

الرقم التسلسلي: 2018/.....
رقم التسجيل: 242/D95/13

**الاحتياجات التدريبية لمديري المدارس الابتدائية
في ضوء مهارات القيادة الإدارية
"دراسة ميدانية في المدارس الابتدائية لبلدية مقرة"**

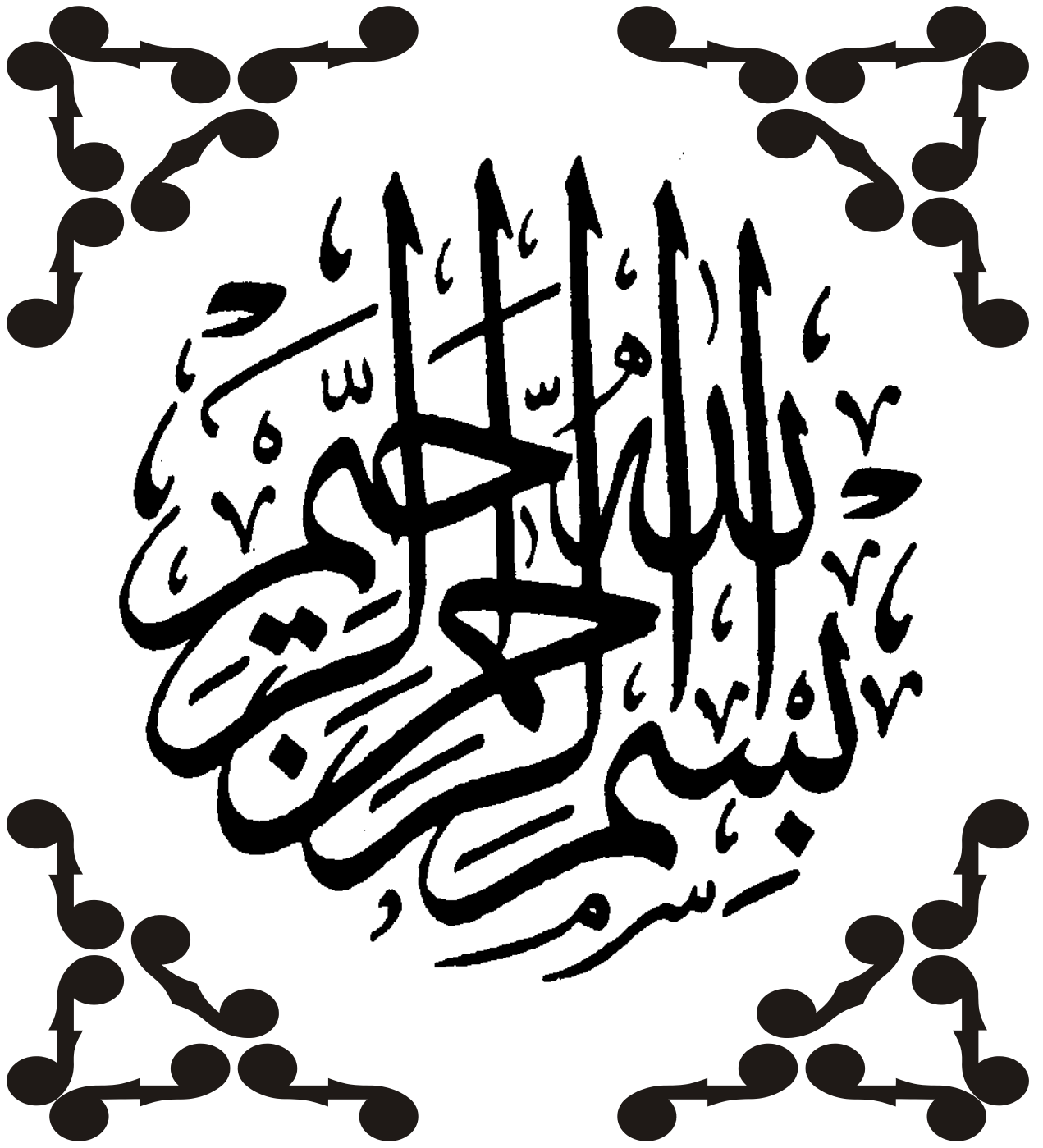
مذكرة مكملة لنيل شهادة ماستر أكاديمي

تخصص: توجيه وإرشاد

شعبة: علوم التربية

إشراف الدكتور:
جعلاب نور الدين

إعداد الطالبة:
- حاجيج فوزية



شكر وتقدير

الآية : { وَإِذْ تَأَذَّنَ رَبُّكُمْ لَئِن شَكَرْتُمْ لَأَزِيدَنَّكُمْ وَلَئِن كَفَرْتُمْ إِنَّ عَذَابِي لَشَدِيدٌ }
سورة إبراهيم ، الآية ص 7.

الحمد لله والصلاة والسلام على محمد رسول الله صلى الله عليه وسلم وعلى آله وصحبه
ومن تبع هداه بإحسان إلى يوم الدين كم يسعدني في هذه اللحظات الأخيرة التي توشك الدراسة
على الانتهاء بوضع اللمسات الأخيرة أن أتوجه بالشكر والحمد لله حمدا كثيرا طيبا مباركا يليق
بجلال وجهه وعظيم سلطانه الذي بتوفيقه تتم الصالحات.

ففي هذه اللحظة التي تكاد فيها كل الصعوبات والمتاعب، تتحول إلى أمل في إتمام
ونجاح هذا العمل وانطلاقا من كل المعاني السامية، فإنني أتشرف بتقديم خالص الشكر والتقدير
والعرفان إلى الدكتور الفاضل جعلاب نور الدين الذي تفضل

بالإشراف على هذه الدراسة فوجدت منه العطاء الوافر والنصح السديد والتوجيه الرشيد،
ورحابة الصدر وحسن المعاملة ما أعانني على إتمام هذا الجهد فجزاه الله عني خيرا الجزاء، كما
أتقدم بالشكر والعرفان والتقدير والامتنان إلى أعضاء لجنة

المناقشة الذين تكرموا بقراءة هذه ومناقشتها وإبداء ملاحظاتهم القيمة التي ساهمت بالارتقاء
لها إلى الأفضل كما اشكر كل من أعضاء هيئة التدريس بجامعة محمد بوضياف بقسم علم
النفس الذين شاركوا في تحكيم أداة الدراسة وكل من ساهم برأي أو مشورة أو نصيحة ونسأله عز
وجل أن ينفع بهذا العلم وأن يجعله في موازين حسناتنا إنه ولي ذلك والقادر عليه.

وصلى الله علي سيدنا محمد وعلى آله وصحبه وسلم.

حاجيج فوزية

ملخص الدراسة

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على الاحتياجات التدريبية لمديري المدارس الابتدائية في ضوء مهارات القيادة الإدارية، ولتحقيق أهداف الدراسة استخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي لملاءمته لموضوع الدراسة، وقد تكون مجتمع من جميع المديرين في المدارس الابتدائية بلدية مقرة لسنة (2017- 2018) والبالغ عددهم (29) مديرا ومديرة طُبقت عليهم استمارة استبيان التي تم إعدادها ذاتيا، والتي تكونت من (62) فقرة وُزعت على ثلاث مجالات هي : المهارات الفنية والمهارات الإنسانية والمهارات الإدراكية التصورية، وبعد تحليل البيانات باستخدام المتوسط الحسابي والانحراف المعياري، وذلك بغرض الإجابة على تساؤلات الدراسة التي تكونت من التساؤلات التالية:

- ماهي الاحتياجات التدريبية لمديري المدارس الابتدائية في ضوء المهارات الفنية ؟
- ماهي الاحتياجات التدريبية لمديري المدارس الابتدائية في ضوء المهارات الإنسانية؟
- ماهي الاحتياجات التدريبية لمديري المدارس الابتدائية في ضوء المهارات الإدراكية التصورية ؟

وقد توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج:

- الاحتياجات التدريبية لمديري المدارس الابتدائية في ضوء المهارات الفنية مرتفعة من وجهة نظرهم حيث قدرت درجة استجابات أفراد العينة بمتوسط حسابي قدره (2,70) وانحراف معياري قيمته (0,16).
- الاحتياجات التدريبية لمديري المدارس الابتدائية في ضوء المهارات الإنسانية مرتفعة من وجهة نظرهم حيث قدرت درجة استجابات أفراد العينة بمتوسط حسابي قدره (2,63) وانحراف معياري قيمته (0,26).

- الاحتياجات التدريبية لمديري المدارس الابتدائية في ضوء المهارات الإدراكية التصورية مرتفعة من وجهة نظرهم حيث قدرت درجة استجابات أفراد العينة بمتوسط حسابي قدره (2,66) وانحراف معياري قيمته (0,23).

وبالتالي تتحد النتيجة العامة لهذه الدراسة بكون الاحتياجات التدريبية لمديري المدارس الابتدائية في ضوء مهارات القيادة الإدارية بدرجة مرتفعة من وجهة نظرهم بمتوسط حسابي قيمته (2,66).

وكتتويج لهذه اخترنا ضرورة الأخذ بعين الاعتبار الاحتياجات التدريبية لمديري المدارس الابتدائية في ضوء مهارات القيادة الإدارية.

Résumé :

La présente étude vise à identifier les besoins de formation pour les directeurs d'école primaire à la lumière des compétences du leadership administratif. Afin de réaliser les objectifs de cette étude, l'auteur a fait usage de la méthode descriptive analytique qui s'applique au sujet de l'étude. La société est composée de tous les directeurs des écoles primaires de la commune de Magra de l'année (2017-2018) au nombre de (29) directeurs qui ont fait l'objet du formulaire du questionnaire élaboré par l'auteur lui-même, et a contenu (62) paragraphes sous trois rubriques : Les compétences techniques, les compétences humaines et les compétences cognitives conceptuelles. Après analyse des données à l'aide de la moyenne arithmétique et l'écart type, aux fins de répondre aux questionnements de l'étude qui se sont composés de :

- Quels sont les besoins de formation des directeurs des écoles primaires à la lumière des compétences techniques ?
- Quels sont les besoins de formation des directeurs des écoles primaires à la lumière des compétences humaines ?
- Quels sont les besoins de formation des directeurs des écoles primaires à la lumière des compétences cognitives conceptuelles?

Cette étude est parvenue à un certain nombre de conclusions :

- Les besoins de formation des directeurs des écoles primaires à la lumière des compétences techniques sont élevés, de leur point de vue, dont le degré de réaction des

individus questionnés par la moyenne arithmétique est estimé à (2,70) et par l'écart type à (0,16).

- Les besoins de formation des directeurs des écoles primaires à la lumière des compétences humaines sont élevés, de leur point de vue, dont le degré de réaction des individus questionnés par la moyenne arithmétique est estimé à (2,63) et par l'écart type à (0,26).

- Les besoins de formation des directeurs des écoles primaires à la lumière des compétences cognitives conceptuelles sont élevés, de leur point de vue, dont le degré de réaction des individus questionnés par la moyenne arithmétique est estimé à (2,66) et par l'écart type à (0,23).

Par conséquent, le résultat global de la présente étude s'accorde que les besoins de formation des directeurs des écoles primaires à la lumière des compétences du leadership administratif sont élevés, de leur point de vue, par une moyenne arithmétique de (2,66).

Pour conclure, il nous a paru essentiel de prendre en considération les besoins de formation des directeurs des écoles primaires à la lumière des compétences du leadership administratif.

فهرس الجداول والأشكال

فهرس الجداول:

الصفحة	العنوان
60	الجدول رقم(1) يوضح بنود الاستبيان في صورته الأولى
61	الجدول رقم(2) يوضح مفتاح تصحيح الاستبيان
62	الجدول رقم(3) يوضح صدق الاتساق الداخلي لمجال المهارات الفنية
63	الجدول رقم(4) يوضح معاملات الارتباط المجال الثاني والمعدل الكلي للفقرات
66	الجدول رقم(5) يوضح معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات المجال الثالث والمعدل الكلي للفقرات
68	الجدول رقم(6) يوضح صدق الاتساق البنائي لأداة الدراسة
68	الجدول رقم(7) يوضح قيمة معامل ألفا كرونباخ
71	الجدول رقم(8) يوضح المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد العينة على بنود مجال المهارات الفنية
74	الجدول رقم(9) يوضح المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد على بنود العينة المهارات الإنسانية
77	الجدول رقم(10) يوضح المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد العينة على بنود المهارات الإدراكية التصوري

فهرس الأشكال :

الصفحة	العنوان
25	الشكل رقم(01) يمثل قنوات التدريب ومستوياته
32	الشكل رقم(02): يمثل طرق تحديد الاحتياج التدريبي

فهرس المحتويات:

الصفحة	العنوان
	شكر وتقدير
	ملخص الدراسة
	فهرس الجداول والأشكال
	فهرس المحتويات
	مقدمة
أ-ب	الجانب النظري
4	الفصل الأول: الإطار العام للدراسة
4	1- إشكالية الدراسة.
7	2- الفرضيات.
7	3- أهداف الدراسة.
7	4- أهمية الدراسة.
8	5- تحديد مفاهيم الدراسة.
10	6- الدراسات السابقة.
20	الفصل الثاني: الاحتياجات التدريبية
20	تمهيد.
21	أولاً- التدريب.
21	1- مفهوم التدريب.
21	2- أهداف التدريب.
22	3- أهمية التدريب.
23	4- أنواع التدريب.
24	5- مستويات التدريب.

25	ثانيا-الاحتياجات التدريبية.
25	1-تعريف الاحتياجات التدريبية.
26	2-تحديد الاحتياجات التدريبية.
27	3-أهمية الاحتياجات التدريبية.
27	4-أهداف الاحتياجات التدريبية.
28	5-مستويات الاحتياجات التدريبية.
29	6-طرق تحديد الاحتياجات التدريبية.
32	7-مشكلات الاحتياجات التدريبية.
37	الفصل الثالث: مدير المدرسة الابتدائية المهام والمهارات
37	تمهيد.
38	1-تعريف مدير المدرسة.
38	2-شخصية مدير المدرسة الابتدائية.
40	3-واجبات مدير المدرسة الابتدائية.
41	4-علاقات مدير المدرسة الابتدائية.
42	5-متطلبات القيادة الإدارية لمدير الناجح.
43	6-مهارات القيادة الإدارية لمدير المدرسة الابتدائية.
46	الفصل الرابع: القيادة الإدارية
46	تمهيد
47	1-مفهوم القيادة.
47	2-مفهوم القيادة الإدارية.
48	3-أهمية القيادة الإدارية.
49	4-أنماط القيادة الإدارية.
51	5-نظريات القيادة الإدارية.
52	6-صفات القائد الإداري.
53	7-تصنيف مهارات القيادة الإدارية.

- 54 - تصنيف موندي.
55 -تصنيف بروت كاتز.
55 أولا-المهارة الفنية.
56 ثانيا- المهارة الإنسانية.
56 ثالثا- المهارة الإدراكية التصويرية.

الجانب التطبيقي

- 58 الفصل الخامس: منهجية الدراسة واجراءاتها
58 تمهيد.
58 1-الدراسة الاستطلاعية .
58 2-منهج الدراسة.
59 3-مجتمع الدراسة .
59 4-عينة الدراسة.
59 5-حدود الدراسة.
59 6-الأدوات المستخدمة في الدراسة.
69 7-الأساليب الإحصائية
71 الفصل السادس: تحليل ومناقشة نتائج الدراسة في ضوء الفرضيات
71 1-عرض وتحليل النتائج في ضوء الفرضيات.
79 2-مناقشة وتفسير النتائج في ضوء الدراسات السابقة.
82 3-الاستنتاج العام.
83 4-مقترحات الدراسة.
85 خاتمة
87 قائمة المراجع
الملاحق



مقدمة

توجد ركائز أساسية لنجاح أي مؤسسة مهما كانت تبعيتها أو مجال عملها هي القيادة الفعالة، الكوادر البشرية القادرة والمبدعة، إن تكامل وتناغم هذه المكونات يمنح المؤسسة ميزة نسبية ويجعلها رائدة وسابقة، وتبتكر وتبدع وتقود ولا تقاد.

والقيادة الإدارية الذكية المتسلحة بسعة الوعي والفكر التطويري هي بمثابة حجر الزاوية ورأس الرمح لأي جهد يهدف لإنجاح المنظمة في تحقيق أهدافها.

تعتبر الإدارة جزء مهما في الحياة وأصبحت مفهوم متداول في جميع النواحي الاجتماعية السياسية والاقتصادية والتعليمية لذا تعدا لإدارة المدرسية ركنا أساسيا من أركان العملية التربوية التعليمية، ويتوقف عليها نجاح العملية.

التربوية كونها الإدارة المباشرة المشرفة على التعليم بشكل عام، والمنفذة للسياسات التعليمية التي تخطط لها الإدارات التعليمية العليا، ونتيجة لتعدد مهام مدير المدرسة الابتدائية واختصاصاته، وكثرة واجبات والمهام الملقاة على عاتقه.

لذا ينبغي الاهتمام بالإدارة المدرسية وإعداد القائمين عليها وتدريبهم حتى نستطيع القيام بواجباتها على أكمل وجه.

ولكي ينجح مدير المدرسة في أداء المهام المكلف بها وإتقان فإنه يحتاج إلى اكتساب مجموعة من القدرات والمهارات الفنية التي تمكنه من ممارسة دوره القيادي التربوي، ومجموعة من المهارات الإنسانية التي تمكنه من التعامل بنجاح مع الهيئة التعليمية والإدارية في المدرسة، ومجموعة من المهارات الإدارية التي تمكنه من تخطيط العمل وتوجيهه وترتيب الأولويات واستشراف المستقبل، وإكساب هذه المهارات لن يتحقق إلا من خلال التدريب لأنه السبيل الذي يقود التنمية الإدارية والى تطوير مهارات الإداري وتحسينها في أثناء عمله، وتنمية مهاراته المستقبلية، وإن قصور أداء مديري المدارس الابتدائية يترتب عليه تعويق للعمل الإداري، وضعف الأداء وبالتالي تحديد الاحتياجات

التدريبية وبناء برنامج يساعد على تحسين أداء مديري المدارس في أداء مهماتهم على أحسن صورة يصبح أمراً لازماً لتطوير كفاءتهم الإدارية وتنمية اتجاهاتهم نحو العمل والعاملين، كما يؤدي إلى زيادة الاستقرار المدير في عمله عن طريق زيادة إتقان العاملين لعملهم وزيادة فرص النجاح، وينتج عن ذلك زيادة في الإنتاجية. (العميرة، 2014، 14). وفي هذا الإطار وبغرض الكشف عن الاحتياجات التدريبية لمديري المدارس الابتدائية في ضوء مهارات القيادة الإدارية، ارتأت الباحثة الخوض في هذه الدراسة التي تتمحور على الاحتياجات التدريبية ومهارات القيادة الإدارية، وذلك من خلال اعتمادها على المنهج الوصفي التحليلي لهذه الدراسة، حيث نثرت أوراق هذه الدراسة على ستة فصول أربعة فصول نظرية وفصلان لجانب التطبيقي، وحتى ألقى نظرة على الإطار العام للدراسة خصصت الفصل التمهيدي للحديث عن إشكالية البحث متطرفة من خلالها وإلى التساؤلات وحاولت الإجابة عليها من خلال فرضية عامة وثلاث فرضيات جزئية، وكما تطرقت إلى أهمية الدراسة وأهدافها وبعض الدراسات السابقة وحتى تكون الصورة المفاهيم الإجرائية لدراسة.

أما الفصل الثاني فقد تم تخصيصه لاحتياجات التدريبية خصص جزء منه للتدريب ومفهومه أهدافه ومستوياته وفي نفس السياق تم الحديث عن الاحتياجات التدريبية تعريفها - تحديد الاحتياجات التدريبية - أهميتها - أهدافها - مستوياتها طرقها - مشكلاتها. وفي الفصل الثالث خصص للحديث عن مدير المدرسة الابتدائية تعريفه وإبراز مهامه وواجباته ومتطلباته في القيادة الناجحة ومهاراته الإدارية، أما الفصل الرابع: خصص لقيادة الإدارية مفهومها وأنواعها وأهم نظرياتها وبعض تصنيفات لمهارات القيادة الإدارية بالنسبة لمدير المدرسة.

أما الجانب الميداني فيحتوي على فصلين يتناول الفصل الخامس على إجراءات الدراسة الميدانية من حيث تحديد المنهج المتبع والأدوات المستخدمة وخصائصها السيكمترية، وخصص الفصل السادس لعرض البيانات وتحليلها وتفسيرها وعرض نتائج البحث والتوصيات عنه.

الجانب النظري

الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

- 1- إشكالية الدراسة.
- 2- الفرضيات.
- 3- أهداف الدراسة.
- 4- أهمية الدراسة.
- 5- تحديد مفاهيم الدراسة.
- 6- الدراسات السابقة.



1-الإشكالية

القيادة ظاهرة اجتماعية في جميع المجتمعات البشرية حيث أن هناك شريحة كبيرة من البشر، وتتبع ما يلقي إليها من أوامر صادرة عن قيادات تتميز بقدرتها على التأثير الفعال، في سلوك التابعين، وقد أصبحت المؤسسات الإدارية أحوج إلى ما هو أكثر من أن تدار فهي أحوج احوج أن تقاد، فالقيادة الإدارية أصبحت المعيار الذي يحدد نجاح أو فشل أي تنظيم (ابو زعيتر، 2009، ص2) وتعدا لمدرسة الابتدائية القاعدة التعليمية الثابتة التي تقوم، عليها أنظمة التعليم المتنوعة فهي تمثل اللبنة الأولى في الصرح التعليمي وعليها وحدها تقام المراحل التعليمية التالية، إذ تأتي أهميتها في كونها مرحلة الشمول والالتزام إذ ينتظم في صفوفها جميع أطفال المجتمع دونما استثناء، كما أنها مؤسسة اجتماعية تقوم بعملياتي التربية والتعليم وتعمل على إكساب التلاميذ المعرفة والمهارات والخبرات التي يحتاجونها في حياتهم الحاضرة والمستقبلية، كما تسعى المهام الأساسية على الإيضاح والتمكين والنمذجة فضلا على الإشراف (شهاب؛ 2007؛ ص08) وفي ضوء ما تقدم به، يعد مدير المدرسة الابتدائية قائدا تربويا مهما في عناصر العملية التعليمية لما يمتلك من قدرة على التأثير في العاملين وتوجيه أفكارهم وسلوكهم في سبيل تحقيق الأهداف التي تسعى إليها المدرسة الابتدائية، ويجب أن يمتلك القائد التربوي مجموعة من مهارات القيــــــــــــادة الإدارية، وهذا ما أشارت إليه العديد من الدراسات والأبحاث إلى ضرورة توافر هذه المهارات لمدير، وعلى غرار الدراسات التي أجريت في الولايات المتحدة والتي أشارت إلى أن المدير الجيد والكفاء كما يراه رؤوسه قد حصل على تأييدهم وحبهم والتفاهم حوله لأنه يمتلك المهارات اللازمة في فهم السلوك الإنساني والتعامل معه من خلال التحفيز وإثارة الدافعية للعمل واستخدام وسائل الاتصال المختلفة، والإحساس بمشكلات الآخرين.

ويرى (بلمبرغ وجرينفلد) أن مدير المدرسة الفعال له عددا من المواصفات تتلخص في رغبته أن تكون مدرسته ذات سمعة وشهرة عاليتين، وإقدامه بسرعة على طرح المبادرات والأفكار الجديدة، ومعرفته الواسعة باستراتيجيات التعليم المختلفة والإدارة الصفية الفعالة. وقدرته بما ينفع المعلمين والتلاميذ (عابدين، 2001، ص 231).

بما أن مدير المدرسة هو القائد التربوي والمشرف عليها، فبقدر تأجيله وتدريبه تتطور المدرسة ويتحسن مستواها التربوي، لذا كان الاهتمام بمديري المدارس وتدريبهم من الأولويات التي تعني بها وزارة التربية الوطنية، وتلمس احتياجاتهم التدريبية والسعي لتحقيقها هدف قائم لدى الوزارة لأنه من المنطق الأول لرفع كفاءتهم ونجاح العملية التعليمية، فالتدريب ضرورة ملحة لتطوير المسؤول في المدرسة والمعلمين في ميادين عملهم يكتسبون مهاراتهم ومعارفهم، وتتشكل الكثير من قيمهم أثناء العمل، كما أن نجاح العملية التدريبية للمديرين يتوقف، على معرفة الاحتياجات الفعلية لديهم، فالمدير لا يقوم بمهمة واحدة بل يتولى أداء مهام، عديدة، ولم يعد عمل المدير مقصورا على الأعمال والواجبات المدرسية والروتينية فقط بل أصبح، عمله إبداعيا يحتاج إلى الخبرة والاطلاع الدائم على ما يجري في حقل عمله والنمو المهني المستمر، وهذا ما توصلت إليه دراسته إبراهيم بن عبد العزيز الخميس الاحتياجات التدريبية لمديري المدارس الابتدائية بالقصيم بالمملكة العربية السعودية التي قامت بها على عينة (150) مديرا من مجتمع الدراسة وكانت نتائج الدراسة أهم الاحتياجات التدريبية في المجال التربوي والإداري والشخصي لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين أفراد الدراسة في تحديد الاحتياجات التدريبية في المجال الإداري كما أنه لا توجد فروق في تحديد الاحتياجات التدريبية في المجال (التربوي والشخصي).

وكذا دراسة عبير مرشد محمد شاهين درجة ممارسة المديرين الجدد للمهارات القيادية في المدارس الحكومية بمحافظات غزة من وجهة نظرهم وسبيل تنميتها، وقد تكون مجتمع الدراسة والبالغ عددهم (192) مديرا ومديرة وتوصلت من خلالها إلى النتائج لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات درجات تقدير المديرين لحاجات وتنمية مهاراتهم القيادية تعزى لمتغيرات (الجنس، المنطقة التعليمية، المرحلة الدراسية)

ومن هذا توصلنا إلى ضرورة تدريب قياديين فاعلين داخل المؤسسات التربوية لتفعيل الممارسة الإدارية والقيادة على حد سواء وبناء عليه فلا بد من تكوين مديرين فاعلين لقيادة المدارس الابتدائية وضبط سير نجاحها وتحدد فعالية التكوين والتدريب بمدى القدرة على تشخيص الاحتياجات التدريبية لدى أفراد هذه الفئة وهذا ما حاولنا أن نجيب عليه من خلال التساؤلات التالية: ما هي الاحتياجات التدريبية لمديري المدارس الابتدائية في ضوء مهارات القيادة الإدارية؟

وتتفرع عنه التساؤلات التالية:

- ما هي الاحتياجات التدريبية لمديري المدارس الابتدائية في ضوء المهارات الفنية؟

- ما هي الاحتياجات التدريبية لمديري المدارس الابتدائية في ضوء المهارات الإنسانية؟

- ما هي الاحتياجات التدريبية لمديري المدارس الابتدائية في ضوء المهارات الإدارية التصورية؟

2-الفرضيات:

- توجد احتياجات تدريبية لمديري المدارس الابتدائية في ضوء مهارات القيادة الإدارية.

- وتتفرع عنها الفرضيات الجزئية التالية:

* توجد احتياجات تدريبية لمديري المدارس الابتدائية في ضوء المهارات الفنية.

* توجد احتياجات تدريبية لمديري المدارس الابتدائية في ضوء المهارات الإنسانية.

*توجد احتياجات تدريبية المدارس الابتدائية في ضوء المهارات الإدراكية التصورية.

3-أهداف الدراسة:

- التعرف على الاحتياجات التدريبية لمديري المدارس الابتدائية في ضوء مهارات القيادة الإدارية.

- التعرف على الاحتياجات التدريبية لمديري المدارس الابتدائية في ضوء المهارات الفنية.

- التعرف على الاحتياجات التدريبية لمديري المدارس الابتدائية في ضوء المهارات الإنسانية.

- التعرف على الاحتياجات التدريبية لمديري المدارس الابتدائية في ضوء المهارات الإدراكية التصورية.

4-أهمية الدراسة:

- تتبع أهمية هذه الدراسة من خلال تناولنا لمديري المدارس ودور الإدارة في أي منطقة أو مؤسسة حيث يعزى نجاحها وفشلها في المقام الأول إلى النظام الإداري السائد فيها فضلا عن إن المؤسسة التعليمية من أهم المؤسسات التي يقاس بهامدي تطور المجتمع ورقيه كما تكمن أهمية هذه الدراسة في الاحتياجات التدريبية ستقدم ،صورة واقعية عن مستوى مهارات القيادة الإدارية لمديري المدارس الابتدائية وبناء برامج تدريبية تأخذ بعين الاعتبار هذه

الاحتياجات والعمل على تلبيتها، فما يساعد مدير المدير المدرسة في التحكم أكثر في هذه المهارات الإدارية وبالتالي إعادة توجيه إدارات المدارس لممارسة الأعمال والمهام بأفضل الطرق، ومن شأن هذه الدراسة معرفة الاحتياجات التدريبية التي تحدد نقاط القوة والضعف في أداء مديري المدارس الابتدائية في مهامهم الفنية والإدارية لتحقيق أهداف العملية التعليمية.

5- تحديد مفاهيم الدراسة:

أ- المدرسة الابتدائية:

مؤسسة تعليمية عمومية تتمتع بالشخصية المعنوية أو وحدة تنظيمية تربية، تنشأ وتعلق بقرار من السلطة الوصية، تمنح تربية أساسية مشتركة ومستمرة من السنة الأولى إلى السنة السادسة سابقا الخامسة حاليا. تخضع لسلطة البلدية في مجال الصيانة والترميم والتمويل وتخضع للسلطة الإشرافية لمديرية التربية.

ب- مدير المدرسة الابتدائية :

هو الشخص المؤهل الذي كلفته وزارة التربية الوطنية بإدارة المدرسة وقيادتها تربويا لتحقيق سياسة التعليم واتخاذا لقرارات التي تسير شؤونها وفق الصلاحيات الممنوحة له.

ويعرف كذلك (الشخص المكلف بالمهام المحددة في النصوص القانونية، والمتمثلة في التطاير البيداغوجي والتربوي للمدرسة تنظيما وتخطيطا ومتابعة وتقييما، يقوم بتسيير شؤون الأفراد، والهيكل ويحرص على الاتصال بالسلطة الوصية والسلطات المحلية وهيئات المجتمع، بغرض التنسيق معها بما يخدم مصلحة المدرسة ويحقق أهدافها.

ج- القيادة الإدارية :

هي التأثير المباشر أو غير المباشر الذي يمارسه مدير المدرسة على سلوك المعلمين باعتبارهم نواة الفريق والعمال من حيث هم احد الشركاء في العملية التعليمية، والتلاميذ

باعتبارهم محور العملية التربوية بغية حفزهم على الأداء الجيد والفعال بشكل يضمن تحقيق الأهداف المسطرة.

د-مهارات القيادة الإدارية :

ممارسات وقبليات وقدرات متخصصة تتضمن الطرق والإجراءات والتقنيات اللازمة للتعامل مع كافة المواقف والأعمال الإدارية التي يواجهها القائد التربوي بكفاءة وفاعلية عالية تتضمن مجالات (الذاتية، الفنية، الإنسانية، الذهنية، الإدراكية التصورية).

هـ-الاحتياجات التدريبية:

عرفها رادح الخطيب سنة 1995:

بأنها التفاوت بين ما هو كائن وما يجب أن يكون وللوصول إلى تحديد الاحتياجات التدريبية فانه يجب أن نحدد السلوك أو الأداء المراد تغييره أو تطوير، والسلوك والأداء المستهدف بعد التدريب ويلاحظ أن الاختلاف أو الفرق بين السلوك أو المستهدف هو الأساس لمعرفة درجة الاحتياج التدريبي للوصول إليه. (الخطيب، 1995، ص660)

تعريف الاحتياجات التدريبية إجرائيا :

هي معارف ومهارات وقدرات تتجسد من خلال سلوكيات أدائية تظهر في الممارسة الإدارية لمدير المدرسة الابتدائية والتي تؤخذ بعين الاعتبار في بناء البرامج التدريبية ويعبر عنها بالدرجة التي يحصل عليها أفراد العينة عند تطبيق استبيان تحديد الاحتياجات التدريبية في ضوء المهارات الإدارية.

6-الدراسات السابقة

دراسة نور الدين جعلاب سنة 2017:

تمثلت هذه الدراسة في واقع التكوين المتخصص لمديري المدارس الابتدائية في الجزائر والتعرف على دوره في تنمية مهارات القيادة الإدارية، ولتحقيق ذلك تم القيام بهذه الدراسة واستخدام فيها المنهج الوصفي وتكونت هذه الدراسة من جانبين احدهما نظري والثاني تطبيقي من خلال القيام بدراسة ميدانية على عينة عشوائية من مديري المدارس الابتدائية على مستوى ولاية المسيلة كما تم تطبيق أداتي الاستبيان المتمثلتين في استبيان واقع التكوين المتخصص واستبيان مهارات القيادة الإدارية كان ذلك في الموسم الدراسي (2014-2015) وتفرغ البيانات ومعالجتها إحصائيا باستخدام يلبي برنامج التكوين المتخصص لمديري المدارس الابتدائية وباستخدام أساليب إحصائية المناسبة تم التوصل إلى النتائج التالية :

الاحتياجات التكوينية الفعلية لمديري المدارس الابتدائية بدرجة مرتفعة حيث بلغ متوسطها الحسابي(2,43) مستوى فعالية التأطير الإداري في تنظيم التكوين المتخصص لمديري بانحراف معياري 0,28 ونسبة مئوية (81%)فعالية مستوى التأطير البيداغوجي في ضمان تنفيذ محتويات بانحراف معياري(0,34) ونسبة مئوية (69,66%)

برنامج التكوين المتخصص لمديري المدارس الابتدائية في حدود الدرجة المتوسطة حيث بلغ متوسطها الحسابي 2,22 يستفيد مديرو المدارس الابتدائية من التكوين المتخصص في تنمية بانحراف معياري 0,71 ونسبة مئوية 78% يستفيد مديرو المدارس الابتدائية من التكوين المتخصص في تنمية المهارات الفنية بدرجة مرتفعة على حيث بلغ متوسطها الحسابي 2,60 بانحراف معياري 0,20 ونسبة مئوية ويستفيد مديرو المدارس الابتدائية في تنمية المهارة الإنسانية بدرجة مرتفعة 86,66%و بمتوسط حسابي 2,50 وانحراف معياري 0,20 ونسبة مئوية 83,33% في تنمية المهارات الإدراكية التصورية

بدرجة مرتفعة ومتوسط حسابي يوجد ارتباط ضعيف وموجب وغير دال ومتوسط حسابي 2,50 وياحرف معياري 0,30 ونسبة مئوية 83,33% عند مستوى دلالة (0,01) ومنه فإنه توجد علاقة ارتباطيه بين درجات أفراد العينة في استبيان واقع التكوين المتخصص ودرجاتهم في محاور استبيان مهارات القيادة الإدارية.

دراسة عبد الله سليمان سنة 2016:

الاحتياجات التدريبية لمديري المدارس الحكومية في محافظة غزة في ضوء مجالات تنمية الموارد البشرية هدفت الدراسة التعرف إلى الاحتياجات التدريبية لمديري المدارس الحكومية في محافظات غزة في ضوء مجالاً تنمية الموارد البشرية تبعاً لمتغير (الجنس، سنوات الخدمة في الإدارة، المؤهل العلمي، مرحلة المدرسة) وقام الباحث باستخدام المنهج الوصفي التحليلي ولتحقيق أهداف الدراسة ثم استخدام المقابلة والاستبانة كأداتين لجمع البيانات اللازمة وتضمنت (53)فقرة موزعة على أربع مجالات (الإداري والفني والعلاقات الإنسانية والتقني) وعينة الدراسة كان عددها 391مديراً ومديرة وهم المجتمع الكلي لدراسة وتم تحليل بيانات الاستبانة للحصول على النتائج باستخدام برنامج التحليل الإحصائي (SPSS) أما المعالجات فقد استخدم منها النسب المئوية الوزن النسبي، معامل الارتباط، اختبارات، واختبار شيفه، تحليل التباين.

دراسة الباحثة على حسين حورية سنة 2012:

فعالية القيادة الإدارية لدى مديري ومديرات المدارس الحكومية التابعة لإدارة التربية والتعليم في المدينة المنورة واستهدفت الدراسة وذلك من خلال عن الإجابة عن السؤالين التاليين: ما درجة فعالية القيادة الإدارية لدى مديري ومديرات المدارس الحكومية التابعة لإدارة التربية والتعليم بالمدينة المنورة؟

-هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية لإدارة التربية والتعليم بالمدينة المنورة تعزى

لمتغيرات الدراسة؟

وتشير نتائج إلى تصورات مديري المدارس الحكومية التابعة لإدارة التربية والتعليم بالمدينة المنورة لدرجة القيادة الإدارية جاءت بدرجة متوسطة أما تصورات المديرين لدرجة الفعالية على مستوى المجالات فقد أوضحت النتائج.

إن مجال فهم الآخرين احتل المرتبة الأولى تلاه مجال الموضوعية ثم استخدم السلطة معرفة مبادئ الاتصال وأخيرا مجال المرونة كما أشارت النتائج إلى عدم وجود فروق ذات دلالة في تقديرات أفراد العينة لفعاليات القيادة الإدارية وفقا لمتغير مدة الخدمة الإدارية والمؤهل والتخصص بينما وجدت فروق ذات دلالة إحصائية وفق لمتغير الجنس وموقع المدرسة.

دراسة عثمان سعيد احمد القباطي سنة 2011:

هدفت هذه الدراسة إلى تحديد الاحتياجات التدريبية لمديري المدارس الثانوية العامة بمدينة تعز بالجمهورية اليمنية من وجهة نظرهم ووكلائهم.

معرفة الفروق في الاحتياجات التدريبية وفق متغيرات الجنس (ذكور، إناث) (المؤهل العلمي، تربوي، غير تربوي الوظيفة، مدير-مدير وكيل) قام الباحث بإنشاء استمارة تحديد الاحتياجات التدريبية تضمنت 8 مجالات هي (التخطيط-التنظيم-الإشراف-العلاقات الإنسانية-الاتصال-اتخاذ القرار-علاقة المدرسة بالمجتمع-التقويم) وتضمنت كل مجال (10) فقرات وتوصل البحث إلى النتائج التالية هناك احتياجات تدريبية لمديري المدارس على مجالات الاستبانة جميعا وبدرجة فوق المتوسط كما دلت النتائج على عدم وجود فروق دالة إحصائية في متوسط درجات الاحتياجات تعزى لمتغيرات الجنس والمؤهل العلمي والوظيفة.

دراسة مصطفىاوي الحسين 2011:

عنوان الدراسة الاختيار الموضوعي لمديري المدارس الابتدائية وأثره على بعض أبعاد القدرة، وهي أطروحة الدكتوراه العلوم في علوم التربية بجامعة الجزائر2 وكان الهدف

الأساسي لهذه الدراسة معرفة إن كان يخضع مديري المدارس الابتدائية إلى الاختيارات الموضوعية أم لا، كما هدفت إلى معرفة إن كانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين مديري المختارين بطريقة موضوعية، والسلطة، والمرونة، وفهم الآخرين والاتصال.

اعتمد الباحث في هذه الدراسة المنهج الوصفي التحليلي لملامته لطبيعة الدراسة مستخدماً بعض أدواته المعروفة أهمها الاستبيان الاختيار الموضوعي لمدير المدرسة من إعداد الباحث واختبار القدرة القيادية طبق الاستبيان على عينة عشوائية في المدارس الابتدائية وبعد جمع البيانات وتحليلها إحصائياً باستخدام المتوسط الحسابي والانحراف المعياري واختبارات بالإضافة إلى معامل ارتباط بيرسون تم توصل إلى بعض النتائج نذكر منها ما يلي:

- معظم مديري المدارس الابتدائية يخضعون لاختبارات موضوعية بعيداً عن المحاباة أو المحسوبية أو الجهوية أو لاعتبارات ثقافية.

الاختيار الموضوعي لمديري المدارس يؤثر إلى حد ما على قدرتهم القيادية، عكس المديرين الذين اختيروا بطريق غير موضوعي والذين اظهروا ضعفاً في اختبار القدرة القيادية.

دراسة عبداً لله بشير الرشيد سنة 2010:

الأنماط القيادية المدرسية في المرحلة المتوسطة في دولة الكويت وعلاقتها بالولاء التنظيمي للمعلمين من وجهة نظرهم.

هدفت هذه الدراسة لكشف عن الأنماط القيادية المدرسية السائدة لدى مديري المدارس في المرحلة المتوسطة في دولة الكويت ومستوى الولاء التنظيمي للمعلمين من وجهة نظرهم.

هل تختلف هذه العلاقة باختلاف متغير الجنس والخبرة والمؤهل العلمي، وقد بينت نتائج الدراسة إن النمط.

الديمقراطي جاء في المرتبة الأولى بأعلى متوسط حسابي بلغ (3،77)، بينما جاء النمط التسيبي في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي بلغ (2،) وجاء مستوى الولاء التنظيمي لدى معلمي المرحلة المتوسطة في دولة الكويت بمتوسط حسابي (3،91). كما أظهرت النتائج إلى وجود علاقة ايجابية دالة إحصائياً بين أنماط القيادة وبين الولاء التنظيمي للمعلمين وبينت النتائج وجود اختلاف دال إحصائياً في قوة العلاقة الارتباطية بين متغير الجنس والولاء التنظيمي وكانت فروق تعزى لصالح الذكور في النمطين التسيبي والتسلطي، بينما لم تظهر فروق في النمط الديمقراطي، كما أشارت النتائج إلى عدم وجود اختلاف دال إحصائياً في قوة العلاقة الارتباطية بين الولاء التنظيمي ومتغير الخبرة في جميع الأنماط القيادية المدرسية، ووجود اختلاف دال إحصائياً في قوة العلاقة الارتباطية بين الولاء التنظيمي ومتغير المؤهل وجاءت الفروق لصالح الدبلوم في النمط التسيبي بينما لم تظهر فروق في فئات واعلي من الجامعي.

دراسة إبراهيم بن عبد العزيز الخميس سنة 2009:

الاحتياجات التدريبية لمديري المدارس الابتدائية في منطقة القصيم بالمملكة العربية السعودية، تهدف هذه الدراسة لتعرف على الاحتياجات التدريبية في المجال الإداري والمجال التربوي والشخصي من وجهة نظرهم .

مرتبة حسب الأولوية اثر متغيرات التالية (الخبرة –المؤهل العلمي) استخدم الباحث المنهج الوصفي البحث المسحي وكانت عينة الدراسة 150 مديراً من مجتمع الدراسة وأداة الدراسة المستخدمة هي استبانته التي جمعها الباحث وتأكد من صدقها وثباتها وتحليل البيانات استخدم الباحث العديد من الأساليب الإحصائية المناسبة وكانت نتائج الدراسة أهم الاحتياجات التدريبية في المجال التربوي والإداري والشخصي لاتوجد فروق ذات دلالة إحصائية بين أفراد الدراسة في تحديد الاحتياجات التدريبية تبعا لمتغير سنوات الخبرة في العمل الإداري ،كما انه لاتوجد فروق ذات دلالة إحصائية بين أفراد الدراسة في تحديد الاحتياجات (في مجال التربوي – الشخصي) تبعا لمتغير الخبرة في العمل الإداري .

دراسة منير حسن أبو زعيتر سنة 2009:

وتحققت أهداف هذه الدراسة في استخدام الباحث لمنهج الوصفي وكذلك استخدام الإحصاء التحليلي حيث اعتمد الباحث في جمع المعلومات على استمارة استبيان موزعة على 5 محاور المهارات الذاتية - المهارات الفنية - المهارات الإنسانية - المهارات الفكرية - المهارات الإدارية) وتم تحليل البيانات باستخدام المعالجة الإحصائية التالية: المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي والترتيب واختبارات وتحليل التباين الأحادي واختبار شيفيه.

دراسة شهر زاد محمد شهاب سنة 2007:

أثر برنامج تطويري لرفع مستوى مهارات القيادة الإدارية والتربوية لمديري المدارس الابتدائية في مركز محافظة نينوى.

- الكشف عن الضعف في مهارات القيادة الإدارية والتربوية لمديري المدارس الابتدائية.

- معرفة أثر برنامج التطويري في رفع مستوى مهارات القيادة الإدارية، والتربوية لمدارس الابتدائية.

- معرفة الفروق في أثر برنامج مهارات القيادة الإدارية والتربوية حسب متغير الجنس والاختبار.

- والنتائج لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين درجات المدراء في مهارات القيادة الإدارية والتربوية في الاختبارين القبلي والبعدي وحسب متغير الجنس.

دراسة الريمي سنة 2005:

المهارات القيادية لمديري المدارس الثانوية في مدينة تعز كما يتصورها أعضاء الهيئة التعليمية تهدف الدراسة لتعرف على المهارات القيادية اللازمة لمديري المدارس الثانوية والمهارات القيادية السائدة لديهم حالياً، إضافة إلى المهارات القيادية التي يحتاجون إلى

التدريب عليها حيث كانت عينة الدراسة معلمين ومعلمات والبالغ عددها 283 (100 معلما و183 معلمة) من مجموع المجتمع الأصلي البالغ (945) معلما ومعلمة صممت أداة احتوت على (57) فقرة موزعة على محاور الدراسة الثلاثة المتمثلة بالمهارات القيادية اللازمة والسائدة والتي يحتاج فيها المديرون إلى التدريب كما استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي وقد توصلت إلى النتائج التالية.

-إن المهارات القيادة اللازمة لمديري ومديرات المدارس الثانوية في مدينة تعز والتي حصلت على المرتبة الأولى هي المهارات الذاتية وتليها المهارات الإنسانية والفنية.

-إن المهارات القيادية السائدة لدى مديري ومديرات المدارس الثانوية في مدينة تعز والتي تبين أنها أكثر سيادة هي المهارات الفنية تليها المهارات الذاتية ثم المهارات الإنسانية.

دراسة الدليمي سنة 1995:

بناء برنامج لتدريب مديري المدارس الثانوية في ضوء كفاياتهم الإدارية هدف البحث إلى بناء برنامج تدريبي لمديري المدارس الثانوية في ضوء كفاياتهم الإدارية بلغت عينة البحث (61) مديرا ومديرة و350 مدرسا ومدرسة وتوصل الباحث إلى تحديد قائمة الكفايات الإدارية واشتملت الأداة على 69 كفاية مقسمة على مجالات هي القيادة (التخطيط - اتخاذ القرار - التنظيم - العلاقات الإنسانية - النمو الذاتي - تطور العاملين - التقويم) طبق الأداة على عينة البحث تظهر إن أغلب الكفايات تتوفر لدى المديرين بدرجة متوسطة وهي (45) كفاية في حين كانت هناك كفاية تتوافر بدرجة كبيرة عرضت الكفايات التي تحتاج إلى تنمية على عينة من الخبراء الذين بلغ عددهم 40 خبيرا وتم اعتماد 16 موضوعا ضمت 46 مفردة موزعة على مجالات البحث .

دراسة حطاب وبارع سنة 1992:

بناء برنامج لتدريب مديري المدارس الثانوية في ضوء حاجاتهم التدريبية في بغداد - العراق. هدفت هذه الدراسة إلى بناء برنامج تدريبي لمديري المدارس الثانوية في ضوء

حاجاتهم في التدريب تم إعداد قائمة بالحاجة التدريبية تناولت جوانب متعددة في عمل مدير المدرسة الثانوية ثم عرضت القائمة على مجموعة من الخبراء استنتج الباحث ما يأتي.

1- إن لمديري المدارس الثانوية حاجات تدريبية أساسية من الضروري أخذها بنظر الاعتبار عند تخطيط برامج تدريبهم.

2- تلبية بعض الحاجات التدريبية يتطلب تزويد المديرين بمعارف ومعلومات معينة بهدف إكسابهم مهارات محددة أو تغيير اتجاهات معينة.

3- إن تتنوع حاجات المديرين وتوزع في مجالات عدة تغطي متطلبات الإدارة المدرسية في جوانبها الإدارية والتربوية.

- التعليق على الدراسات السابقة:

باستقراء الدراسات السابقة يلاحظ إن أغلبها تتفق حول عدة نقاط منها:

- أهمية مهارات القيادة الإدارية وضرورتها لوظيفة مدير المدرسة الابتدائية.
- أهمية التدريب والتكوين باعتباره أحد الطرق التي تمكن من هذه المهارات.
- الإشارة إلى أهمية الاحتياجات التدريبية وضرورة أخذها بعين الاعتبار في بناء البرامج التكوينية والتدريب.

وتختلف الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة في ما يلي:

- ✓ اختلاف في الأساليب الإحصائية المستخدمة.
- ✓ تركيز بعض الدراسات السابقة على مديري المدارس الثانوية عكس الدراسة الحالية التي تهتم بمديري المدارس الابتدائية.

وعموما فقد تمت الاستفادة من هذه الدراسات:

1- إعطاء صورة واضحة عن البحث وطريقة إعداداه.

- 2- خطوات بناء أداة الدراسة.
- 3- كيفية عرض النتائج وطريقة تفسيرها.
- 4- اختيار الوسائل الإحصائية المناسبة.
- 5- التعرف على المنهج المستخدم في كل دراسة من الدراسات.
- 6- اخذ نظرة على مديري المدارس وكل ما يتعلق بهم.

الفصل الثاني: الاحتياجات التدريبية

تمهيد.

أولاً-التدريب.

- 1- مفهوم التدريب.
- 2- أهداف التدريب.
- 3- أهمية التدريب.
- 4- أنواع التدريب.
- 5- مستويات التدريب.

ثانياً-الاحتياجات التدريبية.

- 1- تعريف الاحتياجات التدريبية.
- 2- تحديد الاحتياجات التدريبية.
- 3- أهمية الاحتياجات التدريبية.
- 4- أهداف الاحتياجات التدريبية.
- 5- مستويات الاحتياجات التدريبية.
- 6- طرق تحديد الاحتياجات التدريبية.
- 7- مشكلات الاحتياجات التدريبية.



تمهيد

إن أي نشاط تقوم به المؤسسة لابد إن يكون مخططا ومدروسا وقائما على أساس عملي وعلمي ،وذلك حتى يتحقق الهدف المطلوب منه وبما إن التدريب احد الأنشطة الهامة التي تؤديها إدارة الموارد البشرية وتخصص لها مبالغ مالية كبيرة (أجهزة فنية متخصصة وتنفق فيها كثير من الوقت والجهد) وبما انه يشمل إعداد متزايدة من أفراد المنظمات رؤساء ومرؤوسين، فنين وإداريين فان الأمر يستدعي الإدارة جيدا لبرامجها التدريبية وأول خطوة في هذا التخطيط هي التحديد الدقيق للاحتياجات التدريبية التي توجد لدى افراد معينين ،يشغلون وظائف محددة ويعملون في وحدات وإدارات معينة حتى تتمكن المؤسسة من تحقيق أهدافها بفعالية.

أولاً-التدريب:

1-مفهوم التدريب:

انه جهود إدارية وتنظيمية مرتبطة بحالة الاستمرارية تستهدف إجراء تغيير مهاري معرفي وسلوكي في خصائص الفرد الحالية أو المستقبلية لكي يتمكن من الوفاء بمتطلبات عمله وان يطور أداءه العملي والسلوكي بشكل أفضل (السكرانه،2011، ص 18، ص 19) ويعرف التدريب كذلك (الجهود المنظمة والمخطط لها لتزويد المتدربين بمهارات ومعارف وخبرات متجددة وتهدف إحداث تغييرات ايجابية مستمرة في خبراتهم واتجاهاتهم وسلوكهم من اجل تطوير كفاية أدائهم.(عبد الفتاح الصيرفي، 2009، ص 18).

عرف التدريب أيضا (بأنه محاولة لتغيير سلوك الأفراد مما يجعلهم يستخدمون طرقا وأساليب مختلفة في أداء الأعمال، يجعلهم يسلكون شكلا مختلفا بعد التدريب عن ما كانوا عليه من قبل (الخاطر، 2010، ص 11).

2-أهداف التدريب:

يهدف التدريب على اختلاف أنماطه إلى تحقيق ما يلي:

أ-تنمية المعارف المتدربين ومعلوماتهم وتحديثها وتكريسها لخدمة أهداف المنظمة إي الارتقاء بمعارف العاملين ومعلوماتهم وفقا لمستجدات التي يجب الإلمام بها لإتقان العمل.

ب-تنمية مهارات العاملين وقدراتهم، أي الاهتمام بتنمية وتحديث المهارات والقدرات والاستعدادات لدى الفرد لأداء عمل معين بكفاءة وفاعلية.

ج- تنمية السلوك والاتجاهات الايجابية نحو العمل وبيئته ونحو المنظمة وزبائنها والمجتمع ويسهم في تنمية العوامل الذهنية التي تتفاعل مع بعضها لتكوين اراء المتدربين اتجاه قضايا معينة.

د- تذكير العاملين بأساليب الأداء وتعريفهم أولاً بأول بالتغيرات والتعديلات التي تدخل عليها بأسلوب استخدام ما يستحدث من أدوات أو أجهزة أو آلات.

هـ- الإسهام في إعادة التوازن النوعي والعددي لهيكل العمالة، فإذا حدث فائض في العمالة في تخصص وقطاع معين يمكن من خلال التدريب التحويلي، تأهيلهم لتخصص أو التخصصات أخرى حيث يسد بهم العجز فيها.

و- تقليل وقت أداء الخدمة في المنظمات، وتحسين أساليب التعامل مع العملاء مما يرفع درجة رضاهم عن المنظمة ومنتجاتها (بن عيشي، 2012، ص91، ص 92).

3- أهمية التدريب:

أ-انجاز وظيفي أفضل كما ونوعا، أي زيادة الإنتاجية بالتالي تخفيض التكاليف

ب-زيادة فرص إشباع المستفيد أو المستهلك لمنتجات المنظمة من خلال تحسين الخدمات.

ج-استخدام التكنولوجيا الحديثة.

د-استكمال دور الجامعات والمدارس فإذا كان التعليم يوفر الأساس الذي يمكن أن ينطلق في تنمية المجتمع، إذ نجد التدريب يشمل تنمية معلومات ومهارات الأفراد والجماعات في

الاتصال والتعاون وإقامة علاقات إنسانية متساندة (السكرانه، 2011، ص21، ص 22)

هـ-التدريب يساهم في إشباع الحاجات الأساسية للمديرين وهي حاجات بطبيعتها سيكولوجية من خلال مقابلة التدريب الإداري لمستوي طموحاتهم وهذا الأمر ينعكس ايجابيا على تطوير إنتاجية المؤسسة.

و-التدريب بمثابة استثمار للموارد البشرية المتاحة في مختلف مستوياتهم تعود عوائدهم على كل من المؤسسة والموارد البشرية التي تعمل بها (خاطر ،2010، ص14).

4-أنواع التدريب:

يمكن تقسيم أنواع التدريب حسب ما يلي:

مرحلة التوظيف: توجيه الموظف الجديد:

-التدريب أثناء العمل.

-التدريب لتجديد المعرفة والمهارة.

-التدريب بغرض الترقية والنقل.

-التدريب لتهيئة لمعاش.

التدريب من حيث نوع الوظيفة:

- التدريب المهني والفني.

-التدريب التخصصي.

-التدريب الإداري.

التدريب من حيث المكان وينقسم إلى:

-تدريب داخلي (داخل الشركة).

- تدريب خارجي (خارج الشركة).

-في شركة خاصة وبرامج حكومية. (السكرانه، مرجع سابق ،ص72)

التدريب بحسب الأفراد المتدربين المشتركين فيه:

-التدريب الفردي.

-التدريب الجماعي.

-التدريب بحسب مكان الذي يتم فيه التدريب ويشمل نوعان:

- التدريب في مواقع العمل.

-التدريب خارج مواقع العمل.

-التدريب بحسب وقت تنفيذه وينقسم إلى ثلاثة أنواع هي:

- التدريب قبل الخدمة

-التدريب بعد الخدمة مباشرة

- التدريب أثناء الخدمة في العمل. (الخطيب والعنزي، 2008، ص145، ص

(155)

5-مستويات التدريب:

التدريب من الجهة السلوكية يعمل على الاتصال بالانسان من خلال ثلاثة مستويات

هي:

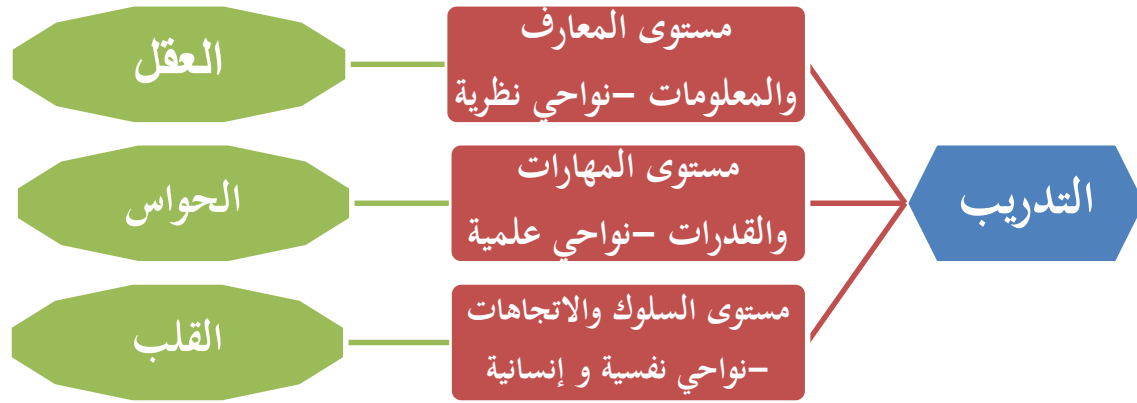
-مستوي المعارف والمعلومات.

-مستوى المهارات والقدرات.

-مستوى السلوك والاتجاهات.

ولذلك فهو يخاطب الإنسان من خلال قنوات تتناسب كل منها مع كل مستوى من

هذه المستويات كما يظهر ها الشكل التالي :



الشكل رقم (01) يمثل قنوات التدريب ومستوياته

ثانيا- الاحتياجات التدريبية:

1- تعريف الاحتياجات التدريبية:

يعرف الاحتياج لغة بأنه افتقار والنقص، والحاجة تعني القصور عن المبلغ المطلوب، والاحتياج هو ما يتطلبه الشيء لاستكمال نقص أو قصور فيه.

أما الاحتياجات التدريبية فيعرفها فايز الخاطر بأنها:

جملة من التغيرات المطلوبة إحداثها في معارف ومهارات واتجاهات الأفراد، بقصد تطوير أدائهم والسيطرة على المشكلات التي تعترض الأداء والإنتاج إن تحديد الاحتياجات التدريبية هي الخطوة الأساسية الأولى التي تسبق أي عمل تدريبي في سلسلة من الحلقات المرتبطة التي تكون في مجموعها العملية التدريبية (الخطر، 2010، ص96).

ويعرف البعض الاحتياج التدريبي بأنه التفاوت بين ما هو كائن وما يجب إن يكون وللوصول إلى تحديد الاحتياجات التدريبية فانه يجب إن نحدد السلوك أو الأداء المراد تغييره، أو تطويره والسلوك أو الأداء المستهدف بعدا لتدريب، ويلاحظ أن الاختلاف أو الفرق

بين السلوك أو الأداء المستهدف هو الأساس لمعرفة درجة الاحتياج التدريبي الذي نسعى للوصول إليه. (رداح الخطيب، 1995، ص 660)

2- تحديد الاحتياجات التدريبية:

- تحقق عملية تحديد الحاجات التدريبية فيما يلي:
- المساعدة على حسم موضوع وجود حاجات تدريبية للعاملين.
- وكذلك نوع وكم هذه الحاجات فان وجدت حاجات تدريبية فهي ستكون واقعا ملموسا.
- زيادة فاعلية نشاط التدريب، إذا كانت المنشأة تعاني من ضعف الأداء والنتائج فان عملية تحديد الحاجات التدريبية تساعد على تسليط الضوء على مكامن ضعف الأداء في مفاصل المنشأة والعاملين.
- تحديد حاجات التدريب يساعد على توجيه النشاط صوب المفاصل التي تحتاجه حقا.
- تساعد بشكل حيوي على رسم إطار التدريب المطلوب ومحتوياته، فعندها تتبين الأولويات التدريبية التي تستحق التركيز عليها يتيسر للعملية التدريبية أن تساهم بشكل هادف في تطوير قابليات العاملين لتحقيق أهداف المنشأة.
- تساعد بشكل مباشر برسم نتائج التدريب المرغوب الوصول إليها.
- تساعد على كسب دعم الإدارة للتدريب، فتوفر مؤشرات أو بيانات واضحة عن حاجات التدريب هو أكثر إقناعا وتأثير للإدارة من دونه (الحميري، 2009، ص 31، ص 32).

3- أهمية الاحتياجات التدريبية:

- تؤدي الاحتياجات التدريبية أهمية كبرى في نجاح أي منظمة من منظمات التدريب في تحقيق أهدافها وتتخلص الأهمية في النقاط التالية:
- تعد الأساس الذي يقوم عليه أي نشاط تدريبي.
- كونها العامل الحقيقي في رفع كفاءة العاملين في تأدية الأعمال المسندة إليهم.
- تعد العامل المؤثر الذي يوجه التدريب إلى الاتجاهات الصحيحة المناسبة.
- تعد العامل الأساس في توجيه الإمكانيات المتاحة للتدريب إلى الاتجاه السليم.
- عدم التعرف على الاحتياج التدريبي مسبقا يؤدي إلى ضياع الجهد والمال والوقت المبذول في التدريب.
- معرفة الاحتياجات التدريبية تسبق أي نشاط تدريبي مهني وتأتي قبل تصميم البرامج التدريبية وتنفيذها. (السكرانه، مرجع سابق ، ص 98)

4- أهداف الاحتياجات التدريبية:

- تنقسم الأهداف الاحتياجات التدريبية إلى أربعة أنواع:
- الأهداف اليومية المعتادة للوظيفة:
- وبالتالي تشتق من الواجبات الرئيسية للوظيفة وتحقق القدر المطلوب من كفاءة الأداء وتحفظ للوظيفة توازنها مع بقية الوظائف.

- أهداف حل المشكلات:

والتي تختص بإيجاد حلول محددة للمشكلات التي تثور في العمل من فنية وإنسانية وغيرها، وتساعد هذه الأهداف الأفراد والقطاع الخاص على الاستمرار في الانجاز والتغلب على الصعوبات التي تصادف العمل.

- الأهداف الابتكارية:

والتي تنطلق بالتطوير والاكتشاف والتجديد ويقوم التدريب هنا بمساعدة المتدربين على الوصول إلى أفكار جديدة في أعمالهم، وحلول مبتكرة لمشكلاتهم وقرارات أكثر فعالية لتحقيق أهدافهم.

- الأهداف الشخصية:

وهي التي يريد الأفراد تحقيقها لأنفسهم، من تنمية ذاتية وترقية واحترام الآخرين وتأكيد الذات ويهتم التدريب هنا بمساعدة الشخص على أن يضع لنفسها أهدافا، ويكشف الطرق الملائمة لبلوغها، ويسعى إلى تحقيقها من خلال مصالح العمل أيضا.

5- مستويات الاحتياجات التدريبية:

هناك عدة طرق لتصنيف الاحتياجات التدريبية منها.

-مستوى الجماعات: وهناك تتعلق الحاجات بمجموعة من مديرين ومسؤولين أو مشرفين لهم حاجات تدريبية مشتركة.

-مستوى التنظيم: إن الأفراد والجماعات يعملون في تنظيم، وهنا فان المنظمات قد تجمع الحاجات الفردية وحاجات الجماعات وتصمم برامج تدريبية وفق الموارد المتاحة للتوفيق بين حاجات الأفراد والجماعات من جهة وحاجات التنظيم ككل من جهة أخرى.

-مستوى الوطن: وهنا تجرى مسوحا عامة على مستوى الوطن فتحدد الاحتياجات التدريبية في جميع القطاعات الإنتاجية والخدمية تمهيدا لوضع برامج تدريبية عامة لعاملين في تلك القطاعات وقد يأخذ تحديد الاحتياجات التدريبية هنا شكل المديرين التسويق.

-مستوى الأقاليم: وهنا يجري تحديد الاحتياجات التدريبية لقطاع إنتاجي ومديري من عدة أقطار يضمهم إقليم جغرافي واحد يجمع بين أقطاره خصائص ثقافية أو سياسية أو اقتصادية مشتركة.

-مستوى العالم (المستوى الدولي): نتيجة لتشابك العالم وترابط أجزائه يسبب ثورة المواصلات والاتصالات، وتتشأ أسواق عالمية فانه قد تحديد الاحتياجات لفئة معينة من المديرين أو القطاعات الإنتاجية أو لمعالجة مشكلات ذات طابع دولي مثل الفقر أو الإسكان أو التلوث وقد تسهم المنظمات الدولية إسهاما واضحا في مثل تلك العملية (حربي حسن آخرون، 1990، ص77)

6- طرق تحديد الاحتياجات التدريبية:

توجد أمام اختصاصي التدريبي ثلاث طرق لتحديد الاحتياجات التدريبية:

- تحليل التنظيم:

ويهدف إلى تحديد درجة ملائمة التنظيم القائم للأهداف المحددة ومتطلبات العمل وتقويم وفعالية التنظيم وتحديد التعديلات اللازمة لزيادة فعاليته أي أن مسؤول التدريب يقوم هنا بعملية تشخيص للوضع التنظيمي وذلك بدراسة وتحليل العناصر التالية:

-أهداف المنظمة.

- بناؤها التنظيمي.

-سياستها ولوائحها.

- هيكلها الوظيفي.

- خصائص القوى العاملة بها.

- درجات الكفاءة (استغلال المواد المتاحة).

- المناخ التنظيمي الذي يتضمن بدوره عوامل كثيرة أخرى.

- الحوافز.

- الأجور.

- الاتصالات.

- علاقات الرؤساء والزملاء.

- الثقة.

- المسؤولية.

- تحليل العمل:

يهدف إلى تحديد نوع المهارات والمعلومات والاتجاهات المطلوبة لإتمام العمل والمعايير التي تقاس بها درجة تحصيل الفرد لهذه المتطلبات ويتم ذلك بدراسة وتحليل مجموعة من العناصر هي:

- التوظيف الوظيفي المعمول به.

- مواصفات شاغل الوظيفة.

- أهداف الوظيفة.

- مجالات النتائج.

- معدلات الأداء.

- التغييرات أو التعديلات.

- تحليل الفرد:

ويهدف إلى التعرف على نوع المعلومات والمهارات والاتجاهات التي تلزم شاغل الوظيفة لكي يطور أداءه ويرفع إنتاجيته ويشبع دوافعه الوظيفية والشخصية ويقوم التدريب لذلك بدراسة ما يلي:

-المواصفات الوظيفية للفرد.

- مؤهلاته.

- خبراته.

- مهاراتها.

- الخصائص الشخصية التي يتمتع بها.

- اتجاهاته ودافعه.

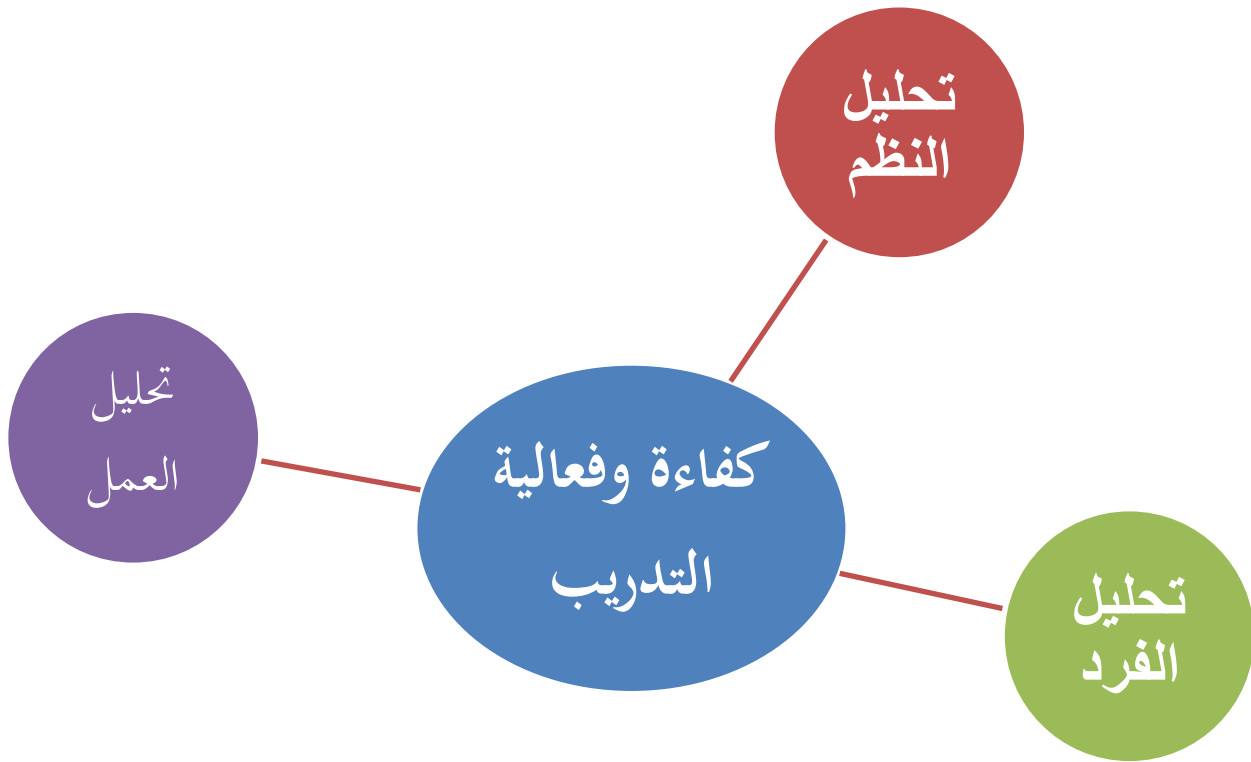
- استعداداته للتعلم.

- حاجته التي يطمع في إشباعها.

- ذكائه.

- بالإضافة إلى العمر والجنس والصحة العامة.

- الجانب السلوكي للموظف (السكرانه، مرجع سابق، ص175، ص 176).



الشكل رقم (02): يمثل طرق تحديد الاحتياجات التدريبية

7-مشكلات تحديد الاحتياجات التدريبية:

7-1. مشكلات تتعلق بتحديد الاحتياجات التدريبية بالشكل العلمي:

- عدم وعي إدارات المؤسسات بأهمية تحديد الاحتياجات التدريبية.
- الاهتمام بالكم دون الكيف في البرامج التدريبية، أي المتدربين الذين يجتازون الدورات التدريبية، وليس نوع من المهارات أو السلوك الذي يكتسبونه من هذه الدورات.
- عدم النظر إلى التدريب على أنه نشاط تعاوني بمعنى أنه لكي ينجح ينبغي تعاون كل من الإدارة والمدربين والمتدربين المسؤولين عن تخطيط ومتابعة النشاط التدريبي.

7-2. مشكلات تتعلق بشكل البرامج التدريبية في كثير من الخطط التدريبية التي

تضعها:

- إن الاحتياجات التدريبية واحدة ومتكررة بنفس النمط في حين انه يجب التنبيه إلى أن هذه الاحتياجات دائمة التنوع والتغير بسبب تغير الظروف وطرق الأعمال وإدخال تعديلات، تنظيمية أو استحداث تغييرات فنية، وقدم موظفين جدد وترقية آخرين وتزايد إعداد الموظفين ذوي المؤهلات العالية لذلك فان تحديد الاحتياجات التدريبية عملية مستمرة.

شأنها في ذلك شأن إي مهمة إدارية لها الاستمرار والتنوع، الأمر الذي يستلزم العناية في دراستها وتحليلها والنظر إلى كل حال أو موقف على حدة وتميزه عن الأحوال والمواقف الأخرى.

وعلى سبيل المثال المؤسسات التربوية التدريب المباشر المستمر أثناء العمل يزيد من فعاليته إلى حد كبير ثم يأتي دور التدريب الخارجي الذي يعتبر امتداد للتدريب المباشر المستمر أثناء العمل (عبد الفتاح ياغي، 1990، ص 87)

7-3. مشكلات تتعلق ببعيد التدريب عن تلبية الاحتياجات التدريبية:

إن الاحتياجات التدريبية التي يتم تحديدها لم توضع في شكل أهداف تدريبية محددة وهذا أمرها لأن تحديد الهدف التدريبي بوضوح في صيغة كمية وزمنية ونوعية، يضمن توجيه كافة الجهود التي يتضمنها التدريب ومن تصميم البرامج وتحديد الموضوعات واختيار المدربين وتنفيذ البرنامج وتمويله وتقييم نتائجه نحو تحقيق هذا الهدف.

7-4. مشكلات تتعلق بنقص وانعدام البيانات اللازمة التي يستند إليها التدريب

المؤسسات:

- قصور نظم المعلومات.

- عدم الأخذ بالأساليب الحديثة في جمع المعلومات ومعالجتها.

- نقص وعي المدير المختص أو المسؤول التدريب بأهمية المعلومات لنجاح

التدريب.

- كذلك قد تكون البيانات المطلوبة من الكثرة والتنوع بحيث يسهل لمسؤول التدريب جمعها أو يعتقد في استحالة وصعوبة تحليلها.

- عدم تعاون الموظف الذي يؤدي العمل حيث يعتبر مصدرا أساسيا في الحصول على المعلومات اللازمة للقيام بالنشاط التدريبي.

7-5. مشكلات تتعلق بأخطاء في تحديد الاحتياجات التدريبية ومخالفتها للواقع

الموجود:

- عدم القدرة على التفرقة بين المشكلة التدريبية والمشكلات الأخرى. فالمشكلة التدريبية هي تلك التي يمكن علاجها عن طريق التدريب أما غيرها من القضايا والمشكلات فهي التي تحل أو أساليب أخرى غير التدريب وقد يضرها أكثر مما ينفعها.

- فماذا يجدي التدريب مثلا عند موظف معين في وظيفة لا تتناسب مع مؤهله أو تخصصه أو درجات طموحه ودوافعه إن الحل هنا هو وضع هذا الموظف في المكان الملائم قبل تدريبه، كذلك قد يرجع انخفاض إنتاجية موظف آخر إلى ضعف الحوافز التي يتقاضاها، وهنا أيضا لا يجدي التدريب بل يصيبه بإحباط أكثر، وهكذا يجب التفرقة بين الوضع الذي يمثل احتياجا تدريبيا أي انه يعالج عن طريق التدريب، وذلك الذي يستلزم نوعا آخر من العلاج.

7-6. مشكلات تتعلق بعد اهتمام العاملين بالبرامج التدريبية:

- إن هؤلاء الأفراد لا يقتنعون بان البرامج التدريبية المقدمة لهم تسد حاجة فعلية لديهم، وينشأ عدم الاقتناع هذا من أنهم لم يشتركوا في تحديد الأهداف التدريبية والإتقان عليها وذلك لان مسؤول التدريب لم يبحث معهم أصلا احتياجاتهم التدريبية، ولم يناقشهم في المشكلات التي يصادفونها.

- ولم يستمع لمقترحاتهم ومرئياتهم عن المهارات والمعلومات التي يعتقدون انها تساعدهم على الأداء الأفضل لوظائفهم.

- عدم إدراك الأفراد أن السلوك الجديد أو المتوقع (بعد التدريب) والمطلوب لتحقيق الأهداف التدريبية لا يتعارض مع أهدافهم.

إذن فنحن في حاجة ماسة لحفز الأفراد على التدريب حيث يعتبر ذلك أحد المبادئ الأساسية للتدريب والتي تساعد على تغيير سلوك الأفراد في الاتجاه الذي يؤدي الى زيادة المشاركة الايجابية في تحقيق الأهداف التدريبية للمؤسسة.

7-7. مشكلات تتعلق بضعف أثر التدريب:

إن المفهوم السليم لتدريب انه تلك العملية المنظمة المستمرة التي تتناول الفرد أو مجمله، إي أنها تتضمن شخصيته واتجاهاته وسلوكه ومعلوماته، وتهدف إلى إحداث تغيرات محددة سلوكية وفنية وذهنية، لمقابلة احتياجات معينة حالية أو مستقبلية يطلبها الفرد، وتحتاج إليها الوظيفة التي يشغلها، وتستلزمها المؤسسة التي يعمل فيها، الأمر الذي يعود على الفرد والوظيفة والمؤسسة ومن ثم المجتمع الكبير بالتنمية والتطوير (حامد حسنين، 1987، ص14)

الفصل الثالث: مدير المدرسة الابتدائية المهام والمهارات

تمهيد.

- 1- تعريف مدير المدرسة.
- 2- شخصية مدير المدرسة الابتدائية.
- 3- واجبات مدير المدرسة الابتدائية.
- 4- علاقات مدير المدرسة الابتدائية.
- 5- متطلبات القيادة الإدارية لمدير الناجح.
- 6- مهارات القيادة الإدارية لمدير المدرسة الابتدائية.



تمهيد:

لقد أضحى العنصر البشري من أهم مدخلات المؤسسات سواء الإنتاجية والخدمية مما أدى إلى تزايد الاهتمام بهذا المدخل، الإدارة من هذا المدخل موقع الرأس من الجسد ونجاح أو فشل هذه المؤسسات في تحقيق أهدافها وتعتبر المؤسسات التربوية عموماً والمدرسة خصوصاً، من أهم المؤسسات التي يلعب العنصر البشري فيها دوراً بارزاً

بل أن العنصر البشري فيها يشكل المحور الرئيسي، الذي تتمركز حوله الأهداف للعمل على تحقيقها، فإن لمدير المدرسة أهمية بالغة في تحقيق أهداف المدرسة الابتدائية فلم يعد دور مدير المدرسة مقتصرًا على التسيير اليومي لشؤون المدرسة، بل أصبح القائد التربوي الذي ترتبط به جودة مخرجات العملية التعليمية في المدرسة فهو مسؤول عن قيادة وتوجيه جميع الجهود والقوى التي يعمل معها لتحقيق الأهداف المرسومة للمدرسة ويعتبر المركز الرئيس للعملية التعليمية كلها في المدرسة ولا يكون جديراً إلا إذا مؤهلاً له تأهيلاً خاصاً، يجعله جديراً بمنصب القيادة الجماعية في مدرسته.

1- تعريف مدير المدرسة الابتدائية:

المديرون هم الطبقة من الناس التي تتولى توجيه جهود الجماعات المنظمة نحو تحقيق محددة وهم يعملون في مراكز مختلفة المستويات التنظيمية ويوجهون أنشطة مختلفة الطبيعة ويطلق عليهم ألقابا متعددة ورغم اختلافهم في أنواع النشاط الذي يديرونه، وفي المراكز التنظيمية التي يحتلونها فان السمة المميزة لهم فهي تمتعهم بسلطة توجيه الغير الأداء أو الامتناع عن أشياء معينة (الشرقاوي، 2001، ص 99).

ويعرف المدير أيضا بأنه هو المسئول الأول عن إدارة المدرسة وتوفير البيئة التعليمية المناسبة فيها، والمشرف الدائم فيها لضمان سير سلامة العملية التربوية وتنسيق جهود العاملين فيها وتوجيههم، وتقويم أعمالهم لأجل تحقيق الأهداف العامة للتربية (شلدان والسلطي، 2016، ص4).

التعريف الشامل:

مدير المدرسة هو الشخص المؤهل الذي يشرف على الفريق التربوي، يقوم بإدارة وتسيير شؤون الموظفين والعاملين والتلاميذ والبنات المدرسية على مستوى وحدته التنظيمية، كما يسهر على التنسيق مع السلطة السليمة والسلطات المحلية، والمجتمع المحلي في الاتجاه الذي يحقق الأهداف التربوية (جعالب، 2009، ص115)

2- شخصية مدير المدرسة الابتدائية:

تعتبر شخصية مدير المدرسة من المظاهر الهامة التي تصف حياته وسلوكه ونمطه في العمل وتأثيره على المعلمين والتلاميذ والعاملين وأولياء الأمور وكيفية فهمه، لنفسه وخصائصه الداخلية والخارجية، وشخصية الإنسان هي محصلة تفاعل لثلاثة أنواع من العوامل: الوراثة وبيئية وموقفية.

وكما بين هلغارد وزملاؤه يمكن فهم جوانب شخصية المدير في بعدين هما: (عابدين، مرجع سبق ذكره، ص 98).

البعد الأول: متوازي (stable) أو غير متوازن (unstable)

البعد الثاني: انبساطي (extravert) أو انطوائي (introvert).

ينتج عن هذين البعدين أربعة أنماط من الشخصية:

- شخص متوازن -انبساطي

- شخص غير متوازن - انطوائي

- شخص متوازن - انطوائي

- شخص غير متوازن - انطوائي

يتضمن مدير المدرسة المتوازن بأنه شخص منضبط هادئ ولا تسهل إثارته، أما المدير غير متوازن فهو شخص متقلب ومزاجي وقلق، وفي البعد الآخر فالمدير الانبساطي شخص اجتماعي ينخرط في الجماعة، ويندمج في العمل ويتفانى فيه بخاصة في أوقات التوتر والصراع، أما المدير الانطوائي فهو شخص يميل إلى الانسحاب والانطواء على نفسه وبخاصة أوقات التوتر والصراع، ويفضل العمل بمفرده، وتتصف شخصية مدير المدرسة بأنه يحترم المعلمين ويهتم بمشكلاتهم الشخصية من أجل المساعدة على إيجاد حلول مناسبة.

- الاهتمام بالوقت واحترام المواعيد مع الآخرين والحرص على الالتزام بها. (دياب

، 2001، ص 305)

- يمارس أكبر قدر من التوجيه الذاتي وهذا ما يقتضي تحمله للمسؤولية والقيام بها

على خير وجه، مع ممارسة المبادأة وضبط النفس في تحقيق الأهداف المرغوبة.

يعمل على تقديم العلم والمعرفة كما يعمل على تحسين فرص الآخرين لكسب المعرفة والفهم الواعي (مرسي، 2001، ص128 - ص 129).

3- واجبات المدير المدرسة الابتدائية:

أولاً: الجانب الإداري.

أ- الإشراف الكامل على سير العمل اليومي بالمدرسة.

ب- الإعداد العام الدراسي الجديد والتخطيط له وفق السياسة التعليمية.

ج- متابعة العمل اليومي للفئات المتواجدة بالمدرسة مع الحرص على العائلة في توزيع العمل.

د- الاهتمام الكامل بالمبني المدرسي ومتابعة أعمال الصيانة المدرسية.

هـ- الإلمام بالقوانين والقرارات الدراسية واللوائح والنشرات الصادرة من الإدارة التعليمية مع الحرص على تطبيقها.

و- عقد الاجتماعات الدورية ومتابعتها داخل المدرسة.

ي- مقابلة أولياء الأمور والتعاون معهم في حل المشكلات أبنائهم.

ط- التعاون مع الجهات الإدارية والأقسام التابعة للتعليم.

ظ- حضور الاجتماعات والدورات التدريبية التي يقيمها التعليم.

ثانياً: الجانب الفني:

أ- الاطلاع على الكتب المقررات الدراسية والتأكد من صحتها وسلامتها من العيوب والأخطاء.

ب- الاطلاع على المناهج الدراسية والتأكد من تمشيها ومواكبتها مع واقع وفلسفة المجتمع وتطلعاته.

ج- متابعة تطبيق المناهج الدراسية وزيارة الفصول الدراسية.

د- متابعة سجلات إعداد الدروس وإبداء الملاحظات حولها من حيث مطابقتها للخطة الدراسية العامة.

هـ- الرعاية والاهتمام بالتلاميذ المتفوقين وذوي الاحتياجات الخاصة وتشجيعهم.

و- ربط المدرسة بالمجتمع المحيط وتكون علاقة وطيدة.

ز- الاهتمام بوسائل الإيضاح المعينة وتوفيرها والإشراف على سير الامتحانات والتأكد من سلامتها.

ط- إبداء الرأي في التقارير الفنية فيها يصلح للعملية التربوية.

4- علاقات مدير المدرسة الابتدائية:

أ- علاقة المدير بالمعلمين:

تستند هذه العلاقة إلى مراعاة الفروق الفردية بين المعلمين وإعطائهم قدراً من الحرية الموجهة بما يساعدهم على تطوير مستوى أدائهم.

إن هذه العلاقة تحكمها مجموعة من المبادئ هي: (الأفندي، 1981، ص 48-50)

-المدير عمله الإرشاد والتوجيه ويجب أن يعامل المعلم على أنه مواطن له نفس الحقوق التي له وعليه نفس الواجبات ويجب أن تكون العلاقة التي تربطه به علاقة زمالة في المهنة.

-يجب أن يحرص على تطبيق مبدأ تكافؤ الفرص بين المعلمين في كل ما يساعد على نموهم الشخصي والمهني.

- يجب أن يساعد المعلم على تنمية قدراته الخاصة وإبرازها على الكشف عما يكون لديه من مواهب كامنة وتنميتها.

- يجب أن يتمسك بالموضوعية في تقويم المعلمين وفي الحكم على الأساليب التي اتبعوها والنتائج التي حققوها.

- يجب أن يركز على الجوانب الإيجابية في عمل مرؤوسيه وإلا يركز على نقاط الضعف بل يعمل على حفزهم وتصحيح أدائهم بدلا من معاقبتهم.

ب- علاقة المدير بالتلاميذ :

تستند علاقة مدير المدرسة الابتدائية مع التلاميذ من منطلق الحرص عليهم والانتفاع بمستواهم العلمي والصحي والاجتماعي وتنمية خبراتهم، ونواحي شخصيتهم فكريا وثقافيا ولذا ينبغي عليهم متابعة دراستهم وأنشطتهم مع تشجيع المتفوقين منهم وعلاج المتخلفين بعد دراسة أسباب التخلف، هذا بالإضافة إلى ضرورة فهم مدير المدرسة لخصائص وحاجات التلاميذ حتى نضمن استناد هذه العلاقة، على أسس سليمة يمكن أن تساهم بشكل كبير في تحسين مناخ المدرسة بما يساعد على تحقيق أهدافها.

5-متطلبات القيادة الإدارية للمدير الناجح:

ليحقق مدير المدرسة النجاح المرغوب في وظيفته، وليبرز قدراته الحقيقية يجب أن يتوافر فيه الشروط التالية:

1-التقليل من مركزية الإدارة والتوجيه إلى أبعد الحدود الممكنة.

2-إعطاء مدير المدرسة حرية الحركة والتصرف في حدود مدرسته بما يحقق مصلحتها.

3-إعطاء الحرية الفكرية والعلمية والحرية الشخصية المسؤولة الملتزمة في المدرسة.

4- تأكيد الشعور بالأمن والطمأنينة، وإبعاد شبح الخوف من نتائج الابتكار والتجربة والتجديد.

5- توفير الاستقرار في الوظيفة لمدير المدرسة ليستطيع أن يرسم خططا طويلة المدى لإصلاح مدرسته ولتأكيد عمله بنفسه.

6- تطبيق الأسلوب الديمقراطي في الإدارة التعليمية.

7- توفير المبني المدرسي الصالح. (أبو زعيتر، 2009، ص 85)

6-مهارات القيادة الإدارية لمدير المدرسة الابتدائية:

إن المهارات التي تساعد المدير المدرسة الابتدائية في واجباته وأجملها بقدرته على المبادأة وتقدير أدوار العاملين والتخطيط والضبط والنظام، ومهارة اتخاذ القرار كما أكد روبرت كاتز أن المدير الناجح بحاجة إلى ثلاث مهارات أساسية هي المهارات الفنية والمهارات الإنسانية والمهارات الإدراكية التصويرية فضلا عن المهارات الذاتية والإدارية.

أ-المهارات الفنية:

تتعلق هذه المهارات بأساليب وطرق التي يستخدمها القائد التربوي في ممارساته لعمله، ومعالجته للمواقف التي يصادفها وتتطلب المهارات الفنية توافر قدر ضروري من المعلومات والأصول العلمية والفنية التي يتطلبها نجاح العمل، وهكذا ترتبط هذه المهارات بالجانب العلمي بالإدارة التربوية، وما تستند إليه من حقائق.

ب-المهارات الإنسانية:

تعني هذه المهارة الإنسانية قدرة القائد التربوي على التفاعل الصحيح مع مرؤوسيه، وتنسيق جهودهم، وخلق روح العمل الجماعي بينهم من معلمين وموظفين، ومنتجين، وجعلهم ينهضون بالمسؤوليات الملقاة على عاتقهم بروح يسودها التكامل والانسجام وتشير إلى القدرة على إدارة العمل وإدراك حاجات ودوافع الأفراد، والقدرة على حفزهم والتفاعل الإيجابي معهم.

ج-المهارات الإدراكية التصويرية:

تمثل القدرة على الرؤية الشمولية للوظائف المختلفة والتناسق المؤثر لأجزاء العمل المختلفة كما أنها انعكاسات لمهارة المدير وطريقة استيعابه للاستجابات الاتجاه الذي يجب أن ينمو العمل فيه، كما تعني قدرة المدير علي رؤية التنظيم الذي يقوده وفهمه للترابط، بين أجزائه ونشاطاته وأثر التغيرات التي قد تحدث في أي جزء منه على بقية أجزائه ونشاطاته وقدرته على تصور وفهم علاقات العاملين بالمؤسسة وعلاقات المؤسسة. (شهاب، 2010،

ص115)

الفصل الرابع: القيادة الإدارية

تمهيد

- 1- مفهوم القيادة.
- 2- مفهوم القيادة الإدارية.
- 3- أهمية القيادة الإدارية.
- 4- أنماط القيادة الإدارية.
- 5- نظريات القيادة الإدارية.
- 6- صفات القائد الإداري.
- 7- تصنيف مهارات القيادة الإدارية.
 - تصنيف موندي.
 - تصنيف بروت كاتز.
 - أولا-المهارة الفنية.
 - ثانيا- المهارة الإنسانية.
 - ثالثا- المهارة الإدراكية التصورية.



تمهيد

تشكل القيادة محورا مهما ترتكز عليه مختلف النشاطات في المنظمات العامة والخاصة على حد سواء، وفي ظل تنامي المنظمات وكبر حجمها وتشعب أعمالها وتعقدها وتنوع العلاقات الداخلية وتشابكها وتأثرها بالبيئة الخارجية من مؤثرات السياسية واقتصادية واجتماعية لها أمور تستدعي مواصلة البحث والاستمرار في إحداث التغيير والتطوير وهذه مهمة لا تتحقق إلا في ظل قيادة واعية.

1- مفهوم القيادة:

لغة :

القيادة لغة جاءت من كلمة قود وقيد أي حبل يقاد به وهي أيضا مهنة القائد أي المكان الذي يكون فيه القائد. (صبحي محمود، 2001، ص479).

- وعرف ابن منظور القيادة على أنها مصدر القائد، القائد من حبل أنفه، ومسندات كان مستطيل على وجه الأرض فهو قائد وظهر من الأرض من يقود وينقاد ويتقاود كذا وكذا ميلا، قيادة رأسه دبر أمر.

اصطلاحا: (ابن منظور، 1994، ص371).

القيادة هي العلاقة بين فردين وأكثر ويكون فيها التأثير والقوة موزعتين بشكل غير متكافئ وهذا التعريف يفرق بين القائد المعين في جماعة. ((الفرد المسؤول عن الجماعة والذي أعطي السلطة ليؤثر على سلوكها، والقائد الغير معين الذي يمارس السلوك القيادي عندما يكون عنصرا مؤثرا في الجماعة)).

وعرفت بأنها السلوك الذي يقوم به الفرد حيث يوجه نشاط الجماعة نحو هدف مشترك وهناك مكونات رئيسية لهذا العمل "السلوك" تتمثل في المبادرة أي لزام الأمور والعضوية أي اختلاطه بأعضاء الجماعة، والتمثيل أي دفاعه عن جماعته والتكامل أي العمل على تحقيق حدة الصراع بين أعضائها (مرسي، 2001، ص141).

2- مفهوم القيادة الإدارية:

بأنها قدرة القائد على التأثير في مرؤوسيه بنجاح على أساس عوامل النجاح المستندة إلى رسالة وأهداف المنظمة. بغرض تنفيذ، المهام بدوافع مرؤوسيه وتفاعلهم معه فالقائد الإداري الناجح هو من كانت قراراته بغرض تنفيذ المهام بدافع رغبة مرؤوسيه وتفاعلهم معه فالقائد الإداري الناجح هو من كانت قراراته مبنية على توجهها المنظمة، الاستراتيجية ذات التغيير

الإيجابي من خلال الاتصال لحل المشاكل والأزمات وتفويض الصلاحيات لإدارة فريق العمل بالعلاقات، الإنسانية مع التطوير والإبداع بالتحفيز لتتجح المنظمة، بتحقيق أهدافها. (العمرى، 2009، ص32)

وتعرف أيضا بأنها: (النشاط الذي يمارسه القائد الإداري في مجال اتخاذ القرار وإصدار الأوامر الأشراف الإداري على الآخرين، باستخدام السلطة الرسمية وعن طريق التأثير والاستمالة بقصد تحقيق هدف معين) (عليوة، 2001، ص45).

التعريف الإجرائي:

القيادة الإدارية في الإدارة المدرسية هي التأثير المباشر أو غير مباشر الذي يمارسه مدير المدرسة على سلوك المعلمين باعتبارهم نواة الفريق التربوي، والعمال باعتبارهم أحد الشركاء في العملية التعليمية والتلاميذ من حيث هم محور العملية التربوية بغية حفزهم، على الأداء الجيد والفعال بشكل يضمن تحقيق الأهداف المسطرة.

3 - أهمية القيادة الإدارية:

هناك من يعتقد بعدم الحاجة إلى القائد في الوقت الحاضر كون العمل جماعي والكل يتحمل المسؤولية بإدارة الأعمال ولكن هذه النظرة من وجهة، نظر الباحث قاصرة كون المجتمعات والثقافات مختلفة من جوانب عديدة وبذلك فالقائد، وجوده مهم في المنظمة لإدارة العملية القيادية ويمكن إجمال أهمية القيادة الإدارية بالآتي:

- تعد حلقة الوصل بين العاملين وبين خطط المنظمات وتصوراتها المستقبلية.
- تعتبر البوتقة التي تنصهر داخلها كافة المفاهيم والاستراتيجيات والسياسات الإدارية.

-تدعيم القوة الإيجابية في المنظمة وتقليل الجوانب السلبية قدر الإمكان.
-السيطرة على مشكلات العمل وحلها، وحسم الخلافات والترجيح بين الآراء.

-تتمية وتدريب ورعاية الأفراد باعتبارهم أهم مورد للمنظمة كما أن الأفراد يتخذون القائد الإداري قدوة لهم.

-مواكبة المتغيرات المحيطة وتوظيفها لخدمة المنظمة.

-تمكن المنظمة في تحقيق الأهداف المرسومة لها (شاهين، العمري، 2009، ص39).

4-أنماط القيادة الإدارية:

تم تصنيف أنماط القيادة الإدارية إلى عدة أصناف فيما يلي:

-القيادة الديمقراطية:

ويعتمد هذا النوع على المشاركة من قبل الجماعة في اتخاذ القرارات وعمليات التخطيط والتنظيم مما يؤدي إلى التزام الجماعة، تجاه سياقات العمل وتحفز لديهم الرغبة على الحرية وتحمل المسؤولية تنمية على الإبداع والتجديد، وأساس العمل عناصر التعاون السليم مع الاحتفاظ بذاتية القرار وهي القيادة الإنسانية والجماعية التي تضمن التفاف الجماعة حول القائد الذي، إن القيادة الديمقراطية على النقيض من القيادة التسلطية تعمل على إشباع حاجات كل من القائد، والأتباع وتتسم، بالاحترام المتبادل، والقائد الديمقراطي يشجع المناقشات الجماعية، ويساعد الجماعات على تقرير السياسات واتخاذ القرارات المشورة الفنية عندما تعود الحاجة إليها ويبين الخطوات البديلة الممكن، اتخاذها لتحقيق الأهداف المقررة، ولأعضاء الجماعة الحرية في توزيع الأعمال المراد القيام فيها بين أعضاء واختيار، رفاق العمل ويحاول القائد الديمقراطي أن يكون عضوا نظاميا في الجماعة لكن دون، أن يقوم بالقسط الأوفر من العمل وهو يتوخى الموضوعية والمعايير العامة عند توجيه الانتقادات والملاحظات. (بشير الرشيد، 2010، ص41).

- القيادة الإنسانية:

وهي القيادة التي يكون لديها اهتمام منخفض بالعمل واهتمام مرتفع بالفرد، وهذا القائد نجده دائما يهتم بالفرد ويراعي مصالحه ويأخذ في الاعتبار دائما مشاعره وظروفه.

- القيادة السلبية:

يهتم هذا النمط القيادي بكل من الأفراد والعمل بشكل قليل وتتمثل سلبية هذا القائد في دوره يقتصر على توصيل الأوامر والتعليمات، والقرارات مع حرصه على عدم التدخل في المشاكل وسمي هذا النمط عند بعض الكتاب المتسيب والمتخلي.

- القيادة الموجهة: (المدير الدكتاتوري):

وهذا النمط من المديرين يركز على الإنتاج مع إعطاء أهمية ضئيلة للعاملين وذلك انطلاقا من مفهوم، مفاده أن الفرد بطبعه كسول وبالتالي يعتبر العمل شيئا غير مجيب، كما أنه بطبعه خامل لا يريد تحمل المسؤولية وعليه لا بد من الرقابة المتشددة والصارمة عليه.

- القيادة الفعالة:

يهتم هذا النمط بكل من الأفراد والعمل بالحد الأعلى من الاهتمام، فالفرد يرغب في العمل بطبعه ويفضل الفراغ وانه يطلب الاستقلالية في العمل كما انه يعمل ليس خوفا من العقاب ولكن أملا في المكافآت ولذلك يعتبر هذا النمط هو الأسلوب المثالي.

- قيادة الوسط:

وهذا النمط يوازن بين تحقيق المهام الموكلة للقائد وبين أهداف العاملين أي هو وسط في اهتمامه بالعمل (العابدين، احمد، 2013، ص11، ص12).

5- نظريات القيادة:

أ- **نظرية الرجل العظيم:** تعد من أقدم النظريات القائمة على فكرة أن القادة يولدون قادة أي يمتلكون سمات فطرية وموروثة، وإهمال سمات المرؤوسين ومسؤولياتهم وحاجاتهم وإنها تقدم سمات مثالية، الاعتقاد بان الشخص يولد معه خصائص القيادة أولاً يولد بها ومن أهم ما جاءت به من افتراضاتها بقدرة القائد الرجل العظيم على إحداث التغييرات في حياة الجماعة، وسماتها وخصائصها وان القادة يولدون ولا يصنعون والشخص عندما يولد إما يمتلك السمات الضرورية للقيادة أولاً يمتلكها وما يلاحظ إن هذه النظرية أخفقت في تفسير ظاهرة القيادة وتوصيف القائد.

ب- **نظرية السمات:** التي تركز على التمييز بين دراسة مميزات القادة ومرؤوسيهم في النواحي الجسمية والعقلية والشخصية، وأن القادة يتميزون عادة بصفات جسمية كالطول والقوة والحيوية وحسن المظهر وصفات عقلية كالذكاء وسعة الأفق والقدرة على التنبؤ وحسن التصرف والطلاقة في الكلام.

إن القيادة لا ترتبط كلية بالفرد بل ترتبط بالعلاقات الوظيفية بينه وبين الأعضاء الجماعة ومن الانتقادات التي وجهت من حيث انه لا يمكن أن يصبح جميع الناس الذين يملكون، هذه الصفات قادة بل إن القائد وليد الظروف الاجتماعية، وكذلك فان القائد في موقف معين ليس من الضروري إن يكون قائدا في موقف آخر مهما امتلك من صفات.

ت- **النظرية الموقفية:** وركزت هذه النظرية على عناصر ثلاثة مهمة هي سلوك القائد وسلوك مرؤوسيه، والموقف أي إن هذه النظرية تحكمها سمات القائد الشخصية وقدراته وسمات الأتباع واستعداداتهم وقدراتهم، فضلا عن سمات الموقف وطبيعة الظروف، أي إن القيادة تصبح قيادة نابغة من الموقف وليس الوظيفة أو غيرها فأى قرار يتخذ استنادا إلى مدى ملاءمته مع الموقف الذي يوجد فيه.

ومن المآخذ على هذه النظرية إن القيادة يصعب أن تكون وفقا تماما على الموقف والظروف وان الفروق الفردية تؤثر بوضوح في إدراك الأفراد اجتماعا للآخرين.

ث- **النظرية التفاعلية:** إن هذه النظرية تدور حول مسألة التفاعل والتكامل والأولويات والمتغيرات الرئيسية في القيادة من قائد وإتباع وجماعة فضلا عن المواقف وان القيادة عملية تفاعل اجتماعي وقيادة نحو الأهداف المنشودة، بنجاح وفاعلية وما يلاحظ ان هذه النظرية عالجت التغيرات في النظريات السابقة إلا انه من الصعب الاتفاق، على خصائص عامة للقائد الفعال نظرا لاختلافات ثقافات وإيديولوجيات الدول.

ج- **النظرية التحويلية:** هي القيادة من خلال الدافعية إذ يعمل القائد على التأثير في أعضاء المنظمة مناشداهم التحلي بالمثل، العليا والقيم الأخلاقية وخلق المناخ الملائم لبروز الأفكار الجديدة لمعالجة المشكلات المختلفة، فالقادة التحويليون يعملون على إيجاد ظروف عمل منتجة مع تنمية مهارة موظفيهم على نحو مستمر وإدارة العلاقات بين الموظفين (شهاب، 2010، ص 19، 20).

6- صفات القائد الإداري:

يساعده توفر جملة من الصفات في القائد الإداري على القيام بالمهام المنوطة وتدفع أفراد الجماعة إلى المضي في العمل لتحقيق الأهداف المسطرة، ومن هذه الصفات ما يلي:

- فاعليته مع الناس وتوجيههم والحصول على تعاونهم وتكييف سلوكهم مع الظروف، وهذه الميزة تقتضي روح المبادرة وقوة الاقتراح وإبداء الرأي.

- الثقة في النفس والنضج الانفعالي، ويظهر ذلك من خلال تقبل النقد من الرؤساء والمرؤوسين والسعي وراء الأفكار الجديدة، مقاومة الضغوط من أعلى ومن الأسفل، وتجنب التصرفات الانفعالية، والحصول على احترام الآخرين وتقييم الجدل موضوعيا وبحذر.

- عدم الطموح الزائد: الطموح في مستوى معين ضروري لتحمل المسؤولية أما الطموح الزائد للحصول على السلطة ففيه خطورة.

- المعرفة الفنية والإدارية: تساعد في كيفية استخدام المعلومات في مواقف معينة وتساعد على تفويض السلطة للآخرين، مع مراعاة إلا يطغى أحد الجانبين في المعرفة على الآخر لان كلا منهما ضروريا.

- الخبرة السابقة للقائد: فالنجاح السابق يؤدي إلى السمعة الحسنة، وهي بدورها ضرورية لثقة لآخرين وثقة النفس.

- الحكم الصائب على الأمور والمعرفة ويكون ذلك في الموضوعات والمواقف الإدارية والتنظيمية التي تحوي أكثر، من تخصص وليس فقط في الخلفيات الفنية (جعلاب، 2009، ص165).

7- تصنيف المهارات الإدارية:

توجد مجموعة من المهارات يتحدث عنها علماء الإدارة والمشتغلون في الإدارة المدرسية ويرون أنها ضرورة متلازمة، ومدير المدرسة، ولا مناص له عن امتلاكها حتى يتمكن من القيام بمسؤوليات على وجه سليم وصحيح فعال وقد تعددت وجهات نظر علماء الإدارة والمشتغلون بها حول اعتماد تصنيف معين لمهارات القيادة الإدارية، فمنهم من يذكرها على سبيل التفصيل، ومنهم من يذكرها على سبيل الإجمال، ومن المحاولات الرامية إلى تبني تصنيف محدد نظرية المهارات التي تمثل اتجاها علميا حاول من خلاله العلماء إبراز أهم المهارات الواجب توافرها في المدير أيا كان المجال الذي يعمل فيه.

وتصنيف المهارات المطلوبة في أربعة أصناف: المهارات الذاتية (الشخصية)، والمهارات الفنية، والمهارات الإنسانية، والمهارات الإدراكية التصورية، ويذكر نواف كنعان (1995) إن معظم كتاب الإدارة يقسمون السمات والمهارات اللازمة

لنجاح، القادة الإداريين إلى "سمات ذاتية، ومهارات قيادية " تتمثل في المهارات الثلاث: الفنية والإنسانية والذهنية.

ويؤيد ذلك ما بينه منصور حسين ومحمد زيدان (1976) من إن المهارات اللازم توفرها في مدير المدرسة تنحصر في المهارات الفنية المطلوبة لتنفيذ عمل المدرسة، والمهارات الإنسانية المتعلقة بتفهم الأفراد والجماعات والمهارات الإدراكية، إلى إن الإدارة المدرسية عملية تتطلب مهارات فكرية، ومهارات سلوكية (عابدين، مرجع سابق، ص90).

أ- تصنيف موندي mondy:

يري موندي وزملاؤه mondy إن هناك عددا من المهارات الإدارية يجب توافرها في المدير وهذه المهارات: (الشرقاوي، مرجع سابق، ص121).

-المهارات الفنية.

- المهارات الاتصالية.

- المهارات التقديرية.

- المهارات الإنسانية.

- المهارات التحليلية.

- الإدراكية.

وتعد هذه المهارات في تصنيف موندي على قدر كبير من الأهمية، وتختلف درجة الأهمية من مستوى إداري إلى آخر، غير إن توافرها في مدير المدرسة الابتدائية من شأنها مساعدته على ترجمة وظائف الإدارة المدرسية إلى واقع عملي يتبلور من خلال ما يلي:

- الاهتمام بالاتصال الإداري الراسي أو الأفقي.

- اعتماد أساليب تعامل مفيدة مع الأفراد، معلمين أو تلاميذ، عمالا أو شركاء.

- الوعي بكل مكونات الموقف الإداري.

ب- تصنيف روبرت كاتز kartz،Robert:

قدم روبرت تصور بناء على أساس ضرورة توافر مهارات ثلاث لدى القائد والإداري التربوي تشكل إطار مرجعيا ومنطقيا لازما لنجاح تفاعله مع المهام الموكلة إليه، ويرى Robert إن هذه المهارات تعد، أساسا لازما لمساعدة المسئول التربوي في تفعيل متطلبات دوره بطريقة متميزة وتتشكل هذه المهارات مما يأتي:

- المهارات الفنية.

- المهارات الإنسانية.

- المهارات الإدراكية / التصورية.

المهارات الفنية:

المهارة الفنية ترتبط بمهام المدير ومسؤولياته، سواء كانت مسؤولياته إدارية أو إشرافية وذلك بما يساعده على الوفاء بمتطلبات عمله، والقيام بها وممارستها لبلوغ غاية الإدارة والتعليم.

ينبغي إن يكون لدى مدير المدرسة مهارة فنية وعلمية في مجال التدريس والإدارة تمكنه من كسب ثقة العاملين في المدرسة، ووظائف وأهداف كل مستوى إداري، كوضع الشخص المناسب في المكان المناسب (الاعبري، 2000، ص135، 134).

ومن مجالات المهارات الفنية:

- إعداد التنظيم التربوي للمدرسة.

- كتابة التقارير ورفعها للإدارة التعليمية.

- إعداد الجداول المدرسية بشكل متوازن وضبط خدمات المعلمين.
- الإشراف على إعداد السجلات المدرسية المختلفة والمحافظة عليها.
- استقبال البريد وترتيبه وحفظه.

المهارة الإنسانية:

القدرة على القيادة الرئاسة والتحفيز والاتصال مع الأفراد لإنجاز أهداف محددة وهي مهارات خاصة بالتعامل مع الأفراد وفهم سلوكهم وتوجيهه (إبراهيم احمد، مرجع سابق، ص 185).

- القدرة على توفير بيئة تربوية ودية ومشجعة ومحفزة على العمل.
- القدرة على إقامة علاقات حسنة مع المجتمع المحلي والشركاء والسلطات الوصية.
- العمل مع المعلمين على تطوير الأنشطة المدرسية وإشراكهم في اتخاذ القرارات المهمة.
- القدرة على التأثير في المعلمين وتوجيه سلوكهم توجيها إيجابيا (عابدين، مرجع سابق، ص 93).

المهارات الإدراكية التصورية: القدرة على الإدراك الشامل للمنظمة من حيث طبيعتها ومكوناتها وأهدافها، والعلاقات الداخلية والخارجية المؤثرة في صيرورتها، وكذا القدرة على تبصر الموقف والإلمام بحيثياته من خلال التفكير العلمي كأسلوب لحل المشكلات.

ويتميز هذا المدير الذي تتوافر فيه هذه المهارة الإدراكية التصورية بالقدرة على ما

يلي:

- المعرفة بوسائل تحقيق الأهداف التعليمية وتنفيذ المناهج الدراسية.
- المعرفة الواسعة بأهداف التعليم الابتدائي وباستراتيجياته.

الجانب التطبيقي

الفصل الخامس: منهجية الدراسة واجراءاتها

تمهيد.

- 1- الدراسة الاستطلاعية.
- 2- منهج الدراسة.
- 3- مجتمع الدراسة.
- 4- عينة الدراسة.
- 5- حدود الدراسة.
- 6- الأدوات المستخدمة في الدراسة.
- 7- الأساليب الإحصائية



تمهيد:

يتناول هذا الفصل وصفا لمنهج الدراسة، والأفراد مجتمع الدراسة وعينتها، وكذلك أداة الدراسة المستخدمة وطرق إعدادها، وصدقها وثباتها، كما يتضمن هذا الفصل وصفا للإجراءات التي قامنا بها في تقنين أدوات الدراسة وتطبيقها، وأخيرا الأساليب الإحصائية التي اعتمدت عليها في تحليل الدراسة.

1-الدراسة الاستطلاعية:

تتيح الدراسة الاستطلاعية للباحث فرصة جمع المعلومات الأولية والبيانات المتعلقة بالظاهرة المستهدفة، والتأكد من صلاحية الأدوات المستخدمة. كما تعتبر الدراسة الاستطلاعية أول خطوة في الجانب الميداني. وللتحقق من صدق وثبات أدوات الدراسة، تم تطبيق أدوات الدراسة على عينة

استطلاعية قوامها (9) من مديري المدارس الابتدائية ببلدية مقرة، بهدف التحقق من صلاحية أدوات الدراسة من خلال حساب الصدق والثبات بالطرق الإحصائية الملائمة.

من خلال الدراسة الاستطلاعية وإضافة إلى ما تم توصلنا إليه في الجانب النظري تم التوصل إلى تحديد الدراسة النهائية التي احتوت العناصر التالية:

2-منهج الدراسة:

من أجل تحقيق أهداف الدراسة استخدمت الطالبة الباحثة المنهج الوصفي التحليلي، ويعرف أنه المنهج الذي يتناول دراسة أدوات وظواهر وممارسات قائمة موجودة للدراسة والقياس كما هي، دون التدخل الباحث في مجرياتها ويستطيع الباحث أن يتفاعل معها فيصنفها ويحلله (الأغا، 2002، ص43)

3-مجتمع الدراسة:

تكون مجتمع الدراسة من مديري المدارس الابتدائية ببلدية مقرة خلال سنة (2017- 2018) .

4-عينة الدراسة:

تكونت عينة الدراسة من جميع أفراد مجتمع الدراسة والبالغ عددهم (29) مديرا من مديري المدارس الابتدائية تم اختيارهم بطريقة الحصر الشامل.

5-حدود الدراسة :

الحدود الموضوعية: الاحتياجات التدريبية لمديري المدارس الابتدائية في ضوء مهارات القيادة الإدارية.

الحدود المكانية: تم إجراء الدراسة بمدارس الابتدائية ببلدية مقرة .

الحدود البشرية: اشتملت الدراسة على عينة من مديري المدارس الابتدائية ببلدية مقرة للموسم الدراسي 2017/2018 .

الحدود الزمنية: تم إجراء الدراسة في فترة زمنية مدتها أسبوعين.

6-الأدوات المستخدمة في الدراسة:

تتعدد الادوات التي تستخدم في الدراسة وتختلف حسب طبيعة الدراسة واستخدمنا في الدراسة استمارة استبيان التي تم إعدادها من طرف الطالبة بإشراف من الأستاذ المشرف في ضوء ما يلي :

-الاطلاع على الدراسات النظرية في الموضوع.

-تحليل الدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع مهارات القيادة الإدارية.

-إعداد استبانة أولية من أجل استخدامها في جمع البيانات والمعلومات.

-عرض الاستبانة على المشرف من أجل اختبار مدى ملائمتها لجمع البيانات

-تعديل الاستبانة بشكل أولي حسب ما يراه المشرف.

-تم عرض الاستبانة على مجموعة من المحكمين والذين قاموا بدورهم بتقديم النصح

والإرشاد وتعديل وحذف ما يلزم، وقد ترتب عن هذه العملية حذف البند رقم 34.

وبعد بناء الأداة في صورتها الأولية وتحكيمها، تم توزيعها الاستبانة على أفراد العينة

الاستطلاعية في المرحلة الأولى لحساب الخصائص السيكومترية، وبعد إجراء التعديلات

المطلوبة تم إخراج الأداة في صورتها النهائية، والتي تتكون من ثلاثة مجالات موزعة

بنودها حسب الجدول التالي:

جدول رقم (1) توزيع البنود في استبيان في صورته النهائية .

البنود	المجالات
2-3-4-5-6-7-8-9-10-11-12-13-14-15-16- 17-18-19	المهارات الفنية
20-21-22-23-24-25-26-27-28-29-30-31- 32-33-34-35-36-37-38-39-40-41-42-43- 45-46	المهارات الإنسانية
47-48-49-50-51-52-53-54-56-57-58-59- 60-61-62	المهارات الإدراكية التصورية

وقد تم قياس اتجاهات المدراء من خلال سلم ليكرت الثلاثي المكون من ثلاثة استجابات،

يعبر عنها من خلال لأرقام من 1 إلى 3 كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول رقم(2) مفتاح تصحيح الاستبيان.

خيارات الإجابة	الرقم	المتوسط المرجح	درجة الموافقة
نادرا	1	من 1 إلى 1.66	ضعيفة
غالبا	2	من 1.67 إلى 2.33	متوسطة
دائما	3	من 2.34 إلى 3	مرتفعة

أ- الخصائص السيكومترية لأداة الدراسة

-**الصدق**: صدق الاستبانة يعني التأكد من أنها سوف تقيس ما أعدت لقياسه كما يقصد بالصدق شمول الاستبيان لكل العناصر التي يجب أن تدخل في التحليل من ناحية، ووضوح فقراتها ومفرداتها من ناحية ثانية، بحيث تكون مفهومة لكل من يستخدمها (عبيدات وآخرون، 2001، 179).

وللتأكد من صدق الأداة المستخدمة في الدراسة اعتمدنا ما يلي:

الصدق الظاهري (صدق المحكمين)، حيث عرضت أداة الدراسة في صورتها الأولية على مجموعة من المحكمين تألفت من (05) أعضاء من الهيئة التدريسية بقسم علم النفس بجامعة محمد بوضياف بالمسيلة، ويوضح الملحق رقم (03) أسماء المحكمين الذين قاموا مشكورين بتحكيم أداة الدراسة، وقد طلبت من المحكمين إبداء آرائهم في مدى ملائمة العبارة لقياس ما وضعت لأجله، ومدى وضوح صياغة العبارات ومدى مناسبة كل عبارة للمجال الذي ينتمي إليه، ومدى كفاية العبارات لتغطية كل مجال من مجالات متغيرات الدراسة بالإضافة إلى اقتراح ما يروونه ضروريا من تعديل صياغة العبارات أو حذفها أو إضافة عبارات جديدة لأداة الدراسة، وكان من نتائج هذه العملية حذف البند رقم 34 من مجال المهارات الإنسانية .

- صدق الاتساق الداخلي: تم حساب صدق الاتساق الداخلي من خلال حساب معامل الارتباط بيرسون بين الدرجة الكلية لكل محور درجة كل بند، حيث كانت مخرجات المعالجة الإحصائية وفق الجداول التالية:

-جدول رقم(3) يوضح صدق الاتساق الداخلي لمجال المهارات الفنية :

العدد	الرقم	أرى أنني أحتاج إلى تدريب في المجالات التالية:	معامل الارتباط	دلالة الإحصائية
المهارات الفنية	1	توزيع المسؤوليات على المعلمين وفقا لهيكل تنظيمي واضح	0,757**	دال
	2	الإشراف على إعداد السجلات الإدارية المختلفة ومختلف الأعمال المكتبية	0,868**	دال
	3	متابعة التقارير والسجلات الخاصة بالمعلمين	0,808**	دال
	4	الإشراف على توزيع التلاميذ على الفصول المدرسية	0,733**	دال
	5	حث المعلمين على تحسين أدائهم الصفي	0,676**	دال
	6	انجاز الأعمال المدرسية حسب الأولويات	0,543**	دال
	7	متابعة سير الاختبارات بكافة أشكالها	0,679**	دال
	8	الإشراف على الأنشطة اللاصفية في المدرسة	0,678**	دال
	9	القيام بالزيارات الإشرافية للمعلمين	0,899**	دال
	10	متابعة سير العمل ومراقبة تنفيذ البرامج ورفع التقارير للإدارة التعليمية	0,841**	دال
	11	متابعة تسجيل التلاميذ الجدد	0,834**	دال
	12	استخدام الحاسوب في تنفيذ العمليات الإدارية	0,698**	دال
	13	متابعة تنفيذ القرارات المتخذة	0,699**	دال

14	وضع استراتيجيات لمعالجة المشكلات المتوقعة	0,0***807	دال
15	مساعدة المعلمين على تنمية أنفسهم مهنيا	0,0***757	دال
17	المساعدة على تلبية حاجات المعلمين التدريبية	0,0***617	دال
18	إصدار التعليمات للمعلمين بصورة موضوعية	0,0***862	دال
19	تنظيم الملفات والسجلات المدرسية الفنية والإدارية	0,0***833	دال

ملاحظة: قيمة r الجدولية 0.661: عند مستوى الدلالة 0.01 ودرجة حرية // 12 قيمة r

الجدولية 0.532: عند مستوى الدلالة 0.05 ودرجة حرية 12.

من خلال الجدول رقم (02) نجد أن معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات المحور الأول والمعدل الكلي لفقراته دالة إحصائية، حيث قيمة r المحسوبة أكبر من قيمة r الجدولية ومنه تعتبر فقرات المحور على درجة من الاتساق الداخلي يمكننا من استخدامها في هذه الدراسة.

-صدق الاتساق الداخلي لفقرات المجال الثاني :

الجدول رقم (04) يوضح معاملات الارتباط، بين كل فقرة من فقرات المحور الثاني، والمعدل الكلي لفقراته.

الرقم	أرى أي أحتاج إلى تدريب في المجالات التالية:	معامل الارتباط	دلالة الإحصائية	المهارات الانسانية
20	إقامة علاقات طيبة مع المرؤوسين	0,0***780	دال	
21	تسهيل الاتصال بالتلاميذ عند الحاجة	0,0***870	دال	
22	حل المشكلات بين المعلمين	0,0***819	دال	
23	تقدير وتثمين جهود المعلمين	0,0***842	دال	
24	تفقد أوضاع المعلمين باستمرار	0,0***548	دال	

25	الحث على العمل الجماعي بين المعلمين	0،0**735	دال
26	العمل على إشراك المعلمين في حل المشكلات	0،0**648	دال
27	بناء علاقات طيبة مع المجتمع المحلي	0،0*568	دال
28	توضيح الأهداف عند اتخاذ القرارات المدرسية	0،0**735	دال
29	تشجيع الأولياء على زيارة المدرسة	0،0**612	دال
30	تنمية العلاقات الإنسانية بين الإدارة والمعلمين	0،0*548	دال
31	المساهمة في تكوين جمعيات أولياء التلاميذ	0،0**810	دال
32	تشجيع التفاعل المتبادل بين المعلمين والتلاميذ	0،0**639	دال
33	الحضور إلى كافة الندوات والحلقات الدراسية	0،0**801	دال
34	استخدام مهارات التواصل غير اللفظي	0،0**648	دال
35	استخدام الأسلوب العلمي في التفكير	0،0**671	دال
36	توفير الدعم المعنوي وتشجيع التلاميذ	0،0*521	دال
37	توفير الدعم المادي وتشجيع التلاميذ المحتاجين	0،0**805	دال
38	تفهم حاجات المرؤوسين وميولهم واتجاهاتهم	0،0**648	دال
39	الإيمان بروح العمل الجماعي	0،0**735	دال
40	تعزيز الثقة بقيادتي لدى المرؤوسين	0،0*821	دال
41	إبداء الآراء والاقتراحات البناءة وتبني الأفكار الفعالة	0،0**641	دال

42	المرونة في التعامل مع المرؤوسين وتقبل الانتقادات والتوجيهات من المشرفين	0,563*	دال
43	التأكيد على الحرية الشخصية للمعلمين في إطار التنظيم المعمول به	0,621**	دال
44	العمل على إشباع الحاجات النفسية والاجتماعية للمعلمين	0,509**	دال
45	الحرص على إبراز العناصر القيادية بين المعلمين	0,635**	دال
46	اجتناب التهديد بالعقوبات للمعلمين	0,522*	دال

ملاحظة:

قيمة r الجدولية 0.661 : عند مستوى الدلالة 0.01 ودرجة حرية // 12 قيمة

r الجدولية 0.532 : عند مستوى الدلالة 0.05 ودرجة حرية. 12

من خلال الجدول رقم (4) نجد معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات المحور

الثاني والمعدل الكلي لفقراته دالة إحصائية، حيث قيمة r المحسوبة أكبر من قيمة r الجدولية

ومنه تعتبر فقرات المحور صادقة ومتسقة داخليا، لما وضعت لقياسه.

-صدق الاتساق الداخلي لفقرات المجال الثالث:

الجدول رقم (05) :يوضح معاملات الارتباط، بين كل فقرة من فقرات المجال 03،
والمعدل الكلي لفقراته.

الرقم	أرى أنني أحتاج إلى تدريب في المجالات التالية:	معامل الارتباط	دلالة الإحصائية	المهارات الإدراكية
47	الابتكار في العمل المدرسي	0،896**	دال	
48	تحديد المشكلات التي تواجه المعلمين	0،869**	دال	
49	تشجيع المسابقات المدرسية والثقافية	0،866**	دال	
50	إجادة إدارة الموارد المادية والبشرية	0،916**	دال	
51	المساهمة في تنمية وتطوير البرنامج التعليمي للمدرسة	0،866**	دال	
52	اقتراح بدائل لحل المشكلات التعليمية والمدرسية	0،603**	دال	
53	ترتيب الأعمال التي أنجزها حسب أولويتها	0،596**	دال	
54	إدراك البيئة الداخلية للمدرسة	0،532**	دال	
55	توجيه المعلمين إلى اعتماد مقاربات التدريس المحددة في المناهج التعليمية	0،591**	دال	
56	الأخذ بعين الاعتبار مبدأ الفروق الفردية	0،621	دال	
57	معرفة مستويات التنظيم الهيكلي للنظام التربوي	0،512**	دال	
58	الإحاطة بمهام مديرية التربية	0،612**	دال	

59	الاهتمام بالمكتبة المدرسية وتزويدها بكل جديد	0،**899	دال
60	إدراك دور كل من المعلم والمتعلم في العملية التعليمية	0،**621	دال
61	امتلاك المعطيات الكافية التي تشخص واقع المدرسة	0،**721	دال
62	تدعيم النشاط الفكري الثقافي في المدرسة	0،**533	دال

قيمة r الجدولية 0.661 : عند مستوى الدلالة 0.01 ودرجة حرية //12 قيمة r الجد

ولية 0.532 : عند مستوى الدلالة 0.05 ودرجة حرية 12.

من خلال الجدول رقم (5) نجد معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات المحور

الثالث والمعدل الكلي لفقراته دالة إحصائية، حيث قيمة r المحسوبة أكبر من قيمة r الجد

ولية ومنه تعتبر فقرات المحور صادقة ومتسقة داخليا، لما وضعت لقياسه.

صدق الاتساق البنائي لأداة الدراسة:

يعتبر صدق الاتساق البنائي أحد مقاييس صدق أداة الدراسة، حيث يقيس مدى

تحقق الأهداف التي تسعى الأداة الوصول إليها، ويبين صدق الاتساق البنائي مدى ارتباط

كل محور من محاور أداة الدراسة بالدرجة الكلية لفقرات الاستبيان، والجدول التالي يوضح

ذلك، وجدول التالي يوضح صدق الاتساق البنائي لأداة الدراسة.

جدول رقم(06): صدق الاتساق البنائي لأداة الدراسة

الرقم	المحور	معامل الارتباط	القيمة الاحتمالية sig
01	المهارات الفنية	0,831**	0.00
02	المهارات الإنسانية	0,943**	0.00
03	المهارات الإدراكية التصورية	0,738**	0.00

قيمة r الجدولية 0.661 : عند مستوى الدلالة 0.01 ودرجة حرية // 12 قيمة r

الجدولية 0.532 : عند مستوى الدلالة 0.05 ودرجة حرية.12

تبين نتائج ا لجدول جدول رقم (06) أن معامل الارتباط قوي وأن القيمة الاحتمالية

SIG أقل من 0.05 في جميع مجالات الدراسة، مما يعني أنها ذات دلالة إحصائية.

-ثبات الاستبيان :يقصد بثبات الاستبيان؛ أنها تعطي نفس النتيجة لو تم إعادة توزيع

الاستبيان أكثر من مرة، تحت نفس الظروف والشروط، أو بعبارة أخرى، أن ثبات

الاستبيان؛ يعني الاستقرار في نتائج الاستبيان، وعدم تغييرها بشكل كبير، فيما لو تم إعادة

توزيعها على أفراد العينة، عدة مرات، خلال فترات زمنية معينة، وقد تم التحقق من ثبات

استبيان الدراسة، من خلال معامل ألفا كرونباخ، والجدول رقم (06) يمثل معامل ألفا

كرونباخ لقياس ثبات الاستبيان.

جدول رقم (07): قيمة معامل Cranach's Alpha

العدد	معامل ألفا كرونباخ	عدد عبارات
المحور الأول:المهارات الفنية	0,625	19
المحور الثاني:المهارات الإنسانية	0,898	27
المحور الثالث:المهارات الإدراكية التصورية	0,960	16
جميع عبارات الاستبيان	0,777	62

المصدر :من إعداد الطالبة بالاعتماد على آراء العينة وتحليل برنامج SPSS v22

من خلال جدول رقم (07) نجد أن معامل الثبات ألفا كرونباخ أكبر من الحد الأدنى (0.6) في جميع محاور الاستبيان مما يدل على أن أداة الدراسة على درجة مقبولة من الثبات تكمننا من تطبيقها في هذه الدراسة .

7- الأساليب الإحصائية:

تمت معالجة البيانات باستخدام برنامج الرزم الإحصائية للعلوم الإنسانية SPSS وهو أكثر البرامج الإحصائية استخداما لإجراء التحليلات والمعالجة الإحصائية المختلفة في شتى أنواع البحوث، أما الأساليب الموظفة من خلال هذا البرنامج فقد تمثلت أساسا فيما يلي:

- المتوسط الحسابي في حساب درجات استجابات أفراد العينة على بنود الاستبيان.
- الانحراف المعياري في حساب انحرافات درجات أفراد العينة على المتوسط الحسابي .
- معامل الارتباط بيرسون، والذي تم توظيفه في حساب الخصائص السيكومترية لأداتي الدراسة (الصدق والثبات)، من خلال حساب درجات الاتساق الداخلي .
- ألفا كرونباخ، لحساب درجة ثبات المقياس المستخدم .
- معامل الاتفاق. حساب النسبة المئوية لكل بند وذلك بعد التحقق من الصدق الظاهري.

الفصل السادس: تحليل ومناقشة نتائج الدراسة في ضوء الفرضيات

- 1- عرض وتحليل النتائج في ضوء الفرضيات.
- 2- مناقشة وتفسير النتائج في ضوء الدراسات السابقة.
- 3- الاستنتاج العام.
- 4- مقترحات الدراسة.

تمهيد:

تناولت الباحثة الطالبة في هذا الفصل الإجابة عن تساؤلات الدراسة، مع استعراض لأهم النتائج التي ظهرت خلال تطبيق أداة الدراسة (الاستبانة)، وخاصة تحليل فقراتها، وذلك بهدف التعرف على الاحتياجات التدريبية لمديري المدارس الابتدائية.

في ضوء مهارات القيادة الإدارية والخروج بالتوصيات للعمل بها للحصول على نتائج الدراسة ثم إجراء المعالجة الإحصائية للبيانات الناتجة من خلال تطبيق الدراسة على عينة، وحيث استخدمت الباحثة برنامج الرزم الإحصائية للدراسات الاجتماعية spss وذلك بإتباع الخطوات التالية:

1- عرض وتحليل النتائج في ضوء الفرضيات.

1-1 عرض وتحليل النتائج المتعلقة بالفرضية الأولى.

تنص الفرضية الأولى على أنه توجد احتياجات تدريبية لمديري المدارس الابتدائية

في ضوء المهارات الفنية بدرجة مرتفعة، وللتحقق من هذه الفرضية تم حساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لاستجابات أفراد العينة على فقرات المجال الأول من الاستبيان، وقد كانت مخرجات المعالجة الإحصائية وفق الجدول التالي.

جدول رقم(08): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد العينة على بنود مجال المهارات الفنية.

Sig/2	T test	درجة الموافقة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	عبارات البعد لأول: المهارات الفنية
0,000	8,573	مرتفعة	0,45486	2,7241	توزيع المسؤوليات على المعلمين وفقا لهيكل تنظيمي واضح
0000	19,442	مرتفعة	0,25788	2,9310	الإشراف على إعداد السجلات

الفصل السادس ————— تحليل ومناقشة نتائج الدراسة في ضوء الفرضيات

					الإدارية المختلفة ومختلف الأعمال المكتبية
0000	15,578	مرتفعة	0,30993	2,8966	متابعة التقارير والسجلات الخاصة بالمعلمين
0000	19,442	مرتفعة	0,25788	2,9310	الإشراف على توزيع التلاميذ على الفصول المدرسية
0000	9,381	مرتفعة	0,43549	2,7586	الحرص على تحسين أدائهم الصفي للمعلمين
0000	10,360	مرتفعة	0,41225	2,7931	انجاز الأعمال المدرسية حسب الأولويات
0000	15,578	مرتفعة	0,30993	2,8966	متابعة سير الاختبارات بكافة أشكالها
0000	0,902	مرتفعة	0,61788	2,1034	الإشراف على الأنشطة اللاصفية في المدرسة
0000	3,266	مرتفعة	0,68229	2,4138	القيام بالزيارات الإشرافية للمعلمين
0000	9,381	مرتفعة	0,43549	2,7586	متابعة سير العمل ومراقبة تنفيذ البرامج ورفع التقارير للإدارة التعليمية
0000	15,578	مرتفعة	0,30993	2,8966	متابعة تسجيل التلاميذ الجدد
0000	4,525	مرتفعة	0,57450	2,4828	استخدام التكنولوجيا في تنفيذ العمليات الإدارية
0000	11,593	مرتفعة	00,38443	2,8276	متابعة تنفيذ القرارات المتخذة
0000	3,285	مرتفعة	0,62185	2,3793	الحرص على وضع استراتيجيات لمعالجة المشكلات المتوقعة

الفصل السادس ————— تحليل ومناقشة نتائج الدراسة في ضوء الفرضيات

0000	4,103		0,63362	2,4828	مساعدة المعلمين على توجيه أنفسهم مهنيا
0000	7,294	مرتفعة	0,48373	2,6552	المساعدة على تلبية حاجات المعلمين التدريبية
0000	15,578	مرتفعة	0,30993	2,8966	إصدار التعليمات للمعلمين بصورة موضوعية
0000	28,000	مرتفعة	0,18570	2,9655	تنظيم الملفات والسجلات المدرسية الفنية والإدارية
0000	4,704	مرتفعة	0,63168	2,5517	الإشراف على البنايات المدرسية ومرافقها وأثاثها
0.000	84,249	مرتفعة	0,16805	2,7012	الدرجة الكلية

يتبين من الجدول رقم (08) أن استجابات أفراد العينة على بنود المجال المهارات الفنية تراوحت بين 2,70-2,10 حيث سجلت أعلى درجة في البند رقم (18) تنظيم الملفات والسجلات الإدارية والفنية، أما أدنى درجة فقد قدرت بـ2,10 تم تسجيلها في البند رقم (08) الإشراف على الأنشطة اللاصفية في المدرسة، والملاحظ أن اغلب البنود سجلت درجات مرتفعة والبعض متوسط، وهو ما انعكس النتائج النهائية التي تم تسجيلها في المجال المذكور، حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي لاستجابات أفراد العينة على بنود مجال الاحتياجات التدريبية في ضوء المهارات الفنية 2,70 وانحراف معياري 0,16 وتقع في المرتبة الأولى يعني إن الاحتياجات التدريبية لمديري المدارس الابتدائية في ضوء المهارات الفنية لديهم درجة مرتفعة، وهذا يتوافق مع تم توقعه في الفرضية الأولى التي منصوصها "توجد احتياجات تدريبية لمديري المدارس الابتدائية في ضوء المهارات الفنية بدرجة مرتفعة".

1-2 عرض وتحليل النتائج المتعلقة بالفرضية الثانية:

تنص الفرضية الثانية على أنه توجد الاحتياجات التدريبية لمديري المدارس الابتدائية في ضوء المهارات الإنسانية، في حدود الدرجة المرتفعة، وللتحقق من هذه الفرضية تم اللجوء إلى حساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للبنود المتعلقة بمجال المهارات الإنسانية، وأفرزت العمليات الإحصائية النتائج المبينة في الجدول التالي:

جدول رقم (09): يوضح المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد العينة على بنود مجال المهارات الإنسانية.

Sig/2	T test	درجة الموافقة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	عبارات البعد لأول: المهارات الإنسانية
0,000	13,229	مرتفعة	,35093	2,8621	إقامة علاقات طيبة مع المعلمين
0000	3,923	متوسطة	,56803	2,4138	العمل على حل المشكلات بين المعلمين
0000	4,525	متوسطة	,57450	2,4828	التحفيز المعنوي لجهود المعلمين
0000	11,593	مرتفعة	,38443	2,8276	تفقد احتياجات المعلمين باستمرار
0000	8,573	مرتفعة	,45486	2,7241	ضرورة الحث على العمل الجماعي بين المعلمين
0000	11,593	مرتفعة	,38443	2,8276	العمل على إشراك المعلمين في حل المشكلات
0000	10,360	مرتفعة	,41225	2,7931	بناء علاقات طيبة مع الفريق التربوي
0000	28,000	مرتفعة	,18570	2,9655	توضيح الأهداف عند اتخاذ

الفصل السادس ————— تحليل ومناقشة نتائج الدراسة في ضوء الفرضيات

					القرارات المدرسية
0000	9,381	مرتفعة	,43549	2,7586	تشجيع الأولياء على زيارة المدرسة
0000	3,550	متوسطة	,62776	2,4138	تنمية العلاقات الإنسانية بين الفريق التربوي
0000	7,085	مرتفعة	,57664	2,7586	المساهمة في تكوين جمعيات أولياء التلاميذ
0000	4,848	مرتفعة	,57450	2,5172	تشجيع التفاعل المتبادل بين المعلمين والتلاميذ
0000	8,573	مرتفعة	,45486	2,7241	الحضور إلى كافة الندوات والحلقات الدراسية
0000	6,860	مرتفعة	,54139	2,6897	استخدام الأسلوب العلمي في التفكير
0000	5,477	مرتفعة	,50855	2,5172	توفير الدعم المعنوي و تشجيع التلاميذ
0000	6,298	مرتفعة	,50123	2,5862	توفير الدعم المادي و تشجيع التلاميذ المحتاجين
0000	3,923	متوسطة	,56803	2,4138	تفهم حاجات المعلمين وميولهم واتجاهاتهم
0000	3,360	منخفضة	,55265	2,3448	الإيمان بروح العمل الجماعي
0000	11,593	مرتفعة	,38443	2,8276	تعزيز الثقة بقيادتي لدى المعلمين
0000	13,229	مرتفعة	,35093	2,8621	إبداء الآراء والاقتراحات البناءة

					وتبني الأفكار الفعالة
0000	9,519	مرتفعة	,46820	2,8276	المرونة في التعامل مع المعلمين وتقبل الانتقادات والتوجيهات من المشرفين
0000	9,381	مرتفعة	,43549	2,7586	التأكيد على الحرية الشخصية للمعلمين في إطار التنظيم المعمول به
0000	5,557	مرتفعة	,56803	2,5862	العمل على إشباع الحاجات النفسية والاجتماعية للمعلمين
0000	1,651	منخفضة	,67503	2,2069	الحرص على إبراز العناصر القيادية بين المعلمين
0000	4,103	متوسطة	,63362	2,4828	اجتناب التهديد بالعقوبات للمعلمين
0.000	13,028	مرتفعة	,26448	2,6398	الدرجة الكلية

يتبين من الجدول رقم 09: أن متوسطات استجابات أفراد العينة على استبيان احتياجات تدريبية لمديري المدارس الابتدائية في ضوء المهارات الإنسانية تراوحت بين 2,20-2,96 حيث سجلت أعلى درجة

بمتوسط حسابي قدره 2,96 في البند رقم 08 الذي مضمونه توضيح الأهداف عند اتخاذات القرارات المدرسية، أما أدنى درجة فقد قدرت ب 2,20 تم تسجيلها في البند رقم 24 (الحرص على إبراز العناصر القيادية بين المعلمين)، والملاحظ إن اغلب البنود سجلت درجات مرتفعة وبعض متوسطة ما تعكسه النتائج النهائية التي تم تسجيلها في المجال، حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي لاستجابات أفراد العينة على بنود مجال

الفصل السادس ————— تحليل ومناقشة نتائج الدراسة في ضوء الفرضيات

المهارات الإنسانية 2,63 بانحراف معياري يساوي 0,26 وهذا ما يدل وجود احتياجات تدريبية لمديري المدارس الابتدائية في ضوء المهارات الإنسانية لديهم بدرجة مرتفعة، وهذا ما تم توقعه في الفرضية الثانية التي منوصها "توجد احتياجات تدريبية لمديري المدارس الابتدائية في ضوء المهارات الإنسانية "

1-3- تحليل وعرض النتائج في ضوء الفرضية الثالثة :

تنص الفرضية الثالثة توجد احتياجات تدريبية لمديري المدارس الابتدائية في ضوء المهارات الإدراكية التصورية لديهم بدرجة مرتفعة، وللتحقق من هذه الفرضية تم اللجوء إلى المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية المتعلقة بمجال المهارات الإدراكية التصورية وأفرزت العمليات الإحصائية النتائج في الجدول التالي:

جدول رقم (10): يوضح المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد العينة على بنود مجال المهارات الإدراكية التصورية.

عبارة البعد لأول: المهارات الإدراكية التصورية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة	T test	Sig/2
الابتكار في العمل المدرسي	2,4483	,50612	متوسطة	4,770	0,000
تحديد المشكلات التي تواجه المعلمين	2,5172	,63362	مرتفعة	4,396	0000
تشجيع المسابقات المدرسية والثقافية	2,6897	,54139	مرتفعة	6,860	0000
إجادة إدارة الموارد المادية والبشرية	2,6207	,62185	مرتفعة	5,375	0000
المساهمة في تنمية وتطوير البرنامج التعليمي للمدرسة	2,6552	,48373	مرتفعة	7,294	0000

الفصل السادس ————— تحليل ومناقشة نتائج الدراسة في ضوء الفرضيات

0000	3,839	منخفضة	,48373	2,3448	اقتراح بدائل لحل المشكلات التعليمية والمدرسية
0000	8,573	مرتفعة	,45486	2,7241	ترتيب الأعمال التي أنجزها حسب أولويتها
0000	9,381	مرتفعة	,43549	2,7586	إدراك البيئة الداخلية للمدرسة
0000	10,524	مرتفعة	,44111	2,8621	توجيه المعلمين إلى اعتماد مقاربات التدريس المحددة في المناهج التعليمية
0000	7,995	مرتفعة	,51096	2,7586	الأخذ بعين الاعتبار مبدأ الفروق الفردية
0000	10,360	مرتفعة	0,41225	2,7931	معرفة مستويات التنظيم الهيكلي للنظام التربوي
0000	6,151	مرتفعة	0,60376	2,6897	الإحاطة بمهام مديرية التربية
0000	2,254	منخفضة	0,57664	2,2414	الاهتمام بالمكتبة المدرسية وتزويدها بكل جديد
0000	19,442	مرتفعة	0,25788	2,9310	إدراك دور كل من المعلم والمتعلم في العملية التعليمية
0000	8,693	مرتفعة	0,49130	2,7931	امتلاك المعطيات الكافية التي تشخص واقع المدرسة
0.000	10,360	مرتفعة	0,23999	2,6638	الدرجة الكلية

يتبين من الجدول رقم (10): يوضح أن متوسطات أفراد عينة الدراسة على استبيان الاحتياجات التدريبية لمديري المدارس الابتدائية في ضوء مهارات الإدراكية التصورية تراوحت بين 2,24-2,93 حيث سجلت أعلى درجة بمتوسط حسابي قدره (2,93)، في البند رقم (60) الذي مضمونه (ادراك دور كل من المعلم والمتعلم في العملية التعليمية)

أما ادني بند فقدرت درجته ب 2,24 رقم البند 61 تم تسجيله امتلاك المعطيات الكافية التي تشخص واقع المدرسة، والملاحظ أن اغلب البنود سجلت درجات مرتفعة وبعض متوسطة، حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي لاستجابات أفراد العينة على بنود مجال المهارات الإدراكية التصورية 2,66 بانحراف معياري 0,23 وما يعني هذا إن الاحتياجات التدريبية لمديري المدارس الابتدائية في ضوء المهارات الإدراكية التصورية لديهم بدرجة مرتفعة وهذا ما تم توقعه في الفرضية الثالثة التي منصوصها "توجد احتياجات تدريبية لمديري المدارس الابتدائية في ضوء المهارات الإدراكية التصورية".

2- مناقشة وتفسير النتائج في ضوء الدراسات السابقة:

2-1 مناقشة وتفسير نتائج الدراسة المتعلقة بالفرضية الأولى:

انطلاقاً من الجدول رقم: جاءت استجابات أفراد العينة على بنود مجال المهارات الفنية مرتفعة وقد يرجع ذلك لأهمية المهارات الفنية، لأنها تتعلق بأساليب وطرائق التي يستخدمها رجل الإدارة في ممارسته ومعالجته للمواقف التي يصادفها، وتتطلب المهارات الفنية، قدر ضروري من المعلومات والأصول العلمية والفنية التي يتطلبها العمل الإداري ويتطلب هذا الدور توافر جملة من المهارات ذات الطابع التقني والفني وهذا ما يفسر استجابات أفراد العينة التي تشير إلى وجود احتياجات تدريبية لمديري المدارس الابتدائية في ضوء المهارات الفنية مرتفعة، وقد اشرنا لذلك في الجانب النظري، إن مهام مدير المدرسة تتضمن ثلاث جوانب أساسية، الجانب البيداغوجي والإداري والتربوي، والمهام البيداغوجية تتعلق بالمهام الفنية لمدير المدرسة الابتدائية يقضي فيها معظم وقته على حساب الجوانب الأخرى ومن بين النتائج التي توصلنا إليها في هذه الدراسة، أن المديرين ينشغلون بالأعمال اليومية لمدرسة بدرجة مرتفعة لا تمكنهم من التفكير في التخطيط المستقبلي للعمل.

وتؤيد ذلك بعض الدراسات التي اتفقت مع هذه الدراسة دراسة (جعلاب، 2009)

برنامج التكوين المتخصص لمديري المدارس الابتدائية في ضوء المهارات القيادة الإدارية

حيث أظهرت نتائج هذه الدراسة بروز المهارات الفنية، في هرم مهارات القيادة الإدارية بنسبة 50,03% مع ارتفاع نسبي مقارنة مع الصنفين الباقين المهارات الإنسانية بنسبة منخفضة والإدراكية التصورية بنسبة متوسطة. واختلفت مع دراسة إبراهيم بن عبد العزيز الخميس سنة (2009)، الاحتياجات التدريبية لمديري المدارس الابتدائية في منطقة القصيم- بالمملكة العربية السعودية، وأظهرت نتائج هذه الدراسة أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين أفراد الدراسة في تحديد الاحتياجات التدريبية لمديري المدارس الابتدائية في القصيم.

2-2- مناقشة وتفسير نتائج الدراسة المتعلقة بالفرضية الثانية:

انطلاقاً من الجدول رقم (9) جاءت استجابات أفراد العينة على بنود مجال المهارات الإنسانية مرتفعة، على اعتبار أن هذا النوع من المهارات تحفظ قدراً كبيراً من المرونة في التعامل بين مدير المدرسة والأطراف الأخرى البارزة التي تشكل أقطاب شبكة العلاقات الإنسانية داخل المدرسة وخارجها، خاصة الأطراف التي لها تأثير مباشر في صيرورة العملية التعليمية كالمعلمين والأساتذة، الذين أوكلت لهم مهمة تربية التلاميذ وتعليمهم، مثلما تمت الإشارة إليه في الجانب النظري في سياق التطرق إلى البعد العلائقي في وظيفة مدير المدرسة الابتدائية.

وتزداد هذه المهارات أهمية عندما يتعلق الأمر بالإشراف على مؤسسة تعليمية تعتبر وحدة تنظيمية في أهم المراحل التعليمية وهي مرحلة التعليم الابتدائي، وقد أيد أحمد إبراهيم أحمد (2002) في دراسته التي قام بها على عينة من مديري المدارس من أجل اكتشاف واقع ممارسة العلاقات الإنسانية، حيث توصل إلى أهمية هذه المهارات في بناء وتمتين شبكة العلاقات الإنسانية داخل الوسط وخارجه، كما أشار إلى أهمية التكوين والتدريب في تنمية هذه المهارات، حيث توصل إلى أن هناك فروقاً في ممارسة هذه العلاقات بين المؤهلين تربوياً وغير المؤهلين تربوياً، مما يؤكد أهمية الأخذ بعين الاعتبار الاحتياجات التدريبية في مجال العلاقات الإنسانية في بناء البرامج التكوينية والتدريبية التي يستفيد منها مديرو المدارس الابتدائية.

هذه الدراسات بإجراء دورات تدريبية، لغير المؤهلين لممارسة الإدارة بطريقة فعالة، والتركيز على برامج تشمل مجال ممارسة العلاقات الإنسانية.

2-3- مناقشة وتفسير نتائج الدراسة المتعلقة بالفرضية الثالثة:

انطلاقاً من الجدول رقم (10) جاءت استجابات أفراد العينة على بنود مجال المهارات الإدراكية التصورية مرتفعة، وقد يرجع لأهمية المهارات الإدراكية التصورية في الدور الاشرافي لمدير المدرسة الابتدائية الذي يعتبر من أهم الأدوار التي يقوم بها من خلال الزيارات الإشرافية التي يقوم بها للمعلمين والاساتذة والتي يتم من خلالها تقديم التوجيهات اللازمة التي تسهم في تحسين الممارسة التعليمية داخل القسم.

ويتطلب هذا الدور توافر جملة من المهارات ذات الطابع المعرفي وهذا ما يفسر استجابات افراد العينة التي تشير الى وجود احتياجات تدريبية مرتفعة لمهارات الادراكية التصورية، وقد أشرنا الى ذلك في الجانب النظري من ان فاعلية المدير وفعاليتة، تتحدد بمدى قدرته على التأثير الايجابي في الممارسات التعليمية وتؤيد بعض الدراسات ان مدير المدرسة يمتاز بالسعي الدؤوب الي تحسين الممارسات التعليمية باعتباره مشرفا تربويا مقيما وقائدا تعليميا.

3-الاستنتاج العام:

وكاستنتاج عام لهذه الدراسة نشير إلى إن الاحتياجات التدريبية لمديري المدارس الابتدائية في ضوء المهارات القيادة الإدارية مرتفعة من وجهة نظر مديري المدارس الابتدائية لما لها من أهمية كبيرة في بناء برامج التكوينية والتدريبية لهذه الفئة لرفع من مستوى، المهارات الكفايات التي تساعدهم في أداء مهامهم وواجباتهم في الإدارة المدرسية بما يخدم مخرجات العملية التعليمية، وفي تفاصيل هذه النتيجة العامة، نشير إلى النتائج الجزئية التالية، حسب متوسطاتها الحسابية:

- الاحتياجات التدريبية لمديري المدارس الابتدائية في مجال المهارات الفنية مرتفعة.
- الاحتياجات التدريبية لمديري المدارس الابتدائية في مجال المهارات الإدراكية التصورية مرتفعة.
- الاحتياجات التدريبية لمديري المدارس الابتدائية في مجال المهارات الإنسانية مرتفعة.

4-المقترحات:

في ضوء نتائج البحث والتي توصلنا من خلالها الى ان الاحتياجات التدريبية لمديري المدارس الابتدائية في ضوء مهارات القيادة الادارية مرتفعة من وجهة نظرهم نقترح مايلي:

✓ الأخذ بعين الاعتبار الاحتياجات التدريبية لمدير المدرسة الابتدائية عموما والاحتياجات المتعلقة بمجالات الدراسة في بناء برامج التكوين المتخصص لهذه الفئة.

✓ تنظيم دورات تدريبية لفائدة مديري المدارس الابتدائية لتنمية مهارات القيادة الإدارية من اجل تطوير خبرتهم في الإدارة المدرسية.

✓ تنويع في أساليب التدريب والتكوين خاصة الأساليب التي من شأنها مساعدة وتمكين مدير المدرسة من توظيف خبراته في تنمية هذا النوع من المهارات.

✓ إجراء بحوث ودراسات ميدانية تتمحور حول بناء البرامج التكوينية والتدريبية تأخذ بعين الاعتبار الاحتياجات التدريبية عموما والاحتياجات التدريبية المتعلقة بمهارات الدراسة.

✓ إجراء المزيد من البحوث والدراسات حول واقع الإدارة المدرسية في المجال الإداري والتربوي مع تسليط الضوء على شخصية مدير المدرسة باعتباره المشرف على العملية التربوية على مستوى وحدته التنظيمية.



خاتمة

إن الحديث عن منظومة تكوين والتدريب عموماً وتكوين اسلاك التأطير الإداري خصوصاً، والحديث عن تكوين وتدريب مديري المدارس الابتدائية يجب النظر إليه لأن هذا الأخير يشرف على أهم مرحلة من مراحل التعليم ككل، فبفاعلية المدير وفعاليتته في قيادة العمل التربوي الذي يعمل فيه، تتحدد معالم مسار طويل لتحقيق الأهداف التعليمية بيد أمن أول مراحل التعليم الابتدائي وينتهي بأخر مرحلة تعليمية، ولذلك الاهتمام بمديري المدارس الابتدائية والحرص على تكوينهم وإعدادهم وتأهيلهم، لتحمل مسؤولياتهم الإدارية والقيادية والقيام بأدوارهم التي تفرضها عليهم في تجنيد الإمكانيات الموارد البشرية لتحقيق الفعالية التعليمية التي تحتاجها المدرسة الابتدائية .

كما تم دراسة الاحتياجات التدريبية لمديري المدارس الابتدائية في ضوء مهارات القيادة الإدارية ويعد موضوع القيادة الإدارية وما تتطلبه من مهارات تساهم بشكل كبير في الفعالية التنظيمية لمدير المدرسة الابتدائية، والتي أردنا أن نسلط الضوء من خلال دراستنا التي من خلال حاولنا، اكتشاف احد العوامل المهمة في صناعة هذه الشخصية القيادية من خلال الكشف عن مستوي الذي تتوافر فيه مؤشرات مهارات القيادة الإدارية في البرامج التدريبية لمديري المدارس الابتدائية، وتم تصنيف هذه المهارات إلى ثلاث أصناف أساسية هي المهارات الفنية والمهارات الإنسانية والمهارات الإدراكية التصورية.

قائمة المصادر والمراجع



قائمة المراجع:

- 1- ابن منظور 1994، لسان العرب، ط2، مجلد3، دار صابر، بيروت لبنان.
- 2- صبحي حمودي، 2001، المنجد في اللغة العربية، ط2، دار المشرق، بيروت لبنان.
- 3- علي الشراوي: 2001، العملية الإدارية وظائف المديرين، ط1، إيتراك للطباعة والنشر، القاهرة.
- 4- عابدين عبد القادر: 2001، الإدارة المدرسية الحديثة، دار الشروق للنشر والتوزيع، رام الله.
- 5- دياب، إسماعيل محمد: 2001، الإدارة المدرسية، ط2، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية.
- 6- مرسي، محمد منير: 2001، الإدارة المدرسية الحديثة، ط2، عالم الكتب، القاهرة.
- 7- السيد عليوة: 2001، تنمية المهارات القيادية للمديرين الجدد، ط1، إيتراك للطباعة والنشر، القاهرة، مصر.
- 8- طريف شوقي: السلوك القيادي وفعالية الإدارة، ط2، دار غريب، القاهرة - مصر.
- 9- هاني عبد الرحمان صالح الطويل: 1999، الإدارة التعليمية مفاهيم وآفاق، ط1، دار وائل للطباعة والنشر، الأردن.
- 10- محمد حامد الأفندي: 1981، الإشراف التربوي، مكتبة الفلاح، ط2، الكويت.
- 11- عبد الصمد الاغبري: 2000، الإدارة المدرسية البعد التخطيطي والتنظيمي المعاصر، ط1، دار النهضة العربية، بيروت.
- 12- بلال خلف سكارنه: 2011، تصميم البرامج التدريبية، ط1، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان-الأردن.
- 13- فايز خاطر: 2010، استراتيجية التدريب الفعال، ط1، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان-الأردن.
- 14- أحمد الخطيب وعبد الله زامل العنزي: 2007، تصميم البرامج التدريبية للقيادات التربوية، ط1، عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع، عمان - الأردن.

- 15-الأغا، إحسان:2002، البحث التربوي، مناهجه، أدواته، ط4، غزة - فلسطين.
- 16-محمد عبد الفتاح ياغي: 1990، التدريب الإداري بين النظرية والتطبيق، ط1، السعودية-الرياض.
- 17-محمد عبد الفتاح الصيرفي: 2009، التدريب الإداري-المدرسون والمتدربون أساليب التدريب، دط، دار المناهج للنشر والتوزيع عمان-الأردن.
- 16-عمار بن عيشي: 2012، اتجاهات التدريب وتقييم أداء الأفراد، ط1، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان-الأردن.
- 17-درويش، عبد الكريم، ولى تكلا: أصول الإدارة العامة، دط، الهيئة العامة للكتاب، مصر .
- 18-شهر زاد محمد شهاب:(2007) أثر برنامج تطويري لرفع مستوى مهارات القيادة الإدارية والتربوي لمديري المدارس الابتدائية في محافظة نينوى، دراسة منشورة، العدد8، دراسة تربوية الصادرة في تشرين الأول 2009.
- 19-عبد الله بشير الرشدي:(2010) الأنماط القيادية المدرسية وعلاقتها بالولاء التنظيمي للمعلمين من وجهة نظرهم في مرحلة المتوسط - رسالة ماجستير - دولة الكويت.
- 20-فايز كمال شلدان ومحمد إسحق السلطي: 2016، درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الحكومية للعلاقات الإنسانية وعلاقتها بالعدالة التنظيمية، بمحافظة غزة، رسالة ماجستير.
- 21-قاسم شاهين برسيم العمري: 2009، أنماط القيادة الإدارية وتأثيرها في إنجاز المنظمات الحكومية رسالة دكتوراة، 2009، العراق.
- 22-شهر زاد محمد شهاب: 2010، القيادة الإدارية ودورها في تأصيل روابط العلاقات العامة - مجلة - العدد11.
- 23-أسامة زين العابدين سيد أحمد: دور القيادة الإدارية في تشكيل ثقافة المنظمات المعاصرة، مجلة كلية الاقتصادية-العدد3، جامعة إفريقيا العالمية.

- 24- محمد حربي حسن وآخرون: 1990، المدخل النظمي كأسلوب شامل ومرن لتحديد الاحتياجات التدريبية، المجلة العربية للإدارة، المجلد العاشر، العدد 1.
- 25- محمد حامد حسنين: 1987، تحديد الاحتياجات التدريبية في القطاع العام الأردني ودور معهد الإدارة العامة في تلبيتها، رسالة ماجستير غير منشورة -الجامعة الأردنية.
- 26- محمد حسن المعايير: 2014، الاحتياجات التدريبية لمديري المدارس الأساسية ومديراتها ومساعدتهم من وجهة نظرهم، مجلة إتحاد الجامعات العربية للتربية وعلم النفس - المجلد 12- العدد 4.
- 27- رداح الخطيب: 1995، تحديد الاحتياجات التدريبية-مجلة كلية التربية جامعة أسيوط- العدد 26 .
- 28- محمد إبراهيم ونيس: 2015، رؤية مقترحة للإدارة المدرسية كمدخل لإصلاح التعليم-مجلة أسيوط للدراسات البيئية - العدد 41 - طرابلس - ليبيا.
- 29- أبو زعيتر منير حسن: 2009، درجة مديري المدارس الثانوية لمهارات القيادة وسبل تطويرها - غزة - فلسطين.
- 30- جعلاب نور الدين: 2009، تحليل محتوى التكوين المتخصص لمديري المدارس الابتدائية في ضوء مهارات القيادة الإدارية-رسالة ماجستير.



ملاحق

الملاحق:

الملحق رقم (1): الاستبانة في صورتها الأولية

جامعة محمد بوضياف - المسيلة -

كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية

قسم علم النفس

استبانة الاحتياجات التدريبية لمديري المدارس الابتدائية في ضوء مهارات القيادة الادارية

حضرة / الدكتور/.....المحترم/ة

السلام عليكم ورحمة الله وبركاتهويعد

نبعث لكم بالتحية ونقدر جهدكم في دعم المجال التربوي

أما بعد :

تقوم الباحثة بدراسة بعنوان الإحتياجات التدريبية لمديري المدارس الإبتدائية في ضوء

مهارات القيادة الإدارية وذلك استكمالا لمتطلبات الحصول على درجة الماستر في علوم التربية

تخصص :إرشاد وتوجيه .

ولقد أعدت الباحثة لذلك استبانة كأداة لجمع البيانات المتعلقة بالدراسة تتكون من عدة فقرات

موزعة على ثلاث مجالات.

بهدف التعرف على الاحتياجات التدريبية لمديري المدارس في ضوء مهارات القيادة

الإدارية

ورغبة في الاستفادة من خبرتكم العلمية والعملية نرجو التكرم بإبداء رأيكم في فقرات

الاستبانة وفي مدى ملائمتها لعنوان الدراسة وذلك بوضع الإشارة (x) للفقرة المناسبة وإجراء

التعديلات على الفقرة غير المناسبة، أو اقتراح الصيغة التي ترونها مناسبة.

شاكرة لكم حسن تعاونكم

الملاحق

المجال	احتاج إلى تدريب في المجالات التالية	تقيس	لا تقيس	العبارة بديلة المقترحة
المهارات الفنية	01			توزيع المسؤوليات على المعلمين وفقا لهيكل تنظيمي واضح
	02			الإشراف على إعداد السجلات الإدارية المختلفة ومختلف الأعمال المكتبية
	03			متابعة التقارير والسجلات الخاصة بالمعلمين
	04			الإشراف على توزيع التلاميذ على الفصول المدرسية
	05			حث المعلمين على تحسين أدائهم الصفي
	06			انجاز الأعمال المدرسية حسب الأولويات
	07			متابعة سير الاختبارات بكافة أشكالها
	08			الإشراف على الأنشطة اللاصفية في المدرسة
	09			القيام بالزيارات الإشرافية للمعلمين
	10			متابعة سير العمل ومراقبة تنفيذ البرامج ورفع التقارير للإدارة التعليمية
	11			متابعة تسجيل التلاميذ الجدد
	12			استخدام الحاسوب في تنفيذ العمليات الإدارية
	13			متابعة تنفيذ القرارات المتخذة
	14			وضع استراتيجيات لمعالجة المشكلات المتوقعة
	15			مساعدة المعلمين على تنمية أنفسهم مهنيا
	16			المساعدة على تلبية حاجات المعلمين التدريبية
	17			إصدار التعليمات للمعلمين بصورة موضوعية
	18			تنظيم الملفات والسجلات المدرسية الفنية والإدارية
	19			الإشراف على البناءات المدرسية ومرافقها وأثاثها
المهارات	20			إقامة علاقات طيبة مع المرؤوسين
	21			تسهيل الاتصال بالتلاميذ عند الحاجة

الملاحق

			حل المشكلات بين المعلمين	22
			تقدير وتنميين جهود المعلمين	23
			تفقد أوضاع المعلمين باستمرار	24
			الحث على العمل الجماعي بين المعلمين	25
			العمل على إشراك المعلمين في حل المشكلات	26
			بناء علاقات طيبة مع المجتمع المحلي	27
			توضيح الأهداف عند اتخاذ القرارات المدرسية	28
			تشجيع الأولياء على زيارة المدرسة	29
			تنمية العلاقات الإنسانية بين الإدارة والمعلمين	30
			المساهمة في تكوين جمعيات أولياء التلاميذ	31
			تشجيع التفاعل المتبادل بين المعلمين والتلاميذ	32
			الحضور إلى كافة الندوات والحلقات الدراسية	33
			استخدام مهارات التواصل غير اللفظي	34
			استخدام الأسلوب العلمي في التفكير	35
			توفير الدعم المعنوي و تشجيع التلاميذ	36
			توفير الدعم المادي و تشجيع التلاميذ المحتاجين	37
			تفهم حاجات المرؤوسين وميولهم واتجاهاتهم	38
			الإيمان بروح العمل الجماعي	39
			تعزيز الثقة بقيادتي لدى المرؤوسين	40
			إبداء الآراء والاقتراحات البناءة وتبني الأفكار الفعالة	41
			المرونة في التعامل مع المرؤوسين وتقبل الانتقادات والتوجيهات من المشرفين	42
			التأكيد على الحرية الشخصية للمعلمين في إطار التنظيم المعمول به	43
			العمل على إشباع الحاجات النفسية والاجتماعية للمعلمين	44
			الحرص على إبراز العناصر القيادية بين المعلمين	45

الملاحق

			المهارات الإدراكية
		اجتتاب التهديد بالعقوبات للمعلمين	46
		تشجيع العمل بروح الفريق في المدرسة	47
		الابتكار في العمل المدرسي	48
		تحديد المشكلات التي تواجه المعلمين	49
		تشجيع المسابقات المدرسية والثقافية	50
		إجادة إدارة الموارد المادية والبشرية	51
		المساهمة في تنمية وتطوير البرنامج التعليمي للمدرسة	52
		اقتراح بدائل لحل المشكلات التعليمية والمدرسية	53
		ترتيب الأعمال التي أنجزها حسب أولويتها	54
		إدراك البيئة الداخلية للمدرسة	55
		توجيه المعلمين إلى اعتماد مقاربات التدريس المحددة في المناهج التعليمية	56
		الأخذ بعين الاعتبار مبدأ الفروق الفردية	57
		معرفة مستويات التنظيم الهيكلي للنظام التربوي	58
		الإحاطة بمهام مديرية التربية	59
		الاهتمام بالمكتبة المدرسية وتزويدها بكل جديد	60
		إدراك دور كل من المعلم والمتعلم في العملية التعليمية	61
		امتلاك المعطيات الكافية التي تشخص واقع المدرسة	62
		تدعيم النشاط الفكري الثقافي في المدرسة	63

قائمة لأسماء المحكمين:

الرقم	أسماء المحكمين
1	مام عواطف
2	دويخ قويدر
3	نقيبيل بوجمعة
4	بركات عبد الحق
5	شبلي وهيبية

الملحق رقم(2): الاستبانة في صورتها النهائية

جامعة محمد بوضياف المسيلة

كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية

قسم علم النفس

التخصص: إرشاد وتوجيه تربوي

استمارة استبيان

الاحتياجات التدريبية لمديري المدارس الابتدائية في ضوء مهارات القيادة
الإدارية خلال سنة 2018

أخي المدير /أختي المديرية

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته، أما بعد:

في إطار الحصول على شهادة الماستر في علوم التربية / تخصص توجيه وإرشاد تربوي من جامعة محمد بوضياف بالمسيلة لذلك تم بناء الاستبانة بعنوان: "الاحتياجات التدريبية لمديري المدارس الابتدائية في ضوء مهارات القيادة الإدارية " هذه الاستبانة كأداة لجمع البيانات المتعلقة بالدراسة والتي تكونت من () فقرة تتعلق بالمهارات القيادة الإدارية التي ينبغي أن يمارسها المدير .

لذا نرجو من سيادتكم التكرم بقراءة كل فقرة من فقرات الاستبانة، وتحديد موافقتك أو تأييدك لكل فقرة بوضع إشارة (x) في العمود المناسب أمامها، وكلي أمل في إجاباتكم عن جميع فقرات الاستبانة بصراحة ودقة وموضوعية وذلك للوصول إلى نتائج صحيحة وصادقة ، مع العلم بأن إجابتك سوف تستخدم لإغراض البحث العلمي فقط .

شاكرة لكم حسن تعاونكم .

الملاحق

المجال	احتاج إلى تدريب في المجالات التالية			أحيانا	نادرا	غالبا
المهارات الفنية	01	توزيع المسؤوليات على المعلمين وفقا لهيكل تنظيمي واضح				
	02	الإشراف على إعداد السجلات الإدارية المختلفة ومختلف الأعمال المكتبية				
	03	متابعة التقارير والسجلات الخاصة بالمعلمين				
	04	الإشراف على توزيع التلاميذ على الفصول المدرسية				
	05	حث المعلمين على تحسين أدائهم الصفّي				
	06	انجاز الأعمال المدرسية حسب الأولويات				
	07	متابعة سير الاختبارات بكافة أشكالها				
	08	الإشراف على الأنشطة اللاصفية في المدرسة				
	09	القيام بالزيارات الإشرافية للمعلمين				
	10	متابعة سير العمل ومراقبة تنفيذ البرامج ورفع التقارير للإدارة التعليمية				
	11	متابعة تسجيل التلاميذ الجدد				
	12	استخدام التكنولوجيا في تنفيذ العمليات الإدارية				
	13	متابعة تنفيذ القرارات المتخذة				
	14	وضع استراتيجيات لمعالجة المشكلات المتوقعة				
	15	مساعدة المعلمين على توجيه أنفسهم مهنيا				
	16	المساعدة على تلبية حاجات المعلمين التدريبية				
	17	إصدار التعليمات للمعلمين بصورة موضوعية				
	18	تنظيم الملفات والسجلات المدرسية الفنية والإدارية				
	19	الإشراف على البناءات المدرسية ومرافقها وأثاثها				
المهارات الإنسانية	20	إقامة علاقات طيبة مع المرؤوسين				
	21	تسهيل الاتصال بالتلاميذ عند الحاجة				
	22	العمل على حل المشكلات بين المعلمين				
	23	التحفيز المعنوي لجهود المعلمين				
	24	تفقد احتياجات المعلمين باستمرار				
	25	ضرورة الحث على العمل الجماعي بين المعلمين				
	26	العمل على إشراك المعلمين في حل المشكلات				
	27	بناء علاقات طيبة مع الفريق التربوي				
	28	توضيح الأهداف عند اتخاذ القرارات المدرسية				
	29	تشجيع الأولياء على زيارة المدرسة				

الملاحق

			30	تنمية العلاقات الإنسانية بين الإدارة والمعلمين
			31	المساهمة في تكوين جمعيات أولياء التلاميذ
			32	تشجيع التفاعل المتبادل بين المعلمين والتلاميذ
			33	الحضور إلى كافة الندوات والحلقات الدراسية
			34	استخدام الأسلوب العلمي في التفكير
			35	توفير الدعم المعنوي و تشجيع التلاميذ
			36	توفير الدعم المادي و تشجيع التلاميذ المحتاجين
			37	تفهم حاجات المرؤوسين وميولهم واتجاهاتهم
			38	الإيمان بروح العمل الجماعي
			39	تعزير الثقة بقيادتي لدى المرؤوسين
			40	إبداء الآراء والاقتراحات البناءة وتبني الأفكار الفعالة
			41	المرونة في التعامل مع المرؤوسين وتقبل الانتقادات والتوجيهات من المشرفين
			42	التأكيد على الحرية الشخصية للمعلمين في إطار التنظيم المعمول به
			43	العمل على إشباع الحاجات النفسية والاجتماعية للمعلمين
			44	الحرص على إبراز العناصر القيادية بين المعلمين
			45	اجتناب التهديد بالعقوبات للمعلمين
			46	تشجيع العمل بروح الفريق في المدرسة
			47	الابتكار في العمل المدرسي
			48	تحديد المشكلات التي تواجه المعلمين
			49	تشجيع المسابقات المدرسية والثقافية
			50	إجادة إدارة الموارد المادية والبشرية
			51	المساهمة في تنمية وتطوير البرنامج التعليمي للمدرسة
			52	اقتراح بدائل لحل المشكلات التعليمية والمدرسية
			53	ترتيب الأعمال التي أنجزها حسب أولويتها
			54	إدراك البيئة الداخلية للمدرسة
			55	توجيه المعلمين إلى اعتماد مقاربات التدريس المحددة في المناهج التعليمية
			56	الأخذ بعين الاعتبار مبدأ الفروق الفردية
			57	معرفة مستويات التنظيم الهيكلي للنظام التربوي
			58	الإحاطة بمهام مديرية التربية

المهارات الإدارية

الملاحق

			59	الاهتمام بالمكتبة المدرسية وتزويدها بكل جديد
			60	إدراك دور كل من المعلم والمتعلم في العملية التعليمية
			61	امتلاك المعطيات الكافية التي تشخص واقع المدرسة
			62	تدعيم النشاط الفكري الثقافي في المدرسة

الملحق الرقم (3)

Statistiques sur échantillon unique

	N	Moyenne	Ecart-type	Erreur standard moyenne
Q1	29	2,7241	,45486	,08447
Q2	29	2,9310	,25788	,04789
Q3	29	2,8966	,30993	,05755
Q4	29	2,9310	,25788	,04789
Q5	29	2,7586	,43549	,08087
Q6	29	2,7931	,41225	,07655
Q7	29	2,8966	,30993	,05755
Q8	29	2,1034	,61788	,11474
Q9	29	2,4138	,68229	,12670
Q10	29	2,7586	,43549	,08087
Q11	29	2,8966	,30993	,05755
Q12	29	2,4828	,57450	,10668
Q13	29	2,8276	,38443	,07139
Q14	29	2,3793	,62185	,11547
Q15	29	2,4828	,63362	,11766
Q16	29	2,6552	,48373	,08983
Q17	29	2,8966	,30993	,05755
Q18	29	2,9655	,18570	,03448
Q19	29	2,5517	,63168	,11730
Q	29	2,7012	,16805	,58570

الملاحق

Test sur échantillon unique

	Valeur du test = 2					
	t	ddl	Sig. (bilatérale)	Différence moyenne	Intervalle de confiance 95% de la différence	
					Inférieure	Supérieure
Q1	8,573	28	,000	,72414	,5511	,8972
Q2	19,442	28	,000	,93103	,8329	1,0291
Q3	15,578	28	,000	,89655	,7787	1,0144
Q4	19,442	28	,000	,93103	,8329	1,0291
Q5	9,381	28	,000	,75862	,5930	,9243
Q6	10,360	28	,000	,79310	,6363	,9499
Q7	15,578	28	,000	,89655	,7787	1,0144
Q8	,902	28	,375	,10345	-,1316	,3385
Q9	3,266	28	,003	,41379	,1543	,6733
Q10	9,381	28	,000	,75862	,5930	,9243
Q11	15,578	28	,000	,89655	,7787	1,0144
Q12	4,525	28	,000	,48276	,2642	,7013
Q13	11,593	28	,000	,82759	,6814	,9738
Q14	3,285	28	,003	,37931	,1428	,6159
Q15	4,103	28	,000	,48276	,2417	,7238
Q16	7,294	28	,000	,65517	,4712	,8392
Q17	15,578	28	,000	,89655	,7787	1,0144
Q18	28,000	28	,000	,96552	,8949	1,0362
Q19	4,704	28	,000	,55172	,3114	,7920
Q	84,249	28	,000	49,34483	48,1451	50,5446

Statistiques sur échantillon unique

	N	Moyenne	Ecart-type	Erreur standard moyenne
S1	29	2,8621	,35093	,06517
S2	29	2,4138	,56803	,10548
S3	29	2,4828	,57450	,10668
S4	29	2,8276	,38443	,07139
S5	29	2,7241	,45486	,08447
S6	29	2,8276	,38443	,07139
S7	29	2,7931	,41225	,07655
S8	29	2,9655	,18570	,03448
S9	29	2,7586	,43549	,08087
S10	29	2,4138	,62776	,11657
S11	29	2,7586	,57664	,10708
S12	29	2,5172	,57450	,10668
S13	29	2,7241	,45486	,08447
S14	29	2,6897	,54139	,10053
S15	29	2,5172	,50855	,09443
S16	29	2,5862	,50123	,09308
S17	29	2,4138	,56803	,10548
S18	29	2,3448	,55265	,10262
S19	29	2,8276	,38443	,07139
S20	29	2,8621	,35093	,06517
S21	29	2,8276	,46820	,08694
S22	29	2,7586	,43549	,08087
S23	29	2,5862	,56803	,10548
S24	29	2,2069	,67503	,12535
S25	29	2,4828	,63362	,11766
B	29	2,6398	,26448	,04911

الملاحق

Test sur échantillon unique

	Valeur du test = 2					
	t	ddl	Sig. (bilatérale)	Différence moyenne	Intervalle de confiance 95% de la différence	
					Inférieure	Supérieure
S1	13,229	28	,000	,86207	,7286	,9956
S2	3,923	28	,001	,41379	,1977	,6299
S3	4,525	28	,000	,48276	,2642	,7013
S4	11,593	28	,000	,82759	,6814	,9738
S5	8,573	28	,000	,72414	,5511	,8972
S6	11,593	28	,000	,82759	,6814	,9738
S7	10,360	28	,000	,79310	,6363	,9499
S8	28,000	28	,000	,96552	,8949	1,0362
S9	9,381	28	,000	,75862	,5930	,9243
S10	3,550	28	,001	,41379	,1750	,6526
S11	7,085	28	,000	,75862	,5393	,9780
S12	4,848	28	,000	,51724	,2987	,7358
S13	8,573	28	,000	,72414	,5511	,8972
S14	6,860	28	,000	,68966	,4837	,8956
S15	5,477	28	,000	,51724	,3238	,7107
S16	6,298	28	,000	,58621	,3955	,7769
S17	3,923	28	,001	,41379	,1977	,6299
S18	3,360	28	,002	,34483	,1346	,5550
S19	11,593	28	,000	,82759	,6814	,9738
S20	13,229	28	,000	,86207	,7286	,9956
S21	9,519	28	,000	,82759	,6495	1,0057
S22	9,381	28	,000	,75862	,5930	,9243
S23	5,557	28	,000	,58621	,3701	,8023
S24	1,651	28	,110	,20690	-,0499	,4637
S25	4,103	28	,000	,48276	,2417	,7238
B	13,028	28	,000	,63985	,5392	,7404

الملاحق

Statistiques sur échantillon unique

	N	Moyenne	Ecart-type	Erreur standard moyenne
D1	29	2,4483	,50612	,09398
D2	29	2,5172	,63362	,11766
D3	29	2,6897	,54139	,10053
D4	29	2,6207	,62185	,11547
D5	29	2,6552	,48373	,08983
D6	29	2,3448	,48373	,08983
D7	29	2,7241	,45486	,08447
D8	29	2,7586	,43549	,08087
D9	29	2,8621	,44111	,08191
D10	29	2,7586	,51096	,09488
D11	29	2,7931	,41225	,07655
D12	29	2,6897	,60376	,11212
D13	29	2,2414	,57664	,10708
D14	29	2,9310	,25788	,04789
D15	29	2,7931	,49130	,09123
D16	29	2,7931	,41225	,07655
D	29	2,6638	,23999	,04456

Test sur échantillon unique

	Valeur du test = 2					
	t	ddl	Sig. (bilatérale)	Différence moyenne	Intervalle de confiance 95% de la différence	
					Inférieure	Supérieure
D1	4,770	28	,000	,44828	,2558	,6408
D2	4,396	28	,000	,51724	,2762	,7583
D3	6,860	28	,000	,68966	,4837	,8956
D4	5,375	28	,000	,62069	,3841	,8572
D5	7,294	28	,000	,65517	,4712	,8392
D6	3,839	28	,001	,34483	,1608	,5288
D7	8,573	28	,000	,72414	,5511	,8972
D8	9,381	28	,000	,75862	,5930	,9243
D9	10,524	28	,000	,86207	,6943	1,0299
D10	7,995	28	,000	,75862	,5643	,9530
D11	10,360	28	,000	,79310	,6363	,9499
D12	6,151	28	,000	,68966	,4600	,9193
D13	2,254	28	,032	,24138	,0220	,4607
D14	19,442	28	,000	,93103	,8329	1,0291
D15	8,693	28	,000	,79310	,6062	,9800
D16	10,360	28	,000	,79310	,6363	,9499
D	14,895	28	,000	,66379	,5725	,7551

