



# واقع ممارسة الأداء الإداري لدى مديرات مدارس التعليم الثانوي بمكة المكرمة من وجهة نظر المعلمات

The Reality of the Practice of Managerial Performance among the  
Directors of Secondary Schools in Mecca from the point of view of  
female teachers

إعداد

أمل الحسين بن محمد بهشان  
Amal Al-Hussain Muhammad Bahshan

خلود ردود رداد الفهمي  
Kuolod Rdod Raddad Fahmy

كلية الدراسات العليا التربوية - جامعة الملك عبد العزيز  
المملكة العربية السعودية

*Doi: 10.21608/jasep.2023.274593*

استلام البحث : ٢٥ / ٦ / ٢٠٢٢

قبول النشر: ٥ / ٧ / ٢٠٢٢

بهشان ، أمل الحسين محمد و الفهمي، خلود ردود رداد (٢٠٢٣). واقع ممارسة الأداء الإداري لدى مديرات مدارس التعليم الثانوي بمكة المكرمة من وجهة نظر المعلمات. *المجلة العربية للعلوم التربوية والنفسية، المؤسسة العربية للتربية والعلوم والآداب، مصر،* (٣١)٧ يناير، ٨٩ - ١٢٦.

<http://jasep.journals.ekb.eg>

## واقع ممارسة الأداء الإداري لدى مديرات مدارس التعليم الثانوي بمكة المكرمة من وجهة نظر المعلمات

### المستخلص:

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على واقع الأداء الإداري لدى مديرات مدارس الثانوية بشرق مكة المكرمة من وجهة نظر المعلمات. واستخدمت الباحثتان المنهج الوصفي، وتكون مجتمع الدراسة من جميع معلمات الثانوية بشرق مكة المكرمة للعام الدراسي ١٤٤٣/٢٠٢٢، والبالغ عددهم (٦٢٨) معلمة. في حين كانت عينة الدراسة عينة عشوائية، بلغ عدد أفرادها (١٠١) معلمة، واستخدمت الباحثتان أداة الاستبانة لجمع البيانات لتحقيق أهداف الدراسة، وتكونت من (٣٠) فقرة موزعة على مجالات الدراسة، وتم التحقق من صدقها وثباتها بالطرق التربوية والإحصائية المناسبة. وأظهرت نتائج الدراسة أن واقع الأداء الإداري لمديرات مدارس الثانوية العامة بشرق مكة من وجهة نظر المعلمات كان بدرجة عالية وبمتوسط حسابي قدره (٤.٠٨)، كما أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية على مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات تقديرات المعلمات لواقع الأداء الإداري في مدارس التعليم العام الثانوي تعزى لتأثير متغير (المؤهل العلمي)، ولا توجد فروق ذات دلالة إحصائية على مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات تقديرات المعلمات لواقع الأداء الإداري في مدارس التعليم العام الثانوي تعزى لتأثير متغير (سنوات الخبرة)، وجاءت أبرز توصيات الدراسة الاطلاع على الدول المتميزة في أنظمة إدارتها التعليمية ومحاولة الاستفادة من خبراتهم، وتفعيل إدارات التعليم للقاءات تربوية بين مديرات المدارس لتبادل الخبرات في الممارسات الإدارية لمجالات الدراسة، وتعزيز الواقع الإداري لمديرات المدارس الثانوية بالدعم المعنوي والمادي.

**الكلمات المفتاحية:** الأداء الإداري، مديرات مدارس الثانوية، مدارس الثانوية العامة، معلمات شرق مكة المكرمة.

### Abstract:

This study aimed to identify the reality of the Managerial performance among the Directors of Secondary Schools in east of Mecca Al-Mukarramah from the point of view of the female teachers. The two researchers adopted the descriptive approach, and the study population consisted of all secondary school female teachers in eastern Makkah Al-Mukarramah for the academic year 1443/2022, and their number was (628). While the study sample was a random sample, the number of its members was (101) female teachers, and the two researchers used a questionnaire tool to collect data to achieve the

objectives of the study, and it consisted of (30) items distributed over the fields of the study, and its validity and reliability were verified by appropriate educational and statistical methods. The results of the study showed that the reality of the Managerial performance among the Directors of Secondary Schools in eastern Makkah from the point of view of female teachers was at a high degree and with a mean of (4.08), and that there were statistically significant differences at the level ( $\alpha \leq 0.05$ ) between the averages of the female teachers' estimates of the reality of Managerial performance. In secondary general education schools due to the effect of a variable (educational qualification), and there are no statistically significant differences at the level ( $\alpha \leq 0.05$ ) between the average estimates of female teachers of the reality of Managerial performance in secondary public education schools due to the effect of a variable (years of experience).

**Keywords:** (Managerial performance, Directors of Secondary Schools, general secondary schools, female teachers of eastern Mecca Al-Mukarramah)

#### مقدمة

تعتبر الإدارة المدرسية أهم عناصر العملية التعليمية ؛ لما تمثله المدرسة من أهمية في حياة المجتمع والدور الهام الذي تقوم به في إعداد الأجيال للمستقبل، فالإدارة المدرسية هي الميدان الفعلي لكافة جهود العاملين في المدرسة من معلمين وإداريين في تسيير العملية التعليمية، ولتحقيق الارتقاء بالعملية التعليمية لا بد أن يفهم مدير المدرسة المسؤوليات والمهام وإدراك الأنظمة والتعليمات والاهتمام بالمعلمين والتلاميذ ومتابعة سير العملية التعليمية لتشخيص جوانب القوة والضعف فيها.

أشارت اليونسكو (٢٠١٦) في تقريرها إلى أن الدراسات التي أجريت مؤخرًا في بلدان منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية أظهرت أنه عندما يُمنح مدراء المدارس سلطة شاملة فإن المسؤوليات الإدارية يتم تقاسمها أو توزيعها على نحو متزايد، مما يزيد من عمل المدير بفعالية مع العاملين الآخرين في الأدوار القيادية، ولا بد أن توزع المسؤوليات الإدارية بصورة مثالية داخل نطاق المدرسة، وتشير الأدلة المستقاة من مبادرات الإصلاح التي اتخذت في بلدان تنتمي إلى منظمة التعاون والتنمية في الميدان الاقتصادي إلى أن القيادة الفعالة للمدارس تشكل ضرورة أساسية لتحسين كفاءة التعليم وعدالته ونوعيته، وخاصة عندما تُمنح المدارس استقلالها الذاتي ويحصل مديرو المدارس على الدعم المناسب لاتخاذ القرارات المهمة، كما أن قادة المدارس الناجحين قادرون على تحسين التعليم والتعلم بشكل

غير مباشر وأكثر قوة من خلال دعمهم وتأثيرهم على دوافع العاملين والتزامهم وظروف عملهم.

كما ذكر أيضًا في مراجعة سياسة القيادة المدرسية في شرق آسيا من خلال تحليل خمس مجتمعات الصادرة عن منظمة اليونسكو (٢٠١٥) أن الحكومة في هونغ كونغ هي الجهة المسؤولة عن منح مديري المدارس شهاداتهم، وأنه ليس من الضروري حصول هؤلاء المدراء على مؤهل أكاديمي بل يركزون على تزويدهم بالمعارف والمهارات والسمات التي يحتاجون إليها لكي يصبحوا قادة أكفاء، كما أنه من الممكن لمديري المدارس أن يشاركون في مجموعة من برامج تنمية القيادات الأخرى التي تقدمها القيادات الجامعية، وهيئات تخزين المدارس وغيرها.

تسعى الحكومة الإماراتية كما جاء في الإطار العام لسياسات التعليم في دولة الإمارات العربية المتحدة (٢٠١٨) إلى أن تكون جميع القيادات المدرسية ذات كفاءة عالية، من خلال توضيح المسؤوليات والأعباء الوظيفية لمديري المدارس، وهي أن يشرف مدير المدرسة ويتابع شؤون الطلبة وكافة الشؤون الأكاديمية والخدمات المدرسية، بما يضمن فعالية المدرسة في تحقيق عملية تعلم وتعليم الطلبة، وذلك وفقًا للهيكل المدرسي المطبق، حيث تهدف هذه المسؤوليات الوظيفية لمديري المدارس إلى ضمان تحقيق بيئة مدرسية إيجابية وفاعلة، وعلاقات مهنية حسنة بين العاملين فيها، و ضمان وصول الطلبة إلى مستويات أداء ونمو تتناسب مع قدراتهم ورغباتهم وميولهم، وأخيرًا بناء علاقات وشراكات مع المجتمع المحلي؛ لضمان تفاعل وتواصل الأهالي مع المدرسة والعاملين فيها.

وكما جاء في دراسة الكيلاني والزعبي (٢٠١٨، ص٤) أن المجتمع الأردني أصبح أكثر وعيًا حيث أصبحت وجهات نظر المجتمع من أدوات تقييم النظام التربوي، ويُنظر المجتمع الأردني لمدير المدرسة على أنه ركيزة من ركائز التعليم في الأردن، وتقع على عاتق مدير المدرسة مسؤوليات كبيرة، وفي جمهورية مصر العربية اهتمت العديد من الدراسات بمديري المدارس التعليم الثانوي حيث تم انشاء برنامج إعداد القيادة المدرسية من أجل تحسين جودة العملية التعليمية بالتعاون مع المركز الثقافي البريطاني (عبد المقصود، ٢٠١٥).

أطلقت المملكة العربية السعودية رؤية (٢٠٣٠)، والتي تُمثل خريطة طريق جديد تسلكه المملكة، وتناولت الرؤية كثيرًا من المجالات ومن أهمها المجال التربوي، حيث تضمنت الرؤية مرتكزات مرتبطة بالتعليم إضافة إلى أن التزامات رؤية (٢٠٣٠) بناء تعليم يُسهم في دفع عجلة الاقتصاد (رؤية ٢٠٣٠، ٢٠١٦).

حيث ذكرت وثيقة برامج ومبادرات رؤية المملكة العربية السعودية (٢٠١٨) اهتمام الحكومة بتشجيع المؤسسات التعليمية على رفع مستوى أدائها، وهو عبارة عن خلاصة مبادرات وزارة التعليم المشاركة في برامج الرؤية، ومن ضمن هذه البرامج برنامج تنمية القدرات البشرية الذي يهدف إلى تحسين مخرجات منظومة التعليم، كما يسعى

إلى تطوير المعلمين ومدراء المدارس، وتزويدهم بمعارف واتجاهات ومهارات إيجابية وحوافز لتوفير تعليم ذي جودة.

كما ذكر الدليل التنظيمي لشراكة المدرسة مع الأسرة والمجتمع الدراسي (٢٠١٨) الدور الذي يؤديه قائد المدرسة وذلك بإصدار قراراً بتشكيل لجنة تخصص شراكة الأسرة والمجتمع، ويكلف أحد منسوبي المدرسة بمهام رائد الشراكة، ويخفض نصابه، وتعد اللجنة اجتماعاتها بشكل دوري في كل فصل دراسي بما لا يقل عن ثلاثة اجتماعات، ويكون اجتماعها الأول في الأسبوع الأول من العام الدراسي، ولقائد المدرسة دعوة اللجنة إلى اجتماعات طارئة وفق الحاجة، كما توثق اجتماعات اللجنة بمحاضر رسمية، وتدون في سجل خاص يتضمن المناقشات و التوصيات والقرارات.

كما أكدت العديد من نتائج الدراسات التربوية أن إدارة المدارس في المملكة العربية السعودية لا بد ان تكون إدارة تطوير وليست إدارة تسيير، كما إنه وفقاً لرؤية (٢٠٣٠) فإن الإدارة المدرسية تتطلب اللجوء إلى اللامركزية في وضع السياسات التربوية والخطط، إضافة إلى إشراك أطراف العملية التعليمية في صنع القرارات التربوية واتخاذها آل سالم (٢٠١٧)، وبين الكمال (٢٠١٦) أن الأداء الوظيفي الإداري يمثل عصب العملية الإدارية، ويسهم تطويره في إنجاز مجموعة من المهام الموكلة لمدير المدرسة من أجل تحقيق الأهداف التي تسعى المدرسة لتحقيقها، كما أن هذا الأداء يكون بمثابة سلوك ملاحظ يكشف عن مستوى الإنجاز والعطاء للمدير في مدرسته؛ من أجل ذلك تأتي هذه الدراسة للتعرف على واقع ممارسة الأداء الإداري لدى مديرات المدارس الثانوية شرق مكة المكرمة من وجهة نظر المعلمات.

#### مشكلة الدراسة.

نظراً لأهمية الأداء الإداري في المؤسسات التعليمية وتأثيره على أداء العاملين في المؤسسات التعليمية ومخرجاتها بدأت الدراسات والبحوث تهتم بالقضايا الحديثة في الإدارة من ناحية في اتخاذ القرارات والعلاقات والممارسات والتعاملات، وتوفير مناخ تنظيمي صحي في كافة المستويات الإدارية والتعليمية.

وضحت دراسة الفيفي (٢٠١٨) أن قيام الإدارة المدرسية بمهامها على أكمل وجه بحاجة إلى العديد من الكفايات المهنية التي تساعد على تحقيق أهدافها، ومن أبرز هذه الكفايات الأداء المطور، وبدون هذا الأداء المطور تصبح الأمور متروكة للصدفة أو العمل العشوائي غير الهادف؛ وذلك نظراً لما تلعبه الإدارة المدرسية من دور هام وجوهري في تهيئة الجو المناسب للعمل داخل المدرسة، والذي ينعكس على المعلمين والطلاب والعملية التعليمية بوجه عام، وهذا بدوره يؤثر على الإنتاجية والإداء داخل المدرسة. وأشارت دراسة محمد (٢٠١٨) التي أوصى فيها بعدة توصيات من بينها بناء قاعدة معلومات مدرسية متطورة تساعد المدير في صنع القرارات والحصول على المعلومات والإحصاءات الحديثة، والتي تجعل المدير يبني قراراته على معلومات حديثة ودقيقة، وإلزام مديري المدارس

بتطبيق مدخل بطاقة الأداء المتوازن لتطوير أدائهم الإداري، من خلال تحقيق التوازن بين عناصر العمل وتحسين مستوى أداء العمل داخل المدرسة، كما توصلت دراسة Azar & Adnan (2020) إلى أن القيادة التعليمية تلعب دورًا كبيرًا في أداء الطلاب في المدرسة، ويتعين على جميع مديري المدارس وقادة مؤسسات التعليم العالي أن يضمنوا تنفيذ أسلوب القيادة بأفضل نموذج يمكن من المساهمة في أداء الطلاب؛ هذا لضمان أن تكون المدارس أكثر فعالية في خدمة طلابها والمجتمع بطريقة أفضل، كما تلعب القيادة التعليمية الفعالة دورًا هامًا في تحسين نظام التعليم المدرسي للطلاب في ماليزيا، ومع ذلك يُسلط الضوء على أن القيادة التعليمية هي جوهر تطوير معلم جيد من أجل المدرسة الفعالة والتحسين.

ولعل من المهم التعمق في دراسة الشراري (٢٠١٩، ص. ٣٣) التي أوضحت واقع مديري المدارس في المملكة العربية السعودية، حيث تمنح وزارة التعليم المدير الصلاحيات التالية: تنظيم النمو المهني للمعلمين، واتخاذ القرارات في توزيع المعلمين أو الحسم وفق الأنظمة والتعليمات وإبلاغ إدارة التعليم رسميًا بقراراته، والتنسيق مع مؤسسات لتدريب الطلبة والمعلمين والعاملين بالمدرسة، وتفويض بعض مهامه لنايبه، وعقد اجتماعات مع المعلمين والمرشدين، وقبول أذكار الطلاب الذين لم يتمكنوا من دخول الاختبارات، والتنسيق مع مؤسسات المجتمع المحلي بما يخدم وينمي المدرسة وكافة العاملين والطلبة.

مما دعا الباحثان إلى محاولة التعرف على واقع ممارسة الأداء الإداري لدى مديرات المدارس الثانوية شرق مدينة مكة المكرمة من وجهة نظر المعلمات.

ويمكن تحديد مشكلة الدراسة في السؤال الرئيس التالي: ما واقع الأداء الإداري في مدارس التعليم العام الثانوي شرق منطقة مكة المكرمة من وجهة نظر المعلمات؟

أسئلة الدراسة:

- ١) ما واقع الأداء الإداري في مدارس التعليم العام الثانوي شرق منطقة مكة المكرمة في بُعد اتخاذ القرارات؟
- ٢) ما واقع الأداء الإداري في مدارس التعليم العام الثانوي شرق منطقة مكة المكرمة في بُعد إدارة الاجتماعات؟
- ٣) ما واقع الأداء الإداري في مدارس التعليم العام الثانوي شرق منطقة مكة المكرمة في بُعد العلاقة مع الطلبة؟
- ٤) ما واقع الأداء الإداري في مدارس التعليم العام الثانوي شرق منطقة مكة المكرمة في بُعد المتابعة والتقييم؟
- ٥) ما واقع الأداء الإداري في مدارس التعليم العام الثانوي شرق منطقة مكة المكرمة في بُعد التفويض؟
- ٦) هل تختلف تقديرات المعلمات لواقع الأداء الإداري في مدارس التعليم العام الثانوي باختلاف المتغيرات (المؤهل العلمي - الخبرة في التعليم)؟

### حدود الدراسة

- الحدود الموضوعية: اقتصر البحث على محور الأداء الإداري لدى مديرات المدارس الثانوية بأبعاده التالية (اتخاذ القرارات - إدارة الاجتماعات - العلاقة مع الطلبة - المتابعة والتقييم - التفويض).
- الحدود المكانية: مدارس التعليم العام الثانوي شرق مدينة مكة المكرمة.
- الحدود الزمانية: سوف يتم تطبيق الدراسة خلال الفصل الدراسي الثاني لعام ١٤٤٣ هـ.
- الحدود البشرية: سوف يتم تطبيق الدراسة على معلمات المدارس الثانوية شرق مدينة مكة المكرمة.

### أهمية الدراسة

تعود أهمية الدراسة في محاولتها للتعرف على واقع الأداء الإداري في مدارس التعليم العام الثانوي شرق منطقة مكة المكرمة بأبعاده الخمسة (اتخاذ القرارات- إدارة الاجتماعات- العلاقة مع الطلبة- المتابعة والتقييم- التفويض) حيث لم تنفرد ببعده واحد، بل اتسمت بالشمول لأبعاد إدارية مختلفة تتمثل بالعلاقة مع الإداريين والمعلمين والطلبة، كما تتضح أهمية البحث في الجانبين النظري والتطبيقي كالآتي:

#### أ- الأهمية النظرية:

١. تقدم نتائج الدراسة الحالية تغذية راجعة لأقسام الإشراف والتدريب على درجة ممارسة مديرات المدارس للأبعاد (اتخاذ القرارات- إدارة الاجتماعات- العلاقة مع الطلبة- المتابعة والتقييم- التفويض)، ومحاولة بناء الخطط والاستراتيجيات التطويرية في مجال تنمية مديرات المدارس.
٢. تبرز أهمية الدراسة كونها تتناول موضوع رئيس وهو واقع الأداء الإداري في مدارس التعليم العام الثانوي، ودور مديرات المدارس في التزامن مع المتغيرات العالمية والمحلية التي تشهدها وزارة التعليم في المملكة العربية السعودية لتحسين الأداء الإداري في مؤسسات التعليم الثانوي.
٣. يؤمل أن يستفيد الباحثون في مجال الإدارة التربوية من البحث لإجراء دراسات مشابهة في مجتمعات جديدة.

#### ب- الأهمية التطبيقية:

١. تفيد الدراسة القائمين على أمر التعليم وصناع القرار لمعرفة أداء مديرات المدارس الثانوية للأبعاد (اتخاذ القرارات- إدارة الاجتماعات- العلاقة مع الطلبة- المتابعة والتقييم- التفويض)، ومعرفة جوانب القصور والقوة.
٢. يؤمل أن تساعد نتائج الدراسة وزارة التعليم في تصميم برامج تدريبية لمديرات المدارس في (اتخاذ القرارات- إدارة الاجتماعات- العلاقة مع الطلبة- المتابعة والتقييم- التفويض).

٣. يستفيد الباحثون في مجال الإدارة التربوية من الدراسة في إجراء أبحاث تعالج مواطن الضعف لدى مديرات المدارس في (اتخاذ القرارات- إدارة الاجتماعات- العلاقة مع الطلبة- المتابعة والتقييم- التفويض) وتقديم مقترحات تطويرية.

#### **أهداف الدراسة**

- التعرف على واقع الأداء الإداري في مدارس التعليم العام الثانوي شرق مكة المكرمة من وجهة نظر المعلمات.
- التعرف على واقع الأداء الإداري في ظل بُعد اتخاذ القرارات.
- التعرف على واقع الأداء الإداري في ظل بُعد إدارة الاجتماعات.
- التعرف على واقع الأداء الإداري في ظل بُعد العلاقة مع الطلبة.
- التعرف على واقع الأداء الإداري في ظل بُعد المتابعة والتقييم.
- التعرف على واقع الأداء الإداري في ظل بُعد التفويض.
- التعرف على أثر المؤهل العلمي والخبرة التعليمية في تقديرات المعلمات على واقع الأداء الإداري لدى مديرات مدارس التعليم العام الثانوي شرق مكة المكرمة.

#### **مصطلحات الدراسة**

##### **الأداء الإداري**

الأداء الإداري اصطلاحاً: هو قيام الإدارة بإنجاز واجبات ومهام الوظيفة الإدارية وممارستها الفعلية من خلال نظام معين في ظل تفاعلات بيئية معينة، بما يؤدي في النهاية إلى حالة من الإنجاز ينتج عنها تحقيق نتائج معينة هي مخرجات النظام (الحربي، ٢٠١٥ص. ٢٩).

ويعرف الأداء الإداري إجرائياً: إنجاز مديرة المدرسة لما يسند إليها من مهام بكفاءة وفاعلية فيما يتعلق باتخاذ القرارات وإدارة الاجتماعات والعلاقة مع الطلبة والمتابعة والتقييم والتفويض.

##### **اتخاذ القرارات:**

اتخاذ القرارات اصطلاحاً: هو الاختيار المدرك بين البدائل المتاحة في موقف معين، أو هو المفاضلة بين حلول بديلة لمواجهة مشكلة معينة واختيار الحل الأمثل من بينها. (المصري، عامر، ٢٠١٦ص. ٩).

اتخاذ القرارات إجرائياً: هو مشاركة مديرة المدرسة للموضوعات التي بحاجة إلى اتخاذ قرارات، ومناقشتها مع أعضاء المدرسة، واعتماد الحل الأمثل، والمهنية فيها بما يتناسب مع خطط المدرسة وتوضيح المعوقات في تنفيذ القرارات.

##### **التفويض:**

التفويض اصطلاحاً: هو إجراء بموجبه تُمنح سلطة إدارية جزءاً من اختصاصاتها إلى سلطة إدارية أخرى طبقاً للقانون (المكاوي، ٢٠١٥ص. ١٣٥).

التفويض إجرائياً: تفويض مديرة المدرسة جزءاً من مهامها لتحسين الأداء الإداري، ويتم ذلك التفويض على أساس الجدارة ومتابعة المديرية لأداء من تفوضهم.



### المتابعة والتقييم

**المتابعة والتقييم اصطلاحاً:** يُقصد بالمتابعة عمليات الإشراف على التنفيذ، وما تشمله من إجراءات وتعليمات وضوابط تقوم بها الإدارة بمختلف مستوياتها، من خلال أجهزة متابعة متخصصة بشكل مستمر ودوري؛ للتأكد من مدى سلامة عملية تنفيذ البرامج والمشاريع وفق الخطط المرسومة، أما التقييم فهو وسيلة يتم من خلالها التأكد من مدى تحقيق الخطة لأهدافها (الصيرفي، ٢٠١٤ ص. ٣٤ - ٣٥).

**المتابعة والتقييم إجرائياً:** قدرة مديرة المدرسة على الإشراف على الخطة التعليمية للمدرسة، ووضع معايير موضوعية للتقييم، وتوزيع الأعباء على المعلمين بالعدل قبل التدريس، وتنويع أساليب التقييم، وتشجيع الأداء المتميز، والمعاقبة على التقصير، وتوضيح نقاط القوة والضعف في الأداء.

### إدارة الاجتماعات:

**إدارة الاجتماعات اصطلاحاً:** يعرفها حافظ (٢٠٠٩ ص. ٣١٢) بأنها: "القدرة على الاستفادة من الإمكانيات البشرية والمادية المتاحة لتوجيه الاجتماع، وقيادة المشاركين فيه بأقصى كفاءة وأقل تكلفة وأقصر وقت، لتحقيق الأهداف المرسومة له".

**إدارة الاجتماعات إجرائياً:** قدرة مديرة المدرسة على إدارة الاجتماعات بصورة فعالة، من خلال استغلال الإمكانيات المادية والبشرية، وإعطائهم الفرصة للتعبير عن آرائهم لتحقيق الأهداف التي تسعى المدرسة لتحقيقها.

### العلاقة مع الطلبة

**العلاقة مع الطلبة اصطلاحاً:** يُقصد بها "بعض العلاقات السائدة في محيط المدرسة بين المعلمين وإدارة المدرسة والطلاب، والتي تقوم على التفاعل بينهم لتحقيق أهداف المدرسة بصورة يُراعى فيها قيمة الفرد، ومواهبه، وقدراته، وإمكاناته وحاجاته، في موقف متكامل يدفع إلى العمل المشترك المتعاون" (العمر، ٢٠١٥ ص. ٢٣٤).

**العلاقة مع الطلبة إجرائياً:** إمام مديرة المدرسة بمستجدات التسجيل والقبول، وقدرتها على حل المشكلات الأكاديمية التي تواجه الطالبات، وإرشادهن وتعزيز مبادراتهن واقتراحاتهن، وقدرتها على إظهار الاحترام والتقدير في التعامل مع الطالبات.

### الإطار النظري والدراسات السابقة

### ماهية الأداء الإداري

تختلف الإدارة وفقاً للنظام الذي تتم ممارستها فيه، فينظر لها رجال الأعمال بصورة تختلف عن نظرة رجال التعليم أو المهندسين، حيث إن لكل نظام اهتماماته الخاصة التي تنعكس على نظرته للإدارة وعلى تعريفهم لها، وعلى الرغم من اختلاف وجهات النظر وتعددتها إلا أن الإدارة لها أبعادها وطبيعتها التي ينبغي أن لا يغفل عنها المهتمين بالإدارة مهما كانت مجالاتهم واهتماماتهم، وتعددت تعاريف الإدارة ولكن من أبرزها ما يُعرف

الإدارة بأنها : عملية يتم فيها اتخاذ القرارات بهدف توجيه القوى البشرية والمادية المتاحة والمتوفرة من أجل تحقيق أهداف مرغوبة بأفضل صورة ممكنة، وبأقل تكلفة، في حدود الظروف البيئية المحيطة (قصبيات، ٢٠١٠، ص. ١٤ - ١٥)، ويُفترض أن تتسم العملية الإدارية بالموضوعية والواقعية وعدم التحيز نحو المصلحة الشخصية وإهمال مصلحة المؤسسة ككل، كما لا بد أن يكون القائم على الإدارة ذا قدرات ومهارات وسلوك إنساني، أيضًا لا بد له من مراعاة المرونة في تطبيق القواعد والأسس بما يحقق للمؤسسة النتائج المخطط لها (العنزي، ٢٠١٩، ص. ١١).

كما ذكر أبو العلاء (٢٠١٣، ص. ٢٠) التطور التي مرت به الإدارة مع مرور السنوات حيث أصبحت علمًا له أسسه وقواعده وتطبيقاته، وبما أن الاهتمام بالإدارة ازداد فقد زاد تعقيد الهيئات الإدارية خاصة في مجتمع اليوم الأكثر تفاعلًا وتغيرًا، ونظرًا لحركة التقدم في الإدارة فإنه من المتوقع أن تأخذ دور الريادة، ويرجع نشأة علم الإدارة مع ظهور المجتمع الصناعي في النصف الثاني من القرن التاسع عشر، حيث أدرك المفكرون ضرورة تنظيم العلاقات بين الأفراد في المجتمع ومسؤولية الحكومة نحو تنظيم شؤون حياة هؤلاء الأفراد وتقديم الخدمات الاجتماعية والاقتصادية اللازمة لهم، من هذا المنطلق شعر رجال الأعمال بأهمية إنشاء فكر إداري ينظم ويوجه الأساليب التي تؤدي إلى زيادة الإنتاج والارتقاء به، وحتى تتضح الرؤية وضح أبو العلاء (٢٠١٣، ص. ٢٣ - ٢٥) أن الإدارة هي عبارة عن تنفيذ الأعمال بواسطة أفراد آخرين عن طريق التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة، فإن كانت هذه الأعمال مرتبطة بتنفيذ السياسات العامة للدولة يُطلق على الإدارة في هذه الحالة الإدارة العامة التي تشمل الأعمال الحكومية بمختلف أنواعها سواء كانت اقتصادية أو اجتماعية أو صناعية أو زراعية أو صحية أو تعليمية.

وجدير بالذكر أن المجال التربوي يتكون من مجموعة مستويات إدارية حيث تُشكل الإدارة التربوية الجهة العليا، وتكون المسؤولة عن الأعمال والمسؤوليات العليا في الجهاز التعليمي المركزي واللامركزي، حيث تقوم بالتخطيط، تحديد الأهداف العامة، وضع المناهج، تقديم المساعدات الفنية والإدارية للإدارات الأدنى، وتزودهم بالقوى البشرية اللازمة، حيث يرأس هذه الإدارة وزير عضو في مجلس الوزارة يهتم بالتنسيق بين سياسات التعليم والسياسة العامة للدولة، تأتي بعدها الإدارة التعليمية حيث تتوزع في المناطق لمساعدة الإدارة العليا والإشراف على تنفيذ السياسات المحددة وفق الأنظمة (عبدالله، ٢٠١٦، ص. ٢٢)، وأخيرًا تأتي الإدارة المدرسية وهي المسؤولة عن تنظيم المدرسة وأنشطتها من تعليم وتعلم، أيضًا هي المسؤولة عن تنفيذ الخطط والبرامج وفقًا للسياسات المرسومة واللوائح والتعليمات، وتعمل على تقوية العلاقة بين المدرسة والمجتمع، كما تزداد مسؤولياتها أو تقل حسب طبيعة النظام التربوي في المجتمع ومستوى المركزية فيه، وجدير بالذكر أنها لا تقل أهمية عن الإدارات الأخرى حيث تقع الإدارة التربوية في أعلى مستوى من رسم الخطط

والسياسات وتحقيق الأهداف بينما تقع الإدارة المدرسية في أقصى الطرف الآخر وهو مستوى التنفيذ والمتابعة الميدانية (الناصر، ٢٠١٨، ص. ١٩-٢٠).

### عناصر الأداء الإداري

يوضح الشميمري وآخرون (٢٠١٤، ص. ٣٨) أن مفهوم العملية الإدارية أو الأداء الإداري يتضمن عناصر أساسية، وتختلف مسميات هذه العناصر و عددها من عالم لآخر ، بمعنى إنه لا يوجد اتفاق بين علماء الإدارة فيما يتعلق بهذه العناصر، حيث يرى البعض أن هذه العناصر تتمثل في ثلاثة عناصر أساسية هي التخطيط والتنظيم والتوجيه، في حين يقتصرها بعض مفكري الإدارة مثل فريدريك تايلور في أربعة عناصر وهي التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة، أما عالم الإدارة الفرنسي هنري فايول والذي يُعد أول من ركز على عناصر الإدارة ووظائفها فقد حددها في أربعة عشر عنصر، تم اختصارها فيما بعد بواسطة بعض الإداريين في خمسة عناصر: التخطيط، والتنظيم، والتوجيه، والتنسيق، والرقابة، ومن المهم ذكر أن هذه العناصر ترتبط ببعضها ارتباطاً وثيقاً، وتسير بشكل منظم ومتسلسل.

**أولاً: التخطيط:** التخطيط هو أهم عنصر في عملية الإدارة، كما إنه العنصر الجوهرى لها، لما له من أولوية على العناصر الإدارية الأخرى، فهو يركز على الاختيار بين البدائل للمؤسسة ككل من ناحية سبل العمل والتصرف (المغربي، ٢٠٢٠، ص. ٨). ويعرف التخطيط بأنه: نشاط إنساني وخيار عقلائي يركز على العمل المستقبلي ويهدف لحل المشكلات (عبوي، ٢٠١٧، ص. ١٧). كما ذكر عبوي أن القرارات الإدارية التي تتم بدون عملية تخطيط هي قرارات مبنية على العشوائية، لذلك حظي التخطيط بأهمية كبيرة، نذكرها في النقاط التالية:

١. ارتباط التخطيط بالأداء، بمعنى إنه بالإمكان توقع الأداء من التخطيط، والمؤسسات التي

تهتم بإجراء تخطيط وتلتزم به يتحسن أدائها مع مرور الوقت بشكل واضح وملحوظ.

٢. يركز التخطيط على الأهداف حيث إنه إذا كانت الأهداف واضحة ومفصلة بصورة دقيقة فإنه سيتم استغلال الوقت والمجهود الإداري عند توجيه جميع قرارات التخطيط نحو تحقيق تلك الأهداف.

٣. بما أن التخطيط يستدعي التنبؤ بالأحداث المستقبلية فإن هذا يؤدي إلى انسياب العمليات والتقليل من القرارات السريعة والتهورة بسبب تحديد احتياجات المؤسسة مقدماً.

٤. يسهل التخطيط عملية الرقابة الإدارية، نظراً لأن التخطيط يُعنى به تحقيق الأهداف، فإنه بالاستطاعة التعرف على تنفيذ الخطط على أكمل وجه من خلال تحقيقها لتلك الأهداف.

**ثانياً: التنظيم:** بعد ما تضع المؤسسة خططها وتحدد أهدافها فإنها تعمل على إنشاء إطار هيكلي يحدد مسؤولية كل فرد ويعمل على تحقيق الأهداف المحددة، فالتنظيم عبارة عن إطار هيكلي تتحد فيه جهود مجموعة من الأفراد بتعاون من أجل تحقيق هدف مشترك، وللتنظيم دور في نجاح المؤسسة وأدائها للعمل بقدرة عالية لذا فهو ذو أهمية كبيرة، وكما ازدادت

إجراءات العمل والمشاكل الإدارية في المؤسسة ازدادت أهمية التنظيم، إذ أن التنظيم الجيد يفرض على الأفراد القيام بأعمالهم بشكل موحد وبسلاسة حسب مهمة كل فرد والمسؤولية التي وكل بها دون أن يؤثر في الآخرين أو يعيق عملهم، بمعنى أن التنظيم يعمل على توضيح بيئة العمل وتنسيقها وتحديد العلاقات الرسمية بين المدير ومرؤوسيه من خلال الهيكل التنظيمي (الربيعي، ٢٠١٢، ص. ٥٩-٦٠).

#### - فوائد التنظيم

يرى عتيبي وآخرون (٢٠١٣، ص. ١٠٢) أن التنظيم أداة مهمة لتحقيق أهداف المؤسسة من خلال تحديد المهام الرئيسية وتجميعها في وظائف، ومن ثم تقسيمها وتحديد الارتباط بين الأفراد والأنشطة المختلفة التي سيقومون بها، حيث إن التنظيم يحقق فوائد عديدة للمؤسسة والأفراد في وقت واحد، وخاصة إذا تم هذا التنظيم بشكل جيد.

**ثالثاً: التوجيه:** يُعَبَّرُ عن التوجيه بأنه توجيه الأفراد في المؤسسة إلى تحقيق أهداف المؤسسة، عن طريق القيام بالأعمال والمهام بالشكل المطلوب والصحيح، والهدف من التوجيه هو تحفيز الأفراد على أداء أعمالهم بفعالية عالية، وبأعلى قدر من القناعة والرضا (الحريري، ٢٠١٦، ص. ٣٠)، كما أشارت مؤسسة الباحث للاستشارات البحثية بالقاهرة (٢٠١٩، ص. ٦٨) إلى أن التوجيه يركز على عدة عناصر هي:

١. تحديد واجبات كل فرد.
٢. شرح طريقة تنفيذ كل عمل.
٣. الاستمرار في تقديم النصائح والإرشادات.
٤. تشجيع وتحفيز الأفراد.
٥. التأكد من إنه قد تم حل المشكلات عن طريق الإجراءات التصحيحية.
٦. إصدار الأوامر والتعليمات.
٧. العلاقة بين الرئيس ومرؤوسيه تكون مباشرة.

**رابعاً: التنسيق:** لا بد للمدير أثناء إنجازه لمهامه الإدارية أن ينسق أوجه النشاطات المختلفة التي تكون في نطاق سلطته ومسؤوليته، ولكي يتحقق التنسيق الإداري بصورة سريعة يجب أن تكون الأهداف واضحة للإدارة بشكل خاص وللمؤسسة بشكل عام، أيضاً لا بد من إزالة الغموض بين المدير ومرؤوسيه (الزعبى، ودودين، ٢٠٢٠، ص. ٤١٠)، ويعرف السالم (٢٠١٨، ص. ١٥٨ - ١٥٩) التنسيق بأنه جهد يبذله المدير لدفع الأفراد نحو تحقيق أهداف المؤسسة بأسلوب يؤدي إلى التوافق والانسجام وعدم التضارب، وذكر السالم أن هناك مبادئ محددة على المدير فهمها ووضعها في الاعتبار من أجل تحقيق فائدة من التنسيق، وهي كما يلي:

١. تقسيم العمل بصورة دقيقة بما يحقق الكفاءة في العمل ويعزز العمل الجماعي عن طريق تنسيق الجهود.

٢. الحرص على تحقيق التعاون والانسجام بين أفراد المؤسسة، والذي بدوره يؤدي للتكامل بين المجموعات، وبالتالي تحقيق التكامل والانسجام بين الوظائف المختلفة الغير متجانسة.

٣. التوسع في تقسيم العمل في التنظيم الذي يؤدي إلى تجميع أجزاء التنظيم، وربطها بعلاقات وثيقة لتحقيق الأهداف.

٤. يعتمد التنسيق على السلطة الإدارية، وعلى مدى كفاءة الأفراد واستيعابهم لعملهم والتعاون بينهم.

**خامساً: الرقابة:** هي آخر عنصر من عناصر الأداء الإداري يقوم بها رئيس أو مدير المؤسسة، وهي عبارة عن متابعة الأعمال والأنشطة التي تحقق الأهداف المحددة سابقاً، ولا تقتصر على معالجة وتصحيح الأخطاء في نفس الوقت بل لا بد من أخذ نتائج عملية الرقابة بعين الاعتبار عند وضع الخطط المستقبلية (رضوان، ٢٠١٢، ص٢٤)، والرقابة هي ما يمارسه كل مدير في أي مؤسسة بهدف التأكد من أن ما يتم تنفيذه يسير نحو ما هو مُخطط له، وتختلف الرقابة عن المتابعة حيث أنها تركز على أي خلل في عمليات التنفيذ وتعالجه (الصيرفي، ٢٠١٤، ص٣٢٦)، وعليه فإن الرقابة عملية مهمة ويمكن تلخيص أهميتها كالتالي:

١. ارتباطها بعناصر العملية الإدارية حيث تؤثر وتتأثر بها، وذلك تبعاً للتفاعل بين هذه العناصر من أجل تحقيق أهداف المؤسسة.

٢. تستخدم لقياس كفاءة الخطط المطبقة، حيث إنها تُمثل النتيجة النهائية للمهام والوظائف الخاصة بالمؤسسة.

٣. كي تتم عملية الرقابة لا بد من استخدام هيكل تنظيمي يتفق مع مسؤوليات المدراء في المؤسسة.

٤. تكشف الرقابة عن الأخطاء وتتحكم بها، من أجل إيجاد الحلول المناسبة لها.

٥. وسيلة مهمة للمؤسسة كي تتفاعل مع التغيرات البيئية (منصور، ٢٠٢٠، ص٥١).

#### العوامل المؤثرة على الأداء الإداري

من الواضح أن الأداء الإداري جهد بشري يقوم به أفراد ذو مؤهلات وخبرة عالية حسب أنظمة وقوانين المؤسسة، والهدف منه تحقيق أهداف هذه المؤسسة والاستمرار بها من جيد إلى الأجود والارتقاء بها، دون الاكتفاء بمستوى معين من الأداء، وهذا هو أساس العمل الإداري لجميع المؤسسات وجميع العاملين فيها، ولكن هذا الأداء وكمية الجهد المبذول من الممكن ألا يكون وفق المستوى المطلوب أو قد يتراجع بدلاً من التقدم؛ وهذا يعزي إلى مجموعة من العوامل (أبو سمرة وآخرون، ٢٠١٦).

وفي المقابل ذكر الحربي (٢٠١٥) وأحمد (٢٠١٢) أن العوامل التي تؤثر على الأداء الإداري منها ما يتعلق بالفرد، ومنها ما يتعلق بالعمل مثل طبيعة العمل والمسؤوليات، ويحرك الأداء الإداري هاتين المجموعتين من العوامل، ويجعل هذا مستويات الأداء بدرجات

متفاوتة، إذ أن تواجدها يؤثر على الأداء الإداري بشكل إيجابي، وعدم تواجدها يؤدي إلى ضعف الأداء وهي كالتالي:

١. البيئة التنظيمية ووفرة الموارد والإمكانات.
٢. ما يمتلكه العاملون من معرفة ومهارات، واهتمامات، واتجاهات، ودوافع.
٣. متطلبات الوظيفة، وما تقدمه من فرص عمل تتسم بالتحدي.
٤. التغذية الراجعة للعاملين، ومدح الأداء الإيجابي للعاملين، وغرس الثقة في أنفسهم، ومساندة قراراتهم المناسبة، وتحديد المقاس المناسبة لتحسين الأداء وتطويره.
٥. اهتمام القيادة بعمل الفريق، وحل الصراعات وتدعيم التعاون بين زملاء العمل.
٦. توافر مصادر جيدة للمعلومات.
٧. اتخاذ القرارات لحل مشكلات التعلم وتحليلها تبعاً للموقف، مع تقييم البدائل المقترحة.
٨. الاستعداد لاستيعاب أفكار ومناهج جديدة، مع تحمل مسؤوليات المهام الإدارية.
٩. تنمية الخطط المبتكرة التي تدفع العاملين نحو بذل الجهود الفردية والجماعية المؤثرة في تطوير الأداء.

١٠. تشجيع تبادل الخبرات المقيمة بين زملاء العمل.
١١. توزيع مسؤوليات العمل بين العاملين بأقصى كفاءة وفعالية، مع مراقبة وتقويم أدائهم لتحقيق أهداف المنظمة والعاملين بها.

#### **مدارس التعليم الثانوي:**

المرحلة الثانوية هي الحلقة أو المرحلة النهائية من مراحل التعليم العام، يلتحق بها الطالب بعد أن يجتاز المرحلة المتوسطة، ويقضي فيها (٣) سنوات دراسية، ثم ينتقل بعدها إلى الدراسة الجامعية أو خوض الحياة العملية.

وتعرفها اليونسكو بأنها: المرحلة الوسطى من سلم التعليم، حيث يسبقها التعليم الإبتدائي ويتلوها التعليم العالي، وتمتد في فترة زمنية من سن ١٢ - ١٨ سنة من عمر الطالب، من خلال التعريف السابق نلاحظ، أنها تضمن المرحلة المتوسطة والمرحلة الثانوية لأنها تمتد لمدة ٦ سنوات من عمر الطالب.

وتعرف السياسة التعليمية السعودية المرحلة الثانوية كما جاء في حكيم (٢٠١٢، ص. ٨٢ - ٨٣) بأنها مرحلة ذات طبيعة خاصة من حيث عمر الطلاب وخصائص نموهم، وهي تستدعي ألواناً من التوجيه والإعداد وتضم فروعاً مختلفة، يلتحق بها الطلاب الذين يحملون الشهادة المتوسطة، وهي مرحلة تشارك غيرها من مراحل التعليم في تحقيق الأهداف العامة للتربية والتعليم، بالإضافة لما تحققه من أهدافها الخاصة. وتمثل المرحلة الثانوية العامة الحلقة الثالثة في سلم التعليم العام في المملكة العربية السعودية، ومدة الدراسة بالمرحلة الثانوية العامة ثلاث سنوات.

#### **أهداف المرحلة الثانوية:**

حددت سياسة التعليم بالمملكة العربية السعودية (١٤١٦) أهداف المرحلة الثانوية كالتالي:

١. متابعة تحقيق الولاء لله وحده، وجعل الأعمال خالصة لوجهه، ومستقيمة في كافة جوانبها على شرعه.
  ٢. دعم العقيدة الإسلامية التي تستقيم بها نظرة الطالب إلى الكون والإنسان والحياة في الدنيا والآخرة، وتزويده بالمفاهيم الأساسية والثقافية الإسلامية التي تجعله معتزاً بالإسلام، قادراً على الدعوة إليه والدفاع عنه.
  ٣. تمكين الانتماء الحي لأمة الإسلام الحاملة لراية التوحيد.
  ٤. تحقيق الوفاء للوطن الإسلامي العام، وللوطن الخاص السعودية، بما يوافق هذه السن من نسام في الأفق، وتطلع إلى العلياء، وقوة في الجسم.
  ٥. تعهد قدرات الطالب واستعداداته المختلفة التي تظهر في هذه الفترة، وتوجيهها وفق ما يناسبه، وما يحقق أهداف التربية الإسلامية في مفهومها العام.
  ٦. تنمية التفكير العلمي لدى الطالب، وتعميق روح البحث والتجريب والتتبع المنهجي واستخدام المراجع، والتعود على طرق الدراسة السليمة.
  ٧. إتاحة الفرصة أمام الطلاب القادرين، وإعدادهم لمواصلة الدراسة بمستوياتها المختلفة في المعاهد العليا والكليات الجامعية، في مختلف التخصصات.
  ٨. تهيئة سائر الطلاب للعمل في ميادين الحياة بمستوى لائق.
  ٩. تخريج عدد من المؤهلين مسلكياً وفتياً لسد حاجة البلاد في المرحلة الأولى من التعليم، والقيام بالمهام الدينية والأعمال الفنية من زراعية وتجارية وصناعية وغيرها.
  ١٠. تحقيق الوعي الأسري لبناء أسرة إسلامية سليمة.
  ١١. إعداد الطلاب للجهاد في سبيل الله روحياً وبدنياً.
  ١٢. رعاية الشباب على أساس الإسلام، وعلاج مشكلاتهم الفكرية والانفعالية، ومساعدتهم على اجتياز هذه الفترة الحرجة من حياتهم بنجاح وسلام، وإكسابهم فضيلة المطالعة النافعة، والرغبة في الازدياد من العلم النافع والعمل الصالح، واستغلال أوقات الفراغ على وجه مفيد تزدهر به شخصية الفرد وأحوال المجتمع.
  ١٣. تكوين الوعي الإيجابي الذي يواجه به الطالب الأفكار الهدامة والاتجاهات المضللة.
- الدراسات السابقة والتعقيب عليها:

### دراسة Tadle-Zaragosa & Sonsona (2021) بعنوان "ربط الأداء الإداري للمديرين بالعلاقات العامة ومشاركة المجتمعات المحلية"

هدفت هذه الدراسة إلى التحقق من الأداء الإداري لمديري المدارس في شعبة مدرسية تقدمية في مدينة السلفادور، ميسا ميس الشرقية، مينداناو الشمالية، الفلبين، حيث يهدف قياس الأداء الإداري إلى تحديد فعالية الإدارة المدرسية، وعلى مدى عقود لم يتوصل الأكاديميون والعلماء إلى توافق في الآراء بشأن هذا التحديد، بما في ذلك المتغيرات التي ينبغي إدرجها، والتي تبحث الأداء الإداري للمديرين في استخدام مبادئ إدارة شركة فايول وزيادة تحديد مواقفهم من العمل، وفي أعقاب ذلك يقوم مديرو المدارس بأدوار ووظائف



مختلفة في العملية التعليمية المستمرة. ومن أجل الحصول على تعليم جيد النوعية، ينبغي أن يكون هناك مديرون جيدون للمدارس، وقد شملت عينة الدراسة (١٥) مديرًا للمدارس الابتدائية قدروا ممارساتهم الإدارية ومواقفهم من العمل. وقد ثبت إيجابتهم من قبل (١٣٦) معلمًا مختارًا عشوائيًا قاموا بتقييم الأداء الإداري لمديري المدارس. واستخدمت طريقة وصفية معيارية. وحدد استبيان أدائها الإداري، بما في ذلك الممارسات ومواقف العمل. وكشفت النتائج ذات الصلة عن وجود سلسلة من الجداول، كما أن أمن العاملين جاء كممارسات إدارية عليا لرؤساء المدارس، وتشير نتائج حيوية أخرى إلى الموقف البيئي لمديري المدارس، وأشار تقييم المدرسين إلى أن المديرين يظهرن فوق مستوى الأداء في مجالي العلاقات العامة ومشاركة المجتمعات المحلية، وهناك علاقة هامة بين الممارسات الإدارية للمديرين عند ربطهم بمواقف عملهم، وهذا هو مبدأ سلطة فايول، وتوصي الدراسة بأن يقوم مديرو المدارس بتعزيز العلاقة الجيدة ليس مع المدرسين الخاضعين لرعايتهم فحسب، بل أيضًا مع الآباء وغيرهم من أصحاب المصلحة.

#### دراسة Karacabey (2020) بعنوان " دعم مديري المدارس في التطوير المهني للمعلمين "

سن نظام التعليم التركي رؤية حتى عام ٢٠٢٣ تؤكد على أن مديري المدارس يُنشئون وينظمون أنشطة تعلم مهنية على أساس احتياجات الطلاب والمعلمين، واستهدفت هذه الدراسة تقييم هذه الرؤية بتحديد مستوى الدعم المقدم من مديري المدارس في مجال التطوير المهني للمعلمين، وهو يستند إلى تصميم مسح شامل لعدة قطاعات للطريقة الكمية، وتم تحليل البيانات التي تم جمعها من المعلمين (٧٢٩٤) العاملين في مقاطعة سانليورفا في تركيا، وتشير النتائج إلى أن مديري المدارس يدعمون التطوير المهني للمعلمين من حين لآخر وأن (٢٥.٥) في المائة فقط من مديري المدارس يدعمون التطوير المهني للمعلمين بما فيه الكفاية، ويتبع مديرو المدارس في الغالب الموارد ذات الصلة لدعم التطوير المهني للمدرسين، وإعلام المدرسين بالابتكارات المتصلة بالتعليم، بالإضافة إلى ذلك فإن مديري المدارس لم يؤديوا على نحو كاف أنشطة قد تدعم التطوير المهني للمعلمين، مثل تحديد برامج تنمية الأفراد والجماعات، وتنظيم استمارة لرصد التطوير المهني للمعلمين، وتنظيم أنشطة تعليمية خارج فترة الحلقات الدراسية، وتلقي المساعدة الكافية من الخبراء في هذا المجال، وإعطاء مهام فردية كافية للقراءة والبحث، وتشير النتائج أيضًا إلى أن مديري المدارس الثانوية يدعمون تطوّرهم المهني أكثر من مديري المدارس الابتدائية والثانوية، ودعم مديرو مدرسي الفصول ومديرو المدرسين التطوير المهني للمدرسين أكثر مما دعم مديرو مدرسي الفروع والمدارس، ولم يخلق مستوى التعليم للمدرسين أي فرق في تصورات المعلمين.

دراسة الذبياني(٢٠٢٠) بعنوان " الرشاقة التنظيمية مدخل لتحسين الأداء المؤسسي بالمدارس الثانوية في المملكة العربية السعودية (تصور مقترح) "



هدفت الدراسة وضع تصور مقترح لتحسين الأداء المؤسسي بالمدارس الثانوية في المملكة العربية السعودية على ضوء الرشاقة التنظيمية، وتمثلت عينة الدراسة في (٥٢) قائد وقائدة بالمدارس الثانوية الحكومية والأهلية. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي، واستعانت الباحثة بالاستبانة لجمع بيانات الدراسة التي اشتملت على أربع محاور فرعية: (التخطيط، التنظيم، الرقابة، التقويم) وتضمنت على (١٢) موقفًا إداريًا، ووزعت الاستبانة على عينة عشوائية من قائدي وقائدات المدارس الثانوية الحكومية والأهلية بمنطقة حائل، والبالغ عددهم (٥٢) قائد وقائدة، وأسفرت نتائج الدراسة الميدانية عن أنه من الضروري التعرف على تطبيق أبعاد الرشاقة التنظيمية لتحسين الأداء المؤسسي بالمدارس الثانوية في المملكة العربية السعودية، من خلال المحاور الأربعة الرئيسة التي تتعلق بالوظائف الإدارية الأربع (التخطيط - التنظيم - الرقابة - التقويم)، من خلال الثلاثة أبعاد الرئيسة التي تمثلت في (بُعد الاستشعار- بُعد اتخاذ القرار- بُعد الممارسة). وتوصلت الدراسة لوضع تصور مقترح يحدد العلاقة الوثيقة بين أبعاد الرشاقة التنظيمية الثلاثة (الاستشعار، اتخاذ القرار، الممارسة) وبين الوظائف الإدارية الأربع (التخطيط - التنظيم - الرقابة - التقويم) وذلك لتطوير الأداء المؤسسي بالمدارس الثانوية في المملكة العربية السعودية.

#### دراسة عسيري (٢٠١٩) بعنوان "مدى فاعلية مراكز التدريب التربوي في تطوير الأداء الإداري لمديري المدارس بمدينة جدة"

هدفت الدراسة التعرف على مدى فاعلية مراكز التدريب التربوي في تطوير الأداء الإداري لمديري مدارس المرحلة الابتدائية بمدينة جدة من وجهة نظرهم، والكشف عن الفروق ذات الدلالة الإحصائية لتقدير المديرين لفاعلية مراكز التدريب التربوي في تطويرهم الإداري تُعزى إلى (العمر - المؤهل الدراسي - الخبرة - الدورات التدريبية). وتحديد متطلبات تطوير مراكز التدريب التربوي لتحقيق نمو الأداء الإداري للمديرين من وجهة نظرهم، وتحقيقًا لأهداف الدراسة استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي لمناسبتها مع مشكلة الدراسة، وقام بإعداد استبانة مكونة من (٥٤) فقرة تتضمن خمسة أبعاد تساعد في التعرف على فاعلية مراكز التدريب التربوي في تطوير الأداء الإداري وهي (التخطيط، التنفيذ، التقييم، دعم الإدارة، أثر التدريب) والبعد السادس كان يبحث في متطلبات تطوير تلك المراكز ، وطُبقت الدراسة على عينة عشوائية طبقية بلغ عددها (٦٠) مديرًا لمدارس المرحلة الابتدائية بمدينة جدة، وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية: فاعلية مراكز التدريب التربوي تبدأ من التخطيط للاحتياجات التدريبية للبرامج الإدارية، وقد تبين من خلال الدراسة إلى أن فاعلية وأثر التدريب أخذ الترتيب الأول في الأبعاد ومن ثمَّ جاء تنفيذ التدريب، وقد جاء متطلب التطوير بضرورة وجود مشرفين متخصصين للبرامج الإدارية ومدربين أيضًا في الإدارة التربوية والتواصل المستمر بين مراكز التدريب ومديري المدارس. وفي ضوء نتائج الدراسة أوصى الباحث بتوصيات أهمها: ضرورة التأكيد على مناسبة الاحتياجات الفعلية للمديرين، حيث تبين من نتائج الدراسة أن هناك تباين في مستوى تطبيق البرامج

الفعالية التي يحتاجها مديري المدارس، ضرورة تحفيز المديرين ليأخذوا بمبدأ المشاركة في وضع خطة التدريب الزمنية، ضرورة تقديم دورات تدريبية مفصلة للمديرين حول ثقافة وأهمية التدريب الإداري وعن مفهوم وأشكال وأنماط وممارسات تطبيق الأداء الإداري، الاستعانة بمدرّبين متخصصين في الإدارة التربوية سواء داخل إدارة التعليم أو خارجه، ضرورة التواصل المستمر بين المديرين ومراكز التدريب التربوي لمعرفة الاحتياج المناسب للبرامج الإدارية.

### منهجية الدراسة

لتحقيق أهداف الدراسة سوف يتم تطبيق المنهج الوصفي لدراسة واقع المشكلة، والمتمثل في ممارسة الأداء الإداري لدى مديرات المدارس الثانوية شرق مكة المكرمة، حيث سيتم جمع المعلومات والبيانات عن ممارسة المديرات لأبعاد الأداء الإداري والتي تحتوي على (اتخاذ القرارات - إدارة الاجتماعات - العلاقة مع الطلبة - المتابعة والتقييم - التفويض) ووصفها وصفاً دقيقاً وتفسيرها.

### مجتمع الدراسة

يتكون مجتمع الدراسة من جميع معلمات المرحلة الثانوية في مدارس التعليم العام في شرق مكة المكرمة، والبالغ عددهم (٦٢٨) معلمة بحسب الإحصائيات من إدارة تعليم مكة المكرمة.

### عينة الدراسة

قامت الباحثتان باختيار عينة عشوائية من مجتمع الدراسة، بلغ عددها (١٠١) معلمة أي بنسبة (١٠ %) من مجتمع الدراسة.

### وصف وتحليل خصائص عينة الدراسة

#### ١. وصف وتحليل عينة الدراسة حسب متغير المؤهل الدراسي:

تمّ سؤال المعلمات عن مؤهلاتهن العلمية، وكانت نتائج إجابتهن كما يوضّحها الجدول الآتي:

#### جدول رقم (١): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير المؤهل العلمي

المرتبة	النسبة المئوية	التكرار	الفئات	المتغير
٢	٥,٩%	٦	دون البكالوريوس	المؤهل الدراسي
١	٩٠,١%	٩١	بكالوريوس	
٤	١,٠%	١	دبلوم عالي	
٣	٣,٠%	٣	دراسات عليا	
-	١٠٠%	١٠١	الإجمالي	

المصدر: إعداد الباحثتان بالاعتماد على التحليل الإحصائي لبيانات الدراسة الميدانية، لعام ٢٠٢٢م.

أظهرت النتائج الواردة في الجدول رقم (٣-١) أنّ أعلى نسبة من المعلمات هن من حملة البكالوريوس حيث بلغت نسبتهن (٩٠.١%)، تليها وبفارق كبير جدا ونسبة (٥.٩%) من حملة مؤهلات دون البكالوريوس، ويليهما بفارق بسيط ونسبة بلغت (٣%) لفئة دراسات عليا، وتأتي في المرتبة الاخير المعلمات ذوي مؤهل دبلوم عالي بنسبة بلغت (١%). والشكل الآتي يبين التوزيع التكراري لعينة الدراسة حسب المؤهل الدراسي.

## ٢. وصف وتحليل عينة الدراسة حسب متغير سنوات الخبرة:

تمّ سؤال المعلمات عن سنوات خبرتهن، وكانت إجابتهن عن ذلك كما هي مبينة في الجدول الآتي:

جدول رقم (٢): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير سنوات الخبرة

المرتبة	النسبة المئوية	التكرار	الفئات	المتغير
٣	١٢,٩%	١٣	أقل من ٥ سنوات	سنوات الخبرة
٢	٣١,٧%	٣٢	من ٥ - ١٠ سنوات	
١	٥٥,٤%	٥٦	١٠ سنوات فأكثر	
	١٠٠%	١٠١	الإجمالي	

المصدر: إعداد الباحثتان بالاعتماد على التحليل الاحصائي لبيانات الدراسة الميدانية، لعام ٢٠٢٢م.

أوضحت نتائج الجدول رقم (٢) أنّ ما نسبته (٥٥.٤%) من أفراد عينة الدراسة سنوات خبرتهن (١٠ سنوات فأكثر)، تليها ونسبة (٣١.٧%) من المعلمات تقع سنوات خبرتهن في الفئة (٥ - ١٠ سنوات)، أما من تقع خبرتهن (أقل من ٥ سنوات) فقد بلغت نسبتهن (١٢.٩%). والشكل الآتي يبين التوزيع التكراري لعينة الدراسة حسب سنوات الخبرة:

## أداة الدراسة

استخدمت الباحثتان في دراستهم أداة الاستبانة كأداة جمع البيانات، من خلال الاطلاع على الأدب التربوي والدراسات السابقة المتعلقة بموضوع الدراسة، وتكونت في صورتها الأولية من (٣٠) فقرة موزعة على خمسة محاور تتعلق بأداء مديرات المدارس الثانوية وهي: اتخاذ القرارات- إدارة الاجتماعات- العلاقة مع الطلبة- المتابعة والتقييم- التفويض.

## تقنين الأداة

صدق أداة الدراسة

## صدق المحتوى:

يُعد أحد أنواع صدق الأداة التي يُعتمد عليها في القياس، حيث إنه يعرف بقدرة المقياس على قياس ما ينبغي قياسه، من خلال النظر إليه، وتفحص مدى ملائمة بنوده لقياس أبعاد المتغير المختلفة، وللتأكد من صدق المحتوى تم عرض أداة الدراسة (الاستبانة) على

مجموعة من المحكمين مكونين من (٦) محكمين من ذوي الخبرة في المجال التربوي، وطلب منهم إبداء ملاحظاتهم وآرائهم حول مدى صدق الاستبانة من ناحية مناسبة العبارات لمحاوَر الاستبانة، ومدى أهمية كل عبارة كذلك صياغة كل عبارة، وهل تحتاج لحذف أو إعادة في الصياغة، واقتراح ما يروونه مناسباً، وبناءً على ما ورد من ملاحظات وتعديلات، تم إجراء التعديلات على فقرات الاستبانة حيث تم إعادة صياغة بعض الفقرات، وتكونت أداة الدراسة بعد إجراء التعديلات على (٣٠) فقرة موزعة على أبعاد الدراسة: الأول: اتخاذ القرار (٦) فقرات، الثاني: إدارة الاجتماعات (٦) فقرات، الثالث: العلاقة مع الطلبة (٦) فقرات، الرابع: المتابعة والتقييم (٦) فقرات، الخامس: التفويض (٦) فقرات.

#### الصدق البنائي:

للتأكد من فاعلية عبارات الأداة تم التحقق من توفر الصدق البنائي (Construct validity) أو ما يسمى أحياناً الصدق التمييزي أو الاتساق أو التجانس الداخلي (Internal consistency) لعبارات أداة البحث عن طريق حساب معاملات ارتباط بيرسون (Pearson)، بين درجة كل عبارة مع الدرجة الكلية للمحور الذي تنتمي إليه، والدرجة الكلية للمحور مع الدرجة الكلية للأداة، حيث تم التحليل لاستجابات عينة الدراسة وحساب معاملات الارتباط والجداول التالية توضح النتائج:

#### • معاملات ارتباط درجة كل محور والدرجة الكلية للأداة

##### جدول (٣) معاملات ارتباط بيرسون بين درجة كل محور والدرجة الكلية للأداة

م	محاور أداة الدراسة	معامل ارتباط بيرسون	مستوى الدلالة
١.	اتخاذ القرارات	.٩٣٠**	،،،،
٢.	إدارة الاجتماعات	.٩٢٨**	،،،،
٣.	العلاقة مع الطلبة	.٨١٥**	،،،،
٤.	المتابعة والتقييم	.٩٤٨**	،،،،
٥.	التفويض	.٨٥١**	،،،،

\*\* الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة  $\alpha = ٠,٠١$

تشير نتائج الجدول (٣-٣) إلى أن جميع قيم معاملات الارتباط بين درجة كل محور والدرجة الكلية للأداة كانت دالة إحصائياً، فقد بلغ أعلى معامل ارتباط (\*\*٠,٩٤٨) عند مستوى دلالة ( $\alpha = ٠,٠١$ )، وأقل معامل ارتباط (\*\*٠,٨١٥) عند مستوى دلالة ( $\alpha = ٠,٠١$ )، مما يعني أن محاور أداة الدراسة تتمتع بفاعلية عالية، وتقيس ما وضعت من أجله. وهذا يشير إلى أن أداة الدراسة تتمتع بدرجة صدق عالية.

#### • معاملات ارتباط درجة كل عبارة من عبارات محور اتخاذ القرارات والدرجة الكلية للمحور

جدول (٤) معاملات ارتباط بيرسون بين درجات كل عبارة من عبارات محور اتخاذ القرارات والدرجة الكلية للمحور

م	عبارات محور اتخاذ القرارات	معامل ارتباط بيرسون	مستوى الدلالة
١.	تتخذ المديرية القرارات التي تحظى بموافقة غالبية المعلمات.	.٨٢٧**	،،،،
٢.	تراعى المديرية مبدأ التشاور في القضايا المتعلقة بالمدرسة.	.٩١٠**	،،،،
٣.	تتخذ المديرية القرارات في المدرسة بما يتناسب مع خطط المدرسة وبرامجها.	.٨٥٧**	،،،،
٤.	توفر المديرية المعلومات التي تساعد على اتخاذ القرار.	.٩٣٠**	،،،،
٥.	تشارك المديرية المعلمات للتغلب على المعوقات التي تواجهها عند تنفيذ بعض القرارات.	.٩٠٥**	،،،،
٦.	تنفذ المديرية بعض توصيات المعلمات عند اتخاذ القرار.	.٨٠٤**	،،،،

\*\* الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة  $\alpha = 0,01$

تشير نتائج الجدول (٤-٣) إلى أن جميع قيم معاملات الارتباط بين درجة كل عبارة من عبارات محور اتخاذ القرارات والدرجة الكلية للمحور كانت دالة إحصائياً، فقد بلغ أعلى معامل ارتباط (\*\*٩٣٠,٠) عند مستوى دلالة ( $\alpha = 0,01$ )، وأقل معامل ارتباط (\*\*٨٠٤,٠) عند مستوى دلالة ( $\alpha = 0,01$ ). مما يعني أن جميع عبارات محور اتخاذ القرارات تتمتع بفاعلية عالية وتقيس ما وضعت من أجله. وهذا يشير إلى أن جميع عبارات المحور تتمتع بدرجة صدق عالية.

• معاملات ارتباط درجة كل عبارة من عبارات محور إدارة الاجتماعات والدرجة الكلية للمحور

جدول (٥) معاملات ارتباط بيرسون بين درجات كل عبارة من عبارات محور إدارة الاجتماعات والدرجة الكلية للمحور

م	عبارات محور إدارة الاجتماعات	معامل ارتباط بيرسون	مستوى الدلالة
١.	تعقد المديرية الاجتماعات في مكان مناسب.	.٨٣٤**	،،،،
٢.	تلتزم المديرية بمواعيد الاجتماعات.	.٧٣٦**	،،،،
٣.	تنشر المديرية جواً من الاحترام والتقدير خلال الاجتماعات.	.٨٤٢**	،،،،
٤.	تعطي المديرية المعلمات فرصة للتعبير عن وجهات نظرهن.	.٨٥٧**	،،،،
٥.	تختار المديرية الوقت المناسب لعقد الاجتماعات.	.٨٣٠*	،،،،
٦.	تعقد المديرية الاجتماعات بصورة دورية.	.٨١٢**	،،،،

\*\* الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة  $\alpha = 0,01$

تشير نتائج الجدول (٥-٣) إلى أن جميع قيم معاملات الارتباط بين درجة كل عبارة من عبارات محور إدارة الاجتماعات والدرجة الكلية للمحور كانت دالة إحصائياً، فقد بلغ

أعلى معامل ارتباط (\*\*0,857) عند مستوى دلالة ( $\alpha=0,01$ )، وأقل معامل ارتباط (\*\*0,736) عند مستوى دلالة ( $\alpha=0,01$ ). مما يعني أن جميع عبارات محور إدارة الاجتماعات تتمتع بفاعلية عالية، وتقيس ما وضعت من أجله. وهذا يشير إلى أن جميع عبارات المحور تتمتع بدرجة صدق عالية.

• معاملات ارتباط درجة كل عبارة من عبارات محور العلاقة مع الطلبة والدرجة الكلية للمحور

جدول (٦) معاملات ارتباط بيرسون بين درجات كل عبارة من عبارات محور العلاقة مع الطلبة والدرجة الكلية للمحور

م	عبارات محور العلاقة مع الطلبة	معامل ارتباط بيرسون	مستوى الدلالة
١.	تتعامل المديرية مع الطالبات باحترام وتقدير.	.٧٣٠**	،،،،
٢.	تعزز المديرية المبادرات الطلابية.	.٨١١**	،،،،
٣.	تحفز المديرية الطالبات على تقديم مقترحاتهم.	.٩٠٦**	،،،،
٤.	تعمل المديرية على تكريم الطالبات المتفوقات مع نهاية العام الدراسي.	.٧٦٣**	،،،،
٥.	تساعد المديرية الطالبات على حل مشكلاتهم الدراسية.	.٨٦٢**	،،،،
٦.	تعقد المديرية اجتماعات دورية مع طالبات المدرسة.	.٨٢٠**	،،،،

\*\* الارتباط دال إحصائياً عند مستوي دلالة  $\alpha=0,01$

تشير نتائج الجدول (٦-٣) إلى أن جميع قيم معاملات الارتباط بين درجة كل عبارة من عبارات محور العلاقة مع الطلبة والدرجة الكلية للمحور كانت دالة إحصائياً، فقد بلغ أعلى معامل ارتباط (\*\*0,906) عند مستوى دلالة ( $\alpha=0,01$ )، وأقل معامل ارتباط (\*\*0,730) عند مستوى دلالة ( $\alpha=0,01$ ). مما يعني أن جميع عبارات محور العلاقة مع الطلبة تتمتع بفاعلية عالية، وتقيس ما وضعت من أجله. وهذا يشير إلى أن جميع عبارات المحور تتمتع بدرجة صدق عالية.

• معاملات ارتباط درجة كل عبارة من عبارات محور المتابعة والتقييم والدرجة الكلية للمحور

جدول (٧) معاملات ارتباط بيرسون بين درجات كل عبارة من عبارات محور المتابعة والتقييم والدرجة الكلية للمحور

م	عبارات محور المتابعة والتقييم	معامل ارتباط بيرسون	مستوى الدلالة
١.	تعتمد المديرية على معايير موضوعية في تقييم المعلمات.	.٧٤٦**	،،،،
٢.	تستخدم المديرية أساليب متعددة في تقييم المعلمات.	.٨٧٨**	،،،،
٣.	تتابع المديرية أداء المعلمات في المدرسة بشكل مستمر.	.٨٥١**	،،،،
٤.	تشجع المديرية الأداء المتميز للمعلمات.	.٨٨٦**	،،،،

٥.	تبيين المديرية للمعلمات على نقاط قوتهم وضعفهم في أدائهم ليستفيدوا منها.	.٩٠١**	،،،،
٦.	تنبيه المديرية كل من تقصر في أداء مهامها.	.٧٥٣**	،،،،

\*\* الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة  $\alpha = 0,01$

تشير نتائج الجدول (٧-٣) إلى أن جميع قيم معاملات الارتباط بين درجة كل عبارة من عبارات محور المتابعة والتقييم والدرجة الكلية للمحور كانت دالة إحصائياً، فقد بلغ أعلى معامل ارتباط (\*\*٠,٩٠١) عند مستوى دلالة ( $\alpha = 0,01$ )، وأقل معامل ارتباط (\*\*٠,٧٤٦) عند مستوى دلالة ( $\alpha = 0,01$ ). مما يعني أن جميع عبارات محور المتابعة والتقييم تتمتع بفاعلية عالية، وتقيس ما وضعت من أجله. وهذا يشير إلى أن جميع عبارات المحور تتمتع بدرجة صدق عالية.

- معاملات ارتباط درجة كل عبارة من عبارات محور التفويض والدرجة الكلية للمحور جدول (٨) معاملات ارتباط بيرسون بين درجات كل عبارة من عبارات محور التفويض والدرجة الكلية للمحور

م	عبارات محور التفويض	معامل ارتباط بيرسون	مستوى الدلالة
١.	تقوم المديرية بتفويض بعض صلاحياتها للمعلمات	.٤٩١**	،،،،
٢.	تلتزم المديرية بالأنظمة والقوانين في حال قيامها بعملية التفويض	.٨١١**	،،،،
٣.	تفوض المديرية بهدف تحسين الأداء في المدرسة	.٨٨١**	،،،،
٤.	تتابع المديرية أداء من تفوضهم فيما كلفوا به	.٧٩٦**	،،،،
٥.	تقوم المديرية بتفويض الصلاحيات وفق مبدأ الجدارة في العمل	.٨٨٥**	،،،،
٦.	تبيين المديرية للمعلمات مبررات التفويض	.٨١٧**	،،،،

\*\* الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة  $\alpha = 0,01$

تشير نتائج الجدول (٨-٣) إلى أن جميع قيم معاملات الارتباط بين درجة كل عبارة من عبارات محور التفويض والدرجة الكلية للمحور كانت دالة إحصائياً، فقد بلغ أعلى معامل ارتباط (\*\*٠,٨٨٥) عند مستوى دلالة ( $\alpha = 0,01$ )، وأقل معامل ارتباط (\*\*٠,٤٩١) عند مستوى دلالة ( $\alpha = 0,01$ ). مما يعني أن جميع عبارات محور التفويض تتمتع بفاعلية عالية وتقيس ما وضعت من أجله. وهذا يشير إلى أن جميع عبارات المحور تتمتع بدرجة صدق عالية.

ثبات أداة الدراسة:

يُعرف الثبات على أنه الاتساق في نتائج الأداة، أو قدرة المقياس على الحصول على النتائج نفسها فيما لو أعيد استخدام الأداة نفسها مرة ثانية. وقد قامت الباحثتان بالتأكد من ثبات أداة الدراسة باستخدام حزمة البرامج الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) بغرض حساب معامل ثباتها بواسطة ثبات ألفا (لكرونباخ)، وذلك عن طريق تطبيق أداة

الدراسة على عينة تجريبية من خارج عينة الدراسة الأصلية، حيث تم التحليل لاستجابات عينة الدراسة التجريبية والجدول رقم (٩) يوضح معامل ثبات الأداة.

جدول رقم (٩) قيم معامل ألفا ل كرونباخ لثبات أداة الدراسة

م	محاور الأداة	عدد الفقرات	معامل الثبات
1	اتخاذ القرارات	٦	٠,٩٣
2	إدارة الاجتماعات	٦	٠,٩٠
3	العلاقة مع الطلبة	٦	٠,٨٩
4	المتابعة والتقييم	٦	٠,٩١
5	التفويض	٦	٠,٨٦
	الأداة ككل	٣٠	٠,٩٧

يتضح من جدول (٩) أن قيم معاملات الثبات جميعها قيم عالية، حيث بلغت قيمة معامل الثبات لأداة الدراسة ككل بطريقة ثبات التجانس الداخلي ألفا كرونباخ (٠,٩٧)، وفيما يتعلق بمعاملات ثبات التجانس الداخلي لمحاور أداة الدراسة فجميعها قيم ثبات عالية تزيد عن الحد الأدنى لمعامل الثبات (٠,٦٠)، مما يؤكد صلاحية الأداة للتطبيق على عينة الدراسة. وبذلك تم التأكد من صدق وثبات أداة الدراسة مما يجعلنا على ثقة تامة بصحة الأداة وصلاحيتها في جمع بيانات الدراسة وتحليلها والإجابة على أسئلة الدراسة واختبار فرضياتها.

#### إجراءات الدراسة

١. الاطلاع على الأدبيات التربوية والدراسات المرتبطة بالأداء الإداري وأبعاده المختلفة.
٢. كتابة الخطة البحثية حيث احتوت على (المقدمة - المشكلة - أسئلة الدراسة - الأهداف - الأهمية - حدود الدراسة - مصطلحات الدراسة - الدراسات السابقة).
٣. تحديد عناوين الإطار النظري.
٤. تحديد منهجية الدراسة واختيار المنهج الوصفي لملائمته موضوع الدراسة.
٥. تحديد مجتمع البحث المكون من معلمات المرحلة الثانوية شرق مكة المكرمة واختيار العينة العشوائية.
٦. اختيار أداة الدراسة (الاستبانة) والتي تشمل محاور الدراسة (اتخاذ القرارات- إدارة الاجتماعات- العلاقة مع الطلبة- المتابعة والتقييم- التفويض).
٧. تقديم طلب تحكيم الاستبانة لقياس الصدق الظاهري.
٨. جمع المعلومات من أفراد العينة ومعالجتها إحصائياً عن طريق برنامج (SPSS).
٩. استخراج النتائج وتحليل البيانات.
١٠. تقديم التوصيات والاقتراحات.
١١. كتابة المراجع المستخدمة في الدراسة.



## نتائج الدراسة

يمكن للباحثان عرض وصف وتحليل متوسطات إجابات عينة الدراسة حول عبارات الأداة ومحاورها والإجابة عن أسئلة الدراسة على النحو الموضح الآتي:  
السؤال الأول: ما واقع الأداء الإداري في مدارس التعليم العام الثانوي شرق منطقة مكة المكرمة في بُعد إدارة الاجتماعات؟

تم وصف وتحليل إجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات فقرات محور (إدارة الاجتماعات) بصورة مجمعة وبصورة منفردة لكل عبارة، وقد لجأت الباحثتان إلى استخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأوزان النسبية واختبار (t) ومستوى المعنوية لكل عبارات المحور (بصورة منفردة)، ولجميع عبارات المحور بصورة مجمعة. والجدول رقم (١٠) يوضح النتائج التي أسفرت عنها المعالجات الاحصائية:

جدول رقم (١٠) نتائج اختبار معنوية الاتجاه العام لإجابات أفراد العينة حول محور إدارة الاجتماعات

م	فقرات محور إدارة الاجتماعات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي %	اختبار T	مستوى الدلالة Sig	الرتبة	مستوى التوافر
١.	تعقد المديرية الاجتماعات في مكان مناسب	٤,٣٢	٠,٧٧	٨٦,٣٤	١٧,١٠٥	٠,٠٠٠	٤	عال جداً
٢.	تلتزم المديرية بمواعيد الاجتماعات	٤,٣٣	٠,٨٨	٨٦,٥٣	١٥,٠٧٦	٠,٠٠٠	٣	عال جداً
٣.	تنشر المديرية جواً من الاحترام والتقدير خلال الاجتماعات.	٤,٤٣	٠,٨٣	٨٨,٥١	١٧,٢٨٨	٠,٠٠٠	١	عال جداً
٤.	تعطي المديرية المعلمات فرصة للتعبير عن وجهات نظرهن	٤,٣٥	٠,٩٤	٨٦,٩٣	١٤,٣٥٥	٠,٠٠٠	٢	عال جداً
٥.	تختار المديرية الوقت المناسب لعقد الاجتماعات	٤,١٢	١,٠٥	٨٢,٣٨	١٠,٦٩٣	٠,٠٠٠	٥	عال
٦.	تعقد المديرية الاجتماعات بصورة دورية	٣,٨٨	١,٠٠	٧٧,٦٢	٨,٨٣١	٠,٠٠٠	٦	عال
	ملخص فقرات محور إدارة الاجتماعات	٤,٢٤	٠,٧٦	٨٤,٧٢	١٦,٣٣١	٠,٠٠٠		عال جداً

تبين نتائج الجدول رقم (١٠) أن متوسط درجات التوافر لجميع فقرات محور إدارة الاجتماعات جاءت أعلى من نقطة المنتصف في مقياس ليكرات الخماسي، والتي تراوحت بين (٤,٤٣ - ٣,٨٨) والتي تعكس درجة توافر عالية جداً وعالية، حيث كانت أعلى تلك الفقرات توافراً الفقرة (٣): "تنشر المديرية جواً من الاحترام والتقدير خلال الاجتماعات." بوسط حسابي عال جداً (٤,٤٣)، وانحراف معياري (٠,٨٣) يشير إلى تقارب الآراء وتجانسها حول الفقرة وبوزن نسبي عال جداً (٨٨,٥١ %)، بينما أدنى تلك الفقرات توافراً

الفقرة (٦): "تعتقد المديرة الاجتماعات بصورة دورية." بوسط حسابي عال بلغ (٣.٨٨)، وانحراف معياري (١.٠٠)، وبوزن نسبي عال (٧٧.٦٢ %)، كما يلاحظ من بيانات الجدول أنَّ المتوسط العام لإجابات أفراد العينة حول محور إدارة الاجتماعات كان عاليًا جدًا بوسط حسابي بلغ (٤,٢٤)، وبانحراف معياري بلغت قيمته (٠.٧٦). يدل على أنَّ آراء الأفراد كانت متسقة ومتقاربة ومتجانسة تجاه فقرات محور إدارة الاجتماعات وبوزن نسبي عال جدًا يشير إلى أنَّ نسبة (٨٤.٧٢ %) من إجمالي أفراد عينة الدراسة يرون أنَّ واقع الأداء الإداري في مدارس التعليم العام الثانوي شرق منطقة مكة المكرمة في إدارة الاجتماعات كان بدرجة عالية جدًا. كذلك يبين الجدول رقم (٣) أنَّ مستوى الدلالة لكافة فقرات محور إدارة الاجتماعات (منفردة ومجمعة) كان معنويًا من الناحية الإحصائية، وهذا ما أظهرته قيم اختبار (t) عند مستوى الدلالة الإحصائية التي بلغت قيمها الاحتمالية (٠.٠٠) وهي أقل من مستوى الدلالة المعتمد (٠.٠٥). وتدلل هذه النتائج على أنَّ واقع الأداء الإداري في مدارس التعليم العام الثانوي شرق منطقة مكة المكرمة في إدارة الاجتماعات كان عاليًا جدًا. تعزو الباحثتان ارتفاع ممارسة مديرات المدارس الثانوية لبعدها الاجتماعات إلى ان المديرة توضح للمعلمات الهدف من الاجتماع، تحفزهم على الاحترام المتبادل؛ ليكون الاجتماع ذو ألفة، وتشكر وتشجع أي معلمه على ابداء رأيها أو تطرح فكرة، تحرص على سير الاجتماع بالصورة المطلوبة، وتعطي الفرصة للجميع لمشاركة آرائهم، ومحاولة تشجيع المعلمات الجدد على المشاركة بدون إحراج أو إحاح، والطلب من المعلمات اللاتي يطرحن الكثير من الآراء تقليل النقاش ونقل المناقشة لطرف آخر وهي من قواعد تنظيم الاجتماع وقيادته كما ذكرها خليفات (٢٠١٤).

#### السؤال الثاني: ما واقع الأداء الإداري في مدارس التعليم العام الثانوي شرق منطقة مكة المكرمة في محور المتابعة والتقييم؟

تم وصف وتحليل إجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات فقرات محور (المتابعة والتقييم) بصورة مجتمعة وبصورة منفردة لكل عبارة، وقد لجأت الباحثتان إلى استخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأوزان النسبية واختبار (t) ومستوى المعنوية لكل عبارات المحور (بصورة منفردة)، ولجميع عبارات المحور بصورة مجتمعة. والجدول رقم (١١) يوضح النتائج التي أسفرت عنها المعالجات الإحصائية:

جدول رقم (١١) نتائج اختبار معنوية الاتجاه العام لإجابات أفراد العينة حول محور المتابعة والتقييم

م	فقرات محور المتابعة والتقييم	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي %	اختبار T	مستوى الدلالة Sig	الرتبة	مستوى التوافر
١.	تتابع المديرية أداء المعلمات في المدرسة بشكل مستمر	٤,٢٢	٠,٨٢	٨٤,٣٦	١٤,٩٢٩	٠,٠٠٠	٣	عال جداً
٢.	تشجع المديرية الأداء المتميز للمعلمات	٤,٢٦	٠,٩٩	٨٥,١٥	١٢,٨١١	٠,٠٠٠	١	عال جداً
٣.	تبين المديرية للمعلمات على نقاط قوتهم وضعفهم في أدايم ليستفيدوا منها	٤,٢٤	٠,٩٤	٨٤,٧٥	١٣,٢٣٧	٠,٠٠٠	٢	عال جداً
٤.	تعتمد المديرية على معايير موضوعية في تقييم المعلمات	٤,١٤	٠,٨٥	٨٢,٧٧	١٣,٤٨٠	٠,٠٠٠	٥	عال
٥.	تستخدم المديرية أساليب متعددة في تقييم المعلمات	٤,٠٩	٠,٨٥	٨١,٧٨	١٢,٨٨٢	٠,٠٠٠	٦	عال
٦.	تنبه المديرية كل من تقصر في أداء مهامها	٤,١٥	٠,٩٣	٨٢,٩٧	١٢,٣٩١	٠,٠٠٠	٤	عال
	ملخص فقرات محور المتابعة والتقييم	٤,١٨	٠,٧٥	٨٣,٦٣	١٥,٧٧٣	٠,٠٠٠		عال

تبين نتائج الجدول رقم (١١) أن متوسط درجات التوافر لجميع فقرات محور المتابعة والتقييم جاءت أعلى من نقطة المنتصف في مقياس ليكارت الخماسي، والتي تراوحت بين (٤,٢٦ - ٤,٠٩) والتي تعكس درجة توافر عالية جداً وعالية، حيث كانت أعلى تلك الفقرات توافراً الفقرة (٤): " تشجع المديرية الأداء المتميز للمعلمات." بوسط حسابي عال جداً (٤,٢٦)، وانحراف معياري (٠,٩٩) يشير إلى تقارب الآراء وتجانسها حول الفقرة وبوزن نسبي عال جداً (٨٥,١٥ %)، بينما أدنى تلك الفقرات توافراً الفقرة (٢): " تستخدم المديرية أساليب متعددة في تقييم المعلمات." بوسط حسابي عال بلغ (٤,٠٩)، وانحراف معياري (٠,٨٥)، وبوزن نسبي عال (٨١,٧٨ %)، كما يلاحظ من بيانات الجدول أن المتوسط العام لإجابات أفراد العينة حول محور المتابعة والتقييم كان عالياً بوسط حسابي بلغ (٤,١٨)، وانحراف معياري بلغت قيمته (٠,٧٥) يدل على أن آراء الأفراد كانت متنسقة ومقاربة ومتجانسة تجاه فقرات محور المتابعة والتقييم وبوزن نسبي عالٍ يشير إلى أن نسبة (٨٣,٦٣ %) من إجمالي أفراد عينة الدراسة يرون أن واقع الأداء الإداري في مدارس التعليم العام الثانوي بمنطقة مكة المكرمة في المتابعة والتقييم كان بدرجة عالية. كذلك يبين الجدول رقم (٤-٤) أن مستوى الدلالة لكافة فقرات محور المتابعة والتقييم (منفردة ومجموعة) كان معنوياً من الناحية الإحصائية، وهذا ما أظهرته قيم اختبار (t) عند مستوى الدلالة الإحصائية التي بلغت قيمها الاحتمالية (٠,٠٠) وهي أقل من مستوى الدلالة المعتمد

(٠.٠٥). وتدل هذه النتائج على أنّ واقع الأداء الإداري في مدارس التعليم العام الثانوي شرق منطقة مكة المكرمة في المتابعة والتقييم كان عاليًا، وتختلف هذه النتيجة مع دراسة (العلي، ٢٠١٦) التي أظهرت أن اعتماد المدير على الموضوعية والدقة في المتابعة والتقييم كان بمتوسط حسابي (٣,٠٢) وبدرجة تقدير متوسطة وهي اقل من المتوسط الحسابي للدراسة الحالية الذي بلغ (٤,١٤)، كما تختلف مع دراسة عسيري (٢٠١٩) التي أظهرت أن درجة المتابعة والتقييم من قبل الإدارة جاء بدرجة محايدة.

### السؤال الثالث: ما واقع الأداء الإداري في مدارس التعليم العام الثانوي شرق منطقة مكة المكرمة في بُعد العلاقة مع الطلبة؟

تم وصف وتحليل إجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات فقرات محور (العلاقة مع الطلبة) بصورة مجتمعة وبصورة منفردة لكل عبارة، وقد لجأت الباحثتان إلى استخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأوزان النسبية واختبار (t) ومستوى المعنوية لكل عبارات المحور (بصورة منفردة)، ولجميع عبارات المحور بصورة مجتمعة. والجدول رقم (١٢) يوضح النتائج التي أسفرت عنها المعالجات الإحصائية:

### جدول رقم (١٢) نتائج اختبار معنوية الاتجاه العام لإجابات أفراد العينة حول محور العلاقة مع الطلبة

م	فقرات محور العلاقة مع الطلبة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي %	اختبار T	مستوى الدلالة Sig	الرتبة	مستوى التوافر
١.	تعزز المديرية المبادرات الطلابية	٤,٢٨	٠,٦٨	٨٥,٥٤	١٨,٨٧٧	٠,٠٠٠	٢	عال جدًا
٢.	تعمل المديرية على تكريم الطالبات المتفوقات مع نهاية العام الدراسي	٤,٣٧	٠,٨١	٨٧,٣٣	١٦,٩٧٤	٠,٠٠٠	١	عال جدًا
٣.	تتعامل المديرية مع الطالبات باحترام وتقدير	٤,٠٧	٠,٨٤	٨١,٣٩	١٢,٧٩٧	٠,٠٠٠	٥	عال
٤.	تحفز المديرية الطالبات على تقديم مقترحاتهم	٤,٠٨	٠,٨٤	٨١,٥٨	١٢,٨٣٩	٠,٠٠٠	٤	عال
٥.	تساعد المديرية الطالبات على حل مشكلاتهم الدراسية	٤,٠٩	٠,٨٣	٨١,٧٨	١٣,٢٥٤	٠,٠٠٠	٣	عال
٦.	تعقد المديرية اجتماعات دورية مع طالبات المدرسة	٣,٥١	١,٠٩	٧٠,٣٠	٤,٧٣٩	٠,٠٠٠	٦	عال
	ملخص فقرات محور العلاقة مع الطلبة	٤,٠٧	٠,٧١	٨١,٣٢	١٥,١٠٨	٠,٠٠٠		عال

تبين نتائج الجدول رقم (١٢) أنّ متوسط درجات التوافر لجميع فقرات محور العلاقة مع الطلبة جاءت أعلى من نقطة المنتصف في مقياس ليكرات الخماسي، والتي تراوحت بين (٤,٣٧ - ٣,٥١) والتي تعكس درجة توافر عالية جدًا وعالية، حيث كانت أعلى تلك الفقرات توافرًا الفقرة (٤): "تعمل المديرية على تكريم الطالبات المتفوقات مع نهاية العام الدراسي."



## واقع ممارسة الأداء الإداري لدى مديرات مدارس التعليم...، امل بهشان - خلود الفهمي

عالية	٤,٠٨	٠,٦٩	٨١,٥٠	١٥,٧١٥	٤,٠٠٠	ملخص محاور أداة الدراسة مجتمعة
-------	------	------	-------	--------	-------	-----------------------------------

يبين الجدول رقم (١٣)، أنّ متوسط درجات الممارسة لجميع أبعاد وسائل محاور واقع الأداء الإداري (اتخاذ القرارات، إدارة الاجتماعات، العلاقة مع الطلبة، المتابعة والتقييم، التفويض) تراوحت بين (٣,٨٧-٤,٢٤)، وكانت في مستوى ممارسة عالية جدًا وعالية. كما جاء ترتيب محاور واقع الأداء الإداري وفقًا لمتوسطات تقديرات المعلمات في مدارس التعليم العام الثانوي شرق منطقة مكة المكرمة، كالآتي:

أ. كان أعلى تلك المحاور توفرًا هو محور إدارة الاجتماعات بوسط حسابي عال جدًا (٤,٢٤)، وانحراف معياري (٠,٧٦) يشير إلى تقارب الآراء وتجانسها حول البُعد، وبوزن نسبي عال (٨٤,٧٢%)، وتفسير ذلك أنّ واقع أداء مدارس التعليم العام الثانوي شرق منطقة مكة المكرمة في إدارة الاجتماعات عاليًا جدًا.

ب. جاء محور المتابعة والتقييم في المرتبة الثانية بوسط حسابي عال (٤,١٨)، وانحراف معياري (٠,٧٥)، يشير إلى تقارب الآراء وتجانسها حول البُعد، وبوزن نسبي عال (٨٣,٦٣%)، وتفسير ذلك أنّ واقع أداء مدارس التعليم العام الثانوي شرق منطقة مكة المكرمة في المتابعة والتقييم عاليًا.

ج. جاء محور العلاقة مع الطلبة في المرتبة الثالثة بوسط حسابي عال (٤,٠٧)، وانحراف معياري (٠,٧١)، يشير إلى تقارب الآراء وتجانسها حول البُعد، وبوزن نسبي عال (٨١,٣٢%)، وتفسير ذلك أنّ واقع أداء مدارس التعليم العام الثانوي شرق منطقة مكة المكرمة في العلاقة مع الطلبة عاليًا.

د. جاء محور اتخاذ القرارات في المرتبة الرابعة بوسط حسابي عال (٤,٠٢)، وانحراف معياري (٠,٧٩)، يشير إلى تقارب الآراء وتجانسها حول البُعد، وبوزن نسبي عال (٨٠,٣٦%)، وتفسير ذلك أنّ واقع أداء مدارس التعليم العام الثانوي شرق منطقة مكة المكرمة في اتخاذ القرارات عاليًا.

هـ. جاء محور التفويض في المرتبة الخامسة بوسط حسابي عال (٣,٨٧)، وانحراف معياري (٠,٨٤)، يشير إلى تقارب الآراء وتجانسها حول البُعد، وبوزن نسبي عال (٧٧,٤٩%)، وتفسير ذلك أنّ واقع أداء مدارس التعليم العام الثانوي شرق منطقة مكة المكرمة في التفويض عاليًا.

كما يلاحظ من بيانات الجدول أنّ المتوسط الحسابي العام لواقع الأداء الإداري في مدارس التعليم العام الثانوي شرق منطقة مكة المكرمة من وجهة نظر المعلمات بلغ (٤,٠٨)، وبانحراف معياري بلغت قيمته (٠,٦٩)، والذي يدل على أنّ آراء أفراد العينة كانت متسقة ومتقاربة ومتجانسة تجاه الأبعاد وبوزن نسبي عام متوسط يشير إلى أنّ نسبة (٨١,٥٠%) من إجمالي أفراد عينة الدراسة يرون أنّ واقع الأداء الإداري في مدارس التعليم العام الثانوي شرق منطقة مكة المكرمة من وجهة نظر المعلمات كان بدرجة عالية.

كذلك يبين الجدول أنَّ مستوى الدلالة لكافة أبعاد واقع الأداء الإداري (منفردة ومجموعة) كان معنوياً من الناحية الإحصائية، وهذا ما أظهرته قيم اختبار (t) عند مستوى الدلالة الإحصائية التي بلغت قيمها الاحتمالية (٠.٠٠) وهي أقل من مستوى الدلالة المعتمد (٠.٠٥)، مما سبق نجد أنَّ واقع الأداء الإداري في مدارس التعليم العام الثانوي شرق منطقة مكة المكرمة من وجهة نظر المعلمات كان بدرجة عالية، وهذا يجيب عن السؤال الرئيس للدراسة وهو: ما واقع الأداء الإداري في مدارس التعليم العام الثانوي شرق منطقة مكة المكرمة من وجهة نظر المعلمات؟، وتتفق هذه النتيجة مع دراسة كلاً من (الغامدي. ٢٠١٣) التي أظهرت أن درجة ممارسة الأداء الإداري بالمدارس المتوسطة والثانوية جاء بدرجة عالية، ودراسة (حسن علي. ٢٠١٦) الذي أظهرت نتائجها أن درجة الأداء الوظيفي لمديري المدارس الحكومية الأساسية كانت مرتفعة جداً، ودراسة (أبو حامد. ٢٠١٣) التي تشير نتائجها إلى أن واقع ممارسة الأداء الإداري كان بدرجة عالية.

#### السؤال الخامس: ما واقع الأداء الإداري في مدارس التعليم العام الثانوي شرق منطقة مكة المكرمة في اتخاذ القرارات؟

تم وصف وتحليل إجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات فقرات بُعد (اتخاذ القرارات) بصورة مجتمعة وبصورة منفردة لكل عبارة، وقد لجأت الباحثتان إلى استخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأوزان النسبية واختبار (t) ومستوى المعنوية لكل عبارات المحور (بصورة منفردة)، ولجميع عبارات المحور بصورة مجتمعة. والجدول رقم (١٤) يوضح النتائج التي أسفرت عنها المعالجات الإحصائية:

#### جدول رقم (١٤) نتائج اختبار معنوية الاتجاه العام لإجابات أفراد العينة حول محور اتخاذ القرارات

م	فقرات محور اتخاذ القرارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي %	اختبار T	مستوى الدلالة Sig	م. ع. ع.	مستوى التوافر
١	تتخذ المديرية القرارات في المدرسة بما يتناسب مع خطط المدرسة وبرامجها.	٤,٢٣	٠,٨١	٨٤,٥٥	١٥,٢١٥	٠,٠٠٠	١	عال جداً
٢	تتخذ المديرية القرارات التي تحظى بموافقة غالبية المعلمات.	٤,٠٠	١,٠٢	٨٠,٠٠	٩,٨٥٥	٠,٠٠٠	٥	عال
٣	تراعى المديرية مبدأ التشاور في القضايا المتعلقة بالمدرسة.	٣,٨١	١,١٢	٧٦,٢٤	٧,٢٨٦	٠,٠٠٠	٦	عال
٤	توفر المديرية المعلومات التي تساعد على اتخاذ القرار.	٤,٠٢	١,٠٠	٨٠,٤٠	١٠,٢٥١	٠,٠٠٠	٣	عال
٥	تشارك المديرية المعلمات للتغلب على المعوقات التي تواجهها عند تنفيذ بعض	٤,٠٤	٠,٩٢	٨٠,٧٩	١١,٤١٠	٠,٠٠٠	٢	عال

## واقع ممارسة الأداء الإداري لدى مديرات مدارس التعليم...، أمل بهشان - خلود الفهمي

							القرارات.
عال	٤	٠،٠٠٠	١١،٧٢٠	٨٠،٢٠	٠،٨٧	٤،٠١	تنفذ المديرية بعض توصيات المعلمات عند اتخاذ القرار.
عال		٠،٠٠٠	١٣،٠١٣	٨٠،٣٦	٠،٧٩	٤،٠٢	ملخص فقرات محور اتخاذ القرارات

تبين نتائج الجدول رقم (١٤) أنّ متوسط درجات التوافر لجميع فقرات ب محور اتخاذ القرارات جاءت أعلى من نقطة المنتصف في مقياس ليكارت الخماسي، والتي تراوحت بين (٤،٢٣ - ٣،٨١) والتي تعكس درجة توافر عالية جداً وعالية، حيث كانت أعلى تلك الفقرات توافراً الفقرة (٣): " تتخذ المديرية القرارات في المدرسة بما يتناسب مع خطط المدرسة وبرامجها." بوسط حسابي عال جداً (٤،٢٣)، وانحراف معياري (٠،٨١) يشير إلى تقارب الآراء وتجانسها حول الفقرة وبوزن نسبي عال جداً (٨٤،٥٥ %)، بينما أدنى تلك الفقرات توافراً الفقرة (٢): " تراعي المديرية مبدأ التشاور في القضايا المتعلقة بالمدرسة." بوسط حسابي عال بلغ (٣،٨١)، وانحراف معياري (١،١٢)، وبوزن نسبي عال (٧٦،٢٤ %)، كما يلاحظ من بيانات الجدول أنّ المتوسط العام لإجابات أفراد العينة حول محور اتخاذ القرارات كان عالياً بوسط حسابي بلغ (٤،٠٢)، وانحراف معياري بلغت قيمته (٠،٧٩) يدل على أنّ آراء الأفراد كانت متسقة ومتقاربة ومتجانسة تجاه فقرات محور اتخاذ القرارات وبوزن نسبي عالٍ يشير إلى أنّ نسبة (٨٠،٣٦ %) من إجمالي أفراد عينة الدراسة يرون أنّ واقع الأداء الإداري في مدارس التعليم العام الثانوي شرق منطقة مكة المكرمة في اتخاذ القرارات كان بدرجة عالية كذلك يبين الجدول رقم (٤-٧) أنّ مستوى الدلالة لكافة فقرات محور اتخاذ القرارات (منفردة ومجمعة) كان معنوياً من الناحية الإحصائية، وهذا ما أظهرته قيم اختبار (t) عند مستوى الدلالة الإحصائية التي بلغت قيمها الاحتمالية (٠،٠٠) وهي أقل من مستوى الدلالة المعتمد (٠،٠٥). وتدلل هذه النتائج على أنّ واقع الأداء الإداري في مدارس التعليم العام الثانوي شرق منطقة مكة المكرمة في اتخاذ القرارات كان عالياً، وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (المومني، ٢٠١٨) التي أظهرت أن مشاركة المديرية للمعلمات عند اتخاذ القرارات جاء بدرجة مرتفعة، كما تختلف مع نتائج دراسة (البلادي، ٢٠١٢) و(الذبياني، ٢٠٢٠) التي تشير نتائجها إلى انخفاض مشاركة الإدارة للمعلمين في اتخاذ القرارات، كما تتفق الدراسة الحالية مع دراسة (الشنبيري، ٢٠١٤) التي أظهرت أن درجة استماع المدير لآراء المعلمين عند اتخاذ القرارات كانت بدرجة عالية.

**السؤال السادس: ما واقع الأداء الإداري في مدارس التعليم العام الثانوي شرق منطقة مكة المكرمة في محور التفويض؟**

تم وصف وتحليل إجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات فقرات محور (التفويض) بصورة مجتمعة وبصورة منفردة لكل عبارة، وقد لجأت الباحثتان إلى استخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأوزان النسبية واختبار (t) ومستوى



المعنوية لكل عبارات محور (بصورة منفردة)، ولجميع عبارات المحور بصورة مجتمعة. والجدول رقم (١٥) يوضح النتائج التي أسفرت عنها المعالجات الإحصائية:

جدول رقم (١٥) نتائج اختبار معنوية الاتجاه العام لإجابات أفراد العينة حول محور

### التفويض

م	فقرات محور التفويض	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي %	اختبار T	مستوى الدلالة Sig	م. ع. ع.	مستوى التوافر
١	تقوم المديرية بتفويض بعض صلاحياتها للمعلمات.	٣,٦٩	١,٠٦	٧٣,٨٦	٦,٥٩٧	٠,٠٠٠	٥	عال
٢	تلتزم المديرية بالأنظمة والقوانين في حال قيامها بعملية التفويض.	٣,٩١	٠,٩٤	٧٨,٢٢	٩,٧٤٨	٠,٠٠٠	٢	عال
٣	تفوض المديرية بهدف تحسين الأداء في المدرسة.	٣,٨٨	٠,٩٤	٧٧,٦٢	٩,٤١٠	٠,٠٠٠	٣	عال
٤	تتابع المديرية أداء من تفوضهم فيما كلفوا به.	٣,٩٦	٠,٩٣	٧٩,٢١	١٠,٤١٧	٠,٠٠٠	١	عال
٥	تقوم المديرية بتفويض الصلاحيات وفق مبدأ الجدارة في العمل.	٣,٩٦	١,٠٠	٧٩,٢١	٩,٦٦٠	٠,٠٠٠	١	عال
٦	تبين المديرية للمعلمات مبررات التفويض.	٣,٨٤	١,٠٦	٧٦,٨٣	٨,٠١١	٠,٠٠٠	٤	عال
	ملخص فقرات محور التفويض	٣,٨٧	٠,٨٤	٧٧,٤٩	١٠,٥٠٤	٠,٠٠٠		عال

تبين نتائج الجدول رقم (١٥) أنّ متوسط درجات التوافر لجميع فقرات محور التفويض جاءت أعلى من نقطة المنتصف في مقياس ليكارت الخماسي، والتي تراوحت بين (٣,٩٦ - ٣,٦٩) والتي تعكس درجة توافر عالية، حيث كانت أعلى تلك الفقرات توافراً الفقرة (٤): "تتابع المديرية أداء من تفوضهم فيما كلفوا به." بوسط حسابي عال جداً (٣,٩٦)، وانحراف معياري (٠,٩٣) يشير إلى تقارب الآراء وتجانسها حول الفقرة وبوزن نسبي عال (٧٩,٢١ %)، بينما أدنى تلك الفقرات توافراً الفقرة (١): "تقوم المديرية بتفويض بعض صلاحياتها للمعلمات." بوسط حسابي عال بلغ (٣,٦٩)، وانحراف معياري (١,٠٦)، وبوزن نسبي عال (٧٣,٨٦ %)، كما يلاحظ من بيانات الجدول أنّ المتوسط العام لإجابات أفراد العينة حول بُعد التفويض كان عالياً بوسط حسابي بلغ (٣,٨٧)، وبانحراف معياري بلغت قيمته (٠,٨٤) يدل على أنّ آراء الأفراد كانت متسقة ومتقاربة ومتجانسة تجاه فقرات بُعد التفويض وبوزن نسبي عام عالٍ يشير إلى أنّ نسبة (٧٧,٤٩ %) من إجمالي أفراد عينة الدراسة يرون أنّ واقع الأداء الإداري في مدارس التعليم العام الثانوي شرق منطقة مكة المكرمة في التفويض كان بدرجة عالية. كذلك يبين الجدول رقم (٤-٨) أنّ مستوى الدلالة لكافة فقرات محور التفويض (منفردة ومجمعة) كان معنوياً من الناحية الإحصائية، وهذا ما أظهرته قيم اختبار (t) عند مستوى الدلالة الإحصائية التي بلغت قيمها الاحتمالية (٠,٠٠)

وهي أقل من مستوى الدلالة المعتمد (0.05). وتدل هذه النتائج على أنّ واقع الأداء الإداري في مدارس التعليم العام الثانوي شرق منطقة مكة المكرمة في التفويض كان عاليًا، وتتفق نتيجة هذه الدراسة مع دراسة (الأسمرى. 2017) و(الدويش. 2014) التي أظهرت أنه يتم تفويض المعلمات في المدارس الثانوية بدرجة عالية.

**السؤال السابع:** هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى  $(\alpha \geq 0.05)$  بين متوسطات تقديرات المعلمات لواقع الأداء الإداري في مدارس التعليم العام الثانوي تُعزى لمتغيري (المؤهل العلمي - سنوات الخبرة)؟

لتقصي الاختلاف في متوسطات تقديرات المعلمات لواقع الأداء الإداري في مدارس التعليم العام الثانوي تُعزى لمتغيري (المؤهل العلمي - سنوات الخبرة)، وذلك على مستوى الدلالة  $(\alpha \geq 0.05)$ ، تم استخدام اختبار تحليل التباين الثنائي ذو التصميم  $(3 \times X4)$ ، والذي كشف عن النتائج الموضحة في الجدول رقم (16) لنتائج تحليل التباين الثنائي.

جدول رقم (16) نتائج تحليل التباين الثلاثي لتأثير متغيرات العمر والمؤهل الدراسي وسنوات الخبرة في متوسطات تقديرات المعلمات لواقع الأداء الإداري في مدارس

#### التعليم العام الثانوي

مصدر التباين	المستوى	العينة	المتوسط الحسابي	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة فيشر	القيمة المعنوية
المؤهل	دون البكالوريوس	6	4,44	4,122	3	1,374	3,229	.023
	بكالوريوس	91	4,08					
	دبلوم عالي	1	2,63					
	دراسات عليا	3	3,61					
سنوات الخبرة	أقل من 5 سنوات	13	4,00	1,850	2	.925	2,174	.120
	من 5 - 10 سنوات	32	3,91					
	10 سنوات فأكثر	56	4,19					
	الخطأ			39,149	92	.426		
	المجموع			1724,653	101			

يلاحظ في الجدول رقم (16) ما يلي:

- توجد فروق ذات دلالة إحصائية على مستوى  $(\alpha \geq 0.05)$  بين متوسطات تقديرات المعلمات لواقع الأداء الإداري في مدارس التعليم العام الثانوي تُعزى لتأثير متغير (المؤهل العلمي) حيث بلغت قيمة فيشر (3.229) وبقيمة معنوية بلغت (0,023) وهي أصغر من القيمة المحددة  $(\alpha \geq 0.05)$ .
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية على مستوى  $(\alpha \geq 0.05)$  بين متوسطات تقديرات المعلمات لواقع الأداء الإداري في مدارس التعليم العام الثانوي تُعزى لتأثير متغير

(سنوات الخبرة). حيث بلغت قيمة فيشر (٢.١٧٤) وبقية معنوية بلغت (٠.١٢٠) وهي أكبر من القيمة المحددة ( $\alpha \geq 0.05$ )، وللكشف عن اتجاه الفروق في واقع الأداء الإداري في مدارس التعليم العام الثانوي تبعًا لتأثير متغير المؤهل العلمي، تم استخدام المقارنات البعدية اختبار أقل مربع الفرق (Scheffe) والجدول رقم (١٦) يبين النتائج: جدول رقم (١٦) نتائج اختبار (Scheffe) أقل مربع فرق للمقارنات البعدية للكشف عن اتجاه الفروق بين متوسطات واقع الأداء الإداري في مدارس التعليم العام الثانوي تبعًا لتأثير متغير المؤهل العلمي

المحاور	فئات الدراسة	المتوسط	دون البكالوريوس	بكالوريوس	دبلوم عالي	دراسات عليا
المحاور واقع الأداء الإداري	دون البكالوريوس	٤,٤٤	٤٧٤.	-	١,٨٥٦*	١,١٩٧*
	بكالوريوس	٤,٠٨	-	-	١,٣٨٢*	٧٢٣.
	دبلوم عالي	٢,٦٣	-١,٨٥٦*	-١,٣٨٢*	-	-٦٥٨.
	دراسات عليا	٣,٦١	-١,١٩٧*	-٧٢٣.	٦٥٨.	-

يلاحظ في الجدول رقم (١٦) ما يلي: -

- أن مصدر الفروق في واقع الأداء الإداري في مدارس التعليم العام الثانوي تبعًا لتأثير متغير المؤهل العلمي كانت بين فئة دون البكالوريوس مقابل فئة دبلوم عالي ولصالح فئة دون البكالوريوس، أيضًا كشفت النتائج عن مصدر الفروق بين فئة دون البكالوريوس مقابل فئة دراسات عليا ولصالح فئة دون البكالوريوس. وبين فئة البكالوريوس وفئة دبلوم عالي ولصالح فئة البكالوريوس.

#### توصيات الدراسة

- الاطلاع على الدول المتميزة في أنظمة إدارتها التعليمية ومحاولة الاستفادة من خبراتهم.
  - تفعيل إدارات التعليم للقاءات تربوية بين مديرات المدارس لتبادل الخبرات في الممارسات الإدارية لمجالات الدراسة.
  - تعزيز الواقع الإداري لمديرات المدارس الثانوية بالدعم المعنوي والمادي.
- #### الدراسات المقترحة
- إجراء دراسات مشابهة للدراسة الحالية في المدارس الثانوية للبنين.
  - إجراء دراسة مشابهة للدراسة الحالية في إدارات التعليم من وجهة نظر مديرات المدارس.
  - إجراء دراسة تُقيم الأداء الإداري في المدارس الثانوية بالمملكة العربية السعودية بشكل عام.

## المراجع

- أبو حامد، عارف إبراهيم. (٢٠١٣). تقييم أداء المدير كقائد تعليمي من وجهة نظر معلمي المدارس الأساسية في مدينة القدس [رسالة ماجستير، جامعة بيرزيت] <http://search.mandumah.com/Record/558885>
- أبو سمرة، محمود احمد، والطيطي، محمد، ومحسن، أحلام. (٢٠١٦). واقع الأداء الإداري لرؤساء الدوائر الأكاديمية في جامعتي القدس وبيت لحم من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس فيها. مجلة اتحاد الجامعات العربية للبحوث في التعليم العالي، ٣٦ (١) ٥٦-٣٩.
- أحمد، حافظ فرج. (٢٠١٢). الأداء الإداري المتميز في المؤسسات التربوية. دار اللطائف للنشر والتوزيع.
- الأسمرى، عفيفة احمد محمد. (٢٠١٧). درجة ممارسة قائدات المدارس الثانوية بمكة المكرمة للتفويض الإداري وعلاقته بالولاء التنظيمي للمعلمات [رسالة ماجستير، جامعة أم القرى]. منصة درر المعرفية.
- <https://dorar.uqu.edu.sa/uquui/handle/20.500.12248/128598>
- آل سالم، علي. (٢٠١٧). تطوير معايير الاستقطاب وإعداد وتدريب المعلمين في المملكة العربية السعودية في ضوء رؤية ٢٠٣٠. مؤتمر دور الجامعات السعودية في تفعيل رؤية ٢٠٣٠ المنعقدة بجامعة القصيم في الفترة الممتدة من ١١-١٢ يناير ٢٠١٧.
- إبراهيم، السعيد مبروك. (٢٠١٩). التتمر المدرسي: رؤية من داخل مدارس التعليم الثانوي، مؤسسة الباحث للاستشارات البحثية والنشر الدولي.
- البلادي، فهد بن مطير. (٢٠١٢). المستويات الإدارية لاتخاذ القرارات المتعلقة ببعض المهام التربوية كما يدركها مديري المدارس الثانوية بمدينة مكة المكرمة [رسالة ماجستير غير منشورة]. جامعة أم القرى.
- حافظ، محمد. (٢٠٠٩). اتجاهات معاصرة في إدارة المؤسسات التعليمية. عالم الكتب للنشر والتوزيع.
- الحربي، ناهد سرور محمد. (٢٠١٥). مدخل إدارة الأداء الوظيفي في المملكة العربية السعودية. فهرسة مكتبة الملك فهد الوطنية اثناء النشر.
- الحريري، محمد سرور. (٢٠١٦). إدارة الأفراد الحديثة، دار القلم للطباعة والنشر والتوزيع.
- خليفات، نجاح عودة. (٢٠١٤). مدير المدرسة القائد، اليازوري.
- الدويش، عبدالعزيز بن سليمان بن عبدالرزاق. (٢٠١٤). تفويض الصلاحيات وعلاقتها بمستوى الأداء في الإدارة المدرسية. مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، (٣٢).
- <http://search.mandumah.com/Record/487758>

الذبياني، منى سليمان. (٢٠٢٠). الرشاقة التنظيمية مدخل لتحسين الأداء المؤسسي بالمدارس الثانوية في المملكة العربية السعودية. جامعة المنصورة، مجلة كلية التربية، (١١).  
[article.157683\\_c42d55e2d21601759489288597227a06.pdf\(ekb.eg\)](http://article.157683_c42d55e2d21601759489288597227a06.pdf(ekb.eg))

الربيعي، محمود داود. (٢٠١٢). الفكر الإداري المعاصر في التربية والتعليم، دار الكتب العلمية. رضوان، محمود عبدالفتاح. (٢٠١٢). المدير المتميز وتطوير الأداء الإداري، المجموعة العربية للنشر والتوزيع.

رؤية ٢٠٣٠ المملكة العربية السعودية. (٢٠١٦). في رؤية المملكة العربية السعودية ٢٠٣٠.

[Homepage: The Progress & Achievements of Saudi Arabia - Vision 2030](http://Homepage: The Progress & Achievements of Saudi Arabia - Vision 2030)

الزعبى، علي فلاح، ودودين، احمد. (٢٠٢٠). الأسس والأصول العلمية في إدارة الاعمال، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع.

السالم، مؤيد. (٢٠١٨). تصميم المنظمات وتحليلها (ط١)، دار حميثرا للنشر والترجمة. الشراري، جمال صبح دايش. (٢٠١٩). واقع ممارسات مديري المدارس الحكومية للصلاحيات الممنوحة لهم من وجهة نظرهم ومدى احتياجهم لصلاحيات إضافية في منطقة الجوف بالمملكة العربية السعودية. مجلة البحوث في مجالات التربية النوعية، (٢٠)، ١ - ٧٦.

الشميمري، احمد بن عبدالرحمن، وهيجان، عبدالرحمن بن احمد، وغنام، بشرى بنت بدير. (٢٠١٤). مبادئ إدارة الاعمال: الاتجاهات والسياسات الحديثة، العبيكان. الشنبري، فهد بن حسين بن عمر. (٢٠١٤). أهم العوامل المؤثرة في أداء مديري المدارس الثانوية في محافظة الليث بالمملكة العربية السعودية: كما يراها المديرون أنفسهم والمعلمون. مجلة التربية، ١٥٩ (٣)، ٣٨١ - ٤٤٨.

الصيرفي، محمد. (٢٠١٤). الاحتراف الإداري الحكومي (ط١)، دار الفجر للنشر والتوزيع. عامر، طارق عبدالرؤوف، والمصري، إيهاب عيسى. (٢٠١٦). صناعة واتخاذ القرار. مؤسسة طيبة للنشر والتوزيع.

عبدالله، لمياء عبدالله احمد. (٢٠١٦). الإدارة العليا في التعليم ودورها في متابعة توصيات المؤتمرات التربوية والتعليمية في السودان ١٩٩٠ - ٢٠١٢، أطروحة دكتوراه منشورة، جامعة ام درمان الإسلامية.

عبوي، زيد منير. (٢٠١٧). الاستراتيجية الحديثة في إدارة التخطيط والتطوير، دار المعترف للنشر والتوزيع.

عسيري، محمود بن علي. (٢٠١٩). مدى فاعلية مراكز التدريب التربوي في تطوير الأداء الإداري لمديري المدارس بمدينة جدة. المجلة التربوية الدولية المتخصصة، ٨ (٣)، ٣٤ - ٤٥.

العلي، يسرى يوسف. (٢٠١٦). واقع الأداء الإداري لدى رؤساء الأقسام في كليات العلوم التربوية من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية. دراسات العلوم التربوية، ٤٣ (١).

العمرو، عبدالعزيز سلطان محمد. (٢٠١٥). دور العلاقات الإنسانية في تطوير إدارة المدرسة الابتدائية بالمملكة العربية السعودية. مجلة المعرفة التربوية، ٣ (٦)، ٢٧٢ - ٢٢٥.

العنزي، سعد علي حمود. (٢٠١٩). فاعلية إدارة المنظمات، اليازوري.

- الغامدي، علي محمد. (٢٠١٣). درجة جودة أداء القيادة التربوية وتنمية الموارد البشرية في المدارس الثانوية والمتوسطة بالمدينة المنورة. *دراسات العلوم التربوية*، ٤.
- الفيفي، نورة بنت يحيى. (٢٠١٨). متطلبات تطوير أداء مديرات المدارس بمنطقة عسير في ضوء القيادة التحولية وفق رؤية ٢٠٣٠. *المركز العربي للتعليم والتنمية*، ٢٥ (١١٣)، ٨٩-١٢٤.
- قصبيات، سعد هاشم. (٢٠١٠). *الإدارة العامة والتربوية في عالمنا المعاصر (١)*، الإدارة العامة للمكتبات والمطبوعات والنشر.
- الكمالي، عبدالله عبدالقادر. (٢٠١٦). مدى فاعلية الأداء الوظيفي لمديرات مدارس المرحلة المتوسطة بمنطقة الأحمدية التعليمية بدولة الكويت. *العلوم التربوية: جامعة القاهرة - كلية الدراسات العليا للتربية*، ٢٤ (١)، ٣٥١-٣٧٧.
- الكيلاي، أنمار مصطفى زيد، والزعي، فادي محمد. (٢٠١٨). درجة ممارسة الإدارة بالاستثناء لدى مديري المدارس الأساسية في الأردن. *الجمعية الأردنية للعلوم التربوية*، ٣ (٣)، ١-١٧.
- المغربي، محمد الفاتح محمود بشير. (٢٠٢٠). *التخطيط الإداري (١)*، الاكاديمية الحديثة للكتاب الجامعي.
- المكاوي، عاطف عبدالله. (٢٠١٥). *التفويض الإداري*، مؤسسة طيبة للنشر والتوزيع.
- منصور، ايمان احمد. (٢٠٢٠). *الوجيز في الإدارة الناجحة (١)*، دار ابن النفيس للنشر والتوزيع.
- المومني، حنان. (٢٠١٨). واقع ممارسة مديرات المدارس للشفافية الإدارية ومن وجهة نظر المعلمات، *جامعة النجاح الوطنية*، ٣٣ (٦)، ١٠٣٤ - ١٠٦٠.
- الناصر، العام. (٢٠١٢). *إدارة الاجتماعات*، مجلة التدريب والتقنية.
- Azar ,A.S.& Adnan , E.J.(2020). The Impact of Effective Educational Leadership on School Students' Performance in Malaysia. *Asian Institute Of Research*,3(2), 146-155. [Asian Institute of Research \(asianinstituteofresearch.org\)](http://asianinstituteofresearch.org)
- Karacabey, M.F.(2021).School Principal Support in Professional Development. *International Journal of Educational Leadership and Management*,9(1),54-75. <https://hipatiapress.com/hpjournals/index.php/ijelm/>
- Tadle-Zaragosa, J.R.& Sonsona,R.V.(2021). Linking Administrative Performance of Principals Vis-à-vis Public Relations and Community Involvement. *International Journal of Intruccion*,14(4),857-872. <https://www.e-iji.net/>