

التسلطية وعلاقتها بالأداء الوظيفي لدى مديري المدارس

بحث مُقدِّمة للحصول على درجة دكتور الفلسفة في التربية
(تخصص الإرشاد النفسي)

إعداد

أ / عيد عبد الجواد أحمد محمد

إشراف

أ.د/ محمد 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

2021

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 تنظيـم حياـته وعلاقـاته بالآخرين وتوظف امكاناته لمصلحة الجميع .

والإرشاد النفسى قديم قدم الإنسان نفسه، والإنسان كان ولا يزال كائن فى تغير دائم يعتريه أحياناً الوهن ويضل الطريق حيث تلعب أهداف الإرشاد النفسى دوراً هاماً فى تحقيق أكبر فائدة من البرامج الإرشادية والعلاجية ، حيث يحدد Kaplan, G. (1997، 9) الهدف من الإرشاد فى تحقيق التوافق لدى الفرد بأبعاده المختلفة ، وتحقيق الصحة النفسية من خلال تنمية قدراته ومهاراته ، وتعديل سلوكه، وإكسابه القدرة على اتخاذ القرار، وإكسابه القدرة على تحسين العلاقات ، وزيادة مرونته السلوكية ، هذا إلى جانب أساسى هو تحسين العملية التربوية ، فالإرشاد يكون إرشاداً نمائياً وقائياً بالدرجة الأولى.

كما تعد الشخصية هي الأساس فى دراسة الجوانب النفسية عند الأفراد، وجميع الخصائص النفسية موجودة لدى جميع الأفراد ولكنها تختلف من فرد لآخر فى كمها وكيفها وأي ظاهرة نفسية هي محصلة لذلك.

تؤثر العوامل النفسية – وهي ما تميز الفرد صاحب القرار من خصائص شخصية وما يكمن وراءها من الدوافع اللاشعورية ، وكذلك نمط الشخصية (تسلطية – ديمقراطية – فوضوية)، ومدي إيجابية هذا الفرد، واتزانه الانفعالي – تأثيراً بالغاً على 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.

والتسلطية اتجاهات فى سياسة الأفراد أو الجماعات وإداراتهم تتصف بممارسة السلطة عليهم وعدم اعتبار آرائهم أو مراعاة مشاعرهم، وتخويفهم بالعقاب إن خالفوا ما يرضه السلطان أو صاحب السلطة عليهم، أو اعترضوا عليه، ويمهد لها تجميع السلطة فى يد فرد واحد أو أفراد قلائل والتسلطية تفرض الانصياع الأعمى من جانب الجماعة وأفرادها لمن يتولى إدارتها أو قيادتها أو السلطة والسلطان فيها، وهي بهذا ضد الديمقراطية واتجاهاتها التي تنادى بها الغالبية وتحبذها وتكاد ترادف الديكتاتورية ء وتبدو التسلطية كظاهرة نفسية اجتماعية فى المستويات المختلفة للتجمعات البشرية؛ من الأسرة الصغيرة وحتى

المجتمع الكبير بنفس الملامح والخصائص (فرج عبد القادر طه، وآخرون، 2005، 198).

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

والإتقان سمة أساسية في الشخصية المسلمة يرببها الإسلام فيه منذ أن يدخل فيه، وهي التي تحدث التغيير في سلوكه ونشاطه؛ فالمسلم مطالب بالإتقان في كل عمل تعبدي أو سلوكي أو معاشي؛ لأن كل عمل يقوم به المسلم بنية العبادة هو عمل مقبول عند الله يُجازى عليه سواء كان عمل دنيا أم آخرة، والعمل له أبعاد متعددة منها البيولوجي المتمثل فيما يبده الإنسان من طاقة جسدية عند ممارسة للعمل، ومنها البعد النفسي ذو الصلة الوثيقة بشخصية العامل ومختلف انفعالاته الكامنة وتفاعلها مع مكان عمله ومحيطه، ومنها الاجتماعي ذو الصلة بشبكة العلاقات الاجتماعية التي تنسج بين الأفراد الموجودين داخل مجالات العمل، ويعد الرضا الوظيفي للمعلمين من أهم العوامل ذات التأثير الإيجابي نحو بذل المزيد من الجهد باتجاه تحسين وتطوير أداء المعلمين، ومن ثم تطوير العملية التعليمية، وإهمال الإدارة للجوانب الإنسانية للمعلمين قد يؤدي إلى الشلل في تحقيق مستوى الرضا الوظيفي المطلوب لديهم (سمية الجمال، 2012، 450).

ولعلم النفس دور مهم في دراسة السلوك الإنساني وتحسينه حيث السلوك الإنساني هو الذي يسهم في تحقيق أو عدم تحقيق جودة البيئة المحيطة بالإنسان 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 وإقتناع شخصي، والاستعداد علماً 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 (عبد الحميد مرسي، 1996، 101).

فمعلمي المدرسة مرتفع جودة الأداء الوظيفي أكثر رضا عن عمله، وأكثر إنتاجية، وحماساً، واستغراقاً فيه، وأكثر مشاركة في النشاطات المدرسية، وأكثر تفاعلاً مع رؤسائه، وزملائه، وتلاميذه (عبدالمطلب القريطي، 2005، 227)

ومن هنا يأتي دور الباحث في معرفة التسلطية وعلاقتها بالأداء الوظيفي لدى مديري المدارس

مشكلة البحث

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)، و (Ghasemizad & Mohammad khani, 2013) وعيبر الشـرقاوي (2013) و (Uz, 2011).

ويمكن صياغة مشكلة الدراسة في السؤال الآتي:-

- التسلطية وعلاقتها بجودة الأداء الوظيفي لدى مديري المدارس؟

وينبثق من هذا السؤال مجموعة من التساؤلات كما يلي:-

1. ما الفروق بين درجات القياسين القبلي والبعدي للتسلطية للمجموعة التجريبية؟
2. ما الفروق بين درجات القياسين القبلي والبعدي لجودة الأداء الوظيفي للمجموعة التجريبية؟

أهداف البحث

تتحدد أهداف الدراسة في التعرف على:-

- الفروق بين درجات القياسين القبلي والبعدي للتسلطية للمجموعة التجريبية.

- الفروق بين درجات القياسين القبلي والبعدي لجودة الأداء الوظيفي للمجموعة التجريبية.

أهمية البحث

(أ) الأهمية النظرية:

- تلقي مزيداً من الضوء على مفهوم التسلطية وأثره على جودة الأداء الوظيفي لدى مديري المدارس في البيئة المصرية الذي قد يعاني من نقصه.

(ب) الأهمية التطبيقية

- قد تسهم نتائج هذه الدراسة في بناء برامج إرشادية يمكن على أثرها القيام ببحوث ميدانية أخرى.
- توجيه نظر القائمين على إعداد مديري المدارس بأهمية الجوانب الانفعالية للعملية التعليمية والدور الذي يمكن أن تلعبه الممارسات التسلطية لدى مديري المدارس في مساعدة المعلمين على القيام بأدوارهم وإدراك جودة الأداء الوظيفي بصورة أفضل.

مصطلحات لبحث

- التسلطية Authoritarianism

وتعرف التسلطية إجرائياً بأنها : عدد المرات التي يقوم فيها المدير باستخدام أساليب الفرض والإرغام من أجل إجبار مرؤوسيه على العمل خلال مدة زمنية معينة (سامح محمد، أمال عبدالرحمن أبوعواد، 2015، 148). وتتحدد التسلطية إجرائياً بالدرجة التي يحصل عليها أفراد العينة على مقياس التسلطية (عداد/ سامح محمد، أمال عبدالرحمن أبوعواد، 2015م).

- 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 وتوافقا مع الذات واستبصار القرد بذاته وقدراته وتوظيفها في اطار ايجابي ..
- **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 البحث

المحدد البشري:

يتكون مجتمع الدراسة من معلمين ومديري نفس المدارس بالتعليم الأساسي بمحافظة أسوان، تكونت مجموعة الدراسة من (96) معلما ومعلمة وتتراوح أعمارهم ما بين (40-49) سنة، ومن (86) مديراً من مديري التعليم الأساسي بمحافظة أسوان وتتراوح أعمارهم ما بين (50-59) سنة.

1. العينة الأساسية

تكونت عينة الدراسة من مدارس التعليم الأساسي بمحافظة أسوان من معلمين عددهم (20) معلما ومعلمة بواقع (12) معلما، وعدد (8) معلمة وتتراوح أعمارهم الزمنية (40-49) سنة بمتوسط حسابي (45.05) وانحراف معياري (2.52) (هذه العينة من المعلمين يطبق عليهم مقياس التساوية للكشف عن مدى التساوية من المديرين على المعلمين قبل وبعد تطبيق البرنامج على المديرين)، ومن مديري مدارس عددهم (20) مديرا ومديرة بواقع (16) مديرا، 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 (معلمون ومديرهم) ومجموعة ضابطة (معلمون ومديرهم).

- **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 لبحث:**

استخدم الباحث المنهج التجريبي، للتعرف على (التسلطية) وجودة الأداء الوظيفي (للمديرين)، حيث قام الباحث بتقسيم عينة الدراسة من المديرين إلى مجموعتين (تجريبية وضابطة).

- **أدوات البحث**

1. مقياس التسلطية (إعداد/ سامح محمد، أمال عبدالرحمن أبو عواد، 2015م).

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

الإطار النظري للبحث

التسلطية :

يعيش الانسان فى بيئة تزخر بمتغيرات لا حصر لها ,تتطلب منه التعامل معها وفهمها والاستجابة لها بطريقة ناجحة, أى أنه يبحث عن السلوك الناجح ليحقق التكيف الشخصى والاجتماعى مع ذاته ومع الاخرين ,على حد سواء ليتمكن من العيش بتوافق ,لذلك فإنه يسعى دائماً الى فهم ذاته والاخرين ,ومن هنا تأتى الدراسات الموضوعية لمحددات السلوك البشرى, إذ أن فهم هذه المحددات والسيطرة عليها يعد البداية العلمية لفهم شخصية الانسان , وكذا فهم بنائة الاجتماعى , ولقد انقسمت محددات السلوك البشرى على العموم الى قسمين ,الاول هو الفروق الفردية أو العوامل الشخصية ,والثانى هو لبيئة أو العوامل الموقفية , ومما لا شك فيه أن السلوك التسلطى هو سمة شخصية ذات علاقة بالسلوك الاجتماعى للشخص .

يتميز صاحب الشخصية التسلطية بسلوك محافظ,يميل الى الشك والى الاستهزاء بالاخرين وممارسة القوة والسيطرة والقيادة , ويسعى الى الحصول على متطلباته عبر طرق لطيفة ومقبولة أو عنيفة ومرفوضة (ايوب الايوب ,2010,52)

ومن هذا المنظور يبدو الشخص المتسلط ,كانه لا يميز الصح والخطأ الا من خلال منطقة الخاص ,من دونالآخذ فى الاعتبار وجهات نظر الاخرين , ويريد تشكيل العالم على هواه وغير مستعدل للتنازل عن افكاره حتى لو لم تتناسب المنطق والواقع.(رفيق المصرى ,2016,54)

وتستخدم الشخصية المتسلطة طرقاً مختلفة لتحقيق مصالحها ونيل ما هو أكثر منحقها , وقد تصل الى الضرب والتحقير والاذى اللفظى ,فيقع الطرف الاخر ضحية التسلط ,خاصة عندما يكون المتسلط مسئول ,مما تجعله يتخلى عن رغباته واهدافه وحاجاته كافة فى الحياة خوفاً من عقوبته وطمعاً بإرضائه (سعيد احمد لطفى ,2013,58).

ونجد فى العقود الاربعة المنصرمة توجهاً لعدد من الابحاث والدراسات نحو دراسة التسلطية , Authoritarianism , لفهم تركيبها الدينامى عند الاشخاص وتباينهم فى السلوك الاجتماعى على أساس انها متغير مهم يؤثر فى العلاقات الاجتماعية وفى متغيرات أخرى لها دور فاعل ضمن إطار الشخصية (Ven,J.J,1983,139).

وكشفت دراسات عدة دور التسلطية الفاعل فى الاداء الوظيفى ,كذلك الادراك الاجتماعى 'إذ ان الادراك الاجتماعى عند التسلطيين وغير

التسلطيين من أن التسلطيين يدركون أن اتجاهات الآخرين ,
وخصائصهم تتشابه مع ما لديهم من خصائص واتجاهات
(Van&Mervielde,2005).

وأوضحت دراسة أن إدراك التسلطيين للجاناب يتميز بالخوف والشك
والرفض(Leak,G.k.,&Randall,b.a,1995,65)

وتوصلت فى دراستها الى ان أن الاكثر تسلطية كانوا أقل دقة فى إدراك
مشاعر الاشخاص الاخرين فى المجموعة نفسها إضافة الى افتقار الى
المشاركة الوجدانية معهم (Henry,L,1994,35)

وأن الاشخاص الاكثر نمطية لا يعتقدون بأن الناس يمتلكون خصائص
حسنه ,بل يتسلمون السيء منها فيهم ,ويرى رايتسمان ,ان هذه النظرة
تتضمن فلسفة التسلطيين عن الطبيعة الانسانية , وهى تعود لعدم قدرتهم
على إحداث عملية تكامل فى إدراكهم الكلى حينما تكون هناك سمات
متعددة ومتصارعة . (Sangeetha Rajan,Venkat R,Krishnan,2002,65)

أن الجنس التسلطى (ذكر,انثى) يتفاعل مع سمة التسلطية , ويقومان
بدور فاعل فى إدراك الخصائص المنسوبة الى شخص آخر ,حيث ظهر
أن التسلطيين الذكور ينسبون الى الذكورة مهارة أكثر من الاناث فى
أدائهم لمهمة معينة , وعكس ذلك يحدث بالنسبة
للإناث(Scheepers.p.,felling A.and peters J.1990,15)

يتميز صاحب النمو التسلطى بسلوك محافظ ,يميل الى الشك والاستهزاء
بالاخرين ,وممارسة القوة والسيطرة والقيادة , ويسعى للحصول على
متطلباته عبر طرق لطيفة ومقبولة أو عنيفة ومرفوضة من هذا المنظور
يبدو الشخص المتسلط كأنه لا يميز بين الصح والخطأ الا من خلال
منطقة الخاص ,من ذون الاخذ فى الاعتبار وجهات نظر الاخرين,
ويريد تشكيل العالم على هواه , وهو غير مستعد للتنازل عن أفكاره حتى
لو لم تتناسب المنطق والواقع (معتز عبد الله ,2011:57)

تعنى التسلطية ممارسة البطش والقوة والاكراه والقمع والعدوان على
الافراد وإخضاعهم لرغبة المتسلط , وعلى العموم ,فإن الاسباب غير
المشروطة أو المشروعة التى يوظفها أصحاب السلطة فى تسلطهم تتمثل
فى نزعتهم المتزايدة الى توكيد الذات والنفوذ , أو الغفرداد بإمكانية
السلطة ,أو تحقيق مصالح خاصة لأعضاء الطبقة التى تمارس السلطة
فى المستوى الإجتماعى .(فاطمة احمد سلامة ,2012,57)

التفكير المتسلط :

إنه تفكير يقتل التلقائية والنقد والابداع, وسببة أساليب التنشئة المتسلطة , والتسلط يتمسك بالافكار المتطرفة التى توصف بالثبات والجمود والميل الى القبول المطلق أو الرفض المطلق , وعد التسلمح إزاء المعتقدات والافكار المخالفة , والتفكير المتسلطى يخلق جواً مسحوراً بالكرهية والحق , ولايساعد على تكيف الفرد, فالخوف يقلل الثقة بالنفس والاقدام والمبادرة, ونمو التفكير المتسلط ينعكس من خلال : (

(Altemeyer,b.2018,28)

- الميل الى الريع لإيجاد أفكار مخالفة .
- الميل الى تكوين معتقدات قوية مقاومة للتغيير.
- الميل الى إثبات الذات مع المتحدث بأساليب الصوت مثل رفع الصوت .
- الميل الى إخضاع الاخرين بصورة مطلقة .
- إهمال الافراد المخالفين فى الاعتقاد أو الافكار .

التسلطية فى الادارة التربوية:

يغلب على الادارة التربوية فى أغلب البلدان العربية طابع التسلط , كما تبين البحوث الجارية وكثيراً يأخذ هذا التسلط شكل المركزية الشديدة التى تعنى الاتجاه نحو "تركيز السلطة والرجوع الى ديوان الوزارة فى إتخاذ كافة القرارات المنظمة للعمل:" هذا وتشكيل المركزية العالية أكبر المشكلات التى تواجه المدارس العربية المعاصرة , وهذه المركزية الادارية المتطرفة تجعل من الهيئات المدرسية أدوات لتنفيذ تعليمات وأوامر الجهاز المركزى .(ايوب سعيد محمد ,65,2014)

إن إدارة التعليم عندما تنهج نهجاً تسلطياً يكون لها دور كبير فى ترسيخ واقع القهر , حيث يقوم هذا النمط من أنماط الادارة على الاستبداد بالرأى والتعصب الاعمى , واستخدام أساليب الفرض والإرغام والارهاب والتخويف ورفض أى نقاش أو تفاهم , وتوجيه عمل الاخرين بإصدار القرارات والتعليمات , مثل البطء فى الحركة والالتزام بحرفية القواعد أو اللوائح أو المنافسة البيغطة والتركيز على الجزئيات أكثر من الكليات , وعلى التسيير والاجراء أو التدوير أكثر من التجديد والابتكار , فالتسلط التربوى فى التربية العربية بشكل عام ظاهرة تربوية تمتد جذورها فى البنية الاجتماعية العربية التقليدية التى تخشى إطلاق القوى الابداعية , وتكرها و وتحاول كبتها, وتشجع الانقياد , والامتثال والرضوخ والاتكال والتقليد والمحكاة وتعمل على التكييف والاندماج ضمن البنى

الاجتماعية القائمة بغض النظر عن السليبات. (رفيق المصرى 2016,98)

وفى هذا السياق أشار معتز عبدالله اسماعيل, (2011,98) الى اهم المشكلات التى تعانيها الادارة المدرسية فى الوطن العربى, نذكر منها ما يلى: ضعف القدرات الادارية لدى مديرى المدارس ومعاونيهم .

- النزعة التسلطية فى الاساليب الادارية .
- هيمنة المركزية والبيروقراطية على الادارة.
- غياب التناغم بين الادارة والمدرس والطالب والاسرة .

المحور الثانى :لاداء الوظيفى:

مفهوم الاداء الوظيفى :

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

ويعرف الاداء الوظيفى بأنه " مجموعة من السلوكيات الادراية المعبرة عند قيام الموظف بعملية وتتضمن جودة الاداء , وحسن التنفيذ والخبرة الفنية المطلوبة فى الوظيفة , فضلا عن الاتصال او التفاعل 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).

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 وايضا متطلبات وتحديات الوظيفة وكذلك الجمهور تتلقى 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، 2009:23).

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

تعددت مفاهيم الأداء الوظيفي، فالبعض ربطها بالعمليات والمسؤوليات، وآخرون يربطونها بالإجراءات والمهام الوظيفية حيث إن الأداء الوظيفي هو كل ما يقوم به القائد من تخطيط وتنفيذ وتقويم للعمل الذي يقوم به داخل وخارج المدرسة (رياض سمور: 2003، 8).

أو هو مجموعة من النشاطات والإجراءات التي يقوم بها قائد المدرسة؛ بهدف الوصول إلى نتائج مرضية في مجال قيادته دون إهدار للوقت أو الجهد (محمد العمرات:2010:354).

والأداء الوظيفي الفعال هو قدرة قائد المدرسة في إنجاز وظائفها ومهامها الأساسية - تخطيط وتنظيم ورقابة- التي قامت من أجلها، والوصول إلى النتائج المرجوة بأقصى حد ممكن، وفي زمن محدد (راوية محمد حسن:2000،2015).

كما 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 المختلفين، 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 التطابق 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 "المسماز 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.

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)

. وتتعدد أهداف الأداء الوظيفي وفقاً لاحتياجات المدرسة، ويأتي

في مقدمة هذه الأهداف (Lesley Saunders ,2013.3)

تطوير مستويات الأداء المهني والوظيفي لأفراد المجتمع المدرسي.

- وضع خطط التطوير والنمو المستقبلي للمدرسة.
- توافر العلاقات التنظيمية الجيدة بين العناصر البشرية داخل المدرسة.
- الإشراف على تنفيذ المشروعات التعليمية الحالية والمستقبلية.
- التأكد من تنفيذ الخطط الموضوعية، ومعالجة أوجه الخلل والانحرافات التي قد تنشأ أثناء التنفيذ.

عمليات الأداء الوظيفي لقيادات المدارس:

تعتمد المدرسة في تحقيق أهدافها اعتمادًا كبيرًا 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: 30:2007).

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 تفادي 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، فصالية "، 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

الموضوعة للمدرسة (رضا صاحب آل علي وسنان كاظم 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 والتفويض، 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 عليمات: 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 مسؤولاً 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 الفعال 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 أحياناً 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 حسن 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، وكما زادت فعالية هذا الاتصال كلما تهيأ مناخ واضح لوصول المعلومات والإرشادات المحددة وتبادل الخبرات، وبالتالي تصويب الأخطاء الواقعة أثناء سير العمل. (رامي 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 فعال، 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 أن يتم هذا من خلال تحديد مواعيد اجتماعات دورية وتخصصية للجان أو فرق العمل المختلفة داخل المدرسة، بحيث يتم استعراض كافة تطورات العمل ومقترحات العاملين وتوجيهات القائد وإرشاداته، كذلك تحديد مواعيد منتظمة لتلقي التقارير الخاصة بسير العمل في المدرسة في كافة مجالات العمل داخل المدرسة، وتقديم تلك التقارير صورة واضحة المعالم لقائد المدرسة عن سير العمل أو تعثره والحجم الفعلي لما تم إنجازه من أعمال.

ومن الممارسات الخاصة بوظيفة التوجيه، تهيئة مناخ تربوي، من خلال فتح أبواب الحوار والتشاور، والإرشاد إلى أوجه التخصص، وبيان الأنشطة المدرسية التي تتفق مع ميول القائمين عليها، ومن الأمور التي يجب وضعها في الاعتبار حتى تؤتي وظيفة التوجيه ثمارها: وحدة التوجيه، وتجانس الأهداف، واختيار الأسلوب. ويقصد بوحدة التوجيه وحدة مسؤولية توجيه العاملين، أما تجانس الأهداف، فيقصد بها ضرورة وجود أهداف خاصة لدى العاملين في المدرسة يسعون لتحقيقها. أما اختيار الأسلوب، فيقصد به اختيار أسلوب التوجيه الأكثر مناسبة للأفراد العاملين معه (ربحي عليان: 2017,58)

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 متكامل 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

نشأت 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.

الرقابة:

وهي العملية التي تستهدف قياس مدى النجاح في بلوغ الأهداف، والتأكد من أن جميع الأنشطة تسير في الطريق وبأسلوب 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 ميدانية 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 مخطط 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 شاويش: 2013,87)

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.
- ويرى (السلمي,24,2011) أن جودة الاداء الوظيفي المتقدم والفاعل يجب أن يتسم بالخصائص التالية:-

- (1) النجاح المستمر في السوق للمؤسسات، وتحقيق أهداف التنظيم داخلها.
 - (2) الإبداع والابتكار والتميز في نوعية المخرجات والخدمات المقدمة للمجتمع لكسب رضا العملاء (المستفيدين) سوق العمل.
 - (3) استخدام فرق عمل قادرة على إدارة نفسها ذاتيا.
 - (4) إقامة صلات واضحة بين التدريب والتنمية من جهة وبين أهداف المؤسسة من جهة أخرى.
 - (5) دعم التعلم الفردي بجانب التعلم المؤسسي داخل التنظيم
- ويوضح (عبد الباري درة, 65:2013) أن الأداء المتقدم يجب أن يتحلى بالخصائص التالية.
- وجود هياكل تنظيمية مرنة منبسطة، لا تلتزم بالتدرج الهرمي وتركز على العمل بروح الفريق الواحد.

- استقلالية العمل القائم على الثقة، والبعد عن الاعتماد على الرقابة الإدارية الرقابة الداخلية للعاملين.
- قوة الاتصال وإشراك العاملين ودمجهم في اتخاذ القرار.
- الحرص على استقطاب العمالة الماهرة المدربة الراغبة في التعليم المستمر وتحسين المهارات وخاصة في المؤسسات التربوية

مفهوم مدير المدرسة :

ويعرف مدير المدرسة بأنه الشخص الذى يرأس الادارة المدرسية ويقوم بعملية توجيه أنشطتها والإشراف عليها ومتابعتها (هادى مشعان ربيع, 2006:37)

ويعرف بأنه الرئيس التنفيذى المسئول عن كافة أنشطة المدرسة فى كافة المجالات التربوية والتعليمية والأنشطة المدرسية والشئون الفنية والادارية والمالية (احمد اسماعيل حجي , 2000,377)

سمات مدير المدرسة :

يفترض 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 , 2009:14).

✓ 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 .
- ✓ الإدارة الحرة القوية والهمة العالية والعزيمة الفتية المستمعة بمغالبة التحديات .

دراسات سابقة

المحور الاول : دراسات تناولت التسلطية لدى المدير

1- دراسة سلطان نايف محمد الحربى (2012) بعنوان درجة مديرى المدارس التعليم العام بالهيئة الملكية للقيادة التحويلية وعلاقتها بالالتزام التنظيمى للمعلمين من وجهة نظرهم هدفت الدراسة الى الكشف عن العلاقة بين ممارسة مديرى 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 مديرى المدارس للقيادة التحويلية بأبعادها الاربعة , وأن أكثر أنماط القيادة التحويلية تنبؤا بالتزام المعلمين التنظيمى هو التشجيع الفكرى, ومن ثم الاهتمام ببالافراد , كما أكدت نتائج الدراسة وجود علاقة ارتباطية طردية موجبة بين مديرى مدارس التعليم العام بالهيئة الملكية لاسلوب القيادة التحويلية وبين الالتزام التنظيمى للمعلمين .

2-دراسة ريم نصوح طاهر عواد (2012) بعنوان علاقة القيادة التحويلية بالمناخ التنظيمى فى المدارس الحكومية فى فلسطين من وجهات نظر المديرين فيها . هدفت الدراسة الى تعرف واقع مديرى المدارس الحكومية الثانوية للقيادة التحويلية والمناخ التنظيمى فيها , والعلاقة بينهم وجهات نظر المديرين فى مديريات شمال الضفة, وقد تكون مجتمع الدراسة من 288 مديرا , وتوصلت الدراسة الى النتائج الاتية : الى ان هناك علاقة كبيرة بين القيادة التحويلية والمناخ التنظيمى فى المدارس الحكومية فى فلسطين , من وجهات نظر المديرين , وهناك ارتباط ايجابى دال احصائيا بين القيادة التحويلية والمناخ التنظيمى فى المدارس الحكومية الثانوية فى فلسطين من وجهات نظر المديرين .

4- داسة (Medina,2000) هدفت الى استكشاف مدى تأثير مدى تأثير قوة لقائد الاجتماعية على دافعية وابداع المعلمين فى لمدارس الثانوية, وتكونت العينة من (132) معلما , استخدمت الدراسة الادوات الاتية : استبيان أداة قوة القائد الاجتماعية واستبيان الدعم التقنى , واداو اتجاهات الافراد نحو الابداع واستبيان الدعم الاستقلال .وادة الدافعية الى الابداع , وتوصلت الدراسة الى النتائج الاتية : أن الابداع لدى المعلمين يخضع

لعدة مثيرات من أهمها الدعم التقني من المدرسة , ومستوى دافعية المعلم الشخصية , حيث أن مستوى الدافعية لدى المعلمين ارتبط بعلاقة إيجابية مباشرة مع الإبداع لدى المعلمين , وأظهرت النتائج أيضا أن قوة القائد الاجتماعية يمكنها أن تزيد أو تعيق الدافعية للمعلمين والدعم التقني لهم .

المحور الثاني : دراسات تناولت الاداء الوظيفي لدى المدير

دراسة محمد عبود الحراشنة(2008). النمط القيادي الذي يمارسه مديرو المدارس ، وعلاقته بمستوى الرضا الوظيفي للمعلمين في مديرية التربية والتعليم في محافظة الطفيلة ، هدفت الدراسة إلى التعرف على النمط القيادي الذي يمارسه مديرو المدارس وعلاقته بالرضا الوظيفي للمعلمين في مديرية التربية والتعليم في محافظة الطفيلة ، وأثر كل من الجنس والتخصص ، وسنوات الخبرة والمؤهل العلمي في مستوى الرضا الوظيفي للمعلمين ، وتكونت عينة الدراسة من (235) معلما ومعلمة تم اختيارهم بالطريقة العشوائية ، واستخدمت الدراسة أدوات من أهمها مقياس الرضا الوظيفي للمعلمين ، ومقياس درجة ممارسة النمط القيادي ، وأسفرت نتائج الدراسة عن جميع الأنماط القيادية لدى مديري المدارس جاءت بدرجة ممارسة متوسطة إلا النمط التسلطي كان أكثرها شيوعا ، كما أظهرت نتائج الدراسة بأن مستوى الرضا الوظيفي للمعلمين جاء بمستوى متوسط ، ووجود علاقة إيجابية بين النمط القيادي ومستوى الرضا الوظيفي للمعلمين .

دراسة شهرزاد محمد شهاب(2009).أثر برنامج تطويري لرفع مستوى مهارات القيادة الإدارية والتربوية لمديري المدارس الابتدائية في مركز نينوى .هدفت إلى الكشف عن الضعف في مهارات القيادة الإدارية والتربوية لمديري المدارس الابتدائية، معرفة أثر البرنامج التطويري في رفع مستوى مهارات القيادة الإدارية والتربوية لمديري المدارس الابتدائية.وتكونت العينة من (800) معلم ومعلمة، واستخدمت الدراسة استبانة المهارات الإدارية والتربوية ، وتوصلت النتائج إلى تباين مستوى أداء المديرين والمديرات في المرحلة الابتدائية في المهارات الإدارية والتربوية بشكل عام ، وجود فروق دالة إحصائية في بعض المهارات الإدارية والتربوية لصالح الاختبار البعدي .

دراسة منصور علي منصور الحميدي(2010). إسهام برنامج تدريب القيادات التربوية للمرشحين لوالية مدارس التعليم العام بمحافظة الطائف في تطوير أدائهم المهني. هدفت الدراسة إلى التعرف على إسهام برنامج تدريب القيادات التربوية للمرشحين لوالية مدارس التعليم العام بمحافظة الطائف في تطوير أدائهم المهني، استخدمت الدراسة المنهج الوصفي، تكونت عينة الدراسة من (9) مشرفي إدارة مدرسية ، (80) مدير مدرسة بمحافظة الطائف ، توصلت نتائج الدراسة إلى يسهم البرنامج بشكل عال بالأداء المهني من وجهة نظر مشرفي الإدارة المدرسية ومديري المدارس ، أهم المعوقات التي تحد من

فاعلية البرنامج من تطوير الأداء المهني هي : غياب الحوافز المادية لوكلاء المدارس وكثرة أعباء العمل الملقة على وكيل المدرسة .

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 باليهه 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 بأبعادها الاربعة , وأن أكثر أنماط القيادة التحويلية تنبؤوا بالالتزام المعلمين التنظيمى هو التشجيع الفكرى, ومن ثم الاهتمام بالأفراد , كما أكدت نتائج الدراسة وجود علاقة ارتباطية طردية موجبة بين مديري مدارس التعليم العام بالهيئة الملكية لاسلوب القيادة التحويلية وبين الالتزام التنظيمى للمعلمين.

دراسة ريم نصوح ظاهر عواد (2012) بعنوان علاقة القيادة التحويلية بالمناخ التنظيمى فى المدارس الحكومية فى فلسطين من وجهات نظر المديرين فيها .

هدفت الدراسة الى تعرف واقع مديري المدارس الحكومية الثانوية للقيادة التحويلية والمناخ التنظيمى فيها , والعلاقة بينهم وجهات نظر المديرين فى مديريات شمال الضفة, وقد تكون مجتمع الدراسة من 288 مديرا , وتوصلت الدراسة الى النتائج الاتية : الى ان هناك علاقة كبيرة بين القيادة التحويلية والمناخ التنظيمى فى المدارس الحكومية فى فلسطين , من وجهات نظر المديرين , وهناك ارتباط ايجابى دال احصائيا بين القيادة التحويلية والمناخ التنظيمى فى المدارس الحكومية الثانوية فى فلسطين من وجهات نظر المديرين .

دراسة (Wetherell,2014) هدفت الى الكشف عن العلاقة بين نمط مدير المدرسة القيادى والرضا الوظيفى للمعلمين فى المدارس الاساسية فى منطقة موريس فى ولاية نيوجيرسى فى الولايات المتحدة الامريكية , حيث شملت العينة من (23) مدير مدرسة و(396) معلما , واستخدمت الدراسة الادوات الاتية : مقياس الرضا الوظيفى , نموذج هيرسى وبلاشارد لانماط القيادة .وتوصلت الدراسة الى النتائج الاتية : ان النمط الابلاغى قد حقق أعلى مستويات الرضا الوظيفى للمعلمين فى مجالات الاشراف , والمكافآت الطارئة, وظروف العمل , والاتصال فى

الرضا الكلى , وقد بينت الدراسة أن عوامل العمر والجنس لم تكن دالة إحصائياً على ارتباطها بالرضا الوظيفي .

فروض لبحث

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

1. توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطي رتب القياسين القبلي والبعدي للتسلطية للمجموعة التجريبية.
2. توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطي رتب القياسين القبلي والبعدي لجودة الأداء الوظيفي للمجموعة التجريبية.

إجراءات الدراسة المنهجية

أولاً: منهج الدراسة :

استخدم الباحث المنهج التجريبي .

ثانياً: مجتمع وعينة الدراسة:

1-العينة الأساسية

1. تكونت عينة الدراسة من مدارس التعليم الأساسي بمحافظة أسوان من معلمين عددهم (20) معلماً ومعلمة بواقع (12) معلماً، وعدد (8) معلمة وتتراوح أعمارهم الزمنية (40-49) سنة بمتوسط حسابي (45.05) وانحراف معياري (2.52) (هذه العينة من المعلمين يطبق عليهم مقياس التسلطية للكشف عن مدى التسلطية من المديرين على المعلمين قبل وبعد تطبيق البرنامج على المديرين)، ومن 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 (معلمون ومديرهم) ومجموعة ضابطة (معلمون ومديرهم).

2. أدوات الدراسة :

استخدمت الدراسة الأدوات التالية لجمع البيانات :-

-قياس التسلطية (إعداد/ سامح محمد، أمال عبدالرحمن أبو عواد، 2015م).

-قياس جودة الأداء الوظيفي لدى مديري المدارس (إعداد/ الباحث).

1- مقياس التسلطية (إعداد/ سامح محمد، أمال عبدالرحمن أبو عواد، 2015م)

أ. الهدف من مقياس التسلطية

قياس الممارسات التسلطية لمديري المدرسة على المعلمين.

ب. وصف مقياس التسلطية

يتكون المقياس من 27 فقرة مستخدماً أسلوب التقرير الذاتي لقياس الممارسات التسلطية لمديري المدرسة، ويتضمن أربعة أبعاد هي: (الشؤون الإدارية وعدد العبارات 8 عبارات – الشؤون الفنية وعدد العبارات 7 عبارات - الشؤون الطلابية وعدد العبارات 5 عبارات - المجتمع المحلي وعدد العبارات 7 عبارات)، والجدول التالي يوضح عبارات وأبعاد المقياس:

جدول (7)
عبارات وأبعاد مقياس التسلطية

الأبعاد	العبارات	عدد العبارات	الدرجة تتراوح ما بين
الشؤون الإدارية	8 - 1	8	40-8
الشؤون الفنية	15-9	7	35-7
الشؤون الطلابية	20-16	5	25-5
المجتمع المحلي	7-21	7	35-7
الدرجة الكلية للتسلطية	27-1	27	135-27

ج. تصحيح مقياس التسلطية

تتم الاستجابة على المقياس وفقاً لتدرج خماسي على طريقة ليكرت وهي كالتالي: مستوى موافق بشدة (5) – مستوى موافق (4) - ومستوى محايد (3) - ومستوى غير موافق (2) - ومستوى غير موافق بشدة (1) درجة واحدة، وتتراوح الدرجة الكلية بين (27 – 135)، وتعبر الدرجة المرتفعة عن تسلطية مرتفعة فيما تعبر الدرجة المنخفضة عن تسلطية منخفض لدى أفراد العينة.

معاملات الارتباط بين درجات كل عبارة والدرجة الكلية للبعد الذي تنتمي إليه (ن = 96 معلمة ومعلمة)

المجتمع المحلي		الشؤون الطلابية		الشؤون الفنية		الشؤون الإدارية	
معامل الارتباط	رقم البند	معامل الارتباط	رقم البند	معامل الارتباط	رقم البند	معامل الارتباط	رقم البند
**0.75	21	**0.75	16	**0.57	9	**0.69	1
**0.88	22	*0.37	17	**0.59	10	**0.71	2
**0.61	23	**0.81	18	**0.79	11	**0.81	3
*0.38	24	**0.72	19	**0.74	12	**0.65	4
**0.62	25	**0.71	20	**0.68	13	**0.41	5
**0.76	26			**0.63	14	**0.72	6
**0.74	27			**0.84	15	*0.29	7

المجتمع المحلي		الشؤون الطلابية		الشؤون الفنية		الشؤون الإدارية	
معامل الارتباط	رقم البند	معامل الارتباط	رقم البند	معامل الارتباط	رقم البند	معامل الارتباط	رقم البند
						0.69**	8

****دالة عند مستوى (0.01) ، * دالة عند مستوى (0.05)**

يتضح من جدول (8) أن قيم معاملات الارتباط تراوحت ما بين (0.29-0.88) وأن هذه القيم مقبولة إحصائياً، وبالتالي أصبح المقياس يتكون من (27) عبارة موزعة على أبعاد المقياس الأربعة.

2- 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).
الأساليب الإحصائية :

استخدم الباحث الأساليب الإحصائية المناسبة للتحقق من صحة فروض الدراسة وتتمثل في التالي: (معامل الارتباط لبرسون، معامل ألفا كرونباخ، اختبار مان ويتني للعينات غير المرتبطة. U, Mann - Whitney ، اختبار ولكوكسن للعينات المرتبطة. Wilcoxon).

نتائج البحث وتفسيرها

1. نتائج الفرض الأول:

ينص الفرض الأول على أنه: توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطي رتب القياسين القبلي والبعدي للتسلطية للمجموعة التجريبية.
ولاختبار صحة هذا الفرض قام الباحث بحساب متوسطي درجات المعلمين، باستخدام أسلوب إحصائي لابارامتري متمثل في "اختبار ويلكوكسون Test Wilcoxon" للأزواج المرتبطة، وتم استخدامه في هذه البحث حجم العينة، وللتحقق من وجود فروق بين متوسطي درجات القياسيين القبلي والبعدي لنفس معلمي المجموعة التجريبية، على مقياس التسلطية لمعلمي المجموعة التجريبية، بعد تطبيق البرنامج على مديري المجموعة التجريبية كما يلي:-

جدول ()

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

أبعاد التسلطية	الرتب	العدد	متوسط الرتب	مجموع الرتب	قيمة Z	مستوى الدلالة
الشؤون الإدارية	سالبة	صفر	0.00	00.0	2.842	0.05 دال إحصائياً
	موجبة	10	5.5	55.0		
	تساوي	صفر				
	إجمالي	10				
الشؤون الفنية	سالبة	صفر	0.00	00.0	2.848	دال إحصائياً
	موجبة	10	5.5	55.0		
	تساوي	صفر				
	إجمالي	10				
الشؤون الطلابية	سالبة	صفر	0.00	00.0	2.848	دال إحصائياً
	موجبة	10	5.5	55.0		
	تساوي	صفر				
	إجمالي	10				
	سالبة	صفر	0.00	00.0	2.820	0.05

المجتمع المحلي	موجبة	10	5.5	55.0	دال إحصائياً
	تساوي	صفر			
	إجمالي	10			
الدرجة الكلية للتسلطية	سالبة	صفر	0.00	00.0	0.05
	موجبة	10	5.5	55.0	دال إحصائياً
	تساوي	صفر			
	إجمالي	10			

**دالة عند مستوى (0.01) ، * دالة عند مستوى (0.05)

يتضح من جدول (20) أن قيم (Z) لجميع أبعاد مقياس التسلطية والدرجة الكلية له بلغت على الترتيب () وهي قيم دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (0.01)، مما يدل على فاعلية البرنامج الإرشادي في خفض التسلطية لدى المديرين بالمجموعة التجريبية أي جاءت النتائج لصالح القياس البعدي.

ولمزيد من التأكيد على فاعلية البرنامج لخفض التسلطية لدى مديري مدارس التعليم الأساسي، تم استخدام تحليل التباين ANCOVA لإيجاد حجم التأثير (η^2) بين التطبيقين القبلي والبعدي للدرجة الكلية للتسلطية، وذلك من خلال المعادلة التالية: متوسط التطبيق البعدي - متوسط التطبيق القبلي

$$\text{حجم التأثير } (\eta^2) = \frac{\text{الانحراف المعياري للتطبيق}}{\text{...}}$$

فإن كان حجم التأثير (η^2) أكثر من (0.8) فهو كبير، أما إذا كان من (0.5 - 0.7) فهو متوسط، وإن كان أقل من (0.5) فهو ضعيف (على ماهر خطاب، 2016، 424). ومن خلال البرنامج الإحصائي SPSS فوجد حجم التأثير (0.968) وهي قيمة كبيرة. والجدول (21) يوضح قيم حجم التأثير (η^2) لأبعاد التسلطية والدرجة الكلية كما يلي:

جدول (٢١)

نتائج اختبار تحليل التباين ANCOVA لفحص الفروق بين متوسطات رتب القياسين القبلي والبعدي للمجموعة التجريبية في مقياس التسلطية

أبعاد التسلطية	حجم التأثير η^2	قوته
الشؤون الإدارية	0.967	كبير
الشؤون الفنية	0.984	كبير
الشؤون الطلابية	0.949	كبير
المجتمع المحل	0.984	كبير
الدرجة الكلية للتسلطية	0.994	كبير

يتضح من جدول (21) أن حجم تأثير البرنامج الإرشادي في أبعاد التسلطية والدرجة الكلية جاء بشكل قوى جدا في جميع أبعاد التسلطية والدرجة الكلية للمقياس، وهذا يدل على فاعلية ذلك البرنامج الإرشادي في تحسين أبعاد التسلطية لدى المعلمين في المجموعة التجريبية.

2. نتائج الفرض الثاني:

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

جدول ()

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
الرضا الوظيفي والمهني	سالبة	صفر	0.00	00.0	2.831	0.05
	موجبة	10	5.5	55.0		
	تساوي	صفر				
	إجمالي	10				
الصحة النفسية العامة	سالبة	صفر	0.00	00.0	2.829	0.05
	موجبة	10	5.5	55.0		
	تساوي	صفر				
	إجمالي	10				
الضبط في العمل	سالبة	صفر	0.00	00.0	2.820	0.05
	موجبة	10	5.5	55.0		
	تساوي	صفر				
	إجمالي	10				
الاستقلالية	سالبة	صفر	0.00	00.0	2.825	0.05
	موجبة	10	5.5	55.0		
	تساوي	صفر				
	إجمالي	10				
العلاقة مع الزملاء	سالبة	صفر	0.00	00.0	2.807	0.05
	موجبة	10	5.5	55.0		
	تساوي	صفر				
	إجمالي	10				
الأجور والمكافآت	سالبة	صفر	0.00	00.0	2.825	0.05
	موجبة	10	5.5	55.0		
	تساوي	صفر				
	إجمالي	10				

0.05	2.812	00.0	0.00	صفر	سالبة	الدرجة الكلية لجودة الأداء الوظيفي
دال		55.0	5.5	10	موجبة	
إحصائياً				صفر	تساوي	
				10	إجمالي	

يتضح من جدول (22) 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 ، 2.812) 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.

ولمزيد من التأكيد على فاعلية البرنامج في تحسين جودة الأداء الوظيفي لدى مديري مدارس التعليم الأساسي، تم استخدام تحليل التباين ANCOVA لإيجاد حجم التأثير (η^2) بين التطبيقين القبلي والبعدي للدرجة الكلية لجودة الأداء الوظيفي ، وذلك من خلال المعادلة التالية:

متوسط التطبيق البعدي - متوسط التطبيق القبلي

$$\text{حجم التأثير } (\eta^2) = \frac{\text{الانحراف المعياري للتطبيق}}{\text{متوسط التطبيق البعدي - متوسط التطبيق القبلي}}$$

فإن كان حجم التأثير (η^2) أكثر من (0.8) فهو كبير، أما إذا كان من (0.5 - 0.7) فهو متوسط، وإن كان أقل من (0.5) فهو ضعيف (على ماهر خطاب، 2016، 424). ومن خلال البرنامج الإحصائي SPSS فوجد حجم التأثير (0.968) وهي قيمة كبيرة. والجدول (23) يوضح قيم حجم التأثير (η^2) لأبعاد جودة الأداء الوظيفي والدرجة الكلية كما يلي:

جدول (٢٣)

نتائج اختبار تحليل التباين ANCOVA لفحص الفروق بين متوسطات رتب القياسين القبلي والبعدي للمجموعة التجريبية في مقياس جودة الأداء الوظيفي

أبعاد جودة الأداء الوظيفي	حجم التأثير η^2	قوته
الرضا الوظيفي والمهني	0.966	كبير
الصحة النفسية العامة	0.972	كبير

كبير	0.978	الضبط في العمل
كبير	0.980	الاستقلالية
كبير	0.978	العلاقة مع الزملاء
كبير	0.974	الأجور والمكافآت
كبير	0.996	الدرجة الكلية لجودة الأداء الوظيفي

يتضح من جدول (23) أن حجم تأثير البرنامج الإرشادي في أبعاد جودة الأداء الوظيفي والدرجة الكلية جاء بشكل قوى جدا في جميع أبعاد جودة الأداء الوظيفي والدرجة الكلية للمقياس

أولاً. المراجع العربية.

- أمال عبدالسميع باظنه (2002). **النمو النفسي للأطفال والمراهقين**، القاهرة: مكتبة الأنجلو المصرية.
- إبراهيم عبدالله سليم (2009): **التدريس بتكنولوجيا الوسائط المتعددة للفئات الخاصة "المعاقين ذهنياً القابلين للتعلم"** دار الوفاء لنديا الطباعة والنشر ، الإسكندرية.
- أبوبكر مرسي محمد مرسي (2002) . **تعاطي المراهقين للبانجو وعلاقته بتقدير الذات والشعور بالوحدة النفسية ، مجلة الدراسات النفسية ، المجلد التاسع ، العدد الثالث ص ص 358-355 ، القاهرة.**
- أحمد حسين أحمد حسن (2012). **فاعلية برنامج تدريب باستخدام إجراءات إدارة الذات لتعديل بعض السلوكيات غير التوافقية لتعديل بعض السلوكيات غير التوافقية لدي عينة من الأطفال المعاقين عقلياً" القابلين للتعلم. مجلة الإرشاد النفسي ، كلية التربية ، جامعة عين شمس، المجلد 1 ، العدد 33 ص ص 291-356 .**
- أحمد حسين اللقاني، وعلى الجمل (2004). **معجم المصطلحات التربوية في المناهج وطرق التدريس**. ط3، القاهرة : عالم الكتب.
- أحمد عبدالرحمن أحمد وعبدالمنعم أحمد الدردير، محمد عبدالهادي عبدالسميع(2018). **الكفاءة السيكومترية لمقياس المرونة المعرفية لدى طلاب كلية التربية بقنا، مجلة العلوم التربوية ، كلية التربية ، جامعة قنا ، المجلد(1) ، العدد (37) ص ص 75-92.**
- أحمد عبداللطيف أبوأسعد و أحمد عبد الحليم عربيات (2014). **نظريات الإرشاد النفسي والتربوي، عمان : دار المسيرة.**
- ابراهيم الزعيبر(2018) **الجودة الشاملة وعلاقتها بدافعية الانجاز لدى القائمين بالعملية الادارية بالمدارس الثانوية فى المملكة العربية السعودية .مجلة كلية التربية , جامعة عين شمس , العدد (36) , الجزء الاول ص 773-814.**
- أحمد محسن موسى علام (2014): **العلاقة بين التمكين والرضا الوظيفي للعاملين بالتربية والتعليم بمحافظة القليوبية . رسالة دكتوراه غير منشورة ، جامعة بنها. كلية التربية الرياضية.**

- 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 .
- تغريد عمران، (2001). **المهارات الحياتية،** القاهرة: مكتبة
زهراء الشرق.
- جابر عبد الحميد جابر، وعلاء الدين كفاقي (1988). **معجم علم
النفس والطب النفسي (ج1)** القاهرة. دار النهضة العربية.
- جابر عبد الحميد جابر، وعلاء الدين كفاقي (1989). **معجم علم
النفس والطب النفسي (ج2)** القاهرة. دار النهضة العربية.
- جابر عبد الحميد جابر، وعلاء الدين كفاقي (1991): **معجم علم النفس
والطب النفسي، ج4،** القاهرة: دار النهضة العربية.
- حامد عبد السلام زهران، (1998). **التوجيه والإرشاد النفسي،**
القاهرة: عالم الكتاب.
- حامد عبدالسلام زهران (2005): **الصحة النفسية.** القاهرة : عالم
الكتب.
- حامد عبدالسلام زهران (2008). **التوجيه والإرشاد النفسي ، ط
3 ، القاهرة ، عالم الكتب.**
- حسن احمد حسن (2018) درجة توفر اخلاقيات الوظيفة العامة فى
الاداء الوظيفى لدى مديرى ومعلمى تربية البادية الوسطى. مجلة الثقافة
والتنمية , العدد (42) , ص 83.
- حسن شحاته, زينب النجار (2003): **معجم المصطلحات التربوية
والنفسية،** القاهرة: الدار المصرية اللبنانية.

- حيبن باشيويه (2012) دور مدير مدارس التعليم المتوسط كمشرف تربوي مقيم في ضوء مبادئ الجودة الشاملة , مجلة دراسات عربية في التربية وعلم النفس , العدد الحادي والثلاثين , الجزء الثاني , ص 238.
- نافع محمد أسمر عودة (1992) علاقة السلوك القيادي لمدير المدرسة بالرضا الوظيفي لمعلمي المرحلة الثانوية , ماجستير, اربد , جامعة اليرموك .
- دلال الهدهود, زينب الجبر, (1989): النمط القيادي لنظار وناظرات المدارس التعليم العام في دولة الكويت, كما يتصوره المعلمون والمعلمات, رسالة الخليج العربي, الرياض, مكتب التربية العربي لدولة الخليج, ع28, ص 57-108.
- رملة على جعفر (2005). واقع القيادة لدى مديري المدارس الابتدائية ومديراتها في مملكة البحرين, مجلة العلوم التربوية والنفسية, المجلد 6, العدد 3 سبتمبر 2005 .
- ريم نصوح طاهر عواد (2012) علاقة القيادة التحويلية بالمناخ التنظيمي في المدارس الحكومية في فلسطين من وجهات نظر المديرين فيها .
- زهاء الدين عبيدات (2001) . القيادة والإدارة التربوية في الإسلام , عمان , الأردن: دار البيارق .
- زياد الخزاولة ومحمد بني يونس(2016): فاعلية برنامج إرشادي قائم على المنحى الأدلري في تنمية كشاف الذات وإدارة الصراع لدى عينة من المعلمين الخاطبين في محافظة الزرقاء. المجلة الأردنية في العلوم التربوية , المجلد 13 العدد 1 ص ص 63-83.
- سامي ساطي عريفج (2004) . الإدارة التربوية المعاصرة , ط 2 , عمان, الأردن: دار الفكر .
- سعد العباسي (2014) مدى فعالية مدير المدرسة الثانوية في اداء مهامه الفنية .ماجستير , جامعة الملك سعود , المملكة العربية السعودية .
- سعود بن عامر الدهمشي (2005) . الأنماط القيادية لدى مديري المدارس في 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.

- عاهد المقيد (2015) واقع الممارسات الاشرافية للمشرفين التربويين بوكالة الغوث بغزة فى ضوء مبادئ الجودة الشاملة وسبل تطويرها .ماجستير , الجامعة الاسلامية , غزة .
- عبد الحميد البدرى (2015) الاساليب القيادية والادارية فى المؤسسات التعليمية , الاردن : دار الفكر والطباعة والنشر .
- عبد الرحمن الفروخ (2016) مدى توافر التعلم التنظيمى واثره فى تحسين الاداء الوظيفى لدى العاملين فى المؤسسات العامة الاردنية , ماجستير , الكرك , جامعة مؤتة .
- عبدالستار ابراهيم ، وعبدالعزيز عبدالله الدخيل ، ورضوى ابراهيم (2013) . العلاج السلوكى اساليبه ونماذج من حالاته ، مجله عالم المعرفة ، الكويت ، المجلس الوطنى للثقافة والفنون والاداب
- عبدالمطلب أمين القريظي (2005): **فى الصحة النفسية** . القاهرة : دار الفكر العربي.
- فايزه دياب الغرابلى (1989) دراسة مقارنة أنماط القيادة لمديرات المدارس المتوسطة فى مدينة جدة من حيث مواجهتها بعض صعوبات العمل الادارى ,ماجستير ,جامعة ام القرى , المملكة العربية السعودية .
- فرج عبدالقادر طه وشاكر عطية قنديل وحسين عبدالقادر ومصطفى كامل (2005): **موسوعة علم النفس والتحليل النفسى**، دار الفكر العربي ، القاهرة.
- لبنى خلدون العامودى (2017) فاعلية دورة القيادة التعليمية لدى مديرى مدارس محافظة المفرق , ماجستير ,كلية العلوم التربوية , جامعة ال البيت المفرق , الاردن .
- محمد ابراهيم عيد (2006): **مقدمة فى الإرشاد النفسى**، القاهرة، مكتبة الأنجلو المصرية القاهرة.
- محمد ابراهيم عيد (2015): **أزمات الشباب النفسية**، القاهرة ، زهراء الشرق.
- محمد عاشور (2018) واقع نظم المعلومات الادارية فى مديريات التربية والتعليم ودورها فى تحسين الاداء الوظيفى كما يراه القادة التربويين فى الاردن , المجلة التربوية , العدد (105) الجزء الاول , ص 315.
- معن الشناق (2018) بعنوان الانماط القيادية لمديرى المدارس الثانوية المهنية الحكومية فى الاردن من وجهة نظر المعلمين وعلاقتها بالرضا الوظيفى , دكتوراه , جامعة بغداد , بغداد العراق .

ثانيا: المراجع الأجنبية:

- - 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.
- - Authoritarians and political socialization in the context of the context of the Arab Israeli political psychology,20 ibon,S.,&Blumberg,H.H.(1999
- - Beatriz Pont, Deborah Nusche, Hunter Moorman (2018.): Improving School Leadership,(Volume 1: **Policy and Practice**, OECD, Paris) , P 125
- -Brewin,C.(1996).Theoretical Foundation of Cognitive Behavior Therapy For Anxiety and Depression. *Journal of youth and Adolescent*, 47, 1, 76-88.
- -Brown, C. Good man, Kupper, L (1997). The unplanned **Journey: When you Learn that your Child has disability**. Nichy: News Digest, second Edition.
- -Capuyzzi, D, Gross, R.(1999). *Counseling and Psychotherapy: Theories and Intervention*. Prentice- Hall Intervention (UK). London.
- -Corsini, C. (2004). **The Concise Corsini Encyclopedia of Psychology and Behavioral Science** .Rational Emotive Behaviour Therapy .London.
- -DeWall, C. & Buffardi, L. & Bonser, I. & Campbell, W. (2011). Narcissism and implicit attention seeking: Evidence from linguistic analyses of social networking and online presentation. *Personality and Individual Differences*, 51, 57-62.

- -Dryden, W. (2002). REBT's Situational ABC Model , The Rational Emotive Behaviour Therapist. **Journal of the 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.
- -Gupta, A. and Spangler, W.D. (2012): The effect of CEO Narcissism on Firm Performance, *Paper presented at the annual meetings of the Academy of Management*, Boston.
- -Hauser, Brenda Bennett; (2019), **A comparison of Principal perceiver themes between highly successful and less successful Principal in selection of public elementary schools in Kentucky**, Ed.D. thesis(dissertation), U.K.
- -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.
- -MacLaren, V.V. and Best, L.A. (2013): Disagreeable Narcissism mediates an Effect of BAS on Addictive Behaviors, *Personality and Individual Differences*, 55; 101- 105. [http://dx.doi.org/10,1017/j.paid,2013,02,004](http://dx.doi.org/10.1017/j.paid.2013.02.004).

- -Matthew Clifford, , (2018): **Hiring Quality School Leaders – Challenges and Emerging Practices**, American Institutes for Research.
- -Maureen (2016) "constration on Effectiveness of Jounior Higher School and Their principals "Dissertation Abstrcct Lnternational .Vol.55 No 7.,pp274.
- -Rosenthal, S.A. (2005) the fine line between confidence and arrogance: investigation the relationship of self-esteem to Narcissism. In partial fulfillment of requirements for the *degree of Doctor of philosophy* in the subject of psychology, Harvard university.