

واقع تطبيق المهارات الإدارية بالمرحلة الثانوية من وجهة نظر المعلمين والمشرفين التربويين بمحلية الخرطوم

د. بانقا طه الزبير حسين

أستاذ مساعد بقسم أصول التربية والإدارة التربوية، كلية التربية، جامعة الخرطوم.

المستخلص

هدفت الدراسة إلى التعرف على واقع تطبيق المهارات الإدارية بالمرحلة الثانوية من وجهة نظر المعلمين و المشرفين التربويين بمحلية الخرطوم. استخدم الباحث المنهج الوصفي؛ وبلغ حجم مجتمع الدراسة (621) معلماً ومعلمةً بالمدارس الثانوية الحكومية بنين. اختار الباحث عينة عشوائية بسيطة بلغت (241) معلماً ومعلمةً. استخدم الباحث نوعين من الأدوات إستبانة للمعلمين و مقابلة للمشرفين، ولتحليل البيانات استخدم الباحث الحزم الاحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS. (الوسط الحسابي، واختبار (ت)، والانحراف المعياري، والنسبة المئوية. توصلت الدراسة إلى العديد من النتائج أهمها: تتوفر مهارة العلاقات الإنسانية في مديري المدارس الثانوية بنسبة كبيرة بلغت (85%) وكما تتوفر مهارة التخطيط في مديري المدارس الثانوية بنسبة كبيرة بلغت (85%)، مديرو المدارس الثانوية يمارسون مهارة إدارة الأزمات بنسبة متوسطة بلغت (70%)، مديرو المدارس الثانوية يمارسون مهارة إدارة الوقت بنسبة متوسطة بلغت (74%)، توجد مشاكل وصعوبات تحول دون استخدام المدير لمهاراته الإدارية بصورة أمثل. وفي ضوء هذه النتائج أوصى الباحث، بضرورة عقد دورات تدريبية لرفع الكفاءات الإدارية أثناء وقيل القيام بواجباتهم الإدارية، هنالك شح في الامكانيات المادية لذا يجب توفير الدعم اللازم لعقد الدورات التدريبية، و منح المديرين بعض الصلاحيات حتى يتمكن من ممارسة العمل الإداري. ، يجب وضع معايير دقيقة لاختيار وترقية مديري المدارس ، وتخصيص ميزانية لإدارة الأزمات أو الحالات الطارئة في المدرسة التي تحدث بشكل غير معتاد من وقت لآخر. كما إقترح الباحث إجراء دراسات مماثلة في بقية المهارات الإدارية الأخرى.

Abstract

The study aimed at knowing the real state of the application of managerial skills in secondary education in Khartoum state in teachers and supervisors points of views. The researcher used the descriptive analytical method, and the study population was (621) male and female teachers at public secondary schools for boys, among them the researcher selected a simple random sample of (241) male and female teachers. The tools used in this study were questionnaire for teachers and an interview for the directors and supervisors for data analysis , the researcher used SPSS using mean , T.test, standard deviation and persenttage. The study came to many findings, the most important were; The skill of human relation is available in the practice of schools' principals at the schools to about 85%. The schools' principals apply planning skill to extant of 85%. The schools' principals practice the skill of crisis management to amoderate degree 70%. The schools' principals practice the skill of time management to amoderate degree about 74%. There are difficulties hinder the use of schools' principals for their managerial skills as intended. In the light of the findings, the researcher recommends the followings: The necessity for holding pre-service and in-service training courses to upgrade the principals' managerial competences; As there is lack of fiscal capabilities, financial support should be found to hold the training courses; Schools' principals need to be given some degree of autonomy to enable them practice their managerial duties; Accurate criteria should be set when recruiting and promoting school principals, and To set a budget for crisis management or emergencies which occur unexpectedly from time to another.

مقدمة

الإدارة بصفة عامة هي العملية الخلاقة للعمل مع الناس من أجل وضع الأهداف وإقامة علاقات تنظيمية وتوزيع المسؤوليات وتوجيه البرامج وتقييم النتائج. ومنها تلتي الإدارة المدرسية والتي تعني الكيفية التي تدار بها المدارس حتى تتمكن من تحقيق أهدافها من أجل إعداد أجيال ناشئة نافعة لنفسها ولمجتمعها. لم تعد الإدارة المدرسية بمفهومها التقليدي القديم والذي يقوم علي مراقبة وضبط العمل الإداري وكتابة التقارير وتسيير العمل الروتيني. لذلك نجد أن الأساليب القديمة لاختيار مديري المدارس والتي تعتمد علي معايير الأقدمية لا تصلح الآن للإلتيان بمديرين مواكبين للتطور

الذي عم العملية التربوية بصورة عامة والإدارة المدرسية بصورة خاصة . فالإدارة المدرسية تلعب دوراً أساسياً في النهوض بالعملية التربوية والتعليمية فنجاحها يعني نجاح العملية التعليمية وفشلها يعني فشل العملية التعليمية(محمد والسيد 2009م). تهدف هذه الدراسة للوقوف على العوامل التي تؤثر إيجاباً أو سلباً في سير العمل الإداري بالمدارس الثانوية من خلال إجراء الاستبانات والمقابلات مع المعلمين والمديرين والخبراء التربويين. مشكلة الدراسة: يشير الواقع السوداني وما وقف عليه الباحث من خلال عمله بالمدارس الثانوية إلى أن بعض الإدارات المدرسية تعاني من ضعف في بعض الجوانب الإدارية أو الفنية كضعف في القدرات الشخصية وفي القدرات العلمية والتربوية مما يؤدي إلي ضعف مخرجات العملية التعليمية بالمرحلة الثانوية. هنالك العديد من الدراسات التي أجريت في مجال الإدارة المدرسية والتي أثبتت أن هنالك قصور في مجال الإدارة المدرسية وأوصت بقيام المزيد من الدراسات في مجال الإدارة المدرسية. مثل دراسة فتحية (2000م) وعمر (1997)، هدية (2002م) وغيرها. وعليه تتمثل مشكلة الدراسة في السؤال الرئيس التالي:

ماواقع تطبيق المهارات الإدارية بالمدارس الثانوية من وجهة نظر المعلمين و المشرفين التربويين؟

وتتفرع منهن الأسئلة التالية:

1. ما مدى تطبيق مديري المدارس الثانوية بمحلية الخرطوم لمهارة "العلاقات الانسانية"؟
2. ماواقع ممارسة مهارة "التخطيط" لدي مديري المدارس؟
3. كيف يمارس مديرو المدارس مهارة " إدارة الازمات" ؟
4. إلي أي مدى يطبق مديرو المدارس مهارة " إدارة الوقت" ؟
5. ما الصعوبات والمشكلات التي تحول دون استخدام المدير لمهاراته الإدارية ؟

أهداف الدراسة

1. التعرف على مدى ممارسة مديري المدارس الثانوية لمهارة العلاقات الإنسانية.
2. معرفة اهتمام الإدارة المدرسية لمهارة التخطيط .
3. التعرف على كيفية إدارة الأزمات لمديري المدارس الثانوية.
4. التعرف على مهارة إدارة الوقت لدى مديري المدارس الثانوية.
5. التعرف على الصعوبات والمشكلات التي تعيق الإدارة في تنفيذ العمل الإداري.

أهمية الدراسة

1. قد يستفيد من هذه الدراسة كل من الباحثين والمطلعين في المجال التربوي.
2. الإضافة المعرفية في مجال الإدارة المدرسية بشكل عام والمهارات الضرورية اللازمة التي يجب توفرها لدى المديرين في المدارس الثانوية .
3. قد تساعد مديري المدارس الثانوية في الاستخدام الفاعل والمؤثر لمهارات الإدارة المدرسية بصفة وظيفية وتطبيقية؛ علماً بأن مدير المدرسة في ذات الوقت يعدُّ مشرفاً تربوياً مقيماً.
4. قد تساعد هذه الدراسة المسؤولين بوزارة التربية و التعليم العام في تصميم الدورات التدريبية أثناء الخدمة لمديري المدارس والمعلمين وذلك وفقاً لما يصدر من توصيات عن هذه الدراسة.
6. قد تكون هذه الدراسة إضافة حقيقية للمكتبة السودانية.

حدود الدراسة: حدود موضوعية : تختص هذه الدراسة بالكشف عن أربع مهارات للإدارة المدرسية الممارسة لمديري مدارس التعليم الثانوي بمحلية الخرطوم وهي: (العلاقات الإنسانية، التخطيط، إدارة الأزمات، إدارة الوقت) ، حدود مكانية : مدارس المرحلة الثانوية الحكومية بنين بمحلية الخرطوم، الحدود الزمانية 2016م، حدود بشرية : وتشمل المديرين، المعلمين، الخبراء والموجهين بوزارة التعليم العام. الإطار النظري والدراسات السابقة: الإدارة التربوية: هي تنظيم جهود العاملين التربويين وتنسيقها لتنمية الفرد تنمية شاملة في اطار اجتماعي متصل به وبيئي، وقيته، ويتوقف نجاحها علي مدى المشاركة في اتخاذ القرار .(محمد حسن 2002م).

الإدارة المدرسية: يعرفها عمر التومي (1985) بأنها مجموعة العمليات التنفيذية والفنية التي تتم عن طريق العمل الجماعي التوعاوني المنظم الهادف من أجل توفير المناخ الفكري والنفسي والمادي المناسب الذي يحفز الهمم ويبعث الرغبة في العمل الفردي والجماعي لتحقيق الأهداف التربوية والاجتماعية التي تسعى المدرسة لتحقيقها. ويعرفها البعض الآخر بأنها كل نشاط تتحقق من ورائه الأغراض التربوية تحقيقاً فعالاً ، ويقوم بتنسيق وتوجيه الخبرات المدرسية والتربوية، وفق نماذج محددة من قبل هيئات عليا أو هيئات داخل المدرسة.(العمامرة2002م). ولكن تشير الاديبيات إلي أن أي تعريف للإدارة المدرسية لابد أن يتضمن ثلاث مكونات أساسية:

1/ الأهداف: وهي المحور الذي تدور حوله الأنشطة الإدارية وتعمل علي تحقيقها وهي بمثابة المخرجات .
2/الموارد المتاحة: وتشمل الموارد المادية والبشرية الموجودة بالفعل والمتاح استخدامها من قبل الإدارة المدرسية وهي بمثابة المدخلات.
3/العمليات:هي مجموعة الأنشطة التي تستخدم الموارد المتاحة وتحقيق الأهداف المرجوة.(عقيل:2011م).
مهارة العلاقات الإنسانية: إن نجاح مدير المدرسة في توثيق العلاقات الإنسانية بين المعلمين يعتمد على احترامهم وتقدير جهودهم ،لذلك تنوط د العلاقات الطيبة بين المدير والمعلمين بالطرق الآتية:

- 1/ تقدير جميع المعلمين واحترام ومقترحاتهم.
- 2/ أن يثني ويشجع العمل الجيد الذي يصدر من المعلم مع الابتعاد عن لوم المعلم ونقده.
- 3/ الرفع من معنويات المعلمين مع الإيمان بالفروق الفردية بين المعلمين .
- 4/ أن يعمل مدير المدرسة على الاستفادة من جوانب القوة لدى المعلمين وتصحيح نقاط الضعف عند البعض.
- 5/ اشراك المعلمين في القرارات التي تتخذ داخل المدرسة .
- 6/ أن يبتعد المدير عن تتبع أخطاء المعلمين .(جودت 2004م).
- الأسس الرئيسية للعلاقات الإنسانية في المدرسة:(جودت 2004م).**
 - 1- التعاون الجماعي بتوحيد الشعور بالمسؤولية ووضوح الأهداف .
 - 2- معاملة المعلمين كأفراد وخلق جو ودي في المدرسة .
 - 3- جعل المعلمين والعاملين والطلاب على دراية بما يحدث داخل المدرسة .
 - 4- مساعدة المعلمين والعاملين على تنمية مواهبهم وكفاءاتهم .
 - 5- اشترك المعلمين والعاملين بالمدرسة والطلاب في صنع القرارات التي تخصهم .
 - 6- تقدير الاعمال الابداعية ومكافئة اصحابها .
 - 7- أن يكون مدير المدرسة قدوة للمعلمين والطلاب وأولياء الامور والعاملين .
 - 8- اشعار المعلمين بدورهم وباهميتهم في تنمية المجتمع وتربية الشباب.
 - 9- التنبيه إلى العمل الرديء وتقويمه باستمرار .
- أهداف العلاقات الإنسانية في الإدارة المدرسية:(محمد 2004م).**
 - 1/ اقامة علاقات طيبة داخل وخارج المدرسة .
 - 2/ خلق الجو النفسي والاجتماعي المناسب داخل المدرسة .
 - 3/ زيادة ورفع الوعي العام للمعلمين والطلاب وتبصيرهم بمشاكل المدرسة والعمل جميعاً على حلها .
 - 4/ زيادة كفاءة المعلمين وتحصيل الطلاب .
 - 5/ تدعيم ايجابيات روح الود والتفاهم بين المعلمين بعضهم البعض.

مهارة إدارة التخطيط: مفهوم التخطيط: هو التصور الذي يضعه مدير المدرسة والعاملون معه للدوار والاعمال التربوية والتعليمية التي تحقق أهداف المدرسة على المدى البعيد والقريب معاً ويكون ذلك في مستويات وابعاد متعددة.(البرادعي 1988م).

هو عملية التنبؤ بالمستقبل وتحديد اتجاهات العمل على ضوء المؤشرات البيئية، بهدف عدم اتزان بين التنظيم البيئية الخارجية أو حدوث حدث داخلي في بعض وحدات التنظيم .(محمد 2004م).

خصائص التخطيط المدرسي الجيد(عقيلان 1990م).

1-الاتفات إلى ترتيب الأولويات.

2-التوازن و التنسيق والتكامل مع خطط اخرى ذات علاقة أو نقادي الازدواجية .

4-قابلية التطبيق العلمي وكذلك البساطة والوضوح .

5-الأنفعا الأقصى بالموارد المادية والبشرية المتوفرة .

6-الأنفعا الاقصرى بالوقت المتوفر دون اهدار .

7-قابلية الخطة لتقويم النتائج ومدى التقدم .

أهداف التخطيط المدرسي

1- يوفر خبرة تراكمية لكل من يشارك فيه و يساعد على بلورة كثير من الامور و جلائها و بيان مدي ملائمتها للاستخدام في الظروف الموضوعية التي يتم توظيفها فيها .

2- يوفر للمخطط و المشاركين في العملية أفقا و تصورات عن احتمالات المستقبل و يهيئ له الفرصة لاختيار الحلول المناسبة في ضوء واقع مجرب .

3- يأنى بالمنفذين للعملية التعليمية عن الارتجال و المزاجية و النظرة الفردية للامور .

4- يقدم نموذجا يحتذي به من المعلمين في تخطيطهم لعملهم و تقرب وجهات النظر في الامور المختلفة.

5- يوفر التخطيط المستمر مرجعية و مخزوناً من المعلومات و الاحصائيات التي تستخدم في الخطة الواحدة .

6- يساعد التخطيط في عملية اتخاذ القرارات المناسبة التي تتصل بالامور الآتية و بعيدة المدى .

مهارة إدارة الأزمات : الأزمة: هي حدوث خلل خطير ومفاجئ يضرب السكون المعتاد لمنظمة العمل داخل المنظمة وينطوي على خطر وتهديد مباشر وجسيم على استمرارها ومصالح اطرافها ويحتاج إلى تدخل سريع وشديد من قيادة المنظمة(حمدي: 2005 م).

الأزمة في الإدارة المدرسية: هي حالة من الضيق وعدم التنظيم وخلل في الهيئة الإدارية وعدم قدرة الإدارة على مواجهة موقف معين باستخدام الطرق التقليدية في التعامل مع الموقف وتؤدي بالتالي إلى نتائج غالباً ما تكون غير مرغوبة بخاصة في حالة عدم وجود مهارات قيادية أو ضعف تلك المهارات.

التعامل مع الأزمة

1. الدراسة المبدئية للأزمة.

والتي تشمل تحديد العوامل المشتركة في الأزمة وتحديد المدى الذي وصل إليه موقف الأزمة وفقاً لدرجة خطورتها وتحديد القوة المؤي دة والمعارضة للأزمة.

2. الدراسة التحليلية للأزمة.

وتشمل التمييز الواضح بين مظاهر الأزمة وأسبابها وتحديد تلك الأسباب بشكل موضوعي وواضح وتحديد دور المكونات البشرية والطبيعية والتكنولوجية والوزن النسبي لكل منها في صناعة الأزمة وتحديد المرحلة التي وصلت إليها دورة حياة الأزمة وتقييم تكلفة الأخطاء الناتجة عنها وتأثير عامل الوقت على انتشار الأزمة وتحديد الموارد والامكانيات المتاحة للمؤسسة.

3. التخطيط لمواجهة الأزمة.

وتشمل تحديد الإجراءات والمساعدات وتنظيم عمليات الاتصال والتخطيط للتعامل مع الأزمة ويشمل الموقف على وقف تدهور الموقف وتقليل الخسائر قدر الامكان والسيطرة على الموقف وتوجيهه إلى المسار الصحيح ومعالجة الآثار النفسية والاجتماعية الناتجة(حمدي: 2005 م).

مهارة إدارة الوقت : هي مهارات سلوكية تعنى قدرة الفرد على تعديل سلوكه وتغيير بعض العادات السلبية التي يمارسها في حياته لتبديد وقته واستغلاله الاستغلال الأمثل . والتغلب على بعض ضغوط الحياة.

إدارة الوقت : هي عملية تنظيم الموظف لعمله و انجازه خلال وقت معقول ليتلائم مع طبيعة ذلك العمل مع توفير الدقة في ذلك الانجاز(خليفة والمعتمض بالله : 2002م). كما تعني إدارة الوقت: أنها عملية مستمرة من التخطيط والتحليل والتقييم المستمر لكل النشاطات التي يقوم بها الفرد خلال فترة زمنية محددة تهدف إلى تحقيق فعالية مرتفعة في استغلال هذا الوقت المتاح للوصول إلى الأهداف المنشودة (أميرة 2008م).
مبادئ وأسس إدارة الوقت بالنسبة للمديرين(أميرة 2008م).

- ينبغي على المدير أن يراجع المهام التي ينبغي إكمالها ويرى بالإمكان أنه أنجزها في وقت أقل
- ينبغي أن يكون المدير راغباً في القيام بالمهام الصعبة .
- ألا يدع المدير غيره يقوم بعمل يستطيع هو أن يقوم به بشكل أسرع .
- يجب على المدير أن يكون حزراً من اغراق نفسه في أشياء يمكن لغيره أن يقوم بها .
- ينبغي أن يهتم المدير بتوضيح الارشادات والأوامر التي توجه للعاملين معه .
- ينبغي أن يكون المدير حازماً ولا يؤجل عمله .
- على مديري المدارس أن يحددوا أهداف وأولويات عملهم اليومي .

مضيعات الوقت ودور ومدير المدرسة في ذلك:(محمد:2002م).

أولاً: الأسباب التنظيمية التي تؤدي إلى هدر ضياع وقت المدير:

1/ عدم تفويض السلطة يؤدي إلى أحجام بعض المديرين من توزيع بعض المهام والصلاحيات على المعلمين أي عدم قدرة المدير على أنجاز جميع الأعمال .

2/ المكالمات الهاتفية: يجب أن لا يتبدد وقت الموظف في الاتصالات الشخصية والتي لا علاقة لها بالعمل.

3/ الزيارات المفاجئة : من الأمور التي تؤدي إلى ضياع الوقت الزيارات المفاجئة غير الرسمية والتي تؤدي إلى ضياع وهدر الوقت في قضايا وأمر لا تتعلق بالعمل المدرسي .

4/ الاجتماعات : سوء إدارة الاجتماعات يؤدي إلى هدر الوقت.

5/ الصراع : اذا لم يحسن مدير المدرسة إدارة الصراع بطريقه لبقه، فإنه سيؤدي إلى التنافس والاختلاف والمشاكل وبالتالي ضياع الوقت .

6/ عدم وضوح الأهداف

7/عدم وضوح أو عدم كفاية التعليمات أو المعلومات .

ثانياً: الأسباب الذاتية لضياع الوقت :

1/ القلق . 2/عدم القدرة على اغضاب الآخرين.3/السرية الزائدة.4/الخوف على ضياع السلطة.

الدراسات السابقة

حمدان (2008م) : هدفت هذه الدراسة للتعرف على المشكلات الإدارية التي تواجه مديري مدارس المرحلة الثانوية ، واستخدم الباحث المنهج الوصفي وكانت أهم النتائج هي: يعقد مدير المدرسة اجتماعاً عاماً لتوزيع الأعمال بين جميع العاملين ويشرح الخطة والبرنامج الزمني خلال العام . ويفعل مدير المدرسة مبدأ العلاقات الإنسانية في العمل بمعناه التربوي السليم ، ويتقبل مدير المدرسة النقد الهادف من أجل الارتقاء بمستوى الإدارة المدرسية.

أمل (2010م): هدفت هذه الدراسة للتعرف على العلاقات الإنسانية بين مدير المدرسة الثانوية والمعلمين وأثرها على الأداء الوظيفي واستخدم الباحث المنهج الوصفي وكانت أهم النتائج هي: تمكن إدارة المدرسة المعلمين من القيام بدورهم الأساسي. وتوسع إدارة المدرسة إلى إشاعة الروح الجماعية. وتبعد إدارة المدرسة عن التعامل الاستعلائي مع المعلمين.

3/ مكايي (2008م) هدفت الدراسة للتعرف على دور الإدارة التربوية في تطوير إدارة الوقت . واستخدم الباحث المنهج الوصفي وكانت أهم النتائج هي: من المعوقات التي تبينت في إدارة الوقت المدرسي: القيام بإعمال كثيرة في وقت واحد في المدرسة ، وتكرار العمل في المدرسة ، وقلة العاملين في المدرسة الثانوية، ومن العوامل التي تؤدي إلى السيطرة على الوقت: الابتعاد عن البيروقراطية في العمل وحسم الأمور الصغيرة أول بأول.

4/ حائل (2006م) هدفت هذه الدراسة للتعرف على "دور برنامج التطور المدرسي في تنمية مهارة التخطيط لدى مديري المدارس الثانوية لمحافظة غزة" واستخدم الباحث المنهج الوصفي وكانت أهم النتائج هي: أن البرنامج نجح بدرجة جيدة في تنمية مهارة التخطيط لدى مديري المدارس لمحافظة غزة، وحقق البرنامج أعلى درجات التنمية لمهارات التخطيط المدرسي في مجال صياغة الرؤيا والرسالة والأهداف . وأسفرت نتائج الدراسة عن عدم جود فروق ذات دلالة إحصائية لدرجة تنمية مهارة التخطيط لدى مديري المدارس الثانوية.

5/ حمدونه (2006م) هدفت هذه الدراسة للتعرف على "ممارسة مدير المدرسة الثانوية لمهارة إدارة الأزمات في محافظة غزة". واستخدم الباحث المنهج الوصفي وكانت أهم النتائج هي: مديرو المدارس الثانوية يمارسون مهارة إدارة الأزمات بشكل كبير وفعال . ولاتوجد فروق دالة إحصائية بين متوسطات مفردات العينة حول مدى الممارسات الإدارية لإدارة الأزمات لدى مديري مدارس المرحلة الثانوية.

6/ ثوميسون (Thompson 1990) هدفت هذه الدراسة للتعرف على "استراتيجيات إدارة الأزمات في المدارس". واستخدم الباحث المنهج الوصفي وكانت أهم النتائج هي: أن ما يزيد من حدة الأزمة رد الأفعال بين أفراد الطلاب الإنفعالية المطلوبة لمواجهة الأزمة . وأن الأزمة تمر بمراحل ومن أهمها، مرحلة تعريف الأزمة وأهداف حلها، ومن يحل الأزمة؟ ومعرفة تصور الطلاب عن الأزمات والجوانب النفسية التي تعرضوا لها خلال الأزمة ومعالجة آثارها وتدريبهم على كيفية إدارة الأزمات.

7/ درش (daresh 2001) هدفت هذه الدراسة للتعرف على مزايا وعيوب عمليات الإصلاح لدى مديري المدارس البريطانية والتوجه نحو رؤى جديدة للقيادة التربوية. واستخدم الباحث المنهج الوصفي وكانت أهم النتائج هي: تعاون المجتمع المحلي مع مديري المدارس . ويستغل مديرو المدارس الامكانيات المتاحة بدرجة متوسطة. ونقص الكفاءة المرشحين لشغل مناصب قيادية.

8/ مالكوم (2001م) (Malcolm 2001): هدفت هذه الدراسة للتعرف على تأثير بعض عوامل العلاقات الإنسانية على الأداء التنظيمي لأعضاء هيئة التدريس بجامعة جنوب كالورنيا. واستخدم الباحث المنهج الوصفي وكانت أهم النتائج هي: أن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين العلاقات الإنسانية وتدني مستوى الأداء التنظيمي بالجامعة. وهناك أثر ذو دلالة إيجابية بين العلاقات الإنسانية الإيجابية و ارتفاع مستوى الأداء بين أعضاء هيئة التدريس.

التعقيب على الدراسات السابقة : تناولت الدراسات السابقة مجموعة من الأغراض والأهداف . بعض الدراسات تناولت مهارات العلاقات الإنسانية مثل دراسة (أمل 2010) ودراسة (حمدان 2008م). وكذلك تبينت أعراض هذه الدراسات وهدفها فمنها ما هدفت للتعرف على واقع مهارة العلاقات الإنسانية لمدير المدرسة مثل دراسة (أحمد 1998م) . ودراسة مالكوم (2001م) وبعضها هدف إلى دراسة مهارة التخطيط مثل دراسة (حائل 2006م) والبعض الآخر هدف إلى التعرف على الدور الذي يلعبه مدير المدرسة مثل دراسة (قریش 1987م) ودراسة درش (daresh 2001) والبعض الآخر هدف إلى التعرف على مهارة إدارة الأزمات بالنسبة لمديري المدارس مثل دراسة تيوميسون 1990م Thompson ودراسة (حمدونه 2006م) و كل الدراسات استخدمت المنهج الوصفي.

إجراءات الدراسة الميدانية

منهج الدراسة : الوصفي.

مجتمع الدراسة : يتكون مجتمع الدراسة من معلمي ومعلمات المرحلة الثانوية في المدارس الحكومية (بنين) والبالغ عددهم (621) معلماً ومعلمة ومديري المدارس الثانوية وكذلك المشرفين التربويين بالمحلية وبعض الخبراء بكليات التربية بالجامعات السودانية.(مكتب التعليم محلية الخرطوم).

عينة الدراسة : وقد تمثلت في معلمي ومعلمات المدارس الثانوية الحكومية بنين بالمرحلة الثانوية بمحلية الخرطوم وكذلك المشرفين ومديري المدارس. قام الباحث باختيار العينة بطريقة عشوائية بسيطة وهي تمثل نسبة 40% من المجتمع الأصلي.

أدوات الدراسة: أ/ الإستبانة: وجهت للمعلمين والمعلمات.

ب/ المقابلة: وجهت للمشرفين والخبراء.

عرض وتحليل ومناقشة النتائج

أولاً: عرض ومناقشة نتائج محاور الإستبانة

جدول (1) يوضح آراء أفراد عينة الإستبانة حول مهارة العلاقات الانسانية

م	العبارة	أوافق بشدة	أوافق	غير متأكد	لا أوافق	لا أوافق بشدة	المتوسط	الانحراف المعياري
1	يشعر المعلم بأهمية العلاقات الانسانية	168	57	5	7	4	4.57	0.81
		69.7	23.7	2.1	2.9	1.7		
2	يرفع الروح المعنوية التي تثير دوافع الطلاب للدراسة	123	82	22	9	5	4.28	0.93
		51	34	9.1	3.7	2.1		
3	يشرك المعلم في الأنشطة اليومية	113	96	18	10	4	4.26	0.89
		46.9	39.8	7.5	4.1	1.7		
4	يعمل على تنمية العمل بروح الفريق	116	85	22	12	6	4.22	0.98
		48.1	35.3	9.1	5	2.5		
5	يوفر جواً ديمقراطياً للعمل	107	92	18	21	3	4.16	0.98
		44.4	38.2	7.5	8.7	1.2		
6	يعمل على تنمية قدرة الطلاب على التفكير الإيجابي	106	81	37	12	5	4.12	0.98
		44	33.6	15.4	5	2.1		
7	يهتم باقامة علاقة طيبة مع أولياء الامور	103	93	24	14	7	4.12	1.01
		42.7	38	10	5.8	2.9		
8	يهم بمشاركة أولياء الأمور في العملية التعليمية	105	85	28	20	6	4.08	1.05
		43	34	11.6	8.3	2.5		
9	يتعرف على حاجات المعلمين	93	84	23	31	10	3.91	1.17
		38.6	34.9	9.5	13	4.1		

يتضح من الجدول (1) أعلاه بلين:

- 1- نسبة كبيرة جداً من المستجيبين توافق بشدة على مهارة العلاقات الإنسانية و أنها مهمة جداً في العمل الإداري بمتوسط حسابي 4.57 .
- 2- نسبة كبيرة من المستجيبين (توافق) على العلاقات الإنسانية ويروا أنها تعمل على رفع الروح المعنوية للطلاب وتسير دوافعهم؛ و أنها تعمل على إشراك المعلمين في الأنشطة اليومية؛ و أنها تعمل على تنمية العمل بروح الفريق؛ وكذلك توفر جواً ديمقراطياً للعمل وتعمل على تنمية قدرة الطلاب على التفكير الإيجابي؛ وتقوية العلاقة مع أولياء الأمور في العملية التعليمية وكذلك تعمل للتعرف على حاجات المعلمين وذلك بمتوسطات حسابية بلغت 4.28؛4.26؛4.22؛4.16؛4.12؛3.91 على التوالي.

من الجدول (2) أدناه يتضح أن: 1/ نسبة كبيرة جداً من المستجيبين (بوافقون) على ضرورة مهارة التخطيط؛ ويرون أن معظم مديري المدارس لديهم خبرة في التخطيط المدرسي؛ ويحرصون على مشاركة المعلمين في التخطيط المدرسي؛ و أنهم يمتلكون الأساليب العلمية للتخطيط؛ وكذلك يهتمون بالدورات التدريبية؛ وذلك بمتوسطات حسابية بلغت 3.92 ؛ 3.91 ؛ 3.87 ؛ 3.85 ؛ 3.64؛ 3.60 على التوالي.

2/ نسبة كبيرة من المستجيبين غير متأكدين من أن المديرين يحرصون على اشراك أولياء الأمور في التخطيط المدرسي؛ و أن انشغاله بمشاكل الطلاب كذلك من عوائق التخطيط والاطلاع على نماذج لخطط مدرسية في بلدان أخرى و أنهم نقل معرفتهم لصياغة رسالة المدرسة وذلك بمتوسطات حسابية بلغت 3.48؛ 3.27؛ 3.26؛ 3.03 على التوالي.

جدول (2) يوضح آراء افراد عينة الإستبانة حول مهارة التخطيط

م	العبارة	أوافق بشدة	أوافق	غير متأكد	لا أوافق	لا أوافق بشدة	المتوسط	الانحراف المعياري
1	لديه خبرة بخطوات التخطيط المدرسي	العدد	80	96	37	21	7	3.92
		النسبة	33.2	39.8	15.4	8.7	2.9	
2	يحرص على اشراك المعلمين في التخطيط المدرسي	العدد	78	107	22	25	9	3.91
		النسبة	32.4	44.4	9.1	10.4	3.7	
3	يمتلك المهارات الإدارية الخاصة بالتخطيط المدرسي	العدد	73	97	43	22	6	3.87
		النسبة	30.3	40.2	17.8	9.1	2.5	
4	له القدرة على وضع رؤية مستقبلية للمدرسة	العدد	66	105	46	17	7	3.85
		النسبة	27.4	43.6	19.1	7.1	2.9	
5	يعرف الأساليب العملية المستخدمة في التنبؤ بالعمل المستقبلي	العدد	47	99	64	23	8	3.64
		النسبة	19.5	41.1	26.6	9.5	3.3	
6	يهتم بدورات التخطيط المدرسي	العدد	42	101	68	20	10	3.60
		النسبة	17.4	41.9	28.2	8.3	4.1	
7	يحرص على اشراك أولياء الأمور في التخطيط المدرسي	العدد	48	80	63	39	11	3.48
		النسبة	19.9	33.2	26.1	16.2	4.6	
8	انشغاله بمشاكل الطلاب من عوائق التخطيط	العدد	38	82	40	68	13	3.27
		النسبة	15.5	34	16.6	28.2	5.4	
9	يطلع على نماذج لخطط مدرسية في بلدان أخرى	العدد	29	63	102	35	12	3.26
		النسبة	12	26.1	42.3	14.5	5	
10	نقل معرفته لصياغة رسالة المدرسة	العدد	37	54	51	78	21	3.03
		النسبة	15.4	22.4	21.2	32.4	8.7	

جدول رقم (3) يوضح آراء افراد عينة الإستبانة حول مهارة إدارة الأزمات

الرقم	العبارة	أوافق بشدة	أوافق	غير متأكد	لا اوافق	لا اوافق بشدة	المتوسط	الانحراف المعياري
1	يجتمع مع صانعي الأزمة ليناقتشهم	العدد	80	108	28	19	6	3.98
		النسبة	33.2	44.8	11.6	7.9	2.5	
2	يتخذ قرارات صحيحة للسيطرة على الأزمة	العدد	79	100	40	14	8	3.95
		النسبة	32.8	41.5	16.6	5.8	3.3	

1.07	3.90	12	22	20	112	75	العدد	يشرك المعلمين في إدارة الأزمة	3
		5	9.1	8.3	46.5	31.1	النسبة		
0.98	3.79	8	15	52	111	55	العدد	يحدد الامكانيات اللازمة لمواجهة الأزمة	4
		3.3	6.2	21.6	46.1	22.8	النسبة		
1.09	33.78	11	26	32	108	64	العدد	يشكل فريق عند حدوث الأزمة داخل المدرسة	5
		4.6	10.8	13.3	44.8	26.6	النسبة		
1.12	3.74	14	20	43	102	62	العدد	يضع خطة شاملة لمواجهة الأزمة	6
		5.8	8.3	17.8	42.3	25.7	النسبة		
1.09	3.61	8	35	53	91	54	العدد	يشرك أولياء الأمور في إدارة الأزمة.	7
		3.3	14.5	22	37.8	22.4	النسبة		
1.12	3.54	13	34	50	97	47	العدد	يتبنى سياسة الباب المفتوح في الاتصالات الداخلية لمواجهة الأزمة	8
		5.4	14.1	20.7	40.2	19.5	النسبة		
1.14	3.51	13	33	65	77	53	العدد	يقوم بالتنسيق مع مؤسسات المجتمع لمواجهة الأزمة	9
		5.4	13.7	27	32	22	النسبة		
1.25	3.39	16	57	38	76	54	العدد	يجد صعوبة في مواجهة الأزمة بسبب قلة الامكانيات داخل المدرسة	10
		6.6	23.7	15.8	31.5	22.4	النسبة		
1.15	3.31	16	45	67	74	39	العدد	يكتشف عوامل الأزمة قبل وقوعها	11
		6.6	18.7	27.8	30.7	16.2	النسبة		

من الجدول (3) أدناه يتضح الأتي:

1- أن نسبة كبيرة جداً من المستجيبين (يوافقون) على أن مديري المدارس يجتمعون مع صانعي الأزمة ليناقتشومهم وأيضاً يتخذون قرارات صحيحة للسيطرة على الأزمة ؛ ويعملون على اشراك المعلمين في إدارة الأزمة؛ وكذلك يحددون الامكانيات اللازمة لمواجهة الأزمة ويشكلون لجان عند حدوث الأزمة داخل المدرسة؛ ويضعون خطة شاملة لمواجهة الأزمة؛ ويشركون أولياء الأمور في إدارة الأزمة؛ ويتبنون سياسة الباب المفتوح في الاتصالات الداخلية لمواجهة الأزمة؛ ويقومون بالتنسيق مع منظمات المجتمع لمواجهة الأزمة بمتوسطات حسابية بلغت 3.98؛ 3.95؛ 3.90؛ 3.79؛ 3.78؛ 3.74؛ 3.61؛ 3.54؛ 3.51 على التوالي.

2- وأن نسبة كبيرة من المستجيبين غير متأكدين أن المديرين يجدون صعوبة في مواجهة الأزمة بسبب قلة الامكانيات داخل المدرسة وكذلك اكتشاف عوامل الأزمة قبل وقوعها وذلك بمتوسطات حسابية بلغت 3.39 ؛ 3.31 على التوالي.

جدول (4) يوضح آراء أفراد عينة الإستبانة حول مهارة إدارة الوقت

م	العبارة	أوافق بشدة	أوافق	غير متأكد	لا أوافق	لا أوافق بشدة	المتوسط	الانحراف المعياري
1	يقوم باعداد خطة زمنية للعمل المدرسي	97	94	22	22	6	4.50	1.04
		40.2	39	9.1	9.1	2.5		
2	يحرص على تشجيع الطلاب للاستفادة من فائض الوقت	111	90	24	8	8	4.24	0.198
		46.1	37.3	10	3.3	3.3		

1.02	3.94	7	17	40	97	80	العدد	ينظم الوقت للقيام بالمهام على أكمل وجه	3
		2.9	7.1	16.6	40.2	33.2	النسبة		
0.96	3.94	3	21	38	104	75	العدد	يرتب الأنشطة اليومية على حسب أولويتها	4
		1.2	8.7	15.8	43.2	31.1	النسبة		
1.12	23.89	8	27	36	83	87	العدد	يحرص على تشجيع المعلمين للاستفادة من فائض الوقت	5
		3.3	11.2	14.2	14.9	36.1	النسبة		
0.99	3.88	4	26	33	111	67	العدد	يعد قائمة بالأنشطة اليومية	6
		1.7	10.8	13.7	46.1	27.8	النسبة		
1.06	3.86	8	18	52	84	79	العدد	يتابع ما يستجد في مجال إدارة الوقت	7
		3.3	7.5	21.6	34.9	32.8	النسبة		
1.13	3.79	9	31	35	92	74	العدد	يتخذ القرارات المهمة فوراً	8
		3.7	12.9	14.5	38.2	30.7	النسبة		
1.09	3.78	9	29	33	105	65	العدد	يرتب الاجتماعات على حسب أولويتها	9
		3.7	12	13.7	43.6	27	النسبة		
1.21	3.34	12	59	58	58	54	العدد	يرد على المكالمات الهاتفية في أي وقت	10
		5	24.5	24.1	24.1	22.4	النسبة		
1.17	3.07	16	78	51	66	30	العدد	يستغرق وقتاً طويلاً في أداء بعض الأعمال الروتينية	11
		6.6	32.4	21.2	27.4	12.4	النسبة		

نلاحظ من الجدول رقم (4) أعلاه الآتي:

- 1/ أن نسبة كبيرة (يوافقون بشدة) على أن المديرين يقومون بلعداد خطة زمنية للعمل المدرسي وذلك بمتوسط حسابي بلغ 4.50.
- 2/ أن نسبة كبيرة جداً (يوافقون) على أن المديرين يحرصون على تشجيع الطلاب للاستفادة من فائض الوقت؛ وتنظيم الوقت للقيام بالمهام على أكمل وجه؛ وترتيب الأنشطة اليومية على حسب أولويتها؛ ويحرصون على تشجيع المعلمين للاستفادة من فائض الوقت؛ ويعدون قائمة بالأنشطة اليومية ويتابعون ما يستجد في مجال إدارة الوقت؛ ويتخذون القرارات المهمة فوراً؛ وترتيب الاجتماعات على حسب أولويتها؛ وذلك بمتوسطات حسابية بلغت 4.2 ؛ 3.94 ؛ 3.94 ؛ 3.89 ؛ 3.88 ؛ 3.86 ؛ 3.79 ؛ 3.78 على التوالي.
- 3/ نسبة كبيرة من المستجيبين (غير متأكدين) من أن المديرين يردون على المكالمات الهاتفية في أي وقت ؛ وكذلك يستغرقون وقتاً طويلاً في أداء بعض الأعمال الروتينية وذلك بمتوسطات حسابية بلغت 3.34 ؛ 3.07 على التوالي.

جدول (5) يوضح تقويم الاستبانة على حسب متغير النوع باستخدام اختبار - ت

النوع	العدد	المتوسط	الانحراف المعياري	قيمة (ت)	درجة الحرية	الدلالة
ذكر	221	3.38	0.66	0.81	239	0.37
أنثى	20	4.01	0.61			

يتضح من الجدول رقم (5) أعلاه بأنه لا توجد فروق ذات دلالة احصائية تعزى للنوع إذ أن النوع ليس عامل أساسي في تقويم الاستبانة.

جدول (6) يوضح تقويم الاستبانة على حسب متغير المؤهل العلمي باستخدام تحليل التباين الأحادي

الدلالة	(F)قيمة	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	المؤهل العلمي
0.04	1.378	0.44	92	40.41	بين المجموعات
		0.32	148	47.18	داخل المجموعات
			240	87.59	المجموع

يتضح من الجدول رقم (6) أعلاه بلّنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية تعزى للمؤهل العلمي لصالح المؤهلات العليا لأن المؤهل العلمي عامل أساسي في تقويم الاستبانة.

جدول (7) يوضح تقويم الاستبانة على حسب نوع المؤهل باستخدام اختبار (ت).

الدلالة	درجة الحرية	قيمة (ت)	الانحراف المعياري	المتوسط	العدد	نوع المؤهل
0.02	239	5.52	0.71	3.82	162	تربوي
			0.54	3.77	79	غير تربوي

يلاحظ من الجدول رقم (7) السابق أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية ويعزى ذلك إلى أن نوع المؤهل (تربوي - غير تربوي) عامل أساسي في تقويم الاستبانة. من المحتمل أن يكون السبب في ذلك بلن غالبية أفراد العينة من التربويين ومؤهلاتهم مناسبة.

جدول (8) يوضح تقويم الاستبانة على حسب متغير سنوات الخبرة في مجال التدريس باستخدام تحليل التباين

الدلالة	(F)قيمة	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	سنوات الخبرة
0.914	0.769	0.47	92	43.40	بين المجموعة
		0.61	148	90.84	داخل المجموعة
			240	134.24	المجموع

يتضح من الجدول رقم (8) أعلاه:

أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لسنوات الخبرة من المحتمل أن يكون السبب في ذلك أن غالبية أفراد العينة لهم خبرات متساوية.

جدول (9) يوضح تقويم الاستبانة على حسب متغير عدد الدورات التدريبية باستخدام تحليل التباين الأحادي

الدلالة	(F)قيمة	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	الدورات
2.04	2.04	0.88	2	1.76	بين المجموعة
		0.43	238	102.83	داخل المجموعة
			240	104.59	المجموعة

يتضح من الجدول (9) أعلاه:

أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بالنسبة إلى الدورات التدريبية من المحتمل أن يكون السبب في ذلك بأن غالبية أفراد العينة لهم دورات تدريبية.

ثانياً: عرض ومناقشة نتائج أسئلة المقابلة.

وقد إتفق جميع أفراد عينة المقابلة على أن هنالك صعوبات ومشكلات. وتبين للباحث الآتي من خلال تحليل النتائج:

- 1/ هنالك إتفاق تام بين الخبراء على أهمية تطبيق مهارة العلاقات الإنسانية في العمل الإداري وذلك بنسبة كبيرة منهم يرون أن مهارة العلاقات الإنسانية متوفرة في مديري مدارس مجتمع الدراسة.
- 2/ أكد بعض المستجيبين أن مديري المدارس يمارسون مهارة التخطيط بينما يرى آخرون أن هذه المهارة متوفرة لدى المديرين لكن ليس بالقدر الكافي.
- 3/ هنالك إتفاق شبه تام لأفراد عينة المقابلة على قلة توفر الامكانيات اللازمة لمواجهة الأزمة.
- 4/ هنالك إتفاق بين الخبراء على أن مديري المدارس يمارسون مهارة إدارة الوقت وتطبيق هذه المهارة والالتزام التام بالخطط الزمنية للعمل الإداري.
- 5/ يرى بعض المستجيبين أن مهارات المدير كلها غير متوفرة بنسبة بلغت (56%) بينما يرى البعض الآخر أنها متوفرة بنسبة بلغت (44%).

مناقشة نتائج الدراسة

1/ فيما يختص بسؤال الدراسة الأول والذي تناول . ما مدى تطبيق مديري المدارس الثانوية لمهارة العلاقات الإنسانية في المدارس التي أجريت فيها الدراسة والتي تمثل مجتمع الدراسة؟ فقد اتضح من استجابات عينة الدراسة من المعلمين أن مهارة العلاقات الإنسانية متوفرة في مديري المدارس التي أجريت فيها الدراسة وما يدل على ذلك أن نسبة كبيرة جداً من أفراد عينة الدراسة من المعلمين توافق بشدة على توفر هذه المهارة؛ وكذلك نسبة كبيرة وافقت على توفر هذه المهارة؛ وقد بلغت المتوسطات الحسابية لهم (4.57 للمجموعة الأولى ؛ 4.28 للمجموعة الثانية). وكذلك أكدت عينة الدراسة من المشرفين على أهمية تطبيق مهارة العلاقات الإنسانية في العمل الإداري حيث إتفق كل أفراد العينة من المشرفين و البالغ عددهم (9) مشرفاً ومشرفةً على أهمية تطبيق هذه المهارة وسبعة من أفراد عينة الدراسة من المشرفين يتفقون على أن مهارة العلاقات الإنسانية متوفرة في مديري المدارس التي تمثل مجتمع الدراسة.

2/ أما ما يختص بسؤال الدراسة الثاني والذي ينص على ما واقع ممارسة مهارة التخطيط لدى مديري المدارس الثانوية التي أجريت فيها الدراسة؟ يتضح من استجابات عينة الدراسة من المعلمين أن مهارة التخطيط متوفرة في مديري المدارس التي أجريت فيها الدراسة؛ وما يدل على ذلك أن نسبة كبيرة من أفراد عينة الدراسة من المعلمين يوافقون على توفر هذه المهارة؛ وكذلك نسبة كبيرة من أفراد عينة الدراسة من المعلمين غير متأكدين من توفر هذه المهارة في مديري المدارس التي أجريت فيها الدراسة. وقد بلغت متوسطاتهم الحسابية (3.91 للمجموعة الأولى و 3.48 للمجموعة الثانية). وكذلك أكد بعض المستجيبين من أفراد عينة الدراسة من المشرفين البالغ عددهم (5) أن مديري المدارس يمارسون مهارة التخطيط بينما يرى البعض الآخر منهم والبالغ عددهم (4) أن هذه المهارة متوفرة في مديري المدارس التي تمثل مجتمع الدراسة ولكن ليس بالقدر الكافي.

3/ أما فيما يختص بسؤال الدراسة الثالث والذي تناول كيف يمارس مديرو المدارس مهارة إدارة الأزمات ؟

اتضح من استجابات أفراد عينة الدراسة من المعلمين أن نسبة كبيرة جداً منهم يوافقون على أن مديري المدارس التي أجريت فيها الدراسة يمارسون هذه المهارة. وكذلك نسبة كبيرة من أفراد عينة الدراسة من المعلمين غير متأكدين من ممارسة هذه المهارة لدى المديرين؛ ولقد بلغت المتوسطات الحسابية لهم (3.98 للمجموعة الأولى و 3.39 للمجموعة الثانية). بينما يرى بعض أفراد عينة الدراسة من المشرفين والبالغ عددهم (6) مشرفاً و مشرفةً أن هذه المهارة تمارس لكن بصورة قليلة في مديري المدارس التي أجريت فيها الدراسة.

4/ السؤال الرابع للدراسة والذي تناول إلى أي مدى يطبق مدير و المدارس مهارة إدارة الوقت في المدارس التي أجريت فيها الدراسة؟ اتضح من استجابات أفراد عينة الدراسة من المعلمين أن نسبة كبيرة جداً يوافقون على أن مديري المدارس يطبقون هذه المهارة؛ وكذلك نسبة كبيرة من أفراد عينة الدراسة من المعلمين غير متأكدين من تطبيق مديري المدارس مهارة إدارة الوقت وقد بلغت المتوسطات الحسابية لهم 4.20 للمجموعة الأولى و 3.78 للمجموعة الثانية) وكذلك أكد جميع أفراد عينة الدراسة من المشرفين والبالغ عددهم (9) أن مديري المدارس التي أجريت فيها الدراسة يطبقون مهارة إدارة الوقت ويلتزمون بالخطط الزمنية التي تضعها لهم وزارة التربية والتعليم.

5/ السؤال الخامس لهذه الدراسة تناول ما الصعوبات والمشكلات التي تحول دون استخدام المدير لمهارته الإدارية؟

فقد اتضح من استجابات أفراد عينة الدراسة من المشرفين أنهم اتفقوا على أنه هنالك صعوبات ومشكلات تحول دون استخدام المدير لمهارته الإدارية ولخصوا هذه المشاكل والصعوبات في نقطتين:

أ/قلة الامكانيات: كل المفحوصين من أفراد عينة الدراسة من المشرفين أكدوا على أن قلة الامكانيات هي واحدة من المشاكل والتي تتمثل في الامكانيات المادية مثل احتياجات المال للماء والكهرباء وكذلك بعض المديرين يلجأون إلى بعض الأعمال الأخرى التي توفر لهم بعض المال لسد حاجاتهم وهذا مما يخل بتطبيق المهارات الإدارية.

ب/ قلة الخبرة: يرى بعض المفحوصين من أفراد عينة الدراسة من المشرفين والتي بلغت نسبتهم (14%) أن بعض مديري المدارس التي أجريت فيها الدراسة تنقصهم الخبرة الكافية في العمل الإداري ولذلك يحتاجون لمزيد من الدورات التدريبية. بينما يرى البعض الآخر أن المشكلات والصعوبات هي المركزية التي تحول دون استخدام المدير لمهاراته الإدارية؛ ويرون أيضاً من المشكلات أن اختيار المدير يتم بأسس لا علم لهم بها وهناك مديرون في درجات وظيفية أقل من رؤسيتهم وهذا ما يعيق العمل الإداري وبالتالي المهارات الإدارية للمدير وهؤلاء بلغت نسبتهم 5%.

أهم النتائج

- 1/ تتوفر مهارة العلاقات الإنسانية في مديري المدارس الثانوية بنسبة كبيرة بلغت (85%).
- 2/ تتوفر مهارة التخطيط في مديري المدارس الثانوية بنسبة كبيرة بلغت (85%).
- 3/ مديرو المدارس الثانوية يمارسون مهارة إدارة الأزمات بنسبة متوسطة بلغت (70%).
- 4/ مديرو المدارس الثانوية يمارسون مهارة إدارة الوقت بنسبة متوسطة بلغت (74%).
- 5/ توجد مشاكل وصعوبات تحول دون استخدام المدير لمهاراته الإدارية بصورة أمثل.
- 6/ لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية تعزى للنوع إذ أن النوع ليس عاملاً أساسياً في تقويم الإستبانة.
- 7/ توجد فروق ذات دلالة إحصائية تعزى للمؤهل العلمي لأن المؤهل العلمي عامل أساسي في تقويم الإستبانة؛ لصالح المؤهلات العليا.
- 8/ توجد فروق ذات دلالة إحصائية ويعزى ذلك إلى أن نوع المؤهل (تربوي - غير تربوي) عامل أساسي في تقويم الإستبانة. من المحتمل أن يكون السبب في ذلك بلن غالبية أفراد العينة من التربويين ومؤهلاتهم مناسبة.
- 9/ لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لسنوات الخبرة من المحتمل أن يكون السبب في ذلك أن غالبية أفراد العينة لهم خبرات متساوية.
- 10/ لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بالنسبة إلى الدورات التدريبية من المحتمل أن يكون السبب في ذلك أن غالبية أفراد العينة لهم دورات تدريبية.

التوصيات

- 1/ ضرورة عقد دورات تدريبية لرفع الكفاءات الإدارية اثناء وقبل القيام بواجباتهم الإدارية.
- 2/ هنالك قلة في الامكانيات المادية لذا يجب توفير الدعم اللازم لعقد الدورات التدريبية.
- 3/ تخصيص ميزانية لإدارة الأزمات أو الحالات الطارئة في المدرسة التي تحدث من وقت لآخر.
- 4/ يجب وضع معايير دقيقة لاختيار وترقية مديري المدارس.
- 5/ منح المديرين بعض الصلاحيات التي تمكنهم من ممارسة مهاراتهم الإدارية.
- 6/ ضرورة إلزام مديري المدارس ممارسة مهارة التخطيط في العمل الإداري.

المقترحات

- 1/ إجراء دراسة مماثلة تغطي بقية المهارات الإدارية الأخرى لدى مديري المدارس.
- 2/ للمزيد من التجويد وحسن الأداء من قبل مديري المدارس في مجال عملهم يستحسن ويفضل أن يقوم الباحثون في المستقبل بإجراء أبحاث في مجال تطور المهارات الإدارية ذات الأهمية وربطها بلهارة الجودة الشاملة في التعليم العام.

المراجع

- 1/ أحمد إبراهيم أحمد (2006م): نحو تطوير الإدارة المدرسية دراسات نظرية وميدانية. الاسكندرية: مكتبة المعارف الحديثة الناشر والطابع.
- 2/ أحمد إبراهيم أحمد (2006م): تحديث الإدارة التعليمية. الاسكندرية، دار الرضا للطباعة.

- 3/ محمد صبري والسيد السيد (2009م): اتجاهات معاصرة في إدارة المؤسسات التعليمية، ط1 القاهرة، عالم الكتب.
- 4/ إسماعيل محمد دياب (2001م): الإدارة المدرسية. الاسكندرية، دار الجامعة الجديدة للنشر.
- 5/ أمل عبد الرؤوف (2010م) "العلاقات الإنسانية بين مدير المدرسة والمعلمين وأثرها على الأداء الوظيفي" جامعة أم درمان الإسلامية ، الخرطوم، رسالة ماجستير غير منشورة.
- 6/ حائل صبحي شيلاق (2006م) " دور برنامج التطوير المدرسي في تنمية مهارات التخطيط لدى مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة" ، الجامعة الإسلامية، غزة ، رسالة ماجستير غير منشورة .
- 7/ حمدان بن محمد (2008م) "المشكلات الإدارية التي تواجه مديري مدارس المرحلة الثانوية" جامعة أم درمان الإسلامية ، الخرطوم ، رسالة ماجستير غير منشورة.
- 8/ عزيزة محمد بشير أبكر (2008م) "فاعلية أداء مدير المدرسة وأثره على العملية التعليمية" جامعة أم درمان الإسلامية ، رسالة ماجستير غير منشورة.
- 9/ محمد حسن رسمي (2004م): أساسيات الإدارة التربوية . ط1 - الإسكندرية دار الوفاء لنديا الطباعة والنشر.
- 10/ فتحية أحمد حمدان (2000م) "إدارة التعليم الثانوي في ضوء الأساليب الإدارية الحديثة" جامعة الخرطوم، رسالة ماجستير غير منشورة.
- 11/ هدية ميرغني (2008م) "الكفايات العلمية والتربوية لمدير المدرسة الثانوية" جامعة الخرطوم، كلية التربية ، رسالة ماجستير غير منشورة.
- 12/ خليفة والمعتصم بالله "مجلة العلوم التربوية والنفسية" المجلد الثالث العدد الثالث، رجب 1423 هـ - سبتمبر 2002 م . الأردن . تصدر كلية التربية جامعة العين.
- 13/ أميرة على محمد - مهارات الإدارة المدرسية والتربوية . ط1- الجيزة :الدار العالمية للنشر والتوزيع ؛2008م.
- 14/ حمدي محمد شعبان .الإعلام الأمني وإدارة الأزمات والكوارث .القاهرة :مطابع الشرطة ؛2005م.
- 15/ محمد حسن رسمي .أساسيات الإدارة التربوية . ط1 - الإسكندرية دار الوفاء لنديا الطباعة والنشر ؛ 2004 م .
- 15/ محمد الحسن العمارة .مبادئ الإدارة المدرسية . ط3 . عمان : دارالميسرة للنشر والتوزيع والطباعة ؛2002م.
- 16/ عقيلان، محمد مرسى (1990م) "التخطيط مهنة أساسية من مهام مدير المدرسة . مجلة جامعة الملك سعود للعلوم التربوية . المجلد الثاني. العدد الأول من ص ص (263-316) .
- 17/ Daresh , Joun , comal , Trevor, pluse and minuse of british head tasher reform : toward avision of instruction leader ship " (2001) www.Eric.com
- 18/Thomson , rosemary . "strategies for crisis Management in The school nassp bultetin,vol (73) , no (5) . 1990
- 19/ Malcolm , Patterson . "some factors in fluencing interpersonal faculty Members , performance concerning south Carolina University services" . 2001.