



ISSN: 1817-6798 (Print)

Journal of Tikrit University for Humanities

available online at: [www.jtuh.org/](http://www.jtuh.org/)

M . M / Ziyad Khalaf Muhammad

Ministry of Education / Open Educational College /  
Kirkuk Center

\* Corresponding author: E-mail :

[zead.m88m@gmail.com](mailto:zead.m88m@gmail.com)

07706671321

**Keywords:**success ful school management adminisratration  
primary school principals.**ARTICLE INFO****Article history:**

Received 12 Oct. 2022

Accepted 17 Aug 2022

Available online 23 Mar 2023

E-mail [t-jtuh@tu.edu.iq](mailto:t-jtuh@tu.edu.iq)©2023 COLLEGE OF Education for Human  
Sciences, TIKRIT UNIVERSITY. THIS IS AN  
OPEN ACCESS ARTICLE UNDER THE CC BY  
LICENSE<http://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>

## Characteristics of successful school administration among primary school principals in Kirkuk Governorate

**A B S T R A C T**

The current study aims at studying a successful administatration specifics for primary schools' headmasters in Kirkuk governerate, the population of the study consists of( 40) headmasteres and male and female including (20) headmaster male and (20) headmaster female in Kirkuk governerate in 2021 . 2022. Then it was depended on instrument which consists of (27) points. Instrument was showed on group of experts to investigate from its truth and questionnaire was prepared to treat the data and investigated by Person criteria in the light of these results, the study investigated the following:

1. Train the headmasters males and females by training workshops to develop their administrative skills.
2. Make the administration follows decentralization as much as possible.

The most important suggestions are:

1. Make comparative study for successful administartion specifications according to gender ( male and female).
2. Make comparative study for successful administration specifications according to city centre and rural areas.

© 2023 JTUH, College of Education for Human Sciences, Tikrit  
University

DOI: <http://dx.doi.org/10.25130/jtuh.30.3.1.2023.19>

### خصائص الإدارة المدرسية الناجحة لدى مديري المدارس الابتدائية في محافظة كركوك

م . م / زياد خلف محمد/ وزارة التربية/ الكلية التربوية المفتوحة/ مركز كركوك

**الخلاصة:**

يهدف البحث الحالي الى دراسة خصائص الادارة الناجحة لمديري المدارس الابتدائية في محافظة كركوك وقد تكون مجتمع الدراسة من ( 40 ) مديرا ومديرة منهم ( 20 ) مديرا و(20) مديرة للمدارس الابتدائية في محافظة كركوك للعام الدراسي 2021 - 2022 وتم الاعتماد على اداة المؤلفه من ( 27 ) فقرة وقد تم عرض الاداة على لجنة من الخبراء لإيجاد صدقها واعدت استبانة من اجل معالجة البيانات

مكونة من (24) فقرة وتم استخراج الثبات بطريقة اعادة الاختبار وذلك باستخدام معامل ارتباط بيرسون وكما تم استخدام الوسط المرجح للنتائج النهائية وفي ضوء هذه النتائج توصلت الدراسة الى عدة توصيات منها :-

- 1- تدريب المدراء والمديرين عن طريق الدورات التدريبية لغرض تطوير مهاراتهم الإدارية .
  - 2- جعل الإدارة تتبع اللامركزية قدر الإمكان .
- ومن ابرز المقترحات :-

- 1- إجراء دراسة مقارنة لسمات الإدارة الناجحة على وفق متغير الجنس لمدراء / مديرات.
  - 2- إجراء دراسة مقارنة لسمات الإدارة الناجحة على وفق مدارس المركز والأطراف .
- الكلمات المفتاحية:** الادارة المدرسية الناجحة ، الادارة ، مديري المدارس الابتدائية.

## الفصل الاول

### أولا : مشكلة البحث

إن جهل المدير بالخصائص الشخصية المناسبة، التي تعينه على دراسة أسباب وجذور المشكلات ذات الصلة يؤدي الى تقليل الإخفاقات في إدارة المدرسة، وهناك بعض الدراسات تشير الى عدم امتلاك بعض الإدارات المقدرة الكافية على تطبيق المهام الموكلة اليهم بشكل ناضج ( الحقي ، 1402 هـ ، ص 74.71 ).

ويعود ذلك الى قلة الخبرة، والمعلومات والدراسات المرتبطة بالخصائص الناجحة للإدارة، او عدم الاهتمام بها من قبل الإدارات ولقلة الدراسات التي اجريت في محافظة كركوك ( حسب علم الباحث ) فأن دراسة خصائص الإدارة المطلوبة فيما إذا أجريت حول هذه الخصائص لما لها من مميزات مرتبطة بدرجة الواقعية التي يكتسبها مثل هذه البحوث بما يدعم فائدتها العلمية للإدارة المدرسية، هذا العامل أثار اهتمام الباحث للقيام بالبحث الحالي .

معلوم أن الإدارة وظيفة إنسانية إلى جانب أنها عمل فني، يعتمد نجاحها على روح التعاون والمشاركة بين العاملين وعلى مقدرة المدير في توظيف قدراتهم وطاقاتهم للحصول على أكبر قدر من الأداء، ولقد كان للإسلام فضل كبير في وضع الكثير من الأسس التي تقوم عليها الإدارة في وقتنا الحاضر، كحسن الأداء وديمقراطية الإدارة، والعلاقات الإنسانية، وبالاطلاع على واقع الإدارة المدرسية، وملاحظة النتائج المعلن عنها في كل سنة، ومن خلال دراسة استكشافية وسبر آراء بعض المديرين والمفتشين بسلك التعليم تبين أن الإدارة المدرسية تعاني من بعض المشكلات المتفاوتة من مؤسسة لأخرى، كالتركيز في العمل الإداري على حرفية القواعد واللوائح والنظم أكثر من النواحي المتعلقة بحفز الأفراد والاهتمام بهم إضافة إلى كون السلطة بيد الأجهزة العليا للدولة وهي التي تضع القرارات وقواعد العمل والإدارة المدرسية

لا تملك إلا التنفيذ وانعدام المشاركة، وعدم استخدام التقنيات الحديثة في الإشراف واستخدام النمط التقليدي في تقويم العمل، والبطء في الحركة والتسلط والفردية والتهرب أحيانا من المسؤولية، واستخدام بعض المديرين لأساليب العقاب والتهديد، إلى غير ذلك من المشكلات. ( عبد الصمد الأغبري: 2000م ، ص 69). والعلاقات الإنسانية في المؤسسات العراقية وخاصة التعليمية غير واضحة ويشوبها نوع من الغموض في بعض الأحيان، ونظرا لحدوث بعض المشكلات في المؤسسات التعليمية وخاصة تدني النتائج، فإن هذه الدراسة جاءت لقياس درجة العلاقات الإنسانية في الإدارة المدرسية ومعرفة عوامل تأثيرها وضرورة معرفة أثر ممارسة العلاقات الإنسانية في الإدارة المدرسية وماهو الناتج الذي ننتهي إليه بممارستها إلى جانب العوامل المادية التي تحقق النجاح للإدارة المدرسية. ( أحمد إبراهيم أحمد: 2002م، ص 54) .

من خلال إطلاع الباحث على بعض المشكلات المتعلقة بالمدارس الخاصة وخطورتها، ومن خلال مشاهدتها لهذه المشكلات ومعايشتها لها على أرض الواقع، ومن خلال زيادة الاطلاع والمطالعة للمواضيع المتعلقة بالمدارس ومشكلاتها وأوضاعها، وبسبب قلة الدراسات المحلية حول أوضاع ومشكلات فإن مشكلة هذا البحث قد تركزت حول دراسة المشكلات التي تعاني منها إدارة المدارس الابتدائية .

1. عدم المقدرة على فهم الهدف الذي من أجله سيتخذ القرار .
2. نقص المعلومات والحقائق عن الموضوع المراد اتخاذ القرار فيه .
3. عدم التخطيط المسبق والسليم للعمل الذي تقوم به مدير المدرسة .
4. عدم إدراك بعض أولياء أمور التلاميذ أهمية التعاون والتكامل بين البيت والمدرسة .

#### ثانيا : أهمية البحث .

ليس هنالك موضوع أكثر أهمية من موضوع الإدارة، ذلك لان مستقبل الحضارة الإنسانية ذاتها يعتمد كثيرا على قدرتها على تطوير علم وفلسفة وطريقة ممارسة الإدارة المدرسية الناجحة في جميع مجالات الحياة عامة والإدارة المدرسية خاصة، فالإدارة المدرسية هي الجهة المسؤولة فنيا وإداريا عن تحقيق وتنفيذ السياسة التعليمية للدولة وبالتالي يتوقف على نجاح الإدارة المدرسية تحقيق القيمة الحقيقية للتربية والتعليم ( اسامة محمد شاكر، 2008 ) .

تميز العصر الذي نعيش فيه بالعديد من مميزات منها ( عصر الفضاء - عصر الكمبيوتر - التغيير السريع - الانفجار المعرفي )

ولعلنا لا نخطئ اذا أطلقنا عليه تسمية أخرى وهي ( عصر الإدارة العلمية ) . إذ لا يوجد نشاط أو اكتشاف أو جهد يلفت الأنظار الا وكان وراءه إدارة , كوجهة نظر ( مرسى , 1975 م ، ص 68- 75 ) . وتستند الإدارة المدرسية في أهميتها على قواعد أساسية، وهذه القواعد تشكل في مجملها الفلسفة الأساسية من وراء وجود الإدارة وضرورتها في أي جهد جماعي ذي أهداف محددة .

وخصائص الإدارة الناجحة إحدى المجالات التي يمكن بحثها بشكل علمي ومنظم في إطار البحوث التربوية، التي تكتسب أهمية كبيرة خاصة إذا اخذ بنظر الاعتبار الواقع التربوي الذي يعكس على الإدارة أثاره الخاصة مما يتحتم دراستها في إطار البيئة المحلية التي تعمل هذه الإدارة وتقدم أفضل ما لديها. ( الدليل , 1408هـ , ص 108 - 119 ) .

فالإدارة الناجحة هي الطريقة التي من خلالها يستطيع المرء تحقيق أهدافه التي يطمح لها، سواء كانت تلك الإدارة إدارة خاصة، أو حتى إدارة أي شأن أو مؤسسة ما، قد تكون صغيرة جداً ولكنها لن تنجح دون إدارة تجعلها تتفوق وتتميز في تحقيق ذاتها وأهدافها ( Miodrag, 2015 ).

في ضوء ما ذكر يكتسب البحث الحالي أهميته من خلال ما يأتي .

- 1- قلة الدراسات المتوفرة في الإدارة التي تعبر عن الواقع الفعلي في محافظة كركوك .
- 2- ممارسة الإدارة لازالت تأخذ ببعض الأساليب غير العلمية مثل ( الحدس والتخمين ) في اتخاذ القرارات الإدارية مما تتطلب توعيتهم وتقديم المعلومات من البحوث العلمية .
- 3- لذا فان الباحث يرى بأن إجراء دراسة حول خصائص الإدارة المدرسية الناجحة تساهم في امتلاك بعض المواصفات لدى القائمين بالإشراف على إدارات المدارس في محافظة كركوك حيث تكتسب الدراسات الخاصة بهذه المحافظة أهمية اكبر في هذا المجال على الدراسات التي اجريت في اماكن أخرى من العراق مما يزيد من أهمية هذا البحث حسب اعتقاد الباحث .

### ثالثا : أهداف البحث .

يهدف البحث الحالي التعرف على :-

- 1- خصائص الإدارة الناجحة لدى مديري المدارس الابتدائية في محافظة كركوك .
- 2- المقترحات المقدمة من قبل إدارة المدارس لتطوير خصائص الإدارة الناجحة ؟

### رابعا : حدود البحث .

1. الحدود المكانية : طبقت هذه الدراسة في المدارس الابتدائية التابعة لمديرية تربية كركوك.
2. الحدود الزمانية : طبقت اداة الدراسة في العام الدراسي (2021-2022).
3. الحدود البشرية: اقتصرت هذه الدراسة على مدراء المدارس الابتدائية في محافظة كركوك.
4. الحدود الموضوعية: تتناول هذه الدراسة خصائص الادارة المدرسية الناجحة لدى مديري المدارس الابتدائية في محافظة كركوك.

#### خامسا : تحديد المصطلحات .

- تعرف الإدارة المدرسية الناجحة إنها عملية اجتماعية مستمرة تعمل على توظيف الموارد المادية والبشرية المتاحة توظيفا أمثل بواسطة التخطيط، والتنظيم، والقيادة والرقابة بغية الوصول الى هدف أو أهداف معينة ومحددة ومدرسة . ( الأشعري 2000 م ، ص 57 ).

- تعريف الإدارة ( خليل الشماع، 2002 م ص13) بأنها عملية التخطيط واتخاذ القرار، والتنظيم والقيادة والتحفيز والرقابة التي تمارس في حصول المنظمة على الموارد البشرية والمادية والمالية والمعلوماتية ومزجها وتوحيدها وتحويلها الى مخرجات بكفاءة عالية، بغرض تحقيق أهدافها والتكيف مع بيئتها (الفاعلية) .

- تعريف الادارة الناجحة: - إنها تنظيم وتوجيه الموارد البشرية والمادية لتحقيق الأهداف المرغوبة. ( المنيف 2002 م ص 53 )

- تعريف الادارة المدرسية الناجحة :- بأنها عملية تكامل الجهود الإنسانية في الوصول الى هدف مشترك . ( دمة ، 1984 م ص53 ) .

- تعرف الادارة المدرسية : بأنها الكيفية التي ينجز بها العمل التربوي في المؤسسة التعليمية إنجازا يحقق اهدافها على احتم وجه وبأقل الجهد وفي اقصر وقت وبنجاح.(عموم، 2020)

تعد الادارة المدرسية نصرا مهما من عناصر العملية التربوية التي تعمل على تفعيل العناصر المادية والبشرية واستعمالها في جميع اوجه النشاط التربوي، التي تحقق اهداف التربية عن طريق تنظيم العمل المدرسي من خلال توجيه حركة العمل فيه بأسس علمية سليمة .(حسين وموسى، 2020).

وبناءً على ما سبق تعرف الادارة المدرسية الناجحة بأنها أسلوب تفكيري إبداعي تدخل فيه عوامل التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة كعوامل ادارية مترابطة تتكامل فيما بينها لتحقيق أهداف تربوية وتعليمية محددة في أقل جهد ووقت وتكلفة ممكنة.

### الفصل الثاني

#### أولا : - الإطار النظري

##### 1. خصائص الإدارة المدرسية : -

يمكن حصر أهم خصائص الإدارة المدرسية بشكل خاص والإدارة التربوية بشكل عام بالعناصر التالية :-

1- أن تكون متمشية مع الفلسفة الاجتماعية والسياسية للبلاد ، بحيث لا يبرز أي تناقض على الصعيد الوطني في تحقيق الأهداف الوطنية بأبعادها السياسية والاقتصادية والاجتماعية والثقافية والتربوية .

2. المرونة في الحركة والعمل وان لا تكون ذات قوالب جامدة ، حيث أن الواقع يدفع بتطويع النظريات لتكون قادرة على إحداث التغيير المنشود مما يدفع إلى القدرة على الحركة بالاتجاه الذي يخدم تحقيق الأهداف المرجوة ، لأن الإدارة وسيلة وليست غاية ، ولهذا فالإدارة يجب أن تتكيف حسب الموقف والظروف.
3. أن تكون عملية ، لأن النظريات لا تتقرر أهميتها إلا بمقدار الجانب التطبيقي فيها ، حيث تهدف الإدارة إلى وضع الأغراض التربوية موضع التنفيذ ، وأن تكيف الإدارة الأصول والمبادئ النظرية حسب متطلبات الموقف العملي .
4. التميز بالكفاءة والفاعلية ، ويتم ذلك عبر الاستخدام الامثل للإمكانيات البشرية والمادية.
5. النجاح في تحقيق الأهداف المنشودة ، وفي الطليعة منها تربية الجيل القادر على مواجهة متطلبات الحياة ( الفريجات ، 2000 ، ص 14 ، ص 15 ) .

## 2- الإدارة بين العلم والفن

كان الاعتقاد السائد بأن الإدارة فن من الفنون يحتاج الى موهبة شخصية مثلها في ذلك مثل أي فن آخر كالرسم والموسيقى، ويتسم صاحبها بحسن التصرف في حل المشكلات وبالقدرة على التنظيم والتنسيق والعمل على الابتكار وكل ما يحتاجه رجل الإدارة هو صقل الموهبة ثم ظهر اتجاه اخر يقول ان الإدارة لا تعتمد على الموهبة فحسب وإنما هي علم من العلوم يخضع للتطور والتجديد ليتلائم مع ظروف المجتمع ( الغانم 1990 م ، ص 246 ) .

## 3- مفهوم الإدارة المدرسية .

تعد الإدارة المدرسية ركنا أساسيا من أركان العملية التربوية التعليمية، ويتوقف عليها نجاح العملية التربوية كونها الإدارة المباشرة المشرفة على التعليم بشكل عام، والمنفذة للسياسات التي تخطط لها الإدارات التعليمية العليا، ونتيجة لتعدد مهام مديرة المدرسة واختصاصاتها وكثرة الواجبات والمهام الملقاة على عاتقها، لذا ينبغي على المختصين والمسؤولين ذوي العلاقة الاهتمام بالإدارة المدرسية وأعداد القائمين عليها وتدريبهم، حتى تستطيع القيام بواجباتها على أكمل وجه (القباطي، 2011 ص: 391).

## 4- وظيفة الإدارة المدرسية .

شهدت السنوات الأخيرة اتجاهات جديدة في الإدارة المدرسية، فلم تعد وظيفتها مجرد تسير شؤون المدرسة سيرا روتينيا، ولم يعد هدف مدير المدرسة المحافظة على النظام في مدرسته، والتأكد من سير المدرسة وفق الجدول الموضوع، وحصر حضور وغياب التلاميذ، والعمل على إتقانهم للمواد الدراسية، بل أصبح محور العمل في هذه الإدارة يدور حول التلميذ وتوفير الظروف والإمكانات التي تساعد على توجيه نموه العقلي والروحي والبدني والاجتماعي والتي تساعد على تحسين العملية التربوية لتحقيق هذا النمو كما أصبح محور العمل في الإدارة المدرسية يدور حول تحقيق الأهداف

الاجتماعية التي يدين بها المجتمع، وهكذا أصبحت الأهداف التربوية حجر الأساس في الإدارة المدرسية بعد ان كانت ضائعة وسط الاهتمام بالنواحي الإدارية ولا يعني هذا التحول في وظيفة الإدارة المدرسية التقليل من شأن النواحي الإدارية بل يعني توجيه الوظائف الإدارية لخدمة هذه العملية الرئيسية ( الخطيب وآخرون ، 2000 م ، ص 35 ).

أظهرت البحوث والدراسات النفسية والتربوية أهمية الطفل كفرد وأهمية الفروق الفردية وأوضحت ان العملية التربوية عملية نمو في شخصية الطفل من جميع النواحي، حيث أكدت الفلسفات التربوية التقدمية ان الطفل كائن ايجابي نشط كما أظهرت دور المدرس والمدرسة في توجيهه ومساعدته لاختيار الخبرات المربية التي تساعده على نمو شخصيته وتؤدي الى نفعه يتعلق البناء التنظيمي بالعلاقات المتبادلة بين العاملين وبين التنظيم من اجل الأغراض والأهداف المنشودة ويتضمن هذا الجانب عناصر رئيسية في مقدماتها المفاهيم المتعلقة بالبناء التنظيمي الرسمي والبناء التنظيمي غير الرسمي والسلطة المسؤولة والرقابة، وقنوات الاتصال في مظاهر الضعف في البناء التنظيمي إنفاق جهد ووقت كبير من جانب إدارة المدرسة في المسائل الطارئة والأمور الروتينية وتضارب القرارات وتداخل الاختصاصات وضعف فعالية الاتصال، وهو ما يتطلب من ادارة المدرسة مراجعة بنائها التنظيمي وإعادة النظر فيه بروح جادة (نشوان ، 1992 م ، ص 109 - 126 ) .

فالإدارة المدرسية ليس من الضروري أن تتبع نمطاً معيناً وإنما تتعرض لكثير من العوامل والظروف والمواقف المختلفة، لذا هناك نمطاً ثانوياً بالإضافة إلى النمط الأساسي الذي تدير عليه الإدارة المدرسية، ويتوقف ذلك على شخصية مدير المدرسة (Taamneh, 2014).

#### 5- معايير الادارة الناجحة .

1- **المعيار الأول :-** تفويض واضح ، تتميز للصلاحيات و تعيين مجرد للمسؤوليات التي تتناسب معها .

2- **المعيار الثاني :-** تخدم التعليم ، ان تحدد وظائفها وتنظيمها ووسائل تنفيذها في ضوء أهداف المدرسة .

3- **المعيار الثالث :-** يجب إن تعكس إدارة المدرسة العمل التربوي الذي تقوم به المدرسة وان تعكس أيضاً خصائص المعلمين اللذين يقومون بهذا العمل .

4- **المعيار الرابع :-** كل أنواع الإدارة ، يجب إن تدبر التنظيم والوسائل التي تساعد على حل المشكلات التي تصادفها حلا مناسباً ومن أبرز المعايير للإدارة المدرسية الناجحة هي :-

أ. القدوة يكون مدير المدرسة قدوة حسنة في مظهره وسلوكه وتصرفاته .

ب . القدوة على تكوين علاقات إنسانية قائمة على روح الإخوة .

ج . العدالة في التصرفات والأحكام بين زملائه وطلابه .

د . الإخلاص والأمانة في العمل .



هـ . العمل على تحقيق المصلحة العامة .

ز . التواصل مع أولياء أمور التلاميذ والمجتمع .

( الفقهى، 1994 ، ص : 55 )

#### 6- المهارات القيادية للقائد التربوي:

في الميدان التربوي فإن القائد التربوي يجب أن يتمتع بالعديد من المهارات القيادية، من ذلك ما قدمه " روبرت كاتز" من تصور لمهارات القائد التربوي منها :

1. المهارات الفنية التي توفر فهماً ودراية وكفاية بالأساليب والعمليات والإجراءات التعليمية.  
2.المهارات الإنسانية في التعامل وفهم الآخرين مما يجعله قادراً على إحداث تغيير في النظام وفي العاملين .

3. والمهارات الإدراكية التصورية التي تجعله قادراً على رؤية مؤسسته وعلى تفهمه وإدراكه لشبكة العلاقات التي تربط بين وظائفها، وإدراكه للنظام الذي يعمل فيه والنظم الاجتماعية الأخرى مما يمكنه من اتخاذ قرارات تتعلق بالنظام الداخلي ومراعاة المتغيرات في البيئة الخارجية. ( الجمل، 1428هـ ، ص 3 ) .

#### الفرق بين القائد و المدير :

إن الحديث عن القيادة يقودنا إلى الحديث عن الإدارة "فالإدارة والقيادة عمليتان متلازمتان ففي كل موقف هناك بُعد إداري يتعلق بمراعاة أنظمة وتعليمات، ويفترض في كل موقف أيضاً أن تكون هناك إمكانية قيادة تسند إلى عملية تفاعل وتفكير، وإلى التطلع إلى إدارة ذات توجه إبداعي مبادر ، ويمكن الوقوف على الفروق بين القائد والمدير من خلال الجدول التالي :

المدير	القائد
ينفذ أكثر مما يخطط	يخطط أكثر مما ينفذ
تنسيق أدوار الأفراد	التأثير في نشاط الأفراد
المحافظة على الوضع الراهن	يحاول تغيير الواقع و تجديده
يفكر في الحاضر أكثر من المستقبل	يفكر في المستقبل أكثر من الحاضر
يعمل وفق خطوات محددة	يبتكر و يبدع
سلطته رسمية يستمدّها من القوانين و التشريعات التي تحكم المؤسسة	سلطته غير رسمية في الغالب ، يستمدّها من قدرته على التأثير في الآخرين
الإدارة مفروضة على الجميع	تقوم القيادة على النفوذ و القدرة على التأثير على الآخرين
الإدارة تحدد الأهداف	يتشارك الجميع في تحديد الأهداف



( عطوي ، 2004م ، ص 71 ) .

#### 7- عناصر الإدارة :-

من وجهة نظر فايول في وظائف الإدارة هي :-

**1- وظيفة التخطيط :** وهي التعرف على المستقبل والاحتياط له ، ويتضمن تحديد الأهداف المطلوب الوصول إليها ، وخط سير العمل ، ومراحل الطرق المستخدمة ويتطلب التخطيط الجيد الوحدة ، والمرونة والاستمرار والدقة ، ويؤدي التخطيط الرديء إلى عدم كفاية الإدارة .

**2- وظيفة التنظيم :** ويرى فايول بان تزويده بكل ما يساعد في العمل ، وهي بالنسبة للمدراء إيجاد الروابط بين الأفراد والإمكانات المادية في المشروع بالشكل الذي يتفق وأهداف المشروع وموارده ، والتنسيق بين أوجه النشاط والعمل على اتخاذ القرارات وإصدار الأوامر ، والاختيار السليم والتدريب .

**3- وظيفة إصدار الأوامر :** إن على المدير إن لا يغرق نفسه في التفاصيل ، وتوجيه المساعدين والإشراف عليهم .

**4- وظيفة التنسيق :** إيجاد نوع من الترابط والتجانس بين الأعمال والأفراد .

**5- وظيفة الرقابة :** هي التأكد من ان كل عمل تم تنفيذه طبقا للخطة المرسومة وتبعا للأوامر الصادرة والإجراءات الموضوعية ، والرقابة الفعالة يجب إن تتصف بالدقة والسرعة، وتشمل مقاييس دقيقة للأداء والانحراف وتصحيح هذا الانحراف .

( سيد محمد جاد الرب ، 2005 م ، ص 57 ) .

#### 6- نظريتي ( X- Y )

يعتبر الكثيرون ان نظرتي ( X ) و ( Y ) للكاتب دوغلاس ماكريجور هما البداية الحقيقية للمدرسة السلوكية في الادارة ، لقد تضمن كتابه القيم والمشهور ( الجانب الإنساني في المنظمة ) الذي صدر في عام 1960 فلسفتين / نظريتين حول طبيعة الإنسان وذلك اعتمادا على الاستشارات الإدارية .

كما يوضح الجدول أدناه ( الجدول يوضح مقارنة بين نظرية X ونظرية Y

افتراضات نظرية X حول طبيعة الانسان		افتراضات نظرية Y حول طبيعة الانسان	
1	إن الإنسان بطبيعته سلبي لا يحب العمل .	1	معظم الناس يرغبون في العمل ويبدلون الجهد الجسمي والعقلي تلقائيا كرجبتهم في اللعب والراحة .
2	الإنسان كسول ولا يرغب حتى في تحمل المسؤولية في العمل	2	يميل الفرد العادي للبحث عن المسؤولية وليس قبولها .

3	يفضل الفرد دائما إن يجد شخصا يقوده ويوضح له ماذا يفعل .	3	يمارس الفرد التوجيه الذاتي والرقابة الذاتية من اجل الوصول الى الأهداف التي يلتزم بانجازها ، وان الرقابة الخارجية والتهديد لا تشكل الوسائل الوحيدة لتوجيه الجهد نحو الأهداف .
4	يعتبر العقاب أو التهديد به من الوسائل الأساسية لدفع الإنسان للعمل ، أي إن الإنسان يعمل خوفا من العقاب والحرمان وليس حبا في العمل .	4	يعمل الفرد لإشباع حاجات مادية ومعنوية ، ومنها حاجات التقدير وتحقيق الذات .
5	تعتبر الرقابة الشديدة على الإنسان ضرورية كي يعمل ، حيث لا يؤتمن الفرد على شيء هام دون متابعة وإشراف	5	يمارس إعداد كثيرة من الأفراد درجة عالية من الابتكار والإبداع في العمل .
6	يعتبر الأجر والمزايا المادية أهم حوافز العمل ويحث الفرد عن الأمان الضمان قبل أي شيء.	6	يرغب الإنسان في استغلال إمكانياته وطاقاته .

( محمد عبد الفتاح الصيرفي ، 2006 م ، ص 297 ) .

#### 8- المشاركة في الإدارة المدرسية :-

المشاركة تعني إشراك العاملين في عملية اتخاذ القرارات الإدارية وبذلك تتحقق الحاجات وتدفع العاملين الى انجاز العمل بشكل مثمر وتساعد المشاركة على رفع الروح المعنوية للمرؤوسين وتسهم في تكوين إدارة ديمقراطية . والمشاركة تعني أيضا (( العمل معا والذي يعتبر جوهر عملية التعاون داخل المدرسة )) فعلى المعلمين إن يتبادلوا المعلومات والخبرات وأساليب التدريس ، وما يستجد في ميدانها من تطور وتحديث ، واستراتيجيات وتقنيات ، وتعرف أيضا بأنها : (( الثقة في المعلمين ومنحهم فرصة التعبير المباشر عن آرائهم )) .

فالمشاركة في الإدارة تجعل العاملين في حالة نفسية أفضل ، حيث لا يقتصر دورهم على مجرد الخضوع والطاعة لأوامر وتعليمات الإدارة ، بل يمارسون دورا إيجابيا يشكل نظم العمل وإجراءاته، فهي مطلب ديمقراطي في الإدارة يمكن من خلالها زيادة فعالية الإدارة .

والتعريف الإجرائي للمشاركة في الإدارة المدرسية هو : " المشاركة في الإدارة المدرسية هي دعوة مدير المدرسة لمرؤوسيه والالتقاء بهم والعمل معا ومناقشة الأفكار وجميع المشكلات ومحاولة الوصول الى الحلول الممكنة ، مما يخلق الثقة والتعاون المستمر فيما بينهم، والمشاركة في الإدارة المدرسية

تعد من عوامل تحقيق وتجسيد وتنمية العلاقات الإنسانية في الإدارة المدرسية " . (منال طلعت 2003 م ، ص 265- 267 ) .

#### 9- التعاون في الإدارة المدرسية :

يعرف التعاون بأنه (( شكل من الأشكال الاجتماعية يتم بين مجموعة من الأفراد مجتمعين على أساس قاعدة وهي المساواة في الحقوق والواجبات )) ويعرف محمد نور التعاون بأنه (( عملية عقلانية وظاهرة إنسانية تبرز واضحة في كثير من نواحي التفاعلات بين البشر ، وفي عديد من تنظيماتهم )) وهو أيضا : (( تلك العملية التي تجعل الأفراد او الجماعات أو الوحدات الاجتماعية تعمل متضافرة جنباً الى جنب في سبيل تحقيق أهداف وغايات مشتركة ، فالتعاون جهد متبادل )) ومجتمع الإنسان مبني على التعاون القائم بين وحداته أفراداً أو جماعات أو نظماً ..... الخ . والتعاون نوعان : " تلقائي شخصي كما هو الحال بين صديقين أو بين أعضاء الأسرة ، وتعاون تعاقدى غير شخصي كما نراه في الجمعيات التعاونية والشركات المساهمة ، والتعاون التلقائي الشخصي يظهر في العلاقات الإنسانية واضحاً كل الوضوح فيما يطلق عليه في علم الاجتماع الجماعة الأولية ، وهي جماعة تمتاز بالقرب المادي التفاعلي ، وبأن العلاقة فيها شخصية بلا وسيط ، والأهداف فيها متعددة وشاملة ، والتعاون في مثل هذه الجماعات من النوع البسيط التطوعي " . ومفهوم التعاون إجرائياً هو :

" يعني تلك الظاهرة الإنسانية العقلانية التي تبدو في تفاعلات أسرة المدرسة ، تعمل جنباً الى جنب لتحقيق الأهداف والفعالية ، والتعاون يظهر في الإدارة التي يسودها جو من العلاقات الإنسانية " . ( صلاح عبد الحميد مصطفى 2002 م، ص 129 - 140 ) .

#### ثانياً :- دراسات سابقة

##### 1- دراسة رحمة ( 1997 م ) :- ( مشكلات الادارة المدرسية في البحرين )

هدفت الدراسة الى معرفة مشكلات الإدارة المدرسية توصلت الباحثة الى ما يلي :-

أ . أنظمة التربية العربية تشكو من ضعف التخطيط وضعف الإدارة .

ب . عدم واقعية التخطيط لنقص الإمكانيات وضعف كفاءة الأجهزة المسؤولة عن تنفيذها .

ج . هناك فجوة بين وضع الخطط وتنفيذها . ( رحمه / 1997 ، ص : 25 ) .

##### 2- دراسة غزال ( 1989 م ) :- ( الصعوبات الإدارية في المدارس الثانوية التجريبية في

##### مركز محافظة نينوى )

هدفت الدراسة الى معرفة الصعوبات الإدارية في المدارس الثانوية التجريبية في مركز محافظة

نينوى وتوصلت الدراسة الى النتائج الآتية :-

أ . ضعف المستوى العلمي لكثير من الصفوف الأولى .

ب . كثرة إجازات الهيئة التدريسية .

ج. كثرة الشواغر في الدروس إثناء السنة الدراسية .

د. صعوبة ضبط المدرس للصف .

هـ . ضعف اهتمام بعض الطلبة في تحضير اليومي .

و. كثرة عدد الطلبة في الصف الواحد .

ز. ضعف التعاون بين أولياء أمور الطلبة والإدارة .

( غزال , 1989 , ص : 37

4- دراسة المعشر (2000 ) بعنوان (( المناخ التنظيمي في الجامعات الاردنية من وجهة نظر أعضاء

هيئة التدريس ))

حيث هدفت الى تقييم المناخ التنظيمي السائد في الجامعات الأردنية الرسمية والخاصة من وجهة نظر الإداريين ، وقد أجريت الدراسة على عينة عشوائية طبقية شملت ( 327 ) من أفراد الأجهزة الإدارية العاملين في هذه الجامعات ومن مختلف الوظائف ، وقد تم الحصول على البيانات الخاصة بالدراسة من خلال توزيع استبانة صممت لهذه الغاية واشتملت على معلومات شخصية وعلى تقييم أفراد العينة لأبعاد المناخ التنظيمي التي تضمنتها الدراسة ، وهي اتخاذ القرارات والبيئة التنظيمية والانتماء والعلاقات الاجتماعية .

#### مناقشة الدراسات السابقة:

نلاحظ من خلال الدراسات السابقة التي تم عرضها أن أهم المشكلات الإدارية في المدارس هي المشكلات التي تواجه مديري ومديرات المدارس ، والتي تحد من فعاليتهم دون القيام بالأعمال الموكلة إليهم، كما تبين مدى تأثير تلك المشكلات في نجاح الإدارة ، كما اتفقت الدراسات العربية والمحلية على أن أكثر المجالات التي تشكل في جوهرها أهم المشكلات الإدارية يمكن تصنيفها كما يلي :مشكلات مصادرها مدير المدرسة، ومشكلات مصادرها الهيئة التدريسية، ومشكلات مصادرها أولياء الأمور، والطلبة، والبناء المدرسي. أما الخبرة والوظيفة فقد اتفقت بعض الدراسات على أن لها تأثيراً على درجة ممارسة المدير لمسؤولياته، وأن بعض المشكلات تعزى لمتغير الجنس والمؤهل العلمي، فمن حيث الجنس ربما يكون السبب أن مدارس الذكور تكثر فيها المشكلات عن مدارس الإناث، أما المؤهل العلمي لدى المديرين فله أثر في مساعدة المدير على تحديد المشكلات والقدرة على معالجتها، أما الفئة العمرية للمديرين فكان لها الأثر في وجود المشكلات التي تؤثر على العمل الإداري.

#### إجراءات البحث

#### أولاً : مجتمع البحث

يتكون مجتمع البحث الحالي من مديري ومديرات المدارس الابتدائية في محافظة كركوك - المركز للعام الدراسي 2021 - 2022م.

### ثانيا : عينة البحث

تكونت عينة البحث التطبيقية من ( 40 ) مديرا. بواقع ( 20 ) ذكور ( 20 ) إناث .  
موزعين على مدارس ابتدائية تم اختيارهم عشوائيا , وتمثل بنسبة 24 % من مجتمع البحث الأصلي.

### ثالثا : أداة البحث

1- الاستبيان المغلق :- بعد الاطلاع على بعض الدراسات السابقة كصياغة مجموعة فقرات ثم عرضها لعدد من المحكمين في المجال الاختصاص .

2- صدق الأداة :- قام الباحث بعد الأخذ بنظر الاعتبار بأراء المحكمين والذي تم الحصول من خلالها على الصدق الظاهري بوضع الصياغة النهائية لأداة والمكونة من ( 24 ) فقرة .

3. ثبات الاختبار : - قام الباحث بتطبيق الاستبيان على ( 10 ) مدراء ومديرات لغرض التأكد من ثبات الاستجابة عبر الزمن بعد مضي فترة ( 10 ) أيام ما بين التطبيق الأول والتطبيق الثاني واستخدمت معادلة بيرسون (قياس معامل الارتباط بين التطبيق الأول والثاني) شملت ( 10 ) مدارس الابتدائية حيث حصلت على نسبة ثبات قدرها ( 67 ، 0 ) وهي نسبة ثبات مقبولة . وتم تصحيح نصفي معامل الثبات باستخدام معامل ارتباط سبيرمان براون للتعديل ( 77 ، 0 ) وهو معامل ثبات عالي .

4 - تطبيق الاستبيان النهائي .

قام الباحث بتطبيق الاستبيان على عينة البحث الأساسي المكونة من ( 40 ) مدير ومديرة بواقع ( 20 ) مدير ( 20 ) مديرة .

5- مواصفات أداة الاستبانة .

يمكن تحديد خصائص الأداة المستخدمة في البحث الحالي كآلاتي :-

أ . تكونت فقرات الأداة من ( 24 ) فقرة .

ب . الدرجة الكلية للأداة ( 144 ) .

ج . أعطيت للبدائل الثلاثة القيم الاتية ( موافق بدرجة كبيرة 3 ، موافق الى حد ما 2 ، غير موافق 1 )

رابعا : الوسائل الإحصائية المستخدمة :-

استخدم الباحث الوسائل الإحصائية الاتية :-

1- معامل الارتباط بيرسون لقياس ثبات الأداة .

مجموع اجابات العينة للفقرة  $\times 3$  + مجموع اجابات العينة للفقرة  $\times 2$  + مجموع اجابات العينة

للفقرة  $\times 1$

2- حدة الفقرة =

مجموع العينة

## الفصل الرابع

### تفسير النتائج

أظهرت النتائج بعد تحليل الاستبانات الاتي :-

1- احتلت مجموعة من الفقرات المراتب الأولى من حيث الأهمية ضمن اراء عينة البحث حيث كانت درجة حدة الفقرات أعلى ومن وجهة نظر الباحث كانت الفقرات التي تمثل المجموعة الأولى من أراء إدارة المدارس تعبر عن القيمة والأهمية القصوى ليكون مدير حسن المظهر وحسن القيادة وحسن التصرف ويكون ذو شخصية قوية ويكون لديه قدرة على التأثير على المعلمين وذلك يؤدي الى نجاح في العمل ويكون أيضا محبوبا من قبل العاملين ويكون لديه القدرة على تحمل المسؤولية في العمل وفي مواقف صعبة ويكون سريع البت في المواقف كي تسير الإدارة بالشكل الصحيح وبدون تردد .

2- بينما احتلت الفقرات الاخيرة من حيث الأهمية من وجهة نظر إدارة المدارس وحصلت على درجة حدة قدرها أقل نظرا لأهمية الدور الذي يقوم به مدير المدرسة إن يكون العلاقات الاجتماعية قوية مع المعلمين كي يحقق أهداف الإدارة من خلال التعاون والعمل الجماعي مع المعلمين ويكون ذات علاقة قوية مع أولياء الأمور التلاميذ وعدم شعور بالتعب والإرهاق في عمل الإدارة ولا يخاف مدير من عدم دعم المرؤوسين له إثناء اتخاذ القرارات وذلك يستطيع إن يلعب دورا أساسيا في النمو وتطور العمل الإداري .

الجدول رقم ( 1) يوضح ما ورد أعلاه

جدول رقم ( 1 )

ت	الفقرات	درجة الحدة	وزن مئوية
1	أن يكون حُسن في المظهر والتصرف والنضوج	2 . 9	99
2	ان يكون قوي الشخصية مع القدرة على التأثير في الاخرين لأن ذلك يؤدي الى النجاح في العمل .	2.9	96
3	محبوب من قبل مرؤوسه	2.8	95
4	امتلاك خبرة في مجال العمل الاداري.	2.8	95
5	القدرة على تحمل المسؤولية .	2.8	94
6	أن يتصف بالحدز واليقظة .	2.8	94
7	أن ينمو ويتطور باستمرار لان العمل التربوي في تجدد	2.8	94

		وتطور مستمرين .	
94	2.8	الالتزام بالأنظمة والقوانين حسب مفهوم أنظمة ادارة المدرسة.	8
93	2.7	القدرة في كيفية التخطيط والتنفيذ وفق أهداف الادارة الناجحة .	9
92	2.7	صادق في تعامله مع الاخرين .	10
92	2.7	الميل على العمل الجماعي مع منتسبي المدرسة .	11
90	2.7	أن يجمع بين العطف والمحبة .	12
89	2.6	أن يحترم المواعيد والمواعظ .	13
88	.2	أشعر بالاستقرار في وظيفتي .	14
88	2.6	تقبل وجهات نظر الاخرين .	15
88	2.6	أن يكون ديمقراطيا في التفكير والتصرف .	16
87	2.6	القدرة على متابعة المستجدات في مجال عمله .	17
86	2.6	المرونة في التعامل مع المعلمين في المدرسة .	18
81	2.4	أجد تقديرا كافيا للجهد الذي أبذله .	19
77	2.3	الوظيفة التي اشغلها هي فوق طاقتي	20
69	2.0	قلة وجود أوقات للراحة خلال الدوام	21
66	2	أشعر بالإرهاق بسبب طبيعة وظيفتي .	22
60	1.8	العلاقات الاجتماعية مع المعلمين ضعيفة .	23
59	1.7	الخوف من عدم دعم الرؤوسين للقرار.	24

#### الاستنتاجات :

- في ضوء النتائج توصل الباحث الى مجموعة من الاستنتاجات هي :-
- 1- هناك إجماع شبه تام حول أهمية الالتزام بالقوانين والأنظمة كخاصية مهمة .
  - 2- هناك نوع من الاتفاق بين إدارات المدارس بخصوص أهمية الخصائص المتعلقة بالصدق والتخطيط والقدرة علة النمو والتطور لنجاح مهنة الإدارة .

#### التوصيات :-

- في ضوء الاستنتاجات الواردة اوصى الباحث ما يأتي :-
- 1- تدريب المدراء والمديرين عن طريق الدورات التدريبية لغرض تطوير مهاراتهم الإدارية .
  - 2- جعل الإدارة يتبع اللامركزية قدر الإمكان .



- 3- التعاون المستمر بين المدير أو المديرة مع الهيئة التعليمية وأولياء الأمور .
- 4- وضع برنامج تدريبي الزامي لمدراء المدارس في مجال التكنولوجيا الحديثة وتطبيقاتها في الادارة المدرسية .
- 5- وضع معايير ومواصفات مختارة بعناية لاختيار مدراء المدارس .

#### المقترحات :-

في ضوء النتائج يقترح الباحث الاتي :

- 1- إجراء دراسة مقارنة لسمات الإدارة الناجحة على وفق متغير الجنس لمدراء / مديرات.
- 2- إجراء دراسة مقارنة لسمات الإدارة الناجحة على وفق مدارس المركز والأطراف .
- 3- اشراك مدير المدرسة في دورات تدريبية في جميع المجالات التي يشرف عليها في المدرسة
- 4- زيادة صلاحيات مدير المدرسة في كافة الجوانب .
- 5- دعم قرارات مدير المدرسة والشفافية في التعامل .

## المصادر الاجنبية

Memon, Mohammad, Aslam. (2009). Leadership, Skills and Dimension, the "I" Model, Interdisciplinary Journal of Contemporary Research in Business, 1 (8), 134- 147.

Taamneh,. M, (2014) The Impact of Job Security Elements on the Work Alienation at Private Universities in Jordan .

### Arabic references

1. Al-Hogail, Suleiman Abdel-Rahman (1403 AH): School management and mobilization of its human powers in the Kingdom Saudi Arabia, Riyadh.

2. Al-Khatib, Radah, and others. (2000 AD), Educational Administration and Supervision, Dar Al-Amal.

3. Al-Dail, Abd al-Rahman bin Sulaiman (1408 AH) School administration and its concept, and its role in the process of Educational and pedagogical and educational documentation - the twenty-ninth issue.

4. Hussein and Musa (2020 AD) The role of school administration in achieving educational goals from the point of view of educational supervisors, Journal of Educational and Psychological Research, Volume (17), Issue (66).

5. Damaa, Majid and others (1984 AD) Contemporary global trends, Arab Bureau of Education for Countries Gulf, Riyadh.

6. Sayed Muhammad Jad Al-Rab (2005 AD) Organizing and management of business organizations - Egypt - Al-Ashry Press.

7. Amoum, Abdullah Hussein Khalaf (2020 AD) The role of the school administration in developing environmental awareness among students, Journal of the College of Education for Human Sciences, Tikrit University, Volume (27), Issue (9).

8. Al-Ghanim, Abdel-Aziz (1990 AD) School administration and its relationship to educational administration in the State of Kuwait. Educational studies. Egypt .

9. Morsi, Mohamed Mounir (1984 AD), Educational Administration, Its Principles and Applications, Cairo.

10. Mustafa, Salah Abdel-Hamid (2006 AD) School administration in the light of contemporary administrative thought, Educational Administration and Planning, Concepts - Foundations - Applications, Dubai, Dar Al-Qalam for Publishing and Distribution.

11. Mustafa and others (1428 AH) An introduction to educational administration and planning, first edition, Riyadh Arab Education Bureau Press.
12. Al-Munif, Muhammad Salih (2002 AD), School administration in the light of the school's tasks behaviorism, Riyadh, first edition.
13. Nashwan, Yaqoub Hussein (1992 AD), Educational Administration and Supervision, Dar Al-Furqan.
14. Muhammad Abdel-Fattah Al-Sairafi - Principles of Organization and Administration - Amman - Dar Al-Nahej - (2006 AD).
15. Abd al-Samad al-Aghbari: "School Administration - The Contemporary Planning and Organizational Dimension", Beirut, Dar Al-Nahda Al-Arabiya, 2000 AD.
16. Ahmed Ibrahim Ahmed: "Human Relations in the Educational Institution," Alexandria, Dar Al-Wafaa Printing and publishing, 2002 AD.
17. Manal Talaat: "Basics of Management Science," Alexandria, Modern University Office, 2003.
18. Salah Abdel-Hamid Mustafa: "School Administration in the Light of Modern Administrative Thought," Kingdom of Saudi Arabia, Dar Al-Marikh Publishing House, 1422 AH / 2002 AD.
19. Subhi Al-Otaibi: "The Development of Thought and Administrative Activities," Jordan, Dar Al-Hamid for Publishing and Distribution, 2002 AD.
20. Muasher. Ziad. (200) "The Organizational Climate in Jordanian Universities: A Comparative Study between Public and Private Universities of Some Prevailing Organizational Climate Patterns from the Point of View of Faculty Members," Damascus University Journal, Vol. (17), No. (11).
21. Al-Zubaidi, Salman Ashour (1988). Trends in child rearing, Anas Publishing House, Amman, Jordan.
22. Al-Freijat, Ghalib (2000). Educational Administration and Planning: Various Arab Experiences, Amman, Jordan.