

## الفروق في جودة الأداء الوظيفي لدى المديرين في ضوء المتغيرات الديمغرافية

دراسة مُقدّمة للحصول على درجة دكتور الفلسفة في التربية  
( تخصص الإرشاد النفسي )

للباحث

أ / عيد عبد الجواد أحمد محمد

### إشراف

أ.د/ مُحمد السيد صديق

أستاذ بقسم الإرشاد النفسي

كُلية الدراسات العليا للتربية

جامعة القاهرة

أ.د/ منال عبد النعيم

أستاذ بقسم الإرشاد النفسي

كُلية الدراسات العليا للتربية

جامعة القاهرة



المقدمة :

يشهدنا عصرنا الحالي تغيرات كثيرة وسريعة فى جميع جوانب الحياة المعقدة والمتشعبة وعلى مختلف المستويات العلمية والانسانية والعلمية, وان الانسان هو الاساس فى عملية التغير والتطوير ولا يكون هذا التطور والتغيير ناجحاً الا إذا توافرت للانسان إدارة تنظم حياته وعلاقاته بالآخرين وتوظف امكاناته لمصلحة الجميع .

كما تعد الشخصية هي الأساس في دراسة الجوانب النفسية عند الأفراد، وجميع الخصائص النفسية موجودة لدى جميع الأفراد ولكنها تختلف من فرد لآخر في كمها وكيفها وأي ظاهرة نفسية هي محصلة لذلك، والتطرف في أي ظاهرة سواء أكان بالزيادة أو النقصان، يوجد لدى فئة قليلة، وهناك الكثير من العوامل التي تؤثر على الأفراد القائمين علي اتخاذ القرار منها العوامل الاجتماعية والثقافية بأشكالها المختلفة مشتملة الإيدولوجيا السائدة والثقافة التي يتبعها الأفراد، وما يتبناه الفرد من قيم وأفكار وآراء واتجاهات، ومدي توفر المعلومات والمعارف في تلك البيئة الاجتماعية. حيث تؤثر العوامل النفسية – وهي ما تميز الفرد صاحب القرار من خصائص شخصية وما يكمن ورائها من الدوافع الأشعورية ، وكذلك نمط الشخصية (تسلطية – ديمقراطية – فوضوية)، ومدي إيجابية هذا الفرد، واتزانة الانفعالي – تأثيرا بالغاً علي اتخاذ القرار والوصول به إلي حيز التنفيذ، أي أن القرار شأنه شأن كل سلوك أنساني، فهو محصلة تداخل كل من البيئة المحيطة بكل جوانبها، كذلك خصائص الفرد النفسية.

يصنف المدير في هذا النمط الإداري على أنه أوتوقراطي، ومستبد،

وتسلطي، فهو لا يثق بالمرؤوسين مطلقاً، وكل القرارات يصنعها هو وحده، والاتصالات تنازلية، أي تنبع من قمة هرم المؤسسة (أي المدير)، ولا يوجد تغذية راجعة في هذا النمط. والدافعية للعمل تأتي من خلال التهديد والعقاب والخوف . أما المكافآت فنادرأ ما تمنح (راتب السعود، 2009، 252).

في حين أن جودة الأداء الوظيفي هي محصلة عناصر العمل مثل: الأجر، ومحتوى العمل، وفرص الترقية، والإشراف، وجماعة العمل، وساعات العمل، وظروفه (أحمد عاشور، 2001، 15). كما تتضمن جودة الأداء الوظيفي الرضا عن العمل، وإرضاء الآخرين فيه، والاختيار المناسب للمهنة عن قدرة وإقناع شخصي، والاستعداد علمياً وتدريباً للدخول فيها، والصلاحية المهنية والكفاءة والإنتاج والشعور بالنجاح (حامد زهران، 2005، 215).

وتتأثر جودة الأداء الوظيفي لدى الفرد مختلف العوامل البيئية التي تحيط به في العمل، ومع التغيرات التي تطرأ على هذه العوامل مع مرور الزمن، وتوافقه مع زملائه، وتوافقه مع متطلبات العمل وظروفه، وتوافقه مع قدراته الخاصة (عبدالحميد مرسي، 1996، 101).

### مشكلة الدراسة:

نبعت مشكلة الدراسة من إحساس الباحث بأهمية جودة الأداء الوظيفي لدى مديري مدارس التعليم الأساسي والتي قد تكون سببا في الإخفاق في مستوى الطلاب في هذه المرحلة لعدم الرضا الوظيفي وانخفاض جودة الأداء الوظيفي لدى مديري مدارس التعليم الأساسي بأسوان الذي ينعكس على مستوى طلابهم. وتتأثر جودة الأداء الوظيفي

لدى مديري مدارس التعليم الأساسي بالطريقة التي يتعامل بها المدير معهم.

كما أشارت العديد من الدراسات والبحوث السابقة التي أجريت في مجال جودة الأداء الوظيفي لدى المعلمين أوضحت أنهم يعانون من انخفاض في جودة الأداء الوظيفي ومنه هذه الدراسات دراسة أم كلثوم رسلان (2015) وأحمد علام (2014) , (2013) **Ghasemizad & Mohammad khani** وعبير الشرقاوي (2013) و **Uz, (2011)** .

ويمكن صياغة مشكلة الدراسة في السؤال الآتي:-

**مالفروق في جودة الأداء الوظيفي لدى المديرين في ضوء المتغيرات الديمغرافية؟**

وينبثق من هذا السؤال مجموعة من التساؤلات كما يلي:-

1. ما الفرق بين درجات القياسين القبلي والبعدي لجودة الأداء الوظيفي للمجموعة التجريبية؟

2. ما الفرق بين درجات القياس البعدي لأفراد المجموعتين التجريبية والضابطة لجودة الأداء الوظيفي؟

### أهداف الدراسة:

تحدد أهداف الدراسة في التعرف على:-

- الفرق بين درجات القياسين القبلي والبعدي لجودة الأداء الوظيفي للمجموعة التجريبية.
- الفرق بين درجات القياس البعدي لأفراد المجموعتين التجريبية والضابطة لجودة الأداء الوظيفي.

## أهمية الدراسة

- تلقي مزيداً من الضوء على جودة الأداء الوظيفي لدى مديري المدارس في البيئة المصرية الذي قد يعاني من نقصه.
- قد تسهم نتائج هذه البحث في بناء برامج إرشادية يمكن على أثرها القيام ببحوث ميدانية أخرى.

## مصطلحات الدراسة

### - جودة الأداء الوظيفي Quality of job performance

تُعرّف جودة الأداء الوظيفي لدى مديري المدارس إجرائياً على أنها: جودة الحياة التي تتأثر بالوظيفية لدى المدير، والرضا الوظيفي والسعادة والإنجاز المتميز في العملية التعليمية، وحالة يصل فيها المدير إلى تكامل مع عمله من خلال طموحه الوظيفي ورغبته في النمو والتقدم، وبه يستطيع تقييم تأثير المدير على حياة الآخرين داخل المدرسة. ويتضمن المقياس الأبعاد التالية :-

- **البعد الأول: الرضا الوظيفي والمهني** : ويعني مدى تحقيق المدير لرضاه وسعادته بمهاراته وقدراته في الوظيفة التي يقوم بها.
- **البعد الثاني: الصحة النفسية العامة**: ويعني النضج والتوافق الاجتماعي والنفسي وتوافقاً مع الذات واستبصار الفرد بذاته وقدراته وتوظيفها في إطار إيجابي ..
- **البعد الثالث: الضبط في العمل**: وتعني القدرة على إمكانية المشاركة في اتخاذ القرارات لصالح الضبط الوظيفي، والتأثير والتغير في مجال عملي
- **البعد الرابع: الاستقلالية**: ويقصد حرية التصرف واختيار الحاجات الشخصية دون الاعتماد على مساعدة الآخرين، وهو مستقل عن السلطة.

- **البعد الخامس: العلاقة مع الزملاء:** وتعني إتباع قواعد التعامل مع الآخرين في مكان العمل والالتزام بأداب التواصل معهم.
- **البعد السادس: الأجور والمكافآت:** وتعني مكافأة العاملين عن تميزهم في الأداء، وأن الأداء الذي يستحق الحافز هو أداء غير عادي، أو ربما وفقاً لمعايير أخرى تشير إلى استحقاق العاملين إلى تعويض إضافي يزيد عن الأجر.

### محددات الدراسة:

#### 1. العينة الأساسية

تكونت عينة الدراسة من مدارس التعليم الأساسي بمحافظة أسوان (هذه العينة من مديري مدارس عددهم (20) مديراً ومديرة بواقع (16) مديراً، وعدد (4) مديرة من مدارس التعليم الأساسي وتتراوح أعمارهم الزمنية (50-59) سنة بمتوسط حسابي (55.10) وانحراف معياري (2.55) ثم تم تقسيم العينة (المديرين) بطريقة المعاينة العشوائية البسيطة إلى مجموعتين مجموعة تجريبية ومجموعة ضابطة

**المحدد الزمني:** في الفترة التي يطبق فيها البرنامج في النصف الأول من العام الدراسي 2020-2021م.

- **المحدد المكاني:** تم تطبيق البرنامج بمدارس التعليم الأساسي بأسوان.

- **منهج الدراسة :**

استخدم الباحث المنهج التجريبي، المنهج التحليلي والمقارن.

- أدوات الدراسة :

1. مقياس جودة الأداء الوظيفي لدى مديري المدارس (إعداد/ الباحث).

**الإطار النظري**

**جودة الاداء الوظيفي:**

**مقدمة**

يعد الاداء الوظيفي من أهم الاسس التى يقيم عليها البناء المؤسسى' بإعتباره المحصل النهائى لجميع الانشطة بها وسواء ذلك على مستوى الفرد والمؤسسة والدولة , وترتبط قدرة المؤسسة على مواجهة الظروف والتحديات بالاداء الجيد والتميز للعاملين فيها .

لذلك لقد تحدد مفهوم الأداء نتيجة التطورات العديدة التي طرأت على الفكر الإداري والممارسات الإدارية، ويظهر مفهوم الأداء بشكل مباشر في مدرسة العمليات الإدارية فالعملية الإدارية تتكون من عمليات فرعية متعاقبة تتمثل في التخطيط والتنظيم والتوجيه والتوظيف والرقابة، وكان يشار إلى أداء العاملين ومدى إنجاز العمليات الفرعية الأخرى عند معالجة عنصر التوظيف أو الرقابة. (عبد الفتاح خليفات,2010:58)

لذلك ليس بعيدا عن أهمية انماط القيادة فى الاداء الوظيفي وفاعليته ايضا من الاهمية بمكان فى الحياة الادراية المدرسية , حيث يعبر الاداء الوظيفي عن الكونيات التى يمتلكها العاملين داخل اسوار المدرسة , من مدراء واداريين ومعلمين ومشرفين والمجتمع المحلى تجاه العملية التعليمية , ومن خلاله يتم ترجمة كل تلك المكنونات على الواقع التطبيقى المدرسى , وبقدر استثمار مدخلات العملية التربوية التعليمية ككل تكون المخرجات معبرة عن الاهداف التى وضعتها المؤسسة .

**مفهوم الاداء الوظيفي :**

تعددت تعريفات الباحثين لاداء , حيث تم تعريف الاداء بانه ما يفعله الفرد نتيجة الاستجابة لمهمة معينة قام بها من تلقاء نفسه , أو فرضها على الاخرين , وهذه الاستجابة تحدث تغييرا فى البيئة نتيجة لتحويل المدخلات التنظيمية (سلع خدمات ) بمواصفات فنية ومعدلات محددة ( عواد فتحي دياب ,2012:38)



ويعرف الاداء بانه محصلة النتائج والمخرجات التى حققها الفرد نتيجة الجهد المبذول من خلال قيام الفرد بالمهام والواجبات والمسؤوليات المكلف بها (عبد الفتاح خلفيات,23,2010)

ويعرف الاداء الوظيفى بأنه " مجموعة من السلوكيات الادراية المعبرة عند قيام الموظف بعمله وتتضمن جودة الاداء , وحسن التنفيذ والخبرة الفنية المطلوبة فى الوظيفة , فضلا عن الاتصال والتفاعل مع بقية أعضاء المؤسسة والالتزام بالوائح الادارية التى تنظم عمله , والسعى نحو الاستجابة لها بكل حرص (احمد السورين ,2012:64).

ويعرف السلوك الادراى الذى من خلاله يقوم الموظف بتنفيذ المهام الموكلة اليه لتحقيق الهدف المخطط له , متأثراً باستعداد وقدرات الموظف وبالبيئة التنظيمية المحيطة به , بما تشمله ممن مساندة زملاء العمل ونمط الاشراف والظروف المادية للعمل وايضا متطلبات وتحديات الوظيفة وكذلك الجمهور تتلقى الخدمة (ابراهيم الزعير 2012:37).

ويعرف البليسى الاداء بأنه محصلة النتائج والمخرجات التى حققها الفرد نتيجة الجهد النذول من خلال قيام الفرد بالمهام والواجبات والمسؤوليات المكلف بها (البليسى,23,2013)

ويشير الصرايرة الى ان الاداء الوظيفى هو مجموعة من السلوكيات الادارية المعبرة عند قيام الموظف بعمله , وتتضمن جودة الاداء , وحسن التنفيذ , والخبرة الفنية المطلوبة فى الوظيفة فضلا عن الاتصال والتفاعل مع بقية المؤسسة والالتزام بالوائح الادارية التى تنظم عمله , والسعى نحو الاسجابة لها بكل حرص ( الصرايرة ,2011:68)

كما تعرفه سلطان بانه السلوك الادراى الذى من خلاله يقوم الموظف بتنفيذ المهام الموكلة اليه لتحقيق الهدف المخطط له , متأثراً باستعداد وقدرات الموظف وبالبيئة التنظيمية المحيطة به , وبما تشمله ممن مساندة زملاء العمل الاشراف والظروف المادية للعمل وأيضا متطلبات وتحديات الوظيفة وكذلك الجمهور متلقى الخدمة (سلطان ,2011:37)

والاداء الوظيفى : هو مدى قدرة الفرد للقيام بالمهام الموكلة اليه , والالتزام بالنظام الوظيفى والانجاز فى العمل وتطوير (حسيب ,2011:309).

وكذلك الاداء الوظيفى هو النشاط أو المهارة أو الجهد المبذول من طرف الفرد سواء كان هذا الجهد عضلياً أو فكرياً من أجل اتمام مهام الوظيفة الموكلة له , حيث هذا السلوك تغييرا بكفاءة وفعالية يحقق من خلاله المسطرة من قبل المنظمة (جلال الدين ,23,2009).

زكذلك الاداء الوظيفي هو كل ما يفترض أن يقوم به المدير من أجل تحقيق الاهداف المنشودة بكفاءة وفاعلية فى ظل مجموعة من القوانين والضوابط التى تفرضها القوانين والتشريعات. (الحجايا والكريمين 2012:344)

كما عرفته (سوسن الطيان) أنه مدى مطابقة الإنتاج في فترة زمنية محددة للخطط المرسومة له والتعرف على أوجه القصور والضعف ومجانبة الصواب، ووضع الحلول العملية العلمية التي تكفل تجاوز القصور والضعف الحاصل لتلاشيه في عملية الإنتاج مستقبلا وعرفه (حسن) بأنه درجة إنجاز الأعمال وإتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد، ويمثل الأداء الكيفية التي بها يشبع الفرد ويلبي متطلبات الوظيفة وترى (دراية محمد حسن) أن الأداء الناجح يتحقق نتيجة تفاعل عدة عوامل منها:

(1) **العوامل البيئية:** وتتضمن ظروف العمل المعدات، والمواد والتعليم والإشراف، إضافة إلي السياسات وتصميم المؤسسة والتدريب.

(2) الإمكانيات المتوفرة والقدرة على أداء العمل.

(3) إدراك الأدوار والمهام.

(4) **الدافعية الفردية:** فمن خلال تفاعل كل تلك العوامل فيما بينها يتحدد مستوى الأداء، وبالتالي ينعكس على عملية الإنتاج.

والاداء الوظيفي هو مدى قدرة الفرد للمهام الموكلة اليه , والالتزام بالنظام الوظيفي والانجاز فى العمل وتطويره (محمد عاشور, 2018:39)

عرف المحاسنة "الاداء الوظيفي" بأنه هو درجة تحقيق وإتمام المهام والمسؤوليات المختلفة المكونه للوظيفة التى يشغلها العامل , وبما يحقق اهداف المؤسسة , ويتم ذلك من خلال تحسين الاداء من حيث الجودة والنوعية, وبواسطة التدريب المستمر للعالمين .

وكذلك الاداء الوظيفي هو النشاط أو المهارة أو الجهد المبذول من طرف الفرد سواء كان هذا الجهد عضليا أو فكريا من اجل اتما مهام الوظيفة الموكلة له , حيث هذا السلوك تغييرا بكفاءة وفعالية يحقق من خلاله الاهداف المسطرة من قبل المنظمة (ابراهيم العبيد, 2011:23)

ويعرفه حسن بأن الاداء الوظيفي: يشير الى درجة تحقيق وإتما المكونة لوظيفة الفرد , وهو يعكس الكيفية الى يحقق أو يشبع بها الفرد متطلباته الوظيفية وغالباً ما يحدث لبس وتداخل بين الاداء والجهد , فالجهد يشير

الى الطاقة المبذولة، اما الاداء فيقاس على أساس النتائج التى حققها الفرد

وكذلك الاداء الوظيفى هو كل ما يفترض أن يقوم به المعلم من أجل تحقيق الاهداف المنشودة بكفاءة وفاعلية فى ظل مجموعة من القوانين والضوابط التى تفرضها القوانين والتشريعات (ابراهيم المحاسنة، 2012:344)

فالأداء الوظيفى هو درجة تحقيق وإتمام المهام المكونة لوظيفة القائد، مما يعكس الكيفية التى يحقق أو يشبع بها القائد متطلبات الوظيفة. أي أن الأداء عبارة عن تنفيذ مهام أو تحقيق أهداف، أو هو إنجاز الأهداف التنظيمية باستخدام الموارد بكفاءة وفعالية (عبدالستار العلي:2006،327).

أي أنه الجهود الهادفة من قبل المنظمات المختلفة لتخطيط وتنظيم وتوجيه الأداء الفردي والجماعي، ووضع معايير ومقاييس واضحة مقبولة كهدف يسعى الجميع إلى الوصول إليه وتحقيقه (حافظ فرج أحمد).

ومن خلال استعراض المفاهيم السابقة، يتضح ارتباط الأداء الوظيفى لقائد المدرسة بقدرته على إدارة الأداء، والتي تعني الجهود الهادفة من قبل قائد المدرسة لتخطيط وتنظيم وتوجيه الأداء الفردي والجماعي، ووضع معايير ومقاييس واضحة ومقبولة كهدف يسعى الجميع للوصول إليه، فضلاً عن تنمية العاملين في المدرسة مهنيًا للقيام بأعباء ووظائفهم، وتطوير أدائهم؛ بما يؤدي إلى تحقيق الأهداف المنشودة، ويرتبط ذلك بالمشراكة في صنع القرار والعمل الجماعي والتعاوني والاتصال والتدريب من خلال الواقع والمأمول، وتنمية المهارات الوظيفية للعاملين بالمدرسة؛ مما يساهم في التغلب على مشكلاتهم، وتحقيق أهداف المدارس والنظام التعليمي ككل.

ومن وجهة نظر الباحث فإن الاداء الوظيفى هو مدى فهم العاملين فى المدرسة لطبيعة عملهم، والمأمهم بالمهارات والقدرات الفنية والادراية اللازمة للقيام بمهامهم التى يكلفون بها ضمن استعداد نفسى لإنجاز العمل المطلوب كما يتضح أن الاداء الوظيفى هو عملية شاملة لجميع العمليات الوظيفية المتكاملة والمتراطة، وهو رؤية مشتركة بين القائد والعاملين معه، بل هو قدرة قادة المدارس للقيام بوظائفهم ومهامهم من تخطيط وتنظيم وتوجيه وتنسيق ورقابة وتطوير للممارسات التى تؤدي إلى تحقيق الأهداف المرجوة بكفاءة وفاعلية عالية، وهو عملية تقوم على التطوير والتقويم المستمر.

تقوم فلسفة جودة الاداء في التعليم على مجموعة من الأفكار ومن أهم تلك الأفكار الرئيسية تتمثل فيما يلي (إبراهيم محمد مهدي: 2015,98)

#### أ) التميز:

تستطيع أي مؤسسة تعليمية أن تخلق لنفسها مركزاً مميزاً من خلال جودة الخدمة التعليمية، أو المهارات التي يقدمها الفريق الإداري فيها، أو مهارات المعلمين المختلفة، أو من خلال تحديث البرامج التعليمية والخدمات وتطويرها دورياً وفقاً للمتغيرات المستمرة في مجالات العلم والتكنولوجيا وتحسين مستوى الخدمات الإدارية لتنفيذ برامجها.

#### ب- التركيز على الجودة :

والجودة هنا هي تحقيق التوافق بين مواصفات الخريجين واحتياجات المجتمع والمدارس التي سيواصلون تعليمهم فيها حيث إنه في ضوء احتياجات المجتمع يتم تصميم البرامج التعليمية وتحديد محتويات المناهج الدراسية واختيار الأساليب التعليمية المناسبة لخلق وإكساب الدارسين المهارات اللازمة.

#### ج- التحسين والتطوير:

حيث إن المؤسسة التعليمية في حاجة دائمة إلى إيجاد أجهزة متخصصة وعلى مستوى عالٍ من الكفاءة العلمية والعملية؛ لتولي مهمة التقييم المستمر للبرامج التعليمية والإدارية وتحديثها وتطويرها بالشكل الذي يؤدي إلى تقديم خدمة متميزة ومواكبة للتطورات العالمية والتكنولوجية.

#### د- العمل الجماعي:

والهدف هنا التركيز على التعاون وبناء الفريق، وخير مثال على ذلك التجربة اليابانية، ففي مرحلة التعليم الجامعي في اليابان يتم اعتناق المبدأ القائل بأن "المسار الذي يرفع رأسه يجب أن يتم دقه لأسفل"، فالتعليم الياباني يركز على العمل الجماعي، ولا يركز على العمل الفردي، حيث يؤمن بأن العمل الجماعي يؤدي إلى تبادل المهارات والخبرات، مما يؤدي إلى تطوير العمل الإداري ويمكن أن يحقق نتائج بفعالية إذا ما أحسن إعداد الضوابط والمعايير اللازمة لتنفيذه وتقييمه.

#### هـ توفير قاعدة بيانات متكاملة:

إن العملية التعليمية بكامل أجزائها أو مكوناتها تعتمد اعتماداً كلياً على البيانات والمعلومات بتصنيفاتها المختلفة، سواء ما يحتاجه منها متخذو القرارات في تطوير وتحديث العملية التعليمية، ولذلك فإن الأمر يتطلب ضرورة توفير قاعدة بيانات متكاملة يتم تحديثها بصفة دورية بالشكل الذي يتضمن سلامة ما يتخذ من قرارات، وبالطبع يجب أن

تكون تلك البيانات محفوظة في الحاسوب لاعتبارات السرعة والدقة وسهولة الاسترجاع والحفظ حين الحاجة إليها.

**و- الرؤية المشتركة :**

والرؤية المشتركة هي ضرورة الوعي بمفهوم الجودة في مجال الإدارة من جانب جميع الأطراف ذات الصلة به حتى يعطي الجميع المزيد من تحسين طرق أدائه لواجباته الوظيفية.

**ز- القيادة الفعالة :**

حيث يجب أن يتم اختيار قيادة فعالة يتم اختيارها على أسس موضوعية سليمة بعيداً عن المصالح الشخصية والاعتبارات الخاصة، فالهدف هو إيجاد القادر على اتخاذ القرار الذي يتضمن الارتقاء بجودة الخدمة التي تقدمها المؤسسة التعليمية.

#### **أهداف الأداء الوظيفي لقيادات المدارس:**

تتوقف درجة فعالية أداء العاملين في المدرسة على أداء قيادات المدارس، ومدى وجود مهمة وإستراتيجية وأهداف واضحة للمدرسة (محمد عبد الخالق مدبولي: 99,2014)

#### **عمليات الأداء الوظيفي لقيادات المدارس:**

تعتمد المدرسة في تحقيق أهدافها اعتماداً كبيراً على قائد المدرسة؛ باعتباره محور العملية الوظيفية، والركيزة الأساسية في النهوض بمستوى الإدارة المدرسية وتطويرها، والعنصر الفعال الذي يتوقف عليه نجاح العمل الوظيفي بالمدرسة، وبالتالي تحتاج المدرسة إلى قيادة إدارية تعي عمليات الأداء الوظيفي، فقائد المدرسة هو المسئول عن تأسيس ثقافة المدرسة وفلسفتها، والتخطيط لها، كما يقوم بتوفير برامج التنمية المهنية للارتقاء بمعارف ومهارات وقدرات العاملين معه في تنفيذ خطط الأداء الوظيفي وأنشطة التقويم الذاتي للأداء؛ بما يدعم عمليات التحسين والتطوير المدرسي

عدد عمليات ومسئوليات قائد المدرسة، والتي يمكن تحديدها من خلال العمليات الوظيفية المتعددة، والمتمثلة في التخطيط والتنظيم والتوجيه والتنسيق والرقابة، ويشتمل تطوير الأداء الوظيفي على قيام قائد المدرسة بتلك العمليات الوظيفية كما يلي:

#### **التخطيط:**

تعتبر عملية التخطيط من العمليات الأساسية لنجاح إدارة المدرسة، والتي على قائدها إعطاؤها الوقت اللازم، والجهد الذي به تحقق المدرسة أهدافها (فاروق شوقي البوهي: 43,2011)

حيث يحدد التخطيط معالم طريق العمل، وتنفيذ الأهداف، ويجنب قائد المدرسة التخبط والعشوائية، والقرارات المتسارعة، ويضمن قيام كل فرد بدوره في تنفيذ الخطة الموضوعية في مناخ عمل يسوده التفاهم والتعاون (جودت عزات عطوي: 2007:30).

ومن ثم فإن التخطيط عملية منظمة ومستمرة لتحقيق أهداف مستقبلية بوسائل مناسبة، تقوم على مجموعة من القرارات والإجراءات الرشيدة لبدائل واضحة، وفقاً لأولويات مختارة بعناية؛ بهدف تحقيق أقصى استثمار ممكن للموارد والإمكانات المتاحة. لذلك يعمل التخطيط على تحقيق التناسق بين الأهداف والتصرفات كي لا تتعارض مع بعضها البعض، كما تعمل خطوات العمل المدروسة والمحددة بشكل واضح على تقادي الأخطاء المتوقعة، وبالتالي ضمان تحقيق نتائج أفضل ( Les Bell, 2012: 57 ).

هذا؛ وتفيد عملية التخطيط قائد المدرسة في استغلال الوقت والموارد المتاحة بشكل جيد، فضلاً عن الاشتراك الفعلي للعاملين في المدرسة في مجال تنفيذ أهداف الخطط الموضوعية، بما يحقق المشاركة في صنع القرار بينهم. وتحدد أهم أدوار قائد المدرسة التخطيطية في وضع معايير أداء مهنية موضوعية وقابلة للقياس والتطبيق، ووضع خطة لزيادة مستوى مشاركة الأفراد العاملين في صناعة القرار الوظيفي، والاستعداد بصورة دائمة للمناقشة حول موضوعات التطوير والاهتمام بوضع آليات للتنمية الفردية للمعلم، وصياغة أهداف الأداء المدرسي، إضافة إلى تشجيع مشاركة العاملين في صياغة الأهداف وصناعة القرار (محمد صالح المنيف: 2010:26).

ومن مهام قائد المدرسة للتخطيط الجيد: الإعداد للعام الدراسي الجديد وتشكيل اللجان المتخصصة، وتصنف الأعمال إلى مهام " يومية، أسبوعية، شهرية، سنوية، فصلية "، ووضع خطة متكاملة لمشروعات النشاط المدرسي على مستوى الفصول ومستوى المدرسة فيما يتصل بخدمة المناهج وتنمية المواهب والخبرات لدى الطلاب، وعمل خطة للخدمات الطلابية صحياً واجتماعياً وثقافياً، وإعداد خطة لعلاج المتعثرين دراسياً، ودعم صلات المدرسة بالمدارس الواقعة في محيطها وبالمجتمع المحلي (بشير العلق، 2009:57).

وعليه فإن التخطيط عملية يقصد بها تحديد القائد للخطط التي تتضمن الإجراءات والوسائل والأنشطة اللازمة لتحقيق أهداف المدرسة، وتحديد القائمين على تنفيذ تلك الأنشطة، وكذلك الفئات المستهدفة منها، ووقت التنفيذ ومكانه. كما يقوم قائد المدرسة بتحديد

احتياجات المدرسة من معلمين وعاملين وطلاب، وآليات التفاعل مع قطاعات المجتمع المحيط به، وتحديد دورهم في بناء الخطة وتنفيذها لتحويل الخطط الموضوعية إلى واقع ملموس من خلال عملية التنظيم .

### التنظيم:

يعتبر التنظيم الوظيفي هو الإطار الذي يتم بموجبه ترتيب جهود العاملين بالمدرسة وتنسيقها في سبيل تحقيق الأهداف المحددة، ويتطلب هذا تحديد النشاطات المطلوبة، والأفراد المسؤولين عن القيام بهذه الأنشطة الوظيفية، متضمناً وضع الإجراءات الفعلية لتنفيذ الخطط الموضوعية للمدرسة (رضاح صاحب آل علي وسنان كواظم الموسوي:2012،47).

ويمثل التنظيم الوظيفي العملية الثانية من عمليات الأداء الوظيفي لقائد المدرسة، ويأتي بشكل مباشر بعد عملية التخطيط، حيث تكون المرحلة التالية هي البدء في الإجراءات الفعلية للتنفيذ؛ إذ التنظيم عملية توزيع المهام التي تم تحديدها في مرحلة التخطيط على المعلمين والوظائف من خلال تحديد الأنشطة المتعلقة بالعمل، وفق معايير تساعد في تحقيق الأهداف كما يتضمن التنظيم تحديد المسؤوليات، ومستويات اتخاذ القرار والتقويض، وتقسيم مرحلة التنفيذ، وتحديد طرق الاتصال للأفراد وللمجموعات المختلفة، وبه يتم تحديد واجبات العاملين، وما يقوم به كل واحد منهم من مهام. ومن خلاله كذلك ينسق قائد المدرسة الإمكانيات المتوافرة لدى العاملين معه، ويوظف مختلف إمكانياته نحو تحقيق أهداف العملية التربوية (صالح ناصر علميات:2014،37).

هذا؛ ويؤدي التنظيم الجيد إلى تحقيق عدد من الفوائد التي تعود على المدرسة والعاملين من معلمين وإداريين، ومن تلك الفوائد (ربحي عليان،2017:87)

الاستخدام الأمثل لكافة الموارد المتاحة، سواء كانت قوى بشرية أم مادية، وزيادة التخصص، ومستوى الإتقان، من خلال التحديد الدقيق لمهمة كل فرد في المدرسة، ووضع أسس التعاون بين العاملين، وتوحيد جهودهم، والتنسيق بين أعمالهم، والقضاء على الازدواج، وتضارب الاختصاصات، والقضاء على سوء الفهم بين العاملين ويعتمد القائد في أدائه لوظيفة التنظيم إلى عدة مبادئ يأتي في مقدمتها (محمد سعيد الخواجا(2014،42)

- المساءلة، والتي تعني تحديد مهام بعينها لأفراد بعينهم بحيث يمكن مساءلتهم عنها.

- تدرج السلطة، وفيه يكون كل فرد مسئولاً أمام رئيسه المباشر.
- التفويض، وهو من الضروريات التي تحتمها وظيفة التنظيم، إذ لا يمكن لشخص واحد أن يقوم بكافة الأعمال اللازمة لتحقيق أهداف المدرسة كمؤسسة تعليمية تربوية.
- وحدة الأمر، أي تلقي الأوامر من رئيس واحد مباشر.
- نطاق الإشراف، أي المدى الذي يستطيع فيه القائد ممارسة الإشراف الفعّال على مرؤوسيه، ويتوقف هذا على طبيعة النشاط الذي يمارسه المرؤوسون، والقدرات الشخصية للقائد، ومدى خبرته بأعمالهم.
- التوازن والمرونة، إذ لا بد أن تكون لدى الإدارة المدرسية وقائد المدرسة القدرة على التجاوب مع كل المتغيرات المحيطة بالمدرسة، ولا يتحقق هذا إلا إذا كان التنظيم على قدر عال من المرونة (الصاب:2011,111).

وعليه فإن التنظيم يقصد به قيام القائد بتنسيق الإمكانيات المتوافرة بالمدرسة لكافة العاملين معه، وتحديد الإجراءات الفعلية لتنفيذ الخطط الموضوعية، وتوزيع الإمكانيات المادية والبشرية على برامج التنفيذ بشكل أمثل، من خلال تحديد العاملين المكلفين بالقيام بهذا العمل، وإقامة شبكة من الاتصالات والعلاقات بين العاملين تكفل سير العمل بكفاءة وفاعلية، وتوزيع المهام الخاصة بمجلس المدرسة ومجلس المعلمين ولجنة الشراكة المجتمعية ولجنة التوجيه والإرشاد ولجنة الاختبارات، إضافة إلى عقد اجتماعات دورية للهيئة التعليمية والفنية بالمدرسة لتكون الخطوة التالية من عمليات الأداء الوظيفي للقيادة المدرسية هي توجيه العاملين بالمدرسة من خلال إرشاد المرؤوسين وتحفيزهم.

#### التوجيه:

وهي وظيفة من الأهمية بمكان، حيث يشار إليها أحيانا على أنها التحفيز أو القيادة. والتوجيه وظيفة إدارية تنطوي على قيادة العاملين، والإشراف عليهم، وإرشادهم حول كيفية تنفيذ الأعمال، وإتمامها، وتحقيق التنسيق بين جهود العاملين وتنمية التعاون بينهم من أجل تحقيق الأهداف المشتركة (بشير العلق:18,2009)



فهو يدفع العاملين إلى حُسن الأداء ويرفع روحهم المعنوية ويرشدهم ويشجعهم على أداء العمل بثقة وحماس؛ كي يحققوا النتائج المرغوب فيها.

ويعمل التوجيه على تهيئة المناخ المناسب لتنفيذ العمل، فضلاً عما يحققه لقائد المدرسة من استمرارية ملاحظة العمل. كما إن تحديد المسؤوليات والسلطات التي تفوض إلى العاملين وفهمهم لها، يساعد على زيادة كفاءة التوجيه، ومن ثم فإن العلاقة بين القائد والعاملين معه في المدرسة علاقة تأثير وتأثر، فالتوجيه يخلق نوعاً من الالتزام والانفتاح، ويساعد قائد المدرسة في مباشرة الأعمال الرئيسية والحساسة ومتابعة الأعمال الجارية، وإنجاز المهام بسهولة وفي زمن قياسي، ويخلق فرصاً لسماع آراء ووجهات نظر العاملين، كما يعمل التوجيه على تطوير عملية الاتصال حيث يتم الاتصال بشكل مخطط له.

لذا يعتبر التوجيه حلقة الوصل بين الخطة الموضوعية لتحقيق الهدف من جهة، والتنفيذ من جهة أخرى؛ إذ يتضمن كل ما من شأنه أن يؤدي إلى إنجاز الأعمال المطلوبة عن طريق رفع الروح المعنوية والنشاط لدى الأفراد، ودفعهم إلى حُسن الأداء، كما يجب أن يكون التوجيه واضحاً لا غموض فيه. كما يعتبر التوجيه من العمليات الوظيفية المهمة للمدرسة، فالتوجيه يعني الجمع بين ممارسة القائد لدور مزدوج، يجمع بين كونه مصدر للسلطة داخل المدرسة، ومصدر المعرفة في الوقت نفسه، وتتطلب هذه الممارسة وجود وسائل اتصال فعالة بين القائد والمعلمين، وكلما زادت فعالية هذا الاتصال كلما تهيأ مناخ واضح لوصول المعلومات والإرشادات المحددة وتبادل الخبرات، وبالتالي تصويب الأخطاء الواقعة أثناء سير العمل. (رامزي حسين حمودة: 2010,65):

وعلى هذا الأساس فإن قيام القائد بممارسة وظيفة التوجيه يعني ضرورة وجود توافق بينه وبين العاملين في المدرسة من هيئة إدارية وفنية على طرق اتصال وتواصل فعّال، من خلال الاجتماعات التخصصية، وتوجيه الموظفين الموظفين في المدرسة وتعريفهم باختصاصاتهم وفقاً للنشرات والقرارات الوظيفية وتزويدهم بالنصائح والتوجيهات اللازمة لسير العمل. (أحمد إبراهيم أحمد: 2012,54)

ويمكن تقسيم مهام التوجيه إلى جانبين أساسيين، هما الإشراف الفني الذي يتعلق بسير العمل، من حيث توجيه العاملين في المدرسة، وتعريفهم باختصاصاتهم وفقاً للنشرات والقرارات الوظيفية، وتزويدهم

بالنصائح والتوجيهات المتعلقة بجميع جوانب العملية التعليمية، والجانب الآخر توجيه الطلاب لحل المشاكل التي تتعلق بتحصيلهم الدراسي أو مشاكلهم السلوكية، ويتم هذا بالتعاون مع المعلمين وأولياء الأمور والمجتمع المحلي من أجل تفعيل الشراكة المجتمعية. (زيد منير سلمان:2012,67)

وعليه فإن التوجيه من خلال مشاركة الأفراد في تحديد الأهداف، ورسم الخطط يحتاج إلى تنسيق داخل المنظمات التربوية .

#### التنسيق:

من الأمور الحيوية في ميدان الإدارة المدرسية؛ إذ هو أحد أجزاء العمليات الوظيفية، ويمثل الربط والتكامل بين مكونات التنظيم الوظيفي في المدرسة، بما يشمل كافة جهود العاملين وكافة الأنشطة القائمة، وإيجاد قدر من التوافق بين تلك الجهود والأنشطة في سبيل تحقيق كافة الأهداف الموضوعية، كما يُعنى بالترتيب الهادف للجهود الجماعية من أجل تحقيق هدف الشراكة داخل المجتمع المدرسي. (Daniell E. McNamara:2019,57):

هذا؛ ويرى البعض أن التنسيق قد يعتبر جزءاً لا ينفصل عن التنظيم، أي هو المواءمة بين كافة الأنشطة المختلفة القائمة في المدرسة، بحيث يتم الاستفادة منها بشكل تام، وإزالة ما قد يوجد من تعارض بين تلك الأنشطة من حيث النهاية التي تؤدي إلى تحقيق الأهداف المحددة سلفاً في مرحلة التخطيط. (جمال محمد أبو الوفا وسلامة عبد العظيم حسين:2015,65)

وبالنسبة للعلاقة بين التنظيم والتنسيق فهي علاقة تكامل؛ إذ أن التنظيم الجيد للعمل داخل المدرسة من شأنه أن يُسهل عملية التنسيق عن طريق تحديد المسؤوليات والاختصاصات للعاملين، وتحديد الإطار العام للعلاقات المتعددة والمتشعبة بين لجان العمل المختلفة.

وتبرز الحاجة إلى التنسيق بشكل واضح على المستوى الجماعي للإدارة، لتنظيم استخدام الموارد المادية والبشرية وتوجيه جهود العاملين نحو تحقيق هدف مشترك، بشكل تتكامل فيه هذه الجهود لتعطي أفضل مردود، وفي نفس الوقت تمنع الازدواجية والتداخل بين الأنشطة القائمة داخل المدرسة، وكذلك لإيجاد صيغة من التوافق والانسجام بين أوجه نشاط المدرسة ككل وبين أوجه المشاركة بين المدرسة والمدارس الأخرى وأعضاء المجتمع المحلي. (سامي سلطي عريفج:2017,64)

وعلى هذا فإن التنسيق يمثل عملية مهمة من وظائف قائد المدرسة، فعلى سبيل المثال تأتي التنمية المهنية للمعلمين كأحد أهم

الأهداف التي يسعى قائد المدرسة إلى تحقيقها، وذلك بالتنسيق مع المشرفين التربويين على اختلاف تخصصاتهم، وبمشاركة وتنسيق مع الجهات ذات الاختصاص في الإدارة العامة للتعليم.

ومن قواعد وأصول التنسيق الوظيفي: العمل بمبدأ التخصص وتقسيم العمل، والاتصال الجيد والمباشر بين العاملين بعضهم البعض وبينهم وبين الإدارة، وتحديد الأهداف وفهمها من قبل القائمين على العمل، وتفويض السلطات وفقاً للمسؤوليات، والتعاون وتوافر الثقة بين العاملين. ويضيف أنه كلما زاد حجم العمل في المدرسة تنوعاً كلما اتسع مدى التقسيم في التنظيم؛ مما يتطلب عمليات تنسيق أشمل لضمان ترابط مكونات التنظيم الوظيفي وبهذا تكون الإدارة المدرسية حققت اللامركزية العمل الوظيفي. (طارق عبد الحميد البديري: 2015,98)

ويرتكز التنسيق على مجموعة من الخصائص منها: أن عملية التنسيق عملية مستمرة يجب أن تبدأ عند إعداد الخطة ولا تنتهي عند حد معين، بل تستمر باستمراره في الإدارة، وأن تتسم تلك العملية بالشمول والتكامل لتشمل كافة وسائل تحقيق أهداف المدرسة، وكافة التخصصات والوظائف في المدرسة، وأن تسعى إلى تحقيق التكامل والتآلف بين تلك التخصصات والأدوار، وأن تتسم بالمرونة لإجراء أي تعديلات لازمة، والمشاركة من قبل العاملين بالمدرسة، وتعرف آرائهم ومقترحاتهم، ومشاركة أفراد المجتمع المحلي، وأخذ تلك المقترحات بعين الاعتبار، واعتبارها منطلقاً للوصول إلى قرارات تتسم بالواقعية وتراعي حاجات العاملين بالمدرسة. (إبراهيم عبد العزيز شيجا: 2014,35)

وعليه فإن مهام التنسيق التي يقوم بها قائد المدرسة هي تخصيص وتقسيم العمل، بالتفويض، وتنسيق الاتصال الجيد والمباشر بين العاملين بعضهم البعض وبينهم وبين القيادة المدرسية، وتفويض السلطات وفقاً للمسؤوليات، ومتابعة ما تم تنفيذه.

وأخيراً فإن العمليات الوظيفية من تخطيط، وتنظيم، وتوجيه، وتنسيق تحتاج إلى متابعة وهذه المتابعة تتحقق عن طريق الرقابة كعملية إدارية للحفاظ على الكفاءة والفاعلية. لذلك فالرقابة آخر العمليات الخمسة للعمليات الوظيفية، وهي المعنية بالفعل بمتابعة كل الوظائف الوظيفية لتقييم أداء المدرسة تجاه تحقيق أهدافها المنشودة.

#### الرقابة:

وهي العملية التي تستهدف قياس مدى النجاح في بلوغ الأهداف، والتأكد من أن جميع الأنشطة تسير في الطريق وبالأسلوب المخطط له، ويسعى قائد المدرسة من خلال ممارسته للرقابة إلى التأكد من تنفيذ

الخطط الموضوعية، ومعالجة أوجه القصور التي قد تنشأ أثناء التنفيذ، وتشمل تحديد المعايير الرقابية وقياس الأداء وتحديد المشكلات وعلاجها. وعلى هذا فإن قيام قائد المدرسة بمقارنة النتائج المتوقعة مع النتائج الفعلية للتنفيذ، ثم اتخاذ الإجراءات التصحيحية لمعالجة أي قصور عن الأهداف الموضوعية يمثل جانباً مهماً في وظيفته كمرآة ميداني أو كمشرف مقيم. محسن عبد الستار عزب

وهكذا فإن عملية الرقابة - والتي تُعرف كذلك بمسمى المتابعة والملاحظة- تهدف إلى تصحيح الأداء المدرسي والتأكد من أن التنفيذ الفعلي للخطط الموضوعية يتم وفق ما هو مُخطط له مسبقاً، إذ هو عملية مقارنة بين ما تم وما يجب أن يتم، باعتبارها العملية الوظيفية التي بواسطتها يتم جمع المعلومات، والتي تقيس مدى تحقق الأهداف الموضوعية سلفاً، ومدى الإنجاز المتحقق ومقارنته بمعايير التنفيذ المحددة. (يوسف عبدالمعطي مصطفى) (2015,65)

والرقابة عملية مستمرة ومتواصلة طيلة العمل، حيث يكون قائد المدرسة على إطلاع مستمر بمدى التقدم في سير العمل، وما يطرأ من عقبات والقيام بالإجراءات والتعديلات المناسبة للتغلب على تلك العقبات، كما يتم تعرف أداء العاملين على فترات دورية في نهاية كل مرحلة من مراحل العمل الموكل إليهم، من خلال مناقشة المعلمين في أدائهم بصورة تنمي فيهم روح المسؤولية والتعاون. (مصطفى نجيب شوايش: 2013,87)

وكذلك وضع مستويات للأداء المميز وفقاً للمعايير المتفق عليها مع المعلمين المفوضين، ومن الضروري وضع سياسة واضحة ثابتة وعادلة للحوافز والمكافآت، ومن ثم تطبيق مبدأ الثواب والعقاب بصورة عادلة وفعالة، ويحدد قائد المدرسة المهام المراد تفويضها حسب النتائج المتوقعة، وتحديد الموارد اللازمة لتحقيق الأهداف الموضوعية. ومن الأمثلة على الممارسات الرقابية التي يقوم بها قائد المدرسة: التحقق من تنفيذ الخطط الموضوعية وفقاً لما هو محددة لها من أهداف وبنفس المعدل الزمني الموضوع، والخدمات التي تقوم بها المدرسة لخدمة البيئة المحيطة بمشاركة أفرادها، ومتابعة تنفيذ المعلمين للمناهج الدراسية، وفعالية البرامج العلاجية الموضوعية للطلاب المتعثرين دراسياً، ومتابعة حالة المباني والمرافق من مختبرات ومعامل وغيرها. (جمال محمد أبو الوفا وسلامة عبد العظيم حسين)

وكذلك ضرورة ملاحظة أفراد الإدارة المدرسية للتطورات الجديدة في ميدان التربية، وما يستجد فيه من اتجاهات حديثة، وطرق

وأسد اليب مبتكرة من خلال تطوير العملية التعليمية في بعدين؛ هما الأداء والمحتوى، وذلك بتطوير أسلوب الأداء والطريقة التي تعلم بها الطلاب، ويفرض هذا المجال كذلك ضرورة القيام بالتقويم الذاتي المستمر للأداء، وذلك من أجل اتخاذ القرارات التربوية السليمة من قبل العاملين بالمدرسة بمشاركة أفراد أعضاء المجتمع المحلي التي تساعد في تطوير العملية التعليمية. (Lorraine Brodio 2014, 57)

ولكي تتحقق النتائج المرجوة من ممارسة قائد المدرسة لوظيفة الرقابة، يلزم توافر بعض المبادئ، في مقدمتها: ضرورة وجود معايير محددة للأداء المستهدف يمكن تحقيقها، وصياغة تلك المعايير بشكل واضح ومحدد لجميع القائمين على العمل، حتى تتصل وظيفة الرقابة بالأهداف الموضوعية سلفاً، وبهذا يمكن قياس مدى التقدم أو التغير في تحقيق تلك الأهداف، فضلاً عن ضرورة الالتزام بالمعايير كأداة مساعدة للقائد كمرآة للأداء، وذلك باعتبارها أداة تقييم مدى التقدم أو التأخر في تحقيق الأهداف. (أحمد جميل عايش: 2015, 57)

**أبعاد جودة الاداء الوظيفي:**

حدد (عبد العزيز جميل مخيمر, 2014:47) أبعاد جودة الاداء

**الوظيفي فيما يلي:-**

- (1) مستوى وحدة التحليل وتشمل مستوى الفرد، مستوى الوحدة في التنظيم أو الجماعة الصغيرة، مستوى التنظيم لكل المؤسسة.
- (2) مقاييس الأداء: تتمثل في العناصر القابلة للقياس في أي مجال من مجالات الأداء، وقد تشمل هذه العناصر واحد أو أكثر من الإنتاجية الفاعلية، الكفاءة، النوعية، تحقيق الربح، النمو، رضا العاملين، رضا الجمهور (العملاء المستفيدين)، التجديد والابتكار.
- (3) قياس الأداء ويتوقف قياس الأداء على مدى موضوعية المقياس أو المطبق له، فعليه أن يتجنب الذاتية في قياس الأداء.
- (4) الإطار الزمني للأداء: أن طول المدى أو متوسطه أو قصره قد يكون إطار الاهتمام أو القياس للأداء.

(5) مجال الاهتمام أو التركيز في الأداء: وهنا يبرز دور الإبقاء على الأداء أو العمل على تحسينه أو تطويره أو تغييره من خلال جهود الإصلاح المتبعة في المؤسسة.

#### النظريات المفسرة للأداء الوظيفي :

تعددت وجهات النظر المفسرة للأداء الوظيفي وذلك باختلاف المدارس العلمية والاصولالثقافية والاجتماعية للباحثين فقد ورد في محمد عاشور (2018) عدد من النظريات التي تفسر الاداء الوظيفي نورها كما يلي:  
فقد اعتبر ماسلو أن الانسان ككل متكامل يسعى لاشباع حاجاته , وافترض أن الحاجات الانسانية مرتبة ترتيبا هرميا على اساس شدتها , وان الحاجة الي تحقيق الذات هي قمة الحاجات وإذا كان العمل يقع في دائرة تقدير الذات وتحقيق الذات فإن الاداء الوظيفي هو السلوك المشبع لهذه الحاجة , و ان نظرية "مومفورد"تنطلق من فلسفة إشباع الحاجاتالمعرفية والمهارية التي يكتسبها الفرد من خلال عمله , وتجعله أكثر قدرة على تحقيق أهداف المؤسسة التي يعمل بها , وأن تقدير الذات يحقق المكانة الاجتماعية , ومن ثم يسعى الافراد نحو اشباعها داخل نطاق وظائفهم , ويفترض ان الموظفين ينظرون الى وظائفهم كوسائل لتحقيق غاياتهم لانهم يتطلعون الى اشباع الحاجات ذات الصلة بطبيعة عملهم .

وفي السياق نفسه يذكر (عبد الحكيم الخزامى , 65:2014) ان موازى ينظر الى الحاجات المتعلمة التي تنشأ عن طريق البيئة الخارجية تكون أفضل من الحاجات الموروثة . وأن الافراد في حاجة شديدة الى الانجاز والعمل على تخطي العقبات والتفوق على لذات والقدرة على منافسة الاخرين ويتم استثارة هذه الحاجات من التأثيرات الموقفية المباشرة أو الضغوط الداخلية , وان العمل هو البيئة التي تحقق ذلك .

ويمكن تفسير الاداء الوظيفي في ضوء الدوافع الى العوامل التي تدفع الموظف الى القيام بما يكلف به من اعمال وبالصورة التي تحقق له نوع من الشعور الايجابي نحو العمل , ومن ثم الاداء الجيد وان ما يتلقاه الموظف من حوافز , يحقق له الرضا عن عمله ويساعده على الاداء الجيد (سهام رحمون , 216:2013 )

وفي ضوء ذلك يرى الباحث انه يتوجب على مدير المدرسة التعرف على حاجات الموظفين لدية حتى يتسنى له تكليف العاملين بالمهام الوظيفية التي تؤدي الى اشباع حاجاتهم , وبالتالي الارتقاء بالاداء

الوظيفي للعاملين بالمؤسسة وفق خطة منهجية مرتكزة على اسس علمية

### العوامل المؤثرة فى الاداء الوظيفي

بما ان الاداء الوظيفي للعاملين فى المدرسة يتأثر بكل مكونات ومحددات المؤسسة .وكذلك يتأثر بالدوافع الفكرية والنفسية التى يمتلكها العاملين تجاه المؤسسة , ويتأثر ايضا بالوضع السياسى والاقتصادى والاجتماعى الذى تعيشه البيئة المحيطة , لذلك يصعب تحديد العوامل المؤثرة بالاداء الوظيفي تحديداً دقيقاً

ويذكر الزبيق, (2004) انه يصعب تحديد العوامل المؤثرة كافة فعالية الاداء الوظيفي , لانه مجال واسع ومتشعب الابعاد , ولان تلك العوامل متعددة يخضع بعضها لسيطرة الموظف بينما بعضها الاخر يخرج عن سيطرته , كما يعزى بعض الباحثين تلك الصعوبة الى القصور فى فهم طبيعة التفاعل بين محددات الاداء الوظيفي , ويرجع بعض الباحثين صعوبة تحديد العوامل المؤثرة فى فعالية الاداء الوظيفي للقيادة بصفة خاصة والى تداخل التفاعل بين شخصية القائد من ناحية والاهداف والامكانيات والبشرية ومدى قدرتها على تحقيق أهداف المنظمة وأشباع حاجات العاملين والوفاء بمتطلبات المجتمع المحلى من ناحية رابعة ( ابراهيم المحاسنة, 2013,46)

ومن أهم العوامل المؤثرة على الاداء الوظيفي , ما يلى :

1- غياب الاهداف المحددة :

فالمنظمة التى لا تمتلك خطط تفصيلية لعملها وأهدافها , ومعدلات الانتاج المطلوب أدائها , لن تستطيع قياس ما تحقق من انجاز أو محاسبة موظفيها على مستوى أدائهم لعدم وجود معيار محدد مسبقاً لذلك .

2- عدم المشاركة فى الادارة :

ان عدم مشاركة العاملين فى المستويات الادارية المختلفة فى التخطيط وصنع القرارات يساهم فى وجود فجوة بين القيادة الادارية والموظفين فى المستويات الدنيا , وبالتالي يودى الى ضعف الشعور بالمسئولية والعمل الجماعى لتحقيق أهداف المنظمة , وهذا بدوره يودى الى تدنى مستوى الاداء لدى هؤلاء الموظفين .

3- اختلاف مستويات الاداء :

من العوامل المؤثر على اداء الموظفين عدم نجاح الاساليب الادارية التى تربط بين معدلات والمردود المادى والمعنوى الذى يحصلون عليه , فكلما ارتبط مستوى اداء الموظف بالترقيات والعلوات والحوافز التى يحصل عليها كلما كانت عوامل التحفيز غير مؤثر بالعاملين .

#### 4- مشكلات الرضا الوظيفي :

فالرضا الوظيفي من العوامل الأساسية المؤثرة في مستوى الاداء للموظفين , فعدم الرضا الوظيفي أو انخفاضه يؤدي الى اداء ضعيف و انتاجية أقل , والرضا الوظيفي يتأثر بعدد كبير من العوامل التنظيمية والشخصية للموظف , يجب مراعاتها.

#### 5 – التسبب الادارى :

فالتسبب الادارى فى المنظمة يعنى ضياع ساعات العمل فى امور غير منتجة بل قد تكون مؤثرة بشكل سلبى على اداء الموظفين الاخرين , وقد ينشأ التسبب الادارى نتيجة لاسلوب القيادة أو الاشراف , او الثقافة التنظيمية السائدة فيه .

ويذكر موسى اللوزى (2012) بعض العوامل التى تؤثر فى الاداء الوظيفي أهمها:

#### 1- عوامل ادارية وتنظيمية مثل :

- عدم توافر مناخ يساعد على العمل والانتاجية .
- صراع بين الموظف وبين رئيسة أو بين الموظف وزملائه.
- الاشراف السئى .
- عد تحديد واجبات الموظف .

#### 2- عوامل بيئة خارجية مثل :

- صراع بين القيم والاتجاهات التى يجعلها الموظف وبين القيم والاتجاهات السائدة فى المجتمع .
- الاحوال الاقتصادية السيئة وظرف سوق العمل .
- تشريعات حكومية .
- سياسات النقابات .
- الاضطراب السياسى .

#### 3- عوامل تتعلق بالموظف مثل :

- نقص فى رغبة ودافعية .
- ضعف فى شخصيته أو قصور فى قدراته العقلية .
- تغيب مستمر عن العمل .
- مشكلات عائلية (صبحى المحمد , 2016,424)



**مفهوم تحسين الاداء الوظيفي :**

المدرسة الناجحة عبارة عن اداء متميز قبل العاملين فيها والمدير المتميز يبحث دائما عن تحسين لهذا الاداء وتطويره والارتقاء به ، ويقوم المدير بالامام بمدخلات العملية التعليمية داخل المدرسة ودراسة المناخ التنظيمي ككل ووضع الخطط المناسبة والشاملة للارتقاء بالمؤسسة والمحافظة عليها .

وقد عرفها ابراهيم الزعير (2011) التحسين بانه استخدام جميع الموارد المتاحة لتحسين المخرجات وانتاجية العمليات ؟و وتحقيق التكامل بين التكنولوجيا الصحيحة التى توظف رأس المال بالطريقة المثلى، ويتطلب تحسين اداء أية منظمة توازن العناصر الاربعة التالية (الجودة، الانتاجية، التكنولوجيا، التكلفة) . لان توازن هذه العناصر يؤكد ان توقعات واحتياجات اصحاب المصلحة فى المنظمة قد اخذت فى الاعتبار على هذا المنهج المتكامل "ادارة تحسين الشامل" (ابراهيم الزعير، 2011:65).

**تقييم الاداء الوظيفي :**

يعد تقييم الاداء الوظيفي من الامور المهمة التى يقوم بها مدير المدرسة ، والذى من خلاله يتم معرفة مستوى الاداء الوظيفي للعاملين فى المؤسسة ، ويتعرف على قدرة المدرسة على تطوير ادائها والارتقاء به فى المستقبل ، ومن ثم يتم الوقوف عند نقاط القوة والضعف عند العاملين والاخذ بنقاط القوة وتعزيزها ونقاط الضعف ووضع الحلول المناسبة لعلاجها .

هو عملية ادارية يتم من خلالها تحديد كفاءة العاملين ومدى اسهامهم فى تحقيق الاعمال المطلوبة والتقدم الذى يتم احرازه منهم ومعرفة سلوك العاملين ، ويعتبر تقييم اداء العاملين باية شركة أو منظمة من العوامل الهامة لتقييم اداء العاملين وتحسين مستوى إنتاجية الشركة أو المنظمة أو المدرسة ، من خلال تقييم الاداء الوظيفي يتم معرفة كفاءة الموظفين وبالتالي يتم من خلاله عملية الترقيات للعاملين بالمدرسة ، يمكن من خلاله حساب عملية التقييم والتقدير المنظمة للفرد بالنسبة لانجازه فى العمل وتوقعات تنمية العمل وتطويره فى المستقبل ، كما توضح عملية التقييم الاداء الوظيفي للعامل بالمدرسة مستوى ادائه ومدى تقدمه فى عمله ما يودى لتحسين أدائه الوظيفي بشكل أفضل مما يؤثر على اتجاهات العامل الوظيفية ، حيث يتم عمل دراسات عن اداء وحضور العاملين .

وكذلك يعرف بانه عملية اصدار الحكم قرارات تتعلق بالاحتفاظ بهم أو ترقيةهم ، أو نقلهم الى عمل اخر داخل المدرسة أو خارجها أو تنزيل

درجاتهم المالية أو تدريبهم أو تأديبهم أو الاستغناء عنهم (ابراهيم المحاسنة, 2013, 236)

#### أهداف تقييم الاداء الوظيفي

هناك أهداف متعددة لتقييم الاداء الوظيفي كما يريه الباحثين وقد قسمها احمد السورين (2012) الى نوعين من الاهداف وهى كالتالى :

#### أهداف خاصة بالعاملين :

أما الاهداف التى تتحقق للعاملين نتيجة لعملية تقييم الاداء فهى متعددة نوجزها فيما يلى :

1- **تنمية الإحساس بروح المسؤولية** من خلال توليد القناعة الكاملة لديهم بان الجهود التى يبذلونها فى سبيل تحقيق المؤسسة تقع تحت عملية التقييم , الامر الذى يدفعهم يجتهدون فى العمل للحصول على مستويات الاداء العالية وكذلك على المكافآت وتجنب الاجراءات والعقوبات .

2- **يمثل قياس الاداء بالنسبة للعامل** معلومات حول أداءه , إذ يعتبر هذا الهدف من أقوى المبررات فى مختلف أنظمة التقييم المؤسسى , وتشير الى ما هو قياس مستوى أداء العاملين مقارنة بمعايير خاصة مرتبطة بتعريف الوظيفة والمهام المستمرة والاهداف طويلة المدى وقصيرة المدى .

3- **تطوير قدرات ومهارات العاملين** , حيث تساعد عملية التقييم فى الكشف عن مهارات وقدرات العاملين واستثمارها بشكل أفضل , خاصة وأن مفهوم القيادة اصبح يشكل جوهر سمعه وقيمة المؤسسات .

4- **تزويد العاملين بتغذية راجعة** حول ادائهم بمقارنة توقعاتهم وتوقعات المؤسسة حول ادائهم .

5- **توفير الوسائل والطرق والبدائل المناسبة** لتطوير سلوك العاملين الوظيفي وتحسين البيئة الوظيفية التى يعملون بها . ( احمد السورين , 2012:122).

#### أهداف خاصة بالمديرين :

تمارس عملية تقييم الاداء عادة من قبل المديرين باعتبارهم مشرفيين ومقيمين فنهاك مجموعة من الاهداف تتحقق بالنسبة لهم , ومن هذه الاهداف ما يلى تنمية قدرات المديرين فى مجالات الاشراف التربوى اداريا وفنياً .

- تنمية قدرات ومهارات المديرين على اتخاذ القرارات المتعلقة بالعاملين فى المؤسسة .

- 3- مساعدة المشرفين المباشرين على تفهم العاملين تحت اشرافهم , وتحسين الاتصال بهم , الامر الذى يؤدي الى تنمية العلاقات بينهم بالاضافة الى زيادة التعاون منهم لرفع الكفاءة الانتاجية من ناحية وتنمية قدرات الافراد من ناحية اخرى .
- التعرف الى كيفية أداء العامل بشكل علمى وموضوعى (عبد الفتاح خليفات ,2010:24).

#### مجالات قياس الاداء الوظيفى :

##### اولاً: شؤون المعلمين :

تعتبر العلاقة المبنية على اسس إنسانية ومهنية بين مدير المدرسة والمعلمين صمام أمان العملية التربوية والتعليمية , فإن دوام التواصل وتبادل المعارف والمعلومات بين مدير المدرسة والمعلمين يصب فى مصلحة رفع مستوى الطالبة السلوكى والمرفى , ومن مهام مدير المدرسة التعرف على متويات المعلمين كل علةى حدة , وإعداد الدورات والندوات لتطوير أدائهم المهنى , وكذلك على مدير المدرسة العمل على ربط معلمية بالطالبة بعلاقات انسانية تمتاز بالاحترام المتبادل وعلى اسس تربوية لان ذلك بمهد الطرق للارتقاء بالعملية التربوية التعليمية .

كما ان العلاقة بين مدير المدرسة والمعلمين تستمد اهميتها من أهمية الدور الذى يلعبه المعلمون كونهم الاداة الرئيسة لتنفيذ البرامج التربوية , وعلى كفاياتهم ومهاراتهم وإخلاصهم وحماسهم فى العمل يتوقف الى حد كبير نجاح العملية التربوية , لذا يصبح توطيد العلاقة الانسانية بين القائد الادارى فى المدرسة والكادر التدريسى أمرا غاية فى الاهمية (ابراهيم الزعير ,2012,185).

ولقد أورد ابراهيم المحاسنة (2013,364) مجموعة من المهام التى يجب على مدير المدرسة القيام بها تجاه المعلمين, ومنها :

- تقدير العمل الجيد والثناء عليه .
- تشجيعهم على العمل كفريق متعاون ومتكامل .
- الاهتمام بالنمو المهنى لهم بتوجيههم للاطلاع على كل جيد فى مجال عملهم وتشجيعهم لحضور دورات فى أثناء الخدمة , وعقد الندوات , والقيام بالبحث العلمى.
- تشجيعهم على المشاركة الفعالة فى التخطيط للمور التعليمية وفى اتخاذ القرارات .

- بناء نظم الاتصالات الجيدة فى المدرسة , لاطلاعهم على ما يهمهم من الامور والقرارات واللوائح .
- التوزيع الملائم للمسؤوليات والواجبات بما يتناسب مع قدرات الافراد وميولهم والاهتمام بتفوييم الاداء والاشراف عليه .

### أهمية جودة الاداء الوظيفي:

يمكن القول ان حياة المدرسة أيا كانت طبيعة النشاط الذى تمارسه , وتتوقف على اداء العاملين فيها , فإذا ما قاموا باعمالهم وأنجزوا مهامهم على الوجه المطلوب والمخطط له من قبل الادارة, فإن هذا سيقود المدرسة نحو تحقيق أهدافها المنشودة كالبقاء , النمو, والتوسع, وإذا كان الاداء دون المستوى المطلوب , فإنه سيشكل عائقا كبيرا أمام المدرسة فى تحقيق أهدافها, بل قد يؤدي أحيانا الى تصفية المدرسة (مؤيد السالم و عادل صالح, 2015:102)

وتتمثل الاهداف الهامة لانجاز الاداء فى المدرسة , برفع روح المعنوية للعاملين , ودفعهم الى تحمل المسؤولية , وإشعارهم بالعدالة, وتوفير الاساس الموضوعى لانشطة إدارة الموارد البشرية كالتوظيف والتدريب والمتابعة ( عبد الرحمن الفروخ, 2016:65).

وتتبلور أهمية الاداء كما وضحها ( خالد الهيتى , 2014,59) بما يلى :

- ✚ يعد الاداء مقياساً لقدرة الموظف على أداء عمله فى الوقت الحاضر , وكذلك على قدرته أداء أعمال أخرى مختلفة فى المستقبل , وبالتالي يساعد فى اتخاذ قرارات النقل والترقية .
- ✚ غالباً ما يتم ربط الحوافز بآداء الموظف , وهذا يؤدي الى اهتمام الموظف بأدائه لعمله ومحاولة تحسينه .
- ✚ يحتاج الاداء الوظيفي الى الاستقرار فى أنظمة العمل , فإذا حصل هنالك أية تغيرات فى أنظمة الادارة فإنه يهدد الموظفين ذوى الاداء المتدنى بالاستغناء عن خدماتهم .

### المحور الثاني : مدير المدرسة :

#### مفهوم مدير المدرسة :

لغة (مادة :دور ) المدير : لغة من يتولى تصريف أمر من الامور , واصطلاحا: هو ذلك الفرد المسئول عن حسن سير العملية بالمدرسة من جميع الوجوه , وهو الرئيس المباشر لجميع العاملين بالمدرسة , والمسئول الاول عن تحقيق المدرسة لأهدافها , ومدير المدرسة هو قائد فريق العمل المدرسى الذى يضم الوكلاء والجهاز الادارى والمعاون

والعمال , وهو القائد الذى يقود الجماعة فى تحديد الاهداف والتخطيط وتحقيق التقدم فى الاداء والحفاظ على وحدة الجماعة وإحساس أفرادها بلذة الانجاز (فاروق عبده فليہ, احمد عبد الفتاح الزكى ,: 223).

**سمات مدير المدرسة :**

بفترض ان تتوفر لدى مدير المدرسة كقائد تربوى صفات تتعلق بممارسته للعمل فى مختلف المجالات التى يعمل بها , فهو رجل التطور والتغيير والقائد , وهو يمارس دور الموجه الادراى الذى ينظم امور الجماعة , وبالتالي هو المسئول عن إثارة الجماعة للعمل ورفع الروح المعنوية , وقد حدد ابراهيم الديب سمات مدير القرن الحادى والعشرين فى مجموعة من النقاط , أهمها(ابراهيم الديب ,14:2009).

✓ الادارة الجديدة للذات والاستخدام الامثل لما يمتلكه من مواهب وقدرات ومؤهلات خاصة.

✓ التأهل المستمر ومواكبة وملاحقة كل جديد يصدر فى مجال عمله

✓ قوة وسعة العقل , والقدرة على التعاطى مع المستجدات المتنوعة والسريعة بشكل مستمر دون توقف ( العقلية الاستراتيجية ) .

✓ العقلية الابداعية الابتكارية التى تولد الافكار والرؤى المتجددة .

✓ الذكاء الاجتماعى والعاطفى والحضور الشخصى والتأثير والاقناع الكاريزمى والاتصال والتواصل الفعال مع كل الاخرين

✓ العملية والموضوعية والقدرة على التحول بالفكرة والنظرية الى مناهج ومشروعات .

✓ التميز الاخلاقى القيمى النابع من المعتقدات الدينية .

✓ الشجاعة والمغامرة وان يكون تحويلياً وتغييرياً وثاباً ساعياً نحو القمة ومنافساً حقيقياً عليها .

✓ الادارة الحرة القوية والهمة العالية والعزيمة الفتية المستمتعة بمغالبية التحديات .

**كما حدد عامر الخطيب السمات التى يجب أن تتوافر فى مدير المدرسة فيما يلى :**

▪ يعطى الحرية للمعلمين باختراع الحلول واستنتاجها وتطويرها .

- يسمح للمعلمين بتجربة ما يقترحونه من مفاهيم وأراء للتحقق من صلاحيتها العامة .
- يشجع المعلمين على تطوير أساليبهم الخاصة بالبحث والتفكير الابداعى المتشعب .
- يهيىء الفرصة للمعلمين للمشاركة والمبادرة الفعالة فى عملية التعليم والتعلم فى المدرسة .
- يركز على تطوير العموميات والمبادئ لدى المعلمين تاركاً لهم حرية اقتراح أو اختيار التفاصيل وبناء أفكارهم كما يريدون .

#### أدوار مدير المدرسة :

إن دور مدير المدرسة اليوم يعد أكثر تحدياً منه عن الامس , وذلك نتيجة للتغيرات العديدة التى تحدث فى عالم الاعمال اليوم , وتتميز هذه التغيرات بأنها أكثر تعقيداً وأكثر حدوثاً وأكثر سرعة من أى زمن مضى (كارول ديليو ابلس, 2009:21).

✚ دوره كمخطط للعمل التعليمى : ويبدأ دوره التخطيطي بدراسة الاهداف العامة للتعليم وأهداف المرحلة التعليمية التى تنطوى تحتها مدرسته .

✚ دوره كمشرف تربوى : يساعد العاملين على فهم أهداف المرحلة التى يعملون بها , ودراسة المناهج الدراسية , وطرق التدريس وغيرها .

✚ دوره كمقوم للعمل المدرسى : الوقوف على حسن سير العملية التعليمية التربوية , ومدى تحقيقها لاهدافها , ومدى نجاح جهود تحسينها وتطويرها.

ويرى (احمد عايش ) أن الدور لمدير المدرسة يفرض القيام بتطوير دور المعلم ليصبح قائداً وموجهاً لعمليات التعليم والتعلم وليصبح باحثاً ومحللاً ومستفيداً من المعلومات والمعارف والمهارات والاتجاهات , ومعنى بالتفهم الكامل الاولى على نوع ومستوى الممارسات المتبعة لمدير المدرسة مع معلمية وطلبتيه , ومع المجتمع المحيط بالمدرسة فى بلوغ أهدافها , فالادارة الواعية هى القادرة على تفعيل دور العاملين وتنظيم جهودهم, وتحسين مستوى أدائهم من اجل النهوض بالعملية التربوية كماً وكيفاً وصولاً لتحقيق نتائج تسمو بالمجتمع نحو الرفعة والازدهار ( احمد جميل عايش, 2009:25).

من هنا على مدير المدرسة أن يكون أهلاً للقيادة , وان يتمتع بمهارات تمكنه من تأدية مؤلياته الادراية والفنية , وتمكنه من تولى

القيادة الجماعية فى مدرسته , فالادارة المدرسية الحديثة الناجحة تقوم على أصول عملية تحدد العمل وتوجهه , ومن معايير النجاح فى الادارة المدرسية حتى تستطيع الاضطلاع بمسؤولياتها, وان يمتلك مدير المدرسة مهارات قيادية قائمة على الحكمة والثقة والتنفيذ الناجح لاي عمل يطور العملية التعليمية ويثريها, ويتفق علماء التربية والادارة على اهمية هذه المهارات وضرورتها لنجاح رجل الادارة بصفة عامة , ورجل الادارة المدرسية بصفة خاصة فى ممارسة مهامه الادارية والفنية .  
الدراسات السابقة :

دراسات تناولت الاداء الوظيفى لدى المدير

- - دراسة سلطان نايف محمد الحربى ( 2012 ) بعنوان درجة مديري المدارس التعليم العام بالهيئة الملكية للقيادة التحويلية وعلاقتها بالالتزام التنظيمى للمعلمين من وجهة نظرهم

هدفت الدراسة الى الكشف عن العلاقة بين ممارسة مديري المدارس التعليم العام باليئه الملكية للقيادة التحويلية والالتزام التنظيمى للمعلمين ., واستخدمت الدراسة المنهج الوصفى , وتكونت العينة من (20) مديرا , وتوصلت الدراسة الى النتائج الاتية : أن المعلمين يوافقون على ممارسة مديري المدارس للقيادة التحويلية بأبعدها الاربعة , وأن أكثر أنماط القيادة التحويلية تنبؤوا بالالتزام المعلمين التنظيمى هو التشجيع الفكرى, ومن ثم الاهتمام ببالافراد , كما أكدت نتائج الدراسة وجود علاقة ارتباطية طردية موجبة بين مديري مدارس التعليم العام بالهيئة الملكية لاسلوب القيادة التحويلية وبين الالتزام التنظيمى للمعلمين.

- دراسة عبد العزيز محمد عبد العزيز شمس الدين (2012) تطوير أداء المديرين بوزارة التربية فى دولة الكويت:بدائل مقترحة فى ضوء فلسفة القيادة التحويلية .

هدفت الدراسة الى تعرف مستوى السلوك القيادى التحويلى لمدرء الاقسام فى وزارة التربية بدولة الكويت , إضافة الى الوقوف على المستوى الوظيفى الممارس من قبل العاملين فى الاقسام المختلفة بوزارة التربية , وطبيعة العلاقة بين ممارسات السلوك القيادى التحويلى بمستوى الاداء الوظيفى لهؤلاء المديرين بالاقسام المختلفة للوزارة .ومن أجل تحقيق هذه الاهداف استخدم الباحث كلا من المنهج الوصفى , وادواته إضافة الى اسلوب تحليل النظم .وتوصلت الدراسة الى النتائج الاتية : الى ان القيادة هامة جدا ولها الدور الاول والمؤتمر فى تطوير أى نظام أو مؤسسة , وان هناك تحديات كبيرة تواجه الادارة التعليمية

فى دولة الكويت , تمثلت فى الجمود المخيم على أداء المديرين للعلمية التعليمية .

- دراسة العياصرة (2013) الانمط القيادية لمديرى المدارس الثانوية وعلاقتها بدافعية المعلمين نحو مهنتهم كمعلمين فى وزارة التربية والتعليم فى الاردن.

هدفت الدراسة الى التعرف على الانمط القيادية لمديرى المدارس الثانوية وعلاقتها بدافعية المعلمين نحو مهنتهم كمعلمين فى وزارة التربية والتعليم فى الاردن . وتكون مجتمع الدراسة من جميع معلمى ومعلمات المدارس الثانوية العامة فى الاردن والبالغ عددهم (10714) معلما ومعلمة , وتوصلت الدراسة الى النتائج الآتية : الى ان النمط القيادى السائد لدى مديرى المدارس الثانوية العامة فى الاردن هم النمط الديمقراطى يلية النمط الاوتوقراطى ثم النمط التسببى , كما توصلت الى ان مستوى دافعية المعلمين نحو مهنتهم كمعلمين كان متوسطا , كما تبين وجود فروق ذات دلالة احصائية على النمط الاوتوقراطى والنمط التسببى تعزى لعمل الجنس.

- دراسة امال عبد الرحمن محمد (2013) الممارسات التسلطية لمديرى المدارس وعلاقتها بمستوى الدافعية للانجاز لدى معلمى المدارس الاساسية الحكومية فى مديرية تربية عمان الثالثة .

هدفت الدراسة الى التعرف على دراسة امال عبد الرحمن محمد (2013) الممارسات التسلطية لمديرى المدارس وعلاقتها بمستوى الدافعية للانجاز لدى معلمى المدارس الاساسية الحكومية فى مديرية تربية عمان الثالثة . وتكونت العينة من (30) مديرا , واستخدمت الدراسة الادوات الآتية : مقياس الممارسات التسلطية , ومقياس مستوى الدافعية للانجاز , واستخدمت الدراسة المنهج الوصفى الارتباطى : وتوصلت الدراسة الى النتائج الآتية : توجد علاقة دالة احصائيا بين الممارسات التسلطية لمديرى المدارس وعلاقتها بمستوى الدافعية للانجاز لدى معلمى المدارس الاساسية الحكومية فى مديرية تربية عمان الثالثة .

- دراسة غازيمايزاد ومحمد خاني ( Ghasemizad & Mohammad khani, ) (2013) دراسة هدفت إلى معرفة العلاقة بين جودة الأداء الوظيفي وإنتاجية المدراء والمعلمين ، وتكونت العينة من (262) معلماً وإدارياً من المدارس الابتدائية في مدينة شيراز، ومدينة فيروز آباد، ومدينة زارغان، ومدينة باسار غاداي، ومدينة إغلاد في إيران، وتم استخدام مقياس الدعم التنظيمي ومقياس الولاء التنظيمي ومقياس جودة الأداء الوظيفي، وتوصلت نتائج الدراسة إلى وجود علاقة إيجابية بين جودة الأداء الوظيفي



والدعم التنظيمي والولاء التنظيمي، كما كشف نتائج تحليل الانحدار المتعدد أن جودة الأداء الوظيفي فقط والدعم التنظيمي يمكن أن تكون توقعاتها مهمة في إنتاجية المدراء والمعلمين.

### فروض البحث

في ضوء استقراء الدراسات السابقة تمكن الباحث من فرض الفروض كالتالي:

1. توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطي رتب القياسين القبلي والبعدي لجودة الأداء الوظيفي للمجموعة التجريبية.
2. توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطي رتب القياس البعدي لأفراد المجموعتين التجريبية والضابطة لجودة الأداء الوظيفي.

### 1. أدوات البحث :

#### 1- مقياس جودة الأداء الوظيفي لدى مديري المدارس (إعداد/ الباحث)

##### أ. الهدف من المقياس:

يهدف المقياس الحالي إلى قياس درجة جودة الأداء الوظيفي لدى مديري مدارس التعليم الأساسي، ويتضمن مقياس جودة الأداء الوظيفي ستة أبعاد هي: (الرضا الوظيفي والمهني، الصحة النفسية العامة، الضبط في العمل، الاستقلالية، العلاقة مع الزملاء، الأجور والمكافآت).

##### ب. وصف مقياس جودة الأداء الوظيفي:

تصميم المقياس في صورته المبدئية ويتضمن (6) أبعاد وكل بعد يقاس بعدد عبارات، تقيس جميعها جودة الأداء الوظيفي وأبعاده الستة هي: الرضا الوظيفي والمهني (10) عبارات، الصحة النفسية العامة (10) عبارات، الضبط في العمل (10) عبارات،

الاستقلالية (10) عبارات ، العلاقة مع الزملاء (10) عبارات، الأجور والمكافآت (10) عبارات، وهذه بنود تعد بمثابة مثيرات يستجيب لها المفحوصون، وتم جمعها في مقياس واحد بلغ عدد عباراته في صورته الأولية (60) عبارة، وأمام كل عبارة ثلاث بدائل دائماً – أحياناً – نادراً، حيث يختار المدراء منها بديلاً واحداً فقط وهو الذي ينطبق عليه أمام كل عبارة من عبارات المقياس وذلك بوضع علامة (√) تحت الاختيار المناسب له.

### ج. تصحيح المقياس:

يصحح المقياس من خلال الاستجابة على مقياس متدرج ثلاثي: (دائماً – أحياناً – نادراً) وتعطى الدرجات (1-2-3) لكل عبارة وبالتالي فإن أعلى درجة للمقياس (3×60) = 180 أقل درجة (60)، ويقوم المدير بتقييم نفسه، والجدول (1) يوضح عبارات وأبعاد المقياس:

### جدول (1)

#### عبارات وأبعاد مقياس جودة الأداء الوظيفي

الأبعاد	العبارات	عدد العبارات	الدرجة تتراوح ما بين	النسبة المئوية
الرضا الوظيفي والمهني	10 - 1	10	30-10	16.6%
الصحة النفسية العامة	20-11	10	30-10	16.6%
الضبط في العمل	30-21	10	30-10	16.6%
الاستقلالية	40-31	10	30-10	16.6%
العلاقة مع الزملاء	50-41	10	30-10	16.6%
الأجور والمكافآت	60-51	10	30-10	16.6%
الدرجة الكلية لجودة الأداء الوظيفي	60-1	60	180-60	100%

### فروض البحث :

ينص الفرض الأول على أنه: توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطي رتب القياسين القبلي والبعدي لجودة الأداء الوظيفي للمجموعة التجريبية.

ولاختبار صحة هذا الفرض قام الباحث بحساب متوسطي درجات مدرء مدارس التعليم الأساسي، باستخدام أسلوب إحصائي لابارامتري متمثل في " اختبار ويلكوكسون Wilcoxon Test "للأزواج المرتبطة، وتم استخدامه في هذه الدراسة لصغر حجم العينة، وللتحقق من وجود فروق بين متوسطي درجات القياسين القبلي والبعدي لنفس معلمي المجموعة التجريبية، على مقياس جودة الأداء الوظيفي لمديري مدارس التعليم الأساسي المجموعة التجريبية، بعد تطبيق البرنامج على مديري المجموعة التجريبية كما يلي:-

### جدول (٢)

نتائج اختبار ويلكوكسون لفحص الفروق بين متوسطات رتب القياسين القبلي والبعدي للمجموعة التجريبية

في مقياس جودة الأداء الوظيفي

أبعاد جودة الأداء الوظيفي	الرتب	العدد	متوسط الرتب	مجموع الرتب	قيمة Z	مستوى الدلالة إحصائياً
الرضا الوظيفي والمهني	سالبة موجبة تساوي إجمالي	صفر 10 صفر 10	0.00 5.5	00.0 55.0	2.831	0.05 دال إحصائياً
الصحة النفسية العامة	سالبة موجبة تساوي إجمالي	صفر 10 صفر 10	0.00 5.5	00.0 55.0	2.829	0.05 دال إحصائياً
الضبط في العمل	سالبة موجبة تساوي إجمالي	صفر 10 صفر 10	0.00 5.5	00.0 55.0	2.820	0.05 دال إحصائياً

0.05 دال إحصائياً	2.825	00.0 55.0	0.00 5.5	صفر 10 صفر 10	سالبة موجبة تساوي إجمالي	الاستقلالية
0.05 دال إحصائياً	2.807	00.0 55.0	0.00 5.5	صفر 10 صفر 10	سالبة موجبة تساوي إجمالي	العلاقة مع الزملاء
0.05 دال إحصائياً	2.825	00.0 55.0	0.00 5.5	صفر 10 صفر 10	سالبة موجبة تساوي إجمالي	الأجور والمكافآت
0.05 دال إحصائياً	2.812	00.0 55.0	0.00 5.5	صفر 10 صفر 10	سالبة موجبة تساوي إجمالي	الدرجة الكلية لجودة الأداء الوظيفي

يتضح من جدول (2) أن قيم (Z) لجميع أبعاد مقياس جودة الأداء الوظيفي والدرجة الكلية له بلغت على الترتيب (2.831، 2.829، 2.820، 2.825، 2.807، 2.825)، وهي قيم دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (0.01)، مما يدل على فاعلية البرنامج الإرشادي في تحسين جودة الأداء الوظيفي لدى المديرين بالمجموعة التجريبية أي جاءت النتائج لصالح القياس البعدي.

**ينص الفرض الثاني على أنه:** توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطي رتب القياس البعدي لأفراد المجموعتين التجريبية والضابطة لجودة الأداء الوظيفي.

وللتحقق من صحة هذا الفرض تم حساب متوسطي رتب المجموعتين التجريبية والضابطة في القياس البعدي على مقياس جودة الأداء الوظيفي لمدرسي مدارس التعليم الأساسي، وقد تم باستخدام اختبار مان ويتني "Mann - Whitney Test" للعينات غير المرتبطة، ويتضح ذلك في الجدول (4) التالي:

### جدول (3)

نتائج اختبار مان ويتني لدلالة الفرق بين متوسطات رتب القياس البعدي

للمجموعتين التجريبية والضابطة لمقياس جودة الأداء الوظيفي وأبعاده الفرعية

أبعاد المقياس	المجموعة	العدد	متوسط الرتب	مجموع الرتب	معامل مان ويتى U	قيمة Z	مستوى الدلالة
الرضا الوظيفي والمهني	التجريبية	10	15.50	155.00	0.00	3.814	0.01
	الضابطة	10	5.50	55.00			
الصحة النفسية العامة	التجريبية	10	15.50	155.00	0.00	3.815	0.01
	الضابطة	10	5.50	55.00			
الضبط في العمل	التجريبية	10	15.50	155.00	0.00	3.814	0.01
	الضابطة	10	5.50	55.00			
الاستقلالية	التجريبية	10	15.50	155.00	0.00	3.819	0.01
	الضابطة	10	5.50	55.00			
العلاقة مع الزملاء	التجريبية	10	15.50	155.00	0.00	3.827	0.01
	الضابطة	10	5.50	55.00			
الأجور والمكافآت	التجريبية	10	15.50	155.00	0.00	3.820	0.01
	الضابطة	10	5.50	55.00			
الدرجة الكلية لجودة الأداء الوظيفي	التجريبية	10	15.50	155.00	0.00	3.801	0.01
	الضابطة	10	5.50	55.00			

يتضح من الجدول (3) أن قيمة (Z) دالة إحصائياً بالنسبة لجميع أبعاد جودة الأداء الوظيفي والدرجة الكلية للمقياس حيث بلغت على التوالي (3.814، 3.815، 3.814، 3.819، 3.827، 3.820، 3.801)، وهذا يدل على وجود فروق جوهرية، وذات دلالة إحصائية بين متوسطي رتب درجات المجموعتين التجريبية والضابطة على مقياس جودة الأداء الوظيفي في القياس البعدي، وعند النظر إلى متوسطي رتب المجموعتين التجريبية والضابطة على مقياس جودة الأداء الوظيفي نجد أن متوسط رتب المجموعة التجريبية أكبر من نظيره للمجموعة الضابطة أي جاءت النتائج لصالح المجموعة التجريبية، وهذا يدل على أن درجات أبعاد جودة الأداء الوظيفي ارتفعت لدى المجموعة التجريبية ارتفاعاً دالاً.

### التوصيات التربوية والبحوث المقترحة:

- اختيار القيادات التربوية علي أسس علمية وموضوعية، حتى يستفيد منها النظام السياسي والاقتصادي في الدولة.
- توسيع مشروع الإدارة الذاتية والذي يمنح مدراء المدارس قدر من الحرية في اتخاذ القرارات الإدارية والفنية داخل مدارسهم مما يشعرهم بالراحة النفسية والرضا عن الحياة أثناء العمل مما يعزز لديهم جودة الأداء الوظيفي.

### ب- البحوث المقترحة:

- وبعد ما أسفرت عنه الدراسة من النتائج؛ فإن الباحث يقترح القيام بالدراسات والبحوث التالية:
- فعالية المدخل السلوكي في تحسين جودة الأداء الوظيفي لدى مديري مدارس التعليم الأساسي.
  - فعالية برنامج تدريبي قائم على الأنشطة التربوية في تحسين جودة الأداء الوظيفي لدى مديري مدارس التعليم الأساسي.

## قائمة المراجع

### أولاً. المراجع العربية.

- ابراهيم المحاسنة (2013) ادارة تقييم الاداء الوظيفى للعاملين بـادارة منطقة الباحة والمحافظات التابعة بالمملكة العربية لسعودية , مجلة العلوم الادارية, مجلد (39), ص1-28.
- إجلال عبد المنعم حافظ (1992): **أصول الإدارة**, القاهرة، جامعة عين شمس.
- احمد السورين (2012) واقع الاداء الوظيفى لمديرى التعليم الاساسى من وجهة نظر المديرين والمعلمين , مجلة الاستاذ , العدد(201) , ص665.
- احمد السيد رمضان (2019) تأثير نمط قيادة مدير المدرسة على علاقة الهيئة التدريسية وروحها المعنوية , ماجستير , كلية التربية , الجامعة الاردنية.
- لبنى خلدون العامودى (2017) فاعلية دورة القيادة التعليمية لدى مديرى مدارس محافظة المفرق , ماجستير , كلية العلوم التربوية , جامعة ال البيت المفرق , الاردن .
- احمد المسورين (2018) واقع الاداء الوظيفى لمديرى مدارس التعليم الاساسى من وجهة نظر المديرين والمعلمين .مجلة الاستاذ , العدد, 201, ص 665.
- أحمد حسين اللقاني، وعلى الجمل (2003). **معجم المصطلحات التربوية في المناهج وطرق التدريس**. ط3، القاهرة : عالم الكتب.
- احمد سعيد العمرات (2017) درجه فعالية تطبيق معايير ادارة الجودة الشاملة فى مديريات التربية والتعليم فى اقليم جنوب الاردن من وجهة نظر المديرين ورؤساء الاقسام , مجلة العلوم التربوية والنفسية , مجلد (11) , 207- 231.
- احمد محمد حسين (2015) دور مدير مدارس التعليم المتوسط كمشرف مقيم فى ضوء مبادئ الجودة الشاملة .مجلة كلية التربية , جامعة اسيوط , العدد(24) ص24.

- احمد محمد حسين (2015) دور مدير مدارس التعليم المتوسط كمشرف مقيم فى ضوء مبادئ الجودة الشاملة. مجلة كلية التربية , جامعة اسيوط , العدد(24) ص24.
- أحمد محمد رجب محمد السيد، (2004). **فاعلية برنامج إرشادي لخفض بعض الاضطرابات الانفعالية لدى أطفال المؤسسات الإيوائية**، رسالة ماجستير بحث غير منشور، كلية البنات، جامعة عين شمس.
- أسماء عبد العزيز الحسين، (2002). **المدخل الميسر إلى الصحة النفسية والعلاج النفسي**. الرياض: دار عالم الكتب للطباعة والنشر والتوزيع.
- إسماعيل محمد دياب (2001) . **الإدارة المدرسية**، الإسكندرية، دار الجامعة الجديدة للنشر، القاهرة .
- أم كلثوم محمد السيد رسلان (2015): الرضا المهني للمعلمين وعلاقته باتجاهاتهم نحو نظام الاعتماد وضمان الجودة في التعليم دراسة تنبؤية على عينة من معلمي المرحلة الإعدادية، رسالة ماجستير غير منشورة ، جامعة عين شمس. كلية التربية.
- امال عبد الرحمن محمد (2013) الممارسات التسلطية لمديري المدارس وعلاقتها بمستوى الدافعية للانجاز لدى معلمى المدارس الاساسية الحكومية فى مديرية تربية عمان الثالثة. ماجستير، عمادة البحث العلمى والدراسات العليا , الجامعة الاردنية , الاردن.
- حسن شحاته, زينب النجار (2003): **معجم المصطلحات التربوية والنفسية**، القاهرة: الدار المصرية اللبنانية.
- خالد الحارثي (2017) الاحتراق النفسى وعلاقته بالاداء الوظيفى لدى مديري المدارس الثانوية بمحافظة الطائف. مجلة كلية التربية , جامعة عين شمس , العدد (36), الجزء الثالث , ص 10-20.
- دانيال جولمان (2004): **القادة الجدد تحويل فن القيادة التربوية إلي علم النتائج** تعريب الجبالي واخرون، الرياض، دار المريخ.
- محمد عبد العال محمد (2019) أنماط السلوك الإداري لمديري المدارس الثانوية العامة فى الاردن وفقا لنظرية رنس ليكرت (نظام 1 – نظام 4) وعلاقتها بمستوى الولاء التنظيمى لمعلمى مدارسهم , المجلة الاردنية فى العلوم التربوية , مجلد 5, عدد 3.
- سعود بن عامر الدهمشي (2005) . **الأنماط القيادية لدى مديري المدارس فى المنطقة الشمالية بالمملكة العربية السعودية** وعلاقتها



- باتخاذ القرار من وجهة نظر المعلمين ، رسالة **دكتوراه** ، الجامعة الأردنية ، عمان ، الأردن .
- سلامة عبد العظيم حسين, طه عبد العظيم حسين (2006): **الذكاء الوجداني للقيادة التربوية**, الإسكندرية, دار الوفاء للطباعة والنشر, ط1.
- سلطان نايف محمد الحربي ( 2012) بعنوان درجة مديري المدارس التعليم العام بالهيئة الملكية للقيادة التحويلية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي للمعلمين من وجهة نظرهم, ماجستير , جامعة الملك عبد العزيز, المملكة العربية السعودية.
- سليمان الحجايا و هانى الكريمين (2109) مستوى توافر معايير الصحة التنظيمية وعلاقتها بالاداء الوظيفي فى مدارس محافظتى معان والطفيلة فى اقليم جنوب الاردن . المجلة التربوية , الجزء الثانى , العدد (104) , ص 339-379.
- سمية أحمد محمد جمال (2012): **التنبؤ بفاعلية الذات من كل من الرضا الوظيفي وضغوط العمل والاحتراق النفسي لدى معلمي المرحلة الثانوية، مجلة كلية التربية بـورسعيد** ، العدد 12 ، يونيو 2012، ص ص 449- 515.
- سمير بركات , محمود حسين (2016)العلاقة بين ثقة مديري ومعلمي مدارس التعليم العام فى دقة وموضوعية وفعالية نظام تقويم الاداء الوظيفي وإحساسهم بالعدالة التنظيمية , مجلة العلوم التربوية , عدد(2) 3-7.
- سهام أبو عيطة، (1997). **مبادئ الإرشاد النفسي**، الأردن: دار الفكر العربي.
- سهام رحمون (2013) **بيئة العمل الداخلية واثرها على الاداء الوظيفي للاداريين- دراسة ميدانية بكليات جامعة بانتنة** , مجلة علم الانسان والمجتمع , جامعة بسكرة , الجزائر , ص ص 203-306.
- سهيلة عباس ( 2004 ) . **القيادة الابتكارية والأداء المتميز ، حقيبة تدريبية لتنمية الإبداع الإداري**. عمان: دار وائل للنشر والتوزيع .
- صبحي المحمد (2016) **عدالة تقويم الاداء واثرها على الرضا الوظيفي**, الاداء الوظيفي , والوظيفي والولاء التنظيمي للعاملين فى

منظمات القطاع العام , مجلة بحوث جامعة حلب ,سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية ,45,(2) ص147-170.

- عادل إبراهيم محمد أبو جمعة(2017): برنامج مقترح لتمكين القيادات الإدارية بمدارس التعليم الأساسي في مصر.رسالة دكتوراه ، جامعة عين شمس. كلية البنات.

- عبد الصمد الأغبري ( 2000 ) . الإدارة المدرسية، البعد التخطيطي والتنظيمي المعاصر. لبنان، دار النهضة العربية للطباعة والنشر.

- عبد الفتاح خليفات (2015) اثر ضغوط العلم فى الاداء الوظيفى لدى مير المدارس الحكومية فى اقليم جنوب الاردن .مجلة دمشق , مجلد 26, ص 599-600.

- عبد الفتاح محمد سعيد الخواجا, (2003). الإرشاد النفسى والتربوي بين النظرية والتطبيق مسؤوليات وواجبات دليل الآباء والمرشدين. عمان: الدار العلمية الدولية للنشر والتوزيع ودار الثقافة للنشر والتوزيع.

- عبد القادر عبد الحفيظ البدرى (2002) . دوافع العمل وعلاقتها بنظم القيم الشخصية من وجهة نظر موظفي القطاع العام في منطقة بنغازي ، ليبيا. الإدارة العامة م 42 ، ع 2، ص 379-429

- عبد الوهاب سعيد العسيلي (2017) تقدير درجة فعالية أداء مدير المدرسة باستخدام معايير الجودة الشاملة فى مدينة الخليل .  
- عبد الحكيم الخزامي(2014)، تكنولوجيا الأداء من التقييم إلي التحسين ط2, مكتبة بن سينا، القاهرة .

- عبد الحميد مرسي (1996): الشخصية السوية . القاهرة : دار التوفيق النموذجية.

- عبدالستار ابراهيم ، وعبدالعزیز عبدالله الدخيل ، ورضوى ابراهيم (2013) . العلاج السلوكى اساليبه ونماذج من حالاته ، مجله عالم المعرفة ، الكويت ، المجلس الوطنى للثقافه والفنون والاداب

- عبدالمطلب أمين القريطي (2005): في الصحة النفسية . القاهرة : دار الفكر العربي.

- عبيد بن عبد الله السبيعي (2009) . الأدوار القيادية لمديري التربية والتعليم في ضوء متطلبات إدارة التغيير . رسالة دكتوراه

في الإدارة التربوية والتخطيط ، جامعة أم القرى ، كلية التربية ، مكة ، المملكة العربية السعودية .

- علي عياصرة ( 2006 ) . القيادة والدافعية في الإدارة التربوية ، عمان، الأردن: دار الحامد للنشر والتوزيع.

- عواد فتحى دياب (2012) ادارة الاعمال ووظائف المدير فى المؤسسات المعاصرة , دار الصفاء , للطباعة والنشر والتوزيع , عمان , الاردن .

- فاضل عباس خليفة العسبول, (2009). *فاعلية برنامج إرشادي في تنمية أساليب مواجهة الضغوط النفسية لدى المراهقين بمملكة البحرين*, رسالة دكتوراه, بحث غير منشور, جامعة القاهرة.

#### ثانيا: المراجع الأجنبية:

- Ahmed ,m.et at (2018) Factors Affecting the professional performance .of Techers at Higher Education Level in Khyber akhtunkhwa.Academic Research International ,2(2),336-341.
- Akram ,M (2017) Factor Affecting the performance of Teachers at Higher Secondary Level in Punjab Unpublished Doctoral Dissertation oir Mehr ali shah arid agricultural University Pakistan.Retrieved Journary 22,from prr .hec .gov.pk.
- Akram ,M (2017) Factor Affecting the performance of Teachers at Higher Secondary Level in Punjab Unpublished Doctoral Dissertation oir Mehr ali shah arid agricultural University Pakistan.Retrieved Journary 22,from prr .hec .gov.pk.
- Altemeyer,B.(2018) the other" authoritarians personality."Mark p Zanna(Ed) In Advances in Experimental Social psychology Vol30,Now York Academic press,pp.48.
- -
- -Campbell, W. K., Hoffman, B. J., & Marchisio, G. (2011). Narcissism in organizational contexts. *Human Resource Management Review*, 21, 268-284 .

- -Capuyzzi, D, Gross, R.(1999). **Counseling and Psychotherapy: Theories and Intervention**. Prentice- Hall Intervention (UK). London.
- - **Association for Rational Emotive Behaviour Therapy**, 10, 1, pp. 4- 14.
- -Franken, A. E. Marissen A,B,N, MarliesE.Brouwer C, Annemarie M. F. Hiemstra b, MathijsL. Deen d, Ingmar H. A. (2016): A masked negative self-esteem? Implicit and explicit self-esteem in patients with Narcissistic Personality Disorder. *Psychiatry Research*, 242, (2016) 28–33.
- -Gary R. (2005). *APA, Dictionary of Psychology*. Second Edition 2nd Edition, Kindle Edition, by American Psychological Association.
- -Havlovic , S. J. (1991) , "Quality of work life and Human Resource Outcomes", **Industrial Relations** , Vol . 30 , No. 3 , PP. 469 – 479.
- -Hian , C.C. & Einsteion , W.O. (1990) "Quality of work life (QWL): What can unions do ?" , S.A.M. **Advanced Management Journal** , Vol. 55 , No. 2. PP. 17 -22.
- - Hiebert, M. & Klatt, B. (2001): **The Encyclopedia of Leadership: A Practical Guide to Popular Leadership Theories and Techniques**. United States of America: McGraw Hill.
- -Holzman, N. & strube , M. (2010) . Narcissism and attractiveness. *journal of research in personality*,44,133-136.
- Kaplan, P. (1997). "*Adjustment and Personality*", Publishers, Company, New York, Belmont California.
- -Snock, Frank, J., (2000). in quality of life a closer look at measuring pateit will being , *diabetes spectrum*, 13.(24).
- -Somer,J. , Querée, M. (2007) **Cognitive Behavioural Therapy: Core Information Document** British Columbia.