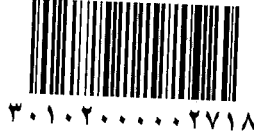


بسم الله الرحمن الرحيم

المملكة العربية السعودية

جامعة الملك سعود

كلية التربية - قسم التربية



تقويم القدرة القيادية والاداء الوظيفي لمديري
مدارس التعليم الاهلي للبنين في
مدينة الرياض

قدمت هذه الرسالة استكمالاً لمتطلبات درجة الماجستير

في التربية (الإدارة التربوية والإشراف التربوي)

في قسم التربية بكلية التربية

إعداد الطالب

إبراهيم عبد الرحمن عبد العزيز الهدلق

إشراف

الدكتور عبد الرحمن بن أحمد صانع



١٤١١ هـ / ١٩٩١ م

٢٧١٨

تقويم القدرة القيادية والأداء الوظيفي لمديري
مدارس التعليم الأهلي للبنين
في مدينة الرياض

إعداد

إبراهيم عبد الرحمن عبد العزيز الهدلق

نوقشت هذه الرسالة بتاريخ ١٤١٢/١/٣ هـ
وقمت اجازتها

أعضاء لجنة الحكم على الرسالة

التوقيع

الدكتور / عبد الرحمن بن أحمد صائغ (مقرراً)

الدكتور / محمد الأحمد الرشيد (عضواً)

الدكتور / محمد عثمان كشميري (عضواً)

شكر وتقدير

الحمد لله الذي بنعمته تتم الصالحات، أحمده حمد معترف بعونه وتوفيقه ، وأثنى عليه كما أثنى على نفسه ، والصلاة والسلام على أشرف الأنبياء والمرسلين .

و بعد : فيطيب لي أن أتقدم بالشكر الجزيل إلى سعادة الدكتور عبد الرحمن أحمد صائغ على ما بذل من جهد في تقويم هذه الرسالة والإرشاد إلى ما يصلحها .

كما أشكر أساتذة قسم التربية على ما قدموا من توجيهات وأسدوا من النصائح الجليلة التي أفدت منها في إعداد هذه الرسالة .

كما أشكر مدير مركز البحوث التربوية بكلية التربية والأعضاء العاملين فيه على ما بذلوه من عون في مجال الإحصاء ومعالجة بيانات هذه الدراسة .

وأشكر أيضا جميع الذين طبقت عليهم هذه الدراسة على تعاونهم معي وتقويمهم إلى ما أريد من معلومات ، ولا أنسى أن أشكر أعضاء لجنة المناقشة الأستاذ الدكتور محمد الأحمد الرشيد والأستاذ المشارك الدكتور محمد عثمان كشميري على قراءة هذه الرسالة وإرشادي إلى ما فيها من خلل أو نقص .

كما يشكر الباحث جميع أفراد عينة الدراسة على اختلاف مستوياتهم لما أبدوه من تعاون لتطبيق هذه الدراسة .

- ب -

وأخيرا فإن الباحث يتوجه بالشكر الجزيل لكل من ساهم بأي شكل من الأشكال في إنجاح هذه الدراسة .

وأسأل الله لكل من أعانني على إتمام هذه الرسالة من قريب أو بعيد أن يجزل له الثواب في الدارين إنه سميع مجيب .

والحمد لله رب العالمين

الباحث

المُلخَص

يؤدي مدير المدرسة دوراً رئيساً في توجيه العمل التعليمي والتربوي في المدرسة من خلال مايقوم به من مهام وظيفية .

ولإنجاح العمل الإداري يتحتم أن يكون مدير المدرسة قائداً إدارياً يساهم في تحقيق أهداف النظام التعليمي ، ويقصد بالقيادة الإدارية القدرة على التأثير على العاملين وكسب طاعتهم واحترامهم وتوجيههم لتنفيذ مسؤوليات محددة .

كما يؤدي القائد التربوي دوراً أساسياً في تنمية التعاون بين المدرسين والإداريين وجميع العاملين في المدرسة .

وانطلاقاً من هذا الفهم لأهمية دور القيادة التربوية والأداء الوظيفي كان موضوع هذه الدراسة هو «تقويم القدرة القيادية والأداء الوظيفي لمديري مدارس التعليم الأهلي للبنين في مدينة الرياض» وهذه الدراسة تهدف إلى التعرف إلى مستوى القدرة القيادية لمديري مدارس التعليم الأهلي للبنين في مدينة الرياض من وجهة نظرهم، وعلاقة بعض العوامل المؤثرة على فعالية القدرة القيادية للمديرين كالعمر الزمني، والمستوى العلمي، والإعداد التربوي، والخبرة العملية الإدارية ، والدورات التدريبية .

كما تهدف إلى التعرف إلى مستوى الأداء الوظيفي لهؤلاء وعلاقة بعض العوامل المؤثرة في فعالية الأداء الوظيفي للمديرين كالمرحلة الدراسية والمؤهل العلمي ومدة الخدمة في العمل التربوي . ولتحقيق الهدف المذكور تم وضع عدد من الأسئلة التي تدور حول القدرة القيادية والأداء الوظيفي للمديرين وأثر المتغيرات السابقة فليها .

وفي الإطار النظري للدراسة تمّ تعريف القيادة ومفهومها الإداري ونظريات القيادة ثم تعريف الأداء ومفهومه وأهدافه وتم استعراض عدد من الدراسات السابقة التي تتعلق بموضوع الدراسة .

كما تم التحدث عن نشأة التعليم الأهلي في المملكة العربية السعودية وتطوره ، والدارسات التي تناولته . وقد أعتمد على الاستبانة والاستمارة أداتين رئيسيتين في الدراسة وتتكون استبانة اختبار القيادة التربوية من خمسة محاور رئيسة هي الموضوعية، استخدام السلطة، المرونة، فهم الآخرين، الاتصال.

أما استمارة تقويم الأداء الوظيفي فتتكون من أربعة محاور رئيسة هي: الصفات الشخصية للمدير، والصفات المتعلقة بأداء المدير لعمله، والصفات المتعلقة بتعامل المدير مع زملائه ، والصفات المتعلقة بتعامل المدير مع زوار المدرسة . وبعد إعداد الاستبانة والاستمارة عرضتا على مجموعة من أعضاء هيئة التدريس في كلية التربية وكلية العلوم الإدارية بجامعة الملك سعود لمعرفة صدقهما، ثم قام الباحث بإجراء الثبات للأداتين عن طريق إعادة الاختبار على عينة من أفراد الدراسة بلغ عددهم (١٥) مديراً بالنسبة إلى اختبار القيادة التربوية و (٣٠) معلماً بالنسبة إلى تقويم الأداء الوظيفي وكانت نسبة الثبات لاستبانة اختبار القيادة التربوية (٩٤ر) ولاستمارة تقويم الأداء الوظيفي (٩٨ر٠) .

وقد وزعت استبانة اختبار القيادة التربوية على جميع مديري مدارس التعليم الأهلي للبنين في الرياض حيث بلغ عددهم (٤٦) مديراً ورجع منها (٤٤) استبانة.

ثم وُزعت استمارة تقويم الأداء الوظيفي على عينة تمثل ٢٥٪ من معلمي المدارس الأهلية للبنين في الرياض وكان عددهم (٢٥٥) معلماً ، ورجع منها (٢٤٢) استمارة.

واستعمل في البحث عدداً من الأساليب الإحصائية هي: التكرارات، والنسب المئوية والمتوسط الحسابي، والانحراف المعياري، ومعامل ارتباط بيرسون، واختبار (التاء) وتحليل التباين، واختبار شيفيه. وبعد تحليل البيانات توصلت إلى النتائج التالية: أن القدرة القيادية لمديري المدارس الأهلية للبنين في الرياض (متوسطه) حيث بلغ متوسط القدرة القيادية للمديرين (٣٢٩٧) درجة من أصل (٥٠) نقطة. كما بينت نتائج الدراسة عدم تأثير متغير العمر الزمني أو الإعداد التربوي أو طول الخبرة الإدارية أو الاشتراك في دورات تدريبية في قدرة المديرين القيادية. كما كشفت النتائج عن الأثر الدال إحصائياً لمتغير المؤهل العلمي للمديرين على قدرتهم القيادية. فكلما ارتفع المستوى التعليمي للمدير ارتفعت قدرته القيادية، كما بلغ مدى الأداء الوظيفي للمديرين من وجهة نظر المعلمين مستوى متوسطاً بلغ (٦٩٪).

كما بينت النتائج عدم تأثير متغير المرحلة الدراسية أو طول الخبرة الإدارية للمعلم في تقييم مستوى الأداء الوظيفي للمدير.

وفي ضوء النتائج السابقة توصل إلى عدد من الاستنتاجات منها أن ما يقارب ٨٠٪ من مديري المدارس الأهلية للبنين في الرياض حاصلون على مؤهلات علمية مرتفعة، كما توصل إلى أن أقوى الجوانب القيادية لدى المديرين هو فهم الآخرين يليه محور الموضوعية ثم المرونة واستخدام السلطة والاتصال على التوالي، ومن ذلك يتضح إدراك المديرين لأهمية الجانب الإنساني في التعامل داخل المدرسة. وأن أساليب الاتصال المستخدمة في المدارس بين المديرين ومعلميهم قاصرة عن تحقيق أغراضها كما تبين قصور برامج الإعداد التربوي والدورات التدريبية عن إيجاد انقيادات الفعالة.

كما استنتج أن أقوى جوانب الأداء الوظيفي لدى المديرين من وجهة نظر المعلمين هو سلوك المدير مع زوار المدرسة يليه محور تعامل المدير مع زملائه ثم محور أداء المدير لعمله ثم محور الصفات الشخصية للمدير على التوالي.

وبناء على ما سلف من دراسة واستنتاج أوصى الباحث بما يلي :

أولاً - توصيات نابذة عن نتائج الدراسة :

ضرورة وضع أسس ومعايير علمية سليمة يتم بموجبها اختيار مدير المدرسة ، وأوصت الدراسة أيضاً بتحسين برامج الإعداد التربوي والدورات التدريبية الإدارية وبنائها على الاحتياجات الفعلية للمديرين كما أوصت بالتوسع في تقديم برامج متخصصة متقدمة على مستوى الدراسات العليا لتخرج القيادات الفعالة في العمل الإداري والأداء الوظيفي المدرسي.

ثانياً - توصيات بشأن إجراء بحوث ودراسات مرتبطة بموضوع الدراسة : منها:

١- إجراء دراسة القدرة القيادية والأداء الوظيفي لدى المديرين على عينة أكبر كأن تشمل جميع مناطق المملكة.

٢- بحث العلاقة بين القدرة القيادية والأداء الوظيفي وبعض المتغيرات غير الواردة في الدراسة.

٣- إجراء دراسة مقارنة بين القدرة القيادية والأداء الوظيفي للمديرين والمديرات

فهرس المحتويات

رقم الصفحة

أ		- شكر وتقدير
ج		- ملخص الدراسة
ز		- فهرس المحتويات
ي		- قائمة الجداول
ل		- قائمة الأشكال
م		- قائمة الملاحق
٧-١		الفصل الأول : مقدمة الدراسة
٢		- المقدمة
٣		- مشكلة الدراسة
٤		- هدف الدراسة
٤		- أهمية الدراسة
٥		- أسئلة الدراسة
٦		- حدود الدراسة
٦		- مصادر الدراسة
٦		- مصطلحات الدراسة
٣١-٨		الفصل الثاني : الإطار النظري للدراسة
٩		أولا - مفهوم القيادة
١١		ثانيا - مفهوم القيادة الإدارية
١٣		ثالثا - نظريات القيادة
١٩		رابعا - مفهوم الأداء الوظيفي
٢٢		خامسا - التعليم الأهلي

الفصل الثالث : الدراسات السابقة ٦٢-٣٢

- أولاً- الدراسات التي تناولت القيادة في التربية ٣٣
ثانياً - الدراسات التي تناولت الأداء الوظيفي في التربية ٤٣
ثالثاً- الدراسات التي تناولت التعليم الأهلي ٥٣

الفصل الرابع : إجراءات الدراسة ٧٥-٦٣

- أولاً - منهج الدراسة ٦٤
ثانياً - أدوات الدراسة وفحص صدقها وثباتها ٦٥
١- اختبار القيادة التربوية ٦٥
٢- استمارة تقويم الأداء الوظيفي ٦٨
ثالثاً- تطبيق استبانات الدراسة ٧٠
رابعاً - متغيرات الدراسة ٧١
خامساً - مجتمع الدراسة ٧١
سادساً- عينة الدراسة ٧٢
سابعاً- أساليب المعالجة الإحصائية ٧٢

الفصل الخامس :نتائج الدراسة وتحليلها ٩٧-٧٦

- أولاً- عرض الخصائص العامة لعينة الدراسة وخلفياتهم ٧٧
ثانياً- صورة عامة عن موقف أفراد الدراسة تجاه القدرة القيادية والأداء الوظيفي للمديرين ٨١

رقم الصفحة	تابع فهرس المحتويات
٩١	ثالثا - إجابة أسئلة الدراسة
٩١	- تحليل السؤال الأول
٩٣	- تحليل السؤال الثاني
٩٤	- تحليل السؤال الثالث
٩٥	- تحليل السؤال الرابع
٩٧	- تحليل السؤال الخامس
٩٨	- تحليل السؤال السادس
١٠٠	- تحليل السؤال السابع
١٠١	- تحليل السؤال الثامن
١٠١	- تحليل السؤال التاسع
١٠٢	- تحليل السؤال العاشر
١٠٣	رابعا - الاستنتاجات
١١١-١٠٦	الفصل السادس : الخلاصة والتوصيات
١٠٧	أولا- الخلاصة
١١٠	ثانيا -التوصيات
١١٠	- توصيات مبنية على نتائج الدراسة
	- توصيات بشأن إجراء بحوث ودراسات مرتبطة بموضوع
١١١	الدراسة
١١٨-١١٢	مراجع الدراسة
١١٣	أولا- المراجع العربية
١١٨	ثانيا - المراجع الأجنبية
١١٩	

قائمة الجداول

رقم الجدول	عنوانه	رقم الصفحة
١	أعداد طلاب مدارس الفلاح عام ١٤٠٢/١٤٠٣ هـ	٣٠
٢	خلفية المديرين المشاركين في الدراسة	٧٨
٣	خلفية المعلمين المشاركين في الدراسة	٨٠
٤	الصورة العامة لإجابة المديرين على أسئلة اختبار القيادة التربوية	٨٢
٥	ترتيب الفقرات التي جاءت في استمارة تقويم الأداء الوظيفي	
	حسب أداء المدير لها	٨٦
٦	تقويم القدرة القيادية لمديري المدارس الأهلية من وجهة نظر	
	المديرين	٩١
٧	الفرق في القدرة القيادية للمديرين بناء على متغير العمر الزمني	
	للمدير	٩٣
٨	الفرق في القدرة القيادية للمديرين بناء على المستوى العلمي	
	للمدير	٩٤
٩	الفرق في القدرة القيادية للمديرين بناء على تخصص المدير	
	(تربوي - وغير تربوي)	٩٦
١٠	الفرق في القدرة القيادية للمديرين بناء على سنوات الخبرة	
	العملية في مجال الإدارة المدرسية	٩٧
١١	الفرق في القدرة القيادية للمديرين بناء على اشتراكهم - أو عدمه	
	في الدورات التدريبية	٩٨
١٢	تقويم الأداء الوظيفي للمديرين من وجهة نظر المعلمين	١٠٠

رقم الصفحة	عنوانه	رقم الجدول
	الفرق في الأداء الوظيفي للمدير بناء على المرحلة	١٣
١٠١	الدراسية للمعلم	
	الفرق في الأداء الوظيفي للمدير بناء على المؤهل	١٤
١٠٢	العلمي للمعلم	
	الفرق في الأداء الوظيفي للمدير بناء على مدة الخدمة	١٥
١٠٢	في العمل التربوي للمعلم	

قائمة الاشكال

رقم الشكل	موضوعه	رقم الصفحة
١	نموذج الشبكة الإدارية	١٨

قائمة الملاحق

رقم الملحق	موضوعه	رقم الصفحة
١	أصل اختبار القيادة التربوية كما أعده الدكتور محمد منير مرسي	١٢٠
٢	نتائج تحكيم صدق الاختبار من قبل لجنة التحكيم	١٣٣
٣	نتائج تحكيم صدق الاختبار من قبل لجنة التحكيم	١٥٩
٤	خطاب عميد كلية التربية إلى المشرف على الإدارة العامة للبحوث والتقويم	١٥٤
٥	خطاب المشرف على الإدارة العامة للبحوث والتقويم إلى مدير عام التعليم بمنطقة الرياض	١٥٥
٦	خطاب مدير عام التعليم بمنطقة الرياض إلى مديري المدارس الأهلية للبنين بالرياض	١٥٦
٧	اختبار شيفيه يبين تأثير المؤهل العلمي على القدرة القيادية	١٥٧

الفصل الأول

- المقدمة
- مشكلة الدراسة
- هدف الدراسة
- أهمية الدراسة
- أسئلة الدراسة
- حدود الدراسة
- مصادر الدراسة
- مصطلحات الدراسة

المقدمة

تعد الإدارة المدرسية من الأمور الأساسية التي يجب توافرها في صلب الجهاز التعليمي ، "والإدارة المدرسية في مفهومها الشامل قيادة تربوية تحمل على عاتقها أمانة الإشراف على المدرسة ومسؤوليتها إداريا وفنيا من أجل النهوض بالعملية التربوية بكافة جوانبها " (١) . وعلى قائد المدرسة تقع المسؤولية الكبرى في تحقيق أهداف المدرسة .

فالإدارة والقيادة المدرسية من حيث مهامها واختصاصاتها لم تعد تقتصر على تسيير المدرسة بأسلوب تقليدي ظ على النظام وتنفيذ الجدول المدرسي وحصر الغياب .. الخ . فقد اتسع هذا المفهوم ليشمل الجانبين الإداري والفني معا دون الفصل بينهما (٢) وأصبحت مهمة الإدارة المدرسية تهيئت جميع الظروف والإمكانات التي تحقق النمو المتكامل للتلميذ والارتفاع بمستوى أداء المعلمين من أجل تحقيق أهداف التربية .

ولقد ذهب كثير من علماء الإدارة إلى القول إن القيادة هي جوهر العملية الإدارية وأنها مفتاح الإدارة ، وأن أهمية مكانتها ودورها نابع من كونها تقوم بدور أساسي يؤثر في كل جوانب العملية الإدارية فتجعلها فعالة ومحركة لتحقيق أهدافها .

إن الإدارة المدرسية بحاجة إلى المدير الفعال الذي يجمع بين القدرة القيادية التي تمكنه من حفز الأفراد للوصول إلى الغاية ومعرفة الوظائف الإدارية بشكل يمكنه من تحقيق الأهداف التربوية والتعليمية المرجوة ، لأن اخفاق الإدارة المدرسية في تحقيق أهدافها " كثيراً ما يكون مرده إلى عدم وجود القيادة ذات الكفاءة العالية " (٣) وعدم

(١) محمد حامد منصور ، الإدارة المدرسية كقيادة تربوية ، مجلة التوثيق التربوي ، العددان السابع عشر والثامن عشر ، وزارة المعارف ، الرياض ، ١٣٩٩ هـ ، ص ٦٢ .

(٢) إبراهيم بن محمد الحجي ، " مشكلات التربية في المملكة العربية السعودية ، مجلة التوثيق التربوي ، وزارة المعارف ، مركز المعلومات الإحصائية للتوثيق التربوي ، العددان ١٧ ، ١٨ ، الرياض ١٣٩٩ هـ .

(٣) سعد جاسم الهاشم ، القيادة التربوية في الفكر المعاصر ، جريدة كلية التربية ، العدد الخامس ١٤٠٧ ، ص ٢٥١

معرفة القائد للممارسات الوظيفية المطلوبة منه ، مما يتطلب ضرورة قياس وتقويم القدرة القيادية والأداء الوظيفي . ولانجاح العمل الإداري يتحتم أن يكون مدير المدرسة قائدا إداريا يساهم في تحقيق أهداف النظام التعليمي . ويقصد بالقيادة الرдарية القدرة على التأثير على العاملين وكسب طاعتهم واحترامهم وتوجيههم لتنفيذ مسؤوليات محددة . ويؤدي القائد التربوي دوراً أساسيا في تنمية روح التعاون بين المدرسين والإداريين وجميع العاملين العاملين في المدرسة من أجل ذلك كان حتما أن يعد إعدادا جيدا مبنياً على أسس علمية سليمة تؤهله للقيام بعمله بمقدرة ومهارة فائقة .

ونظرا إلى ما يؤديه الجهاز الإداري من دور أساسي في العملية التعليمية وإنطلاقا من ضرورة الاهتمام بالتعليم الأهلي أسوة بالتعليم الحكومي حاولت هذه الدراسة تقويم القدرة القيادية والأداء الوظيفي لمديري مدارس التعليم الأهلي للبنين في مدينة الرياض.

مشكلة الدراسة :

نتيجة لانتشار حركة التعليم في المملكة تعددت المدارس ، وقام على إدارتها مديرون ، تتعدد مصادر إعدادهم لمهنة التعليم وتباين سنوات خبرتهم وقد تختلف نظرهم إلى المهنة ومدى تقبلهم لها .

ومن الملاحظ أنه حتى سنوات قليلة ماضية ليس بالضروري - أن يسبق ممارسة العمل في الإدارة المدرسية - التدرج في سلم وظيفي معين أو قضاء فترة في التدريس . "إن الواقع الفعلي لعملية اختيار مديري المدارس يخضع لعدة عوامل هي في الغالب بعيدة عن الأسس التربوية السليمة " (١) ومن هذا المنطلق فإن مديري المدارس الأهلية للبنين كغيرهم من زملائهم مديري المدارس الحكومية لم يتم اختيارهم وفق أسس إدارية سليمة ، حيث لاتراعى القدرات القيادية والمهارات الإدارية وهي من أسس

(١) محمد عبد الله المنيع أهمية اختيار مديري المدارس المتوسطة في المملكة العربية السعودية ، مجلة التوثيق

التربوي ، وزارة المعارف ، الرياض ، العدد ١٩ ، ١٣٩٩ / ١٤٠٠ هـ ، ص ٢٤ - ٢٩ .

اختيار القيادات الإدارية (١) من أجل ذلك فإن هذه الدراسة ستدور حول قياس القدرة القيادية وتقويتها والأداء الوظيفي لمديري المدارس ابتغاء تطوير الإدارة المدرسية والرفع من كفاءتها وفعاليتها .

هدف الدراسة :

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على القدرة القيادية والأداء الوظيفي لمديري المدارس الأهلية للبنين في الرياض ،
كما هدفت أيضاً إلى التعرف إلى علاقة بعض العوامل المؤثرة في فعالية القدرة القيادية والأداء الوظيفي للمديرين كالعمر الزمني والمستوى العلمي ونوعية التخصص، والخبرة العملية الإدارية، والدورات التدريبية، ثم اقتراح الحلول التي تسهم في تحسين القدرة القيادية وأداء المديرين الوظيفي .

أهمية الدراسة:

تنبع أهمية الدراسة من أهمية القيادة التربوية والأداء الوظيفي في إنجاح العملية التعليمية، وتكتسب الدراسة أهمية خاصة لكونها دراسة تقويمية، ومما يضيف إلى الدراسة بُعداً هاماً كونها في قطاع التعليم الأهلي الذي تندر الدراسات العلمية فيه وعلى وجه الخصوص في مجال تقويمه .

(١) محمد الأحمد الرشيد ، تطوير القيادات الإدارية في التربية ، رسالة الخليج العربي ، مكتب التربية العربي

أسئلة الدراسة

س ١ مامستوى القدرة القيادية لمديري مدارس التعليم الأهلي للبنين في الرياض من وجهة نظر المديرين ؟

س ٢ هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في القدرة على القيادة التربوية لمديري المدارس الأهلية بناء على العمر الزمني للمدير؟

س ٣ هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في القدرة على القيادة التربوية لمديري المدارس الأهلية بناء على المستوى العلمي (المؤهل) للمدير ؟

س ٤ هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في القدرة القيادية لدى مديري المدارس الأهلية بناء على الإعداد التربوي - أو عدمه- للمدير ؟

س ٥ هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في القدرة على القيادة بناء على طول الخبرة العملية الإدارية للمدير ؟

س ٦ هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في القدرة على القيادة التربوية لمديري المدارس الأهلية بناء على مشاركتهم - أو عدمها - في برامج تدريبية ؟

س ٧ مامستوى الأداء الوظيفي لدى مديري مدارس التعليم الأهلي للبنين في الرياض من وجهة نظر المعلمين ؟

س ٨ هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في الأداء الوظيفي للمدير بناء على المرحلة الدراسية التي يعمل فيها المعلم ؟

س ٩ هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في الأداء الوظيفي للمدير بناء على المؤهل العلمي للمعلم ؟

س ١٠ هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في الأداء الوظيفي للمدير بناء على مدة الخدمة في العمل التربوي للمعلم ؟

حدود الدراسة :

اقتصرت الدراسة على :

- مديري مدارس التعليم الأهلي للبنين ومعلميهم في الرياض .

مصادر الدراسة :

اعتمدت الدراسة على عدد من مصادر المعلومات هي :

- ١- اللوائح والوثائق الرسمية الصادرة من وزارة المعارف عن موضوع الدراسة .
- ٢ الدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع الدراسة .
- ٣- الكتب والدوريات
- ٤- إجابات الأفراد الذين طبقت عليهم الدراسة .

مصطلحات الدراسة :

التعليم الأهلي : عرفت لائحة تنظيم المدارس الأهلية في وزارة المعارف بالمملكة العربية السعودية الصادرة في ١٣٩٥/٨/٢٠ هـ المدرسة الأهلية بأنها " كل منشأة غير حكومية بأي نوع من أنواع التعليم العام أو الخاص قبل مرحلة التعليم الجامعي " (١) ، وقد استثنت اللائحة من هذا القرار المراكز والمعاهد الثقافية التي تنشئها الدول أو المؤسسات الأجنبية بموجب اتفاق بينها وبين حكومة المملكة ، كما استثنت اللائحة المدارس التي تنشئها هيئات التمثيل السياسي والقنصلي لتعليم أبناء العاملين بها ، وهذا التعريف للتعليم الأهلي هو التعريف الذي سوف يلتزم به الباحث في هذه الدراسة

(١) وزارة المعارف ، مركز المعلومات الإحصائية والتوثيق التربوي ، التعليم الأهلي ودوره في دعم المسيرة التعليمية ،

التقويم : التقويم التربوي معناه " تقدير ما تحقق من آثار للعملية التربوية في ضوء الأهداف التربوية " (١) ، وفي ضوء ماسبق يمكن تعريف التقويم في هذه الدراسة بشكل إجرائي على أنه قياس مستوى القدرة القيادية والأداء الوظيفي ومعرفة جوانب القوة والضعف لدى مديري مدارس التعليم الأهلي للبنين في مدينة الرياض والحكم عليها .

القدرة القيادية : تعرف القيادة بأنها " نتاج التفاعل كما تعرف بأنها عملية تأثير في نشاطات فرد أو مجموعة في سعيهم نحو تحقيق الأهداف في موقف محدد ، كما تعرف كذلك بأنها كل مساهمة في بناء أهداف الجماعة وتحقيقها " (٢) ، والقدرة القيادية تعني توفر مجموعة من العناصر القيادية التي تمكن القائد من التأثير في مجموعته ودفعها نحو تحقيق الهدف ، وقياسها في هذه الدراسة اختبار القيادة التربوية للدكتور محمد منير مرسي .

الأداء الوظيفي : يقصد بالأداء الوظيفي " القدرة على عمل شيء ، أو إحداث تغيير متوقع أو ناتج متوقع " (٣) ، وفي ضوء ماسبق يمكن تعريف الأداء الوظيفي في هذه الدراسة بشكل إجرائي على أنه مدى القدرة على القيام بالمهام الإدارية الموكلة إلى مدير المدرسة في ضوء المهارات والمعارف والاتجاهات اللازمة لممارسة مهنة الإدارة المدرسية .

(١) إبراهيم محمود حسين فلاته ، العملية التربوية في المدرسة الابتدائية أهدافها، وسائلها وتقويمها، مطابع

الصفا ، مكة المكرمة ، ١٤٠٤ / ١٤٠٥ ، ص ١٥٠

(٢) عزت جرادات وآخرون ، التدريس الفعال ، عمان ، مطبعة الأوقاف ، ط ٢ ، ١٤٠٤ ، ص ٣٢ .

(٣) طه إلياس ، الإدارة التربوية والقيادة ، عمان ، مكتبة الأقصى ، ١٤٠٤ هـ ، ص ١٧٠ .

الفصل الثاني

الإطار النظري للدراسة

الفصل الثاني

الإطار النظري للدراسة

أولاً - مفهوم القيادة :

القيادة ظاهرة اجتماعية عرفها الإنسان منذ بدء الخليقة وهي ضرورة لا يمكن الاستغناء عنها لأي جماعة من الجماعات أو لأي مجتمع من المجتمعات الإنسانية، كما أنها تعد عملية تربوية مهمة يتعود - عن طريقها - الإنسان على مواقف القيادة والتبعية. (١)

ويمكن تعريف القيادة بأنها « العملية التي يتم من خلالها التأثير على سلوك الأفراد والجماعات وذلك من أجل دفعهم للعمل برغبة واضحة لتحقيق أهداف محددة » (٢).

كما تعرف بأنها « عملية إرشاد وتوجيه الرؤوسين في أعمالهم وهي تتطلب بهذا المعنى نوعاً معيناً من السلوك الهادف والقدرة على اختيار أفضل الأهداف وتحديد معالمها » (٣).

ويعرفها كل من Pfifener و Presthys بأنها « فن التنسيق بين الأفراد والجماعات وشحنهم لبلوغ غاية منشودة » (٤) كما تعرفها إدارة الخدمة المدنية بالولايات المتحدة الأمريكية بأنها « تختص بالتأثير الفعال على نشاط الجماعة، وتوجيهها نحو الهدف والسعي لبلوغ هذا الهدف » (٥).

(١) سيد أبو بكر حسانين، طريقة الخدمة الاجتماعية في تنظيم المجتمع، مكتبة الأنجلو المصرية، القاهرة، ١٩٧٤م، ص ٤٤٠.

(٢) فؤاد الشيخ سالم وآخرون، المفاهيم الإدارية الحديثة، مطبعة الصفدي، عمان، ط٢، ١٩٨٥م، ص ١٧٣.

(٣) صديق محمد عفيفي، الإدارة في مشروعات الأعمال، مكتبة الخريجي، الرياض، ط٥، ١٤١٠هـ، ص ٢٧٣.

(٤) عبد الكريم درويش وليلى تكللا، أصول الإدارة العامة، مكتبة الأنجلو المصرية، القاهرة، ١٩٨٠م، ص ٤٠٨.

(٥) المرجع السابق، ص ٤٠٨.

ويعرفها باس B.Bass بأنها « عملية يتم عن طريقها إثارة اهتمام الآخرين وإطلاق طاقاتهم وتوجيهها في الاتجاه المرغوب » (١).

ويعرفها مكريجر M.Mcgregor بأنها « تأثير شخصي متبادل يظهر بوضوح في حالات معينة ويوجه من خلال وسائل الاتصال بين الرئيس والمرؤوس نحو تحقيق الأهداف المنشودة » (٢).

ويعرف عزت جرادات القيادة بأنها « القدرة على التأثير في نشاط الأفراد والجماعات وتوجيه وتنسيق ذلك النشاط للوصول إلى هدف معين » (٣).

ويعرف إبراهيم درويش القيادة بأنها « القدرة والإمكانات الاستثنائية الموجودة في الشخص - القائم في موقع القيادة - والتي من خلالها يستطيع توجيه تابعيه أو مجموع الناس والتأثير فيهم ابتغاء تحقيق الهدف » (٤).

كما يعرف محمد الأحمد الرشيد القيادة بأنها « العملية التي يقوم من خلالها فرد (القائد) بالتأثير على مجموعة الأفراد الذين يقودهم، لحملهم على التعاون وتنسيق الجهود، وحفزهم للعمل معاً بحماس ونشاط، لبلوغ أهداف مشتركة ومحددة للمؤسسات التي يعملون فيها بأقصى درجة من الكفاءة والفاعلية والترشيد » (٥).

(١) نواف كنعان، القيادة الإدارية، دار العلوم، الرياض، ٢٠٢٠هـ، ص ٨٢.

(٢) منني عبد القادر علاقي، الإدارة دراسة تحليلية للوظائف والقدرات الإدارية، تهامه، جدة، ١٤٠١هـ، ص ٥٨٠.

(٣) عزت جرادات، القيادة في الإدارة التربوية، التربية، اللجنة الوطنية القطرية للتربية والثقافة والعلوم، الدوحة، العدد السابعون، ١٤٠٥هـ، ص ٩١.

(٤) إبراهيم درويش، التحليل الإداري، دار النهضة العربية، القاهرة، ١٩٧٣م، ص ٣٢.

(٥) محمد الأحمد الرشيد، مشروع تطوير القيادات الإدارية في التربية، رسالة الخليج العربي، مكتب التربية العربي لئول الخليج، الرياض، العدد ٢٢، ١٤٠٧هـ، ص ٢٦١.

ولا تقتصر ظاهرة القيادة على الجماعة الكبيرة كالأمة مثلاً، فالأسرة فيها قيادتها، وكذلك الهيئات والمؤسسات والطوائف والأندية وغيرها من الجماعات والمجتمعات البشرية. (١)

وعلى ذلك فالقيادة ماهي إلا سلوك من جانب فرد (هو القائد) يؤثر في سلوك غيره (الجماعة) بحيث يقبلون قيادته ويطيعون أوامره (٤)، لتحقيق أهدافهم .
يتضح من التعريفات السابقة أن القيادة ظاهرة اجتماعية تستمد جذورها من طبيعة الإنسان أيا كان موقعه ودرجته وتراثه الثقافي والحضاري، وهي نتيجة طبيعية للتفاعل الاجتماعي بين البشر، فالوجود المشترك في مكان وزمان واحد ينتج عنه ضرورة أن يبرز للوجود من يتولى توجيه الأفراد وتنظيم شؤونهم ويلعب دور القائد بينهم، بينما يرتضي باقي الأعضاء أن يلعبوا دور الجماعة التي تقبل التوجيه . فالقيادة في صورتها الأساسية ظاهرة إنسانية سلوكية اجتماعية. (٢)

ثانياً - مفهوم القيادة الإدارية :

وضع علماء الإدارة تعريفات متعددة للقيادة الإدارية منها تعريف سيكلر هيدسون Cecklet-Hudson الذي يقول « القيادة في التنظيمات الإدارية الكبيرة والواسعة تعني التأثير في الأفراد وتنشيطهم للعمل معاً في مجهود مشترك لتحقيق أهداف التنظيم الإداري » (٤) .

(١) محمد عبد المنعم نور، الإنسان ومجتمعه، دراسة أساسية للظواهر النفسية والاجتماعية، دار المعرفة، القاهرة،

١٩٧٨م، ص ١٥٧.

(٢) محمود عساف، أصول الإدارة، مكتب لطفي، القاهرة، ١٩٨٨م، ص ٤٥٣.

(٣) نبيل عبد الحافظ عبد الفتاح، القيادة الإدارية بين الفكر الإسلامي والمفهوم المعاصر، الإداري، معهد الإدارة

العامة، عمان، العدد ٤٢، سبتمبر ١٩٩٠م، ص ٧٢.

(٤) نواف كنعان، القيادة الإدارية، مرجع سابق، ص ٩٨.

ويعرفها أسعد الرحال بقوله « القيادة الإدارية عملية تهدف إلى التأثير على سلوك الموظفين - أفرادا وجماعات - وتنسيق جهودهم لتحقيق أهداف معينة » (١). أما فيفتر وزميله فيقولان إن « القيادة هي فن تنسيق للأفراد والجماعات ورفع حالتهم المعنوية للوصول إلى أهداف محددة، والقيادة تتعلق أساساً بمهارات شفهية وعقلية واجتماعية » (٢).

ويعرفها عبد الكريم درويش وليلى تكللا بأنها « القدرة التي يستأثر بها المدير على مرؤوسيه وتوجيههم بطريقة يتسنى بها كسب طاعتهم واحترامهم وولائهم وشحذ هممهم وخلق تعاون بينهم في سبيل تحقيق هدف بذاته » (٣)، كما يعرفها أحمد نجم « بأنها القدرة على توجيه مجموعة من الأشخاص نحو القيام بعمل مشترك في تناسق وجماعية وانسجام بقصد تحقيق هدف معين أو مجموعة أهداف محددة » (٤). ويحاول دارسو الإدارة التعليمية في تناولهم لمفهوم القيادة أن يقارنوا بينها وبين مفهوم الإدارة، فبعضهم يميز بين الإدارة والقيادة على اعتبار أن الإدارة بالنسبة لرجل الإدارة التعليمية تعني مايتعلق بالجوانب التنفيذية، أما القيادة فتتعلق بما هو أكبر من هذا وتتطلب من يتحمل أعباءها أن يحلق على مستوى أرفع يمكن من خلاله أن يدرك الغايات البعيدة والأهداف الكبرى. (٥) فمفهوم القيادة إذن أوسع وأشمل من الإدارة، وإذا كانت الإدارة تتغير وتتطور متخذة الحاضر محوراً فالقيادة تجعل المستقبل محوراً الرئيسي وكما يرتبط بالإدارة مفهوم السلطة يرتبط بالقيادة مفهوم التأثير (٦).

(١) أسعد أبي الرحال، إدارة شؤون الموظفين، جامعة الملك سعود، الرياض، ١٤٠٠/١٤٠١هـ، ص ١١٣.

(٢) سيد الهواري، الإدارة الأصول والأسس العلمية، مكتبة عين شمس، القاهرة، ١٩٨٧م، ص ٢٢٠.

(٣) عبد الكريم درويش، وليلى تكللا، أصول الإدارة العامة، مرجع سابق، ص ٤١٠.

(٤) محمد منير مرسى، الإدارة التعليمية أصولها وتطبيقاتها، مرجع سابق، ص ١٤٥.

(٥) أحمد حافظ نجم، مبادئ علم الإدارة العامة، دار الفكر العربي، القاهرة، ٢٢٩، ١٩٧٩م.

(٦) عزت جرادات، القيادة في الإدارة التربوية، مرجع سابق، ص ٩١.

وأخيراً نستطيع القول إن القيادة هي فن الإدارة وليست الإدارة نفسها ، إذ إنها تُعنى بالنشاط المؤثر في الجهاز الإداري لأنها من الحالة الساكنة إلى الحالة المتحركة والديناميكية ، والقائد الإداري هو الذي يمارس ذلك الفن .

ثالثاً - نظريات القيادة:

حظي موضوع دراسة القيادة باهتمام كثير من الباحثين في علم الإدارة وعلم النفس وعلم الاجتماع ، ساهموا جميعاً في تعميق مفاهيم القيادة الإدارية، ونتيجة لهذه الأبحاث ظهرت عدة نظريات أبرزت الآراء المختلفة في أسباب فعالية القيادة ونجاحها . ونورد هنا استعراضاً موجزاً لتلك النظريات والدراسات التي تناولت موضوع القيادة :

١- النظريات القديمة في القيادة :

استندت النظرة القديمة إلى القيادة إلى عناصر الوراثة والصفات الجسمية، فذهب أصحاب نظرية الوراثة (١) إلى الاعتقاد أن القيادة شيء فطري، وأن القائد يولد وبه من الصفات الوراثية ما يؤهله لأن يكون قائداً فعالاً، وأن هناك من يولد وهو يحمل صفات التابع . أما نظرية الصفات الجسمية فقد عرفها شيلدن بأنها تقوم على ضرورة توافر صفات جسمية معينة لكي يستطيع الفرد أن يكون قائداً فعالاً وقد ذكر شيلدن ستاً وسبعين من المواصفات الجسمية التي يعتقد أنها تشكل القيادة إذا توفرت في شخص ما . (٢)

إن هذه النظريات القديمة لا تقوم على أساس علمي إلا أن ذلك لا يقلل من أهميتها حيث تمثل التفكير القديم في موضوع القيادة الذي لا يمكن إنكار أثره في كثير من الباحثين المحدثين الذين صاغوا على هديه نظرياتهم العلمية فظهرت نظرية السمات .

(١) حملت هذه النظرية عدة مسميات مثل (نظرية الرجل العظيم)، (نظرية القائد الموهوب).

(٢) مدني عبد القادر علاقي، الإدارة دراسة تحليلية للوظائف والقرارات الإدارية تهامة، جدة، ط١، ١٤٠١هـ، ص

٢- نظرية السمات Trait Theory

بدأت دراسات هذه النظرية في أوائل هذا القرن ويقوم مفهومها على أنه إذا اجتمعت في شخص صفات معينة كان يكون مؤهلاً للقيادة، وقد قام بعض العلماء (منهم ستوجديل) بعدد من الدراسات تبين منها « أن القادة يكونون في العادة أطول قامته من غيرهم ، وأصح بدناً وأحسن مظهراً وأكثر ذكاءً » (١).

كما توصل سيسل جود من دراساته عن القيادة إلى أن سمات معينة ضرورية ولازمة للقيادة الفعالة وهي أن يكون معدل ذكاء القائد أعلى من معدل ذكاء مرؤوسيه، والإلمام بأمور العمل ، والقدرة على التعبير عن أفكاره، والنضج العقلي والعاطفي، والدافع الذاتي للعمل ، والمهارة الإنسانية والاجتماعية في التعامل مع مرؤوسيه، وأن يعتمد على مهاراته الإدارية أكثر من اعتماده على مهاراته الفنية.

ويقسم عالم الإدارة الهندي تايجي السمات التي يجب توافرها في المدير لتجعل منه قائداً إلى ثلاث مجموعات هي (٢) سمات شخصية، وسمات سياسية، وسمات نظامية. وقد وجهت انتقادات كثيرة إلى نظرية السمات كأنها أهملت دور المرؤوسين في إنجاح عملية القيادة حيث أثبتت الدراسات أن للمرؤوسين دوراً كبيراً في نجاح عمل القائد وكذلك لم يحدد دعاة هذه النظرية الأهمية النسبية للسمات المختلفة في التأثير في فعالية القائد حيث أثبتت الدراسات النفسية أنه من النادر جداً وجود تشابه تام بين قائدين، وكذلك وجد أنه من الصعوبة تعميم نتائج هذه النظرية بشكل علمي ثابت. (٣)

(١) محمود عساف، أصول الإدارة، مرجع سابق، ص ٤٥٩.

(٢) نواف كتمان، القيادة الإدارية، مرجع سابق، ص ٢١٥.

(٣) فؤاد الشيع سالم وآخرون، المفاهيم الإدارية الحديثة، مرجع سابق، ص ١٧٨.

٣- نظرية المواقف Situational Theory

يقوم مفهوم هذه النظرية على القول بأن أساس تحديد خصائص القيادة لا يرتبط بسمات وخصائص شخصية عامه، بل يرتبط بسمات وخصائص نسبية ترتبط بموقف قيادي معين. (١)

أي إنها تربط بين السمات الشخصية والموقف الإداري، فهي لا تهمل شخصية القائد، ولكنها تضيف إليها أثر الجماعات في تكوين القيادة، فالسلوك الإنساني لا يكون الا نتيجة للتفاعل بين الفرد والبيئة. وعلى ذلك فإن هذه النظرية تفترض أن المهارات القيادية تحركها المواقف التي يواجهها القائد عند اتصاله بجماعات خاصة، ومن ثم فإن المهارة التي يكتسبها القائد عندما يواجه جماعة ما، قد تختلف عن تلك التي تلزم لقيادة جماعة أخرى تختلف عن الأولى في تكوينها وخصائصها.

فالموقف له أهمية كبيرة في التأثير في عملية القيادة لأنه يؤثر في مدى قدرة القائد في إنجاز ما هو مطلوب. وللتعرف على الشخص المناسب للقيادة وفقا لهذه النظرية يتم وضع ذلك الشخص في موقف معين وتترك له حرية التصرف ويتم بعد ذلك دراسة تصرفه وصلاحيته للقيادة.

٤- النظرية التفاعلية :

تقوم هذه النظرية أساساً على الجمع بين النظريتين (نظرية السمات ونظرية الموقف) ومحاولة التوفيق بينها من خلال النظر إلى القيادة على أنها عملية تفاعل اجتماعي، وأنه لا يكفي للنجاح في القيادة التفاعل بين سمات القائد الشخصية ومتطلبات الموقف، وإنما يلزم أيضاً التفاعل بين شخصية القائد وجميع المتغيرات المحيطة بالموقف القيادي الكلي ولاسيما ما تعلق منها بالمجموعة العاملة. (٢)

(١) نواف كتمان، القيادة الإدارية، مرجع سابق، ص ٢٥٢.

(٢) نواف كتمان، القيادة الإدارية، مرجع سابق، ص ٣٧٣.

وقد طور هذه النظرية فيدلر (١) وتشير هذه النظرية إلى أنه ليس هناك أسلوب واحد في القيادة يصلح لكل زمان ومكان، كما أنه ليس هناك صفات معينة يجب توافرها في كل قائد، وليس هناك قائد يمكن وصفه بأنه ناجح أو مخفق في كل الأوقات. ويرى فيدلر أن قدرة القائد على ممارسة التأثير تتوقف على ظروف الجماعة وعلى طرازه القيادي مثل شخصيته وأسلوبه في العمل. (٢)

وقد توصل فيدلر إلى أن فعالية القيادة أو إنجاز المجموعة يعتمد على التوافق الصحيح والسليم بين شخصية القائد وثلاثة متغيرات في الموقف هي (العلاقة بين القائد ومروؤسيه - ومدى وضوح مهام العمل ومدى وضوح الواجبات الملقاة على عاتق المرؤوسين - ودرجة القوة في مركز القائد) (٣) ويخلص فيدلر من نتائجه إلى أن فعالية القيادة تعتمد إلى حد كبير على ظروف الجماعة وعلى الصفات الشخصية للقائد وأن زيادة فعالية الجماعة لا تتوقف فقط على القيادة الإدارية بل لابد من تطور الظروف الداخلية للجماعة حتى يستطيع القادة العمل بفعالية تامة. وعلى الرغم من الإسهام الإيجابي للنظرية التفاعلية ودورها في تحديد خصائص القيادة، إلا أن التطورات الحديثة التي تمت في مجال الإدارة أثبتت عدم كفاية النظريات السابقة لتحديد خصائص القيادة مما أدى إلى توجيه معظم الجهود في الفكر الإداري الحديث للبحث عن الخصائص اللازمة للقيادة القادرة على التلاؤم مع متطلبات الإدارة الحديثة وتحقيق الفاعلية الإدارية.

٥- نظرية الشبكة الإدارية The Managerial Grid Theory

تعدّ نظرية الشبكة الإدارية من أكثر نظريات القيادة المعروفة وقد طور بلاك وماوتون هذه النظرية واستطاعا تحديد أسلوبين لسلوك القائد وهما الاهتمام بالفرد والاهتمام بالانتاج فكان تطورها موازيا لتطور دراسة جامعة أوهايو.

(١) قد تلخّذ هذه النظرية اسم النظرية الطرفية.

(٢) مدني عبد القادر علاقي، الإدارة دراسة تحليلية للوظائف والقرارات، مرجع سابق، ص ٥٩.

(٣) فؤاد الشيخ سالم وآخرون، المفاهيم الإدارية الحديثة، مرجع سابق، ص ١٨٤.

وهذه الشبكة - شكل رقم (١) تظهر بعدي السلوك القيادي ومدى المزج بينهما حيث يمثل الخط الأفقي الاهتمام بالإنتاج، والعمودي الاهتمام بالأفراد، وقد قسّم كل محور إلى تسع نقط حيث نقطة واحد (١) تظهر الاهتمام الأدنى، ونقطة تسعة (٩) تظهر الاهتمام الأعلى ومن هذه الشبكة يمكن تمييز خمسة أساليب رئيسة للقيادة بحسب موقعها على الشبكة بواسطة قراءة أحداث ذلك الموقع كمايلي :-

النوع ١/١ الإدارة السلبية:

يتميز أسلوب القيادة فيه باهتمام ضعيف بالإنتاج واهتمام ضعيف بالأشخاص، والقيادة هنا لايساهمون في تحقيق أهداف المؤسسة أو الجماعة لأنّ القائد يبذل الحد الأدنى من الجهد الذي يكفي فقط لبقائه عضوا في المنشأة.

النوع ٩/١ الإدارة العلمية:

يتميز أسلوب القيادة فيه باهتمام عال بالإنتاج واهتمام ضعيف بالأشخاص ويركز القائد هنا على الإنتاج العالي لتحقيق الأهداف ويتغاضى عن إشباع حاجات الأفراد، وهذا يؤدي إلى انخفاض الروح المعنوي والإنتاجية أيضاً.

شكل رقم (١)

نموذج الشبكة الإدارية

عال	١/٩ عال بالأفراد منخفض بالانتاج			٩/٩ عال بالانتاج عال بالأفراد		
منخفض				٥/٥ متوسط بالأفراد متوسط بالانتاج		
	١/١ منخفض بالأفراد منخفض بالانتاج			٩/١ عال بالانتاج منخفض بالأفراد		

عال _____ منخفض

الاهتمام بالانتاج

النوع ١/٩ الإدارة الاجتماعية :

هذا النموذج يولي اهتماما عاليا بالأفراد العاملين واهتماما ضعيفا بالانتاج وهذا يؤدي إلى علاقات جيدة وشعور بالرضا بين أفراد الجماعة ولكن التركيز على الإنتاج ضعيف.

النوع ٥/٥ الإدارة المتوازنة :

يتميز أسلوب القيادة باهتمام معتدل بالأفراد والانتاج والقائد هنا يوازن اهتمامه بالانتاج والأفراد بحيث يؤدي إلى الإنتاج مع المحافظة على علاقات جيدة بين الأفراد ويتصف هذا الأسلوب بالمرونة.

النوع ٩/٩ الإدارة الفعالة:

يتميز أسلوب القيادة فيه باهتمام عال بالأفراد والانتاج ويركز القائد هنا على روح الفريق في العمل ويحاول الحصول على إنتاج جيد عن طريق بناء علاقات مع الأفراد. على الرغم من أن الشبكة الإدارية تظهر أنواعا مختلفة من أساليب القيادة

وتعتمد على درجات متفاوتة من الاهتمام بالأفراد والإنتاج، إلا أن الباحثين (بلاك ومادتون) أشارا إلى أن أفضل نوع لتحقيق نتائج ممتازة هو النوع ٩/٩ الذي يمثل القيادة القادرة على مزج الأهداف الإنتاجية مع احتياجات العاملين.

٦- نظرية حاجات التابعين :

تعد نظرية حاجات التابعين (١) التي قدمها روبرت هاوس في سنة ١٩٧١م ثم طورها وزادها تهذيباً هو و (تيرانس ميتشل) في سنة ١٩٧٤م ، محاولة للربط بين السلوك القيادي ودافعية التابعين ومشاعرهم، وتقوم هذه النظرية على أن التابعين لهم حاجات أساسية يقتضي الأمر إشباعها، وأنهم يرتضون لهم قائداً ، متى كان قادراً على قضائهم وعلى ذلك فإنه يمكن التعرف إلى المقدرة القيادية بدراسة سلوك القائد وأثره في إشباع حاجات تابعيه، وبذلك يمكن تقويم مدى نجاحه في القيادة ، بيد أنه يعترض على هذه النظرية بأن حاجات أعضاء الجماعات تختلف باختلاف نوع ، فحاجات أعضاء جمعية خيرية تختلف عن حاجات أعضاء هيئة سياسية (٢).

ومع ما يوجه إلى هذه النظرية من انتقاد فإنها خرجت ببحوث القيادة من دائرة العقم الذي أصابها سنوات عدة (٣) فهي أول نظرية استعملت مفاهيم ومتغيرات تتعلق بالدافعية وعدتها أساساً في التأثير الذي يمارسه التابعون.

رابعاً - مفهوم تقويم الأداء الوظيفي :

عرف تقويم الأداء الوظيفي تعاريف كثيرة ، فعرفه مايكل ارمسترونق بأنه الإجراء الذي بموجبه تستطيع الإدارة مراجعة وتقويم أداء الموظف ومدى تقدمه في عمله وتحديد صلاحيته مستقبلاً لشغل الوظائف العليا (٤).

(١) قد تلخذ هذه النظرية أسم نظرية المسار والهدف.

(٢) محمود عساف، أصول الإدارة، مرجع سابق، ص ٤٦١.

(٣) أحمد صقر عاشور ، السلوك الإنساني في المنظمات، دار الجامعات المصرية، الاسكندرية، ١٩٧٨م، ص ١٦٤.

(٤) Michael Armstrong, Hamd Book of Personnel Mangement

Practice. Kogan, Pagelondon, 1977. p. 166.

ويعرفه عمر وصفي عقيلي « بأنه التقرير الدوري الذي يقوم به الرؤساء الإداريون عن طريق ما يكتبونه من تقارير (سرية أو علنية) وذلك بقصد قياس كفاية الأداء من جانب الموظفين والمرؤوسين، مع الاعتداد بنتائج هذا التقرير عند النظر في شؤون هؤلاء الموظفين » (١).

كما يعرفه أسعد أديب الرحال « بأنه عملية منظمة تهدف إلى تقويم الموظف بالنسبة لأدائه لمهامه وبالنسبة لامكانات نموه وتقدمه » (٢)

ويعرفه وليد عبد اللطيف « بأنه عملية منظمة تهدف إلى تقدير مدى فاعلية وكفاءة الفرد في العمل من أجل مساعدة الإدارة المعنية على اتخاذ قرارات هامة تخص الموظف وتهم مصيره الوظيفي » (٣)، ويعرف كذلك « بأنه مقارنة الأداء الفعلي (الأعمال التي تمت) بالمعايير التي وضعت من قبل » (٤).

وقد يكون التعريف الأمثل لتقويم الأداء الوظيفي أنه : « عملية إدارية دقيقة مدروسة من أجل إيضاح الصفات التي يتمتع بها المدير ومدى إجادته لعمله واستعداداته للقيام بأعمال أكثر صعوبة وأكبر مسؤولية في المستقبل »

(١) عمر وصفي عقيل، تقييم أداء العاملين في الجهاز الحكومي، مفهومه، أهدافه، أنظمته، مشاكله، المنظمة

العربية للعلوم الإدارية، القاهرة، ١٩٧٦م

(٢) أسعد أديب الرحال، إدارة شؤون الموظفين، مرجع سابق، ص ١٤٣.

(٣) وليد عبد اللطيف هوانه، تقويم الأداء بين الذاتي والموضوعي، مجلة الإدارة العامة، مطابع معهد الإدارة

العامة، الرياض، العدد ٤٩، رجب ١٤٠٦هـ، ص ٢٧.

(٤) صديق محمد عفيفي وآخرون، الإدارة في مشروعات الأعمال، مكتبة الخريجي، الرياض، طه، ١٤١٠هـ، ص

أهداف تقويم الأداء الوظيفي : (١)

هناك أهداف عديدة لتقارير الأداء الوظيفي نذكر منها ماورد في لائحة تقويم

الأداء الوظيفي للخدمة المدنية :

- ١- عدّ التقارير وسيلة مهمة من وسائل الإصلاح الوظيفي إذ تمكن المسؤولين من معرفة الموظفين الذين يحتاجون إلى مزيد من التدريب والتوجيه.
- ٢- اختيار الكفاءات المناسبة القادرة لملء الوظائف العليا.
- ٣- تحقيق العدالة بين الموظفين بانتهاج الأسلوب العلمي للتقويم بعيداً عن العمومية والعفوية.
- ٤- تشجيع الموظفين ودفعهم لمزيد من البذل والعطاء بمكافأة المجدين.

والحقيقة أنّ هذه الأهداف الآنفة الذكر تتركز على محورين هامين هما :

المحور الإداري: وهو مانصّت عليه أنظمة الخدمة العامة ولوائحها، وأحقية الموظف -الجدير والكفء- القانونية في الترقية إلى رتب قيادية أعلى.

المحور السلوكي: وهو قياس مدى قدرة الموظف على تحمل أعباء الوظيفة المناطة به وتفاعله مع البيئة العملية المحيطة بوظيفته.

إن لعملية تقويم الأداء الوظيفي أهمية بالغة في حياة الموظف العملية وفي نجاح المنظمات وتطوير أجهزة الدولة وتنميتها بشكل عام.

(١) لائحة تقويم الأداء الوظيفي، الديوان العام للخدمة المدنية، مطابع دار الثقافة العامة، الرياض، ١٤٠٤هـ.

خاصاً - التعليم الأهلي (نشأته وتطوره)

لقد كان للجهود التي أسهم فيها بعض أبناء هذه البلاد، وبعض أبناء الجاليات الإسلامية، دور بارز في النهضة العلمية التي تعيشها المملكة العربية السعودية، إذ أدت هذه الجهود إلى تأسيس عدد من المدارس الأهلية، التي كانت - وماتزال - خير رافد من روافد التعليم في هذه البلاد، وخاصة في بداية قيام الدولة السعودية.

وقد كان عدم قدرة المؤسسات التقليدية، كالكتاتيب وحلقات التدريس في المساجد وغيرها، على نشر التعليم بين جميع المواطنين نظراً لإمكاناتها المحدودة. . كان ذلك خير دافع لبعض المواطنين والمقيمين إلى إنشاء مجموعة من المدارس الأهلية، وخاصة في منطقة الحجاز. ومن أقدم هذه المدارس التي قامت : (١)

- المدرسة الصولتية في مكة المكرمة عام ١٢٩٢هـ.
- المدرسة الفخرية العثمانية في مكة المكرمة عام ١٢٩٨هـ.
- مدرسة الفلاح في جدة عام ١٣٢٣هـ.
- مدرسة الفلاح في مكة المكرمة عام ١٣٣٠هـ.
- مدرسة النجّاح الليلية في مكة المكرمة عام ١٣٥٠هـ.
- مدرسة دار الحديث في مكة المكرمة عام ١٣٥٣هـ.
- مدرسة العلوم الدينية في مكة المكرمة عام ١٣٥٣هـ.
- مدرسة دار الأيتام في مكة المكرمة عام ١٣٥٥هـ.
- المدرسة العارضية الخيرية في مكة المكرمة عام ١٣٥٨هـ.
- مدرسة عبد الرحيم الطرابلسي في جدة.
- مدرسة الشيخ شاهين في جدة.
- مدرسة الشيخ شمس في جدة.

(١) عبد الرحمن صالح عبد الله، تاريخ التعليم في مكة المكرمة، دار الشروق، جدة، ١٤٠٢هـ - ص ٩٠-١٣٣.

- المدرسة الناصرية في المدينة المنورة عام ١٣٤٤هـ.
- مدرسة دار العلوم الشرعية بالمدينة المنورة.

وغير هذه المدارس كثير وسوف يتناول البحث بشئ من الإيجاز عن مدرستين فقط من هذه المدارس ، لتكون مثلاً لما كان قائماً آنذاك ، خوفاً من الإطالة .

المدرسة الصولتية :

أسست هذه المدرسة في مكة المكرمة عام ١٢٩٢هـ على يد الشيخ محمد رحمة الله، الذي ولد في الهند عام ١٢٢٣هـ وتوفى عام ١٣٠٨هـ في مكة المكرمة، وقد اعتمدت على المساعدات الخيرية التي يقدمها مسلمو الهند، وكان تأسيسها بتبرع من سيدة هندية جاءت إلى مكة للحج في عام ١٢٩٠هـ وتدعى صولت النساء، التي قدمت الأموال اللازمة لبنائها فسميت المدرسة الصولتية نسبة إليها . (١)

وقد انتظمت الدراسة فيها منذ سنة ١٢٩١هـ قبل أن يكتمل بناؤها، وكان الهدف الرئيس للمدرسة، عند تأسيسها، نشر العلوم الدينية، وخاصة بين المهاجرين الهنود الذين استقر بهم المقام في مكة المكرمة، ثم أصبحت تدرس العلوم العقلية مثل المنطق والفلسفة الإسلامية وعلم المناظرة والفلك وما إلى ذلك . (٢)

وكانت الدراسة فيها، منذ أسست حتى عام ١٣٢٥هـ ، تعتمد في تنظيمها على عدد الموضوعات التي تدرس فيها، فلم يكن هناك فصول دراسية، وإنما

(١) عبد الرحمن صالح عبد الله، تاريخ التعليم في مكة المكرمة، مرجع سابق، ص ٩٠، ٩١.

(٢) المرجع السابق، ص ٩٣.

يوضع الطالب بعد اختباره في كل مادة في المستوى الذي يناسبه فيها، فالطالب يكون في فرقة معينة في مادة معينة، وفي فرقة أخرى في مادة أخرى. وهذا أشبه مايكون بنظام الساعات الآن. وكان عدد طلبتها في عهد مؤسسها الذي توفي عام ١٣٠٨ هـ يتراوح بين ١٥٠-٢٠٠ طالب، كما أن مدرسيها كانوا حينئذ عشرة (١). وكان الطلبة يدرسون من الصباح حتى صلاة العصر، ومدة الدراسة لاتقل عن سبع ساعات كل يوم (٢)

أما بعد عام ١٣٢٥ هـ ، فقد استحدث نظام الفصول الدراسية، وأصبحت المدرسة تشتمل على الأقسام التالية: (٣)

- ١- القسم التحضيري ومدته أربع سنوات.
- ٢- القسم الابتدائي ومدته أربع سنوات.
- ٣- القسم الثانوي ومدته أربع سنوات.
- ٤- قسم تكميلي « العالي » ومدته سنتان.

وقد استمر النظام على هذا النحو حتى سنة ١٣٧١ هـ، حيث أدمجت المرحلتان التحضيرية والابتدائية -إحداهما مع الأخرى- في مرحلة واحدة مدتها ست سنوات، وأطلق عليها المرحلة الابتدائية ، أسوة بالمدارس الحكومية. وطبقت مناهج المدارس الحكومية، وفي عام ١٣٧٨ هـ قلصت مدة الدراسة في المرحلة الابتدائية إلى أربع سنوات، وأطلق عليها اسم « قسم القرآن الكريم »، ويدرس الطلبة في هذه السنوات

(١) محمد عبد الرحمن الشامخ، التعليم في مكة المكرمة والمدينة آخر العهد العثماني، ط٢، الرياض، دار العلوم،

١٤٠٢ هـ، ص ١١-١٢.

(٢) عبد الرحمن صالح عبد الله، تاريخ التعليم في مكة المكرمة، مرجع سابق، ص ٩٢.

(٣) المرجع السابق، ص ٩٤.

الأربع ما يدرسه طلاب المدارس الحكومية في السنوات الأربع الأولى من المرحلة الابتدائية، بالإضافة إلى حفظ القرآن الكريم. ويستطيع الطالب الذي يتخرج من هذا القسم الالتحاق بالصف الخامس الابتدائي في المدارس الحكومية. (١)

ولم تكن الخطة الدراسية بالمدرسة الصولتية ثابتة، بل تعرضت لتغييرات عدة، وكانت تدرس فيها: المواد الدينية والعربية والاجتماعية، والرياضيات (٢)، وكانت المناهج متأثرة تأثراً كبيراً بمناهج المدارس الهندية بسبب وجود أساتذة من علماء الهند (٣)،

وقد أعطى نظام المدرسة الصولتية الفروق الفردية أهمية حيث إن مدة الدراسة فيها عشر سنوات، ولكن الطالب المتفوق يستطيع أن ينهيها في ثماني سنوات. وتهتم المدرسة الصولتية بالاختبارات الشهرية، وتؤهل شهادتها النهائية حاملها للتدريس في الحرم المكي. والدراسة فيها بالمجان، وتعتمد، في المقام الأول، على تبرعات المحسنين. ولكن عدم ثبات هذه التبرعات جعل المدرسة تتعرض لمصاعب مالية. (٤)

وقد عمل في إدارة المدرسة، بعد وفاة مؤسسها، ابنه محمد سعيد، حيث بقي مديراً لها من عام ١٣٠٨ إلى ١٣٤٤ هـ، ثم خلفه ابنه محمد سليم، وكان عدد طلاب المدرسة في عام ١٣٩٢-١٣٩٣ هـ ٢٧١ طالباً، وفيها ١٤ مدرسا، وخمسة

(١) عبد الرحمن صالح عبد الله، تاريخ التعليم في مكة المكرمة، مرجع سابق، ص ٩٤.

(٢) محمد عبد الرحمن الشامخ، التعليم في مكة والمدينة آخر العهد العثماني، مرجع سابق، ص ٤٤-٤٥.

(٣) المرجع السابق، ص ٤٥.

(٤) المرجع السابق، ص ٤٩.

إداريين ، وبها مكتبة تضم حوالي خمسة آلاف مجلد ، وبلغ عدد خريجيهـا من مختلف المراحل من عام ١٣٥٣-١٣٧٧هـ ٩٦٢ خريجاً- (١)

ولاتزال هذه المدرسة قائمة حتى الآن، وقد بلغ مجموع طلبتها في المرحلة الابتدائية (٤ فصول) في العام الدراسي ١٤٠٢-١٤٠٣هـ ٢١١ طالباً، وفي المرحلة الثانوية ٩١ طالباً- (٢)

مدارس الفلاح :

أنشئت مدرسة الفلاح في جدة عام ١٣٢٣هـ وكانت أول مدرسة في جدة، وفي عام ١٣٣٠هـ افتتحت مدرسة الفلاح في مكة المكرمة ، وقد أسس هاتين المدرستين الحاج محمد علي زينل (١٣٠٠-١٣٨٩هـ) الذي ولد في جدة بعد أن هاجرت أسرته من إقليم بستك بإيران واستقرت بجدة- (٣)

وقد درس مؤسس هاتين المدرستين بالأزهر، وأكمل تعليمه على يد علماء جدة، حيث درس عليهم الحديث والتفسير والفقه والخط والحساب، وكان يتقن اللغات الأردية والفارسية والإنجليزية بجانب العربية، وقد افتتح عدة مدارس، غير هاتين المدرستين في كل من دبي ، والبحرين، وبومباي، وكان يعمل بالتجارة، وعمل هذه المدارس من دخله منها، ولكن تجارته تضاعلت فأصبح يستعين بتبرعات المحسنين لتمويل مدرسته (٤) .

(١) عبد الرحمن صالح عبد الله، تاريخ التعليم في مكة المكرمة، مرجع سابق، ص ٩٦.

(٢) وزارة المعارف، إدارة التعليم الأهلي، إحصائية المدارس الأهلية لعام ١٤٠٢/١٤٠٣هـ، ص ٧-١٩.

(٣) محمد أحمد الشاطري، محمد علي زينل رائد نهضة وزعيم اصلاح ومؤسس دار الفلاح، ط١، جدة، دار الشرق، ١٩٧٧م، ص ٣٦.

(٤) وزارة المعارف، مركز المعلومات الإحصائية والتوثيق التربوي، معالم التطور في نظام التعليم الابتدائي في المملكة العربية السعودية خلال الثمانين سنة الماضية، الرياض، ١٤٠٠هـ، ص ١٢-١٣. وأنظر أيضاً: محمود عارف، محمد علي زينل، رجل من الشرق، مجلة المنهل، السنة ٥٠، المجلد ٤٦، رجب ١٤٠٤هـ، ص ٤٧.

وقد تبرع المغفور له الملك عبد العزيز في عام ١٣٤٤هـ ، حينما زار مدرسة الفلاح في جدة، مائة جنيه ذهبي، وفي عام ١٣٦٥هـ حينما اشتدت حاجة مدارس الفلاح إلى الدعم، فرضت الحكومة السعودية ضريبة جمركية على كل طرد يصل إلى البلاد قدرها قرش واحد يكون إعانة لمدارس الفلاح. ويقدر متوسط دخل هذه الضريبة مايقرب من مليون ريال سنويا. وقد وقفت هذه الضريبة بعد إنشاء وزارة المعارف، ورصدت الحكومة إعانة سنوية للمدارس الأهلية. (١)

وقد عمل مع الحاج محمد علي زينل، منذ تأسيس هاتين المدرستين، مجموعة من رواد التعليم الأوائل، في التدريس والإدارة وتطويرهما (٢). ويمكن تلخيص مراحل تطور مدارس الفلاح في خمس هي :

- المرحلة الأولى من عام ١٣٢٣هـ حتى عام ١٣٥٥هـ :
وفي هذه المرحلة كانت الدراسة على أربع مراحل : التحضيرية والابتدائية والمتوسطة والعالية. ومدّة الدراسة في كل منها ثلاث سنوات (٣). وكانت المواد التي تدرس فيها : القرآن الكريم والتجويد والفقه والتوحيد والفرائض والسيرة النبوية والجغرافيا والخط والإملاء والمطالعة والقواعد والصرف والتعبير والبلاغة واللغة الإنجليزية والحساب والهندسة والعلوم والصحة والتربية الاجتماعية. ولم تكن المواد ثابتة في كل مرحلة، بل كانت تدخل عليها تعديلات بين الحين والآخر، وخاصة بعد قيام

(١) وزارة المعارف مركز المعلومات الإحصائية والتوثيق التربوي، التعليم الأهلي ويوره في دعم المسيرة

التعليمية، الرياض، نشر نفس الجهة المصدرة، ربيع الأول، ١٣٩٧هـ، ص ٢.

(٢) محمد أحمد الشاطري، محمد علي زينل، رائد نهضة وزعيم إصلاح ومؤسس دار الفلاح، مرجع سابق، ص

(٣) المرجع السابق، ص ٨٦.

بعض المدارس الحكومية، وذلك من أجل توحيد المنهج، وخاصة في بعض المواد. (١)

- المرحلة الثانية من عام ١٣٥٦ هـ حتى عام ١٣٦١ هـ :

تغيرت مراحل الدراسة عن الفترة السابقة لتصبح كالتالي :

- المرحلة التحضيرية ٣ سنوات.

- المرحلة الابتدائية ٤ سنوات.

- المرحلة الثانوية سنتان.

- المرحلة الثانوية العالية ثلاث سنوات.

والمدة الاجمالية لجميع المراحل لم تتغير، بل ظلت - كما هي - اثنتي عشرة سنة ولكن حصل تطوير فيها، إذ أدخلت بعض العلوم العصرية، كعلم النفس وتوسّع في الأدب العربي واللغة الإنجليزية والجبر. (٢)

- المرحلة الثالثة ١٣٦٢ حتى عام ١٣٧١ هـ :

وفيها حدث تغيير على ترتيب المراحل الدراسية لتصبح كالتالي : (٣)

- المرحلة الابتدائية ٦ سنوات.

- المرحلة الإعدادية سنة واحدة

- المرحلة الثانوية ثلاث سنوات.

- مرحلة التخصص سنتان.

(١) محمد أحمد الشاطري، محمد علي زنيل، رائد نهضة وزعيم إصلاح ومؤسس دار الفلاح، مرجع سابق، ص

٨٦-٨٧.

(٢) وزارة المعارف، مركز المعلومات الإحصائية والتوثيق التربوي، معالم التطور في نظام التعليم الابتدائي في

المملكة العربية السعودية خلال الثمانين سنة الماضية، عرض وثائقي، الرياض، ربيع الأول، ١٤٠٠ هـ،

ص ١٣.

(٣) عبد الرحمن صالح عبد الله، تاريخ التعليم في مكة المكرمة، مرجع سابق، ص ١٠٧.

وطبق في المرحلة الابتدائية المنهج الذي وضعت مديرة المعارف لمدارسها . أما المرحلة الثانوية فسارت الدراسة فيها على منهج المعهد العلمي السعودي ، وتهدف مرحلة التخصص إلى إعداد مدرسين للغة العربية والاجتماعيات والرياضيات . (١)

- المرحلة الرابعة ١٣٧٢هـ حتى عام ١٣٨٢هـ :

تطور منهج مدارس الفلاح في هذه الفترة ، وأصبح يتمشى مع مناهج مدرسة تحضير البعثات التابعة لمديرة المعارف ، وذلك لتحقيق الهدف نفسه ، حيث إن طلاب مدارس الفلاح في الصفوف العليا أبدوا رغبتهم الشديدة في الالتحاق بالجامعات في الخارج (٢) ، فطورت مناهجها لتحقيق هذا الغرض .

- المرحلة الخامسة ١٣٨٢هـ حتى الوقت الحاضر:

وفي هذه الفترة تغيرت المناهج لتصبح مطابقة تماما لمناهج مدارس وزارة المعارف ، وأصبحت أوضاعها المادية جيدة ، حيث خصصت لها الدولة إعانة سنوية ، كغيرها من المدارس ، ما تزال قائمة حتى الآن ، تؤدي رسالتها وتسهم في نشر التعليم ، وقد تخرج منها عدد كبير من الذين أسهموا في خدمة بلادهم سواء في مجال التدريس أو الإدارة . (٣)

(١) عبد الرحمن صالح عبد الله ، تاريخ التعليم في مكة المكرمة ، مرجع سابق ، ص ١٠٧

(٢) محمد أحمد الشاطري محمد علي زينل ، رائد نهضة وزعيم اصلاح ومؤسس دار الفلاح ، مرجع سابق ، ص ٨٨

(٣) المرجع السابق ، ص ٨٩ .

وقد بلغ عدد طلاب مدارس الفلاح في العام الدراسي ١٤٠٢/١٤٠٣ هـ كما

يلي: (١)

الجدول رقم (١)

أعداد طلاب مدارس الفلاح عام ١٤٠٢/١٤٠٣ هـ

مقر المدرسة	القسم الابتدائي		القسم المتوسط		القسم الثانوي	
	طلاب	مدرسون	طلاب	مدرسون	طلاب	مدرسون
مكة المكرمة	٣٨٠	٢٣	٢٧٧	١٧	١٢٦	١٧
جدة	٨٧٥	٢٧	٥٩٨	٢٧	٤٢١	٢٧

ومن هذا الاستعراض السريع لنشأة المدرسة الصولتية ومدارس الفلاح وتطورهما كأنموذج للمدارس الأهلية التي كانت قائمة يتبين مدى ماتقوم به من رسالة تربوية كبيرة، ومدى ماوصلت إليه من تطور في ذلك الوقت.

أنواع المدارس الأهلية :

المدارس الأهلية أنواع عدة هي :

مدارس نهائية بمراحلها الأربع : رياض الأطفال ، والابتدائية، والمتوسطة، والثانوية.

وهناك مدارس ليلية، وتشتمل على المراحل الأربع السابقة الذكر، وهذه بمنزلة مدارس لتعليم الكبار.

وقد تشتمل المدرسة ، النهارية أو الليلية على مرحلة واحدة أو أكثر من المراحل الأربع المذكورة. وتوجد مدارس أهلية مهنية، وتشمل : المدارس التي تقدم دورات اللغة الإنجليزية، وتعليم الطباعة، والمحاسبة ومسك الدفاتر ، وتحسين الخطوط، وهذه قد تكون الدراسة فيها نهارية أو ليلية، ولكن معظمها ليلي.

(١) وزارة المعارف، إدارة التعليم الأهلي، إحصائية المدارس الأهلية لعام ١٤٠٢/١٤٠٣ هـ، ص ٥، ٧، ١٢.

كما توجد مدارس أخرى خاصة بالجاليات الأجنبية المقيمة في المملكة، ولها مناهج خاصة بها ، وقد تم الترخيص لها من قبل الجهات العليا في الدولة . وتقوم إدارة التعليم الأهلي بوزارة المعارف بالإشراف على هذه المدارس، ومراقبة شروط الترخيص الذي أعطى لها بموجب هذه الشروط وهذه لاتدخل في المدارس الأهلية . (١)

وبلاحظ أن وزارة المعارف تصنف المدارس الأهلية صنفين : (٢)

مدارس لاتستهدف الربح من العملية التعليمية وهذه المدارس قد تتقاضى رسوما دراسية من الطلاب ولكنها لاتنفي بحاجتها ، وربما لا تتقاضى رسوما وإنما تعتمد على التبرعات أو على عقارات موقوفة عليها أو نحو ذلك وأكثر هذه المدارس قديمة ويوجد في مكة المكرمة والمدينة المنورة .

مدارس تستهدف الربح من العملية التعليمية بحيث تتقاضى رسوما عالية من الطلاب قد تزيد عن مصروفاتها وهذا النوع يشكل غالبية المدارس الأهلية .

وجميع هذه المدارس تتقاضى إعانات من وزارة المالية والاقتصاد الوطني أو وزارة المعارف وفق قواعد تنظيمية لامجال لذكرها خشية الإطالة . ومدارس تستهدف الربح بحيث تتقاضى رسوم عالية من الطلاب قد تزيد على مصروفاتها وأكثر المدارس الأهلية من هذا النوع . وجميع هذه المدارس تتقاضى إعانات من وزارة المالية والاقتصاد الوطني أو وزارة المعارف وفق قواعد تنظيمية .

(١) وزارة المعارف، مركز المعلومات الإحصائية، والتوثيق التربوي، التعليم الأهلي ويوره في دعم المسيرة

التعليمية ، مرجع سابق، ص ٥٠ .

وأنظر أيضاً حمد السلوك، الإدارة التعليمية في المملكة العربية السعودية، الكتاب الثاني، مرجع سابق، ص

٦٢٦ .

(٢) وزارة المعارف، التعليم الأهلي، قواعد صرف الاعانات المالية للمدارس الأهلية والمبلغ لإدارة التعليم بمنطقة

الرياض بالخطاب رقم ٥٥٦ في ١٨/٦/١٤٠٥ هـ .

وأنظر أيضاً : نفس الجهة : التعليم الأهلي ويوره في دعم المسيرة التعليمية، مرجع سابق، ص ٢٦ .

الفصل الثالث

الدراسات السابقة

الفصل الثالث

الدراسات السابقة

هناك دراسات علمية كثيرة في القيادة والأداء الوظيفي والتعليم الأهلي في التربية ، تختلف أساليبها واتجاهاتها ، لكنها تنتهي إلى غاية واحدة هي تطوير العملية التربوية ، وزيادة كفاءة القائمين عليها .

قد يحسن أن يستعرض الباحث منها ما له صلة مباشرة أو غير مباشرة بالبلاد العربية ولاسيما المملكة والبلاد الأجنبية

وتنقسم هذه الدراسات إلى ثلاثة أقسام :

- ١- الدراسات التي تناولت القيادة .
- ٢- الدراسات التي تناولت الأداء الوظيفي .
- ٣- الدراسات التي تناولت التعليم الأهلي .

أولاً - الدراسات المتصلة بالقيادة في التربية :

- ١- دراسة فوزية صالح الشمري « تقييم القدرة القيادية وبعض العوامل المؤثرة فيها لدى مديرات مدارس المرحلة الابتدائية الحكومية في مدينة الدمام » (١)

هدفت الدراسة إلى التعرف إلى مدى قدرة مديرات مدارس المرحلة الابتدائية في الدمام القيادية في رأيهن ورأي معلماتهن، وعلاقة بعض العوامل المؤثرة في فعالية القدرة القيادية للمديرات كالنمط القيادي ،

(١) دراسة فوزية صالح الشمري «تقييم القدرة القيادية وبعض العوامل المؤثرة فيها لدى مديرات مدارس المرحلة

الابتدائية الحكومية في مدينة الدمام» رسالة ماجستير في التربية، جامعة الملك سعود، كلية التربية،

الرياض، ١٤٠٩هـ.

وبعض السمات الشخصية للمديرة والمستوى العلمي والإعداد التربوي والدورات التدريبية والخبرة العملية والعمر الزمني للمديرة، ولتحقيق الهدف المذكور وضع عدد من الأسئلة التي تدور حول القدرة القيادية للمدبرات وأثر المتغيرات السابقة فيها . وفي الإطار النظري للدراسة عرف مفهوم القيادة ومفهوم القيادة الإدارية وطرق اختيار القادة الإداريين وتصنيفات القيادة، ونظريات القيادة .

وقد اعتمدت الدراسة على الاستبانة أداة لجمع المعلومات لتقويم القدرة القيادية لمدبرات المدارس الابتدائية الحكومية في الدمام .

ومن أجل تحقيق هدف الدراسة والإجابة عن أسئلتها استخدمت الباحثة ثلاث أدوات اختبار القيادة التربوية ، ويشتمل الاختبار على مواقف منتقاة لاختبار القدرة القيادية في خمسة جوانب هي: الموضوعية، واستخدام السلطة، والمرونة، وفهم الآخرين، والاتصال، كما استخدمت الباحثة مقياس فيفر لتحديد النمط القيادي وكذلك مقياس السمات الشخصية وهو عبارة عن قائمة تشتمل إلى سبعة عشر سؤالاً للتعرف على سمات المدبرات الشخصية .

وقد قامت الباحثة بتوزيع استبانات الدراسة البالغ عددها (٢٧٨) استبانة على المدارس الابتدائية الحكومية في الدمام وبعد جمع الاستبانات ومراجعتها أصبح عددها (٢٦٩) بدلا من (٢٧٨) بواقع (٤١) مديرة و (٢٢٨) معلمة .

توصلت الباحثة إلى عدد من النتائج منها :

- ١- أن القدرة القيادية لمدبرات مدارس المرحلة الابتدائية الحكومية في مدينة الدمام ضعيفة المستوى من وجهة نظر عينة الدراسة كلها .
- ٢- أن القدرة القيادية لمدبرات المدارس الابتدائية كما بينتها إجاباتهن عن أسئلة المواقف القيادية تعد متوسطة .

- ٣- وجود فروق ذات دلالة إحصائية في وجهات النظر بين المديرات والمعلمات بخصوص قدرة المديرات القيادية وخاصة في محوري فهم الآخرين والموضوعية.
- ٤- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في القدرة القيادية للمديرات اللاتي تلقين دورات تدريبية في مجال الإدارة المدرسية واللاتي لم يتلقين تدريباً.
- ٥- وجود علاقة بين زيادة المؤهل العلمي والقدرة القيادية.
- ٦- وجود علاقة طردية بين القدرة القيادية للمديرات والعمر الزمني لهن فكلما ازداد العمر الزمني للمديرة ازدادت قدرتها القيادية.
- ٧- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في القدرة القيادية للمديرات والمعدات إعداداً تربوياً والمديرات غير المعدات إعداداً تربوياً.

وتوصي الدراسة بما يلي:

- ١- أن يتم إعداد المديرات قبل ممارستهن لمهام الإدارة المدرسية عن طريق برامج دراسية تهيئها الجامعة.
- ٢- أن يتم اختيار المديرات طبقاً لمعايير عملية مشتقة من تحليل النظام الإداري ومتطلبات، تشتمل على المؤهل العلمي والمهني والخبرة العملية والكشف عن سلوك المديرة وسماتها الشخصية
- ٣- أن تقصر مدة العمل الإداري للمديرة على فترة زمنية محددة لاتزيد على سنتين قابلة للتجديد مرة واحدة لكي نضمن سلوكاً قيادياً فعالاً من المديرات.
- ٤- عند ترشيح إحدى المعلمات للعمل في مجال الإدارة لابد من التعرف إلى آراء زميلاتهن من المعلمات عن جدارتها وسماتها الشخصية لأنها ستعمل معهن.
- ٥- أن تعطى المديرة صلاحيات أكبر وسلطة أوسع .
- ٦- وضع حوافز للمديرات والقائدات الناجحات في إدارة مدارسهن ممن يملكن قدرات ابتكارية تمكنهن من تطوير اهتمامات المعلمات وجذبها والاستماع إلى أفكارهن وتعليقاتهن.

٢ دراسة زينب محسن محمد علي (١) وعنوانها " العلاقة بين النمط القيادي لمديرة المدرسة الثانوية وبين الشعور بالأمن لدى الملمات "

هدفت هذه الدراسة إلى إيجاد العلاقة بين النمط القيادي (الديمقراطي أو الاستبدادي أو التسببي) لمديرة المدرسة الثانوية ، وشعور الملمات العاملات معها بالأمن ، كما هدفت إلى إيجاد أثر كل من: سن مديرة المدرسة الثانوية ، ومؤهلها الدراسي (تربوي أو غير تربوي) وعدد سنوات خبرتها مديرة مدرسة ثانوية ، في كل من درجة اهتمامها بالناس ودرجة اهتمامها بالعمل .

وقد صيغت هذه الأهداف في شكل فرضيات ، وشملت عينة البحث جميع المديرات السعوديات الجامعيات بالمدارس الثانوية في الرياض ، ممن أمضين سنة واحدة على الأقل في المدرسة نفسها ، عددهن (٢٥) مديرة ، وجميع الملمات السعوديات الجامعيات ممن أمضين سنة أو أكثر مع المديرة الحالية نفسها، عددهن (١٢٥) معلمة

ومن النتائج التي توصلت إليها الدراسة مايلي :

- ١ . توجد علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية مهمة (على مستوى الدلالة ٠.٥ ر) بين النمط القيادي الديمقراطي لمديرة المدرسة الثانوية في الرياض وشعور الملمات العاملات معها بالأمن .

(١) زينب محسن محمد علي ، العلاقة بين النمط القيادي لمديرة المدرسة الثانوية وبين الشعور بالأمن لدى الملمات ،

٢ . لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية هامة (على مستوى الدلالة ٠.٥ ر) بين درجة الاهتمام بالناس عند مديرة المدرسة الثانوية في مدينة الرياض وكل من : سن المديرية ، وعدد سنوات خبرتها مديرة مدرسة ثانوية ، ومؤهلاتها الدراسي (تربوي أو غير تربوي)

٣ . لا توجد علاقة لها دلالة إحصائية هامة (على مستوى الدلالة ٠.٥ ر) بين درجة الاهتمام بالعمل عند مديرة المدرسة الثانوية في الرياض وبين كل من : سن المديرية ، عدد سنوات خبرتها مديرة مدرسة ثانوية ، مؤهلاتها الدراسي (تربوي أو غير تربوي)

وقد اقترحت الباحثة عددا من التوصيات منها : الاعتناء بالدورات التدريبية ، التي ترفع المستوى العلمي والتربوي للمديرات الحاليات في أثناء الخدمة ، مع تأكيد أهمية العلاقات الإنسانية والقيادة الديمقراطية في الإدارة المدرسية . كما توصي الدراسة بإعطاء أهمية أكبر لمركز مديرة المدرسة من خلال وضع أسس ومعايير علمية سليمة يتم بموجبها اختيار مديرة المدرسة .

٣- دراسة: أحمد بطاح (١) وعنوانها " تأثير نمط قيادة مدير المدرسة على علاقات الهيئة التدريسية وروحها المعنوية " .

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة أثر أسلوب قيادة المدير في كل من العلاقات الشخصية والروح المعنوية . وقد استخدم الباحث ثلاث أدوات : مقياس فيفر (Pfeiffer) لتصنيف أسلوب القيادة ، وأداة لقياس العلاقات الشخصية ، وأداة

(١) أحمد بطاح ، تأثير نمط قيادة مدير المدرسة على علاقات الهيئة التدريسية وروحها المعنوية ، رسالة ماجستير ،

لمعرفة الروح المعنوي . وقد وزعت الاستبانات على عينة من المديرين في الأردن بلغت (٨٧) مديراً وعلى المعلمين العاملين معهم وعددهم (٦٦٧) معلماً .

- وكان من أهم نتائج الدراسة مايلي :
- ليس لنمط سلوك المدير القيادي أثر ذو دلالة إحصائية في العلاقات الشخصية لأعضاء الهيئة التدريسية .
- ليس للتأهيل المسلكي أثر ذو دلالة إحصائية على العلاقات الشخصية لأعضاء الهيئة التدريسية .
- ليس لنمط سلوك المدير القيادي تأثير مباشر في الروح المعنوي لدى أعضاء الهيئة التدريسية العاملة معه .
- ليس للتأهيل المسلكي تأثير في الروح المعنوي لدى أعضاء الهيئة التدريسية .

٤ دراسة : عبد الأمير عبود الشمس (١) وعنوانها " تقويم السلوك القيادي لمديري المدارس الإعدادية من وجهة نظر المدرسين وقادة الطلبة "

كان هدف الدراسة التعرف إلى السلوك القيادي المرغوب توافره في مديري المدارس الإعدادية ومديراتها ، ومدى توافر هذا السلوك في المديرين من وجهة نظر المدرسين وقادة الطلبة ، وهل هناك فروق في مدى توافر هذا السلوك وفقاً للمتغيرات التالية : الجنس ، والعمر ، والخدمة في الإدارة ؟

(١) عبد الأمير عبود الشمس ، تقويم السلوك القيادي لمديري المدارس الإعدادية من وجهة نظر المدرسين وقادة

الطلبة ، رسالة ماجستير ، جامعة بغداد ، ١٩٨٣م

وكان تعريف الباحث للسلوك القيادي كالآتي : " الأعمال والنشاطات التي يؤديها مديرو المدارس الإعدادية ومديراتها في مدارسهم لتحقيق الأهداف المطلوبة " .

وتتألف عينة الدراسة من ١٤ مديرا ، و ١١ مديرة ، و ٢١٠ مدرسين ، و ١٨٧ مدرسة ، و ١٠٨ قواد طلابيين ، و ٨٤ قائدة طلابية ، وأعد الباحث استبانة اشتملت على ٦٠ فقرة صنف في خمسة مجالات هي : المدرسون ، والطلبة ، والعمال ، وأولياء أمور التلاميذ ، والمجال الإداري العام .

ومن نتائج هذه الدراسة أن أغلب المديرين والمديرات قد حصلوا على تقدير (جيد) في سلوكهم القيادي بشكل عام . كما توصلت الدراسة إلى أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين تقويم سلوك المديرين والمديرات بشكل عام وفقا لمتغير الجنس والخدمة في الإدارة المدرسية من وجهة نظر الفئات الأربع (المدرسين ، والمدرسات ، وقادة الطلبة ، وقادة الطالبات) على حين وجدت فروق ذات دلالة إحصائية بين تقويم سلوك المديرين والمديرات وفقا لمتغير العمل لصالح الفئة العمرية الصغرى من وجهة نظر قادة الطلبة .

٥ دراسة: وصفي عزيز بولس (١) وعنوانها " السلوك القيادي لنظار المدارس الثانوية العامة "

هدف هذا البحث دراسة أهم ملامح السلوك القيادي لنظار المدارس الثانوية العامة وناظراتها للتعرف على واقعه وأهم نواحي القصور في هذا السلوك ، كذلك هدف إلى التعرف على بعض العوامل التي تؤثر في السلوك القيادي للإدارة المدرسية وذلك

(١) وصفي عزيز بولس ، السلوك القيادي لنظار المدارس الثانوية العامة ، مجلة كلية التربية ، جامعة

لصياغة الاقتراحات التي تسهم في الارتقاء بمستوى الإدارة المدرسية الذي يؤدي إلى رفع كفاءة العملية التعليمية .

وتتلخص فروض الدراسة فيما يلي :-

- هناك فروق واضحة بين السلوك المثالي والسلوك الفعلي لنظار المدارس الثانوية كما يصفها المعلمون .
- هناك فروق واضحة بين السلوك المثالي للقيادة كما يصفها النظار والمعلمون .
- هناك فروق واضحة بين السلوك الفعلي للقيادة كما يصفها النظار والمعلمون .
- هناك فروق واضحة بين السلوك المثالي والفعلي للقيادة كما يصفها النظار .

وقد استخدمت أساليب عدة لدراسة سلوك قيادات متباينة الأنماط - وهي أسلوب السمات ، وأسلوب الموقف ، والأسلوب الاجتماعي ، والأسلوب السلوكي، ومن خلال الإطار النظري للدراسة الذي الأساليب المذكورة بالتحليل في دراسة السلوك القيادي ، تم صياغة استبانة طرح على عينة من نظار المدارس الثانوية العامة وناظراتها ومعلميها ومعلماتها بمحافظتي أسيوط والمنيا .

وقد أسفرت الدراسة الميدانية عن تأكيد بعض فروض البحث ورفض بعضها الآخر ، ومن أهم نتائج الدراسة مايلي :

- لا يحقق السلوك الفعلي للنظار توقعات المعلمين المثالية من دور القيادة .
- يختلف النظار والمعلمون في وصفهم للسلوك الحقيقي للنظار .
- يشترك كل من النظار والمعلمين في توقعاتهم للسلوك المثالي للنظار .
- يعتقد النظار أن سلوكهم العملي مشابه لإدراكهم السلوك المثالي للقيادة .

٦ دراسة: دلال عبد الواحد الهدهود وزينب علي الجبر (١) وعنوانها " النمط القيادي لنظار وناظرات مدارس التعليم العالي في دولة الكويت كما يتصوره المعلمون والمعلمات "

هدفت الدراسة إلى التعرف إلى النمط القيادي الذي يمارسه النظار والناظرات في مدارس التعليم في الكويت من واقع المنظور الإنساني والمنظور الوظيفي من خلال تصور المعلمين والمعلمات لهذين البعدين .

ونهجت الدراسة منهجا ميدانيا حيث شملت الدراسة عينة عشوائية من المعلمين والمعلمات في مختلف مراحل التعليم العام بدولة الكويت ، بلغ عدد أفرادها (١٢٢٤) معلما ومعلمة . واستخدمت استبانة تصف السلوك القيادي من المنظورين الإنساني والوظيفي .

وقد افترضت الدراسة وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين تصور المعلمين والمعلمات للنمط القيادي الممارس من قبل النظار والناظرات في المناطق التعليمية للتعليم بمراحله الثلاث (الابتدائية ، والمتوسطة ، والثانوية) .

ولاختبار فرضيات الدراسة استخدم " اختبار ت " لمعرفة ما إذا كانت هناك فروق بين تصور المعلمين والمعلمات للنمط القيادي من عمل النظار والناظرات ، كما استخدم (تحليل تباين) بين استجابات أفراد العينة موزعة حسب المراحل والمناطق التعليمية

(١) دلال عبد الواحد الهدهود وزينب علي الجبر ، النمط القيادي لنظار وناظرات مدارس التعليم العام في دولة الكويت كما يتصوره المعلمون والمعلمات ، رسالة الخليج العربي ، مكتب التربية العربي لدول الخليج ، الرياض ،

وقد أشارت نتائج الدراسة إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين تصور جميع أفراد العينة من المعلمين والمعلمات للبعد الإنساني من عمل النظار والناظرات . وعلى العكس من ذلك أثبتت الدراسة عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في تصور المعلمين والمعلمات للجانب الوظيفي من عمل النظار والناظرات . وأبرزت الدراسة وجود فروق بين تصور معلمي ومعلمات المرحلة الابتدائية للجانب الإنساني ، بينما لا توجد فروق بالنسبة للجانب الوظيفي . أما في المرحلتين المتوسطة والثانوية فلا توجد فروق تذكر بين تصور الفئتين في كلا الجانبين .

وأبرزت الدراسة أيضا أن متغير المنطقة التعليمية لم يظهر فروقا ذات دلالة إحصائية فيما يتعلق بتصور فئتي الدراسة للبعدين الوظيفي والإنساني من عمل نظار المدارس وناظراتها.

خلاصة الدراسات السابقة المتصلة بالقيادة وأهميتها

- أظهرت تلك الدراسات النقاط التالية :-
- أ - وضوح أهمية كل من سنوات الخبرة ونوعية المؤهل (تربوي أو غير تربوي) ودرجة الاهتمام بالعمل عند مديرات المدارس .
 - ب - اختلاف النظار والمعلمين في وصفهم للسلوك الحقيقي للنظار .
 - ج - وضوح أهمية السلوك القيادي الديمقراطي الذي تنتهجه مديرة المدرسة في العمل داخل المدرسة وفاعليته .
 - د - إظهار نتائج بعض الدراسات أن التوجه نحو عدم المركزية في العمل الإداري لا يترك آثارا سلبية في القيادات المدرسية بل يمكن الاستنتاج أن هذه المركزية في العمل تعدّ تعزيزا للأبعاد الإنسانية والوظيفية معا للعمل الإداري المدرسي .

ومن ثم تتكرر التوصيات بضرورة تحديد بعض الأسس والمعايير الفنية لاختيار مدير المدرسة ، ووضع بعض المبادئ لإعداد ، كإعداد دورة تدريبية خاصة بتهيئته ، وتطوير أساليب المقابلات الشخصية المتبعة في الوقت الحاضر عند اختياره ، بحيث تشتمل على أسئلة تتعلق بكيفية مواجهة المشكلات وحلها ، وأن يتضمن التقرير المقدم عن المرشح لوظيفة المدير بياناً بمهاراته الإدارية مع تميزه وانفراده بنواح إنسانية تهيئه لهذا المركز القيادي المهم .

ثانيا - الدراسات المتصلة بالأداء الوظيفي في التربية :

٧- دراسة: عتيق الله دخيل الرحيلي (١) وعنوانها " الممارسات الوظيفية لمديري المدارس الابتدائية بالمدينة المنورة "

استهدفت الدراسة التعرف إلى الممارسات الوظيفية لمدير المدرسة الابتدائية كما استهدفت دراسة وجهة نظر المديرين حول أهمية الممارسات الوظيفية وتطبيقها والتعرف إلى العلاقة بين كل من : المؤهل ، والخبرة في الإدارة المدرسية ، والتدريب في مجال الإدارة المدرسية من جهة ، والإحساس بأهمية الممارسات الوظيفية وتطبيقها من جهة أخرى، وأجريت الدراسة في العام الدراسي ١٤٠٥هـ ، ١٤٠٦هـ على عينة من جميع مديري المدارس الابتدائية الحكومية للبنين بالمدينة المنورة وعددهم (٦٦) مديراً و (٦٦٠) معلماً وطبق الباحث استبانة خاصة بالمديرين للتعرف إلى الممارسات الوظيفية التي يؤديها مديرو المدارس الابتدائية وإحساسهم بأهميتها ومدى الاختلاف بينهم في تطبيقها تبعاً لعوامل (المؤهل - والخبرة - والتدريب) .

(١) عتيق الله دخيل الرحيلي " الممارسات الوظيفية لمديري المدارس الابتدائية بالمدينة المنورة " ، رسالة ماجستير

في التربية ، جامعة الملك عبد العزيز ، كلية التربية ، المدينة المنورة ، ١٤٠٨هـ .

كما استخدم الباحث استبانة طبقت على المعلمين للتعرف إلى آرائهم في أهمية الممارسات الوظيفية ومدى تطبيق المديرين لها ، وأظهرت الدراسة أن المديرين المؤهلين تربوياً أكثر تطبيقاً للممارسات الوظيفية من المديرين غير المؤهلين ، كما تبين أن التدريب في مجال الإدارة المدرسية يساعد على زيادة الإحساس بأهمية الممارسات الوظيفية وتطبيقها ، كما أوضحت نتائج الدراسة أن سنوات الخبرة في الإدارة المدرسية تزيد من الإحساس بأهمية الممارسات الوظيفية وتطبيقها . وقد قدمت الدراسة عدة مقترحات منها : ألا يعين في الإدارة المدرسية إلا من حصل على مؤهل تربوي ، وعقد دورات تدريبية لمن يقع عليهم الاختيار لتحمل مسؤولية إدارة المدرسة قبل تسلمهم مهام أعمالهم ، وأن تتضمن برامج التدريب تدريباً ميدانياً ومواقف إدارية تتيح للدارس كيفية مواجهة المواقف التعليمية . كما أوصت الدراسة بعقد جلسات دورية لمديري المدارس والموجهين التربويين لمناقشة الصعوبات الإدارية التي تواجه المديرين وكيفية التغلب عليها .

٨- دراسة : عبد القادر هاشم رمزي ، (١) وعنوانها " مدير المدرسة الثانوية في الأردن متطلبات دوره وإمكاناته "

كان هدف الدراسة تحديد الإمكانيات المطلوبة من مدير المدرسة الثانوية التي تجعله في مستوى القدرة على أداء مهام دوره ، ومدى توفر هذه الإمكانيات لديه للحكم على مستوى كفاية القيادة التربوية في المدارس الثانوية في الأردن . واشتملت عينة الدراسة على ٥٢ من مديري المدارس الثانوية الحكومية في الأردن ومديراتها ، كما اشتملت على عينة ممثلة للمدرسين في هذه المدارس بنسبة ٨٥٢٢٪ من المجتمع الأصلي للمدرسين وعددهم ١٢٣٣ مدرسا .

(١) عبد القادر هاشم رمزي : "مدير المدرسة الثانوية في الأردن متطلبات دوره وإمكاناته " . (رسالة ماجستير

واستخدم الباحث استبانة لتحديد الإمكانيات المطلوبة من مدير المدرسة الثانوية في ضوء أدواره ومهامه مكونة من ٩٨ فقرة موزعة على ثلاثة أنواع من المتطلبات الرئيسية هي : الشخصية ، والجوانب المعرفية ، والجوانب العلمية ، وتوصلت هذه الدراسة إلى أنه يمكن تصنيف الإمكانيات المتوافرة لمديري المدارس إلى ثلاثة مستويات هي :

- أ - إمكانيات متوافرة بنسبة غير مرضية بلغت ٣٧ ٪ من مجمل المتطلبات .
- ب - إمكانيات متوافرة بنسبة متوسطة بلغت ٣١ ٪ من مجمل المتطلبات .
- ج - إمكانيات متوافرة بنسبة مرضية بلغت ٣٢ ٪ من مجمل المتطلبات .

وأشارت نتائج هذه الدراسة إلى أن المدير في حاجة ماسة إلى التدريب، للنمو المهني وأنه غير معدّ كقائد تربوي بقدر ماهر معدّ كمعلم عادي سواء من الناحية الشخصية أو المعرفية أو العلمية ، كما أن مدير المدرسة الثانوية لا يمارس التوزيع الفعال للمسئوليات والواجبات بدرجة كافية ، ولا يحاول جعل مدرسته مركز توعية للمجتمع المحلي ولا يخطط لاستثمار الإمكانيات المادية والبشرية المتاحة ولا يفوض الأعمال الروتينية .

وركزت هذه الدراسة على الإمكانيات المطلوبة من مدير المدرسة لتحقيق مهام دوره ومسئوليته ، واستخدم الاستبانة أداة للكشف عن الإمكانيات المطلوبة من مدير المدرسة ومعرفة مدى تحقيقها .

٩- دراسة : عادل محمد حسين الطوباسي ، (١) وعنوانها " دراسة لواقع الإدارة المدرسية في الأردن .

" هدفت الدراسة إلى التعرف إلى الممارسات الإدارية لمدير المدرسة في الأردن من وجهة نظر مدير المدرسة والمدرسين العاملين معه ، ومدى الارتباط بين عدد الممارسات التي يقوم بها مدير المدرسة ودرجة شعوره بأهميتها ومعرفة أثر (الجنس - والمرحلة التعليمية - ومستوى التأهيل الدراسي - والخبرة - والمؤهل العلمي) في أداء الممارسات وفي مدى الاعتقاد بأهميتها .

واشتملت عينة الدراسة على : ١٧٩ مديرا ومديرة ، و٣٥٨ معلما ومعلمة من المدارس الحكومية في محافظة أربد وفي ألوية المفرق وعجلون وجرش والرمثا ، وأعدّ الباحث استبانة اشتملت على ١٠٥ ممارسات موزعة على ثمانية مجالات هي التخطيط للعمل ، والأعمال الكتابية ، وصيانة البناء للدرسي وتحسينه ، وإدارة شؤون التلاميذ ، وإدارة شؤون المعلمين ، وأولياء أمور التلاميذ والبيئة المحلية ، وتحسين المناهج ، والنمو المهني للمعلمين .

وأسفرت هذه الدراسة عن مجموعة من النتائج منها :

أ - يرى المعلمون والمعلمات أنّ مديري المدارس ومديراتها يقومون بممارسات إدارية بمعدل يقلّ عن معدل الممارسات الإدارية التي يرى المديرون والمديرات أنهم يقومون بها .

(١) عادل محمد حسين الطوباسي ، " دراسة لواقع الإدارة المدرسية في الأردن " . رسالة دكتوراه غير منشورة -

- ب - تعد الممارسات الإدارية في مجال الأعمال الكتابية وإدارة شؤون المعلمين وصيانة البناء المدرسي من أكثر المجالات تطبيقاً من وجهة نظر المديرين والمديرات والمعلمين والمعلمات ، بينما تعد الممارسات الإدارية في مجال أولياء الأمور وإدارة شؤون التلاميذ ، والنمو المهني للمعلمين ، وتحسين المناهج من أقل الممارسات تطبيقاً من وجهة نظر المديرين والمديرات والمعلمين والمعلمات أيضاً .
- ج - القول بأهمية الممارسات الإدارية كان عند المعلمين والمعلمات أعلى منه عند المديرين والمديرات أنفسهم .
- هـ - يزداد معدل أداء الممارسات الإدارية عند المديرين والمديرات بازدياد سنوات الخدمة في الإدارة المدرسية وارتفاع المؤهل .

١٠- دراسة : على سعيد عبد الله تيم ، (١) وعنوانها " صفات مدير المدرسة الابتدائية الناجح في مدارس وكالة الغوث في الأردن من وجهة نظر المعلمين والمديرين والمشرفين التربويين " هدفنا الدراسة إلى الكشف عن وجهة نظر المعلمين والمشرفين التربويين في صفات مدير المدرسة الابتدائية الناجح ودرجة توفرها كممارسات لمدير المدرسة الابتدائية في مدارس وكالة الغوث الدولية في الأردن .

واشتملت عينة الدراسة على ١٩٥ فرداً ممثلين ثلاث فئات تختلف في دورها التربوي وهي : معلمو المدارس الابتدائية ومعلماتها (عدد ٩٢) ، ومديرو المدارس

(١) على سعيد عبد الله تيم : " صفات مدير المدرسة الابتدائية الناجح في مدارس وكالة الغوث في الأردن من وجهة نظر المعلمين والمديرين والمشرفين التربويين " ، (رسالة ماجستير غير منشورة) ، كلية التربية ،

الابتدائية ومديراتها (وعدهم ٧٨) ، المشرفون التربويون (وعدهم ٢٥) . وأعد الباحث استبانة إشملت على (١٠٠) صفة مقترحة لمدير المدرسة الابتدائية الناجح موزعة على عشرة مجالات رئيسة هي : التخطيط ، ومصادر التعليم ، والأنشطة الإدارية ، والتقويم والتغذية الراجعة ، والصفات الشخصية ، وحاجات الطلبة التربوية ، وعلاقة المدير مع المجتمع المحلي، وعلاقة المدير مع المسؤولين ، والنمو المهني للمعلمين ، والمدير منظم للإدارة المدرسية .

ومن النتائج التي توصلت إليها الدراسة أن أكثر المجالات توافرا من حيث واقع ممارسة المدير لها ومن وجهة نظر الفئات الثلاث كما يلي مرتبة ترتيبا تنازليا : مصادر التعليم ، الأنشطة الإدارية ، والتخطيط ، على حين كان أقل المجالات توافرا كما يمارسها مدير المدرسة ومرتبة ترتيبا تنازليا كما يلي : حاجات الطلبة التربوية ، والتقويم والتغذية الراجعة ، كما وجدت فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ٠.٥ ر . بين آراء المديرين والمعلمين في توافر الصفات المطلوبة لصالح المديرين .

ومن الملاحظ أن هذه الدراسة ترجمت الصفات المطلوبة من مدير المدرسة الابتدائية إلى أفعال سلوكية مطلوب منه القيام بها ومن ثم تعرفت إلى مدى ممارسته لها ، كما أنها طبقت في المدارس الابتدائية وشملت المديرين والمعلمين إلا أنها أضافت فئة ثالثة هي المشرفون التربويون ، وركزت على الجانب التطبيقي للممارسات الوظيفية .

١١- دراسة: خالد محمد أحمد صلاح ، (١) وعنوانها " تقويم أداء

مديري المدارس الثانوية الأكاديمية في الأردن "

كان هدف الدراسة تقويم أداء مديري المدارس الثانوية الحكومية في الأردن كما

(١) خالد محمد أحمد صلاح ، "تقويم أداء مديري المدارس الثانوية الأكاديمية الحكومية في الأردن" . رسالة

يراهـا المديرون والمديرات ومديرو التربية ومساعدوهم والمعلمون والمعلمات ، وكذلك التعرف إلى تصورات هذه الفئات لأدوار مدير المدرسة الثانوية ومسئولياته. واشتملت عينة الدراسة على : ٥١ مديراً ، و٤٩ مديرة ، و٢٥٥ معلماً ، و٢٤٥ معلمة ، و٣٨ من مديري التربية والتعليم .

واستخدم الباحث استبانة تتكون من ١٣٤ فقرة موزعة على المجالات السبعة التالية : التخطيط ، والتقييم ، والعمل مع المعلمين وتنميتهم المهنية ، وتحسين المناهج ، والأعمال الكتابية والإدارية ، والعمل مع الطلبة ، والعمل مع المجتمع المحلي .

وتوصلت الدراسة إلى نتائج منها :

أ - أن تقديرات مديري ومديرات المدارس لأدائهم أعلى من تقديرات المعلمين والمعلمات لهم ، والتقدير الأخير كان أعلى من تقدير مديري التربية والتعليم ومساعدتهم لمديري المدارس ومديراتها في جميع المجالات .

ب - أن نسبة تحقيق أداء الأعمال في جميع المجالات من وجهة نظر المديرين والمديرات مرتفعة إلا في : التقييم وتحسين المناهج ، فهما متوسطة .

ج - أمّا من وجهة نظر المعلمين والمعلمات ومديري التربية ومساعدتهم فنسبة تحقيق أداء الأعمال في جميع المجالات متوسطة إلا في : الأعمال الكتابية والإدارية ، والعمل مع الطلبة فهما مرتفعة .

١٢- دراسة كوهين Cohen ، ١٩٧٨م (١) بعنوان السلوك الإداري

للمدير كما يتصوره المديرون والمدرسون وأولياء الأمور

وكان هدف الدراسة تقييم السلوك الإداري للمديرين من حيث مدى اهتمامهم بالممارسات الإدارية المطلوبة لإنجاز العمل ، وبالعلاقات الإنسانية من وجهة نظر المديرين أنفسهم والمدرسين وأولياء الأمور . وشملت عينة الدراسة ٢٣ مدرسة في منطقة سان ماتيو في الولايات المتحدة الأمريكية ، وأعد الباحث استبانة للحصول على ٣٦ نمطا من أنماط سلوك المدير تم إرسالها بالبريد إلى المديرين وأولياء الأمور .

وأسفرت الدراسة عن نتائج منها : وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين وجهات النظر الثلاث فيما يختص بالممارسات الإدارية للمدير ، فقد شعر المدرسون أن المدير لم يكن قائداً للبرنامج التعليمي ولا مبادرا ولم تكن لديه القدرة على مواجهة المشكلات ، كما شعر أولياء الأمور بأن المدير كان ودودا ويجد الوقت للتحدث مع الآخرين ولم يكن مهتما بالجوانب الإدارية ، وأشارت هذه الدراسة إلى ضرورة توافر المهارة في القيادة وفي حل المشكلات .

(1) Elnenberg Cohen : A dministrative Behavior or the principal As viewed by Principals , Teachers and Parntes . dissertation abstract vol 40 . No . 5 . 1979 , p . 2372 .

١٣- دراسة فايثورد Gaythord ، ١٩٧٩م (١) بعنوان " تصورات دور مدير المدرسة الابتدائية كما يراها مديرو التعليم superintendents ورؤساء مجالس التعليم Board Presidents الثانوية ومعلمو المدارس الابتدائية"

وتهدف الدراسة إلى معرفة دور مدير المدرسة كما يراه كل من : مديري التعليم ، ورؤساء مجالس التعليم ، ومديري المدارس الثانوية ، ومديري المدارس الابتدائية ومعلميها .

واشتملت عينة الدراسة على : ٨١ مدير تعليم ، و٨١ من رؤساء مجالس التعليم ، و٩٠ من مديري المدارس الابتدائية ، و٩٠ من مديري المدارس الثانوية . واستخدم الباحث استبانة قسم فيها مهام مدير المدرسة إلى المجالات الستة التالية : المنهاج والقيادة وتطويرها ، والإشراف على العاملين في المدرسة ، وعلاقات مدير المدرسة مع العاملين ، ومسؤوليات إدارية ، وتحسين مستوى العمل ، والتقويم .

ومن نتائج هذه الدراسة أنه لم توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ٠.٥ ر. بين توقعات المجموعات الخمس لدور مدير المدرسة بصفة عامة . بينما كان هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين توقعات المجموعات الخمس لدور مدير المدرسة في المجالات التالية : المنهاج والقيادة وتطويرها ، والإشراف على العاملين في المدرسة ، والتقويم .

-
- (1) Tyron Gaythord : Role Perceptions For the Elementary School leader as Perceived From Superintendents Board Presidents , Secondary School Leaders , Teachers in Elementary School . Dissertation abstract International Vol . 39 . No . 10 , 1979 , P . 5314 .

خلاصة الدراسات السابقة المتصلة بالأداء الوظيفي وأهميتها .

أظهرت تلك الدراسات النقاط التالية :

أ - إن عملية اختيار المديرين تخضع لعدة عوامل ، هي في الغالب بعيدة عن الأسس التربوية السليمة .

ب - أظهرت نتائج بعض الدراسات أن المدير لم يكن قائدا للبرنامج التعليمي ولم تكن لديه القدرة على مواجهة المشكلات .

ج - إن المديرين المؤهلين تربويا أكثر تطبيقا للممارسات الوظيفية من المديرين غير المؤهلين .

د - إن التدريب وسنوات الخبرة في مجال الإدارة المدرسية يساعدان على زيادة الإحساس بأهمية الممارسات الوظيفية وتطبيقها .

هـ - إن المدير غير معد كقائد تربوي بقدر ما هو معد كمعلم عادي سواء في ذلك الناحية الشخصية والمعرفية والعلمية .

ومن ثم تتكرر التوصيات بالدعوة إلى ضرورة تطوير مستوى الأداء الوظيفي لمديري المدارس ، وألا يعين في الإدارة المدرسية إلا من حصل على مؤهل تربوي ، وضرورة عقد دورات تدريبية لمن يقع عليهم الاختيار لتحمل مسؤولية إدارة المدرسة قبل تسلمهم مهام أعمالهم ، وضرورة زيادة فرص التدريب للمديرين والمديرات . وتختلف الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة في تركيزها على قياس مستوى الأداء الوظيفي وتقويمه لمديري مدارس التعليم الأهلي للبنين في مدينة الرياض .

ثالثا - الدراسات التي تناولت التعليم الأهلي

- ١- دراسة: فيصل عبد الله مقادمي " التعليم الأهلي للبنين في مكة المكرمة ، تنظيمه والإشراف عليه " (١)
- هدفت هذه الدراسة إلى معرفة نشأة التعليم الأهلي بمكة المكرمة منذ عام ١٢٩٢هـ في جانبين من جوانبه هما :

- أ - الكتابيب : نشأتها ، وأنواعها ، وتنظيمها ومميزاته والاستفادة منه في التعليم الحديث والإشراف عليها ، ثم عن الكتابيب في عام ١٤٠٣هـ وأخيرا عن جماعة تحفيظ القرآن الكريم ودور هذا النوع من التعليم في تقديم الخدمات التعليمية .
- ب - المدارس : نشأتها ، وتطور الدراسة فيها ، ومميزات بعض جوانب التنظيم فيها ، ثم الإشراف عليها ، وموقف الحكومة السعودية منها . كما تهدف الدراسة إلى معرفة واقع المدارس الأهلية المعاصرة من الجانب الإداري وذلك في عنصرين من عناصر الإدارة هما : واقع التنظيم في المدارس الأهلية ، والإشراف على المدارس الأهلية . ثم بيان مايقدمه هذا النوع من المدارس من خدمات تعليمية ، والمنهج المستخدم في الدراسة هو المنهج التاريخي وذلك لمعرفة ماضي التعليم وتطوره في مكة المكرمة ، كما استخدم الباحث المنهج الوصفي لجمع البيانات التي يحتاج إليها لمعرفة واقع التنظيم في المدارس الأهلية بمكة المكرمة والإشراف عليها .

(١) فيصل عبد الله مقادمي ، التعليم الأهلي للبنين في مكة المكرمة ، تنظيمه والإشراف عليه ، رسالة ماجستير ،

جامعة أم القرى ، كلية التربية ، ١٤٠٤هـ .

وقد قام الباحث بتصميم استبانة تهدف إلى التعرف إلى واقع التنظيم في المدارس الأهلية بمكة المكرمة تحتوي على عشرين سؤالاً استقاها من الدراسات السابقة ومن قيامه بزيارة استطلاعية لهذه المدارس وقد تم تطبيق الاستبانة على جميع المدارس الأهلية بمكة المكرمة .

ومن النتائج التي توصلت إليها الدراسة أن مستوى الطالب المتخرج من المدارس الأهلية يعادل مستوى الطالب المتخرج من الثانوية العامة في القسم الأدبي، وقد ذكر الباحث أن المدرسة الصولتية الأهلية قد سبقت بتطبيق أنظمة نجد بعض رجال التربية ينادي بتطبيقها الآن من ذلك تقديم وجبات غذائية للطلاب ، واليوم الدراسي الكامل ، وإدخال نظام الورش المدرسية ، ومن نتائجها أيضاً أن المدرسين في المدارس الأهلية التي تحت إشراف جهات تعليمية حكومية مستواهم العلمي مماثل للمدرسين في المدارس الحكومية .

٢ - دراسة: مركز المعلومات الإحصائية والتوثيق التربوي بوزارة المعارف في المملكة العربية السعودية ، (التعليم الأهلي ودوره في دعم المسيرة التعليمية) . (١)

تناولت الدراسة نبذة تاريخية عن التعليم الأهلي ، وقدمت تعريفاً للتعليم الأهلي حسب لائحة تنظيم المدارس الأهلية الصادرة عام ١٣٩٥هـ ، ثم عرضت الدراسة أنواع المدارس الأهلية وتناولت بالتفصيل كل مراحل التعليم الأهلي (رياض الأطفال ، والمرحلة الابتدائية ، والمرحلة المتوسطة ، والمرحلة الثانوية والثقافة الشعبية وأنواعاً أخرى من التعليم) .

(١) المملكة العربية السعودية ، وزارة المعارف ، التطوير التربوي ، التعليم الأهلي ودوره في دعم المسيرة

التعليمية، ربيع الأول، ١٣٩٧هـ .

وقد قارنت الدراسة المراحل السابقة الذكر بالنسبة لإجمالي كل مرحلة مماثلة على مستوى المملكة ، ثم تعرضت لتوزيع المدرسين حسب المؤهلات بالمراحل المختلفة بالمدارس الأهلية ، وقارنت أيضا نتائج الاختبارات في المدارس الأهلية بمدارس وزارة المعارف النهارية ، ثم عرضت موضوع الإنفاق على مدارس التعليم الأهلي وقواعد صرف الإعانات المالية للمدارس الأهلية وأخيرا تناولت الصعوبات والمشاكل التي تواجه المدارس نذكر منها :

عدم وجود مبان مدرسية صالحة وخاصة في الأماكن التي يكثر فيها السكان الراغبون في إلحاق أبنائهم بتلك المدارس واضطرابهم إلى استئجار منازل سكنية للتدريس فيها ، وغلاء أجور هذه المباني وزيادتها كل عام بنسبة عالية ، وضآلة ماتتقاضاه هذه المدارس من الإعانات التقديرية لضيق بنود إعانات المدارس الأهلية .

واختتمت الدراسة بجملة من التوصيات نذكر منها :

- إعطاء أصحاب المدارس الأهلية أراضي من أراضي الدولة لإقامة مبان مدرسية عليها .
- مشاركة وزارة المعارف ورئاسة تعليم البنات بجزء من نفقات هذه المباني .
- زيادة بند إعانات المدارس الأهلية .
- ضرورة تدعيم إدارة التعليم الأهلي بالوزارة بموظفين أكفاء وزيادة موجهيها لتتمكن من الإشراف الكامل على جميع المؤسسات التعليمية .

٣- دراسة لميس عبد الحفيظ نواب : دراسة تحليلية لبعض مشكلات التعليم الأهلي في المرحلة الابتدائية للبنات في المملكة العربية السعودية: (١)

وتهدف هذه الدراسة إلى معرفة واقع التعليم الأهلي في المرحلة الابتدائية للبنات في المملكة العربية السعودية من عام ١٣٦٢هـ إلى عام ١٤٠٣هـ ، ومعرفة العوامل التي أثرت في نشأة التعليم الأهلي وتطوره ، كما تهدف إلى دراسة بعض المشكلات التي تواجه التعليم الأهلي في المرحلة الابتدائية للبنات في المملكة، والتي تتصل اتصالاً وثيقاً بالإدارة والهيئة التدريسية والمنهج الدراسي والوسائل والمختبرات والمكتبة والأنشطة المدرسية والمبنى المدرسي، والإشراف والتوجيه التربوي.

وقد قامت الباحثة، إلى جانب البحث التاريخي، بتطبيق استبانتين، وزعت إحداهما على مديرات المدارس الابتدائية الأهلية للبنات، وبلغ عددهن ١٢٠ مديرة، والأخرى وزعت على معلمات المدارس الابتدائية للبنات، وبلغ عددهن ٤٧٠ معلمة في جميع أنحاء المملكة.

وقد انتهت هذه الدراسة إلى عدد من النتائج في مختلف الجوانب التي تناولتها، وخاصة ما يتعلق بالجانب الثاني من البحث، وهو دراسة بعض المشكلات التي تواجه التعليم الأهلي للبنات. ومن أهم هذه النتائج ما يأتي :

تفاوتت الصلاحيات المعطاة لمديرة المدرسة من مدرسة إلى أخرى، كما أن الرواتب غير مجزية، وفرص الترقية والعلاوات محدودة لكل من المديرات والمعلمات. ومن المشكلات الخاصة بهذا الجانب أيضاً عدم الاتفاق بين المديرات والمعلمات على تطبيق

(١) لميس عبد الحفيظ نواب، دراسة تحليلية لبعض مشكلات التعليم الأهلي في المرحلة الابتدائية للبنات في

المملكة العربية السعودية، رسالة ماجستير، كلية التربية، جامعة الملك سعود، الرياض، ١٤٠٣/١٤٠٤هـ.

المفاهيم التربوية الصحيحة، على تنظيم البرامج التربوية والثقافية. كما أن هناك نقصا في عدد العاملات بالوظائف الإدارية، وأيضاً لا توجد شروط محددة للقبول، وإنما يعتمد ذلك إلى حد كبير، على مدى توافر مكان شاغر، وبالمقابل توجد مدارس تضع شروطاً، الهدف منها توجيه القبول نحو فئة معينة من الطالبات. ومن المشكلات الإدارية التي تواجهها المدارس الأهلية، ضعف الإشراف التربوي والإداري والتقييد بالروتين والشكليات.

وبعد أن عرضت الباحثة النتائج، أوردت عدداً من المقترحات والتوصيات، من أجل التغلب على المشكلات السابقة الذكر، أهمها :

- ١- ضرورة الاهتمام بالبناء المدرسي، ومراعاة الشروط الصحية فيه، وتوفير كافة المرافق اللازمة للحياة التعليمية، من أفنية ومعامل ووسائل وغرف... وغير ذلك.
- ٢- إعطاء مديرات المدارس صلاحيات كافية للتخطيط والتنفيذ، وضرورة سد حاجة المدارس من الإداريات والمعلمات المؤهلات، ووضع حوافز تشجيعية لهن، وتخفيف أنصبتهم التدريسية، بحيث يستطعن القيام بعملهن على الوجه المطلوب.
- ٣- تحديد عدد الطالبات في الفصل الدراسي الواحد، بحيث يكون مناسباً، التشدد في ظاهرة غياب الطالبات، ودراسة الحالات التي تستدعي ذلك.
- ٤- تشجيع المعلمات السعوديات على الالتحاق بالمدارس الأهلية، وتحسين أوضاعهن المادية.
- ٥- التأكد من قبل الجهات المسؤولة، من التزام المدارس الأهلية بمناهج الرئاسة العامة لتعليم البنات، إلى جانب المقررات الإضافية، وإعادة النظر في المقررات والمواد الإضافية التي يحتوبها المنهج، ووضعها تحت الإشراف المستمر، عن طريق الزيارات المتكررة من الجهات التربويات.
- ٦- ضرورة تحديد الرسوم الدراسية، مع تقدير حاجة المدارس الأهلية للمعونة المالية، واستبدال بعض هذه الإعانات بإعانات عينية، مثل: الوسائل، ورواتب المعلمات، والإسهام في إنشاء المباني المناسبة.

٤- دراسة منيع عبد الله المنيع « تقويم بعض جوانب المنهج المدرسي في المدارس الأهلية الابتدائية للبنين في المملكة العربية السعودية » (١)

شملت الدراسة الجوانب التالية (النشاط المدرسي، والوسائل التعليمية، والمواد المضافة إلى الخطة الدراسية).

تحدث الباحث عن التعليم الأهلي في المملكة العربية السعودية (نشأته وتطوره) وعن المنهج المدرسي مفهومه ومكوناته مع مناقشة مفصله لجوانب المنهج المدرسي.

وقد قام بتصميم استبانتين إحداهما وجهت إلى مدرسي المدارس الأهلية ومديرها والموجهين التربويين، والأخرى وجهت إلى أولياء أمور الطلاب.

وقد بلغت مدارس عينة البحث ٢٦ مدرسة أي مانسبته ٣٩٪ من مجموع مدارس مجتمع البحث وتم هذا الاختبار وفق ضوابط ومعايير معينة ووزعت الاستبانة على جميع مديري تلك المدارس وعلى ٢٠٨ من مدرسيها بواقع ثمانية مدرسين في كل مدرسة، لكل مادة في الخطة الدراسية درس واحد، وبلغ عدد الموجهين في العينة ٩٩ موجهها حيث وزعت الاستبانة على جميع الموجهين الذين يدخل في مناطق عملهم مدارس أهلية، وقد استرجع الباحث من هذه العينة ٢٩٧ نسخة أي مانسبته ٨٩٪ من مجموع النسخ الموزعة، أما الاستبانة الموجهة إلى أولياء الأمور فقد وزع منها ١٠٥ في ثلاث مناطق تعليمية هي (الرياض و الشرقية والغربية) بواقع ٣٥ نسخة في كل منطقة.

(١) منيع عبد الله منيع، تقويم بعض جوانب المنهج المدرسي في المدارس الأهلية الابتدائية للبنين في المملكة

العربية السعودية، رسالة دكتوراة، كلية العلوم الاجتماعية، جامعة الإمام محمد بن سعود، الرياض،

ومن النتائج التي توصل إليها عدم توفر المباني المناسبة وارتفاع رسوم الدراسة وقلة عدد المدرسين الوطنيين ووجود نقص في الوسائل التعليمية ، وتدخل أولياء الأمور في أشياء لا تعنيهم ، وعدم اطلاع المدارس على تعاميم وزارة المعارف أولا بأول وعدم وصول المدرسين والكتب في الوقت المناسب .

كما توصل الباحث إلى العديد من الجوانب الإيجابية في المدارس الأهلية منها العلاقة القوية بين البيت والمدرسة وقلة عدد طلاب الفصل الواحد ووجود المدرسين الجامعيين ووجود موجهي مواد مقيمين والاهتمام بالطالب والحرص على اكتشاف مواهبه وقدراته .

وفي نهاية الدراسة طرح توصياتها ، أهمها : ما يرى من ضرورة تطوير إدارة التعليم الأهلي في الوزارة بما يتناسب هو وأهمية هذا النوع من التعليم وما يشهده من تطور كمي من أجل تحسينه وتطويره والإشراف عليه ، كما يرى قصر منح تراخيص إنشاء مدارس أهلية على المؤهلين تربوياً . .

ثانيا - الدراسات بالأقطار العربية :

١ - دراسة غانم سعيد العبيدي (١) " التعليم الأهلي في العراق بمراحلته الابتدائية والثانوية ، تطوره ومشكلاته " .

استهدفت الدراسة معرفة واقع التعليم الأهلي في العراق في مراحل (الابتدائية والمتوسطة والثانوية) ومشكلات هذا النوع من التعليم .

استخدم الباحث استبانة استطلاعية عن المشكلات التي تواجه المدارس الأهلية والأجنبية ، وقد وزع الاستبانة بين سبعين مدرسة ابتدائية ومتوسطة وثانوية

(١) غانم سعيد العبيدي " التعليم الأهلي في العراق بمراحلته الابتدائية والثانوية ، تطوره ومشكلاته " ، رسالة

ماجستير في التربية ، جامعة بغداد ، ١٩٦٨ م ، مطبعة الإدارة المحلية ، بغداد ١٩٧٠ م .

(أهلية وأجنبية) في محافظات بغداد ، وكرلاء ، ويلاحظ أن حوالي ٨٣٪ من مجموع المدارس الأهلية والأجنبية في العراق موجودة في المحافظات المذكورة .

وقد أبانت الدراسة أن التعليم الأهلي في العراق قلما يجاري التعليم العام في واقعه واتجاهات نموه وتطوره ، مما يستدعي إعادة النظر فيه بغية تحسين أوضاعه وأداء رسالته على الوجه المنشود .

وأوصت الدراسة بإعادة النظر في إدارة المدارس الأهلية والأجنبية بوضع القيود الضابطة التي تلزمها بأداء رسالتها التربوية والثقافية بشكل يخدم مصلحة المتعلمين .

كما أوصت بتشكيل لجنة مهمتها الإشراف على التعليم الأهلي والأجنبي في وزارة التربية من أجل إبداء الرأي والمشورة في الطلبات التي تقدم من الأفراد والهيئات لإنشاء المدارس والمعاهد الأهلية وتخطيط السياسة العامة لهذه المدارس وانتقاء مديري ذوي كفاءة لها .

٢- دراسة رضا أحمد إبراهيم « دراسة تحليلية مقارنة لأوضاع التعليم الخاص ومشكلاته في الجمهورية العربية المتحدة، وبعض البلاد العربية » . (١)

تهدف هذه الدراسة إلى التالي :

١- تشخيص وتحليل أوضاع التعليم الخاص (الأهلي) القائمة، من أجل

(١) رسالة ماجستير غير منشورة، مقدمة إلى قسم التربية المقارنة والإدارة التعليمية، كلية التربية، جامعة عين

التعرف إلى مايلي :

- أنواع المدارس الخاصة، وظروف نشأة كل منها وتطورها.
- تقويم المدارس الخاصة ، في ضوء واقعها الحالي، وفي ضوء المعايير التي حددتها لها قوانين التعليم الخاص.
- ٢- دراسة أهم مشكلات التعليم الخاص، نظريا وميدانيا، للوقوف على أبرز العوامل التي تؤدي إلى صنع هذه المشكلات، تمهيدا لتقديم المقترحات المناسبة للتغلب عليها، من أجل النهوض بالتعليم الخاص.

وحدد الباحث البلاد التي تدور حولها الدراسة المقارنة، وهي : جمهورية مصر العربية، وجمهورية السودان الديمقراطية، وجمهورية لبنان.

وقد اقتصرَت الدراسة الميدانية على دراسة بعض مشكلات التعليم الخاص من الناحيتين الإدارية والمالية في مصر فقط، دون غيرها. وقد وزع الباحث استفتاء على بعض العاملين ممن لهم علاقة في الإدارات والمديريات التعليمية، وعددهم ٥٦ موظفا، و على بعض معلمي المدارس الأهلية وإداريها وعددهم ٤٤ معلما وإداريا.

وقد خرج الباحث بنتائج ، من أهمها :

- المشكلات الإدارية :

- ١- وجود كثير من الثغرات في قانون التعليم الخاص، مما هيا الفرصة أمام أصحاب المدارس والقائمين على تنفيذ هذا القانون ، للتلاعب عن طريق الخروج على مواده ونصوصه، وتفسيرها بعكس ما قصد منها.
- ٢- عدم فاعلية قانون التعليم الخاص المعمول به .
- ٣- المركزية في التعامل، كالرجوع إلى الوزارة بشأن الموافقة النهائية على فتح المدارس الخاصة، والرجوع إلى الوزير في بعض الأمور، وإلى جهاز الوزارة في كثير من الأمور التي لا تستدعي ذلك، ويمكن حلها عن طريق مديريات التعليم.

- ٤- عدم كفاية أعداد الجهاز الإداري في الوزارة وأقسام التعليم الخاص بالمديريات.
- المشكلات المالية :
- ١- عدم كفاية التمويل في معظم المدارس الخاصة، لتحقيق جودة الخدمة التعليمية.
- ٢- عدم صرف إيرادات كثيرة من المدارس في الأوجه الصحيحة لها.
- ٣- إخفاق الضوابط التي وضعت لانتظام مالية المدرسة الخاصة.
- ٤- عدم كفاية الاعفاءات من المصروفات المدرسية بالمدارس الخاصة، لتلائم روح المجتمع.

- ووضع الباحث ، في نهاية بحثه ، مقترحاً ، من أهمها :
- ١- إحكام الرقابة والإشراف والمتابعة من جانب الوزارة والمديريات التعليمية على النواحي الفنية والإدارية والمالية، وذلك بدقة تطبيق قانون التعليم الخاص والقرارات الوزارية المنفذة له، وتشديد العقوبة على المدارس المخالفة، ولاسيما ما يخص تطبيق المناهج الرسمية، ضماناً لتنفيذها تربوياً وعلمياً بما يحقق أهدافها.
- ٢- إنشاء قسم متكامل للتعليم الخاص في كل مديرية، يضم عضواً قانونياً وآخر مالياً وإدارياً، وبعض الأعضاء الفنيين، وإعطاؤهم صلاحيات واسعة، دون الرجوع إلى الوزارة .
- ٣- إشراك أولياء أمور الطلاب، بصورة أكثر إيجابية، في الإدارة والإشراف على المدارس الخاصة.
- ٤- إعطاء المدارس الخاصة مزيداً من الاستقلال، وخاصة فيما يتعلق بالنواحي المالية، واختيار التلاميذ، وأخذ رأي القائمين على هذه المدارس، عند إحداث أي تغيير أو إصدار أي تشريع يخص هذا النوع من التعليم.
- ٥- تزويد المدارس الخاصة ببعض المدرسين عن طريق الوزارة ومنح فرصة التدريب أثناء الخدمة لجميع مدرسي المدارس الخاصة.

الفصل الرابع

إجراءات الدراسة

- منهج الدراسة
- أدوات الدراسة وفحص صدقها وثباتها
- تطبيق أداة الدراسة
- متغيرات الدراسة
- مجتمع الدراسة
- عينة الدراسة
- المعالجة الإحصائية

الفصل الرابع إجراءات الدراسة

يعرض هذا الفصل لإجراءات الدراسة ويضم العناصر التالية : منهج الدراسة، وأدواتها، وفحص صدقها وثباتها، وتطبيق استبانتها، واستمارتها ومتغيراتها، ومجتمعها، وعينتها، وأساليب المعالجة الإحصائية.

وسيعرض فيما يلي كل عنصر من هذه العناصر :

أولاً- منهج الدراسة :

المنهج المتبع في هذه الدراسة هو المنهج الوصفي التحليلي الذي يهتم بدراسة الواقع من حيث تحديد أبعاده والعوامل التي تؤثر فيه من حيث طبيعتها والعلاقات القائمة بينها. (١)

ولا يقتصر هذا المنهج على مجرد الوصف بل يتعداه إلى التفسير والتحليل من أجل الوصول إلى حقائق دقيقة وواقية عن الظروف القائمة من أجل تطويرها وتحسينها. (٢).

ولن يكتفي الباحث بالوصف فقط بل سوف تحلل المعلومات والبيانات التي حصلت عليها للوصول إلى تفسيرات لاستخراج استنتاجات ذات دلالة ومغزى بالنسبة للظاهرة المطروحة للمقدرة القيادية والأداء الوظيفي.

(١) ك. لونيك. رك. لوسون، حتى نفهم البحث التربوي، ترجمة ابراهيم عميره، دار المعارف، القاهرة، ١٩٨١م،

(٢) فاخر عاقل، أسس البحث العلمي، دار العلم للملايين، بيروت، ١٩٧٩م، ص ١٢٩.

ثانياً - أدوات الدراسة وفحص صدقها وثباتها:

اعتمدت الدراسة على الاستبانة أداة لجمع المعلومات عن تقويم القدرات القيادية لمديري مدارس التعليم الأهلي للبنين في مدينة الرياض ، كما اعتمدت على استمارة تقويم الأداء الوظيفي لمديري مدارس التعليم الأهلي للبنين في مدينة الرياض .

ولتحقيق غرض الدراسة استخدمت أداتين هما :

أ- اختبار القيادة التربوية من إعداد محمد منير مرسى (١)

ويتميز هذا الاختبار بثبات وصدق عاليين، فقد كانت معامل ثبات المقياس (٠.٩٢) ومعامل صدقه (٠.٩١) ويشتمل على مواقف لاختبار القدرة القيادية . ويتكون الاختبار من خمس مجموعات من الأسئلة تقيس كل مجموعة منها جانباً محدداً من جوانب القدرة على القيادة التربوية وهذه الجوانب هي :-

١- الموضوعية : قدرة المدير على اتخاذ القرارات المناسبة بدون تأثر بعوامل ليست بذات صلة بالموضوع .

٢- استخدام السلطة: قدرة المدير على استخدامها بطريقة مناسبة .

٣- المرونة : ما يتميز به المدير من مرونة عندما يتطلب الأمر تغيير خطة أو تطويرها .

٤- فهم الآخرين : قدرة المدير على فهم الآخرين وتفهم عواطفهم ودوافعهم .

٥- الاتصال: مدى قدرة المدير على معرفة مبادئ الإتصال من نقل للأفكار وتحرك للكلمات واختيار للوسائل المناسبة .

وتشتمل كل مجموعة على (١٠) أسئلة وزن كل سؤال درجة واحدة . ويضم الاختبار في صفحاته الأخيرة مفتاحاً للإجابة، ويحصل المفحوص بموجبه على تقدير في كل خاصية من خصائص القيادة السابقة بالإضافة إلى تقدير في الاختبار كله .

(١) محمد منير مرسى، اختبار القيادة التربوية، دار عالم الكتب، الرياض، بدون تاريخ .

وقد استخدم هذا الاختبار في عدد من الدراسات العلمية عن السلوك القيادي، منها دراسة يوسف نبراي وعلي محمد يحيى: «العلاقة بين القدرة على القيادة التربوية وبعض السمات الشخصية لدى مديري المدارس» ووكالاتها (١) ودراسة فوزية صالح الشمري: «تقييم القدرة القيادية وبعض العوامل المؤثرة فيها لدى مديرات مدارس المرحلة الابتدائية الحكومية في مدينة الدمام» (٢).

إعادة فحص صدق اختبار القيادة التربوية :

تم إعادة فحص صدق اختبار القيادة التربوية على عدة مراحل هي :

- ١- عرض الاختبار مبدئياً على مجموعه من الأساتذة بكلية التربية ، جامعة الملك سعود ، لإبداء الرأي فيه، وتبين من قياس الصدق الأول أن ضعف الاختبار يتركز في الخيار (د) الذي يحمل عبارة مفتوحة هي (تتبع أسلوباً آخر) ، في أغلب الأسئلة ، خاصة عندما لا يكون هذا الخيار هو الإجابة الصحيحة، لذلك تم تبديل العبارة بخيار محدد لموقف إداري سلوكي في الأسئلة رقم (٤ ، ٥ ، ٨ ، ١٢ ، ١٣ ، ١٥ ، ١٦ ، ٢١ ، ٢٢ ، ٢٣ ، ٢٥ ، ٢٨ ، ٣٣ ، ٣٦ ، ٤١ ، ٤٣ ، ٤٤ ، ٤٦ ، ٤٧).
- ٢- أعيدت صياغة الاختبار بما يناسب أفراد الدراسة ومديري المدارس.
- ٣- تم عرض الاختبار - مرة أخرى - على لجنة من أعضاء هيئة التدريس في كلية التربية، وكلية العلوم الإدارية ، جامعة الملك سعود، وكان عددهم أحد عشر أستاذاً، وطلب منهم تحكيم الاختبار في الجوانب التالية: مناسبة كل سؤال للبيئة السعودية،

(١) يوسف نبراي، علي محمد يحيى، «العلاقة بين القدرة على القيادة التربوية وبعض السمات الشخصية لدى مديري

ووكلاء المدارس»، حولية كلية التربية، كلية التربية، جامعة الامارات العربية، العدد الثاني، الامارات، ١٩٨٧م.

(٢) فوزية صالح الشمري، «تقييم القدرات القيادية وبعض العوامل المؤثرة فيها لدى مديرات مدارس المرحلة الابتدائية

الحكومية في مدينة الدمام»، مرجع سابق، ص ٤٩.

بوضوح السؤال، ومناسبة خيارات الإجابة للسؤال المطروح، ومناسبة السؤال لقياس المحور الذي أدرج ضمنه. وقد تبين من التحكيم إجماع الأساتذة على أن الاستبانة تقيس ما وضعت لقياسه كما أبدى كلٌ منهم بعض الملاحظات والاقتراحات وقد قمت بإجراء التعديلات بموجب هذه الملاحظات، واستبدلت بعض الكلمات بما يناسب عمل المدير المدرسي كتبديل كلمة مدير التعليم بكلمة مدير التوجيه التربوي، كما غيرت الإجابة الصحيحة في السؤال رقم (٢٧،٠١٥) ولم يتم حذف أي سؤال (١) .

إعادة فحص ثبات اختبار القيادة:

لإعادة فحص ثبات اختبار القيادة التربوية قام الباحث بتطبيقه على عينة عشوائية من المجتمع الأصلي بلغ عددها خمسة عشر مديرا في فترتين زمنيتين مختلفتين تفصل بينهما أربعة أسابيع ، وبعد جمع الاستبانات تم فحص الثبات بإجراء اختبار بيرسون لقياس مدى ارتباط الإجابات في الفترتين على مستويين هما:

١- فحص ثبات كل محور من محاور اختبار القدرة القيادية وقد جاءت درجات الثبات كالتالي:

رقم المحور	درجة الثبات	مستوى الدلالة
المحور الأول	٠.٩٤	٠.٠٠٠١
المحور الثاني	٠.٩٧	٠.٠٠٠١
المحور الثالث	٠.٩٣	٠.٠٠٠١
المحور الرابع	١.٠	٠.٠٠٠١
المحور الخامس	٠.٦٩	٠.٠٠٠١

وهنا نجد درجة الثبات لمحاور الاختبار كافة مرتفعه ودالة.

(١) أنظر ملحق رقم (٢) الذي يبين نتائج تحكيم صدق الاختبار من قبل لجنة التحكيم .

٢- فحص ثبات الأداة عامة: حيث تبين أن الاختبار ثابت بدرجة عالية بلغت (٩٤ر) عند مستوى الدلالة (٠.٠٠١ر). وهذه الإحصائيات تدلّ على أن الأداة بوضعها الحالي ثابتة ومناسبة للاستخدام في جمع المعلومات المطلوبة.

ب- استمارة تقويم الأداء الوظيفي : (١)

لقد قمت بتطوير استمارة تقويم الأداء الوظيفي لمديري المدارس المعمول بها في وزارة المعارف بالمملكة العربية السعودية وحوت الاستمارة أربعة محاور :

- ١- الصفات الشخصية للمدير: وقد احتوى على اثنتي عشرة فقرة من ١-١٢
- ٢- الصفات المتعلقة بأداء المدير لعمله: وقد احتوى على تسع وعشرين فقرة
- ٣- الصفات المتعلقة بتعامل المدير مع زملائه: وقد احتوى على سبع فقرات.
- ٤- الصفات المتعلقة بتعامل المدير مع زوار المدرسة: وقد احتوى على خمس فقرات

وللإجابة على أسئلة الاستمارة طلب من أفراد العينة أن يحددوا إجاباتهم على معيار تدرج خماسي (ضعيف، مقبول، جيد ، جيد جداً، ممتاز) .

فحص صدق استمارة تقويم الأداء الوظيفي :

بعد أن أعيدت صياغة فقرات استمارة تقويم الأداء الوظيفي بما يتناسب مع الدراسة الحالية حيث وجه الخطاب فيه إلى معلم المدرسة تم عرضه على لجنة من أعضاء هيئة التدريس بكلية التربية وكلية العلوم الإدارية بجامعة الملك سعود وكان عددهم خمسة عشر أستاذا وطلب منهم تحكيم صدق الاستمارة ، وقد أجمع الأساتذة على أن الاستمارة تقيس ما وضعت لقياسه حيث أقيمت جميع فقراتها وعددها (٥٣) فقرة وأعيدت صياغة بعض الفقرات

(١) قام الباحث بتطوير نموذج تقويم الاداء الوظيفي لمديري المدارس المعمول بها في وزارة المعارف.

الموجودة في الاستمارة لتكون أوضح وأكثر مناسبة للدراسة وأفراد عينتها . (١)

فحص ثبات استمارة تقويم الأداء الوظيفي :

لفحص ثبات استمارة تقويم الأداء الوظيفي لمديري مدارس التعليم قمت بتطبيقها على عينة عشوائية من المجتمع الأصلي بلغ عددها ثلاثين معلماً من معلمي المدارس الأهلية، على فترتين زمنيتين تفصل بينهما أربعة أسابيع وبعد جمع الاستمارات من العينة أجري عليها اختبار بيرسون لقياس مدى ارتباط وثبات الإجابات في الفترتين ، وقد تم فحص الثبات على مستويين :

١- فحص ثبات كل محور من محاور استمارة تقويم الأداء الوظيفي وقد جاءت درجات الثبات على النحو التالي :

رقم المحور	درجة الثبات	مستوى الدلالة
المحور الأول	٠.٩٨	٠.٠٠٠١
المحور الثاني	٠.٩٨	٠.٠٠٠١
المحور الثالث	٠.٩٦	٠.٠٠٠١
المحور الرابع	٠.٩٧	٠.٠٠٠١

٢- فحص ثبات الاستمارة عامة حيث تبين أن الاستمارة ثابتة ونسبة ثباتها مرتفعة حيث بلغ معامل الارتباط الكلي للأداة (٠.٩٨) عند مستوى الدلالة (٠.٠٠٠١) .

(١) انظر ملحق رقم (٢) والذي يبين نتائج تحكيم صدق استمارة تقويم الأداء الوظيفي للمديرين .

ثالثاً - تطبيق استبانات الدراسة:

- ١- عرضت نماذج من استبانات الدراسة واستماراتها على الإدارة العامة للبحوث التربوية والتقويم التابعة لوزارة المعارف (١) وبعد الموافقة عليها أحيكت إلى إدارة التعليم بالرياض (٢) وبعد الموافقة عليها أحيكت إلى مديري المدارس (٣)،
- ٢- تم تصنيف أداة الدراسة مجموعتين :
أ) الاستبانات الخاصة بمديري المدارس الأهلية، وتشمل اختبار القدرة القيادية لمدير المدرسة.
ب) الاستثمارات الخاصة بالمعلمين، وتشمل استمارة تقويم الأداء الوظيفي لمدير المدرسة من وجهة نظر المعلمين.
- ٣- وزعت الاستبانات بعدد مديري المدارس الأهلية في مدينة الرياض والبالغ عددهم (٤٦) مديراً حيث وضعت استبانات كل مدرسة على حدة، بواقع استبانة أو استبانتين وست أو سبع استمارات خاصة بمعلمي المدرسة.
- ٤- تم توزيع استبانات الدراسة واستماراتها على المدارس الأهلية للبنين في مدينة الرياض عن طريق الباحث نفسه.
- ٥- تسلمت الاستبانات والاستمارات من المدارس حيث أجريت مراجعة لكل استبانة واستمارة على حدة للتأكد من اكتمال معلوماتها وبعد استبعاد الاستبانات

(١) انظر ملحق رقم (٤) والذي يبين خطاب عميد كلية التربية إلى المشرف على الإدارة العامة للبحوث التربوية والتقويم.

(٢) انظر ملحق رقم (٥) والذي يبين خطاب المشرف على الإدارة العامة للبحوث التربوية والتقويم إلى مدير عام التعليم بمنطقة الرياض.

(٣) انظر ملحق رقم (٦) والذي يبين خطاب مدير عام التعليم بمنطقة الرياض إلى مدراء المدارس الأهلية بمدينة الرياض والاستمارات غير الصالحة للدراسة، أصبح عدد الاستبانات (٤٤) استبانة

والاستمارات (٢٤٢) استمارة بدلاً من (٤٦) استبانة و (٢٥٥) استمارة، بواقع (٤٤) مديراً و (٢٤٢) معلماً.

رابعاً - متغيرات الدراسة :

تنقسم المتغيرات إلى صنفين أساسيين هما المتغير التابع (DEPENDENT VARIABLE) والمتغير المستقل (INDEPENDENT VARIABLE) وفي هذه الدراسة فإن المتغير التابع هو القدرة القيادية التربوية والأداء الوظيفي لدى مديري مدارس التعليم الأهلي للبنين في مدينة الرياض، ويتم الحصول على هذا المتغير عن طريق تطبيق اختبار القدرة القيادية واستمارة تقويم الأداء الوظيفي والمتغيرات المستقلة للدراسة هي :-

١- العمر الزمني للمدير والمستوى العلمي، والإعداد التربوي، والدورات التدريبية، والخبرة العملية، وجميعها تم التعرف عليها عن طريق صفحة البيانات الأولية في الاستبيان الخاص بالمدير.

٢- المرحلة الدراسية التي يعمل بها المعلم، والمؤهل الدراسي ومدة الخدمة في العمل التربوي، والحالة الاجتماعية للمعلم، وجميعها تم التعرف عليها عن طريق صفحة البيانات الأولية في الاستمارة الخاصة بالمعلم.

خامساً- مجتمع الدراسة :

شمل مجتمع الدراسة جميع المديرين والمعلمين في مدارس التعليم الأهلي للبنين في مدينة الرياض، وقد بلغ عددهم حتى الفصل الثاني لعام ١٤١٠هـ (٤٦) مديراً و (١٢٥٠) معلماً (١).

(١) تم الحصول على هذه البيانات بمقابلة الباحث لمسؤول قسم الإحصاء بالتطوير التربوي، وزارة المعارف، في يوم

الأربعاء، ١١/١١/١٤١٠هـ.

سادساً - عينة الدراسة :

اشتملت عينة الدراسة على جميع مديري مدارس التعليم الأهلي للبنين في مدينة الرياض وعددهم (٤٦) مديراً و (٢٥٪) من معلمي مدارس التعليم الأهلي تم اختيارهم بطريقة عشوائية من جميع المدارس الأهلية أي (٢٥٥) معلماً، وبذلك بلغ حجم العينة (٣٠١) مدير ومعلم.

سابعاً - أساليب المعالجة الإحصائية :

تم استخدام عدة من الأساليب الإحصائية لتحليل معلومات الدراسة ومن هذه الأساليب ما يأتي :-

١- المتوسط الحسابي :

متوسط عدد من القيم هو خارج قسمة مجموع هذه القيم على عددها ويمكن تلخيص طريقة حساب المتوسط الحسابي كالآتي :

$$\bar{X} = \frac{\sum X}{n}$$

على اعتبار أن (م) هو المتوسط الحسابي، (مجم س) معناه مجموع القيم حيث (س) أية قيمة في هذه البيانات و (ن) عدد القيم (١).
وقد استخدم المتوسط الحسابي في هذه الدراسة لحساب القيمة التي تعطيها المجموعة لكل سؤال أو مجموعة من الأسئلة الموجهة إليها.

(١) د. السيد محمد خيرى، الإحصاء النفسى، عمادة شؤون المكتبات، جامعة الرياض، الرياض، الطبعة الثانية،

٢- الانحراف المعياري:

وهو تقدير مستقر لدرجة التشتت ، ويدخل في حسابه جميع درجات التوزيع ، وقياس انحرافات الدرجات عن متوسطها (١) . ويعرف الانحراف المعياري بأنه الجذر التربيعي لمتوسط مربعات انحرافات القيم عن متوسطها . ومن طرق حساب الانحراف المعياري الأكثر انتشاراً ما يأتي:

لو رمزنا لكل قيمة بالرمز (س) فإن الانحراف المعياري =

$$\sqrt{\frac{\sum (س - \bar{س})^2}{ن}}$$

وقد استخدم الانحراف المعياري في هذه الدراسة للتعرف على درجة التشتت في الاجابة على أسئلة الاستبانة والاستمارة ومعرفة موقفهم من الأسئلة المطروحة عليهم .

٣- اختبار التاء T. Test

يستخدم اختبار « ت » لقياس مدى دلالة الفرق بين متوسط عينتين ولاستخراج قيمة (ت) يستخدم القانون الآتي (١)

$$\frac{م١ - م٢}{\sigma}$$

$$= \frac{\frac{م١ - م٢}{\sqrt{\frac{1}{ن١} + \frac{1}{ن٢}}}}{\sqrt{\frac{1}{ن١} + \frac{1}{ن٢}}}$$

حيث $م١$ = متوسط قيمة العينة الأولى .
حيث $م٢$ = متوسط قيمة العينة الثانية

(١) جابر عبد الحميد جابر، أحمد خيرى كاظم، مناهج البحث في التربية وعلم النفس، دار النهضة العربية، الطبعة الثانية،

حيث n_1 = عدد أفراد العينة الأولى

حيث n_2 = عدد أفراد العينة الثانية

حيث s_1^2 = الانحراف المعياري للعينة الأولى

حيث s_2^2 = الانحراف المعياري للعينة الثانية

وقد استخدم اختبار « ت » في هذه الدراسة لقياس الفرق في القدرة القيادية بين المديرين التربويين وغير التربويين. ولقياس الفرق في القدرة القيادية بين المديرين المشتركين في دورات تدريبية والمديرين غير المشتركين.

٤- تحليل التباين:

يهدف إلى المقارنة بين مجموعات متعددة، كما يستخدم لإيجاد أثر متغير على متغير آخر، والتباين هو متوسط مربعات فروق القيم عن المتوسط أي أنه مربع الانحراف المعياري. ويمكن حسابه من المعادلة الآتية : (١)

$$s^2 = \frac{1}{n} (n_1 s_1^2 + n_2 s_2^2 + n_3 s_3^2 + \dots + n_k s_k^2)$$

حيث s^2 = تباين المجموعة الكلية (المكونة من المجموعتين)

n = عدد حالات المجموعة الكلية .

n_1 = عدد حالات المجموعة الأولى

n_2 = عدد حالات المجموعة الثانية

s_1^2 = الفرق بين متوسط المجموعة الأولى والمتوسط العام للمجموعة الكلية

s_2^2 = الفرق بين متوسط المجموعة الثانية والمتوسط العام للمجموعة الكلية.

وقد استخدم في هذه الدراسة لإيجاد الفرق في القدرة القيادية للمديرين بناء على

(١) د . سيد محمد خيرى، الإحصاء النفسى، مرجع سابق، ص ٢٤٣.

مستواهم العلمي، كما استخدم تحليل التباين في هذه الدراسة لإيجاد الفرق في القدرة القيادية للمديرين بناء على العمر الزمني للمدير، كذلك استخدم تحليل التباين لإيجاد الفرق في القدرة القيادية للمديرين بناء على سنوات الخبرة في العمل الإداري للمدير.

٥- اختبار شيفيه:

وهو الاختبار الذي يستخدم لحساب دلالة الفرق بين كل مجموعتين على حدة وهو يعد خطوة تالية لحساب قيمة ف (تحليل التباين) ويتمثل في المعادلة التالية:

$$F = \frac{(M_2 - M_1)^2 (N_1 \times N_2)}{d_j (N_1 + N_2)^2}$$

حيث M_1, M_2 = متوسطي المجموعتين المطلوب المقارنه بينهما

d_j = متوسط مربعات داخل المجموعات

N_1, N_2 = عدد الأفراد في المجموعتين (١)

٦- معامل ارتباط بيرسون:

وهي الطريقة التي تقاس بها قيمة الارتباط بين متغيرين أو درجته ، ولاستخراج معامل ارتباط بيرسون يستخدم القانون الآتي :

$$r = \frac{\sum_{j=1}^n \frac{M_j \times S_j}{N} - \left(\frac{\sum_{j=1}^n M_j}{N} \right) \left(\frac{\sum_{j=1}^n S_j}{N} \right)}{\sqrt{\left(\frac{\sum_{j=1}^n M_j^2}{N} - \left(\frac{\sum_{j=1}^n M_j}{N} \right)^2 \right) \left(\frac{\sum_{j=1}^n S_j^2}{N} - \left(\frac{\sum_{j=1}^n S_j}{N} \right)^2 \right)}}$$

وقد استخدم هذا الفحص لحساب ثبات الاستبانة

الفصل الخامس

نتائج الدراسة وتحليلها

الفصل الخامس

نتائج الدراسة وتحليلها

يهدف هذا الفصل لعرض نتائج الدراسة واستنتاجاتها من خلال مناقشة اجابة أسئلة الدراسة وتحليلها التي تمت صياغتها في الفصل الأول.

وقد قسم هذا الفصل بحسب الموضوعات التي يتناولها إلى أربعة أقسام:

القسم الأول: يوضح عرض الخصائص العامة لعينة الدراسة وخلفياتهم.

القسم الثاني: أعطيت صورة عامة عن إجابات أفراد الدراسة بخصوص القدرة القيادية والأداء الوظيفي للمديرين

القسم الثالث: ويتضمن إجابة أسئلة الدراسة وتحليلاتها.

القسم الرابع: ويحتوي على استنتاجات الدراسة.

وسنعرض فيمايلي لكل قسم من هذه الأقسام.

أولاً - عرض الخصائص العامة لعينة الدراسة وخلفياتهم:

بالنسبة للمديرين : من مراجعة البيانات الأولية الخاصة بأفراد عينة الدراسة نجمل الخصائص العامة لمديري المدارس الأهلية للبنين في مدينة الرياض بالجدول التالي رقم (٤).

جدول رقم (٢)

خلفية المديرين المشاركين في الدراسة

المتغير	الفئة	عدد المديرين	النسبة المئوية
العمر الزمني للمدير	من ٢٥ - أقل من ٣٠	٢	٤ر٥٪
	من ٣٠ - أقل من ٣٦	٩	٢٠ر٥٪
	من ٣٦ - أقل من ٤٢	٢١	٤٧ر٧٪
	من ٤٢ فما فوق	١٢	٢٧ر٣٪
المستوي العلمي (المؤهل)	معهد إعداد المعلمين المتوسط	١	٢ر٣٪
	معهد إعداد المعلمين الثانوي	٨	١٨ر٢٪
	الثانوية العامة	صفر	صفر
	الكلية المتوسطة	٤	٩ر١٪
	جامعي	٢٦	٥٩ر١٪
	ماجستير	٥	١١ر٤٪
نوعية التخصص	تربوي	٣٧	٨٤ر١٪
	غير تربوي	٥	١١ر٤٪
سنوات الخبرة في العمل الإداري	من سنة إلى أقل من ٣ سنوات	٢	٤ر٥٪
	من ٣ إلى أقل من ٦ سنوات	٥	١١ر٤٪
	من ٦ إلى أقل من ٩ سنوات	١١	٢٥ر٠٪
	من ٩ سنوات فما فوق	٢٦	٥٩ر١٪
هل سبق أن التحقت بدورة تدريبية في العمل الإداري	نعم	٢٠	٤٥ر٥٪
	لا	٢٤	٥٤ر٥٪

يتبين من الجدول السابق أنَّ العمر الزمني للمديرين توزع بين الفئات العمرية الأربع إلا أنَّ نسبة ٧٥٪ منهم قد تركزت أعمارهم في الفئتين الأخيرتين حيث تراوحت

أعمارهم بين ٢٦ سنة فما فوق، ويختص المستوى التعليمي (المؤهل) للمديرين يتضح من الجدول السابق أن ٧٩٪ من المديرين حاصلون على الشهادة الكلية المتوسطة فما فوق. كما أن نسبة التربويين منهم بلغت ٨٤٪ تقريباً وهي نسبة جيدة وحين نربطها بالمستوى العلمي نجد أن ٧٠٪ من المديرين حاصلون على الشهادة الجامعية وبذلك فإن النسبة المرتفعة للتربويين تتركز في المستوى التعليمي ما قبل الأخير (الجامعي).

كما أن ٨٤٪ تقريباً من المديرين المشاركين في الدراسة لديهم خبرة في العمل الإداري من (٦) سنوات فما فوق، وهذا يعني أن (٣٧) مديراً من أصل (٤٤) مديراً لديهم خبرة طويلة في العمل الإداري المدرسي.

جدول رقم (٣)

خلفية المعلمين المشاركين في تقويم الأداء الوظيفي لمدير المدرسة

المتغير	الفئة	عدد المعلمين	النسبة المئوية
المرحلة الدراسية	ابتدائي	١٢٤	٥١٫٢٪
	متوسط	٢١	٨٫٧٪
	ثانوي	٢٨	١١٫٦٪
	متوسطة + ثانوي	٤٣	١٧٫٨٪
	ابتدائي + ثانوي	٢	٠٫٨٪
	ابتدائي + متوسط	١٦	٦٫٦٪
	ابتدائي + متوسط + ثانوي	٨	٣٫٣٪
المؤهل الدراسي	ثانوية عامة	١	٠٫٤٪
	ثانوية معهد المعلمين	٣٤	١٤٫٠٪
	دبلوم كلية متوسطة	٢٤	٩٫٩٪
	بكالوريوس تربوي	٩٤	٣٨٫٨٪
	بكالوريوس غير تربوي	٧٢	٢٩٫٨٪
	ماجستير	١٥	٦٫٢٪
	غير مبين	٢	٠٫٨٪
مدة الخدمة في العمل التربوي (بالسنوات)	من سنة إلى أقل من ٥ سنوات	٣٥	١٤٫٥٪
	من ٥ سنوات إلى أقل من ١٠ سنوات	٦٩	٢٨٫٥٪
	من ١٠ إلى أقل من ١٥ سنة	٤١	١٦٫٩٪
	من ١٥ سنة إلى أقل من ٢٠ سنة	٤٠	١٦٫٥٪
	من ٢٠ سنة فما فوق	٥٦	٢٣٫١٪
	غير مبين	١	٠٫٤٪
الحالة الاجتماعية	متزوج	٢٢٤	٩٢٫٦٪
	غير متزوج	١٧	٧٫٠٪
	غير مبين	١	٠٫٤٪

يتضح من الجدول السابق أن ٥١٢٪ من المعلمين المشاركين في الدراسة (يعملون) في المرحلة الابتدائية وأن (٨٤٧٪) من المعلمين حاصلون على الشهادة الجامعية فما فوق وأن (٨٥١٪) من المعلمين قد أمضوا أكثر من خمس سنوات في العمل التربوي كما أن (٩٢٦٪) من المعلمين متزوجون.

ثانياً - صورة عامة عن موقف أفراد الدراسة تجاه القدرة القيادية والأداء الوظيفي للمديرين :

لعله من المناسب قبل الخوض في الإجابة عن الدراسة وتحليلاتها أن نعطي صورة عامة عن موقف أفراد الدراسة تجاه قدرة المديرين على القيادة التربوية والأداء الوظيفي.

بالنسبة للقيادة التربوية:

وبين الجدول التالي رقم (٤) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري ونسبة الإجابات الصحيحة والخاطئة لكل سؤال من أسئلة اختبار القيادة التربوية كما أجاب عليه أفراد الدراسة.

جدول رقم (٤)

الصورة العامة لإجابة المديرين على أسئلة اختبار القيادة التربوية

رقم السؤال	المتوسط الحسابي *	الانحراف المعياري	نسبة الإجابات الصحيحة	نسبة الإجابات الخاطئة
١	٠.٥٩	٠.٤٩	٥٩٪	٤٠.٩٪
٢	٠.٧٧	٠.٤٢	٧٧٪	٢٢.٧
٣	٠.٨٤	٠.٣٧	٨٤٪	١٥.٩
٤	٠.٣١	٠.٤٧	٣١٪	٦٨.٢
٥	١-٠	-	١٠٠	-
٦	٠.٧٢	٠.٤٥	٧٢٪	٢٧.٣
٧	٠.٧٧	٠.٤٢	٧٧٪	٢٢.٧
٨	٠.٩٥	٠.٢١	٩٥٪	٤.٥
٩	١-٠	-	١٠٠	-
١٠	٠.٥٢	٠.٥٠	٥٢٪	٤٧.٧
١١	٠.٢٧	٠.٤٥	٢٧٪	٧٢.٧
١٢	٠.٩١	٠.٢٩	٩١٪	٩.٠
١٣	٠.٥٠	٠.٥٠	٥٠٪	٥٠.٠
١٤	٠.٣٦	٠.٤٨	٣٦٪	٦٣.٦
١٥	٠.٧٢	٠.٤٥	٧٢٪	٢٧.٣
١٦	٠.٨٤	٠.٣٧	٨٤٪	١٥.٩
١٧	٠.٨٤	٠.٣٧	٨٤٪	١٥.٩
١٨	٠.٦٣	٠.٤٨	٦٣٪	٣٦.٤

*أعلى متوسط حسابي يمكن الحصول عليه هو ١ (درجة واحدة) لكل سؤال. بمعنى أن

الإجابة الصحيحة تعطى درجة واحدة والخاطئة صفراً

تابع الجدول رقم (٤)

رقم السؤال	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	نسبة الإجابات الصحيحة	نسبة الإجابات الخاطئة
١٩	٠.٨٦	٠.٣٤	٨٦ر٤	١٣ر٦
٢٠	٠.٨٦	٠.٣٤	٨٦ر٤	١٣ر٦
٢١	٠.٧٠	٠.٤٦	٧٠ر٥	٢٩ر٥
٢٢	٠.٢٧	٠.٤٥	٢٧ر٣	٧٢ر٧
٢٣	٠.٣٤	٠.٤٧	٣٤ر١	٦٥ر٩
٢٤	٠.٨٨	٠.٣٢	٨٨ر٦	١١ر٤
٢٥	٠.٢٣	٠.١٥	٢ر٣	٩٧ر٧
٢٦	٠.٩٦	٠.١٥	٩٧ر٧	٢ر٣
٢٧	١-	-	١٠٠	-
٢٨	٠.٤٧	٠.٥٠	٤٧ر٧	٥٢ر٣
٢٩	٠.٩٥	٠.٢١	٩٥ر٥	٤ر٥
٣٠	٠.٤٥	٠.٥٠	٤٥ر٥	٥٤ر٥
٣١	٠.٨٦	٠.٣٤	٨٦ر٤	١٣ر٦
٣٢	١٠	-	١٠٠	-
٣٣	١-	-	١٠٠	-
٣٤	٠.٣٦	٠.٤٨	٣٦ر٤	٦٣ر٦
٣٥	٠.٦٨	٠.٤٧	٦٨ر٢	٣١ر٨
٣٦	٠.٩٥	٠.٢١	٩٥ر٥	٤ر٥
٣٧	٠.٩٠	٠.٢٩	٩٠ر٩	٩ر١
٣٨	٠.٩٥	٠.٢١	٩٥ر٥	٤ر٥
٣٩	٠.٨١	٠.٣٩	٨١ر٨	١٨ر٢

تابع الجدول رقم (٤)

رقم السؤال	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	نسبة الإجابات الصحيحة	نسبة الإجابات الخاطئة
٤٠	٠.٩٠	٠.٢٩	٩٠.٩	٩.١
٤١	٠.٥٢	٠.٥٠	٥٢.٣	٤٧.٧
٤٢	٠.٤٠	٠.٤٩	٤٠.٩	٥٩.١
٤٣	٠.٩٠	٠.٢٩	٩٠.٩	٩.١
٤٤	٠.٦٨	٠.٢٥	٦٨	٩٣.٢
٤٥	٠.١٣	٠.٣٤	١٣.٦	٨٦.٤
٤٦	٠.٦٨	٠.٤٧	٦٨.٢	٣١.٨
٤٧	-	-	-	١٠٠
٤٨	٠.٩٣	٠.٢٥	٩٣.٢	٦.٨
٤٩	٠.٥٢	٠.٥٠	٥٢.٣	٤٧.٧
٥٠	٠.٧٥	٠.٤٣	٧٥.٠	٢٥.٠

عند تحليلنا الجدول السابق نلاحظ أن مدى المتوسط الحسابي للخمسين سؤالاً تراوح بين (صفر) للسؤال رقم (٤٧) وارتفع إلى (١) واحد صحيح للأسئلة التالية (٥، ٩، ٢٧، ٣٢، ٣٣)، وقد تركزت أعلى عشرة متوسطات حسابية في الأسئلة التالية بناء على أعلى متوسط (٥، ٩، ٢٧، ٣٢، ٣٣، ٨، ٢٦، ٢٩، ٣٦، ٣٨) حيث تراوح المتوسط الحسابي لها بين ٠.٩٥ و ١.٠ من أصل واحد صحيح، والتي جاءت في المحاور التالية: المحور الرابع : أربعة أسئلة، المحور الثالث: ثلاثة أسئلة، المحور الأول: ثلاثة أسئلة. ولم يكن للمحور الثاني والخامس نصيب في المتوسطات العشرة الأولى ونلاحظ في الجدول أن مدى الانحراف المعياري للخمسين سؤالاً تراوح بين ٠.٠ و ٠.٥٠ وقد بلغت أقل نسبة تشتت للأسئلة رقم (٥، ٩، ٢٧، ٣٢، ٣٣،

٤٧) وكانت هذه النسبة (٠.٠) أما الأسئلة رقم (١٠، ١٣، ٢٨، ٣٠، ٤١، ٤٩) فحصلت على أعلى نسبة تشتت إذ بلغت ٥٠.٠.

وبين لنا الجدول السابق نسبة الإجابات الصحيحة والخاطئة لدى المديرين، حيث نجد أن أعلى نسبة للإجابات الصحيحة كانت في إجابة الأسئلة التالية (٥، ٩، ٢٧، ٣٢، ٣٣) وكانت نسبة الإجابات الصحيحة لهذه الأسئلة (١٠٠٪) وقد جاءت في المحاور التالية : المحور الأول سؤالان والمحور الثالث سؤال واحد والمحور الرابع سؤالان كما نجد أن أعلى نسبة للإجابات الخاطئة كانت في إجابة السؤال رقم (٤٧) والذي نصه : اشتكى تلاميذ أحد الفصول إلى مدير المدرسة من أحد المدرسين بحجة أنهم لا يفهمون شرحه، فهل: (أ) يقوم المدير بمناقشة المدرس على حدة؟ (ب) يقوم المدير بزيارة المدرس في الفصل عدة مرات؟ (ج) يناقش المدير التلاميذ مع المدرس لعلاج الموقف؟ (د) يهمل المدير شكوى الطلبة؟، ثم السؤال رقم (٢٥) والذي نصه: دعوت مدير قسم التوجيه في إدارة التعليم لحضور اجتماع للمعلمين في مدرستك، ولكنه لم يحضر في الموعد المقرر، فماذا يكون تصرفك؟ (أ) ترجيء الاجتماع وتبلغ المعلمين. (ب) تعقد الاجتماع رغم غياب المدير، (ج) تتصل بمدير التوجيه معاتباً، (د) تبدأ الاجتماع حتى يحضر. حيث بلغت نسبة الإجابات الخاطئة على هذين السؤالين (١٠.٠) و (٩٧.٧) وبالإضافة إلى هذين السؤالين فقد ارتفعت نسبة الإجابات الخاطئة لدى المديرين في إجاباتهم لعدد من الأسئلة من بينها الأسئلة رقم (٤، ١١، ١٢، ١٣، ١٤، ٢٢، ٢٣، ٢٥، ٢٨، ٣٠، ٣٤، ٤٢، ٤٤، ٤٥، ٤٧) وكانت نسبة الإجابات الخاطئة لهذه الأسئلة تتراوح بين (٥٠.٠٪ و ١) وقد جاءت في المحاور التالية: المحور الثالث: خمسة أسئلة، المحور الثاني والمحور الخامس: أربعة أسئلة، والمحور الأول والمحور الرابع سؤال واحد فقط.

جدول رقم (٥)

ترتيب الفقرات التي جاءت في الاستمارة حسب أداء المدير لها

مستسل	ترتيب الفقرة كما وردت في الاستمارة	نص العبارات	المتوسط الحسابي *	الانحراف المعياري
١	٤٩	حسن معاملة الزوار (حسن استقبالهم والترحيب بهم والتفاهم معهم بطريقة ودية.	٣٨٣	٠٤٤
٢	٢٧	يشكل نجنا لمراقبة الامتحانات وتصحيحها .	٣٧٧	٠٦٣
٣	١١	ارتداء الملابس النظيفة بما يتماشى مع النوق العام.	٣٧٦	٠٦٢
٤	١٦	علم إنشاء أسرار العمل واعتبار ذلك أمانة لا يجوز إطلاع أحد عليها .	٣٧٢	٠٧٢
٥	٢٥	يراقب انتظام المعلمين والموظفين في الدوام داخل المدرسة .	٣٧٢	٠٧٠
٦	٢٨	يتابع ويراقب وضع درجات أعمال السنة حسب النظام المتبع في ذلك .	٣٧٢	٠٦٣
٧	٤٢	احترامه لرؤسائه وزملائه: وجود احترام متبادل بين الرئيس والمرووس .	٣٦٩	٠٦٣
٨	٣	حسن التعامل والالتزام بالنضيله والابتعاد عن الشبهات التي تسين إليه .	٣٦٨	٠٧٢
٩	٣٠	يتابع المعلمين في وضع خططهم الفصلية	٣٦٨	٠٧٢
١٠	١٥٠	اتباع سياسة الباب المفتوح مع الجمهور بتفهم المواقف بدلا من الردود الانفعالية غير المدروسة .	٣٦٨	٠٦٤
١١	١	تحري المدير السلوك والخلق الفاضل مع الآخرين سواء في داخل المدرسة أو خارجها .	٣٦٦	٠٦٩
١٢	١٤	التزام المدير بأوقات الدوام الرسمي المحدد للحضور والانتصاف والحرص على الاستفادة من الوقت بما يعود على المدرسة بالنفع .	٣٦٦	٠٨٢

* أعلى متوسط يمكن الحصول عليه في أي محور هو (٥) نقاط .

تابع جدول رقم (٥)

مستند	ترتيب الفقرة كما وردت في الاستمارة	نص العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
١٣	٥٢	الحرص على انجاز مطالب المراجعين من أولياء الأمر وغيرهم وتسهيل أمورهم دون تأخير حتي تزداد ثقتهم بالمدرسة.	٣٦٤	٠٧٦
١٤	٢	الالتزام المدير بتقرير الحقيقة والواقع كما هما في كل الأحوال.	٣٦٢	٠٧٦
١٥	١٧	التخطيط السليم للاختبارات وتنفيذها والإشراف عليها ومتابعتها وتحليل نتائجها.	٣٦٢	٠٧٥
١٦	٤٣	وجود علاقة تعاونية مع جميع زملائه في إطار من النسيق والتشاور بغية أداء عمل فعال متكامل.	٣٦٢	٠٧٣
١٧	٢٩	يتابع تنفيذ المعلمين لتوجيهات الموجهين.	٣٦١	٠٧٩
١٨	٣٩	تنظيم السجلات والحرص على تكاملها والاستفادة منها (سجل قيد التلاميذ، ملفات الموظفين).	٣٥٨	٠٨٦
١٩	٣٢	يتابع المعلمين في تصحيح كرايس التلاميذ.	٣٥٥	٠٨٧
٢٠	١٣	الاستعداد الذهني والنفسي والعاطفي والجسمي لتحمل نتائج العمل ومشكلاته.	٣٥٥	٠٧٧
٢١	٥٣	توعية أولياء الأمور بأهداف المدرسة وأثرها في المجتمع وتوضيح ما يمكن أن تحققة لهم من خدمات لكسب تعاونهم.	٣٥٣	٠٨٧
٢٢	٥١	خدمة الجمهور ومساعدتهم دون تمييز في إطار ما توصي به التعليمات وما ينص عليه النظام المدرسي.	٣٥٣	٠٨٢
٢٣	١٢	التصرف بدون انفعالية عند مراجعة المشكلات.	٣٥٣	٠٧٥
٢٤	١٥	يسعى إلى جعل العمل على مستوى عالٍ من الانتاجية والكفاية لتحقيق الأهداف العامة والخاصة للمدرسة.	٣٥٢	٠٩٢

تابع جدول رقم (٥)

الانحراف	المتوسط الحسابي	نص العبارات	ترتيب الفقرة كما وردت في الاستمارة	مسلسل
٨٩-٠	١٤٩	يتابع ويعمل على تشجيع استخدام الوسائل التعليمية.	٣١	٢٥
٨٤-٠	٣٥١	القدرة على التعامل مع الآخرين والظروف المحيطة في إطار مصلحة العمل.	١٠	٢٦
٨٧-٠	٣٤٨	الحضور الذهني المتمثل في سرعة الإدراك والاستعداد لمعالجة المواقف بذكاء وحكمة.	٨	٢٧
٨٩-٠	٣٤٧	انتهاج الطرق الودية قبل اللجوء إلى الطسرق الرسمية وتحاشي تعمدًا يوقع الضرر وخلق جو تسوده المودة.	٤٦	٢٨
٨٥-٠	٣٤٦	ينظم ويعمل على مشاركة المدرسة في النشاطات المحلية والدولية (أسبوع المساجد، اليوم العالمي لمحو الأمية).	٢٣	٢٩
٩١-٠	٣٤٥	التفكير قبل اتخاذ القرار وحسن التصرف فسي المواقف التي يواجهها.	٤	٣٠
٩٣-٠	٣٤٤	الاستفادة من القدرات والمهارات المتوفرة لدى مربيه لتطوير العمل المدرسي.	٤٧	٣١
٨٥-٠	٣٤٤	التعامل مع زملاء سواء كانوا مربيين أم رؤساء وفق أسلوب موضوعي دون تحيز.	٤٥	٣٢
٩٤-٠	٣٤٣	يتحري الدقة والموضوعية في تقويمه للمعلمين.	٣٤	٣٣
٩٧-٠	٣٤٢	يقوم الطلاب من النواحي الخلقية والاجتماعية ويتعرف على مشاكلهم.	٣٨	٣٤
٩٦-٠	٣٤٢	التطلع دائما إلى التزود في مجال العلم والارتقاء بمسؤوليات العمل.	٩	٣٥

تابع جدول رقم (٥)

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	نص العبارات	ترتيب الفقرة كما وردت في الاستثمار	مسلسل
٠.٩٢	٣ر٤٠	يتولى توزيع العمل بين الإداريين الموظفين أثناء الإجازة الصيفية حسب ما يقتضيه النظام.	٢٤	٣٦
٠.٨٨	٣ر٤٠	وضع خطة زمنية منذ بدء العام لجميع الفعاليات بالمدرسة تشمل لقاءات الآباء بالمعلمين، الاجتماعات	١٨	٣٧
٠.٩١	٣ر٣٩	تقبل النقد والاقتراحات الهادفة من رؤوسيه	٤٤	٣٨
١.٠٥	٣ر٣٧	تقدير المواقف والخروج من المأزق بحكمة واتخاذ القرار المناسب.	٦	٣٩
٠.٩٩	٣ر٣٧	عزم الاعتماد على جهود غيره في الأعمال المكلف بها، مع مراعاة الاستعانة بخبرات الآخرين.	٥	٤٠
٠.٩٩	٣ر٣٣	يحرص على توفير المناخ المناسب لإعداد التجارب في العمل لتطوير العملية التعليمية.	٤٨	٤١
١.٠٢	٣ر٣١	يحرص على عقد الاجتماعات المتعددة التي يتحقق من ورائها عائد مشر للعمل.	٢٢	٤٢
٠.٨٨	٣ر٣٠	يخطط لإقامة الأنشطة المدرسية	١٩	٤٣
١.٢٦	٣ر٢٣	يقوم المنهج المدرسي حسب أهداف المدرسة والسياسة التعليمية للدولة.	٣٧	٤٤
١.٠٩	٣ر٢٢	سعة الإطلاع المستمر والحصول على المعلومات التي تؤهله للمشاركة في مجالات الحياة.	٧	٤٥
١.١١	٣ر٢١	يراقب أعمال صيانة المبنى المدرسي	٢٦	٤٦
١.١٩	٣ر٢٠	يساعد المدرس المستجد ويقومه بهدف تحسين أدائه في التدريس.	٣٣	٤٧
١.٢٧	٣ر١٢	رعاية الموهوبين والعناية بالتخلفين دراسيا ومتابعهم متابعة شخصية ومستمرة.	٤١	٤٨

تابع جدول رقم (٥)

مستسل	ترتيب الفقرة كما وردت في الاستمارة	نص العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
٤٩	٣٥	يشرك المعلمين في تقريره للعمل المدرسي	٣١٠	١١٧
٥٠	٣٦	يقوم مجموعات التقوية لمساعدة المتأخرين دراسيا ويضع البرامج العلاجية.	٣٢٤	١١٦
٥١	٢١	القدرة على الابتكار والتجديد في الميدان التربوي	٢٩٧	١٢٤
٥٢	٤٠	يسمح للطلبة المتفوقين بالمشاركة في توجيه زملائهم	٢٩٠	١٢١
٥٣	٢٠	يخطط ويعمل على إقامة المحاضرات الثقافية لعلاج السلوكيات الضارة المنتشرة في المجتمع.	٢٨٠	١٣٣

بالنسبة للأداء الوظيفي :

يبين الجدول رقم (٥) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لكل فقرة من فقرات استمارة تقويم الأداء الوظيفي حسب أداء المدير لها وعند تحليلنا للجدول السابق نلاحظ أن مدى المتوسط الحسابي للفقرات يتراوح بين ٢٨٠ للفقرة رقم (٢٠) وارتفع إلى ٣٨٣ للفقرة رقم (٤٩) من أصل خمسة، وقد تركزت أعلى عشرة متوسطات حسابية في الفقرات التالية بالترتيب بناء على أعلى متوسط (٤٩، ٢٧، ١١، ١٦، ٢٥، ٢٨، ٤٢، ٣، ٣٠، ٥٠) حيث تراوح المتوسط الحسابي لها بين ٣٦٨ و ٣٨٣ من أصل خمس، والتي جاءت في المحاور التالية: المحور الثاني خمس فقرات، المحور الأول فقرتان وكذلك المحور الرابع فقرتان والمحور الثالث فقرة واحدة.

ونلاحظ من الجدول أن مدى الانحراف المعياري لجميع الفقرات يتراوح بين

١٤٤ و ١٣٣.

ثالثاً - إجابة أسئلة الدراسة :

السؤال الأول :

هدف هذا السؤال إلى معرفة مستوى القدرة القيادية لمديري المدارس الأهلية للبنين من وجهة نظرهم وللإجابة على هذا السؤال ننظر في التقويم الذي حصل عليه المديرون في اختبار القدرة القيادية حيث نعد أعلى مستوى قيادي هو خمسين نقطة للاختبار عامة (١). وهذه الخمسون نقطة مقسمة بالتساوي على المحاور الخمسة كافة الموضوعية: استخدام السلطة، المرونة، وفهم الآخرين، والاتصال. وقد تم تقويم القدرة القيادية للمديرين من وجهة نظرهم حيث $n = 44$ وبينت النتائج أن القدرة القيادية لدى مديري مدارس التعليم الأهلي للبنين في مدينة الرياض (متوسطه) من وجهة نظرهم.

جدول رقم (٦)

تقويم القدرة القيادية لمديري المدارس الأهلية من وجهة نظر المديرين

المحور	المديرون $n = 44$	
	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي *
الموضوعية	١٤٣ر	٧٥٠ر
استخدام السلطة	١٣٦ر	٦٠ر
المرونة	١١٥ر	٦٠٩ر
فهم الآخرين	١٠٨ر	٨٤٥ر
الاتصال	١٦٦ر	٤٩٣ر
المجموع	٣٤٦ر	٣٢٩٧ر

(١) وزعت درجات الاختبار على النحو التالي :

٥٠-٤٥ ممتاز	٤٤-٤٠ جيد جدا
٣٩-٣٥ جيد	٣٤-٣٠ متوسط
	٢٩-٢٥ ضعيف

* أعلى متوسط يمكن الحصول عليه في أي محور هو (١٠) نقاط.

يبين الجدول رقم (٦) تقويم القدرة القيادية لمديري المدارس الأهلية للبنين في مدينة الرياض من وجهة نظر المديرين أنفسهم.

وكما يتضح من الجدول السابق أن القدرة القيادية لمديري المدارس الأهلية كما بينته إجاباتهم من أسئلة المواقف القيادية تعد متوسطة، حيث بلغ متوسط القدرة القيادية للمديرين ٣٢٫٩٧ من أصل خمسين والانحراف المعياري ٣٫٤٦، أما على مستوى المحاور فقد تراوح متوسط قدرتهم القيادية بين ٤٫٩٣-٨٫٤٥ والانحراف المعياري تراوح بين ١٫٠٨-١٫٦٦. ولعل ذلك قريب مما توصلت إليه فوزية صالح الشمري في دراستها « تقييم القدرة القيادية وبعض العوامل المؤثرة فيها لدى مديرات مدارس المرحلة الابتدائية في مدينة الدمام » (١).

وعند الكشف على قدرات المديرين القيادية في محاور الدراسة الخمسة (الموضوعية، واستخدام السلطة، والمرونة، وفهم الآخرين، والاتصال) نجد أن المحور الرابع (فهم الآخرين) نال أعلى متوسط وهو ٨٫٤٥ من أصل عشرة ولهذه النتيجة ناحية إيجابية تبين أن المديرين يدركون أهمية الجانب الإنساني في المدرسة، وأنه يحتل مكانة بين مختلف العوامل الأخرى التي تساهم في تحقيق الأهداف المنشودة من التنظيم، فمحور السلوك الإداري هم الأشخاص، وهنا تتضح أهمية القيادة الإدارية لكونها توجه هذا العنصر وتجعله أكثر فاعلية من خلال عملية التأثير» (٢).

ويبين الجدول السابق رقم (٦) أن محور (الموضوعية) يحتل المرتبة الثانية من جوانب القوة في القدرة القيادية لدى المديرين إذ بلغ المتوسط الحسابي لمحور الموضوعية

(١) ارجع إلى الفصل الثالث، الدراسات السابقة، ص ٢٨

(٢) فوزية صالح الشمري، تقييم القدرة القيادية وبعض العوامل المؤثرة فيها لدى مديرات مدارس المرحلة الابتدائية

الحكومية في مدينة الدمام، رسالة ماجستير، مرجع سابق.

٧٥٠ من وجهة نظر المديرين أنفسهم وبلغ انحرافه المعياري ١٤٣.

وبين الجدول السابق أيضاً أن المحور الخامس (الاتصال) نال أقل متوسط حسابي في القدرة القيادية حيث نال ٩٣٤ ولعل ذلك عائد إلى أن أكثر أساليب الاتصال إنتشاراً في المدارس الذي يعتمد عليه أكثر المديرين هو أسلوب التعاميم المكتوبة ، الذي لا يتناسب مع أهمية الجانب الإنساني للإدارة المدرسية لأن إنجاز أهداف المدرسه إنما يتم عن طريق الأفراد الذين تتولى قيادة المدرسة توجيههم لتحقيق أهدافها، وبالتالي فقد يكون أسلوب الاتصال بالتعاميم المكتوبة أحد أسباب النقص في تحقيق الكفاءات القيادية الفعالة في المدارس.

السؤال الثاني :

هدف السؤال الثاني إلى معرفة الفرق في القدرة القيادية لمديري المدارس الأهلية للبنين في مدينة الرياض بناء على العمر الزمني للمدير . وللإجابة على هذا السؤال استخدمت تحليل التباين لبيان الفروق الإحصائية بين فئات العمر الأربع (٢٥- أقل من ٣٠) ، (٣٠- أقل من ٣٦) ، (٣٦- أقل من ٤٢) ، (٤٢ فما فوق) . وبين الجدول رقم (٩) الفرق في القدرة القيادية للمديرين بناء على متغير العمر الزمني للمدير .

جدول رقم (٧)

مصدر التباين	درجة الحرية	مجموع	متوسط مجموع	قيمة	مستوى
	ح. د	المربعات	المربعات (التباين)	ف	الدلالة
بين المجموعات	٣	٥٦٠.٧١	١٨٦٩.٠	٨٩.٠	٤٥١٤.٠
داخل المجموعات	٤٠	٨٣٣٩٢٩	٢٠.٨٤٨		
المجموع	٤٣	٨٩٠.٠٠			

حيث تبين من الجدول رقم (٧) أن قيمة $F = ٨٩.٠$ وهي غير دالة إحصائياً (١) مما يعني أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في القدرة القيادية لمديري المدارس بناء على متغير العمر الزمني للمدير، وبذلك نستطيع القول إن العمر الزمني لا يؤدي إلى إيجاد فروق ذات دلالة إحصائية في القدرة القيادية لمديري المدارس وبذلك يجب ألا يكون معياراً علمياً في اختيار مدير المدرسة وفي الحكم على كفاءة المدير القيادية.

السؤال الثالث :

هدف هذا السؤال إلى معرفة الفرق في القدرة القيادية لمديري المدارس الأهلية للبنين في مدينة الرياض بناء على المستوى العلمي للمدير وللإجابة على هذا السؤال تم استخدام تحليل التباين .

جدول رقم (٨)

الفرق في القدرة القيادية للمديرين بناء على المستوى العلمي للمدير

مصدر التباين	درجة الحرية	مجموع المربعات	متوسط مجموع	قيمة	مستوى
	د . ح	المربعات (التباين)	ف	الدلالة	
بين المجموعات	٤	١٥٩٢٠٦١	٣٩٨٠١٥	٤٣٣٨٧ر	٠٠٥٣ر.
داخل المجموعات	٣٩	٣٥٧٧٧١٢	٩١٧٣٦		
المجموع	٤٣	٥١٦٩٧٧٣			

وبين الجدول رقم (٨) أن قيمة $F (٤٣٣٨٧)$ وهي دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة (٠.٠٥٣) .

(١) أجريت تحليل التباين على كل محور من محاور الدراسة الخمسة وتبين أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية

في القدرة القيادية لمديري المدارس بناء على متغير العمر الزمني.

وباستخدام اختبار شيفيه (انظر ملحق رقم ٧) لدراسة الفروق بين المتوسطات يتبين من الجدول رقم (٨) أن هناك فرقا دالا إحصائيا عند مستوى الدالة (٠.٥) لصالح المديرين الحاصلين على المؤهل الجامعي حيث تفوق المديرون الحاصلون على المؤهل الجامعي في القدرة القيادية على زملائهم المديرين الحاصلين على معهد إعداد المعلمين الثانوي، والكلية المتوسطة والماجستير في محور واحد هو معرفة مبادئ الاتصال إذ إن المتوسط الحسابي لقدرة المديرين القيادية في هذا المحور كان (٥٣٨) درجة في حين أن المتوسط الحسابي لقدرة المديرين القيادية الحاصلين على معهد إعداد المعلمين الثانوي في هذا المحور كان (٤٦٢) وبخصوص القدرة القيادية للمديرين الحاصلين على الكلية المتوسطة لهذا المحور كان المتوسط (٤٦٠) درجة. أما القدرة القيادية للمديرين الحاصلين على الماجستير في هذا المحور فكان المتوسط الحسابي (٤٦٠).

فإن النتيجة المتوصل إليها في هذه الدراسة يجب أخذها والاهتمام بها، حيث أصبح من الضروري أن يتوفر في رجل الإدارة المؤهل العلمي التربوي ليتمكن من معرفة المبادئ والوسائل والأساليب الإدارية العلمية، فالإدارة المدرسية تستند إلى العلم في التخطيط والتنظيم والتوجيه والمتابعة والتقييم واتخاذ القرارات ووضع القوانين التي تنظم العمل المدرسي.

السؤال الرابع :

هدف السؤال الرابع إلى معرفة ما إذا كانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية في القدرة القيادية لمديري المدارس الأهلية للبنين بناء على تخصص المدير (تربوي أو غير تربوي) . وللإجابة على هذا السؤال استخدمت اختبار التاء للتعرف إلى الفروق بين المجموعتين المعدتين إعدادا تربويا وغير المعدتين إعدادا تربويا، وبين الجدول رقم (٩) الفروق بينهما.

جدول رقم (٩)

الفرق في القدرة القيادية للمديرين بناء على تخصص المدير

(تربوي وغير تربوي)

المحور	المديرون التربويون ن = ٢٧		المديرون غير التربويين ن = ٥		درجة التاء	درجة الاحتمالية	نوعية الدلالة
	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري			
الموضوعية	٧٤٨	١٥٠	٧٤٠	١٣٤	٠.١٢	٠.٤٠	غير دالة
استخدام السلطة	٦ -	١٣٧	٦ -	١٥٨	-	٤٠	غير دالة
المرونة	٦٢١	١١٠	٥ -	١٣٠	٧٧	٤٠	غير دالة
فهم الآخرين	٨٤٨	١١٤	٨٦٠	٥٤	٢٢	٤٠	غير دالة
الاتصال	٤٩٧	١٧٤	٤٦٠	١٥١	٠.٤٦	٤٠	غير دالة

عند تحليلنا للجدول السابق رقم (٩) بشكل عام يتبين لنا أن المديرين التربويين حصلوا على متوسطات حسابية في قدراتهم القيادية تفوق المتوسطات الحسابية لقدرة المديرين غير التربويين باستثناء المحور الرابع حيث تفوق غير التربويين بنسبة ضئيلة كما تساوى التربويون وغير التربويين في المتوسط الحسابي للمحور الثاني وهو استخدام السلطة حيث كان المتوسط (٦٠) .

كما أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في القدرة القيادية للمديرين بين المجموعتين بناء على نوعية التخصص (تربوي أو غير تربوي) .

ومن وجهة النظر الإحصائية فقد يعزى السبب إلى قلة حجم العينة أو الفارق في نسبة توزيع العينة بين المجموعتين .

كما أن هذه النتيجة يمكن أن تعد مؤشرا إلى قصور الإعداد التربوي في الكليات والمعاهد التربوية عن إيجاد الكفاءات القيادية الفعالة مما يتطلب إعادة تقويم لبرامجها .

السؤال الخامس :

هدف السؤال الخامس إلى معرفة الفرق في القدرة القيادية لدى المديرين بناء على سنوات الخبرة العملية في مجال الإدارة المدرسية . وللإجابة على هذا السؤال استخدمت تحليل التباين لبيان الفروق وقد تبين أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في القدرة القيادية للمديرين بناء على متغير الخبرة العملية في الإدارة المدرسية، وقد يعود السبب في ذلك إلى أن المديرين يمارسون أعمالا وأنشطة متشابهة لا تتطلب خبرة إدارية، أو ربما لأنهم يعملون بموجب تعليمات موحدة لا تتيح الفرص للخبرة والمبادرة الذاتية في أن تظهر أثناء العمل المدرسي .

جدول رقم (١٠)

الفرق في القدرة القيادية للمديرين بناء على سنوات

الخبرة العملية في مجال الإدارة المدرسية

مصدر التباين	درجة الحرية	مجموع المربعات	متوسط مجموع	قيمة	مستوى
	د . ح		المربعات (التباين)	ف	الدلالة
بين المجموعات	٣	٤٦٣٣١١	١٥٤٤٣٧	١٣١٢٦	٢٨٣٧
داخل المجموعات	٤٠	٤٧٠٦٤٦٢	١١٧٦٦٢		
المجموع	٤٣	٥١٦٩٧٧٣			

السؤال السادس :

هدف السؤال السادس إلى معرفة ما إذا كانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية في القدرة على القيادة التربوية لمديري المدارس الأهلية بناء على مشاركتهم -أو عدمها - في دورات تدريبية في مجال الإدارة المدرسية . وللإجابة على هذا السؤال تم استخدام اختبار التاء لبيان الفروق بين قدرات المجموعتين . وبين الجدول التالي رقم (١١) الفروق بين المديرين المشاركين في دورات تدريبية في الإدارة المدرسية والذين لم يشاركوا من حيث قدراتهم القيادية .

جدول رقم (١١)

الفرق في القدرة القيادية للمديرين بناء على اشتراكهم

- أو عدمه - في الدورات التدريبية

المحور	المديرون المدربون ن = ٢٠		المديرون غير المدربين ن = ٢٤		درجة التاء	درجة الاحتمالية	نوعية الدلالة
	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري			
الموضوعية	٧ر٨٥	٠ر٩٨	١ر٦٩	٠ر٢٧	١ر٤٩	٤٢	غير داله
استخدام السلطة	٦ر٠٥	١ر٢٣	١ر٤٨	٥ر٩٥	٠ر٢٢	٤٢	غير داله
المرونة	٦ر٢٥	٩٦	١ر٣٠	٥ر٩٥	٠ر٨٣	٤٢	غير داله
فهم الآخرين	٨ر٤٥	١ر٢٧	٩٣	٨ر٤٥	٠ر٣-	٤٢	غير داله
الاتصال	٤ر٩٠	١ر٥١	١ر٨٠	٤ر٩٥	١١ر-	٤٢	غير داله

يتضح من الجدول السابق أن المتوسط الحسابي للقدرة القيادية للمديرين الذين تلقوا دورات تدريبية في مجال الإدارة المدرسية تراوح بين ٤ر٩٠-٨ر٤٥ درجة في حين أن المتوسط الحسابي لقدرة المديرين غير المدربين تراوح بين ٤ر٩٥ - ٨ر٤٥ .

كما يبين الجدول أن المديرين الذين لم يحصلوا على تدريب في مجال الإدارة المدرسية تفوقوا على نظرائهم الحاصلين على تدريب في محور الاتصال في حين أن المديرين المدربين تفوقوا على غير المدربين في ثلاثة محاور، الموضوعية، واستخدام السلطة، والمرونة وتساوى الجميع في المحور الرابع (فهم الآخرين).

وعلى الرغم من وجود بعض الفروق الظاهرة بين متوسطات المجموعتين فإن نتائج اختبار التاء تبين أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في القدرة القيادية بين المجموعتين بناء على اشتراكهم أو عدمه في دورات تدريبية في مجال الإدارة المدرسية.

ويمكن أن يعزى عدم تأثير التدريب تأثيرا واضحا في تحسين فعالية القدرة القيادية لمديري المدارس لعدة أسباب منها: أن الدورات التي يطلب فيها من مدير المدرسة المشاركة فيها عادة ما تكون قصيرة المدة، كما أنها تركز على الجانب النظري، ولا تحقق الاحتياجات الفعلية للمديرين... وذلك ما بينته دراسة محمد المنيع (١) إضافة إلى ما سبق غالبا ما يطلب من المدير الاشتراك في دورة تدريبية واحدة فقط خلال فترة خدمته وهذه غير كافية.

(١) محمد عبد الله المنيع، برامج التدريب التربوي للمديرين في المملكة ودورها في تطوير الإدارة التعليمية، مجلة

دراسات، كلية التربية، جامعة الملك سعود، المجلد الثالث، العدد ٢، ١٤٠٢هـ، من ٢٠.

السؤال السابع :

هدف هذا السؤال إلى معرفة مستوى الأداء الوظيفي لمديري المدارس الأهلية للبنين في مدينة الرياض من وجهة نظر المعلمين. وللإجابة على هذا السؤال أجريت التحليل على مستويين أولهما يتصل بالممارسات الوظيفية للمدير بشكل إجمالي أي فقرة فقرة، والثاني يتصل بالمحاور التي تندرج ضمنها هذه الممارسات. وبينت النتائج أن الأداء الوظيفي لدى مديري مدارس التعليم الأهلي للبنين في مدينة الرياض (٦٩٪) من وجهة نظر المعلمين .

جدول رقم (١٢)

تقويم الأداء الوظيفي للمديرين من وجهة نظر المعلمين

المحور	المتوسط المثوي
الصفات الشخصية للمدير	٦٧,٥٩٪
الصفات المتعلقة بأداء المدير لعمله	٦٨,٨٢٪
الصفات المتعلقة بتعامل المدير مع زملائه	٦٩,٥٦٪
سلوك المدير مع زوار المدرسة	٧٢,٦٧٪
المجموع	٦٩٪

وكما يوضح الجدول فإن المتوسط المثوي للأداء الوظيفي للمديرين من وجهة نظر المعلمين بلغ (٦٩٪) ، أما على مستوى محاور الأداء الوظيفي الأربعة فقد تراوح بين ٧٢,٦٧٪ و ٦٧,٥٩٪ . وقد جاء ترتيب جوانب الأداء الوظيفي لدى مديري المدارس كالتالي سلوك المدير مع زوار المدرسة ٧٢,٦٧٪، وتعامل المدير مع زملائه ٦٩,٥٦٪، وأداء المدير لعمله ٦٨,٨٢٪ والصفات الشخصية للمدير ٦٧,٥٩٪.

السؤال الثامن :

هدف هذا السؤال إلى التعرف إلى إن كانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية في الأداء الوظيفي للمديرين من وجهة نظر المعلمين، بناء على المرحلة الدراسية للمعلمين. وللإجابة على هذا السؤال استخدمت تحليل التباين لمعرفة الفروق الإحصائية.

جدول رقم (١٣)

الفرق في الأداء الوظيفي للمدير بناء على المرحلة الدراسية للمعلم

مصدر التباين	درجة الحرية	مجموع المربعات	متوسط مجموع المربعات (التباين)	قيمة	مستوى
	د . ح			ف	الدلالة
بين المجموعات	٦	١٢٢٠.١٥٧٩٠	٢٠.٣٣٥٩٦٥	١٥٤٢٠	١٦٥٣ ر.
داخل المجموعات	٢٣٥	٣.٩٩٢٤٩٢١٠	١٣١٨٨٢٩٥		
المجموع	٢٤١	٣٢٢١٢٦٥٠٠٠			

يبين الجدول رقم (١٣) أن قيمة ف (١٥٤٢٠) وهي غير دالة إحصائياً مما يعني أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في الأداء الوظيفي لمديري المدارس من وجهة نظر المعلمين بناء على متغير المرحلة الدراسية التي يعمل بها المعلم.

السؤال التاسع :

هدف هذا السؤال إلى التعرف إلى إن كانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية في الأداء الوظيفي للمديرين من وجهة نظر المعلمين بناء على المؤهل العلمي للمعلم. وللإجابة على هذا السؤال استخدمت تحليل التباين لمعرفة الفروق الإحصائية.

جدول رقم (١٤)

الفرق في الأداء الوظيفي للمدير بناء على المؤهل العلمي للمعلم

مصدر التباين	درجة الحرية	مجموع المربعات	متوسط مجموع المربعات (التباين)	قيمة ف	مستوى الدلالة
	د . ح				
بين المجموعات	٥	١٤٠٢٦٨١٤٤	٢٨٠٥٣٦٢٩	٢٨١٣٨٨	٠.٦١٧
داخل المجموعات	٢٣٤	٣٠٦٩٢٢٨٤٨١	١٣١١٦٣٦١		
المجموع	٢٣٩	٣٢٠٩٤٩٦٦٢٥			

يتبين من الجدول السابق أن قيمة ف (٢٨١٣٨٨) وهي دالة إحصائية عند مستوى الدلالة (٠.٦) مما يعني أنه توجد علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية في الأداء الوظيفي للمديرين من وجهة نظر المعلمين بناء على المؤهل الدراسي للمعلم.

السؤال العاشر :

هدف هذا السؤال إلى التعرف إلى إن كانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية في الأداء الوظيفي للمديرين من وجهة نظر المعلمين بناء على مدة الخدمة في العمل التربوي للمعلم. وللإجابة على هذا السؤال استخدمت تحليل التباين لمعرفة الفروق الإحصائية.

جدول رقم (١٥)

الفرق في الأداء الوظيفي للمدير بناء على مدة الخدمة في العمل التربوي للمعلم

مصدر التباين	درجة الحرية	مجموع المربعات	متوسط مجموع المربعات (التباين)	قيمة ف	مستوى الدلالة
	د . ح				
بين المجموعات	٤	٤٥٨٢٧٩٩٢	١١٤٥٣٦٩٩٨	٨٥٣٩	٠.٤٩٢٤
داخل المجموعات	٢٣٦	٣١٦٦٣١٧٣١٩	١٣٤١٦٥٩٩		
المجموع	٢٤٠	٣٢١٢١٤٥٣١١			

ويتبين من الجدول رقم (١٥) أن قيمة ف (٠.٨٥٣٩) وهي غير دالة إحصائياً مما يعني أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في الأداء الوظيفي للمديرين من وجهة نظر المعلمين بناء على متغير مدة الخدمة في العمل التربوي للمعلم.

رابعاً - الاستنتاجات :

- أظهرت بيانات الدراسة والمعالجة الإحصائية لها عدداً من الاستنتاجات :
- ١- أن ما يقارب ٨٠٪ من مديري المدارس الأهلية للبنين في مدينة الرياض حاصلون على مؤهلات علمية مرتفعة (الكلية المتوسطة، الشهادة الجامعية، الماجستير).
 - ٢- أن أعلى عشر متوسطات حسابية لإجابات أفراد عينة الدراسة على اختبار القدرة القيادية للمديرين تراوحت بين ٩٥.٠ و ١٠٠ من أصل واحد صحيح وقد جاءت في المحاور التالية: المحور الرابع أربعة أسئلة ، والمحور الثالث ثلاثة أسئلة، والمحور الأول ثلاثة أسئلة، ولم يكن للمحور الثاني والخامس نصيب في المتوسطات العشر الأول.
 - ٣- تراوحت أعلى نسبة للإجابات الخاطئة بين ٦٣.٦٪ و ١٠.٠٪ لمديري المدارس الأهلية للبنين في مدينة الرياض وقد جاءت في المحاور التالية: المحور الثاني ثلاثة أسئلة، والمحور الثالث ثلاثة أسئلة، والمحور الخامس ثلاثة أسئلة والمحور الأول سؤال واحد وكذلك المحور الرابع.
 - ٤- كشفت نتائج هذه الدراسة أن القدرة القيادية لمديري المدارس الأهلية للبنين في مدينة الرياض (متوسطة) حيث بلغ متوسط القدرة القيادية للمديرين (٣٢.٩٧) درجة من أصل ٥٠ نقطة.
 - ٥- يعد محور فهم الآخرين هو أقوى جوانب القوة في القدرة القيادية لمديري المدارس الأهلية للبنين في مدينة الرياض يليه محور الموضوعية بالدرجة الثانية من حيث الترتيب ثم محور المرونة ثم محور استخدام السلطة وأخيراً محور الاتصال.

- ٦- أن المديرين يدركون أهمية الجانب الإنساني في التعامل داخل مجتمع المدرسة ويتضح ذلك من متوسط القدرة القيادية لمديري المدارس في محور فهم الآخرين حيث بلغ متوسطه الحسابي ٨٤٥ درجة من أصل ١٠ نقاط.
- ٧- أن أضعف جوانب القدرة القيادية للمديرين هو الاتصال حيث بلغ متوسطه ٩٣ درجة من أصل ١٠ نقاط وهذا المتوسط منخفض مما يجعل الاتصال أحد أسباب نقص الفعالية القيادية لمديري المدارس ويؤكد عدم جدوى أساليب الاتصال السائدة التي من أهمها التعاميم المكتوبة في المدارس.
- ٨- كشفت نتائج الدراسة عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في القدرة القيادية بين المديرين الذين أخذوا دورات تدريبية والذين لم يشاركوا في دورات تدريبية وهذا يؤكد أن البرامج التدريبية المقدمة للمديرين في مجال الإدارة المدرسية لا تؤدي إلى تحسين قدراتهم القيادية.
- ٩- بينت نتائج الدراسة عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في القدرة القيادية للمديرين بناء على العمر الزمني فزيادة العمر للمدير لا تجعل منه قائداً فعالاً.
- ١٠- أشارت نتائج الدراسة إلى فرق في القدرة القيادية لصالح المديرين الأكثر تعليماً في محور الاتصال.
- ١١- بينت نتائج الدراسة أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في القدرة القيادية للمديرين بناء على طول الخبرة العملية في الإدارة المدرسية للمدير وبذلك فإن عدد السنوات في الخدمة الإدارية لا يعد معياراً في الحكم على الفعالية القيادية.
- ١٢- إن أعلى عشر متوسطات حسابية لإجابات أفراد عينة الدراسة على استمارة تقويم الأداء الوظيفي للمديرين تراوح بين (٣٦٨ و ٣٨٣) من أصل (٥) وقد جاءت في المحاور التالية : المحور الثاني خمس فقرات، والمحور الأول فقرتان، وكذلك المحور الرابع فقرتان والمحور الثالث فقرة واحدة.

- ١٣- كشفت نتائج هذه الدراسة أن المتوسط المنوي للأداء الوظيفي لمديري المدارس الأهلية للبنين في مدينة الرياض (٦٩٪) من وجهة نظر المعلمين.
- ١٤- يعدّ محور سلوك المدير مع زوار المدرسة هو أقوى جوانب القوة في الأداء الوظيفي لمديري المدارس الأهلية للبنين في مدينة الرياض يليه محور تعامل المدير مع زملائه بالدرجة الثانية من حيث الترتيب ثم محور أداء المدير لعمله وأخيرا محور الصفات الشخصية للمدير.
- ١٥- أن أضعف جوانب الأداء الوظيفي للمديرين هو محور الصفات الشخصية للمدير حيث بلغ المتوسط المنوي (٦٧,٥٩٪) وهذا المتوسط منخفض مما يؤكد أن الواقع الفعلي لعملية اختيار مديري المدارس يخضع لعوامل هي في الغالب بعيدة عن الأسس التربوية السليمة. (١)
- ١٦- بينت نتائج الدراسة عدم وجود فروق في الأداء الوظيفي للمديرين بناء على المرحلة الدراسية للمعلمين.
- ١٧- أشارت نتائج الدراسة إلى وجود فروق في الأداء الوظيفي للمديرين من وجهة نظر المعلمين بناء على المؤهل العلمي للمعلم.
- ١٨- بينت نتائج الدراسة عدم وجود فروق في الأداء الوظيفي للمديرين بناء على مدة الخدمة في العمل التربوي للمعلم.

(١) محمد عبد الله المنيع ، أهمية اختبار مديري المدارس المتوسطة في المملكة العربية السعودية، مجلة التوثيق

الفصل السادس الخلاصة والتوصيات

الفصل السادس

الخلاصة والتوصيات

هدفت الدراسة إلى تقويم القدرة القيادية والأداء الوظيفي لمديري المدارس الأهلية للبنين في مدينة الرياض في ضوء المتغيرات التالية : المرحلة الدراسية (ابتدائي - متوسط - ثانوي)، الإعداد (تربوي ، غير تربوي) الاشتراك السابق في الدورات، مدة الخدمة في العمل الإداري (١ - أقل من ٥ ، ٥ - أقل من ١٠ ، ١٠ - أقل من ١٥ ، ١٥ - أقل من ٢٠ ، ٢٠ - فمافوق) . الحالة الاجتماعية للمدير، المؤهل الدراسي .

وبالتحديد تحاول الدراسة الإجابة على التساؤلات الآتية: مامدى القدرة القيادية لمديري المدارس الأهلية للبنين في مدينة الرياض من وجهة نظرهم؟ وهل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في قدرة المديرين القيادية بناء على المتغيرات التالية: العمر الزمني للمدير، المستوى العلمي للمدير، والإعداد التربوي للمدير، وطول الخبرة العملية الإدارية، والاشتراك في دورات تدريبية أو عدمه .

ما مستوى الأداء الوظيفي لمديري المدارس الأهلية للبنين في مدينة الرياض من وجهة نظر المعلمين ؟ وهل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في الأداء الوظيفي للمديرين بناء على المتغيرات التالية: المرحلة الدراسية التي يعمل بها المعلم، والمؤهل العلمي للمعلم، ومدة الخدمة في العمل التربوي للمعلم .

وقد أجرى الباحث هذه الدراسة على المديرين والمعلمين في المدارس الأهلية للبنين في مدينة الرياض الخاضعة لإشراف وزارة المعارف ، وتألفت عينة الدراسة من جميع المديرين حيث بلغ عددهم (٤٥) مديراً و ٢٥٪ من المعلمين أي (٢٥٥) معلماً .

وقد اعتمدت الدراسة على الاستبانة لجمع المعلومات لتقويم القدرة القيادية لدى مديري المدارس الأهلية للبنين في مدينة الرياض وعن بعض العوامل المؤثرة فيها من وجهة نظر المديرين أنفسهم.

كما اعتمدت الدراسة على الاستمارة كأداة لجمع المعلومات لتقويم الأداء الوظيفي لدى مديري المدارس الأهلية للبنين في مدينة الرياض وعن بعض العوامل المؤثرة فيها من وجهة نظر المعلمين.

ولإظهار نتائج الدراسة عولجت البيانات بعدد من الأساليب الإحصائية هي: التكرارات والنسبة المئوية والمتوسط الحسابي، والانحراف المعياري، ومعامل ارتباط بيرسون، وتحليل التباين، واختبار التاء، واختبار شيفيه، وبعد تحليل البيانات توصلت إلى النتائج التالية:

أولاً - بالنسبة للقدرة القيادية لدى مديري المدارس الأهلية للبنين في مدينة الرياض :

١- أن القدرة القيادية لدى مديري مدارس التعليم الأهلي للبنين في مدينة الرياض كما بينته إجاباتهم عن أسئلة المواقف القيادية تعدّ متوسطة حيث بلغ متوسط القدرة القيادية للمديرين (٣٢٫٩٧) من أصل (٥٠) درجة.

٢- أن أقوى جوانب القيادة لدى المديرين كما بينته إجاباتهم عن أسئلة المواقف القيادية هو فهم الآخرين، والموضوعية، والمرونة، واستخدام السلطة، والاتصال على التوالي.

٣- تبين النتائج أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في القدرة القيادية للمديرين بناء على العمر الزمني للمدير.

٤- تشير الدراسة إلى وجود علاقة بين زيادة المؤهل العلمي والقدرة القيادية حيث بين اختبار شيفيه أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين قدرة المديرين القيادية بناء على مؤهلهم التعليمي فكلما ارتفع المستوى التعليمي للمدير ازدادت قدرته القيادية.

- ٥- تبين نتائج اختبار التاء أنه لاتوجد فروق ذات دلالة إحصائية في القدرة القيادية للمديرين المعدين إعدادا تربويا والمديرين غير المعدين.
- ٦- تبين النتائج أنه لاتوجد فروق ذات دلالة إحصائية في القدرة القيادية للمديرين بناء على متغير طول الخبرة الإدارية.
- ٧- تبين نتائج اختبار التاء أنه لاتوجد فروق ذات دلالة إحصائية في القدرة القيادية للمديرين الذين تلقوا دورات تدريبية في مجال الإدارة المدرسية والذين لم يتلقوا تدريباً.

ثانياً - بالنسبة للأداء الوظيفي لدى مديري المدارس الأهلية للبنين في مدينة الرياض:

- ١- بينت النتائج أن الأداء الوظيفي لدى مديري مدارس التعليم الأهلي للبنين في مدينة الرياض (متوسط) المستوى من وجهة نظر المعلمين حيث بلغ المتوسط المثوي للأداء الوظيفي للمديرين (٦٩٪).
- ٢- أن أقوى جوانب الأداء الوظيفي لدى المديرين كما بينته إجابات المعلمين عن أسئلة استمارة تقويم الأداء الوظيفي هو سلوك المدير مع زوار المدرسة، الصفات المتعلقة بتعامل المدير مع زملائه، الصفات المتعلقة بأداء المدير لعمله، الصفات الشخصية للمدير على التوالي.
- ٣- تبين النتائج أنه لاتوجد فروق ذات دلالة إحصائية في الأداء الوظيفي للمديرين من وجهة نظر المعلمين بناء على متغير المرحلة الدراسية التي يعمل فيها المعلم.
- ٤- تبين النتائج أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية في الأداء الوظيفي للمديرين من وجهة نظر المعلمين بناء على المؤهل الدراسي للمعلم، إلا أن اختبار شيفيه لم يحدد هذه الفروق.
- ٥- تبين النتائج أنه لاتوجد فروق ذات دلالة إحصائية في الأداء الوظيفي للمديرين من وجهة نظر المعلمين بناء على مدة الخدمة في العمل التربوي للمعلم.

وفي ضوء النتائج السابقة تم استخراج عدد من الاستنتاجات ناقشتها الباحث في الفصل الخامس من الدراسة .

التوصيات:

في ضوء الدراسة الحالية وما أسفرت عنه من نتائج يعرض الباحث عددا من التوصيات التي تهدف إلى رفع مستوى القيادة والأداء الوظيفي في الإدارات المدرسية وهذه التوصيات تندرج تحت قسمين كالتالي :

أولاً - توصيات هبئية على نتائج الدراسة:

- ١- أظهرت نتائج الدراسة أن القدرة القيادية والأداء الوظيفي للمديرين متوسطة لذلك يوصي الباحث بضرورة إعطاء أهمية أكبر لمركز مدير المدرسة من خلال وضع أسس ومعايير علمية سليمة يتم بموجبها اختيار مدير المدرسة .
- ٢- أظهرت نتائج الدراسة إن المؤهل العلمي له علاقة وثيقة بالاتجاه الإيجابي نحو القدرة القيادية للمدير . لذا يوصي الباحث بالاهتمام بالمؤهل العلمي والتأكيد عليه عند اختيار مديري المدارس .
- ٣- يجب إعادة تقويم البرامج التي تقدمها الكليات والمعاهد التربوية حيث أظهرت نتائج الدراسة أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في القدرة القيادية للمديرين بناءً على نوعية التخصص (تربوي - غير تربوي) .
- ٤- يجب إعادة النظر في اختيار المديرين المتخرجين من معهد إعداد المعلمين الثانوي . حيث أثبتت نتائج الدراسة عدم قدرتهم في القيادة .
- ٥- يجب إعادة النظر في برامج الدورات التدريبية في مجال الإدارة من حيث المحتوى والمضمون وإعادة بناؤها على الاحتياجات الفعلية للمديرين وعلى المهارات الأساسية اللازمة للإدارة المدرسية .
- ٦- التوسع في تقديم البرامج المتخصصة المتقدمة على مستوى الماجستير والدكتوراة لتخريج القيادات الفعالة في العمل والأداء الوظيفي المدرسي .

ثانياً - توصيات بشأن إجراء بحوث مرتبطة بموضوع الدراسة:

- ١- إجراء دراسة القدرة القيادية والأداء الوظيفي لدى المديرين على عينة أكبر كأن تشمل جميع مناطق المملكة.
- ٢- بحث العلاقة بين القدرة القيادية والأداء الوظيفي وبعض المتغيرات غير الواردة في الدراسة.
- ٣- إجراء دراسة مقارنة بين القدرة القيادية والأداء الوظيفي للمديرين والمديرات.
- ٤- دراسة الفرق بين قدرات المديرين القيادية في اختبار القدرة القيادية وتقديرهم في سجلات تقييم الأداء الوظيفي التي يعدها الموجهون الإداريون.

التراب ٨

المراجع

أولاً - المراجع العربية :

- ١- إبراهيم، رضا أحمد، دراسة تحليلية مقارنة لأوضاع التعليم الخاص ومشكلاته في الجمهورية العربية المتحدة، وبعض البلاد العربية، رسالة ماجستير، كلية التربية، جامعة عين شمس، مصر، ١٩٧٤م.
- ٢- أبو سليمان، عبد الوهاب إبراهيم، كتابة البحث العلمي، دار الشروق، جدة، ط٢، ١٤٠٨هـ.
- ٣- بطاح، أحمد ، تأثير نط قيادة مدير المدرسة على علاقات الهيئة التدريسية، رسالة الماجستير، كلية التربية، الجامعة الأردنية، ١٩٨٥م.
- ٤- بولص، وصفي عزيز، السلوك القيادي لنظار المدارس الثانوية العامة، محلة كلية التربية، جامعة أسيوط، أسيوط، العدد الثاني، ١٩٨٦م.
- ٥- تيم، علي سعيد، صفات مدير المدرسة الابتدائية الناجح في مدارس وكالة الغوث في الأردن من وجهة نظر المعلمين والمدرسين والمشرفين التربويين، رسالة ماجستير، كلية التربية، جامعة اليرموك، ١٩٨٤م.
- ٦- جابر، جابر عبد الحميد، كاظم، أحمد خيرى، مناهج البحث في التربية وعلم النفس، دار النهضة العربية، ط٢، القاهرة، ١٩٧٨م.
- ٧- جرادات، عزت، القيادة في الإدارة التربوية، اللجنة الوطنية القطرية للتربية والثقافة والعلوم، الدوحة، العدد السبعون، ١٤٠٥هـ.
- ٨- الحجي إبراهيم محمد ، مشكلات التربية في المملكة العربية السعودية ، مجلة التوثيق التربوي ، وزارة المعارف ، مركز المعلومات الإحصائية ، العددان السابع عشر والثامن عشر . الرياض ١٣٩٩هـ.
- ٩- حسانين، سيد أبوبكر، طريقة الخدمة الاجتماعية في تنظيم المجتمع مكتبة الإنجلو المصرية، القاهرة، ١٩٧٤م.
- ١٠- خيرى، سيد محمد، الإحصاء النفسى، عمادة شؤون المكتبات، جامعة الرياض، الرياض، ط٢، ١٤٠١هـ.
- ١١- درويش، إبراهيم، التحليل الإدارى، دار النهضة العربية، القاهرة، ١٩٧٣م.

- ١٢- درويش، إبراهيم، تكلا، ليلى، أصول الإدارة العامة، الإنجلو المصرية، القاهرة، ط٢، ١٩٧٢م.
- ١٣- الديوان العام للخدمة المدنية، لأثحة تقويم الأداء الوظيفي، مطابع دار الثقافة، الرياض، ١٤٠٤هـ.
- ١٤- الرحال، أسعد أديب، إدارة شؤون الموظفين، جامعة الملك سعود، الرياض، ١٤٠٠/ ١٤٠١هـ.
- ١٥- الرحيلي، عتيق الله دخیل، الممارسات الوظيفية لمدرسي المدارس الابتدائية بالمدينة المنورة، رسالة ماجستير، كلية التربية، جامعة الملك عبد العزيز، المدينة المنورة، ١٤٠٨هـ.
- ١٦- الرشيد، محمد الأحمد، مشروع تطوير القيادات الإدارية في التربية، رسالة الخليج العربي، مكتب التربية العربي لدول الخليج، الرياض، العدد ٢٢، ١٤٠٧هـ.
- ١٧- رمزي، عبد القادر هاشم، مدير المدرسة الثانوية في الأردن متطلبات دورة إمكانياته، رسالة ماجستير، كلية التربية، الجامعة الأردنية، ١٩٧٦م.
- ١٨- سالم، فؤاد الشيخ، المفاهيم الإدارية الحديثة، مطبعة الصفدي، عمان، ط٢، ١٩٨٥م.
- ١٩- الشاطري، محمد أحمد، محمد علي زينل رائد نهضة وزعيم اصلاح ومؤسس دار الفلاح، جدة، دار الشروق، ١٩٧٧م.
- ٢٠- الشامخ، محمد عبد الرحمن، التعليم في مكة المكرمة والمدينة آخر العهد العثماني، ط٢، الرياض، دار العلوم، ١٤٠٢هـ.
- ٢١- الشمري، فوزية صالح، تقسيم القدرة القيادية وبعض العوامل المؤثرة فيها لدى مديرات مدارس المرحلة الابتدائية الحكومية في مدينة الدمام، رسالة ماجستير في التربية، جامعة الملك سعود، كلية التربية، الرياض، ١٤٠٩هـ.
- ٢٢- الشمس، عبد الأمير عبود، تقويم السلوك القيادي لمدرسي المدارس الإعدادية من وجهة نظر المدرسين وقادة الطلبة، رسالة ماجستير، جامعة بغداد، ١٩٨٣م.
- ٢٣- الشيباني، عمر محمد التومي، من أسس التربية الإسلامية، المنشأة العامة للنشر والتوزيع، طرابلس، ط٢، ١٣٩١هـ.

- ٢٤- صلاح، خالد محمد، تقديم أداء مديري المدارس الثانوية الأكاديمية الحكومية في الأردن، رسالة ماجستير، كلية التربية، الجامعة الأردنية، ١٩٨٥م.
- ٢٥- الصغير، موسى عبد الرحمن، أنماط القيادة الإدارية لمديرات المدارس المتوسطة في مدينة الرياض وأثرها على التحصيل الدراسي، رسالة ماجستير، كلية التربية، جامعة الملك سعود، ١٤٠٣هـ.
- ٢٦- الطوباسي، دراسة لواقع الإدارة المدرسية في الأردن، رسالة دكتوراه، كلية الآداب والعلوم الإنسانية، ١٩٨٠م.
- ٢٧- عاشور، أحمد صقر، السلوك الإنساني في المنظمات، دار الجامعات المصرية، الإسكندرية، ١٩٧٨م.
- ٢٨- عاقل، فاخر، أسس البحث العلمي، دار العلم للملايين، بيروت، ١٩٧٩م.
- ٢٩- عبد الفتاح، نبيل عبد الحافظ، القيادة الإدارية بين الفكر الإسلامي والمفهوم المعاصر الإداري، معهد الإدارة العامة، عمان، العدد ٤٢، سبتمبر ١٩٩٠م.
- ٣٠- عبد الله، عبد الرحمن صالح، تاريخ التعليم في مكة المكرمة، دار الشروق، جدة، ١٤٠٣هـ.
- ٣١- العبيدي، غانم سعيد، التعليم الأهلي في العراق بمراحلته الابتدائية والثانوية - تطوره ومشكلاته، رسالة ماجستير في التربية، جامعة بغداد، مطبعة الإدارة المحلية، بغداد، ١٩٧٠م.
- ٣٢- عساف، محمود، أصول الإدارة، مكتب لطفي، القاهرة، ١٩٨٨م.
- ٣٣- عفيفي، صديق محمد، الإدارة في مشروعات الأعمال، مكتبة الخريجي، الرياض، ط ٥، ١٤١٠هـ.
- ٣٤- عقيل، عمر وصفي، تقسيم أداء العاملين في الجهاز الحكومي، المنظمة العربية للعلوم الإدارية، القاهرة، ١٩٧٦م.
- ٣٥- علاقي، مدني عبد القادر، الإدارة دراسة تحليلية للوظائف والقرارات الإدارية، تهامد، جدة، ١٤٠١هـ.
- ٣٦- علي، زينب محسن محمد، العلاقة بين النمط القيادي لمديرة المدرسة الثانوية وبين الشعور بالأمن لدى الملمات، رسالة ماجستير، كلية التربية، جامعة الملك سعود، ١٤٠٤هـ.

٣٧- عواد، مازن أحمد، دراسة تحليلية لمعرفة مدى ممارسته مديري المدارس الثانوية في الأردن للمهام الإدارية المطلوبة منهم، رسالة ماجستير، كلية التربية، الجامعة الأردنية، ١٩٨٥م.

٣٨- فرج، صفوت، الإحصاء في علم النفس، ط٢، القاهرة، دار النهضة العربية، ١٩٨٥م.

٣٩- فلاته، إبراهيم محمود، العملية التربوية في المدرسة الابتدائية مطابع الصفا، مكة المكرمة، ١٤٠٤/١٤٠٥هـ.

٤٠- قاسم، خيري عبد اللطيف، واقع الممارسات الإدارية لمدرسي المدرسة الابتدائية بمدارس وكالة الغوث الدولية بالأردن، رسالة ماجستير، كلية التربية، الجامعة الأردنية، ١٩٧٤م.

٤١- كنعان، نواف، القيادة الإدارية، دار العلوم، الرياض، ط٢، ١٤٠٢هـ.

٤٢- لونيل، ك، لوسون، ك، حتى نفهم البحث التربوي، ترجمة إبراهيم عميرة، دار المعارف، القاهرة، ١٩٨١م.

٤٣- مرسي، محمد منير، الإدارة التعليمية أصولها وتطبيقاتها، عالم الكتب، القاهرة، ١٤٠٤هـ.

٤٤- منصور، محمد حامد، الإدارة المدرسية كقيادة تربوية، مجلة التوثيق التربوي، العددان السابع عشر والثامن عشر، وزارة المعارف، الرياض، ١٣٩٩هـ.

٤٥- مقادمي، فيصل عبد الله، التعليم الأهلي للنين في مكة المكرمة تنظيماً والإشراف عليه، رسالة ماجستير، كلية التربية، جامعة أم القرى، مكة المكرمة، ١٤٠٥هـ.

٤٦- المنيع، محمد عبد الله، أهمية اختيار مديري المدارس المتوسطة والثانوية في المملكة العربية السعودية، مجلة التوثيق التربوي، وزارة المعارف، الرياض، العدد ١٩، ١٣٩٩/١٤٠٠هـ.

٤٧- المنيع، منيع عبد الله، تقديم بعض جوانب المنهج المدرسي في المدارس الأهلية الابتدائية للنين في المملكة العربية السعودية، رسالة دكتوراه، كلية العلوم الاجتماعية، جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية، الرياض، ١٤١٠هـ.

٤٨- نجم، أحمد حافظ، مبادئ علم الإدارة العامة، دار الفكر العربي، ١٩٧٩م، القاهرة.

٤٩- نواب، لميس عبد الحفيظ، دراسة تحليلية لبعض مشكلات التعليم الأهلي في المرحلة الابتدائية للنات في المملكة العربية السعودية، رسالة ماجستير، كلية التربية، جامعة الملك سعود، الرياض، ١٤٠٣/٤٠٤هـ.

٥٠- نور، محمد عبد المنعم، الإنسان ومحتجعه، دراسة أساسية للظواهر النفسية والاجتماعية، دار المعرفة، القاهرة، ١٩٧٨م.

٥١- الهاشم، سعد جاسم، القيادة التربوية في الفكر المعاصر، حوليه كلية الآداب، جامعة قطر، الدوحة، العدد الخامس، ١٤٠٧هـ.

٥٢- الهدهود، دلال الجبر، زينب، النمط القيادي لنتار وناظرات مدارس التعليم العام في الكويت كما يتصوره المعلمون والمعلمات، محلة رسالة الخليج العربي، العدد ٢٨ والسنة ٩، مكتب التربية، الرياض، ١٤٠٩هـ، ١٩٨٩م.

٥٣- الهواري، سيد، الإدارة والأصول والأسس العلمية، مكتبة عين شمس، القاهرة، ١٩٨٧م.

٥٤- هوانه، وليد، تقويم الأداء بين الذاتية والموضوعية، محلة الإدارة العامة، مطابع معهد الإدارة، الرياض، العدد ٤٩، رجب ١٤٠٦هـ.

٥٥- وزارة المعارف، مركز المعلومات الاحصائية والتوثيق التربوي، التعليم الأهلي ودوره في دعم المسيرة التعليمية، ربيع الأول ١٣٩٧هـ، مارس ١٩٧٧م.

٥٦- وزارة المعارف، الإدارة العامة للاختبارات، التعميم رقم ٦٣٦/٢٨/١١/٧/٣٤ وتاريخ ١٤٠٦/٧/١٩هـ والخاص بتوزيع طلاب المدارس الأهلية أثناء الاختبارات على المدارس الحكومية وذلك لطلاب المنازل والمدارس الليلية.

٥٧- وزارة المعارف، إدارة التطوير التربوي، مركز المعلومات الإحصائية والتوثيق التربوي، فصول في تاريخ التعليم في المملكة العربية السعودية (التعليم الابتدائي) الرياض، ١٤٠٦هـ.

٥٨- وزارة المعارف، مركز المعلومات الاحصائية والتوثيق التربوي، معالم التطور في نظام التعليم الابتدائي في المملكة العربية السعودية خلال الثمانية سنة الماضية، الرياض، ربيع الأول، ١٤٠٠هـ.

٥٩- الياس، طه الحاج، الإدارة التربوية والقيادة مفاهيمها ووظائفها ونظرياتها، الأقصى الأردن، ١٤٠٤هـ.

ثانياً - المراجع الأجنبية :

- 1- Eloinberg Cohen: A diministrative Behaviour of the principal As Viewed by Principals, Teachers and Parents. Dissertation Abstract Vol.40 No5. P.2372.
- 2- Tyron Gaythord: Role Perceptions For the Elementary School Leader as Perceived From Superintendents Board Presidents, Secondary School Leaders, Teachers in Elementary School. Dissertation Abstract International Vol.39. No.10. 1979, P. 5314.

الملاحق

س (٦) يختلف الرؤساء في تقديرهم للأمور التربوية ، فأى العبارات الآتية صحيحة في نظرك ؟ :

- (أ) نتائج الامتحانات هي المقياس الحقيقي للإدارة الجيدة .
- (ب) النشاط المدرس مطلوب ، لكنه مضيعة للوقت .
- (ج) الأفكار التربوية الجديدة لا يمكن تطبيقها .
- (د) كل العبارات السابقة خاطئة وغير صحيحة .

س (٧) يختلف رأى الرؤساء بالنسبة لتدريب العاملين ، فأى العبارات الآتية يمثل وجهة نظرك ؟ :

- (أ) تدريب العاملين أثناء الخدمة مضيعة للوقت .
- (ب) برامج التدريب عموماً ضررها أكثر من نفعها .
- (ج) قيام المرؤسين بعملهم خير من أى تدريب لهم .
- (د) كل العبارات السابقة خاطئة وغير صحيحة .

س (٨) قام أحد رؤسائك بعمل عظيم ، وأنت تعلم أنك إذا أوصيت له بكلمة طيبة فإنه سيرقى وينقل الى إدارة أخرى ، مما يترتب عليه فراغ كبير فى مجموعتك ، فهل :

- (أ) تتمسك به وتمتنع عن التوصية له بالترقية .
- (ب) توصي له بالترقية وتحاول أن يستمر العمل بدونه .
- (ج) تطالب بترقيته وتعمل على تدريب من يحل محله .
- (د) تلعب أسلوباً آخر غير كل ما ذكره .

س (٩) انتقد أحد رؤسائك الطريقة التى عالجت بها إحدى مشكلات العمل ، فماذا يكون تصرفك ؟ :

- (أ) تحاول أن تكسبه وده وترضيه .
- (ب) تحاول أن تستفيد من نقده .
- (ج) تتحكم فى أعصابك وتتجاهله .
- (د) ترد على نقده بالمثل .

س (١٠) قال لك أحد رؤسائك كلاماً يعيب زميلاً آخر لكنه لا يتحمل بالعمل ، فهل :

- (أ) تعتبر كلامه وشاية مفرضة وتؤيخه .
- (ب) تأخذ كلامه بجد وتحقق فى الأمر .
- (ج) تأخذ موقفاً معادياً من المشكوك منه .
- (د) تلهمه أن هذا الكلام لا يعنىك .

الجزء الثاني: استخدام السلطة

س (١١) تخبطك أحد مروضيك وذهب إلى رئيسك ليناقش معه إحدى مشكلات العمل بدلا من مناقشتها معك ، فماذا يكون تصرفك ؟ :

- (أ) تناقش الوضع مع رئيسك .
- (ب) تستدعي مروضك وتؤنبته .
- (ج) تشهر بمروضك أمام المروضين .
- (د) تتبع أسلوبا آخر .

س (١٢) قدم اليك مروضك التماسا موقعا عليه من الجميع يطلبون فيه منك العدول عن قرار اتخذته لمعالجة موقف ما ، فماذا يكون تصرفك ؟ :

- (أ) تعدهم بالفناء القرار اذا تحسنت الحالة .
- (ب) تتمشى مع الالتماس باعتباره رأى المجموعة .
- (ج) تعمل على التخلص من زعامة المجموعة .
- (د) تتبع أسلوبا آخر .

س (١٣) سمعت عن مروض لك أنه يقوم بأعمال غير لائقة خارج العمل ، ولكنك لا تنعكس على ما يقوم به من عمل ، فهل :

- (أ) تطالب بفعله على الفور أو ينقله إلى مكان آخر ؟
- (ب) توضح له أن ذلك قد يؤثر على عمله مستقبلا ؟
- (ج) تعامله بطريقة يتضح منها عدم موافقتك على سلوكه ؟
- (د) تتبع أسلوبا آخر غير كل ما ذكره ؟

س (١٤) تفكر - كمدير مدرسة - فى اصدار مجلة مدرسية ، وقدمت لك الاقتراحات التالية ، فأيهما تختار ؟ :

- (أ) أن تقتصر موضوعات المجلة على ما يتصل بالدراسة .
- (ب) أن تتسع موضوعات المجلة لأكثر من ذلك .
- (ج) أن يقوم المدرسون باقتراح الموضوعات على التلاميذ .
- (د) أن تترك حرية الاختيار لهيئة تحرير المجلة .

س (١٥) أردت - كمدير مدرسة - أن تضع نظاما جديدا لرواد الفصول ، فأى الطرق التالية تختار ؟ :

- (أ) تقوم ادارة المدرسة بنفسها باختيار الرواد .
- (ب) يشترك تلاميذ كل فصل فى اختيار رائدهم .
- (ج) يترك الاختيار لرغبة المعلمين أنفسهم .
- (د) تتبع أسلوبا آخر غير ما ذكره .

س (١٦) تواجه المدارس عادة مشكلة التلاميذ الذين يتأخرون عن الحصة الأولى في الصباح ، فكيف تتصرف - كمدير مدرسة - اذا حدث ذلك ؟ :

- (أ) تغلق باب المدرسة دونهم لتعويدهم النظام .
- (ب) تحاول أن تتعرف على أسباب تأخرهم لمعالجتها .
- (ج) توقع غرامة على كل منهم ثم يسمح لهم بالدخول .
- (د) تتبع أسلوباً آخر غير كل ما ذكره ———— .

س (١٧) يختلف الرؤساء في الأخذ بمبدأ تفويض السلطة ، وبالنسبة لك فإنك تؤمن بأن تفويض السلطة :

- (أ) يساء استخدامه غالباً .
- (ب) مربك لنظام العمل .
- (ج) ينقص سلطة المدير .
- (د) مطلوب لتدريب القيادات .

س (١٨) يختلف الرؤساء في تقديرهم للإدارة السليمة ، فأى العبارات الآتية تمثل وجهة نظرك ؟ :

- (أ) الحزم في الإدارة يقتضى السرعة في اتخاذ القرار .
- (ب) التأني في اتخاذ القرار لا يعتبر مضيعة للوقت .
- (ج) القرار السريع مرغوب طالما أنه يحل المشكلة .
- (د) كل العبارات السابقة تمثل وجهات نظر صحيحة .

س (١٩) أثناء تراكم لاجتماع ، تشتت الحديث الى موضوعات أخرى مما أدى الى اشارة الخلاف والفوضى ، فعماذا يكون تصرفك ؟ :

- (أ) تتيح لكل فرد التعبير عن نفسه .
- (ب) تعبر عن غضبك بمفاداة المكان .
- (ج) توقف النقاش وتعود الى الموضوع الأسمى .
- (د) تلغى الاجتماع وتؤجله لموعد آخر .

س (٢٠) أثناء المناقشة في أحد الاجتماعات امتد الخلاف بين عضوين بارزين لتعارض وجهة نظر كل منهما ، فهل :

- (أ) تحاول أن تختار رأى أحدهما ؟
- (ب) تطرح الرأيين للتمسك به ؟
- (ج) ترفض الأخذ بأى من الرأيين ؟
- (د) تؤجل الحديث في الموضوع ؟

الجزء الثالث : المزونة

س (٢١) طلب منك تغيير بعض القيادات الاشرافية في مدرستك خلال العام الدراسي
فهل ترى :

- (أ) أن من الحكمة عدم تغيير القيادات في منتصف الطريق ؟
- (ب) الموافقة على التغيير خفوعاً للملطفة ؟
- (ج) أن ترفض باصرار هذا التغيير المفاجيء ؟
- (د) أن تتبع أسلوباً آخر ؟

س (٢٢) حدثت مخالفة من موظف جديد ، وأخرى من موظف قديم لم تسبق مخالفته ،
فهل يكون موقفك كرئيس :

- (أ) مجازاة كل منهما بالتساوي والعادل ؟
- (ب) عدم اغتفار مخالفة الموظف الجديد ؟
- (ج) ادخال ظروف الموظف القديم في الاعتبار ؟
- (د) اتباع أسلوب آخر ؟

س (٢٣) أبلغتك الوزارة بأنها سترسل لمدرستك أجهزة حديثة ذات حجم كبير ، فهل:

- (أ) تطلب من الوزارة التريث حتى ترتب الأمر ؟
- (ب) تأمر المختصين باتخاذ الاجراءات ؟
- (ج) تبدي للوزارة مبررات تعوق التنفيذ ؟
- (د) تتبع أسلوباً آخر ؟

س (٢٤) يختلف الرؤساء في التمسك بأرائهم ، فأى العبارات الآتية يعبر عن
رأيك كمدير مسئول ؟ :

- (أ) أميل الى أن أتمسك برأى عيادة .
- (ب) أنتقد عادة أى رأى مخالف لى .
- (ج) لا أراجع عن رأى أبدي .
- (د) كل العبارات السابقة غير صحيحة .

س (٢٥) دعوت مدير التعليم لحضور اجتماع للمعلمين في مدرستك ، ولكنه لم يحضر
في الموعد المقرر ، فماذا يكون تصرفك ؟

- (أ) ترجىء الاجتماع وتبلغ المعلمين .
- (ب) تعقد الاجتماع رغم غياب المدير .
- (ج) تتمل بمدير التعليم معاتباً .
- (د) تتبع أسلوباً آخر .

س (٢٦) يختلف الرؤساء في تقبلهم تغيير أساليب العمل . فأى العبارات الآتية تعتبر عن وجهة نظرك ؟:

- (أ) التغيير غير مرغوب لأنه مريب للعمل .
- (ب) التغيير غير مطلوب مادام العمل منتظما .
- (ج) التغيير مرغوب إذا كان في صالح العمل .
- (د) التغيير مرغوب دائما دون أى تحفظ .

س (٢٧) يختلف الرؤساء في تقبلهم للنقد ، فأى العبارات الآتية تعتبر عن موقفك ؟:

- (أ) النقد غير مستحب لأنه مفرض دائما .
- (ب) النقد غير مستحب لأنه يقلل من هيبة المدير .
- (ج) النقد مستحب إذا جاء من سلطة عليا .
- (د) كل العبارات السابقة غير صحيحة .

س (٢٨) الإدارة الجيدة في نظرك هي الإدارة التي :

- (أ) يكون لديها حلول جاهزة لكل مشكلة .
- (ب) ترى أن كل مشكلة فريدة في ذاتها .
- (ج) ترى أن المشكلات المتعائلة لها حلول واحدة .
- (د) تتبع أسلوبا آخر يختلف عن كل ما ذكر .

س (٢٩) يختلف الرؤساء في ممارستهم بالنسبة لاتخاذ القرار ، فأى العبارات التالية يعتبر عن موقفك ؟ :

- (أ) أتمك بالقرار بعد صدوره مهما كانت الأسباب .
- (ب) أعيد النظر في القرار إذا وجد ما يبرر ذلك .
- (ج) أميل لتغيير القرار تفاديا للمعارضة .
- (د) جميع العبارات السابقة خاطئة .

س (٣٠) تختلف أساليب الرؤساء في محاسبة المرؤسين ، فأى هذه العبارات يعتبر عن أسلوبك ؟ :

- (أ) الحرص على محاسبة المرؤسين عند كل هفوة .
- (ب) التجاوز عن أخطاء المرؤسين والعفو عنها .
- (ج) محاسبة المخطئ بعد تكرار انــــذاره .
- (د) دراسة ظروف المخطئ قبل عقابــــه .

الجزء الرابع : فهم الآخرين

س (٣١) يختلف الرؤساء في تقديرهم للقدرة على توقع سلوك وتصرفات الآخرين، فأى العبارات الآتية يعتبر عن رأيك ؟ :

- (أ) الإمام بظروف الآخرين يساعد على التنبؤ بسلوكهم .
- (ب) دراسة ظروف الآخرين ليست ضرورية في التنبؤ بسلوكهم .
- (ج) يعتمد الحكم على سلوك الآخرين على التفسير الشخصي للرئيس .
- (د) كل العبارات السابقة خاطئة وغير صحيحة .

س (٣٢) شعرت بأن أحد مرؤسيك أصبح غير محبوب من زملائه ، فهل :

- (أ) تطلب نقله الى ادارة أخرى ؟
- (ب) تساعد على كسب محبتهم ثانية ؟
- (ج) تشفق عليه وتحاول أن تحتضنه ؟
- (د) تكلفه بأعمال يقوم بها منفردا ؟

س (٣٣) تحدث عادة خلافات في مجال العمل بين بعض الأفراد وعلى المدير أن يواجهها ويعمل على علاجها ، فأى الأساليب الآتية تتبع ؟ :

- (أ) تترك الخلاف للزمن وهو وحده كفيل بحلّه ؟
- (ب) تحاول أن تعرف أسباب الخلاف لعلاجها ؟
- (ج) تطلب نقلك الى مدرسة أخرى اراحة لنفسك ؟
- (د) تتبع أسلوبا آخر غير ما ذكر ؟

س (٣٤) يواجه الرؤساء في العمل أحيانا مرؤسين متزلفين ، فعماذا يكون تصرفك إذا حاول أحد المرؤسين أن يتقرب إليك متزلفا؟ هل :

- (أ) تتجاهل المرؤس حتى لا يشير غضب زملائه عليه ؟
- (ب) تشعره بأنك لاتعرف المحبوبة في عملك ؟
- (ج) تقربه منك حتى تكسب ولائه ؟
- (د) توجهه الى أعمال تظهر كفاءته في العمل ؟

س (٣٥) مرؤس مستجد لم يستطع أى يتكيف في عمله الجديد ، جاء يطلب نقله الى ادارة أخرى ، فهل :

- (أ) تجيبه الى طلبه مباشرة ؟
- (ب) تجعله يختار العمل الذى يناسبه ؟
- (ج) تغريه بالبقاء في عمله ؟
- (د) ترفض طلبه ، وتمتر على بقاءه ؟

س (٣٦) قدّم إليك مروض كفه فى عمله طلبا لنقله إلى إدارة أخرى ، فهل :

- (أ) توافق على طلبه بإرضاء له ؟
- (ب) ترفض طلبه لأنك محتاج إليه ؟
- (ج) تدرس معه أسباب طلبه للنقل ؟
- (د) تتبع أسلوبا آخر غير ما ذكر ؟

س (٣٧) حصلت على وظيفة مدير كان يطمع فيها زميل آخر ، لاحظت عليه الحسرة والمرارة ، فماذا يكون تصرفك نحوه ؟ :

- (أ) تهمله من حسابك لأن الحياة قسوى .
- (ب) تتوجس منه خيفة خشية الإيقاع بك .
- (ج) تحاول أن تكسبه لئلا يغلب على مشاعره السلبية .
- (د) تسعى إلى نقله إلى جهة أخرى .

س (٣٨) أحد مروضيك عصبي المزاج ، وفى أثناء مناقشة مع زميل له شارت شأنته وحاول أن يعتدى عليه ، فماذا يكون تصرفك نحوه ؟ :

- (أ) تكلمه على الملأ محذرا من تكرار هذا التصرف .
- (ب) تحدّثه على انفراد ليقوم بالاعتذار لزميله .
- (ج) تحوّلته إلى أخصائى نفسى ليتولى علاجه .
- (د) تحوّلته إلى التحقيق الإدارى لمعاقبته .

س (٣٩) لاحظت أن مروضيك خجول ويحجم عن الاشتراك فى المناقشات ، فماذا يكون تصرفك ؟ :

- (أ) تشجّعه وتدعوه للكلام فى موضوعات يعرفها .
- (ب) تطلب منه أن يتعرف بنفسه على أسباب خجله .
- (ج) تترك له حرية الاختيار فى حضور الاجتماعات .
- (د) تصرّ على حضوره الاجتماعات والمشاركة فيها .

س (٤٠) لديك مروضان بينهما سوء تفاهم ، ولديك برنامج عمل يتطلب أن يقوم به الاثنان ، فماذا يكون تصرفك ؟ :

- (أ) تتجاهل الخلاف وسوء التفاهم بينهما .
- (ب) تخلق جوا من التفاهم والتعاون بينهما .
- (ج) تحوّل البرنامج إلى زميلين آخرين .
- (د) تحدّثهما من مغبة الخلاف على العمى .

الجزء الخامس : معرفة مبادئ الالتزام

س (٤١) أردت أن تشني على مروض لك لقيامه بعمل غير عادي ، فأى الوسائل تختارها لتمنحه أكبر قدر من التقدير ؟ :

- (أ) تشني على عمله في أحد الاجتماعات العامة .
- (ب) تضع إعلان التقدير على لوحة النشرات .
- (ج) تستدعيه إلى مكتبك لتشني عليه .
- (د) تتبع أسلوباً آخر غير ما ذكره .

س (٤٢) تحدث أحياناً اشاعات في مجال العمل . هل ترى أنه من السهل عموماً تتبع الإشاعة للرجوع إلى مصدرها ؟ :

- (أ) يمكن تتبع مصدر الإشاعة بوجود جهاز للمراقبة .
- (ب) تتبع مصدر الإشاعة يتعارض مع الحرية الشخصية .
- (ج) عدم تتبع الإشاعة وإهمالها يحول دون انتشارها .
- (د) لا أوافق على كل ما ذكره .

س (٤٣) مدير إحدى المدارس يحضر إليه أحد الآباء لمعرفة أحوال ابنه الدراسية والسلوكية في المدرسة ، فهل :

- (أ) يستمع إليه فقط ولا يناقشه في شأن ابنه ؟
- (ب) يستدعي رائد الفصل لدراسة سلوك ابنه ؟
- (ج) يعتبر لقاءه مع مدرس ابنه مريباً للعمل ؟
- (د) يتبع أسلوباً آخر غير ما ذكره ؟

س (٤٤) وصلت إلى المدرسة التي تتولى إدارتها نشرة من الوزارة بشأن الدروس الخصوصية ، فهل :

- (أ) توزعها على المعلمين للتوقيع عليها بالعلم ؟
- (ب) تأخذ على المعلمين تعهداً بالالتزام بها جاء فيها ؟
- (ج) تجمع المعلمين لدراسة الإجراءات التنفيذية ؟
- (د) تتبع أسلوباً آخر غير ما ذكره ؟

س (٤٥) أفضل طريقة في نظرك لاختار أولياء الأمور بنتائج أبنائهم الفترية هي :

- (أ) أن ترسل إليهم النتيجة مع أبنائهم بأنفسهم .
- (ب) أن ترسلها إليهم بالبريد للتوقيع عليها .
- (ج) أن تستدعي أولياء الأمور للاطلاع على النتائج .
- (د) أن تعقد اجتماع بين المعلمين والآباء لمناقشة النتائج .

س (٤٦) تعود أحد المدرسين في مدرستك إخراج التلاميذ المشاغبيين في الفصول التي يقوم بالتدريس فيها مطالباً بعقابهم ، فهل :

- (أ) تعقد اجتماعاً معهم يضم المدرس والمشرف لدراسة الأمر ؟
- (ب) تقوم بفصل هؤلاء التلاميذ بعد استدعاء أولياء أمورهم ؟
- (ج) تحيل أمرهم إلى المسؤولين في الوزارة ليتولوا أمرهم ؟
- (د) تتبع أسلوباً آخر غير ما ذكره _____ ؟

س (٤٧) اشتكى تلاميذ أحد الفصول إلى مدير المدرسة من أحد المدرسين بحجة أنهم لا يفهمون شرحه ، فهل :

- (أ) يقوم المدير بمناقشة المدرس على حـده . ؟
- (ب) يقوم المدير بزيارة المدرس في الفصل عدة مرات ؟
- (ج) يناقش المدير التلاميذ مع المدرس لعلاج الموقف ؟
- (د) تتبع أسلوباً آخر غير ما ذكره _____ ؟

س (٤٨) أى العبارات التالية يعتبر عن رأيك بالنسبة للاجتماعات العامة ؟

- (أ) لا أؤمن بأهمية اللقاءات مع العاملين من حين لآخر .
- (ب) أرى أن هذه اللقاءات تثير العداء بين الإدارة والعاملين .
- (ج) لا حاجة لهذه اللقاءات طالما أن العمل يسير بانتظام .
- (د) كل العبارات السابقة في نظري خاطئة .

س (٤٩) أى هذه العبارات يعتبر عن رأيك بالنسبة لعملية الاثـمـال ؟

- (أ) النشرات المكتوبة أهم وسيلة للاتـمـال .
- (ب) عقد اللجان كوسيلة للاتـمـال يعطل العمل .
- (ج) لا قيمة لجمع المعلومات الا عند الحاجة .
- (د) كل العبارات السابقة غير صحيحة .

س (٥٠) أى هذه العبارات يعتبر عن وجهة نظرك ؟

- (أ) المشاركة أساس اتخاذ القرار السليم .
- (ب) المتابعة والتقويم ضروريان للإدارة الجيدة .
- (ج) ينبغي أن يعرف بالقرار كل المتأثرين به .
- (د) كل العبارات السابقة صحيحة وأوافق عليها .

مفتاح التصحيح

الملتقى رقم (١)

الجزء الأول : الموضوعية

س (١) يختلف الرؤساء في الأخذ برأى الآخرين، فأى العبارات الآتية تمثل رأيك؟

- (أ) لا يهم برأى الآخرين طالما أن العمل يسير بانتظام.
- (ب) أهتم برأى المختصين وأأخذهم دائما في الاعتبار.
- (ج) أفضل رأى فئة محدودة تحظى بشقتى فيـــــــــــــــــ.
- (د) كل العبارات السابقة خاطئة وغير صحيحة.

س (٢) أردت أن تفاضل بين مرشحين متساويين في الشروط الأساسية للترقى لوظيفة أعلى وحيدة ، أحدهما صديق طيب لك ، والثاني علاقتك به عادية فبيل :

- (أ) تختار صديقك الطيب لأنه أولى ؟
- (ب) تختار الآخر اظهارا لعدالتك ؟
- (ج) تلجأ الوسيلة موضوعية للمفاضلة؟
- (د) تحاول اجراء قرعة شريفة بينهما؟

س (٣) حدث خطأ بسبب افعال أو تقصير أحد مرؤسك ، فبيل :

- (أ) تكون معاملتك له عادلة وحازمة ؟
- (ب) تحتفظ بيدوك ولا تظهر اهتماما ؟
- (ج) تهدى الموضوع حرما على الوئام ؟
- (د) تتبع أسلوبا آخر غير ما ذكر ؟

س (٤) تقدم لك مرؤس لا ترض عنه طلبا للحصول على ميزة أو مطلحة مشروعة فـــــــــــــــــ فبيل :

- (أ) ترفض طلبه ؟
- (ب) تؤؤ في طلبه ؟
- (ج) تجيبه لطلبه ؟
- (د) تتبع أسلوبا آخر؟

س (٥) لاحظت أثناء زيارتك لأحد الفصول هبوط مستوى التلاميذ ، فبيل :

- (أ) تطلب من المدرس الاكثار من التدريبات التحريرية؟
- (ب) تستبدل مدرس الفصل بآخر أكثر كفاءة منه؟
- (ج) تحاول تشخيص الخلل ومعرفة أسبابـــــــــــــــــ؟
- (د) تتبع أسلوبا آخر غير ما ذكرـــــــــــــــــ؟

شالسا - مفتاح التصحيح

الجزء الأول الموضوعية		الجزء الثاني استخدام اللطة		الجزء الثالث المرونة		الجزء الرابع فهم الآخرين		الجزء الخامس معرفة مبادئ الانتماء	
رقم السؤال	الإجابة الصحيحة	رقم السؤال	الإجابة الصحيحة	رقم السؤال	الإجابة الصحيحة	رقم السؤال	الإجابة الصحيحة	رقم السؤال	الإجابة الصحيحة
١	(ب)	١١	(د)	٢١	(أ)	٣١	(أ)	٤١	(أ)
٢	(ج)	١٢	(ب)	٢٢	(ج)	٣٢	(ب)	٤٢	(د)
٣	(أ)	١٣	(ج)	٢٣	(أ)	٣٣	(ب)	٤٣	(ب)
٤	(د)	١٤	(د)	٢٤	(د)	٣٤	(د)	٤٤	(ج)
٥	(ج)	١٥	(ب)	٢٥	(أ)	٣٥	(ب)	٤٥	(د)
٦	(د)	١٦	(ب)	٢٦	(ج)	٣٦	(ج)	٤٦	(أ)
٧	(د)	١٧	(د)	٢٧	(ج)	٣٧	(ج)	٤٧	(ج)
٨	(ج)	١٨	(د)	٢٨	(ب)	٣٨	(ب)	٤٨	(د)
٩	(ب)	١٩	(ج)	٢٩	(ب)	٣٩	(أ)	٤٩	(د)
١٠	(د)	٢٠	(ب)	٣٠	(د)	٤٠	(ب)	٥٠	(د)

رابعاً - معايير الاختبار

مجموع الاجابات الصحيحة	مستوى القدرة على القيادة التربوية
٥٠ - ٤٥	ممتاز
٤٤ - ٤٠	جيد جداً
٣٩ - ٣٥	جيد
٣٤ - ٣٠	مقبول
٢٤ - ٢٠	ضعيف
أقل من ٢٠	ضعيف جداً

بسم الله الرحمن الرحيم

ملحق رقم (٢)

جامعة الملك سعود

كلية التربية / قسم التربية

« طلب تقويم »

المحترم

سعادة الدكتور

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته ، وبعد

أرجو من سعادتك التكرم بمساعدتي في تقويم صدق اختبار القيادة التربوية كأداة استخدمها في أطروحة الماجستير بعنوان « تقويم القدرة القيادية والأداء الوظيفي لمديري مدارس التعليم الأهلي للبنين في مدينة الرياض » مع العلم أن هذا الاختبار موضوعي مقنن لقياس القدرة عن القيادة التربوية من اعداد الدكتور / محمد منير مرسي . ويتميز هذا الاختبار بمعامل ثبات مرتفع (٠.٩٢) ومعامل صدق مرتفع أيضا (٠.٩١) ويتكون الاختبار من مجموعة أسئلة بلغت خمسين سؤالا عبارة عن مواقف سلوكية على أن يختار المجيب أحسن إجابة تمثل التصرف القيادي الفعال ، وقد وزعت أسئلة الاختبار على خمسة محاور كل محور (١٠) أسئلة وهي: الموضوعية، واستخدام السلطة، والمرونة، والمحور الرابع هو فهم الآخرين والأخير معرفة مبادئ الاتصال . ويزن كل سؤال درجة واحدة ويمكن تصحيح الاختبار بالرجوع إلى مفتاح التصحيح الذي يبين رقم المعايير المستوى المقابل لهذه الدرجة والذي يمثل مستوى القدرة العامة على القيادة التربوية . ويمكن معرفة القدرة على القيادة التربوية في كل محور على حدة فتتضح مدى القدرة وجانب القوة والضعف فيها .

وتقبلوا جزيل شكري وامتناني .

الباحث / إبراهيم عبد الرحمن الهدلق

قسم التربية - كلية التربية

المحور	السؤال	رقم	الموضوعية		
المحور	السؤال	١	يختلف الرؤساء في الأخذ برأي الآخرين فأَي العبارات التالية تمثل رأيك؟ أ - لا يهمني رأي الآخرين طالما أن العمل يسير بانتظام. ب - أهتم برأي المختصين وأخذ دأئنا في الاعتبار ج - أفضل رأي فئة محددة تحظى بشققي فيها د - كل العبارات السابقة خاطئة وغير صحيحة		
		٢	أردت أن تناضل بين مرشحين متساويين في الشروط الأساسية للترقي لوظيفة أعلى وحيدة أحدهما صديق طيب لك، والثاني علاقتك به عادية فهل : أ - تختار صديقك الطبيب لأنه أولى؟ ب - تختار الآخر اظهار لعدالتك ؟ ج - تلجأ إلى وسيلة موضوعية للمفاضلة؟ د - تتبع أسلوباً آخر غير مذكور ؟		
		٣	حدث خطأ بسبب إهمال أو تقصير أحد مرؤسيك، فهل ؟ أ - تكون معاملك له عادة وحازمة ب - تحتفظ بهدوتك ولا تظهر اهتماماً ؟ ج - تهدئ الموضوع حرصاً على الرونام؟		
هل السؤال مناسب للبيئة السعودية	هل السؤال واضح	هل الخيارات مناسبة (إذا كانت غير مناسبة أوجز إعطاء البديل بالهامش)	هل السؤال مناسب لقياس المعور الذي أدرج ضمنه	الإجابة الصحيحة في رأيك	ملاحظات
نعم	لا	نعم	لا	ب ١٠٠٪	تدبيل كلمة الرؤساء بالمديرين وكذلك تغيير الخيار (د) إلى أهتم برأي الآخرين بدون استثناء
١١	-	١١	-	ج ٩٣٪	
١١	-	١١	-	أ ٩٣٪	
١١	-	١١	-		

المحور	السؤال	رقم
ملاحظات	السؤال	٤
	هل السؤال مناسب للبيئة السعودية	نعم لا
	هل السؤال واضح	نعم لا
	هل الخيارات مناسبة (إذا كانت غير مناسبة أرفق إعطاء البدل بالهامش)	نعم لا
تغيير الخيارات (ب) إلى (د) إلى تحميله إلى جهة محايدة.	هل السؤال مناسب لقياس المحور الذي أدرج ضمنه	نعم لا
	هل الخيارات مناسبة (إذا كانت غير مناسبة أرفق إعطاء البدل بالهامش)	نعم لا
	هل السؤال واضح	نعم لا
	هل السؤال مناسب للبيئة السعودية	نعم لا
تغيير الخيارات (د) إلى توجه خطاب لفت نظر	السؤال	٥
	هل السؤال مناسب للبيئة السعودية	نعم لا
	هل السؤال واضح	نعم لا
	هل الخيارات مناسبة (إذا كانت غير مناسبة أرفق إعطاء البدل بالهامش)	نعم لا
تبديل كلمة الرؤساء بالمديرين	السؤال	٦
	هل السؤال مناسب للبيئة السعودية	نعم لا
	هل السؤال واضح	نعم لا
	هل الخيارات مناسبة (إذا كانت غير مناسبة أرفق إعطاء البدل بالهامش)	نعم لا

المحور	السؤال	رقم	السؤال	هل السؤال مناسب للبيئة السعودية	هل السؤال واضح	هل السؤال مناسب لإعطاء الجواب	هل السؤال مناسب لقياس المحور الذي أدرج ضمنه	الإجابة الصحيحة في رأيك	ملاحظات
٧	يختلف رأي الرؤساء بالنسبة لتدريب العاملين فأني العبارات الآتية يمثل وجهة نظرك ؟ أ- تدريب العاملين أثناء الخدمة مضبغة للوقت ب- برامج التدريب عموماً ضررها أكثر من نفعها ج - قيام المرؤسين بمعلمهم خير من أي تدريب لهم د - كل العبارات السابقة خاطئة وغير صحيحة	١	نعم	لا	نعم	لا	نعم	لا	تبديل الرؤساء بالمديرين
		٢	١١	-	١١	-	١٠	١	
		٣	١١	-	١١	-	٩	٢	
		٤	١١	-	١١	-	٩	٢	
٨	قام أحد مرؤسيك بعمل عظيم وأنت تعلم أنك إذا أوصيت له بكلمة طيبة فإنه سيقوم وينقل إلى إدارة أخرى مما يترتب عليه فراغ كبير في مجموعتك فهل ؟ أ- تتسكك به وتمتنع عن التوجيه له بالترقية. ب - توصي له بالترقية وتحاول أن يستمر العمل بدونه ج- تطالب بتربيته وتعمل على تدريب من يحل محله . د - تتبع أسلوباً آخر غير ما ذكر .	١	١١	-	١١	-	١١	-	تبديل كلمة تطالب بتوصي . تغيير الخيار (د) إلى تنبهاهل العمل الذي قام به .
		٢	١١	-	١١	-	١٠	١	
		٣	١١	-	١١	-	١٠	١	
		٤	١١	-	١١	-	١٠	١	
٩	انتقد أحدى مرؤسيك الطريقة التي عالجت بها احدى مشكلات العمل، فماذا يكون تصرفك ؟ أ- نحاول أن تكسب وده وترضيه. ب - نحاول أن تسفيه من تقده. ج- نتحكم في أعصابك وتجاهله. د - نرد على تقده بالمثل .	١	١١	-	١١	-	١١	-	ب ١٠٠٪
		٢	١١	-	١١	-	١١	-	
		٣	١١	-	١١	-	١١	-	
		٤	١١	-	١١	-	١١	-	

المحور	رقم السؤال	السؤال	هل السؤال مناسب للبيئة السعودية	هل السؤال واضح	هل الخيارات مناسبة (إذا كانت غير مناسبة أرفق إعطاء البديل بالهامش)	هل السؤال لقياس المحور الذي ادّرج ضمنه	الإجابة الصحيحة في رأيك	ملاحظات
استخدام السلطة	١٠	قال لك أحد مرؤسك كلاما يهيب زميلا آخر لكنت لا يتصل بالعمل فهل: أ- تعتبر كلامه وشاية مغرضه وتريهه. ب- تأخذ كلامه بهجد وتحقق في الأمر. ج - تأخذ موقفا معاديا من الشكر منها. د- تفهمه أن هذا الكلام لا يهينك.	نعم ١١	لا ١١	نعم ١١	لا ١١	د ٨٠٪	
	١١	تخطاك أحد مرؤسك وذهب إلى رئيسك ليناقش معه إحدى مشكلات العمل بدلا من مناقشتها معك، فماذا يكون تصرفك؟ أ- تناقش الوضع مع رئيسك . ب- تستدعي مرؤسك وتؤنبه. ج - تشهر برؤسك أمام المرؤسين. د- تتبع أسلوبها آخر .	١١	١١	١١	١١	د ٨٦٪	
	١٢	قدم إليك مرؤسوك التماسا موقعا عليه من الجميع يطلبون فيه منك العدول عن قرار اتخذته لمعالجة موقف ما، فماذا يكون تصرفك؟ أ- تعددهم بالغاء القرار إذا تحسنت الحالة. ب- تتشفي مع الإلتسام باعتباره رأي المجموعة ج - تعمل على التخلص من زعامة المجموعة د- تتبع أسلوبها آخر .	١١	١١	١١	١١	ب ٨٦٪	تغير الخيار (د) إلى تصر على القرار الذي اتخذته.

ملاحظات	الصحيحة في رأيك	الإجابة مناسبة لقياس المكون الذي أدرج ضمنه	هل السؤال مناسب (إذا كانت غير مناسبة أوجز بإعطاء البديل بالهامش)	هل الجهارات واضحة	هل السؤال السعودية للبنية	هل السؤال	هل السؤال	رقم المكون
ملاحظات	ج ٨٠٪	لا	نعم	لا	لا	نعم	نعم	١٣
		-	١١	-	١	١٠	١٠	
ملاحظات	د ٨٦٪	لا	نعم	لا	لا	نعم	نعم	١٤
		-	١١	-	-	١١	١١	
ملاحظات	د ٨٣٪	لا	نعم	لا	لا	نعم	نعم	١٥
		-	١١	-	-	١١	١١	

سمعت هن مرامس لك أنه يقوم بأهصال غير لائقة خارج العمل ولكنها لا تنمكس على ماتقوم به من عمل، فهل ؟
 أ - تطالب بفضله على الفور أو تنقله إلى مكان آخر
 ب - توضح له أن ذلك قد يؤثر على عمله مستقبلا
 ج - تعامله بطريقة يتضح منها عدم مرافقتك على سلوكه ؟
 د - تتبع أسلوبها آخر غير ماذكر ؟

تفكر كمدير مدرسة في إصدار مجلة مدرسية وقدمت لك الاقتراحات التالية، فأيها تختار ؟
 أ - أن تقتصر موضوعات المجلة على ما يتصل بالدراسة
 ب - أن تتبع موضوعات المجلة لأكثر من ذلك.
 ج - أن يقوم المدرسون بالقتراح الموضوعات على التلاميذ ؟
 د - أن تترك حرية الاختيار لهيئة تحرير المجلة .

أردت - كمدير - مدرسة أن تضع نظاما جديدا لرواد الفصول ، فأي الطرق التالية تختار ؟
 أ - تقوم إدارة المدرسة بنفسها باختيار الرواد
 ب - يشترك تلاميذ كل فصل في اختيار راندهم
 ج - يترك الاختيار لرغبة المعلمين أنفسهم .
 د - تتبع أسلوبها آخر غير ماذكر ؟

تغيير الخيار (د) إلى لاتتدخل في سلوكه لأنه خارج نطاق العمل

تغيير الخيار (د) إلى أن تقوم إدارة المدرسة بالتنسيق مع المعلمين الرواد .

المعورد	رقم السؤال	السؤال	هل السؤال مناسب للجنة العمودية	هل السؤال واضح	هل الخيارات مناسبة (إذا كانت غير مناسبة أرفق إعطاء البديل بالهامش)	هل المعورد الذي أرفق ضفته مناسب للباس	الإجابة الصحيحة هي رأيك	ملاحظات
	١٦ من	تواجه المدارس عادة مشكلة التلاميذ اللذين يتأخرون عن الحصة الأولى في الصباح، فكيف تتصرف كمدير مدرسة - إذا حدث ذلك؟ أ - تغلق باب المدرسة دونهم لتعويدهم النظام. ب - تحاول أن تتعرف على أسباب تأخرهم لمعالجتها. ج - توقع غرامة على كل منهم ثم تسمح لهم بالدخول. د - تتبع أسلوبها آخر غير مذكور ؟	نعم لا	نعم لا	نعم لا	نعم لا	ب ٨٠٪	تغير الخيار (د) إلى تنبه أولياء الأمور لتأخرهم ذلك
	١٧ من	يختلف الرؤساء في الأخذ مبدأ تفويض السلطة وبالنسبة لك فإنك تؤمن بأن تفويض السلطة : أ - يساء استخدامه غالباً ب - من يك لنظام العمل . ج - ينقص سلطة المدير د - مطلوب لتدريب القيادات .	١١ -	١١ -	١١ -	١١ -	د ١٠٠٪	
	١٨ من	يختلف الرؤساء في تقديرهم للإدارة السليمة ، فأي العبارات الآتية تمثل وجهة نظرك ؟ أ - الحرم في الإدارة يقتضي السرعة في اتخاذ أقرار. ب - الثاني في اتخاذ القرار لايعتبر مضمية للوقت ج - القرار السريع مرغوب طالما أنه يحل المشكلة د - كل العبارات السابقة تمثل وجهات نظر صحيحة	١١ -	١١ -	١١ -	١١ -	د ٩٣٪	

المحور	رقم السؤال	السؤال	هل السؤال مناسب للبيئة السمودية	هل السؤال واضح	هل الخيارات مناسبة (إذا كانت غير مناسبة أرفق إعطاء البديل بالهامش)	هل السؤال القياس المحور الذي أرفق ضئله	الإجابة الصحيحة لمي رأيك	ملاحظات
	١٩	أثناء ترأسك لاجتماع تشعب الحديث إلى موضوعات أخرى بما أدى إلى إثارة الخلاف والفرق، لماذا يكون تصرفك ؟ أ- تتيج لكل فرد التعبير عن نفسه . ب- تعبر عن غضبك بمفارقة المكان . ج- توقف النقاش وتعود إلى الموضوع الأصلي د- تقض الاجتماع وتزجله لموعد آخر .	نعم لا	نعم لا	نعم لا	نعم لا	ج ٩٣٪	
	٢٠	أثناء المناقشة في أحد الاجتماعات امتد الخلاف بين عضوين بارزين لتعارض وجهة نظر كل منهما فهل : أ - تحاول أن تختار رأي أحدهما ؟ ب - تطرح الرأيين للتصويت ؟ ج - ترفض الأخذ بأي من الرأيين ؟ د - تزجل الحديث في الموضوع ؟	١١ -	١١ -	١١ -	١١ -	ب ٩٣٪	
المرونة	٢١	طلب منك تغيير بعض القيادات الإشرافية في مدرستك خلال العام الدراسي فهل ترى : أ- أن من الحكمة عدم تغيير القيادات في منتصف الطريق ؟ ب - المرافقة على التغيير خضوعا للسلطة ؟ ج - أن ترفض باصرار هذا التغيير الفاجئ ؟ د - تتبع أسلوبا آخر ؟	١١ -	١١ -	١١ -	١١ -	أ ٨٠٪	تغير الخيار (د) إلى إلى توقف عمل هذه القيادات الإشرافية نهائياً.

المحور	السؤال	رقم
اللاخطات	تغيير الخيار (د) إلى اغتفار مخالفة الموظف الجديد .	٢٢ من
		حدثت مخالفة من موظف جديدا وأخرى من موظف لديهم لم تسبق مخالفتهم ، فهل يكون موقفك كالتالي: أ - مجازاة كل منهما بالتساوي والعدل ؟ ب - عدم اغتفار مخالفة الموظف الجديد ؟ ج - ادخال ظروف الموظف القديم في الاعتبار ؟ د - تتبع أسلوبها آخر ؟
تغيير الخيار (د) إلى تنفيذ أوامر الوزارة قبل كل شيء .	أبلغتكم الوزارة بأنها ستترسل لمدركتكم أجهزة دينة ذات حجم كبير . فهل : أ - تطلب من الوزارة التبريت حتي تروثب الأمر ؟ ب - تأمر المختصين باتخاذ الإجراءات ؟ ج - تبدي للوزارة مبررات تعوق التنفيذ ؟ د - تتبع أسلوبها آخر ؟	٢٣ من
		يختلف الرؤساء في التمسك بأرائهم ، فأي العبارات الآتية يعبر عن رأيك كمدير مسؤول ؟ أ - أميل إلى أن اتسك برأيي عادة . ب - أعتقد عادة أي رأي مخالف لي . ج - لا أراجع عن رأي أهدية . د - كل العبارات السابقة غير صحيحة .
تبدل الرؤساء بالمديرين	يختلف الرؤساء في التمسك بأرائهم ، فأي العبارات الآتية يعبر عن رأيكم كمدير مسؤول ؟ أ - أميل إلى أن اتسك برأيي عادة . ب - أعتقد عادة أي رأي مخالف لي . ج - لا أراجع عن رأي أهدية . د - كل العبارات السابقة غير صحيحة .	٢٤ من
		يختلف الرؤساء في التمسك بأرائهم ، فأي العبارات الآتية يعبر عن رأيكم كمدير مسؤول ؟ أ - أميل إلى أن اتسك برأيي عادة . ب - أعتقد عادة أي رأي مخالف لي . ج - لا أراجع عن رأي أهدية . د - كل العبارات السابقة غير صحيحة .

المصدر	رقم السؤال	السؤال	هل السؤال مناسب للبيئة السعودية	هل السؤال واضح	هل الخيارات مناسبة (إذا كانت غير مناسبة أرجو إعطاء البديل بالهامش)	هل السؤال مناسب لقياس المحور الذي وضعه	الإجابة الصحيحة في رأيك	ملاحظات
	٢٥ من	دعوت مدير التعليم لمختصر اجتماع للمعلمين في مدرستك، ولكنه لم يحضر في الموعد المقرر، لماذا يكون تصرفك؟ أ- ترحي الاجتماع وتبلغ المعلمين . ب - تعقد الاجتماع رغم غياب المدير . ج- تحصل مدير التعليم معانها . د- تتبع أسلوبها آخر .	نعم لا	نعم لا	نعم لا	نعم لا	أ ٨٦٪	تدبير مدير التعليم يدير قسم التوجيه تغير الخيار (د) إلى تبدأ الاجتماع حتى يحضر
	٢٦ من	يختلف الرؤساء في تقبلهم تغيير أساليب العمل فأَي العبارات الآتية تعبر عن وجهة نظرك ؟ أ- التغيير غير مرغوب لأنه مترك للعمل . ب- التغيير غير مطلوب مادام العمل منتظما . ج- التغيير مرغوب إذا كان في صالح العمل . د- التغيير مرغوب دائما دون أي تحفظ .	١١ -	١١ -	١١ -	١١ -	ج ١٠٠٪	تدبير الرؤساء بالمديرين
	٢٧ من	يختلف المدراء في تقبلهم للنقد، فأَي العبارات الآتية تعبر عن موقفك ؟ أ- النقد غير مستحب لأنه مفرض دائما . ب- النقد غير مستحب لأنه يقلل من هيبة المدير ج- النقد مستحب إذا جاء من سلطة عليا . د- كل العبارات السابقة غير صحيحة.						

المحور	السؤال	رقم	السؤال	هل السؤال مناسب للبنية السعوية	هل السؤال واضح	هل الجوابات مناسبة (إذا كانت غير مناسبة أرجو إعطاء البديل بالهامش)	هل السؤال مناسب لقياس المحور الذي أدرج ضمنه	الإجابة الصحيحة في رأيك	ملاحظات
٢٨	الإدارة الجيدة هي تلك هي الإدارة التي : أ- يكون لديها حلول جاهزة لكل مشكلة . ب- ترى أن كل مشكلة فريدة في ذاتها . ج- ترى أن المشكلات المتشابهة لها حلول واحدة . د- تكلف لجنة مهنتها حل المشكلات .	من	هل السؤال	نعم	لا	هل الجوابات	نعم	ب ٩٣٪	
		٢٨	هل السؤال	١١	١١	١١	١١		
٢٩	يختلف الرؤساء في ممارستها بالنسبة لاتخاذ القرار، فأني هذه العبارات التالية يعبر عن موقفك؟ أ- أتمسك بالقرار بعد صدوره مهما كانت الأسباب ب- أعيد النظر في القرار إذا وجد مایهر ذلك ج- أمیل لتغيير القرار نقاديا للمعارضة. د- جميع العبارات السابقة خاطئة .	من	هل السؤال	١١	-	هل الجوابات	١١	ب ١٠٠٪	تبدیل الرؤساء بالمديرین
		٢٩	هل السؤال	-	١١	-	١١		
٣٠	تختلف أساليب الرؤساء في محاسبة المرؤسين، فأني هذه العبارات يعبر عن أسلوبك ؟ أ- الحرص على محاسبة المرؤسين عند كل فترة ب - التجاوز عن أخطاء المرؤسين والعفو عنها. ج- محاسبة المخطئ بعد تكرار انذاره. د- دراسة ظروف المخطئ قبل عقابه . فہم	من	هل السؤال	١١	-	هل الجوابات	١١	د ٩٣٪	تبدیل الرؤساء بالمديرین
		٣٠	هل السؤال	-	١١	-	١١		

المصدر	رقم السؤال	السؤال	هل السؤال مناسب للبيئة السعودية	هل السؤال واضح	هل الخيارات مناسبة (إذا كانت غير مناسبة أرفق إعتطاء البديل بالهامش)	هل السؤال مناسب لقياس المحور الذي أدرج ضمنه	الإجابة الصحيحة في رأيك	ملاحظات
فهم الآخرين	٣١ س	يختلف الرؤساء في تقديرهم للقدرة على توقع سلوك وتصرفات الآخرين، فأبي العبارات الآتية تعبر عن رأيك ؟ أ - الإلزام بطرؤف الآخرين يساعد على التنبؤ بسلوكهم. ب - دراسة ظروف الآخرين ليست ضرورية في التنبؤ بسلوكهم. ج - يعتمد الحكم على سلوك الآخرين على التفسير الشخص للزئب د - كل العبارات السابقة خاطئة وغير صحيحة	نعم لا	نعم لا	نعم لا	نعم لا	أ ٩٣٪	تبدل الرؤساء بالمديرين
		٣٢ شعرت بأن أحد رؤسك غير محبوب من زميلاءه، لهذا: أ - تطلب نقله إلى إدارة أخرى ؟ ب - تساعد على كسب محبتهم ثانية ؟ ج - تشفق عليه وتحاول أن تحضنه ؟ د - تكلفه بأعمال يقوم بها منفردا ؟	١١ -	١١ -	١١ -	١١ -	ب ١٠٠٪	
	٣٣ س	تحدث عادة خلافات في مجال العمل بين بعض الأفراد وعلى المدير أن يراجهمها ويعمل على علاجها، فأبي الأساليب الآتية تتبع ؟ أ - ترك الخلاف للزمن هو وحده كفيل بحله ؟ ب - تحاول أن تعرف أسباب الخلاف لعلاجها ؟ ج - تطلب نقلك إلى مدرسة أخرى أراحة لنفسك ؟ د - تعاقب جميع الأفراد الداخزين في الخلاف ؟	١١ -	١١ -	١١ -	١١ -	ب ١٠٠٪	

المحور	السؤال	رقم	السؤال	هل السؤال مناسب للبيئة السعودية	هل السؤال واضح	هل الخيارات مناسبة (إذا كانت غير مناسبة أرفق بالهامش) البديل	هل السؤال مناسب لقياس المحور الذي أدرج ضمنه	الإجابة الصحيحة في رأيك	ملاحظات
٣٤ س	يراجد الرؤساء في العمل أحياناً مرؤسين متزولين، فماذا يكون تصرفك إذا حاول أحد المرؤسين أن يتقرب إليك متزولاً ؟ هل: أ- تتجاهل المرؤس حتى لاثير غضب زملائه. ب- تشعرو بأنك لاتعرف المحسوبة في عملك ؟ ج- تقر به منك حتى تكسب ولاءه ؟ د- توجهه إلى أعمال تظهر كفاءته في العمل ؟	٣٤	نعم	لا	نعم	لا	نعم	لا	تبديل الرؤساء بالمديرين
			١١	-	١١	-	١١	-	
٣٥ س	مرؤس مستجد لم يستطع أن يتكيف في عمله الجديد جاء يطلب تنقله إلى إدارة أخرى فهل: أ- نجّبيه إلى طلبه مباشرة ؟ ب- نجّمله بخيار العمل الذي يناسبه ؟ ج- تقر به بالبقاء في عمله ؟ د- ترفض طلبه، وتصر على بقاءه ؟	٣٥	١١	-	١١	-	١١	-	ب ٨٦٪
			١١	-	١١	-	١١	-	
٣٦ س	قدم إليك مرؤس كفء في عمله طلباً لنقله إلى إدارة أخرى ، فهل : أ- توافق على طلبه ارضاء له ؟ ب - ترفض طلبه لأنك محتاج إليه ؟ ج- تدرس معه اسباب طلبه للنقل ؟ د- تتبع أسلوباً آخر غير ماذكر ؟	٣٦	١١	-	١١	-	١١	-	ج ٩٣٪
			١١	-	١١	-	١١	-	
	تغير الخيار (د) إلى تستفسر من الجهات العليا حيال هذا الموضوع								

ملاحظات	الإجابة الصحيحة في رأيك	هل السؤال مناسب لقياس المحور الذي أدرج ضمنه	هل الخيارات مناسبة (إذا كانت غير مناسبة أرجو إعطاء البديل بالهامش)	هل السؤال واضح	هل السؤال مناسب للبيئة السعودية	هل السؤال	السؤال	رقم	المحور
	ج ٩٣٪	١١ -	١١ -	١١ -	١١ -	١١ -	س ٣٧ حصلت على وظيفة مدير كان يطمح فيها زميل آخر ولا حظت عليه الحسرة والمرارة، لماذا يكون تصرفك نحوها؟ أ- تهمله من حسابك لأن الحياة فرص . ب- تتوجس منه خيله خشية الاتحاق بك . ج- تحاول أن تكسب وده لتتغلب على مشاعره السلبيه. د- تسمى إلى نقله إلى جبهه أخرى .		
	ب ١٠٠٪	١١ -	١١ -	١١ -	١١ -	١١ -	س ٣٨ أحدى مرؤسبك عصبي المزاج، وفي أننا مناقشته مع زميل له ثارت ثائرتة وحاول أن يعتدي عليه، لماذا يكون تصرفك نحوه؟ أ- تكلمه على الملأ محذرا من تكرار هذا التصرف ب- تحدته على إنفراد ليقوم بالاعتذار لزميله. ج- تحول به إلى اخصائي نفسي ليتولى علاجه. د- تحول به إلى التحقيق الإداري لمعاقبته .		
	أ ٩٣٪	١١ -	١١ -	١١ -	١١ -	١١ -	س ٣٩ لاحظت أن مرؤسك خجول ويحجم عن الاشتراك في المناقشات ، لماذا يكون تصرفك ؟ أ- تشجعه وتدعوه للكلام في موضوعات يعرفها ب- تطلب منه أن يعرف بنفسه على أسباب خجله ج- تترك له حرية الاختيار في حضور الاجتماعات د- تصر على حضوره الاجتماعات والمشاركة فيها .		

ملاحظات	الإجابة الصحيحة في رأيك	هل السؤال مناسب لقياس المحور الذي أدرج ضمنه		هل الخيارات مناسبة (إذا كانت غير مناسبة أرجو إعطاء البديل بالهامش)		هل السؤال واضح		هل السؤال مناسب للبيئة السعودية		السؤال	رقم السؤال	المحور
		نعم	لا	نعم	لا	نعم	لا	نعم	لا			
حذت كلمة سرى في الخيار (د)	ب ٩٣٪	نعم	-	نعم	-	نعم	-	نعم	-	لديك مريضان بينهما سوء تفاهم ، ولديك برنامج عمل يتطلب أن يقوم به الاثنان ، فماذا يكون تصرفك ؟ أ- تتجاهل الخلاف وسوء التفاهم بينهما . ب- تخلق جوا من التفاهم والتعاون بينهما . ج- تحول البرنامج إلى زميلين آخرين . د- تحذرها من مغبة الخلاف على العمل .	٤٠ من	معرفة مبادئ الإتصال
		نعم	-	نعم	-	نعم	-	نعم	-	أردت أن تنتهي على مريض لك لقيامه بعمل غير عادي ، فأني الرسائل تختارها لتمنحه أكبر قدر الإتصال من التقدير ؟ أ- تنتهي علمي عمله في أحد الاجتماعات العامة . ب- تضع إعلان التقدير على لوحة النشرات . ج- تستدعيه إلى مكتبك لتنتهي عليه . د . ترسل إليه خطاب تقدير سرى .	٤١ من	
		نعم	-	نعم	-	نعم	-	نعم	-	تحدث أحيانا اشاعات في مجال العمل . هل ترى أنه من السهل عموما تتبع الاشاعة للرجوع إلى مصدرها ؟ أ- يمكن تتبع مصدر الاشاعة بوجود جهاز مراقبه ب- تتبع مصدر الاشاعة يتعارض مع الحرية الشخصية ج- عدم تتبع الاشاعة وأهمالها يحول دون انتشارها د- لا أوافق على كل ما ذكر .	٤٢ من	

المحور	رقم السؤال	السؤال	هل السؤال مناسب للبيئة السعودية	هل السؤال واضح	هل الخيارات مناسبة (إذا كانت غير مناسبة أرجو إعطاء البديل بالهامش)	هل السؤال لقياس المحور الذي أدرج ضمنه	الإجابة الصحيحة في رأيك	ملاحظات
	٤٣	بصفحتك مدير إحدى المدارس حضر إليك أحد الأباء لمعركة أحوال ابنه الدراسية والسلوكية في المدرسة، فهل؟ أ- تستمع إليه فقط ولا تناقشه في شأن ابنه. ب- تستدعي رائد الفصل دراسة سلوك ابنه؟ ج- تعتبر لقاء مع المدرس من كفا للعمل ؟ د- تتبع أسلوباً آخر غير مذكور ؟	نعم لا	نعم لا	نعم لا	نعم لا	ب ١٠٠٪	تغيير الخيار (د) إلى إلى تطلب منه الحضور في اليوم المحدد لأولياء الأمور.
	٤٤	وصلت إلى المدرسة التي تتولى إدارتها نشرة من الوزارة بشأن الدروس الخصوصية، فهل؟ أ- ترزعها على المعلمين للتوزيع عليها بالعلم؟ ب- تأخذ على المعلمين تعهداً بالالتزام بما جاء فيها ؟ ج- تجمع المعلمين لدراسة الإجراءات التنفيذية؟ د- تتبع أسلوباً آخر غير مذكور ؟	نعم لا	نعم لا	نعم لا	نعم لا	ج ٩٣٪	تغيير الخيار (د) إلى تعلمها في لوحة الإعلانات
	٤٥	أفضل طريقة في نظرك لاختبار أولياء الأمور بنتائج أبنائهم القترية هي : أ- أن ترسل إليهم النتيجة مع أبنائهم بأنفسهم؟ ب- أن ترسل إليهم بالبريد للتوزيع عليها ؟ ج- أن تستدعي أولياء الأمور للإطلاع على النتائج ؟ د- أن تعقد اجتماع بين المعلمين والآباء لمناقشة النتائج	نعم لا	نعم لا	نعم لا	نعم لا	د ٨٦٪	

المحور	السؤال	رقم
ملاحظات	تغيير الخيار (د) إلى تأخذ على الطلاب تعبدا بعدم تكرار المشكلة.	٤٦ من
		٤٧ من
		٤٨ من
		٤٩ من
ملاحظات	تغيير الخيار (د) إلى يهمل المدير شكوى الطالبة	٤٦ من
		٤٧ من
		٤٨ من
		٤٩ من

ملاحظات	الإجابة الصحيحة في رأيك	هل السؤال مناسب لقياس المعقد الذي أدرج ضمنه	هل الخيارات مناسبة (إذا كانت غير مناسبة أرجو إعطاء الدليل بالحامش)		هل السؤال واضح		هل السؤال مناسب للبيئة السعوية		السؤال	رقم السؤال	المعقد
			نعم	لا	نعم	لا	نعم	لا			
	٩٣٪	١١ -	١١ -	١١ -	١١ -	١١ -	١١ -	١١ -	أي هذه العبارات يعبر عن رأيك بالنسبة لعملية الإتصال ؟ أ- نشرات الكتبية أهم وسيلة للإتصال . ب - عقد اللجان كوسيلة للإتصال يعطل العمل. ج- لاقية لجميع المعلومات إلا عند الحاجة. د- كل العبارات السابقة غير صحيحة	٤٩	
	٩٣٪	١١ -	١١ -	١١ -	١١ -	١١ -	١١ -	١١ -	أي هذه العبارات يعرب عن وجهة نظرك ؟ أ- المشاركة أساس إتخاذ القرار السليم . ب- المتابعة والتقييم ضروريان للإدارة الجيدة. ج- ينبغي أن يعرف بالقرار كل المتأثرين به . د- كل العبارات السابقة صحيحة وأوافق عليها.	٥٠	

حفظه الله

سعادة الدكتور

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته ، وبعد

فأنا أقوم حالياً بعمل دراسة علمية لتقويم القدرة القيادية والأداء الوظيفي لمديري مدارس التعليم الأهلي للبنين في مدينة الرياض استكمالاً لمتطلبات درجة الماجستير في الإدارة والإشراف التربوي ونظراً لما لكم من خبرة غنية في مجال العلوم التربوية يسرني الاستئثار برأيكم في تحكيم الاستمارة المرفقة والتي تحتوي على مجموعة من المحاور تتكامل فيما بينها لتمثل جوانب تقويم الأداء الوظيفي لمدير المدرسة.

أرجو منكم قراءة فقرات الاستمارة ومن ثم تحديد مدى وضوح كل عبارة من العبارات ، ومدى مناسبتها للدراسة، ومدى مناسبتها للمحور الذي أدرجت ضمنه، ومدى مناسبة التدرج لقياس العبارة، علماً بأن مقياس التدرج المستخدم في الدراسة هو (ضعيف جداً، ضعيف، مقبول، جيد ، جيداً جداً، ممتاز).

شاكراً تعاونكم سلفاً، والله ولي التوفيق.

إبراهيم عبد الرحمن الهدلق

طالب الدراسات العليا

كلية التربية - قسم التربية

معلومات عامة

الرجاء الإجابة على الأسئلة التالية:

- ١- ماهي المرحلة الدراسية التي تعمل بها ؟
المرحلة الابتدائية () المرحلة المتوسطة ()
المرحلة الثانوية ()
- ٢- المؤهلات العلمية (يرجى وضع علامة أمام المؤهل الذي حصلت عليه)
ثانوية عامة () ثانوية معهد المعلمين ()
دبلوم كلية متوسطة () بكالوريوس (تربوي) ()
بكالوريوس (غير تربوي) () ماجستير ()
مؤهلات أخرى (يرجى ذكرها).
- ٣- مامدة الخدمة التي قضيتها في العمل التربوي (بالسنوات).
١-٥ () ٦-١٠ ()
١١-١٥ () ١٦-٢٠ ()
٢١-٢٥ () ٢٦-٣٠ ()
- ٤- الحالة الاجتماعية
متزوج () غير متزوج ()

رقم الفقرة	نص الفقرة	مدى وضوح العبارة		مدى ملائمة الفقرة		التعديل المقترح	القرار
		واضح	غير واضحة	مناسبة	غير مناسبة		
١	أولا - الصلوات الشخصية للمدير الاستقامة : أن يتحرى المدير السلوك السوي والخمس الفاصل ويلتزم به في معاملته مع الآخرين سواء في ذلك من يملكون أجهزة المدرسة أم من يتعاملون معها من خارجها.	١٥	-	١٥	-	عدلت الصياغة حيث أصبحت، الاستقامة: أن يتحرى المدير السلوك السوي والخلق الفاضل ويلتزم به في معاملته مع الآخرين سواء في داخل المدرسة أو خارجها	أبقيت
٢	الصدق والأمانة : يعنىان التزام المدير بتقرير الحقيقة والواقع كما هما في كل الأحوال .	١٤	١	١٥	-	-	أبقيت
٣	حسن الخلق : هو حسن التعامل والتعامل بالفضيلة والاعتماد عن الشبهات وعن كل ما يسيئ إلى شخصية أو عملة أو العاملين معه .	١٥	-	١٥	-	عدلت الصياغة فأصبحت حسن الخلق: هو حسن التعامل والإلتزام بالفضيلة والاعتماد عن الشبهات التي تسيء إليه	أبقيت
٤	الروية وضبط النفس : التفكير قبل اتخاذ القرار ، ورباطة الجأش والتصرف برزانة، وهدوء في اللحظات الحرجة.	١٥	-	١٥	-	حذفت بعض العبارات من الجملة فأصبحت الروية وضبط النفس: التفكير قبل اتخاذ القرار وحسن التصرف في المواقف التي يواجهها	أبقيت
٥	الاعتماد على النفس : عدم الاعتماد على جهود الغير وآرائهم في الأعمال المكلف بها ، ولكن دون استبعاد للاستعانة بمخبراتهم والاستفادة من آرائهم .	١٥	-	١٥	-	أعيدت صياغة الجملة فأصبحت الاعتماد على النفس: عدم الاعتماد على جهود الغير في الأعمال المكلف بها ، مع مراعاة الاستعانة بمخبرات الآخرين والاستفادة منها .	أبقيت

رقم الفترة	نص الفقرة	مدى وضوح العبارة		مدى ملاءمة الفقرة		التعديل	القرار
		واضح	غير واضحة	مناسبة	غير مناسبة		
٦	حسن التصرف : تقدير المراقف والخروج من المأزق بحكمة واتخاذ القرار المناسب .	١٣	٠٢	١٢	٣	عدلت من حسن التصرف إلى مراجعة المراقف	أبقيت
٧	التقافة العامة : سعة الإطلاع والإكتساب المستمر للمعلومات التي تزوئله للمشاركة في مجالات الحياة	١٥	-	١٤	١	أعيدت صياغة الجملة فأصبحت الثقافة العامة : سعة الإصلاص المستمر والمحصول على المعلومات التي تزوئله للمشاركة في مجالات الحياة	أبقيت
٨	دقة الملاحظة : المحضر الذهني المتمثل في سرعة الإدراك والإستعداد لمعالجة المراقف بذكاء وحكمة .	١٥	-	١٣	٢	-	أبقيت
٩	الطموح : التطلع دائماً إلى الأفضل في مجال العلم والعمل للارتقاء بمسؤوليات الوظيفة	١٥	-	١٤	١	أعيدت الصياغة فأصبحت الطموح : التطلع دائماً إلى التزود في مجال العلم والارتقاء بمسؤوليات العمل	أبقيت
١٠	المرونة : القدرة على التعاضد مع الظروف المعيشية الطارئة في إطار مصلحة العمل وطبيعته .	١٤	١	١٣	٢	أعيدت صياغة الجملة فأصبحت المرونة : القدرة على التعامل مع الآخرين والظروف المعيشية بالعمل في إطار مصلحة العمل وطبيعته .	أبقيت
١١	حسن المظهر : حسن الاختيار في ارتداء الملابس حسب العادات بما يكفل حسن المظهر والنظافة ويتمشى مع الذوق العام	١٢	٣	١٢	٣	حذفت بعض الكلمات فأصبحت للفقرة : حسن المظهر : ارتداء الملابس النظيفة بما يتمشى مع الذوق العام .	أبقيت

القرار	التعديل المتروح	مدى ملائمة الفترة		مدى وضوح العبارة	مدى راضح	نص الفقرة	رقم الفترة
		غير مناسبة	مناسبة	غير راضحة	راضح		
أبقيت	أعيدت صياغة الجملة فأصبحت الصيغة النفسية: التصرف بدون إنفعال أو عصبية عند مراجعة الشكلات	١	١٤	٢	١٣	الصيغة النفسية : توازن التصرفات والإنفعالات والتفاعل مع طبيعة المشكلات التي تواجدها.	١٢
أبقيت	أضيفت بعض الكلمات وعدلت الصياغة فأصبحت القدرة على تحمل المسؤولية: الاعتماد الذاتي والنفسى والماعطى والجسمى لتعمل نتائج العمل ومشكلاته.	٢	١٣	-	١٥	ثانياً - الصعوبات المتعلقة بإدائه المدير لعمله: القدرة على تحمل المسؤولية: الاعتماد النفسى والماعطى والجسمى لتعمل نتائج (مسؤوليات) العمل ومراجعة ما قد ينجم من مشكلات وصعاب.	١٣
أبقيت	عدلت كلمة استغلال ما بين الوقتين إلى كلمة الاستفادة من الوقت.	-	١٥	١	١٤	المراعية على الدوام الرسمي: التزام المدير بأوقات الدوام الرسمى المحددة للمصنوع والإلتزامات، والحرص على استغلال ما بين الوقتين بما يعود بالنفع على المدرسة	١٤
أبقيت	-	١	١٤	٢	١٣	مستوى الانتاجية: السعى إلى جعل العمل على مستوى عال من الإنتاجية والكفاية والرعى لتحقيق الأهداف العامة والمخاصة للمدرسة.	١٥
أبقيت	-	-	١٥	-	١٥	المحافظة على أسرار العمل : عدم أفشاء أسرار العمل واعتبار ذلك أمارة لا يجوز إطلاع الغير عليها.	١٦

القرار	التعديل المقترح	مدى ملائمة الفترة		مدى وضوح العبارة		مدى وضوح الفترة		نص الفقرة	رقم الفترة
		مناسبة	غير مناسبة	واضحة	غير واضحة	واضح	غير واضح		
أُقيمت	-	١٤	١	٣	١٢			التخطيط السليم للاختبارات وتنفيذها والإشراف عليها ومتابعتها وتحليل نتائجها.	١٧
أُقيمت	أضيفت جملة وضع خطة مدرسية :	١٥	-	-	١٥			وضع خطة زمنية منذ بدء العام لجميع الفعاليات بالمدرسة مثل (لقاءات الأباء، والمعلمين، الاجتماعات الإدارية).	١٨
أُقيمت	-	١٤	١	١	١٤			يخطط لاقامة النشاطات المدرسية الهادفة	١٩
أُقيمت	أعيدت الصياغة فأصبحت المحاضرات النقائية يخطط ويعمل على اقامة المحاضرات النقائية لمعالجة السلوكيات الضارة المنتشرة في المجتمع مثل (التدخين ، السهر المخدرات).	١٤	١	٠	١٥			يخطط ويعمل على معالجة السلوكيات الضارة المنتشرة في المجتمع مثل (التدخين السهر) وذلك على أسس سليمة.	٢٠
أُقيمت	عدلت الجملة إلى التجديد: القدرة على الابتكار والتجديد في الميدان التربوي.	١٥	-	-	١٥			القدرة على الابتكار في الميدان التربوي.	٢١
أُقيمت	أعيدت الصياغة فأصبحت الاجتماعات : يحرص على عقد الاجتماعات المتعددة التي يهتمق من ورائها عائد من ورائها عائد مشر للعمل والعاملين.	١٥	-	-	١٥			يحرص على عقد الاجتماعات التي يهتمق من ورائها عائد مشر للعمل والعاملين.	٢٢

القرار	التعديل المقترح	مدى ملائمة الفقرة		مدى وضوح العبارة		مدى وضوح العبارة		نص الفقرة	رقم الفترة
		غير مناسبة	مناسبة	غير واضحة	واضحة	واضح	واضح		
أبقيت	-	-	١٥	-	-	١٥		ينظم ويحعمل على مشاركة المدرسة في النشاطات المحلية والدولية (الاسبوع المساجد/ اسبوع النظافة/ اليوم العالمي لمحو الأمية	٢٣
عدلت	متناخلة مع ٢٣	٤	١١	٢	-	١٣		يهتم بتنظيم ونظافة مسجد المدرسة.	٢٤
أبقيت	عدلت الجملة إلى يعزى تمويل العمل بين الإداريين والموظفين أثناء الاجازة الصيفية حسب ما يقتضيه النظام.	١	١٤	٢	-	١٣		ينظم تمويل العمل بين الإداريين والعمال أثناء الاجازة الصيفية حسب النظام.	٢٥
أبقيت	عدلت الصياغة فأصبحت يراقب انتظام المعلمين والموظفين في الدوام داخل المدرسة.	١	١٤	-	-	١٥		يراقب انتظام المعلمين والعمال في الدوام	٢٦
أبقيت	تغيير كلمة البناء إلى المبنى	-	١٥	-	-	١٥		يراقب أعمال صيانة البناء المدرسي	٢٧
أبقيت	عدلت الجملة إلى: بشكل لجانا لمراقبة وتصحيح الامتحانات	٢	١٣	٢	-	١٣		بشكل لجانا للمراقبة وتصحيح الامتحانات	٢٨
أبقيت	-	-	١٥	-	-	١٥		يراقب ويتابع وضع درجات أعمال السنة حسب النظام المتبع في ذلك.	٢٩
أبقيت	-	-	١٥	-	-	١٥		يتابع تنفيذ المعلمين لتوجيهات الموجهين التربويين.	٣٠
أبقيت	-	-	١٥	-	-	١٥		يتابع المعلمين في وضع خططهم الفصلية.	٣١

رقم الفترة	نص الفقرة	مدى وضوح العبارة		مدى ملائمة الفقرة		التعديل المقترح	القرار
		واضح	غير واضحة	مناسبة	غير مناسبة		
٣٢	يتابع استخدام الرسائل التعليمية	١٥	-	١٥	-	عدلت الجملة إلى يتابع ويعمل على تشجيع استخدام الرسائل التعليمية.	أبقيت
٣٣	يتابع المعلمين في تصحيح كراسات التلاميذ	١٤	١	١٤	١	-	أبقيت
٣٤	يقوم المدرس المستجد بالمدرسة شهريا	١٣	٢	١٤	١	عدلت العبارة فأصبحت يساعد المدرس المستجد ويقوم به بهدف تحسين أدائه في التدريس	أبقيت
٣٥	يقوم أعمال المعلمين تقريرا موضوعيا	١٤	١	١٤	١	عدلت العبارة فأصبحت يتحرى الدقة والموضوعية في تقريره للمعلمين.	أبقيت
٣٦	يشارك المعلمين في تقويم المدرسة	١٤	١	١٣	١	عدلت العبارة فأصبحت يشارك المعلمين في تقويم العمل التربوي بالمدرسة.	أبقيت
٣٧	يقوم مجاميع التفرقة لمساعدة المتأخرين دراسيا ووضع البرامج العلاجية.	١٥	-	١٤	١	تغيير كلمة مجاميع إلى مجموعات	أبقيت
٣٨	يقوم النهج المدرسي حسب أهداف المدرسة والسياسة التعليمية للدولة.	١٥	-	١٥	-	-	أبقيت

رقم الفقرة	نص الفقرة	مدى وضوح العبارة		مدى ملائمة الفقرة		التعديل المقترح	القرار
		واضح	غير واضحة	مناسبة	غير مناسبة		
٣٩	يقوم الطلاب من النواحي الخلقية والاجتماعية ويعترف على مشاكلهم.	١٥	-	١٥	-	-	أبقيت
٤٠	يشرك الطلاب في التنظيم والترجيح لزملائهم	١٣	٢	١٢	٣	عدلت الجملة إلى: يسمح للطلبة المتفوقين بالمشاركة في ترجيح زملائهم	أبقيت
٤١	تنظيم السجلات والحرص على تكاملها والاستفادة منها وتشجيع هذه السجلات (سجل قيد التلاميذ، ملفات المرشحين)	١٥	-	١٥	-	-	أبقيت
٤٢	رعاية الموهوبين والعناية بالتفصيلين دراسيا ومتابعتهم متابعة شخصية ومستمرة.	١٤	١	١٤	١	-	أبقيت
٤٣	ثالثاً -الصفات المتعلقة بتعامل المدير مع زملائه : احترامه لروساته وزملائه، ويقصد بذلك العلاقة القائمة على تقدير مشاعر كل منهما للآخر واحترامه.	١٤	١	١٥	-	أعيدت صياغة الجملة لأصبحت احترامه لروساته وزملائه: وجود احترام متبادل بين الرئيس ومرؤسيه	أبقيت
٤٤	تعاونه مع زملائه في العمل: الحرص على إقامة علاقة تعاونية مع جميع زملائه في إطار من التنسيق والتشاور وتبادل الخبرات والآراء بغية أداء عمل فعال متكامل.	١٥	-	١٥	-	حذفت جملة الحرص على إقامة علاقة وأضيفت بدلاً منها جملة وجود علاقة	أبقيت

رقم الفقرة	نص الفقرة	مدى وضوح العبارة		مدى ملائمة الفقرة		التعديل المقترح	القرار
		واضح	غير واضحة	غير مناسبة	مناسبة		
٤٥	تقبله للأراء والنقد: تقبل النقد بروح سمحه والترحيب بقتراحات وتقد الآخرين الهادفة إلى البناء.	١٥	-	-	١٥	عدلت الجملة إلى تقبله للأراء والنقد: تقبل النقد والاقتراحات الهادفة من مرؤسبه.	أبقيت
٤٦	النزاعه في التعامل: التعامل مع الزملاء سواء كانوا مرؤسين أم رؤساء وفق أسلوب نزبه لاخدعه فيه ولا معاباة، بعيدا عن الأهراء الشخصية.	١٣	٢	-	١٥	أعيدت الصياغة فأصبحت الموضوعية في التعامل: التعامل مع الزملاء سواء كانوا مرؤسين أم رؤساء وفق أسلوب موضوعي دون معاباة أو تحيز لا أحد.	أبقيت
٤٧	الاعتماد عن خلق المشكلات: انتهاج الطرق الوديه قبل اللجوء إلى الطرق الرسمية ومحاشي تعدد مايمكن أن يوقع الضرر بهم سواء بطريق مباشر أو غير مباشر وخلق جو تسوده الصحه والاخاء بين الجميع.	١٥	-	-	١٥	استبدلت جملة الاعتماد عن خلق المشكلات ووضع بدلا منها المعالجة الحكيمه للموظف.	أبقيت
٤٨	الإستفاده من قدرات منسهي العمل: القدرة على الإستفاده من القدرات التي أودعها الله فيمن حوله والمهارات والكفاءات التي يتمتع بها الآخرون.	١٤	١	-	١٥	أعيدت صياغة الفقرة إلى الاستفادة من قدرات منسهي العمل: الاستفادة من القدرات والمهارات المتوفرة لدى مرؤسبه بتطوير العمل المدرسي.	أبقيت
٤٩	تشجيع المبدعين والأخذ بأيدي المقصرين: حرصه على تشجيع	١٣	٢	-	١٥	أعيدت الصياغة إلى تشجيع العاملين: حرصه على	

رقم الفقرة	نص الفقرة	مدى وضوح العبارة		مدى ملائمة الفقرة		التعديل المقترح	القرار
		واضح	غير واضحة	غير مناسبة	مناسبة		
	المجدين والمخلصين، وتوفير المناخ المناسب للعمل وتوفير مقومات النجاح للمقصرين ومساعدتهم.					توفير المناخ المناسب لإعداد التجارب في العمل لتطوير العملية التعليمية وتوفير مقومات النجاح للمقصرين ومساعدتهم.	أبقيت
٥٠	رابعا- تعامل المدير مع زوار المدرسة؛ حسن معاملة الزوار، إظهار الاحترام لهم عن طريق حسن استقبالهم والترحيب بهم والتفاهم معهم بطريقة طيبة مع مراعاة ظروفهم النفسية وأوضاعهم الاجتماعية	١٢	٣	١٤	١	أعيدت الصياغة إلى: حسن معاملة الزوار؛ حسن استقبالهم والترحيب بهم والتفاهم معهم بطريقة ودية مع مراعاة ظروفهم النفسية وأوضاعهم الاجتماعية	أبقيت
٥١	الصبر وسعة الصدر؛ اتباع سياسة الصدر المفتح مع الجمهور بثرة التحمل وتلهم المراقف بدلا من الردود الانفعالية غير المدروسة	١٤	١	١٣	٢	أعيدت صياغة الفقرة إلى الصبر وسعة الصدر؛ اتباع سياسة الباب المفتح مع الجمهور بتلهم المراقف معهم بدلا من الردود الانفعالية غير المدروسة	أبقيت
٥٢	تقديم المساعدة والعون؛ خدمة الجمهور ومساعدتهم دون تمييز في إطار ماتوصي به التعليمات والاعتبارات الإنسانية وما ينص عليه النظام.	١٤	١	١٤	١	-	أبقيت

القرار	التعديل المقترح	مدى ملائمة الفقرة		مدى وضوح العبارة		نص الفقرة	رقم الفقرة
		غير مناسبة	مناسبة	غير واضحة	واضح		
أبقيت	استبدلت كلمة الرواد بكلمة الزوار	٢	١٣	٢	١٣	سرعة إجهاد مطالب الرواد، الحرص على إجهاد مطالب المراجعين من أولياء أمور وسواهم وتسهيل أمورهم دون تأخير حتى يزداد ثقتهم في المدرسة.	٥٣
حذفت	متداخله مع ٤٥	٤	١١	٢	١٣	تقبل الاقتراحات والنقد: فتح المجال لاقتراحات أولياء الأمور والأخذ بها طالما فيها خدمة للمصلحة العامة.	٥٤
أبقيت	استبدلت كلمة الرواد بكلمة الأهالي	٢	١٣	١	١٤	توعية الرواد بأهداف المدرسة: توعية أولياء الأمور بأهداف المدرسة وأثرها في المجتمع وتوضيح ما يمكن أن يحققه لهم من خدمات لكسب تعاونهم.	٥٥

[illegible]

كلية التربية
مكتب الإعداد

ملحق رقم (٤)

Date: _____

تاریخ: No.

الرقم:

سعادة المشرف العام على الإدارة العامة للبحوث التربوية والتقويم
بوزارة المعارف
المختبر

"اسلام علیکم ورحمۃ اللہ وبرکاتہ" ، وبعد :-

يقوم طالب "دراسات العليا" بقسم التربية/إبراهيم عبدالرحمن الهدلق
ببحث عنوانه "تقويم القدرة القيادية والإداء الوظيفي لمديري مدارس التعليم
الأهلي للبنين في مدينة الرياض"، وذلك إستكمالاً لمتطلبات درجة "المستير
في الإدارة والإشراف التربوي".
ونظراً لحاجة الطالب إلى تطبيق استبيانته على عينة البحث في
مدارس التعليم الأهلي للبنين، فإنني أرجو التكرم بالموافقة على تسجيل
مهمته.

شاکرین اکم کریم تعاونکم ، و تقبلوا خالص تحیاتی ،،

عميد كلية التربية
د. أحمد بن عثمان التويجري

حلب

[Faint handwritten notes and scribbles]

بسم الله الرحمن الرحيم

مكة العربية السعودية
وزارة المعارف
لوزير التربوي

العمامة للبحوث التربوية

المرضى : شأن السماح بإجراء بحث .

ملحق رقم (٥)

المحترم

معادة / مدير عام التعليم بمنطقة الرياض

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته . وبعد .

تقدم لنا : الباحث إبراهيم بن عبد الرحمن البذلة من كلية
التربية بالرياض - جامعة الملك سعود .

بطلب : الموافقة على إجراء دراسة عن تقويم القدرات القيادية
والإداء الوظيفي لمديري مدارس التعليم الأهلي للبنين
في مدينة الرياض وذلك بموجب الاستبانتين المرفقتين نسخة
متيماً مع نسخة استمارة البحث .

نأمل السماح له بإجراء البحث مع ملاحظة أن الباحث
(أو الباحثين) يتحمل كافة المسؤولية المتعلقة بمختلف جوانب
البحث . ولا يعني سماح الإدارة العامة للبحوث التربوية والتقويم بالوزارة
موافقتها بالضرورة على مشكلة البحث أو على الطرق والأساليب المستخدمة
في دراستها ومعالجتها . وسوف يراجعكم الباحث بالعدد اللازم من
الاستبانات لعينة البحث ويتابع الموضوع .

ولكم تحياتي .

مدير عام

البحوث التربوية والتقويم

د. عبد الخالق صالح خلف

صورة لعميد كلية التربية بالرياض - جامعة الملك سعود .
صورة للبحوث والتقويم .

٢٨٦

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

المملكة العربية السعودية

وزارة المعارف

الإدارة العامة للتعليم بمنطقة الرياض

الشؤون التعليمية / التوجيه

الموضوع :

ملحق رقم (٦)

المحترم

الأهلية بالرياض بنين

المكرم مدير مدرسة /

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته وبعد :-

بناءً على خطاب مدير عام البحوث التربوية والتقويم بوزارة المعارف رقم ٢٤٧/٤/١٧ في ١٣/١٠/١٤١٠ هـ حول قيام الباحث/ ابراهيم عبد الرحمن الهدلق - كلية التربية بالرياض - جامعة الملك سعود - اجراء ،
دراسة تقويم القدرات القيادية والاداء الوظيفي لمديري مدارس التعليم الاهلي للبنين في مدينة الرياض
التابعة للمنطقة ، وحيث ان مدرستكم ضمن المدارس المختارة ، نأمل تسهيل مهمته عند مراجعته المدرسة
ولكم تحياتنا ..

المدير العام للتعليم بمنطقة الرياض

١٠/١٢ ١٠/١٢
عبد العزيز بن عبد الرحمن الشيبان

كتب التوجيه مع الاساس .

لطف .

ملحق رقم (٧)

اختبار شيفيه يبين تأثير المؤهل العلمي على القدرة القيادية للمدير

المؤهل العلمي	المتوسط	دلالة الفروق
معهد إعداد المعلمين الثانوي	٤٦٢٥٠٠	
الكلية المتوسطة	٤٦٠٠٠	
الجامعي	٥٣٨٤٦	دال
ماجستير	٤٦٠٠٠	