

كلية : العلوم الإنسانية والاجتماعية
قسم: علم النفس
ماستر 02
رقم التسجيل: 2323064100453

تقييم أداء مديري المدارس الابتدائية في ضوء مهامهم
الرسمية من وجهة نظر الأساتذة
دراسة ميدانية بابتدائيات بلدية عين الحجل

مذكرة مكملة لنيل شهادة ماستر أكاديمي في علوم التربية
تخصص: القياس النفسي والتقويم التربوي

إعداد الطالب:

عبد الرحمان معمرى

أعضاء لجنة المناقشة

الاسم واللقب	الرتبة العلمية	الجامعة الأصلية	الصفة
حليمة شريفي	أستاذ التعليم العالي	جامعة السيلة	رئيسا
بوجمعة حريزي	أستاذ محاضر "أ"	جامعة السيلة	مشرفا ومقررا
تلالي نبيلة	أستاذ محاضر "أ"	جامعة السيلة	مناقشا

السنة الجامعية: 2024/2023

كلية : العلوم الإنسانية والاجتماعية
قسم: علم النفس
ماستر 02
رقم التسجيل: 2323064100453

تقييم أداء مديري المدارس الابتدائية في ضوء مهامهم
الرسمية من وجهة نظر الأساتذة
دراسة ميدانية بابتدائيات بلدية عين الحجل

مذكرة مكملة لنيل شهادة ماستر أكاديمي في علوم التربية
تخصص: القياس النفسي والتقويم التربوي

إشراف الدكتور :
د. بوجمعة حريزي

إعداد الطالب :
• عبد الرحمان معمري

السنة الجامعية : 2024/2023

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

شكر وعرفان

الحمد لله والصلاة والسلام على أشرف الأنبياء
والمرسلين سيّدنا: **محمد** صلى الله عليه وسلّم ...

الحمد لله الذي وفقنا لإعداد هذا البحث

لا يسعنا في هذا المقام إلا أن نتقدم بجزيل الشكر وعظيم الامتنان وخالص التقدير

إلى **الدكتور: حريزي بوجمعة** الذي أشرف على هذا العمل

والذي لم يبخل علينا بالإرشاد والتوجيه في إعداد بحثنا هذا.

كما لا يفوتنا أن نتقدم أيضا بالشكر والامتنان لكل أساتذة قسم علم النفس

والذين نكنّ لهم كل التقدير والاحترام ...

كما لا ننسى زملاء الدفعة كل باسمه ...

شكرا لكل من ساهم في إنجاز هذا البحث المتواضع سواء من قريب أو من بعيد

إهداء

أهدي هذا العمل إلى ...

إلى من كلله الله بالهيبة والوقار.. إلى من علمني العطاء بدون انتظار..
إلى من أحمل اسمه بكل افتخار.. أرجو من الله أن يمد في عمرك لتري
ثمارا قد حان قطافها بعد طول انتظار، وستبقى كلماتك نجوم أهدي بها اليوم
وفي الغد وإلى الأبد والدي العزيز
إلى ملاكي في الحياة.. إلى معنى الحب و الحنان والتفاني..
إلى بسمه الحياة وسر الوجود.. إلى من كان دعائها سر نجاحي وبلسم
جراحي.. إلى أعلى الحبايب أُمي الحبيبة.
إلى توأم روحي ورفيقة دربي..، ومعها سرت الدرب خطوة بخطوة زوجتي
إلى كل إخوتي وأخواتي كل باسمه
إلى كل الزملاء الذين رافقوني في مشواري الدراسي
مع خالص محبتي عبد الرحمان معمرى

ملخص

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مستوى أداء مديري المدارس الابتدائية لمهامهم الرسمية (الإدارية، التربوية، البيداغوجية) من وجهة نظر الأساتذة ببلدية عين الحجل، واستخدم المنهج الوصفي لتحقيق أهداف الدراسة، وتم اختيار عينة عشوائية بسيطة مكونة من 96 أستاذ وأستاذة، وتم بناء استبيان كأداة لجمع البيانات. وتوصلت الدراسة عدة نتائج تمثلت في أن مستوى أداء المديرين لمهامهم الرسمية (الإدارية، التربوية، البيداغوجية) مرتفع من وجهة نظر أساتذة المدارس الابتدائية ببلدية عين الحجل، ولا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في أداء مديري المدارس الابتدائية في ضوء مهامهم الرسمية من وجهة نظر أساتذة المدارس الابتدائية ببلدية عين الحجل تعزى لمتغيري الجنس والخبرة.

الكلمات المفتاحية: تقويم الأداء - مدير المدرسة الابتدائية - المهام الرسمية

Abstract:

This study aimed to identify the level of performance of primary school principals in their official tasks (administrative, educational, pedagogical) from the point of view of teachers in the municipality of Ain Al-Hijal. The descriptive approach was used to achieve the objectives of the study. A simple random sample of 96 male and female teachers was selected, and a questionnaire was constructed as a tool. To collect data. The study reached several results, namely that the level of performance of principals in their official tasks (administrative, educational, and pedagogical) is high from the point of view of primary school teachers in the municipality of Ain Al-Hijal, and there are no statistically significant differences in the performance of primary school principals in light of their official tasks from the point of view of school teachers. Primary school in the municipality of Ain El Hajal is due to the variables of gender and experience..

Keywords: performance evaluation - primary school principal - official tasks

فهرس المحتويات

شكر وعرfan

اهداء

ملخص

فهرس المحتويات

قائمة الجداول

مقدمة..... أ

الجانف النظري:

الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

1. الإشكالية..... 05
2. أهداف الدراسة..... 06
3. أهمية الدراسة 06
4. فرضيات الدراسة..... 07
5. حدود الدراسة..... 08
6. مفاهيم الدراسة وتعريفاتها الإجرائية 08
7. الدراسة السابقة 09
8. أوجه الاستفادة من الدراسات السابقة..... 11

الفصل الثاني: تقويم الأداء

- تمهيد 13
1. مفهوم الأداء 13
 2. عناصر الأداء 14
 3. تقويم الأداء 15
 4. أهمية تقويم الأداء 17
 5. أهداف تقويم الأداء 19
 6. طرق تقويم الأداء 20
 7. مراحل تقويم الأداء 24
 8. معوقات تقويم الأداء 25
 9. فوائد تقويم الأداء 26
- ملخص الفصل 27

الفصل الثالث: مهام مدير المدرسة الابتدائية

- تمهيد 29
1. تعريف مدير المدرسة 29

32.....	2. شخصية مدير المدرسة
35.....	3. مهام مدير المدرسة
40.....	4. تقييم أداء مدير المدرسة
46	ملخص الفصل

الجانب الميداني: الفصل الرابع: الإجراءات المنهجية للدراسة

48.....	1. منهج الدراسة
48	2. مجتمع وعينة الدراسة
48.....	3. أداة الدراسة
52.....	4. الأساليب الإحصائية المستعملة

الفصل الخامس: عرض وتحليل ومناقشة نتائج الدراسة

54.....	1. عرض وتحليل نتائج الدراسة
54.....	- عرض وتحليل نتائج الفرضية العامة
54	1.1. عرض وتحليل نتائج الفرضية الأولى
56	2.1. عرض وتحليل نتائج الفرضية الثانية
57.....	3.1. عرض وتحليل نتائج الفرضية الثالثة
60	4.1. عرض وتحليل نتائج الفرضية الرابعة
61	5.1. عرض وتحليل نتائج الفرضية الخامسة
62.....	2. مناقشة نتائج الدراسة
62.....	- مناقشة نتائج الفرضية العامة
62.....	1.2. مناقشة نتائج الفرضية الأولى
63.....	2.2. مناقشة نتائج الفرضية الثانية
64	3.2. مناقشة نتائج الفرضية الثالثة
65	4.2. مناقشة نتائج الفرضية الرابعة
66	5.2. مناقشة نتائج الفرضية الخامسة
69.....	خاتمة

قائمة المراجع

الملاحق

قائمة الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	الرقم
48	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الجنس	01
49	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الخبرة	02
50	معاملات الارتباط بين درجة كل فقرة والدرجة الكلية لمحاورها وبين الدرجة الكلية لكل محور والدرجة الكلية للاستبيان	03
51	معاملات الثبات بطريقة ألفا كرونباخ	04
54	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى أداء المديرين لمهامهم الرسمية من وجهة الأساتذة بابتدائيات بلدية عين الحجل؟	05
54	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى أداء المديرين لمهامهم الإدارية من وجهة الأساتذة بابتدائيات بلدية عين الحجل	06
56	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى أداء المديرين لمهامهم التربوية من وجهة الأساتذة بابتدائيات بلدية عين الحجل	07
58	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى أداء المديرين لمهامهم البيداغوجية من وجهة الأساتذة بابتدائيات بلدية عين الحجل	08
59	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ونتائج اختبار (ت) لدلالة الفروق في أداء مديري المدارس الابتدائية في ضوء مهامهم الرسمية من وجهة الأساتذة بابتدائيات بلدية عين الحجل تعزى لمتغير الجنس	09
61	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ونتائج اختبار (ت) لدلالة الفروق في أداء المديرين في ضوء مهامهم الرسمية من وجهة الأساتذة بابتدائيات بلدية عين الحجل تعزى لمتغير الخبرة	10

مقدمة



تقوم المدرسة الحديثة اليوم على قواعد علمية أكاديمية، وعلى مصادر تنظيمية قانونية ترشد العمل في المؤسسة التربوية، الوجهة السليمة وعلى هذا الأساس فالمدير يجب ان يكون على وعي بهذه القواعد حتى يستطيع أن يحقق الدور القيادي الذي يلعبه ، فالوظيفة الرئيسية للإدارة المدرسية هي تهيئه الظروف وتقديم الخدمات التي تساعد التلاميذ والمستخدمين في التعلم رغبة في تحقيق النمو الشامل لهم ، والمهارة في القيادة وفي العلاقات الإنسانية وتنظيم العمل التعاوني بالإضافة إلى مساهمة المدرسة في حل المشكلات وتحقيق أهدافه والعمل على تطوير وترقيه الحياة والمحافظة على وظيفتها التقليدية المتمثلة في نقل التراثي الثقافي من الآباء إلى الأبناء .

لهذا فدور المدير الفعال في إحداث النوعية التنظيمية داخل الصف وفي المدرسة أيضا حيث تعامل المدير وعلاقاته تؤثر في سلوك التلاميذ إيجابا.

ولأجل هذا المسعى التربوي، لابد من تطوير عمل المدير بآليات جديدة وأدوات تجعل له أثرا ماديا ومعنويا، فهو يتعامل مع مجموعة من الأفراد مختلفي المصادر والمناهل، وثقافتهم وطبيعة حياتهم اليومية متنوعة، ولإصلاح النظام التربوي في الجزائر لابد من رفع كفاءة المدير إداريا وتربويا وبيداغوجيا، وبالتالي رفع ناتج التربية والتعليم، ولأجل تحقيق هذا التطوير والتحديث من الضروري تقييم أداء دور المدير قصد معرفة جوانب القوة لتعزيزها، ومعرفة جوانب الضعف لتداركها وتقويمها، حيث أن عملية التقييم تعطي صورة إحصائية حول مدى قيام مدير المدرسة بأدواره الموكلة إليه.

كما أن عمله تقييم المدير تساعد على رفع الهمم وتطوير الإمكانيات والإبداع في التسيير، وشعور بالمسؤولية اتجاه وطنه وأبناء وطنه، وذلك لضمان الثقة وديمومتها والمعاملة النقية (نصار، 1992).

فالتقييم ركن أساسي في بناء العملية التربوية، وهو عمليه ممنهجة مركبة شمولية ترمي إلى توفير حزمة معلومات تساعد في إصدار قرارات مهمة حول المساعي التربوية.

كما اعتبر العقدة (1996) عملية التقييم الأدائي غاية في الأهمية، فهي وسيلة لدفع العاملين للعمل بحيوية وجد ونشاط، واختيار الوسيلة المناسبة لعملية التقييم لا تقل أهمية في العملية ذاتها، فعمل استعماله الوسائل التقليدية وغير المناسبة وتكرار استعمالها من شأنه زعزعه الثقة بعدم جدوى العملية في حد ذاتها. وحمل المدير لهذه النظرة السلبية عن عملية التقييم لها الكثير من الآثار السلبية، وبالتالي الناتج البشري لعملية التعليم والتعلم يشوبها نوع من الضبابية والغموض وعدم الاكتراث، وبالتالي انعدام الثقة في العلاقات البشرية المكونة للمدرسة.

ومن هذا المنطلق، تسعى هذه الدراسة للكشف عن أهم نقاط القوة والضعف في تسيير الإدارة المدرسية في الجزائر من خلال تقييم أداء مديري المدارس الابتدائية، انطلاقاً من مهامهم المنصوص عليها قانونياً، وقد تم دراسة هذا الموضوع من جانبين الأول نظري والثاني تطبيقي.

تناول الجانب النظري الذي قسم بدوره إلى ثلاث فصول، الفصل الأول خصصناه للإطار العام للدراسة تطرقنا فيه للإشكالية وأهمية وأهداف الدراسة وفرضياتها، والمنهج المتبع وبعض من الدراسات السابقة .

وفي الفصل الثاني والذي عنون بتقييم الاداء وتناولنا فيه مفاهيم وعناصر الاداء وتقييمه ، أهميه وأهدافه وطرق توقيمه، ومراحل تقييم الاداء ومعوقاته وفوائده.

أما في الفصل الثالث فتطرقنا لمهام مدير المدرسة الابتدائية ، تعريفه وشخصيته ومهامه، والادوار الأساسية له، مع تقييم أدائه والفعالية في عمله.

وفي الجانب الثاني وهو الجانب الميداني قسم بدوره لفصلين فصل رابع تناولنا فيه الإجراءات المنهجية للدراسة، وفصل خامس عرض وتحليل ومناقشة نتائج الدراسة وختمنا بحثنا بخاتمة وبعض الاستنتاجات وتم تقديم بعض المقترحات.

الفصل الأول

الإطار العام للدراسة

1. الإشكالية
2. أهداف الدراسة
3. أهمية الدراسة
4. فرضيات الدراسة
5. حدود الدراسة
6. مفاهيم الدراسة وتعريفاتها الإجرائية
7. الدراسة السابقة
8. أوجه الاستفادة من الدراسات السابقة



1. إشكالية الدراسة:

إن عملية التقييم المؤسسي تستهدف غايات ثلاث أساسية تقع على ثلاثة مستويات هي: مستوى المؤسسة التربوية وتتمثل في إيجاد وتوفير جو مناسب يمتاز بالثقة المتبادلة والتعامل الأخلاقي الذي يمتص ويحوي قلق الموظفين، ورفع مستوى أداء الموظفين واستثمار مهاراتهم وقدراتهم وإمكاناتهم لتطويرها وتعزيزها وتثمينها، وتقييم سياسة الإدارة المحلية، إذ تستخدم نتائج هذه العملية للحكم على نجاعة هذه الإستراتيجية المتبعة، ومساعدة المؤسسة في إبراز مؤشرات أدائية دقيقة، أما على مستوى الفرد الموظف باعتبار أن جهوده المادية والمعنوية تؤخذ بعين الاعتبار يجعله أكثر إدراكا بالمسؤولية الملقاة على عاتقه، ويزيده رغبة وعملا وجهدا في النجاح والفوز لتقدير رؤسائه، أما على المستوى الإداري المحلي فمن واجب المدير تنمية مهاراته وإمكاناته من أجل تقييم سليم يدرك به معرفة مشاكل وصعوبات تابعيه لبناء مشروع مميز.

وباعتبار المدير شخصية كلية موجبة تراكمت العلوم والنظريات بشأن تقييمه، وحددت مؤشرات دقيقة في مدى تحقيق الأهداف والأثر المادي والمعنوي لتسييره، هذا الكم التراكمي من المعارف أصبح مرجعيات ومصادر علمية تعتمد عليها المنظومة التربوية في الجزائر، بالإضافة إلى القوانين والمراسيم التطبيقية التي تجعل منها الإطار التنظيمي لممارسة السياسة الإدارية لكل هرم مؤسسات التربية والتعليم.

هذا الازدواج النظري والتنظيمي قام الباحث ببلورته، حيث رسم موضوعه كالتالي: تقويم أداء مديري المدارس الابتدائية في ضوء مهامهم الرسمية (الإدارية والتربوية والبيداغوجية). ومن هذا المنطلق تم طرح التساؤل الرئيسي التالي:

ما مستوى أداء مديري المدارس الابتدائية في ضوء مهامهم الرسمية من وجهة نظر الأساتذة بابتدائيات بلدية عين الحجل؟

وتفرعت عنه التساؤلات الفرعية التالية:

1.1. ما مستوى أداء مديري المدارس الابتدائية لمهامهم الإدارية من وجهة الأساتذة بابتدائيات بلدية عين الحجل؟

- 2.1. ما مستوى أداء مديري المدارس الابتدائية لمهامهم التربوية من وجهة نظر الأساتذة بابتدائيات بلدية عين الحجل؟
 - 3.1. ما مستوى أداء مديري المدارس الابتدائية لمهامهم البيداغوجية من وجهة الأساتذة بابتدائيات بلدية عين الحجل؟
 - 4.1. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في أداء مديري المدارس الابتدائية في ضوء مهامهم الرسمية من وجهة الأساتذة بابتدائيات بلدية عين الحجل تعزى لمتغير الجنس؟
 - 5.1. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في أداء مديري المدارس الابتدائية في ضوء مهامهم الرسمية من وجهة الأساتذة بابتدائيات بلدية عين الحجل تعزى لمتغير الخبرة؟
- 2. أهداف الدراسة:**

تهدف الدراسة الحالية إلى تحقيق الأهداف التالية:

- التعرف على مستوى أداء مديري المدارس الابتدائية لمهامهم الإدارية من وجهة نظر من وجهة الأساتذة بابتدائيات بلدية عين الحجل.
- التعرف على مستوى أداء مديري المدارس الابتدائية لمهامهم التربوية من وجهة الأساتذة بابتدائيات بلدية عين الحجل.
- التعرف على مستوى أداء مديري المدارس الابتدائية لمهامهم البيداغوجية من وجهة الأساتذة بابتدائيات بلدية عين الحجل.
- الكشف عن الفروق في أداء مديري المدارس الابتدائية في ضوء مهامهم الرسمية من وجهة الأساتذة بابتدائيات بلدية عين الحجل تعزى لمتغيري الجنس والخبرة.

3. أهمية الدراسة:

- ☞ يمكن للدراسة الحالية أن تقيد مديري المدارس الإبتدائية في تطوير أدائهم وتعريفه بالمهام الموكلة لهم، والتي تتناسب مع متطلبات الجودة التعليمية
- ☞ إبراز دور مديري المدارس الإبتدائية كقادة، لهم أعمال تؤثر في جودة التعليم.
- ☞ تفيد هذه الدراسة القائمين على العملية التعليمية، في كيفية التخطيط و التنفيذ لبرامج الجودة التعليمية في ضوء الإمكانيات المتاحة.

تصير مديري المدارس الابتدائية بأهمية الأخذ بأسلوب الجودة و ذلك في ضوء نتائج التطبيق.

4. فرضيات الدراسة:

- الفرضية العامة: مستوى أداء مديري المدارس الابتدائية لمهامهم الرسمية مرتفع من وجهة الأساتذة بابتدائيات بلدية عين الحجل.

- الفرضيات الفرعية:

1.4. مستوى أداء مديري المدارس الابتدائية لمهامهم الإدارية مرتفع من وجهة نظر معلمي المدرسة الابتدائية بلدية عين الحجل.

2.4. مستوى أداء مديري المدارس الابتدائية لمهامهم التربوية مرتفع من وجهة نظر من وجهة الأساتذة بابتدائيات بلدية عين الحجل.

3.4. مستوى أداء مديري المدارس الابتدائية لمهامهم البيداغوجية مرتفع من وجهة نظر من وجهة الأساتذة بابتدائيات بلدية عين الحجل.

4.4. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في أداء مديري المدارس الابتدائية في ضوء مهامهم الرسمية من وجهة نظر من وجهة الأساتذة بابتدائيات بلدية عين الحجل تعزى لمتغير الجنس.

5.4. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في أداء مديري المدارس الابتدائية في ضوء مهامهم الرسمية من وجهة نظر من وجهة الأساتذة بابتدائيات بلدية عين الحجل تعزى لمتغير الخبرة.

5. حدود الدراسة:

تحددت نتائج الدراسة في الحدود والمحددات الآتية:

1.5. الحدود البشرية:

اقتصرت هذه الدراسة على عينة من الأساتذة بابتدائيات بلدية عين الحجل.

2.5. الحدود المكانية:

تم التطبيق الميداني على مدارس بلدية عين الحجل ولاية المسيلة.

3.5. الحدود الزمنية:

تم تطبيق هذه الدراسة خلال السداسي الثاني من العام الدراسي 2024/2023.

6. مفاهيم الدراسة وتعريفاتها الإجرائية:

تعتبر مفاهيم الدراسة بمثابة الكلمات المفتاحية التي يحتاجها القارئ لتكون دليله الذي سيساعده في التعرف على متغيرات الدراسة، وبالتالي التعرف أكثر على أهمية الدراسة وأهدافها، ومحاولة الربط بين هذه المتغيرات وتكوين صورة أوضح عنها.

1.6. التقييم:

يعرف إجرائياً على أنه: عملية إصدار حكم نوعي على أداء مديري المدارس الابتدائية انطلاقاً من وجهة نظر الأساتذة ببلدية عين الحجل.

2.6. الأداء:

ويعرف إجرائياً على أنه: قيام مديري المدارس الابتدائية بتنفيذ المهام الرسمية الموكلة إليهم، الواردة في النصوص القانونية التي حددتها وزارة التربية الوطنية.

3.6. تقييم الأداء:

يعرف إجرائياً على أنه: عملية إصدار حكم نوعي على أداء مديري المدارس الابتدائية لمهامهم الرسمية، ويقاس من خلال استجابة عينة الدراسة للاستبيان المعد لهذا الغرض.

4.6. المهام الرسمية:

تعرف إجرائياً على أنها: مهام مدير المدرسة الابتدائية الواردة في النصوص القانونية الصادرة عن وزارة التربية الوطنية، والمتمثلة في المهام الإدارية والمهام التربوية والمهام البيداغوجية.

7. الدراسات السابقة:**1.7. دراسة وزارة التربية والتعليم الأردنية (1978)**

هدفت هذه الدراسة الكشف عن المشكلات الإدارية والفنية التي تواجه مديري المرحلة الإلزامية الحكومية في الأردن، وتناولت الدراسة ستة مجالات رئيسية تتعلق بعمل مدير المدرسة وهي: المعلمين ، والتلاميذ ، والإشراف التربوي ، وأولياء الأمور ، والمجتمع

المحلي ، والإدارة التربوية ، والبناء المدرسي . كشفت الدراسة عن وجود مشكلات تتعلق بالمعلمين منها : كثرة نصاب المعلمين من الحصص الدراسية وتكليف المعلمين بتدريس مواد ليست من تخصصهم . كما كشفت الدراسة عن وجود مشكلات تتعلق بالإدارة التربوية منها : تأخر تعيين المعلمين وإجراءات النقل وكثرة الأعمال الكتابية . وأظهرت الدراسة وجود مشكلات متعلقة بالإشراف التربوي منها : قلة الزيارات الصفية وعدم تعاون المشرف التربوي مع إدارة المدرسة .

2.7. دراسة الطوباسي (1980):

هدفت دراسة تحديد الممارسات الإدارية التي يشعر بها المديرون والمعلمون ومعرفة عدد المشكلات في العمل الإداري كما يراها المديرون والمعلمون. وقد استخدم الباحث استبانة الأعمال الإدارية ، واستبيانات عن المشاكل الفنية . أظهرت الدراسة وجود عدد من المشكلات قام الباحث بتوزيعها في مجالات : الطلاب ، والمعلمين ، وأولياء الأمور ، والبيئة المحلية ، والسلطات المشرفة ، والمسؤولين في الإدارة التربوية ، وأخيراً ما هو متعلق بالبناء المدرسي والتجهيزات المدرسية . واستنتجت الدراسة انه لا اثر للجنس بشكل واضح على عدد المشكلات التي يواجهها مدير المدرسة .

3.7. دراسة عواد (1985) هدفت إلى معرفة مدى تطبيق مديري المدارس الثانوية في الأردن لمهامهم الإدارية ، وحاولت الدراسة تحديد المهام الإدارية التي يتطلبها مركز مدير المدرسة ، درجة تأثير المؤهل العلمي ، والخبرة ، والجنس ، ونوع المدرسة في درجة ممارسته لتلك المهام ، إذ اشتملت عينة الدراسة (100) مدير مدرسة موزعين عشوائياً على محافظات الأردن ، واستخدم الباحث الاستبيانات في جمع المعلومات . وتوصلت الدراسة إلى أن المديرين الذين حصلوا على مؤهل علمي أعلى من البكالوريوس يطبقون المهام المناطة بهم أفضل من المديرين الذين حصلوا على البكالوريوس . وان المديرين ذوي الخبرة الأطول أفضل من المديرين ذوي الخبرة الأقل في تطبيق المهام المناطة بهم .

4.7. دراسة ديراني (1987) بهدف معرفة المشكلات التي تواجه مديري المدارس الابتدائية في المناطق القروية في المملكة العربية السعودية . وقد كشفت الدراسة أن مديري المدارس يواجهون مشكلات متعلقة بالمعلمين وأخرى بالتوجيه التربوي ، ومشكلات متعلقة

بالبناء المدرسي كنفص الأدوات والأجهزة وعدد الغرف ، ومشكلات متعلقة بالإدارة المدرسية ككثرة أعمال المدير الإدارية والاجتماعات الرسمية وقيام المدير بتدريس حصص أسبوعية ، ومشكلات متعلقة بالتلاميذ وأولياء أمورهم .

5.7. دراسة خشان (1988) في الأردن هدفت إلى معرفة درجة ممارسة المدير لمسؤولياته كما في الواقع وكما يجب أن تكون . كما هدفت إلى معرفة مدى تأثير كل من الخبرة الإدارية والمؤهل والوظيفة والجنس على درجة ممارسة المدير لمسؤولياته الواقعية والمثالية ، وقد أشارت نتائج الدراسة إلى أن الصلاحيات المعطاة لمديري المدارس الحكومية لا تتلاءم مع ثقل المسؤولية في الواقع عن درجة ممارستهم لمسؤولياتهم كما يجب أن تكون عليه . وتوصلت النتائج إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى إلى المؤهل والخبرة والوظيفة وفق علاقتها الأولية بين تقدير المسؤوليات التي يقوم بها مدير المدرسة كما هي في الواقع ، وبين ما يجب أن تكون عليه ، بينما لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية تعزى إلى الجنس أو تفاعله مع الوظيفة على درجة ممارسات المدير لمسؤولياته الواقعية والمثالية .

6.7. دراسة زايد (2010) " واقع ممارسات مديري المدارس الحكومية لصلاحياتهم التربوية في محافظات شمال الضفة الغربية من وجهة نظرهم "هدفت هذه الدراسة إلى تعرف واقع ممارسات مديري المدارس الحكومية لصلاحياتهم التربوية في محافظات شمال الضفة الغربية من وجهة نظرهم، بالإضافة إلى بيان اثر متغيرات الدراسة (الجنس، والخبرة، والمؤهل العلمي، ونوع المدرسة، والمحافظه) على واقع ممارسات مديري المدارس الحكومية لصلاحياتهم التربوية، وتكونت عينة الدراسة من 271 مديراً، وقد توصلت الدراسة إلى النتائج الآتية - :حقق واقع ممارسات مديري المدارس الحكومية لصلاحياتهم التربوية في محافظات شمال الضفة الغربية من وجهة نظرهم، درجة عالية جدا - .عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية على مستوى الدلالة 0.05 بين متوسطات استجابات واقع ممارسات مديري المدارس الحكومية لصلاحياتهم التربوية في محافظات شمال الضفة الغربية من وجهة نظرهم، تعزى لمتغيرات الجنس والخبرة والمؤهل العلمي ونوع المدرسة، ومديرية التربية والتعليم.

8. أوجه الاستفادة من الدراسات السابقة:

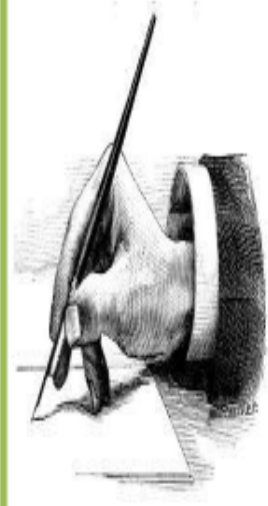
- **عينة البحث** : تناولت الدراسات السابقة فئات مختلفة من معلمين ومرشدين تربويين وأخصائيين نفسيين وأساتذة جامعيين ومدراء وطلاب تم اختيارهم بطريقة عشوائية أو طريقة الحصر الشامل.
 - **أدوات البحث** : اغلب الدراسات استخدمت الاستبيان .
 - **منهج البحث** : استخدمت الدراسات السابقة المنهج الوصفي التحليلي .
 - **متغيرات البحث** : اختلفت الدراسات في اختيارها للمتغيرات المرتبطة بالأداء التي تم تناولها، فهناك دراسات تناولت متغير الجنس والمؤهل.
- اهتمت هذه الدراسات في مجملها بواقع ممارسة مدير المدرسة للمهام المنوطة به، من وجهة نظر كل المعلمين والمعلمات، في مجال عمله، كما بينت في مجملها أن الجوانب الإدارية تفوق غيرها من المهام من حيث درجة الممارسة، وهناك عدم اتفاق من حيث تأثير متغيرات مثل الجنس، الخبرة، على مستويات الأداء،.
- ومنها من اتجهت إلى دراسة درجة ممارسة المديرين لمهامهم الإدارية والفنية والصلاحيات المخولة لمدير المدرسة في ممارساته.

الفصل الثاني

تقويم الأداء

تمهيد

1. مفهوم الأداء
2. عناصر الأداء
3. تقويم الأداء
4. أهمية تقويم الأداء
5. أهداف تقويم الأداء
6. طرق تقويم الأداء
7. مراحل تقويم الأداء
8. معوقات تقويم الأداء
9. فوائد تقويم الأداء



تمهيد:

يعد تقويم الأداء أحد العناصر الأساسية للعملية الإدارية في الوقت الحاضر حيث يوفر للإدارات معلومات وبيانات تستخدم في قياس مجريات تحقيق الأهداف. وبغية الوصول إلى معنى حقيقي محدد للأداء وتقويمه لابد من عرض ما ورد عن تقويم الأداء ..

1. مفهوم الأداء:

يشير مصطلح الأداء إلى القيام بالواجب وهو مشتق من الفعل (أدى، تأدية)، وأصل الكلمة في اللغة اللاتينية هو " performance " غير أن هذه الكلمة لها العديد من التعريفات والتي أهمها:

لغة: أدى تأدية، أوصله وقضاه، وهو أدى للأمانة من غيره، وتأديت له من حقه: أي قضيته. (الفيروز و يعقوب، 1987، صفحة 162)

اصطلاحاً: هو الجهد الذي يقوم به الشخص لإنجاز عمل ما بالفعل حسب قدرته واستطاعته" (سترك، رياض، 2004، صفحة 54)

تعريف جوفمان (Goffman): يرى فيه أن الأداء يعبر عن: " كل النشاطات التي يؤديها الفرد المشارك في موقف ما، وتساعد في التأثير في الأفراد أو المشاركين الآخرين" (الخرزلة، 2009، صفحة 32) يركز هذا التعريف على نشاط الفرد ضمن مواقف معينة والتي تعبر عن الفعل ورد الفعل انطلاقاً من تأثيره في الوسط أو بيئة العمل وتأثره بمتغيراتها.

ويعرفه "مصطفى عشوي": على أنه: نشاط يؤدي إلى نتيجة وخاصة السلوك الذي يغير المحيط بأي شكل من الأشكال (عشوي، 1992، صفحة 244).

لا يختلف هذا التعريف كثيراً عن التعريف السابق فكلاهما يركز على النشاط أو الفعل الذي يقوم به الفرد في بيئته، والذي ينتج عنه تفاعل بين الفرد والمحيط الخارجي.

تعريف "حمداوي وسيلة": هو المستوى الذي يحققه الفرد العامل عند قيامه بعمله من حيث كمية وجودة العمل المقدم من طرفه. (حمداوي، 2004، صفحة 123)

يعتبر هذا التعريف مفهوم الأداء على أنه درجة يصل إليها الموظف في تأدية مهامه، إلا أن هذا الأداء يتم الحكم عليه من خلال الكمية والجودة التي يتمتع بها والتي يقدمها الموظف.

يعرفه "هلال" على أنه: تنفيذ الموظف لأعماله ومسؤولياته التي تكلفه بها المنظمة أو الجهة التي ترتبط وظيفته بها ويعني النتائج التي يحققها الموظف في المنظمة. (النمر، 1990، الصفحات 11-12)

يربط هذا التعريف مفهوم الأداء بالتنفيذ والمسؤولية الموكلة إلى الموظف لتحقيق النتائج المطلوبة منه والقيام بمهامه، ولم يقتصر التعريف على هذا بل تعداه إلى النتائج الناجمة عما قام به.

عرفه معجم مصطلحات العلوم الإدارية بأنه: " القيام بأعباء الوظيفة من مسؤوليات وواجبات وفقا للمعدل المفروض أداءه من العامل الكفاء المدرب ". (الشريف، 2004، صفحة 82)

هذا التعريف يربط الأداء بالمستوى المطلوب من العامل في تحقيق مسؤولياته وواجباته.

2. عناصر الأداء:

تتصل عناصر العمل بطبيعة العمل وأنشطته وبقدرة العامل ومهارته، إضافة إلى طبيعة المناخ التنظيمي للعمل، حيث يحدث تفاعل بين هذه العناصر للحصول على أداء فعال، ومن هنا تبرز لدينا ثلاثة عوامل رئيسية ومهمة وهي:

☞ **الموظف:** تتجلى أهميته فيما يمتلكه من مهارات ومعارف وقيم واتجاهات وكفاءات ودوافع اتجاه ما يقوم به من عمل.

☞ **الوظيفة:** ترجع إلى ما تتطلبه من تحديات ومتطلبات وما تقدمه من فرص للعمل.

☞ **الموقف:** ويمثل البيئة التنظيمية التي تتضمن مناخ العمل والإشراف والأنظمة الإدارية وهيكل التنظيم. (شوقي، 2005، ص ص: 91-91)

وتحدد عناصر الأداء وفقا لما يراه (عاشور، 1989، الصفحات 69-70) فيما يلي:

(1) **أنشطة العمل والجوانب المتغيرة والثابتة:** القصد منها تحديد أنشطة العمل والأهداف، المراد تحقيقها وفق الزمن المحدد لها والذي تتطلبه هذه الأهداف.

(2) **العلاقة بين الأنشطة ومهام العمل والتصميم المناسب:** يتم حصرها من خلال تجميع الأنشطة إلى مهام والمهام إلى أعمال ويقوم هذا على أساس تحديد علاقة التجانس أو التكامل بينها وكنتيجة لهذا يتم تصميم العمل وتنظيمه.

3) المواصفات المطلوبة في الفرد الذي يؤدي العمل: تهتم بما يجب أن يتصف به الفرد العامل، أي المواصفات والمؤهلات التي يجب أن يتمتع بها العامل للتمكن من أداء هذا العمل أو الأنشطة الموكلة إليه.

3. تقويم الأداء :

تناول العديد من الباحثين موضوع الأداء حيث تراوحت أبحاثهم بين تقييمه وتقويمه، فمنهم من يميز بين التقييم والتقويم إذ يعتبر تقييم الأداء " عملية تعنى بإعطاء قيمة رقمية أو وصفية لأداء موظف ما، وذلك عن طريق مقارنة أدائه الفعلي في فترة معينة بتلك التوقعات المعلنة من قبل الجهاز لأداء الموظف ". (الحمود، 1994، ص:314)

1.3. تعريف التقويم:

لغة: مصدر فعله قوم، يقوم، فهو تقويم، وهو بذلك يعني تعديل الشيء وإصلاح وإزالة اعوجاجه، كما أن الكلمة تدل على التقدير، وإعطاء قيمة للأشياء، أي قدر ثمنها، أو كميتها، أو حجمها أو مقدار النصاب فيها .

اصطلاحاً: عرفه صلاح الدين محمود علام (2000) بأنه " الحكم الكيفي الوصفي على الدرجة ممثلاً في التقدير النوعي للأداء، وهذا الحكم يفيد في اتخاذ قرار معين بشأن الفرد الذي حصل على الدرجة، أو اقتراح إجراء مناسب له. (علام، 2000، ص:31)

يصفه هذا التعريف بأنه إصدار حكم سواء كيفي أو وصفي على الأداء من خلال تمثيله بدرجة معينة من أجل تعديله.

يعرفه علي أحمد مذكور (1996) بأنه " عملية تشخيص وعلاج لحالة أو ظاهرة، أو هو عمل أو موقف أو أسلوب في ضوء معايير منشودة للأداء ". (مذكور، 1996، ص:234)

يركز هذا التعريف على اعتبار التقويم عملية تشخيص وعلاج باستخدام مقاييس علمية تمكننا من التعرف على مدى تحقيق الأهداف المسطرة.

عرفه مصطفى (2002) بأنه: "السبيل إلى تحديد الكفاءة والفعالية ومستوى الأداء الفردي الذي يؤثر في مستوى الأداء الجماعي وبالتالي في أداء المنظمة ككل. (مصطفى، 2002، ص:415،

أما هذا التعريف فيركز في تعريفه على الكفاءة والفعالية في الأداء ، إذ يساهم في تحديد مستوى الأداء الفردي الذي بدوره يؤثر على الأداء الجماعي.

2.3..تقويم الأداء :

يعرف على أنه " عملية تقدير أداء كل فرد من العاملين خلال فترة زمنية معينة لتقدير مستوى ونوعية أدائه ". (حمدوي، 2004، ص:123)

ويعرف على أنه " قياس مدى قيام العاملين بالوظائف المسندة إليهم وتحقيقهم للأهداف المطلوبة منهم، ومدى تقدمهم في العمل وقدرتهم على الاستفادة من فرص الترقية وزيادة الأجور. " (الزعيبي، 1991، ص:191)

ويعرفه سيزلاجي ووالاس (1991) على أنه " العملية التي يتم بموجبها الحصول على المعلومات المرتدة حول فعالية العاملين بها، وتؤدي هذه العملية على وجه العموم مهمة المراجعة والمراقبة واستخلاص المعلومات التي تتخذ على ضوءها الكثير من القرارات التنظيمية. (سيزلاجي ووالاس، 1991، ص ص: 378- 379)

أما تقويم الأداء فهو " عملية شاملة تتضمن الإصلاح الإداري بدءا من تحديد المستويات الأدائية المتوقعة، وانتهاءا بمرحلة تطوير الأداء، متضمنة عملية تقييم الأداء باعتبارها عملية جزئية من عمليات تقويم هذا الأداء ". (البرعي وحبيب، 1987، ص:50)

ويحدد بعض الباحثين مفهوم تقويم الأداء بأنه " عملية مستمرة لتحديد وقياس مستوى أداء العاملين خلال فترة زمنية محددة، ومحاولة تطوير هذا المستوى في المستقبل من خلال مساعدة العاملين على اكتشاف الطاقات والإمكانات الكامنة لديهم في تحقيق أهدافهم وأهداف المنظمة". (سلامة، 1987، ص:115)

ويرى فرانش (French , 1986) أن تقويم الأداء يمثل " تقديرا رسميا منتظم لجودة أداء الموظفين لأعمالهم مقارنة بمعايير محددة وتوقعات محددة وتوصيل نتائج هذا التقدير إلى الموظفين المعنيين " . (French , 1986 , p : 363)

يعرفه هاشم (1979) بأنه " تحليل وتقييم أداء القائمين بعملهم ومسلكهم فيه ،وقياس مدى صلاحيتهم وكفاءتهم في النهوض بأعباء الوظائف الحالية التي يشغلونها وتحملهم لمسؤولياتهم وإمكانات تقلدهم لمناصب ووظائف ذات مستوى أعلى ". (هاشم، 1979، ص:337)

ويرى كينغ (King , 1984) أن تقويم الأداء هو وسيلة تخطيطية ورقابية تستخدم من قبل المنظمة في تخطيط إدارة القوى البشرية، بهدف تحديد الاحتياجات التدريبية التي تسهم في التطور لديها. (King, 1984 ,p : 77)

يعرفه المطيري (1989) بأنه " قياس أداء الموظف بالنسبة لإنتاجه وسلوكه وتعاونه، تقدير مدى توافر قدرات إدارية وصفات سلوكية معينة لديه ". (المطيري ،1989، ص:147)

ويعرفه احمد ماهر (1985) على أنه " نظام يتم من خلاله تحديد مدى كفاءة أداء العاملين لأعمالهم، ويحتاج الأمر أن يكون العاملون قد قضاوا فترة زمنية في أعمالهم، وبشكل يمكن من القيام بتقييم أدائهم خلالها" . (ماهر ،1985، ص:284)

ويذكر الصواف (1992) أن عملية تقويم الأداء وسيلة مهمة من وسائل إدارة الأفراد في المنظمات بشكل عام فهي توفر أساسا موضوعيا عادلا للقرارات المتعلقة بالموظفين مثل قرارات الترقية أو النقل، كما أنها وسيلة لحث الموظفين على بذل أقصى الجهود والتفاني في العمل، كما أنها تكشف عن نقاط القوة والضعف لديهم، ومن ثم تتيح الاستغلال الأمثل للطاقات البشرية المتاحة، وتقدير الاحتياجات التدريبية بصورة واقعية. (الصواف ،1992، ص:07)

4. أهمية تقويم الأداء:

يرتبط مفهوم الأداء بكل من سلوك الفرد والمنظمة ويحتل مكانة خاصة ضمن كل منظمة ،إذ يعتبر الناتج النهائي لمحصلة جميع الأنشطة بها، وذلك على مستوى الفرد والمنظمة والدولة ،ولا يقل تقويم الأداء أهمية عن الأداء نفسه، إذ يتم بفضل مطابقة مدى نتائج العمل للأهداف المحددة ورفع كفاءة العامل وكفاءة المؤسسة، والوقوف على مواطن الضعف وتعديلها وتصحيح الخلل فيها.

تتجلى أهمية تقويم الأداء بالنسبة للفرد فيما يلي:

- ☞ التعرف على جوانب القصور في أداء العاملين مما يسمح بمعالجتها في المستقبل.
- ☞ تساعد على القيام بعملية التقييم الذاتي كونها نظاما للتغذية الراجعة.
- ☞ تستخدم نتائج التقويم لتنمية الموظف وتحديد احتياجاته التدريبية ومعرفة مدى تقدمه نحو الكفاءة.

✍ الكشف عن مدى كفاءة بعض وظائف إدارة الموارد البشرية المرتبطة بالتقويم كالاختيار والتدريب والتوظيف.

✍ أما بالنسبة للمؤسسة فنكمن أهميته فيما يلي:

✍ بناء نظم محكم للتدريب الجيد للعاملين وتنمية مهاراتهم انطلاقاً من النتائج التي تم التوصل إليها.

✍ خلق روح المسؤولية والالتزام لدى الموظفين نظراً لتوفر نظام يعمل على تقييم مدى كفاءتهم .

✍ توفير بيانات منظمة عن أداء الموظفين.

✍ بناء سياسة جيدة للترقية وتطوير الكفاءات.

✍ التعرف على الواقع الحالي والكشف عن المؤهلات الحقيقية للعمال.

(عبد الباقي، 2002، ص ص: 368- 369)

ويرى محمد الصيرفي (2008) أن أهمية تقويم الأداء ترجع إلى وجود العوامل التالية:

- التغيرات التي تطرأ على محتويات الوظيفة مثل:
 - إضافة واجبات جديدة.
 - توسيع اختصاص الوظيفة الجغرافي.
 - تفويض صلاحيات من مستوى تنظيمي أعلى.
 - اختلاف موقع الوظيفة في الهيكل التنظيمي.
- التغيرات المختلفة التي قد تدخل على أساليب وطرق العمل المتصلة بالوظيفة.
- التغيرات التي قد تطرأ على الظروف المحيطة بأداء العمل.

(الصيرفي، 2008، ص: 28)

5. أهداف تقويم الأداء :

حاول الباحثون تصنيف أهداف تقويم الأداء ضمن اطر محددة وسنستعرض بعض التصنيفات حسب آراء بعض الباحثين:

تصنيف لاندي وفار (Landy & farr) 1987 : تتضمن ثلاثة أقسام وهي:

- **الأهداف الإدارية:** تتضمن توفير المعلومات الأساسية والضرورية لاتخاذ بعض القرارات المتصلة بالترقيات والتعيين والنقل والفصل والمكافآت.
- **أهداف التوجيه والتطوير:** تشمل تحسين وتطوير وسائل الاتصال وتوطيد العلاقة والثقة بين الرؤساء والمرؤوسين، وتحسين مستوى الأداء والدافعية للعمل وتخطيط التطور للموظف.
- **أهداف البحث:** تتضمن استخدام معلومات تقويم الأداء للتأكد من صحة إجراءات الاختيار وتعيين عملية البرامج التعليمية وإجراءات الحوافز، ومستوى الرضا .
- في حين يرى لولير وزملاؤه (Lawler & au) 1989 أن أهداف تقويم الأداء هي:

- **أهداف خاصة بالمنظمة:** تهدف إلى توفير معلومات عما يجري فعليا لتسهيل التخطيط والتأثير المباشر على سلوك الأفراد والتغلب على نواحي الضعف في أداء الموظفين، وتحديد الاحتياجات التدريبية وتحفيز العاملين.
- **أهداف خاصة بالموظف:** الحصول على تغذية مرتدة عن آرائه، وكيف تنظر المنظمة إلى مساهماته وبالتالي يتمكن من معرفة نفسه بصورة واضحة.

(Lawler et al,1989,p:05)

ويرى سيزلاجي وولاس (1991) أن أهداف عملية تقويم الأداء تتمثل فيما يلي:

- قرارات الترقية والمكافآت والفصل من الخدمة والنقل.
- معلومات مرتدة للموظفين حول رأي المنظمة في أدائهم.
- تقدير مدى الإسهامات النسبية التي يقدمها الأفراد والوحدات الإدارية المختلفة في تحقيق الأهداف العليا للمنظمات.
- معايير لتقويم فعالية قرارات الاختيار والتعيين والتدريب والتطوير.

- تحديد الاحتياجات التدريبية والتطويرية للعاملين ولكل الأقسام في المنظمة.
- توفير معلومات ضرورية لجدولة الأعمال والموازنة وتخطيط القوى البشرية. (سيزلاجي وولاس، 1991، ص:381)
- ويتم تصنيف الأهداف إلى ثلاثة مستويات وهي:
 - أ. **على مستوى المنظمة:** وتتمثل فيما يلي:
 - إيجاد مناخ ملائم من الثقة والتعامل الأخلاقي.
 - رفع مستوى أداء العاملين واستثمار قدراتهم وإمكاناتهم.
 - مساعدة المنظمة في وضع معدلات أداء معيارية تمكنها من الاحتفاظ بالقوى العاملة ذات المهارات والقدرات المتميزة.
 - ب. **على مستوى المديرين:** وتتلخص في ما يلي:
 - تطوير العلاقات الجيدة مع العاملين والتقرب إليهم وحل مشكلاتهم وتذليل الصعوبات التي تواجههم في العمل.
 - دفع المديرين إلى تنمية مهاراتهم وإمكاناتهم الفكرية بحيث يمكنهم التوصل إلى تقويم سليم وموضوعي لأداء تابعيهم.
 - ج. **على مستوى الفرد العامل:** وهي كما يلي:
 - العمل على دفع العاملين إلى العمل باجتهاد وجدية وإخلاص حتى يتمكنوا من الحصول على احترام وتقدير رؤسائهم.
 - شعور العاملين بالعدالة وبأن جهودهم المبذولة تؤخذ بعين الاعتبار. (الصيرفي، 2008، ص ص:22-23)

6. طرق تقويم الأداء:

تختلف طرق تقويم الأداء من منظمة إلى أخرى، فلا توجد طريقة يمكن استخدامها في كل المنظمات، ونجاح طريقة ما في منظمة ما لا يعني نجاحها في منظمة أخرى، ونجاحها في هذا الوقت ولهذا الغرض لا يعني نجاحها له في وقت آخر، كل هذا أدى إلى تعدد طرق التقويم من منظمة إلى أخرى ومن منطقة إلى أخرى، مما نتج عنه تصنيف هذه الطرق إلى طرق قديمة وأخرى حديثة نوجزها فيما يلي:

1.6.. الطرق القديمة: تتمثل في الطرق التالية:

1.1.6.. طريقة سلم التقدير البياني: تقوم على تقدير أداء الموظف أو صفاته من التقدير المنخفض إلى غاية التقدير المرتفع، يكون الدور الأساس فيها للمقوم والذي بوضع علامة على الدرجة التي تتطابق مع أداء الموظف، تتميز هذه الطريقة بسهولة استخدامها وقلة تكاليفها، وتسمح بإجراء المقارنات بين الموظفين في كل الصفات، مما يسهل عملية اتخاذ القرار خاصة فيما يتعلق بالترقية والمكافآت.

وتسمح هذه الطريقة بالكشف عن مواطن القوة والضعف في أداء الموظف، ومما يعاب عليها أنها تركز على صفات الموظف بدلا من الأداء الموضوعي، والذي يجسده السلوك المرتبط بالعمل ونتائج الموظف. (هوانة، 1986، ص:30)

2.1.6.. طريقة المقالة: تتمثل هذه الطريقة في التعبير الحر والذي يقوم فيه المقوم بإعداد تقرير على شكل مقال عن الموظف، يخلو هذا التقرير من الجداول أو القوائم ويكون في صفحة بيضاء، يدون فيها المقوم ملاحظاته عن الموظف.

تعتمد هذه الطريقة على كفاءة كاتب التقرير أكثر منها على حقيقة الأداء الفعلي، ومما يعاب عليها أنها تأخذ من كاتب التقرير جهدا ووقتا، كما انه لا يوجد هاته الفئة القادرة، والتي تملك هذه الكفاءة في كل المؤسسات والمنظمات. (سلامة، 1987، ص:137)

3.1.6.. طريقة الأحداث الحرجة: تركز هذه الطريقة على حقائق محددة، حيث يشترك مختصون في إدارة شؤون الأفراد والمشرفون المباشرون في تحديد متطلبات الوظيفة التي يخضع الموظف فيها للتقويم، وفي هذا يتم تحديد السلوكيات الجيدة والسلوكيات السيئة، ومن خلالها يقوم المشرف ببناء نموذج خاص بالسلوكيات الهامة (جيدة أو سيئة)، التي يقوم بتقويمها في فترة محددة ومنها يناقشها مع الموظف.

تتميز هذه الطريقة بالموضوعية، إلا انه يعاب عليها أنها تأخذ الكثير من وقت المشرف وتجعله ملازماً للموظف، الأمر الذي يزعجه ويجرده من الشعور بالرقابة الذاتية، وهذا ما يؤدي إلى ضعف العلاقة بين الموظف والمسؤول. (Glueck, 1988, p : 306)

4.1.6..طريقة قوائم المراجعة: في هذه الطريقة يتم تقديم مجموعة من الجمل على شكل استبانة للمقوم، والذي يقوم بدوره بتحديد مدى تطابقها مع أداء الموظف، وتعطى لكل جملة قيمة رقمية تتناسب مع أهميتها للوظيفة، إلا أن هذه القيمة لا يدركها المقوم حيث تنحصر مهمته في اختيار الجملة التي تنطبق على سلوك الموظف فقط، وتقوم هيئة إدارة شؤون الموظفين بتقويم الموظف عن طريق حساب متوسط درجاته التي تحصل عليها.

يعاب على هذه الطريقة طول فترة انجازها، وعدم استفادة الموظف من التغذية الراجعة، إلا أنها تتميز بالموضوعية ولا يسمح فيها للتساهل. (شاويش، 1990، ص:94)

5.1.6..طريقة الترتيب العام: أساس هذه الطريقة هو المقارنة بين الموظفين من خلال نظرة شاملة لأداء كل موظف وسلوكه، ويعمل المقوم على ترتيب كل الموظفين ترتيباً تنازلياً، يتم فيه التدرج من الأحسن إلى الأسوأ، باعتبار المستوى العام لأدائهم وأهمية هذا المستوى ومساهمته في بلوغ أهداف المنظمة.

ما يميز هذه الطريقة هو السهولة وبساطة الاستعمال، إلا أنها تفتقر للموضوعية ولا تبرز نواحي القوة والضعف في أداء الموظف، وتعرض إلى التحيز وتفضيل شخص ما على حساب الآخر. (سلطان، 1993، ص:47)

6.1.6..طريقة المقارنات الزوجية: تقارن هذه الطريقة بين موظفين اثنين ويقوم فيها المسؤول بإجراء مقارنة أداء الموظف بأداء الموظفين، وعند إجراء المقارنة الثنائية يحدد المقوم أي الموظفين أعلى مستوى من الآخر، وعند الانتهاء من المقارنات الزوجية بين الموظفين، يتم حساب عدد المرات التي تميز فيها كل موظف بارتفاع مستوى أدائه عن غيره، وبهذا يكون الموظف الذي حصل على عدد مرات أكبر هو صاحب مستوى الأداء الأعلى، وبهذا يتم ترتيب الموظفين بحسب عدد المرات التي تحصل فيها على ارتفاع مستوى أدائه.

ما يميز هذا الأسلوب هو تقليل عدد الموظفين الخاضعين للمقارنة، كما انه يقلل من عدد أخطاء التساهل والميل عند التقويم، إلا انه يعاب عليه الوقت والجهد خاصة إذا كان

عدد الموظفين كبيرا، بالإضافة إلى انه لا يظهر نقاط القوة والضعف في الأداء. (شاويش، 1990، ص:93)

2.6.. الطرق الحديثة:

1.2.6.. طريقة التوزيع الإجباري: تقوم هذه الطريقة على فكرة منحى التوزيع الطبيعي للظواهر، تتركز فيه درجات الأداء المتوسط وتتدرج ارتفاعا وانخفاضا في الاتجاهين، فنجد بذلك نسبة كبيرة من الموظفين ذوي الكفاءات المتوسطة ونسبة قليلة منهم مستوى كفاءتهم منخفض، ونسبة مستوى كفاءتهم مرتفع.

هذه الطريقة يتم استخدامها في وجود عدد كبير من الموظفين ولا تفيد في حالة كان عددهم صغيرا. (هوانة، 1986، ص:35)

2.2.6.. طريقة الإدارة بالأهداف: هذا الأسلوب تم استخدامه حديثا، فهو يمثل فلسفة إدارية وليس مجرد نموذج لتقويم أداء الموظفين، يعمل على التركيز على الأداء المستقبلي للموظف، من خلال تحقيق أهداف مستقبلية بينه وبين الرئيس المباشر، ويتم تقويمه في ضوء تحقيقه لهذه الأهداف.

ويلعب الرئيس المباشر دور المرشد الموجه للموظف ويشترك في عملية التقويم، الأمر الذي يقلل من الأخطاء ويحسن العلاقة بين المسؤول والموظف من خلال اللقاءات والمناقشة المتعلقة بالعمل، كما يمكن هذا الأسلوب من إيجاد أسس ومعايير للأداء، يتم الاتفاق عليها بين المسؤول والموظفين مما يساعد في عملية التقويم.

يعاب على هذه الطريقة أنها تركز على الأهداف التنظيمية وتهمل الأهداف الفردية، وهذا يؤثر سلبا على حماس الأفراد، ومنه يصعب مقارنة مستوى الأفراد ببعضهم لاختلاف أهدافهم، وكذلك يصعب تطبيقها في بعض الوظائف كالحرف اليدوية التي توضع فيها أهداف فردية منفصلة، كما يركز هذا الأسلوب في عملية التقويم على مدى تحقيق الأهداف قصيرة المدى، ولا يساعد على إبراز الخصائص والمميزات الشخصية المطلوبة في عالم الشغل. (شاويش، 1990، ص:100)

3.2.6.. طريقة التقدير الجماعي: للاستعانة بهذه الطريقة يجب أن تتشكل لجنة من الجهاز الإداري للمنظمة التي يعمل ضمنها الموظف المراد تقويم أدائه، يكون ضمن هذه اللجنة المسؤول المباشر عن الموظف، ويقوم رئيس هذه اللجنة بإدارة النقاش وشرح طبيعة

عمل الموظف الذي سيتم تقويمه، وإبراز المعايير التي سيستند إليها في عملية التقويم، بعد العرض تقوم اللجنة بمناقشة المعايير وإقرارها، وعليه يتم تقويم الموظف باتفاق جميع أعضاء اللجنة. (العتيبي، 2000، ص: 25)

4.2.6..مقابلة التقويم: تأتي هذه الطريقة بعد إجراء عملية تقويم شاملة لأداء الموظف، ويتم استدعاؤه في هذه المقابلة لمناقشة كل الجوانب الذي أوردتها المسؤول المباشر في تقويمه لهذا الموظف، يتعرض هذا النقاش إلى استعراض نقاط الضعف في أدائه خلال الفترة التي شملها تقويم أدائه ، إضافة إلى محاولة البحث عن أسباب تدني الأداء وسبل تحسينه كما يتم استعراض النواحي الايجابية في أداء هذا الموظف وتدعيمها، ويجب أن تستعرض هذه المقابلة أداء الموظف، وإطلاعها على نتائج تقويمه وتوعيته بالهدف منها والغاية من التقويم، كما انه يجب مناقشة الموظف في المشكلات التي تعترضه وتحد من أدائه.

يجب أن يتعرف المقوم على وجهة نظر الموظفين وشعورهم إزاء عملهم، وينبغي أن يحرص على إقامة علاقة جيدة مع العمال، وأن يغرس فيهم الإحساس بالمسؤولية والاهتمام بالعمل، وأن يسود هذه المقابلة الحوار الهادف ويشعر الموظف باهتمام الإدارة بكل مشكلاته. (المرجع السابق، 2000، ص: 26)

أما " محمد الصريفي " فيوجزها فيما يلي:

- تسجيل المعلومات المهمة.
- المقارنة الزوجية.
- المقالة.
- التوزيع الجبري
- الإدارة بالأهداف.
- ميزان القياس السلوكي المثبت.
- الاختيار الجبري.
- ميزان الملاحظة السلوكية.
- ميزان السلوكيات المتوقعة. (الصريفي، 2008، ص: 22)

7. مراحل تقويم الأداء :

حدد "خالد الهميتي" (2003) مراحل تقويم الأداء كما يلي: (الهميتي، 2003،

ص:206)

1.7..وضع توقعات الأداء: تمثل الخطوة الأولى في تقويم الأداء حيث يتم فيها الاتفاق على المهام المطلوبة من الموظف والنتائج التي ينبغي التوصل إليها، بموجب التعاون بين المنظمة الموظف المراد تقويم أدائه.

2.7..مراجعة مراقبة الأداء: وتمثل هذه المرحلة مرحلة التعرف على طريقة عمل الفرد انطلاقاً من المعايير الموضوعية سابقاً للحكم على أدائه، ويتم من خلالها اتخاذ الإجراءات الصحيحة وتوفير المعلومات المتعلقة بالعمل وإنجازه.

3.7..تقويم الأداء: هذه المرحلة الهدف منها هو التعرف على مستوى الأداء وتقويم أداء كل العاملين من أجل الاستفادة منها في عملية اتخاذ القرارات المختلفة.

4.7..التغذية العكسية (الراجعة): حتى تتمكن من معرفة أداء العامل ومدى تقدمه في أدائه وتحقيقه للأهداف المسطرة سابقاً ينبغي أن يعرف مستوى أدائه ومستوى العمل الذي يقوم به.

5.7..اتخاذ القرارات الإدارية: يتم خلال هذه المرحلة اتخاذ بعض القرارات والتي تتمثل في المكافآت أو الترقية أو النقل أو الفصل. (المرجع السابق، 2003، ص:207)

6.7..وضع خطط تطوير الأداء: يتم في هذه المرحلة وضع الخطط التطويرية والتي تؤثر بشكل ايجابي على تقويم الأداء من خلال التعرف على جميع المهارات والقدرات والمعارف والقيم التي يحملها الفرد العامل.

8. معوقات تقويم الأداء :

تحدد معوقات تقويم الأداء فيما يلي:

- عدم الموضوعية.
- عدم الجدية.
- التطرفية.
- التواطئية.
- التعميمية.
- عدم وضوح عناصر القويم.

- الوقتية. (الصيرفي، 2008، ص: 24)

9. فوائد تقويم الأداء :

لا يمكننا حصر كل فوائد تقويم الأداء إلا أننا نستطيع القول بان هذه العملية تقدم لنا صورة الأداء الفعلي ومدى كفاءة الموظف ونجاعة نظام العمل، وفيما يلي نقدم عرضاً لأهم الفوائد التي يمكن الحصول عليها بعد إجراء هذه العملية:

1.9..رفع الروح المعنوية للموظفين: تتمثل في إحساس الموظفين بأن جهودهم هي موضع تقدير واهتمام من طرف الإدارة، وهذه النقطة تسمح بمعالجة نقاط الضعف لدى الموظفين وتدفعهم إلى العمل في حالة تامة من الرضا والإحساس بالمسؤولية، إذ تزداد الروح المعنوية لديهم ويتحسن أداؤهم ومن ثم يزداد الإنتاج ويتحسن نوعيته.

2.9..إشعار الموظفين بمسئولياتهم: يؤدي شعور الموظف أن نشاطه وأداؤه موضع تقويم وتقييم من قبل المسؤولين إلى جعله يبذل جهداً لتأديته عمله على أحسن وجه، خاصة إذا تعلق الأمر بقرارات الترقية والتوقيف عن العمل. (زويلف، 1998، ص: 241)

3.9..ضمان عدالة المعاملة: إذا كان تقويم الأداء على أسس صحيحة فان قرارات الترقية أو العلاوات والمكافئات تكون على أساس جهد الموظف وكفاءته وبالتالي تكون هذه القرارات عادلة ومن خلالها يتم ترقية الموظف الكفء.

4.9..الرقابة على الرؤساء: يمثل تقويم الأداء أداة ذات حدين، إذ يتم من خلالها تقويم أداء الموظفين من جهة وتقييم أداء الرؤساء القائمين على هؤلاء الموظفين من جهة أخرى، وهذا يتم من خلال تقارير الكفاءة المرفوعة من قبلهم لتسجيلها ومراجعتها.

5.9..استمرارية الرقابة والإشراف: ليكون الحكم على أداء الموظفين موضوعياً فإنه ينبغي أن يتصف بالاستمرارية والشمولية، وهذا ما ينتج عنه نتائج موضوعية.

6.9..تقييم سياسة الاختيار والتدريب: يعتبر تقويم الأداء وسيلة فعالة في تقويم مدى استفادة الموظفين من البرامج التدريبية والتكوين الذي تم تلقيه في السابق، فهي بمثابة الحكم على مدى سلامة ونجاح الطرق المستخدمة في اختيار وتدريب الموظفين. (المرجع السابق، 2003، ص: 242)

ملخص الفصل:

يركز تقويم الأداء على مدى نجاح الفرد أو فشله في انجاز مهامه وتحقيق الهدف الخاص من عمله، لذا فهو لا يقل أهمية عن الأداء نفسه فالأداء هو نتاج جهد معين يقوم به الفرد أو الجماعة من اجل تحقيق هدف معين، لذا يعكس هذا النشاط كلا من الأهداف والوسائل اللازمة لتحقيقها، ويرتبط بالمرجات التي تسعى المؤسسات إلى تحقيقها، فتقويم الأداء الوظيفي يعد مصدرا حيويا للمعلومات اللازمة لاتخاذ القرارات الهامة والمتعلقة بكل من الترقية والنقل والمكافأة وغيرها...

وبهذا يكون وسيلة إرشادية تطويرية من خلال ما يوفره من تغذية عكسية للموظف عن نواحي قوة وضعف أدائه في العمل الذي يمارسه وعن كيفية تحسين أدائه المستقبلي.

الفصل الثالث

مهام مدير المدرسة الابتدائية

تمهيد

1. تعريف مدير المدرسة
 2. شخصية مدير المدرسة
 3. مهام مدير المدرسة
 4. الأدوار الأساسية لمدير المدرسة
 5. تقييم أداء مدير المدرسة
 6. الفعالية في عمل مدير المدرسة
- ملخص الفصل



تمهيد:

إذا أخذنا في الاعتبار كون الإدارة المدرسية خلاصة نشاطات وعمليات وجهود منسقة يقوم بهافريق من العاملين في المدرسة، فإن المدير هو أحد أركانها الأساسية باعتباره الإداري الأول في المدرسة ورأس التنظيم فيها، وعلى عاتقه تقع مسؤولية النجاح أو الفشل أمام السلطة التعليمية والمجتمع، وهذا يفرض وجود مهارات قيادية تمكنه من التأثير في سلوك المرؤوسين، والقيام بالعمليات الإدارية التي تفرضها طبيعة المهام الموكلة له.

ونظرا لما لهذه الفئة من أهمية بالغة في نجاح العملية التربوية برمتها، خاصة في أول مراحلها وأهمها على الإطلاق وهي المرحلة الابتدائية، بل إن نجاح هذه الأخيرة في تحقيق أهدافها في غالب الأحيان يتوقف على جدية المدير، ومدى فاعليته في التسيير الإداري، وتمكنه من مهارات القيادة الإدارية التي من شأنها تحفيز المعلم وإثارة دافعيته للعمل ورفع الروح المعنوية لديه، وهو ما ينعكس بالضرورة على مخرجات العملية التعليمية في هذه المرحلة، وسنحاول من خلال هذه المادة أن نسلط الضوء على

هذه الفئة من خلال الحديث شخصية مدير المدرسة الابتدائية، عن مهامه التي ورد ذكرها في الأدبيات النظرية والنصوص الرسمية، وأدواره المتعددة في الإدارة المدرسي، وغيرها من المواضيع ذات العلاقة بهذه الفئة.

1. تعريف مدير المدرسة:

لم يعد دور المدير في أي منظمة كانت خافيا على أحد، إذ أنه يعتبر المحرك الرئيس لدواليب العمل أيا كانت طبيعته، صناعيا أو خدميا أو تربويا، كما أنه العامل المهم في تحريك الجماعة بما يكفل تحقيق أهداف المنظمة التي يشكل أفراد الجماعة في العمود الفقري، ولأن المنظمات الحديثة ومن بينها المؤسسات التربوية وفي سعيها الحثيث لتحقيق أهدافها، لا يمكنها بأي حال من الأحوال الاستغناء عن المدير باعتباره المسؤول الأول عن المؤسسة سواء في حالة النجاح أو الفشل، خاصة إذا تعلق الأمر بالمدرسة التي أوكلها المجتمع مهمة تربية أبنائه وتعليمهم وإعدادهم للحياة بكل أبعادها المختلفة، ونظرا لصعوبة هذه المهمة فلا بد أن يكون من يقود المدرسة على قدر جسامه هذه المسؤولية، ولعل هذا كان سببا في الاختلاف بين مدير المدرسة كمؤسسة تربوية ومديري باقي المؤسسات رغم

التشابه الكبير في الوظائف والأدوار، وسنقف على هذا الاختلاف عندما نستعرض بعض التعاريف التي من شأنها أن تجلي بعض الغموض عن مدير المدرسة وتميزه عن غيره. ويعرف "مصطفى محمود أبو بكر" في كتابه دليل المدير المعاصر ص 18 المدير بأنه "بأنه الشخص الذي يكون مسؤولاً عن تحديد وصياغة أهداف المنظمة ويعمل على تحقيقها من خلال التخطيط لتوفير الموارد والإمكانات اللازمة، والتنسيق بين الجهود وتوجيهها ومتابعتها وتقويمها بما يحقق تلك الأهداف أو بمعنى آخر، أن كل فرد تدور مهامه حول وظائف التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة بغرض تحقيق أهداف المنظمة، يمكن أن نطلق عليه مديراً.

ويعرف **علي الشرقاوي** المديرين بأنهم الطبقة من الناس التي تتولى توجيه جهود الجماعات المنظمة نحو تحقيق أهداف محددة، وهم يعملون في مراكز مختلفة من المستويات التنظيمية، ويوجهون أنشطة مختلفة الطبيعة، ويُطلق عليهم ألقاباً متعددة، ورغم اختلافهم في أنواع النشاط الذي يريدونه، وفي المراكز التنظيمية التي يحتلونها، فإن السمة المميزة لهم فهي تمتعهم بسلطة توجيه الغير لأداء أو الامتناع عن أداء أشياء معينة. (علي الشرقاوي، 2017 ، ص 99) .

الملاحظ أن التعريفين يتسمان بالعمومية نوعاً ما لأنهما يقدمان بعض الوصف لأهم وظائف المدير أياً كانت طبيعة المنظمة التي يشرف عليها، من خلال التركيز على بعدين رئيسيين يميزان عمل المدير؛ فأما الأول فيركز على العمليات الإدارية من تخطيط وتنظيم وتوجيه ومتابعة، وهذه العمليات تعتبر المجالات الإجرائية لنشاط المدير في جميع المستويات والمراكز التنظيمية ، أما البعد الثاني فيركز ضمناً على القيادة ودورها في التأثير على سلوك المرؤوسين من خلال توجيه أنشطة الجماعة بما يحقق أهداف المنظمة.

ويقدم **أحمد إبراهيم أحمد** تعريفاً لمدير المدرسة أكثر تحديداً ودقة، يسلط فيه الضوء أكثر على أهم الأدوار التي يمارسها مدير المدرسة، فهو المسؤول الأول عن مؤسسته من حيث هي أصغر وحدة في التنظيم الهيكلي، كما يركز على الدور الحيوي للبعد العلائقي في الإدارة المدرسية، وأهمية عملية الاتصال التربوي في تدعيمه بشكل يحفظ استمرار العلاقات بين جميع الأطراف الفاعلة في العملية التعليمية، فيعرفه بأنه "الرئيس المباشر لجميع العاملين في المدرسة، وهو المسؤول الأول عن نجاح المدرسة في تحقيق أهدافها وتربية

تلاميذها، وهو حلقة الاتصال الثابتة في العلاقات المدرسية على اختلاف أنواعها بين المدرسين ببعضهم، وبين المدرسين والتلاميذ، وبين الآباء والمدرسين، وبين الموجهين والمعلمين. وهو دائماً في المركز الرئيس للعملية التعليمية، فعليه عبء تنظيمها للحصول على أفضل النتائج الممكنة، وهو الذي يوجه رسم الخطط المختلفة وتنفيذها. (عابدين، 2001، ص89)

كما يُعرف مدير المدرسة بأنه الشخص الذي يرأس الإدارة المدرسية، ويقوم بعملية توجيه أنشطتها والإشراف عليها ومتابعتها، ويتم اختياره عادة من ضمن أعضاء الهيئة التدريسية في المدرسة أو من خارجها ضمن شروط أو مواصفات معينة. (ربيع، 2008، ص47)

وإذا كانت التعاريف السابقة تختلف في بعض الجزئيات إلا أن القراءة الأولية لها تشير إلى أنها تشترك في بعض الأمور المهمة:

- ☞ المدير هو رأس التنظيم الهيكلي في المؤسسة.
- ☞ يمارس مهامه وفق بعدين؛ أحدهما يركز على القيادة والإشراف في حين أن البعد الثاني يركز على العمليات الإدارية.
- ☞ لا وجود لمدير دون فريق عمل ولا وجود لجماعة دون قائد.
- ☞ ضرورة وجود قائد يوحد وينسق جهود المرؤوسين.

وانطلاقاً مما سبق يمكن تعريف مدير المدرسة بأنه الشخص المؤهل الذي يشرف على الفريق التربوي، يقوم بإدارة و تسيير شؤون الموظفين والعاملين والتلاميذ والبنائات المدرسية على مستوي وحدته التنظيمية، كما يسهر على التنسيق مع السلطة السلمية والسلطات المحلية، والمجتمع المحلي بما يضمن توفير الظروف الملائمة للتدريس السليم، كما يمكن تعريفه بأنه الشخص المؤهل المكلف بمهام التأطير البيداغوجي والتربوي للمدرسة تنظيماً وتخطيطاً ومتابعة وتقييماً، يقوم بتسيير شؤون الأفراد والهيكل، ويحرص على الاتصال بالسلطة الوصية والسلطات المحلية وهيئات المجتمع، بغرض التنسيق معها بما يخدم مصلحة المدرسة ويحقق أهدافها.

أما مدير المدرسة الابتدائية في النظام التربوي الجزائري فيشير إليه المرسوم التنفيذي 240/12 المؤرخ في 29 ماي 2012 بأنه الشخص المؤهل المكلف بمهام التأطير البيداغوجي والتسيير الإداري والتنشيط التربوي وتسيير المطعم المدرسي، ويمارس سلطته على جميع الموظفين والأعوان العاملين في المؤسسة، وهو مسؤول على حفظ النظام وأمن الأشخاص والحفاظ على الممتلكات، ويؤهل بهذه الصفة لاتخاذ جميع التدابير الضرورية لضمان حسن سير المؤسسة.

2. شخصية مدير المدرسة :

لقد اهتم المنظرون والباحثون بالمتغيرات التي تؤثر في فعالية وطرق نجاح الإدارة المدرسية، لما لها من تأثير قوي وإيجابي في الأفراد الذين يعملون مع المدير في المدرسة، وعلى طبيعة الروح المعنوية لديهم، وهذا يتطلب من المدير امتلاك قدرات قيادية واعية لدفع أفراد مؤسسته، وحفزهم للعمل الجاد، والقيام بواجباتهم المناطة بهم بأمانة وإخلاص (المومني، 2008، ص 37)

ومن بين هذه المتغيرات التي لها الدور الأكبر في تحقيق الفعالية القيادية والفعالية الإدارية على حد سواء شخصية مدير المدرسة، وما تتميز به من موصفات تؤثر بشكل أو بآخر في الممارسات الإدارية، كما تؤثر في البعد العلائقي والاتصالي.

والشخصية هي محصلة تفاعل لثلاثة أنواع من العوامل الوراثية والبيئية والموقفية، وانطلاقا من هذا تعتبر شخصية مدير المدرسة من المظاهر الهامة التي تسلط الضوء على جوانب من حياة المدير، وسلوكه الإداري ونمطه القيادي وأساليب تفاعله مع الآخرين وكلها متغيرات تؤثر على علاقاته بالمدرسين والتلاميذ والعمال وأولياء الأمور، وكل من لها علاقة بهم.

وعلى كل ورغم الاختلاف بين المعتمين بالإدارة المدرسية تنظيرا وممارسة، فإن هناك شبه اتفاق على ضرورة أن تتوفر في مدير المدرسة جملة من الخصائص تساعد في القيام بمهامه المتعددة، والنهوض بأدواره المختلفة، فعلى المدير أن يتصف بهاته الصفات والسمات تسهم في قيامه بعمله على أكمل وجه، ويمكن تصنيف هذه الخصائص إلى ثلاث أنواع نوجزها في ما يلي:

1.2.. الخصائص الجسمية: قد لا تكون هذه الخصائص على قدر كبير من الأهمية وقد لا تحظى باتفاق المهتمين بهذا المجال ، غير أنه لا يمكن إنكار دورها في نجاح المدير في القيام بمهامه، وتحقيق ممارسة إدارية ناجعة، فالسلامة الصحية والنفسية والقوة البدنية والذهنية كلها عوامل تزيد من قدرة المدير على تحمل جسامه المهام الملقاة على عاتقه، هذه المهام التي تتطلب قدرا أكبر من التركيز والمثابرة والانضباط والعمل المستمر تحتاج أن يكون المدير في كامل قواه البدنية والنفسية والذهنية.

2.2..الخصائص العقلية المعرفية : يبين الطويل (1999) بأن التكنولوجيا العقلية هي المكون الأساسي للإدارة الفعالة التي تقوم على أصول التفكير العلمي والتحليل الموضوعي المنظم لتعبر عن نفسها في طرائق وأساليب وتقنيات جديدة تعين الإداري على اتخاذ القرار الرشيد وإصدار الأحكام العقلانية والرؤية للمستقبل.

ويذكر مصطفى (1988) بأن العمل الإداري لمدير المدرسة لم يعد مقتصرًا على المهارات والخبرات، بل أصبح من الضروري أن تتوفر في رجل الإدارة صفات أهمها:

(المومني، 2008، ص37)

☞ أن يكون المدير متخصصا في المجال الذي يعمل فيه .

☞ أن يكون ذا ثقافة واسعة اقتصادية واجتماعية وسياسية .

☞ أن يكون ملما بأسس التربية وعلم النفس .

☞ يتحلى برؤية واضحة للتعليم والتعلم وبنظريته الكلية إلى العملية التربوية .

☞ الإقبال على اعتماد سياسات وأساليب جديدة تتفاعل مع التحديات والمستجدات،

والحاجات المتنامية للمجتمعات الإنسانية.

☞ بعد النظر وتوقع التغيير واستيعابه، والقدرة على تصريف الأمور بنجاح في المواقف

التي تحتاج إلى القرار السريع، أما ما يحتاج منها إلى دراسة فيكلف معه من يتوسم

فيهم فهم هذه المشاكل والمساعدة على حلها.

☞ الطلاقة اللفظية والقدرة على التعبير، ومخاطبة الآخرين لكون ذلك وسيلته الفاعلة في

نقل أفكاره إلى الآخرين.

3.2..الخصائص الانفعالية الوجدانية : بين هلغارد وزملاؤه أنه يمكن فهم جوانب شخصية

المدير في أو إنطوائي (extravert) انبساطي ، (unstable) أو غير متوازن (stable)

بعدين هما؛ متوازن وينتج عن هذين البعدين أربعة أنماط من الشخصية؛ شخص متوازن انبساطي، شخص (introvert) غير متوازن انبساطي، شخص متوازن - انطوائي، شخص غير متوازن انطوائي (عابدين،.....، ص 98) ورغم وجهة هذا التحديد من الناحية العلمية إلا أنه يبقى نظريا فقط، فعلى إداريي القرن الواحد والعشرين أن يكونون ديناميين ومرنين، وقادرين على التعامل مع الآخرين ومع مجتمعاتهم، ومع أبعاد مهنتهم ضمن إطار من الفهم العميق للمنظور العالمي الذي يعيشون فيه، والجرأة في اتخاذ القرارات، والتمتع بشخصية متماسكة ومتوازنة، والتركيز في العمل وفي علاقته مع الآخرين على الجوانب الإنسانية أكثر من التمسك باللوائح والتنظيمات والشكليات في العمل الإداري . (المومني، 2008، ص 37)

ومدير المدرسة قائد تربوي ملقاة على عاتقه مهام وواجبات لنجاح المدرسة في أداء رسالتها، لذا كان من الضروري أن يكون مؤهلا تأهيلا خاصا، وأن تتوفر فيه صفات معينة تميزه عن غيره من معلمي المدرسة، ويمكن حصر هذه الصفات فيما يلي: (المومني، 2008، ص ص 60-61)

☞ قوة الشخصية وتعني تآزر الصفات النفسية والعقلية والخلقية والجسمية وتوازنها .
☞ القدوة الحسنة في القول والفعل والقصد .

☞ المرونة في تصرفاته وتعاملاته فيجمع بين اللين والحزم .

☞ التحلي بجميل الصفات كالصبر والصدق والعدل والحلم والتواضع والتقوى .

4.2.. الخصائص المهنية : وهي تجريبية ومكتسبة بالتعلم والممارسة ومنها:

☞ توافر الخبرة في العملية التعليمية التعلمية وإدارة وتديسا

☞ معرفة النظم المالية والإدارية التي تقوم عليها المدرسة .

☞ الدراية الكافية بأهداف التعليم عامة والمرحلة التعليمية لمدرسته خاصة، ومدى

ارتباطها بأهداف وغايات المجتمع.

☞ الإلمام الكافي بوسائل وأساليب تحقيق أهداف العملية التعليمية .

☞ توافر خلفية كافية عن علوم الإدارة والتربية وعلم النفس وطرق التدريس .

☞ حسن القيادة المدرسية من خلال الاجتماعات والمجالس واللقاءات بحكمة واقتدار .

☞

3. مهام مدير المدرسة :

إن تغير النظرة إلى وظيفة التربية في المجتمع ترتب عليه تغيير في النظرة كذلك إلى العديد من المجالات المتعلقة بها، كالمناهج التعليمية وطرق التدريس وأساليب التعليم وتدابير التقويم وغيرها، والمجال الإداري الذي يشرف عليه مدير المدرسة على مستوى وحدته التنظيمية لم يسلم من هذا التغيير أيضاً، كما أن التطور الكبير الذي شهدته العملية التربوية في جميع مجالاتها الحيوية أدى إلى تغير مفهوم العمل الذي يقوم به مدير المدرسة، وما نتج عن هذا التغيير في إعادة تقييم مهام هذا الأخير من خلال إدراج أبعاد أخرى تضمن حداً من الفعالية الإدارية والفاعلية القيادية.

وحتى يحقق المدير الفعالية المطلوبة عليه أيكون ذلك " القائد التربوي الذي يحتفظ بأكبر قدر ممكن من الوقت للعمل مع المعلمين والمتعلمين وأولياء الأمور لتعزيز أهداف المدرسة، ويتوجب على المديرين العمل بشكل مباشر مع المتعلمين لتحقيق أهداف المدرسة من خلال النشاطات المختلفة، وكلما كان المدير أكثر تعاوناً مع المعلمين والمتعلمين كانت النتائج أكثر إيجابية، وتعتبر الإدارة المدرسية العمود الفقري للعمل الفني والتربوي والإداري المدروس، الأمر الذي يتطلب منها أن تتصف ببعد النظر والنضج الفكري، والقدرة على الإبداع والابتكار في العمل الإداري والجهد التربوي، مع الحيوية والنشاط في الأداء والمتابعة (المومني، 2008 ، ص ص 24 ، 25)

ثمة جانبين رئيسيين لدور مدير المدرسة في إدارة مدرسته؛ يتعلق الأول بالجانب القيادي والإبداعي باعتبار مدير المدرسة قائد تعليمي، ويتعلق الثاني بالجانب الإداري التنفيذي والذي يتعلق بتسيير الأمور الإدارية اليومية، والأعمال الكتابية الروتينية التي يجب عليه القيام بها، فالجانب القيادي من عمل المدير كقائد تعليمي يشتمل على مهام تطوير المناهج وتحسينها وزيادة فعالية التعليم والتعلم، ومساعدة المتعلمين على زيادة تحصيلهم الأكاديمي، ونموهم السوي، ومساعدة المعلمين النمو المهني وتطوير قدراتهم ومهاراتهم التدريسية، وتطوير العلاقة بين المدرسة وجماعة المعلمين والطلاب والمجتمع المحلي، لذلك نرى أن هذا الجانب يتعلق بعملية تفاعل مدير المدرسة - كقائد تعليمي - وجماعة المعلمين، فهو يمارس التخطيط والتنظيم والتوجيه والتنسيق والرقابة والمتابعة والتقويم، وذلك كمثيرات لها احتمال كبير في التأثير على عمليات التعليم والتعلم. أما الجانب الإداري التنفيذي الذي

لا مناص منه، فهو يمكن مدير المدرسة من التأكد من السير الحسن لشؤون المدرسة، وعد نقص الأدوات والأجهزة، والوسائل ومستلزمات العملية التعليمية، وتفقد المباني المدرسية، والمرافق الصحية والمحافظة عليها وصيانتها. باستمرار، وكذلك متابعة مواضبة المعلمين والمتعلمين والعمال على حد سواء، ومتابعة تنفيذ الجداول المدرسية، وغيرها من الأعمال الروتينية في ظاهرها المهمة في ضرورة تنفيذها. **العجمي، 2007 ، ص 65**

1.3.. تصنيف مهام مدير المدرسة : يمكن تصنيف مهام مدير المدرسة حسب مشعان ربيع (2008) في ثلاث جوانب أساسية متداخلة فيما بينها:

- **الجانب الإداري :** و تتمثل مهام مدير المدرسة في هذا الجانب في الإجراءات التالية:
 - ☞ التخطيط ووضع برنامج العمل المدرسي .
 - ☞ قبول التلاميذ المستجدين والمحولين .
 - ☞ توزيع التلاميذ على الفصول الدراسية وفق القواعد المعمول بها .
 - ☞ إعداد الجداول المدرسية وتوزيعها على المعلمين .
 - ☞ إسناد الأعمال المناسبة على العاملين معه، وإتاحة الفرصة لهم لاكتساب خبرات جديدة ومتنوعة،
 - ☞ مع العدالة في توزيع هذه الأعمال وعدم إرهاق البعض لحساب البعض الآخر.
 - ☞ حضور الاجتماعات مع الإدارات التعليمية العليا .
 - ☞ وضع الجدول المدرسي مع مراعاة إسناد الفصول للمعلمين على أساس كفاءتهم وقدراتهم، واستغلال إمكانيات المدرسة من صفوف ومعامل وورش وملاعب بأقصى طاقة ممكنة، وتوزيع الدروس على اليوم الدراسي توزيعاً يسمح للتلاميذ بالاستعداد الذهني بمراعاة التوازن بين الدروس النظرية والدروس العملية.
 - ☞ حفظ الملفات الشخصية للتلاميذ والمعلمين والموظفين .
 - ☞ متابعة أعمال العاملين والمعلمين والموظفين وتقويمها .
 - ☞ إعداد التقارير الفصلية والسنوية وإرسالها إلى الجهات المختصة .
- **الجانب التربوي :** ترتكز مهام مدير المدرسة بالدرجة الأولى في الشؤون التربوية وليس في الشؤون الإدارية فقط كما يعتقد البعض، لكونه يرأس إدارة ذات طابع تربوي وليس مصنعا أو شركة رغم التشابه الكبير بين هذه الإدارات، هذا من جهة، ومن جهة ثانية لأن

وظيفة المدرسة تغيرت عما كانت عليه سابقا، الأمر الذي فرض ضرورة تغيير وظيفة الإدارة المدرسية، لذا أصبح من الخطأ أن يجسد مدير المدرسة كل تفكيره واهتمامه وجهوده في الشؤون الإدارية وحدها، بل يجب عليه الاهتمام كذلك بالأمور التربوية والفنية لمدير المدرسة بما يلي:

- ☞ الإشراف على عمل المعلمين في الفصول الدراسية .
- ☞ مناقشة المشرفين الفنيين فيما يتعلق بتحسين مستوى العملية التعليمية والتربوية في المدرسة.
- ☞ دراسة أسباب فشل التلاميذ ومساعدتهم في التغلب على الصعوبات التي تقابلهم .
- ☞ دراسة التفوق الدراسي ووضع خطة مع المعلمين للتكفل بالتلاميذ المتفوقين .
- ☞ مراجعة المناهج الدراسية والكتب المدرسية وتقييمها .
- ☞ حضور الندوات التربوية والاهتمام بالدراسات العلمية المختصة وتبادل الآراء والزيارات الميدانية.
- ☞ دراسة نظم التقييم والامتحانات الرسمية والتأكد من سلامة تطبيقها .
- ☞ الاهتمام بالوسائل التعليمية والعمل على توفيرها واستخدامها، وتوجيه المعلمين نحو إنتاج ما يمكن منها باستخدام المواد المحلية، ومساعدتهم في إقامة المتاحف والمعارض والمكتبات.
- ☞ تقييم أعمال المعلمين وجهودهم ومشروعاتهم تقويما إيجابيا بناء، وتشجيع المجدين منهم ومساعدة الحديثين منهم بمهنة التعليم.
- الجانب الإنساني والاجتماعي : من المعروف أن نجاح المدرسة في تأدية مهامها لا يتوقف على نجاحها في تأدية الوظائف السابقة الذكر فقط، وإنما يستلزم بالإضافة إلى ذلك ضرورة مراعاة الجوانب الإنسانية والاجتماعية، الموجودة فيها باعتبارها مؤسسة اجتماعية بالدرجة الأولى، وأن العنصر البشري هو أساس وجودها وتميزها، وأن عطاء هذا الأخير يتأثر بشكل كبير بحالته النفسية واحتياجاته وظروفه ومشكلاته، وبطبيعة علاقاته مع العنصر البشري الآخر، سيما إذا كان في موقع القيادة، لذا يكون من واجب المدير مراعاة الجوانب الإنسانية والاجتماعية لعناصر إدارته وكل من لهم علاقة بهم سواء من بعيد أو قريب.

- وهذا ما يفرض عليه القيام بالوظائف والمسؤوليات التالية:
- احترام شخصية كل العاملين في المدرسة الذين يعمل معهم والاهتمام بمشكلاتهم وتقدير أفكارهم ومقترحاته.
 - بناء علاقات طيبة مع أولياء أمور الطلبة والتعاون معهم لضمان حسن تربية أبنائهم .
 - العمل على تكوين مجتمع مدرسي يؤمن بالعدالة والمساواة والتعاون والتشاور وتبادل الرأي .
 - المشاركة في مجلس أولياء الأمور ومحاولات بناء علاقات طيبة بين المدرسة وأسر التلاميذ .
 - المشاركة مع المجتمع المحلي في تنظيم النشاط وإحياء المناسبات العامة .

2.3..مهام مدير المدرسة الابتدائية في النظام التربوي الجزائري :

من الناحية القانونية تعتبر المدرسة الابتدائية مؤسسة تربوية عمومية تتميز بالشخصية المعنوية، وما يترتب على هذه الصفة من تبعات قانونية، غير أن مهام مديرها وإن تشابهت مع مهام مديري المتوسطات والثانويات، إلا أنها تتميز بنوع من الخصوصية المستمدة من خصوصية المدرسة الابتدائية في حد ذاتها، فهذه الأخير ورغم أهميتها الاستراتيجية تبقى المؤسسة التربوية الوحيدة التي يشرف عليها قطاعان وزاريان دون الاستفادة منهما بشكل كاف، وزارة الداخلية من جهة عن طريق البلديات، ووزارة التربية من جهة أخرى، هذا التعدد في الإشراف افرز أوضاعا مزرية تعيشها المدرسة الابتدائية في الجزائر، بسبب تهرب كل طرف من تحمل مسؤولياته، وهذا الوضع انعكس على أساليب التسيير وطبيعة العلاقات وأشكال الاتصال، وكلها تندرج ضمن الأدوار الطبيعية لمدير المدرسة الابتدائية.

ولتسليط الضوء على مهام مدير المدرسة الابتدائية لا بد أن نأخذ في الحسبان

النصوص القانونية والتنظيمية التالية:

☞ القانون 04/08 المؤرخ في 23 جانفي 2008 المتضمن القانون التوجيهي للتربية .
 ☞ المرسوم التنفيذي 240/12 المؤرخ في 29 ماي 2012 المتضمن القانون الخاص بالموظفين المنتمين للأسلاك الخاصة بالتربية الوطنية.

☞ القرار الوزاري 839 المؤرخ في 16/11/1991 المحدد لمهام مديري المدارس الابتدائية.

☞ القرار الوزاري رقم 778 المؤرخ في 26/10/1990 المتعلق بنظام الجماعة التربوية في المؤسسات التعليمية والتكوينية.

☞ القرار الوزاري رقم 292 المؤرخ في 17/06/2006 المعدل والمتمم للقرار 839 ا لمؤرخ في 16/11/1991 المحدد لمهام مديري المدارس الابتدائية.

وفي ضوء هذه النصوص يضطلع مدير المدرسة الابتدائية بالمهام التالية:

3.2.1.. في المجال البيداغوجي:

- تسجيل التلاميذ الجدد وقبولهم في إطار التنظيم الجاري به العمل.
- ضبط خدمات المدرسين وتنظيمها.
- التنظيم العام لأنشطة التلاميذ و جداول توقيت الأقسام.
- تطبيق التعليمات الرسمية المتعلقة ببرامج التعليم في المؤسسة.
- وضع الإجراءات الضرورية لتشكيل الأفواج التربوية قصد التنسيق الأفضل والتكيف الأنسب لعمل الأساتذة.
- تحفيز مجالس التعليم ومجالس الأقسام وعقدها.
- وضع الإجراءات الضرورية لتحسين تكوين المدرسين.
- يتأكد من التدرج في تقديم الدروس وتسلسلها.
- زيارة المدرسين في أقسامهم واتخاذ الإجراءات الكفيلة لمساعدة المبتدئين والمدرسين الذين تنقصهم التجربة وترشيد عملهم.

3.2.2.. في المجال التربوي:

- توفير جو عام من شأنه تكوين مجموعة متماسكة قادرة على تذليل الصعوبات والتحسين ضد الصراعات.
- تساعد علاقات المدير مع التلاميذ والموظفين وأولياء التلاميذ على تنمية شعور المؤسسة وتقوية الثقة المتبادلة والتفاهم واحترام الشخصية والصدقة والتضامن .
- إقامة الشروط التي من شأنها إكمال التربية التي تمنحها الأسرة وتيسير الحياة ضمن الجماعة وغرس الروح الوطنية والتحفيز على العمل وروح التعاون الجماعي واحترام الغير

- تشجيع وتطوير الأنشطة الثقافية والفنية والرياضية و الأعمال المنتجة الفردية والجماعية وحصص الترفيه المنشطة التي تساعد على خلق المحيط الملائم لازدهار التلميذ واستقراره .
- توفر الشروط المعنوية والأخلاقية والمادية لتسيير أنشطة التلاميذ .
- العمل على تضافر الجهود لمنح تعليم ناجح وتربية مطبقة للأهداف المرسومة للتعليم الأساسي.

3.2.3.. في المجال الإداري:

- يفتح ويمسك الملف الشخصي الخاص بكل موظف، يمنح جميع الموظفين الخاضعين لسلطته نقطة سنوية يقدرها طبقا لسلم التنقيط الجاري به العمل، ويرفقاها بتقييم مكتوب .
- يسهر مدير المدرسة على احترام الآجال فيما يتعلق بإعداد التقارير والجداول الدورية ووارسالها إلى السلطات السلمية .
- يستقبل المدير البريد الإداري الوارد على المدرسة ويقوم بفتحه وفرزه قبل تسجيله في الأمانة و يحتفظ المدير بالبريد السري الموجه للمؤسسة
- يمثل المدير في جميع أعمال الحياة المدنية ويتولى وفقا للتنظيم الجاري به العمل تنفيذ مداولات مجلس المدرسة .

4. تقييم أداء مدير المدرسة:

لقد ثبت وجود فروق واختلافات بين الأفراد وبعضهم البعض، هي ظاهرة عامة تُلاحظ دائما في جميع نواحي الحياة، ولهذه الفروق تأثيرها على صلاحية الفرد للعمل وحجم العمل وجودة أدائه وأخيرا استمرارية الشخص في العمل أو تركه، ونظرا لوجود هذه الفروق كان لا بد من التعرف على طريقة أداء العاملين وسلوكهم وتصرفاتهم أثناء العمل، ويُقصد بتقييم الأداء دراسة وتحليل أداء العاملين لعملهم وملاحظة سلوكهم وتصرفاتهم أثناء العمل، وذلك للحكم على مدى نجاحهم ومستوى كفاءتهم في القيام بأعمالهم الحالية، وأيضا للحكم على إمكانيات النمو والتقدم للفرد في المستقبل وتحمله لمسؤوليات أكبر، أو ترقية له لوظيفة أخرى . (عبد الباقي، 2002، ص367)

كما أنه من الخطأ النظر إلى عمل مدير المدرسة نظرة جامدة تقتصر على الزاوية التي ننظر منها نحن، فهناك أبعاد مختلفة يجب الإحاطة بها عند تقييم عمل مدير المدرسة،

ودراسة موقفه من مختلف جوانب العمل ومن العاملين معه، وقد لوحظ أن بعض مديري المدارس يحققون إنجازات بارزة في أحد جوانب العمل أو بعضها، بينما يخفقون في إحراز أية نجاحات في جوانب أخرى، ويرجع هذا ليس إلى قصور في عمل المدير ولكن إلى اختلاف المنطلق الذي ينطلق منه في نظرتة إلى العمل. (كاربنتر، 2001، ص101)

1.4..أبعاد تقييم الأداء في الإدارة المدرسية:

في كتابهما الطريق إلى القيادة **Deal & Bolman** وقد استطاع اثنان من التربويين وهما الذي ألفاه سنة 1993 من خلال تحليل ودراسة أداء **The Path to school leadership** وإنجازات عدد كبير من مديري المدارس، استطاعا تحديد جوانب تفوق هؤلاء المديرين وجوانب إخفاقهم، كما استطاعا أيضا تحديد مدى تأثير كل منهم بالمفاهيم التي ينطلق منها في أدائه لعمله، وقد ساعد هذا إلى حد كبير في تحديد نوعية برامج التدريب المناسبة لهم، وفي كتابهم الطريق إلى القيادة المدرسية والذي سبق ذكره، استطاع المؤلفان تحديد أربعة أبعاد أو منطلقات، يمكن من خلالها فهم وتقييم مواقف المديرين من عملهم، وسلوكياتهم تجاه العاملين معهم، وهذه الأبعاد حسب كاربنتر (2001) هي:

1.1.4..البعد الإنساني: ويكون التركيز هنا على ضرورة الاهتمام باحتياجات العاملين في المدرسة، وتوفير الحوافز لدفعهم إلى بذل المزيد من الجهد وتحسين أدائهم، وتفسير ذلك أنه عندما يشعر العاملون باهتمام المدير بهم وأن هناك ثقة متبادلة بينهم وبينه، وأن مساهمتهم في العمل تلقى التشجيع، ينمو لديهم الإحساس بالانتماء للمدرسة وأنهم شركاء في اتخاذ القرار، وأن لهم نصيبا من الرؤية الشاملة لما يجب أن تكون عليه المدرسة، وبالتالي فإنهم مسؤولون عن تحقيق التقدم المنشود في مختلف جوانب العمل في المدرسة.

2.1.4..البعد التنافسي : ويُنظر هنا إلى المدرسة باعتبارها ساحة تتنافس فيها الجماعات والأفراد من أجل امتلاك عناصر القوة، وحيث أن المصادر المتاحة لا تسمح بتحقيق مطالب الجميع، فإن عنصر المساومة هو الذي ينتصر في النهاية، ويؤدي أحيانا إلى الأخذ بمبدأ البقاء للأصلح، واختيار أفضل الأهداف والعمل على تحقيقها، ويتحقق عنصر المساومة هنا في صورة مناقشات واختلاف في الرأي بين الأفراد بعضهم البعض، وكذلك بين الجماعات المختلفة، وفي هذه الحالة يصعب الوصول إلى رؤية مشتركة إلا عن طريق التحالف بين العناصر المتشابهة في مجموعة العاملين بالمدرسة.

3.1.4.. البعد التنظيمي (الهرمي) : يقتضي هذا البعد تنسيق وتحديد عمل جميع الأفراد بشكل رأسي، بدء بالقمة وانتهاء بالقاعدة، ويكون ذلك من خلال اللوائح التنظيمية ووضع قواعد ثابتة للعمل، وتحديد تسلسل القنوات التي يتم إنجاز العمل من خلالها، أما استراتيجية العمل والتخطيط له فهو من اختصاص الرؤساء والخبراء فقط، وبذلك وحده يتحقق تحسين العمل.

4.1.4.. البعد الرمزي والاعتماد على غرس القيم والمبادئ : ومؤدى هذا البعد أن المعاني النبيلة مثل الإيمان والثقة والإخلاص تحيي الأمل في النفوس وتؤدي إلى الالتزام والولاء، مما يشكل حافزا قويا من أجل التغلب على الصعاب والإصرار على إنجاز العمل بالصورة المثالية، ويؤدي هذا بالتالي إلى تضافر الجهود بين جميع العاملين وتوفر عامل الثقة بينهم لأنهم جميعا مدفوعون إلى البحث عن الأفضل وتحقيق ما جيد ومفيد.

ولا شك أن المدير وفاعليته تزداد كلما استطاع أن يجمع بين الأبعاد الأربعة قدر الإمكان، مع التسليم بأنه قد يميل إلى نحو إحداها أو بعضها بشكل أكبر، ولكن المهم دائما أن يكون للمدير موقف واضح من كل هذه الأمور حتى يسهل على الآخرين التعامل معه على أساس من الفهم ووضوح الرؤية، ومن الممكن تصنيف مديري المدارس طبقا لهذه الأبعاد الأربعة، فمنهم من يميل بشكل أكبر إلى مراعاة البعد الإنساني، ومنهم من يركز كل اهتمامه في مراعاة تنظيم العمل وتطبيق اللوائح، ولكن المشكلة هي أن أغلب المواقف التي يواجهها المدير في ميدان العمل تضم بين ثناياها شحنات مختلفة الحجم، تتمثل فيها جميع الأبعاد، وهنا تظهر براعة المدير وحنكته في مراعاة كل هذه الأبعاد بالقدر المناسب والمحسوب عندما يتعامل مع مختلف المواقف بالمدرسة، ولو نجح المدير في تحقيق مثل هذا التوازن لاستطاع أن يحوز على احترام الجميع، وأن يخلق لديهم الرغبة والحماس من أجل العمل على الارتقاء بالمدرسة.

2.4.. وظائف تقييم الأداء والطرق المستخدمة فيه:

يمكن القول أن تقييم الأداء من شأنه أن يعزز سلوك العاملين في مجال العمل، بما يزيد من مقدار الجهد المبذول من أجل إحراز مستويات عليا، ول هذا يمكن أن تقوم عملية التقييم بوظائف أساسية لعل من أهمها : (عكاشة، 1999، صص 340- 341)

- تنشيط وتحفيز العاملين وزيادة نشاطهم ودافعيتهم للعمل .

- تتضمن عملية توجيه سلوك العاملين ونشاطهم للقيام بالسلوك المرغوب فيه .
- يساعد العاملين على انتقاء وتحديد الاستجابات والموضوعات التي تساعد على النجاح في المهنة أو المهمة.
- تُستخدم النتائج والمعلومات التي يتم الحصول عليها من خلال عمليتي القياس والتقييم للتعرف على مستوى الاستعداد المهني، أو الاستعدادات العقلية لدى العاملين، وهي أمور تعتبر معرفتها والوقوف عليها على درجة بالغة من الأهمية في عمليات التوجيه والإرشاد المهني للعاملين.

ومن أهم الطرق المستخدمة في تقييم الأداء ما يلي:

- ☞ **طريقة الترتيب العام :** وهذه الطريقة تعتمد على ترتيب العاملين ترتيباً تنازلياً أو تصاعدياً وفقاً للمستويات الأداء، وذلك من خلال الترتيب على أساس أحد أبعاد الأداء وليس كله، ومن هنا نجد أنفسنا أمام صعوبات جمة لترتيب الأفراد في ضوء أكثر من بعد من الأبعاد مثل بعد الذكاء أو المظهر أو الجدية في الحماس أو القيادة، ففي ضوء هذه الجوانب لا يمكن أن تسير عمليات الترتيب بين العاملين بنفس الصورة في كافة الأبعاد.
- ☞ **طريقة الملاحظة السلوكية:** تعتمد هذه الطريقة على استخدام مواقف وعينات من السلوك الفعلي أو العملي الذي يمكن أن يقوم به الفرد التي تعكس التصرفات الحقيقية والسلوك الواقعي واستخدامها كشواهد على الأداء الفعال في تلك الجوانب، ومن ثم الخروج بتسجيل حقيقي لما يمكن أن نلاحظه على أداء الأفراد في ضوء عدد المرات التي يمكن أن يتكرر فيها السلوك باعتبارها مقاييس للتوقع السلوكي في المستقبل، وتمتاز هذه الطريقة بتوفير معلومات تعكس نوعاً من التغذية المرتدة لتنمية الأداء، وتساعد في اتخاذ قرارات بشأن عمليات الترقية والتدريب وتوزيع الحوافز والاختيار، وتقدير الاحتياجات التدريبية.
- ☞ **طريقة تحديد مستوى نتائج العمل:** تقوم هذه الطريقة على تقييم الأداء النهائي للفرد باعتباره المحصلة التي تعكس مستوى المهارة والفعالية والكفاءة التي وصل إليها الفرد في عمله، والتي ترتبط ارتباطاً وثيقاً بمستوى تحقيق الأهداف المنشودة للمنظمة أو المؤسسة، وتساعد في اتخاذ القرارات بشأن عمليات توزيع الحوافز والاختيار، وتقدير الاحتياجات التدريبية، والمواد المطلوبة للتطوير وتحديد مدة التخصص في الوظيفة أو المهنة.
- ☞ **استخدام القوائم الخاصة بواجبات مدير المدرسة Cheek-lists** في تقييم أداء المديرين:

- هذه القائمة تم اختيارها وإقرار بنودها بواسطة الجمعية الأمريكية لإجراء الأبحاث في ميدان التعليم في شهر مارس من سنة 1999 ، وهي مطبقة بالفعل في بعض مدارس ولاية فرجينيا بالولايات المتحدة الأمريكية، وهي عبارة عن قائمة بالواجبات الرئيسية لمديري المدارس، مع ملاحظة أن هذه القوائم تعتبر أداة فعالة لتقييم أداء المديرين من قبل المسؤولين في الوزارات والإدارات التعليمية، والقائمة التالية مجرد نموذج من النماذج الكثيرة المستخدمة في هذا المجال، والتي لوحظ أنها قد تختلف باختلاف الأهداف التي نرغب في التأكد من تحقيقها، فهناك نماذج تركز مثلا على أداء مدير المدرسة في مجال العمل القيادي، وأخرى يكون التركيز فيها على قياس كفاءته في مجال التنمية المهنية، ويُراعى في استخدام هذه القوائم ضرورة التأكد بطريقة عملية أن المدير يؤدي فعلا وبطريقة ملموسة الواجبات المنصوص عليها في بنود القائمة، والتي تتمثل فيما يلي:
- أن يضع خطة مناسبة ويقوم بتنفيذها في مجال تحديد واختيار أفضل البرامج والأنشطة التعليمية التي تساعد على تنفيذ المنهاج الدراسي في مختلف المواد، بما في ذلك تحديد الأهداف التعليمية لهذه البرامج والأنشطة، وكذلك اختيار أفضل استراتيجيات التعلم التي تتفق ونوعية الطلاب في مدرسته.
 - يشارك بفاعلية مع المدرسين في تقييم فعالية البرامج والمواد التعليمية التي تم إقرارها، وكذلك في تقييم مدى تقدم الطلاب ونموهم في مجال التحصيل العلمي والمجالات الأخرى، ثم يساهم في إجراء التعديلات المقترحة والمطلوبة بناء على نتائج التقييم.
 - يقوم بمتابعة أداء المدرسين أثناء العمل عن طريق الزيارات الصفية، على أن ينظم مع المدرسين جلسات مداولة ونقاش قبل وبعد هذه الزيارات الصفية، وذلك كم أجل الوصول إلى تحديد أهداف واضحة تماما للدروس المنفذة، والتأكد من أن الأنشطة التعليمية المختارة تؤدي إلى تحقيق هذه الأهداف، كما يتم في جلسات المداولة التعرف على احتياجات المدرسين، والتأكد من مدى اهتمامهم بتنمية أنفسهم مهنيا، وإمكانية تحسين أدائهم داخل الصف.
 - يستطيع أن يجعل الطلاب والمدرسين يشاركونه توقعاته وآماله الكبيرة بخصوص رفع مستوى تحصيل الطلاب، والعمل على تنمية مهاراتهم وتشجيعهم على القيام بإنجازات عظيمة في جميع المجالات والأنشطة.

- يضع ويحدد قواعد واضحة وحاسمة بخصوص تحقيق أقصى درجات الاستفادة من الوقت المخصص للتعليم داخل المدرسة، بم في ذلك ضمان عدم حدوث ما قد يتسبب في إهدار الوقت بسبب ما قد ينشأ من اضطراب داخل الصف نتيجة لسلوك بعض الطلاب، أو لأية ظروف طارئة أخرى، ويحرص على أن يشاركه المدرسون والطلاب توقعاته عن حسن استثمار الوقت داخل المدرسة.
- يقوم بتعزيز وتدعيم الأنشطة المدرسية والصفية التي تؤدي إلى تنمية مهارات اتخاذ القرار، وتشجيع الطلاب والمدرسين على سرعة معالجة المشاكل دون إثارة بلبلة.
- يقوم بوضع ميثاق يحكم سلوكيات الطلاب والمدرسين داخل المدرسة، ويضع الأسس الثابتة لتسيير العمل والمحافظة على النظام، بما يؤدي إلى منع حدوث أية مشاكل أو معوقات، ويسهل التعامل مع هذه المشاكل وحلها في حالة وقوعها، ويلتزم المدير تماما بتنفيذ هذه النظم ولا يتهاون معها، كما يشرك الطلاب والمدرسين في وضعها وتنفيذها كلما لزم الأمر.
- يلتزم بتنفيذ الإجراءات والقواعد الإدارية على جميع من في المدرسة، ويحرص على عدم الوقوع في تناقضات بهذا الخصوص.
- يلتزم بضمان المحافظة على جميع الأجهزة السمعية والبصرية وأجهزة المعامل الموجودة بالمدرسة، وكذلك على أجهزة الكمبيوتر ومستلزماتها، والمعدات الرياضية، واللوازم الخاصة بغرف المدرسين من وسائل إيضاح وخرائط ومراجع، كما يتخذ الإجراءات التي تكفل سلامة تخزين هذه الأجهزة في مخازن خاصة أثناء الإجازات الطويلة.
- يقوم بتكوين وإنشاء هيكل إدارية بالمدرسة تساعده في عملية اتخاذ القرار، كإنشاء وتكوين مجلس استشاري من أعضاء هيئة التدريس، وكذلك اختيار رؤساء وقادة لمجموعات العمل المختلفة وفرق الأنشطة.
- يبني آراءه في أداء المدرسين على أساس من التغذية الراجعة الناتجة عن متابعة فعلية وزيارات صفية وحضور حصص مشاهدة، ويحرص على إبداء هذه الآراء للمدرسين والتعليق على أدائهم بأسلوب يجمع بين الدماثة والحزم في نفس الوقت، ويرسخ في الجميع الشعور بجدية متابعته، وأهمية ما يبديه من آراء وملاحظات.

- يقدم لأولياء الأمور بصفة دورية تقارير مفصلة عن سلوك أبنائهم، وتحصيلهم العلمي، وكذلك عن الإنجازات التي حققوها في مختلف المجالات.
- يستطيع إدارة ما ينشأ من أزمات وصراعات داخل مختلف الفئات العاملة بالمدرسة أو ذات صلة بها، كالمدرسين والآباء والإداريين والموجهين والمشرفين والفنيين وغيرهم، ويستخدم في ذلك الأسلوب المناسب من حسن الإصغاء لجميع الأطراف والعمل على توضيح الأمور توضيحا كاملا، والتوسط بين مختلف الأطراف.
- ويلاحظ في هذه القائمة أن سبعة من بنودها تتعلق بمجال مسؤولية المديرين في الإشراف التربوي وتطوير المناهج والارتقاء بالمستوى التعليمي للطلاب، وتختص ثلاثة بنود بواجبات المدير في مجال التنظيم والإدارة، وتتناول البنود الأربعة الباقي.

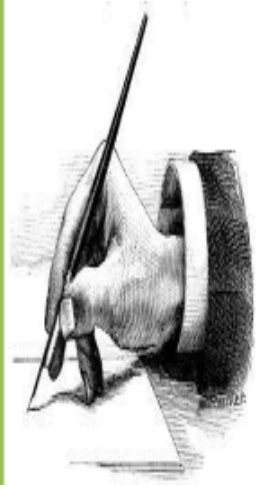
ملخص الفصل:

إن المدير المبدع في المدرسة الابتدائية، لا يمكن أن يكتفي بأداء مهماته الموكلة له والتي عرفناها في هذا الفصل، إدارية وتربوية ومالية وبيداغوجية، بل يتعداها إلى الاختراع فيما لم تتكلم فيه النصوص القانونية بتفصيل، فيحل مشكلاته ويسير بمؤسسته نحو النجاح، كما يحقق الارتياح النفسي ورضاه عن أداءه، كما يمكن أن يكون قدوة حسنة لكل المنتمين للمؤسسة، والولاية والقطاع وحتى الدولة والعالم، لما لا.

الفصل الرابع

الإجراءات المنهجية للدراسة

1. منهج الدراسة
2. مجتمع وعينة الدراسة.
3. أداة الدراسة
4. الأساليب الإحصائية المستعملة



1. منهج الدراسة:

يعتبر المنهج المستخدم في البحوث من الأساسيات التي يعتمد عليها الباحث، ويتم اختيار منهج الدراسة وفقا لطبيعة المشكلة المراد دراستها، وانطلاقا من مشكلة الدراسة وأهدافها وموضوعها اتبع الباحث في هذه الدراسة المنهج الوصفي، للتعرف على مستوى الأداء لدى أفراد العينة وتحديد احتياجاتهم التدريبية من وجهة نظرهم، ويعرف هذا المنهج على أنه " أحد اشكال التحليل والتفسير العلمي المنظم لوصف ظاهرة أو مشكلة محددة وتصويرها كميًا عن طريق جمع بيانات ومعلومات عن الظاهرة وتصنيفها وتحليلها وإخضاعها للدراسة الدقيقة. (سامي، 2002 ، ص.352)

2. مجتمع وعينة الدراسة:

مجتمع البحث هو " مصطلح علمي منهجي يراد به وصف كل ما يمكن أن يعمم عليه نتائج البحث سواء أكان مجموعة أفراد أو كتب أو مباني مدرسية...".
(العساف، 2003 ، ص.315)

يتكون مجتمع الدراسة من جميع أساتذة المدارس الابتدائية ببلدية عين الحجل والبالغ عددهم (100)، حيث تم اختيار عينة عشوائية بسيطة منه، وذلك بتوزيع الاستبيان على كل أفراد المجتمع، وتم استلام (96) استبيانًا، وتم استبعاد (04) استبيانًا لعدم إكمال بياناتها، وبالتالي أصبح حجم عينة الدراسة في صورتها النهائية (96) معلما ومعلمة،

1.2. توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس:

الجدول التالي يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة سب متغير الجنس كما يلي:

جدول رقم (01): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الجنس

النسبة المئوية	التكرار	الجنس
37.50%	36	ذكر
62.50%	60	أنثى
100%	96	المجموع

يمثل الجدول السابق توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الجنس، حيث بلغ عدد الأساتذة (36) بنسبة مئوية قدرها 37.50%، وبلغ عدد الأستاذات (60) بنسبة مئوية قدرها 62.50%.

2.2. توزيع أفراد العينة حسب متغير الخبرة:

الجدول التالي يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الخبرة كما يلي:

جدول رقم (02): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الخبرة

النسبة المئوية	التكرار	الخبرة
55.20%	53	أقل من 10 سنوات
44.80%	43	10 سنوات فأكثر
100%	96	المجموع

يمثل الجدول السابق توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الخبرة، حيث بلغ عدد الأساتذة ممن لهم خبرة في التدريس من (أقل من 10 سنوات) 53 بنسبة مئوية قدرها 55.200%، وبلغ عدد الأساتذة ممن لهم خبرة في التدريس من (10 سنوات فأكثر) 43 بنسبة مئوية قدرها 44.80%.

3. أداة الدراسة:

لتحقيق أهداف الدراسة، تم تصميم استبيان يتعلق بتقويم أداء مديري المدارس الابتدائية في ضوء مهامهم الرسمية بالرجوع إلى التراث النظري والدراسات السابقة، وتكون الاستبيان من (46) فقرة، قسمت إلى ثلاث محاور هي محور المهام الإدارية، ويتكون من (13) فقرة، ومحور المهام التربوية، ويتكون من (12) فقرة، ومحور المهام البيداغوجية، ويتكون من (21) فقرة. وتم استخدام مقياس ليكرت الخماسي التدريج في المحاور لقياس استجابة عينة الدراسة المتعلقة بمستوى الأداء كالتالي: (كبير جداً، كبير، متوسط، ضعيف، ضعيف جداً)، ويعطي الدرجات (5، 4، 3، 2، 1) على التوالي، وقد تم استخدام المعيار التالي للحكم على استجابة العينة كالتالي:

طرح أدنى درجة للبدائل (1) من أعلى درجة للبدائل (5)، ويقسم على عدد الفئات

المطلوبة (خمس فئات) للحصول مدى الفئة وهي: $0.80 = 5 \div 1 - 5$

عليه تم تحديد الفئات كما يلي:

☞ إذا كانت قيمة المتوسط الحسابي (من 1 إلى 1.80) يكون مستوى الأداء (منخفض جدا).

☞ إذا كانت قيمة المتوسط الحسابي (من 1.81 إلى 2.60) يكون مستوى الأداء (منخفض).

☞ إذا كانت قيمة المتوسط الحسابي (من 2.61 إلى 3.40) يكون مستوى الأداء (متوسط).

☞ إذا كانت قيمة المتوسط الحسابي (من 3.41 إلى 4.20) يكون مستوى الأداء (مرتفع).

☞ إذا كانت قيمة المتوسط الحسابي (من 4.21 إلى 5) يكون مستوى الأداء (مرتفع جدا).

1.3. صدق أداة الدراسة:

للتحقق من صدق الأداة، تم استخدام صدق البناء بطريقة الاتساق الداخلي، وذلك بتطبيق الاستبيان على عينة استطلاعية حجمها (36) أستاذًا وأستاذة من خارج عينة الدراسة الأساسية، وتم حساب معاملات الارتباط بين درجة كل فقرة والدرجة الكلية للمحور الذي تنتمي إليه، وحساب معاملات الارتباط بين الدرجة الكلية لكل محور والدرجة الكلية للاستبيان، باستخدام معامل ارتباط بيرسون.

فكانت النتائج كما هو موضح في الجدول التالي.

الجدول رقم (03): معاملات الارتباط بين درجة كل فقرة والدرجة الكلية لمحاورها وبين

الدرجة الكلية لكل محور والدرجة الكلية للاستبيان

المحور 3		المحور 2		المحور 1			
معامل الارتباط	الفقرة	معامل الارتباط	الفقرة	معامل الارتباط	الفقرة		
0.755**	39	0.524**	26	0.867**	14	0.619**	1
0.433**	40	0.444**	27	0.902**	15	0.743**	2
0.651**	41	0.338*	28	0.940**	16	0.590**	3
0.678**	42	0.583**	29	0.909**	17	0.861**	4
0.767**	43	0.663**	30	0.876**	18	0.668**	5
0.598**	44	0.390*	31	0.856**	19	0.599**	6
0.631**	45	0.502**	32	0.780**	20	0.711**	7

0.763**	46	0.433**	33	0.912**	21	0.763**	8
/		0.763**	34	0.738**	22	0.806**	9
		0.478**	35	0.668**	23	0.878**	10
		0.398*	36	0.849**	24	0.692**	11
		0.602**	37	0.802**	25	0.722**	12
		0.663**	38	/	/	0.759**	13
المحور 1 .975**		المحور 2 .956**		المحور 1 .899**			
** دالة عند 0.01				* دالة عند 0.05			

يتضح من خلال الجدول أن معاملات الارتباط بين درجة كل فقرة والدرجة الكلية لمحورها دالة إحصائياً عند مستويي الدلالة (0.01) و (0.05)، وقد تراوحت معاملات الارتباط بين (0.338) و(0.940)، وأن معاملات الارتباط بين الدرجة الكلية لكل محور والدرجة الكلية للاستبيان دالة إحصائياً عند مستويي الدلالة (0.01)، وقد تراوحت قيم معاملات الارتباط بين (0.899) و(0.975)، مما يدل على صدق الاتساق الداخلي للاستبيان وصلاحيته للتطبيق.

2.3. ثبات أداة الدراسة:

للتحقق من ثبات الاستبيان، تم حساب معامل الثبات بطريقة ألفا كرونباخ بعد تطبيق الاستبيان على عينة استطلاعية حجمها (36) أستاذاً وأستاذة من خارج عينة الدراسة الأساسية، فكانت النتائج كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول رقم (04): معاملات الثبات بطريقة ألفا كرونباخ

المحور	عدد الفقرات	معامل ألفا كرونباخ
الأول	13	0.914
الثاني	12	0.962
الثالث	21	0.961
الاستبيان	46	0.979

يتضح من الجدول أن معاملات الثبات لمحاور الاستبيان تراوحت بين (0.914) و(0.962) وهي قيم مرتفعة مناسبة لأغراض الدراسة، وكذلك معامل الثبات الكلي للاستبيان فقد بلغ (0.979) وهو معامل ثبات مرتفع جداً يشير إلى صلاحية الاستبيان للتطبيق.

4. الأساليب الإحصائية المستعملة:

- تم استخدام مجموعة من الأساليب الإحصائية الوصفية والاستدلالية في معالجة بيانات الدراسة عن طريق البرنامج الإحصائي (SPSS25)، وتمثلت فيما يلي:
- التكرارات والنسب المئوية للتعرف على توزيع مجتمع وعينة الدراسة.
 - المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتحديد مستوى الأداء المديرين.
 - معامل الارتباط بيرسون (r_p) لحساب صدق الاتساق الداخلي.
 - معادلة ألفا كرونباخ لحساب الثبات.
 - اختبار "ت" لعينتين مستقلتين لدراسة الفروق في أداء الأساتذة حسب الجنس.
 - اختبار تحليل التباين الأحادي (ف) لدراسة الفروق أداء الأساتذة حسب الخبرة.

الفصل الخامس

عرض وتحليل ومناقشة نتائج الدراسة

01. عرض وتحليل نتائج الدراسة

02. مناقشة نتائج الدراسة



1. عرض وتحليل نتائج الدراسة:

- عرض وتحليل نتائج الفرضية العامة: مستوى أداء مديرين المدارس الابتدائية لمهامهم الرسمية مرتفع من وجهة نظر الأساتذة بابتدائيات بلدية عين الحجل.
للتحقق من الفرضية تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتحديد مستوى أداء المديرين لمهامهم الرسمية وفقا للمعيار المعتمد للحكم على مستوى الأداء، والجدول التالي يوضح ذلك.

الجدول رقم (05): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى أداء

المديرين لمهامهم الرسمية من وجهة نظر الأساتذة بابتدائيات بلدية عين الحجل.

الاستبيان	عدد الفقرات	المتوسط الحسابي الموزون	الانحراف المعياري	مستوى الأداء
	46	3.94	0.551	مرتفع

يتضح من الجدول أن مستوى أداء المديرين لمهامهم الرسمية مرتفع من وجهة نظر الأساتذة بابتدائيات بلدية عين الحجل، حيث قدر المتوسط الحسابي الموزون بـ (3.94) وانحراف معياري قدره (0.551)، وهذا يدل على تحقق الفرضية العامة.

1.1. عرض وتحليل نتائج الفرضية الأولى: مستوى أداء المديرين لمهامهم الإدارية مرتفع من وجهة نظر الأساتذة بابتدائيات بلدية عين الحجل.

للتحقق من الفرضية تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتحديد مستوى أداء المديرين لمهامهم الإدارية وفقا للمعيار المعتمد للحكم على مستوى الأداء. والجدول التالي يوضح ذلك.

الجدول رقم (06): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى أداء المديرين لمهامهم الإدارية من وجهة نظر الأساتذة بابتدائيات بلدية عين الحجل.

الترتيب	مستوى الأداء	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	فقرات المحور الأول	الرقم
4	مرتفع جدا	0.682	4.36	يتولى المدير امساك ملفات التلاميذ والمدرسين والمستخدمين.	1
7	مرتفع	0.837	4.13	يسهر المدير على إقامة التدابير التنظيمية في مجال حفظ الصحة والنظافة.	2
9	مرتفع	0.955	3.81	يضمن المدير توفير الوسائل الضرورية للسير الحسن للمدرسة	3

				الابتدائية بالتنسيق مع المصالح المعنية.
8	مرتفع	0.900	3.99	يُعد المدير في نهاية السنة الدراسية تقريرا يتعلق بالوضعية المادية للمؤسسة وما تتطلبه من إصلاحات ويحوله إلى الجهات المختصة.
3	مرتفع جدا	0.578	4.45	يبلغ المدير قوائم التلاميذ المتمدرسين إلى المصالح المعنية.
2	مرتفع جدا	0.632	4.47	يسهر المدير على جمع وحفظ الوثائق الخاصة بالمؤسسة.
1	مرتفع جدا	0.665	4.48	يحافظ المدير على ممتلكات الإدارة في إطار ممارسة مهامه.
10	مرتفع	1.004	3.79	يُحضر المدير إلى المؤسسة خارج أوقات العمل في حالة الضرورة في الليل والنهار.
5	مرتفع جدا	0.725	4.25	يمارس المدير مسؤوليته عن حفظ النظام لضمان السير العادي للمؤسسة.
6	مرتفع جدا	0.740	4.25	يسهر المدير على حماية الموظفين طبقا للقوانين والتنظيمات المعمول بها.
12	مرتفع	1.033	3.58	يسهل المدير ممارسة النشاط النقابي طبقا لما تنص عليه الأحكام التشريعية.
13	متوسط	1.211	3.28	يحدد المدير فضاءات خاصة للإعلانات والمنشورات النقابية تكون في متناول الموظفين وبعيدا عن أماكن تواجد التلاميذ.
11	مرتفع	1.241	3.70	يضمن مدير المدرسة المداومة أثناء العطل المدرسية على أساس التناوب بين الإداريين والعمال طبقا للترتيبات النظامية سارية المفعول.
/	مرتفع	0.531	4.04	المحور الأول

يتضح من الجدول أن مستوى أداء المديرين لمهامهم الإدارية مرتفع من وجهة نظر الأساتذة بابتدائيات بلدية عين الحجل، حيث قدر المتوسط الحسابي الموزون بـ (4.04) وانحراف معياري قدر بـ (0.531)، وجاءت المهمة رقم (7) والتي نصها "يحافظ المدير على ممتلكات الإدارة في إطار ممارسة مهامه" في الرتبة الأولى كأهم مهمة إدارية بأداء مرتفع جدا وبمتوسط حسابي قدره (4.48) وانحراف معياري قدره (0.665)، وهذا يشير إلى تحقق الفرضية الأولى.

2.1. عرض وتحليل نتائج الفرضية الثانية:

مستوى أداء مديري المدارس الابتدائية لمهامهم التربوية مرتفع من وجهة نظر الأساتذة بابتدائيات بلدية عين الحجل. للتحقق من الفرضية تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتحديد مستوى أداء المديرين لمهامهم التربوية وفقا للمعيار المعتمد للحكم على مستوى الأداء، والجدول التالي يوضح ذلك.

الجدول رقم (07): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى أداء المديرين لمهامهم التربوية من وجهة نظر معلمي المدارس الابتدائية ببلدية عين الحجل

الترتيب	مستوى الأداء	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	فقرات المحور الثاني	الرقم
8	مرتفع	0.978	3.97	يوفر المدير جو مناسباً من شأنه تذليل الصعوبات والتحصين ضد الصراعات المحتملة وتقاديبها.	14
7	مرتفع	0.984	4.02	يشكل المدير مع الموظفين العاملين بالمدرسة فريقاً متماسكاً ومنسجماً يساعد على تنفيذ برنامج عمل المؤسسة في جو ملائم.	15
9	مرتفع	1.008	3.88	يعمل المدير على تنمية الشعور بالمسؤولية وتقوية الثقة المتبادلة والتضامن مع التلاميذ والموظفين والأولياء.	16
10	مرتفع	0.841	3.80	يعمل المدير على توفير الشروط التي من شأنها إكمال التربية التي تمنحها الأسرة للتلاميذ.	17
6	مرتفع	0.999	4.05	يعمل المدير على غرس حب الوطن والتحفيز على العمل وبث روح التعاون.	18
1	مرتفع جداً	0.864	4.32	يمارس المدير مهامه بكل أمانة وبدون تحيز.	19
12	مرتفع	1.065	3.55	يشجع المدير الأنشطة الثقافية والفنية والرياضية والترفيهية.	20
11	مرتفع	0.905	3.79	يسهر المدير على العناية بالصحة البدنية والخلقية للتلاميذ.	21
4	مرتفع جداً	0.818	4.24	يتعامل المدير بأدب واحترام في علاقاته مع رؤوسيه.	22
5	مرتفع	0.837	4.07	يتعامل المدير مع مستعملي المرفق العام بلباقة ودون ملاحظة.	23
3	مرتفع جداً	0.754	4.25	يستعمل المدير المحلات والتجهيزات ووسائل الإدارة لمصلحة المؤسسة فقط بعيداً عن الأغراض الشخصية أو الأغراض	24

				الخارجة عن المصلحة.
25	يرفض المدير أخذ أي نوع من الامتيازات بطريقة مباشرة أو بواسطة شخص آخر مقابل تأدية خدمة في إطار مهامه.	4.30	0.975	مرتفع جدا
	المحور الثاني	4.02	0.699	مرتفع
	/			

يتضح من الجدول أن مستوى أداء المديرين لمهامهم التربوية مرتفع من وجهة نظر الأساتذة بابتدائيات بلدية عين الحجل، حيث قدر المتوسط الحسابي الموزون بـ (4.02) وانحراف معياري قدر بـ (0.699)، وجاءت المهمة رقم (19) والتي نصها "يمارس المدير مهامه بكل أمانة وبدون تحيز" في الرتبة الأولى كأهم مهمة تربوية بأداء مرتفع جدا وبمتوسط حسابي قدره (4.32) وانحراف معياري قدره (0.864)، وهذا يشير إلى تحقق الفرضية الثانية.

3.1. عرض وتحليل نتائج الفرضية الثالثة:

مستوى أداء مديري المدارس الابتدائية لمهامهم البيداغوجية مرتفع من وجهة نظر الأساتذة بابتدائيات بلدية عين الحجل. للتحقق من الفرضية تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتحديد مستوى أداء المديرين لمهامهم البيداغوجية وفقا للمعيار المعتمد للحكم على مستوى الأداء. والجدول التالي يوضح ذلك...

الجدول رقم (08): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى أداء المديرين لمهامهم البيداغوجية من وجهة نظر الأساتذة بابتدائيات بلدية عين الحجل.

الرقم	فقرات المحور الثالث	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الأداء	الترتيب
26	يسجل المدير التلاميذ الجدد ويقبلهم في إطار التنظيم الجاري العمل به.	4.64	0.564	مرتفع جدا	1
27	يطبق المدير التعليمات الرسمية المتعلقة ببرامج التعليم ومواقفته في المؤسسة.	4.53	0.615	مرتفع جدا	2
28	يحضر مدير المدرسة المجالس التربوية بالمؤسسة وينشط اجتماعاتها.	4.17	0.991	مرتفع	6
29	يضبط المدير خدمات المدرسين بتوزيع الأقسام البيداغوجية	4.41	0.705	مرتفع جدا	4

				والمحلات التربوية وتحديد فترات العمل الخاصة بكل مدرس في إطار التوقيت الرسمي المعمول به.
30	يعد المدير التنظيم التربوي للمؤسسة.	4.46	0.710	مرتفع جدا
31	يقوم المدير بزيارة الأساتذة في أقسامهم.	4.13	0.771	مرتفع
32	يقدم المدير في نهاية زيارته للأساتذة ملاحظات وتوجيهات.	3.97	0.814	مرتفع
33	يتخذ المدير كل الإجراءات الكفيلة لمساعدة الأساتذة وتدعيم عملهم.	3.90	1.000	مرتفع
34	يطلع مدير المدرسة على الوثائق الخاصة بالمعلم.	4.30	0.822	مرتفع جدا
35	يقوم المدير بتنظيم ندوات داخلية ويشرف عليها.	3.49	1.114	مرتفع
36	يتابع المدير وتيرة تنفيذ البرامج التعليمية بالتنسيق مع الأساتذة.	3.67	1.063	مرتفع
37	ينسق المدير وينشط ويتابع كافة الأنشطة المدرسية.	3.52	0.906	مرتفع
38	ينظم المدير لقاءات دورية بين أولياء التلاميذ والأساتذة في إطار التنسيق والتكامل بين المدرسة والأسرة.	3.18	1.179	متوسط
39	يزود المدير الأولياء بجدول توقيت التلاميذ والتغييرات التي قد تطرأ عليها.	3.53	1.123	مرتفع
40	يعلم المدير الأولياء بتأخرات وغيابات التلاميذ والسلوكات التي تسجل عليهم.	3.88	1.117	مرتفع
41	يزود المدير الأولياء بالنتائج المدرسية التي يتحصل عليها التلاميذ.	4.11	0.972	مرتفع
42	يزود المدير الأولياء ببرامج النشاطات الثقافية والرياضية والترفيهية لفائدة التلاميذ.	3.16	1.191	متوسط
43	يتخذ المدير التدابير اللازمة لتسهيل إنشاء جمعية أولياء التلاميذ.	3.27	1.100	متوسط
44	يسهل المدير عمل جمعية أولياء التلاميذ باعتبارها إطار مهما للربط بين الأسرة والمدرسة وتدعيما للعلاقة بينهما.	3.31	1.164	متوسط
45	ينسق مدير المدرسة مع جمعية أولياء التلاميذ لترقية الحياة المدرسية.	3.32	1.129	متوسط
46	يتابع مدير المدرسة تنفيذ "مشروع المؤسسة" الذي يشكل	3.64	1.237	مرتفع

				برنامج عمل المدرسة والذي يعد في بداية كل سنة دراسية لتحسين أدائها.
/	مرتفع	0.602	3.83	المحور الثالث

يتضح من الجدول أن مستوى أداء المديرين لمهامهم البيداغوجية مرتفع من وجهة نظر الأساتذة بابتدائيات بلدية عين الحجل، حيث قدر المتوسط الحسابي الموزون بـ (3.83) وانحراف معياري قدر بـ (0.602)، وجاءت المهمة رقم (26) والتي نصها "يسجل المدير التلاميذ الجدد ويقبلهم في إطار التنظيم الجاري العمل به" في الرتبة الأولى كأهم مهمة بيداغوجية بأداء مرتفع جدا وبمتوسط حسابي قدره (4.64) وانحراف معياري قدره (0.602)، وهذا يشير إلى تحقق الفرضية الثالثة.

4.1 عرض وتحليل نتائج الفرضية الرابعة:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في أداء مديري المدارس الابتدائية في ضوء مهامهم الرسمية من وجهة نظر الأساتذة بابتدائيات بلدية عين الحجل تعزى لمتغير الجنس (ذكر، أنثى).

للتحقق من الفرضية تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية واختبار (ت) لدلالة الفروق في أداء مديري المدارس الابتدائية في ضوء مهامهم الرسمية حسب متغير الجنس، والجدول التالي يوضح ذلك.

جدول رقم (09): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ونتائج اختبار (ت) لدلالة الفروق في أداء مديري المدارس الابتدائية في ضوء مهامهم الرسمية من وجهة نظر الأساتذة بابتدائيات بلدية عين الحجل تعزى لمتغير الجنس

المحور	الجنس	حجم العينة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة t	درجة الحرية	مستوى الدلالة
الأول	ذكر	36	53.86	6.530	1.458	94	0.148 غير دالة
	أنثى	60	51.75	7.061			
الثاني	ذكر	36	47.11	8.598	1.030-	94	0.305 غير دالة
	أنثى	60	48.93	8.260			
الثالث	ذكر	36	79.31	13.734	-0.734	94	0.465 غير دالة
	أنثى	60	81.27	12.008			

0.756	94	0.311-	26.102	180.28	36	ذكر	الاستبيان ككل
غير دالة			25.104	181.95	60	أنثى	

من خلال نتائج الجدول يتبين أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في أداء مديري المدارس الابتدائية في ضوء مهامهم الرسمية من وجهة نظر الأساتذة بابتدائيات بلدية عين الحجل تعزى لمتغير الجنس، حيث بلغت قيمة اختبار "ت" (-0.311) عند مستوى الدلالة (0.756) وهي أكبر من مستوى الدلالة (0.05)، كما أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في أداء مديري المدارس الابتدائية على محاور الاستبيان الثلاثة، حيث بلغت قيمة اختبار "ت" بالنسبة للمحور الأول المتعلق بالمهام الإدارية (1.458) عند مستوى الدلالة (0.148) وهي أكبر من مستوى الدلالة (0.05)، وبلغت قيمة اختبار "ت" بالنسبة للمحور الثاني المتعلق بالمهام التربوية (-1.030) عند مستوى الدلالة (0.05) وهي أكبر من مستوى الدلالة (0.05)، كما بلغت قيمة اختبار "ت" بالنسبة للمحور الثالث المتعلق بالمهام البيداغوجية (-0.734) عند مستوى الدلالة (0.380) وهي أكبر من مستوى الدلالة (0.05)، مما يدل على تحقق الفرضية الرابعة.

5.1. عرض وتحليل نتائج الفرضية الخامسة:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في أداء المديرين في ضوء مهامهم الرسمية من وجهة نظر الأساتذة بابتدائيات بلدية عين الحجل تعزى لمتغير الخبرة (أقل من 10 سنوات، 10 سنوات فأكثر).

للتحقق من الفرضية تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية واختبار (ت) لدلالة الفروق أداء المديرين في ضوء مهامهم الرسمية حسب متغير الخبرة، والجدول التالي يوضح ذلك.

جدول رقم (10): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ونتائج اختبار (ت) لدلالة

الفروق في أداء المديرين في ضوء مهامهم الرسمية من وجهة نظر معلمي المدارس

الابتدائية بلدية عين الحجل تعزى لمتغير الخبرة

المحور	الخبرة	حجم العينة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة t	درجة الحرية	مستوى الدلالة
الأول	أقل من 10 سنوات	53	51.81	7.618	-	94	0.252 غير دالة
	10 سنوات فأكثر	43	53.44	5.881	1.183		

0.966 دالة	94	0.043	9.075	48.28	53	أقل من 10 سنوات	الثاني
			7.567	48.21	43	10 سنوات فأكثر	
0.412 غير دالة	94	0.824	12.903	81.49	53	أقل من 10 سنوات	الثالث
			12.373	79.35	43	10 سنوات فأكثر	
0.911 غير دالة	94	0.112	27.512	181.5 8	53	أقل من 10 سنوات	الاستبيان ككل
			22.743	181.0 0	43	10 سنوات فأكثر	

من خلال نتائج الجدول يتبين أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في أداء مديري المدارس الابتدائية في ضوء مهامهم الرسمية من وجهة نظر معلمي المدارس الابتدائية ببلدية عين الحجل تعزى لمتغير الخبرة، حيث بلغت قيمة اختبار "ت" (0.112) عند مستوى الدلالة (0.911) وهي أكبر من مستوى الدلالة (0.05)، كما أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في أداء مديري المدارس الابتدائية على محاور الاستبيان الثلاثة، حيث بلغت قيمة اختبار "ت" بالنسبة للمحور الأول المتعلق بالمهام الإدارية (-1.183) عند مستوى الدلالة (0.252) وهي أكبر من مستوى الدلالة (0.05)، وبلغت قيمة اختبار "ت" بالنسبة للمحور الثاني المتعلق بالمهام التربوية (0.043) عند مستوى الدلالة (0.05) وهي أكبر من مستوى الدلالة (0.05)، كما بلغت قيمة اختبار "ت" بالنسبة للمحور الثالث المتعلق بالمهام البيداغوجية (0.824) عند مستوى الدلالة (0.412) وهي أكبر من مستوى الدلالة (0.05)، مما يدل على تحقق الفرضية الخامسة.

2. مناقشة نتائج الدراسة:

- مناقشة نتائج الفرضية العامة:

بعد دراسة الفرضية تم التأكد من تحقق الفرضية العامة والقائلة: مستوى أداء المديرين لمهامهم الرسمية مرتفع من وجهة نظر الأساتذة بابتدائيات بلدية عين الحجل، حيث قدر المتوسط الحسابي الموزون ب (3.94) وانحراف معياري قدره (0.551)، وهذا يدل على تحقق الفرضية العامة، ويمكن تفسير هذه النتيجة أن المديرين يولون هذه الجوانب أهمية وأولوية، وخاصة الجوانب الإدارية التي احتلت أعلى مرتبة.

كما يمكن تفسير ذلك بأن المديرين يتميزون بمستوى تعليمي مرتفع، ولذلك تجدهم يتمتعون بمهارات تسييرية نوعية، تساعدهم في تسيير المدرسة الابتدائية حيث انه في زمن

مثل هذا لم يعد الترهيب يفي بالغرض وحده، بل يجب أن يدعمه الترغيب النفسي والمادي، ويتوافق مع مهارات تسيير الفريق التي تقدم الدور الفعال في حسن سير المؤسسة، كما أن التكوين المتخصص الذي يخضع له مديرو المدارس من شأنه المساهمة في تنمية هذه المهارات.

أبرزت النتائج أن أغلب فقرات هذا المحور لها أداء مرتفع من طرف المديرين، وبالرغم من ذلك كانت بعض الفقرات لها متوسطات غير مرتفعة، وتشير بشكل واضح إلى أن المعلمين يرون نقصا في أداء بعض المهام المسندة للمديرين، مما يفتح النقاش حول العوامل (الشخصية، التنظيمية، المادية..) التي تحد من قيامهم بها بالشكل المطلوب، ومن تلك المهام ما تبرزه الفقرة رقم (22) وتتعلق مهام المدير في العمل على تحقيق التربية الأخلاقية بالمؤسسة، ويتضح من ذلك أن المعلمين يرون ضعفا من المديرين في القيام بهذا الدور التربوي الهام، مما قد يفسره طبيعة العملية الإدارية في الجزائر، من حيث تركيزها على الجوانب الإدارية أكثر من التربوية والأخلاقية، التي غالبا ما يرى المدير أنها من وظيفة المعلمين، بالرغم من العمل المطلوب من المدير خاصة في هذا الجانب، كونه الجهة العليا بالمدرسة المخولة لاتخاذ القرارات، التي من شأنها توجيه العمل التربوي الوجهة الصحيحة، واتخاذ الاجراءات العقابية والتأديبية اللازمة، دون أن يغفل دور المدير الإشراف على تربية النشأ وفق أسس المواطنة السليمة.

وهذا يتوافق مع ما توصلت دراسة أحمد إبراهيم أحمد (2013) التي أجراها على عينة من مديري ونظار المدارس الأساسية، بغرض استكشاف واقع التحكم في المهارات الإنسانية التي يحتاجها القائد الناجح إلى أن هناك فروقا بين المؤهلين تربويا وغير المؤهلين تربويا لصالح المؤهلين، لذا أوصي بضرورة تكثيف دورات تدريبية لغير المؤهلين لممارسة الإدارة بطريقة فعالة.

1.2. مناقشة نتائج الفرضية الأولى:

مستوى أداء المديرين لمهامهم الإدارية مرتفع من من وجهة نظر الأساتذة بابتدائيات بلدية عين الحجل، حيث قدر المتوسط الحسابي الموزون ب (4.04) وانحراف معياري قدر ب (0.531)، وجاءت المهمة رقم (7) والتي نصها "يحافظ المدير على ممتلكات الإدارة في

إطار ممارسة مهامه" في الرتبة الأولى كأهم مهمة إدارية بأداء مرتفع جدا وبمتوسط حسابي قدره (4.48) وانحراف معياري قدره (0.665)، وهذا يشير إلى تحقق الفرضية الأولى. ويمكن تفسير هذه النتيجة بأن المحور المتعلق بالمهام الإدارية لمديري المدرسة الابتدائية أنه حصل على متوسط عام مرتفع يدل على تمكن المديرين منه وممارسته بشكل كبير، وعدم الاخلال بأحد جوانبه كما تنص عليه نصوص المهام الرسمية لهم، فقد لقيت أغلب الفقرات المنتمية إلى هذا المجال متوسطات مرتفعة تدل على ارتفاع مستوى فعالية أداء المدير لتلك المهام.

وانتقلت دراسة عواد (1985) هدفت إلى معرفة مدى تطبيق مديري المدارس الثانوية في الأردن لمهامهم الإدارية، وحاولت الدراسة تحديد المهام الإدارية التي يتطلبها مركز مدير المدرسة، درجة تأثير المؤهل العلمي، والخبرة، والجنس، ونوع المدرسة في درجة ممارسته لتلك المهام، إذ اشتملت عينة الدراسة (100) مدير مدرسة موزعين عشوائياً على محافظات الأردن، واستخدم الباحث الاستبيانات في جمع المعلومات.

وتوصلت الدراسة إلى أن المديرين الذين حصلوا على مؤهل علمي أعلى من البكالوريوس يطبقون المهام المناطة بهم أفضل من المديرين الذين حصلوا على البكالوريوس وان المديرين ذوي الخبرة الأطول أفضل من المديرين ذوي الخبرة الأقل في تطبيق المهام المناطة بهم.

2.2. مناقشة نتائج الفرضية الثانية:

مستوى أداء المديرين لمهامهم التربوية مرتفع من وجهة نظر الأساتذة بابتدائيات بلدية عين الحجل، وهو ما خلصت إليه الدراسة الميدانية في هاته الفرضية الفرعية: حيث يتضح من النتائج أن مستوى أداء المديرين لمهامهم التربوية مرتفع من وجهة نظر معلمي المدارس الابتدائية بلدية عين الحجل، حيث قدر المتوسط الحسابي الموزون بـ (4.02) وانحراف معياري قدر بـ (0.699)، وجاءت المهمة رقم (19) والتي نصها "يمارس المدير مهامه بكل أمانة وبدون تحيز" في الرتبة الأولى كأهم مهمة تربوية بأداء مرتفع جدا وبمتوسط حسابي قدره (4.32) وانحراف معياري قدره (0.864)، وهذا يشير إلى تحقق الفرضية الثانية

ويمكن تفسير أداء المديرين لمهامهم التربوية بدرجة مرتفعة لكونهم يملكون من الخبرة ما يؤهلهم لأداء المهام التربوية الموكلة لمدير المدرسة الابتدائية وفق النصوص التنظيمية خاصة إذا ما خضعوا لتكوين متخصص، حيث درسوا النظام التربوي: والذي يمكن المدير من معرفة النظام التربوي ومحيطه ومرجعياته كنظام فرعي من النظام العام للدولة، معرفة السياسة الوطنية للتنمية والتمكن من النظرة الشاملة للتربية، إدراك مكانة المسؤول في هيكل النظام التربوي، القدرة على استراتيجيات التعليم والتعلم وترابط وظائف النظام التربوي في التخطيط والتوجيه والمراقبة والتقييم، القدرة على التصور وتسيير وتقويم مشروع المؤسسة، القدرة على التحليل والتقييم والإعلام والاتصال والمشاركة في العمل الجماعي والتوجيه، القدرة على التخطيط لمستقبل المؤسسة والقيام بالتحليل النظامي من أجل تطوير العمل واتخاذ القرارات.

واتفقت نتائج هذه الدراسة مع دراسة زايد (2010) " واقع ممارسات مديري المدارس الحكومية لصلاحياتهم التربوية في محافظات شمال الضفة الغربية من وجهة نظرهم توصلت الدراسة إلى النتائج الآتية: حقق واقع ممارسات مديري المدارس الحكومية لصلاحياتهم التربوية في محافظات شمال الضفة الغربية من وجهة نظرهم، درجة عالية جدا.

3.2. مناقشة نتائج الفرضية الثالثة:

مستوى أداء المديرين لمهامهم البيداغوجية مرتفع من وجهة نظر الأساتذة بابتدائيات بلدية عين الحجل، ويمكن تفسير هذه النتيجة بأن شروط نجاح القائد الإداري في الوظائف الإدارية والتربوية والبيداغوجية وفق ما هو منصوص عليه في القوانين واللوائح، فلا بد من توفر مجموع من المهارات القيادية الإدارية، ليستطيع المدير توجيه نشاط الفريق التربوي بكفاءة، ولأن العنصر البشري لا تسيره القوانين واللوائح من حيث إنه كائن يملك أحاسيس وعواطف ورغبات فإن الجانب المهاري للمدير يكون له الدور الحاسم في كثير من الإجراءات الإدارية.

لقد أشارت نتائج الدراسة إلى ارتفاع أداء المديرين لأغلب مهام هذا المحور المتعلق بالمهام البيداغوجية، الذي يتضمن الكثير من العبارات مقارنة بغيره من المحاور، حيث تركز الجهات الرسمية على أهمية الجانب البيداغوجي في عمل المدير، ويؤكد هذا المحور على مساهمة المدير في تنشيط العملية التعليمية وتنسيق الجهود داخل المدرسة، وتوفير كامل

الشروط المادية والمعنوية ليقوم الطاقم التربوي بدوره بالطريقة المثلى، ويتحصل بذلك التلميذ على أجود خدمة تعليمية من طرف المعلم.

وهناك بعض المجالات أداؤها متدن من قبل المديرين، من أبرزها ما يتعلق بالإشراف على المعلمين ومساعدتهم على التطور والنمو المهني، وخاصة المبتدئين منهم وهذا لا يتوقف أثره فقط على المعلمين، ولكن تتأثر به العملية التعليمية برمتها، فدور المعلم لم يعد تقليدياً وإدارياً بحتاً بل أصبح مشرفاً مقيماً، وشغله الشاغل هو النهوض بالعمل التعليمي وتجويده بما يخدم المجتمع والتلاميذ

وانتقلت الدراسة مع دراسة خيري (1976) بعنوان " واقع الممارسة الإدارية لمديري المدرسة الابتدائية في مدارس وكالة الغوث الدولية في الأردن، حيث توصلت الدراسة إلى النتائج التالية: تحتل المهام : مساعدة الأساتذة على النمو المهني، وتطوير المنهاج وتحسينها، إدارة شؤون الأساتذة، علاقة المدرسة بالمجتمع المحلي، البناء المدرسي والتجهيزات المدرسية. ويرى المعلمون أن درجة تحقق ممارسات المدير البيداغوجية في معظم هذه المجالات.

4.2. مناقشة نتائج الفرضية الرابعة:

من خلال نتائج الدراسة يتبين أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في أداء مديري المدارس الابتدائية في ضوء مهامهم الرسمية من وجهة نظر الأساتذة بابتدائيات بلدية عين الحجل تعزى لمتغير الجنس، حيث بلغت قيمة اختبار "ت" (-0.311) عند مستوى الدلالة (0.756) وهي أكبر من مستوى الدلالة (0.05)، كما أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في أداء مديري المدارس الابتدائية على محاور الاستبيان الثلاثة، حيث بلغت قيمة اختبار "ت" بالنسبة للمحور الأول المتعلق بالمهام الإدارية (1.458) عند مستوى الدلالة (0.148) وهي أكبر من مستوى الدلالة (0.05)، وبلغت قيمة اختبار "ت" بالنسبة للمحور الثاني المتعلق بالمهام التربوية (-1.030) عند مستوى الدلالة (0.05) وهي أكبر من مستوى الدلالة (0.05)، كما بلغت قيمة اختبار "ت" بالنسبة للمحور الثالث المتعلق بالمهام البيداغوجية (-0.734) عند مستوى الدلالة (0.380) وهي أكبر من مستوى الدلالة (0.05)، مما يدل على تحقق الفرضية الرابعة

أثبتت نتائج اختبار (ت) عدم وجود فروق في تقييم المعلمين لمستويات أداء المديرين، تعزى إلى متغير الجنس وتقارب تقييمات المعلمين من الذكور والإناث، وبالتالي عدم ميل أحد الجنسين إلى إضفاء شيء من المبالغة في تقييم الآخرين. واتفقت هذه الدراسة مع دراسة زايد (2010) التي توصلت إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية على مستوى الدلالة 5.0 بين متوسطات استجابات واقع ممارسات مديري المدارس الحكومية لصلاحياتهم التربوية في محافظات شمال الضفة الغربية من وجهة نظرهم، تعزى لمتغيرات الجنس والخبرة والمؤهل العلمي ونوع المدرسة، ومديرية التربية والتعليم.

5.2. مناقشة نتائج الفرضية الخامسة:

من خلال نتائج الدراسة يتبين أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في أداء مديري المدارس الابتدائية في ضوء مهامهم الرسمية من وجهة نظر معلمي المدارس الابتدائية ببلدية عين الحجل تعزى لمتغير الخبرة، حيث بلغت قيمة اختبار "ت" (0.112) عند مستوى الدلالة (0.911) وهي أكبر من مستوى الدلالة (0.05)، كما أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في أداء مديري المدارس الابتدائية على محاور الاستبيان الثلاثة، حيث بلغت قيمة اختبار "ت" بالنسبة للمحور الأول المتعلق بالمهام الإدارية (-1.183) عند مستوى الدلالة (0.252) وهي أكبر من مستوى الدلالة (0.05)، وبلغت قيمة اختبار "ت" بالنسبة للمحور الثاني المتعلق بالمهام التربوية (0.043) عند مستوى الدلالة (0.05) وهي أكبر من مستوى الدلالة (0.05)، كما بلغت قيمة اختبار "ت" بالنسبة للمحور الثالث المتعلق بالمهام البيداغوجية (0.824) عند مستوى الدلالة (0.412) وهي أكبر من مستوى الدلالة (0.05)، مما يدل على تحقق الفرضية الخامسة.

أي لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في أداء المديرين في ضوء مهامهم الرسمية من وجهة نظر الأساتذة بابتدائيات بلدية عين الحجل تعزى لمتغير الخبرة (أقل من 10 سنوات، 10 سنوات فأكثر).

وقد يرجع ذلك حسب ما يراه الباحث إلى كون الأساتذة الأكثر خبرة هم الأكثر ميلاً إلى تثمين وتقدير الجهود التي يبذلونها المديرون، من غيرهم من ذوي الخبرة القليلة، نظراً لكونهم أكثر معاشة ودراية بما تتطلبه مهام المديرين من متطلبات يجب توافرها في

شخص المدير أو يُوجع ذلك إلى إقناعهم بالمستويات المحققة من طرف المديرين نتيجة خبرتهم الطويلة حيث اعتادوا على تلك المستويات من الاداء، وبالتالي أصبحوا أقل طموحا وتطلعا لمستويات أعلى من طرف المديرين، وفي الأخير فإن هناك أثر إيجابي للخبرة على تقييمات الأساتذة لمستويات أداء المديرين.

واختفت نتائج هذه الدراسة مع دراسة عواد (1985) والتي هدفت إلى معرفة مدى تطبيق مديري المدارس الثانوية في الأردن لمهامهم الإدارية ، وحاولت الدراسة تحديد المهام الإدارية التي يتطلبها مركز مدير المدرسة ، درجة تأثير المؤهل العلمي ، والخبرة ، والجنس ونوع المدرسة في درجة ممارسته لتلك المهام حيث توصلت الدراسة إلى أن المديرين الذين حصلوا على مؤهل علمي أعلى من البكالوريوس يطبقون المهام المناطة بهم أفضل من المديرين الذين حصلوا على البكالوريوس وان المديرين ذوي الخبرة الأطول أفضل من المديرين ذوي الخبرة الأقل في تطبيق المهام المناطبة هم .

خاتمة



خاتمة:

ما نستنتجه من خلال عرض ومناقشة النتائج توصلت إليها هذه الدراسة هو أن أداء المديرين لمهامهم الإدارية، البيداغوجية، التربوية، يرقى إلى المستوى المرتفع من وجهة نظر الأساتذة، وقد يعكس ذلك امتلاك المؤهلات والكفاءات اللازمة لأداء مهامهم إلى حد ما، بسبب طرق الإعداد والتأهيل، أو طرق الاختيار والتعيين المتبعة، بحيث يراعي في ذلك الكفاءة والقدرة على ممارسة الكفاءات، التي تتطلبها ممارسة مهام مدير المدرسة الابتدائية وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

☞ مستوى أداء المديرين لمهامهم الرسمية مرتفع من وجهة نظر معلمي المدارس الابتدائية ببلدية عين الحجل

☞ مستوى أداء المديرين لمهامهم الإدارية مرتفع من وجهة نظر معلمي المدارس الابتدائية ببلدية عين الحجل تمتع المديرين بقدرات علمية جيدة مكنتهم من أداء جيد لمهامهم المنصوص عليها في الجانب البيداغوجي.

☞ مستوى أداء المديرين لمهامهم التربوية مرتفع من وجهة نظر معلمي المدارس الابتدائية ببلدية عين الحجل

☞ مستوى أداء المديرين لمهامهم البيداغوجية مرتفع من وجهة نظر معلمي المدارس الابتدائية ببلدية عين الحجل.

☞ لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في أداء مديري المدارس الابتدائية في ضوء مهامهم الرسمية من وجهة نظر معلمي المدارس الابتدائية ببلدية عين الحجل تعزى لمتغير الجنس.

☞ لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في أداء المديرين في ضوء مهامهم الرسمية من وجهة نظر معلمي المدارس الابتدائية ببلدية عين الحجل تعزى لمتغير الخبرة.

وفي ضوء النتائج المتوصل إليها يمكن تقديم الاقتراحات التالية:

- ضرورة الاهتمام بتكوين المديرين في الجوانب الإدارية والتربوية والبيداغوجية، من أجل مواكبة تطورات البحوث على المستوى العالمي، تكويننا دوريا وشاملا لجميع ربوع الوطن خاصة تلك المناطق التي تحقق نتائج تربوية متدنية.

-
- ضرورة موازنة المديرين بين المهام المسندة إليهم والميل أكثر إلى الاهتمام بالنواحي الفنية (التربوية والبيداغوجية) بما يكفل القيام بالمهام المطلوبة مجتمعة دون الإخلال بأي منها.
 - على صانعي القرارات القيام بتحديد دقيق لمهام مديري المدارس الابتدائية، ووضع معايير واضحة ودقيقة لقياس درجة فعالية أداء المديرين لأدوارهم بشكل متكامل، والقيام بتدريب المديرين على القيام بعمليات التقييم الذاتي وفق الأسس والمعايير المحددة.
 - عقد دورات تدريبية تطويرية في فترات زمنية قصيرة ، مع مراعاة ربطها بتقييم الواقع.

قائمة المراجع



قائمة المراجع:

- البرعي، محمد عبد الله وفيصل، حبيب، (1987)، *تقويم أداء الموظفين في بعض المنشآت السعودية بين النظرية والتطبيق*، المجلة العربية للإدارة، الكويت العدد (1)،.
- جون كاربنتر، ترجمة عبد الله أحمد شحاتة، (2001)، *مدير المدرسة ودوره في تطوير التعليم*، دون طبعة، إيتراك للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة مصر، حمداوي، وسيلة (2004)، *إدارة الموارد البشرية*، ط1، مديرية النشر لجامعة قالمة الجزائر. الحمود، احمد حماد، (1994)، *تقويم الأداء الوظيفي الطرق، المعوقات، البدائل*، مطبوعات الإدارة العامة، معهد الإدارة العامة بالرياض، المجلد (34)، العدد (2)،.
- خشان، عبد العزيز عثمان، (1988)، *الإدارة المدرسية في إطار ممارسات مديري المدارس الحكومية في الأردن لمستوياتهم الواقعية والمثالية*، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة اليرموك، عمان، الأردن .
- ديراني، عيد، (1987)، *دراسة استطلاعية لمشكلات مديري المدارس الابتدائية بالمناطق القروية في المملكة العربية السعودية*، جامعة الملك سعود، مركز البحوث التربوية، الرياض ، السعودية
- زايد، محمد حسن، (2010) واقع ممارسات مديرو المدارس الحكومية لصلاحياتهم التربوية في محافظات شمال الضفة الغربية من وجهات نظرهم (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة النجاح، كلية التربية
- زويلف، مهدي حسين. (1998)، *علم النفس الإداري ومحددات السلوك الإداري*، ط2، المنظمة العربية للعلوم الإدارية، عمان: الأردن
- ستراك، رياض. (2004). *دراسات في الإدارة التربوية* (المجلد 1). عمان الأردن: دار وائل للنشر والتوزيع.
- سعود، النمر. (1990). *السلوك الإداري* (المجلد 01). الرياض، المملكة العربية السعودية: جامعة الملك سعود

سلامة، سهيل فهد، (1987)، *فعالية تقويم الأداء الوظيفي وتطبيقاته بالأجهزة الحكومية بالمملكة العربية السعودية*، مطبوعات الإدارة العامة، معهد الإدارة العامة بالرياض العدد (55).

سلطان، محمد سعيد. (1993)، *إدارة الموارد البشرية*، ط2، الدار الجامعية للنشر، الرياض: المملكة العربية السعودية

سيزلاجي، اندرود وماركو. ج، والاس (1991)، *السلوك التنظيمي والأداء*، ترجمة جعفر أبو القاسم احمد، مراجعة علي محمد عبد الوهاب، الرياض معهد الإدارة العامة شاويش، مصطفى نجيب. (1990)، *إدارة الأفراد*، ط1، دار الشرق للنشر والتوزيع، عمان: الأردن

الشرقاوي، علي. (2017)، *العملية الإدارية "وظائف المديرين - القرارات - التخطيط الإستراتيجي- التنظيم - علاقات السلطة والمسئولية - التفويض - اللامركزية - التوجيه - الدافعية - الإتصال - الرقابة"*، مج1، ط1، دار التعليم الجامعي، الإسكندرية

شوقي، محمد شوقي (2005)، *الإدارة المعاصر مدخل حديث*، ط1، دار النهضة المصرية، القاهرة: مصر

صلاح الدين عبد الباقي، (2002) *:الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية*، دار الجامعة الجديدة للنشر، الإسكندرية، مصر،

الصواف، محمد ماهر، (1992) *تقويم الأداء الوظيفي*، مجلة معهد الإدارة العامة، العدد 76، الرياض.

الصيرفي، محمد. (2008)، *قياس وتقويم أداء العاملين*، ط1، مؤسسة حورس الدولية للنشر والتوزيع، الإسكندرية: مصر

الصيرفي، محمد. (2008)، *قياس وتقويم أداء العاملين*، ط1، مؤسسة حورس الدولية للنشر والتوزيع، الإسكندرية: مصر

طلال، الشريف. (2004). *الأنماط القيادية وعلاقتها بالأداء الوظيفي من وجهة نظر العاملين في إمارة مكة المكرمة*. الرياض: جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية

- الطوباسي، عادل حسين ، (1980)، *دراسة واقع الإدارة المدرسية في الأردن*، رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة القديس يوسف، بيروت، لبنان
- عاشور، أحمد. (1989). *السلوك الإنساني في المنظمات*. الدار الجماعية للنشر
- عبد الباقي، صلاح الدين. (2002). *الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية*، ط3، دار الجامعة للنشر والتوزيع، الإسكندرية: مصر.
- عبد الله عقله مجلي، الخزعة. (2009). *الصراع بين القيم الاجتماعية والقيم التنظيمية في الإدارة التربوية* (المجلد 01). عمان الأردن: دار الحامد للنشر والتوزيع
- العتيبي، منصور بن نجر السليس (2000)، *مجالات الاستفادة من تقويم الأداء الوظيفي في الأجهزة الحكومية: دراسة ميدانية استطلاعية*، مذكرة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الإدارية، جامعة الملك سعود، المملكة العربية السعودية
- العجمي، محمد حسنين ، (2007)، *الإدارة المدرسية ومتطلبات العصر*، دط، دار الجامعة الجديدة ، الاسكندرية، مصر.
- عشوي. (1992). *أسس علم النفس الصناعي والتنظيمي* (المجلد 01). الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية
- علام، صلاح الدين محمود (2000)، *القياس والتقويم التربوي والنفسي أساسياته وتطبيقاته وتوجهاته المعاصرة*، ط1، دار الفكر العربي، القاهرة.
- عواد، مازن، (1985)، *دراسة تحليلية لمعرفة مدى ممارسة مديري المدارس الثانوية في الأردن للمهام الإدارية المنوطة بهم*، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الأردنية، عمان ، الأردن
- الفيروز، آبادي محمد الدين محمد بن يعقوب. (1987). *القاموس المحيط* (المجلد 02). بيروت - لبنان: مؤسسة الرسالة
- لاندي، فرانك. ج، وجيمس. ل فار. (1987)، *قياس أداء العمل الأساليب النظرية والتطبيقات*، ترجمة ربحي الحسين، معهد الإدارة العامة، الرياض: المملكة العربية السعودية.
- ماهر، احمد (1985)، *إدارة الموارد البشرية*، ط1، القاهرة: مصر

- محمد عبد القادر عابدين، (2001) ، *الإدارة المدرسية الحديثة*، ط1، دار الشروق للنشر والتوزيع، رام الله، فلسطين.
- محمود فتحي عكاشة، (1999)، *علم النفس الصناعي*، بدون طبعة، مطبعة الجمهورية، الاسكندرية، مصر
- مدكور، علي احمد (1996)، *منهج تعليم الكبار*، ط1، دار الفكر العربي
- مصطفى، صلاح عبد الحميد (2002)، *الإدارة المدرسية في ضوء الفكر الإداري المعاصر*، ط1، دار المريخ، الرياض: السعودية
- المطيري، ثامر ملموح (1989)، *فلسفة الفكر الإداري والتنظيمي*، ط1، دار الدواء، الرياض: المملكة العربية السعودية
- هادي مشعان ربيع : (2008) *تطوير الإدارة المدرسية*، الطبعة الأولى، مكتبة المجتمع العربي .للنشر والتوزيع، ليبيا.
- هاشم، زكي محمود (1979)، *الاتجاهات الحديثة في إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية*، ط2، مطبعة ذات سلاسل
- الهميتي، خالد عبد الرحيم. (2003)، *إدارة الموارد البشرية*، ط1، دار وائل للنشر، عمان: الأردن.
- هوانة، وليد عبد اللطيف، (1986) *تقويم الأداء بين الذاتية والموضوعية*، مجلة معهد الإدارة العامة بالرياض، العدد (49)،
- واصل جميل حسن المومني،(2008) ، *الإدارة المدرسية الفعالة*، الطبعة الاولى، دار الراية للنشر والتوزيع، عمان ، الأردن
- وزارة التربية والتعليم، (1978) ، *المشكلات الإدارية والفنية التي تواجه مديري المدارس في المرحلة الإلزامية*، عمان : وزارة التربية والتعليم ، قسم البحث التربوي
- وسيلة، حمداوي. (2004)، *إدارة الموارد البشرية* (المجلد 01). الجزائر: مديرية النشر لجامعة قالمة

French , W.L, (1986) *Humain Resource Management* , Boston publishing Co. .041 Glueck , W, F , (1988) , Personnel : A Diagnostic Approach , Dallas , Texas : Reston Publishing Co

King, P. (1984), *Performance Planning and Appraisal*, New York, McGraw Hill. com .

Lawler , I , et , Al ,(1989) , *Designing Performance Appraisal Systems* , san Francisco CA , Jossey – Bass Inc Publishers

Lawler, I, et, Al, (1989), *Designing Performance Appraisal Systems* , san Francisco CA , Jossey – Bass Inc Publishers

الملاحق





كلية الآداب والعلوم
الإنسانية والاجتماعية
FACULTY OF HUMANITIES
AND SOCIAL SCIENCES
Faculty of Humanities and Social Sciences
Vice-Deanship of the College for Studies and
Student Issues

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



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

تصريح شرفي خاص بالالتزام بقواعد النزاهة العلمية لإنجاز بحث

أنا الممضي (ة) أدناه :

السيد(ة): معمرى عبد الرحمان

الصفة (طالب, أستاذ باحث, باحث دائم):

الحامل لبطاقة التعريف الوطنية رقم: 101462986

الصادرة بتاريخ: 2016 /10 /22 عن دائرة: عين الحجل

المسجل(ة) بكلية: العلوم الإنسانية و الاجتماعية قسم: علم النفس

تخصص: القياس النفسي تحت رقم التسجيل: 2323064100453

والمكلف بإنجاز أعمال بحث (مذكرة التخرج, مذكرة ماستر, مذكرة ماجستير, أطروحة دكتوراه).

عنوانها: تقويم أداء مديري المدارس الابتدائية في ضوء مهامهم الرسمية من وجهة نظر معلمي

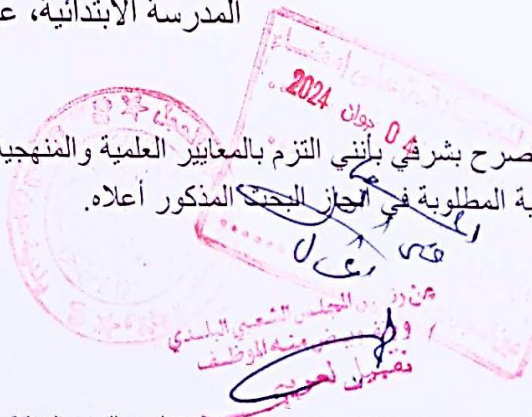
المدرسة الابتدائية، عين الحجل.

أصرح بشرفي بأنني التزم بالمعايير العلمية والمنهجية ومعايير الأخلاقيات المهنية والنزاهة
الأكاديمية المطلوبة في إنجاز البحث المذكور أعلاه.

المسيلة في:

امضاء المعني (ة):

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





الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي و البحث العلمي
جامعة محمد بوضياف بالمسيلة
كلية : العلوم الإنسانية والاجتماعية
قسم : علم النفس تخصص :



استمارة

الأستاذ (ة) الفاضل (ة)

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

يقوم الباحث بدراسة بعنوان: " تقييم أداء مديري المدارس الابتدائية في ضوء مهامهم الرسمية من وجهة نظر أساتذة المدارس الابتدائية ببلدية عين الحجل".

وذلك استكمالاً لمتطلبات الحصول على شهادة الماستر من قسم علم النفس بجامعة محمد بوضياف.

لذا نرجو من سيادتكم التكرم بقراءة الفقرات الواردة في الاستبانة بعناية والإجابة عليها بدقة وموضوعية، وذلك بوضع الإشارة (x) أمام العبارة التي تعبر عن رأيك.

مع العلم أن إجاباتكم ستكون محل اهتمام وتقدير، ومحاطة بالسرية التامة، ولن تستخدم إلا في أغراض البحث العلمي.

شاكرين لكم حسن تعاونكم

معلومات عامة:

الجنس:

عدد سنوات الخبرة:

المؤهل العلمي: خريج المدرسة العليا خريج الجامعة خريج المعهد
التكنولوجي

المشرف

الطالب:

د/ حريزي بوجمعة

معمرى عبد الرحمان

مستوى الأداء				الفقرات	الرقم
مرتفع جدا	مرتفع	متوسط	منخفض جدا	المحور الأول: المهام الإدارية	
				يتولى المدير امساك ملفات التلاميذ والمدرسين والمستخدمين.	1
				يسهر المدير على إقامة التدابير التنظيمية في مجال حفظ الصحة والنظافة.	2
				يضمن المدير توفير الوسائل الضرورية للسير الحسن للمدرسة الابتدائية بالتنسيق مع المصالح المعنية.	3
				يُعد المدير في نهاية السنة الدراسية تقريرا يتعلق بالوضعية المادية للمؤسسة وما تتطلبه من إصلاحات ويحوله إلى الجهات المختصة.	4
				يبلغ المدير قوائم التلاميذ المتمدرسين إلى المصالح المعنية.	5
				يسهر المدير على جمع وحفظ الوثائق الخاصة بالمؤسسة.	6
				يحافظ المدير على ممتلكات الإدارة في إطار ممارسة مهامه.	7
				يَحْضِر المدير إلى المؤسسة خارج أوقات العمل في حالة الضرورة في الليل والنهار.	8
				يمارس المدير مسؤوليته عن حفظ النظام لضمان السير العادي للمؤسسة.	9
				يسهر المدير على حماية الموظفين طبقا للقوانين والتنظيمات المعمول بها.	10
				يسهل المدير ممارسة النشاط النقابي طبقا لما تنص عليه الأحكام التشريعية.	11
				يحدد المدير فضاءات خاصة للإعلانات والمنشورات النقابية تكون في متناول الموظفين وبعيدا عن أماكن تواجد التلاميذ.	12
				يضمن مدير المدرسة المداومة أثناء العطل المدرسية على أساس التناوب بين الإداريين والعمال طبقا للترتيبات النظامية سارية المفعول.	13
المحور الثاني: المهام التربوية					
				يوفر المدير جو مناسباً من شأنه تذليل الصعوبات والتحصين ضد الصراعات المحتملة وتفاديها.	14
				يشكل المدير مع الموظفين العاملين بالمدرسة فريقاً متماسكاً ومنسجماً يساعد على تنفيذ برنامج عمل المؤسسة في جو ملائم.	15
				يعمل المدير على تنمية الشعور بالمسؤولية وتقوية الثقة المتبادلة والتضامن مع التلاميذ والموظفين والأولياء.	16
				يعمل المدير على توفير الشروط التي من شأنها إكمال التربية التي تمنحها	17

					الأسرة للتلاميذ.
					يعمل المدير على غرس حب الوطن والتحفيز على العمل وبث روح التعاون.
					يمارس المدير مهامه بكل أمانة وبدون تحيز.
					يشجع المدير الأنشطة الثقافية والفنية والرياضية والترفيهية.
					يسهر المدير على العناية بالصحة البدنية والخلقية للتلاميذ.
					يتعامل المدير بأدب واحترام في علاقاته مع مرؤوسيه.
					يتعامل المدير مع مستعملي المرفق العام بلباقة ودون مباطلة.
					يستعمل المدير المحلات والتجهيزات ووسائل الإدارة لمصلحة المؤسسة فقط بعيدا عن الأغراض الشخصية أو الأغراض الخارجة عن المصلحة.
					يرفض المدير أخذ أي نوع من الامتيازات بطريقة مباشرة أو بواسطة شخص آخر مقابل تأدية خدمة في إطار مهامه.
المحور الثالث: المهام البيداغوجية					
					يسجل المدير التلاميذ الجدد ويقبلهم في إطار التنظيم الجاري العمل به.
					يطبق المدير التعليمات الرسمية المتعلقة ببرامج التعليم ومواقفته في المؤسسة.
					يحضّر مدير المدرسة المجالس التربوية بالمؤسسة وينشط اجتماعاتها.
					يضبط المدير خدمات المدرسين بتوزيع الأقسام البيداغوجية والمحلات التربوية وتحديد فترات العمل الخاصة بكل مدرس في إطار التوقيت الرسمي المعمول به.
					يعد المدير التنظيم التربوي للمؤسسة.
					يقوم المدير بزيارة الأساتذة في أقسامهم.
					يقدم المدير في نهاية زيارته للأساتذة ملاحظات وتوجيهات.
					يتخذ المدير كل الإجراءات الكفيلة لمساعدة الأساتذة وتدعيم عملهم.
					يطّلع مدير المدرسة على الوثائق الخاصة بالمعلم.
					يقوم المدير بتنظيم ندوات داخلية ويشرف عليها.
					يتابع المدير وتيرة تنفيذ البرامج التعليمية بالتنسيق مع الأساتذة.
					ينسق المدير وينشط ويتابع كافة الأنشطة المدرسية.
					ينظم المدير لقاءات دورية بين أولياء التلاميذ والأساتذة في إطار التنسيق

					والتكامل بين المدرسة والاسرة.
					يزود المدير الأولياء بجداول توقيت التلاميذ والتغييرات التي قد تطرأ عليها.
					يعلم المدير الأولياء بتأخرات وغيابات التلاميذ والسلوكات التي تسجل عليهم.
					يزود المدير الأولياء بالنتائج المدرسية التي يتحصل عليها التلاميذ.
					يزود المدير الأولياء ببرامج النشاطات الثقافية والرياضية والترفيهية لفائدة التلاميذ.
					يتخذ المدير التدابير اللازمة لتسهيل إنشاء جمعية أولياء التلاميذ.
					يسهل المدير عمل جمعية أولياء التلاميذ باعتبارها إطار مهما للربط بين الأسرة والمدرسة وتدعيما للعلاقة بينهما.
					ينسق مدير المدرسة مع جمعية أولياء التلاميذ لترقية الحياة المدرسية.
					يتابع مدير المدرسة تنفيذ "مشروع المؤسسة" الذي يشكل برنامج عمل المدرسة والذي يعد في بداية كل سنة دراسية لتحسين أدائها.

الملحق رقم 03: نتائج برنامج SPSS:

نتائج برنامج SPSS للفرضية الأولى

Descriptive Statistics					
	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
1س	96	3	5	4.36	.682
2س	96	1	5	4.13	.837
3س	96	1	5	3.81	.955
4س	96	1	5	3.99	.900
5س	96	3	5	4.45	.578
6س	96	3	5	4.47	.632
7س	96	3	5	4.48	.665
8س	96	1	5	3.79	1.004
9س	96	2	5	4.25	.725
10س	96	2	5	4.25	.740
11س	96	1	5	3.58	1.033
12س	96	1	5	3.28	1.211
13س	96	1	5	3.70	1.241
المحور 1	96	33	65	52.54	6.908
Valid N (listwise)	96				

نتائج برنامج SPSS للفرضية الثانية

Descriptive Statistics					
	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
14س	96	1	5	3.97	.978
15س	96	1	5	4.02	.984
16س	96	1	5	3.88	1.008
17س	96	1	5	3.80	.841
18س	96	1	5	4.05	.999
19س	96	1	5	4.32	.864
20س	96	1	5	3.55	1.065
21س	96	1	5	3.79	.905
22س	96	2	5	4.24	.818
23س	96	1	5	4.07	.837
24س	96	2	5	4.25	.754
25س	96	1	5	4.30	.975
المحور 2	96	19	60	48.25	8.390
Valid N (listwise)	96				

نتائج برنامج SPSS للفرضية الثالثة

Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
سن 26	96	2	5	4.64	.564
سن 27	96	2	5	4.53	.615
سن 28	96	1	5	4.17	.991
سن 29	96	2	5	4.41	.705
سن 30	96	2	5	4.46	.710
سن 31	96	1	5	4.13	.771
سن 32	96	2	5	3.97	.814
سن 33	96	1	5	3.90	1.000
سن 34	96	2	5	4.30	.822
سن 35	96	1	5	3.49	1.114
سن 36	96	1	5	3.67	1.063
سن 37	96	1	5	3.52	.906
سن 38	96	1	5	3.18	1.179
سن 39	96	1	5	3.53	1.123
سن 40	96	1	5	3.88	1.117
سن 41	96	1	5	4.11	.972
سن 42	96	1	5	3.16	1.191
سن 43	96	1	5	3.27	1.100
سن 44	96	1	5	3.31	1.164
سن 45	96	1	5	3.32	1.129
سن 46	95	1	5	3.64	1.237
المحور 3	96	47	105	80.53	12.647
Valid N (listwise)	95				

نتائج برنامج SPSS للفرضية الرابعة

Group Statistics

	الجنس	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
المحور 1	1	36	53.86	6.530	1.088
	2	60	51.75	7.061	.912
المحور 2	1	36	47.11	8.598	1.433
	2	60	48.93	8.260	1.066
المحور 3	1	36	79.31	13.734	2.289
	2	60	81.27	12.008	1.550
الاستبيان	1	36	180.28	26.102	4.350
	2	60	181.95	25.104	3.241

Independent Samples Test										
		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means						
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
									Lower	Upper
المحور 1	Equal variances assumed	.844	.361	1.458	94	.148	2.111	1.448	-.764	4.986
	Equal variances not assumed			1.487	78.433	.141	2.111	1.420	-.715	4.937
المحور 2	Equal variances assumed	.134	.715	-1.030	94	.305	-1.822	1.768	-5.333	1.689
	Equal variances not assumed			-1.020	71.491	.311	-1.822	1.786	-5.384	1.739
المحور 3	Equal variances assumed	.301	.584	-.734	94	.465	-1.961	2.673	-7.268	3.346
	Equal variances not assumed			-.709	66.209	.481	-1.961	2.765	-7.480	3.558
الاستبيان	Equal variances assumed	.019	.890	-.311	94	.756	-1.672	5.372	-12.338	8.993
	Equal variances not assumed			-.308	71.557	.759	-1.672	5.425	-12.487	9.143

نتائج برنامج SPSS للفرضية الخامسة

Group Statistics					
	عدد سنوات الخبرة	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
المحور 1	1	53	51.81	7.618	1.046
	2	43	53.44	5.881	.897
المحور 2	1	53	48.28	9.075	1.247
	2	43	48.21	7.567	1.154
المحور 3	1	53	81.49	12.903	1.772
	2	43	79.35	12.373	1.887
الاستبيان	1	53	181.58	27.512	3.779
	2	43	181.00	22.743	3.468

Independent Samples Test										
		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means						
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
									Lower	Upper
المحور 1	Equal variances assumed	5.329	.023	-1.152	94	.252	-1.631	1.415	-4.441	1.180
	Equal variances not assumed			-1.183	93.793	.240	-1.631	1.378	-4.367	1.106
المحور 2	Equal variances assumed	1.835	.179	.043	94	.966	.074	1.731	-3.364	3.511
	Equal variances not assumed			.043	93.918	.965	.074	1.699	-3.299	3.447
المحور 3	Equal variances assumed	.637	.427	.824	94	.412	2.142	2.600	-3.021	7.304
	Equal variances not assumed			.827	91.364	.410	2.142	2.589	-3.000	7.284
الاستبيان	Equal variances assumed	3.786	.055	.112	94	.911	.585	5.232	-9.803	10.973
	Equal variances not assumed			.114	93.959	.909	.585	5.129	-9.600	10.769