمكن النظر إليها على أنها عملية يمكن عن طريقها الجمع بين الموارد المختلفة المتاحة والتي غالباً ما تكون محددة ونادرة وباهظة الثمن بأفضل السبل لتحقيق أهداف محددة مسبقاً بأقل ما يمكن من الجهد والوقت والمال (سالم، 1992: 22).

وتحتاج طبيعة العملية الإدارية المعقدة والمتغيرة إلى مهارة وخبرة ومرونة في التطبيق، فالإداري يعتمد على مهارته وإبداعه وقدرته على التعامل مع العنصر البشري في تطبيق مبادئ الإدارة ونظرياتها، فضلاً عن ان نجاحه يعتمد

على مهارته في التطبيق وعلى مراعاة الظروف الواقعية المتغيرة (آل علي والموسوي، 2001: 22) .

وتعد دراسة المهارات الإدارية من الموضوعات المهمة لكل إداري ممارس مهما كان نوع التنظيم أو المستوى الإداري الذي يعمل فيه، فعلماء الإدارة والمشتغلون في الإدارة يرون أن المهارات الإدارية ضرورة متلازمة للمدير ولا مناص له عن امتلاكها حتى يتمكن من القيام بمسؤولياته على وجه صحيح وسليم. إن هذه المهارات تعد أساساً للقائد الإداري التربوي في تفعيل متطلبات دوره بطريقة متميزة يمكن أن يكتسبها القائد الإداري التربوي ويتقنها عن طريق التدريب والممارسة والإفادة من تجارب الآخرين وخبراتهم (العمامرة، 2002: 93) .

وتساعد توافر المهارات الإدارية لدى القائد الإداري على فهم عمله وممارسة نشاطه بما يتلائم والتنظيم الإداري للمؤسسة، فضلا عن أنها تساعده في توزيع العمل داخل المؤسسة ، ووضع معدلات للأداء بطريقة موضوعية وعادلة ، وإبراز القدرات الكامنة لدى مرؤوسيه وتدريبهم ، وحذقه في الإفادة من إمكانيات التنظيم كافة، فيضع الشخص المناسب في المكان المناسب، عن طريق توجيههم بجهد تعاوني منسق وتحمل المسؤولية الموكلة إليهم، وكفاءته في ممارسة الرقابة للتحقق من إبراز الأعمال على أفضل وجه (بامرحول، 2009: 30) .

مجالات المهارات الإدارية:

1. مهارة التخطيط:

ينطوي التخطيط على محاولة استشراق المستقبل والتنبؤ به والاستعداد له .وتعد وظيفة التخطيط أساسية ومهمة في العملية الإدارية فهي الإطار الذي بموجبه

تتفد الوظائف الأخرى. 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 (بامرحول، 2009: 57).

ويرى (ستراك، 2004) أن التخطيط من ضرورات الإدارة الناجعة، وله الأولوية على بقية العمليات الإدارية، ويعتمد على التنبؤ مع الإستعداد له، وهو معني ببعدي الكم والكيف معاً، وهو عملية مستمرة ويتطلب اتخاذ قرار بالإعتماد على نظام الأولويات بعد دراسة كل خيار من الخيارات المطروحة، وتحليلها تحليلاً علمياً في ضوء الواقع والأهداف المحددة، بهدف الوقوف على ايجابياتها وسلبياتها على أساس إمكانية التنفيذ والإمكانات المادية والبشرية المتاحة، ثم اختيار البديل الأمثل بعد تحديد مصادر التمويل (ستراك، 2004: 18).

مفهوم التخطيط:

التخطيط هو "التفكير المنظم الذي يسبق أي عمل ويعتمد على اتخاذ قرارات تتعلق بالمستقبل" (حقي، 2000: 62).

ويرى العقلا (2003) أن التخطيط هو "أحد المقومات المهمة المرشدة لنشاطات المؤسسة المتعددة والمتنوعة، وعليه تقوم بقية العوامل الإدارية" (العقلا، 2003: 109).

وترى الباحثة أن تطوير عمل مديري ومديرات معاهد إعداد المعلمين والمعلمات والوصول إلى إنسجام في تحقيق الأهداف الخاصة بهذه المؤسسات والقدرة على التحليل وانتقاء الفرص المناسبة للتغيير وتحديد الأنشطة التي تساعد في تحقيق هذا الهدف كل هذا لا يمكن أن يتحقق بدون تخطيط فاعل.

2. مهارة الإتصال:

وتمثل الإتصالات الضوء الذي يمكن للإدارة من خلاله أن تعرف رغبات العاملين ومشكلاتهم في التنظيم ، وردود أفعالهم نحو سياسات الإدارة ، وقراراتها وتوجيهاتها ، فضلا عن أن الإتصالات هي التي توصل للعاملين مضامين سياسة الإدارة وأهدافها ، وتعرف أهداف الجماعة في داخل التنظيم بهدف تحقيقها أو تطويعها لخدمة التنظيم وأهدافه . وتمثل الاتصالات المرشد ايضا الذي ينيير للعاملين طريقهم ، وتساعدهم على تحديد مواقفهم ، وإتجاهاتهم وإلتزاماتهم نحو العمل ، وتمكنهم من معرفة رأي الإدارة بمستوى أدائهم وإنتاجيتهم ، مما يسهم في تحقيق الإستقرار الوظيفي ، إذ يتعرف الفرد ماله من حقوق فيطلبها ، وما عليه من واجبات فينفذها (ستراك ، 2004 : 86) .

ويمكن تعريف الاتصال بأنه "عملية إنتاج ونقل وتبادل المعلومات والتوجيهات والأفكار وآراء والمشاعر من فرد لآخر أو من مجموعة لأخرى، وهي عملية يتم عن طريق إحداث التفاعل بين الأفراد" (البدرى، 2005، 40) ويصف توماس ديونالدس الاتصال "انه عملية تبادل المعلومات أو التبادل المشترك للحقائق والافكار والانفعالات وتحقيق مفهومية مشتركة لها بين الأطراف جميعها المعنية في الأمر" (زويلف، 2001: 148) .

إن من صفات عمل مدير المؤسسة التربوية الناجع هو أن لا تكون اتصالاته ذات اتجاه واحد ولاسيما للموضوعات التي تحتاج إلى الوقوف على صدى رسالته عند الآخرين، من منطلق أن الاتصال ذي الإتجاه الواحد في كثير من الأحيان

قد يكون خلل في عمل المؤسسة التربوية، ويقلل من فاعلية عملية الاتصال برمتها . ويحتاج مديرو معاهد إعداد المعلمين والمعلمات إلى توفير قاعدة من البيانات بل نظام فاعل للمعلومات يساعد من جهة في عملية الإتصال، وفي صنع القرارات من جهة أخرى.

3. مهارة 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 فضلا عن ذلك الى توقيت مناسب حتى يتحقق الهدف المراد منه. ان المشكلة الأساسية في إدارة الوقت لا تكمن في الوقت نفسه ، وإنما في كيفية إستعمال الافراد لوقتهم ، وفيما أنجز من عمل ، فالوقت شأنه شأن بقية المصادر الإدارية الأخرى يمكن الإفادة منه ، إلا أنه يختلف كونه عنصرا غير قابل للشراء أو البيع أو الخزن ، يهدر إذا لم يتم إستثماره بالطريقة المثلى(ستراك، 2004: 75).

و**عرف أحمد** مهارة إدارة الوقت بأنها "قدرة الفرد على تعديل سلوكه وتغيير بعض العادات السلبية التي يمارسها في حياته لتدبير وقته واستثماره الاستثمار الأمثل والتغلب على بعض ضغوط الحياة" (أحمد، 2003: 18).

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

أ. تحديد الأهداف والأولويات:

ب. تسجيل الوقت وتحليله:

ج. تخطيط الوقت:

د. تنظيم الوقت:

هـ. مرحلة التنفيذ:

ولكون مديرو معاهد اعداد المعلمين والمعلمات قادة إداريين فإنه ينبغي عليهم أن يركزوا اهتمامهم على المهام الرئيسية للعملية التربوية ومن هذه المهام التقييم المستمر لكل النشاطات التي يقوم بها العاملون معهم خلال فترة زمنية محددة لأن ذلك يهدف إلى تحقيق فاعلية مرتفعة في استثمار الوقت المتاح للوصول إلى الأهداف التربوية المنشودة.

4.مهارة اتخاذ القرار:

يستند المدير إلى العديد من المصادر لتقليل الصعوبات التي يواجهها في اتخاذ القرار، واحتمالات الاخطاء التي يقع فيها، ولاشك أن مهارته وخبرته يعدان عاملين هامين في ذلك.

وان عملية اتخاذ القرار الإداري أكثر ترتيباً مقارنة بالقرارات المتخذة في الحياة الشخصية، فالمدير في الحالة الأولى لا يتخذ القرارات من أجله فحسب بل من أجل مؤسسته والعاملين فيها (علي، 2000: 210) .

والقرار الإداري هو حصيلة اختيار أفضل البدائل المتاحة بعد دراسة النتائج المتوقعة من كل بديل واثرها في تحقيق الأهداف المطلوبة . وعملية اتخاذ القرارات قد تكون من أصعب المهمات الإدارية لأنها مهمة تقوم على انتخاب الخيار الانسب والخيارات المناسبة تتطلب من المدير التمييز بين الامور الطارئة والامور المهمة.

دور القرارات في الإدارة وأنواعها:

تعد عملية إتخاذ القرار عملية جوهرية في جميع انواع الإدارة ومنها إدارة المؤسسات التربوية واتخاذ القرارات جانب مصاحب لكل مرحلة من مراحل العملية الإدارية. اما عملية إتخاذ القرار فانها تأتي بشكل دائم في اثناء التخطيط والتوجيه , فاتخاذ القرارات ليس منفصلاً أو منعزلاً عن الوظائف الإدارية بل هو جوهر النظام الإداري، فائشاء التخطيط أو الاتصال أو إدارة الوقت يتم اتخاذ القرارات للتعرف على المهام المستقبلية للمؤسسة (الحريبي، 2008: 241)

وفيما يخص مديري معاهد اعداد المعلمين والمعلمات فان اتخاذهم للقرارات المناسبة واعلام العاملين معهم واذا أمكن طلبتهم أيضاً، وتهيئة المناخ المناسب لتنفيذها متى وجدت استجابة طيبة، ومتابعة القرارات وتقويمها والافادة من نتائج هذه القرارات كتغذية راجعة هو احد الاركان الاساسية للتطوير والتغيير في هذه المؤسسات التربوية المهمة، كما إن تقبل هؤلاء المديرين لآراء العاملين معهم فيما يظهر من صعوبات وانتقادات عند تطبيق القرار هو بالفعل قفزة نوعية باتجاه الإدارة التربوية المتطور.

المبحث الثالث

دراسات سابقة

ويتضمن هذا المحور دراسات سابقة عربية وأجنبية في المهارات الادارية، إذ أن الغرض من عرض الدراسات السابقة في التعرف على المفاهيم الأساسية لمتغيرات البحث الحالي، وفي هذا الخصوص يشير (عبيدات، وعدس، وكايد، 2003) "ان الدراسات السابقة تشكل تراثا هاما ومصدرا غنيا لا بد من الاطلاع عليه قبل البدء في اجراءات البحث وتزويد الباحث بالكثير من الأفكار والأدوات والاجراءات التي يمكن الاستفادة منها في اجراءات حل المشكلة والتعرف على المراجع والمصادر المهمة، هذا فضلا عن الاستفادة من نتائج الدراسات السابقة في مناقشة نتائج البحث الحالي (عبيدات، وعدس، وكايد، 2003: 74) . وسيتم عرض الدراسات السابقة على النحو الاتي:

أولاً: دراسات عربية في المهارات الادارية :

1 - دراسة (حسن ، 2000):

"بناء برنامج تدريبي في المهارات الإدارية لمديري ومديرات المدارس الاعدادية في محافظة بغداد"

هدفت الدراسة بناء برنامج تدريبي في المهارات الادارية لمديري ومديرات المدارس الاعدادية في محافظة بغداد ، ضمن المجالات الآتية: الاتصال، واتخاذ القرار، وادارة الوقت ، والسلوك القيادي ، واسلوب حل المشكلات ، وذلك من خلال :

اولا- بناء انموذج في التدريب المهاري لكل مجال من المجالات أعلاه .

ثانيا- تحديد مستوى المهارات الادارية لمديري المدارس الاعدادية ومديراتها ضمن المجالات أعلاه، ووفقا للدرجه المعياريه المهاريه المعتمده في الانموذج .

ثالثا - معرفة في اذا كانت هناك فروق ذات دلالة معنويه بين اجابات أفراد عينة المستجيبين .

رابعا - بناء انموذج للتدريب المهاري لمديري ومديرات المدارس الاعدادية.

خامسا- بناء برنامج للتدريب المهاري في ضوء الانموذج التدريب المهاري لمديري ومديرات المدارس الاعدادية . استخدمت الباحثة الوسائل الاحصائية المتمثلة ب: معامل ارتباط بيرسون، والفاكرونباخ، والتباين المشترك، وتحليل التباين الاحادي، واختبار شيفيه للمقارنات البعدية، ومربع كاي ، ودرجه الحدة، والوزن المنوي في معالجة البيانات الاحصائية . وتوصلت الباحثة للنتائج الآتية : لا توجد

فروق ذات دلالة معنوية بين اجابات كل من افراد عينة المستجيبين، عدا مايتعلق بمستوى مهارات الاتصال فقد اظهرت النتائج ان الفروق بين اجابات كل من افراد عينة المستجيبين كانت ذات دلالة معنويه وتمثلت هذه الفروق بين اجابات كل من الاختصاصيين الاداريين والتربويين والمعاونين والمعاونات (حسن، 2000: د-س).

2 - دراسة الجابري (2008):

"المهارات الادارية للقيادات التربوية وعلاقتها بالمناخ التنظيمي بجامعة أم القرى : دراسة ميدانية"

استهدفت الدراسة :

1. تعرف درجة ممارسة وكليات الاقسام الاكاديمية بجامعة ام القرى للمهارات الادارية.
2. تعرف تصورات عضوات هيئة التدريس بجامعة ام القرى للمناخ السائد في اقسامهن الاكاديمية.
3. تعرف العلاقة بين المناخ التنظيمي والمهارات الادارية لوحدات الاقسام العلمية بجامعة ام القرى .
4. تحديد الفروق ذات الدلالة الاحصائية في استجابات أفراد العينة ,والتي تعزى الى الخصائص الشخصية (المرتبة العلمية , وسنوات الخدمة , والحالة الاجتماعية ,و الوظيفة الحالية) .

-
- واستخدمت الباحثة المنهج الوصفي المسحي التحليلي لتحقيق اهداف ,
ومن أهم النتائج التي توصلت اليها الدراسة ما يأتي :
1. درجة ممارسة وكيلات الاقسام الاكاديمية لمهاراتهن الادارية حصلت على متوسطات حسابية مرتفعة.
 2. معظم عضوات هيئة التدريس لديهم توجهات ايجابية متوسطة نحو ابعاد المناخ التنظيمي (الاعاقة والالفة , والروح المعنوية , والتباعد).
 3. هناك علاقة ايجابية بين المناخ التنظيمي والمهارات الادارية , وان المناخ التنظيمي بعناصره المختلفة تأثر بمستوى المهارات الادارية .
 4. لاتوجد فروق ذات دلالة احصائية في اجابات عضوات هيئة التدريس نحو المهارات الادارية تعزى للخصائص الوظيفية (الدرجة العلمية , وسنوات الخدمة) .
 5. توجد فروق ذات دلالة احصائية في اجابات عضوات هيئة التدريس نحو المهارات الادارية تعزى للخصائص الشخصية (الحالة الاجتماعية , والوظيفة الحالية) , لصالح وكيلات الاقسام العلمية.
 6. لاتوجد فروق ذات دلالة احصائية في اجابات عضوات هيئة التدريس نحو المناخ التنظيمي تعزى للخصائص الوظيفية (الدرجة العلمية , وسنوات الخدمة) , والشخصية (الحالة الاجتماعية) .
 7. توجد فروق ذات دلالة احصائية في اجابات عضوات هيئة التدريس نحو المناخ التنظيمي تعزى للوظيفة الحالية لصالح وكيلات الاقسام العلمية (الجابري، 2008: ذر).

3 - دراسة (بامرحول، 2009):

"المهارات الادارية اللازمة لمديري المدارس الثانوية في محافظة عدن"

هدفت الدراسة الى تعرف المهارات الادارية اللازمة لمديري المدارس الثانوية في محافظة عدن من خلال اراء مديري المدارس الثانوية انفسهم ووكلائهم ومديري المديرية ونوابهم . واستعمل الباحث الاستبيان لتحقيق اغراض الدراسة. وتضمن الاستبيان (59) مهارة توزعت على ستة محاور تمثلت في المهارات المتعلقة بـ: التنظيم، والتخطيط ، واتخاذ القرار، والاتصال ، والتوجيه ، والتقييم ، والتعامل مع الاجتماعات . وتم التحقق من الخصائص القياسية للاستبيان متمثله بالصدق والثبات . وطبقت على (76) فردا يمثلون مدراء مدارس ووكلائهم ، ومديري ادارات التربية ونوابهم.

وبعد المعالجة الاحصائية للبيانات توصلت الدراسة الى النتائج الآتية:

1. المهارات الادارية جميعها لازمه وبدرجة عالية لمديري المدارس الثانوية في محافظة عدن، وجاء ترتيبها على النحو الآتي: اتخاذ القرار، ثم التخطيط ، والاتصال ، وأخيراً التعامل مع الاجتماعات.
2. لم يظهر تحليل التباين فروقا ذات دلالة معنوية في تقدير المهارات الادارية اللازمة لمديري المدارس الثانوية في محافظة عدن تعزى لمتغيرات: الجنس ، والوظيفة، والمؤهل العلمي ، وسنوات الخدمة. ولا يوجد اثر ذو دلالة احصائية للتفاعل بين هذه المتغيرات (بامرحول، 2009: ز-س).

4- دراسة المالكي(2009):

"إدارة الأزمات وعلاقتها بالمهارات الإدارية لدى عمداء الكليات من وجهة نظر معاونيهم ورؤساء أقسامهم في جامعات محافظة بغداد"

هدفت الدراسة الى التعرف على ادارة الازمات والمهارات الادارية التي مارسها العمداء في كلياتهم, والفروق لدى العمداء في ادارة الازمات والمهارات الادارية التي يمارسونها في كلياتهم تبعا لمتغير التخصص (علمي - انساني) , فضلا عن تعرف العلاقة بين ادارة الازمات والمهارات الادارية لدى العمداء من وجهة نظر معاونيهم ورؤساء الاقسام . وتكونت عينة البحث من (170) معاون عميد, و(73) معاون عميد , و(97) رئيس قسم , وبنسبة (35%) من مجموع المجتمع الأصلي . ولتحقيق أهداف البحث بنت الباحثة استبانتيين مغلقتين , الاولى لقياس ادارة التغيير ,تكونت من خمس مراحل,وهي (اشارات الانذار , والاستعداد والوقاية , واحتواء الاضرار , واستعادة النشاط , والتعلم) . والاخري لقياس المهارات الادارية ,وتكونت من خمس مهارات ,وهي (الذاتية , والانسانية , واتخاذ القرار , والاتصال , وادارة الوقت) . وتحققت الباحثة من بعض الخصائص القياسية, وهي : الصدق من خلال عرض الاستبانتيين عن مجموعة من الخبراء المتخصصين في الادارة التربوية والقياس والتقويم . وتم التحقق من الثبات من خلال اعادة الاختبار ومعادلة ألفا - كرونباخ . وللتحقق من أهداف البحث استعملت الباحثة الوسائل الاحصائية الاتية : مربع كاي , ومعامل ارتباط بيرسون , ووالاختبار التائي لعينة واحدة , والاختبار التائي لعينتين مستقلتين . وتوصلت للنتائج الآتية:

1. وجود فروق ذات دلالة احصائية موجبة لصالح المتوسط الحسابي في المراحل (اشارات الانذار , والاستعداد والوقاية , واحتواء الاضرار , واستعادة النظام, والتعلم).
2. وجود فروق ذات دلالة احصائية سالبة لصالح المتوسط النظري بين المهارات الادارية الخمسة .
3. وجود فروق ذات دلالة احصائية موجبة بين مراحل (اشارات الانذار , والاستعداد والوقاية واحتواء الاضرار , واستعادة النظام , والتعلم) والمهارات الإدارية.
4. عدم وجود فروق ذات دلالة احصائية بين مراحل إدارة الازمات تبعا لمتغير التخصص (العلمي - الانساني).
5. عدم وجود فروق ذات دلالة احصائية بين المهارات الادارية تبعا لمتغير التخصص (العلمي - الانساني) (المالكي، 2009: ذ-س).
ثانيا: دراسات أجنبية في المهارات الإدارية:
1 - دراسة كافري (Caffrey, 1990):
"An investigation of the management skills of Successful connecticut School administrators"
تحقيق المهارات الإدارية لدى مديري المدارس في ولاية كونيتكتك الامريكية"

هدفت الدراسة الى استقصاء المهارات الإدارية لدى الاداريين في المؤسسات التربوية في ولاية كونيتكت الامريكية من مديري التربية، ومديري المدارس ورؤساء اقسام الادارة. وقد حددت الدراسة المهارات الادارية : التنظيم، والتخطيط، والتفاوض، والتقييم، وجدولة الاعمال، والتوجيه، والمراقبة، والميزانية، والتحفيز، واثارة الدافعية، والتدقيق، والتقييم، والتوظيف. وأشارت نتائج الدراسة الى ضرورة امتلاك المدير الى مهارة التواصل وبناء العلاقات البينشخصية بدرجة عالية وغير اعتيادية ، وتأتي بعدها المهارات الاخرى المذكورة أعلاه (Caffrey, 1990: 7).

2 - دراسة اليزابث (Elizabeth, 1992):

“Developing School Managens skills Scottish”.

“تحسين مهارات مديري المدارس الثانوية في اسكتلندا”

هدفت الدراسة الى الاجابة عن السؤالين الآتين :

- 1- ماهي المهارات الجديدة التي ينبغي ان يمتلكها مديرو المدارس الثانوية ؟
 - 2- ماهي المهارات الفنية التي ينبغي ان يمتلكها مديرو المدارس الثانوية ، والتي تساعد على أداء أعمالهم الادارية بفاعلية ؟
- ولتحقيق أهداف البحث فقد استخدم الباحث الاستفتاء والمقابلة لعينة بلغت (63) مديرا، بنسبة (84%) من المجتمع البالغ (75) مديرا .
- وقد توصلت الدراسة الى النتائج الآتية:

1- ان المهارات الجديدة المطلوبة لمديري المداري الثانوية تمثلت بالتربية النوعية التي ترتبط مباشرة بتطوير العمل وخاضة في مجال التدريب النوعي

للمدرسين ، ووضع الخطط الاستراتيجية ، وكيفية استخدام المقاييس النوعية في انتاجية المدرسة .
2- المهارات الفنية التي ينبغي ان يمتلكها مديرو المدارس الثانوية تمثلت بمهارة الاتصال مع مؤسسات المجتمع المحلي، وتوطيد العلاقات الانسانية (Elizabeth,1992: 15).

المبحث الرابع

منهجية البحث وإجراءاته

يتضمن هذا الفصل تحديد منهج البحث والإجراءات التي اتبعت والكفيلة بتحقيق اهدافه بدءاً من تحديد مجتمع البحث و اختيار عينته ، وبناء اداتي البحث ، فضلاً عن التحقق من الخصائص القياسية لاداتي البحث ، وسيتم استعراضه على النحو الاتي :

أولاً : منهجية البحث :

يتطلب تحقيق اهداف البحث اعتماد المنهج الوصفي التحليلي (Descriptive Research) الذي يسعى لتحديد الوضع الحالي للظاهرة المدروسة ومن ثم وصفها ، فهو يعتمد على دراسة الواقع او الظاهرة كما توجد في الواقع ووصفها وصفا دقيقا (ملحم ، 2000 : 324) .

ثانياً : إجراءات البحث :

1 . مجتمع البحث: يتكون مجتمع البحث من رؤساء الاقسام ، والبالغ عددهم (79) رئيس قسم من الذكور والاناث ، فضلاً عن المدرسين والمدرسات في

المعاهد المذكورة، والبالغ عددهم (1220) مدرسا ومدرسة، وهؤلاء جميعا من حملة شهادة البكالوريوس والشهادة العليا ، وموزعين على فئتين بحسب مدة الخدمة (10 سنوات فأقل) و(أكثر من 10 سنوات)، في (14) معهدا من معاهد إعداد المعلمين والمعلمات في جانبي الكرخ و الرصافة^(*) من مدينة بغداد ، كما موضح في الجدولين (1) و (2).

الجدول (1)

افراد المجتمع من رؤساء الاقسام موزعين بحسب

المديرية والمعهد والنوع الاجتماعي والمؤهل العلمي و مدة الخدمة

مج	مدة الخدمة		المؤهل العلمي			النوع الاجتماعي			معهد إعداد		المديرية	
	أكثر من 10 سنوات	10 سنوات فأقل	شهادة عليا	بكالوريوس	مج	أ	ذ	مج	معلمين	معلمات		
15	15	--	15	14	1	15	8	7	2	1	1	الرصافة/1
11	11	--	11	8	3	11	6	5	2	1	1	الرصافة/2
15	13	2	15	10	5	15	7	8	2	1	1	الرصافة/3
11	11	--	11	8	3	11	6	5	2	1	1	الكرخ/1

^(*) تم الحصول على البيانات من المديرية العامة للتربية في محافظة بغداد ، بتوجيه كتاب رسمي صادر من جامعة بغداد / كلية التربية - ابن رشد ، وبدورها اصدرت المديرية العامة للتربية / قسم التخطيط كتب تسهيل مهمة موجه الى معاهد إعداد المعلمين والمعلمات في محافظة بغداد .

13	12	1	13	10	3	13	8	5	3	2	1	الكرخ/2
14	12	2	14	8	6	14	9	5	3	2	1	الكرخ/3
79	74	5	79	58	21	79	44	35	14	8	6	المجموع

الجدول (2)

عدد افراد المجتمع من اعضاء الهيئة التدريسية موزعين بحسب

المديرية والمعهد والنوع الاجتماعي والمؤهل العلمي ومدة الخدمة

مج	مدة الخدمة		المؤهل العلمي			النوع الاجتماعي			معهد إعداد		المديرية	
	اكثر من 10 سنوات	10 سنوات فاقل	شهادة عليا	بكالوريوس	مج	أ	ذ	مع	معلمين	معلمات		
200	118	82	200	49	151	200	130	70	2	1	1	الرصافة/1
180	120	60	180	50	130	180	110	70	2	1	1	الرصافة/2
170	107	63	170	20	150	170	100	70	2	1	1	الرصافة/3
269	205	64	269	66	203	269	200	69	2	1	1	الكرخ/1
221	169	52	221	94	127	221	152	69	3	2	1	الكرخ/2
180	125	55	180	76	104	180	109	71	3	2	1	الكرخ/3
1220	844	376	122	355	865	1220	801	419	14	8	6	المجموع

2 . عينة البحث:

تحقيقا لاهداف البحث تم اختيار العينة بالاسلوب الطبقي العشوائية على وفق الخطوات الآتية:

1. اختيار عشوائيا (11) معهدا من معاهد إعداد المعلمين و المعلمات ، وبنسبة (79%) من العدد الكلي لمعاهد إعداد المعلمين و المعلمات في محافظة بغداد .

2. اختيار عشوائياً (63) رئيس قسم ، بنسبة (80 %)، بواقع (30) من الذكور و(33) من الاناث ، منهم (9) من حملة شهادة البكالوريوس ، و (54) من حملة الشهادة العليا ، ومنهم(22) مدة خدمته (10 سنوات فاقل)، و (41) مدة خدمته (اكثر من 10 سنوات) ، كما موضح في الجدول(3).

الجدول (3)

افراد العينة من رؤساء الاقسام موزعين بحسب

المديرية والمعهد والنوع الاجتماعي والمؤهل العلمي ومدة الخدمة

المديرية	معهد إعداد		مج	النوع الاجتماعي			المؤهل العلمي			مدة الخدمة	
	معلمين	معلمات		ذ	أ	مج	بكالوريوس	شهادة عليا	10 سنوات فاقل	اكثر من 10 سنوات	
الرصافة/1	1	1	2	5	11	16	2	14	16	5	11
الرصافة/2	1	1	2	7	6	13	1	12	13	6	7
الرصافة/3	1	1	2	6	4	10	2	8	10	4	6
الكرخ/1	1	1	2	7	1	8	2	6	8	1	7
الكرخ/2	1	--	1	3	9	12	2	10	12	4	8
الكرخ/3	1	1	2	2	2	4	--	4	4	2	2
المجموع	6	5	11	30	33	63	9	54	63	22	41

3. اختير عشوائياً (183) مدرساً ومدرسة، بنسبة (15 %) بواقع (64) مدرساً، و (119) مدرسة ، منهم (145) من حملة شهادة البكالوريوس ، و (37) من حملة الشهادات العليا . ومنهم (64) فرداً مدة خدمتهم (10 سنوات فأقل) ، و(119) فرداً مدة خدمتهم (أكثر من 10 سنوات) والجدول (4) يوضح ذلك .

الجدول (4)

افراد عينة البحث من اعضاء الهيئة التدريسية موزعين بحسب
المديرية والمعهد والنوع الاجتماعي والمؤهل العلمي ومدة الخدمة

مديرية	معهد إعداد		مج	النوع الاجتماعي			المؤهل العلمي			مدة الخدمة	
	معلمين	معلمات		ذ	أ	مج	بكالوريوس	شهادة عليا	مج	10 سنوات فأقل	أكثر من 10 سنوات
الرصافة/1	1	1	2	12	19	31	21	10	31	11	20
الرصافة/2	1	1	2	14	24	38	27	10	38	10	28
الرصافة/3	1	1	2	10	22	32	26	6	32	15	17
الكرخ/1	1	1	2	8	29	37	31	6	37	13	24
الكرخ/2	1	--	1	9	17	26	22	4	26	6	20
الكرخ/3	1	1	2	11	8	19	18	1	19	9	10
المجموع	6	5	11	64	119	183	145	37	183	64	119

4. وبذلك تكون عينة البحث مؤلفة من (94) فرداً من الذكور ، و (152) من الاناث ، منهم (154) من حملة شهادة البكالوريوس ، و (92) من حملة الشهادة العليا ، ومنهم (86) فرداً مدة خدمتهم (10 سنوات فاقل) ، و (160) فرداً مدة خدمتهم (اكثر من 10 سنوات) ، كما موضح في الجدول (5) .

الجدول (5)

افراد العينة موزعين بحسب المديرية والنوع الاجتماعي والمؤهل العلمي ومدة الخدمة

النوع الاجتماعي										عدد المعاهد	المديرية العامة للتربية
الاناث					الذكور						
المجموع	شهادة عليا		بكالوريوس		المجموع	شهادة عليا		بكالوريوس			
	اكثر من 10 سنوات	10 سنوات فاقل	اكثر من 10 سنوات	10 سنوات فاقل		اكثر من 10 سنوات	10 سنوات فاقل	اكثر من 10 سنوات	10 سنوات فاقل		
29	8	4	11	6	11	2	2	5	2	2	رصافة/1
36	10	3	19	4	20	1	2	10	7	2	رصافة/2
17	10	4	2	1	24	2	2	7	13	2	رصافة/3
30	14	4	10	2	13	4	1	2	6	2	كرخ/1
23	2	3	8	10	14	2	1	7	4	1	كرخ/2
17	3	4	8	2	12	2	2	6	2	2	كرخ/3
152	47	22	58	25	94	13	10	37	34	11	المجموع

أدوات البحث:

لتحقيق اهداف البحث كان لابد من توافر أداة لقياس المهارات الإدارية لدى مديري ومديرات معاهد إعداد المعلمين والمعلمات. وقد لجأت الباحثة الى بناء استبانتين لقياس متغيري البحث، وفقا للاجراءات الآتية :

أ.مراجعة عدد من الأدبيات والدراسات السابقة ذات العلاقة بموضوع البحث، وذلك لتحديد مفهوم المهارات الادارية ، فضلا عن تحديد المجالات الرئيسية لقياسها واستنباط فقرات تقيس هذه المجالات.

ب . إعداد استبانة إستطلاعية ، إذ ان الاستبانة الاستطلاعية من الوسائل المهمة في البحوث التربوية والنفسية لانها تمكن الباحثين من جمع الكثير من المعلومات عن تفكير افراد العينة وسلوكها بطريقة اقتصادية وسريعة (فان دالين ، 1984 : 431) . وتم توجيه هذه الاستبانة الاستطلاعية لعينة بلغ عددها (10) أفراد من مديري في معاهد إعداد المعلمين والمعلمات ومديراتها، و(10) رئيس قسم في تلك المعاهد ، فضلا عن (10) مدرس ومدرسة (من خارج عينة البحث الاساسية)، مناصفة بين الذكور والاناث . وقد تم تحديد مجالات المهارات الادارية (الملحق 1) ، وذلك في ضوء التعريف النظري المعتمد في البحث للمهارات الادارية . وطلب منهم ابداء ارائهم حول المهارات الإدارية.

ج . صياغة الفقرات بصيغتها الاولى وبدائل الاجابة : بعد تحليل الاراء او الاجابات التي تم الحصول عليها من الاستبانة الاستطلاعية ، فضلا عما تم الاطلاع عليه من ادبيات ودراسات سابقة ، تم صياغة فقرات الاستبانة

بصيغتها الاولية باسلوب العبارات التقريرية التي تعتمد على أساس ان يكون لكل فقرة او عبارة ذات معنى تام يتبعها عدد من البدائل المتدرجة للاجابة . ويشير (ملحم،2002) في هذا الخصوص الى ان "المجيب يختار البديل الذي ينطبق عليه اكثر من غيره" (ملحم، 2002: 167). لذا اعتمدت الباحثة طريقة " ليكرت " للتدرج في إعداد البدائل لاداة القياس ، وتعد هذه الطريقة من الطرائق المفضلة و الشائعة في إعداد البدائل (ربيع، 2009: 199).

واستنادا الى ما تقدم تم إعداد استبانة المهارات الادارية لدى مديري معاهد إعداد المعلمين و المعلمات من وجهة نظر رؤساء الاقسام ومدرسي ومدرسات هذه المعاهد ، اذ تكونت استبانة المهارات الادارية هي (4) مجالات ، تقيسها (64) فقرة ، وكما موضح في الجدول (6) .

الجدول (6)

عدد فقرات استبانة المهارات الادارية موزعة وفقا لمجالات الاستبانة

رقم المجال	عنوان المجال	عدد الفقرات
1	التخطيط	15
2	الاتصال	18
3	إدارة الوقت	14
4	اتخاذ القرار	17
المجموع		64

ووضعت امام كل فقرة من الفقرات خمسة بدائل متدرجة وهي (موافق بدرجة كبيرة جدا ، موافق بدرجة كبيرة، موافق بدرجة متوسطة، موافق بدرجة قليلة، لا أوافق) .

إعداد تعليمات استبانة المهارات الادارية: تم إعداد تعليمات إستبانة المهارات الادارية ، تضمنت كيفية الاجابة عن الفقرات ، واعطاء مثال يوضح ذلك ، فضلا عن حث المستجيب على الدقة في الاجابة. وتضمنت التعليمات بعض المعلومات عن المستجيب ، وهي: النوع الاجتماعي (ذ- ا)، و المؤهل العلمي (بكالوريوس- شهادة عليا) ، ومدة الخدمة (10سنوات فاقل - اكثر من 10 سنوات) . وقد تم عرض الاستبانة على خبير لغوي(*) للثبث من سلامتها اللغوية.

التحليل المنطقي (الصدق الظاهري) :

يشير (الكبيسي ، 2001) في دراسته الى ضرورة فحص الفقرات فحفا منطقياً من الخبراء للثبث من مدى مطابقة شكلها الظاهري للسمة التي اعدت لقياسها قبل تحليلها تجريبيا ، لان هناك علاقة بين التحليل المنطقي للفقرات وتحليلها احصائيا ، اذ ان الفقرات التي تكون مطابقة في شكلها الظاهري للسمة تزداد قدرتها على التمييز ومعاملات صدقها (الكبيسي ، 2001 : 170) .

(*) د. سعد علي زاير : طرائق تدريس اللغة العربية / كلية التربية - ابن رشد .

وتم التحقق من الصدق الظاهري لاستبانة المهارات الادارية (الملحق 2) . من خلال عرضها على مجموعة من المحكمين والمتخصصين في مجال الادارة التربوية والقياس والتقويم، بلغ عددهم (18) محكما (الملحق 3) ، وطلب منهم فحص فقرات الاستبانة فحصا منطقياً ، وتقدير مدى صلاحيتها في قياس المجالات التي اعدت لقياسها.

استناداً الى آراء الخبراء تمّ الموافقة على (61) فقرة موزعة على مجالات الاستبانة الاربعة ، وتم حذف فقرتين ، بواقع فقرة واحدة من المجال الأول ذات التسلسل (4)، وفقرة واحدة من المجال الرابع ذات التسلسل (14)، وذلك لعدم حصولها على نسبة الاتفاق المطلوبة لقبول الفقرة ، وهي موافقة (14) محكما فأكثر ، كي يكون الفرق بين عدد الموافقين وعدد غير الموافقين من المحكمين ذات دلالة احصائية باستخدام احصائي مربع كاي ، اذ تبلغ قيمة (كا²) المحسوبة (5,554) وهي اكبر من قيمة (كا²) الجدولية البالغة (3,841) ، عند مستوى دلالة (0,05) ، وبدرجة حرية (1) ، وكما موضح في الجدول (7) .

الجدول (7)

نتائج اختبار (كا²) لدلالة الفرق بين اراء الخبراء الموافقين وغير الموافقين لاستبانة المهارات الادارية بحسب مجالاتها

رقم المجال	عنوان المجال	عدد الفقرات	ت الفقرات	عدد الخبراء	الموافقون	غير الموافقين	%	قيمة (كا ²) المحسوبة
1	الرؤية المستقبلية للتغيير	15	1.2.3.5.6.7. 8.9.10.11.12. 13. 14.15	18	15	3	83.3%	8.00
			4	18	14	77.7%	5.5	
2	تشجيع التغيير لدى المدرسين	18	1.2.3.4.5.6.7.8.9.10.11.12. 13.14.15.16.17. 18	18	16	2	88.8%	10.8
3	التغيير في الهيكل التنظيمي	14	1.2.3.4.5.6.7.8.9.10.11.12. 13.14	18	18	--	100%	18.00
4	الثقافة الداعمة للتغيير	17	1.2.3.4.5.6.7.8.9.10.11.12. 13.15.16	18	17	1	94.4%	14.2
			14	18	15	83.3%	8.00	

* قيمة كاي الجدولية = (3,841) ، عند مستوى دلالة (0,05) ، وبدرجة حرية (244) .

وفي الوقت نفسه تم اقتراح تعديل فقرة واحدة من المجال الرابع (اتخاذ القرار) (الملحق 4) ، واطافة (4) فقرات الى المجال الاول (التخطيط) (الملحق 5)، فضلا عن اضافة فقرة واحدة للمجال نفسه من المجال الاول لاستبانة ادارة ادارة التغيير، ونقل فقرة واحدة من مجال اتخاذ القرار الى مجال ادارة الوقت(الملحق 6)، وبذلك يصبح عدد فقرات استبانة المهارات الادارية (66) فقرة (الملحق 7) موزعة على أربعة مجالات ، وكما موضح في الجدول (8).

الجدول (8)

عدد فقرات استبانة المهارات الادارية موزعة بحسب المجالات

رقم المجال	عنوان المجال	عدد الفقرات
1	التخطيط	18
2	الاتصال	18
3	إدارة الوقت	15
4	اتخاذ القرار	15
	المجموع	66

العينة الاستطلاعية :

يشير بعض المتخصصين في مجال القياس والتقويم التربوي والنفسي الى ضرورة التثبت من مدى فهم المستجيب ل فقرات اداة القياس وتعليماتها ، كي لا تكون اجاباته عشوائية ، او تبعده عن مضمون الفقرة (فرج ، 1980 : 160) . وللتثبت من مدى وضوح فقرات استبانة المهارات الادارية وتعليماتها للمستجيبين، لذا طبقت على عينة مكونة من (20) مدرسا ومدرسة ، و (10) رؤساء أقسام مناصفة بين الذكور والاناث ، اختيروا بالطريقة العشوائية من مجتمع البحث (ومن خارج عينة البحث الاساسية) . وقد طُلب منهم قراءة تعليمات الإستبانة، ومجالاتها ، والفقرات التي تقيسها ، والاجابة عنها ، وتحديد جوانب الغموض او عدم الوضوح فيها . وتبين من خلال هذا التطبيق ان تعليمات الاستبانة ومجالاتها وفقراتها مفهومة لدى المستجيبين ، وان متوسط الوقت التقريبي للاجابة عن استبانة " المهارات الادارية " كان يتراوح ما بين (15 - 20) .

التحليل الاحصائي للفقرات:

يهدف التحليل الاحصائي للفقرات الى التحقق من دقة الخصائص القياسية لها ، والتي لا تقل اهميتها عن اهمية الخصائص القياسية للاداة ككل ، فعلى الرغم من تحليل الفقرات منطقيا من خلال آراء الخبراء وتقديرهم لصلاحيتها في قياس ما اعدت لقياسه كما تبدو ظاهريا ، الا ان التحليل الاحصائي للفقرات يعد اكثر اهمية ، وذلك لان التحليل المنطقي قد لا يكشف احيانا عن صلاحية ادوات

القياس ، بينما التحليل الاحصائي للدرجات التجريبية يكشف عن دقة الفقرات في قياس ما وضعت لقياسه (علام، 2000، 227).

وتعد عملية التحليل الاحصائي للفقرات من الخطوات الاساسية في بناء ادوات القياس، وان اعتماد الفقرات التي تتميز بخصائص قياسية جيدة تجعل الأداة أكثر صدقاً وثباتاً (Anastasi & Urbinas,1997:192).
ولإجراء عملية التحليل الإحصائي للفقرات حُسبت المؤشرات الاحصائية الآتية:
أ. القوة التمييزية للفقرات:

يقصد بالقوة التمييزية للفقرة قدرتها على التمييز بين الفئة او المجموعة العليا والفئة او المجموعة الدنيا من الدرجات ، اذ ان معامل التمييز العالي الموجب للفقرة يعني انها تميز بين الفئتين المتطرفتين في الدرجة الكلية وهذا يعني ان الفقرة تسهم مساهمة فاعلة في قدرة المقياس على الكشف عن الفروق الفردية . (عودة،1998:293) .

وقد اعتمدت الباحثة اسلوب المجموعتين المتطرفتين في استخراج القوة التمييزية لفقرات الاستبانة , فبعد الحصول على الدرجات الكلية لأفراد عينة التمييز البالغة (246) مستجيباً على استبانة المهارات الادارية ، رتبت الدرجات تنازلياً من أعلى درجة إلى أقل درجة ، ثم حُددت المجموعتان المتطرفتان في الدرجة الكلية ، وحددت نسبة (27 %) من العدد الكلي لتمثل عدد افراد كل مجموعة من المجموعتين العليا والدنيا . ويرى كل من (عبد الرحمن، 1998) ان نسبة (27 %) تحقق اقصى ما يمكن من حجم مناسب في كل مجموعة ، وتباين جيد بينهما (عبد الرحمن، 1998، 215)

واستناداً إلى ذلك بلغ عدد افراد كل مجموعة من المجموعتين المتطرفتين العليا والدنيا (66) فردا. و اعتمد " الاختبار التائي " (t-test) لعينتين مستقلتين لحساب القوة التمييزية لكل فقرة من فقرات الاستباننتين ، وذلك لأن القيمة التائية المحسوبة تمثل القوة التمييزية للفقرة بين المجموعتين العليا والدنيا (خيرى، 1997، 222)

واظهرت نتائج الاختبار التائي لعينتين مستقلتين ان القيمة التائية المحسوبة لفقرات استبانة " المهارات الادارية " ان هناك (4) فقرات ليست ذات دلالة احصائية،اي (غير مميزة) ، وهي الفقرات ذات التسلسل (17 ، 25 ، 43 ، 63) ، وكما موضح في الجدول (9) .

الجدول (9)

القوة التمييزية لفقرات استبانة المهارات الادارية

ت الفقرة	المجموعة الدنيا		المجموعة العليا		قيمة t المحسوبة
	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	
1	1,361	3,500	1,170	3,984	2.194
2	1,528	2,969	0,857	4,606	7.584
3	1,268	3,924	0,977	4,424	2.536
4	1,640	2,651	0,861	4,560	8.369
5	1,314	3,545	1,003	4,090	2.679
6	1,549	2,757	1,294	4,015	5.059
7	1,599	2,681	1,334	3,939	4.904

8	1,384	3,666	0,273	4,954	7.412
9	1,707	2,909	1,331	4,166	4.719
10	1,765	2,924	1,004	4,378	7.412
11	1,756	3,075	1,085	4,257	4.649
12	1,640	2,787	1,020	4,393	6.751
13	1,554	2,833	1,019	4,378	6.753
14	1,147	3,712	0,986	4,363	3.498
15	1,650	2,787	1,089	4,166	5.664
16	1,144	4,166	0,678	4,697	3.237
17	1,514	3,727	0,618	4,045	1.580
18	1,167	4,075	0,500	4,560	3.101
19	1,321	3,378	1,219	3,924	2.464
20	1,390	3,772	1,011	4,197	2.005
21	1,441	3,121	1,148	3,863	3.272
22	1,493	3,651	1,080	4,303	2.871
23	1,325	3,757	0,871	4,424	3.407
24	1,443	3,378	1,213	4,136	3.263
25	1,260	3,636	1,246	3,878	1.111
26	1,620	2,742	1,305	3,954	4.732
27	1,195	4,054	0,714	4,833	4.597
28	1,684	2,848	0,942	4,136	5.420
29	1,307	3,727	1,004	4,287	2.763
30	1,657	2,924	1,214	3,969	4.133

31	1,350	3,515	1,176	3,969	2.062
32	1,491	3,257	1,341	3,787	2.147
33	1,277	3,575	1,146	4,190	2.438
34	1,377	3,636	1,077	4,287	4.027
35	1,371	3,560	1,149	4,030	2.132
36	1,662	3,060	1,144	4,166	4.451
37	1,690	2,863	1,156	3,954	4.327
38	1,628	2,545	1,084	4,469	7.990
39	1,417	3,333	1,404	3,893	2.282
40	1,504	3,272	1,154	4,075	3.440
41	1,234	3,212	1,055	4,197	4.926
42	1,227	3,000	1,107	4,060	5.210
43	1,303	3,469	1,327	3,742	1.191
44	1,589	3,560	1,183	4,212	2.671
45	1,394	3,197	1,208	3,954	3.336
46	1,447	3,560	1,074	4,272	3.208
47	1,427	3,530	1,161	4,060	2.341
48	1,491	3,075	1,144	4,166	4.714
49	1,454	3,378	1,056	4,151	3.492
50	1,442	3,363	1,026	4,151	3.615
51	1,662	2,606	1,204	3,893	3.864
52	1,465	3,227	1,124	4,106	2.493
53	1,328	3,333	1,254	3,893	2.493

54	1,599	2,681	1,330	3,787	4.319
55	1,298	3,621	1,066	4,303	3.297
56	1,292	3,742	0,935	4,439	3.555
57	1,446	3,419	1,166	4,151	3.246
58	1,241	3,757	1,000	4,272	2.625
59	1,279	3,545	0,845	4,469	4.897
60	1,313	3,424	1,202	4,030	2.765
61	1,313	3,424	1,167	3,924	2.765
62	1,197	3,363	1,095	3,969	3.034
63	1,427	3,545	1,107	3,863	1.431
64	1,333	3,378	1,133	4,090	3.307
65	1,379	2,939	1,338	3,469	2.241
66	1,616	3,136	1,317	4,045	3.5442

*القيمة التائية الجدولية (1,96) عند مستوى دلالة (0,05) ، وبدرجة حرية (130) .

واستنادا الى ما ورد في الجدول (9) ، أصبح عدد فقرات استبانة

المهارات الإدارية

(62) فقرة ، موزعة على (4) مجالات ، وكما موضحة في الجدول (10).

الجدول (10)

عدد فقرات استبانة المهارات الادارية بحسب مجالاتها

عدد الفقرات	عنوان المجال	رقم المجال
18	التخطيط	1
18	الاتصال	2
15	إدارة الوقت	3
15	اتخاذ القرار	4
66	المجموع	

ب . صدق الفقرات:

يعد حساب الصدق التجريبي للفقرة من خلال ارتباطها بمحك خارجي أو داخلي أكثر أهمية من صدقها المنطقي (الظاهري) الذي قد يكون معرضاً للاخطاء نتيجة تاثره الى حد كبير بالاراء الذاتية للخبراء (علام، 2000، 223).

واعتمدت الباحثة حساب علاقة درجة الفقرة بالدرجة الكلية للمجال الذي تنتمي اليه بوصفها مؤشراً لصدق الفقرة، وقد استخدم معامل ارتباط " بيرسون " لحساب العلاقة الارتباطية بين درجة كل فقرة والدرجة الكلية للمجال الذي تنتمي اليه لإستبانة المهارات الادارية . وأظهرت النتائج ان قيم معاملات ارتباط درجة الفقرة بالدرجة الكلية للمجال الذي تنتمي اليه كانت جميعها ذات دلالة احصائية ما عدا (4) فقرات لم تكن قيم معاملات ارتباطها ذات دلالة احصائية ، عند

مستوى دلالة (0,05) ، وبدرجة حرية (244) ، وهي الفقرات ذات التسلسل (17 ، 25 ، 43 ، 63) ، وكما موضح في الجدول (11).

الجدول (11)

قيم معاملات ارتباط درجة الفقرة بالدرجة الكلية للمجال الذي تنتمي اليه لـ
(استبانة المهارات الادارية)

رقم المجال	عنوان المجال	عدد الفقرات	ت الفقرات	قيم معامل ارتباط الفقرة بدرجة المجال
1	التخطيط	18	1	0.248
			2	0.619
			3	0.274
			4	0.695
			5	0.272
			6	0.497
			7	0.536
			8	0.371
			9	0.609
			10	0.568
			11	0.630
			12	0.663
			13	0.669
			14	0.282

0.619	15			
0.276	16			
0.015	17			
0.249	18			
0.297	19			
0.329	20			
0.401	21			
0.315	22			
0.177	23			
0.327	24			
0.020	25			
0.447	26			
0.148	27			
0.492	28	18	الاتصال	2
0.321	29			
0.529	30			
0.305	31			
0.326	32			
0.300	33			
0.261	34			
0.177	35			
0.519	36			
0.417	37	15	ادارة الوقت	3

0.501	38			
0.428	39			
0.316	40			
0.381	41			
0.427	42			
0.019	43			
0.477	44			
0.249	45			
0.378	46			
0.363	47			
0.354	48			
0.251	49			
0.440	50			
0.470	51			
0.394	52			
0.276	53			
0.436	54			
0.335	55			
0.381	56	15	اتخاذ القرار	4
0.399	57			
0.350	58			
0.441	59			
0.382	60			

0.425	61			
0.437	62			
0.071	63			
0.382	64			
0.201	65			
0.248	66			

واستناداً إلى هذين المؤشرين : القوة التمييزية لل فقرات ، وصدق الفقرات (علاقة الفقرة بدرجة المجال الذي تنتمي اليه) ، تم حذف (4) فقرات من استبانة المهارات الادارية وذلك لضعف قوتها التمييزية ، وضعف قيم معاملات ارتباطها بالدرجة الكلية للمجال الذي تنتمي اليه الفقرة.

الاثبات:

يعرف الثبات على انه درجة الاتساق او التجانس بين نتائج قياسين في تقدير صفة او سلوك ما (النبهان ، 2004 : 229)، فضلا عن انه مؤشر على دقة اداة القياس واتساقها في قياس ما وضعت لاجله ، و اعطاء النتائج نفسها ، او نتائج متقاربة لو كررت عملية القياس على الافراد انفسهم (الانصاري ، 2000 : 114) . ومتى ماكانت درجات اداة القياس خالية من الاخطاء العشوائية ، وكانت قادرة على قياس المقدار الحقيقي للسمة او الخاصية

المراد قياسها قياساً متسقاً ، وفي ظروف مختلفة ومتباينة ، كان القياس عندئذٍ ثابتاً (علام ، 2000 : 167) .

لحساب ثبات استبانة المهارات الادارية طبقت على عينة مكونة من (30) فرداً تم انتقائهم بالطريقة العشوائية من مجتمع البحث (ومن خارج عينة البحث الاساسية) ، بواقع (20) مدرساً ومدرسة و (10) رؤساء اقسام ، من الذكور والإناث ، وكما موضح في الجدول(12) .

الجدول (12)

افراد عينة الثبات موزعة على وفق المعهد والنوع الاجتماعي

المعهد	رئيس قسم		المجموع	الهيئة التدريسية		المجموع
	أ	ذ		أ	ذ	
معهد إعداد المعلمين/الكرخ1	2	2	4	3	3	6
معهد إعداد المعلمين/الرصافة1	1	1	2	2	4	6
معهد إعداد المعلمات /الكرخ1	1	1	2	2	2	4
معهد إعداد المعلمات/الرصافة1	1	1	2	2	2	4
المجموع	5	5	10	9	11	20

وتم حساب ثبات الاستبانة، بطريقتين ، هما : طريقة اعادة الاختبار (Retest-Test), و تحليل التباين باستخدام معادلة " الفا - كرونباخ " (Cronbach-Alpha), وقيم معاملات الثبات المحسوبة على وفق هذه الطريقة لكل مجال من مجالات استبانة المهارات الادارية موضحة في الجدول (13).

الجدول (13)

قيم معاملات الثبات لإستبانة المهارات الادارية
على وفق طريقتي إعادة الاختبار و الفا - كرونباخ

قيم معاملات الثبات		المجال	الاستبانة
الفا - كرونباخ	اعادة الاختبار		
0.81	0.85	التخطيط	المهارات الإدارية
0.80	0.84	الاتصال	
0.77	0.82	إدارة الوقت	
0.78	0.81	اتخاذ القرار	
0.86	0.91	الاستبانة ككل	

وتشير بعض أدبيات القياس والتقييم الى أن قيم معاملات الثبات تعد جيدة إذا كانت أكثر من (0,70) وبذلك تعد قيم ثبات الاستبانتين جيدة ، استناداً الى المعيار الذي ذكره (باركر واخرون ، 1999: 132) .

وصف استبانة المهارات الادارية بصيغتها النهائية:

بعد اتمام عمليتي التحليل المنطقي والاحصائي لاستبانة المهارات الادارية فقد أصبحت تتألف من (62) فقرة ، موزعة على (4) مجالات ، وهي: التخطيط وتقيسه (17) فقرة . والاتصال ، وتقيسه (17) فقرة و ادارة الوقت ، وتقيسه (14) فقرة . واتخاذ القرار وتقيسه (14) فقرة . وتقابل كل فقرة (5) بدائل متدرجة للاجابة ، وهي (موافق بدرجة كبيرة جدا ، و موافق بدرجة كبيرة ، وموافق بدرجة متوسطة ، وموافق بدرجة قليلة ، ولا اوافق) ، (الملحق 8) .

التطبيق النهائي:

بعد ان توافرت استبانة المهارات الإدارية ، وبعد أن تم التحقق من خصائصها القياسية ، تم تطبيقها على عينة البحث الاساسية البالغة (246) مستجيباً في معاهد إعداد المعلمين والمعلمات في محافظة بغداد (راجع عينة البحث ص 88) ، وقد بدأت الباحثة بتطبيق الاستبانة يوم الثلاثاء الموافق (2010/3/16) ، واستمر لغاية الاربعاء الموافق (2010/4/21). وتم التطبيق عن طريق توزيع الاستبانة على عينة البحث الاساسية للاجابة عنهما ، ومن ثم استردادها بعد الاتفاق على موعد لاستلامهما ، بسبب تعذر جمع افراد العينة في وقت ومكان موحد .

تصحيح الإستبانة:

يُعد تصحيح أداة البحث (المقياس او الاستبانة او الاختبار) باعطاء الفرد درجة او تقديرا وتفسيرها خطوة مهمة، على الرغم من انه في ذاته يُعد مقدمة لانجاز قرار عملي او تفسير علمي عن الفرد او مجموعة الافراد موضوع القياس (الانصاري ، 2000 : 245) .

وتم تصحيح أداة البحث باعطاء بدائل الاجابة (موافق بدرجة كبيرة جدا، وموافق بدرجة كبيرة ، وموافق بدرجة متوسطة ، وموافق بدرجة قليلة، لا أو افق) ، الدرجات (5 ، 4 ، 3 ، 2 ، 1) على التوالي ، عند تصحيح. لذلك فإن اعلى درجة يمكن ان يحصل عليها المستجيب(310) درجة ، واقل درجة (62) درجة ، وبمتوسط نظري مقداره (186) درجة .

الوسائل الاحصائية:

تم استعمال الوسائل الاحصائية المناسبة في التحقق من الخصائص القياسية لاستبانتي البحث ، وللتحقق من اهداف البحث ، وذلك بالاستعانة بالحقيبة الاحصائية للعلوم الاجتماعية (Statistical Package for Social Science) المعروف بـ (SPSS)، والوسائل الاحصائية هي :

1. اختبار مربع كاي (Chi - Square) : لاستخراج دلالة الفرق بين آراء الخبراء .
2. الإختبار التائي (t-test) لعينة واحدة : لتعرف مستوى المهارات الادارية لدى مديري معاهد إعداد المعلمين والمعلمات ومديراتها .

-
3. الاختبار التائي (t - test) لعينتين مستقلتين : لاستخراج القوة التمييزية لفقرات اداة البحث ، ولتعرف الفروق في المهارات الادرية بحسب متغيرات: النوع الاجتماعي ، والمؤهل العلمي، ومدة الخدمة .
4. الاختبار التائي لدلالة معامل الارتباط.
5. معامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation Coefficient) : لاستخراج علاقة درجة الفقرة بالدرجة الكلية للمجال ، ولإستخراج قيم معاملات الثبات لأداة البحث .
6. معادلة (الفا - كرونباخ) (Cronbach - Alpha) : لاستخراج قيم معاملات الثبات لأداة البحث.

المبحث الخامس

عرض النتائج وتفسيرها

الهدف الأول:

للتثبت من الهدف الأول الذي يرمي الى تعرف مستوى المهارات الادارية لدى مديري ومديرات معاهد اعداد المعلمين و المعلمات بحسب مجالاتها (التخطيط، والاتصال، وإدارة الوقت، واتخاذ القرار) من وجهة نظر رؤساء الأقسام وأعضاء الهيئة التدريسية، تم قياس المهارات الادارية لدى افراد العينة جميعاً، وتصحيح اجاباتهم واعتماد المتوسط النظري للمقياس في الحكم على المتوسط الحسابي لأفراد العينة، وعلى النحو الآتي :

أ.التخطيط:

بلغ متوسط درجات افراد العينة في مجال مهارة التخطيط (65,479) درجة، وبانحراف معياري مقداره (10,967) درجة. وهو أكبر من المتوسط النظري للمقياس البالغ (51) درجة. وعند حساب دلالة الفرق بين المتوسطين باستعمال الاختبار التائي لعينة واحدة، بلغت القيمة التائية المحسوبة (20,708)، وهي اكبر من القيمة التائية الجدولية (1,96)، عند مستوى دلالة (0,05)، وبدرجة حرية (245)، وكما موضح في الجدول (14).

ب. الإتصال:

بلغ متوسط درجات افراد العينة في مجال مهارة الإتصال (64,435) درجة، وبانحراف معياري مقداره (7,683) درجة. وهو أكبر من المتوسط النظري للمقياس البالغ (51) درجة. وعند حساب دلالة الفرق بين المتوسطين باستعمال

الاختبار التائي لعينة واحدة، بلغت القيمة التائية المحسوبة (27,426)، وهي اكبر من القيمة التائية الجدولية (1,96)، عند مستوى دلالة (0,05)، وبدرجة حرية (245)، وكما موضح في الجدول (14).

ج. إدارة الوقت:

بلغ متوسط درجات افراد العينة في مجال مهارة إدارة الوقت (50,947) درجة، وبانحراف معياري مقداره (7,585) درجة. وهو أكبر من المتوسط النظري للمقياس البالغ (42) درجة. وعند حساب دلالة الفرق بين المتوسطين باستعمال الاختبار التائي لعينة واحدة، بلغت القيمة التائية المحسوبة (18,500)، وهي اكبر من القيمة التائية الجدولية (1,96)، عند مستوى دلالة (0,05)، وبدرجة حرية (245)، وكما موضح في الجدول (14).

د. اتخاذ القرار:

بلغ متوسط درجات افراد العينة في مجال مهارة إتخاذ القرار (51,593) درجة، وبانحراف معياري مقداره (6,648) درجة. وهو أكبر من المتوسط النظري للمقياس البالغ (42) درجة. وعند حساب دلالة الفرق بين المتوسطين باستعمال الاختبار التائي لعينة واحدة، بلغت القيمة التائية المحسوبة (22,632)، وهي اكبر من القيمة التائية الجدولية (1,96)، عند مستوى دلالة (0,05)، وبدرجة حرية (245)، وكما موضح في الجدول (14).

الجدول (14)

نتائج الاختبار التائي لعينة واحدة لمقياس المهارات الإدارية بحسب مجالاته

مستوى الدلالة	القيمة التائية		المتوسط النظري	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	عدد افراد العينة	مجالات المهارات الإدارية
	الجدولية	المحسوبة					
0,05	1,96	20,708	51	10,967	65,479	246	التخطيط
0,05	1,96	27,426	51	7,683	64,435	246	الاتصال
0,05	1,96	18,500	42	7,585	50,947	246	إدارة الوقت
0,05	1,96	22,632	42	6,648	51,593	246	اتخاذ القرار

* القيمة التائية الجدولية = (1,96)، عند مستوى دلالة (0,05)، وبدرجة حرية (244).

ويلاحظ من الجدول (14) ان القيم التائية المحسوبة لمجالات المهارات الإدارية (التخطيط، والاتصال، وإدارة الوقت، و اتخاذ القرار)، اكبر من القيمة التائية الجدولية، مما يعني ان هناك فروق ذات دلالة احصائية بين المتوسطات الحسابية لافراد العينة والمتوسطات النظرية للمجالات المذكورة، ولصالح المتوسطات الحسابية. وتشير هذه النتيجة الى ان مديري ومديرات معاهد اعداد المعلمين والمعلمات يمتلكون المهارات الإدارية (التخطيط، والاتصال، وإدارة الوقت، واتخاذ القرار) من وجهة نظر رؤساء الاقسام واعضاء الهيئة التدريسية. وتتفق هذه النتيجة مع ما توصلت اليه دراسة (بامر حول، 2009) من ان

المهارات الادارية ومنها (التخطيط، والاتصال واتخاذ القرار)، فضلاً عن مهارات اخرى لازمة وضرورية لمديري المدارس الثانوية. وفي الوقت نفسه تتعارض النتيجة التي توصل اليها البحث الحالي مع ماتوصلت اليه(المالكي، 2009) التي أشارت الى ضعف ممارسة عمداء الكليات للمهارات الادارية من وجهة نظر معاونيهم ورؤساء الاقسام، فيما تعطي نتائج الهدف الأول في البحث الحالي صورة ايجابية عن امتلاك مديري ومديرات معاهد اعداد المعلمين والمعلمات للمهارات الادارية (التخطيط، والاتصال، وادارة الوقت، واتخاذ القرار). وبالتأكيد فان امتلاك مديري المعاهد لهذه المهارات تسهم في نجاحهم لبلوغ و تحقيق أهداف المعهد. وفي ذلك تشير أدبيات الادارة التربوية الى ضرورة امتلاك مديري المؤسسات التربوية لعدد من المهارات التي تساعدهم في اداء عملهم الاداري، ومنها مهارة التخطيط ،اذ يشير(أبو كشك، 2006)الى ان التخطيط يعد من أولى المهارات التي ينبغي ان يمتلكها المدير، فضلاً عن كونها أولى الوظائف الادارية، اذ ينبغي ان يعمل المدير على تحديد أهداف مؤسسته التربوية وترتيبها ضمن أولويات بما يتناسب مع الامكانيات المالية والبشرية للمؤسسة التربوية، وتحديد الوسائل والاساليب والانشطة المناسبة لتحقيق كل هدف

(أبو كشك، 2006: 58).

الهدف الثاني :

للتثبت من الهدف الثاني الذي يرمي الى تعرف الفروق ذات الدلالة الاحصائية في المهارات الادارية (التخطيط، والاتصال، وإدارة الوقت، وإتخاذ

القرار)، تبعاً لمتغيرات : النوع الإجتماعي (ذ - أ)، والمؤهل العلمي (بكالوريوس - شهادة عليا)، ومدة الخدمة (10 سنوات فاقل - اكثر من 10 سنوات)، استعمل الاختبار التائي لعينتين مستقلتين، والنتائج موضحة على النحو الآتي :

أولاً : بحسب النوع الإجتماعي(ذ - أ) :

1. التخطيط :

بلغ متوسط درجات الذكور من افراد العينة في مجال التخطيط (66,255) درجة، وبانحراف معياري مقداره (10,206) درجة، بينما بلغ متوسط درجات الاناث من افراد العينة (65,000) درجة، وبانحراف معياري مقداره (11,418) درجة. ولحساب دلالة الفرق بين المتوسطين استعمل الاختبار التائي لعينتين مستقلتين، إذ بلغت القيمة التائية المحسوبة (0,872)، وهي اصغر من القيمة التائية الجدولية (1,96)، عند مستوى دلالة (0,05)، وبدرجة حرية (244)، وكما موضح في الجدول (15).

2. الاتصال :

بلغ متوسط درجات الذكور من أفراد العينة في مجال الاتصال (65,617) درجة، وبانحراف معياري مقداره (7,556) درجة، بينما بلغ متوسط درجات الاناث من افراد العينة (63,703) درجة، وبانحراف معياري مقداره (7,694) درجة. ولحساب دلالة الفرق بين المتوسطين استعمل الاختبار التائي لعينتين مستقلتين، إذ بلغت القيمة التائية المحسوبة (1,908)، وهي اصغر من

القيمة التائية الجدولية (1,96)، عند مستوى دلالة (0,05)، وبدرجة حرية (244)، وكما موضح في الجدول (15).

3. إدارة الوقت :

بلغ متوسط درجات الذكور من أفراد العينة في مجال إدارة الوقت (51,500) درجة، وبانحراف معياري مقداره (7,670) درجة، بينما بلغ متوسط درجات الاناث من افراد العينة (50,605) درجة، وبانحراف معياري مقداره (7,537) درجة. ولحساب دلالة الفرق بين المتوسطين استعمل الاختبار التائي لعينتين مستقلتين، إذ بلغت القيمة التائية المحسوبة (0,899)، وهي اصغر من القيمة التائية الجدولية (1,96)، عند مستوى دلالة (0,05)، وبدرجة حرية (244)، وكما موضح في الجدول (15).

4. إتخاذ القرار:

بلغ متوسط درجات الذكور من افراد العينة في مجال إتخاذ القرار (51,755) درجة، وبانحراف معياري مقداره (6,816) درجة، بينما بلغ متوسط درجات الاناث من افراد العينة (51,493) درجة، وبانحراف معياري مقداره (6,562) درجة. ولحساب دلالة الفرق بين المتوسطين استعمل الاختبار التائي لعينتين مستقلتين، إذ بلغت القيمة التائية المحسوبة (0,300)، وهي اصغر من القيمة التائية الجدولية (1,96)، عند مستوى دلالة (0,05)، وبدرجة حرية (244)، وكما موضح في الجدول (15).

الجدول (15)

نتائج الاختبار التائي لعينتين مستقلتين بحسب مجالات المهارات الادارية
ومتغير الجنس

مستوى الدلالة	القيمة التائية		الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	عدد افراد العينة	النوع الإجتماعي	مجالات المهارات الادارية
	الجدولية	المحسوبة					
0,05	1,96	0,872	10,206	66,255	94	ذ	التخطيط
			11,418	65,000	152	أ	
0,05	1,96	1,908	7,556	65,617	94	ذ	الاتصال
			7,694	63,703	152	أ	
0,05	1,96	0,899	7,670	51,500	94	ذ	ادارة الوقت
			7,537	50,605	152	أ	
0,05	1,96	0,300	6,816	51,755	94	ذ	اتخاذ القرار
			6,562	51,493	152	أ	

* القيمة التائية الجدولية = (1,96)، عند مستوى دلالة (0,05)، وبدرجة حرية (244).

ويتضح من الجدول (15) ان القيم التائية المحسوبة في مجالات المهارات الادارية (التخطيط، والاتصال، وادارة الوقت، واتخاذ القرار) اصغر من القيمة التائية الجدولية، مما يعني عدم وجود فروق ذات دلالة احصائية بين وجهات نظر افراد العينة حتى وان اختلف نوعهم الإجتماعي حول المهارات الادارية التي يمتلكها مديري ومديرات معاهد اعداد المعلمين والمعلمات. وتتفق هذه النتيجة مع

ما توصلت اليه دراسة (بامر حول، 2008) التي اشارت الى عدم وجود اختلافات معنوية في تقديرات عينة الدراسة للمهارات الادارية التي يمتلكها مديري المدارس الثانوية، حتى وإن اختلف النوع الاجتماعي لأفراد العينة (بامر حول، 2008: 116).

ثانياً: بحسب المؤهل العلمي (بكالوريوس - شهادة عليا)

1. التخطيط :

بلغ متوسط درجات افراد العينة من ذوي المؤهل العلمي (بكالوريوس) في مجال التخطيط (62,779) درجة، و بانحراف معياري مقداره (12,243) درجة، بينما بلغ متوسط درجات افراد العينة من ذوي المؤهل العلمي (شهادة عليا) (70,000) درجة، وبانحراف معياري مقداره (6,226) درجة، ولحساب دلالة الفرق بين المتوسطين استعمل الاختبار التائي لعينتين مستقلتين، إذ بلغت القيمة التائية المحسوبة (5,262)، وهي اكبر من القيمة التائية الجدولية (1,96)، عند مستوى دلالة (0,05) وبدرجة حرية (244)، وكما موضح في الجدول (16).

2. الإتصال :

بلغ متوسط درجات افراد العينة من ذوي المؤهل العلمي (بكالوريوس) في مجال الاتصال (62, 675) درجة، و بانحراف معياري مقداره (8,158) درجة، بينما بلغ متوسط درجات افراد العينة من ذوي المؤهل العلمي (شهادة عليا) (67,380) درجة، وبانحراف معياري مقداره (5,745) درجة، ولحساب دلالة الفرق بين المتوسطين استعمل الاختبار التائي لعينتين مستقلتين، إذ بلغت القيمة

التائية المحسوبة (4,857)، وهي اكبر من القيمة التائية الجدولية (1,96)، عند مستوى دلالة (0,05) وبدرجة حرية (244)، وكما موضح في الجدول (16).

3. إدارة الوقت :

بلغ متوسط درجات افراد العينة من ذوي المؤهل العلمي (بكالوريوس) في مجال إدارة الوقت (49,201) درجة، و بانحراف معياري مقداره (7,866) درجة، بينما بلغ متوسط درجات افراد العينة من ذوي المؤهل العلمي (شهادة عليا) (53,869) درجة، وبانحراف معياري مقداره (6,089) درجة، ولحساب دلالة الفرق بين المتوسطين استعمل الاختبار التائي لعينتين مستقلتين، إذ بلغت القيمة التائية المحسوبة (4,844)، وهي اكبر من القيمة التائية الجدولية (1,96)، عند مستوى دلالة (0,05) وبدرجة حرية (244)، وكما موضح في الجدول (16).

4. اتخاذ القرار :

بلغ متوسط درجات افراد العينة من ذوي المؤهل العلمي (بكالوريوس) في مجال إتخاذ القرار (50,064) درجة، و بانحراف معياري مقداره (6,636) درجة، بينما بلغ متوسط درجات افراد العينة من ذوي المؤهل العلمي (شهادة عليا) (54,152) درجة، وبانحراف معياري مقداره (5,862) درجة، ولحساب دلالة الفرق بين المتوسطين استعمل الاختبار التائي لعينتين مستقلتين، إذ بلغت القيمة التائية المحسوبة (4,878)، وهي اكبر من القيمة التائية الجدولية (1,96)، عند مستوى دلالة (0,05) وبدرجة حرية (244)، وكما موضح في الجدول (16).

الجدول (16)

نتائج الاختبار التائي لعينتين مستقلتين بحسب المهارات الادارية والمؤهل العلمي

مستوى الدلالة	القيمة التائية		الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	عدد افراد العينة	المؤهل العلمي	مجالات المهارات الادارية
	الجدولية	المحسوبة					
0,05	1,96	5,262	12,243	62,779	154	بكالوريوس	التخطيط
			6,226	70,000	92	شهادة عليا	
0,05	1,96	4,857	8,185	62,675	154	بكالوريوس	الاتصال
			5,745	67,380	92	شهادة عليا	
0,05	1,96	4,884	7,866	49,201	154	بكالوريوس	ادارة الوقت
			6,089	53,869	92	شهادة عليا	
0,05	1,96	4,878	6,636	50,064	154	بكالوريوس	اتخاذ القرار
			5,862	54,152	92	شهادة عليا	

* القيمة التائية الجدولية = (1,96)، عند مستوى دلالة (0,05)، وبدرجة حرية (244).

ويلاحظ من الجدول (16) ان القيم التائية المحسوبة للمهارات الادارية (التخطيط، الإتصال، إدارة الوقت، إتخاذ القرار) أكبر من القيمة التائية الجدولية، وعليه فان الفروق بين متوسطي افراد العينة من ذوي شهادة البكالوريوس والشهادة العليا ذو دلالة احصائية، لصالح متوسط درجات ذوي الشهادة العليا. وتشير هذه النتيجة الى امتلاك مديري معاهد اعداد المعلمين والمعلمات ومديراتها للمهارات الادارية المعتمدة في البحث الحالي من وجهة رؤساء الاقسام وأعضاء الهيئة التدريسية من ذوي الشهادة العليا. وتتفق نتائج البحث الحالي مع ما توصلت اليه

دراسة (السبيعي، 2008) التي اشارت الى وجود فرق ذي دلالة احصائية في وجهة نظر افراد العينة لامتلاك مديري التربية للمهارات الادارية في ضوء متطلبات ادارة التغيير، وكان الفرق لصالح افراد العينة من ذوي الشهادة العليا (الدكتوراه).

ثالثاً: بحسب مدة الخدمة (10 سنوات فاقل - اكثر من 10 سنوات) :

1. التخطيط :

بلغ متوسط درجات افراد العينة من ذوي مدة الخدمة (10 سنوات فاقل) في مجال التخطيط (65,302) درجة، وبانحراف معياري مقداره (10,967) درجة. بينما بلغ متوسط درجات افراد العينة من ذوي مدة الخدمة (اكثر من 10 سنوات) (65,575) درجة، وبانحراف معياري مقداره (11,000) درجة، ولحساب دلالة الفرق بين المتوسطين أستعمل الاختبار التائي لعينتين مستقلتين، إذ بلغت القيمة التائية المحسوبة (0,186)، وهي اصغر من القيمة التائية الجدولية (1,96)، عند مستوى دلالة (0,05)، وبدرجة حرية (244)، وكما موضح في الجدول (17).

2. الإتصال :

بلغ متوسط درجات افراد العينة من ذوي مدة الخدمة (10 سنوات فأقل) في مجال الاتصال (63,895) درجة، وبانحراف معياري مقداره (6,997) درجة. بينما بلغ متوسط درجات افراد العينة من ذوي مدة الخدمة (اكثر من 10 سنوات) (64,725) درجة، وبانحراف معياري مقداره (8,033) درجة، ولحساب دلالة الفرق بين المتوسطين أستعمل الاختبار التائي لعينتين مستقلتين، إذ بلغت القيمة التائية المحسوبة (0,807)، وهي اصغر من القيمة التائية الجدولية (1,96)، عند مستوى دلالة (0,05)، وبدرجة حرية (244)، وكما موضح في الجدول (17).

3. مجال إدارة الوقت :

بلغ متوسط درجات افراد العينة من ذوي مدة الخدمة (10 سنوات فأقل) في مجال إدارة الوقت (49,930) درجة، وبانحراف معياري مقداره (6,927) درجة. بينما بلغ متوسط درجات افراد العينة من ذوي مدة الخدمة (اكثر من 10 سنوات) (51,493) درجة، وبانحراف معياري مقداره (7,882) درجة، ولحساب دلالة الفرق بين المتوسطين أستعمل الاختبار التائي لعينتين مستقلتين، إذ بلغت القيمة التائية المحسوبة (1,546)، وهي اصغر من القيمة التائية الجدولية (1,96)، عند مستوى دلالة (0,05)، وبدرجة حرية (244)، وكما موضح في الجدول (17).

4. إتخاذ القرار :

بلغ متوسط درجات افراد العينة من ذوي مدة الخدمة (10 سنوات فأقل) في مجال إتخاذ القرار (51,476) درجة، وبانحراف معياري مقداره (6,483) درجة. بينما بلغ متوسط درجات افراد العينة من ذوي مدة الخدمة (اكثر من 10 سنوات) (51,656) درجة، وبانحراف معياري مقداره (6,754) درجة، ولحساب دلالة الفرق بين المتوسطين أستعمل الاختبار التائي لعينتين مستقلتين، إذ بلغت القيمة التائية المحسوبة (0,202)، وهي اصغر من القيمة التائية الجدولية (1,96)، عند مستوى دلالة (0,05)، وبدرجة حرية (244)، وكما موضح في الجدول (17).

الجدول (17)

نتائج الاختبار التائي لعينتين مستقلتين بحسب مجالات المهارات الادارية ومدة الخدمة

مستوى الدلالة	القيمة التائية		الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	عدد افراد العينة	مدة الخدمة	مجالات المهارات الادارية
	الجدولية	المحسوبة					
0,05	1,96	0,186	10,967	65,302	86	10 سنوات فأقل	التخطيط
			11,000	65,575	160	أكثر من 10 سنوات	
0,05	1,96	0,807	6,997	63,895	86	10 سنوات فأقل	الاتصال
			8,033	64,725	160	أكثر من 10 سنوات	
0,05	1,96	1,546	6,927	49,930	86	10 سنوات فأقل	ادارة الوقت
			7,882	51,493	160	أكثر من 10 سنوات	
0,05	1,96	0,202	6,483	51,476	86	10 سنوات فأقل	اتخاذ القرار
			6,754	51,656	160	أكثر من 10 سنوات	

* القيمة التائية الجدولية=(1,96)، عند مستوى دلالة (0,05)، وبدرجة حرية (244) .

ونلاحظ من الجدول (17) ان القيم التائية المحسوبة في مجالات المهارات الادارية (التخطيط، والاتصال، وادارة الوقت، واتخاذ القرار)، اصغر من القيمة التائية الجدولية، اي انه لا توجد فروق ذات دلالة احصائية بين وجهات نظر افراد العينة من ذوي مدة الخدمة (10 سنوات فاقل - اكثر من 10 سنوات) حول امتلاك مديري معاهد اعداد المعلمين والمعلمات ومديراتها للمهارات الادارية. وتتفق هذه النتيجة مع ما توصلت اليه دراسة (الجابري، 2008) التي اشارت الى عدم وجود فروق ذات دلالة احصائية تعزى لمتغير سنوات العمل في وجهات نظر افراد العينة حول المهارات الإدارية التي يمتلكها القادة التربويين.

المبحث السادس

الإستنتاجات والتوصيات والمقترحات

الإستنتاجات:

استنادا الى نتائج البحث ، نستنتج ما يأتي :

1- ليس بمقدور معاهد إعداد المعلمين والمعلمات أن تتطور إن لم يكن مديرو هذه المعاهد ومديراتها يمتلكون مستوىً عالياً من المهارات الإدارية ، وقادرين على احداث التغيير بما يتناسب مع التطورات العلمية والتكنولوجية والثقافية الحاصلة .

2- إن إمتلاك مديري معاهد إعداد المعلمين والمعلمات ومديراتها للمهارات الإدارية يساعد وينمي لديهم امكانية ادارة التغيير بافضل الطرائق وأيسرها، فضلا عن زيادة امكانية تقليل مقاومة البعض للتغيير الحاصل ، بل بالامكان

جعل المقاومين يشاركون بإحداث التغيير المطلوب، فضلا عن القيام بالمهام والوظائف الإدارية بشكل أكثر فاعلية.

التوصيات:

استناداً إلى نتائج البحث توصي بالآتي:

- 1- أهمية وضع دليل للمهارات الادارية التي ينبغي ان يتمتع بها مديري ومديرات معاهد اعداد المعلمين والمعلمات من وزارة التربية في ضوء التغيير الحاصل في الجوانب العلمية والتكنولوجية والثقافية، وبما يساعدهم على ادارته.
- 2- إعداد دورات تدريبية لمديري معاهد اعداد المعلمين والمعلمات ومديراتها، على ان تدار من قبل متخصصين في العلوم التربوية والإدارية، الغاية منها تأهيلهم لإدارة التغيير، فضلا عن تدريبهم على بعض المهارات الإدارية لزيادة استعدادهم للعمل الاداري، والتنسيق مع جهات محلية وعالمية متخصصة في إعداد برامج ودورات تدريبية في مجال العمل الاداري.
- 3- تعزيز المشاركة وتكثيفها في المؤتمرات والندوات العلمية والإدارية وورش العمل العلمية سواء المنعقدة داخل القطر أم خارجه لاستفادة من تجارب الاخرين في مجال العمل الإداري نفسة وخبراتهم.
- 4- ينبغي أن تهتم وزارة التربية باعداد نظام تعزيز أو نظام مكافآت وحوافز يتلائم مع العمل الاداري في معاهد اعداد المعلمين والمعلمات في ظل ظروف التغييرات العلمية والاجتماعية والثقافية التي يشهدها بلدنا. وان يشمل نظام الحوافز هذا حوافز تشجيعية لاسيما للمتميزين في العمل الإداري

ومن يظهر كفاءة في إدارة التغيير، فضلا عن يمتلك مهارات الإدارية متميزة.

5- تفعيل دور مديري معاهد إعداد المعلمين والمعلمات ومديراتها من خلال امتلاكهم للمهارات الإدارية التي يتطلبها العمل الإداري، ومن خلال تعاملهم بمرونة مع التغييرات المستجدة، فضلا عن تبسيط الإجراءات الإدارية المتبعة .

6- ضرورة تهيئة مناخ ملائم لبناء علاقات إنسانية من خلال مهارة الإتصال الفاعل بين مديري معاهد إعداد المعلمين والمعلمات والعاملين معهم في المعهد .

7- اتباع مديري ومديرات معاهد اعداد المعلمين والمعلمات للمنهج العلمي أثناء اتخاذ القرارات اللازمة لإدارة التغيير الحاصل ، والإبتعاد عن اسلوب القرارات الارتجالية والموقفية .

8- ضرورة تطوير معايير لانتقاء مديري ومديرات معاهد إعداد المعلمين والمعلمات في ضوء الاسس العلمية والتربوية التي ينبغي أن يتمتعوا بها، مع ضرورة الابتعاد عن أسلوب الوساطة في تعيين مديري ومديرات المعاهد.

9- استعمال اسلوب التقويم المستمر لإدارات معاهد إعداد المعلمين والمعلمات للوقوف على مستوى ادائهم ، وتعرف نواحي الضعف إن كان هناك ضعف والعمل على معالجتها ، فضلا عن تعرف مواطن القوة لديهم وتعزيزها.

المقترحات:

استناداً إلى نتائج البحث نقترح بالآتي :

- 1- اجراء دراسة مماثلة تطبق على مديري المدارس في المراحل الدراسية المختلفة واجراء مقارنة بين مديري هذه المدارس في مهاراتهم الادارية .
- 2- اجراء دراسة مماثلة تطبق على مديري معاهد إعداد المعلمين والمعلمات في محافظات العراق جميعاً.
- 3- اجراء دراسة لتقصي مهارات ادارية اخرى غير التي ذكرت في البحث الحالي والتي ينبغي توافرها لدى مديري معاهد إعداد المعلمين والمعلمات ، لأن تعرف هذه المهارات تساعد في اختيار مديري ومديرات تلك المعاهد وبما يتلائم مع متطلبات عملهم الاداري .
- 4- اجراء دراسة لكشف الاحتياجات التدريبية لمديري ومديرات معاهد إعداد المعلمين والمعلمات، من خلال تعرف أوجه النقص في الامكانيات التي يفترض امتلاكها أو في مجال المهارات الادارية اللازمة للعمل الاداري.
- 5- اجراء دراسات مستمرة لقياس المهارات الإدارية التي يمتلكها مديرو معاهد إعداد المعلمين والمعلمات ومديراتها في ضوء متطلبات العمل .
- 6- اجراء دراسة لبناء برنامج تدريبي لتنمية المهارات الإدارية لدى مديري مديرات معاهد إعداد المعلمين والمعلمات.
- 7 -دراسة التحديات والمشكلات والصعوبات التي تواجه مديري ومديرات معاهد إعداد المعلمين والمعلمات في عصر ثورة المعلومات,وسبل معالجتها .

المصادر:

المصادر العربية:

• القرآن الكريم

- الانصاري, بدر محمد, (2000), قياس الشخصية, الكويت: دار الكتاب الحديث.
- ابراهيم , نجيب اسكندر, واخرون (1981), الدراسة العلمية للسلوك الاجتماعي, ط2, القاهرة :مؤسسة المطبوعات الحديثة .
- ال علي, رضا صاحب ابو حمد, والموسوي, سنان كاظم(2001), وظائف الإدارة, مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع, عمان, الاردن.
- أحمد, ابراهيم أحمد (2003), الإدارة المدرسية في مطلع القرن الحادي والعشرين, القاهرة, دار الفكر العربي.
- احمد, فرح حافظ (2007), الجودة الشاملة في المؤسسات التربوية, عالم الكتب, القاهرة.
- بامرحول, عمر صالح (2009), المهارات الإدارية اللازمة لمدير المدارس الثانوية في محافظة عدن, رسالة ماجستير, الجمهورية اليمنية, جامعة عدن.
- البجه, عبد الفتاح (2005), أصول تدريس العربية بين النظرية والتطبيق والممارسة, عمان: دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع.
- البدري, طارق عبد الحميد (2001), تطبيقات ومفاهيم في الأشراف التربوي, ط1, عمان: دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع.

- _____ (2005)، الأساليب القيادية والإدارية في المؤسسات التعليمية، دار الفكر للنشر، عمان.
- بدير، منال (1993)، 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.
- البزاز، حكمت عبد الله (2001)، أحاديث في التربية والتعليم، وزارة التربية، السلسلة التربوية (2)، المكتبة الوطنية، بغداد.
- بن حبتور، عبد العزيز صالح (2000)، أصول ومبادئ الإدارة العامة دراسة مقارنة، سلسلة الكتاب الجامعي (6) عدن: دار جامعة عدن للطباعة والنشر.
- البندر، محمد سعيد (1999)، المشكلات الإدارية في معاهد إعداد المعلمين والمعلمات في محافظة بغداد، وزارة التربية، مطبعة وزارة التربية.
- الجابري، رمضان بن أحمد عيد (2008)، المهارات الإدارية للقيادات التربوية وعلاقتها بالمناخ التنظيمي: دراسة ميدانية، جامعة أم القرى /كلية التربية، رسالة ماجستير (غير منشورة).
- الجادر، ثابت حامد (2000)، دور الإدارة في عملية النهوض الانتاجية، مجلة الإدارة والاقتصاد، العدد 31 في اب الجزء الاول، الجامعة المستنصرية، الإدارة والاقتصاد.
- الحريري، رافدة (2008)، مهارات القيادة التربوية في إتخاذ القرارات الإدارية، عمان، الأردن، دار المناهج للنشر والتوزيع.

-
- حريم، حسين (2004)، السلوك التنظيمي، سلوك الافراد و الجماعات في منظمات الاعمال، مكتبة الحامد للنشر والتوزيع، عمان.
 - حريم، حسين (2006)، مبادئ الإدارة الحديثة، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان.
 - حقي، زينب حسين (2000)، الإدارة ومتغيرات العصرين النظرية والتطبيق، مكتبة عين شمس، القاهرة.
 - ذوقان، عبيدات واخرون، (1984)، البحث العلمي: مفهومه، أدواته، وأساليبه، عمان: دار الفكر.
 - ربيع، محمد شحاته. (2009)، قياس الشخصية، عمان: دار المسيرة .
 - رهيف، علي هداد والعبيدي، سيلان جبران (1998)، اقتصاديات التعليم وطرائقه التقنية، بغداد، مكتبة مالك للنشر والتوزيع.
 - زويلف، مهدي حسن (2001)، الإدارة نظريات ومبادئ، ط1، عمان، دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع.
 - سالم، فؤاد الشيخ وآخرون (1992)، المفاهيم الإدارية الحديثة، عمان: مركز الكتب الأردني.
 - ستراك، رياض بدري. (2004)، دراسات في الادارة التربوية ، عمان : دار وائل للنشر .
 - السلمي، علي (1999)، المهارات الإدارية والقيادية للمدير المنفوق، القاهرة، دار غريب، للطباعة والنشر والتوزيع.

-
- الصفار، رفاه محمد علي احمد (2008)، التذكير الحاذق وعلاقته بالتفضيل المعرفي، اطروحة دكتوراه منشورة، كلية التربية، - ابن الهيثم.
 - عبيدات، ذوقان واخرون (2003)، البحث العلمي مفهومه وادواته واساليبه، ط5، دار الفكر، عمان .
 - عبد الرحمن، سعد (1998)، القياس النفسي-النظرية والتطبيق، ط3، دار الفكر العربي، القاهرة .
 - عريفج، سامي، ومصالح، خالد حسين، وحواشين، مفيد نجيب. (1999). في مناهج البحث العلمي وأساليبه، ط2، عمان: دار مجدلاوي.
 - عودة، أحمد سليمان (1998)، القياس والتقويم في العملية التدريسية، ط2، عمان: دار الأمل للطباعة والنشر .
 - العقلا، عبد الرحمن (2003)، "المهارات الأمنية والعوامل الإدارية لزيادة الفعالية الأمنية في مؤسسات وشركات الحراسة المدنية الخاصة"، كلية الدراسات العليا، أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، رسالة ماجستير .
 - علي، محمد عبد الرشيد (2000)، إدارة الأعمال: المبادئ والوظائف، ط1، عدن: دار عدن للنشر والتوزيع.
 - عودة، أحمد سليمان (1998)، القياس والتقويم في العملية التدريسية، ط2، الاردن: دار الامل.
 - الفارس، سليمان (1993)، التقييم الإداري في المشروع، ط5، دمشق، مطبعة خالد بن الوليد.

-
- فان دالين، ديولدت (1984)، مناهج البحث في التربية وعلم النفس ، ترجمة محمد نبيل نوفل وآخرون ، ط3، القاهرة :مكتبة الانجلو المصرية .
 - فرج، صفوت (1980) ، القياس النفسي، ط1، القاهرة : دارالفكر للطباعة والنشر .
 - الكبيسي، كامل ثامر (2001) ، العلاقة بين التحليل المنطقي والتحليل الاحصائي لفقرات المقاييس النفسية، مجلة الاستاذ، العدد 25 ، ص:157-73.
 - المسلم، سليمان بنت ناصر (2003)، السلوك الوظيفي منهج تطوير المهارات، ط1، المملكة العربية السعودية.
 - ملحم، سامي محمد .. (2000)، مناهج البحث في التربية وعلم النفس، عمان، دار المسيرة.
 - المالكي، رجاء قاسم لازم حسن (2009)، "ادارة الازمات وعلاقتها بالمهارات الادارية لدى عمداء الكليات من وجهة نظر معاونيهم ورؤساء اقسامهم العلمية في جامعات محافظة بغداد"، كلية التربية/ ابن رشد، اطروحة دكتوراه (غير منشورة).
 - النبهان، موسى (2004) ، أساسيات القياس في العلوم السلوكية ، الاردن: دار الشروق.
 - النمر، محمد وآخرون (2001)، الإدارة العامة الأسس والوظائف، ط5، مطابع الفزدق التجارية، الرياض.

-
- الهبيل ، احمد عيسى احمد (2008)، واقع ادارة التغيير لدى مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة من وجهة نظر المعلمين . كلية التربية / الجامعة الاسلامية في غزة ، رسالة ماجستير (غير منشورة).
 - وزارة التربية (2010)، المؤتمر الفكري التربوي الاول في 2010/3/15 تحت شعار (من اجل بحث علمي رصين لبناء عراق موحد)، العراق، بغداد، عقد في مديرية تربية الكرخ الثانية.
 - وزارة التعليم، التشريعات التربوية (1988)، مجموعة القوانين والأنظمة والقرارات التربوية.
- المصادر الأجنبية:

- Anastasi, Anne&bina, susona, (1997), Psychological Testing, (5thed). Jersey, Practice-Hill.
- Luckcs, Howard Jay (2002). “Transformation Leadership Though a Myers- Briggs analysis: Personality Styles of principals and teachers at the Secondary level”, Dissertation Abstract International , A62/11.
- Snyder, B.J. (1994). “Critical Success Factors: The Skills of The Perfect Business Administor”. School Business- Affairs, Vol.60, No.8.
- Troxell, Danny, J,(1995) “Multicultural Education Knowledge Attitudes and Skill of Superintendance (Leadership) The University of Taxas, Dissertation Abstract, Vol. 56, No. 38.

الملاحق:

الملحق (1)

جامعة بغداد

كلية التربية /أبن رشد

قسم العلوم التربوية والنفسية

الدراسات العليا /دكتوراه

م/استبانة استطلاعية

ادارة تربوية

مدرس

رئيس قسم

الاستاذ الفاضل /

-

تروم الباحثة القيام بدراسة تهدف معرفة إدارة التغيير لدى مديري ومديرات معاهد أعداد المعلمين والمعلمات وتعرف المهارات الادارية (ممارسة مديري ومديرات معاهد إعداد المعلمين والمعلمات المهارات الإدارية في المجالات "التخطيط، الاتصال، إدارة الوقت، اتخاذ القرار" بجودة عالية مع الاقتصاد بالوقت والجهد والتكاليف) ومن خلال التعريف النظري تم تحديد المجالات الآتية هي :-

1-التخطيط:- (هو عبارة عن رؤية مستقبلية او التنبؤ به من خلال وسائل متعددة بفترة زمنية محددة).

-
- 3-الاتصال:- (تفاعل مهني مشترك مع أطراف العملية الادارية في داخل المعهد وخارجه).
- 3-أدارة الوقت:- (محاولة جادة لتنظيم العمل والسيطرة على مجرياته ووفق جدول زمني محدد)
- 4- اتخاذ القرار:- (هو قيام المدير بالمفاضلة بين بعض البدائل التي تم اختيارها في ضوء معايير محددة لاختيار البدائل الأكثر مناسبة للتعامل مع المشكلة أو الحدث).

شكرا لتعاونكم

طالبة الدكتوراه

م. م. جنان حاتم كامل

المشرف

أ.د. رياض بدري ستراك

الملحق (2)

جامعة بغداد

كلية التربية / ابن رشد

الدراسات العليا

دكتوراه/ ادارة تربويه

استبانة آراء الخبراء

المهارات الادارية (بصيغتها الاولية)

الاستاذ الفاضل المحترم

تحية طيبة :

تروم الباحثة اجراء البحث الموسوم بـ "ادارة التغيير و علاقتها بالمهارات الاداريه لدى مديري ومديرات معاهد اعداد المعلمين والمعلمات في محافظة بغداد " من وجهة نظر المدرسين ورؤساء الاقسام , لذا يسر الباحثه ان تستأنس بأرائكم العلمية وأفكاركم البناءه ولما تتمتعون من خبرة و دراية فأنها تضع أمامكم أداة المهارات الادارية لدى مديري ومديرات معاهد اعداد المعلمين والمعلمات في محافظة بغداد.

المهارات الادارية: (ممارسة مديري ومديرات معاهد إعداد المعلمين والمعلمات المهارات الإدارية في المجالات "التخطيط، الاتصال، إدارة الوقت، اتخاذ القرار" بجودة عالية مع الاقتصاد بالوقت والجهد والتكاليف).

لذا يرجى وضع علامة (√) أمام الفقرة المناسبة لمجال كل مهارة ومدى صلاحيتها في ذلك المجال أو تعديل أو إضافة فقرات جديدة أو حذف ما ترونه مناسب علمياً ان بدائل الاداة (موافق بدرجة كبيرة جداً / موافق بدرجة كبيرة / موافق بدرجة متوسطة / موافق بدرجة قليلة / لا اوافق).

نشكر تعاونكم خدمة للبحث العلمي

طالبة الدكتوراه

م.م. جنان حاتم كامل

المشرف

أ.د. رياض بدري ستراك

التخطيط: (وضع أهداف مستقبلية ووسائل محددة لتحقيق هذه الاهداف لفترة زمنية محددة).

ت	فقرات التخطيط	صلاحية الفقرة		انتماؤها للمجال
		صالحة	غير صالحة	
1	يلم بالاهداف التربويه العامة .			
2	يلم أساليب التخطيط التربوي .			
3	يتمسك بأهداف الادارة التربوية للمعهد .			
4	يوازن بين عمله وحياته الخاصة .			
5	يسمح بمشاركة المدرسين في عملية التخطيط .			
6	يعمل على رسم السياسة التعليمية للمعهد .			
7	يتابع تنفيذ الخطط التعليمية .			
8	يُقوم الخطة السنوية تقويماً نهائياً			
9	يُقوم الخطة السنوية تقويماً بنائياً.			
10	يوازن بين المهام الادارية لتحقيق الاهداف.			
11	يناقش الخطة الدراسية مع المدرسين.			
12	يوازن الخطط مع الامكانيات المتاحة لديه.			
13	يشرك بالمجتمع المحلي في عملية رسم الخطط على وفق الامكانيات.			
14	يترجم الخطط الى برامج قابلة للتنفيذ.			
15	يضع خطط مستقبلية .			

2- **الإتصال:** (هو تفاعل مهني مشترك مع أطراف العملية الادارية في داخل المعهد وخارجه).

ت	فقرات الإتصال	صلاحية الفقرة		انتماؤها للمجال
		صالحة	غير صالحة	
1	يحدد أفكاره قبل عملية الإتصال.			
2	يهيئ وسائل الإتصال للمدرسين في المعهد.			
3	يستعمل مصطلحات معروفة في الرد على الرسائل .			
4	يوظف عملية الأتصال الاداري لاثارة الدافعية نحو التعلم .			
5	يطور وسائل الأتصال ضمن الامكانات المتوفرة في المعهد.			
6	يواصل الأتصال المستمر بالمدرسين لنقل المعلومات.			
7	يصغي بأنتباه الى مايقوله المدرسون بالاجتماعات.			
8	يتمكن من انتقاء الافكار الواظحة.			
9	يختار الوسيلة المناسبة لأيصال المعلومات الى المدرسين .			
10	يأخذ بنظر أاعتبار امكانات المدرسين على فهم المعلومات.			
11	يشعر الطرف الأخر بأهمية الإتصال .			
12	يجيب على الكتب الرسمية .			
13	يسمح للمدرسين بحرية التعبير عن أفكارهم.			
14	يلم بعناصر الأتصال الاداري .			

				15	يحرص على متابعة المعلومات من الجهات الادارية المختلفة.
				16	يحدد معوقات الاتصال الاداري المختلفة .
				17	يراعي مبدأ الأولويات في عملية الاتصال الاداري .
				18	يعتمد على قنوات الاتصال الاداري المختلفة للحصول على تغذية راجعة.

3- إدارة الوقت : (محاولة جادة لتنظيم العمل والسيطرة على مجرياته ووفق جدول زمني محدد).

ب.ت	فقرات	صلاحية الفقرة		انتمائها للمجال	
		صالحة	غير صالحة	تنتمي	لا تنتمي
1	يرتب الأعمال التي ينجزها حسب أولوياتها.				
2	يحدد الوقت المطلوب لانجاز الأهداف المنشودة.				
3	يختصر الاجابة على النداءات الهاتفية غير الضرورية.				
4	يستقبل الزوار وفقاً للزمن المحدد للزيارات .				
5	يحرص على تأدية كل عمل يقوم به في مواعيد				
6	يفويض المهام لمعاونيه لاستثمار الوقت .				
7	يتجنب أضياع الوقت الرسمي في الامور الشخصية				
8	يستعمل كلمات الاعتذار لمن يحاول تضيق				

				وقته
				9 يستعين بالمدرسين في القيام معه بالأعمال الروتينية
				10 يحدد الوقت اللازم لانجاز كل مهمة من مهامة الادارية.
				11 يخصص وقتاً احتياطياً لمواجهة الامور الطارئة .
				12 يستعمل التقنيات الحديثة لتنظيم ادارة الوقت .
				13 يحدد الوقت اللازم بتوزيع الاعمال الادارية على مدار الاسبوع .
				14 يثني على المدرسين الذين ينجزون أعمالهم في وقتها المحدد.

4-اتخاذ القرار:- (هو قيام المدير بالمفاضلة بين بعض البدائل التي تم اختيارها في ضوء معايير محددة لاختيار البدائل الأكثر مناسبة للتعامل مع المشكلة أو الحدث).

ت	فقرات	صلاحية الفقرة		انتماؤها للمجال
		صالحة	غير صالحة	
		تتتمي	لا تتتمي	
1	يلم بفهوم القرار الاداري الجيد.			
2	يستوعب خطوات اتخاذ القرار .			
3	يجمع المعلومات اللازمة لاتخاذ القرار			
4	يضع مجموعة من البدائل المناسبة.			
5	يتمكن من اختيار البديل المناسب من بين عدة بدائل			
6	يشرك المدرسين معه في صنع القرار			
7	يراعي قابلية تطبيق القرار العملي عند اتخاذه.			
8	يأخذ بنظر الاعتبار رأي ذوي الخبرة قبل اصدار القرار .			
9	يمتلك المهارة في تحديد النتائج المتوقعة في اتخاذ القرار .			
10	يُفهم الآخرين بالهدف الاجرائي لاتخاذ القرار .			
11	يميز بين انواع القرارات الادارية			
12	يسترشد اللوائح والقوانين التربوية عند اتخاذ القرار .			
13	ينزعج من عدم التزام المدرسين بالمواعيد .			
14	يتحمل مسؤولية القرار الذي يتخذه .			

				15	يقنع العاملين معه لتنفيذ القرارات بأقل جهد .
				16	يتابع تنفيذ القرار الذي يتخذه.
				17	يصنف المعلومات بطرق يسهل استخدامها عند اتخاذ القرار.

الملحق (3)

اسماء الخبراء والقابهم العلمية وتخصصاتهم ومكان عملهم

ت	اللقب العلمي	الاسم الكامل	التخصص	مكان العمل
1	أ.د.	مهدي صالح مهدي السامرائي	ادارة تربوية	كلية التربية/ ابن الهيثم
2	أ.د.	ابراهيم كاظم ابراهيم	ادارة تربوية	كلية التربية / ابن الهيثم
3	أ.د.	رياض بدري ستراك	ادارة تربوية	كلية التربية / ابن رشد
4	أ.د.	عدنان علي رزوقي الجميلي	ادارة تربوية	كلية التربية / ابن رشد
5	أ.د.	علوم محمد علي	قياس وتقويم	كلية التربية / ابن رشد
6	أ.م.د.	جميل عبد الهادي السبتي	ادارة تربوية	كلية التربية / ابن الهيثم
7	أ.م.د.	عواد جاسم التميمي	ادارة تربوية	كلية التربية الاساسية/الجامعة المستنصرية
8	أ.م.د.	حقي اسماعيل الراوي	ادارة تربوية	كلية المأمون الجامعة
9	أ.م.د.	محمود عبد الله أحمد الدوري	ادارة تربوية	كلية التربية / ابن الهيثم
10	أ.م.د.	حيدر علي حيدر	ادارة تربوية	كلية التربية / الجامعة المستنصرية

11	أ.م.د.	كريم ناصر علي	ادارة تربوية	كلية التربية الاساسية/الجامعة المستنصرية
12	أ.م.د.	سامي عبد الفتاح الدوري	ادارة تربوية	كلية التربية / ابن رشد
13	أ.م.د.	عبد الحسين أرزوقي	قياس وتقويم	كلية التربية / ابن رشد
14	أ.م.د.	ياسين حميد عيال	قياس وتقويم	كلية التربية / ابن رشد
15	أ.م.د.	نبيل عبد الغفور	قياس وتقويم	كلية التربية / الجامعة المستنصرية
16	م.د.	نهاد كريم خريبط	ادارة تربوية	الكلية التربوية المفتوحة
17	م.د.	خالد جمال جاسم	قياس وتقويم	كلية التربية / ابن رشد
18	م.د.	علاء حاكم الناصر	ادارة تربوية	كلية التربية / ابن الهيثم

الملحق (4)

الفقرات التي اقترح الخبراء تعديلها في بعض مجالات
استبانة المهارات الادارية

رقم المجال	الفقرة كما وردت في الاستبانة	التعديل المقترح
1	يشرك المجتمع المحلي في عملية رسم الخطط على وفق الامكانيات	يشرك المجتمع المحلي في عملية رسم الخطط
4	يأخذ بنظر الاعتبار ذوي الخبرة قبل اصدار القرار	يستعين بذوي الخبرة قبل اصدار القرار

الملحق (5)

الفقرات التي اقترح الخبراء اضافتها الى استبانة المهارات الادارية
بحسب مجالاتها

رقم المجال	عنوان المجال	الفقرة التي اقترح الخبراء اضافتها
4	التخطيط	يرتب الخطط على وفق اولويات التغيير
		يصمم السياسة التربوية لتنفيذ الخطط
		يعتمد مبدأ التغذية الراجعة في تفعيل الخطط
		يتنبأ بالمعوقات المحتملة عند التغيير

الملحق (6)

الفقرة التي اقترح الخبراء نقلها من مجال الى اخر
في استبانة المهارات الادارية

رقم المجال	ت الفقرة	الفقرة	المجال الذي نقلت اليه
4	13	ينزعج من عدم التزام المدرسين بالمواعيد	ادارة الوقت

الملحق (7)

جامعة بغداد
كلية التربية / ابن رشد
الدراسات العليا
دكتوراه/ ادارة تربويه

م/ استبانة المهارات الإدارية بعد الاخذ بآراء الخبراء

السيد رئيس القسم المحترم
الاستاذ الفاضل المحترم

سنوات الخدمة

المؤهل العلمي

النوع الاجتماعي

تحية طيبة :

تروم الباحثة اجراء البحث الموسوم بـ " ادارة التغيير وعلاقتها بالمهارات الادارية لدى مديري ومديرات معاهد اعداد المعلمين والمعلمات في محافظة بغداد "

المهارات الادارية : (ممارسة مديري ومديرات معاهد إعداد المعلمين والمعلمات المهارات الإدارية في المجالات "التخطيط، الاتصال، إدارة الوقت، اتخاذ القرار" بجودة عالية مع الاقتصاد بالوقت والجهد والتكاليف).

لذا ترجو الباحثة الأجابة على فقرات الاستبانة بوضع علامة (√) تحت البديل الذي ينطبق على مديركم من وجهة نظركم . عدم ترك فقرة بدون اجابة لاستخدامها لاغراض البحث العلمي فحسب ولا يطلع عليها سوى الباحثة.

نشكر تعاونكم

طالبة الدكتوراه

م.م.جنان حاتم كامل

المشرف

أ.د.رياض بدري ستراك

المجال الاول / التخطيط : " وضع أهداف مستقبلية ووسائل محددة لتحقيق هذه
الاهداف لفترة زمنية محددة "

ت	الفقرات	موافق بدرجة كبيرة جداً	موافق بدرجة كبيرة	موافق بدرجة متوسطة	موافق بدرجة قليلة	لا أوافق
1	يلم بالاهداف التربوية العامة .					
2	يتنبأ بالمعوقات المحتملة عند التغيير .					
3	يلم بأساليب التخطيط التربوي.					
4	يرتب الخطط على وفق أولويات التغيير.					
5	يصمم السياسة التربوية لتنفيذ الخطط .					
6	يعتمد مبدأ التغذية الراجعة في تفعيل الخطط .					
7	يقوم الخطة السنوية تقوياً بنائياً .					
8	يقوم الخطة السنوية تقوياً نهائياً .					
9	يتمسك بأهداف الادارة التربوية للمعهد.					
10	يسمح بمشاركة المدرسين والعاملين في عملية التخطيط.					
11	يعمل على رسم السياسة التعليمية للمعهد.					
12	يتابع تنفيذ الخطة التعليمية .					
13	يوازن بين المهام الادارية لتحقيق الاهداف					

					14 يناقش الخطط الدراسية مع المدرسين.
					15 يوازن الخطط مع الامكانات المتاحة لديه.
					16 يشترك المجتمع المحلي في عملية رسم الخطط .
					17 يترجم الخطط الى برامج قابلة للتنفيذ
					18 يضع خططاً مستقبلية .

المجال الثاني / الاتصال : " تفاعل مهني مشترك مع اطراف العملية الادارية في داخل المعهد وخارجة "

ت	الفقرات	موافق بدرجة كبيرة جداً	موافق بدرجة كبيرة	موافق بدرجة متوسطة	موافق بدرجة قليلة	لا أوافق
1	يراعي مبدأ الاولويات في عملية الاتصال الاداري .					
2	يهيئ وسائل الاتصال للمدرسين في المعهد.					
3	يحدد افكاره قبل عملية الاتصال.					
4	يستعمل مصطلحات معروفة في الرد على الرسائل.					
5	يوظف عملية الاتصال الاداري لاثارة الدافعية نحو التعلم .					

					6	يطور وسائل الاتصال ضمن الامكانيات المتوافرة في المعهد.
					7	يواصل الاتصال المستمر بالمدرسين لنقل المعلومات.
					8	يصغي بإنتباه الى ما يقوله المدرسون في الاجتماعات.
					9	يتمكن من إنتقاء الافكار الواضحة .
					10	يختار الوسيلة المناسبة لايصال المعلومات الى المدرسين .
					11	يأخذ بنظر الاعتبار إمكانات المدرسين في فهم المعلومات .
					12	يشعر الطرف الاخر بأهمية الاتصال.
					13	يجيب على الكتب الرسمية .
					14	يسمح للمدرسين بحرية التعبير عن فكارهم.
					15	يلم بعناصر الاتصال الاداري .
					16	يحرص على متابعة المعلومات من الجهات الادارية المختلفة .
					17	يعتمد على قنوات الاتصال الاداري المختلفة للحصول على تغذية راجعة .
					18	يحدد معوقات الاتصال الاداري المختلفة .

المجال الثالث/ إدارة الوقت: "محاولة جادة لتنظيم العمل والسيطرة على مجرياته وفق جدول زمني محدد "

لا	موافق	موافق	موافق	موافق	الفقرات	ت
أوافق	بدرجة	بدرجة	بدرجة	بدرجة		
	قليلة	متوسطة	كبيرة	كبيرة جداً		
					يرتب الاعمال التي ينجزها حسب أولوياتها .	1
					يحدد الوقت المطلوب لانجاز الاهداف المنشودة	2
					يختصر الاجابة على النداءات الهاتفية غير الضرورية .	3
					يستقبل الزوار وفقاً للزمن المحدد للزيارات.	4
					يحرص على تأدية كل عمل يقوم به في موعده.	5
					يفوض المهام لمعاونيه لاستثمار الوقت.	6
					يتجنب اضاعه الوقت الرسمي في الامور الشخصية .	7
					يستعمل كلمات الاعتذار لمن يحاول تضيع وقته.	8
					يستعين بالمدرسين في القيام معه بالأعمال الروتينية .	9
					يحدد الوقت اللازم لانجاز كل مهمة من مهامه الادارية .	10
					يخصص وقتاً احتياطياً لمواجهة الامور الطارئة.	11
					يستعمل التقنيات الحديثة لتنظيم ادارة الوقت .	12

					13	ينزعج من عدم الالتزام المدرسين بالموعد.
					14	يحدد الوقت اللازم بتوزيع الاعمال الادارية على مدار الاسبوع .
					15	يثني على المدرسين الذين ينجزون اعمالهم في وقتها المحدد .

المجال الرابع/ اتخاذ القرار: " هو قيام المدير بالمفاضلة بين بعض البدائل التي تم اختيارها في ضوء معايير محددة لاختيار البدائل الأكثر مناسبة للتعامل مع المشكلة أو الحدث "

ت	الفقرات	موافق بدرجة كبيرة جداً	موافق بدرجة كبيرة	موافق بدرجة متوسطة	موافق بدرجة قليلة	لا أوافق
1	يلم بمفهوم القرار الاداري الجيد .					
2	يستوعب خطوات اتخاذ القرار .					
3	يجمع المعلومات اللازمة لاتخاذ القرار .					
4	يضع مجموعة من البدائل المناسبة.					
5	يتمكن من اختيار البديل المناسب من بين عدة بدائل .					
6	يشرك المدرسين معه في صنع القرار .					

				7	يراعي فاعلية تطبيق القرار عملياً عند اتخاذه .
				8	يستعين بذوي الخبرة قبل اصدار القرار .
				9	يمتلك المهارة في تحديد النتائج المتوقعة في اتخاذ القرار .
				10	يوضح للآخرين بالهدف الاجرائي لأتخاذ القرار .
				11	يتحمل مسؤولية القرار الذي يتخذه.
				12	يسترشد باللوائح والقوانين التربوية عند اتخاذ القرار .
				13	يقنع المدرسين معه لتنفيذ القرارات بأقل جهد .
				14	يتابع تنفيذ القرار الذي يتخذه .
				15	يصنف المعلومات بطرائق يسهل استعمالها عند اتخاذ القرار .

الملحق (8)

جامعة بغداد
كلية التربية / ابن رشد

الدراسات العليا

دكتوراه/ ادارة تربويه

م/ استبانة المهارات الإدارية بصيغتها النهائية

السيد رئيس القسم المحترم

الاستاذ الفاضل المحترم

النوع الاجتماعي المؤهل العلمي مدة الخدمة

تحية طيبة :

تروم الباحثة اجراء البحث الموسوم " ادارة التغيير وعلاقتها بالمهارات الادارية لدى مديري ومديرات معاهد اعداد المعلمين والمعلمات في محافظة بغداد " المهارات الادارية : (ممارسة مديري ومديرات معاهد إعداد المعلمين والمعلمات المهارات الإدارية في المجالات "التخطيط، الاتصال، إدارة الوقت، اتخاذ القرار" بجودة عالية مع الاقتصاد بالوقت والجهد والتكاليف).

لذا ترجو الباحثة الإجابة على فقرات الإستبانة بوضع علامة (√) تحت البديل الذي ينطبق على مديركم من وجهة نظركم. عدم ترك أية فقرة بدون إجابة, وإن إجاباتكم ستستخدم لأغراض البحث العلمي فحسب, ولن يطلع عليها أحد سوى الباحثة.

نشكر تعاونكم خدمة للبحث العلمي

طالبة الدكتوراه
جانان حاتم كامل

المشرف
ا.د. رياض بدري ستراك

المجال الاول / التخطيط : " وضع أهداف مستقبلية ووسائل محددة لتحقيق هذه
الاهداف لفترة زمنية محددة "

ت	الفقرات	موافق بدرجة كبيرة جداً	موافق بدرجة كبيرة	موافق بدرجة متوسطة	موافق بدرجة قليلة	لا أوافق
1	يلم بالاهداف التربوية العامة .					
2	يتنبأ بالمعوقات المحتملة عند التغيير .					
3	يلم بأساليب التخطيط التربوي .					
4	يرتب الخطط على وفق أولويات التغيير .					
5	يصمم السياسة التربوية لتنفيذ الخطط.					
6	يعتمد مبدأ التغذية الراجعة في تفعيل الخطط.					
7	يقوم الخطة السنوية تقوياً بنائياً .					

					8	يَقوم الخطة السنوية تقويماً نهائياً .
					9	يتمسك بأهداف الادارة التربوية للمعهد
					10	يسمح بمشاركة المدرسين والعاملين في عملية التخطيط .
					11	يعمل على رسم السياسة التعليمية للمعهد.
					12	يتابع تنفيذ الخطة التعليمية .
					13	يوازن بين المهام الادارية لتحقيق الاهداف.
					14	يناقش الخطط الدراسية مع المدرسين.
					15	يوازن الخطط مع الامكانيات المتاحة لديه.
					16	يشرك المجتمع المحلي في عملية رسم الخطط .
					17	يضع خططاً مستقبلية .

المجال الثاني / الاتصال : " تفاعل مهني مشترك مع اطراف العملية الادارية في داخل المعهد وخارجة "

ت	الفقرات	موافق بدرجة كبيرة جداً	موافق بدرجة كبيرة	موافق بدرجة متوسطة	موافق بدرجة قليلة	لا أوافق
1	يراعي مبدأ الاولويات في عملية الاتصال الاداري .					
2	يهيئ وسائل الاتصال للمدرسين في المعهد.					
3	يحدد افكاره قبل عملية الاتصال .					
4	يستعمل مصطلحات معروفة في الرد على الرسائل.					
5	يوظف عملية الاتصال الاداري لاثارة الدافعية نحو التعلم .					
6	يطور وسائل الاتصال ضمن الامكانيات المتوفرة.					
7	يصغي با انتباه الى ما يقوله المدرسون في الاجتماعات					
8	يتمكن من إنتقاء الافكار الواضحة .					
9	يختار الوسيلة المناسبة لايصال المعلومات الى المدرسين .					
10	يأخذ بنظر الاعتبار إمكانات المدرسين في فهم المعلومات .					
11	يشعر الطرف الاخر بأهمية الاتصال .					
12	يجيب على الكتب الرسمية .					

					13	يسمح للمدرسين بحرية التعبير عن افكارهم .
					14	يلم بعناصر الاتصال الاداري .
					15	يحرص على متابعة المعلومات من الجهات الادارية المختلفة .
					16	يعتمد على قنوات الاتصال الاداري المختلفة للحصول على تغذية راجعة .
					17	يحدد معوقات الاتصال الاداري المختلفة.

المجال الثالث/ إدارة الوقت: "محاولة جادة لتنظيم العمل والسيطرة على مجرياته ووفق جدول زمني محدد "

ت	الفقرات	موافق بدرجة كبيرة جداً	موافق بدرجة كبيرة	موافق بدرجة متوسطة	موافق بدرجة قليلة	لا أوافق
1	يرتب الاعمال التي ينجزها حسب أولوياتها .					
2	يحدد الوقت المطلوب لانجاز الاهداف المنشودة .					
3	يختصر الاجابة على النداءات الهاتفية غير الضرورية .					
4	يستقبل الزوار وفقاً للزمن المحدد للزيارات.					

					5	يحرص على تأدية كل عمل يقوم به في مواعده.
					6	يفوض المهام لمعاونيه لاستثمار الوقت.
					7	يستعمل كلمات الاعتذار لمن يحاول تضييع وقته.
					8	يستعين بالمدرسين في القيام معه بالأعمال الروتينية
					9	يحدد الوقت اللازم لانجاز كل مهمة من مهامه الادارية .
					10	يخصص وقتاً احتياطياً لمواجهة الامور الطارئة.
					11	يستعمل التقنيات الحديثة لتنظيم ادارة الوقت.
					12	لايرضيه عدم التزام المدرسين بالموعد
					13	يحدد الوقت اللازم بتوزيع الاعمال الادارية على مدار الاسبوع .
					14	يثني على المدرسين الذين ينجزون اعمالهم في وقتها المحدد .

المجال الرابع/ **أخذ القرار:** "هو محور العملية الادارية الذي تدور حولة جميع الوظائف الادارية "

ت	الفقرات	موافق بدرجة كبيرة جداً	موافق بدرجة كبيرة	موافق بدرجة متوسطة	موافق بدرجة قليلة	لا أوافق
1	يلم بمفهوم القرار الاداري الجيد .					
2	يستوعب خطوات اتخاذ القرار .					
3	يجمع المعلومات اللازمة لاتخاذ القرار .					
4	يضع مجموعة من البدائل المناسبة .					
5	يتمكن من اختيار البديل المناسب من بين عدة بدائل .					
6	يشرك المدرسين معه في صنع القرار .					
7	يراعي فاعلية تطبيق القرار عملياً عند اتخاذه .					
8	يستعين بذوي الخبرة قبل اصدار القرار .					
9	يملك المهارة في تحديد النتائج المتوقعة في اتخاذ القرار .					
10	يوضح للآخرين بالهدف الاجرائي لاتخاذ القرار .					

					11 يتحمل مسؤولية القرار الذي يتخذه .
					12 يقنع المدرسين معه لتنفيذ القرارات بأقل جهد .
					13 يتابع تنفيذ القرار الذي يتخذه .
					14 يصنف المعلومات بطرائق يسهل استعمالها عند اتخاذ القرار .