

## المهارات القيادية لدى مديري أقسام المديرية العامة للتربية في محافظة ديالى

د. صبري عبد الجبار محمد

### المقدمة

تطور مفهوم الإدارة وفقاً لتطور مفاهيم عديدة مرتبطة بالوظائف الإدارية .. وعكس المفهوم التقليدي للإدارة إلى أن تكون الأعمال الإدارية غاية في حد ذاتها (١) . وهكذا برزت موضوعات القيادة والسلوك القيادي بديلاً للسلوك الإداري وبرزت الحاجة إلى القادة الإداريين وإلى السلوك الذي يعكس مهارات مطلوبة وأساسية لأنها تحمل معاني للعلاقات الإنسانية ويعطي للقوى البشرية اهتماماً خاصاً في التعامل اليومي لخدمة الأهداف المرسومة وبدونها يصبح الهيكل التنظيمي مفككاً واهناً في رسم صورة التفاعل والروحانية المندفعة لتحقيق الأهداف (١٢) .

إن السلوك القيادي وفاعليته يلعب دوراً مهماً وأساسياً في الميدان الإداري كونه عنصراً هاماً من النسق الاجتماعي العام وتسهم المهارات القيادية المتنوعة خلق مناخ إداري ممتع للجميع بما يساعد على حسن سير العملية الإدارية وتحقيق الأهداف (١٨) .

وتظل القيادة إنها عملية تتضمن تفاعلاً ديناميكياً بين الأفراد ويتطلب ذلك من الإداري الناجح التحلي بخصائص ومحتوى المهارات القيادية لتمكينه من مجابهة المشكلات

الإدارية والتنظيمية والعمل على تجاوزها ومعالجتها لخدمة الأهداف في العمل الإداري التي تمكنهم من قيادة العمل والعاملين بكفاءة وفعالية (١٥) .

## الفصل الأول

### أولاً : أهمية البحث والحاجة إليه

تتجلى أهمية البحث والحاجة إليه من أهمية وحاجة الإدارة إلى الدور الأساسي للقيادة الإدارية والمهارات المطلوبة بالسلوك القيادي وبالتطور التاريخي لمناهج الإدارة القيادية منذ مطلع القرن العشرين وصولاً إلى أحدث ما صدر عن الفكر الإداري والقيادي (١٦) .

الإدارة اليوم .. مشكلة العالم المعاصر بصفة عامة والدول النامية بصفة خاصة ونجاح هذه الدول والمجتمعات والمؤسسات في تحقيق أهدافها الطموحة مرتبطة ارتباطاً وثيقاً بأداء إدارتها المتمثلة بدور المدير أو من هم في رأس الهرم الإداري (٢٥) .

إن قدرة ومهارة القيادة الإدارية تتمثل في قدرتها على تطوير المنظمة وسلوك أفرادها وتوجيههم نحو أهداف المنظمة .. فتغيير سلوك أفراد المنظمة لا يتحقق إلا باستخدام المهارات القيادية التي يتصف بها المدير القائد باتجاه إحداث التغيير المطلوب (١٧) .

إن ما يتمتع به المدير من قدرات ومهارات قيادية تعد المرتكز الأساسي التي اتجهت إليها مضامين الفكر المعاصر ، ومن هنا أصبحت المشكلة في كيفية اختيار القادة الإداريين وتمتية مهاراتهم من أهم ما تعنى وتطمح إليها البلدان (٢) .

إن الإدارة ليست عملية إجرائية ذات طبيعة فنية فقط بل إنها اتجاه ومضمون وفلسفة في إطار عام (١٠) .

وإن المناخ التنظيمي متغير مهم في المنظمة إذ يساعد على فهم أثر المنظمة في العاملين كما يساعدنا على فهم عملية الإدارة وخصوصاً ما يتعلق بالسلوك القيادي والمهارات التي يتصف بها المدير (٧) .

وإن مجموعة المهارات القيادية لدى المدير الناجح يؤثر بشكل مباشر وفعال في عملية التطور الإداري ويتجسد ذلك من خلال تأثيره في الأداء الإداري (٢٧) .

واتسعت الحاجة إلى المهارات الواجب توافرها في المدير والقائد كما أن حجم القدرات والمهارات في المدير اتسعت هي أيضاً وازدادت الإدارة اقتراباً من صفة المهنية (٥) .

الموظفين العاملين في المديرية العامة للتربية هم أكثر اتصالاً بمدير القسم ، فأنهم أكثر قدرة من غيرهم على تلمس وتقويم سلوك مدير القسم ومهارته القيادية التي يتصف بها من خلال ملاحظة أعماله ونشاطه وأسلوبه في التعامل مع العملية الإدارية (١١) .

الحاجة للبحث الحالي تتجلى في الدور الهام الذي يؤديه مدير القسم في المديرية العامة للتربية من خلال تعامله الإداري اليومي مع الموظفين العاملين وشريحة كبيرة من التربويين وإدارات المدارس حيث أن ضعف المهارات القيادية والجهل ببعض أسس العمل الإداري وإجراءاته وعدم التأهيل المسبق لتسلم هذا الموقع وقلة المحفزات المادية والمعنوية لمدير القسم سوف تؤدي بلا شك إلى عرقلة عمل القسم ومواجهة مشكلات متعددة تؤدي إلى ضعف الأداء .

وبناءً على ما تقدم ، يجد الباحث ضرورة التعرف عملياً إلى المهارات القيادية لمديري أقسام المديرية العامة للتربية في محافظة ديالى ، وتشخيص الجوانب الإيجابية والسلبية وتأثيرها لضمان أداء عال وعلاقة إنسانية رصينة مع المرؤوسين حيث ينسجم هذا

التوجه مع الاتجاهات الحديثة في الإدارة والتي تؤكد على امتلاك المديرين للمهارات الأساسية وأن التعرف على سلوك المديرين والمهارات القيادية في العمل الإداري يدفع باتجاه البحث عن قائد إداري بدلاً من مدير إداري لأن الأسباب الرئيسية لنجاح الإدارة وفعاليتها بنجاح وفاعلية توافر مهارات إدارية قيادية .

ثانياً : أهداف البحث

يهدف البحث إلى التعرف على المهارات القيادية لدى مديري أقسام المديرية العامة للتربية في محافظة ديالى من وجهة نظر الموظفين العاملين معهم .

ثالثاً : حدود البحث

يقصر البحث الحالي على مديري أقسام المديرية العامة للتربية ديالى والبالغ عددهم ( ١٣ ) مدير قسم للعام الميلادي ٢٠٠٣ .

رابعاً : المصطلحات

١ . المهارة Skill :

أ . تعريف مرسى ( ١٩٧٧ ) : ( نعني قدرة متميزة فيها السرعة والدقة والفرق بينهما وبين القدرة في الدرجة لا في النوع ) ( ١٩ ) .

ب . تعريف عبد المعطي ( ١٩٩٤ ) : ( القدرة مقوم من مقومات القيادة تمكن الفرد وهي تمارس القيادة في التأثير بالمرؤوسين بما يسمح لتفاعلهم وتنمية التزامهم وتعد العنصر الإيجابي الأساس في علاقات القيادة ويضفي عليها صفة الفاعلية ) ( ١٧ ) ص ٢٠٨ .

ج. التعريف الإجرائي : ( الإمكانية الفعلية الحالية لمدير القسم للقيام بسلوك يومي مستمراً وموظفاً مهاراته الذاتية والفنية والإنسانية والتنظيمية بالتعامل مع المرؤوسين لإنجاز أعمال ومهام في خدمة الأهداف المحددة ) .

٢ . القيادة Leadership :

- أ . تعريف د . شوقي ناجي ( ١٩٩٥ ) : ( هي القدرة أو القابلية على التأثير وتحفيز الآخرين وتوجيههم نحو تحقيق أهداف محددة ) ( ١٣ ) ص ٣٠ .
- ب. تعريف درى ( ١٩٩٤ ) : ( هي القدرة على عملية المزج بين متطلبات العمل والعاملين لغرض تحقيق أهداف التنظيم ) ( ٩ ) ص ١٨٩ .
- ج. تعريف هكس Hiks ( ١٩٦٠ ) : ( قابلية واستعداد لتمكين رجل الإدارة من كيفية إدارة الآخرين ) ( ٢٩ ) ص ٩ .
- د . التعريف الإجرائي : ( سلوك يقوم به مدير القسم في التأثير على الموظفين العاملين معه من خلال توظيف قدراته ومهارته الذاتية والتنظيمية والإنسانية والفنية لتوجيه الجهود وخلق قيم التعاون والانسجام وبناء علاقات إنسانية من أجل تحسين العمل وفاعليته وتحقيق الأهداف المرسومة ) .

## الفصل الثاني

الإطار النظري ودراسات سابقة

أولاً : الإطار النظري :

القيادة والمهارات القيادية

القيادة :

تباينت تعريف القيادة بين الباحثين والمهتمين بالعلوم الإدارية تبعاً لنوعية الدراسة وبيئة المنظمة والخصائص الشخصية أو الصفات الشخصية للقائد وكذلك مجالات القدرة والمهارات الإدارية ولم يتفق على تعريف محدد وشامل (٢٠) .

القيادة ظاهرة نفسية وتربوية واجتماعية تقوم على علاقة اعتمادية متبادلة بين القائد والجماعة التي يقودها (٢٦) ، وتكتسب القيادة أهميتها القيمة بين الأفراد والجماعات من قوله تعالى في كتابه الكريم :

(( أَطِيعُوا اللَّهَ وَأَطِيعُوا الرَّسُولَ وَأُولِي الْأَمْرِ مِنْكُمْ )) (سورة النساء : الآية ٥٩)

وقال الرسول الأعظم محمد ( صلى الله عليه وسلم ) في حديثه : (( إذا خرج ثلاثة في سفر فليؤمروا أحدهم )) (٢١) ، (٢٢) .

إن المعنى الشمولي لمفهوم القيادة لا بد أن يشمل العناصر الرئيسية الآتية :

- ✓ وجود جماعة .
- ✓ وجود هدف أو غاية تسعى الجماعة لتحقيقها .
- ✓ وجود فرد أو مجموعة أفراد داخل الجماعة متميزين يمتلكون القدرة على التأثير لكسب الولاء الطوعي واتخاذ القرارات .
- ✓ قيام الأفراد أو الفرد بممارسة حقهم وقدرتهم في التعامل مع بقية أفراد الجماعة من أجل تحقيق الأهداف (١٧) .

نظريات القيادة :

تعددت مداخل واتجاهات القيادة وتبلورت بعدد من النظريات بتعدد اتجاهات ومداخل الدراسات والأبحاث التي تناولت القيادة ، وقد أفرزت هذه الجهود في مجموعة مداخل رئيسية للقيادة وهي ( ١٤ ) :

- ١ . المرض الفردي *Individual Approach* .
- ٢ . المرض السلوكي *Behavior Approach* .
- ٣ . المرض الموقفى *Situational Approach* .
- ٤ . المرض التوفيقى *Combination Approach* .
- ٥ . اتجاهات نظرية وفكرية حديثة ومعاصرة في القيادة .

المهارات القيادية :

القيادة دور اجتماعي وتربوي رئيسي يقوم به القائد أو المدير أثناء تفاعله مع غيره من أفراد الجماعة ( المرؤوسين ) ويتسم هذا الدور بأن من يقوم به يكون له القوة والقدرة على التأثير في الآخرين وتوجيه سلوكهم في سبيل بلوغ هدف الجماعة (٤) .

نجاح العلاقة التبادلية بين القائد والمرؤوسين تتطلب توافر مجموعة من المهارات الإدارية (٢٦) ، وأجمع علماء الإدارة الباحثون على أهميتها وضرورتها لنجاح الإدارة ( المدير ) في أداء الأعمال والمهام المكلف بها بدقة وسرعة . ويمكن إجمال المهارات كالاتي :

- ١ . المهارات الذاتية *Individualistic Skills* :

تتمثل هذه المهارات بالقدرات اللازمة في بناء شخصية الأفراد ليصبحوا قادة ومنها السمات العقلية والمبادأة والابتكار وضبط النفس (١٤) .

ويرى البياع ( ١٩٨٥ ) بأنها مجموعة الاتجاهات الذهنية والسلوكية أثناء العمل وتشمل مجموعة السمات منها التحمل والصبر ونكران الذات والاندفاع العالي والتضحية بالكثير من الأمور الشخصية (٥) .

### ٢ . المهارات الفنية *Technical Skills* :

المهارة الفنية تتطلب توافر قدر ضروري من المعلومات والأصول العلمية والفنية والتي يتطلب نجاح العمل الإداري ، وتتعلق المهارات الفنية أيضاً بالأساليب والطرق التي يستخدمها المدير في ممارسة عمله ومعالجته للمواقف التي يصادفها (٢٢) .

والمهارة الفنية تعرف بأنها المعرفة المتخصصة من فروع العلم والكفاءة في استخدام هذه المعرفة ويمكن الحصول على هذه المهارة بالدراسة والخبرة والتدريب ، ومن أهم السمات المرتبطة بها هي تحمل المسؤولية والفهم العميق والشامل للأمور والحزم والإيمان بالهدف (٣) .

### ٣ . المهارات الإنسانية *Humanity Skills* :

وهي القدرات التي تعنى بالتعامل مع المرؤوسين وتنسيق جهودهم وخلق روح العمل الجماعي والتفاعلات الإيجابية مع المرؤوسين بما يسهم في تحقيق الكفاية والفعالية في أهداف المنظمة وتكون مهمة ومطلوبة في كافة المستويات الإدارية القيادية .

وتتعلق المهارات الإنسانية بالطرق التي يستطيع بها المدير التعامل بنجاح مع الآخرين ويجعلهم يتعاونون ويخلصون في العمل لزيادة قدراتهم على الإنتاج والعطاء وهي مهارة مهمة وأساسية في كل المنظمات والهيكل التنظيمية وعلى مختلف المستويات (٢٣) . وكذلك تعنى بقدرة المدير على تنسيق الجهود وخلق روحية العمل الجماعي وبناء العلاقات الإنسانية وفهم مشاعر وحاجات وثقة المرؤوسين (٣) .

#### ٤ . المهارات الذهنية *Conceptional Skills* :

هي قدرة المدير أو القائد على رؤية التنظيم الذي يقوده وفهمه للترابط بين أجزاءه ونشاطاته وقدرته على تصور فهم العلاقات المتعددة مع التنظيم والأفراد والمجتمع (٢٦) ، وتتعلق هذه المهارة بخصائص ابتكار الأفكار والتعرف على المشكلات والإحساس بها ومحاولة البحث عن حلول والتوصل إلى الآراء وتحليل المواقف واستنباط النتائج (٢٣) .  
ردام الخطيب ( ١٩٨٤ ) يعرض المهارات القيادية في الإدارة حسب التصنيف الآتي

(٨) :

١ . المهارة الفكرية أو العقلية .

٢ . المهارة الإنسانية .

٣ . المهارة الفنية .

وتتضمن المهارات الفكرية والعقلية كفاءة المدير أو القائد في ابتكار الأفكار والمقترحات والتحسس بالمشكلات وإيجاد الحلول المناسبة فضلاً عن تخطيط العمل ومتابعته وترتيب الأولويات والرؤية المستقبلية الثابتة ، أما القدرة الفنية فترتبط في أصول

ومفاهيم وحقائق علمية ، أما القدرة الإنسانية فتتعلق بنوعية التعامل مع الآخرين ومستوى ظروفهم كأفراد وجماعات (٨) .

البياع ( ١٩٨٥ ) عرض المهارات الإدارية حسب تقسيم الاتجاه (٥) :

١ . المهارات الاجتماعية والتي تتعلق في الفهم الواعي للتقاليد والقيم الاجتماعية طريفاً لفهم المرؤوسين لكسب الولاء الطوعي .

٢ . المهارات الذاتية والتي تعنى بالفهم الواعي لفن الإدارة وتطبيقاتها أي أنها الكفاءة في استخدام الأفكار والمبادئ والأساليب في الواقع العملي (٥) .

حدد الدكتور عبد المعطي ( ١٩٩٤ ) المهارات بثلاثة أنواع هي ( الفنية ، الإنسانية والفكرية ) (١٧) .

وصنف الدكتور محمد منير مرسي ( ١٩٧٨ ) القدرات القيادية بالمجالات (

الموضوعية ، فهم الآخرين ، الاتصال ، المرونة واستخدام السلطة ) (١٩) .

وأشار الدكتور شوقي ناجي ( ١٩٩٥ ) أن القدرات والمهارات الواجب توافرها في

القائد الإداري بالآتي :

تقويض السلطة والحدس

وتكمن المهارة القيادية في بعض الخصائص والصفات الشخصية أو في الخواص

الذهنية والعقلية للقائد وتتبع من خلفيته الاجتماعية (٢٤) .

تستمد المهارات الإدارية والقيادية من مصادر عديدة كأية ظاهرة في السلوك

التنظيمي ، وتعتمد على الظروف الموقفية وعلى السلطة التي يملكها المدير والقائد من

موقعه وتعتمد القدرات والمهارات على درجة من المعرفة التي يملكها القائد والمدير وهي مصدر آخر للقدرة .

ثانياً : دراسات سابقة

١ . دراسة كروفورد 1983 Crawford :

هدفت الدراسة إلى تحديد المهارات الإدارية في الإدارة التربوية للتعليم العالي ،  
تكونت عينة البحث من ( ٥٧٦ ) عميد كلية ومعهد في الولايات المتحدة .  
أظهرت الدراسة بأن الأولوية للمهارات الإدارية والأكثر أهمية هي المرونة والانفتاح  
نحو اتجاه الأفكار الجديدة والمحافظة على استخدام معايير أخلاقية لتحقيق أهداف الدراسة  
(٢٨) .

٢ . دراسة أنور علي صالح ( ١٩٩٠ ) :

هدفت الدراسة للتعرف على المهارات الإدارية لمديري ومديرات المرحلة الإعدادية  
، وحددت المهارات بثلاثة أصناف : الفنية ، التنظيمية ، والإنسانية .  
طبقت الدراسة على عينة من ( ٥١ ) مدير ومديرة يقابلهم ( ٢٥٥ ) مدرس ومدرسة  
من نفس المدارس ، تم بناء أداة البحث من ( ٤٤ ) فقرة واستخدم الوسط الحسابي والوسط  
المرجح ومعامل ارتباط بيرسون والاختبار التائي .  
نتائج البحث أشارت إلى توافر المهارات الفنية والتنظيمية والإنسانية عند مديري  
المدارس الإعدادية بمستوى ( عال ) من وجهة نظر المدرسين للمديرين ولا توجد فروق  
ذات دلالة معنوية حسب متغير الجنس في أداء المهارات (٢) .

٣ . دراسة صبري عبد الجبار ( ١٩٩٨ ) :

هدفت الدراسة قياس قدرة القيادة التربوية لدى مديري ومديرات المدارس الثانوية في العراق ، وشمل الاختبار المطبق من ( ٦٠ ) فقرة لقياس ( ٦ ) قدرات قيادية هي ك ( الموضوعية ، ممارسة الصلاحية ، المرونة ، العلاقات الإنسانية ، فهم أساليب الاتصال ، ومعرفة عملية اتخاذ القرار ) .

تم تطبيق الاختبار المصمم على عينة البحث الأساسية وعددها ( ٣٠٠ ) مدير ومديرة في ( ١٨ ) مديرية عامة للتربية في العراق .

أظهرت النتائج أن مستوى القدرة القيادية التربوية لمديري المدارس الثانوية في العراق ليست بمستوى الطموح ، وحصل على تقدير لفظي ( مقبول ) وحصلت مهارات الموضوعية ، ممارسة الصلاحية ، المرونة ، العلاقات الإنسانية على تقدير ( جيد ) بينما حصلت مهارتي الاتصال واتخاذ القرار على مستوى ( ضعيف ) .

### الفصل الثالث

#### منهجية البحث وإجراءاته

#### أولاً : مجتمع البحث

يمثل مجتمع البحث مديري أقسام المديرية العامة للتربية في محافظة ديالى والبالغ عددهم ( ١٣ ) مديراً يقابلهم ( ٢٦٠ ) موظف وموظفة من العاملين في ديوان المديرية العامة للتربية للعام الميلادي ٢٠٠٣ م .

#### ثانياً : عينة البحث

اختار الباحث جميع مديري الأقسام لعينة البحث وعددهم ( ١٣ ) مدير قسم وهم :

مدير الإشراف الاختصاص	مدير الحسابات	مدير النشاط الرياضي
مدير الإشراف التربوي	مدير الشؤون الفنية	مدير النشاط المدرسي
مدير الذاتية	مدير الامتحانات	مدير التجهيزات
مدير الملاك	مدير التخطيط التربوي	
مدير الإدارة	مدير الإعداد والتدريب	

يقابلهم عينة قدرها ( ٨٠ ) موظف وموظفة عينة الإجابة على فقرات المهارات .

#### ثالثاً : أداة البحث

قام الباحث بإعداد أداة البحث من خلال الاستقادة من :

١ . الدراسات والأدبيات السابقة في مجال المهارات .

٢ . خبرة الباحث في العمل الإداري في التربية .

٣ . التشاور مع أساتذة ومهتمين في هذا المجال .

تم اعتماد أداة مكونة من أربعة مهارات هي :

\* الذاتية \* الإنسانية \* الفنية \* التنظيمية

تضمنت كل مهارة على ( ١١ ) إحدى عشر فقرة وأعطيت لكل فقرة خمسة بدائل

إجابة يتراوح وزنها من ( ١ - ٥ ) درجة .

تم التعرف على ثبات الاستبانة من خلال إعادة تطبيق الاستبانة على الموظفين

والموظفات ( عينة البحث ) بعد عشرة أيام وحصلت على درجة ثبات جيدة .

#### رابعاً : الوسائل الإحصائية

استخدم الباحث الوسائل الإحصائية التالية (٦) :

$$١ \times ٥ك + ٢ \times ٤ك + ٣ \times ٣ك + ٤ \times ٢ك + ٥ \times ١ك = \frac{\text{الوسيط المرجح}}{\text{مجموعة عينة البحث}}$$

٢ . ثبات الاستبانة :

$$\text{معامل ارتباط بيرسون} = \frac{\text{ت مج س ص} - (\text{مج س}) (\text{مج ص})}{(\text{ن مج س}) - (\text{ن مج ص})}$$

$$\text{الوزن المئوي} = \frac{\text{الوسيط المرجح}}{١٠٠} \times ١٠٠$$

الحد الأعلى في الوزن (٥)

#### الفصل الرابع

#### عرض وتحليل النتائج

يتضمن الفصل عرض النتائج التي توصل إليها الباحث وتحليلها وكالاتي :

أولاً : تشير مؤشرات الجدول ( ١ ) أن المهارات القيادية لمديري أقسام المديرية العامة للتربية في محافظة ديالى حصلت على مستوى تقدير لفظي ( مقبول ) بحصول المعدل العام للوسيط المرجح قدره (٢٠، ٨٥) درجة وهو ما يقابل وزن مئوي قدره ( ٥٧ % ) .

ثانياً : أظهرت النتائج الإحصائية أن المهارة التنظيمية حصلت على مستوى ( جيد ) وهي أفضل المهارات وحصلت على وسط مرجح قدره ( ١٢ ، ٣ ) درجة ووزن مؤوي قدره ( ٤ ، ٦٢ % ) ( جدول ١ ) .

ثالثاً : المهارات ( الفنية ، الإنسانية ، والذاتية ) حصلت على مستوى ( مقبول ) ووسط مرجح قدره ( ٥٦ ، ٢ ، ٥٥ ، ٤ ، ٥٤ ) على التوالي ( جدول ١ ) .

رابعاً : ( ٧٢ ، ٢ ) درجة ، وحصل الفقرات ( ١ ، ٣ ، ٦ ، ٩ ) من المهارة الذاتية مستوى ( جيد ) ( جدول ٢ ) . بينما حصلت الفقرات ( ٢ ، ٥ ، ٧ ، ٨ ، ١٠ ، ١١ ) مستوى ( مقبول ) . أما الفقرة ( ٤ ) والمتضمنة ( تقبل النقد بصدر رحب ) على أدنى درجة من بين الفقرات المهارة الذاتية وفقرات المهارات الأخرى ، حيث حصلت على مستوى ( ضعيف ) ووسط مرجح قدره ( ٨ ، ١٠ ) .

خامساً : المهارة الإنسانية حصلت على مستوى مقبول ووسط مرجح قدره ( ٦٧ ، ٢ ) ووزن مؤوي ( ٢ ، ٥٥ % ) . وحصلت الفقرات ( ٨ ، ١٠ ، ١١ ) من بين فقرات المهارة على مستوى ( جيد ) ( جدول ٣ ) .

سادساً : المهارة الفنية حصلت على وسط مرجح قدره ( ٨ ، ٢ ) درجة ووزن مؤوي قدره ( ٥٦ % ) بمستوى ( مقبول ) ، وحصلت الفقرات ( ٢ ، ٤ ، ٥ ، ٦ ) على مستوى جيد ، أما الفقرات ( ١ ، ٣ ، ٧ ، ٨ ، ٩ ، ١٠ ، ١١ ) على مستوى مقبول ( جدول ٤ ) .

سابعاً : المهارات التنظيمية : المهارة التي حصلت على أعلى معدل للوسط المرجح ( ١٢ ،

٣ ) درجة بما يوازي تقدير لفظي ( جيد ) من بين المهارات الأخرى (جدول ٥ )

. وحصلت الفقرات ( ١ ، ٢ ، ٤ ، ٧ ، ٩ ، ١١ ) على مستوى جيد بينما حصلت

الفقرات ( ٣ ، ٥ ، ٦ ، ٨ ، ١٠ ) على مستوى مقبول .

لم تظهر النتائج على حصول مديري الأقسام في تربية ديالى على معدلات للوسط

المرجح أو وزن مؤوي لمستوى جيد جداً أو ممتاز . وهذا مؤشر لا بد أن تقف عنده وزارة

التربية عند الاختيار لأشغال درجة مدير قسم .

جدول رقم ( ١ ) معدل الوسط المرجح والوزن المؤوي للمهارات

المهارة	الوسط المرجح	الوزن المؤوي	التقدير اللفظي
الذاتية	٢، ٢٧	٥٤، ٤	مقبول
الإنسانية	٢، ٦٧	٥٥، ٢	مقبول
الفنية	٢، ٨	٥٦	مقبول
التنظيمية	٣، ١٢	٤، ٦٢	جيد
المجموع	٢، ٨٥	٥٧	مقبول

جدول رقم ( ٢ ) فقرات المهارات الذاتية

ت	الفقرة	٥	٤	٣	٢	١	الوسط المرجح	الوزن المؤوي
١	يساعد الموظفين في حل مشكلاتهم	١٩	١٢	١١	١٢	٦	٣، ٢٥	٦٥
٢	يقدر مشاعر الموظفين	١٢	١٩	١٢	٢٥	١٢	٢، ٩٢٥	٥٨، ٥
٣	لديه خبرة وافية تساعده في تأدية واجباته الإدارية والقيادية	١٩	١٢	٢٥	١٢	١٢	٣، ١٧٥	٦٣، ٥
٤	يتقبل النقد بصدر رحب	-	-	١٨	٣١	٣١	١، ٨	٣٦، ٨
٥	يتميز بالصبر في معالجة المشكلات	١٢	٣١	٣١	٦	-	٣، ٦١	٧٢
٦	يتحلى بالمتابعة في العمل	١٢	٣١	٣١	٦	-	٣، ٦١	٧٢
٧	يتسم بالموضوعية في الحكم على	-	-	٤٢	١٩	١٩	٢، ٢٩	٤٦

الأمور							
٥١,٦	٢,٥٨	١١	٣١	١٩	١٩	-	٨ يتصف بالتواضع في تعامله مع الموظفين
٦٢	٣,١	٦	١٩	٢٥	٢٤	٦	٩ يتصف بالهدوء ورباطة الجأش في الأزمات والمشكلات التي يواجهها
٤٧	٢,٣٤	٢٤	٢٤	١٣	١٩	-	١٠ يصغي جيداً لمن يتحدث إليه
٥٢	٢,٦١	٢٤	١٩	٧	٢٤	٦	١١ شخصية محبوبة بين زملائه والموظفين
٥٤,٤	٢,٧٢						المعدل

### جدول رقم ( ٣ ) فقرات المهارات الإنسانية

ت	الفقرة	٥	٤	٣	٢	١	الوسط المرجح	الوزن المنوي
١	يقدم مساعدة شخصية للموظفين	١٢	١٢	٢٤	١٩	١٢	٢,٨٨	٥٧,٦
٢	يعمل على توثيق العلاقة بين الموظفين والمراجعين	٦	١٢	١٩	٣١	١٢	٢,٦١	٥٢,٢
٣	لا يحاسب الموظفين أمام الآخرين	-	٢٤	٢٤	١٢	١٩	٢,٦٤	٥٢,٨
٤	يعمل على إقامة علاقات جيدة بين الموظفين وإدارات المدارس	٦	١٢	١٩	٣١	١٢	٢,٦١	٥٢,٢
٥	يتمتع بالمرونة في تعامله مع الآخرين	-	٦	٣٧	١٣	٢٤	٢,٣١	٦٢,٢
٦	يعمل مع الموظفين بأسلوب ديمقراطي تعاوني	-	-	٣٧	٣١	١٢	٢,٣١	٤٦,٢
٧	يسوي الخلافات بمستوى لائق أمام المسؤولين والزوار	-	١٨	٣١	١٩	١٢	٢,٦٩	٥٣,٨
٨	يراعى الظروف الشخصية والاجتماعية للعاملين	١٩	١٩	١٢	٢٤	٦	٣,٢٦	٥٦,٢
٩	يشرك الموظفين في صنع واتخاذ القرار	-	١٩	٣١	١٩	١١	٢,٧٣	٥٤,٦
١٠	يعامل العاملين معه بعدالة	٦	٢٤	١٩	٣١	-	٣,١	٦٢
١١	يعقد اجتماعات دورية منظمة مع العاملين	١٩	١٢	١٩	٢٤	٦	٣,١٨	٦٣,٦
	المعدل						٢,٧٦	٥٥,٢

جدول رقم ( ٤ ) فقرات المهارات الفنية

ت	الفقرة	٥	٤	٣	٢	١	الوسط المرجح	الوزن المئوي
١	يفوض بعض صلاحياته لبعض العاملين بالقسم	-	٢٤	١٩	٢٤	١٣	٢، ٨٦	٥٣، ٦
٢	يتحمس لإنجاز الأعمال التي تناط بالقسم	١٢	٣١	١٢	١٩	٦	٣، ٣	٦٦
٣	يبدي توجيهات إدارية أثناء زيارته للشعب المرتبطة بالقسم	-	١٩	١٩	٣١	١١	٢، ٨٥	٥١، ٦
٤	يراعى قدرات وإمكانات الموظفين أثناء توزيع الأعمال عليهم	٢٤	١٩	٢٤	-	١٣	٣، ٥١	٧٠، ٢
٥	يطلب الموظفين باتباع التعليمات الإدارية	٣٠	١٩	١٢	١٩	-	٣، ٧٥	٧٥
٦	يسهم شخصياً في حل المشكلات التي تواجه الموظفين	٦	٤٣	٦	١٢	١٣	٣، ٢١	٦٤، ٢
٧	يحفز الموظفين على الاندفاع بالعمل	-	١٩	١٩	٣٠	١٢	٢، ٥٦	٥١، ٢
٨	يشجع الموظفين على المشاركة في حل المشكلات	-	٣٠	١٢	١٩	١٩	٢، ٦٦	٥٣، ٢
٩	يشجع الموظفين على العمل الإبداعي	-	١٩	-	٤٩	١٢	٢، ٣٣	٤٦، ٦
١٠	يتابع الموظفين ذوي الأداء الواطئ	-	٣١	٢٤	١٣	١٢	٢، ٩٣	٨٥، ٦
١١	يشجع العمل الإضافي للمحافظة على أداء القسم	٦	١٢	١٢	٣١	١٩	٢، ٤٤	٤٨، ٨
	المعدل						٢، ٨	٥٦

جدول رقم ( ٥ ) فقرات المهارات التنظيمية

ت	الفقرة	٥	٤	٣	٢	١	الوسط المرجح	الوزن المئوي
١	يتحمل المسؤولية الكاملة عند حدوث أي طارئ	١٨	١٢	١٩	١٩	١٢	٣، ٠٦	٦١، ٢
٢	يحفز الموظفين على بذل أقصى طاقاته لإنجاز العمل	١٢	١٩	٢٤	١٩	٦	٣، ١٥	٦٣
٣	يعمل دائماً إلى استنهاض الهمم لإنجاز المهام	-	١٨	٢٥	٢٥	١٢	٢، ٦١	٥٢، ٢
٤	يؤكد الالتزام بالمواعيد المحددة	١٢	٣١	٢٤	١٣	-	٣، ٥٣	٧٠، ٦
٥	يتمكن من إدارة الاجتماعات	-	١٩	٣٧	١٢	١٢	٢، ٧٩	٥٥، ٨

بفاعلية							
٥٧،٦	٢،٨٨	٥	١٩	٣٧	١٩	-	٦ يقدر نتائج العمل والأداء
٦١،٨	٣،٠٩	٦	١٢	٣١	٣١	-	٧ يصنع خطة للعمل المطلوب إنجازها
٥١،٢	٢،٥٦	١٢	٣٠	١٩	١٩	-	٨ قدوة حسنة للعاملين في القسم
٧٠،٢	٣،٥١	-	١٩	١٩	٢٤	١٨	٩ يستفيد من جميع الإمكانيات المتاحة في القسم
٧٥،٦	٢،٨٨	٥	١٩	٣٧	١٩	-	١٠ يضع اقتراحات الموظفين موضع التنفيذ
٧٢،٢	٣،٦١	-	٦	٣١	٣١	١٢	١١ يضع مصلحة القسم فوق مصلحة أي شخص
٦٢،٤	٣،١٢						المعدل

## الفصل الخامس

### الاستنتاجات .. التوصيات .. المقترحات

#### أولاً : الاستنتاجات

- نتائج البحث وتحليل المؤشرات وضعت الباحث للتوصل إلى الاستنتاجات التالية :
- ١ . مستوى المهارات القيادية لمديري أقسام المديرية العامة للتربية في ديالى بمستوى ( مقبول ) وهذا المستوى يشير إلى الاندهاش المشروع ويتطلب وقفة جادة ومراجعة معمقة وشاملة إلى المعايير والأسس التي ينبغي اعتمادها في اختيار مدير قسم .
  - ٢ . المهارة التنظيمية لمديري الأقسام كانت أفضل المهارات لحصولها على مستوى ( جيد ) وهو مستوى مازال دون مستوى الطموح .
  - ٣ . المهارات الذاتية ، والإنسانية والفنية لمديري أقسام تربية ديالى بحاجة ماسة إلى تطوير واستهداف حقيقي وبعتماد صيغ وأساليب متنوعة للنهوض بها إلى مستوى أفضل .

#### ثانياً : التوصيات

يوصي الباحث إلى :

- ١ . اعتماد شروط وأسس يتضمن التعرف فيها إلى المهارات الإدارية وهو مطلباً علمياً وإدارياً عند اختيار مدير قسم في المديرية العامة للتربية .
- ٢ . وزارة التربية والأجهزة المختصة بتطوير القيادات الإدارية معنية عن إعداد برامج تدريبية وتطويرية للنهوض بمستوى مهاراتهم إلى الأفضل .
- ٣ . التخطيط العلمي لبرامج تأهيلية وتطويرية لأعداد أفراد لشغل وظيفة مدير قسم كونها وظيفة تتطلب مهارات قيادية وإدارية .

ثالثاً : المقترحات

يقترح الباحث الأخذ بالآتي :

- ١ . إجراء دراسة معمقة على مستوى القطر للتعرف على المهارات القيادية والإدارية لمديري أقسام المديرية العامة للتربية
- ٢ . إجراء دراسة شاملة للتعرف على المهارات القيادية والإدارية لشاغلي وظيفة مدير الدوائر الحكومية في العراق .

#### المصادر

- ١ . أشرف شريف أباطة ، تشخيص القدرات القيادية لمديري المدارس الأساسية في الأردن ، الجامعة الأردنية ، (رسالة ماجستير غير منشورة) ، ١٩٩٠ .
- ٢ . أنور على صالح ، المهارات الإدارية لمديري المدارس الإعدادية ، جامعة بغداد ، كلية التربية (أبن رشد) ، (رسالة ماجستير غير منشورة) ، ١٩٩٠ .
- ٣ . الأسدي ، رعد عبد الكاظم ، القدرة على القيادة التربوية لمديري المدارس الثانوية ، جامعة البصرة ، كلية التربية ، (رسالة ماجستير غير منشورة) ، ١٩٩٧ .

- ٤ . باقر عبد الكريم وآخرون ، علم النفس الإداري ، دار النفس للطباعة ، بغداد ، ١٩٨٤ .
- ٥ . البياع ، محمد حسن عبد الهادي ، القيادة الإدارية ، الدار العربية للطباعة ، بغداد ، ١٩٨٥ .
- ٦ . البياتي ، عبد الجبار توفيق ، واثامبوس زكريا زكي ، الإحصاء الوضعي والاستدلالي في التربية وعلم النفس ، مطبعة الثقافة العمالية ، بغداد ، ١٩٧٧ .
- ٧ . تركي ، مصطفى احمد ، الخصائص النفسية للقيادة الإدارية بالكويت ، المجلة العربية للإدارة ، ١٩٨٩ .
- ٨ . الخطيب رداح ، ووفاء الأشقر ، الأنماط القيادية في جامعة اليرموك ، مجلة اتحاد الجامعة العربية ، العدد ٣١ ، كانون الثاني ١٩٩٦ .
- ٩ . درة عبد الهادي ، اتجاهات حديثة في القيادة الإدارية ، الرياض ، ١٩٩٤ .
- ١٠ . الدوري حسين ، الأعرجي عصام ، مبادئ الإدارة العامة ، مطبعة الجامعة ، بغداد ، ١٩٧٨ .
- ١١ . الربيعي ، معن لطيف ، المناخ التنظيمي في المدارس الإعدادية ، جامعة بغداد ، كلية التربية ، (رسالة ماجستير غير منشورة) ، ١٩٨٩ .
- ١٢ . الزغبى ، احمد عوض ، العلاقة بين نمط قيادة مدير الثانوية في الأردن مع درجة تصوره للصعوبات ، الجامعة الأردنية ، (رسالة ماجستير غير منشورة) ، ١٩٨٠ .
- ١٣ . شوقي ناجي جواد ، الإدارة التربوية لمعاهد التعليم التقني ، المجلة العربية للإدارة ، المجلد ( ٣ ) ، العدد ( ١ ) ، عمان ، الأردن ، ١٩٨٤ .

- ١٤ . صبري عبد الجبار محمد ، القيادة التربوية لدى مديري المدارس الثانوية في العراق ،  
جامعة بغداد ، كلية التربية ( أبن رشد ) ، ( رسالة دكتوراه غير منشورة ) ، ١٩٩٨ .
- ١٥ . صالح كريم مهدي ، السلوك القيادي بين الواقع والطموح ، جامعة بغداد ، كلية  
التربية ( أبن رشد ) ، ( رسالة ماجستير غير منشورة ) ، ١٩٨٧ .
- ١٦ . عبد ربه ، عبد الوهاب ، الاتجاهات المعاصرة في القيادة التربوية ، مكتب التربية  
لدول الخليج العربي ، الرياض ، ١٩٨٤ .
- ١٧ . عبد المعطي محمد عارف ، مبادئ الإدارة ، الأردن ، عمان ، ١٩٩٤ .
- ١٨ . القريوتي ، محمد قاسم ، الإدارة المعاصرة بين النظرية والتطبيق ، المطابع التعاونية  
، عمان ، ١٩٨٥ .
- ١٩ . مرسي ، محمد منير ، اختيار القدرة على القيادة التربوية ، عالم الكتب ، الرياض ،  
١٩٨٧ .
- ٢٠ . المحبوب ، عبد الرحمن ، أبعاد القيادة الإدارية لمديري المدارس الابتدائية ، السعودية  
، ١٩٩٦ .
- ٢١ . محمد فتحي أمين ، الإنسان وروح المعركة ، المطابع العسكرية ، بغداد ، ١٩٨٤ .
- ٢٢ . محي الدين أبي زكريا الشافعي ، رياض الصالحين وكلام سيد المرسلين ، دار العلوم  
الحديثة ، بيروت ، ١٩٧٠ .
- ٢٣ . محمد سيف الدين فهمي وآخرون ، تطوير الإدارة المدرسية في دول الخليج ، مكتب  
التربية لدول الخليج ، ١٩٩٣ .

- ٢٤ . المرار ، فيصل فخري ، الإدارة الأسس والنظريات والوظائف ، الأردن ، ، عمان ،  
١٩٨٢ .
- ٢٥ . ناجي البصام ، القيادة الإدارية ، محاضرة من رزمة تدريبية للقيادات الإدارية ، بغداد  
، ١٩٨٦ .
- ٢٦ . نواف كنعان ، القيادة الإدارية ، الطبعة الخامسة ، دار الثقافة للنشر ، الأردن .
- ٢٧ . الهيتي ، خالد عبد الرحيم ، ويونس طارق ، العلاقة بين المناخ التنظيمي والمخرجات  
التنظيمية ، المجلة العربية للإدارة ، المجلد ( ١١ ) ، العدد ( ٤ ) ، ١٩٨٧ .
- 28 . Crow Ford A. L. , Skills perceived to lead to succession Higher  
Education , American R. A. 1983 .
- 29 . Hiks Hanne J. , Educational Supervision , New York , The Ronald  
press.