

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة محمد بوضياف - المسيلة

كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية



جامعة محمد بوضياف - المسيلة  
Université Mohamed Boudiaf - M'sila

القسم: علم النفس

التخصص: إرشاد وتوجيه

الفوج: 01

مذكرة تخرج لنيل شهادة الماستر في علوم التربية  
تخصص إرشاد وتوجيه

## مستوى المهارات الحياتية المهنية

- عينة دراسة ميدانية لدى مديري مرحلة التعليم  
المتوسط بمقاطعات دائرة أولاد دراج-

تحت إشراف:

- د. بوجلال سعيد

من إعداد:

- عطية المبروك

- بن شعبان العربي

السنة الجامعية : 2024-2023





# شكر و عرفان

قال الله تعالى «وَإِذِ تَأَذَّنَ رَبُّكُمْ لَئِن شَكَرْتُمْ لَأَزِيدَنَّكُمْ» سورة إبراهيم (الآية 07)

قال رسول الله عليه الصلاة والسلام: «مَنْ لَا يَشْكُرُ النَّاسَ ، لَا يَشْكُرُ اللَّهَ»

-رواه أحمد و أبو داود والبخاري في الأدب المفرد وابن حبان والطيالسي بسند صحيح-

نتقدم بالشكر الخالص والامتنان إلى كل من ساهم من قريب أو بعيد في خروج هذا العمل الجديد إلى واقع

الطرح والبحث والمناقشة ونخص بالذكر:

الأستاذ الدكتور بوجلال سعيد

وهذا لتفضيله بقبول الإشراف على هذا البحث ومتابعة القائمين عليه حتى تتم إخراجه هذا الشكل

ولا ننسى كذلك أستاذة علوم التربية بكلية العلوم الإنسانية والاجتماعية قسم علم النفس بجامعة المسيلة

حتى ممن كانوا سندا لنا في خارج جامعة المسيلة.

كما لا ننسى شكرنا لكل مديري المؤسسات التعليمية لمرحلة التعليم المتوسط لجملة التسهيلات المقدمة لنا

من طرفهم

كما نتقدم بالشكر الجزيل لأفراد عينة الدراسة لتعاونهم معنا وكل من قدم لنا يد المساعدة

والتوجيه والإرشاد من قريب أو بعيد



# إهداء

بسم الله الرحمن الرحيم، والصلاة والسلام على رسول الله

ومن تبعه بإحسان إلى يوم الدين

أهدي هذا العمل

إلى كل من تاب وآمن وعمل صالحاً ثم أهدى

إلى معلّمي الناس الخير

إلى الذين دخل الناس إليهم بقلذات أكبادهم واستحفظوهم عليها فحملوا الأمانة

ورعوها حق رعايتها.

إلى إخوتي وأخواتي

إلى زوجتي التي كانت نعم السند في مشوارنا الدراسي إلى أولادنا

إلى أساتذتنا الذين علّمونا العلم الصحيح في جميع المدارس والكليات والجامعات

إلى جميع أصدقائنا في الدراسة وزملائنا في المهنة

نهدي هذا العمل

عطية المبروك





# إهداء

نحمد الله عز وجل الذي وفقنا لإتمام هذه الدراسة

قال تعالى «لئن شكرتم لأزيدنكم» سورة إبراهيم (الآية 07)

نتقدم بالشكر والتقدير إلى الأستاذ البروفيسور بوجلال السعيد الذي لم ييخل

علينا بتوجيهاته وإرشاداته القيمة من خلال إشرافه على هذا البحث

كما أتقدم بالشكر إلى كل العاملين بالمكتبة وإلى أساتذة علم النفس الذي لم

ييخلوا علينا نصائحهم القيمة.

كما أتقدر بالشكر الجزيل إلى مديري المؤسسات التربوية دائرة أولاد دراج

والمسيلة لتعاونهم معنا من خلال الإجابة عن الاستبيان

وأخيرا أتقدم بالشكر إلى كل من ساهم معنا في إعداد هذا البحث سواء من

قريب أم من بعيد.

بن شعبان العربي  
بن شعبان العربي

## ملخص الدراسة

يهدف هذا البحث إلى الكشف عن مستوى المهارات الحياتية المهنية الأداة لدى مديري مرحلة التعليم المتوسط بمقاطعات أولاد دراج، ومن أجل تحقيق وتجسيد هذا الهدف الميداني أنه قد أجري على عينة من مديري مؤسسات التربية والتعليم في مرحلة التعليم المتوسط، وكان قوام هذه العينة خمسة وثلاثين (35) مديراً، اختيروا بالطريقة المسماة عينة الحصر الشامل للمقاطعات الإدارية لدائرة أولاد دراج، وقد استعنا بأداة قياس المهارات الحياتية المهنية لمديري مرحلة التعليم المتوسط، وبعد قيامنا بدراسة الأسس العلمية للمقياس والمتكون من أربع وثلاثين بنداً وستة محاور خاصة بالمقياس، والتي كانت على النحو التالي:

مهارة التخطيط وإدارة الوقت، مهارة الاتصال والتواصل، المهارات الاجتماعية والعمل مع الجماعة، مهارة التفكير وحل المشكلات، المهارات النفسية والوعي الذاتي، مهارات الإدارة التعليمية والإشراف التربوي، واستخدمنا في بحثنا هذا المنهج الوصفي، ولمعالجة النتائج استخدمنا الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS)، وقد استخدمنا الوسائل الإحصائية المناسبة:

المتوسط الحسابي، المتوسط الحسابي الفرضي، الانحراف المعياري، ومعامل الارتباط البسيط بيرسون، ومعادلة ألفا كرونباخ، اختبار (T.TEST) لدلالة الفروق بين مجموعتين مستقلتين، وعليه توصلت النتائج إلى ما يلي:

ارتفاع مستوى المهارات الحياتية المهنية الأداة عند مديري مرحلة التعليم المتوسط، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى المهارات الحياتية المهنية عند مديري مرحلة التعليم المتوسط تُعزى لمتغير التخصص العلمي (علمي/أدبي) وكذلك الخبرة المهنية الأقدمية.

- **الكلمات المفتاحية:** (المهارة، المهارات الحياتية، مدير وقائد مرحلة التعليم المتوسط، الإدارة التعليمية والإشراف التربوي).

## :summary

*This research aims to reveal the level of professional life skills among middle school principals. In order to achieve this goal, it was conducted on a sample of directors of educational institutions in the middle education stage. This sample includes 35 principals, who were selected by a comprehensive inventory of the administrative districts of the district. (Oulad Darraj), we used a tool to measure professional life skills for middle school principals, after we studied the scientific foundations of the scale, which consists of 34 items and 6 axes for the scale, which were as follows:*

*Planning and time management skills, communication and communication skills, social skills and working with a group, thinking and problem solving skills, psychological skills and self-awareness, educational management and educational supervision skills. In this research, we used the descriptive approach. To process the results, we used the Statistical Package for the Social Sciences (SPSS). We used appropriate statistical methods:*

*The arithmetic mean, the hypothesized arithmetic mean, the standard deviation, the simple Pearson correlation coefficient, the Cronbach alpha equation, and the T.TEST test for the significance of differences between two independent groups. Accordingly, the results reached the following:*

*The high level of performance professional life skills among middle school principals, and the absence of statistically significant differences in the level of professional life skills among middle school principals due to the variable of scientific specialization (science/literature) as well as seniority professional experience.*

**-key words:** (Skills, life skills, director and leader of the middle education stage, educational administration and educational supervision.)

---

# فهرس املحتوويات

---

## فهرس المحتويات:

أ	شكر وعران
ب-ج	إهداء
د	ملخص الدراسة
هـ	- فهرس المحتويات
ي	- قائمة الجداول
ي	- قائمة الأشكال
01	مقدمة

### الجانب المنهجي للدراسة

#### الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

06	* تمهيد الفصل
07	1. دراسات سابقة حول المهارات الحياتية
10	2. تحليل الدراسات السابقة للمهارات الحياتية
12	3. إشكالية الدراسة
12	4. التساؤلات الفرعية
13	5. فرضيات الدراسة
13	6. أهداف الدراسة
13	7. أهمية الدراسة ودواعي اختيار الموضوع.
14	8. تحديد مصطلحات ومفاهيم الدراسة

### الجانب النظري للدراسة

#### الفصل الثاني: المهارات المهنية الحياتية

16	تمهيد الفصل
17	1- تعريف المهارة

18	2- تعريف المهارات الحياتية.
19	3- مبادئ تعلم المهارات الحياتية.
20	4- العوامل المؤثرة في اكتساب المهارات الحياتية.
21	5- خصائص المهارات الحياتية.
22	6- أهداف التعليم المبني على المهارات الحياتية.
23	7- أهمية اكتساب المهارات الحياتية.
24	8- نظريات المهارات الحياتية.
26	9- أنواع المهارات الحياتية.
29	* خلاصة الفصل
<b>الفصل الثالث: الإدارة التعليمية</b>	
31	تمهيد
32	1- مفهوم الإدارة التعليمية
35	2- وظائف الإدارة التعليمية
37	3- أنماط الإدارة التعليمية
39	4- نظريات الإدارة التعليمية
45	خلاصة
<b>الفصل الرابع: المدير قائدا فعالا</b>	
47	* تمهيد
48	1- مفهوم القيادة التربوية
53	2- الفروق بين الإدارة والقيادة
53	3- خصائص القائد التربوي
54	4- مواصفات المدير.
55	5- خصائص المدير الناجح
58	6- مهام المدير

62	7- جملة القوانين التي تحكم مدير مرحلة التعليم المتوسط
65	خلاصة
<b>الجانب الميداني للدراسة</b>	
<b>الفصل الخامس: الإجراءات المنهجية للدراسة</b>	
67	تمهيد
68	1- الدراسة الاستطلاعية
83	2- الدراسة الأساسية
<b>الفصل السادس: عرض ومناقشة نتائج الدراسة</b>	
86	1- عرض نتائج الدراسة
89	2- الاستنتاجات
90	3- الخاتمة
92	4- الاقتراحات
94	قائمة المصادر والمراجع
101	الملاحق

**\* قائمة الجداول \***

الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
68	يوضح توزيع عينة الدراسة الاستطلاعية	01
70	يوضح قائمة الأساتذة المحكمين لمحاور الأداة	02
70	يوضح نسبة اتفاق الخبراء حول بنود مقياس المهارات الحياتية المهنية	03
71	عدد البنود المقترحة بعد عملية التحكيم لمقياس المهارات الحياتية عند مديري المتوسطات	04
71	يوضح الاتساق الداخلي لبعء مهارات التخطيط وإدارة الوقت	05
72	يوضح الاتساق الداخلي لبعء الاتصال والتواصل	06
72	يوضح الاتساق الداخلي لبعء المهارات الاجتماعية والعمل مع الجماعة	07
73	يوضح الاتساق الداخلي لبعء المهارات النفسية والوعي الذاتي	08
73	يوضح الاتساق الداخلي لبعء المهارات التفكير وحل المشكلات.	09
74	يوضح الاتساق الداخلي لبعء مهارات الإدارة التعليمية والإشراف التربوي.	10
75	يوضح توزيع افراد العينة حسب الفئة العمرية	11
76	يوضح توزيع افراد العينة حسب التخصص العلمي	12
76	يوضح توزيع افراد العينة حسب الخبرة	13
77	يمثل المتوسطات والانحرافات المعيارية لكل محور	14
78	المتوسطات والانحرافات المعيارية والرتبة لكل فقرة على المحاور والدرجة الكلية لكل محور	15
80	يمثل اختبار الفرضية الأولى	16
81	يمثل اختبار الفرضية الثانية	17
82	يوضح طريقة احتساب التجزئة النصفية	18
83	يوضح متغيرات التي اشتملتها الدراسة	19

**\* قائمة الأشكال \***

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
75	يبين توزيع افراد العينة حسب الفئة العمرية	01
76	يبين توزيع افراد العينة حسب التخصص العلمي	02
76	يوضح توزيع افراد العينة حسب الخبرة	03

---

مقدمة

---

ترتكز التربية على قيم أخلاقية قويمية، وأسس علمية سليمة، ومهارات فنية متخصصة ترتكز معها وتشترك جميعا لتقدم تربية مثمرة في تنشئة الجيل الذي يحقق التطلعات المنشودة، ولعل المدرسة تفقد أهم عنصر من عناصر هذه التربية، فهي المؤسسة التي أوكل لها المجتمع الظفر بوظيفة إعداد الناشئة وصقل مواهبهم، وتزويدهم بالخبرات والمعارف والمعلومات، ولما كانت الإدارة التعليمية والإشراف التربوي متفرعة من المهمة التربوية العامة صار من المؤكد اهتمام جميع الأطراف المشتركة فيها على مستوى الموارد البشرية للدولة بالمدير القائد التربوي، لأنه هو الركيزة الأساسية في العملية التعليمية والإشرافية للإدارة المدرسية في جميع أطوارها ومراحلها، وهو أقدر دعائم هذه المدرسة بل أهمها، ويقع عليه العبء والجهد الأكبر في العمل الإداري التعليمي والإشراف التربوي.

لذا يجب الاهتمام به في كل النواحي والجوانب حتى تتكون لديه مهارات التحكم والتفنن في التسيير الإداري التربوي بكل جوانبه.

وخاصة في ضوء هذا التطور السريع الذي أصبح لازما على المدير قائد المدرسة التعليمية أن يطور مهارته المعنوية وخاصة المهارات الإدارية للتحكم في تسيير المؤسسة التعليمية، لأن قطب العملية التعليمية العملية هو الإدارة وفنيتها.

ولأهميتها نجدها قد وجدت منذ أن وجد الإنسان على سطح الأرض، فحيثما يتطلب إنجاز عمل ما فيوجب جهود عدة أفراد، فتظهر وظيفة الإدارة تعامل متنسق لتلك الجهود إن ذلك يدل على أهمية الدور الذي يقوم به الإداري في ساسة الأمور، فالإدارة بصورة عامة هي تنظيم الجهود وتنسيقها واستثمارها بأقصى طاقة ممكنة للحصول على أفضل النتائج بأقل جهد ووقت ممكنين، هي التي تحدد المعالم وترسم الطرق اللازمة لتحقيق أهداف التربية، وذلك عن طريق توعية وتبصير العاملين في التعليم بمسؤولياتهم في التربوي السليم.

لذا نجد اليوم أن كل المجتمعات تواجه تحديات، وتحولات متسارعة في جميع المجالات الاجتماعية، والنفسية والاقتصادية، والإدارات التعليمية والتربوية، ونظرا لهذه التغيرات فمن الضروري مواكبة هذا التطور السريع، إذ يظهر هذا التسارع في المجال المعرفي المعلوماتي في عصر الثورة التقنية المعلوماتية حاجة المدير القائد التربوي لكثير من المهارات الحياتية المهنية وأسسها، والتي تساهم في بناء نظام اجتماعي يواجه المستقبل من خلال الإبداع والابتكار، ومما لا شك فيه أن المهارات

الحياتية المهنية للمدير القائد الفعال التربوي هي التي تعبر عن قدرة الفرد على أداء أنواع من المهام العلمية بكفاءة عالية بحيث يقدم هذا الفرد بالمهمة ويترجمها إلى أرض الواقع بسرعة ودقة واتقان مع اقتصاد في الجهد والوقت.

ولأن المهارات الحياتية المهنية ما هي إلا تحويل المعرفة إلى سلوك (خلف والزهواني، 2009، ص15).

علما أن لكل مرحلة من المراحل للمهارات الحياتية للإنسان المدير القائد الفعال معطيات خاصة بها فرضت على القائد لاكتساب عدد من المهارات الحياتية المهنية من أجل التفاعل مع تلك المعطيات، والمهارات الحياتية للقائد المرَبّي الفعال هي التي تعتمد على العلم والمعرفة والبحث والتجريب والخبرة الميدانية. (صبحي وآخرون، 2001، ص6).

ولقد اهتم الكثير من الباحثين بدراسة مستوى المهارات الحياتية المهنية وارتباطها بالإدارة التعليمية والإشراف التربوي، وهذا ما أشار إليه الباحثون في كتبهم (خلف والزهواني في مقدمة كتابهما مهارات التفكير الإبداعي عند القائد التربوي المعاصر، فمع تعدد المنظمات التربوية، وتعقد مهامها، أصبحت القيادة التربوية متعددة الجوانب وأكثر شمولاً...، وكما امتلك الفرد جملة فنيات المهارات الحياتية المهنية إلا وتزود بسلاح التعايش والتكيف والمسايرة للميدان والواقع المعاشي، وتوصل إلى قدرة تحقيق الاتصال الفعال بالآخرين.

لذا أصبحت المهارات الحياتية المهنية ضرورة لكل فرد وخاصة للقادة المسيرين في مجال الإدارة التربوية، من أجل التقليل من جملة المشاكل، والوصول إلى التسيير الحسن والتحكم في الإدارة التعليمية والإشراف التربوي.

ولقد كان هدف الكثير من الباحثين معرفة مدى توظيف مستوى المهارات الحياتية في الإدارات التعليمية والتربوية ونذكر منها: الإدارة التعليمية والإشراف التربوي "لجودت عزّت عطوي" (2001)، مهارات التفكير الإبداعي عند القائد التربوي المعاصر "لخلف والزهواني" (2009)، مذكرة تخرج لنيل شهادة الماستر في علم النفس مستوى المهارات الحياتية للطالبة "بن دريال نعيمة" جامعة مستغانم، كلية العلوم الاجتماعية والانسانية.

ان كل هذه الكتب العلمية والدراسات الجامعية تناولت جوانب، ومبادئ مختلفة أكدت على أهمية المهارات الحياتية المهنية في الإدارة التعليمية والإشراف التربوي،

لأن إدماجها في الحياة المدرسية الإدارية أصبح أمر ضروري لا بد منه، وخاصة في وقتنا الراهن، وهذا ما تسعى إليه وزارة التربية والتعليم على أهمية التكوين الإداري القيادي المهني على مستوى المهارات الحياتية المهنية لأنه يسعى إلى تنمية قدرات المسيرين للمؤسسات التعليمية في جميع أطوار التعليم.

ومن خلال ما سبق يمكن القول أن المدرسة التعليمية هي المؤسسة الاجتماعية التي تحقق أهداف المجتمع من خلال سعيها على تنمية قدرات الفرد وتزويده بالمعارف والمهارات وذلك لإعداد فرد قادر على تحقيق أهدافه وكفاءته وطموحاته وإمكاناته والتغلب على مشاكله وتنمية المهارات الحياتية لديه، وهذا الأمر لا يتأتى إلا بوجود قائد تربوي معاصر له مهارات حياتية مهنية فعالية واتجاهات للإدارة التربوية الحديثة لأن مدير المدرسة القيادي هو المحور والقطب الأساسي لنجاح أو إخفاق المدرسة التعليمية التي يديرها.

ومن هنا جاءت فكرة الدراسة الحالية التي نحاول من خلالها البحث عن مستوى المهارات الحياتية المهنية عند مديري التعليم المتوسط وأثرها في التسيير المهني والتحكم في الإدارة التعليمية والإشراف التربوي، وأسباب اختيارنا لهذا الموضوع، نعتبرها ذاتية للاستفادة من نتائج هذا البحث في حياتنا المهنية كوننا فاعلين وقادة مسيرين في قطاع التربية والتعليم، وكثير من الزملاء يجهلون فنيات مهارات التحكم في الإدارة التعليمية والإشراف التربوي، وأسباب أخرى نعتبرها موضوعية أهمها اختصار الجهد والوقت وتحقيق الأهداف بصورة واضحة وسهلة من خلال الاستخدام الأمثل لفنيات مستوى المهارات الحياتية المهنية وتفاعلها في الميدان التطبيقي لفعاليتها واتجاهات الإدارة الحديثة في وقتنا الراهن.

على هذا الأساس قمنا بوضع خطة عمل منهجية اشتملت على تقسيم عمل البحث إلى جانب نظري، وجانب تطبيقي حيث تطرقنا في الجانب النظري إلى مجموعة من الفصول حيث خصصنا:

«الفصل الأول» لتقديم الدراسة، حيث احتوى على الخلفية النظرية للدراسة وعرض الدراسات السابقة ذات الصلة بالموضوع، ثم عرض إشكالية الدراسة، وتحديد الفرضيات، ودواعي اختيار الموضوع، وأهمية أهدافه مع تحديد أهم مصطلحات الدراسة وتعريفها إجرائياً.

أما «الفصل الثاني» فقد خصص للمهارات الحياتية المهنية من حيث تعريفها، أهمية اكتسابها، وأهداف تعليمها، وعوامل اكتسابها ومبادئ تعلمها، وخصائصها ونظرياتها، وتصنيفها حسب الباحثين، وحسب الدراسة الحالية ثم خلاصة للفصل.

و«الفصل الثالث» فقد خصص للإدارة التعليمية، حيث احتوى على مفهوم الإدارة التعليمية، وظائفها، أنماطها ثم نظرياتها.

أما «الفصل الرابع» فقد خصص لمدير المدرسة القيادي، حيث احتوى على مفهوم القيادة التربوية، من هو مدير المؤسسة التعليمية، وماهي مواصفاته، وخصائص المدير الناجح، ومهامه البيداغوجية والتربوية والإدارية والمالية والمادية، وجملة من القوانين والتشريعات المدرسية الجزائرية لمدير المتوسطة.

وفي «الفصل الخامس» فقد خصص لإجراءات منهجية للدراسة، والذي قُسم إلى جزأين، الأول الدراسة الاستطلاعية، ويتم فيها تحديد هدفها ومجالاتها ونركز فيها على تعديل مقياس المهارات الحياتية المهنية لدى مديري التعليم المتوسط، وهذا بالرجوع إلى الدراسات السابقة مستعينين بأراء السادة الأساتذة المحكمين والخبراء في الميدان، ثم بعد ذلك قمنا بحساب الأسس العلمية من خلال الخصائص السيكمترية للأداة (الصدق والثبات) وبعدها ننتقل إلى الدراسة الأساسية التي يتم فيها عرض المنهج المستخدم وتحديد خصائص مجتمع الدراسة واختيار طريقة عينة الدراسة الأساسية وحجمها مع وصف أدوات الدراسة واجراءات تطبيقها وكذا الأساليب الاحصائية المعتمدة في معالجة البيانات المتحصل عليها.

وأخيرا «الفصل السادس» تم عرض ونتائج البحث المتوصل إليها بعد تحليلها إحصائيا معتمدين على برنامج الحزمة الاحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) إضافة إلى الاستنتاجات والخاتمة، والاقتراحات، وقائمة المراجع والملاحق.

# الفصل الأول

## الإطار العام للدراسة

### \* تمهيد الفصل

1. دراسات سابقة حول المهارات الحياتية
2. تحليل الدراسات السابقة للمهارات الحياتية
3. إشكالية الدراسة
4. التساؤلات الفرعية
5. فرضيات الدراسة
6. أهداف الدراسة
7. أهمية الدراسة ودواعي اختيار الموضوع.
8. تحديد مصطلحات ومفاهيم الدراسة

### \* خلاصة الفصل.

## تمهيد:

بعد الاطلاع على العديد من عناوين رسائل الماجستير التي تناولت نفس الفكرة العلمية والتخصص الذي يعتمده الباحث، هي أخذ أهم الاستراتيجيات التي يتم الاعتماد عليها في عجلة البحث العلمي، كما تعد خطوة مراجعة الدراسات السابقة من أهم العناصر المعنية على حل المشكلة البحثية التي يتصدى لها الباحث لما لها من إسهامات سواء في التخطيط أو التوجيه، أو ضبط التغيرات كما أن الباحث يمكن أن يوظفها في الحكم والمقارنة، أو الإثبات والنفي، وجاء اختيارنا للدراسات السابقة انطلاقاً من متغيرات الدراسة الحالية، وهذا حتى نستفيد منها في مختلف الجوانب التي تتطلبها الدراسة الحالية، وسوف نذكرها حسب التسلسل الزمني على التوالي:

## 1- دراسات سابقة حول المهارات الحياتية:

الباحث	العنوان	عينة الدراسة والمنهج المستخدم	الأدوات المستخدمة	النتيجة
فتيحة صبحي اللولو، و عوض سليمان قشطة (2006) الجامعة الإسلامية، غزة كلية التربية	مستوى المهارات الحياتية لدى الطلبة خريجي كلية التربية بالجامعة الإسلامية بغزة	تكونت عينة الدراسة من الطلبة الجامعيين خريجي كلية التربية بالجامعة الإسلامية بغزة. تم اختيار العينة بطريقة عشوائية وكان عددهم 93 طالبا وتوزعت على 39 طال و 54 طالبة، وتم استخدام المنهج الوصفي التحليلي	تم الاعتماد على مقياس المكون من المحاور الأساسية للمهارات الحياتية (مهارات التفكير، تحقيق الذات، مهارات الاتصال، المهارات العلمية التكنولوجية، المهارات الاقتصادية، مهارات العمل، المهارات الصحية، مهارات الترفيه)	تم تحديد المهارات الحياتية المتوفرة لدى طلبة خريجي كلية التربية بالجامعة الإسلامية بغزة وأنه لا يوجد فروق بين الجنسين في مستوى المهارات الحياتية.

الباحث	العنوان	عينة الدراسة والمنهج المستخدم	الأدوات المستخدمة	النتيجة
فؤاد اسماعيل سليمان عياد، وبسام محمد سعد الدين (2010) مجلة جامعة لتضمين بعض المهارات الحياتية الأقصى (سلسلة العلوم الإنسانية) المجلد الرابع عشر، العدد الأول ص 174 218 يناير (-) 2070-3147 (ISSN)	فعالية تصور مقترح لتضمين بعض المهارات الحياتية في مقرر التكنولوجيا للصف العاشر الأساسي بـ فلسطين	تلاميذ مدرسة فيصل الفهد الثانوية (ب) للبنات، وقد بلغ عدد تلاميذ هذه الشعبة (35 طالب) استخدم الباحثان المنهج الوصفي، وتم استخدام المنهج التجريبي لقياس أثر التطبيق	بطاقة ملاحظة المهارات الحياتية المتعلقة بحل المشكلات السلامة، والأمان، الاتصال، إدارة الوقت، الاقتصاد، اتخاذ القرار واختبار التفكير المنطومي	بينت النتائج الوحدة المطبقة وحدة الأنظمة، والمتضمنة المهارات الحياتية قد حققت فاعلية مقبولة، وكان لها تأثير كبير في تنمية المهارات الحياتية والتفكير المنطومي لدى طالبات عينة البحث بعد دارستن لها.

الباحث	العنوان	عينة الدراسة والمنهج المستخدم	الأدوات المستخدمة	النتيجة
بدر الرحمن جمعة وافي (2010) تحت إشراف جميل حسن الطهراوي، رسالة الماجستير، تخصص صحة نفسية	المهارات الحياتية وعلاقتها بالذكاءات المتعددة لدى طلبة المرحلة الثانوية في قطاع غزة	اعتمد الباحث طريقة العينة العنقودية العشوائية حيث بلغ عدد أفراد عينة الدراسة (116) طالبا و(146) طالبة عن رحلة الثانوية في مدارس مديرية خان يونس استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي	استخدم الباحث الأدوات التالية (Teele قائمة (تيلي) للذكاءات المتعددة ومقياس المهارات الحياتية)	اكتساب الطلبة المهارات الحياتية بشكل جيد، والتعرف على مستويات المهارات محل الدراسة ولا يوجد فروق بين الجنسين ومستوى تعليم الوالدين في مستويات المهارات

الباحث	العنوان	عينة الدراسة والمنهج المستخدم	الأدوات المستخدمة	النتيجة
ماجد بن سالم حامد الغاميدي (2011) دراسة مقدمة إلى قسم التربية كلية العلوم الاجتماعية بجامعة محمد بن سعود الإسلامية، لنيل درجة الماجستير تخصص مناهج وطرق التدريس	فاعلية الأنشطة التعليمية في تنمية المهارات الحياتية في مقرر حديث لطالب الصف الثالث متوسط	تكونت عينة الدراسة من 30 تلميذا من الصف الثالث في مدينة الرياض عاصمة الملكة العربية السعودية، والمنهج المستخدم شبه تجريبي	بناء ثلاث أدوات منها مقياس المهارات الحياتية المكونة من المحاور التالية: (مهارات اجتماعية، وعلمية - وصحية، وبيئية، وتسهم في قدرتهم على التعامل مع موقف الحياة)	إثبات فاعلية الأنشطة التعليمية في تنمية المهارات الحياتية لدى الطلاب الصف الثالث المتوسط في كافة المجالات الاجتماعية، والعلمية، والصحية، والبيئية لصالح المجموعة التجريبية.

الباحث	العنوان	عينة الدراسة والمنهج المستخدم	الأدوات المستخدمة	النتيجة
نهلة عبد الرؤوف ، خليل الهدد (2012) أطروحة دكتوراه في الفلسفة في المناهج والتدريس كلية الدراسات العليا جامعة الأردن	أثر التدريس المبني على المهارات الحياتية لوحدتي (الثقافة الرياضي) والتمرينات واللياقة البدنية، التربية الرياضية في تنمية تحصيل ولياقتهم البدنية ومهاراتهم في اتخاذ القرار وحل المشكلات، لدى طلبة المرحلة الثانوية في الأردن	اعتمدت الدراسة على عينة مكونة من (48) طالبا، وطالبة في الصف الأول ثانوي، واعتمدت على المنهج التجريبي واعتمدت الدراسة على مقياس مهارة اتخاذ القرار وحل المشكلات	اعتمدت الدراسة على مقياس مهارة اتخاذ القرار وحل المشكلات	توصلت النتائج إلى وجود فرق ذو دلالة إحصائية بين أفراد المجموعة التجريبية والضابطة في القياس البعدي.

الباحث	العنوان	عينة الدراسة والمنهج المستخدم	الأدوات المستخدمة	النتيجة
صادق خالد الحايك، وحسن عمر السوطري (2013) مجلة جامعة فلسطين التقنية للأبحاث (84-94) (1) 2013.1	اثر استخدام أسلوب الاكتشاف الموجه على بعض المهارات الحياتية لدى طلبة الصف السابع الأساسي	اشتملت العينة على 40 طالب وطالبة من الصف السابع الأساسي في مديريات محافظة العاصمة عمان تكونت المجموعة الأولى من (20) طالب، و(20) طالبة، تم اختيار العينة بطريقة عشوائية، باستخدام المنهج التجريبي	استعانة بالأداة المتكونة من بعض المهارات الحياتية (التواصل، اتخاذ القرار، حل المشكلات، العمل الجماعي، الروح القيادية، تحمل المسؤولية، الثقة بالنفس، حل النزاعات، تقبل الاختلاف	وأظهرت النتائج على وجود فروق دالة إحصائية بين القياسات القبليّة والبعديّة، وأظهرت النتائج الخاصة الفروق بين القياسات البعديّة بين الطالب والطالبات إلى وجود فروق دالة احصائيا لصالح الطالب في المهارات (التواصل، اتخاذ القرار، تحمل المسؤولية، الثقة بالنفس) لصالح الطالبات في محور الروح القيادية، بينما لم تظهر فروق دالة احصائيا على المهارات (حل المشكلات العمل الجماعي، حل النزاعات وتقبل الاختلاف)

الباحث	العنوان	عينة الدراسة والمنهج المستخدم	الأدوات المستخدمة	النتيجة
أمنة خالد الحايك (2015) مجلة اتحاد الجامعات العربية للتربية وعلم النفس، المجلد الثالث عشر، العدد الأول 203-178	واقع تنمية المهارات الحياتية دراسة تحليلية لمحتوى مناهج اللغة العربية في مرحلة الثانوية	استخدم المنهج الوصفي التحليلي تكونت العينة من كتب اللغة العربية (مهارات الاتصال) للمرحلة الثانوية كلها	بناء قائمة من المهارات الحياتية، تضمنت ثلاث محاور: مهرة التفكير العليا، ومهارة الاتصال والتواصل الاجتماعي، ومهارات نفسية، والانفعالية، وتكونت من (30) فقرة للأداة.	توصلت الدراسة إلى أن محور مهارات التفكير العليا، أما مهارة الاتصال والتواصل الاجتماعي والمهارات النفسية والانفعالية تضمنتها المناهج مستوى متدني، وأوصلت الباحثة في إعادة بناء مناهج، ومهارة الاتصال والتواصل الاجتماعي، والمهارات النفسية، والانفعالية للمرحلة الثانوية، وضرورة الاهتمام والتركيز على المهارات الحياتية بكل محاورها في أثناء التعليم

الباحث	العنوان	عينة الدراسة والمنهج المستخدم	الأدوات المستخدمة	النتيجة
السيد شحاتة محمد المراغي، عبد المراغي عبد الله محمد الأنور، إيمان فتحي جلال جاد مجاد (2014) دراسات في التعليم العالي، مصر	فاعلية برنامج في العلوم البيولوجية قائم على التعليم المدرج في تنمية التحصيل، وبعض المهارات الحياتية، والتفكير الناقد لدى طالب المرحلة الثانوية	تكونت مجموعة الدراسة من (70) طالبا في الصف الأول الثانوي تم تقسيمهم إلى مجموعتين أحدهما (35) طالبا والأخرى ضابطة (35) طالبا	برنامج في العلوم البيولوجية قائم على التعليم المدرج موقع تعليمي كتباً إرشادية للطالب، دليل للمعلم واختبار تحصيلي، وأدائي قياس المهارات الحياتية (اختبار المهارات الحياتية)	ودود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.01) بين متوسطي درجات المجموعات التجريبية في الاختبار القبلي والبعدى للاختبار التحصيلي لصالح التطبيق البعدى وجود فرق ذي دلالة إحصائية عند مستوى (0.01) متوسطي درجات المجموعة الضابطة، والمجموعة التجريبية في التطبيق البعدى للاختبار التحصيلي لصالح المجموعة التجريبية، وجود فرق ذي دلالة إحصائية عند مستوى (0.01) بين متوسطي درجات المجموعتين الضابطة، والمجموعة التجريبية في التطبيق البعدى للمهارات الحياتية، وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.01) بين متوسطي درجات المجموعتين الضابطة، والمجموعة التجريبية في التطبيق القبلي والبعدى للاختبار التفكير الناقد لصالح التطبيق البعدى

الباحث	العنوان	عينة الدراسة والمنهج المستخدم	الأدوات المستخدمة	النتيجة
حميد خلف الدليمي إشراف الأستاذ الدكتور محمد عبد الرحمن الحديدي (2016) رسالة ماجستير في المناهج وطرق التدريس، جامعة الشرق الأوسط	درجة توافر المهارات الحياتية في مناهج التربية الرياضية للمرحلة الثانوية في العراق من وجهة نظر المدرسي	اختيار عينة من مدرسي التربية الرياضية للمرحلة الثانوية، وبلغ عددها (291) مدرسا ومدرسة بواقع (264) مدرسا و (27) مدرسة	قام الباحث بإعداد استبانة لدرجة توافر المهارات الحياتية في مناهج التربية الرياضية للمرحلة الثانوية لمجالات الدراسة الأربعة (المهارات البدنية، ومهارات القيادة واتخاذ القرار، ومهارات التفكير، والاكتشاف والمهارات النفسية والاجتماعية) تم استخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب، واختبار * ت * (t-TEST)	أشارت نتائج الدراسة إلى أن درجة توافر المهارات الحياتية في مناهج التربية الرياضية جاءت بدرجة متوسطة، وإلى عدم وجود فروق في درجة توافر المهارات الحياتية تبعا لمتغير الجنس ووجود فروق تبعا لمتغير المؤهل العلمي، ولصالح البكالوريوس في مجال (المهارات البدنية والمهارات النفسية الاجتماعية) ولم تظهر فروق ذات دلالة إحصائية في مجال (مهارات التفكير والاكتشاف ومهارات القيادة واتخاذ القرار) وأشارت النتائج أيضا إلى وجود فروق في درجة توافر المهارات الحياتية تبعا لمتغير سنوات الخبرة ولصالح (10) سنوات فأكثر.

النتيجة	الأدوات المستخدمة	عينة الدراسة والمنهج المستخدم	العنوان	الباحث
لم تظهر فروق ذات دلالة إحصائية للمهارات المدروسة سواء لمتغير التخصص العلمي (علمي/أدبي) أو متغير الخبرة المهنية (الأقدمية)	الملاحظة الاستبتيان	عينة الدراسة عشوائية وتم استخدام المنهج الوصفي	مستوى المهارات الحياتية دراسة على عينة من تلاميذ السنة الثالثة ثانوي	بن دريال نعيمة (2018-2019) إشراف الاستاذة تواتي حياة رسالة ماجستير في مستوى المهارات الحياتية

## 2- تحليل الدراسات السابقة للمهارات الحياتية:

من خلال الاطلاع على جملة من الدراسات السابقة التي تم عرضها نلاحظ ما يلي:

- لم نجد من الدراسات السابقة الأكاديمية سواء رسائل الماجستير أو الدكتوراه من تطرق إلى هذا الموضوع بالتحديد، وهي قليلة جدا وتلتقي مع بحثنا في بعض النقاط لذا لم تكن الاستفادة منها كثيرة إلا في الجانب المنهجي والنظري بقدر مقبول ولا بأس به .

- أن الاهتمام بالمهارات الأساسية في ممارسة خدمة الفرد والمؤسسة التربوية والإدارة التعليمية حديث البحث والاهتمام.

- كانت بداية الاهتمام بهذا المتغير سنة 2006 إلى يومنا هذا.

- ان معظم الدراسات تمت في دول المشرق العربي، كفلسطين والعراق ومصر، وهذا تتبعا للتسلسل الزمني.

- أما من حيث عامل المتغيرات نلاحظ أن تغيير الدراسات السابقة تمت دراسته من الجوانب التالية:

- من خلال إدماجه في مناهج التعليم، والمقررات (الدراسية) ودرجة توافره في المناهج ، والمعاهد والجامعات.

من حيث علاقاته بالذكاءات المتعددة، وأثره على وحدتي الثقافة والرياضة وأساليب التدريس وطرائقه، واكتساب المهارات الحياتية- وتنميتها عند أفراد العينة.

أما من حيث الاهتمام بمتغير عامل المهارات المهنية عند العمال والموظفين الإداريين، والعمال المنتجين في المصانع والشركات فهو ضئيل جدا وخاصة في جانب مستوى المهارات الحياتية المهنية في الإدارة التربوية والتعليمية عند القادة التربويين المسيرين،

وهذا ما نأمل به في بحثنا هذا أن نصل إليه، وأن نفتح فيه باب البحث من أجل الوصول إلى معارف وخبرات وتجارب علمية تخدم وتطور مستوى المهارات الحياتية المهنية لدى شرائح المجتمع في جميع الميادين الحياتية من أجل النهوض بفعالية الموارد البشرية خدمة للفرد والمجتمع والإنسانية جمعاء.

**1.2- العينة:** من خلال الاطلاع على الدراسات السابقة فإنها قد أجريت على عينات مختلفة من طلبة المرحلة الابتدائية والأساسية، والثانوية وطلبة الجامعات والكليات، وتم اختيار أغلب افراد عينة الدراسات السابقة الطريقة العشوائية مثل دراسة "فتيحة صبحي ولولو" (2006) و"صادق الحايك" (2013) وهناك من اختار العينة بالطريقة العنقودية العشوائية مثل دراسة "بدر الرحمن وافي" (2010).

**2.2- المنهج المتبع:** إن المنهج المتبع والمتخصص للدراسات السابقة يلاحظ أنها استخدمت مناهج بحثية متعددة، منها من استخدم المنهج الوصفي التحليلي مثل دراسة "فؤاد اسماعيل عباد" و"بسام محمد سعد الدين" (2010) و"فتيحة صبحي اللولو وعوض سليمان قشطة" (2006) ومنها من استخدم المنهج الشبه تجريبي "ماجدة بن سالم، حاتم الغاميدي" (2010) و"صادق خالد الحايك و حسن عمر السوطري" (2013) ومنها من استخدم المنهج التجريبي مثل "فؤاد اسماعيل سليمان عباد، وبسام محمد سعد الدين" (2010).

**3.2- الأدوات:** إن أغلبية الدراسات السابقة اعتمدت على مقياس المهارات الحياتية ومنهم من اضاف أدوات أخرى منها بطاقة الملاحظة للمهارات الحياتية المتعلقة بحل المشكلات ، السلامة، والامان، والاتصال، إدارة الوقت، الاقتصاد ، واتخاذ القرار، واختبار التفكير المنطومي مثل دراسة "فؤاد اسماعيل" (2010) وإضافة قائمة تيلي (Teelé) كالذكاءات المتعددة مثل دراسة " بدر الرحمن جمعة وافي " (2010) وهناك من قام ببنائها منهم "ماجد بن سالم حاد الغاميدي" (2011) وتصميم دروس وفقا للمهارات (الحوار ، المناقشة، حل المشكلات) .

#### **4.2- الاستفادة من الدراسات السابقة:**

- الفهم العميق لمشكلة الدراسة والوقوف على مستجداتها.
- كيفية اختيار عينة الدراسة، وكيفية التعامل معها.
- اختيار الأدوات المناسبة لجمع البيانات.
- تحديد المنهج المستخدم المناسب لهذه الدراسة.
- الأساليب الاحصائية لمعالجة البيانات.
- تجنب تكرار البحث في المواضيع السابقة.
- معرفة صياغة المشكلة (معرفة جملة المصادر والمراجع للبحث).

### 3- إشكالية الدراسة:

تحديد الإشكالية، إن تراكم المعرفة وتطور العلوم واختلافها أدى إلى كونها إما علوم تخاطب المجال المعرفي للإنسان، وإما تخاطب المجال الوجداني، وإما المجال الحسي الحركي، ذلك مما أدى إلى تطور وتعدد أنواع ومستوى المهارات الحياتية المهنية التي نتناول وندرس بها هذه العلوم، والتي تناسب كل مجال معرفي علمي لمستوى المهارات المهنية الحياتية.

ويشير في هذا الصدد "عبد المعطي ومصطفى" (2017، ص12) بأن تعليم المهارات الحياتية يؤدي إلى تسهيل ممارسة وتعزيز وتقوية المهارات النفسية بشكل تلقائي، ونمائي مناسب، فهو يسهم في رقي النمو الاجتماعي، والشخصي ويمنع العديد من المشكلات الصحية والاجتماعية والنفسية، ويوفر الحماية للإنسان.

وقد تم دراستها في كافة المستويات من التعليم، وذلك من خلالها قياسها في جميع المستويات التعليمية باستثناء الإدارة التعليمية والإشراف التربوي، وتطوير برمجها فمنها من اهتم بالمهارات الحياتية في المرحلة الجامعية وأخرى في المرحلة الأساسية من التعلم، والمرحلة الجامعية والمعاهد التكوينية، وعلى هذا الأساس نقول بأن المهارات الحياتية هي القطب الجامع للتوصل إلى كل جملة المشكلات التعليمية وخاصة في مجال الإدارة التعليمية والتربوية، وتجعل الفرد المسير قادرا على التحكم في مؤسسته التربوية التي يسيرها.

وبعد ما أشرفنا إلى أنها كانت رحلة طويلة قام بها العديد من الباحثين حتى توصلوا إلى ما نراه اليوم في تعدد مستوى المهارات الحياتية المهنية.

ولهذا جاءت دراستنا من أجل معرفة مستوى المهارات الحياتية المهنية لدى مديري التعليم المتوسط والإشكال الذي يطرح نفسه هو:

◀ ما مستوى المهارات الحياتية المهنية لدى مديري التعليم المتوسط؟

### 4- التساؤلات الفرعية:

ينبثق عن هذا التساؤل التساؤلات الفرعية التالية:

- هل يوجد فرق في مستوى المهارات الحياتية المهنية لدى مديري التعليم المتوسط يُعزى لمتغير التخصص (علمي/أدبي)؟
- هل يوجد فرق في مستوى المهارات الحياتية المهنية لدى مديري التعليم المتوسط يعزى لمتغير الخبرة المهنية (الأقدمية)؟

## 5- فرضيات الدراسة:

في ضوء التساؤلات المطروحة، يمكننا اقتراح الفرضيات التالية:

### 1.5- الفريضة العامة:

◀ مستوى المهارات الحياتية المهنية مرتفع عند مديري التعليم المتوسط.

### 2.5- الفرضيات الفرعية:

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى المهارات الحياتية المهنية لدى مديري التعليم المتوسط تُعزى لمتغير التخصص (علمي/أدبي)؟
- لا توجد فروق في مستوى المهارات الحياتية المهنية لدى مديري التعليم المتوسط تعزى لمتغير الخبرة المهنية (الأقدمية)؟

## 6- أهداف الدراسة:

\* يهدف هذا البحث إلى معرفة ما يلي:

- مستوى المهارات الحياتية المهنية لدى مديري وقادة التعليم المتوسط .
- مدى وجود فروق في مستوى المهارات الحياتية المهنية لدى مديري وقادة التعليم المتوسط تعزى لمتغيرات التخصص العلمي (علمي/أدبي) ومتغير الخبرة المهنية (الأقدمية).
- أهمية مستوى المهارات الحياتية المهنية، وإسهاماتها وفاعليتها في اكتساب المدير القائد التحكم في إدارة التسيير.
- تفاعل وتعامل المدير القائد التربوي مع جملة من الصعوبات البيئية للمؤسسة التربوية المحيطة بها.
- تكوين قائد المسير مبدعا ومنتجا لمواجهة القضايا الإدارية والتربوية الراهنة.
- القدرة للقائد التربوي الإداري المسير على التنمية والتطوير وإحداث التغيير والمنافسة المحلية داخل المؤسسة التربوية وخارجها.

## 7- أهمية البحث ودواعي اختيار الموضوع:

- يعتبر الموضوع حديث حداثته المهارات الحياتية المهنية في جانب الإدارة التعليمية والإشراف التربوي، وكذا نقص الدراسات السابقة في هذا المجال خاصة معرفة المهارات الحياتية المهنية التي تتعلق بالجانب التعليمي والإداري لدى مديري مرحلة التعليم المتوسط وهذا في حدود اطلاعنا على بحثنا وله أهمية فيما يلي:

- الإحاطة والإلمام بموضوع مستوى المهارات الحياتية المهنية من الجانب التطبيقي وأثره في حل جملة الصعاب والمشاكل التي تواجه المدير القائد في الإدارة التعليمية والإشراف التربوي.

- وقد يفيدنا البحث من خلال النتائج المتوصل إليها إلى دمج مستوى المهارات الحياتية المهنية للقائد التربوي المسير في اللقاءات التكوينية على مستوى المعاهد التربوية الخاصة بتكوين إطارات وزارة التربية الوطنية، ومستخدمي قطاع التربية.

- توفير أداة لقياس مستوى المهارات الحياتية المهنية يمكن للباحثين الاستفادة منها مستقبلاً، وخاصة في مرحلة التعليم المتوسط والتي تعتبر أهم مرحلة تعليمية وإدارية من جهة، وجدُّ صعبة ومتشعبة للتسيير الإداري من جهة أخرى.

#### 08- تحديد مصطلحات البحث:

**1.8- المهارة:** تحويل المعرفة إلى سلوك (خلف الزهراني، 2009، ص15)، وهي مجموعة من الأنشطة أو السلوكيات التي يكتسبها الفرد.

**2.8- المهارات الحياتية المهنية:** هي مجموعة من السلوكيات المعرفية والعلمية التي يكتسبها الفرد والمدير القائد المسير، والتي تساعده على التكيف والمرونة والتماشي مع واقع المعاش من أجل دقة الملاحظة وتحديد الهدف الإجرائي المراد التوصل إليه، كما بينه لنا سيدنا "عمر بن الخطاب" في قوله الشهير: "وعلّموا أولادكم السباحة، والرماية، وركوب الخيل" فيه إشارة إلى ثلاث مهارات حياتية ومهنية خاصة حياة الفرد والقائد المسير وهي المرونة، ودقة الهدف، وحسن القيادة.

**3.8- مرحلة التعليم المتوسط:** وهي مرحلة إعدادية للمتعلمين الذين اجتازوا مرحلة التعليم الابتدائي وتحصلوا واكتسبوا مجموعة من المعارف والعلوم التي تؤهلهم لمواصلة دراستهم في هذه المرحلة وأنها تتميز بمرحلة جد صعبة، وتغير ملحوظ في نفسية المتعلم ألا وهي مرحلة المراهقة، وهي مرحلة العقد الثاني من حياة الفرد من الثالثة عشر إلى السادسة عشر.

**4.8- مدير مرحلة التعليم المتوسط:** وهو معلم مقتدر له أقدمية في قطاع التربية، اكتسب خبرة لا بأس بها في التسيير البيداغوجي واختص بالطاقت الإداري بالمؤسسة عن قرب وأخذ منها الجزء اليسير عن تقنيات الإدارة التعليمية والتربوية وهو مستخدم في قطاع الوظيفة العمومية كموظف في إطار مؤسسة مدرسية تابعة للتربية الوطنية من فئة مستخدمي إدارة مؤسسات التعليم والتكوين حسب المادة 76 من القانون التوجيهي (04-08) وله عدة مهام يقوم بها.

# الفصل الثاني

## المهارات المهنية الحياتية

### \* تمهيد الفصل

- 1- تعريف المهارة
- 2- تعريف المهارات الحياتية.
- 3- مبادئ تعلم المهارات الحياتية.
- 4- العوامل المؤثرة في اكتساب المهارات الحياتية.
- 5- خصائص المهارات الحياتية.
- 6- أهداف التعليم المبني على المهارات الحياتية.
- 7- أهمية اكتساب المهارات الحياتية.
- 8- نظريات المهارات الحياتية.
- 9- أنواع المهارات الحياتية.

### \* خلاصة الفصل.

**تمهيد:**

في الوقت الحاضر يتم الاعتماد على اكتساب المهارات الحياتية كوسيلة لتمكين الفرد من مواجهة ما يتعرضون له من مواقف وهذه المهارات تمكنه من اكتساب المعارف وتطوير التوجهات التي تدعم تبني الأنماط السلوكية الصحيحة والسلمية.

وفي ظل ثورة المعلومات و التطور المعرفي السريع و المتلاحق الذي يتميز به عصرنا الحالي أصبح لزاما على المنظومة التربوية بكل عناصرها أن تواكب هذا التغيير السريع من خلال تنمية المهارات الحياتية للمتعلم و في مختلف المستويات التعليمية، فالمهارات الحياتية هي عبارة عن مجموعة من المهارات البشرية التي تكتسب عبر التعلم أو التجربة المباشرة التي تستخدم للتعامل مع المشكلات والأسئلة التي تواجه عادة حياة الانسان اليومية.

و من خلال هذا الفصل سنحاول التعرف على مفهوم وتعريف المهارات الحياتية ، ومبادئ تعلمها، كما نتعرف على العوامل المؤثرة في اكتساب هذه المهارة، إضافة إلى خصائصها وأهدافها، كذلك نتناول أهمية اكتساب المهارات الحياتية وأنواعها.

## 1- مفهوم المهارة:

يتم في الوقت الحاضر الاعتماد على اكتساب المهارات الحياتية كوسيلة لتمكين الشباب من مواجهة ما يتعرضون له من مواقف وهذه المهارات تمكن الشباب من اكتساب المعارف وتطوير التوجهات التي تدعم تبني الأنماط السلوكية الصحيحة والسلمية.

### 1.1- تعريف المهارة

- يعرفها ميهوب هي استعداد فطري ينمو بالتعلم ويصقل بالتدريب والممارسة بحيث يصبح الفرد الذي يتمتع بالمهارة قادرا على الأداء السليم. (ميهوب، 1996، ص 33).

- المهارة:

- هي الأداء الأسهل للتأكد، القائم على الفهم لما يتعلمه الإنسان حركيا وعقليا، ومع توفير الوقت والجهد والتكاليف (اللقاني، والجمال 2003، ص 310).

- ويستخلص "رحاب" تعريفا للمهارة بأنها شيء يمكن تعلمه أو اكتسابه أو تكوينه لدى المتعلم عن طريق المحاكاة والتدريب وأن ما يتعلمه يختلف باختلاف نوع المادة وطبيعتها وخصائصها والهدف من تعلمها. (رحاب، 1997، ص 213)

- يعرفها "عائل" (1988) هي قدرة رفيعة تمكن الإنسان من القيام بفعل مركب بدقة وحذق. (النعمي، الخزرجي، 2014، ص 470).

- ويفرق "الشيخ وعبد الرحيم" بين المهارة والاستراتيجية بأن المهارات هي الطرق المعرفية الروتينية لدى الفرد، لأداء مهام خاصة، بينما الاستراتيجيات وسائل اختيار وتجميع أو إعادة تصميم تلك الطرق المعرفية الروتينية. (الشيخ وعبد الرحيم، 1993، ص 40).

- وكما أورد "الباز و خليل" تعريفها أنها الوصول بالعمل بدرجة من الإتقان تيسر على صاحبه أداءه ما يمكن من الوقت والجهد مع تلافي الأضرار والأخطار. (الباز، خليل، 1999، ص 86).

### 2.1- صفات المهارة

- تعرف المهارة بأنها الكفاءات التي يمتلكها الناس والتي تمكنهم من أداها بطرق معينة فهي ببساطة أنماط من السلوك معقدة ومنظمة تنظيما عاليا، ومعظم المهارات تتعدى كونها عادات تؤدي أليا تم تعلمها عن طريق التدريب، وأن المهارات بكافة أنواعها تتصف بثلاث صفات أساسية وهي كالتالي:

\* أنها تتكون من مجموعة أنشطة منظمة ترتبط بمواقف معينة وعلى ذلك فهي تستخدم الحواس المركزية والحركية اللازمة للأداء السلوكي

\* أنها تتكون من سلسلة عمليات صغيرة منظمة ومنسقة في تتابع زمني متصل.

\* كلها مكتسبة بالتعلم وتبنى بالتدريب وتقوى بالتمرين والتكرار. (طارق عبد الرؤوف عامر 2015، ص 74).

### 3.1- مواصفات المهارة

تحدد مواصفات المهارة في ثلاث محكات تتمثل في ( صحة الأداء ، سرعة الأداء ، دقة الأداء ) ومن هنا نجد أن توجيه اهتمام كاف نحو التدريب على المهارات أمر له ضرورته ومبرراته ، فتنمية المهارات الذهنية يساعد الفرد على الإدراك وتجنب الأخطاء ، كما يتطلب تنمية المهارات الذهنية و التدريب على استخدام الأساليب الفكرية الصحيحة ونقد الفكر الخطأ بإظهار مواطن الضعف فيه مما يؤدي الى دقة التفكير واتساقه وعدم تناقضه (عمران وآخرون 2004، ص20).

فكل إنسان لديه نقص كبير في جانب المهارات حيث أنه لا يوجد إنسان كامل ، فالشخص العاقل هو الذي يبحث عن مواطن الضعف ويحددها بدقة حتى يتسنى له وضع خطة لتطوير ذاته والارتقاء بمستوى مهاراته في خطوات متفاوتة.

### 2/- تعريف المهارات الحياتية:

هي المهارات الأساسية الذهنية والعملية والمرتبطة بتفاعل الطلاب مع المواقف الحياتية التي لا غنى عنها ومن هذه المهارات مهارة الاتصال والتواصل حل المشكلات اتخاذ القرار التفكير الإبداعي، التفكير الناقد واستخدام الموارد البيئية وترشيد الاستهلاك واستخدام المواد والأدوات. (عمران وآخرون 2001 ص 15-16).

هي المعارف والرغبات والقدرات العقلية والوجدانية والحسية التي تمكن الطلاب من حل المشكلات أو مواجهة التحديات اليومية أو إجراء تعديلات على أسلوب حياتهم والمجتمع، ومن هذه المهارات البيئية والمهارات الغذائية والمهارات الصحية والوقائية والمهارات اليدوية. (اللولو، 2005، ص22).

هي مجموعة العمليات والإجراءات التي من خلالها يستطيع الفرد حل مشكلة أو مواجهة تحدي أو إدخال تعديلات في مجالات حياته (Jones, 1991, P13).

عرفها "ESKAOES & others" : بأنها المدركات والقيم والأداء الذي يستثمر في مواقف الأداء الحياتية بغض النظر عن تخصص وعمل الإنسان ونوعه الاجتماعي (ذكر أو أنثى) (أسكاوس وآخرون، 2005 ، ص 4).

هي أحد المشروعات التي أعدت من قبل مجموعة من المتخصصين في مجال التربية الخاصة للتلاميذ المتخلفين عقليا، ويهدف تنمية المهارات الحياتية لديهم، والتي تساعدهم على التكيف مع المجتمع الذي يعيشون فيه وتركز على النمو اللغوي، والطعام وارتداء الملابس والقدرة على تحمل المسؤولية والتوجيه الذاتي، والمهارات المنزلية والأنشطة الاقتصادية، والتفاعل الاجتماعي (القاني والجمل، 2003، ص264).

هي السلوكيات المرتبطة بحياة الفرد التي ينبغي عليه اكتسابها لمواجهة متطلبات الحياة اليومية بنجاح، ويكون عنصرا إيجابيا ومؤهلا لبناء مجتمع. (مرسي، مشهور، 2012، ص359).

يعرفها "Stan Ford" بأنها المهارات أو المهمات التي تساعد الفرد على النجاح الوظيفي في مرحلة الرشد. (السوري، 2007، ص 54).

هي القدرات للقيام بسلوك تكيفي وإيجابي يمكن للفرد من التعامل بفعالية مع متطلبات وتحديات الحياة اليومية (WHO , 1993 ,p3).

ويعرفها "السيد" بأنها قدرة الفرد على التعامل بإيجابية مع مشكلاته الحياتية الشخصية والاجتماعية وتشمل: مهارات إدارة الوقت الاتصال الاجتماعي، حسن استخدام الموارد التفاعل مع الآخرين، احترام العمل. (السيد 2001، ص 21).

وهي مجموعة من القدرات التي يكتسبها المتعلم بصورة مقصودة عن طريق مروره بخبرات منهجية تكنولوجية، تعينه على مواجهة المواقف والتحديات وتتضمن عدة أبعاد مثل مهارات حل المشكلة مهارات إدارة الوقت، مهارات السلامة والأمانة... الخ. (سعد الدين، 2007، ص 14).

### 3- مبادئ تعلم المهارة الحياتية:

- إن من مبادئ تعلم المهارات الحياتية:

- **القدوة:** يجب أن يكون المعلم قدوة للمتعلمين ويطبق المهارات ويمارسها بطريقة سليمة ويتسم بالقيم والاخلاق الرفيعة.

- **الاقناع:** أي أن يأتي بالدلائل والبراهين العلمية المنطقية.

- استخدام اساليب حديثة بالتدريس :مثل العصف الذهني، لعب الادوار، الالعب، حل المشكلات بحيث يمارس الطالب العمل بنفسه. (صبحي، 2006، ص2)
- النطق العلمي السليم، التدريب العملي الفني الجدي لتحقيق السرعة في تعلم المهارة.
- الممارسة العملية الضرورية لتعلم المهارات.
- توفير فرص الممارسة العملية التي تتلاءم مع متطلبات ونوعية المهارة المراد تعلمها.
- توزيع فترات التطبيق العملي للمهارة بدل تجميعها.
- عند التدريب على المهارة يجب التأكيد على سرعة الاداء ودقته. (صبحي، 2006، ص17)

#### 4/- العوامل المؤثرة في اكتساب المهارات الحياتية:

حدد "خليل والباز" الكثير من العوامل والمؤثرات التي تساعد في زيادة امتلاك المهارات الحياتية ومن بين تلك العوامل ما يلي: (خليل والباز، 1999، ص89)

#### 1.4- العلاقات المدعمة:

أي وجود ما يدعم اكتساب المهارة وغياب هذه العلاقات الداعمة تجعل الفرد يميل إلى إهمال المهارة.

#### 2.4- النماذج :

ملاحظة نماذج تقوم بتنفيذ المهارة وممارستها .

#### 3.4- تتابع الإثابة:

يمثل الحصول على التعزيز والتشجيع والثناء والحنان إثابة أساسية تساعد في تشكيل المهارة الحياتية.

#### 4.4- التعليمات:

معظم تعليمات أداء المهارات الحياتية مكتسبة من البيت أو أسئلة الطفل للأب والأم وهناك تعليمات للدراسة والحفاظ على الصحة والعمل يجب تعلمها بطريقة صحيحة في المدرسة.

#### 5.4- إتاحة الفرصة:

الاعتماد على الآخرين بسبب صعوبة في الإلمام بالمهارة لذا يجب إتاحة الفرصة للتلاميذ لممارسة المهارة.

#### 6.4- التفاعل مع الأقران:

قد يكون تعلم المهارات من الأقران مفيدا أو ضارا حسب طبيعة المهارات وأولئك الأقران (خليل والباز، 1999، ص 89).

#### 5- خصائص المهارات الحياتية:

تتولد المهارات الحياتية اللازمة للدارسين الكبار في مجتمع ما في ضوء طبيعة العلاقة التأثيرية التبادلية بين كل من الدارس الكبير والمجتمع، فعلى سبيل المثال نجد مهارات مثل اتخاذ القرار وحل المشكلات من المهارات الضرورية في المجتمعات المتقدمة، بينما تفتقد المجتمعات النامية الاهتمام بمثل هذه المهارات.

وفي ضوء ما سبق يمكن تحديد خصائص المهارات الحياتية بالنسبة "لطارق عبد الرؤوف" على النحو التالي:

- تختلف المهارات الحياتية من مجتمع لآخر تبعا لطبيعة كل مجتمع ودرجة تقدمه وتختلف من فترة زمنية لأخرى وفقا لظروف كل فترة، والمهارات الحياتية على هذا النحو تتأثر بكل من المكان والزمان وظروف البيئة.

- تعتمد المهارات الحياتية على طبيعة العلاقات التبادلية بين الدارس الكبير والمجتمع ودرجة تأثير كل منهما على الآخر. (طارق عبد الرؤوف عامر، 2015، ص 104).

- تستهدف المهارات الحياتية مساعدة الدارس على التأقلم والتفاعل الناجح مع متطلبات الحياة.

وقد حدد "عمران وآخرون" ، خصائص المهارات الحياتية على النحو التالي:

- تتنوع وتشمل كل من الجوانب المادية وغير المادية المرتبطة بأساليب إشباع الفرد لاحتياجاته ومتطلبات تفاعله مع الحياة وتطويره لها.

- تستهدف مساعدة الفرد على التكيف والتفاعل الناجح مع الحياة وتطوير أساليب معاشة الحياة، وهذا يحتاج للتعامل مع المواقف الحياتية التقليدية بأساليب جديدة متطورة.

فالقدره على حل مشكلات حياتية شخصية أو اجتماعية أو مواجهة تحديات يومية أو إجراء تعديلات وتحسينات في أسلوب ونوعية حياة الفرد والمجتمع وتقاس قوة وضعف المهارات الحياتية لدى الفرد من خلال تقدير قوة وضعف اختيارات الفرد، فكلما كانت اختيارات الفرد جيدة كانت مهاراته الحياتية قوية، وكلما كانت اختياراته رديئة كانت مهاراته الحياتية ضعيفة.

يتضح مما سبق أن المهارات الحياتية تتكون من المكونات المعرفية لكيفية اختيار السلوك والمكونات الوجدانية التي تدفع لاختيار نمط سلوكي دون الآخر والمكونات المهارية وتتمثل في تنفيذ المهارة. (عمران وآخرون، 2004، ص14)

### 6/- أهداف التعليم المبني على المهارات الحياتية:

نظراً لأهمية وضرورة تمكن الفرد من المهارات الحياتية بهدف تفعيل دوره في العملية التعليمية، أصبح من الضروري التأكيد على تنمية المهارات الحياتية (عبد المعطي ومصطفى، 2008، ص12)

فتعليم المتعلم المهارات الحياتية واكسابه لها أمر يدعو الى الاهتمام وعلى جميع الاصدقاء سواء تضمينها بالمنهج أو تدريبه عليها ضمن دورات أو توجيه سلوكياته وفقها عن طريق تعليمه الأسس العلمية والمهارات الاساسية للتعايش مع الحياة وتجنب الوقوع بالأخطاء او الحد منها وبما يكسبه قوانين عقلية يتبعها أثناء تفكيره لحل مشكلة ما أو مواجهة تحدي ما. (صبحي وعمران، 2011، ص10)

\* وقد ذكر " السيد" ان من أهداف المهارات الحياتية بالنسبة للمتعلم هي :

- إكسابه الثقة بقدراته على التعامل بشكل ناجح مع متغيرات الحياة

- تنمية قدرة المتعلم على حل المشكلات محلياً وعالمياً.

- تنمية قدرة المتعلم على التواصل والتفاعل مع الآخرين.

- إكسابه اتجاهات ايجابية عن طريق إقامة علاقات اجتماعية طيبة .

- تنمية قدرة المتعلم على التفكير العلمي والاستدلال المنطقي .(السيد، 2009، ص68)

\* وذكر "بشارة" أن طرائق التدريس القائمة على الحوار في اكساب المتعلمين مهارات التواصل والاتصال تسهم بالاتي :

- خلق الدافعية لدى المتعلمين .

- تشجع المتعلمين على احترامهم لبعضهم وتنتمي روح التعاون بينهم .
- تساعد المتعلم في مواجهة المواقف ، عدم التخوف والحرص من إبداء الرأي.
- تساعد على بناء شخصية سوية للمتعلمين.
- تولد لدى المتعلمين القدرة على النقد والتفكير واستخدام الخبرات السابقة في المواقف الحالية .(بشارة، 2009، ص8)
- تعمل المناهج المبنية وفق المهارات الحياتية على التقريب بين المواقف الحياتية اليومية والمحتوى التعليمي في ضوء قدراتهم وخبراتهم. (الجبور، 2012، ص5)

#### 17- أهمية اكتساب المهارات الحياتية:

\* تكمن أهمية اكتساب المهارات الحياتية فيما يلي:

- تكسب المتعلم خبرة مباشرة وتنتج هذه الخبرة عن طريق الاحتكاك المباشر بالأشخاص والأشياء والظواهر والتفاعل معها مباشرة (السيد، 2001، ص 34)

- إن المهارات الحياتية هي التي تجعل الفرد قادرا على إدارة التفاعل الصحي بينه وبين الآخرين وبينه وبين البيئة والمجتمع ومثال ذلك أن الفرد لا بد من أن يكون لديه المهارة للاتصال اللغوي، وهذا الأمر يساعده على عرض أفكاره بوضوح وحاجات الاستهتار وزيادة التصوير خارجيتها وهذه المهارات الحياتية والأساسية كيف سيواجه المستقبل (ESKAOES & others, 2005, P54).

- ويضيف "محمود" بأن نجاح الفرد في حياته يتوقف بقدر كبير على مدى امتلاكه للمهارات والخبرات الحياتية، فمن ثم المهارات مهمة لكي يحقق الفرد نجاحه في حياته بتساعد المهارات الحياتية الفرد على مواجهة مواقف الحياة المختلفة والتغلب على المشكلات الحياتية والتعامل معها (محمود، 2004، ص 54).

- تمكن الفرد من مهارة معينة يشجعه دائما على الارتقاء بمستوى المهارة من أجل فتح آفاق جديدة للعمل وبالتالي تحقيق مكاسب وموارد أكثر بل أن انتقال الفرد بالمهارة من مستوى لمستوى أفضل حتى يصل لدرجة التمكن من المهارات الكلية يساعد الفرد بالارتقاء في مستواه المهني والنفسي والاجتماعي (ESKAOES & others, 2005, P54).

- تساعد المهارات الحياتية على الربط بين الدراسة والتطبيق للفرد وذلك للكشف عن الواقع الحياتي (محمود 2004، ص55).

- كل مهارة لها أساسها النظري الذي يرتبط بجانب وجداني وآخر أدائي ، فالمتعلم حينما تتاح له فرصة تعلم مهارة ما والتدريب عليها لا بد له من دراسة نظرية تثير في عقله ووجدانه فهو يمارس المهارة بناءات على معرفته وتركيبه ووجدانياته تجعله مقبلا ومهتما وحريصا على تعلم المهارة ، أما إذا كان لدى المتعلم خلفية نظرية على المهارة فإن هذه الخلفية تمثل قدرا من المعرفة دون أن تترك هذه المعرفة أثرا على وجدانه ، فإن تطبيق المهارة قد يكون دون فهم أو قناعة وهذا الأمر يؤثر في نوعية السلوك أو الأداء للمهارة ومدى إتقانها ( أسكاوس وآخرون ، 2005 ، ص42 )

## 8/- نظريات المهارات الحياتية:

### 1.8- نظرية النمو:

تقوم هذه النظرية على اختلاف المراحل التي يمر بها المتعلم في حياته العمرية حيث يحدث العديد من التغيرات والتطورات بحسب ما قال "بياجيه Piaget" وهذه التغيرات تشمل كافة المجالات المعرفية والحركية والاجتماعية والنفسية فنجد مرحلة ما قبل العمليات من سنتين الى ست سنوات يستطيع الطفل أن يتمثل الموضوعات الا أن انتباههم يبقى مرتكزا على المظاهر الخارجية للأشياء أو الاشخاص مثل الطول والوزن، فهو لا يزال يستخدم المظهر لتصنيف الأشياء.

كما تبدأ مرحلة العمليات المشخصة من (6 سنة الى 12) سنة حيث في هذه المرحلة يتقدم الطفل تقدما كبيرا على مستوى التجريد الذهني فهو يكتشف سلسلة من التغيرات الأساسية المتعلقة بالأشخاص والموضوعات بحيث يمكنه التمييز وفق معايير مثل الحجم والطول ويمكن للأشياء أن تحتفظ بشكلها رغم ما يطرأ عليها من وضعيات لاعتمادها على مبدأ الاحتفاظ ثم مرحلة العمليات الشكلية من 12 سنة فما فوق حيث يستطيع المراهق التفكير بشكل أكثر تجريدا فهو قادر على اتخاذ القرارات بطريقة الاستنباط والاستقراء ومعالجة المشكلات بشكل منظم وقادر على التفكير في الأشياء والصور الذهنية عن طريق تصور الاحداث والأشياء وينعكس ذلك على نمو المهارات الحياتية فكل مرحلة استعداداتها وخصائصها مما ينعكس ذلك على نمو المهارة أيا كانت من عدمه تبعا لذلك الميل والاستعداد ويمكن لواضعي البرامج أن يختاروا المهارات المناسبة لكل مرحلة وفق خصائص تلك المرحلة وتشكيل نوع وأساليب وطرق متوافقة مع المهارة (الغامدي ، 2011 ، ص34).

### 2.8- نظرية الاشتراط الاجرائي:

يعد مؤسس النظرية الاجرائية "سكنر Skinner" التي استخدمها في التعلم، وقد استطاع بواسطة اسلوب تشكيل السلوك الاجرائي ان يدرب الأفراد على تعلم بعض المهارات فقد ذهب "سكنر Skinner" الى أن تعلم اي مهارة عملية اجرائية يبادر بها الفرد فيلاقي استجابة مرتبطة بالعمل الذي يقوم به ويعزز تكرار هذه الاستجابة لما لاقاه الفرد من تعزيز وتصحيح مصحوب بتشجيع خارجي ثم يصبح تشجيعا ذاتيا (النعمي ، 2014 ، ص476).

### 3.8- النظرية الاجتماعية:

تعتمد نظرية التعلم الاجتماعي على فكرة ان السلوك الانساني يتم تعلمه من خلال التفاعلات القائمة بين الافراد وبعضهم البعض. ويرى "باندورا" أن هناك حتمية تبادلية بين التفاعلات مع الآخرين والاحداث البيئية والتي ينتج عنها سلوك الافراد ويرى باندورا ان هناك عمليات تحكم التعلم الاجتماعي وهي (الانتباه، والحفظ والاداء الحركي للسلوك (الاسترجاع) والدافعية (ابراهيم ، 2010 ، ص76).

ولنظرية التعلم الاجتماعي تأثيران أساسيان على نمو المهارات الحياتية وبرامج المهارات الاجتماعية أحد هذين التأثيرين هو ضرورة لتزويد الأطفال بطرق أو مهارات تجاري الجوانب الداخلية لحياتهم الاجتماعية بما في ذلك خفض الضغط النفسي والتحكم في اتخاذ القرار وثاني التأثيرات هو أن تكون مؤثرة فبرامج المهارات الحياتية تشتمل على أساليب مشوقة للتدريس منها اسلوب الملاحظة ولعب الدور وتعليم الأقران. أن الفرد يتعلم كثير من سلوكياته المهارية والاجتماعية من خلال مراقبة الوالدين والمعلمين والأصدقاء والأفراد الآخرين ممكن يعرضون أنماط سلوك من حولنا ونتعلم السلوكيات التي تقودنا الى تحسن في الأداء عن طريق ملاحظة نتائج السلوك علينا فيمكن استخدام الآباء والأمهات والمعلمين كقدوة مثالية الذي يقدم للطفل ويمكن تقديمه خلال الوصف اللفظي ومصور وأحيانا تكتفي بالإشارة الى سلوك القدوة اذا كان معروفا للطفل. فالناس يطورون معرفتهم وقواعدهم ومهاراتهم واستراتيجياتهم واعتقاداتهم وموقفهم عن طريق ملاحظة الآخرين ويتعلمون من خلال النماذج أهمية وفائدة السلوك ونتائج ذلك السلوك على الآخرين (عبد المعطي ومصطفى، 2008 ، ص77).

### 4.8- النظرية المعرفية:

تؤكد هذه النظرية أن الأساس لحل المشكلات والتفاعلات بين الأفراد هو الاعتماد على المعرفة لأنها تسهم في منع السلوكيات السلبية الاندفاعية وتظهر البحوث على أهمية تدريس حل المشكلات للأفراد وهم في سن صغيرة حيث لذلك أهمية لمساعدة الأطفال ليصبحوا اكثر مقدرة على مجارة المشكلات اليومية النمطية مقارنة بالآخرين واكثر مقدرة على مجارة الاحباط وأقدر على الانتظار وأقل عدوانية وإنفعال لذلك يمكن اعتبار حل المشكلات جزء من برامج المهارات الحياتية (عبد المعطي ومصطفى ، 2008 ، ص89)

## 5.8- نظرية السلوك المشكل:

تنبثق هذه النظرية من فكرة أن السلوك الذي يقوم به الفرد يمكن إرجاعه الى مصدر مفرد لكنه يحتاج الى تفاعلات معقدة بين الأفراد وبيئاتهم حيث تربط هذه النظرية بين نظام الشخصية والبيئة والسلوك وهذه ينعكس على تنمية المهارات الحياتية من خلال أحدث الاستراتيجيات والبرامج المناسبة للأنظمة، وترى هذه النظرية أن هناك نظامين يؤثران على السلوك وهما البيئة الاجتماعية من فقر وتركيب الأسرة إضافة للضعف الدراسي والجينات والبيولوجيا والتي تشمل تاريخ الاسرة والذكاء المرتفع بالأسرة التي تؤثر بالسلوك المشكل (عبد المعطي، مصطفى، 2008، ص88).

## 9/- أنواع المهارات الحياتية:

### 1.9- المهارات الاجتماعية

عرفها "مورجان Morgan"، سلوك مكتسب مقبول اجتماعيا، يمكن الفرد من التفاعل مع الآخرين تفاعلا إيجابيا. " and ""

و عرفها كل من "كومبس Coombs" و"لابي Labby" المهارات الاجتماعية :  
"بأنها القدرة على التفاعل مع الآخرين في البيئة الاجتماعية بطرق تعدّ مقبولة اجتماعيا، أو ذات قيمة، وفي الوقت نفسه تعد ذات فائدة للفرد، ولمن يتعامل معه، وذات فائدة للآخرين"  
(كامل، 2011، ص13)

و يشير "لكوري" أن المهارات الاجتماعية : عبارة عن مجموعة معقدة من المهارات، التي تمد المراهق بالقدرة على إقامة علاقات ناجحة وتفاعلات اجتماعية ناجحة مع الرفاق ووالآباء و المدرسين و غيرهم من الراشدين".

### 2.9- مهارة الاتصال:

على الرغم من أن الاتصال بين الأفراد سهلا، إلا أن عمليته معقدة فهو عمليات تبادل المعلومات بين فردين أو أكثر هناك عمليتان مسئولتان عن الاتصال ترتبط بالرسالة واستقبال الرسالة و الاثنان متساويتين في الأهمية من حيث جودة الاتصال و سوء التحدث أو الكتابة أو التعبير اللفظي، لأن كلها جزء من عمليات الاتصال الكلي و لكي يتم الاتصال اللفظي نحتاج على الأقل إلى مرسل و مستقبل المرسل يرسل الرسالة المستقبل يسمع و يفسر الرسالة. جميع الأفراد يحتاجون إلى استخدام مهارات معينة من أجل الاتصال الفعال المرسل يحتاج مهارات ليرسل رسائل واضحة ومحددة و المستقبل يحتاج مهارات ليستمع و يفسر الرسائل بطريقة صحيحة، الاتصال الجيد يحدث عندما ينتهي المرسل و المستقبل

من الرسالة و لدى الاثنين نفس المعنى للرسالة و هذا يعني أن الاثنين يفهمان معنى الرسالة.

بما أن المهارات الاجتماعية هي قدرة الفرد من التفاعل مع الأفراد فإن مهارة الاتصال تعد جزءاً لا يتجزأ من هذه العملية لما لها من أهمية بالغة في الاتصال وتفاعل مع الآخرين.

### 3.9- مهارة تقدير الذات:

تقدير الذات هو: كيفية تقييم الفرد لنفسه أو الحكم عليها و تشير كل من لطيف غازي مكي و براء محمد حسن أن تقدير الذات : " هو الفكرة التي يدركها الفرد عن كيفية رؤية الآخرين و تقييمهم له". (علاوة ، 1998 ، ص185).

### 4.9- مهارة اتخاذ القرارات السليمة:

يرى "ألن باركر Allen Parker" أن اتخاذ القرار ما هو أكثر من مجرد اختيار ما تفعله".

يذكر "سمير يوسف" : أن اتخاذ القرار هو إصدار حكم معين عمّا يجب أن يفعله الفرد ما بعد التمعن في البدائل المختلفة التي يتبعها. (نصاري 2006 ، ص117).

و يشير "صلاح الدين عرفت محمود" أن اتخاذ القرار هو : " استخدام عمليات التفكير الأساسية لاختيار أفضل استجابة من بين عدة بدائل تجمع المعلومات المطلوبة لتغطية موضوع معين و مقارنة مزايا و عيوب البدائل و تحويل المعلومات الإضافية و اتخاذ القرار بما هي أكثر الاستجابات فعالية. (محمود، 2006 ، ص113-114) .

فالقرار هنا يعتبر عملية عقلية أساسا، يتطلب قدر كبير من التصور و الإبداع و المبادأة و عليه يمكننا تعريف مهارة اتخاذ القرارات على أنها عملية عقلية قائمة على قدرة الفرد على اختيار البديل الأفضل و الأنسب من البدائل المتاحة لمواجهة موقف ما أو حل مشكلة.

### 5.9- مهارة إدارة الضغوط النفسية:

يعرف البعض الضغط النفسي بأنه : " التغيير الحاصل خارجياً وداخلياً من الممكن أن يكون إيجابي أو سلبي و يجب التأقلم معه"، كما أنه درجة استجابة الفرد للأحداث و المتغيرات المحيطة في حياته اليومية، مؤلمة كانت أم سارة، تلك الأحداث التي ترتبط ببعض التغيرات الفسيولوجية في الوظيفة البنائية لجسمه".

و يشير "عبد الله الضريبي" إلى أن تحمل الضغوط النفسية هو " استراتيجيات تساعد الفرد في الحصول على التوازن في الحياة اليومية الضاغطة (الضريبي، 2010 ، ص 676)

وعليه نستنتج أن إدارة الضغوط النفسية هي . موقف أو خبرة شعورية يتعرض لها الشخص ويتطلب منه استخدام كافة إمكانياته الشخصية والاجتماعية حتى يتكيف معها أو يصل لحد الاتزان.

### 6.9- مهارة الابتكار والإبداع:

" الابتكار ظاهرة إنسانية معقدة ومتعددة الأوجه و فيما مضى كان ينظر إلى أن القدرة على التفكير الابتكار تظهر بين نفر قليل من الناس، لكن أصبح غالبية علماء النفس يسلمون بأن القدرة على الابتكار شائعة بين الناس جميعا، و أن الفرق بينهما يكمن في درجة أو مستوى هذه القدرة ( عبادة، 2001، ص 08)

### 7.9- المهارات البدنية والمهارية :

يقصد بها اكتساب عناصر اللياقة البدنية الأساسية مع القدرة على الممارسة والمنافسة في الأنشطة الرياضية المبرمجة لكن قبل أن نتكلم عنها لنعرج فيما بعد عن بعض المهارات الحياتية الأخرى لإعطاء نظرة عنها وكيفية تنميتها، وما تتضمنه من مهارات فرعية فإننا نركز في دراستنا على المفهومين الحديثين للتربية البدنية والرياضية وهما أولا تعلم الحركة أين تكون الحركة هي موضوع التعلم بغية التوصل إلى الحركة السليمة والمتقنة هذا في المهارات البدنية والمهارية، أما في المهارات الحياتية الأخرى فإننا نعتمد ثانيا على التعلم عن طريق الحركة أين تتسع دائرة التعلم لتشمل جميع جوانب الفرد . (عمر، 2009، ص165)

### 8.9- مهارة التنظيم وإدارة الوقت:

الوقت هو الحياة وهو أعلى وأندر مورد إنساني وتنظيمي، وهذه المهارة تعني : " السيطرة على استخدام الوقت من خلال التخطيط الجيد و وضع و تنفيذ خطة لذلك".

و تشير "نادية عبد القادر أحمد " إلى أن مهارة إدارة الوقت بأنها : " توجيه القدرات الشخصية للأفراد وإعادة صياغتها لإنجاز العمل المطلوب في ضوء القواعد والنظم المعمول بها، وهذا يعني توجيه إدارة الفرد الداخلية تجاه الأداء المطلوب وفقا للزمن والوقت المحدد". (أحمد، 2014، ص36).

**خلاصة :**

ونتيجة لهذا الفصل ومن خلال دراسة موضوع المهارات المهنية الحياتية نخلص بأن المهارات الحياتية هي سلوكيات تستخدم بمسؤولية وعلى نحو ملائم في إدارة الشؤون الشخصية، وهي مجموعة من المهارات البشرية التي تكتسب عبر التعلم أو التجربة المباشرة التي تستخدم للتعامل مع المشكلات والأسئلة التي تواجه عادة حياة الإنسان اليومية، كما أن للمهارات الحياتية و بكل نوع من الأنواع لا تقل أهمية في تنمية قدرات الفرد و جعل منه فرد سوي متكامل قادر على التفاعل الفعال مع التحديات و التقدم التكنولوجي وكذا التكيف مع متغيرات الحياة ، لهذا كان لابد من العمل على إكساب و تنمية المهارات الحياتية للمتعلمين في مختلف مراحل التعلم حسب استعداداتهم و ميولهم و احتياجاتهم. فحتمية المهارات الحياتية لا تقتصر على المراحل العمرية فقط بل تنعكس على المجتمع ككل.

# الفصل الثالث

## الإدارة التعليمية

### تمهيد

1- مفهوم الإدارة التعليمية

2- وظائف الإدارة التعليمية

3- أنماط الإدارة التعليمية

3- نظريات الإدارة التعليمية

### خلاصة

## تمهيد:

تعتبر الإدارة سلوكا بشريا عاما وجد منذ ظهور الإنسان على الأرض. ولكنها تختلف اليوم عما كانت عليه في الماضي في بساطتها ومحدوديتها بينما تتسم اليوم بالتعقيد وهي أكثر أهمية وتتسع باستمرار لتواكب كل مراحل وميادين الحياة. ولم تعرف الإدارة كعلم إلا بداية ظهور المجتمع الصناعي في النصف الثاني من القرن التاسع عشر بظهور الثورة الصناعية، لكن الإدارة كممارسة قديمة قدم الإنسان لكنها تطورت بشكل تدريجي حتى أصبحت علماً قائماً مستقلاً بذاته له نظرياته ومدارس وممارساته وتطبيقاتها بحيث أصبح ضرورة ملحة لكل نشاط .

ويعتبر أول من قام بدراسة الإدارة على أساس علمي هو "فردريك تايلور" في كتابه "مبادئ الإدارة العلمية" ثم تطور مفهوم الإدارة تطورا سريعا بعد الحرب العالمية الثانية بحيث أصبحت نظرة المفكرين والدارسين لمفهوم الإدارة أكثر شمولية وذلك في محاولة منهم لتحديد أهدافها ووظائفها والعناصر التي تتكون منها.

وهي ركيزة أساسية في النظام التعليمي التربوي والذي يتوقف عليه نجاح العملية التعليمية وتطويرها وتحسينها، ومن خلال هذه المعطيات سنتناول هذا الفصل، لتتعرف فيه على مفهوم الإدارة التعليمية، تعريفها ونشأتها، كما نتطرق إلى وظائف الإدارة التعليمية ونظرياتها.

## 1- مفهوم الإدارة التعليمية:

### 1.1- الإدارة:

#### (أ)- التعريف اللغوي

كلمة إدارة مشتقة من الأصل الثلاثي دار بمعنى وجه ، أشرف ، خدم ، أعان، راقب ومن هنا تعني الإدارة خدمة الغير أو تقديم العون للآخرين. (المجدوب، 2003، ص11).

وتعني كذلك الترتيب والتنظيم الخاص الذي يحقق أهدافا مرجوة،، ويقابلها في التعبير اللاتيني مصطلح (administration) الذي يعني خدمة الغير.

#### (ب) - الإدارة في الاصطلاح:

لمصطلح الإدارة تعريفات متعددة نظرا للتداخل الكبير الموجود بينها وبين سائر فروع العلوم الاجتماعية، إضافة إلى وجود نظريات متعددة تناولت هذا المفهوم. ومن بين هذه التعاريف:

- هي القدرة على استخدام كافة الإمكانيات المادية والبشرية المتاحة بأقصى كفاءة لتحقيق أهداف معينة.

- وتعرف بأنها جملة العمليات الوظيفية تمارس بغرض تنفيذ مهام بواسطة آخرين وعن طريق تخطيط وتنظيم وتنسيق ورقابة مجهوداتهم وتحقيق أهداف المنظمة.

ويعرفها "تيلور Taylor" بالمعرفة الصحيحة لما يراد أن يقوم به الأفراد، ثم التأكيد على أنهم يفعلون ذلك بأحسن الطرق وأقل التكاليف"، أي أن الإدارة فن وقيادة وتوجيه جماعة من الناس نحو القيام بأعمال بشكل أسرع وأنسب وأقل تكلفة.

أما "فايول Fayol" يعرفها بأنها: تعني الإدارة بالنسبة للمدير أن يتنبأ بالمستقبل و يخطط بناء عليه، وينظم ويصدر الأوامر وينسق ويراقب.

وعرفتها "موسوعة في العلوم الاجتماعية الأمريكية": بأنها العملية التي يمكن بواسطتها تنفيذ أمر ما و الإشراف عليه "وأنها الناتج المشترك لأنواع و درجات مختلفة من الجهد الإنساني الذي يبذل في هذه العملية. (المجدوب ، 1999 ، ص21)

يعرفها "جون مي John Mee" بأنها تحقيق أقصى رواج لكل من صاحب العمل و العاملين مع تقديم أفضل خدمة ممكنة للمجتمع.

و عرفها "عابدين" (2005) بأنها عملية تتضمن تنظيم الموارد البشرية و المادية والاستخدام الأمثل لها بأعلى كفاءة و أقل تكلفة ممكنة من أجل تحقيق الأهداف من خلال التخطيط و التنظيم و التوجيه و الرقابة و التقويم.

## 2.1- نشأة الإدارة ومراحل تطورها:

إن نشأة الإدارة وتطورها يرتبط ارتباطا وثيقا بنشأة علم الإدارة وتطوره، هذا العلم الذي جاء تلبية لرغبة الإنسان في الرفع من مردودية المؤسسات الاقتصادية والاجتماعية، كان ذلك بعد حدوث ثورة علمية كبيرة في أوروبا، ونشاط اقتصادي وعسكري يحتاج إلى تحديث في أساليب العمل التنظيمي ، فكانت البدايات الأولى من العقد الأخير من القرن التاسع عشر وبداية القرن العشرين، ورغم تداخل المراحل التي مرت بها الإدارة في تطورها التاريخي، إلا أن الباحثين لتسهيل الدراسة اعتمدوا مراحل تاريخية لتطور مفهوم الإدارة، يمكننا أن نوجزها في المراحل الآتية:

### أ/- مرحلة الإدارة العملية:

وأهم ما يميز هذه المرحلة الاعتماد على تحليل العمليات الإدارية ، واعتماد معايير لقياس الانتاجية، التخطيط لأهداف محددة ، ويعتبر "تايلور" من أبرز الباحثين المساهمين في هذا المجال حيث صاغ مفهوم البحث العلمي في الإدارة ، وأهميتها كعلم قائم بذاته ، ومن أبرز المبادئ التي وضعها تايلور: (جودت، 2014، ص 16)

- تخطيط الأعمال من مهمة الإدارة العليا .
- تنفيذ الأعمال من مهمة القوى العاملة.
- أهمية الحوافز المادية لرفع الكفاءة الإنتاجية .
- وضع مقاييس أو معايير لظروف العمل وعلاقتها بالإنتاج .

### ب/- مرحلة العلوم السلوكية:

كان لتطور العلوم الاجتماعية خاصة علم النفس وعلم النفس الاجتماعي وعلم الاجتماع، أثرا واضحا في تغير مفهوم الإدارة وتطورها ، حيث أدى ذلك إلى ظهور مدرسة السلوك الانساني، حيث كانت العلاقات بين ظروف العمل المادية أو الطبيعية والانتاجية للعاملين مرتبطة بظروف العمل والمتغيرات الاجتماعية وتعتبر دراسات وأبحاث "التون مايو Elton Mayo" في هذا المجال مساهمة جادة في تطور الفكر الإداري.

### ج/- مرحلة الإدارة الحديثة

وفي هذه المرحلة أصبحت الإدارة ذات رؤية شاملة تسعى لتطبيق التكامل بين الأجزاء وفقا لوظائفها داخل النظام الإداري ، من أجل فاعلية تحقيق الأهداف العامة والخاصة للنظام الإداري، فالإدارة في هذه المرحلة وما بعدها صارت علما يتضمن جوانب معرفية ومهارات وكفاءات ، توجهها وتدعمها نظريات في علم الإدارة.

إن الإدارة كممارسة قديمة قدم الحضارة الإنسانية، أما الإدارة كعلم له أسسه ونظرياته فلم يتبلور بشكله الحالي إلا بعد الحرب العالمية الثانية (1946) ، منفصلا عن الإدارة العامة في الولايات المتحدة الأمريكية حيث تنامي الاهتمام بالنظرية في الإدارة التربوية (1955-1954) ، وقت ظهور مؤلف استخدام النظرية في الإدارة التعليمية "الكولا دارييس وجيتزلز" " For Cola Darris and Getzels " . (فتحي محمد، 2008، ص 19) .

أما في أوروبا فكانت سنة (1967) سنة الاهتمام بالإدارة خاصة في بريطانيا ، حيث تم وضع برامج تدريبية للعاملين في قطاع التربية والتعليم لتأهيلهم في مجال الإدارة وتزويدهم بمختلف الجوانب المعرفية والتجارب المختلفة من أجل تحسين إنتاجية قطاع التربية والتعليم، ومن أوروبا انتقل علم الإدارة التربوية إلى الاتحاد السوفياتي سابقا وبقية دول العالم شرقا وغربا ، وأصبح علما له حضوره الدائم منافسا لبقية العلوم، وقد تطور في السنوات الأخيرة تطورا ملحوظا نتيجة جملة من العوامل يوجزها ( ابراهيم مطاوع، 2003، ص 8).

- اضعاف الصبغة العلمية على الإدارة واعتبار من يعمل بالإدارة صاحب مهنة.

- تركيز الدراسة على الإدارة التعليمية باعتبارها ظاهرة سلوك وأداء وتفاعل اجتماعي وعلاقات انسانية وغيرها.

- استخدام النظريات والنماذج في دراسة الإدارة التعليمية.

- تحليل الإدارة إلى بعدين رئيسيين أحدهما يتعلق بالمحتوى والآخر بالطريقة.

### 3.1- تعريف الإدارة التعليمية:

الإدارة التعليمية هي الاعمال التي يقوم بها الاداريون في المستويات العليا في الجهاز التعليمي من حيث التخطيط والتنظيم واتخاذ القرار وتحديد الأهداف العامة ووضع المناهج والمقررات الدراسية وهي مسؤولة ايضا عن رسم السياسات التعليمية وتقديم المساعدات المالية والفنية للإدارات المدرسية وامدادها بالقوة البشرية اللازمة لتنفيذ السياسة العامة المقررة وتحقيق الأهداف المحددة فضلا على أن الإدارة التربوية يرأسها وزير مسؤول عن تنسيق سياسة التربية التعليمية . ( مرزا وآخرون ، 2011) .

كما تعرف بأنها: "جميع الجهود والممارسات المبذولة من قبل القائمين على تنفيذ العمليات الإدارية المختلفة على جميع مستويات النظام التعليمي . (اسماعيل، 2001، ص63)

وهي أيضا مجموعة العمليات التنفيذية والفنية التي تنتج عن طريق العمل الإنساني الجماعي التعاوني الساعي على الدوام إلى توفير المناخ الفكري والجماعي النشط المنظم من أجل تذليل الصعاب وتكثيف المشكلات الموجودة وتحقيق الأهداف التربوية المحددة للمجتمع والمؤسسات التعليمية. (سليمان حامد، 2008، ص23)

كما تنص الإدارة التعليمية دراسة الظواهر الإدارية المتعلقة بالتربية النظامية، ومن ثم تشمل الإدارة التعليمية جميع الأجهزة الإدارية المتصلة بالعملية التعليمية داخل المؤسسات التعليمية (المدارس والمعاهد العليا والكليات الجامعية) وخارجها.

لذا فالإدارة التعليمية تهدف لرعاية الفرد ويشمل هذا الهدف بناء شخصيته بناءً متكاملًا روحيا وعقليا وجسميا واجتماعيا وكذلك نفسيا، من خلال سياستها وبرامجها وأنشطتها التي تساعد نموه داخل الإدارة التربوية.

## 2/- وظائف الإدارة التعليمية:

### 1.2- التخطيط:

تعد وظيفة التخطيط من الوظائف الأساسية للإدارة التعليمية وله أولوية على جميع عناصر الإدارة الأخرى، إذ لا يمكن تنفيذ الأعمال على خير وجه دون تخطيط لها، فالتخطيط هو مرحلة التفكير التي تسبق تنفيذ أي عمل، والذي ينتهي باتخاذ القرارات المتعلقة بما يجب عمله وكيف يتم ومتى يتم. (ابراهيم مطاوع: 2003، ص 128)

فالتخطيط هو العملية التي تتضمن وضع مجموعة من الافتراضات حول الوضع في المستقبل أي التقرير سلفا بما يجب عمله لتحقيق هدف معين، ثم وضع خطة تبين الأهداف المطلوب الوصول إليها خلال فترة محددة، والإمكانيات الواجب توافرها لتحقيق هذه الأهداف، كيفية استخدام هذه الإمكانيات بالكفاءة والفعالية المطلوبة، إضافة إلى رسم السياسات والإجراءات وإعداد الموازنات وكتابة الجدول الزمني". (جميل حسن، 2008، ص180).

والتخطيط في ميدان الإدارة التعليمية والتعليم عملية واسعة ومستمرة تتضمن جوانب عديدة ومجالات مختلفة للعمليات التعليمية وليس مجرد تقدير إعداد المدارس والفصول والمعلمين اللازمين لتحقيق النمو في التعليم ... الخ.

## 2.2- التنظيم:

إن التنظيم هو العملية التي تحدد النهج الإداري المتبع لأداء الأعمال في إطار تنظيمي تتضح فيه الأهداف وتوزع فيه الاختصاصات والمسؤوليات وهو الهيكل الناتج عن تحديد وتجديد العمل، والتنظيم أيضا كما يقول "فايول" : " إمداد المنظمة بكل ما يساعد على تأدية مهامها من الموارد الأولية وآلات والأفراد، ويتوجب على المدير إقامة نوع من العلاقات بين الأفراد بعضهم ببعض وبين الأشياء بعضها ببعض". (محمد الصرفي ، 2005 ، ص 76)

ويضيف (Gear terry) أن : "التنظيم في الأصل إقامة علاقات نشطة للسلطة بين الأطراف التالية: العمل الأفراد ومراكز العمل بهدف تمكين كافة الجماعات من ممارسة العمل مع بعضها البعض بكفاءة". (كامل بربر، 1997 ، ص25).

والتنظيم في مجال الإدارة التعليمية هو " وضع الترتيبات الكفيلة بتحقيق الأهداف التعليمية وبدونه يفقد التخطيط أهميته ويفشل الأفراد في إنجاز أعمالهم أو تقصر عن بلوغ أهدافها ". (جميل حسن، 2008 ، ص183)

## 3.2- الإشراف:

إن الإشراف التربوي هو عملية تلازم الخطة الموضوعية والتنظيم السابق وهو " عملية ديمقراطية إنسانية علمية تهدف إلى تقديم خدمات فنية متعددة تشمل المعلم والمتعلم والبيئة التعليمية، وذلك من أجل تحسين الظروف التعليمية، وزيادة فعالية التعليم وتحقيق أهدافه". (محمد عوض ، 2006 ، ص 17)

فالإشراف هو العمل الدائب للمدير أو الرئيس حيث يواجه المشكلات ويقوم المُعَوِّج من الأمور ويحقق التعاون بين العاملين، ويدعم روح الفريق الواحد بينهم ويجعل الجميع راضين عن عملهم ويحقق الكفاءة المستمرة في مستوى الأداء.

## 4.2- المتابعة والتقييم:

إن المتابعة في الإدارة التعليمية هي " العملية التي يتم من خلالها الإشراف على تنفيذ ما تم التخطيط والتنظيم له، والتأكد من تنفيذ الأهداف حسب الخطة المرسومة. "(جميل حسن، 2008 ، ص191)

أما التقييم في مجال الإدارة التعليمية هو تلك الإجراءات التي تقاس بها كفاءة العاملين في تحقيق الأهداف المرسومة ، ويعرف كذلك بأنه عملية منظمة تتضمن جمع وتمحيص معلومات لاتخاذ القرارات تتمخض عن الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة لتحقيق الأهداف المتوخاة. "(جميل حسن، 2008 ، ص191).

### 3- أنماط الإدارة التعليمية:

إن المفاهيم المتعددة للإدارة التعليمية أوجدت أساليب متعددة وأنماطاً إدارية مختلفة، فبعض المديرين يؤمنون بفلسفة إدارية تقوم على أساس الانفراد بالسلطة وإصدار الأوامر، بينما يتمتع بعض المديرين بوعي إداري وإيمان واضح بضرورة مشاركة جميع العاملين في إصدار القرار، وهناك نمط من المديرين يعطي الحرية الكاملة للمدرسين وتسيير المدرسة وفق ما يراه المدرسون أثناء قيامهم بعملهم وتبصرهم في مشكلاته:

#### 1.3- الإدارة الأوتوقراطية:

تعتبر أن السلطة الإدارية مفوضة إليها من سلطة أعلى منها مستوى، وأن المسؤولية الضمنية قد منحت لها وحدها، وهي تتفاوت بين المستبد العادل والدكتاتور المتعالي، وقد أشارت أدبيات الإدارة التعليمية إلى أن العاملين تحت هذا النمط يؤدون أعمالهم تحت سيطرة الخوف في جو من القلق، وأن هذا النمط يسعى إلى تحقيق أقصى استفادة ممكنة من العاملين وبكافة الطرق دون أي اعتبارات إنسانية، وأبرز ما يميز هذا النمط الخصائص التالية:

- الحزم والانضباط.
- عدم تقبل النقد الموضوعي أو التراجع عند اكتشاف الخطأ. الاجتماعات في أضيق الحدود وغير دورية وبدون جدول أعمال ووقت الاجتماع قصير.
- انعدام الحوار بين العاملين.
- يقوم هذا النمط على فكرة الزعامة.
- حدوث تحسن نسبي في تأدية العمل والنمو الذاتي في ببطء شديد.
- الإدارة من وجهة نظر هذا النمط عملية إصدار قرارات.
- يؤدي هذا النمط إلى قتل الأفكار والابتكار والتجديد في نفوس العاملين.

#### 2.3- الإدارة المتساهلة:

هذا النمط من الإدارة يتميز فيه المدير بشخصيته المتواضعة وبمعلوماته الغنية في مجالات متعلقة بمهنته، ودائماً ما يتميز هذا النمط بالخصائص التالية:

- تظهر شخصية المدير على طبيعتها في معظم الأوقات.
- يترك المدير الحرية المطلقة للعاملين ليبدون آرائهم وينفذون ما يرونه مناسباً ويسيرونها على الطريقة التي يختارونها.
- انعدام السيطرة على المرؤوسين بطريقة مباشرة أو غير مباشرة.
- يسود القلق والتوتر محيط العمل بدرجة كبيرة.

- اجتماعات هذا النمط تعقد بدون ترتيب مسبق وتكون طويلة الوقت لكثرة
- المناقشات والاعتراضات ولا تصل إلى حل.

\* وينظر إلى هذا النمط من الإدارة في ضوء الفكر الإداري المعاصر على أنه:

- يندم فيه التخطيط والتنظيم والتنسيق.
- لا يكسب العاملين خبرات ومهارات جديدة.
- لا يبعث العاملين على احترام شخصية المدير.
- لا يأخذ بعناصر العملية الإدارية المعاصرة وقواعدها.
- يسبب الاضطراب والفوضى والخلل.
- يتعرض هذا النمط دائماً للنقد الحاد والشديد من الإدارات العليا.

### 3.3- الإدارة الديمقراطية:

هذا النمط من الإدارة يأخذ بمبدأ المشاركة الجماعية في اتخاذ القرار وتنفيذه، ويقوم المدير قبل اتخاذه للقرار بتزويد جميع العاملين معه بالمعلومات الأساسية التي تساعدهم على دراسة القرار واتخاذه بطريقة حكيمة، ويهتم المدير الديمقراطي بالعاملين أكثر من اهتمامه بالعمل، فهو يقود المعلمين في جو من الأمن والطمأنينة، ومن أبرز خصائص هذا النمط ما يلي:

- ممارسة أكبر قدر من النقد الذاتي.
- استخدام التصرف الذكي والتفكير العقلاني في تحليل المشكلات.
- توسيع قاعدة الاشتراك في اتخاذ القرار .
- لا يطلب أو يتمتع بمميزات خاصة عن الآخرين.
- يسمح ويشجع بتمتع الآخرين بنفس القدر من الحرية.
- يعامل الآخرين بكرامة واحترام.
- يهتم بتنمية شخصيات من معه من المعلمين والمتعلمين.
- ينجز المسؤوليات بكل أمانة وصدق.
- يدعم الحقوق المدنية والإنسانية.
- يقدم المصلحة العامة على الخاصة. (عطوي ، 2014 ، ص18)

#### 4/- نظريات الإدارة التعليمية:

\* ومن أبرز النظريات الحديثة في الإدارة التعليمية ما يلي:

##### 1.4- نظرية الإدارة كعملية اجتماعية:

تعتبر هذه النظرية من أكثر النظريات شيوعاً في الإدارة التعليمية، وهي تنظر للإدارة بتسلسل هرمي للعلاقات بين الرؤساء والمرؤوسين في إطار نظام اجتماعي، بهدف تحقيق أهداف النظام التربوي، وهذه النظرية ترى أن النظام الاجتماعي للمؤسسة التعليمية يتألف من عنصرين يؤثر كل منهما في الآخر:

- المؤسسة التعليمية والدور الذي تقوم به والتوقعات لهذا الدور نحو تحقيق الأهداف، وهذا يمثل البعد الوظيفي أو المعياري.

- الأفراد العاملون في المؤسسة، والنشاطات التي يقومون بها في المؤسسة، وهذا يمثل البعد الشخصي. " (جميل حسن، 2008، ص93).

##### أ- نموذج جيتزلز (GETZELS):

يرى جيتزلز أن الإدارة تمثل نظام اجتماعي يتكون من شقين الشق الأول هو الجانب المؤسسي والذي يتمثل في الأفعال التي يقوم بها الأفراد من أجل إنجاز المهام المتعلقة بالعمل، أما الشق الثاني من الإدارة يتمثل في الصفات الشخصية للأفراد من حيث التعاون والتفاهم أي أسلوب تعامل الأفراد مع بعضهم، وحاجات العاملين بالمؤسسة.

ويرى جيتزلز أن العلاقات ضمن هذا النظام الاجتماعي تقوم على أساسا الحاجات والتوقعات، أي ما توقعات المنظمة من العاملين، وحاجات العاملين من المنظمة أو من عملهم في المنظمة، وبالتالي فإن من أهم مسؤوليات الإدارة هو تحقيق التوازن بين توقعات الإدارة واحتياجات العاملين.

##### ب- نظرية جوبا (GUBA) :

تقوم نظرية جوبا على نفس أن العملية الإدارية تقوم على بعدين البعد الأول هو البعد الرسمي وهو مصدر سلطة المدير المستندة على مركزه الإداري، والبعد الشخصي والذي يتمثل في تأثير المدير على الموظفين.

ويرى جوبا أن له المدير أن له سلطة القانون الممنوحة للمدير غير كافية للإدارة حيث يحتاج إلى تأثيره الشخصي لتوجيه الأفراد وبالتالي فإن هدف المدير هو إيجاد توازن

بين البعد الرسمي والبعد الشخصي، بحيث لا يسيطر البعد الرسمي على علاقته بالمعلمين، وإنما يكون هناك مساحات للبعد الشخصي. (ابراهيم مطاوع: 2003، ص 53)

كما يشير جوبا إلى وجود قوى متعارضة تؤثر في علاقات العمل بالإدارة التعليمية القوى الأولى هي قوى الطرد، والتي تعمل على تفكيك النظام مثل وجود تعارض بين أهداف العامل وبين أهداف المنظمة، وكذلك توجد قوة إيجابية تتمثل في الأهداف والقيم المشتركة، وبالتالي فإن أهم أهداف المدير تتمثل في إيجاد التوازن بين أهداف المنظمة وأهداف العاملين. (آل ناجي، 2016، ص 87).

### ج- نظرية تالكوت بارسونز:

يرى بارسونز أن أي تنظيم رسمي للهيكل الإداري إنما هو يخدم أهدافا محددة هي في الواقع جزء من الإطار الاجتماعي العام ويستخدمها المجتمع لتحقيق أهدافه العامة.

ويقوم التنظيم عند بارسونز على عدة متغيرات وظيفية منها مبدأ تقسيم العمل، عملية اتخاذ القرارات... إلخ. فالتنظيم موجود من أجل تحقيق هدف مميز ويكون ذلك في إطار متبادل بين النسق الأكبر والأنساق الفرعية الأخرى بحيث انطلق من منطق هو أن التنظيم نسق اجتماعي يتألف من أنساق فرعية مختلفة كالجماعات والأقسام والإدارات... إلخ وأن هذا التنظيم يعد بدوره نسقا فرعيا يدخل في إطار نسق اجتماعي أكبر وأشمل كالمجتمع ودراسة التنظيم لا يمكن عزلها عن دراسة المجتمع ككل.

ويرى بارسونز أن جميع المنظمات الاجتماعية أو الأنساق الاجتماعية لا بد لها أن تحقق أربعة أغراض تساعد على حل المشكلات التي يمكن أن تعترضها وهذه المشكلات أطلق عليها بارسونز اسم " المتطلبات الوظيفية " وقد حددها في أربعة متطلبات اثنان منها يرتبطان بعلاقة التنظيم بالبيئة الخارجية وهما (التكيف المواءمة وتحقيق الأهداف)، والآخران يرتبطان بعلاقة التنظيم بالظروف الداخلية وهما (التكامل والكمون) وعلى التنظيم بوصفه نسقا اجتماعيا أن يواجه هذه المتطلبات إذا ما أراد البقاء. (السيد الحسيني، 1983، ص 74)

### 2.4- نظرية الإدارة كعلاقات إنسانية:

تهتم هذه النظرية بالعلاقة الإنسانية في العمل ومدى ترابط وانسجام هذه العلاقات، كما تركز على شخصية القائد أو المدير المسؤول في المنظومة التعليمية، وهذه النظرية تؤمن بأن السلطة لا تورث وهي ليست من التركيب البيولوجي للقائد، بل هي انعكاس للواقع المحيط وهي نابعة بالتالي من القائد لأتباعه في المدرسة، يعني ذلك أن سلطة القائد نظرية

يكتسبها الإداري والمدير من أتباعه من خلال إدراكهم للمؤهلات التي يمتلكها هذا القائد.  
(عبد الفتاح الخواجا، 2004 ، ص 41)

وليس المطلوب أن ينخرط الإداري في علاقات شخصية مباشرة مع العاملين بحيث تلغي المسافة الاجتماعية التي تفصل بين الإداري والمرووسين، حيث أن جهد الإداري سوف يتبعثر بعيدا عن الهدف الإنتاجي للمؤسسة.

### 3.4- نظرية الإدارة كعملية اتخاذ قرار:

إن القرار هو لب العملية الإدارية والمحور الذي تدور حوله كل الجوانب الأخرى للتنظيم الإداري، وتركيب التنظيم الإداري يتحدد بالطريقة التي يتخذ بها القرارات.

ويرى "هريبرت سيمون" إن التنظيمات الإدارية تقوم أساسا على عملية اتخاذ القرار، واتخاذ القرارات هو قلب الإدارة، وإن مفاهيم نظرية الإدارة يجب أن تكون مستمدة من منطق وسيكولوجية الاختبار الإنساني.

فالعديد من القرارات التي لا حصر لها في الإدارة التعليمية لها أثرها على النظام التعليمي، إلا أنه ينبغي أن يميز بين هذه القرارات، فبعضها يتعلق بالمادة أو المحتوى، وأخرى تتعلق بالطريقة، وفيما يتعلق بالمادة فيمكن تمثيله ببناء وتنظيم المناهج والبرامج التعليمية، ومدى تحقيق هذه البرامج والمشروعات للأغراض المنشودة من التربية، وفيما يتعلق بالطريقة فيتمثل في كيفية اختيار الطريقة التي تسمح لواضعي المناهج بإشراك غيرهم في اتخاذ القرار، يقول سيمون إن القرارات تقوم على أساسين:

أ - مجموعة الحقائق والمعلومات، وهذه يجب أن تكون خاضعة للاختبار، لبيان صدقها أو زيفها.

ب - مجموعة القيم، وهي تخضع للاختبار لأنها تتعلق بعملية الاختيار الأحسن أو الأفضل، وكذلك بالصورة المثالية التي يجب أن يكون عليها موضوع القرار. (السيد الحسيني، 1983، ص 137)

### 4.4- نظرية المنظمات:

تعتبر التنظيمات الرسمية وغير الرسمية نظاماً اجتماعياً في نظرية التنظيم، ومن خلال النظام تكون الإدارة أحياناً عاملاً يزيد أو ينقص من التعارض بين أعضاء المجموعات والمؤسسات أو المنظمة - المدرسة - فنظرية التنظيم هي محاولة لمساعدة الإداري ليحلل مشاكل المنظمة وترشده في خطته وقراراته الإدارية كذلك تساعده ليكون أكثر حساسية لفهم المجموعات الرسمية وغير الرسمية التي له علاقة بها. (عبد الفتاح الخواجا، 2004 ، ص 42).

#### 5.4- نظرية الإدارة كوظائف ومكونات:

يعتبر سيرز من أوائل من درسوا الإدارة التعليمية دراسة واسعة، وقد حلل فيه العملية الإدارية إلى عدة عناصر رئيسة هي: التخطيط، التنظيم، التوجيه، التنسيق، والرقابة.

- وعند تحليل هذه الوظائف يمكن الكشف عن طبيعة العمل الإداري في الميادين المختلفة، حيث أن الوظائف نفسها هي ما يقوم به الإداري.

- ففي عملية التخطيط، يحتاج الإداري إلى تدارس الظروف استعداداً لاتخاذ قرارات ناجحة وعملية، تأخذ بعين الاعتبار طبيعة الأهداف والإمكانات المتوفرة لتحقيقها، والعقبات التي تعترض التقدم نحو الأهداف وموقف العاملين منها.

- وفي عملية التنظيم يحتاج إلى أن يضع القوانين والأنظمة والتعليمات على صورة ترتيبات في الموارد البشرية والمادية، بما يسهل عمليات تنفيذ الأهداف المتوخاة على المنظمة أو التنظيم الذي ينشأ عن الترتيبات. (جميل حسن، 2008، ص98).

- وفي عملية التوجيه ينشط الإداري إجراءات التنفيذ بالتوفيق بين السلطة التي يكون مؤهلاً لها من خلال صلاحيات مركزه والسلطة المستمدة من ذكائه ومعلوماته وخبراته المتمثلة في إدراكه الشامل لأهداف المنظمة، وطبيعة العمل المناط بها، وإمكاناتها المادية والبشرية، والقوى والظروف الاجتماعية المؤثرة عليها.

- وفي عملية التنسيق، يحتاج الإداري إلى جعل كل عناصر التنظيم وعملياته تسير بشكل متكامل لا ازدواجية فيه ولا تناقض، بحيث توجه الجهود بشكل رشيد نحو الأهداف المرسومة في نطاق الإمكانيات المتوفرة، وفي حدود ما تسمح به القوى الاجتماعية والاقتصادية والسياسية والثقافية في بيئة التنظيم.

#### 6.4- نظرية القيادة

تركز هذه النظرية على أن عملية القيادة التربوية للمؤسسات التعليمية هي من الأمور الهامة بالنسبة للمجتمع وبالنسبة للإدارة التعليمية وبالنسبة للمدرسة، وأن عملية القيادة في الحقيقة متشابكة بين كم كبير من الأطراف، أولياء أمور الطلاب ومدرسين وطلاب ومجتمع محلي وسلطات تربوية عليا، وعليه فإن القيادة ليست امتلاك مجموعة من الصفات والاحتياجات المشتركة فحسب، بل هي علاقة متبادلة بين المؤسسة التربوية وأعضاء المدرسة. (محمد سعيد، 2003، ص336).

**7.4- نظرية الدور:**

تهتم هذه النظرية بوصف وفهم جانب السلوك الإنساني المعقد في المؤسسات التعليمية (المدارس). فيجب على الإداري أن يولي اهتماماً خاصاً بالمهارات و المقدرات والحاجات الشخصية لكل مدرس ويتخذ من الإجراءات ما يعزز وسائل الاتصال بينهم وبينه وطبيعتهم الاجتماعية وتنمية معلوماتهم حتى يمكن أن يكون دور كل واحد منهم إيجابياً وفعالاً ومساعداً على تحقيق هدف المدرسة.

**8.4- نظرية الأبعاد الثلاثة:**

نمت هذه النظرية من خلال أعمال البرنامج التعاوني في الإدارة التعليمية في الولايات المتحدة الأمريكية، وتحاول هذه النظرية أن تشرح الظاهرة الإدارية على أساس تصنيفي منظم، وهي تحاول الإجابة على السؤال الجوهرى : ما الذي يحتاج المرء إلى معرفته لتحسين وتنمية الإدارة التعليمية؟ حيث من الضروري عندما نطالب بالتنمية الإدارية أن نفهم مهارات الأداء المطلوبة، التي يقوم بها رجل الإدارة التعليمية، أي ما يعرف بمستوى الوظيفة (مواصفات الوظيفة)، ويلزم أيضاً معرفة طبيعة الشخص الذي يقوم بأداء هذه المهارات الإدارية، وأن هناك وسطاً اجتماعياً يحيط به.

**9.4- نظرية النظم:**

شاع استعمال هذه النظرية في العلوم البيولوجية والطبيعية، وكذلك شاع استخدامها في العلوم الاجتماعية الأخرى، والتي من بينها علم الإدارة التعليمية والمدرسية، وتفسر هذه النظرية النظم المختلفة بأنها تتكون من تركيبات منطقية بواسطة تحليلها لتفسر الظواهر المعقدة في المنظمات أو المؤسسات في قالب كمي بالرغم من أن البحوث التطبيقية المتعلقة بالتغير في المواقف أو الدراسات الاجتماعية تكون أحياناً غير عملية أو غير دقيقة، تقوم هذه النظرية على أساس أن أي تنظيم اجتماعي أو بيولوجي أو علمي يجب أن ينظر إليه من خلال مدخلاته وعملياته ومخرجاته، فالأنظمة التربوية تتألف من عوامل وعناصر متداخلة متصلة مباشرة وغير مباشرة وتشمل: أفراد النظام، جماعته الرسمية وغير الرسمية، الاتجاهات السائدة فيه ودافع النظام والعاملين فيه، طريقة بنائه الرسمي، التفاعلات التي تحدث بين تركيباته ومراكزها، والسلطة التي يشتمل عليها. (عبد الفتاح الخواجا، 2004 ، ص 47).

ويرجع نشأة أسلوب تحليل النظم إلى ما بعد الحرب العالمية الثانية، عندما استخدمه الجيش الأمريكي فيما عرف باسم (بحوث العمليات)، ومن هنا انتقل إلى الميادين الأخرى، بيد أن الاهتمام به في التعليم بدأ مؤخراً، وبدأ يظهر بصورة واضحة منذ العقد السادس من القرن العشرين وكان ذلك على يد عالم الاقتصاد "بولدنغ" و"بكلي" عالم الاجتماع، وقد جاء هذا

الاهتمام نتيجة لتزايد الاهتمام بالتعليم ونظمه من ناحية، وتركز الاهتمام على اقتصاديات التعليم من ناحية أخرى.

#### 10.4- نظرية تصنيف الحاجات لماسلو :

يعتبر "ماسلو" أن القوة الدافعة للناس للانضمام للمنظمات والمؤسسات الإدارية وبقائهم فيها وعملهم باتجاه أهدافها هي في الحقيقة سلسلة من الحاجات، وعندما تشبع الحاجات في أسفل السلسلة تظهر حاجات أعلى يريد الفرد إشباعها، وهكذا يستمر الاتجاه إلى أعلى، وتصنف الحاجات من وجهة نظر "ماسلو" إلى:

- حاجات فسيولوجية (جسمية) أساسية كالطعام والماء والسكن والهواء.. الخ
- الانتماء الاجتماعي (حب - انتماء - تقبل الآخرين)
- الأمان والضمان الفسيولوجي والمالي.
- الاحترام (احترام الذات وتقدير الزملاء). (السيد الحسيني، 1983، ص141)

وينبغي أن ندرك بأن الحاجة المشبعة ليست محفزاً، ولكن تظهر حاجة أخرى محلها كمحفز، وحاجات الفرد متشابكة ومعقدة ويميل الفرد إلى السلوك الذي يؤدي إلى تحقيق حاجاته المحفزة.

#### 11.4- نظرية البعدين في القيادة:

لقد بين تحليل سلوك القادة أن هناك نمطين وشكلين لهذا السلوك، فهو إما أن يكون سلوكاً موجهاً نحو مهمة Mission أو أن يكون سلوكاً موجهاً نحو الناس، وقد وجد أن بعض القادة قد يطغى على سلوكهم المسار الأول وهناك من يطغى على سلوكهم المسار الثاني. إن مهمة القائد الناجح هو أن يخلق حالة من التوازن بين السلوك الموجه نحو المهمة والسلوك الموجه نحو الناس. (محمد سعيد ، 2003 ، ص339).

## خلاصة:

وخلاصة لهذا الفصل يمكننا القول بأن كل التجمعات البشرية منذ نشأتها اهتمت بإدارة مختلف مواردها فمن أسباب التطور في تاريخ الشعوب دور الإدارة في تحقيق الكثير من التقدم وإنجاز المشروعات الحضارية، فهي ضرورة حتمية في كل الأزمنة لمختلف أنواع المجتمعات مهما تنوعت ظروفها وتداخلت مصالحها، وذلك من أجل تطوير خدماتها ورفع مستوى كفاءات الفئات التي تشكلت منها هذه المجتمعات إذ انصرفت منذ وجدت على الأرض، ومن ضمن صورة إدارتها الأولى، إلى العمل لنقل مفاهيمها وتقاليدها وسلوكها إلى الناشئة من أبنائها، وقد تطور المفهوم العام للإدارة عبر العصور المتتالية تبعاً لتطور أنماط حياة الناس وتطور حاجاتهم الاجتماعية والاقتصادية حتى عرفت الإدارة بتنظيم وترتيب المجتمعات بما يحقق أهدافها المحددة المرجوة فعدت علماً له نظرياته الخاصة ومفاهيمه ومقوماته كأي علم آخر.

# الفصل الرابع

## المدير قائداً فعالاً

\* تمهيد

- 1- مفهوم القيادة التربوية
- 2- الفروق بين الإدارة والقيادة
- 3- خصائص القائد التربوي
- 4- مواصفات المدير.
- 5- خصائص المدير الناجح
- 6- مهام المدير
- 7- جملة القوانين التي تحكم مدير مرحلة التعليم المتوسط

خلاصة

## تمهيد:

يعد مدير المؤسسة شخصاً قادراً على خلق وحدة منتجة ومجبة للعمل ومرتبطة ببعضها البعض، وذلك يتطلب منه أن يستخدم كل نقاط القوة التي تقع تحت يديه، وذلك يتطلب منه إحداث توازن بين العناصر المختلفة بين الأشخاص، ومدى درايته بالمدخل السيكولوجي للأفراد الذي يديرهم، ومراعاة الفروق الفردية بين الأشخاص طبعاً للأسباب البيئية أو العلمية المختلفة، ولذلك مطلوب منه مراعاة الإدارة بالأهداف والنتائج وأن يتخذ قرارات تحقق نتائج إيجابية .

كما يعتبر القائد الذي يعمل على تحقيق النتائج المتوقعة منه بحكم منصبه . فمدير المدرسة بحكم منصبه يتوقع منه تقديم خدمة عالية تعليمية وتربوية وتحقيق معدلات من الترابط والتنسيق بين العاملين معه لرفع وتحسين العملية الإدارية وتطوير الأداء العام وتحقيق الأهداف المرسومة له وذلك بتكلفه محددة في وقت معين فإذا حقق المدير هذه التوقعات نطلق عليه مديراً فعالاً .

وعلى هذا سنحاول تناول هذا الفصل لنعالج فيه مفهوم القيادة التربوية والفروق بين الإدارة والقيادة، كما نتعرف على خصائص القائد التربوي ومواصفات المدير، إضافة إلى الطرق لخصائص ومهام المدير الناجح.

## 1- مفهوم القيادة التربوية:

### 1.1- تعريف القيادة التربوية:

#### أ- القيادة في اللغة :

القيد معروف و الجمع أقياد وقيود ، وقد قيده يقيده تقييدا، وقيدت الدابة . وفرس قيد الأوابد، أي أنه لسرعته كأنه يقيد الأوابد، وهي الحمر الوحشية بلحاقها. والقياد: حبل تقاد به الدابة . (ابن منظور، المجلد 5، ص 3792).

#### ب- القيادة اصطلاحا :

يعرفها "حسن الخطاب" : بأنها نشاط متخصص يمارسه شخص للتأثير على الآخرين لكي يتعاونوا على تحقيق هدف لهم فيه رغبتهم الخاصة وحاجاتهم . " (قوارية ، 2007 ، ص 29) .

عرفها "باس" : "بأنها العملية التي يتم عن طريقها إثارة اهتمام الآخرين وإطلاق طاقاتهم وتوجيهها نحو الاتجاه المرغوب.

وعرفها "ليكرت" بأنها المحافظة على روح المسؤولية بين افراد الجماعة وقيادتها لتحقيق أهدافها المشتركة " . (حسان، 2007 ، ص 219).

#### ج- القيادة التربوية :

القيادة التربوية تعني قدرة القائد الاداري (مدير المدرسة على التأثير في سلوك واتجاهات مرؤوسيه من إدارين ومعلمين وتلاميذ و أولياء أمور وتحفيزهم ، وكسب ثقتهم نحو تحقيق أهداف المدرسة وتعتبر القيادة التربوية المرتكز الرئيس الذي يعتمد عليه تطور المؤسسة المدرسية ، ذلك لأن القيادة التربوية تتعامل مع أفراد متباينين الاتجاهات و القدرات والخلفيات الثقافية و الاقتصادية مما يتوجب على القائد أن يكون ماهرا قادرا على التعامل مع هؤلاء الناس.

وحيث أن عملية القيادة لا تتم بمعزل عن الآخرين ، لذا فإنّ لتنمية الذاتية للقائد تعتمد بشكل خاص على مساعدة الآخرين وتعاونهم ، فالقائد الناجح يحتاج الى تغذية راجعة أو ردود فعل صريحة من الأشخاص الذين يقودهم فيما يتعلق بآثار سلوكية عليهم، كذلك فإنه يحتاج الى تفهمهم وتعاونهم . " ( عمر الحريري ، 2007 ، ص 114)

## 2.1- أركان القيادة التربوية:

- جماعة من الناس لها هدف مشترك تسعى لتحقيقه وهم الأتباع.

- شخص يوجه هذه الجماعة ويتعاون معها لتحقيق هذا الهدف وهو القائد سواء كان هذا الشخص مختاراً من قبل الجماعة، أو معيناً من قبل سلطة خارجية مع تمتع هذا القائد بسمات مثل الذكاء ، الاتزان العاطفي والانفعالي ، الخبرة بالعمل ، التعاون ومحبة الآخرين .

- ظروف وملابسات يتفاعل فيها الأفراد وتتم بوجود القائد (الموقف) مثل حجم الجماعة، تجانس الجماعة ، استقرار الجماعة واستقلالها ووعيها

- اتخاذ القرارات اللازمة للوصول للهدف بأقل جهد وتكاليف ممكنة.

- مهام ومسؤوليات يقوم بها أفراد الجماعة من أجل تحقيق أهدافهم المشتركة.

## 3.1- مبادئ القيادة التربوية:

◀ القيادة تعتمد على المشاركة والتفاعل الاجتماعي بين الرئيس والمرؤوسية.

◀ المركز الوظيفي لا يعطي بالضرورة القيادة فليس كل من يشغل مركزاً رسمياً قائداً.

◀ القيادة في أي تنظيم أو مؤسسة ممتدة وواسعة الانتشار، فالقائد يمارس دوره على نوابه الفرعيين وهؤلاء يمارسون دورهم على مرؤوسيتهم ويكون دور القائد أيضاً علوياً على عملية القيادة التنسيق والتنظيم داخل المؤسسة.

◀ معايير ومبادئ المجموعة هي التي تقرر من هو القائد، فالمجموعة تعطي القيادة للأشخاص الذين ترى فيهم سندا لمبادئها.

◀ مميزات القيادة ومميزات التبعية قابلة للتبادل، فالقائد في موقف ما يمكن أن يكون تابعا في موقف آخر .

◀ إن الأشخاص الذين يبالغون في عمليات الإقناع أو يعطون برهاناً برغبتهم في السيطرة لا يصلحون لتولي أدوار القيادة.

◀ أن يكون الشخص الذي يمارس القيادة معنياً بمشاعر وحاجات الناس الذين يقودهم ولا يزعجه تصريحاتهم وتصرفاتهم ( عبد الهادي، 2006، ص 144).

#### 4.1- أنماط القيادة التربوية:

##### أ/- القيادة الديموقراطية:

يقوم هذا النمط من القيادة على أساس احترام شخصية الفرد وحرية الاختيار والإقناع، وأن القرار للأغلبية دون تسلط أو خوف أو إرهاب مع تشجيع القائد للعاملين معه على العمل والإنتاج وتنمية الذات. ( حامد، 2009، ص215).

فالقائد الديموقراطي هو الذي يشجع الآخرين ولا يفرض عليهم قراراته فيترك لهم حرية اتخاذ القرار وإيجاد البدائل والحلول كما يراعي رغباتهم ومتطلباتهم، ولهذا الأسلوب نتائج إيجابية بصفة عامة حيث ترتفع الروح المعنوية والعمل الجماعي، كما يرتفع مستوى الرضا والرقابة الذاتية لدى العاملين والأفراد ويساعدهم هذا النمط على التعلم الذاتي والاستقلالية والنمو السليم للشخصية وبالتالي تحقيق التوافق النفسي والاجتماعي.

##### ب/- القيادة التسلطية: (الاستبدادية-الديكتاتورية):

تقوم على الاستبداد بالرأي والتعصب ويتخذ القائد القرار بنفسه مستخدماً أساليب الفرض والإرغام والتخويف لتنفيذ أوامره، وفي ظل هذا النمط القيادي لا نقاش أو تفاهم، فهو يوجه عمل التابعين بإصدار القرارات ويأمرهم بما ينبغي عليهم فعله وكيف يعملون ويكون القائد منعزلاً عن تابعيه ولا تربطه بهم علاقة إنسانية.

وبالرغم من أن هذا النوع من القيادة يؤدي إلى إحكام السلطة والنظام العمل وزيادة الإنتاج على المدى القصير، إلا أنه له انعكاسات سلبية على شخصية الأفراد، حيث تتدنى روحهم المعنوية ويزداد الصراع ويظل العمل مرهوناً بوجود القائد (حمادات، 2006، ص22).

##### ج/- القيادة الفوضوية :

تقوم على فكرة العمل في ظل الحرية المطلقة حيث يتميز القائد في هذا النمط بشخصية مرحلة متواضعة يتحدث إلى كل فرد من الأفراد باحترام ويترك لهم الحرية في التصرف والعمل، كما يجعل العاملين يسرون على المنهج الذي يختارون لأنفسهم بدون توجيه فيشعر العاملون بالضياع والإحباط وعدم الاحترام لشخصية القائد (حمادات، 2006، ص29).

ويغلب على هذه القيادة طابع الفوضى وسلبية القائد، حيث أن هذا النوع من القيادة لا تحكمه القوانين أو سياسات محددة أو إجراءات وهي قيادة تترك للأفراد حرية مطلقة في التصرف والعمل دون أي تدخل من جانب القائد وقد يكون السبب في ذلك السلوك عدم قدرة

القائد على اتخاذ القرارات أو عدم معرفته بالمشكلة المطروحة لذلك يترك الأمور تسير في المؤسسة دون توجيه أو قيادة (عياصرة، 2006، ص49).

### 5.1- نظريات القيادة التربوية:

#### أ/- نظرية الرجل العظيم

تعتبر من النظريات الأولى التي حاولت تفسير ظاهرة القيادة ومن أشد دعائها جالتون فرنسيس الذي يعد قائد المدرسة العقلية التي فسرت المجتمع الإنساني من ناحية نفسية ومن أكثر الباحثين والفلاسفة الذين اهتموا بدراسة القيادة.

إن الافتراض الذي قامت عليه نظرية الرجل العظيم هو أن التغيرات الجوهرية العميقة التي طرأت على حياة المجتمعات الإنسانية، إنما تحققت عن طريق أشخاص ولدوا بمواهب وقدرات غير عادية وهذه القدرات والمواهب التي تشبه في مفعولها قوة السحر ، لا تتكرر في أناس كثيرين عبر التاريخ وانطلاقاً من هذا الافتراض فقد ركزت الدراسات المبكرة للقيادة على الخلفيات الوراثية للرجال العظام في محاولة لتفسير القيادة على أساس الخصائص الوراثية وقد قدمت بعض هذه الدراسات عدة استنتاجات متقاربة مفادها القيادة والقوة والتأثير هي محصلة أو نتيجة للقدرات الوراثية، ويفترض الباحثون الذين يعتقدون لهذه النظرية أن هناك خصائص موروثية تحدد ما إذا سيكون الشخص قائداً أم لا يكون . (المعاينة، 2007، ص 337).

#### ب/- نظرية السمات:

لم تقنع نظرية الرجل العظيم كثيراً من المفكرين والباحثين في تفسير ظاهرة القادة فبدؤوا في البحث عن مدخل مقنع جديد وركزوا في دراستهم على السمات والخصائص التي تميز القادة الناجحين والتميزين رائد هذه النظرية براون تقوم على أن القائد يولد قائداً وأنه لا يمكن لشخص ما لا يملك صفة القيادة أن يكون قائداً، حيث تنادي هذه النظرية بأن القائد يتمتع بسمات معينة لا تتوفر في الأتباع، وقد بينت دراسات في هذا المجال أن القادة يتمتعون بصفات معينة من الناحية الجسمية والعقلية والوجدانية.

- من الناحية الجسمية : وجدت أن القائد يتميز بالطول والقوة وحسن المظهر .

- من الناحية العقلية: يتميز بالذكاء العام والطلاقة اللغوية والأصالة والمرونة والقدرة على التنبؤ والتصرف.

- من الناحية الوجدانية: يتميز بالنضج الانفعالي وقوة الإرادة والهيمنة والسيطرة وتقدير الذات.

بالإضافة إلى صفات اجتماعية كحب التعاون والميل للدعاية والقدرة على رفع الروح المعنوية للجماعة. (المعاينة، 2007، ص 336).

### ج- النظرية الموقفية :

تقوم هذه النظرية على افتراض أساسي أن أي قائد لا يمكن أن يظهر كقائد إلا إذا تهيأت في البيئة المحيطة ظروف مواتية لاستخدام مهارته وتحقيق تطلعاته، والمواقف والسلوك الذي يبديه الإنسان فيه يحدد شخصية القائد ويتيح له فرصة استخدام مهاراته وإمكانياته القيادية.

ويرى " فيدلر " أن ثمة ثلاثة عوامل لإيجاد الظروف المواتية للقيادة الموقفية وهي:

- العلاقات بين القائد والمجموعة ، فالقائد هو الذي يتمتع بثقة المجموعة يكون في موقف موات للقيادة.

- طبيعة المهمة التي يتصدى لها القائد فعندما تكون المهمة واضحة محددة يكون إنجازها سهلاً توافر عوامل القوة لدى القائد فيكون أقوى حينما يكون باستطاعته أن يعاقب ويثيب (عياصرة، 2006، ص 61).

### د- النظرية الوظيفية:

ينظر إلى القيادة في هذه النظرية على أنها وظيفة تنظيمية ويتركز باهتمام على توزيع الوظائف القيادية في الجماعة، وقد يكون توزيع الوظائف القيادية على نطاق واسع، وقد يكون ضيقاً لدرجة أن كل الوظائف القيادية تنحصر في شخص واحد هو القائد ولما كانت هذه الأعمال والأنشطة بطبيعتها يمكن أن يقوم بها أكثر من عضو من أعضاء الجماعة، وبذلك فإن القيادة تحدد في إطار الوظائف والأشخاص الذي يقومون بها طبقاً لحجم ما يقوم به كل منهم من هذه الوظائف (بن حمودة، 2006، ص 131)

### هـ- النظرية التفاعلية:

تقوم هذه النظرية على فكرة التفاعل بين المتغيرات التي نادى بها النظريات السابقة، فالقيادة هي عملية تفاعل مع جميع الظروف والعناصر المحيطة من بشرية واجتماعية ومادية ووظيفية وغيرها، وتعطي هذه النظرية أهمية كبيرة لإدراك القائد لنفسه وللآخرين وإدراك الآخرين له، والقيادة حسب هذه النظرية تعمل مع الأفراد ومن خلالهم وليس من خلال السيطرة عليهم والتحكم فيهم ، وتحدد هذه النظرية أربعة متغيرات رئيسية تتفاعل وتتكامل مع بعضها في العملية القيادية وهي:

- القائد من حيث شخصيته ودوره في الجماعة.
- الاتباع (الجماعة) الذي يقودهم من حيث أهدافهم وخصائصهم وحاجاتهم واتجاهاتهم.
- العلاقة القائمة بين القائد والاتباع
- المواقف من حيث طبيعتها وظروفها الموضوعية والعوامل المادية المحيطة بها (عطوي، 2004، ص 81).

## 2- الفروق بين الإدارة والقيادة:

أنّ الحديث عن القيادة قديم قدم التاريخ ، بينما الحديث عن الإدارة لم يبدأ إلا في العقود الأخيرة ومع ذلك فالقيادة فرع من علم الإدارة .

\* الإدارة: تركز على أربع عمليات رئيسية هي: التخطيط، التنظيم، التوجيه والإشراف، الرقابة.

\* القيادة: تركز على ثلاث عمليات رئيسية هي:

أ- تحديد الاتجاه والرؤية .

ب- حشد القوى تحت هذه الرؤية .

ج- التحفيز وشحن الهمم .

● القيادة: تركز على العاطفة بينما الإدارة تركز على المنطق .

● القيادة: تهتم بالكليات " اختيار العمل الصحيح " بينما تهتم الإدارة بالجزئيات والتفاصيل " اختيار الطريقة الصحيحة للعمل " .

يشتركان في تحديد الهدف وخلق الجو المناسب لتحقيقه ، ثم التأكد من إنجاز المطلوب وفقاً لمعايير وأسس معينة (مجلة الإدارة، العدد الثاني، ص 69) .

## 3- خصائص القائد التربوي:

لمّا كانت البيئة المدرسية بيئة لها خصائصها ومميزاتها ، لذا يجب أن يتصف القائد التربوي بصفات تتلاءم وخصائص هذه البيئة ، و من جهة أخرى تسمح له بممارسة دوره القيادي بفعالية ونجاح ، وفي هذا المجال يرى (Fritz.Redle) أن القائد ليس هو

الشخص الوحيد الذي يتمتع ببعض الخصائص التي تجعل منه شخصية قوية قادرة على القيادة ولكنه الشخص الذي يمتاز بالمرونة النفسية الجماعية.

كما أشار (Albert Eric) إلى أن القائد الفعال هو الذي يملك القدرة على إدارة الثقل الانفعالي في مختلف المواقف إلى جانب ذلك القدرة على مقاومة الضغوط المختلفة .

بينما يرى "فاروق السيد عثمان" ، أن خصائص القائد التربوي تكمن في:

- الثقة بالآخرين وهو أمر ضروري في التسيير البيداغوجي.
- أن يملك القدرة على الاتصال والتعامل مع الآخرين.
- أن يعرف كيفية استخدام الوقت.
- أن تكون لديه قوة الحدس , لمعرفة البعد التربوي و البيداغوجي لمهامه.
- أن تكون له السلطة والاستعداد , لإزاحة المهملين والمعرقلين لعملية التسيير - . أن يكون صاحب رؤى مستقبلية.
- أن يضع طموحاته الشخصية في المقام الثاني بعد أهداف المدرسة.
- أن يكون فنانا في إدارة الاجتماعات.
- أن يفهم عمليات صنع القرار وكيفية تنفيذه.
- أن يمتلك حسا للدعابة والفكاهة. (رشيد أور لسان، 2000، ص33)

#### 4/- مواصفات المدير:

ولنجاح مدير المدرسة في إنجاز تلك المهام والمسؤوليات ينبغي أن تتوفر فيه مواصفات مهنية ، وأخرى شخصية:

\* وتتمثل في الآتي :

#### 1.4- المواصفات الشخصية:

- الصحة الجسمية والنفسية .
- أن يكون قدوة حسنة في تصرفاته وأقواله.
- القدرة على اتخاذ القرار.
- الاستعداد للبذل والعطاء.

- القدرة على اكتساب العلاقات الإنسانية
- أن يكون عادلا في تصرفاته مخلصا ، في عمله.
- الإحساس بالمسئولية الملقاة على عاتقه.
- يجمع بين الحزم واللين.
- يقدم المصلحة العامة على المصلحة الخاصة.
- الطلاقة اللفظية والقدرة على التعبير، لأنها وسيلته لنقل أفكاره إلى الآخرين .

#### 5.4- المواصفات المهنية:

- تقدير مهنة التربية والتعليم والاعتزاز بها.
- المعرفة التامة بأهداف المرحلة التعليمية التي يعمل بها.
- الإلمام الكافي بكيفية تحقيق الأهداف وتنفيذ المناهج. القدرة على تنسيق مهمة العاملين في المدرسة.
- القدرة على العمل مع الآخرين بطريقة بناءة.
- الإلمام بالنواحي المالية والإدارية. (عاشوري و يونسى، 2019، ص205)

#### 5- خصائص المدير الناجح:

تجمع خصائص المدير الناجح بين المهارات الريادية والشخصية، بحيث تعزز معًا من تحسين الأداء والتطوير، ليس فقط للمدير، ولكن لجميع الموظفين الذي يعملون تحت إدارته. فيما يلي أهم الخصائص التي يمكن أن نجدها في شخصية المدير الناجح:

#### 1.5- الشغف:

يعدُّ الشغف أحد أهم وأبرز خصائص المدير الناجح، فشغفك بالعمل الذي تديره يمثل حافزًا كبيرًا للاستمرار على الدوام، ويؤدي بك في النهاية إلى إتقان ما تسعى إليه والنجاح. فلا يمكن إنكار جميع التحديات التي ستواجهها كمدير مؤسسة ، لكن الشغف سيكون دائمًا سببًا لمواجهةك وتحليك بالصبر والعزم.

## 2.5- الشفافية وامتلاك الرؤية:

الشفافية والصدق والانفتاح هم أهم الخصائص التي يحتاجها كل مدير كي يُشعر الموظف بقيمته في الشركة، فعندما يكون المدير صادقاً وحقيقياً، ويجعل الموظفين على دراية بقرارات الشركة المهمة، سيشعرون بأنهم شركاء حقيقيين في العمل، ونتيجة لذلك يصبحون أكثر ارتباطاً بالشركة.

تحديد رؤية الشركة واستراتيجيتها يتصدر مسؤوليات المدير، ويحتاج منه إلى تقديم استراتيجية وأهداف قابلة للتنفيذ بالنسبة للفريق. يتطلب ذلك أن يمتلك المدير رؤية واضحة وشاملة وفهم للدور الذي ستقدمه الشركة بماهيته.

## 5.3- التواصل الفعال:

من المهم أن تكون قادراً على نقل كل ما تود به بوضوح ودقة، حتى يدرك كل عضو في الفريق ما متوقع منه بالضبط، وأن تهتم أيضاً بتقديم الملاحظات اللازمة عند الحاجة. فعلى المدير الناجح أن يهتم بالتواصل المستمر مع كل فرد من موظفيه.

تذكر أن المدير يكون جيداً في التواصل بكونه مستمعاً جيداً، فالتواصل لا يقتصر على التحدث، يريد الموظفون معرفة أن آرائهم ووجهات نظرهم مسموعة. خذ الوقت الكافي للتركيز على موظفيك وما يقولون. اسأل عن رأيهم، وعندما تحصل على تعليقات قيمة، ابذل جهداً واعياً لاتخاذ إجراء بناءً عليها. سيُظهر هذا لموظفيك أنهم عندما يتحدثون، يمكنهم إحداث فرق في بيئة عملهم. (عاشوري و يونسى، 2019، ص210)

## 4.5- الجدارة بالثقة:

دائماً ما تكون شخصية المدير الناجح جديرة بالثقة. ثم أن الثقة بين الإدارة العليا والموظف تعد عاملاً مهماً في تحقيق الرضا الوظيفي، فالقدرة على بناء الثقة مع الموظفين والحفاظ عليها يعزز بيئة عمل إيجابية. عندما يشعر الموظفون بقدرتهم على الوثوق بمديرهم، فإنهم يثقون أيضاً في القرارات التي تتخذها الإدارة ويكرسون جهودهم لتحقيق أهداف الشركة.

## 5.5- الذكاء العاطفي:

يعد الذكاء العاطفي الذي يشمل الحساسية والتعاطف مهارة يحتاجها جميع المديرين. وينص على بناء علاقة صحية بين الموظف والمدير بتوفير الدعم والتقدير والتفهم لجميع الجهود ووجهات النظر، ما يؤثر بشكل إيجابي على ثقافة العمل في المكان. (رشيد أور لسان، 2000، ص41)

## 6.5- الحسم في القرارات:

من خصائص المدير الناجح أن يكون حاسماً في قراراته، أما الذين يواجهون صعوبات في اتخاذ القرار، فإنهم بذلك يعرضون الشركة للخطر تبعاً لأن القرارات الإدارية تعني كيان الشركة وبناءها كثيراً، وسيخسرون ثقة موظفيهم كذلك. تذكر أن الحسم في القرار، لا يعني الخلو من المرونة وتقبل التغيير فيه، لكنه يعني عدم التردد والقدرة على اتخاذ القرار الصحيح مهما كلف الأمر.

## 7.5- تقدير الموظفين ومكافاتهم:

لا يعمل الموظفين باجتهاد من أجل العائد المادي فقط، بل إنهم بحاجة إلى معرفة أن هذه الجهود موضع اهتمام بتقديرها والمكافأة عليها حتى وإن كان الأمر معنوياً. يفهم المدير الناجح قيمة الموظفين وأهمية تقديرهم، حيث يساهم ذلك في خلق حافز كبير لمواصلة العمل وفق وتيرة عالية المستوى تحقق النتائج المرجوة دوماً.

## 8.5- الرغبة في التحسين والتغيير:

التطور التكنولوجي المستمر يجعل عالم الأعمال يتغير ويتطور باستمرار، إضافة إلى أن الطرق التي تتم فيها مراجعة أداء الموظفين وتحفيزهم قابلة للتغيير كذلك. لذا فإن قابليتك للتغيير والرغبة الملحة في التطوير من الشركة يعد من أبرز صفات المدير الناجح وأهمها، لأنه بذلك ستحافظ شركتك على التنافس والملاءمة للسوق المتجدد. (المعاينة، 2007، ص 339).

## 9.5- التفكير الإبداعي:

يمكن أن يكون التفكير الإبداعي هبةً ولدت معك منذ الصغر، أو مهارة تكونت بالممارسة والتدريب، لكنها بكل الأحوال صفة يجب أن توجد في شخصية المدير الناجح، فالوظائف الإدارية تتطلب التحليل وحل المشكلات وتحديد كيفية تحقيق الأهداف وما إلى ذلك. كل هذا يحتاج إلى أفكار إبداعية وطرق غير تقليدية مبتكرة تحقق المراد على أكمل وجه وبأنسب طريقة.

## 10.5- حل النزاعات:

يعد الصراع في مكان العمل أمراً طبيعياً وقابلاً للحدوث بأي وقت باختلاف الأسباب. لا يحتاج المدير الناجح إلى أن يكون على دراية بهذه النزاعات أو بالعلامات التي تدل عليها فحسب، بل أن يبادر إلى حلها بدلاً من تجنبها أو تجاهلها. فإن ترك هذه المشكلات يؤدي إلى تفاقمها وهو عامل سلبي يؤثر على معنويات الموظفين وأدائهم. لكن خلال محاولتك

في حل أي نزاع، تجنب التحيز لأي طرف، بل كن موضوعياً واهتم بالاستماع الجيد والتفهم. (المعاينة، 2007، ص 340).

### 11.5- التحسين من أداء الموظفين:

يهتم المدير الناجح بأداء موظفيه ومهاراتهم المهنية، لأنها أهم عامل في إنجاز المشروعات الخاصة بالشركة وتحقيق أهدافها. عليك أن تسعى باستمرار إلى التحسين من خبرة الموظفين بتوفير أفضل المصادر والعوامل التكنولوجية والبشرية. وأن تحرص على تنصيبهم المهام المناسبة، التي من الممكن أن تضيف لهم مهارات جديدة تصعد بهم وبالشركة، ثم أن تقديم التغذية الراجعة لفريق العمل يمكّنهم من العمل على أخطائهم وتصحيحها.

### 12.5- التحلي بأخلاقيات العمل:

يعد الالتزام بأخلاقيات العمل شيئاً مشتركاً بين جميع الموظفين بغض النظر عن أدوارهم ومناصبهم، بدءاً من مدير الشركة، إلى الموظف العادي. إن العمل بكامل إخلاصك ووفق قواعد العمل الأخلاقية يجعل منك مثلاً يحتذى الموظفين ويشجعهم على تبني عادات عمل إيجابية، حيث يُلهم المديرون الذين يُظهرون أخلاقيات عمل قوية فريقهم على الأداء بكامل إمكاناتهم.

### 6- مهام المدير:

\* يتولى المدير عدة مهام، منها بيداغوجية وتربوية، ومهام إدارية ومالية ومادية، لذا سنحاول تناول هذه المهام على النحو التالي:

### 1.6- المهام البيداغوجية للمدير:

تعد النشاطات البيداغوجية الوظيفة الأساسية لمدير المدرسة ، حيث تبرز وظيفته ومهمته التحقيق الغاية التربوية المنتظرة منها ولهذا فهو مسؤول عن:

- تسجيل التلاميذ الجدد و استقبالهم وفقاً للتنظيم الجاري به العمل.
- إعداد التنظيم التربوي وعرضه على مفتش المقاطعة للمصادقة عليه، وبالتالي ضبط خدمات المدرسين وتنظيم أوقات عملهم.
- تطبيق التعليمات الرسمية المتعلقة ببرامج التعليم و مراقبتها في المؤسسة.
- ضبط مخطط سنوي للتقويم في بداية كل سنة دراسية ، تحدد فتراته وأشكاله وشروطه.

- تحضير المجالس التربوية الموجودة بالمؤسسة وتنشيط اجتماعاتها.
- المشاركة في عمليات التكوين المبرمجة.
- تحليل واستغلال النتائج المدرسية الفصلية.
- الاشراف على إعداد مشروع المؤسسة و السهر على تنفيذه وتقييمه رفقة مجلس الأساتذة.
- الاطلاع المنتظم والدائم والمصادقة على الوثائق التالية:
- الكراس اليومية لتحضير الدروس لكل معلم المذكرات الخاصة بتحضير الدروس .

- ◀ التوزيع الشهري.
- ◀ التوزيع السنوي.
- ◀ دفتر المناذاة
- ◀ كراس المداولة.
- ◀ كراس الاختبارات.

- الزيارات التوجيهية للمعلمين أثناء أداء مهامهم ومراقبة أعمالهم وتقديم الدعم والمساعدة لهم وتتوج هذه الزيارات بملاحظات وتوجيهات تقدم للمعلمين ثم تدون في بطاقة زيارة ترتب في ملف المعلم على مستوى المدرسة وهذا الاهتمام بالجانب البيداغوجي لا يعني بالضرورة إغفال الجوانب الأخرى. (قنفي ، فائزة، 2019-2020، ص13)

## 2.6- المهام التربوية للمدير:

من أهم مهام المدير ونشاطاته في الجانب التربوي هو العناية بالصحة البدنية والخلقية للتلاميذ.

- فهو يهتم بهم من هذه الجوانب كي يصبحوا مواطنين صالحين ومحبين لوطنهم.
- يهدف الدور التربوي لمدير المدرسة إلى توفير جو مناسب من شأنه تكوين جماعة متماسكة قادرة على تذليل الصعوبات وعلى التحصن ضد النزاعات المحتملة والابتعاد عنها. (قنفي ، فائزة، 2019-2020، ص12)
- تنمية الشعور بالمسؤولية وتقوية الثقة المتبادلة والتفاهم واحترام الشخصية والصدقة والتضامن مع التلاميذ والموظفين وأولياءهم.
- تشجيع الأنشطة الفنية والثقافية والرياضية والإبداعية التي تعمل على تربية التلاميذ وازدهار شخصيتهم في كل المجالات.
- ينشط جمعية أولياء التلاميذ.

- يتصل بالمسؤولين عن وحدة الكشف المتابعة لبرمجة الزيارات الخاصة لفحص التلاميذ.

- يحفظ البطاقات الطبية المدرسية التي يجب أن تكون لدى إدارة المدرسة.

- يخطر المسؤول الأعلى المباشر وكذا الوحدة الصحية بكل مرض معد أو عدوى في المؤسسة.

### 3.6- المهام الإدارية للمدير:

يتكفل مدير المدرسة بتنفيذ التوجيهات المختلفة التي يتلقاها ويسهر على تطبيق ما يلي :

- يتولى مدير المدرسة مسك ملفات التلاميذ المتمدرسين بالمؤسسة والمعلمين والمستخدمين العاملين بها. (قنفي ، فائزة، 2019-2020، ص15)

- يتخذ كافة الإجراءات الضرورية لضمان أمن الأشخاص والممتلكات.

- ينجز قائمة احتياجات المؤسسة من أثاث ووسائل تعليمية ومواد النظافة، ومواد الطاقة، ويرسلها لمديرية التربية عن طريق مفتش المقاطعة والبلدية.

- يحرص على إقامة التدابير اللازمة في مجال حفظ الصحة والنظافة.

- ينجز تقريرا سنويا ويحوله للجهات المعنية حول الوضعية المادية للمؤسسة قصد الإصلاح والصيانة وحفظ أمن التلاميذ وسلامتهم.

- يضع مخطط الوقاية والأمن للمؤسسة وذلك بالاشتراك مع الحماية المدنية وتحت رقابتها لتسهيل عمليات التدخل للنجدة والإنقاذ في حالة وقوع الكوارث والأخطار.

- يستوجب على المدير في حالة الانتقال أو الانتداب أو انتهاء علاقة العمل أن يقوم بنقل المهام للمدير الذي يخلفه .

### 4.6- المهام المالية والمادية للمدير:

يكون مدير المدرسة الأساسية هو الأمر بالصرف الوحيد في المؤسسة ، وبهذه الصفة يتولى عمليات الالتزام بالنفقات وتصفياتها ودفعها في حدود الاعتمادات المخصصة في ميزانية المؤسسة .

- ويقوم المدير بمعاينة حقوق المؤسسة في ميدان الإيرادات وتصفيئها واسترجاعها.
- ويكون مسؤولا عن قانونية العمليات الخاصة بمعاينة الإيرادات والالتزام بالنفقات الحسابية أمام السلطة السلمية .
- يساعد مدير المدرسة الأساسية عون محاسب يكلف بالتسيير المالي والمادي للمؤسسة وفقا لأحكام المرسوم رقم : (90-49)
- يجب على المدير بصفته الأمر بالصرف أن يتابع بانتظام وضعية الالتزامات ، ويراقب التواريخ المحددة للالتزامات ، وخصوصية الاعتمادات ومحدوديتها .
- يراقب المدير مسك المدونات الحسابية وتداول الأموال والمواد التابعة للمؤسسة ، ويقوم دوريا بمراقبة صندوق المال والعتاد .
- لا يتداول المدير الأموال التابعة للمؤسسة ولا يحتفظ بمفاتيح صندوق المال والمخزن إلا في حالات خاصة واستثنائية وحسب شروط يحددها وزير التربية .
- يقوم المدير بالتعاون مع الموظف المكلف بالتسيير المالي والمادي للمؤسسة ، بإعداد مشاريع الميزانية وطلبات المقررات المعدلة . ويقدم بالاشتراك معه الحساب المالي مجلس التوجيه والتسيير والسلطات السلمية. (القرار رقم 175 ، 1991 ، المادة 26-31).
- و التسيير المادي يتمثل في المحافظة على أملاك المؤسسة وصيانتها واستغلال الوسائل المتوفرة بكيفية عقلانية بالإضافة إلى مراقبة المخازن والورشات والمخابر والمكتبة والتحقق من المواد والبضائع الموجودة والكمية المستعملة والحرص على نظافة المرافق والتأكد من شروط الأمن والوقاية ومتابعة عمليات الجرد بدقة واستمرار.

## 7/- جملة القوانين التي تحكم مدير مرحلة التعليم المتوسط:

### ◀ القوانين:

- القانون رقم (08-04) المؤرخ في 15 محرم عام 1429هـ، الموافق لـ 23 يناير سنة 2008، يتضمن القانون التوجيهي للتربية الوطنية، الجريدة الرسمية الجزائرية، العدد 04، لسنة 2008.
- الأمر رقم (95-24) مؤرخ في 30 ربيع الثاني عام 1416، الموافق 25 سبتمبر سنة 1995، يتعلق بحماية الأملاك العمومية وأمن الأشخاص فيها، جريدة رسمية سنة 1995، عدد 55.

### ◀ المراسيم التنفيذية:

- المرسوم التنفيذي (12-240) المؤرخ في 29 ماي 2012 يعدل و يتم المرسوم التنفيذي رقم (08-315) المؤرخ في : 11 أكتوبر 2008 يتضمن القانون الأساسي الخاص بالموظفين المنتمين للأسلاك الخاصة بالتربية الوطنية، الجريدة الرسمية الجزائرية، العدد 34، لسنة 2012.
- المرسوم التنفيذي رقم (08-315) المؤرخ في 11 شوال عام 1429 الموافق لـ 11 أكتوبر 2008، يتضمن القانون الأساسي الخاص بالموظفين المنتمين للأسلاك الخاصة بالتربية الوطنية، الجريدة الرسمية الجزائرية، العدد 59، لسنة 2008.
- المرسوم التنفيذي رقم (16-227) المؤرخ في 22 ذي القعدة عام 1437هـ، الموافق لـ 25 غشت 2016، يحدد القانون الأساسي النموذجي للمتوسطة، الجريدة الرسمية، العدد 51، لسنة 2016.
- المرسوم التنفيذي رقم (91-455) المؤرخ في 16 جمادى الأولى عام 1412 الموافق لـ 23 نوفمبر 1991، يتعلق بجرد الأملاك الوطنية، الجريدة الرسمية الجزائرية، العدد 60، لسنة 1991.

◀ القراءاء الوزاءة:

- القراء رقم (834) المؤرخ فف 6 جماءف الأولف لعام 1412هـ، المواء لـ 13 نوفمبر سنة 1991، المءعلق بمسك الملف المءرسل للءلمفء (ة).
- القراء رقم 155 المؤرخ فف 1991/02/26 فءعلق بمسك ءفءر النصوص وئزامفءه فف المءارس الأساسفة، وزارة ءربفة الوطنفة، سنة 1991.
- القراء رقم 65 المؤرخ فف 28 شوال 1439، المواء لـ 12 ءوفلفة 2018، فءءء كفففاء ءنظفم الجماعفة ءربوفة وسفرها، سنة 2018.
- القراء رقم 66 مؤرخ فف 28 شوال 1439 المواء 12 ءوفلفة 2018 فءءء ءوءفءفاء العامة لإءءاء النظام ءاءلف لمؤسسة ءربفة وءءءم، سنة 2018.
- القراء رقم 67 مؤرخ فف 28 شوال 1439 المواء 12 ءوفلفة 2018 فءءء كفففاء إنشاء مجلس الأساءة فف المءرسة الإءءاءفة وسفره، 2018.
- القراء رقم 68 مؤرخ فف 28 شوال 1439 المواء 12 ءوفلفة 2018 فءءء كفففاء إنشاء مجلس القسم فف المءوسطة وءءائفة وسفره، سنة 2018.
- القراء رقم 69 مؤرخ فف 28 شوال 1439 المواء 12 ءوفلفة 2018 فءءء كفففاء إنشاء مجلس ءءءم فف المءوسطة و ءءائفة و سفره، سنة 2018.
- القراء رقم 70 مؤرخ فف 28 شوال 1439 المواء 12 ءوفلفة 2018 فءءء كفففاء إنشاء مجلس ءربفة وءءسفر فف المءوسطة وسفره، سنة 2018.
- القراء رقم 71 مؤرخ فف 28 شوال 1439 المواء 12 ءوفلفة 2018 فءءء كفففاء إنشاء مجلس ءوءفء وءءسفر فف ءءائفة وسفره، سنة 2018.
- القراء رقم 72 مؤرخ فف 28 شوال 1439 المواء 12 ءوفلفة 2018 فءءء كفففاء إنشاء مجلس ءءسفق الإءارف فف المءوسطة وءءائفة وسفره، سنة 2018.
- القراء رقم 73 مؤرخ فف 28 شوال 1439 المواء 12 ءوفلفة 2018 فءءء كفففاء إنشاء مجلس ءاءفب فف المءوسطة وءءائفة وسفره، سنة 2018.

- القرار رقم 74 مؤرخ في 28 شوال 1439 الموافق 12 جويلية 2018 يحدد كيفيات إنشاء مجلس القبول والتوجيه في التعليم الثانوي العام والتكنولوجي وسيره، سنة 2018.

#### - المنشورات الوزارية:

- المنشور الوزاري رقم (242) المؤرخ في 29 أوت 2013، المتعلق بتنصيب لجان الإرشاد المدرسي في المتوسطات، وزارة التربية الوطنية، 2013.
- المنشور الوزاري رقم (266) المؤرخ في 25 أوت 2010، المتعلق بإنشاء خلايا استقبال التلاميذ وأولياءهم، وزارة التربية الوطنية، 2010.
- المنشور الوزاري رقم (98-30) المؤرخ في 27 جويلية 1998، المتعلق بتذكير خدمات الأساتذة واستعمال الزمن، وزارة التربية الوطنية، 1998.
- منشور الوزاري رقم (97-143) المؤرخ في 30 جويلية 1997، الصادر عن وزارة التربية الوطنية، المتعلق بمسك جرد الممتلكات المنقولة و العقارية.
- المنشور الوزاري رقم (991) المؤرخ في 22 ديسمبر 2010، يتضمن تنصيب اللجنة البيداغوجية فترة الدخول المدرسي، وزارة التربية الوطنية، 2013.
- المنشور الوزاري رقم 947 المؤرخ في 22 أكتوبر 2007، المتضمن التكفل بتلاميذ الامتحانات، وزارة التربية الوطنية، سنة 2007.
- التعليمية رقم (889) المؤرخة في 01 ديسمبر 1992، متعلقة بجرد المنقولات للإدارات والمنشآت العمومية التابعة للدولة، وزارة الاقتصاد، 1992.

#### - المجلس الصحي:

- المرجع: تعليمية وزارية مشتركة 175 المؤرخ في 27 ديسمبر 1989 المتعلق بتنسيق أنشطة حماية الصحة في الوسط الدراسي.
- المنشور الوزاري رقم 410 المؤرخ في 15 جانفي 1990

### خلاصة:

ونتيجة لهذا الفصل نلخص بأن تطوير القيادة التربوية الصحيحة في المؤسسة هو أمر حاسم في نجاح أي إدارة، إذ يعتبر اختيار القائد من المهام الرئيسية أيضاً في نجاح بعيد المدى لأي مؤسسة، ولهذا السبب يجب على القادة بناء مهاراتهم بشأن التعامل مع تحديات الإدارة التربوية، وفي الغالب تتطلب الفرص والتحديات الجديدة تناولات جديدة ومهارات معاصرة للقيادة من أجل التعامل الناجح مع المتغيرات في إدارة هذه المؤسسات.

إن القيادة التربوية علاقة ذات شقين أطرافها قائد وجماعة راغبة في التعاون معه لا قيادة دون تبعية، فإذا تمتع المدير بمهارات تجعل من الجماعة تتبعه في تحقيق الأهداف المحددة للعمل فيتجاوز دوره كمدير إلى دور القيادة وعلى العكس فإذا لم يتمتع المدير بالمهارات القيادية فمن الصعب عليه تحقيق الأهداف التربوية والتنظيمية المطلوبة.

# الفصل الخامس

## الإجراءات المنهجية للدراسة

تمهيد

### 1- الدراسة الاستطلاعية

- 1.1- الهدف من الدراسة الاستطلاعية
- 2.1- عينة الدراسة
- 3.1- أدوات الدراسة الاستطلاعية
- 4.1- تعديل مقياس المهارات الحياتية
- 5.1- الخصائص السيكومترية لمقياس الدراسة

### 2- الدراسة الأساسية

- 1.2- المنهج
- 2.2- مجتمع وعينة الدراسة
- 3.2- تطبيق أداة البحث
- 4.2- الأساليب الإحصائية المستعملة

**تمهيد:**

إن كل باحث يرغب من خلال دراسته في إيجاد حل للإشكال الذي طرحه من خلال إثبات صحة الفروض التي تم وضعها أو نفيها وذلك بإخضاعها للتطبيق، ولكي يتسنى ذلك ينبغي عليه تحديد مجالات الدراسة ، المجال المكاني والبشري والمجال الزمني، والتي تتلاءم موضوع بحثه فيقوم بتحديد عينة الدراسة الممثلة للمجتمع المدروس وككل دراسة ميدانية لا بد من اعتماد منهج معين، وتحديد الأدوات المناسبة لجمع البيانات التي تخدم موضوع البحث وعليه سنتطرق في هذا الفصل إلى جميع هذه النقاط بالتفصيل.

## 1- الدراسة الاستطلاعية:

تعد الدراسة الاستطلاعية الخطوة الأولية التي تساعد الباحث في إلقاء نظرة استشرافية من أجل الإلمام بجوانب دراسته الميدانية، وتعتبر أساساً جوهرياً لبناء البحث خطوة بخطوة، والهدف منها هو جمع قدر كبير من المعلومات حول موضوع البحث، وتساعد على ضبط المتغيرات والتأكد من توفر عينة البحث في الميدان إضافة إلى التحقق من أدوات القياس المستخدمة، والمناسبة ومدى تطابقها للمفاهيم الدراسية.

### 1.1- الهدف من الدراسة الاستطلاعية:

\* تتمثل أهدافها كما يلي:

- التعرف على مختلف الإجراءات التي يجب العمل بها لإجراء البحث الميداني.
- اختيار العينة من أجل الدراسة.
- التأكد من دراسة أداة البحث ومعرفة مدى صلاحيتها وصدقها وثباتها.
- التأكد من توفر متغيرات الدراسة في مجتمع الدراسة.
- لتفادي الوقوع في المشكلات التي تواجهنا أثناء القيام بالدراسة الأساسية.

### 2.1- عينة الدراسة:

تتكون عينة الدراسة الاستطلاعية من 35 مديراً، يتوزعون على 35 متوسطة بمقاطعات دائرة أولاددرج، اختيروا بطريقة أسلوب الحصر الشامل، والجدول التالي يوضح ذلك.

الجدول رقم (01) : يوضح توزيع عينة الدراسة الاستطلاعية

النسبة المئوية %	التكرار	التخصص
57.1 %	20	علمي
42.9 %	15	أدبي
100 %	35	المجموع

### 1.2.1- المجال المكاني والزمني للدراسة الاستطلاعية:

تمت الدراسة الميدانية بمتوسطات دائرة أولاد دراج ابتداء من (10-04-2024) إلى غاية (20-04-2024) وذلك بتوزيع وجمع أداة الدراسة.

### 3.1- أدوات الدراسة الاستطلاعية:

لا ينجح أي بحث علمي إذ لم يتم اختيار الأداة المناسبة التي تتماشى، وطبيعة الموضوع ولقد اعتمدنا في بحثنا هذا على مقياس مستوى المهارات الحياتية المهنية لدى مديري متوسطات دائرة أولاد دراج.

### 4.1- تعديل مقياس المهارات الحياتية:

- خطوات تعديل المقياس المهارات الحياتية المهنية.
- صدق مقياس المهارات الحياتية المهنية.
- تحليل السمة المراد قياسها (الصدق الظاهري).

قبل الشروع في تعديل الأداة قمنا بالاطلاع على كل ما من شأنه أن يساعدنا في فهم الموضوع وتحديد أبعاده وهذا من خلال المراجع العلمية والكتب التي تناولت موضوع المهارات الحياتية.

وقد تم الاستعانة بمقياس المهارات الحياتية الذي استعمل في الدراسات السابقة، استعملنا صدق المحتوى معتمدين على صدق المحكمين وذلك بالاعتماد على آراء بعض الخبراء والمختصين.

وبعد إدخال بعض التعديلات لفقرات المحاور حتى تصبح مناسبة لعينة الدراسة، قمنا بعرض المقياس على مجموعة من المحكمين، لإبداء الرأي في محاور الأداة وفقراتها.

- اختبار وتحديد المحاور والفقرات المناسبة للدراسة.

- حذف الفقرات غير المناسبة.

- تحديد عدد العبارات أو البنود الخاصة بكل محور، والمتمثلة في:

- **مهارات التخطيط وإدارة الوقت:** تشمل التخطيط السليم للحياة والتحكم في إدارة الوقت وتنظيم الحياة المدرسية.
- **مهارات الاتصال والتواصل:** وتتمثل في الحوار والمحادثة والاتصال والقدرة على الاستماع والتعبير عن الأفكار بوضوح واحترام رأي الآخر.
- **المهارات الاجتماعية والعمل مع الجماعة:** والتي تشمل على الاحترام والتعاون والقدرة على تكوين علاقات التعامل مع الآخرين، تقبل رأي الآخر، الإسهام في المجموعة، المشاركة في الأعمال الجماعية.
- **المهارات النفسية والوعي الذاتي:** وتشمل الانضباط، الأمن، السلامة، القدرة على التكيف، تحمل الضغوط، التعايش مع الانفعالات والتعامل مع الحزن والقلق.
- **مهارات التفكير وحل المشكلات:** وتشمل تحديد المشكلة وإعطاء حل مناسب لها في أقل وقت، وبأقل التكاليف.

- مهارات الإدارة التعليمية والإشراف التربوي: وتشمل القراءة الجيدة للمرسلات الإدارية، الاهتمام بالزيارات البيداغوجية، والتحكم في تسيير المجالس، إنجاز التقارير وصياغتها.

**الجدول رقم (02) يوضح قائمة الأساتذة المحكمين لمحاور الأداة**

الاسم واللقب	الدرجة العلمية	التخصص	الجامعة
ملياني عبد الكريم	أستاذ التعليم العالي	علم النفس الاجتماعي	جامعة محمد بوضياف - المسيلة-
قرساس حسين	أستاذ التعليم العالي	علوم التربية	جامعة محمد بوضياف - المسيلة-
عزوز كنفى	أستاذ التعليم العالي	توجيه وإرشاد	جامعة محمد بوضياف - المسيلة-
نش حدة	أستاذ مساعد (ب)	الإرشاد والصحة النفسية	جامعة محمد بوضياف - المسيلة-
بن فرحات سعيد	أستاذ جامعي	علم النفس وعلوم التربية	جامعة محمد بوضياف - المسيلة-
شلابي وليد	أستاذ محاضر (ب)	علم النفس العمل والتنظيم	جامعة أحمد زبانة - غليزان-

**الجدول رقم (03): يوضح نسبة اتفاق الخبراء حول بنود مقياس المهارات الحياتية المهنية**

العبارات أو البنود	نسبة القبول	نسبة الرفض	تعديل
<b>(01) مهارات التخطيط وإدارة الوقت</b>	100 %	/	
	83.4 %	16.64 %	
<b>(02) مهارات الاتصال والتواصل</b>	100 %	00 %	
	100 %	00 %	
<b>(03) المهارات الاجتماعية والعمل مع الجماعة</b>	100 %	/	
	67 %	33 %	
<b>(04) المهارات النفسية والوعي الذاتي</b>	100 %	/	
	83.4 %	16.6 %	
<b>(05) مهارات التفكير وحل المشكلات</b>	100 %	/	
	83.4 %	16.6 %	
<b>(06) مهارات الإدارة والإشراف التربوي</b>	100 %	00 %	
	100 %	00 %	

بعد عرض الأداة على مجموعة المتخصصين والذين قاموا بتحكيماها قمنا بحساب نسبة القبول للعبارات، وذلك بالتشاور مع السيد المشرف تم قبول العبارات المناسبة ورفض غير المناسبة، وتعديل بعض العبارات وعليه أصبح المقياس يتكون من 6 محاور تحتوي على 34 بنداً بعد موزعة حسب الترتيب التالي:

الجدول رقم (04) عدد البنود المقترحة بعد عملية التحكيم لمقياس المهارات الحياتية عند مديري المتوسطات

عدد البنود	المحور
04	مهارات التخطيط وإدارة الوقت
06	مهارات الاتصال والتواصل
05	المهارات الاجتماعية والعمل مع الجماعة
05	المهارات النفسية والوعي الذاتي
05	مهارات التفكير وحل المشكلات
09	مهارات الإشراف التربوي

## 5.1- الخصائص السيكومترية لمقياس الدراسة:

### 1.5.1- صدق الاتساق الداخلي

الجدول رقم (05) يوضح الاتساق الداخلي لبعده مهارات التخطيط وإدارة الوقت

رقم العبارة	العبارة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة	الدلالة
1	لي القدرة على إدارة الوقت بكفاءة	0.763**	0.00	دال
2	لدي القدرة على التحكم في تنظيم الحياة المدرسية	0.821**	0.00	دال
3	اخطط على أن أكون ناجحا في اختياراتي للمعاملة مع الأساتذة	0.809**	0.00	دال
4	أحسن معاملة الآخرين	0.627**	0.00	دال

- تمّ حساب معامل الارتباط بيرسون بين درجة كل بند ودرجة محور مهارات التخطيط وإدارة الوقت ومنها يتضح ان جميع معاملات الارتباط ذات دلالة إحصائية عند مستوى 0.01 كما أن درجة الارتباط قوية.

**الجدول رقم (06) يوضح الاتساق الداخلي لبعده الاتصال والتواصل**

رقم العبارة	العبارة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة	الدلالة
5	أستطيع محاورة الآخرين	0.622**	0.00	دال
6	لدي حسن المعاملة مع الاساتذة	0.738**	0.00	دال
7	اعبر عن افكاري بوضوح	0.610**	0.00	دال
8	أستطيع الانتقال من موضوع لآخر بسهولة	0.785**	0.00	دال
9	احترم رأي الآخرين	0.638**	0.00	دال
10	أحسن الاستماع إلى الآخرين	0.692**	0.00	دال

- تمّ حساب معامل الارتباط بيرسون بين درجة كل بند ودرجة محور مهارات الاتصال والتواصل ومنها يتضح أن جميع معاملات الارتباط ذات دلالة إحصائية عند مستوى 0.01 كما أن درجة الارتباط قوية

**الجدول رقم (07) يوضح الاتساق الداخلي لبعده المهارات الاجتماعية والعمل مع الجماعة**

رقم العبارة	العبارة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة	الدلالة
11	أعمل ضمن فريق مشترك عند إدارة التسيير	0.602**	0.00	دال
12	أقبل وجهة نظر الآخر و احترمها	0.735**	0.00	دال
13	لأقيم علاقات صداقة قائمة على الاحترام المتبادل مع الاساتذة	0.676**	0.00	دال
14	أتصرف بحكمة في المواقف والمناسبات	0.702**	0.00	دال
15	أتحمل الضغط مع أفراد الجماعة	0.358*	0.034	دال

تمّ حساب معامل الارتباط بيرسون بين درجة كل بند ودرجة محور المهارات الاجتماعية والعمل مع الجماعة ومنها يتضح أن جميع معاملات الارتباط ذات دلالة إحصائية عند مستوى 0.01 كما ان درجة الارتباط قوية باستثناء العبارة رقم 15 فإن مستوى الدلالة هو 0.05 ودرجة الارتباط ضعيفة نوعا ما 0.034.

**الجدول رقم (08) يوضح الاتساق الداخلي لبعدها المهارات النفسية والوعي الذاتي**

رقم العبارة	العبارة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة	الدلالة
16	لدي ثقة عالية بالنفس	0.694**	0.00	دال
17	لدي قدرة الاعتماد على الذات اثناء اتخاذ القرارات الادارية	0.486**	0.03	دال
18	أستطيع تمييز السلوكيات الخاطئة	0.704**	0.00	دال
19	لي القدرة على إظهار روح المسؤولية	0.748**	0.00	دال
20	اثق بخبراتي	0.639**	0.00	دال

تمّ حساب معامل الارتباط بيرسون بين درجة كل بند ودرجة محور المهارات الاجتماعية والعمل مع الجماعة ومنها يتضح ان جميع معاملات الارتباط ذات دلالة إحصائية عند مستوى 0.01.

**الجدول رقم (09) يوضح الاتساق الداخلي لبعدها المهارات التفكير وحل المشكلات.**

رقم العبارة	العبارة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة	الدلالة
21	أتحلّى بالتفكير النقدي السليم	0.697**	0.000	دال
22	لي القدرة على إيجاد البدائل لحلول المشكلة	0.783**	0.000	دال
23	لدي القدرة على تنظيم أفكارى	0.822**	0.000	دال
24	لدي القدرة على إيجاد الحلول المناسبة لبعض المشاكل	0.684**	0.000	دال
25	لدي القدرة على تحديد المشكلة بشكل دقيق	0.737**	0.000	دال

تمّ حساب معامل الارتباط بيرسون بين درجة كل بند ودرجة محور مهارات التفكير وحلّ المشكلات ومنها يتضح أنّ جميع معاملات الارتباط ذات دلالة إحصائية عند مستوى 0.01، كما أنّ درجة الارتباط قوية.

الجدول رقم (10) يوضح الاتساق الداخلي لبعدها مهارات الإدارة التعليمية والإشراف التربوي.

رقم العبارة	العبارة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة	الدلالة
26	اكتسب مهارة القراءة الجيدة لما يتعلق بالمراسلات الإدارية والنصوص التشريعية المدرسية	0.508**	0.002	دال
27	اهتم بالزيارات البيداغوجية للطاقت البيداغوجي	0.791**	0.000	دال
28	استطيع التحكم في تسيير المجالس البيداغوجية	0.673**	0.000	دال
29	لدي القدرة على مراقبة التنظيم التربوي للطاقت البيداغوجي	0.771**	0.000	دال
30	لدي القدرة على تسيير الندوات البيداغوجية الداخلية	0.766**	0.000	دال
31	لدي القدرة على تقييم بطاقة زيارة بيداغوجية للأستاذ	0.751**	0.000	دال
32	استطيع انجاز التقرير العام عن تسيير المؤسسة	0.534**	0.001	دال
33	اقدم المصلحة العامة على المصلحة الخاصة	0.617**	0.000	دال
34	لدي القدرة على صياغة تقارير محاضر المجالس الإدارية والبيداغوجية	0.562**	0.000	دال

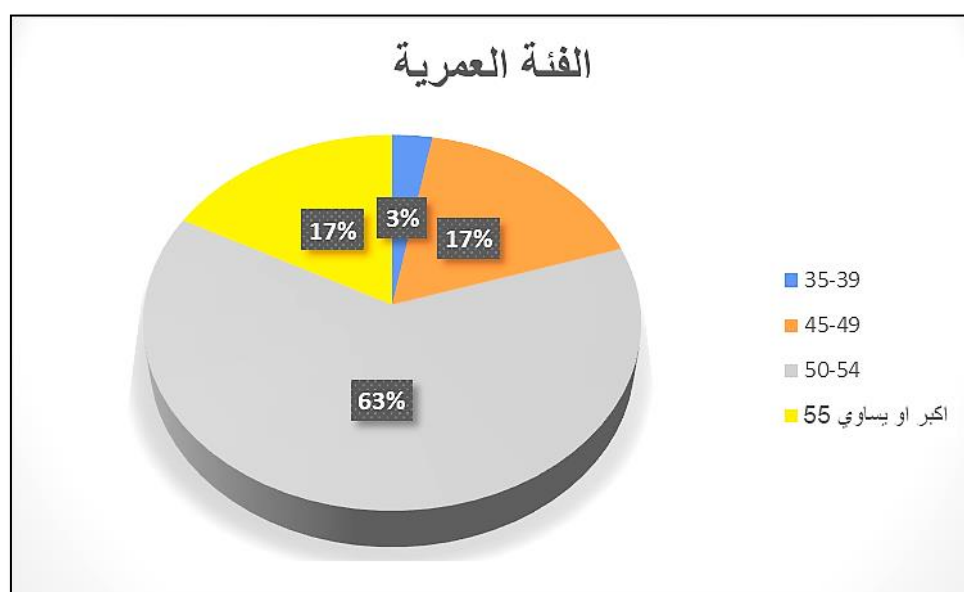
تم حساب معامل الارتباط بيرسون بين درجة كل بند ودرجة محور مهارات الإدارة التعليمية والإشراف التربوي ومنها يتضح أن جميع معاملات الارتباط ذات دلالة إحصائية عند مستوى 0.01، كما ان درجة الارتباط قوية.

\* الدراسة الإحصائية

الجدول رقم (11) يوضح توزيع افراد العينة حسب الفئة العمرية

النسبة المئوية	التكرار	الفئة
2.9	1	35-39
17.1	6	45-49
62.9	22	50-54
17.1	6	أكبر او يساوي 55
100.0	35	المجموع

يتضح لنا من خلال الجدول أنّ الفئة التي تمثل أكبر عدد من مديري التعليم المتوسط هي الفئة التي تتراوح أعمارهم بين 50 و54 أي بنسبة 62.9 بالمائة. وهي نسبة المتوسط العمري للعينتين



الشكل رقم (01) يبين توزيع افراد العينة حسب الفئة العمرية

الجدول رقم (12) يوضح توزيع افراد العينة حسب التخصص العلمي

التخصص	التكرار	النسبة المئوية
ادبي	15	42.9
علمي	20	57.1
<b>Total</b>	<b>35</b>	<b>100.0</b>

يتضح لنا من خلال الجدول أنّ عدد المديرين والذي تخصصهم علمي هو 20 أي بنسبة 57.1 بالمائة، أما الذي تخصصهم أدبي هو 15 بالمائة

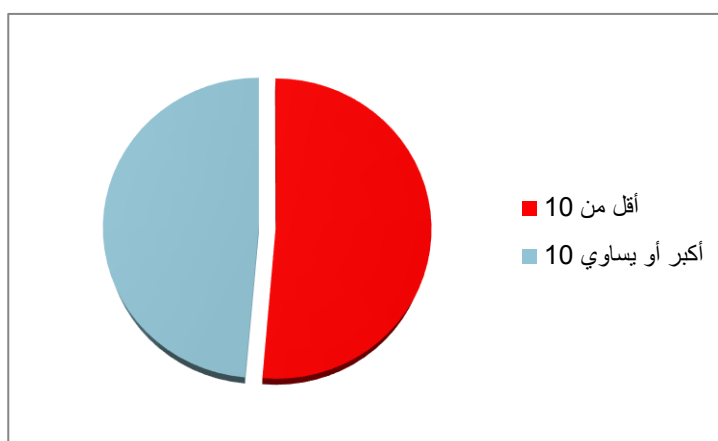


الشكل رقم (02) يبين توزيع افراد العينة حسب التخصص العلمي

الجدول رقم (13) يوضح توزيع افراد العينة حسب الخبرة

الخبرة	التكرار	النسبة المئوية
أقل من 10	18	51.4
أكبر أو يساوي 10	17	48.6
<b>المجموع</b>	<b>35</b>	<b>100.0</b>

يتضح لنا من خلال الجدول أنّ عدد المديرين الأقل من 10 سنوات خبرة مهنية هو 18 مديرا أي بنسبة 51.4 بالمائة، والذي أكبر أو يساوي 10 سنوات هو 17 مديرا أي بنسبة 48.6 بالمائة. هذا دليل على أنّه لا توجد فروق كبيرة .



الشكل رقم (03) يوضح توزيع افراد العينة حسب الخبرة

جدول رقم (14) يمثل المتوسطات والانحرافات المعيارية لكل محور

الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	عدد الفقرات	المحاور	الرقم
3	0.53	1.75	4	مهارات التخطيط وإدارة الوقت	1
6	0.46	1.62	6	مهارات الاتصال والتواصل	2
5	0.45	1.68	5	المهارات الاجتماعية والعمل مع الجماعة	3
4	0.47	1.73	5	المهارات النفسية والوعي الذاتي	4
1	0.52	1.94	5	مهارات التفكير وحل المشكلات	5
2	0.48	1.79	9	مهارات الإدارة التعليمية والإشراف التربوي	6

من خلال الجدول رقم 14 الذي يوضح لنا مجموع المتوسطات للأبعاد في استجابات المديرين على مقياس المهارات الحياتية المهنية ، حيث يتضح لنا ترتيب مستوى كل بعد من أبعاد المقياس، حيث اعتمدنا في هذا الترتيب على المتوسط الحسابي لكل بعد من أبعاد المقياس، وبما أن الأداة تتكون من ستة أبعاد فقد تم ترتيب كل بعد حسب قيمة المتوسط وجاءت كالتالي:

جاء بُعد مهارات التفكير وحل المشكلات في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي ب (1.94) وانحراف معياري (0.52)، ويليه بُعد مهارة الإدارة التعليمية والإشراف التربوي بمتوسط حسابي قدر ب (1.79) وانحراف معياري (0.48) أما في الترتيب الثالث بُعد مهارات التخطيط وإدارة الوقت بمتوسط حسابي قدر ب (1.75) مع انحراف معياري (0.53)، وفي المرتبة الرابعة بُعد المهارات النفسية والوعي الذاتي بمتوسط حسابي (1.73) وانحراف معياري (0.47) أما المرتبة الخامسة جاء بُعد المهارات الاجتماعية والعمل مع الجماعة حيث قدر المتوسط الحسابي ب (1.68) ، مع انحراف معياري (0.45)، وأخيراً بُعد مهارات الاتصال والتواصل بمتوسط حسابي (1.62)، وانحراف معياري (0.46).

أنّ ما يلاحظ في ترتيب أبعاد المقياس هو أنّ درجة تبني كل بُعد تراوحت بين الضعيف والضعيف جدا وهو دليل نظري على أنّ فرضيات الدراسة غير محققة وهو ما سنتحقق منه من خلال اجراء اختبارات موسعة لفرضيات الدراسة.

جدول رقم (15) المتوسطات والانحرافات المعيارية والرتبة لكل فقرة على المحاور والدرجة الكلية لكل محور

الرتبة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارة	رقم العبارة
1	0.70174	1.9143	لي القدرة على إدارة الوقت بكفاءة	1
3	0.71948	1.8000	لدي القدرة على التحكم في تنظيم الحياة المدرسية	2
2	0.74698	1.8286	اخطط على أن أكون ناجحا في اختياراتي للمعاملة مع الأساتذة	3
4	0.65722	1.4571	أحسن معاملة الآخرين	4
<b>البعد الاول</b>				
3	0.53550	1.75		
2	0.60807	1.5714	أستطيع محاورة الآخرين	5
2	0.81478	1.5714	لدي حسن المعاملة مع الاساتذة	6
2	0.65465	1.5714	اعبر عن افكاري بوضوح	7
1	0.78108	2.0857	أستطيع الانتقال من موضوع لآخر بسهولة	8
5	0.55307	1.4000	احترم رأي الآخرين	9
2	0.60807	1.5714	أحسن الاستماع إلى الآخرين	10
<b>البعد الثاني</b>				
6	0.46104	1.6286		
3	0.69452	1.6000	أعمل ضمن فريق مشترك عند إدارة التسيير	11
3	0.60391	1.6000	أقبل وجهة نظر الآخر و احترمها	12
6	0.85209	1.4571	اقيم علاقات صداقة قائمة على الاحترام المتبادل مع الاساتذة	13
2	0.74134	1.7429	أصرف بحكمة في المواقف والمناسبات	14
1	0.82197	2.0286	أتحمل الضغط مع أفراد الجماعة	15
<b>البعد الثالث</b>				
5	0.45058	1.6857		
4	0.77460	1.6000	لدي ثقة عالية بالنفس	16
1	0.68354	2.0571	لدي قدرة الاعتماد على الذات اثناء اتخاذ القرارات الادارية	17
2	0.70651	1.8286	أستطيع تمييز السلوكات الخاطئة	18
4	0.73565	1.6000	لي القدرة على إظهار روح المسؤولية	19
3	0.69814	1.5714	اثق بخبراتي	20
<b>البعد الرابع</b>				
4	0.47265	1.7314		
3	0.75815	1.8857	تحلى بالتفكير النقدي السليم	21
2	0.71831	2.1143	لي القدرة على إيجاد البدائل لحلول المشكلة.	22
5	0.61083	1.7429	لدي القدرة على تنظيم أفكارني	23
4	0.67737	1.8000	لدي القدرة على إيجاد الحلول المناسبة لبعض المشاكل	24
1	0.75926	2.2000	لدي القدرة على تحديد المشكلة بشكل دقيق	25
<b>البعد الخامس</b>				
1	0.52321	1.9486		
5	0.59832	1.7714	اكتسب مهارة القراءة الجيدة لما يتعلق بالمراسلات الادارية	26

والنصوص التشريعية المدرسية			
27	اهتم بالزيارات البيداغوجية للطاقم البيداغوجي	2.2571	0.91853
28	استطيع التحكم في تسيير المجالس البيداغوجية	1.7714	0.77024
29	لدي القدرة على مراقبة التنظيم التربوي للطاقم البيداغوجي	1.9429	0.80231
30	لدي القدرة على تسيير الندوات البيداغوجية الداخلية	2.0286	0.78537
31	لدي القدرة على تقييم بطاقة زيارة بيداغوجية للأستاذ	1.8286	0.78537
32	استطيع انجاز التقرير العام عن تسيير المؤسسة	1.4286	0.60807
33	اقدم المصلحة العامة على المصلحة الخاصة	1.4571	0.61083
34	لدي القدرة على صياغة تقارير محاضر المجالس الادارية والبيداغوجية	1.6857	0.58266
<b>البعد السادس</b>			
2	المتوسط الحسابي للمهارات الحياتية المهنية لمديري التعليم المتوسط	1.7968	0.48767
		1.756851852	

يبين الجدول رقم (15) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للمهارات الحياتية المهنية لمديري التعليم المتوسط ، وبلغ المتوسط الحسابي على الدرجة الكلية للمهارات الحياتية ب (1.75) ، كما جاءت المهارات التفكير وحل المشكلات بالمرتبة الأولى بمتوسط حسابي (1.94) وانحراف معياري (0.52) ، تلتها مهارة الإدارة التعليمية والاشراف بمتوسط حسابي 1.79 وانحراف معياري 0.48 و تراوحت المتوسطات الحسابية على المهارات التفكير وحل المشكلات بين 2.20 و 1.73 ، بينما جاءت مهارات التواصل والاتصال في المرتبة السادسة بمتوسط 1.62 و تراوحت المتوسطات الحسابية على هذه المهارة بين 2.08 و 1.4 .

- اختبار الفرضية الأولى:

نص الفرضية الأولى والتي تشير إلى أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى المهارات الحياتية لدى المديرين تُعزى لمتغير المستوى العلمي (علمي / ادبي).

جدول رقم (16) يمثل اختبار الفرضية الأولى

اختبار T		اختبار Levene		الانحراف المعياري	المتوسطات الحسابية	التكرارات	التخصص	المهارة
Sig	t	Sig	F					
0.207	-1.288	0.575	0.321	0.54989	1.6167	15	ادبي	مهارات التخطيط وإدارة الوقت
				0.51555	1.8500	20	علمي	
0.094	-1.724	0.346	0.914	0.48741	1.4778	15	ادبي	مهارات الاتصال والتواصل
				0.41702	1.7417	20	علمي	
0.040	-2.140	0.846	0.038	0.43337	1.5067	15	ادبي	المهارات الاجتماعية والعمل مع الجماعة
				0.42501	1.8200	20	علمي	
0.087	-1.766	0.652	0.208	0.44636	1.5733	15	ادبي	المهارات النفسية والوعي الذاتي
				0.46736	1.8500	20	علمي	
0.033	-2.227	0.632	0.234	0.49952	1.7333	15	ادبي	مهارات التفكير وحل المشكلات
				0.49193	2.1100	20	علمي	
0.335	-0.978	0.773	0.084	0.50337	1.7037	15	ادبي	مهارات الإدارة التعليمية والإشراف التربوي
				0.47634	1.8667	20	علمي	

أظهر الجدول (16) أنه لا وجود لفروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) في مستوى المهارات الحياتية المهنية لدى مديري المتوسطات تُعزى لمتغير المستوى العلمي وعلى جميع المهارات باستثناء مهارات التفكير وحل المشكلات و المهارات الاجتماعية والعمل مع الجماعة أين كانت مستوى الدلالة لقيمة t أقل من مستوى الدلالة 0.05 حيث كانت 0.04 و 0.033 على التوالي وهذا يدل على وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة بالنسبة لهاتين المهارتين ويمكن التعبير عن ذلك بشكل آخر حيث يمكن أن نقول أن هناك فروقا في مستوى المهارات التفكير وحل المشكلات و المهارات الاجتماعية والعمل مع الجماعة تُعزى إلى متغير التخصص العلمي.

## - اختبار الفرضية الثانية

-لا يوجد فروق في مستوى المهارات الحياتية المهنية لدى المديرين يعزى إلى الخبرة المهنية

جدول رقم (17) يمثل اختبار الفرضية الثانية

اختبار T		اختبار Levene		الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	التكرارات	الخبرة	المهارة
Sig	t	Sig	F					
0.757	0.312	0.398	0.734	0.5934	1.7778	18	اقل من 10	مهارات التخطيط وإدارة الوقت
				0.4832	1.7206	17	اكبر او يساوي 10	
0.894	0.134	0.056	3.915	0.5089	1.6389	18	اقل من 10	مهارات الاتصال والتواصل
				0.4198	1.6176	17	اكبر او يساوي 10	
0.585	-0.552	0.087	3.121	0.5382	1.6444	18	اقل من 10	المهارات الاجتماعية والعمل مع الجماعة
				0.3460	1.7294	17	اكبر او يساوي 10	
0.467	0.735	0.137	2.326	0.5508	1.7889	18	اقل من 10	المهارات النفسية والوعي الذاتي
				0.3804	1.6706	17	اكبر او يساوي 10	
0.764	-0.302	0.078	3.308	0.6064	1.9222	18	اقل من 10	مهارات التفكير وحل المشكلات
				0.4352	1.9765	17	اكبر او يساوي 10	
0.453	0.759	0.801	0.064	0.5024	1.8580	18	اقل من 10	مهارات الإدارة التعليمية والاشراف التربوي
				0.4780	1.7320	17	اكبر او يساوي 10	

اظهر الجدول (17) أنه لا وجود لفروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) في مستوى المهارات الحياتية المهنية لدى مديري المتوسطات تعزى لمتغير الخبرة وعلى جميع المهارات وهذا لان مستوى الدلالة لقيمة t كانت أكبر من مستوى الدلالة 0.05 وهذا ما يعني تحقق الفرضية الصفرية التي تنص على أنه لا توجد فروق في مستوى المهارات الحياتية المهنية لدى المديرين تُعزى لمتغير الخبرة المهنية.

### - الفرضية العامة :

من خلال النتائج المتوصل إليها الموضحة سابقا والموضحة لمجموع متوسطات الأبعاد في استجابات المديرين على مقياس المهارات الحياتية، والانحرافات المعيارية دل على أن المهارات الحياتية، وبشكل عام لا تتأثر بمتغير التخصص العلمي ولا بالخبرة المهنية باستثناء مهارتي التفكير وحل المشكلات والمهارات الاجتماعية والعمل مع الجماعة والتي يمكن ان تشكل فرقا في مستوى المهارات الحياتية المهنية بالنسبة للمديرين وهذا طبعا لمتغير التخصص العلمي أين جاءت النتائج لصالح العلميين طبعا لان أصحاب التخصص العلمي فعلا يميلون للتحليل ويحكمون لغة المنطق ويتمتعون بحسن التحليل والاستنتاج والقراءة الصحيحة والدقيقة للمعطيات.

### 3.5.1- الثبات:

\* معامل الثبات باستخدام طريقة ألفا كرونباخ: تم حساب معامل الثبات باستخدام طريقة ألفا كرونباخ التي قدرت بـ: (0.94) وهي نسبة عالية جدا:

### 3.6.1- طريقة التجزئة النصفية:

من خلال حساب معاملات الثبات باستخدام طريقة ألفا كرونباخ والتجزئة النصفية التي قيمتها عالية، كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول رقم (18) يوضح طريقة احتساب التجزئة النصفية

معامل الثبات ألفا كرونباخ	طريقة التجزئة النصفية	
0.94	معامل الارتباط بين نصفي الاختيار	0.90
	معامل سيرمان براون	0.94

بعد الانتهاء من تقدير صدق وثبات المقياس تم الاحتفاظ بجميع البنود والتي أظهرت اتساق داخلي جيد مما يجعله مناسبا في الدراسة الأساسية.

## 2- الدراسة الأساسية:

### 1.2- المنهج:

نظرا لطبيعة الموضوع فإن المنهج الوصفي هو المنهج المناسب لهذا النوع من الدراسات.

### 2.2- مجتمع وعينة الدراسة:

#### 1.2.2- مجتمع الدراسة:

مجتمع البحث هو مصدر مدرء متوسطات مقاطعات دائرة أولاد دراج تخصص أدبي وعلمي.

#### 2.2.2- تحديد متغيرات الدراسة:

الجدول رقم (19) يوضح متغيرات التي اشتملتها الدراسة

المتغير التابع	المتغير المستقل
- التخصص (علمي أدبي)	- مهارة التخطيط وإدارة الوقت.
- الخبرة المهنية.	- مهارة الاتصال والتواصل.
	- المهارات الاجتماعية والعمل مع الجماعة.
	- المهارات النفسية والوعي الذاتي.
	- مهارات التفكير وحل المشكلات.
	- مهارة الإدارة والإشراف التربوي.

### 3.2.2- وصف أداة الدراسة:

#### (أ)- المقابلة:

تمت المقابلة مع السادة مديري المتوسطات مقاطعات دائرة أولاد دراج بطرق متعددة مما ساعدتنا على القيام ببحثنا هذا.

#### (ب)- مقياس المهارات الحياتية:

يتكون المقياس من 34 بندا تمثل كافة المحاور قيد الدراسة، والمرتبة حسب آراء السادة الخبراء على النحو التالي:

- مهارة التخطيط وإدارة الوقت.
- مهارة الاتصال والتواصل.
- المهارات الاجتماعية والعمل مع الجماعة.
- المهارات النفسية والوعي الذاتي.
- مهارات التفكير وحل المشكلات.
- مهارة الإدارة التعليمية والإشراف التربوي.

### 3.2- تطبيق أداة البحث:

بعد الانتهاء من تقدير الخصائص السيكومترية لأداة الدراسة قمنا بتوزيعها على عينة الدراسة لمديري دائرة أولاددرج وتمت العملية من (10-04-2024) إلى (20-04-2024).

### 4.2- الأساليب الإحصائية المستعملة:

بعدما تم جمع النتائج قمنا بتفريغها وتمت معالجتها إحصائياً مستخدمين في ذلك برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية "STATISTICAL PACKAGE" (SPSS) وقد استخدمنا الوسائل التالية:

- \* المتوسط الحسابي.
- \* الانحراف المعياري.
- \* اختبار (TEST) لدلالة الفروق بين مجموعتين.
- \* المتوسط الحسابي الفرضي.

# الفصل السادس

## عرض ومناقشة نتائج الدراسة

### 1- عرض نتائج الدراسة

1.1- عرض ومناقشة نتائج الفرضية العامة

2.1- عرض ومناقشة نتائج الفرضية الأولى

3.1- عرض ومناقشة نتائج الفرضية الثانية

### 2- الاستنتاجات

### 3- خاتمة

### 4- الاقتراحات

## 1- عرض نتائج الدراسة:

### 1.1- عرض ومناقشة نتائج الفرضية العامة:

من خلال نتائج الفرضية العامة والتي تشير إلى أن مستوى المهارات الحياتية مرتفع لدى المديرين، ولا تتأثر بمتغير التخصص ولا الخبرة المهنية.

من خلال النتائج المتوصل إليها والموضحة في الجدول رقم (15) الذي يحدد مجموع متوسطات الأبعاد في استجابات المديرين على مقياس المهارات الحياتية والانحرافات المعيارية، دلّ على أن المديرين يتمتعون بمستوى مرتفع في اكتساب المهارات الحياتية، وبشكل جيد حيث جاء في المرتبة الأولى، بُعد مهارات التفكير وحل المشكلات، مما يدل على أن مستوى هذه المهارات يقع في المستوى المرتفع عند المديرين محل الدراسة، وتعتبر هذه المهارة من أهم المهارات التي يجب أن يتميز بها المديرين واكتسابها ضروري لأنها تجعله محصناً من كل المتغيرات أثناء العمل في المجتمع والمشاكل والصعوبات التي تصادفه أثناء العمل مع زملائه الأساتذة والإداريين من جهة، وكذلك التلاميذ وأولياءهم من جهة أخرى.

ويأتي في المرتبة الثانية مهارة الإدارة والإشراف التربوي التي تعتبر مهام ووظيفة المدير التي يجب أن يتميز بها وأن تكون هذه المهارة الحياتية المهنية مكتسبة لدى المدير والعمل بها من أجل السير الحسن بالمؤسسة والوصول بها إلى النتائج التي ترضي الجميع، ولأنها هي محور العملية التعليمية لمسيري وقادة المؤسسات التربوية والتعليمية، وهي القطب الذي تدور عليه عملية الإدارة التعليمية المناجمانية (حسن التسيير على جميع مستويات الإدارة التعليمية) .

وجاءت في المرتبة الثالثة مهارة التخطيط وإدارة الوقت التي تمكنه من التخطيط وإدارة الوقت بكفاءة حتى يتمكن المدير من ربح الوقت وامتلاك القدرة التي تؤهله لوضع أهداف لمستقبل المؤسسة التي يسيّرهما وتنظيم أوقات عمله والقيام بأعمال هادفة، بالإضافة إلى ذلك يجب على المدير أن تكون لديه ثقة عالية بالنفس وله القدرة في الاعتماد على الذات في اتخاذ القرارات الإدارية التعليمية، وأن يقيم علاقات صداقة الاحترام المتبادل وأن يعمل مع الجماعة، ويتقبل وجهة نظر الآخر ويحترمها وأن يتحمل الضغط مع الجماعة، وأن يكون الحوار البناء هو الأساسي في المناقشة ويتصف بحسن المعاملة مع الأساتذة وباقي عمال المؤسسة، وحتى مع التلاميذ وأولياءهم والاستماع إلى الآخر واحترام رأيه والتواصل مع زملائه للتشاور حول القضايا التي تهم المؤسسات التربوية، وفعاليتها في الداخل والخارج وتقارب نتائج الدراسة الحالية في ترتيب أبعاد المهارات الحياتية للدراسة

الحالية، دراسة نعيمة (2019) بعنوان "مستوى المهارات الحياتية" دراسة على عينة من تلاميذ السنة الثالثة ثانوي.

### 2.1- عرض ومناقشة نتائج الفرضية الأولى:

والتي تشير إلى أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى المهارات الحياتية تعزى لمتغير (علمي/أدبي) في جميع المهارات باستثناء مهارات التفكير وحل المشكلات والمهارات الاجتماعية والعمل مع الجماعة أين كانت قيم (T) أقل من مستوى الدلالة (0.05) كما هو موضح في الجدول رقم (16)

ومن خلال نتائج الدراسة المتوصل إليها في الجدول (16) والذي يمثل مقارنة بين التخصصين (علمي/أدبي) في مستوى المهارات الحياتية والتي أفضت إلى عدم وجود فروق دالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) باستثناء المهارتين السابقتين بين نتائج العينتين مما يدل على أن لكلا التخصصين (علمي/أدبي) نفس المستوى في المهارات الحياتية، ويمكننا أن نرجع هذا التقارب في النتائج الخاصة بالمهارات الحياتية أن المديرين الذي ينتمون إلى التخصصين (أدبي / علمي) في هذه الدراسة يمتلكون إدراك متساوي للمهارات الحياتية المهنية.

واتفقت نتائج الدراسة الحالية مع دراسة بن دريال نعيمة (2019) تحت عنوان: "مستوى المهارات الحياتية لدى تلاميذ السنة الثالثة ثانوي (علمي/أدبي) وعليه:

تحققت الفرضية الأولى التي تشير إلى أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى المهارات الحياتية لدى مديري المتوسطات تعزى لمتغير التخصص (علمي/أدبي).

### 3.1- عرض ومناقشة نتائج الفرضية الثانية:

التي تشير إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى المهارات الحياتية لدى المديرين تعزى إلى متغير الخبرة المهنية.

من خلال نتائج الدراسة المتوصل إليها في الجدول رقم (17) والتي أظهرت عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) في مستوى المهارات الحياتية المهنية لدى مديري المتوسطات تعزى لمتغير الخبرة المهنية وفي جميع المهارات، وهذا لأن قيم الأبعاد (T) كانت أكبر من مستوى الدلالة (0.05) وهذا ما يعني تحقق الفرضية الصفرية بين العينتين، مما يعني أن نتائج عينة "المديرين الأكبر من 10 سنوات عمل" لهم وعينة "المديرين الأقل من 10 سنوات عمل" لهم نفس المستوى في المهارات الحياتية المهنية.

ويمكننا أن نرجع هذا التساوي والتقارب في النتائج الخاصة في المهارات الحياتية المهنية بين عيني الدراسة التي تمثل المديرين القداماء والمديرين الجدد وهو ما تم توقعه في الدراسة الحالية، إذ أنّ المديرين الذين ينتمون إلى كلا العينتين في هذه الدراسة يمتلكون معرفة متساوية في المهارات الحياتية المهنية، وهذا راجع لاكتسابهم معارف مسبقة قبل التوظيف وكذلك أثناء الخدمة أو ما يسمى بعملية التكوين من قبل الوزارة الوصية، كما أن التنسيق والتشاور بين المدراء في بعض المسائل والاحتكاك فيما بينهم يؤدي إلى معارف مشتركة وإدراك متساوي في الخبرة المهنية.

**\* وعليه:**

تحققت الفرضية الثانية التي تشير إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى المهارات الحياتية المهنية لدى مديري متوسطات تعزى لمتغير الخبرة المهنية.

## 2- الاستنتاجات:

\* من خلال نتائج الدراسة توصلنا إلى ما يلي:

- ◀ توصلت النتائج إلى أن المدراء يتمتعون بمستوى مرتفع في كل أبعاد مقياس المهارات الحياتية المهنية.
- ◀ نتج عن هذه الدراسة ترتيب أبعاد المهارات الحياتية حيث كان بُعد مهارة التفكير وحل المشكلات في المرتبة الأولى وتليها بُعد مهارة الإدارة التعليمية والإشراف التربوي في المرتبة الثانية، ويليهما بُعد مهارة التخطيط وإدارة الوقت في المرتبة الثالثة، وتليها بعدي المهارات النفسية والوعي الذاتي والمهارات الاجتماعية والعمل الجماعي في المرتبة الرابعة والخامسة وفي الأخير بُعد مهارة الاتصال والتواصل.
- ◀ عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى المهارات الحياتية عند مديري المتوسطات تعزى لمتغير التخصص (علمي/أدبي) ومتغير الخبرة المهنية.
- ◀ نظرا للأهمية الكبيرة التي تقوم بها وزارة التربية من مراسلات وتقارير ومناشير وتكوينات داخل وخارج المؤسسات والتي تساعد في تنمية المهارات الحياتية لدى مديري المتوسطات، كي يستطيع أن يوجه المتغيرات والتحديات اليومية التي يتسم بها في العصر الحالي وفي الوقت نفسه، يتمكن من أداء الأعمال المطلوبة منه على أكمل وجه، فهذه المهارات تزود المدير بسلاح التعايش والتكيف والنجاح والقدرة على تحقيق الاتصال الفعال بالآخرين وبناء مدرسة نموذجية يتخرج منها تلاميذ ذو مستوى عالي في العلم والأخلاق.
- ◀ طبقت هذه الدراسة على عينة من مدراء ومتوسطات دائرة أولاد دراج بالمسيلة وتم الاطلاع على المراجع والدراسات السابقة المتعلقة بالدراسة الحالية وهذا مما ساعدنا في ضبط الموضوع والإجراءات المنهجية المناسبة والصحيحة قمنا بتطبيق مقياس المهارات الحياتية لمدراء متوسطات، وتمت دراسة الأسس العلمية للأداة، طبقنا ووزعنا أداة الدراسة على العينة المستهدفة ثم جمعنا النتائج وقمنا بمعالجتها إحصائيا مستخدمين الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS).

### 3- الخاتمة:

لقد تمكنت علوم التربية في جميع تخصصاتها العلمية من ابتكار مهارات حياتية مهنية أداية وتقنيات وأساليب مختلفة تماشياً مع توسيع حاجات أفراد التربية والتعليم وخاصة مستخدمى قطاع التربية في الإدارات التعليمية والإشراف التربوي، وهذا ما تصبوا إليه العملية التعليمية التعليمية.

إن معرفة وإدراك المدير القائد التربوي لهذه المهارات الحياتية المهنية بالإضافة إلى معرفته وتمرسه الكامل في ديوانه وميدانه هي أهم العوامل التي تساعد على اختيار أحد المهارات الحياتية المهنية المثلى لموقف معين من أجل الوصول بمؤسسته التربوية التعليمية إلى حل جملة المشكلات الصعبة والمستعصية والتي تواجهه في ميدانه أثناء تسيير عمله.

والخلاصة التي توصلنا إليها في بحثنا العلمي هذا وجود تطور وتنوع في المهارات الحياتية المهنية، ولولاها ما توصل القادة المسيرين لحل جملة مشاكلهم الميدانية، وخاصة في وقتنا هذا الراهن والمعاصر التي كثرت فيه مجموعة من العوامل المؤثرة على الفرد والمجتمع، مما أثرت سلباً في السير الحسن في التحكم لإدارة الصف والمؤسسة التربوية.

وتوصلنا كذلك إلى أن الباحثين وعلماء التربية توصلوا إلى اكتشاف العديد منها، والتي تناسب كل المواقف للإدارة التعليمية والإشراف التربوية، وبالتالي أصبحت هذه المهارات الحياتية المهنية تساعد المدير القائد التربوي على استيعاب ما يصل إليه من معارف وخبرات ومفاهيم حديثة من جهة، وتسهيل مهمة الطاقم الإداري والبيداغوجي للمؤسسة التربوية التعليمية التي يشرف عليها المدير القائد التربوي، ويكون عملهم هذا في جو يسوده التعاون والتنسيق والتفاعل والحيوية والنشاط، وهذا عملاً بالآية الكريمة تحت رقم 12 من سورة مريم، والتي تحثنا على مهارة الحيوية والنشاط والفعالية في تطوير حركية الديوان والميدان الإداري التعليمي، قال الله تعالى: «يَا يَحْيَى خُذِ الْكِتَابَ بِقُوَّةٍ» .

#### \* كما توصلنا إلى عدة نتائج نجملها فيما يلي:

- يجب التأكيد على ضرورة معرفة المدير القائد التربوي كل عناصر الإدارة التعليمية والإشراف التربوي والتي هي المهارات الحياتية المهنية الأداية، وخاصة التي تخدم الجانب الميداني في إدارته التربوية، لأنها هي المترجم الأول والأخير لكل عناصرها من أداء المدير القائد عمله.

- كما أنه لا بد من لفت انتباه زملائنا المسيرين للإدارات التعليمية والإشراف التربوي إلى ضرورة تنويع أنواع المهارات الحياتية المهنية وإسقاطها على الواقع

الميداني، وعدم الاعتماد على مهارة واحدة أو مهارتين أو ثلاث مهارات، بل يجب المزج بين عدة مهارات حياتية مهنية أثناء التسيير والإشراف الإداري والتربوي، لأن كل مهارة حياتية مهنية تقوم على مجموعة من الأسس والمعارف والنظريات الميدانية وتصبوا إلى مجموعة من الأهداف الإجرائية، وبالتالي يجب تنويعها لكي تناسب كل فرد من أفراد الطاقم الإداري والبيداغوجي، لأنه بذلك سوف يضمن المدير القائد التسيير الناجح في مؤسسته التربوية، وتصبح له النظرة الثاقبة والمستقبلية لمؤسسته التربوية.

- كما لا يخفى على كل مدير وقائد تربوي أن يوفر جملة الوسائل والامكانيات والتحفيزات التي تخاطب عقل الفرد الموظف معه، لأن عصرنا هذا أصبح يعتمد ويركز على الوسائل العلمية التكنولوجية التي تخدم قطاع التربية وتساير متطلبات الإرشاد والتوجيه في ظل العولمة.

- وكذا الأخذ والاستئناس بتكثيف جهود الباحثين والمربين في محاولة البحث دائما عن الجديد في مستوى المهارات الحياتية المهنية، والتي تناسب وتتماشى مع مجالات الحياة المعاصرة.

- كما توصلنا كذلك إلى برمجة ورسكلة ورشات عمل ميدانية مع خبراء وباحثين في مجال علوم التربية من أجل تكوين وتنوير إطارات مستخدمي التربية في مجال تخصص الإدارة التعليمية والإشراف التربوي.

- إذن دراسة موضوع وبحث مستوى المهارات الحياتية المهنية جد مهم، لذا يجب علينا ألا نمرّ عليه مرور الكرام، بل يجب أن نوليّه كل الاهتمام والعناية لأنه سرّ نجاح المدير القائد التربوي في مؤسسته التربوية والتعليمية.

#### 4- الاقتراحات:

\* بناء على النتائج المحصل عليها يمكن تقديم مجموعة من الاقتراحات أهمها:

1. تشجيع جميع المديرين على اكتساب مختلف المهارات الحياتية لأنها تساعدهم في

التسيير الجيد لمؤسساتهم التعليمية الإدارية.

2. القيام بدراسات تحمل نفس المتغيرات لمختلف مديري التعليم ومديري تسيير مؤسسات

اقتصادية أخرى.

3. دمج المهارات الحياتية في التكوينات والملتقيات لمختلف مديري التعليم (مدير مدرسة

ابتدائية - مدير متوسطة - مدير ثانوية - مدير جامعة)، وكذا مديري المؤسسات

الاقتصادية ومديري الصحة العمومية .. الخ.

4. تنوع التكوين والرسكلة الميدانية في جميع المهارات التي تحكم السير الحسن

المناجماتي لإدارة المؤسسات التربوية والتعليمية، وتحقيق مشروع المؤسسة

التعليمية.

5. مساعدة مديري متوسطات مرحلة المتوسط بمؤطرين ومستشارين في الجانب النفسي

والإشراف التربوي، لرفع معنوياتهم ونفسيات مستخدمي قطاع التربية والتعليم داخل

حرم المؤسسة.



---

---

# قائمة المصادر والمراجع

---

---

## - قائمة المصادر والمراجع:

### أولاً: المصادر

1. القرآن الكريم.
2. الأحاديث النبوية (صحيح مسلم).
3. ابن منظور، لسان العرب، المجلد الخامس.

### ثانياً: الكتب والمؤلفات

1. إبراهيم، سليمان عبد الواحد (2010). *المهارات الحياتية ضرورة حتمية في عصر المعلوماتية، رؤية سيكوتربوية*، ايتراك للنشر والطباعة، القاهرة.
2. إبراهيم عصمت مطاوع (2003). *الإدارة التربوية في الوطن العربي*، أوراق عربية وعالمية، القاهرة، مكتبة النهضة المصرية.
3. أبو ناصر فتحي محمد (2008). *مدخل إلى الإدارة التربوية، النظريات والمهارات*، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن.
4. أحمد بطاح (2006). *قضايا معاصرة في الإدارة التربوية*. (ط.1): عمان. دار الشروق للنشر والتوزيع.
5. أحمد عبادة (2001). *قدرات التفكير الابتكاري في مرحلة التعلم العام*، الطبعة الأولى، مركز الكتاب للنشر.
6. احمد عبد اللطيف أبو سعد (2009). *المهارات الإرشادية*. (ط1) عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة.
7. أسكاوس، فيليب و آخرون (2005). *تنمية المهارات الحياتية لدى طلاب التعليم الثانوي في إطار مناهج المستقبل*، المركز القومي للبحوث التربوية و التنمية، القاهرة.
8. اسماعيل عباس الأخرس (2008). *مدير المدرسة الفعال واتجاهات الإدارة التربوية الحديثة* (ط1). عمان: دار الراية للنشر والتوزيع
9. اسماعيل محمد ذياب (2001). *الإدارة المدرسية*، دار الجامعة الجديدة للنشر، الإسكندرية.

10. آل ناجي، محمد بن عبد الله (2016). *الإدارة التعليمية والمدرسية نظريات وممارسات في المملكة العربية السعودية*، رقد للاستشارات الإدارية والتربوية، الرياض.
11. الباز، خالد صلاح، خليل، محمد أبو الفتوح (1999). *دور مناهج العلوم في تنمية المهارات الحياتية لدى تلاميذ المرحلة الابتدائية*، المؤتمر العلمي الثالث عشر، مناهج العلوم القرن الحادي والعشرون (25-28 جويلية)، الجمعية المصرية للتربية العلمية المجلد الأول، القاهرة.
12. بشارة جبرائيل. *إدماج بعض المهارات الحياتية المعاصرة في منهج التعليم (الحوار واكتساب التلاميذ المهارات الحياتية)*، دراسات مقدمة لمؤتمر نحو استثمار أفضل للعلوم التربوية والنفسية في ضوء تحديات العصر، المنعقد في كلية التربية بجامعة دمشق في الفترة (25-28 تشرين الأول)
13. الجبور محمد (2012). *منهجية البحث العملي مدخل لناء المهارات الحياتية*، ط1، عمان، دار الصفاء للنشر والتوزيع.
14. جمال محمود خلف، يحيى محمد الزهراني (2009). *مهارات التفكير الإبداعي عند القائد التربوي المعاصر*، (ط.1)- عمان .
15. جودت عزّة عطوي (2001). *الإدارة التعليمية والإشراف التربوي أصولها وتطبيقاتها*. (ط.1) . عمان: الدار العلمية الدولية ومكتبة دار الثقافة للنشر والتوزيع
16. جودت عزت عبد الهادي (2006). *الإشراف التربوي*، الطبعة الأولى، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان.
17. جودت عزت عطوي (2004). *الإدارة المدرسية الحديثة مفاهيمها وتطبيقاتها العلمية*، الطبعة الأولى، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان.
18. رافدة عمر الحرير (2007). *اعداد القيادات الادارية لمدارس المستقبل في ضوء الجودة الشاملة*، دار الفكر ، عمان.
19. رجاء محمود أبوعلام (2004). *مناهج البحث في العلوم النفسية والتربوية*، (ط4)، مصر، دار النشر للجامعات

20. رشيد أور لسان (2009). *التسيير البيداغوجي في مؤسسات التعليم* ، الجزائر : قصر الكتاب.
21. سعد لعمش .(2009). *الجامع في التشريع المدرسي الجزائري* .ج02. الجزائر: دار الهدى للطباعة والنشر والتوزيع
22. سليمان حامد (2008). *الإدارة التربوية المعاصرة*، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
23. السيد الحسيني (1993). *النظرية الاجتماعية ودراسة التنظيم*، دار المعارف، الإسكندرية، ط 4.
24. الشيخ، سليمان الخضري ورياض، عبد الرحيم أنور (1993). *مهارات تعلم والاستذكار و علاقتهما بالتحصيل و الذكاء و دافعية التعلم*، قطر، مركز البحوث التربوية، جامعة قطر.
25. طارق المجذوب (2015). *الإدارة العامة ، العمليات الإدارية ، الوظيفة العامة* ، د ط ، بيروت لبنان الإصلاح الإداري منشورات .الخليبي للحقوق.
26. طارق عبد الرؤوف عامر (2015). *المهارات الحياتية و الاجتماعية لنوعي الاحتياجات الخاصة*، دار الجوهرة للنشر و التوزيع، ط 1، القاهرة.
27. عبد الرحمان بن سالم .(2000). *المرجع في التشريع المدرسي الجزائري*. الجزائر: دار النشر المكتبة الوطنية
28. عبد العزيز عطا الله المعايطه (2007). *الإدارة المدرسية*، الطبعة الأولى، دار الحامد للنشر، والتوزيع، عمان.
29. عبد الفتاح الخواجا (2004). *تطوير الإدارة المدرسية*، دار الثقافة، عمان.
30. عبد المعطي ،احمد حسين ،ومصطفى، دعاء محمد (2008). *المهارات الحياتية* ، (ط1)، دار السحاب القاهرة .
31. عزت عطوي جودت (2014). *الإدارة المدرسية الحديثة، مفاهيمها النظرية وتطبيقاته العملية*، ط8، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.

32. عفاف صبحي، تغريد عمران، رجاء الشناوي (2001). *المهارات الحياتية*. (ط.1). القاهرة: دار النشر مكتبة زهراء الشرق
33. عمران و آخرون (2004). *المهارات الحياتية*، الناشر مكتبة زهراء الشرق، القاهرة.
34. الغامدي ، ماجد بن حميد بن سليم (2011). *المهارات الحياتية رؤية اسلامية تربوية تطبيقية*، (ط 1) ، مكتبة الملك فهد الوطنية.
35. قنيفي مديحة، زيادي فائزة (2019). *مدير المدرسة الابتدائية بين المهام التربوية والإدارية والبيداغوجية*، الخنساء، سطيف.
36. قوارية احمد (2007). *فن القيادة المتمركزة على المنظور النفسي و الاجتماعي الثقافي* ، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر .
37. اللقاني، أحمد، علي الجمل (2003). *معجم مصطلحات التربية المعرفة في المناهج وطرق التدريس*، عالم الكتب، (ط3)، القاهرة.
38. اللولو، فتحية (2005). *المهارات الحياتية المتضمنة في مناهج العلوم الفلسطينية للصفين الاول والثاني الاساسيين*، مؤتمر الطفل الفلسطيني عن تحديات الواقع وطموحات المستقبل، كلية التربية، الجامعة الاسلامية.
39. محمد الصرفي (2005). *العلاقات العامة من منظور إداري*، مؤسسة حورس الدولية، (ط1)، الإسكندرية.
40. محمد حسن علاوة (1998). *سيكولوجية القيادة الرياضية*، القاهرة، مركز الكتاب للنشر.
41. محمد حسن محمد حمادات (2006). *القيادة التربوية في القرن الجديد*، الطبعة الأولى، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان.
42. محمد سعيد أنور سلطان (2003). *السلوك التنظيمي*، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية.
43. محمد عبد القادر عابدين (2001). *الإدارة المدرسية الحديثة*. (ط.1). عمان: دار الشروق

44. محمد عوض الترتوري وزميله المعلم الجديد (2006). دليل المعلم في الإدارة الصفية الفعالة، دار الحامد للنشر، عمان.
45. محمد محمود الحيلة (2007). مهارات التدريس الصفّي. عمان : دار المسير للنشر والتوزيع والطباعة
46. المدير قائدا .المواصفات ومجمل المهام (2013). أيام تكوينية بثانوية عثمان بن عفان بالمسيلة، ومتوسطة محمد العيد آل خليفة .بوسعادة
47. مرزا، هند ، مرزا، هنيه ، الجماعي ريم (2011). أبجديات الإدارة و الاشراف التربوي ، ( ط1)، تطبيقات في مجال إدارة التربية الخاصة.
48. مصطفى حسن باهي و أحمد كمال نصاري (2006). مهارات القيادة في المجال الرياضي في ضوء الاتجاهات الحديثة، مصر، مكتبة الأجلو مصرية.
49. مهارات القيادة التربوية أيام تكوينية مع مفتشي إدارة التعليم المتوسط .بولاية المسيلة
50. هشام عدنان موسى حجازين، علي أحمد عياصرة (2006). القرارات الإدارية في الإدارة التربوية، الطبعة الأولى، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان.
51. واصل جميل حسين المومني (2008). الإدارة المدرسية الفعالة، دار الحامد للنشر والتوزيع، (ط1)، عمان، الأردن.
52. وحدة النظام التربوي. سند تكويني لفائدة مديري مؤسسات التعليم الثانوي والمتوسط

### ثالثا: الرسائل والمذكرات الجامعية

#### أ- رسائل الدكتوراه:

1. عمور عيسى عمر (2008-2009). إسهامات بعض أساليب تدريس التربية البدنية والرياضية الحديثة في تنمية بعض المهارات الحياتية لدى طلاب المرحلة الجامعية، أطروحة نيل شهادة دكتوراه ، جامعة المسيلة، الجزائر.

ب- رسائل الماجستير:

1. ميهوب، سهير إبراهيم (1996). *تنمية بعض المهارات الاجتماعية لدى عينة من الأطفال المتأخرين عقليا*، رسالة ماجستير غير منشورة معهد الدراسات العليا للطفولة، جامعة عين شمس.

ج- مذكرات الماستر:

1. بن دربال نعيمة (2019). *مستوى المهارات الحياتية -دراسة عينة من تلاميذ السنة الثالثة ثانوي*. مذكرة تخرج لنيل شهادة الماستر في علم النفس تخصص إرشاد وتوجيه. جامعة عبد الحميد بن باديس - مستغانم -.

رابعاً: المجلات

1. السيد، أحمد جابر (2001). *استخدامات برنامج قائم على نموذج التعلم البنائي الاجتماعي و أثره في التحصيل الدراسي و تنمية بعض المهارات الحياتية لدى تلاميذ الصف الخامس الابتدائي*، دراسات في المناهج و طرق التدريس، العدد 72.
2. عاشوري ابتسام، يونس مختار (2019). *مدير المدرسة، كقائد، واجباته، وصفاته*، مجلة الحقوق والعلوم الانسانية، دراسات اقتصادية، العدد 37.
3. عبد الكريم رحيم محسن (2013-2012). *مجلة الآداب* العدد 107.
4. عبدالله الضريبي (2010). *أساليب مواجهة الضغوط النفسية المهنية و علاقتها ببعض المتغيرات*. مجلة جامعة دمشق.
5. لطيفة، ماجد النعيمي، ضمياء، إبراهيم الخزرجي (2014). *المهارات الحياتية لدى طلبة الجامعة*، مجلة ديالي، بغداد، العدد 63.
6. محمد حبيب بابكر محمد، أماني مختار عوض الله (2018). *المجلة الدولية للعلوم الإنسانية والاجتماعية*
7. محمود، عبد الرازق مختار (2004). *فعالية وحدة مقترحة في أناشيد وأغاني الأطفال لإثراء بعض المهارات الحياتية اللازمة لهم*، مجلة نور المعرفة، العدد 42.

---

الملاحق

---

وزارة التعليم العالي و البحث العلمي

جامعة محمد بوضياف ولاية المسيلة

كلية العلوم الإنسانية و الاجتماعية

قسم علم النفس

تحية طيبة و بعد.....

زميلي المحترم السيد المدير(ة).....

في إطار التحضير لمذكرة التخرج لنيل شهادة الماستر علم النفس اختصاص إرشاد و توجيه نريد القيام بدراسة: "مستوي المهارات الحياتية لدى مديري المتوسطات -دراسة ميدانية على عينة بدا-إثرة أولاد دراج." و عليه و إيماننا منّا بالمهمّة الملقاة على عاتقنا و صدقا للنتائج التي نريد الوصول إليها نضع بين أيدي سيادتكم هذه الأداة من أجل الإجابة على أسئلتها بكل صدق و نزاهة، خدمة لأغراض البحث العلمي و المساهمة في إثراء العمل و المشاركة بكل موضوعية .

#### التعليمات:

نرجو من سيادتكم المحترمة إفادتنا بالإجابة المعبرة عن رأيكم، و ذلك بما يلي:

- بوضع العلامة (X) أمام الخانة التي ترون أنها تعبر عن رأيكم بكل صدق و موضوعية

شاكرين مسبقا تعاونكم معنا.

- يجب وضع إجابة واحدة فقط عن كل عبارة .

و بهذا ستساهمون في إنجاح الدراسة المذكورة و خدمة أهداف البحث العلمي ، كما أن إجاباتكم محفوظة لا يطلع إليها إلا الباحث .

السن :.....

المستوى العلمي :.....

الخبرة :.....

الطلبة	الأستاذ المشرف
- عطية المبروك - بن شعبان العربي	بوجلال السعيد

الرقم	المحاور	أوافق بشدة	أوافق	أوافق إلى حد ما	غير موافق بشدة	غير موافق
1	أستطيع محاوره الآخرين					
2	لي القدرة على إدارة الوقت بكفاءة					
3	أمتلك القدرة التي تؤهلني لوضع أهداف لمستقبل عملي					
4	أعمل ضمن فريق مشترك عند وجود مشكلة أثناء عملي					
5	أعمل ضمن فريق مشترك عند إدارة التسيير					
6	أقبل وجهة نظر الآخر و احترمها					
7	لدي ثقة عليا بالنفس					
8	أفخر في أغلب الأحيان على ما أفعله					
9	أتحلى بالتفكير النقدي السليم					
10	لي القدرة على إيجاد البدائل للمشكلة					
11	أواكب التطورات العلمية و التقنية الحديثة					
12	أتميز بخاصية حب الاستطلاع					
13	أفهم معاني اللغة الفرنسية					
14	أفهم معاني اللغة الانجليزية					
15	أحضر أعمالي في الوقت المحدد					
16	لدي حسن المعاملة مع الآخرين					
17	أكتسب عادات اجتماعية سليمة فعالة					
18	أتعامل مع الآخرين على أساس التسامح					
19	لدي قدرة الاعتماد على الذات					
20	لدي القدرة على التصريح بأخطائي دون حرج					
21	أستطيع الربط بين المواقف التعليمية و المواقف الحياتية المتشابهة					
22	لدي القدرة على التحليل					
23	أستخدم الانترنت للمساعدة في الأمور الايجابية					
24	لي القدرة على التصنيف بين المعارف و محاولة الاستفادة منها					
25	أكتسب معرفة متنوعة					
26	أهتم بتعلم اللغات الأجنبية					
27	أستغل أوقات فراغي في أعمال هادفة					
28	أستطيع تقدير الزمن الكافي لتحقيق الهدف					
29	أعبر عن أفكاري بوضوح					
30	أقيم علاقات صداقة قائمة على الاحترام المتبادل مع الآخرين					
31	أستطيع تمييز السلوكات الخاطئة					
32	لي القدرة على إظهار روح المسؤولية					
33	لدي القدرة على تنظيم أفكاري					
34	أتصرف بحكمة في المواقف و المناسبات					
35	لي القدرة على تنظيم أوقات العمل					
36	لدي القدرة على المناقشة بلغة سليمة أمام الأساتذة زملاء					

				استطيع ترجمة المصطلحات من اللغة العربية إلى اللغة الفرنسية	37
				لدي القدرة على إيجاد الحلول المناسبة لكل مشكلة	38
				لي طموح للوصول إلى ابعده من تعلم اللغة و هي تعليمها للغير	39
				اكتسب مهارة الترجمة إلى لغات متعددة	40
				أتحمل الضغط مع أفراد الجماعة	41
				لدي القدرة على البحث و التجريب	42
				استخدم مصادر مختلفة للحصول على المعلومات و المعارف لخدمة الحصيلة المعرفية	43
				لدي القدرة على تحديد المشكلة بشكل دقيق	44
				استطيع التغلب على ضغوط الحياة المختلفة	45
				احترم رأي الآخرين	46
				استطيع الانتقال من موضوع لآخر بسهولة	47
				اخطط على أن أكون ناجحاً في اختياراتي للمعاملة مع الأساتذة	48
				استخدم المفردات المناسبة عند التحدث مع الآخرين	49
				لدي القدرة على اكتشاف مشاعر الآخرين	50
				لدي القدرة على الكتابة بلغة صحيحة أثناء انجاز التقارير والمراسلات الإدارية	51
				أحسن الاستماع إلى الآخرين	52
				هناك تقارب بين أفكاري و أفكار الآخرين	53
				لدي القدرة على وضع خطة لحياتي اليومية	54
				أتحكم في اللغة العربية	55
				أثق بخبراتي	56
				استطيع استخدام الحاسوب بمهارة	57
				لدي القدرة على استخدام الوسائل التكنولوجية الحديثة	58

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
جامعة محمد بوضياف ولاية المسيلة  
كلية العلوم الإنسانية و الاجتماعية  
قسم علما لنفس

- تحية طيبة وبعد.....

- زميلي المحترم السيد المدير(ة).....

في إطار التحضير لمذكرة التخرج لنيل شهادة الماستر علم النفس اختصاص إرشاد وتوجيه نريد القيام بدراسة:

«مستوى المهارات الحياتية المهنية لدى مديري المتوسطات -

دراسة ميدانية على عينة بدائرة أولاددراج»

وعليه وإيماننا منا بالمهمة الملقاة على عاتقنا وصدقنا للنتائج التي نريد الوصول إليها نضع بين أيدي سيادتكم هذه الأداة من أجل الإجابة على أسئلتها بكل صدق ونزاهة، خدمة لأغراض البحث العلمي والمساهمة في إثراء العمل و المشاركة بكل موضوعية .

↳ التعليمات:

نرجوا من سيادتكم المحترمة إفادتنا بالإجابة المعبرة عن رأيكم، وذلك بمايلي:

- أمام الخانة التي ترون أنها تعبر عن رأيكم بكل صدق وموضوعية بوضع العلامة (X).

- شاكرين مسبقا تعاونكم معنا.

- يجب وضع إجابة واحدة فقط عن كل عبارة .

وبهذا ستساهمون في إنجاح الدراسة لمذكورة وخدمة أهداف البحث العلمي، كما أن إجاباتكم محفوظة لا يطلع إليها إلا الباحث .

- السن :.....

التخصص	أدبي	علمي
المؤهل العلمي		

الطلبة	الأستاذ المشرف
- عطية المبروك - بن شعبان العربي	- بوجلال سعيد

الرقم	المحاور	أوافق بشدة	أوافق	أوافق إلى حد ما	غير موافق	غير موافق بشدة
01	أستطيع محاورة الآخرين					
02	لي القدرة على إدارة الوقت بكفاءة					
03	اكتسب مهارة القراءة الجيدة لما يتعلق بالمراسلات الإدارية والنصوص التشريعية المدرسية					
04	أعمل ضمن فريق مشترك عند إدارة التسيير					
05	أقبل وجهة نظر الآخر واحترمها.					
06	لدي ثقة عالية بالنفس					
07	أتحلّى بالتفكير النقدي السليم					
08	لي القدرة على إيجاد البدائل لحلول للمشكلة.					
09	اهتم بالزيارات البيداغوجية للطواقم البيداغوجي					
10	استطيع التحكم في تسيير المجالس البيداغوجية.					
11	لدي القدرة على مراقبة التنظيم التربوي للطواقم البيداغوجي.					
12	لدي القدرة على تسيير الندوات البيداغوجية الداخلية					
13	لدي حسن المعاملة مع الأساتذة.					
14	لدي القدرة على تقييم بطاقة زيارة بيداغوجية للأستاذ					
15	لدي قدرة الاعتماد على الذات أثناء اتخاذ القرارات الإدارية.					
16	استطيع انجاز التقرير العام عن تسيير المؤسسة					
17	لدي القدرة على التحكم في تنظيم الحياة المدرسية.					
18	عبر عن أفكاري بوضوح.					
19	أقيم علاقات صداقة قائمة على الاحترام المتبادل مع الأساتذة.					
20	أستطيع تمييز السلوكيات الخاطئة.					
21	لي القدرة على إظهار روح المسؤولية					
22	لدي القدرة على تنظيم أفكار					
23	أتصرف بحكمة في المواقف و المناسبات					
24	أقدم المصلحة العامة على الخاصة.					
25	لدي القدرة على إيجاد الحلول المناسبة لبعض المشاكل.					
26	أتحمل الضغط مع أفراد الجماعة					
27	لدي القدرة على تحديد المشكلة بشكل دقيق					
28	استطيع الانتقال من موضوع لآخر بسهولة					
29	اخبط على أن أكون ناجحا في اختياري للمعاملة قبل استقبال الأساتذة.					
30	احترم رأي الآخرين.					
31	لدي القدرة على صياغة تقارير محاضر المجالس الإدارية والبيداغوجية.					
32	أحسن الاستماع إلى الآخرين					
33	أحسن معاملة الآخرين.					
34	أثق بخبراتي					

جامعة محمد بوضياف - المسيلة  
كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية  
قسم علم النفس

اختصاص : إرشاد وتوجيه  
إلى السادة المحكّمين :  
تحية طيبة وبعد .....

في إطار التحضير لمذكرة التخرج لنيل شهادة ماستر اختصاص إرشاد وتوجيه نريد القيام  
بتعديل أداة لدراسة موضوع تحت عنوان :

« مستوى المهارات الحياتية المهنية لدى مديري المتوسطات

-دراسة ميدانية على عينة بدائرة أولاددراج»

ولهذا الغرض الرجاء من سيادتكم المحترمة إبداء الرأي في محاور الأداة وعباراتها من  
حيث مناسبتها أو عدم مناسبتها لقياس ما نريد قياسه . كما يمكن سيادتكم اقتراح مهارات  
أخرى ترونها مناسبة للدراسة أو حذف البعض منها، ولنا في تعاونكم جزيل الشكر والامتنان  
وهذا خدمة للبحث العلمي ومساهمة في إرشاده وتطويره .

☞ اسم ولقب المحكّم : .....

☞ درجته العلمية : .....

☞ تخصصه : .....

☞ الجامعة التي ينتمي إليها : .....

المشرف:

- (أ.د) بوجلال سعيد

- الطالبة :

- عطية المبروك  
- بن شعبان العربي

## خطوات تعديل مقياس المهارات الحياتية:

قبل الشروع في جمع و تعديل الأداة قمنا بالاطلاع على كل ما من شأنه أن يساعدنا في فهم الموضوع وبعيننا على تحديد أبعاده ، وهذا من خلال المراجع العلمية ، والكتب التي تناولت موضوع المهارات الحياتية وأهميتها وأنواعها ، وكذلك الدراسات السابقة لبحثنا هذا .

### \* تعريف المصطلحات إجرائيا:

- **المهارات الحياتية:** هي مجموعة من السلوكيات الإيجابية التي يكتسبها المدير والتي تساعده على التكيف مع متطلبات الحياة المختلفة والمتغيرة في ميدان العمل، ومواجهة المشكلات اليومية، واتخاذ القرار المناسب في مايمرون به من مواقف حياتية . ويعبر عنها في هذه الدراسة النتائج التي تظهرها أداة الدراسة .

### \* تحديد المحاور للمهارات الحياتية :

- 1- **مهارات التخطيط وإدارة الوقت :** هي قدرة المدير على التخطيط السليم ،وتقييم النتائج المستقبلية وتحليلها .
- 2- **مهارات الاتصال والتواصل :** هي قدرة المدير على استخدام اللغة بشكل سليم للتواصل مع الآخرين لفظيا وغير لفظيا .
- 3- **المهارات الاجتماعية والعمل مع الجماعة :** هي تكوين علاقات مع الآخرين مبنية على الاحترام والتعاون .
- 4- **المهارات العلمية والتكنولوجية :** هي قدرة المدير على التحكم في الوسائل التكنولوجية الحديثة مثل وسائل الإعلام الآلي وغيرها .
- 5- **مهارات التفكير وحل المشكلات :** هي قدرة المدير على تحديد المشكلات واقتراح حلول مناسبة لكل مشكلة .
- 6- **المهارات النفسية والوعي الذاتي :** هي قدرة المدير على التكيف ، وتحمل الضغوط والتعايش مع الانفعالات والتعامل مع المواقف المختلفة والاعتماد على الذات .
- 7- **مهارة التحكم في اللغات :** هي تحكّم المدير في اللغة العربية واللغات الأجنبية ، قراءة وكتابة .
- 8- **مهارات الإشراف التربوي والإداري:** هي عملية قيادية ديمقراطية وخدمة فنيّة متخصصة ومنظمة يقدّمها المشرف التربوي المختص إلى المعلمين الذين يعملون معه بقصد تحسين العملية التعليمية التعلّمية .وتعمل الخدمة الإشرافية على تمكين المعلم من المعرفة العلمية المطلوبة والمهارات الأدائية اللازمة ،على أن تقدّم بطريقة إنسانيّة تكسب ثقة المعلّمين وتزيد من تقبّلهم وتحسّن في مستواهم العلمي والمعرفي.

**المحور الأول: مهارات التخطيط وإدارة الوقت**

مناسبة	غير مناسبة	تعديل
		1-لدي القدرة على التخطيط لمستقبلي المهني .
		2-لدي القدرة على إدارة الوقت بكفاءة .
		3-امتلك القدرة التي تؤهلني لوضع أهداف لمستقبلي العلمي.
		4-احضرت أعمالتي في الوقت المحدد.
		5-استغل أوقات فراغي في أعمال هادفة .
		6-استطيع تقدير الزمن الكافي لتحقيق الهدف.
		7-لدي القدرة على وضع خطة لحياتي اليومية.
		8-لدي القدرة في تنظيم أوقات العمل .
		9-اخطط على أن أكون ناجحا في اختياراتي للمعاملة مع الأساتذة.

**المحور الثاني: مهارات الاتصال والتواصل**

مناسبة	غير مناسبة	تعديل
		1-استطيع محاوره الآخرين .
		2-أحسن التواصل غير اللفظي كالإيماءات .
		3-لدي القدرة على تغيير تعبيرات وجهي حسب المواقف المتعددة
		4-لدي حسن المعاملة مع الآخرين .
		5-اعتبر عن أفكاري بوضوح .
		6-استطيع الانتقال من موضوع لآخر بسهولة .
		7-احترم رأي الآخرين .
		8-استخدم المفردات المناسبة عند التحدث مع الآخرين .
		9-أتعامل مع الآخرين بلباقة .
		10-أحسن الاستماع إلى الآخرين .
		11-هناك تقارب بين أفكاري وأفكار الآخرين .

### المحور الثالث: المهارات الاجتماعية والعمل مع الجماعة

مناسبة	غير مناسبة	تعديل
		1-أعمل ضمن فريق مشترك عند إدارة التسيير
		2-أتقبل وجهة نظر الآخر واحترمها .
		3-اكتسب عادات اجتماعية سليمة.
		4-أقيم علاقات صداقة قائمة على الاحترام المتبادل مع الآخرين.
		5-أساعد الآخرين في إيجاد حلول لمشاكلهم.
		6-أتعامل مع الآخرين على أساس التسامح .
		7-لدي القدرة على تقديم مصلحة الجماعة .
		8-أتصرف بحكمة في المواقف والمناسبات على مصلحة الفرد.
		9-أتحمل الضغط مع أفراد الجماعة.
		10-احترم زملائي.
		11-لدي القدرة على التحليل.

### المحور الرابع: المهارات النفسية والوعي الذاتي

مناسبة	غير مناسبة	تعديل
		1-لدي القدرة على التصريح بآخاطائي ونخرج
		2-استطيع تمييز السلوكيات الخاطئة.
		3-لدي القدرة على إظهار روح المسؤولية .
		4-افخر في أغلب الأحيان على ما افعله.
		5-استطيع التغلب على ضغوط الحياة المختلفة .
		6-لدي القدرة على اكتشاف مشاكل الآخرين.
		7-أثق بخبراتي .
		8-لدي ثقة عالية بنفسي.
		9-لدي قدرة الاعتماد على الذات .
		10-لدي القدرة على تحديد اهتماماتي.

### المحور الخامس: مهارات التفكير وحلّ المشكلات

مناسبة	غير مناسبة	تعديل
		1-أتحلّى بالتفكير النقدي السليم.
		2-لدي القدرة على تنظيم الأفكار بطريقة منطقية .
		3-لدي القدرة على إيجاد البدائل للمشكلة .
		4-استطيع الربط بين المواقف التعليمية والمواقف الحياتية المشابهة .
		5-لديّ القدرة على إيجاد الحلول المناسبة لكل مشكلة .
		6-استطيع الإحساس بالمشكلة .
		7-لدي القدرة على البحث والتجريب.
		8-لدي القدرة على إدارة الوقت بكفاءة .
		9-لدي القدرة على التحليل .
		10-استطيع جمع المعلومات الخاصة بالموضوع وأبوّيها.
		11-لدي القدرة على تحديد المشكلة بشكل دقيق.

### المحور السادس: المهارات العلمية والتكنولوجيا

مناسبة	غير مناسبة	تعديل
		1-استطيع استخدام الحاسوب بمهارة .
		2-أواكب التطورات العلمية والتقنية الحديثة .
		3-لدي القدرة على استخدام الوسائل التكنولوجية الحديثة.
		4-استخدم شبكة الانترنت في أمور ايجابية.
		5-لدي القدرة على التصنيف بين المعارف ومحاولة الاستفادة منها.
		6-اكتسب ثقافة معرفية متنوعة.
		7-امتلك القدرة التي تؤهلي لوضع أهداف لمستقبل عملي.
		8-استخدم مصادر مختلفة للحصول على معلومات والمعارف بما يخدم الحصيلة المعرفية.
		9-لدي القدرة على تحديد الطريقة الأمثل لاستخدام الحاسوب.
		10-أتميز بخاصية حبّ الاستطلاع.

### المحور السابع: مهارات التحكّم في اللّغات

مناسبة	غير مناسبة	تعديل
		1-أتحكّم في اللغة العربية .
		2-افهم معاني اللغة الفرنسية .
		3-أفهم معاني اللغة الانجليزية .
		4-أهتم بتعلّم اللغات الأجنبية .
		5-لديّ طموح للوصول من تعلّم اللغة وهي تعليمها للغير.
		6-اكتسب مهارة الترجمة إلى لغات متعددة .
		7-اكتسب مهارة القراءة والفهم الكامل لما أقرأه .
		8-استطيع ترجمة المصطلحات من اللغة العربية إلى اللغة الفرنسية .
		9-لديّ القدرة على المناقشة بلغة سليمة أمام الأساتذة والزملاء.
		10-لدي القدرة على الكتابة بلغة صحيحة أثناء انجاز التقارير والمراسلات الإدارية.

### المحور الثامن: مهارات الإشراف التربوي والإداري

مناسبة	غير مناسبة	تعديل
		1-اهتم بالزيارات البيداغوجية للأساتذة .
		2-لديّ القدرة على تسيير الندوات الداخلية للأساتذة.
		3-لديّ القدرة على تقييم بطاقة زيارة بيداغوجية للأستاذ.
		4-استطيع التحكّم في تسيير المجالس البيداغوجية
		5-استطيع التحكّم في تسيير المجالس الإدارية.
		6-لديّ القدرة على مراقبة التنظيم التربوي للطاقم البيداغوجي.
		7-استطيع إنجاز التقرير العام عن تسيير المؤسسة.
		8-أحسن التحكّم في كفاءات تنظيم وتسيير الجماعة التربوية.
		9-لديّ القدرة على التحكّم في تنظيم الحياة المدرسية.

جامعة محمد بوضياف - المسيلة  
كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية  
قسم علم النفس

اختصاص : إرشاد وتوجيه

إلى السادة المحكّمين :

تحية طيبة وبعد .....

في إطار التحضير لمذكرة التخرج لنيل شهادة ماستر اختصاص إرشاد وتوجيه  
نريد القيام بتعديل أداة لدراسة موضوع تحت عنوان :

« مستوى المهارات الحياتية المهنية لدى مديري المتوسطات

-دراسة ميدانية على عينة بدائرة أولاددراج»

ولهذا الغرض الرجاء من سيادتكم المحترمة إبداء الرأي في محاور الأداة  
وعباراتها من حيث مناسبتها أو عدم مناسبتها لقياس ما نريد قياسه . كما يمكن  
سيادتكم اقتراح مهارات أخرى ترونها مناسبة للدراسة ، ولنا في تعاونكم جزيل  
الشكر والامتنان وهذا خدمة للبحث العلمي ومساهمة في إرشاده وتطويره .

☞ اسم ولقب المحكّم : .....

☞ درجته العلمية : .....

☞ تخصصه : .....

☞ الجامعة التي ينتمي إليها : .....

- الطلبة : المشرف :

- (أ.د) بوجلال سعيد

- عطية المبروك

- بن شعبان العربي

## خطوات تعديل مقياس المهارات الحياتية:

وهذا بعد استشارة السادة الأساتذة المحكّمين وجّهونا بحذف مهارتي التحكم في اللغات، والمهارات العلمية والتكنولوجية.

قبل الشروع في جمع و تعديل الأداة قمنا بالاطلاع على كلّ ما من شأنه أن يساعدنا في فهم الموضوع وبعيننا على تحديد أبعاده ، وهذا من خلال المراجع العلمية ، والكتب التي تناولت موضوع المهارات الحياتية وأهميّتها وأنواعها، وكذلك الدراسات السابقة لبحثنا هذا.

### \* تعريف المصطلحات إجرائيا:

- **المهارات الحياتية:** هي مجموعة من السلوكيات الإيجابية التي يكتسبها المدير والتي تساعد على التكيف مع متطلبات الحياة المختلفة والمتغيرة في ميدان العمل، ومواجهة المشكلات اليومية، واتخاذ القرار المناسب في ما يمرّون به من مواقف حياتية. ويعبر عنها في هذه الدراسة النتائج التي تظهرها أداة الدراسة .

### \* تحديد المحاور للمهارات الحياتية :

- 1- **مهارات التخطيط وإدارة الوقت:** هي قدرة المدير على التخطيط السليم، وتقييم النتائج المستقبلية وتحليلها .
- 2- **مهارات الاتصال والتواصل:** هي قدرة المدير على استخدام اللغة بشكل سليم للتواصل مع الآخرين لفظيا وغير لفظيا .
- 3- **المهارات الاجتماعية والعمل مع الجماعة:** هي تكوين علاقات مع الآخرين مبنية على الاحترام والتعاون .
- 4- **مهارات التفكير وحل المشكلات:** هي قدرة المدير على تحديد المشكلات واقتراح حلول مناسبة لكل مشكلة .
- 5- **المهارات النفسية والوعي الذاتي:** هي قدرة المدير على التكيف ، وتحمل الضغوط والتعايش مع الانفعالات والتعامل مع المواقف المختلفة والاعتماد على الذات ..
- 6- **مهارات الإشراف التربوي والإداري:** هي عملية قيادية ديمقراطية وخدمة فنيّة متخصصة ومنظمة يقدّمها المشرف التربوي المختص إلى المعلمين الذين يعملون معه بقصد تحسين العملية التعليمية التعلّمية. وتعمل الخدمة الإشرافية على تمكين المعلم من المعرفة العلمية المطلوبة والمهارات الأدائية اللازمة ، على أن تقدّم بطريقة إنسانيّة تكسب ثقة المعلمين وتزيد من تقبلهم وتحسّن في مستواهم العلمي والمعرفي.

**المحور الأول: مهارات التخطيط وإدارة الوقت**

مناسبة	غير مناسبة	تعديل
		1-لدي القدرة على التخطيط لمستقبلي المهني .
		2-لدي القدرة على إدارة الوقت بكفاءة .
		3-امتلك القدرة التي تؤهلني لوضع أهداف لمستقبلي العلمي.
		4-احضّر أعمالتي في الوقت المحدد.
		5-استغل أوقات فراغي في أعمال هادفة .
		6-استطيع تقدير الزمن الكافي لتحقيق الهدف.
		7-لدي القدرة على وضع خطة لحياتي اليومية.
		8-لدي القدرة في تنظيم أوقات العمل .
		9-اخطط على أن أكون ناجحا في اختياراتي للمعاملة مع الأساتذة.

**المحور الثاني: مهارات الاتصال والتواصل**

مناسبة	غير مناسبة	تعديل
		1-استطيع محاورة الآخرين .
		2-أحسن التواصل غير اللفظي كالإيماءات .
		3-لدي القدرة على تغيير تعبيرات وجهي حسب المواقف المتعددة
		4-لدي حسن المعاملة مع الآخرين .
		5-اعتبر عن أفكاري بوضوح .
		6-استطيع الانتقال من موضوع لآخر بسهولة .
		7-احترم رأي الآخرين .
		8-استخدم المفردات المناسبة عند التحدث مع الآخرين .
		9-أتعامل مع الآخرين بلباقة .
		10-أحسن الاستماع إلى الآخرين .
		11-هناك تقارب بين أفكاري وأفكار الآخرين .

### المحور الثالث: المهارات الاجتماعية والعمل مع الجماعة

مناسبة	غير مناسبة	تعديل
		1- أعمل ضمن فريق مشترك عند إدارة التسيير
		2- أتقبل وجهة نظر الآخر واحترمها .
		3- اكتسب عادات اجتماعية سليمة.
		4- أقيم علاقات صداقة قائمة على الاحترام المتبادل مع الآخرين.
		5- أساعد الآخرين في إيجاد حلول لمشاكلهم.
		6- أتعامل مع الآخرين على أساس التسامح .
		7- لدي القدرة على تقديم مصلحة الجماعة .
		8- أتصرف بحكمة في المواقف والمناسبات على مصلحة الفرد.
		9- أتحمّل الضغط مع أفراد الجماعة.
		10- احترم زملائي.
		11- لدي القدرة على التحليل.

### المحور الرابع: المهارات النفسية والوعي الذاتي

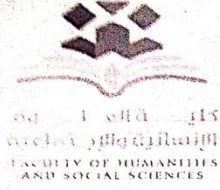
مناسبة	غير مناسبة	تعديل
		1- لدي القدرة على التصريح بآخاطئي ونحرج
		2- استطيع تمييز السلوكيات الخاطئة.
		3- لدي القدرة على إظهار روح المسؤولية .
		4- افخر في أغلب الأحيان على ما فعله.
		5- استطيع التغلب على ضغوط الحياة المختلفة .
		6- لدي القدرة على اكتشاف مشاكل الآخرين.
		7- أثق بخبراتي .
		8- لدي ثقة عالية بنفسي.
		9- لدي قدرة الاعتماد على الذات .
		10- لدي القدرة على تحديد اهتماماتي.

**المحور الخامس: مهارات التفكير وحلّ المشكلات**

مناسبة	غير مناسبة	تعديل
		1-أتعلّى بالتفكير النقدي السليم.
		2-لدي القدرة على تنظيم الأفكار بطريقة منطقية .
		3-لدي القدرة على إيجاد البدائل للمشكلة .
		4-استطيع الربط بين المواقف التعليمية والمواقف الحياتية المشابهة .
		5-لديّ القدرة على إيجاد الحلول المناسبة لكل مشكلة .
		6-استطيع الإحساس بالمشكلة .
		7-لدي القدرة على البحث والتجريب.
		8-لدي القدرة على إدارة الوقت بكفاءة .
		9-لدي القدرة على التحليل .
		10-استطيع جمع المعلومات الخاصة بالموضوع وأبوّها.
		11-لدي القدرة على تحديد المشكلة بشكل دقيق.

**المحور السادس: مهارات الإشراف التربوي والإداري**

مناسبة	غير مناسبة	تعديل
		1-اهتم بالزيارات البيداغوجية للأساتذة .
		2-لديّ القدرة على تسيير الندوات الداخلية للأساتذة.
		3-لديّ القدرة على تقييم بطاقة زيارة بيداغوجية للأستاذ.
		4-استطيع التحكّم في تسيير المجالس البيداغوجية
		5-استطيع التحكم في تسيير المجالس الإدارية.
		6-لديّ القدرة على مراقبة التنظيم التربوي للطاقم البيداغوجي.
		7-استطيع إنجاز التقرير العام عن تسيير المؤسسة.
		8-أحسن التحكم في كفايات تنظيم وتسيير الجماعة التربوية.
		9-لديّ القدرة على التحكم في تنظيم الحياة المدرسية.



Faculty of Humanities and Social Sciences  
Vice-Deanship of the College for Studies and  
Student Affairs

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية  
People's Democratic Republic of Algeria  
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
Ministry of Higher Education and Scientific Research  
جامعة محمد بوضياف بالمسيلة  
University Mohamed Boudiaf of M'sila

جامعة محمد بوضياف - المسيلة  
Université Mohamed Boudiaf - M'sila

كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية  
نفاية العمادة للدراسات والمسائل المرتبطة بالطلبة

وثيقة ايداع مذكرة ماستر

الموضوع:

مستوى المهارات الحياتية المهنية  
دراسة ميدانية على عينه من مدبرين مرقلة التعليم المتوسط  
بمقاطعات دائرة أولاد دراج  
إعداد الطلبة:

- 1- عطية المبروك رقم التسجيل: 280.1202.32.3.9.23.08786
  - 2- بن محمد العنبري رقم التسجيل: 20.232.3.94.13.15.94
- القسم: علم النفس الشعبية: علوم التربية التخصص: إرساد وتوجيه  
إشراف: الدكتور محمد ميلاد سعيد الرتبة: أ. م. د. محمد ميلاد سعيد

أقر بأنني تابعت العمل المذكور أعلاه في جلسات إشرافية طيلة الموسم الجامعي: 2023-2024 وأسمح بإيداعه على مستوى ادارة القسم للمناقشة والتقييم.

رئيس فريق الاختصاص

موافقة وإمضاء الاستاذة (ة) المشرف(ة):

رئيس القسم



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية  
People's Democratic Republic of Algeria  
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
Ministry of Higher Education and Scientific Research  
جامعة محمد بوضياف بالمسيلة  
University Mohamed Boudiaf of M'sila  
Faculty of Humanities and Social Sciences  
Vice-Deanship of the College for Studies and  
Student Issues

جامعة محمد بوضياف - المسيلة  
Université Mohamed Boudiaf - M'sila

كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية  
نيابة العمادة للدراسات والمسائل المرتبطة بالطلبة  
الرقم: 2024/

تصريح شرفي خاص بالالتزام بقواعد النزاهة العلمية لإنجاز بحث

انا الممضي (ة) ادناه :

السيد(ة): عطية المبروك

الصفة(طالب، استاذ باحث، باحث دائم): طالب

الحامل لبطاقة التعريف الوطنية رقم: 204508211

الصادرة بتاريخ: 2019/04/03 عن دائرة: أولاد دراج

المسجل(ة) بكلية: العلوم الإنسانية والاجتماعية قسم: علم النفس

تخصص: ارساد وتوجيه تحت رقم التسجيل: 280120232392308786

والمكلف بإنجاز اعمال بحث(مذكرة التخرج، مذكرة ماستر، مذكرة ماجستير، اطروحة دكتوراه).

عنوانها: مسون المهارات الحياتية المهنية  
دراسة ميدانية على عينة من مديرى مدرسة التعليم المتوسط  
بمناطق دائرة أولاد دراج

اصرح بشرفي بانني التزم بالمعايير العلمية والمنهجية ومعايير الاخلاقيات المهنية والنزاهة الاكاديمية المطلوبة في  
انجاز البحث المذكور اعلاه

المسيلة في: 2024/06/02

امضاء المعني (ة):

المرجع: القرار الوزاري رقم: 933 المؤرخ في: 2016-07-28 المحدد للقواعد المتعلقة بالوقاية من السرقات العلمية ومكافحتها.



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية  
People's Democratic Republic of Algeria  
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
Ministry of Higher Education and Scientific Research  
جامعة محمد بوضياف بالمسيلة  
University Mohamed Boudiaf of M'sila  
كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية  
نيابة العمادة للدراسات والمسائل المرتبطة بالطلبة  
الرقم: 2024/  
2024/  
Faculty of Humanities and Social Sciences  
Vice-Deanship of the College for Studies and  
Student Issues

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية  
People's Democratic Republic of Algeria  
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
Ministry of Higher Education and Scientific Research  
جامعة محمد بوضياف بالمسيلة  
University Mohamed Boudiaf of M'sila

جامعة محمد بوضياف - المسيلة  
Université Mohamed Boudiaf - M'sila

كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية  
نيابة العمادة للدراسات والمسائل المرتبطة بالطلبة  
الرقم: 2024/  
2024/  
Faculty of Humanities and Social Sciences  
Vice-Deanship of the College for Studies and  
Student Issues

تصريح شرفي خاص بالالتزام بقواعد النزاهة العلمية لإنجاز بحث

انا الممضي (تم) ادناه :

السيدة(ة): بن سعبان العري

الصفة(طالب، استاذ باحث، باحث دائم): طالب

الحامل لبطاقة التعريف الوطنية رقم: 2.02966821

الصادرة بتاريخ: 2018 / 02 / 1 عن دائرة: بمسيلة

المسجل(ة) بكلية: العلوم الإنسانية والاجتماعية قسم: علم النفس

تخصص: الدراسات والبحوث تحت رقم التسجيل: 20232794131294

والمكلف بإنجاز اعمال بحث(مذكرة التخرج، مذكرة ماستر، مذكرة ماجستير، اطروحة دكتوراه).

عنوانها: مسؤوليات المهارات الحياتية المهنية

وراسة ميدانية على عينة من مدراء مدرسة التعليم المتوسط

بمقاطعة دائرة الرادسراج

اصرح بشرفي بانني التزم بالمعايير العلمية والمنهجية ومعايير الاخلاقيات المهنية والنزاهة الاكاديمية المطلوبة في انجاز البحث المذكور اعلاه

المسيلة في: 2024/06/02

امضاء المعني (تم): بن سعبان العري

المرجع: القرار الوزاري رقم: 933 المؤرخ في: 2016-07-28 المحدد للقواعد المتعلقة بالوقاية من السرقات العلمية ومكافحتها.



