



UNIVERSITY LARBI TEBESSI – TEBESSA-

جامعة العربي التبسي - تبسة

UNIVERSITE LARBI TEBESSI – TEBESSA-

كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية

قسم: العلوم الاجتماعية

الميدان : علوم إنسانية و اجتماعية

الشعبة : علوم اجتماعية

التخصص : علم اجتماع التربية

العنوان:

الإدارة المدرسية وأداء أساتذة الطور المتوسط

دراسة ميدانية بمتوسطة محمد بوضياف - تبسة -

مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماستر " ل.م.د " -

دفعة 2019

إشراف الدكتور:

إعداد الطالبتين:

* بلقاسم مزيوة

• رفيقة قواسمية

• لطيفة قواسمية

اللجنة المناقشة :

الاسم و اللقب	الرتبة العلمية	الصفة
فيروز صولة	استاذ محاضر - أ -	رئيسا
بلقاسم مزيوة	استاذ محاضر - أ -	مشرفا و مقررا
فاطمة شتوح	استاذ محاضر - أ -	عضوا ممتحنا

السنة الجامعية : 2018/2019

بِسْمِ اللّٰهِ الرَّحْمٰنِ الرَّحِیْمِ

﴿فَأَمَّا الزَّبَدُ فَيَذْهَبُ جُفَاءً ۗ وَأَمَّا مَا يَنْفَعُ النَّاسَ فَيَمْكُتُ فِي

الْأَرْضِ ۗ كَذٰلِكَ يَضْرِبُ اللّٰهُ الْاَمْثَالَ (17)﴾

سورة الرعد الآية 1

شكر وتقدير

الحمد لله تعالى كما يليق بجلال وجهه وعظيم سلطانه واشكره على نعمة التي لا تعد ولا تحصى.

وارفع إليه اسمى آيات الحمد والثناء حتى يرضى ونسجد حمدا وشكرا له، إن من انعم علي بنعمة الصحة والتوفيق إلى طريق العلم والمعرفة والصلاة والسلام على رسوله الكريم صلى الله عليه وسلم على سيدنا محمد رسوله وخاتم أنبيائه وحبيبه وعلى اله وصحبه أجمعين وبعد شكر الله عز وجل وحمده.

يسعدنا أن نتقدم في هذه الرسالة بجزيل الشكر والعرفان بالجميل إلى أستاذنا ومشرفنا "مزيونة بلقاسم" كان نور طريقنا وبحسن تعامله وكرم أخلاقه وبتوجيهاته السديدة، فلقد أعطانا الكثير من وقته وبذل كل ما في وسعه لتذليل المصاعب وتخطي العقبات التي واجهتنا ومهما قلنا وعبرنا عما في أنفسنا من امتنان فلن نوفيه حقه من التقدير جعل الله تعالى عمله هذا في موازين حسناته، وجزاه خير جزاء.

كما لا ننسى الشكر لكل أساتذة متوسطة محمد بوضياف بتبسة وخص بالذكر السيد المدير عمارة عبدا لعزيز والأساتذة الفاضلة ..صبرينة وكل الأساتذة الذين درسنا على أيديهم والى كل من ساعدنا وأزرننا على انجاز هذا العمل ولو بكلمة تشجيعية.

كما نتوجه بعملنا هذا أن أقدم شكرنا الخالص ووافر امتناني لزملائي الذين وقفوا إلى جانبي وقدموا لنا مجموعة من التوجيهات التي أفادت موضوع بحثنا.

وختاما فإن ما تضمنه هذا العمل من صواب فهو بتوفيق من الله عز وجل فله الحمد أولا وأخيرا، وما كان من أخطاء ونقائص فمن أنفسنا ومن الشيطان واستغفر الله من ذلك، والحمد لله رب العالمين والصلاة والسلام على خير الأنام.

فهرس المحتويات

الصفحة	الموضوع
-	اهداء
-	شكر وعرفان
-	فهرس المحتويات
-	فهرس الجداول
-	فهرس الاشكال
أ - ب	مقدمة
04	الفصل الأول: الاطار التصويري والمفاهيمي للدراسة
04	تمهيد
04	أولاً: اشكالية الدراسة
07	ثانياً: أهمية الموضوع ومبررات اختياره
08	ثالثاً: أهداف الدراسة
08	رابعاً: المفاهيم الدراسية
22	خامساً: فرضيات الدراسة
26	سادساً: الدراسات السابقة
39	خلاصة الفصل
	الفصل الثاني: الاطار النظري للدراسة
41	تمهيد
42	أولاً: الادارة المدرسية

142	قائمة المراجع المستخدمة
-	الملاحق:
-	أولاً: الاستمارة
-	ثانياً: طلب الموافقة على استقبال طالب متربص
-	الملخص

رقم الجدول	عنوان الجدول	الصفحة
01	توزيع مفردات مجتمع الدراسة حسب الجنس	94
02	توزيع مفردات مجتمع الدراسة حسب السن	95
03	توزيع مفردات مجتمع الدراسة حسب الشهادة المتحصل عليها	96
04	توزيع مفردات مجتمع الدراسة حسب الحالة العائلية	97
05	توزيع مفردات مجتمع الدراسة حسب سنوات الخبرة	98
06	توزيع مفردات مجتمع الدراسة حسب مادة التدريس	99
07	توزيع مفردات مجتمع الدراسة حسب مادة التدريس والشهادة المتحصل عليها	100
08	توزيع مفردات مجتمع الدراسة حسب مادة التدريس وسنوات الخبرة	103
09	مدى مساهمة فرص ترشيد العلاقات لدى أساتذة الطور المتوسط في وضوح العملية التنظيمية	108
10	مدى مساهمة التخطيط التربوي الفعال في زيادة الانضباط داخل المؤسسة التربوية	118
11	مدى مساهمة التوجيه التربوي الهادف في تنفيذ أساتذة الطور المتوسط للمهام المسندة لهم على أكمل وجه	126

فهرس الأشكال

رقم الشكل	عنوان الشكل	الصفحة
01	معالم المشكلة البحثية الراهنة	06
02	مؤشرات الفرضية الاولى	23
03	مؤشرات الفرضية الثانية	24
04	مؤشرات الفرضية الثالثة	25
05	تطور عدد تلاميذ التعليم المتوسط	72
06	تطور عدد البنات في التعليم المتوسط	73
07	تطور عدد أساتذة التعليم المتوسط	74
08	تطور عدد اكماليات التعليم التوسط	75
09	تطور نتائج شهادة التعليم المتوسط	76
10	نموذج الدراسة	82

مقدمة

تعتبر الإدارة عصب وشريان الحياة في المجتمع في كل المجالات الاجتماعية والسياسية والاقتصادية والثقافية، بحكم المهنة التي تسند إلى المؤسسات تشمل عدة عناصر وأعضاء تعمل في إطار من التكامل من أجل النهوض ... بالمؤسسة التربوية : المدير، مستشار التوجيه، النائب".

وهذا لا يكون إلا بتوفير علاقة بين الأساتذة وهؤلاء مما يضمن تطوير المؤسسة ورفع أدائها فهي تعمل على تحقيق مجموعة من الوظائف المتمثلة في التوجيه والتخطيط والتنظيم وهي من الوظائف الأساسية، بالإضافة الرقابة واتخاذ القرارات والتنسيق كما تهدف إلى تحسين المستوى التحصيلي للتلاميذ والرفع من مستوى أداء الأساتذة ومواجهة المشاكل التي تواجهها، فهذا الأخير "الأستاذ" يجب أن يكون كفؤاً وقادراً لممارسة أدواره ومسؤولياته كاملة على أكمل وجه، فهو ينقل البرامج والمناهج إلى التلاميذ، ويتوقف نجاحه على مدى مواكبة الإصلاحات الأخيرة في طريقة التدريس التي انتقلت من التدريس بالأهداف أي الأستاذ محور العملية التعليمية إلى المقاربة بالكفاءات التي يعتبر المتعلم فيها الركيزة الأساسية.

كما جاءت دراستنا هذه بغرض توضيح العلاقة بين الإدارة المدرسية وأداء أساتذة الطور المتوسط، ومحاولة الكشف عن الأساليب الإدارية المتبعة في إنجاز المهام من قبل أعضاء الإدارة، وتوضيح مفاهيم الإدارة المدرسية والأداء الوظيفي وكذا مفهوم الأستاذ، مع محاولة توفير قدر كافي من المعلومات حول هذا الموضوع.

وقسمت دراستنا هذه إلى أربعة فصول:

الفصل الأول: تناولنا فيه الإطار التصوري والمفاهيمي للدراسة وتضمن:

الإشكالية، أهمية الموضوع ومبررات اختياره، أهداف الدراسة، مفهوم كل من الإدارة المدرسية والأداء الوظيفي، وكذا الأستاذ "المعلم" التعليم المتوسط، الفرضيات، والدراسات السابقة.

الفصل الثاني: تناولنا فيه الإطار النظري للدراسة تضمن الإدارة المدرسية ، والأداء الوظيفي، كما تناولنا

فيه أداء الأستاذ في المرحلة المتوسطة، وكذا السياسة التربوية الجزائرية في مرحلة التعليم المتوسط.

الفصل الثالث: تناولنا فيه الإجراءات المنهجية من نموذج للدراسة ومجالات الدراسة الثلاثة والمنهج

المستخدم وأدوات جمع البيانات، كما تضمن الأساليب الإحصائية المتبعة وخصائص مجتمع الدراسة.

الفصل الرابع: تضمن عرض واستخلاص ومناقشة نتائج الدراسة.

تمهيد

أولاً: إشكالية الدراسة

ثانياً: أهمية الموضوع و مبررات اختياره.

ثالثاً: أهداف الدراسة .

رابعاً: مفاهيم الدراسة.

خامساً: فرضيات الدراسة.

سادساً: الدراسات السابقة .

خلاصة الفصل

تمهيد

من أجل محاولة معرفة العلاقة بين الإدارة المدرسية وأداء الأساتذة بالمرحلة المتوسطة سوف نتناول هذه الدراسة في بداية الأمر الإطار التصوري والمفاهيمي لها، الذي يشمل: إشكالية الدراسة وأهمية الموضوع ومبررات اختياره وأهداف الدراسة وأهم مفاهيمها: " الإدارة المدرسية " و"الأداء"، بالإضافة إلى الفرضيات والدراسات السابقة باستخدام مجموعة من الإجراءات المنهجية للنزول بها إلى الميدان.

أولاً: إشكالية الدراسة

تعتبر المدرسة مؤسسة من مؤسسات التنشئة الاجتماعية بعد الأسرة التي تعد اللبنة الأولى لها، فهي تساعد الأفراد على بناء العلاقات الإنسانية والتعاون، وفي وقتنا الحالي أصبحت المدرسة ليست مؤسسة تعليمية فقط، بل أنها مؤسسة اجتماعية تربوية تسعى لتحقيق أهداف تتمثل في الإعداد للحياة العملية والمهنية والتكيف مع المجتمع ، وتسعى لتحقيق أهداف تتمثل في الإعداد للحياة العملية والمهنية والتكيف مع المجتمع، وتسعى إلى تكوين جيل صالح وقادر على تحمل المسؤولية، ولتحقيق هذه الأهداف يجب أن تتوفر على مجموعة من الهياكل للقيام بمختلف وظائفها وأدوارها في إطار من التكامل، ومن بين هذه الهياكل خاصة البيداغوجيا والإدارة (الإدارة المدرسية) وتقوم هذه الأخيرة بالتخطيط والتنظيم والتنسيق واتخاذ القرارات وكذلك توجيه الأساتذة إلى أداء المهام المسندة لهم.

فالإدارة المدرسية جزء من المدرسة ، كما أنها عملية اتخاذ القرارات التي تحكم تصرفات الأفراد في استخدامهم للعناصر المادية والبشرية لتحقيق أهداف محددة، من خلال عمليات متشابكة ومتداخلة من تخطيط وتنسيق ورقابة وتوجيه وتتكون من عدة عناصر وأعضاء تتكامل وظائفها لتحقيق السير الحسن للعملية التربوية ومن هذه العناصر المدير نائب المدير المقصد مستشار التربية ومستشار التوجيه.

فالإشراف التسلطي هو المتبع من قبل القادة الذين اعتادوا على إصدار الأوامر وعلى مصلحة المؤسسة وأدائها أهم من مصلحة العمال، أو يسعى للمحافظة على الاستقرار وتحسين الأداء، والأداء الجيد للأساتذة يؤدي إلى تطور وازدهار المؤسسة ويحقق نتائج إيجابية، تنعكس على النواحي المعنوية لأعضاء الإدارة، والاستقرار وتحسين الأداء ينعكس مباشرة على نمط الإشراف المتبع، فالنمط يحقق تحسن في الأداء قد يحقق ازدهارا يعود بالفائدة على جميع الإداريين والأساتذة ويعمل أعضاء الإدارة من أجل التطوير بأداء سلوكيات ومهام تعبر عن المدرسة عن إسهاماتهم في تحقيق أهداف المؤسسة والحصول على نتائج إيجابية في الأداء، بما يضمن النوعية والجودة من خلال التدريب المستمر للعاملين، وذلك من خلال فهم العوامل التي تؤثر على العلاقات بين أعضاء الإدارة المدرسية والأساتذة بما يضمن رفع الكفاءة والفعالية وزيادة الطاقة الإنتاجية.

وفي السنوات الأخيرة شهدت المؤسسة التربوية الجزائرية مجموعة من الإصلاحات، أخذت في الحسبان هيكلية الإدارة المدرسية التي تسعى جاهدة إلى تحقيق مجموعة من الأهداف كالارتقاء بمستوى أداء أساتذة الطور المتوسط وهو أهم هدف لأي مؤسسة، ولضمان ذلك تقوم الإدارة المدرسية بممارسة عمل مهم ألا وهو تقييم أداء الأساتذة وفي ضوء ما سبق ستحاول هذه الدراسة الإجابة على السؤال المركزي الآتي: ما علاقة الإدارة المدرسية بأداء أساتذة الطور المتوسط في المؤسسة التربوية الجزائرية؟

وتندرج تحت السؤال المركزي أسئلة فرعية صيغت على النحو الآتي:

1. كيف يساهم وضوح العملية التنظيمية في زيادة فرص ترشيد العلاقات لدى أساتذة الطور المتوسط ؟
2. كيف يساهم التخطيط التربوي الفعال في زيادة الانضباط داخل المؤسسة التربوية ؟

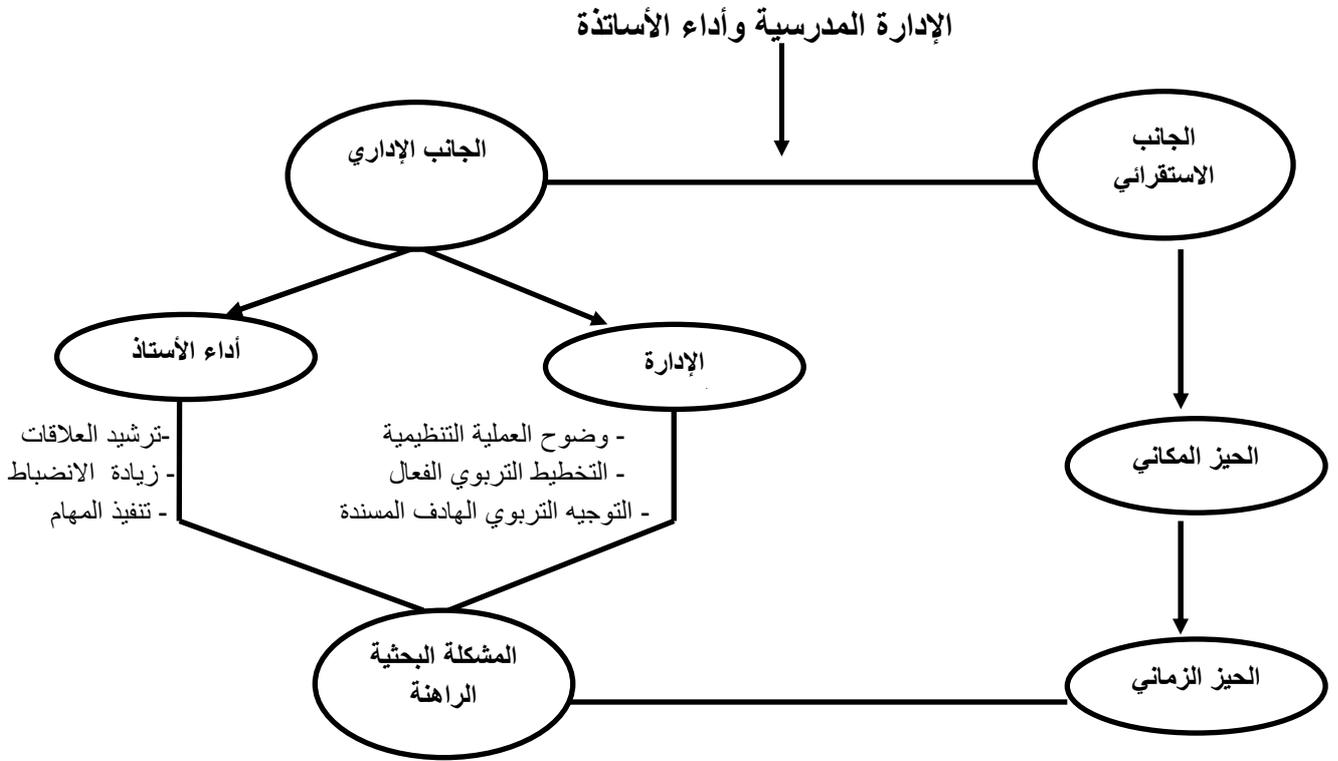
3. كيف يؤدي التوجيه التربوي الهادف إلى تنفيذ أسانذة الطور المتوسط للمهام المسندة لهم على أكمل

وجه؟

في ضمن هذا السياق يمكن تحديد معالم الإشكالية البحثية الراهنة في تفاعل مختلف عناصرها

ومكوناتها بصورة دينامية، كما يتضح في الشكل رقم (01).

الشكل (01): معالم المشكلة البحثية الراهنة



ثانيا: أهمية الموضوع و مبررات اختياره.

1. أهمية الموضوع

- تأتي أهمية هذه الدراسة في أنها تتطرق إلى موضوع هام وهو علاقة الإدارة المدرسية بأداء أساتذة الطور المتوسط، مما يساعد المدرسة على القيام بدورها التربوي والتعليم لتحقيق أهداف مثل: تحسين مستوى أداء الأساتذة وارتفاع مستوى التحصيل لدى التلاميذ.
- معرفة إسهام الإدارة المدرسية في تحسين مستوى الأداء.
- يستفاد من هذه الدراسة عناصر الإدارة المدرسية والأساتذة في توجيههم.
- نتائج هذه الدراسة قد تفتح المجال أمام دراسات لاحقة مما يساهم في الإثراء المعرفي.
- تكتسب هذه الدراسة أهميتها من خلال أهمية الإدارة المدرسية في النظام التعليمي باعتباره أصغر التشكيلات الإدارية فيه.

2. مبررات اختيار الموضوع:

أ. الأسباب الذاتية.

- الرغبة في معرفة دور الإدارة المدرسية.
- الاستعداد النفسي لدراسة الإدارة المدرسية وأداء الأساتذة.
- الميل الخاص لكل ما يتعلق بالموضوع.
- معرفة وحب الاطلاع على دور الإدارة المدرسية في رفع مستوى أداء الأساتذة.

ب. أسباب موضوعية

- توفر بعض المراجع في هذه الدراسة.

• القيمة العلمية للموضوع.

• معرفة العلاقة بين الإدارة المدرسية وأداء أساتذة الطور المتوسط.

ثالثا: أهداف الدراسة:

يتمثل الهدف الرئيسي لهذه الدراسة في محاولة التعرف على العلاقة بين الإدارة المدرسية ومستوى أساتذة الطور المتوسط، وذلك من خلال توضيح مفهومي الإدارة المدرسية والأداء ومحاولة الكشف عن الأساليب الإدارية المتبعة في إنجاز المهام من قبل أعضاء الإدارة، وذلك من خلال:

4. محاولة معرفة وكشف كيفية مساهمة ترشيد العلاقات لدى أساتذة الطور المتوسط في وضوح العملية

التنظيمية.

5. محاولة معرفة وكشف كيفية مساهمة التخطيط التربوي الفعال في زيادة الانضباط داخل المؤسسة

التربوية.

6. محاولة معرفة وكشف كيفية مساهمة التوجيه التربوي الهادف في تنفيذ أساتذة الطور المتوسط للمهام

المسندة لهم على أكمل وجه.

رابعا: مفاهيم الدراسة

يعتبر المفهوم أحد أهم المفردات التي تعبر عن مجموعة متجانسة من الأشياء، وهو عبارة عن تجريد

للواقع، يسمح للباحث أن يعبر عن الواقع وفي إطار البحث العلمي، إذ عن طريقها يمكن إزالة جزء من

الغموض الذي يكشف الموضوع بالنسبة للباحث والقارئ معا، فكل بحث مفاهيمه الخاصة به والتي تميزه عن

غيره من البحوث، ومن أهم المفاهيم الرئيسية لهذا الموضوع:

I- الإدارة المدرسية: فرع من فروع الإدارة، كما أن لها فروع منها الإدارة التعليمية، التربوية والإدارة المدرسية التي تهدف إلى تنظيم الأعمال المختلفة التي يمارسها عدد من العاملين في المدرسة، من أجل تحقيق أهداف معينة بأقل جهد و أسرع وقت وأفضل نتيجة.

وقد اختلف علماء الإدارة التربوية وعلماء اجتماع التربية في وضع تعريف موحد لهذا المفهوم، وقبل التعرض لمفهوم الإدارة المدرسية لا بد من توضيح مفهوم الإدارة الذي يشتمل على معاني مختلفة مما يؤدي إلى صعوبة وضع تعريف شامل ومحدد لها، وهي تتميز باختلاف ميادينها وتنوع وظائفها وتباين أهدافها بوصفها نشاط إنساني يرمي لتنسيق جهود الأفراد والجماعات لتحقيق أغراضها، فهناك إدارة متجر أو مصنع أو مستشفى أو مدرسة، وغيرها من الأنشطة المختلفة.

فقد اختلف العلماء في وضع تعريف محدد للإدارة، فتم تناولها من زوايا مختلفة، حيث عرفت بأنها عملية إنسانية شاملة لجميع جوانب الحياة ومستمرة يقوم بها مجموعة من الأشخاص تربطهم علاقات إنسانية جيدة، فيتم من خلالها الاستخدام الأمثل للموارد البشرية والمادية، المتاحة لتحقيق الأهداف المحددة مسبقاً، وتؤدي إلى تطور المجتمع ورفقيه، واعتباره عملية تتضمن تنظيم الموارد البشرية والمادية، والاستخدام الأمثل لها بأعلى كفاءة وفعالية وأقل وقت وجهد وكلفة ممكنة من أجل تحقيق الأهداف، من خلال مجموعة عمليات إدارية مشتركة هي: التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة¹.

من خلال ما سبق يتضح لنا أن الإدارة تشمل مختلف جوانب الحياة من إدارة جامعة ومصنع ومستشفى وإدارة الأعمال، وأن من يديرهم مجموعة من الأفراد من رئيس ومرؤوسين، أساتذة وإداريين، وتقوم بمتابعة أعمال هؤلاء التي يؤديونها في إطار من التكامل والتفاعل فيما بينهم لتحقيق الأهداف المحددة مسبقاً، وهذا

1 عمر أحمد عبد الغني المناعمة، دور الإدارة المدرسية في المدارس الحكومية والمدارس الخاصة في محافظات غزة في تحسين العملية التعليمية، <http://iugspace.iugaza.edu.ps/handle> بتاريخ 15/03/2019 ، على الساعة 17:30.

كله يؤدي إلى تماسك المجتمع وتطوره، وتستثمر في الوقت في أداء العمل لتحقيق أهدافها وتوفر فرص عمل ذات قيمة ومعنى، كما تعمل أيضا على توفير بيئة منظمة وآمنة، وتعمل في إطار من التعاون، والتنظيم لإجراءات تطوير العاملين، وهذا ما يؤدي إلى الاقتصار في التكلفة، وتقسيم العمل بين الأعضاء لتأديته بسرعة ودقة وإتقان، كما أن كل فرد من أفرادها يقوم بتنفيذ واجبات ومسؤوليات لتحقيق الأهداف الجماعية.

كما عرفت أيضا على أنها وظيفة يتم بموجبها القيام برسم السياسات والتنسيق بين أنشطة الإنتاج والتوزيع والمالية وتصميم الهيكل التنظيمي للمشروع، والقيام بأعمال الرقابة النهائية على كافة أعمال التنفيذ، فهي عملية اجتماعية تقع عليها مسؤولية التخطيط الفعال ووضع اللوائح المتعلقة بعمل المشروع¹، وفي إطار آخر عرفت على أنها مجموعة عمليات متشابكة فيما بينها منها: المراقبة والتنسيق والمتابعة والتخطيط والإشراف، وأن عملية اتخاذ القرارات أساس الإدارة²، من خلال هذين التعريفين نستخلص أن الإدارة هي عملية مقصودة وموجهة لتحقيق أهداف معينة، لأنها وسيلة ترجمة الأهداف المرغوبة إلى إنجازات واقعية من خلال تنسيق استخدام الموارد المتاحة في ظروف العمل المحيطة كما أنها تقوم بإنجاز أهدافها بأسلوب يتميز بالكفاءة والفعالية من خلال رسم السياسات والقواعد وتقدير الإمكانيات ومقارنة الأهداف التي تم وضعها مع الأهداف المستقبلية، واستخدام المقاييس الرقابية لمعرفة انحرافات التنفيذ على التخطيط للموارد التنظيمية وهناك من يعرف الإدارة على أنها التنبؤ والتخطيط والتنظيم والقيادة والتحفيز والتنسيق والرقابة وهي تنفيذ الأشياء بواسطة الآخرين من أجل تحقيق الأهداف المنشودة بسرعة قصوى وبأقل كلفة³.

1 عمر محمد دره، مدخل إلى الإدارة، رسالة مقدمة لنيل شهادة ماجستير إدارة الأعمال، <https://www.researchgate.net>، 2019/03/16، على الساعة 12:15.

2 إبراهيم عباس الزهيري، الإدارة المدرسية والصفية، منظور الجودة الشاملة، دار الفكر العربي، القاهرة، 2008، ص 26.

3 زياد خليل قبلان، الإدارة في المنظور الاستراتيجي المعاصر، رسالة لنيل درجة الدكتوراه، <https://hrdiscussion.com/hr14946html>، بتاريخ 02 فيفري 2019، على الساعة 5:33.

ومن خلال هذا التعريف نستنتج أنها تهتم بتوقع المستقبل وتحديد أفضل السبل لإنجاز الأهداف، واعتبار التخطيط يشمل الوقت الحاضر لطرق الاستفادة من الموارد المتاحة مستقبلاً، ويساعد على مواجهة المنافسة في السوق ورفع الجودة ويزيد من التعاون بين الأفراد، ونقطة انطلاق لتنفيذ الوظائف الإدارية الأخرى.

كما عرفت أيضاً بأنها عملية توجيه وتنظيم الموارد البشرية والمادية لتحقيق أهداف مرغوبة، كما أنها عملية تنفيذ الأعمال بواسطة آخرين عن طريق تخطيط وتنظيم وتوجيه مجهوداتهم¹، وهذا ما يوضح بأن الإدارة تتعلق بتوجيه طاقات المنظمة البشرية والمادية نحو تحقيق الأهداف المنشودة منها، كما أنها توجيه عمل الآخرين، كما ينطبق هذا التعريف على المعلمين في توجيههم لأعمال الطلاب، ولكن اهتمامنا هنا ينصب على تسميتهم برجال الإدارة التعليمية من مديرين ورؤساء أقسام ووكلاء...

وهي إنجاز الأهداف من خلال الأفراد والموارد عند قيامهم بوظائف التوجيه والتوظيف والرقابة والتخطيط².

وهنا يتضح لنا أن الإدارة تحتاج على التوجيه لضمان سلامة تطبيق الخطط المرسومة وحسن استخدام العلاقات التنظيمية، بين المرؤوسين وإرشادهم إلى كيفية القيام بالأعمال وذلك بإصدار التعليمات ورفع الحالة المعنوية لهم لضمان استمرارية العمل في المنظمة، وتوجيه نشاطهم في جو تعاوني نحوي تحقيق الهدف الموضوع أصلاً في الخطة.

1 جودت عزت عطوي: الإدارة المدرسية الحديثة مفاهيمها النظرية وتطبيقاتها العملية، دار الثقافة للنشر والتوزيع، ط9، عمان - الأردن، 2015، ص 24.

2 منتدى موقع بانياس والساحل الرئيسي <http://www.banias.com.t13069topic> بتاريخ 2019/2/27 على الساعة 20:30.

في ضوء التعاريف السابقة وبالنظر إلى الواقع المعاش وطبيعة الدراسة الراهنة فإن الإدارة عملية تنظيمية، تخطيطية، توجيهية، تقييمية، استشرافية، يقوم بها أعضاء في إطار في التكامل.

والإدارة تشمل عدة أنواع منها: الإدارة التعليمية الإدارة التربوية، والإدارة المدرسية التي هي مجموعة العمليات التنفيذية والفنية التي يتم تنفيذها عن طريق العمل الإنساني الجماعي التعاوني بقصد توفير المناخ الفكري والنفسي والمادي الذي يساعد على حفز الهمم وبعث الرغبة في العمل النشط المنظم، فرديا كان أم جماعيا، من أجل حل المشكلات و تذليل الصعاب حتى تتحقق أهداف المدرسة التربوية والاجتماعية كما ينشدها المجتمع¹، كما أنها كل نشاط منظم يهدف إلى تحقيق الأهداف التربوية كما وردت في قانون وزارة التربية والتعليم رقم(3) لسنة 1994 والذي ينص على: تنمية الطالب نمو سليما جسديا وعقليا واجتماعيا.²

من هذه التعاريف: نستنتج أن الإدارة المدرسية عملية فنية تفتح الباب الواسع أمام الإبداع والابتكار والتجديد والاكتشاف استنادا إلى أساليب وطرق مثيرة ومشوقة وتتضمن القدرة على تحريك الموارد البشرية وغير البشرية، وتحتاج إلى تحقيق التعاون والتكامل بين الأنشطة والوحدات الإدارية المختلفة في المؤسسة لتنفيذ الاستراتيجيات المتفق عليها بكفاءة وفعالية عالية.

كما عرفت أيضا على أنها: ذلك الكل المنظم الذي يتفاعل بإيجابية داخل المدرسة وخارجها وفقا لسياسة عامة، وفلسفة تربوية تضعها الدول، رغبة في إعداد الناشئين بما يتفق وأهداف المجتمع والصالح العام للدولة، وهذا يقتضي القيام بمجموعة متناسقة من الأعمال والأنشطة مع توفير مناخها المناسب لإتمامها

1 هالة مصباح البنا: الإدارة المدرسية المعاصرة، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2013، ص 62.

2 أحمد جميل عايش، إدارة المدرسة نظرياتها وتطبيقاتها التربوية، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009، ص 51.

بنجاح، كما تعني العمل داخل الإدارات الفرعية والأقسام في ديوان الوزارة وفي المديرية التعليمية والوحدات المدرسية¹.

و يتبين لنا أنها عملية تنظيمية لأعمال كل من المدير والمستشار التربوي والأستاذ وغيره من الأعضاء الفاعلين داخلها أي التنسيق بينهم، ويشمل التنظيم: تخصص العمل وتجميع الأنشطة في وحدات تنظيمية، إعداد جداول العمل، إدارة الاجتماعات والصراعات، وإعداد الهيكل التنظيمي للمدرسة وإعداد الجداول الزمنية للتنفيذ، فبواسطة التنظيم يستطيع المدراء نقل الخطط إلى أفعال حقيقية وتنفيذية من خلال الوظائف والأفراد ودعمهم بالموارد اللازمة والتكنولوجيا، كما يشمل تقسيم العمل مجموعة من الواجبات المتجانسة التي يستطيع الشخص الواحد القيام بها، والاستقرار الوظيفي، كما يجب الاهتمام بمهارات ومواهب الأشخاص و يضعهم في الوظائف التي تستغل تلك المهارات وتنميتها، كما يحقق التوازن بين أهداف المدرسة واحتياجات الأفراد.

كما عرفت أيضا بأنها مجموعة عمليات إدارية وتنظيمية وفنية تتفاعل فيما بينها تفاعلا إيجابيا ضمن مناخ مناسب داخل المدرسة وخارجها، لتحقيق أهداف محددة من خلال عملية التخطيط والتنسيق والتوجيه لكل عمل تعليمي أو تربوي يحدث داخل المدرسة، من أجل تطور وتقدم التعلم فيها²، كما أنها الكيفية التي ينجز بها العمل التربوي في المؤسسة التعليمية إنجازا تتحقق بها أهدافها على أتم وجه وبأقل جهد، وفي أقصر وقت، وهي طريقة يتم بها إنجاز العملية التعليمية بنجاح، وبحيث تتحقق بهذه الطريقة ثلاثة أشياء

1 مسعود بن مسعود الرشدي، تطوير الإدارة المدرسية في ضوء أسلوب الإدارة الذاتية للمدرسة في المرحلة الثانوية بمدينة الرياض،

<http://proceeding.sriweb.org/>، بتاريخ 08 فيفري 2019، على الساعة 08:30.

2 جودت عزت عطوي: مرجع سابق، ص 26.

وهي: تحقيق أهداف المدرسة وقلة الجهد الذي يبذل في هذه الطريقة إلى أبعد حد ممكن، ثم قصر الوقت الذي تقتضيه هذه الطريقة إلى أبعد حد ممكن¹.

وهنا يمكن القول أن الإدارة المدرسية ترسم الطريق لتحقيق الأهداف التربوية والوصول لل غاية المنشودة من العملية التعليمية، والتنبؤ بما ستكون عليه الأحوال في المستقبل، فهي تربط بين الأعضاء الموجودة في المدرسة وتحدد أدوارهم من مدير ونائبه ومستشار التربية ومستشار التوجيه والمساعد التربوي، كما أنها تعمل على متابعة الأحداث وأعمال الأفراد، هل قاموا بواجبهم على أحسن وجه أم لا؟ هل حققوا الأهداف المطلوبة من البداية إلى النهاية؟ فهي عملية تنفيذية أي ترسم الخطة وتهدف إلى تنفيذ بنود الخطة التي تشتمل على الاستراتيجيات المعلنة، وتشمل أيضا وضع الأهداف قصيرة الأجل ورسم السياسات وتخصيص الإمكانيات المتاحة وتوزيعها بين البدائل، ووضع البرامج والأنشطة، وتتضمن امتلاك الكفاية اللازمة التي تستثمر الإمكانيات بطريقة فنية.

وقد عرف عرفات عبد العزيز الإدارة المدرسية بأنها: الكيفية التي يداريها النظام المدرسي حتى يمكن تحقيق أهدافه من أجل إعداد أجيال ناشئة نافعة لأنفسهم ومجتمعهم، كما أنها تشير إلى جميع الجهود والأنشطة والعمليات من تخطيط وتنظيم ومتابعة، والتي يقوم بها مدير المدرسة مع العاملين معه من مدرسين و إداريين و مشرفين بغرض بناء و إعداد الطالب من جميع النواحي لمساعدته على أن يتكيف بنجاح مع المجتمع².

1 مدحت محمد أبو النصر: إدارة الأنشطة والخدمات الطلابية في المؤسسات التعليمية، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، 2009، ص 21.

2 أحمد جميل عايش: مرجع سابق، ص 50.

ومن خلال ما تقدم يتضح أنها جزء من الإدارة التعليمية وصورة مصغرة لتنظيماتها، بحيث تقوم الإدارة التعليمية بتقديم العون والمساعدة المالية والمادية والبشرية لإعداد مورد بشري قادر على التوافق والتكيف، ويهدف إلى تحقيق المصطلحة العامة في المجتمع ومواجهة التغيرات المختلفة، فهي تؤثر في سلوك الأفراد.

كما أنها تتضمن القيادة والتخطيط والتحفيز والتنظيم والرقابة¹.

وهنا يتضح لنا أن بالتخطيط تتحدد أهداف المنظمة والموارد والأفعال المؤدية إلى تحقيقها، فمن خلالها يحدد المدير النتائج، ولهذا يجب أن تتحقق هذه النتائج، فهو يركز على تحديد الأهداف وسبل تحقيقها، ويشمل حصر الاحتياجات وترتيب الأولويات في ضوء الإمكانيات، والتنبؤ بالصعاب والمشكلات المحتمل حدوثها، ويشمل المرونة وقابلية التعديل عند الحاجة والاستمرار والتوازن وتوفير المعلومات والتكامل، كما يوفر الأمن للعاملين ويضمن الاستخدام الأمثل للموارد.

كما عرفت أيضا بأنها: نشاط مخطط ومنظم مقصود يهدف إلى تحقيق الأهداف التربوية المنشودة من المدرسة، وإرساء حركة العمل بها على أسس تمكنها من تحقيق رسالتها في تربية النشء، وتتكون من رقابة وتنظيم وتوجيه يقوم به مدير المدرسة لتوجيه جهود أداء المعلمين والإداريين، لتحقيق الأهداف المدرسية كتعديل سلوك الطالب وتطوير شخصيته².

وهنا يمكن أن نستنتج أنها تتعلق بإصدار الأوامر والتوجيهات للمرؤوسين للقيام بها، كما أنه يرفع من الروح المعنوية، ويشمل الاتصال بالمرؤوسين، وإرشادهم إلى كيفية إتمام الأعمال، وتوفير مستويات الرضا عن العمل، كما يشمل أيضا التحفيز والإرشاد وتطوير الأداء، فهو يؤدي إلى نجاح المدرسة وتعاون أعضائها في تحقيق أهدافها، وتهيئة الظروف المساعدة للنمو.

1 ياسر فتحي الهنداوي: إدارة المدرسة وإدارة الفصل أصول نظرية وقضايا معاصرة، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة 2009، ص 20.

2 نبيل محمود الصالحي: إدارة الجودة الشاملة تطبيقات عملية في المجال التربوي، الجنادرية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن 2014، ص 18.

كما عرفت أيضا بأنها: نشاط يهدف إلى تحقيق الأهداف والأغراض التربوية بكفاءة وفعالية، وينسق ويوجه الخبرات المدرسية والتربوية، وفق نماذج مختارة ومحددة من قبل هيئات عليا أو هيئات داخل المدرسة¹.

وعرفت أيضا بأنها: الوحدة القائمة بتنفيذ السياسة التعليمية ويقوم على رأسها ناظر أو مدير مسؤوليته الرئيسية هي توجيه المدرسة نحو أداء رسالتها وتنفيذ اللوائح والقوانين التعليمية التي تصدر عن الوزارة².

ونستخلص من هذا القول أن للتوجيه نشاط علمي تقوم به سلطات توجيهية على مستوى من الخبرة في هذا المجال، ويهدف إلى تحسين العملية التعليمية، ويساعد في النمو المهني للمعلمين من خلال الزيارات المستمرة للمعلمين وإعطائهم النصائح من خلال الدورات التدريبية، كما يهدف إلى الرفع من مردود العملية التربوية وتحقيق أهدافها، كما أنه تفاعل له علاقة بالأشخاص بين اثنين أو أكثر، وتشجعهم على الإبداع والابتكار لامتلاكهم على وسائل وأساليب متنوعة.

ومن خلال ما سبق وبالنظر إلى الواقع المعاش وطبيعة الدراسة الراهنة، يمكن الإشارة إلى الإدارة المدرسية على أنها: الجهود المنسقة التي يقوم بها أفراد داخل المدرسة بغية تحقيق الأهداف التربوية بما يتماشى مع ما تهدف إليه الدولة من خلال العملية التربوية، وتشمل مجموعة عمليات متشابكة من تخطيط وتنظيم وتوجيه ورقابة وإشراف وتنسيق ومتابعة.

-II- الأداء: يعتبر من المفاهيم التي نالت اهتماما كبيرا في الدراسات الإدارية بشكل عام، والموارد

البشرية بشكل خاص، باعتباره الناتج الذي يحققه الفرد عند قيامه بأي عمل من الأعمال، وهو التفاعل بين السلوك والإنجاز أي أنه مجموع السلوك والنتائج المحققة له، كما يشغل مكانة في ميكانيزمات الرقابة

1 ياسر فتحي الهنداوي: المرجع السابق، ص 20.

2 خالد أحمد الصرابرة: الحاسوب في الإدارة المدرسية، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، ط2، عمان- الأردن، 2012، ص 18.

التنظيمية المتعلقة بالموارد البشرية من حيث إنجاز الأعمال وتحسين النتائج الفردية والجماعية، ويستخدم للإشارة إلى الكفاءة والفعالية والملائمة والإنجاز والإنتاجية، وللتعبير عن القدرة التنافسية والمرودية ويتضمن معلومات أخرى كالغيابات ومدى الانتظام في العمل¹.

ومن خلال التعريف يتضح لنا أن الأداء هو قيام الفرد بالمهام والأنشطة المختلفة، التي يتكون منها عمله خلال زمن محدد، فالإدارة تسعى لتحقيق أهداف كارتفاع المستوى التحصيلي للتلاميذ والارتقاء بمستوى أداء الأساتذة، فكلما تحقق الهدف نقول أن هناك أداء " القيام بالعمل المطلوب" ويكون في إدارة المصنع والمتجر، ونحدد بواسطتها خدمة الإداريين وتفاعلهم في تأدية المهام، فمنهم من يقوم بالتخطيط، ومنهم من يقوم بالتوجيه، وآخر يتخذ القرارات وتسعى لإنتاج أجيال نافعة لأنفسهم ومجتمعهم، أي أن تكون مخرجاتها لها قيمة وتأهيل، وعلى المدرسة أن توفر الإمكانيات المالية كالكتب والشرائح لتسهيل عملية التعلم والتعليم، ومن خلال هذا كله يكون هناك أداء.

كما أنه يربط بين أوجه النشاط وبين الأهداف التي تسعى إلى تحقيقها المنظمات عن طريق مهام وواجبات يقوم بها العاملين داخل تلك المنظمات².

كما أنه يشير إلى حاصل تفاعل عنصرين هما: الطريقة في استعمال موارد المؤسسة "الكفاءة" والنتائج المحققة من ذلك الاستخدام "الفعالية"³.

1 شاين نوال: تأثير القيادة على أداء العمال في المؤسسة الصناعية الجزائرية، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير منشورة، في علم اجتماع التنظيم والعمل، جامعة منتوري قسنطينة، الجزائر، منشورة، 2012، ص 24.

2 أحمد السيد كردي، <http://www.kenenonline.com> بتاريخ 2019/02/16 على الساعة 18:34

3 صدار لحسن: دراسة اتجاهات مدرّاء وأساتذة التعليم المتوسط والثانوي نحو جودة التسيير الإداري، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير، منشورة، في علم النفس التربوي، جامعة وهران، الجزائر، 2012، ص 56.

كما عرف أيضا بأنه: محصلة التفاعل بين طبيعة الفرد ونأته والموقف الذي يوجد فيه، وأنه لا يظهر إلا

نتيجة لضغوط أو قوى نابعة من داخل الفرد نفسه فقط، وأن هناك تفاعل وتوافق بين

القوى الداخلية للفرد والقوى الخارجية المحيطة به مما يؤدي إلى ظهور الأداء¹.

وانطلاقاً من هذا نستنتج أنه يشمل الموارد البشرية "الأشخاص الفاعلين في الإدارة" من حيث وضع

الشخص المناسب في الوظيفة الإدارية المناسبة، وتقسيم العمل إلى واجبات حتى يستطيع الفرد والجماعة

القيام به، مما يؤدي إلى تحسين وتحقيق النتائج الفردية كالقدرة على التلاؤم والانسجام مع الوظيفة، أما

النتائج الجماعية كحصول المؤسسة على المراتب الأولى في التقدم مقارنة بغيرها في منطقة أخرى أي

التنافس فيما بينهم، فالغياب وعدم الانتظام يؤدي إلى عرقلة الأداء أي تتراكم الواجبات وتختلط مما يصعب

عليه أدائها.

كما يعرفه أيضا ميلروبروملي: أنه انعكاس لكيفية استخدام المؤسسة للموارد البشرية والمالية واستغلالها

بكفاءة وفعالية بصورة تجعلها قادرة على تحقيق الأهداف².

أما معجم المصطلحات الإدارية فيعرفه على أنه: عملية إدارية يتم من خلالها تحديد كفاءة العاملين

ومدى إسهامهم في إنجاز الأعمال المنوطة بهم، وكذلك الحكم في سلوك العاملين وتصرفاتهم أثناء العمل،

ومدى التقدم الذي يحرزونه أثناء عملهم³.

1 المنتدى العربي لإدارة الموارد البشرية، <http://www.hrdiscussion.com> بتاريخ 2019/02/16 على الساعة 16:00.

2 إبراهيم محمد المحاسنة: إدارة وتقييم الأداء الوظيفي بين النظرية والتطبيق، دار جرير للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2013، ص ص 104 - 105.

3 إبراهيم محمد المحاسنة: المرجع نفسه، ص 105.

وعرف أيضا بأنه قيام العاملين من مدرء ورؤساء بتنفيذ المهام والواجبات المنوطة بهم وفق المسؤوليات التي تحددها الإدارة لتحقيق الوظائف التي يشغلونها، والأداء ما هو إلا واجبات ومسؤوليات وأنشطة ومهام يتكون منها عمل الفرد، الذي يجب عليه القيام به على الوجه المطلوب في معدلات استطاعة العامل الكفاء المدرب القيام به¹.

ويتجلى من هذا التعريفين أن: الأداء يتمثل في اختيار عملها والقيام به على أكمل وجه، كما أن إجبار وإلزام شخص بأداء مهنة لا يؤدي به إلى تحقيق أفضل النتائج، فكلاهما حقق هدفه، فيجب أن يكون هناك انسجام وتوافق وتلاءم في الوظائف، فالشخص المخطط يتنبأ بما ستكون عليه الأحوال في المستقبل ويقدر الاحتياجات المالية والبشرية، والموجه يصدر التعليمات ويرشد إلى كيفية القيام بالعمل ويرفع من الحالة المعنوية، بينما يقوم المنظم بتقسيم الأعمال والنشاطات، والمراقب يعمل على كشف نقاط الضعف وتصحيحها، والمدرسة عليها تعزيز جوانب القوة بالثواب والتحفيز والهدايا مثلا، ومعالجة القصور بتدراكه وإيجاد البدائل كطريقة التدريس بالكفاءات.

كما عرف كذلك بأنه: يعبر عن النتائج النهائية من حيث الكم والنوع والتكلفة التي أسفرت عليها الممارسة الفعلية لأوجه النشاط المختلفة خلال فترة زمنية معينة².

كما انه: حصيلة تفاعل عاملي القدرة والدافعية معا، والعلاقة واضحة بينهما فالفرد قد يمتلك القدرة على أداء عمل معين ولا يكون قادرا على إنجازه بكفاءة وفعالية، إن لم تكن لديه الدافعية الكافية، والعكس صحيح، ويتضمن حسن التنفيذ وجودة الأداء والخبرة الفنية المطلوبة في الوظيفة، فضلا عن الاتصال والتفاعل مع

1 طلال عبد الملك الشريف: الأنماط القيادية وعلاقتها بالأداء الوظيفي من وجهة نظر العاملين بإمارة مكة المكرمة

http://watfa.net/download_attachment/ ، بتاريخ 12 فيفري 2019، بتوقيت 12:30.

2 عز الدين هروم: واقع تسيير الأداء الوظيفي للموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية، دراسة ميدانية بمركب المجارف والرافعات CPG، مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماجستير، منشورة، في علوم التسيير، قسنطينة، الجزائر، 2008، ص 24.

باقي أعضاء المنظمة والالتزام بالنواحي الإدارية للعمل، والسعي نحو الاستجابة لها بكل فعالية، ويشمل القدرة على الابتكار والالتزام بمواعيد العمل والولاء للرؤساء¹.

ومن خلال ما سبق وبالنظر إلى الواقع المعاش وطبيعة الدراسة الراهنة يمكن الإشارة إلى الأداء بأنه: قيام الأفراد بالمهام والأنشطة والواجبات المتعلقة بوظيفتهم المكلفين بها بحكم عملهم في إطار من التعاون والتكامل، ويمكن الحكم على أداء هذا العمل من خلال مقاييس معيارية خاصة ومحددة كمية ونوعية الجهد المبذول ونمط الأداء، وهذه المقاييس هي: الملائمة، الكفاءة والفعالية.

III- تعريف الأستاذ: هو القدوة الصالحة، والمثال المحتذي، والنموذج المتبع للتلاميذ في حياتهم بجوانبها

المتعددة، وكلما كانت صفاته وخصائصه كاملة شاملة استقام التلاميذ وصلح المجتمع.²

كما أنه المكلف بتطبيق المنهاج الدراسي المعد للمرحلة التي سيدرسها من التعليم كل حسب مادة

اختصاصه.³

من خلال هذين التعريفين يتضح لنا أن الأستاذ " المعلم " هو الذي يقوم بتلقين الأطفال المعلومات

وإكسابهم المهارات وتزويدهم بالخبرات، والذي يعمل جاهدا لإحداث التغيير في ذهن التلاميذ لتطوير

وتفكيرهم وغرس الأخلاق الحسنة.⁴

ويشترط في الأستاذ الإلمام بالمعرفة والمادة التي يدرسها، فهو ملزم بمعرفة طلابه ومشاركتهم في العمل

ومخطط لإجراءات العملية التعليمية وقائد متمرس، يعرف متى يعمل، وكيف يعمل، و متى يقول وماذا عليه

1 خالد أحمد الصرايرة: الأداء الوظيفي لدى اعضاء الهيئات التدريسية في الجامعات الأردنية الرسمية من وجهة تطور رؤساء الأقسام فيها، جامعة مؤتة، الأردن، مجلة جامعة دمشق، المجلد 27، العدد الأول، الثاني، 2011، ص 607.

2- سمير محمد كبريت: مناهج المعلم والإدارة التربوية، دار النهضة العربية للطباعة والنشر، جامعة بيروت العربية، لبنان، 1998، ص 07.

3- إبراهيم هياق: اتجاهات أساتذة التعليم المتوسط نحو الإصلاح التربوي في الجزائر أساتذة متوسطات أولاد جلال وسيدي خالد نموذجاً، مذكرة مكملة لنيل شهادة ماجستير ، منشورة، في علم اجتماع التربية، جامعة منتوري - قسنطينة - الجزائر، 2010-2011، ص 31.

4- بن زاف جميلة: تأهيل المعلم في ضوء الإصلاحات التربوية الجديدة في الجزائر، مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة قاصدي مرياح، ورقلة - الجزائر -، العدد 13 ديسمبر 2013، ص: 186.

أن يقول، كما أنه الشخص الذي يستخدم بصفة رسمية لتوجيه تعلم التلاميذ والإشراف على أعمالهم وخبراتهم التربوية في مدرسة رسمية أو خاصة.

وبالنظر إلى الواقع المعاش وطبيعة الدراسة الراهنة يمكن تعريف الأستاذ " المعلم " هو الذي يقوم بعملية التدريس وتوصيل الخبرات والمعلومات التربوية، فهو العنصر المحوري للعملية التعليمية، يتمثل دوره في التخطيط والتوجيه وتنظيم أعمال التلاميذ، وتهيئة الظروف المناسبة لهم بهدف متابعة نموهم العقلي والجسمي والأخلاقي والاجتماعي.

IV- التعليم المتوسط: تدوم مرحلة التعليم المتوسط أربع سنوات، ينتهي بالحصول على شهادة التعليم

المتوسط، فهي المرحلة الهامة في المنظومة التربوية لأنها تكشف عن قدرات المتعلمين واستعدادهم وميولهم وتوجيههم، وتنمي المعارف والمهارات المكتسبة في المرحلة الابتدائية، وتميز المتعلم في هذه المرحلة على القدرة على التفكير والانتباه، ويجب في بناء المنهاج مراعاة الاهتمام بالنشاط الحركي والرياضي، الذي يساعد على النمو الجسمي والعقلي والعمل على ربط المتعلم بحضارته وثقافته وتكوين اتجاهات الولاء للوطن، وتنمية الفكر الإبداعي عند المتعلم ودعم الرغبة في المعرفة والاطلاع.

التعليم المتوسط: يتم خلال 4 سنوات، ويتوج بامتحان شهادة لنهاية المرحلة المتوسطة، والتلاميذ

الناجحون في الشهادة والحاصلون على معدلات مقبولة في السنة الرابعة متوسط يوجهون حسب رغباتهم وتحصيلهم الدراسي نحو التعليم الثانوي العام والتكنولوجي، أو إلى التعليم المهني، أما التلاميذ غير الناجحون فيوجهون إلى التكوين المهني والى الحياة العملية بعد بلوغهم 16 سنة.¹

1- بلحسين رحوي عباسية: النظام التعليمي الابتدائي بين النظري والتطبيقي، دراسة ميدانية في أواسط المدارس الابتدائية ببعض ولايات الغرب الجزائري: مذكرة لنيل شهادة دكتوراه، منشورة، في علم اجتماع التربية، جامعة أسانبا - وهران - الجزائر، 2011، ص: 156.

من خلال هذا التعريف نقول أن مرحلة التعليم المتوسط تقع بين مرحلة التعليم الابتدائي والتعليم الثانوي،

ومدتها 4 سنوات بعد ما كانت 3 سنوات. يلتحق بها التلاميذ الذين انهوا المرحلة الابتدائية، والتي مدتها

5 سنوات بعدما كانت 6 سنوات¹

وبالنظر إلى الواقع المعاش وطبيعة الدراسة الراهنة يمكن النظر إلى التعليم المتوسط بأنها مرحلة تدوم 4

سنوات يتحصل في نهايتها على شهادة **BEM** ثم يتم الانتقال إلى الثانوية ويختار الشعبة الأدبية التي تضم

المواد الأدبية كالأدب العربي اللغات والاجتماعية والشعبة العلمية التي تضم المواد العميلة كالعلوم الطبيعية

والرياضيات والعلوم فيزيائية.

خامسا: فرضيات الدراسة

من خلال التساؤل المركزي والأسئلة الفرعية، يمكن صياغة الفرضيات كما يلي:

والفرضية إجابة محتملة أو مؤقتة لأسئلة البحث، وتوضع للاختبار، وتوفر عملية جمع المعلومات

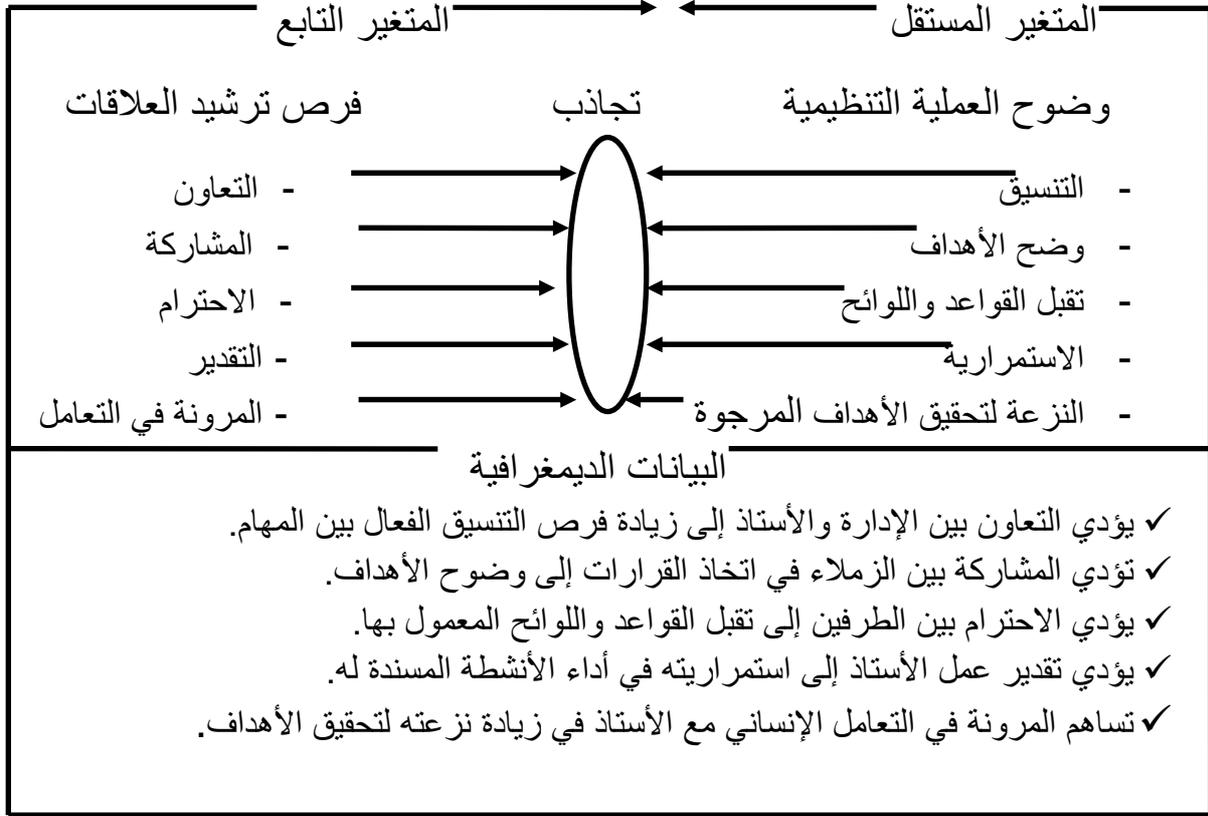
والبيانات وتفسريها طريقة لقبول الفرضية أو تعديلها أو رفضها.

الفرضية العامة: هناك علاقة بين الإدارة المدرسية وأداء الأساتذة في التعليم المتوسط

الفرضية الأولى: بوضوح العملية التنظيمية تزداد فرص ترشيد العلاقات لدى أساتذة الطور المتوسط.

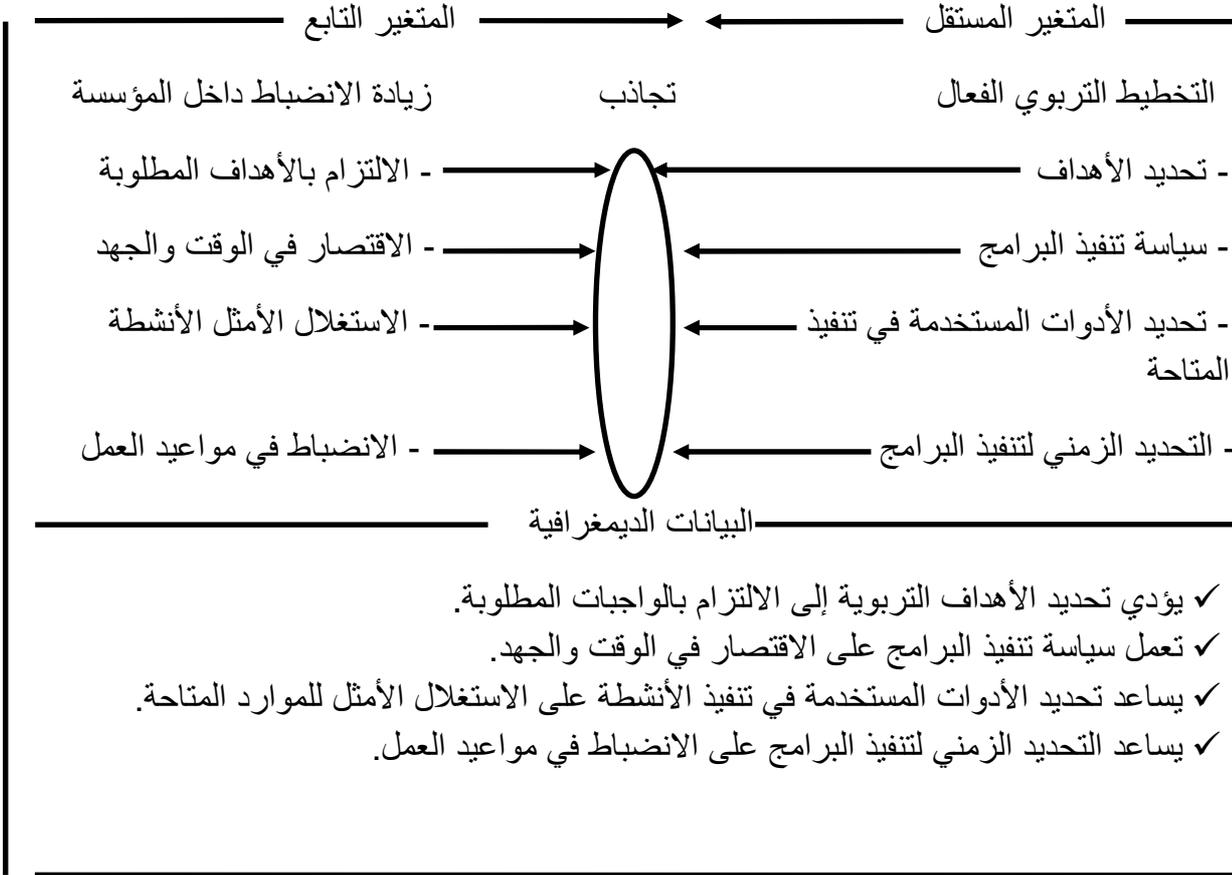
1- صلعة سمية: اقتصاديات التعليم في الجزائر، دراسة قياسية، مذكرة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه في العلوم تخصص اقتصاد، جامعة أبي بكر بلقايد، تلمسان - الجزائر، 2005، ص 206.

الشكل (2): مؤشرات الفرضية الأولى



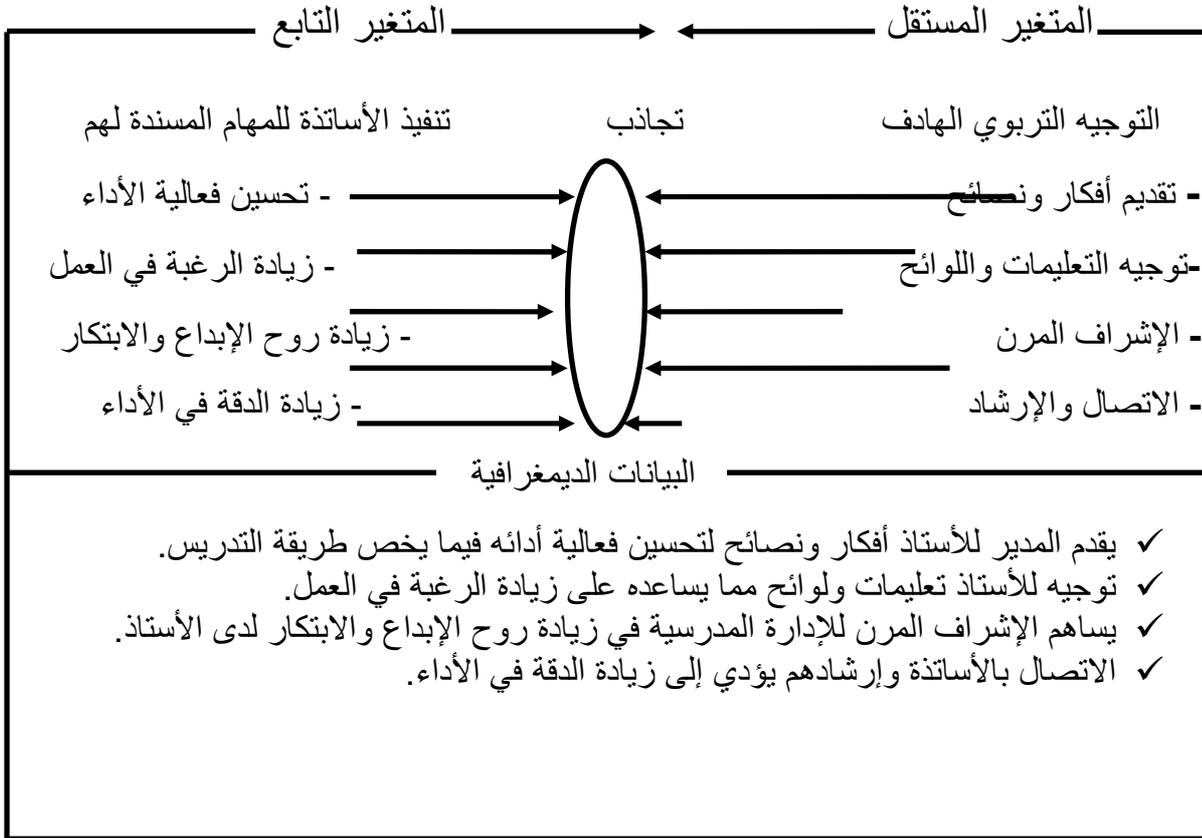
الفرضية الثانية: يساهم التخطيط التربوي الفعال في زيادة الانضباط داخل المؤسسة التربوية.

الشكل (3): مؤشرات الفرضية الثانية



الفرضية الثالثة: يؤدي التوجيه التربوي الهادف إلى تنفيذ أساتذة الطور المتوسط للمهام المسندة لهم على أكمل وجه .

الشكل (4): مؤشرات الفرضية الثالثة



سادسا: الدراسات السابقة

تكتسي الدراسات السابقة أهمية بالغة في إعداد البحوث العلمية، بما توفره من سند وأفكار معرفية ومنهجية، يستفيد منها في إعداد بحثه وتحقيق أفضل النتائج، فالمعرفة العلمية لا تأتي من فراغ ولا بد من وجود تراكم معرفي علمي، أي الانطلاق من نهاية الآخرين والوصول إلى نتائج، واللاحقون فيما بعد يبدؤون من حيث انتهاء هذه الدراسة ويعتبرونها دراسة سابق لهم، فهي مرحلة مهمة في البحث العلمي، وهنا نستعرض بعض الدراسات السابقة المشابهة لموضوع دراستنا رغبة في توسيع المعرفة بهذا الموضوع، ويمكن تصنيف الدراسات السابقة إلى:

الدراسة الأولى: دراسة ليبليتش (Leiblich) الموسومة ب: دور المدير في مساندة الابتكارات التربوية،

أجريت في إحدى المدارس الثانوية في غرب أوروبا سنة 1993¹.

- هدفت هذه الدراسة إلى توضيح دور مدير المدرسة في دعم الابتكارات التربوية في المدرسة، والتأكيد على الدور المهم لمدير المدرسة في إيجاد التغيير المدرسي المستمر، لأن دعم المدير في هذا المجال حاسم.
- ومن أجل تحقيق أهداف هذه الدراسة اعتمد الباحث على المقابلات لمدة تزيد عن شهرين للعاملين في إحدى المدارس الثانوية فيغرب أوروبا، وقام بمراجعة الوثائق المتعلقة بالابتكار التربوي الذي ركزت عليه عينة الدراسة لمدة 5 سنوات مضت، ونوع العينة كانت مقصودة تمثلت في مدرسة ثانوية في غرب أوروبا من خلال العاملين فيها، والحصول على معلومات تخص الابتكار التربوي لهذه المدرسة لمدة خمسة سنوات.
- وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج من بينها: أن مدير المدرسة الثانوية "عينة الدراسة" يقوم بدور مهم في دعم الابتكار التربوي في تلك المدرسة، وأن ثقافة المدرسة كانت تدعم الابتكار التربوي، حيث كانت الحاجة إليه عالية.

الدراسة الثانية: دراسة الرشيدات الموسومة ب: دور المشرف التربوي في تحسين النمو المهني لمعلمي

التربية المهنية من وجهة نظرهم، أجريت في محافظة أربد 2001.

- هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على دور المشرف التربوي في تحسين النمو المهني لمعلمي التربية المهنية في محافظة أربد، ومن أجل تحقيق أهداف هذه الدراسة اعتمدت الباحثة على: جميع أفراد مجتمع الدراسة 387 معلم ومعلمة موزعين على مديريات التربية والتعليم في محافظة أربد، ووزعت عليهم استبيان تحدد فيه مدى ممارسة المشرف التربوي لدوره في تحسين النمو المهني لمعلمي التربية المهنية، واشتملت أداة الدراسة على 8 مجالات: التخطيط، إستراتيجية تنفيذ الخطة التعليمية، منهاج التربية المهنية والكتاب المدرسي ، استخدام مشغل التربية المهنية وحفظ النظام فيه، التوجيه والإرشاد المهني، والوسائل والأساليب

1- عمر أحمد عبد الغني المناعمة ،مرجع سابق، 132.

والأنشطة الإدارية الصفية، والتعامل مع الطلبة، التقويم، وجوب التأكد من صدق الأداة عن طريق عرضها على مجموعة من المحكمين والمختصين في مجال الإدارة والإشراف التربوي والتربية المهنية، كما تم التحقق من ثباتها عن طريق الاختبار وإعادة الاختبار، إذ بلغ معامل الارتباط باحتساب معامل بيرسون **0.94** للمجالات جميعها، ومعامل الثبات على أساس الدرجة الكلية **0.96** باستخدام معامل كرو نباخ.

قد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج من بينها: أن المجالات التي لا يمارسها المشرف التربوي بشكل كاف مع معلمي التربية المهنية من وجهة نظرهم، جاءت ضمن مجال استراتيجيات تنفيذ الخطة التعليمية ومجال التوجيه والإرشاد المهني والتقويم، ووجود فروق ذات دلالات إحصائية $\alpha = 0.05$ حول دور المشرف التربوي في تحسين النمو المهني لمعلمي التربية المهنية على أداة الدراسة ككل، وكل هذه المجالات تعزى للجنس لصالح المعلمات ولمتغير المؤهل العلمي لصالح حملة الدبلوم والخبرة التدريسية لصالح الخبرة القصيرة أقل من 5 سنوات.¹

التعليق: اختلفت هذه الدراسة عن الدراسات الحالية في المجال المكاني والزمني الذي كان في محافظة أربد سنة 2001، أما الدراسة الحالية في متوسطة محمد بوضياف تبسة، واختلفت في حجم العينة واتفقت هذه الدراسة مع الدراسة الحالية على أنها استخدمت أسلوب المسح الشامل الذي يشمل 35 أستاذ وأستاذة موزعين على مختلف المواد الدراسية، كما تم توزيع الاستمارة عليهم واستخدمنا الملاحظة لمعرفة كيفية تعامل الإدارة المدرسية مع الأستاذ.

الدراسة الثالثة: دراسة عناسوة الموسومة ب: دور الإدارة المدرسية والمشرفين التربويين في تحسين

النمو المهني لمعلمي التربية الرياضية حديثي التعيين، أجريت في محافظة عمان العاصمة 2002.²

1- باسل حمدان الشديقات، دور المشرفين التربويين في تطوير الاداء المهني لمعلمي الدراسات الاجتماعية في مديرية التربية والتعليم للواء البادية الشمالية الغربية في محافظة المرقق، كلية العلوم التربوية، جامعة آل البيت، مجلة جامعة دمشق، المجلد 03، العدد الثاني، 2014، ص 311.

2- باسل حمدان الشديقات، المرجع السابق، ص-ص: 313-314.

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على دور الإدارة المدرسية والمشرفين التربويين في تحسين النمو المهني لمعلمي التربية الرياضية حديثي التعيين في محافظة عمان العاصمة، وتعرف أوجه الفروق بينها وفق متغيرات الدراسة: الجنس والمؤهل العلمي ونوع المدرسة وسنوات الخبرة.

من أجل تحقيق أهداف هذه الدراسة اعتمد الباحث على المنهج الوصفي، وعينة قصدية شملت 211 معلم ومعلمة من المجتمع الأصلي البالغ 316 معلم ومعلمة من مديريات التربية والتعليم في محافظة عمان العاصمة وأسلوب الدراسات المسحية والاستبيان كأداة لجمع البيانات بعد تعديله وتطويره لغايات هذه الدراسة، وتضمن الاستبيان 7 مجالات: التخطيط التعليمي، منهاج التربية الرياضية، إدارة وتنفيذ درس التربية الرياضية، أساليب وطرق التدريس، الوسائل التعليمية والتقنية، النمو المهني والتقييم.

وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج من بينها: أن دور الإدارة المدرسية في تحسين النمو المهني لدى معلمي التربية الرياضية حديثي التعيين على المجالات الكلية للدراسة قد حققت درجة قليلة، إذ بلغ متوسط الأهمية النسبية 55.41% في حين دلت النتائج أن دور المشرفين التربويين في تحسين النمو المهني لدى معلمي التربية الرياضية حديثي التعيين على المجالات الكلية للدراسة قد حققت درجة متوسطة فهناك فروق دالة إحصائية في دور الإدارة المدرسة والمشرفين التربويين في تحسين النمو المهني لدى معلمي التربية الرياضية حديثي التعيين تعزى لمتغير المؤهل العلمي و لصالح حملة شهادة دبلوم كليات المجتمع حول دور الإدارات المدرسية في المجالات التالية: منهاج التربية الرياضية، إدارة درس التربية الرياضية وتنفيذه، أساليب التدريس وطرقها، الوسائل التعليمية والتقنية، التقييم.

التعليق: اختلفت هذه الدراسة عن الدراسات الحالية في المكان الذي كان عمان والزمان 2002، أما دراستنا هذه فكانت في متوسطة محمد بوضياف بتبسة، وقد استخدم الباحث العينة القصدية التي شملت 211 معلم ومعلمة من المجتمع الأصلي 316 وفي دراستنا فإننا استخدمنا المسح الشامل الذي شمل 35 أستاذ وأستاذة موزعين على كافة المواد الدراسية.

وانتقلت هذه الدراسة مع دراستنا في متغير الإدارة المدرسية وأدوات جمع البيانات، كما تم استخدام المنهج الوصفي في وصف العلاقة بين الإدارة المدرسية والأستاذ، كما أفادتنا أيضا في معرفة دور الإدارة المدرسية في تحسين النمو المهني لمعلمي التربية الرياضية، وأفادتنا في وضع التوصيات والاقتراحات.

الدراسة الرابعة: دراسة الطالب الموسومة ب: أثر برنامج تطوير الإدارة المدرسية على أداء مديري

ومديريات المدارس في محافظة جرش سنة 2001.¹

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة أثر برنامج تطوير الإدارة المدرسية على أداء مديري المدارس ومديراتها في محافظة جرش، ومن أجل تحقيق أهداف هذه الدراسة اعتمد الباحث على عينة قصدية تكونت من جميع المديرين والمديرات الذين تعرضوا للبرنامج التدريبي وعددهم 27 مدير ومديرة.

وقام بإعداد استبانة تألفت من 57 فقرة غطت المجالات الخمسة للبرنامج وهي: التخطيط والعمل في

فريق، الدور الإشرافي لمدير المدرسة، البحث الإجرائي، القيادة الإبداعية قيادة والتغيير.

وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج من بينها: أن أثر برنامج تطوير الإدارة المدرسية على

أداء المديرين والمديرات الذين تعرضوا للبرنامج التدريبي كان واضحا فيما يتعلق بمجالات هذا البرنامج، كما أوصت الدراسة بالاستمرار في تطبيق برنامج تطوير الإدارة المدرسية وتعميمه على مدارس المملكة، ومشاركة الطلبة والمجتمع المحلي في إعداد الخطة التطويرية، والتركيز في التدريب على استبانة لتحديد الحاجات التدريبية وتنظيم البرامج في ضوءها والتأكيد على تجريب المدرسة لاستراتيجيات تعليمية حديثة.

التعليق: اختلفت هذه الدراسة عن الدراسة الحالية في المكان والزمان التي أجريت في محافظة جرش

2001، أما الدراسة الحالية جرت لسنة 2019 في متوسطة محمد بوضياف بتبسة، وهذه الدراسة استخدمت

العينة القصدية التي شملت 27مدير ومديرة أما الدراسة الحالية شملت 35 أستاذ وأستاذة موزعين على جميع

المواد الدراسية.

1- عمر أحمد عبد الغني المناعمة، المرجع السابق، ص-ص، 80-84.

أما أوجه الاستفادة: نستفيد منها في كيفية تطوير الإدارة المدرسية، كما نستفيد منها في وضع التوصيات والاقتراحات، كما أنها تناولت مجال التخطيط باعتباره بعد من أبعاد الإدارة المدرسية .

الدراسة الخامسة: دراسة سماح أحمد الموسومة ب: **رفع كفاءة الإدارة المدرسية**، دراسة ميدانية في

المدارس الأساسية بمحافظة الإسكندرية **1999**.¹

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة احتياجات مديري مدارس التعليم الأساسي وبعض السلبيات التي يرى المديرين أنها تعوق رفع مستوى كفاءتهم وأسباب نجاح المديرين في إدارة وتنظيم مدارسهم.

ومن أجل تحقيق أهداف هذه الدراسة اعتمد الباحث على المنهج الوصفي المسحي لشمول العينة جميع أفراد المجتمع الأصلي، وأدوات جمع البيانات الاستبانة وتتكون من 5 مجالات: الخبرات داخل المدرسة، والخبرات خارجها، الاحتياجات في مجال التدريب، بعض السلبيات، سر نجاح المدير والعينة كانت قسدية شملت 100 من مديري المدارس الأساسية في محافظة الإسكندرية، وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج من بينها: أشارت إلى وجود بعض السلبيات التي تعيق عمل مدير المدرسة مثل الروتين الإداري والقوانين المرتبطة بالتعليمات الوزارية وتدخل الوزارة للضغط على الناظر لقبول تحويل التلاميذ للمدرسة برغم ضيق المكان، كما أشارت النتائج إلى معوقات علمية وتعليمية الناتجة عن نظام الفترات وعدم استجابة الإدارة إلى بعض المتطلبات.

وأوصت الدراسة بضرورة التوعية المطلوبة لأولياء الأمور، وإتاحة الفرصة للمدير لأن يكون المحرك للعملية التعليمية دون الرجوع للإدارة التعليمية ، وان يكون موعد التدريب العطلة الصيفية.

التعقيب: اختلفت هذه الدراسة عن الدراسة الحالية في المجال المكاني والزمني والعينة التي كانت في

المدارس الأساسية بمحافظة الإسكندرية سنة **9991** والعينة شملت 100 من مديري المدارس الأساسية

والدراسة كانت ميدانية، أما الدراسة الحالية فتمت في متوسطة محمد بوضياف بتبسة لسنة **2019**.

1- عمر أحمد عبد الغني المناعمة، مرجع سابق، ص: 83.

واستفدنا من الدراسة في استخدام المنهج الوصفي والاستبيان والسلبيات التي تعيق عمل مدير المدرسة في أداء مهامه باعتباره العنصر الأساسي للإدارة المدرسية ونستفيد من التوصيات والاقتراحات.

الدراسة السادسة: دراسة الحبيب الموسومة ب: دور مدير المدرسة تجاه النمو المهني للمعلم في

المملكة العربية السعودية 1996. ¹

هدفت هذه الدراسة إلى التأكيد على دور مدير المدرسة تجاه النمو المهني للمعلم، والتعرف على المجالات والجوانب التي على ضوءها يسعى مدير المدرسة إلى نمو المعلم مهنيًا و التعرف على أعلى هذه المجالات و الجوانب وأدناها مرتبة من حيث اهتمام مدير المدرسة بها في سعيه لنمو المعلم مهنيًا.

ومن أجل تحقيق أهداف هذه الدراسة اعتمد الباحث المنهج الوصفي المسحي والعينة كانت قصدية تكونت من مديري المدارس الابتدائية والمتوسطة والثانوية البالغ عددهم 112 شخص من مناطق المملكة العربية السعودية المختلفة الاستبانة تكونت من 33 فقرة تحتوي على 5 أبعاد وتم التأكد من صدقها وثباتها وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج من بينها: يقوم مدير المدرسة بدور رئيسي وأساسي في نمو المعلم المهني وذلك من خلال الحالات الآتية: المنهج الدراسي وطرق التدريس، العلاقات الإنسانية، إدارة العملية التدريسية وتنظيمها، واجبات المدير ذاتيا تجاه المعلم مهنيًا، الأهداف التربوية، ومن خلال هذه النتائج تبين أن هناك اتفاق بين مديري المراحل الثلاث حول ترتيبهم لأهمية هذه المجالات في سعيهم نحو نمو المعلم المهني، فكل مجال من هذه المجالات احتل أهمية من قبل أفراد الدراسة بغض النظر عن الترتيب مما يؤكد على اهتمام مديري المدارس بنمو المعلم مهنيًا.

وبهذا قد وضع الباحث عدد من التوصيات والمقترحات التي من شأنها تطوير العملية التعليمية بصفة

عامة والعلاقة بينه وبين مدير المدرسة بصفة خاصة.

1- عمر أحمد عبد الغني المناعمة، مرجع سابق، ص: 87.

التعقيب: اختلفت هذه الدراسة عن الدراسة الحالية في المجال الزمني والمكاني وحجم العينية التي كانت في المملكة العربية والسعودية 1996 والعينة 112 مدير، أما الدراسة الحالية في متوسطة محمد بوضياف سنة 2019، وقمنا بالمسح الشامل الذي يضم 35 أستاذ وأستاذة.

أوجه الاستفادة: استفدنا منها في استخدام المنهج الوصفي في وصف كيفية تعامل أعضاء الإدارة مع الأستاذ والمتغير المستقل " مدير المدرسة" باعتباره المحرك الرئيسي للعملية التربوية، والمتغير التابع : المعلم و الأستاذ" ونستفيد منها في النتائج والتوصيات والاقتراحات.

الدراسة السابعة: دراسة غربية سمراء الموسومة ب: الإدارة المدرسية والمردود التربوي للمدرسة

الثانوية، أجريت بسكرة - الجزائر، 2006-2007.¹

قامت الباحثة بدراسة وظيفة الإدارة المدرسية في التأثير على المردود التربوي للمدرسة الثانوية،

وطرحت التساؤل التالي: ماهي وظيفة الإدارة المدرسية في التأثير على المردود التربوي للمدرسة الثانوية ؟

وتتدرج تحته جملة من الأسئلة الفرعية:

- كيف يمكن أن تؤثر الإدارة المدرسية على التحصيل الجيد للتلميذ؟
- ما هو دور الإدارة المدرسية في تحقيق الانضباط داخل المدرسة الثانوية؟
- ما مدى مساهمة الادارة المدرسية في تطبيق محتوى المناهج الدراسية للتلاميذ ؟
- كيف يمكن أن تؤثر العلاقات الإنسانية داخل الإدارة المدرسية على المردود التربوي؟

ومن أجل تحقيق أهداف هذه الدراسة اعتمدت الباحثة على المنهج الوصفي، تمت هذه الدراسة في

مدينة سيدي خالد وعلى مستوى ثانوياتها "متقن وثانويتين" واعتمدت على عينة عشوائية بسيطة شملت

الإداريين والأساتذة والتلاميذ، وأدوات جمع البيانات المستخدمة استمارة الاستبيان واحدة للأساتذة وأخرى

1- لينده العابد، التعاون بين الإدارة المدرسية والتلميذ وتأثيره على التحصيل الدراسي في المرحلة الثانوية، الأقسام النهائية بثانوية حميمي السعدي بوشقرون- بسكرة أنموذجا، مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماجستير ، منشورة ، تخصص علم اجتماع التربية، جامعة محمد خيضر بسكرة- الجزائر،

للإداريين، وأخرى للتلاميذ، والمقابلة كانت مع مديري الثانويين ومستشاري التربية والتوجيه وبعض الإداريين ومجموعة كبيرة من الأساتذة والتلاميذ، وكذا الإحاطة بالجوانب الغامضة بالموضوع وفهمها، والملاحظة ملاحظة التصرفات لمعرفة نمط العلاقة السائدة في الإدارة المدرسية.

وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج من بينها أن الإدارة المدرسية تعمل على التكفل ومتابعة التلاميذ ذوي التحصيل الضعيف، وذلك من خلال الاجتماعات بغرض تبيان أهمية التحصيل الدراسي، وإثراء المكتبة، وتقوم بتحفيز الطلبة المتفوقين، فهي تؤثر على التحصيل الدراسي للتلميذ بشكل ايجابي.

- وتسعى لتحقيق الانضباط الذي له تأثير مباشر على المردود التربوي.
- الإدارة المدرسية تساهم في تطبيق محتوى المناهج ولكن ليس بالضرورة المطلوبة منها.
- أن للبعد الإنساني مكانة هامة ولأبأس بها في مدارس الثانوية أن مدير المدرسة يركز على العلاقات الإنسانية ومردود المدرسة وضرورة التوفيق بين العلاقات ومردود المدرسة.

التعليق: اختلفت هذه الدراسة على الدراسة الحالية في المجال المكاني والزمني والعينة والمرحلة، أجريت في بسكرة سنة 2006-2007، وشملت العينة الإداريين والأساتذة والتلاميذ، وكانت المرحلة الثانوية، أما الدراسة الحالية كانت في متوسطة محمد بوضياف بتبسة سنة 2019، وبما أن عدد الأساتذة قليل قمنا بالمشح الشامل الذي يضم 35 أستاذ وأستاذة موزعين على مختلف المواد الدراسية، هذه الدراسة كانت في الثانوية، أما الدراسة الحالية فكانت في المتوسطة.

أوجه الاستفادة: نستفيد من هذه الدراسة في تغيير الإدارة المدرسية والأسئلة الفرعية لها، والمنهج الوصفي في وصف كيفية التعامل والاتصال بين الإدارة المدرسية والأستاذ، وأدوات جمع البيانات: الملاحظة ملاحظة تصرفات الإدارة المدرسية لمعرفة نمط العلاقة بينها وبين الأستاذ وكذا طريقة الاتصال

بينهما، والمقابلة كانت مع مدير المتوسطة وبعض الإداريين واستمارة الاستبيان كانت موجهة للأساتذة كما نستفيد منها في النتائج في وضع التوصيات والمقترحات.

الدراسة الثامنة: دراسة صالح بن نوار الموسومة ب: **الفعالية التنظيمية داخل المؤسسة الصناعية من**

وجهة نظر المديرين المشرفين، جامعة منتوري قسنطينة 2004.¹

إشكالية الدراسة: تتعلق هذه الدراسة بأنماط التسيير بالمؤسسات الصناعية الجزائرية ومدى اهتمام القائمين عليها بالعوامل التي تزيد من فعالية الأداء لدى العمال خاصة تلك العوامل المرتبطة بالجوانب الإنسانية؟ كالاهتمام بالدور الفعال الذي تلعبه العلاقات الطيبة بين أفراد المؤسسة في بلوغ الأهداف، كالاهتمام بدور الاتصال بكفاءة اتجاهاته في فهم وتفهم الأفراد العاملين، ومدى أهمية ذلك في الرفع من معنوياتهم، الأمن الوظيفي للأفراد على اختلاف مستوياتهم ومسؤولياتهم داخل المؤسسة واطمئنانهم على مستقبلهم الوظيفي حتى يتمكنوا من بذل الجهد لإنجاح هذه المؤسسة.

وكانت الإشكالية حول ما إذا كان التنظيم المؤسسي الفعال ينطلق من الاهتمام المتزايد بالموارد البشرية،

على اعتبارها أنها المحرك الأهم في تحقيق أهداف المؤسسة؟

وكانت فرضيات الدراسة كالاتي:²

• كلما كانت العلاقات الإنسانية بين جميع أعضاء المؤسسة جيدة كلما كان الأداء العام فعالا، ومن

مؤشرات هذه الفرضية:

❖ اعتبار العلاقات الإنسانية الجيدة أهم عامل في تحقيق أهداف التنظيم.

❖ الاطمئنان والانسجام مع مجموعة العمل يؤدي إلى تحسين الأداء.

❖ سوء العلاقة مع المسؤول المباشر تؤثر سلبا على الأداء.

1- بونوة علي، العلاقات الإنسانية وأثرها على الرضا الوظيفي، دراسة حالة لعمال صندوق الضمان الاجتماعي-وكالة الجلفة، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه منشورة، تخصص تنظيم وعمل، جامعة محمد خيضر بسكرة- الجزائر، 2015-2016، ص 42.

2- بونوة علي، مرجع سابق، ص: 43.

- ❖ يساهم التعاون الايجابي بين الأعضاء داخل الوحدة في إشاعة روح الرضا.
- ❖ ضرورة تفاهم الرئيس بمرؤوسيه.
- الانفتاح على الآخر عن طريق فتح قنوات الاتصال خصوصا النازل منه يساهم في إحساس المرؤوس بأهميته داخل المؤسسة، ومن مؤشراتنا:
 - ❖ ضرورة فتح قنوات الاتصال أمام المرؤوسين.
 - ❖ ضرورة التقرب من المرؤوسين لفهم احتياجاتهم.
 - ❖ الاهتمام لا يكون فقط بهدف الاطمئنان على السير العادي للعمل.
 - ❖ الاتصال يهدف أيضا للاطمئنان على ظروف العمل والعمال.
- يرتبط العاملون بالمؤسسة عندما يستشارون قبل اتخاذ القرارات الهامة التي تعنيهم، ومن مؤشراتنا:
 - ❖ اعتبار عملية اتخاذ القرارات من أصعب العمليات التي تتجز داخل المؤسسات؛
 - ❖ يعتمد التنظيم الحديث على التشاور مع العاملين و حتى مع المتعاملين قبل اتخاذ أي قرار هام.
 - ❖ السماح للعمال باتخاذ بعض القرارات الانفرادية الطارئة والضرورية؛
 - ❖ عدم تأنيب أي متخذ لمثل هذه القرارات.
- كلما كان العامل راضيا على وضعه داخل المؤسسة، كلما اتصف أداؤه بالفاعلية العلية، ومن مؤشراتنا:

- ❖ الرضا الوظيفي ناتج عن العلاقات الإنسانية الجيدة بين كافة أعضاء المستويات الوظيفية المختلفة.
- ❖ الرضا الوظيفي مرتبط بمدى ملائمة وظيفة العامل مع قدراته الشخصية.
- ❖ الرضا الوظيفي يكون عندما يحس العامل أن حافز الترقية يمنح وفق الشروط الموضوعية.
- ❖ الرضا الوظيفي مرتبط بمدى أهمية الحوافز المادية الممنوحة لكل عامل.
- ❖ الرضا الوظيفي يتضح لما يكون العامل مطمئنا على مستقبله المهني داخل المؤسسة الموظفة.

وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج من بينها:

- اعتبار العالقات الإنسانية الجيدة داخل التنظيمات الصناعية من بين أهم المحفزات التي تقود العامل إلى بذل جهد لإنجاح المؤسسة التي ينتمي إليها.
- للفائد تأثير قوي على اتجاهات الأفراد نحو أعمالهم أو نحو مؤسستهم.
- وجود متغيرات ظرفية تؤثر في العلاقة بين البعدين:
- ❖ العامل كإنسان، والعلاقة بينه وبين الأفراد الآخرين داخل المؤسسة، من خلال فتح قنوات الاتصال أمامه للتعبير عن انشغالاته وأفكاره، وتكوين علاقات ودية معهم، وكذا توضيح بعض الجوانب التنظيمية الغامضة بالنسبة إليه.
- ❖ العامل ومشاركته في اتخاذ القرارات الهامة، التي تعني مستقبله الوظيفي والاجتماعي بصورة مباشرة.
- ❖ العامل ومدى رضاه بالوضع العام الذي يضع حياة المؤسسة التي ينتمي إليها.
- ❖ أهم العوامل التي تزيد من فعالية أداء الفرد.
- الاتصال المفتوح من العوامل الرئيسية في إشاعة روح الجماعة لأنه يساعد العمال على إبداء آرائهم في المسائل التنظيمية التي تخصهم، مما يزيد من دافعيتهم للعمل.
- الاتصال بالمرؤوسين يساهم بشكل واضح في تنمية روح الجماعة، خاصة عندما يحسون بعدم وجود هوة اجتماعية بينهم وبين مسئوليتهم.
- أغلب العمال المبحوثين مستثنون من عملية المشاركة في اتخاذ القرارات حيث أن نسبة عالية منهم ترى أن هذه العملية من مهام المدير العام وحده، أو توسع في بعض الحالات إلى بعض المساعدين له من الإداريين المركزيين.
- مشاركة العمال في مناقشة ما سيكلف بتنفيذه فيما بعد، يجعله أكثر سعادة واستعدادا.

التعقيب: اختلفت هذه الدراسة عن الدراسات الحالية في الزمان والمكان الذي كان في جامعة منتوري- قسنطينة سنة 2004مؤسسة صناعية، أما الدراسة الحالية فكانت في متوسطة محمد بوضياف- تبسة سنة 2019، هذه الدراسة اعتمدت على المديرين والمشرفين، أما الدراسة الحالية على الأساتذة. أوجه الاستفادة : نستفيد منها في الإشكالية، وفي فرضياتها ومؤشراتها ونستفيد منها في عنصر التنظيم باعتباره من وظائف الإدارة المدرسية، ووضع بعض أسئلة الاستبيان، ونستفيد منها في النتائج، ووضع المقترحات والتوصيات.¹

الدراسة التاسعة: دراسة علي الشريف حورية الموسومة ب: البيئة الاجتماعية المدرسية وعلاقتها بالمرود الدراسي، رسالة ماجستير تخصص علم اجتماع التربية، جامعة بسكرة- الجزائر، سنة 2007-2008.²

طرحت هذه الدراسة التساؤل التالي: ما علاقة البيئة الاجتماعية للمدرسة بالمرود الدراسي؟

أما التساؤلات الفرعية لها فهي:

- ما علاقة السلوك الاتصالي لأستاذ التعليم الثانوي بنتائج التلميذ الدراسية؟
 - ما علاقة السلوك التنظيمي لإدارة مؤسسة التعليم الثانوي بنتائج التلميذ الدراسية؟
 - ما علاقة جماعة الرفاق المدرسية بنتائج التلميذ الدراسية؟
- هدفت هذه الدراسة إلى:
- كشف العلاقة بين البيئة المدرسية والمرود الدراسي لمؤسسة التعليم الثانوي؟
 - أهمية البيئة الاجتماعية المدرسية في تشكيل سلوك المتعلم، وخاصة في مرحلة الثانوية وإقباله على

امتحان البكالوريا الذي يحدد مصيره.

1- بونوة علي، مرجع سابق، ص: 44.

2- لينده العابد، مرجع سابق، ص: 34.

- ومن أجل تحقيق أهداف هذه الدراسة اعتمدت الباحثة على المنهج الوصفي، وعينة الدراسة كانت قصدية تشمل تلاميذ السنة الثالثة للنظام القديم، أما أدوات جمع البيانات هي:
- الملاحظة:** ملاحظة كيفية تعامل أعضاء الإدارة المدرسية مع التلاميذ، وتعامل الأساتذة مع التلاميذ، وكذا التلاميذ مع بعضهم البعض، والتعرف على الجو المدرسي العالم.
- المقابلة:** إجراء مقابلات مقننة وغير مقننة، استمارة الاستبيان، اعتمدت على مقياس ليكارت لإعطاء المبحوثين عدة تقديرات لاختيار واحد دون تقييدهم بالتأكيد الكامل أو الرفض المطلق، إضافة إلى الوثائق والسجلات.

مجالات الدراسة:

- **المجال المكاني:** تمت الدراسة الميدانية بولاية المسيلة
- **المجال البشري:** تلاميذ السنة الثالثة ثانوي المعيديين.
- وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج من بينها:
- هناك علاقة ارتباطيه بين السلوك الاتصالي لأستاذ التعليم الثانوي ونتائج التلميذ الدراسية.
- هناك علاقة ارتباطيه بين السلوك التنظيمي لإدارة المدرسة ونتائج التلميذ الدراسية.
- هناك علاقة ارتباطيه بين جماعات الرفاق ونتائج التلميذ الدراسية.

التعقيب على هذه الدراسة:

- أوجه الاختلاف:** اختلفت هذه الدراسة عن الدراسة الحالية في المجال المكاني والزمني والبشري والعينة، حيث أن هذه الدراسة أجريت في ولاية المسيلة على تلاميذ السنة 3 ثانوي المعيديين سنة 2007-2008 والعينة كانت قصدية، أما الدراسة الحالية فالمجال المكاني ولاية تبسة والبشري أساتذة الطور المتوسط والزمني سنة 2019 والعينة إذا كان عدد الأساتذة صغير نقوم بالمسح الشامل، وإذا كان العدد كبير نقوم بأخذ عينة منه.

أوجه الاستفادة: نلاحظ أن هذه الدراسة نستفيد منها في المنهج ألا وهو المنهج الوصفي الذي يصف ويدرس العلاقة بين الإدارة المدرسية وأداء أساتذة الطور المتوسط وكذلك أدوات الملاحظة من خلال ملاحظة كيفية تعامل الأعضاء الإدارة المدرسية مع الأساتذة لأداء مهامهم ومقابلة تشمل الإداريين والمدير، وكذلك الاستمارة وربما نستفيد كذلك منها في متغير البيئة الاجتماعية المدرسية التي تضم الإدارة المدرسية .

خلاصة الفصل:

من خلال الإطار التصوري ولمفاهيمي والمتمثل في ،تحديد الإشكالية وأهمية الدراسة ومبررات اختياره وأهداف الدراسة ومفاهيمه المفتاحية، وكذا صياغة الفرضيات والدراسات السابقة، أصبح الموضوع واضح وليس فيه أي غموض، حيث استطعنا تكوين نظرة شاملة و كاملة عنه، كما تم تحديد أبعاد هذا الموضوع، فمن خلال هذه الإجراءات يمكننا فهم الجانب النظري له.

تمهيد

أولاً: الإدارة المدرسية .

ثانياً: الأداء الوظيفي .

ثالثاً: أداء الأساتذة في المرحلة المتوسطة .

رابعاً: السياسة التربوية الجزائرية في مرحلة التعليم المتوسط .

خلاصة الفصل

تمهيد:

تعتبر الإدارة المدرسية فرع من فروع الإدارة التعليمية، وهي من المجالات الجديدة والتي فرضت نفسها لأهميتها على علوم التربية بعد أن صار مفهومها الجديد واضحا كعلم وفن ومهارة، ومهمتها تحقيق النمو الكامل للطالب من الناحية الجسمية والعاطفية والسلوكية والاجتماعية والروحية، ومن أجل تحقيق أهدافها لابد من وجود مجموعة من الأعضاء الذين يقومون بمختلف الوظائف الإدارية من تنظيم وتخطيط وتوجيه ورقابة، ففي المدرسة تتضافر جميع الجهود من أجل أداء الرسالة التربوية على الوجه المطلوب، والأداء يحظى بأهمية بالغة في تسيير المؤسسة، فقد نال الاهتمام المتزايد من طرف الباحثين والمفكرين، وفي مجال الإدارة نال نصيبه من قبل الأساتذة والإداريين، فهو يمثل المقياس الذي يعتمد عليه للحكم على فعالية الأفراد في المؤسسات من خلال قياس الجهد المبذول من طرف الأستاذ في المدرسة، وذلك لأهميته على مستوى الفرد والمؤسسة، وتطورت وظيفة الأستاذ في تنشئة الأفراد وتربيتهم وهو محور العملية التعليمية وينقل التراث الحضاري من جيل إلى آخر، فهو يلعب دور كبير في تنمية شخصية الفرد وتزويده بالمعارف والمهارات التي تهيؤه ليكون فردا صالحا في المجتمع، ويتوقف نجاح العملية التعليمية على نجاح الأستاذ "المعلم" لأنه المصدر لتكوين الأفراد بعد الآباء، إلا انه مع ظهور الإصلاحات التربوية تحولت وظيفته إلى مرشد وموجه واعتماده لطريقة المقاربة بالكفاءات، و إدخال بعض التعديلات في سيرورة التعليم وخاصة التعليم المتوسط، باعتباره مرحلة هامة في حياة الفرد، ومنذ الاستقلال عرفت الجزائر تطورا ملحوظا فيما يخص عدد التلاميذ والأساتذة وكذا عدد المتوسطات، بالإضافة إلى تطور نتائج شهادة التعليم المتوسط "BEM".

أولاً: الإدارة المدرسية

I- نشأة الإدارة المدرسية والعوامل المؤثرة فيها:

1) نشأة الإدارة المدرسية ومراحل تطورها:

تطورت الإدارة المدرسية وظهرت كعلم مستقل عن علم الإدارة العامة والصناعية والتجارية، منذ عام 1946 أخذت في الاعتبار المفاهيم والمبادئ التي تلبي خصائص المدرسة الحديثة، حيث كانت مدرسة العلاقات الإنسانية والتيارات الإدارية التي لحقتها أساساً مهماً في نجاح المدرسة وتحقيق أهدافها باعتماد القيادة بدلاً من التسلط، وفي عام 1968 وضع " يعقوب جيتزلز " نظرية الإدارة التعليمية باعتبارها عملية اجتماعية، ومن قبله طور " جريفت " نظرية الإدارة كعملية اتخاذ قرار ثم تم تعديل مفهوم " برنارد و سيمون " نحو العملية الإدارية عام 1964، كما تميزت الإدارة الحالية عن سابقتها بالتطور الذي طرأ على مفاهيم وأساليب الإدارة، وبما طرأ على مفهوم التربية نتيجة التقدم العلمي والتكنولوجي الذي له اثر واضح في ذلك، فالمدرسة لم تعد مكان يتلقى الطالب فيه المعرفة فقط، وإنما أصبحت مكان يساعد الطالب على اكتساب المعرفة ومهارات التكيف الإيجابي مع نفسه ومجتمعه لمواكبة التغيرات السريعة التي تحدث حوله، فمسؤوليات المدرسة تشمل أيضاً المشكلات الصحية والاجتماعية والثقافية التي لها دور في تنمية المجتمع، إذا تستطيع المدرسة تحقيق ذلك من خلال بناء علاقات إنسانية بين الأفراد داخل المدرسة وخارجها، ومن خلال الطرق العلمية السليمة في العمل، أي أن الإدارة المدرسية أصبحت تعمل على تحقيق الأهداف التربوية والاجتماعية تحقيقاً وظيفياً عملياً.¹

¹ هالة مصباح البنا: مرجع سابق ص-ص 59، 60

2) العوامل المؤثرة في الإدارة المدرسية

أ- **العوامل الاجتماعية:** البيئة الاجتماعية عامل مهم في تعلم الفرد والجماعة وتلعب دورا في فرض التزامات على الإدارة المدرسية سواء كانت زراعية أو صناعية تختلف بين المجتمعات، فالمجتمعات المتقدمة اجتماعيا يكون فيها أولياء الأمور على فهم برسالة المدرسة وأهمية المشاركة بينها وبين المنزل، مما يسهل مهمة الإدارة المدرسية وتحقيق أهداف المدرسة. وفي المجتمعات الزراعية تنتشر الأمية بين أولياء الأمور والتلاميذ ينشغلون بالزراعة لمساعدة آبائهم ويكثر الغياب بينهم، مما يصعب مهمة الإدارة المدرسية، وفي المدن يزداد عدد التلاميذ الملتحقين بالمدارس ويجب عليها توفر الكتب والوسائل التعليمية، وفي المناطق النائية هناك عجز في إعداد المدرسين لعدم الإقبال على العمل فيها، بالإضافة إلى عدم تجانس السكان أو وجود مجموعات عنصرية تتحدث لغة مختلفة عن لغة المجتمع مما يشكل أعباء على الإدارة المدرسية.

ب- **العوامل الجغرافية والاقتصادية:** تؤثر الظروف الجغرافية على الإدارة المدرسية من حيث شكلها ومحتواها وغيرها من الأمور المتصلة بالعملية التعليمية، وتتحدد بالعوامل الجغرافية والطبيعية، وبالتالي تفرض على الإدارة المدرسية مسائل معينة ينبغي على الأخيرة مواجهتها بوسائل مختلفة، وفي البلدان ذات الحرارة تحاول هذه الإدارة توفير أجهزة التبريد بالأبنية المدرسية و وقت الدراسة يتأثر بالمناخ مما يلقي أعباء عليها وتتأثر بالأوضاع الاقتصادية السائدة في المجتمع، فالاختلاف في الإمكانيات المادية والبشرية يفرض عليها العديد من المسائل، فالازدهار الاقتصادي يساعد على توفير الوسائل والكتب مما يجعلها تؤدي رسالتها على أكمل وجه ، وهناك مسائل تفرض نفسها على الإدارة مثل :نشوء الصناعات الجديدة وما يرتبط بإعداد للقوى البشرية في إطار برامج تدريبية وعليها أن تواجهها حسب ظروفها.

ت- **العوامل السياسية:** تلعب السياسة العامة للدول وأجهزتها دورا في التأثير على الإدارة المدرسية، فقد أخذت الحكومات في البلدان المتخلفة تفرض سلطاتها على الإدارة التعليمية وتدخل في شؤونها، والبلدان التي لها أحزاب وما يرتبط بها من اختلاف إيديولوجي مما يؤثر بصورة مباشرة على الإدارة المدرسية، ولا سيما

تغيير الحكومة نتيجة الحزب الحاكم والعامل السياسي يؤثر على نمط الإدارة التعليمية بشكل مباشر وينعكس تأثيره على الإدارة المدرسية¹.

II- أهداف الإدارة المدرسية وأهميتها:

1- أهداف الإدارة المدرسية: يتمثل هدفها في تحقيق أهداف المدرسة، فالإدارة في أي منظمة ليست

غاية في حد ذاتها، وإنما هي الوسيلة لتحقيق الأهداف، والهدف الأساسي للمنظمات المدرسية هو

تربية الطلاب وتعليمهم وتحقيق النمو الشامل للشخصيات وتمثل أهداف الإدارة المدرسية في:

- السعي للوصول إلى تحقيق أهداف التربية والتعليم.
- بناء شخصية الطالب بناء متكامل علميا وعقليا وجسديا واجتماعيا.
- تطبيق ومراعاة الأنظمة الصادرة من الإدارة التعليمية المسؤولة عن التعليم².
- تنظيم وتنسيق الأعمال الفنية والإدارية في المدرسة تنظيما يقصد به تحسين العلاقات بين العاملين في المدرسة³.
- توفير النشاطات المدرسية التي تساعد الطالب على نمو شخصيته نموا اجتماعيا وتربويا وثقافيا داخل المدرسة وخارجها⁴.
- العمل على إيجاد العلاقات الحسنة بين المدرسة والبيئة الخارجية عن طريق مجالس الآباء والمعلمين.
- تحسين طرق أداء العمل داخل المدرسة والتعاون في حل المشكلات.
- وضع خطط التطوير والنمو المستقبلي للمدرسة⁵.

¹ أحمد خليل محمد الفرعان وآخرون: الإدارة المدرسية الحديثة، دار الإسراء للنشر والتوزيع، عمان- الأردن، ص 45 - 47.

² سليمان حامد: الإدارة التربوية المعاصرة، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان-الأردن، 2009، ص 40.

³ هالة مصباح البنا: مرجع سابق، ص 65.

⁴ ختام اسماعيل: الإدارة المدرسية، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان-الأردن، 2013، ص 25.

⁵ خالد أحمد الصرايرة: مرجع سابق، ص 28.

2- أهمية الإدارة المدرسية:

يقول تشارلس بيرد عن أهمية الإدارة: ليس هناك موضوع أكثر أهمية من موضوع الإدارة، ذلك لأن مستقبل الحضارة الإنسانية ذاتها يتوقف على قدرتنا على تطوير علم وفلسفة وطريقة ممارسة الإدارة.

فالإدارة المدرسية هي الإشعاعات المضيئة التي تحرك كل موظف في دائرة محدودة منظمة من أجل مجهود متميز وعمل مستمر وإنتاج متواصل في أقصر وقت وأقل جهد، وعصرنا عصر الكمبيوتر والتغير السريع والانفجار المعرفي، ولعلنا لا نخطئ إذا أطلقنا عليها تسمية أخرى وهي " عصر الإدارة العلمية"، وتتمثل أهميتها فيما يلي:

- تلزم الإدارة لكل جهد جماعي، وهذا يعني أن الجهود البشرية سواء كانت صغيرة أو كبيرة تصبح عاجزة عن تحقيق الأهداف في غياب تنظيم لتسيقها وتوجيهها¹.

- ترتبط الإدارة المدرسية ارتباطا وثيقا بقوانين الدولة والسلطة التشريعية فيها، حتى لا يحصل تناقض بين ما تهدف إليه الإدارة المدرسية وبين ما تهدف إليه الدولة، وحتى تتجه أهداف الإدارة المدرسية نحو تحقيق الأهداف العامة للدولة²

- أن تخصص لجميع أفراد المدرسة من يوجههم ويرشدهم وينظم أعمالهم وينسقها، إذ احتاج الأمر في هذا المجتمع البشري الصغير والأسرة الصغيرة "المدرسة" وأن يكون العقل المفكر والقلب النابض للمدرسة هو المدير.

- يحتاج التنوع في المعرفة تنوع المتخصصين لتدريسها في المدرسة، فهناك أستاذ الرياضيات، أستاذ الكيمياء، أستاذ العلوم، أستاذ الاجتماعيات...³.

¹ سليمان حامد: مرجع سابق، ص42.

² هالة مصباح البنا: مرجع سابق، ص64.

³ ختام إسماعيل: مرجع سابق، ص23.

III- وظائف الإدارة المدرسية وأسسها:

1- وظائف الإدارة المدرسية:

شهدت السنوات الأخيرة اتجاها جديدا في الإدارة المدرسية، فلم تعد هذه الإدارة تيسر شؤون المدرسة تيسيرا روتينيا فلم يعد هدف مديري المدارس مجرد المحافظة على النظام المدرسي بل أصبح محور العملية هنا يدور حول التلميذ وتوفير الظروف المساعدة على توجيه نموه الروحي والجسمي، والتي تعمل على تحسين العملية التربوية لتحقيق هذا النمو:

أ. **التخطيط:** وهو رسم طريق الوصول للغاية المراد تحقيقها ويشمل:

- تحديد الأهداف المطلوب تحقيقها بالجهد الجماعي وبأقل التكاليف الممكنة، ووضع البرامج الزمنية التي تبين الأعمال المطلوب القيام بها، وإقرار الإجراءات التي تتبع في تنفيذ الأعمال المختلفة.

- التنبؤ بما ستكون عليه الأحوال في المستقبل وتقدير احتياجات العمل من القوى المادية والبشرية وتسجيله في كشوف الميزانيات التقديرية، رسم السياسات¹.

ب. **التنظيم:** ويقصد به توزيع الأدوار على الهيئة الإدارية وتقسيم العمل وفق معايير ومتغيرات يدرك أبعاده مدير المدرسة وتحديد وتوزيع السلطة وإنشاء العلاقات بغرض تمكين الأفراد من العمل معا في تعاون بأكثر كفاية لتحقيق هدف مشترك ومن متطلباته:

- دراسة دقيقة لأوضاع المدرسة والعاملين فيها، والإحاطة الشاملة بالقوانين والتشريعات ذات الصلة بالعملية التعليمية، وتحليل الخطط المدرسية التعليمية.

- تحديد السلطات للقيام بهذه الواجبات وربط المستويات الإدارية مع بعضها البعض².

ت. **التوجيه:** هو إصدار التوجيهات والتعليمات للمرؤوسين لإخبارهم بالأعمال التي يقومون بها، فهو حلقة

¹ جودت عزت عطوي: مرجع سابق، ص 29.

² احمد جميل عايش: مرجع سابق، ص 85.

اتصال بين الخطة الموضوعة لتحقيق الهدف من جهة والتنفيذ من جهة أخرى ويتضمن كل ما من شأنه أن يؤدي إلى إنجاز الأعمال المطلوبة عن طريق رفع الروح المعنوية ودفع الأفراد لتحسين الأداء ويشمل ما يلي:

- أن يكون واضح لا غموض فيه خاصة بالنسبة للفرد الذي يصدر إليه التوجيه.

- التفكير في الآثار الناجمة عن قرارك على المهمة، وأخذ العنصر البشري بعين الاعتبار عند اتخاذ القرار.

ث. الرقابة: هي التأكد من أن التنفيذ يتم طبقاً للخطة الموضوعة لتحقيق الأهداف وكشف للمواطن الضعف لعلاجها، وقد تكون داخلية أو خارجية، وأصبحت عملية ضرورية بسبب تعدد نشاطاتها وتحدد الأفراد العاملين فيها، وفي المؤسسة التعليمية نستدل بها عند قيام المدير بمراقبة أعمال المعلمين، ومن متطلباتها: تحديد المعايير الرقابية التي يمكن بواسطتها معرفتها إذا كانت الأعمال التي تقرر إتمامها سلفاً، ومقارنة الأداء بواسطة هذه المعايير لمعرفة انحرافات التنفيذ على التخطيط¹، توفير الظروف المساعدة لتحقيق الأهداف في الماضي كانت تنقل التراث الثقافي للناشئة، وفي الحاضر المشاركة في حل المشكلات².

2-أسس الإدارة المدرسية:

ترتكز على أسس منها:

أ- العمل بروح الفريق وفي ظل التعاون الإيجابي الديمقراطي: هو الاتفاق على الخطة بأهدافها وإجراءاتها، ومدير المدرسة يعمل على تحقيق الأهداف، والاتفاق يقترن بالقبول وإذ تحقق ذلك أصبحت مهمة الفريق يسيرة.

¹ جودت عزت عطوي: مرجع سابق، ص 30.

² نبيل سعد خليل: الإدارة المدرسية الحديثة في ضوء الفكر الإداري المعاصر، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، 2009، ص 15.

ب- التفويض: من سمات العمل القيادي لمدير المدرسة لإسناد مهماته إلى المعلمين من خلال لجان متخصصة تعمل كوسائط إشرافية تخضع لأنظمة تنظم ما يناط بها من مهمات مفوضين بتنفيذها ضمن معايير يضعها مدير المدرسة¹.

ت- إنتاج الأسلوب العلمي في التفكير ومواجهة المشكلات.

ث- الاستمرارية والشمولية وأخلاقية المهنة.

وحتى تكون قادرة على القيام بالأدوار المطلوبة منها وتحقيق أهدافها لا بد أن تركز على خصائص منها:

أ. أن تكون واضحة الأهداف وتحديد العناصر الواجب استخدامها وتحديد كيفية الاستخدام².

ت. أن تتم في وسط اجتماعي يهدف إلى خدمة الطلبة الذين يمثلون اللبنة الأولى في نهضة المجتمع³.

ث. أن تكون إنسانية الإنسان بعيدا عن التحقير والتشهير⁴.

ج. أن تكون إيجابية لا تركز إلى السلبيات ويكون لها الدور القيادي في مجالات العمل⁵.

ح. تسعى إلى تحسين العملية التعليمية والتربوية وإيجاد علاقات إنسانية قائمة على التعاون بين المعلم

والإدارة المدرسة⁶.

خ. أن يكون أسلوب الإدارة ديمقراطي بعيدا عن تسلط رئيس التنظيم الإداري⁷.

د. أن تكون جماعية بعيدة عن الاستبداد والتسلط⁸.

ذ. أن تكون متطورة تعتمد على الأساليب العلمية الحديثة لمسايرة المتغيرات التكنولوجية⁹.

¹ أحمد جميل عايش: مرجع سابق، ص 33 - 35.

² نبيل سعد خليل: مرجع سابق، ص 16 - 17.

³ سليمان حامد: مرجع سابق، ص 38.

⁴ هالة مصباح البنا: مرجع سابق، ص 68.

⁵ أحمد جميل عايش: مرجع سابق، ص 57.

⁶ حسن محمد حسان وآخرون: الإدارة التربوية، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، ط3، عمان، الأردن، 2013، ص 105.

⁷ سلامة عبد العظيم حسين: الإدارة المدرسية والصفية المتميزة، الطريق إلى المدرسة الفعالة، دار الفكر للنشر والتوزيع، عمان-الأردن، 2009، ص

90.

⁸ خالد أحمد الصرايرة وآخرون: مرجع سابق، ص 28.

⁹ محمد سيد محمد السيد: وظائف الإدارة المدرسية بالمرحلة الثانوية، عالم الكتب للنشر والتوزيع والطباعة، القاهرة، 2008، ص 40.

IV- أنماط الإدارة المدرسية ومعاييرها:

1- أنماط الإدارة المدرسية:

إن التنظيمات الإدارية واللوائح والقوانين تتفق في الخطوط العريضة في مدارس التعليم العام، ولكن الإدارة المدرسية وطريقة أداء العمل المدرسي تختلف باختلاف شخصية المدير وناظر المدرسة، ويتصف رجال الإدارة المدرسية بأنهم إما ديمقراطيون أو متساهلون أو أوتوقراطيون وكل نمط يمكن تقسيمه إلى أقسام فرعية تتمثل هذه الأنماط في:

أ- الإدارة المدرسية الأوتوقراطية: تقوم على فكرة الزعامة، وتحت هذا النمط غالباً ما تتعرض العلاقات بين مدير وناظر المدرسة ومرؤوسيه لشتى الأضرار وتساء صلتته الخارجية بأفراد المجتمع، وتظهر سماتها في:

- تندرج السلطة من الأعلى إلى الأسفل.
- اتخاذ الاجتماعات مجالاً لإصدار القرارات.
- لا تحترم شخصية المعلم أو الطالب في هذا النمط¹.
- ب. الإدارة المدرسية الدبلوماسية: يتصف المدير الدبلوماسي بـ:
 - شخصية جذابة يعتني بمظهره.
 - له القدرة على توجيه الفكر الجماعي ويعرف من يناصر أفكاره ومقترحاته.
 - يتراأس الاجتماعات ويخطط لها ويشارك معه لجنة من المدرسين حتى يبدو العمل منظماً².
- ج- الإدارة الفوضوية: تتميز بأنها أسلوب إداري يصف مدير المدرسة بأنه غير مكترث بواجباته الإدارية، ولا يؤدي إلا دوراً شكلياً في المدرسة التي تكون فوضوية وغير منظمة وتتميز بـ:
 - لا يتصف بالمتابعة والبحث في مجال عمله.

¹ نبيل سعد خليل: مرجع سابق، ص ص 27 - 28.

² حسن محمد حسان وآخرون: مرجع سابق، ص 138.

- لا يؤمن بتوظيف المعرفة والعلم والتجربة في عمله.
- يؤمن بالمحسوبية والواسطة وإعداد اللوائح في حل المشكلات¹.
- د- الإدارة المدرسية التسيبية: يهتم المدير بتسيير الأمور لا بتغيرها وتجدر الإشارة إلى عدم إهمال الآخرين حرصاً منه على أن تبقى علاقته بهم جيدة، ولا تؤثر على سير العمل، فهو يتساهل مع الأخطاء التي يبديها المعلمين ويمنح حرية متناهية للطلاب أو المعلمين، حيث تتميز الحياة المدرسية هنا بالفوضوية والوقت عنده ليس له قيمة، وإذا وقع في مشكلة يسارع في اتهام الآخرين بأسبابها دون قدرته على اتخاذ القرار المناسب ويترك إدارة المواقف للمعلمين مهما كانت²
- قدراتهم ودون متابعة منه خشية منه على أحاسيسهم فالمدير يقوده الآخرون وهما يتصرف بضعف الشخصية وقلة الحكمة وتتسم بـ:
- من المظاهر السائدة في ظل الإدارة التسيبية، التواكل، التهرب من العمل، الإهمال.
- للعاملين حرية كاملة في وضع السياسات والقرارات دون الأخذ بعين الاعتبار مكانة المدير بينهم كشخصية اعتبارية يجب أن تحظى باحترامه.
- هـ- الإدارة المدرسية الديمقراطية: إن هذا النمط من الإدارة يأخذ مبدأ المشاركة الجماعية في اتخاذ القرار وتنفيذه، ويقوم المدير قبل اتخاذه للقرار بتزوير جميع العاملين معه بالمعلومات الأساسية التي تساعدهم على دراسة القرار واتخاذه بطريقة حكيمة، وتقوم بتوزيع جزء من أجزاء العمل على العاملين مع تحديد المسؤولية، فالديمقراطي يقود المعلمين في جو من الأمن والطمأنينة وتتسم الإدارة الديمقراطية بـ:
- تشجيع المناخ الديمقراطي على التجريب والبحث وتبادل الخبرة والمنفعة بين العاملين³.
- يمارس المدير وظائف الإدارة من تخطيط وتنظيم وتوجيه وتقييم.

¹ عبد الفتاح محمد الخواجا: تطوير الإدارة المدرسية والقيادة الإدارية، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان- الأردن، 2009، ص ص 36-40.

² أحمد جميل عايش: مرجع سابق، ص 136.

³ جودت عزت عطوي: مرجع سابق، ص ص 35، 37.

- تنمية العلاقات الإنسانية السلمية مع الآخرين.
- وتقوم الإدارة الديمقراطية على أسس منها:
- تفهم الفروق الفردية بين التلاميذ والمعلمين والآباء واعتبارهم ظواهر طبيعية إنسانية.
- منح الفرص للمدرسين للترقية والقيادة.
- تشجيع العلم والمعرفة بين المدرسين.
- يوجه نفسه ويعمل على ضبط سلوكه.
- أن يكون قدرة فعالة لغيره¹.

2- معايير الإدارة المدرسية:

- توجد مجموعة من المعايير الرئيسية التي يمكن من خططها تقويم الإدارة المدرسية الجيدة في ضوء النظريات الحديثة في الإدارة المدرسية، يمكن تحديدها فيما يلي:
- أ. وضوح الأهداف التي تسعى الغدارة المدرسية إلى تحقيقها.
 - ب. التحديد الواضح للمسؤوليات، يتضمن تقسي واضح للعمل وتحديد الاختصاصات.
 - ت. الأسلوب الديمقراطي القائم على فهم حقيقي لأهمية احترام الفرد في العلاقات الإنسانية
 - ث. أن تكون كل طاقات المدرسة مادية وبشرية مجندة لخدمة العملية التربوية فيها بما يحقق أداء العمل مع الاقتصاد في الوقت والجهد والمال.
 - ج. وجود نظام اتصال جيد سواء كان هذا الاتصال خاص بالعلاقات الداخلية للمدرسة، أو بينها وبين السلطات التعليمية العليا أو بينها وبين المجتمع المحلي².

¹ عبد الفتاح محمد الخواجا: مرجع سابق، ص 36 - 40.

² إبراهيم عباس الزهيري: مرجع سابق، ص 96.

V- مجالات الإدارة المدرسية:

تعد المدرسة المؤسسة التربوية والمجال المحتضن لمختلف العمليات المرتبطة بالتعليم والتعلم وبالتفاعلات الإنسانية وهذا يقتضي تنظيم الحياة المدرسية بمختلف مكوناتها المادية والبشرية لتحقيق الأهداف وضمان جودة التعليم والتعلم ويتحقق ذلك من خلال:

أ- النظام المدرسي: يعمل على مساعدة الطالب على تحقيق ذاته من جميع الجوانب وتطوير كفاياته

لجعله قادر على امتلاك المهارات التي تمكنه من التواصل مع بيئته ومحيطه الاجتماعي، ويهدف إلى:

- تعريف الطلاب بأهمية السلطة للفرد والمجتمع.

- تدريب الطلبة على التعاون وبناء علاقات مع الآخرين.

ب- الصحة النفسية: إن اهتمام المدرسة بصحة الطلبة وسلامته أثر على تحصيلهم، فالطالب الذي

يمتاز بصحة جيدة يكون أقدر على التحصيل ومتابعة الدراسة من الطالب الضعيف، وتهدف إلى:

- تقديم الخدمات الصحية التي تعزز الطلاب والمجتمع.

- تزويد العاملين بالمدرسة بمهارات التوعية الصحية بالمدرسة.

- تقويم صحة الطلاب بالتعرف على المؤشرات الصحية لصحة الطلاب.

أ. التنظيم المدرسي: عملية جماعية يتم من خلالها تحديد الهيكل والإطار الذي تتشكل فيه الجهود لتحقيق

الهدف، بحيث تتكامل هذه الجهود وتتسجم مع بعضها البعض ليتم الأداء بكفاية وفعالية، كما أن التنظيم

الجيد يثري العمل ويضمن التلقائية في العمل والتعاون بين جميع العاملين في المدرسة ويهدف إلى:

- القضاء على الازدواجية في العمل.

- التوزيع العلمي للأعمال.

- تشكيل اللجان والمجالس المختلفة لتسيير العمل في المدرسة.

ت-الإشراف التربوي: عملية تفاعل إنسانية اجتماعية تهدف إلى رفع مستوى المعلم المهني إلى أعلى درجة ممكنة من أجل رفع كفايته التعليمية، ويقوم المدير بمهام تجاه الأشراف التربوي على العاملين في المدرس منها:

- العمل على مساعدة العاملين في المدرسة في وضع الحلول للمشكلات باستخدام أسلوب علمي.
- العمل على ترشيح مبدأ الشورى في النظام المدرسي.
- اقتراح أساليب تربوية فاعلة لتقويم الطلاب خلال العام الدراسي وفق لائحة تقويم للطلاب.

وتعمل هذه الأخيرة على تنفيذ واجبات من خلال مجموعة من الميادين أهمها: علاقة المدرسة بالمجتمع، تطوير المناهج، شؤون الطلاب، المدرسة والمشكلات الأسرية، المبنى المدرسي والتجهيزات، والبناء التنظيمي..¹.

VI- المهارات اللازمة للعاملين بالإدارة المدرسية وفعاليتها.

1-المهارات اللازمة للعاملين بالإدارة المدرسية.

أ- المهارات اللازمة للعاملين بالإدارة المدرسية: المهارة هي أداء العمل بسرعة ودقة، وهي قدرة فائقة متطورة، وتختلف عن القدرة التي تعني إمكانية أداء العمل بصرف النظر عن السرعة أو الدقة في أدائه، والفرق بينهما في الدرجة لا في النوع وتصنف المهارات الإدارية المدرسية إلى:

- ب- الإلمام بالحقائق الرئيسية للموقف: تتضمن أن يكون لمدير المدرسة ذاكرة قوية ومعرفة كبيرة.
- ت- الفهم المهني: يتضمن الرغبة في العمل الإداري والقدرة على كسب احترام العاملين والطلاب.
- ث- الحساسية للأحداث: يتضمن الوعي والقدرة على اكتشاف العاملين الضعفاء لهم.

ج- القدرة على التحليل وحل المشكلات واتخاذ القرارات: ويتضمن الكفاءة الشخصية والقدرة على حسن

استخدام الوقت وتحديد الأولويات والقدرة على التحكم وتطوير العاملين.

¹ هالة صباح البناء: ص ص 166 - 199.

ح- المهارات الاجتماعية: يتضمن الاستماع للآخرين وتقبل أفكارهم والتوجيه والعلاقات الجيدة مع الزملاء والإخلاص وكسب ثقة الآخرين.

وهناك مجموعة من المهارات الضرورية لنجاح رجل الإدارة التعليمية والمدرسية وتصنف إلى:

خ. المهارات التصورية: تتعلق لدى رجل الإدارة التعليمية والمدرسية بمدى كفاءته في ابتكار الأفكار والإحساس بالمشكلات، تساعد على النجاح في تخطيط العمل وترتيب الأولويات وتوقع الأمور المستقبلية، وما يترتب عليه من تقليل الخطر أو الخسارة أو تحقيق الفائدة.

د. المهارات الفنية: تتعلق بالأساليب والطرق المستخدمة في ممارسة العمل، وتتطلب توفر قدر من المعلومات التي يتطلبها نجاح العمل الإداري، وترتبط هذه المهارات بالجانب العلمي في الإدارة.

ذ. المهارات الإنسانية: تتعلق بالطريقة التي يستطيع رجل الإدارة التعامل بها بنجاح مع الآخرين، وكيف يستطيع أن يجذب الآخرين إليه، ويجعلهم يتعاونون معه، ويزيدون من قدرتهم على الإنتاج والعطاء، وهذه المهارة تحترم شخصية الآخرين وتدفعهم للعمل بحماس دون إجبار، وتحقق الرضا النفسي للمجموعة وتولد بينهم الثقة والاحترام¹.

2-فعالية الإدارة المدرسية:

الإدارة الفعالة هي الإدارة التي تحسن استخدام مواردها البشرية بكفاءة لتحقيق نتائج مرجوة، وذلك فالإدارة المدرسية الفعالة هي: الإدارة الواعية بوظيفتها الأساسية في تهيئة الظروف المادية والمعنوية بتفهمها لأهداف المرحلة التعليمية وأهميتها في السلم التعليمي، ومشجعة لتلاميذها ولمدرسيها، وتكون قادرة على ترجمة فلسفة وأهداف المرحلة التعليمية وهي التي تعمل جنباً إلى جنب مع الإدارة التعليمية من خلال خطة عمل متكاملة.

¹ إبراهيم عباس الزهيري: مرجع سابق، ص 111 - 113.

وتحتاج الإدارة المدرسية الفعالة إلى قيادة رشيدة واعية يمارسها مدير فعال قادر على ممارسة علاقات إنسانية وتهيئة جو مناسب للعمل المدرسي وظروف اجتماعية مناسبة في بيئة العمل والقيادة الفعالة أيضا هي التي تشجع وتساعد على تنمية التفكير الابتكاري لدى المعلمين والطلاب، وهي التي تسهم في تنمية القدرة عند المعلمين والتلاميذ على التقويم الذاتي والاتجاه نحو الموضوعية والتفكير العلمي السليم في معالجة القضايا والمشكلات داخل وخارج المدرسة¹.

VII- الصعوبات التي تواجه الإدارة المدرسية:

تعاني الإدارة المدرسية من صعوبات تعترضها اثناء قيامها بوظائفها التي تختلف من إدارة مدرسية لأخرى، ومن مرحلة تعليمية لأخرى، تبعا للظروف المدارس وطبيعة القائمين عليها وتصنف إلى:

1- صعوبات ذات صلة مباشرة بالعملة التعليمية: تتمثل في:

- أ. النقص في بعض هيئات التدريس.
- ب. نقص المرافق التعليمية من مكاتب وملاعب.
- ت. تنوع سلوكيات المعلمين².

2- صعوبات إدارية

تتمثل في:

- أ. عدم مناسبة كثير من المباني المدرسية وعدم كفايتها.
- ب. ضعف روح الإبداع لدى الكادر الإداري.
- ت. الضغوطات الاجتماعية من أفراد المجتمع المحلي³.

¹ حسن محمد حسان وآخرون: مرجع سابق، ص 104

² هالة مصباح البنا: مرجع سابق، ص 529.

³ جودت عزت عطوي: مرجع سابق، ص 82.

وتتعرض الإدارة المدرسية إلى مجموعة من المشكلات كعدم الانضباط الصفي حيث أن عدم واقعية الإدارة وقوانينها وتعليماتها تعد من الأسباب الرئيسية لعدم الانضباط الصفي وتتمثل المشكلات بتركيب الجامعة الصفية في:

- غياب الطمأنينة والأمن.
- المشكلات المتعلقة بالطلاب أنفسهم.
- صعوبة اللغة التي يستخدمها المعلم.
- الإحباطات الدائمة والمستمرة.

ومن المشكلات التي تواجه المعلم:

- السلوك العدواني والانعزالي، الكذب، الحركة الزائدة.
- الكلام السيئ، الصياح والشغب¹

وأن أكثر المعوقات تأثيراً في فاعلية الإدارة المدرسية هي:

- ازدحام الغرف الدراسية بالطلاب.
- كثرة الأعباء الإدارية التي تؤثر سلباً على النشاط الفني لمدير المدرسة.
- قلة اطلاع مدير المدرسة على البحوث والدراسات الحديثة في مجال الإشراف التربوي.
- تدني مستوى المعلمين في أساليب التقويم والقياس².

¹ حامد أبو صغليوك وآخرون: الإدارة الصفية، دار غيداء للنشر والتوزيع، عمان- الأردن، 2008، ص ص 137 – 139

² أحمد جميل عايش: مرجع سابق، ص 186

ثانياً: الأداء الوظيفي

I- مكونات وإبعاد الأداء

1- مكونات الأداء: للأداء مكونات تتمثل في:

أ- **الفعالية:** التي هي من أدوات مراقبة الأداء في المؤسسة انطلاقاً من أنها تمثل معيار يعكس درجة تحقيق الأهداف الموضوعية، وتعبّر عن الفرق بين النتائج المتوقعة والنتائج المتحققة وكلما كانت النتائج المتحققة قريبة من النتائج المتوقعة كلما كان الأداء أكثر فعالية.

ب- **الكفاءة:** حسب فنسنت Vincent هي القدرة على القيام بالعمل المطلوب بأقل الإمكانيات والنشاط الكفاء هو الأقل كلفة، وهي الاستخدام الأمثل للموارد المؤسساتية بأقل تكلفة ممكنة دون حصول أي هدر.

2- أبعاد الأداء: تتمثل أبعاد الأداء في ما يلي:

أ- **البعد التنظيمي:** يقصد به الإجراءات والآليات التنظيمية التي تعتمدها المؤسسة في المجال التنظيمي لتحقيق أهدافها، ومن ثم يكون لدى إدارة المؤسسة معايير يتم قياس فعالية هذه الإجراءات وأثرها على الأداء، ويتعلق هذا القياس بالهيكل التنظيمية وليس بالنتائج المتوقعة ذات الطبيعة الاجتماعية الاقتصادية، والمؤسسة يمكن أن تصل إلى مستوى فعالية ناتج عن المعايير الاجتماعية والاقتصادية، ويختلف عن الناتج المتعلق بالفعالية التنظيمية فالمعايير المعتمدة في قياس الفعالية التنظيمية تلعب دور هام في تقويم الأداء، حيث تنتج للمؤسسة إدراك الصعوبات التنظيمية في الوقت المناسب من خلال المؤشرات الأولية قبل أن يتم إدراكها من خلال أثرها الاقتصادي.

ب- **البعد الاجتماعي:** يشير إلى مدى تحقيق الرضا لدى أفراد المؤسسة على اختلاف مستوياتهم لأن مستوى رضا العاملين يعتبر مؤشراً على ولاء الأفراد لمؤسستهم، خاصة إذا اوفت بحاجات العاملين فيها، وتتجلى أهمية هذا البعد في التأثير السلبي لاهتمام المؤسسة بالجانب الاقتصادي فقط، وعلى حساب الجانب

الاجتماعي للموارد البشرية، إذ يؤثر سلبيًا على تحقيق المؤسسة لأهدافها، ويجب الاهتمام بطبيعة العلاقات الاجتماعية في المؤسسة كالصراعات¹.

وهناك أبعاد أخرى، أداء الدور الرسمي: هو السلوك الموجه نحو المهام والواجبات والمسؤوليات المتضمنة في توصيف الوظيفة، سلوك المواطنة التنظيمية، هو أداء موجه نحو الفرد أو الجماعة فهو اختياري يمارسه الفرد أو يمتنع عنه، وهو سلوك لا يخضع لنظام المكافآت الرسمية، ولا يعاقب الفرد على عدم أدائه ويسهم في تحقيق الفعالية المدرسية².

II- أهداف قياس الأداء الوظيفي وأهميته:

1-أهداف قياس الأداء الوظيفي: تتمثل أهداف الأداء الوظيفي فيما يلي:³

- اكتشاف نقاط الضعف لدى العاملين، كأساس يتم عليه تحديد الاحتياجات التدريبية.
- اكتشاف العناصر البشرية المتفوقة وتحديد مجالات أو نطاق إبداعها.
- المساعدة في تحديد الأعمال والمهام، أو التوكيلات التي يناط أمر إنجازها بالموظفين.
- عملية متكاملة تتضمن نظام معلومات عن إدارة الموارد البشرية وما يطرأ من تغيرات، وكذا توفير فرص تبادل المعلومات والأداء والخبرات بين هذه الموارد وقيادتها⁴، وأيضا تحقيق الأهداف والالتزام بالسياسات والقوانين والتأكد من ممارسة الأنشطة، وكذا تقييم كفاءة وفعالية الأيدي العاملة والموارد المالية وتقييم النتائج وتوفير جو من الثقة والتعامل الأخلاقي عن طرق الموضوعية في التقييم⁵.

¹ إبراهيم محمد المحاسنة: مرجع سابق، صص 108-111

² ياسر فتحي الهنداوي: مرجع سابق، صص 243-244

³ فاروق عبده فليح وآخرون: السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، ط3، عمان- الأردن، 2014، ص 267.

⁴ إبراهيم محمد المحاسنة: مرجع سابق، ص 86.

⁵ سهام بن رحمون: بيئة العمل الداخلية وأثرها على الأداء الوظيفي، دراسة على عينة من الإداريين بكليات ومعاهد جامعة باتنة، أطروحة مكملة لنيل شهادة الدكتوراه علم الاجتماع، تخصص تنمية موارد بشرية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2014، ص 79.

- اكتشاف العناصر البشرية المتفوقة وتحديد مجالات إبداعها، والمساهمة في كشف المشكلات التنظيمية أو الإدارية¹.

2- أهمية قياس الأداء الوظيفي: تمكن أهمية قياس الأداء الوظيفي فيما يلي:

- تزويد المؤسسات الإدارية بالوسائل لقياس الأداء الوظيفي.
- الوقوف على نقاط القوة لتعزيزها ونقاط الضعف لتحسينها، وانعكاساتها على إنتاج الفرد.
- مؤشرات الأداء الوظيفي تعتبر نوع من الحوافز للتنظيم البشري داخل المؤسسة، ورفع معنويات العاملين².
- توضيح مدى تناسب الجهود المطبقة في العمل مع النتائج التي يتم الحصول عليها، وكذا المساهمة في تنفيذ التخطيط لتقييم الأداء الوظيفي في المؤسسة من أجل متابعة عمل الإدارة والنشاطات والبرامج المختلفة³.

III- مظاهر الأداء الوظيفي ومعايير

1- مظاهر الأداء الوظيفي: يمكن تحديد مظاهر الأداء الوظيفي في:⁴

- أ- رضا العامل عن العمل: يمكن اعتبار الرضا عن العمل محصلة مختلفة المشاعر المكونة لدى الفرد العامل اتجاه عمله ودرجة الرضا العام تعبر عن الناتج النهائي لدرجات رضا الفرد لمختلف الجوانب التي يتصف بها العمل الذي يشغله، وإذا تحقق رضا العامل عن عمله فإنه سيبرز قدراته ومهاراته لتحقيق أهداف المؤسسة.

- ب- الرضا الجماعي: ينشأ من خلال العلاقات الإنسانية بين العمال ويعمل على تماسكهم وترابط

أعضائهم مما يؤدي إلى تحسين الأداء وزيادة الإنتاجية.

¹ <http://mawdoo3.com/.../D8/.AA/D9/82/D9/8A> بتاريخ 2019/02/17 على الساعة 20:45.

² سهام بن رحمون: مرجع سبق ذكره، ص 80.

³ <http://mawdoo3.com/.../D8AA/D9/82/D9/8A>

⁴ سهام بن رحمون: مرجع سابق، ص ص 76 - 81 - 84.

ت- التعاون مع الزملاء: هو جهد متبادل يؤدي إلى ارتفاع الروح المعنوية للعاملين وارتفاع كفاءتهم من خلال نقل التجارب والمعلومات فيما بينهما ويتيح فرص التفاعل الاجتماعي.

ث- معدل الإنتاج: يشير إلى الزيادة أو النقصان، فهو دال على الأداء في الحالة التي تقوم فيها الإدارة بإشراك العمال في أرباح المؤسسة، وتلجأ الإدارة إليها كمكافئة جماعية للعمال على تضافر جهودهم من أجل تحسين مستوى الإنتاج.

2-معايير الأداء الوظيفي: يقصد بها المستويات التي يعتبر فيها الأداء جيدا ومرضيا ويقسم إلى

نماذج وهي:¹

- النموذج الأول: يتمثل في معايير نواتج الأداء، معايير سلوك الأداء، معايير الصفات الشخصية.
- النموذج الثاني: يشمل الأداء الموضوعي الذي يتمثل في المعرفة بالعمل وكمية الإنتاج ومدى تغطية العامل لمسؤولياته، والأداء السلوكي يشمل التعاون مع الزملاء.
- النموذج الثالث: يقسم معايير الأداء الوظيفي إلى: العمل والإنتاج، المواظبة، التعاون والعلاقات، القدرات العقلية، السمات الشخصية والاستعدادات النفسية.

IV- محددات الأداء الوظيفي: تتمثل محددات الأداء الوظيفي في:

1- القدرات والخصائص الفردية: تمثل قدرات الفرد وخبراته السابقة التي تحدد درجة فعالية الجهد

المبدول، كما تعبر عن الرعاية الموجود للفرد للعمل.

2- بيئة العمل: تتكون من جزأين وهما البيئة الداخلية للمنظمة والبيئة الخارجية المحيطة بها، فالداخلية

تتمثل في جميع مكونات المنظمة من قيادات وأنظمة، أما البيئة الخارجية تتكون من البيئة العالمية والإقليمية والمحلية.

¹ نادر حامد عبد الرزاق أبو شرخ:تقييم اثر الحوافز على مستوى الأداء الوظيفي في شركة الاتصالات الفلسطينية من وجهة نظر العاملين، <https://www.academia.edu/> بتاريخ 12 فيفري 2019 ، على الساعة 5:15.

فتؤثر على المنظمة بالرغم من كونها تقع خارج نطاق سيطرة إدارة المنظمة، فلذلك لا بد من متابعة

عناصر البيئة والتغيرات التي قد تحدث ومدى تأثيرها عليها¹.

3- قدرة الفرد على إدارة العمل: إن هذه القدرة يستطيع الفرد تحصيلها عن طريق التدريب والتعليم

واكتساب الخبرات والمهارات والمعارف المتخصصة بالعمل²

V- طرق قياس الأداء الوظيفي :

في الماضي كان تقييم أداء العاملين يعتمد على ملاحظات الرئيس المباشر ورأيه الشخصي في بعض

الصفات التي يتمتع بها العامل مثل: قدرته على أداء العمل والانتظام والتعاون مع الزملاء وتطورت طرق

التقييم و أصبحت تركز على نتائج الأداء ومدى تحقيق الأهداف الراهنة ومدى تصور أهداف مستقبلية،

ومن بين هذه الطرق نجد³ :

1- طريقة التقييم ببحث الصفات أو الخصائص: تعتمد على تحديد مجموعة من الصفات كاحترام

مواعيد العمل والالتزام وتحمل المسؤولية، ويتم إعطاء وزن لكل صفة من الصفات، ويقوم الرئيس

المباشر بإعطاء الفرد تقديرا معيناً، بحسب توفر كل صفة من الصفات في الفرد، ثم تجمع تلك

التقديرات ويصبح المجموع يمثل مستوى أداء الفرد في العمل.

2- طريقة الترتيب العام: يقوم الرئيس بترتيب مجموعة المرؤوسين تنازلياً وفقاً للأداء العام

للعمل، فالأساس مثلاً: ضعيف، متوسط، جيد، ممتاز

3- طريقة المقارنة بين العاملين: يقيم الأداء الفرد بمقارنة المقيم لكل فرد عامل مع جميع الأفراد

العاملين معه، بمعنى مقارنة كل موظف بكل عامل في المؤسسة

¹ ريم بنت عمر بن منصور الشريف، دور إدارة التطوير الإداري في تحسين الأداء <https://www.kau.edu.sa/Files Researches.com> بتاريخ 12 فيفري 2019، على الساعة 12:30.

² دراغو فاطمة: علاقة متطلبات التطوير التنظيمي بالأداء، دراسة ميدانية بالمركز الجامعي أحمد زبانه بغيلزان، مذكرة لنيل شهادة الماجستير عفي علم النفس، تخصص علم النفس العمل والتنظيم، جامعة وهران، 2016، ص 72.

³ سهام بن رحمون : مرجع سابق ، ص ص 85.

4- طريقة التدرج البياني: تعتمد على صفات محددة في المقارنة، ويقاس أداء الموظف وفق معايير

محددة بمعنى تحديد صفات معينة مثل: كمية ونوعية الأداء ومن تم تحديد أوزان التقديرات ضعيف، جيد، جيد جدا، ممتاز.

5- طريقة المراجعة الميدانية: حيث يقوم ممثل إدارة الموارد البشرية بإجراء مقابلات ميدانية لمدراء الإدارات العاملة في المؤسسة للاستفسار عن أداء العاملين ومناقشتهم.

6- طريقة التقارير والوقائع الحرجة: يقوم المسؤول بكتابة تقرير تفضيلي عن الموظف يصف فيه نقاط القوة والضعف إضافة إلى ما يمتلكه من مهارات يمكن تطويرها مستقبلا.

7- طريقة مقياس الملاحظات السلوكية: تركز على السلوك الملاحظ أي المقيم يقوم بمراقبة ومتابعة الأفراد العاملين، ويسجل ملاحظاته في مقياس يتكون من مقاييس فرعية، وكل منها يتضمن صفة مهمة تعكس متطلبات انجاز العمل.

VI- **عناصر تقييم الأداء:** إن عملية تقييم الأداء تنطوي ضمنا على قياس الأداء الفعال ومطابقته مع الأداء المعياري إذ القياس الأداء بمؤشراته الكمية والنوعية لابد من وجود معايير أداء تكون صالحة لقياس الأداء الفعلي بعيدا عن كل تحيز أو محاباة، وهذا يعني أن تقييم أداء الأفراد يتطلب توفير عنصرين أساسيين هما:

1- **معايير الأداء:** تعتبر معايير الأداء أو معدلات الأداء مصدر في الحصول على المعلومات اللازمة

لتقييم أداء الأفراد، وتختلف هذه المعايير باختلاف طبيعة النشاط الذي تمارسه المنظمة والأهداف التي تسعى إلى تحقيقها.

2- **قياس الأداء الفعلي:** يعتبر قياس الأداء الفعلي عملية يتم بمقتضاها جمع وتجهيز البيانات المتعلقة بنتائج

الأداء المحقق في مدة زمنية معينة، ليتم بعد ذلك مقارنة المحقق الفعلي مع معايير الأداء الموضوعية،

وتتطلب عملية قياس الأداء وجود مقاييس يتم تصميمها على أساس معايير الأداء المحددة سابقا، بمعنى أن

نتاج الأداء الفعلي مشتقة من المعدلات المعيارية لهذا الأداء¹

ثالثا: أداء الأساتذة في المرحلة المتوسطة.

I- شروط الأستاذ وخصائصه:

1 -شروط الأستاذ: من أهم الشروط الصحية الواجب توافرها في الأستاذ بشكل عام :²

أ- أن يكون متمتعا بالشروط الصحية واللياقة الطبية اللازمة لمهنته.

ب- يجب أن يكون جسمه ناميا نموا طبيعيا وخاليا من الأمراض العضوية.

ت- يعتمد الأستاذ في مهنته على حواسه كلها، لذا يجب أن يكون جيد الحواس .

ث- يجب أن يتمتع بالنظافة اليومية وحسن الهندام والثقافة الصحية الواسعة

ج- يجب أن يبتعد عن مهنة التدريس إذا ما أصيب بمرض يضر بصحة التلاميذ كمرض السل

2 خصائص الأستاذ: يتصف بعدة خصائص تميزه عن غيره وهي:³

أ- تكوين علاقات الصداقة بينه وبين أعضاء الجماعة

ب- أن يتميز بالأمانة وعدم التحيز، ليصبح قدوة حسنة لغيره

ت- الاجتهاد في نشر روح العمل الجماعي وانتمائته للجماعة بأنه واحد منهم

ث- توزيع المسؤوليات لتنمية الثقة والاعتماد على النفس

ومن صفاته الجسمية: سلامة مظهره أي هيئته العامة،¹ومن صفاته العقلية الذكاء: استيعاب الموضوع

وإيضاحه وتيسير إيصال المعلومات بأساليب متغيرة، الإبداع والتطوير كالقدرة على تجاوز الأوضاع التقليدية

وإعداد أجيال قادرة على تطوير المجتمع.

¹المنتدى العربي لإدارة الموارد البشرية: <http://www.hrdiscussion.com> بتاريخ 2019/3/3 على الساعة 16:30

²ذكره اسماعيل ابو الضبعات: اعداد وتاهيل المعلمين الاسس التربوية والنفسية، دار الفكر ناشرون وموزعون، عمان-

الأردن، 2009، ص16-17

³محمد عبد الباقي احمد: المعلم ولوسائل التعليمية، المكتب الجامعي الحديث، عمان-الأردن، 2005، ص16

ومن خصائصه المعرفية: معرفة المادة الدراسية كحسن تقديم المادة يدفع التلاميذ إلى محبتها

والتخصص فيها، ومعرفة مراحل نمو التلاميذ من كل الجوانب ومعرفة دوافع التعلم

ومن خصائصه المهنية: القدرة الشخصية كالإرادة وتحويل المعلومات من النظري إلى التطبيقي وتوفير

الوسائل، والانفعالية مثل استخدامه لمشاعره وانفعالاته، والصفات المزاجية كالانضباط في السلوك والالتزام

بالآراء والسعي لتحقيق الأهداف، والصفات الاجتماعية كالاتصال بالتلاميذ والإدارة والأولياء، ومن الصفات

الأخلاقية الالتزام بالمبادئ والتفديد بقوانين العمل، ومن الخصائص القيادية القدرة على قيادة الصف وفقا

لتوجيهاته وبرامجه ومناقشة الأستاذ لتلاميذه في عرض القضايا التربوية وإيجاد الحلول لها .

- إن يكون مؤمن بالله ومخلص لعمله وصبوراً على معاناة التعليم، وصادقاً فيما يقوله وراضي على

مهنته وعادل بين طلابه وتبسيط المقرر للمتعلمين .²

- أن يتصف بقوة الشخصية وغازة العلم والمرونة.³

- أن يبدي الموضوعية في أحكامه ويتقبل النقد البناء من الآخرين والالتزام بالمواعيد واحترام الوقت

⁴والقدرة على التأثير والإقناع والتكيف والتفاوض، ومعرفته لحقيقة اكتساب الخبرة التي تؤثر سلباً أو إيجاباً، وأن

يعرف أن تكامل هذه الخبرات لا تتم في وقت قصير .⁵

- اعتبار الأستاذ معلم ومتعلم في نفس الوقت فلا ينقطع على طلب العلم مهما بلغت معرفته وتقدم به

العمر، ولا يجد حرجاً في التعلم حتى من التلاميذ واستكشاف المواهب ورعايتها: فالنبوغ يشمل الشعر

¹سمير محمد كبريت: مرجع سابق، ص-ص 19-08

²-عصام حسن الدليمي: النظرية البنائية وتطبيقاتها التربوية، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان-الأردن، 2014، ص-ص 129-132

³-رافدة الحريري: التقويم التربوي، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان-الأردن، 2012، ص 230

⁴-بنلثة صفوق العنزي: اعداد المعلم في دول الخليج العربي، نماذج مقترحة، جدار الكتاب العالمي للنشر والتوزيع، عمان-الأردن، 2009، ص 263

⁵زكرياء اسماعيل ابو الضبعات: مرجع سابق، ص-ص 18-14

والخطابة والقدرات الابداعية، مما يحتاج إلى استاذ لاكتشافها وتنميتها من خلال الانشطة المدرسية المتنوعة.¹

- ضبط الصف والسيطرة عليه بأسلوب حسن، وامتلاك المعايير المهنية وليس لديه طالب مميز يهتم به اكثر من الاخرين، والقدرة على اصدار الاحكام وحصوله على درجات عليا أثناء الدراسة²

II- أهمية التربية للأستاذ: التربية بالنسبة له هي الوسيلة لإعداده مهنيًا للقيام بواجبه على احسن

وجه مما يؤدي إلى تحقيق اهداف المجتمع بما فيه التلاميذ، فيقوم الاستاذ بتنمية قدرات التلاميذ ويهيئ له التكيف مع المجتمع مما يؤدي إلى رفاهيته وسعادته، وفيما يلي بيان اثر العلوم التربوية على الاستاذ.³

1- يدرك الاستاذ بدراسته للعلوم التربوية العلاقات بين هذه العلوم وبين طبيعة مهمته مما يجعلها اكثر عطاء وادراكا لمسؤولياته

2- تساعد الاستاذ على معرفة وتهيئة الظروف المناسبة لنمو قدرات التلاميذ

3- تعين الاستاذ على تحديد الوسائل التعليمية التي يستخدمها أثناء ادائه للعملية التربوية، ويستطيع ان يقوم العملية التعليمية تقويماً صحيحاً

4- مساعدة الاستاذ على معرفة حيثيات المنهج الدراسي واسسه الواجب مراعاتها عند وضعه مما تجعله قادر على اختيار ما يناسب قدرات وميول تلاميذه.

¹مصطفى نمر دعس: استراتيجيات التطوير مناهج و اساليب التدريس الحديثة، دار غيداء للنشر و التوزيع، عمان الأردن، 2001، ص ص30-31.
² B.N.Panda et R.C Mohanty: ترجمة خير سليمان شواهين، كيف تكون معلماً كفاً و ناجحاً ، عالم الكتب الحديث، اربد الأردن ، 2013، ص ص 22،19

³محمد عبد الباقي أحمد : مرجع سابق، ص 13،14.

III- أدوار الأستاذ: تتمثل أدواره فيما يلي:¹

- 1- تحقيق التعلم الفعال بأقصى مشاركة للطلبة و التوزيع في أساليب التعليم لتناسب مع الحاجات المتنوعة للتلاميذ، وتراعي الفروق الفردية بينهم
- 2- استخدام نشاطات يكون فيها التلاميذ هم المحور، بحيث يملكون الخيارات و يتمكنون من تحديد مدى تحقيق أهدافهم.
- 3- استخدام تطبيقات من الحياة اليومية بحيث تربط بين ما يتعلمه التلاميذ بحياتهم العلمية و بما يمكن البناء عليه مستقبلا .
- 4- قيامه بإشباع حاجات الجماعة , كما أنه ينشط الدوافع لدى الأفراد و يحفزهم على المساهمة الإيجابية.
- 5- أنه يعمل على تغيير شخصية تلاميذه برفع مستوى نموهم الروحي و الثقافي والإجتماعي و العاطفي.²
- 6- تقويم تقدم التلاميذ وفق الأهداف المحددة عن طريق الإختبارات التي يجريها الأستاذ لتلاميذه³
- 7- كما يمكن أن يشخص المشكلات التي تواجههم، وغرس حب العلم في نفوس التلاميذ و بيان قيمته في الدنيا والآخرة ، وتعريف تلاميذه بأفضل الطرق والاساليب للمذاكرة الجيدة، والإعداد الجيد للدرس مع مراعاة أهدافه وإختيار طريقة التدريس المناسبة .
- 8- أن يشرك جميع التلاميذ في التحدث فلا يركز على المتعلمين دون الاخرين ,و يعطي لهم فرصة التكلم و يمكن التلاميذ من الملاءمة بين أنفسهم و بيئتهم من الناحية المادية والإجتماعية .⁴
- 9- الاستماع إلى آراء التلاميذ و إحترامهم .⁵

¹ يحيى محمد نيهان : الأساليب الحديثة في التعليم و التعلم، دار اليازوري العلمية للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، 2012، ص29.

² محمد عبد الباقي أحمد: مرجع سابق، ص15

³ عصام حسن الدليمي : مرجع سابق ، ص 139، 140.

⁴ الحافظ عبد الرحيم الشيخ: تعليم اللغة العربية لغير الناطقين بها، عالم الكتب الحديث، اربد، الأردن، 2013، ص ص 82-84.

⁵ أحمد بن جمعة بن خليف الريامي: المعلم و دوره التربوي، عالم الكتب الحديث، اربد-الأردن، 2013، 289.

10- تدريب التلاميذ على بعض المهارات كاتخاذ القرارات و إقامة الأدلة المقنعة في المواقف المختلفة، و المشاركة في تخطيط العمل المدرسي و إدارة الوسائل التكنولوجية و توظيفها في العملية التعليمية، وتطوير الثقافة المجتمعية، وتحقيق الصحة النفسية لهم¹، و تقديم نموذج جيد يقتدي به التلاميذ²

IV- حقوق الاستاذ وواجباته

1- حقوق الاستاذ: تتمثل حقوق الاستاذ في:³

- أ- من حقه ان يؤهل تأهيل يمكنه من اداء رسالته التربوية ويتحقق ذلك عن طريق التدريب المستمر وتطوير المناهج.
- ب-الحق في رعاية التلاميذ والعمل على تنمية مواهبهم، وتوثيق انجازاتهم في الدراسات وتعريف الاخرين بها .
- ت-تدريسه لموضوع تخصصه، وتوفير البيئة المدرسية المناسبة حتى يعمل براحة وامان.
- ث-الحق في الترقية .

2- واجبات الاستاذ: وله واجبات مهنية تتمثل في:

- أ- المشاركة في الدورات التدريبية واجراء الدراسات التربوية، ومعرفة متطلبات التدريس
- ب-نقل ما تعلمه إلى المتعلمين
- ت-متابعة كل جديد ومفيد وتطوير امكاناته المعرفية
- ث-ومن واجباته نحو مدرسته: المساهمة في حل المشكلات المدرسية والانشطة، وكذا التعاون مع المجتمع المدرسي مع احترام القوانين وتنفيذ المناهج

¹محمد سلمان الخزايلة: المعلم و المدرسة، دار صفاء للنشر و التوزيع، عمان -الأردن، 2013، ص ص 18-20

²B.n. Panda et R.C Mohanty: مرجع سابق، ص14

³مصطفى نمر دعمس: مرجع سابق، ص ص 26-28.

ج- اما فيما يتعلق بواجباته نحو تلاميذه نجد المساواة بينهم وتشجيعهم ومكافئتهم وتوجيههم وغرس القيم من خلال التعليم

ح- الاعتزاز بمهنته والاشتراك بفعالية مع الهيئات التي تعمل على رفع شأن مهنته¹

خ- احترامه لذاته وتنزيه علمه عن المطامع بالايجعل علمه سلما يتوصل به إلى الاغراض الدنيوية من مال أو شهرة، وهذا لا يكون إلا بالحرص على تقوى الله وتجنب مواضع التهم

د- مراعاة المستوى العقلي للتلاميذ مما يؤدي إلى حسن تعليمهم وذلك بمراعاة قدراتهم

ذ- عدم الانشغال عن طلابته وقت الدرس وهو يقوم بتعليمهم²

V- علاقة الاستاذ بالإدارة المدرسية:

يمكن فهم العلاقة بين الاستاذ والادارة المدرسية من خلال استعراض المهام التي تقع على عاتق الإدارة

المدرسية نحو الاستاذ، وتتمثل في:³

- توضيح أهمية مهنة التعليم وعظم مسؤولياتها و ثقل أمانتها بأسلوب مقنع هدفه الفائدة و تقوية روح

العمل في الاستاذ.

- معالجة المشاكل التي تعترضه بلين و لطف عن طريق الحكمة و المعالجة الحسنة .

- توضيح معالم طريقة التحضير الجيد القائم على تحديد الهدف و طريقة تحقيقه

- اثارة روح المنافسة بين الاساتذة بشكل عام وأساتذة المادة الواحدة بشكل خاص حول الابتكار مما

يساعد على تطوير العملية التعليمية عامة و المادة خاصة

¹ عصام حسن الدليمي: مرجع سابق، ص 137.

² مجدي المهدي : المعلم و مهنة التعليم بين الأصالة و المعاصرة، دار الجامعة الجديدة للنشر، الاسكندرية-مصر، 2007، ص-ص 117-129.

³ محمد سلمان الخزاعلة: مرجع سابق، ص ص 84-86.

- تحديد العمل المطلوب من الأستاذ في ضوء تصورات الإدارة المدرسية نحو تحقيق الأهداف التربوية

بما يتلائم مع سياسة التعليم .

- مطالبة الأستاذ بتقديم تقدير فصلي عن أدائه في تدريس المادة و نشاطاته في المدرسة و الصعوبات

التي تواجهه و الحلول المقترحة لها .

VI- تقييم اداء الاستاذ: التقييم هو اصدار الحكم التشخيصي لتحديد نقاط القوة و تعزيزها و

تعيين الصعوبات التي يواجهها و مساعدته على حلها، و هو عملية مستمرة تشمل كل الوظائف

الإدارية تتضمن اصدار الاحكام على السلوك، و ذلك بعد موازنة المواصفات لذلك السلوك التي

تم التوصل اليها عن طريق القياس مع معيار جرى تحديده بدقة و وضوح فهو يحتاج إلى تقييم

لتحسين مستوى الأداء، فالأستاذة الجدد يحتاجون إلى تقييم مستمر لمعرفة نقاط القوة و الضعف

و بعضهم قضا سنوات إلا أنه يعاني من صعوبات في بلوغه للأهداف من خلال التدريس ، و

البعض الآخر متميز و موهوب يحتاج إلى من يتعرف على مستوى مهاراتهم، و هذا التقييم يتم

وفق معايير ثابتة في جو يسوده المشاركة و التفاهم لتنمية امكانياتهم بتوفير فرص للتعلم تحقيق

التفوق في الأداء ، كما لجا علماء التربية لاستخدام التقييم التربوي التكويني الذي يعني العملية

التشخيصية التصحيحية المستمرة التي تجرى على فترات متقاربة بهدف تحسين مردود العملية

التعليمية ، فالتقييم جزء لا يتجزأ من البرنامج التدريسي فهو يرغب في معرفة درجة الاتقان التي

بلغها في عمله ، فبلوغ هذا الهدف يهم كل من له علاقة بالعملية التربوية ، كما أنه وسيلة لوضع

قيمة الشيء ، ففي العملية التربوية هو الحكم على مدى الكفاءة و الكفاية و الغاية من ذلك

تكمن في تعديل و تطوير مستوى الأداء، و يكون على القائم بالتقييم أن يلم بمقدار و نوعية

نموه الشخصي و المهني، و يتصف التقويم بالصدق و الثبات و الموضوعية و الاستمرارية و

الشمولية.¹

- و يقوم عمل الأستاذ بشكل عام على أساس:

✚ قدرته على وضع خطط الدرس بشكل جيد و التفاعل مع الفصل و الإدارة، و كذا تطبيق طرق

التدريس التي درسها.

✚ قدرته على المشاركة الفعالة في النشاطات المدرسية و الالتزام بالنظام المدرسي و الانضباط ، و كذا

قدرته على الابتكار و توصيل المادة العلمية بطريقة واضحة .

✚ قدرته على مراعاة الفروق الفردية بين التلاميذ و تحقيق الأهداف و كذا الالتزام بحضور الاجتماعات

التي تعقدها الإدارة أو المشرف التربوي سواء كانت فردية أو جماعية.²

رابعاً: السياسة التربوية الجزائرية في مرحلة التعليم المتوسط .

I- أسباب الإصلاح التربوي ومراحل إصلاح التعليم في الجزائر.

1- أسباب الإصلاح التربوي: شهدت فترة الثمانينيات والتسعينيات مجموعة من الأوضاع

الاقتصادية والسياسية والاجتماعية، تمثلت في الضغط الديمغرافي وزيادة معدلات البطالة

وضعف الإنتاجية وتباطؤ النمو الاقتصادي... كلها عرقلت عملية التعليم، ومن الناحية

السياسية تمثل في التغيير السياسي الذي عرفته الجزائر بعد أحداث أكتوبر 1988 التي غيرت

مجرى الحياة، عبرت عن رفض الشعب لواقعه السياسي والاقتصادي والاجتماعي الذي لا

يناسب واقعه المعاش ودفعه للمطالبة بالحرية، فمنذ هذا التاريخ فكرت السلطة في إحداث

إصلاحات على جميع المستويات لأنها تعتبر فترة دخول الجزائر مرحلة تاريخية جديدة وما

¹ رافدة الحريري : مرجع سابق، ص ص212-214.

² رافدة الحريري : مرجع سابق، ص ص212-214.

ترتب عنها من التعددية الحزبية وحرية الرأي، أما الجانب التربوي ابتداء من أحداث الربيع الامازيغي 1980 حول مشكلة الثقافة واللغة الامازيغية مما دفع السلطة لفتح ملف الثقافة الجزائرية إلى جانب كل هذا ظهور ضغوط في أزمة التعليم في أواخر الثمانينات، كما حدثت تحولات في الأنظمة التعليمية ووظائفها نتيجة السياسات المتبعة في مجال الرأسمال البشري، وفي سياق هذا التحرك بدأ طرح مشكلة التعليم وتحديد معالم الأزمة التي يتخبط فيها جراء تفاقم المشاكل وعجز الدولة في وضع استراتيجيات لرفع مستوى التعليم.¹

2- مراحل إصلاح التعليم في الجزائر: مرت الجزائر بمجموعة من المراحل في سبيل

الإصلاح:²

أ- المؤتمر الأول لجبهة التحرير الوطني 1964: دعت عن البرامج الموروثة عن الاستعمار الذي

كان هدفه محو الشخصية الوطنية، وجعل التعليم متاح لجميع الأطفال ومحاربة الأمية، وكان هدفها الإغلاء من شأن اللغة العربية.

ب- أمية 16 أبريل 1976: هدفها تأصيل المدرسة بمضامينها وعممت المدرسة الأساسية سنة

1980 وشملت جميع الأطوار سنة 1989، وهنا تطور تعريب التعليم الأساسي لمختلف أطواره والعلوم الإنسانية والاجتماعية في الجامعات.

ت- المجلس الأعلى للتربية 26 نوفمبر 1996: حاول تقديم تصور جديد للنظام التربوي وكي يكون

مواكب لحركة المجتمع الجزائري مترجما لطموحاته بعد أن قدم تشخيص للقطاع التربوي وقد نص على أن تكون المرحلة الأولى من التعليم الأساسي أهم المراحل على الإطلاق وأن تكون اللغات الأجنبية وسيلة الاتصال بين الشعوب.

¹ بلحسين رحوي عباسية: النظام التعليمي الابتدائي بين النظري والتطبيقي، دراسة ميدانية في أواسط المدارس الابتدائية ببعض ولايات الغرب الجزائري، رسالة لنيل شهادة الدكتوراه علم اجتماع التربية، منشورة، جامعة وهران، 2011، ص: 96.

² هنية عريف: اللغة العربية ومناهجها في ظل إصلاح المنظومة التربوية في الجزائر بين مقومات الهوية الوطنية وتحديات العولمة، مجلة الاثر، جامعة قاصدي مرباح -رقلة- الجزائر، العدد 29 ديسمبر 2017، ص، ص 79- 80.

ث- اللجنة الوطنية لإصلاح المنظومة ماي 2000: نصت على دعم اللغة العربية وترقية اللغة

الأمازيغية.

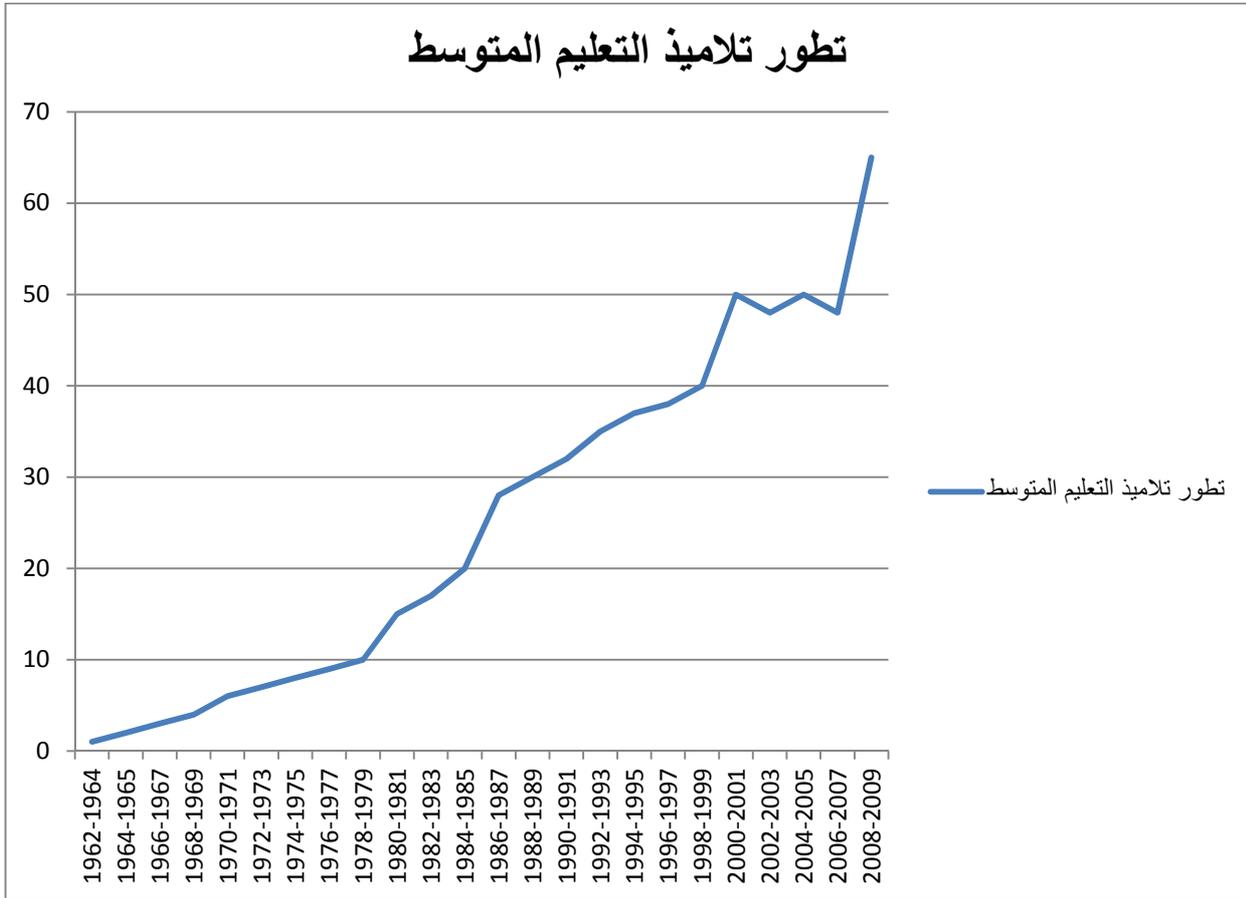
-II تطور التعليم المتوسط:

يبلغ عدد تلاميذ التعليم المتوسط في أول سنة دراسية 30790 تلميذ ليصبح سنة 2019 قرابة

3.16 مليون تلميذ، أي أنه تضاعف بأكثر من 100 من خلال 47 سنة.¹

1- تطور عدد التلاميذ في التعليم المتوسط:

الشكل (05): تطور تلاميذ التعليم المتوسط



المصدر: وزارة التربية الوطنية

¹ - بوطيبة فيصل: العائد من التعليم في الجزائر، رسالة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه في الاقتصاد، منشورة، تخصص اقتصاد التنمية، جامعة أبي بكر بلقايد، تلمسان - الجزائر، 2009، ص: 80.

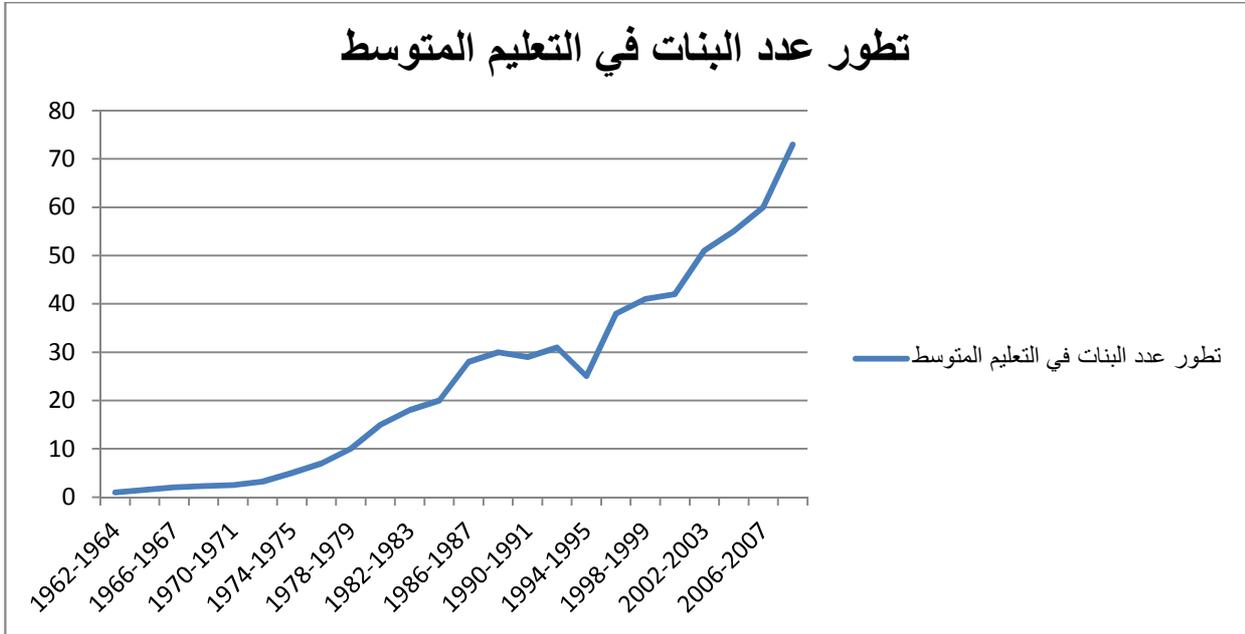
2- تطور عدد البنات:

كما ارتفعت عدد البنات وارتفعت نسبتهم من إجمالي التلاميذ، فبعدها كان عددهن

8815 فقط سنة 1963 بنسبة 28.93% انتقل العدد إلى 1538882 تلميذة بنسبة تقدر ب

48.73% من إجمالي التلاميذ خلال الموسم 2008 - 2009.¹

الشكل (06): تطور عدد البنات في التعليم المتوسط



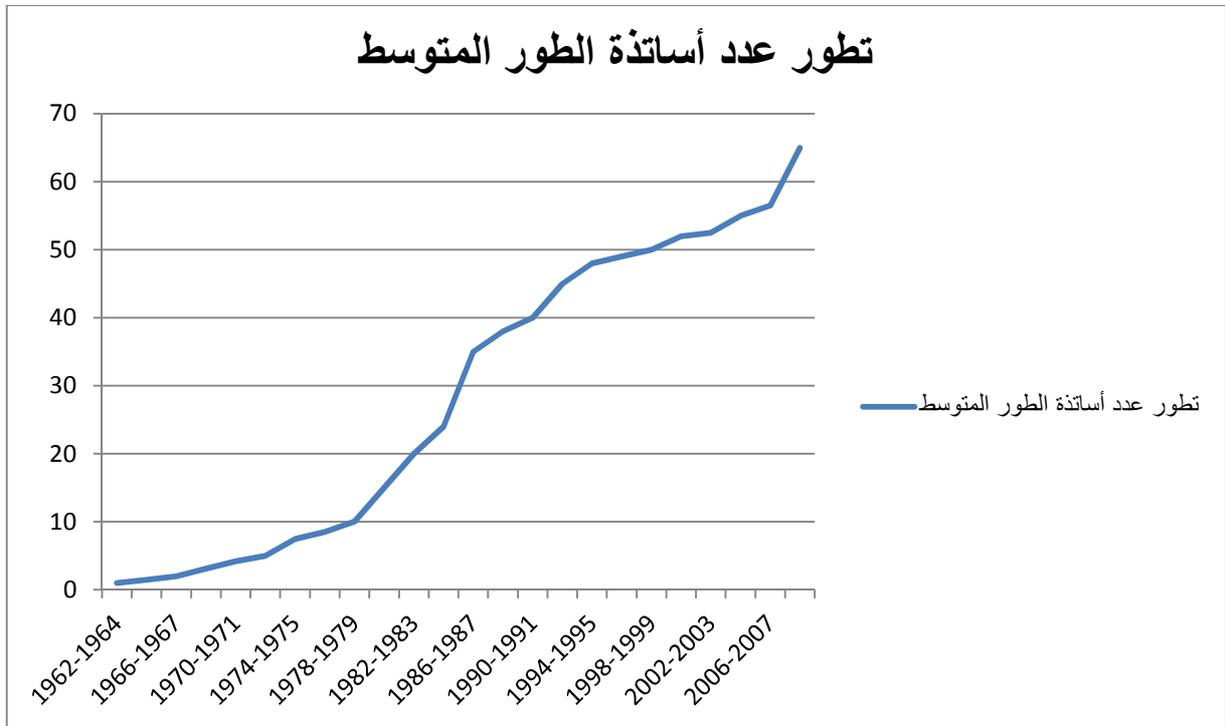
المصدر: وزارة التربية الوطنية

¹- بوطيية فيصل: لمرجع نفسه، ص80.

III- تطور عدد أساتذة الطور المتوسط:

تزامنا مع ازدياد النفقات الموجهة للنهوض بقطاع التعليم خاصة في المرحلة المتوسطة زاد عدد الأساتذة ليصل من 2488 أستاذ لأول سنة دراسية بعد الاستقلال إلى 135744 أستاذ، هذا ما يؤكد حجم التطور الحاصل الذي يمس هذه المرحلة.¹

الشكل (07): تطور عدد أساتذة الطور المتوسط



المصدر: من إعداد الباحثة بالاستناد إلى معطيات ONS

IV- تطور عدد المتوسطات " الإكماليات ":

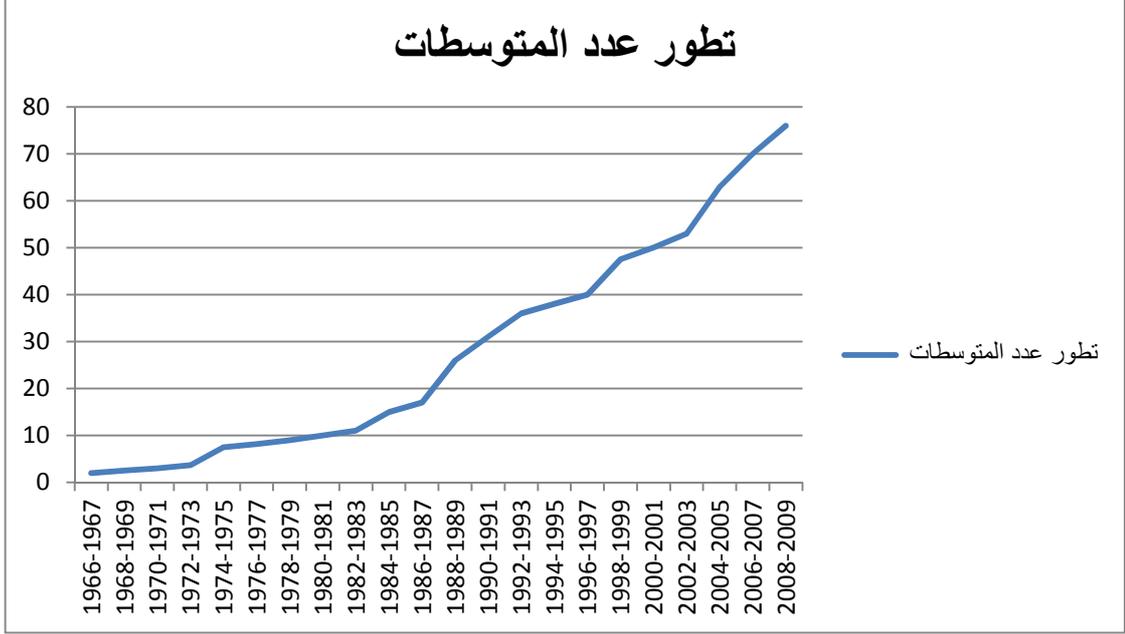
عدد المتوسطات في تزايد مستمر منذ الاستقلال، حيث تضاعف أكثر من 10 أضعاف منذ أول سنة

دراسية ليصل سنة 2008-2009 إلى حوالي 4579 " متوسطة ".²

¹- صلعة سمية: مرجع سابق، ص205

²- صلعة سمية: المرجع نفسه، ص206

الشكل رقم (08): يمثل تطور عدد المتوسطات



المصدر: من إعداد الباحثة بالاستناد إلى معطيات ONS

V- تطور نتائج شهادة التعليم المتوسط:

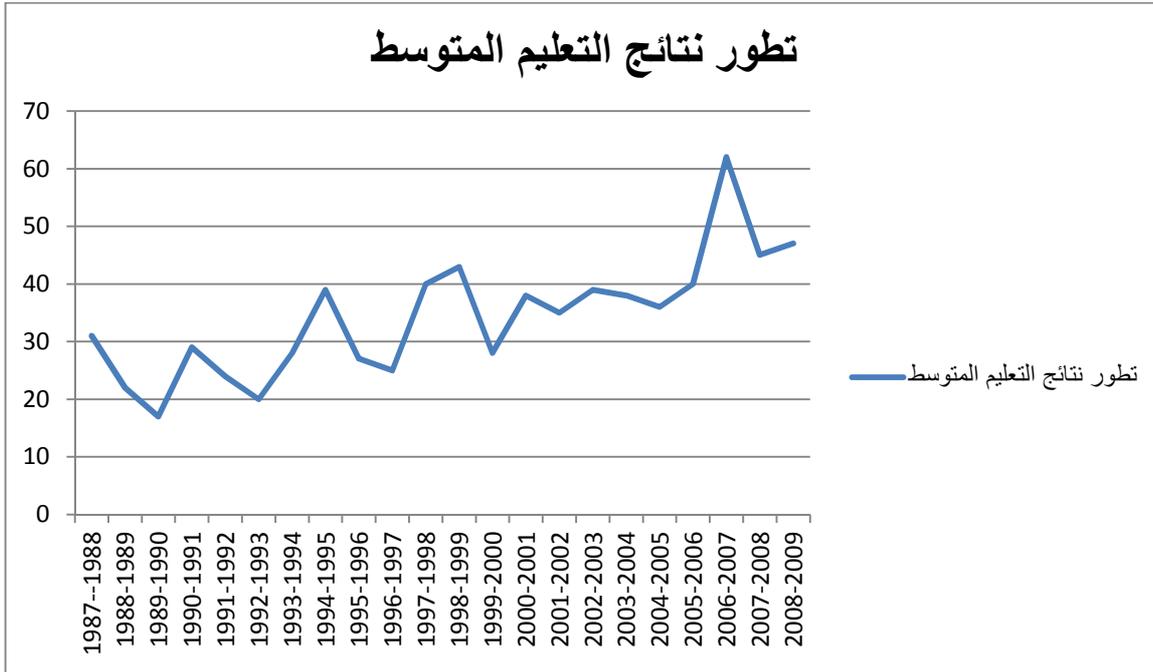
بالنسبة للفاعلية الداخلية للتعليم المتوسط شهدت نتائج شهادة التعليم المتوسط تحسنا هاما من خلال

العقدين المنصرمين، فقد كان المعدل المتوسط في بداية عقد التسعينيات في حدود 20% ليتطور خلال سنة

2008 إلى أكثر من 50% وهو تحسن معتبر.¹

¹- بوطيية فيصل : المرجع السابق، ص82.

الشكل رقم (09) : يمثل تطور نتائج التعليم المتوسط.



المصدر: وزارة التربية الوطنية

VI- دور الأستاذ المعلم في الإصلاحات الأخيرة:

لم يعد دور المعلم في المقاربة الجديدة ممثلاً في نقل المعارف وتلقي المفاهيم للمتعلم، وقد بينت الدراسات أن المتعلم يمتلك مؤهلات ومكتسبات، وما على الأستاذ إلا استغلال هذه الاستعدادات وتوجيهها توجيهها صحيحاً ليتمكن المتعلم من بناء معارفه بنفسه، بوضعه في وضعيات مشكلة لها دلالة في واقعه المعيشي على أن تكون مرتبطة بقدراته وعندما يدرك المتعلم الدلالة المعنوية لما يتعلم في حل مشاكله يبذل طاقته ويوظف مهارته قدراته في التعلم والتكيف مع المطالب المتغيرة داخل الصف وخارجه، وهذا ما يسعى إليه التعليم بالكفايات.

ويجب الانتقال من التلقين إلى التركيز على نشاطات المتعلم وعلى قدراته الذاتية في التعلم، وهذه المقاربة تستدعي تصور جديد لعلاقة الأستاذ "المعلم" بالمتعلم في أي مادة، يصغي إليه في وضعية التفكير، ولا بد أن يكون دور الأستاذ بيداغوجياً مقتصرًا على التنشيط الفعال القائم على انتقاء الوضعيات وتنويعها

لتسهيل عملية التعلم والوصول للمسعي، وعليه التعرف على خصائص التلاميذ النفسية والاجتماعية، كما أن له دور فعال في تحضير التلاميذ من خلال تنظيم الأنشطة وتكييفها وفق مستوياتهم، ويقوم سيرورة انجاز الأنشطة.

- ويجب أن يكون ذا كفاءة عالية في المعارف البيداغوجية، وقادر على الإبداع، فهو منشط ومنظم وليس ملقنا وهو مطالب ب:
- إعطاء الأهمية للمشاركة الجماعية في تأدية المهام.
- مراقبة طريقة التعلم ودعم التلميذ.
- يساعد عملية التعلم ويساعد على الجهد والابتكار.
- جعل التلميذ طرف فاعل في العملية التربوية.
- يتابع باستمرار مسيرة المتعلم على التعامل معها.

وبهذا فالأستاذ " المعلم " يقوم بدور الباحث في المنهاج التي تسمح بتحسين الكفاءات، ومقيم ومسهل لسيرورة التلقين ويتطلب منه هذا اكتساب كفاءات ومهارات جديدة بالإضافة إلى الاتجاهات التقليدية في البحث عن المعارف ، وتضم هذه الاتجاهات قدرة التخاطب واستشارة الآخرين.¹

VII- علاقة الإصلاح التربوي بالتقييم البيداغوجي:

تقتضي هذه الحالة المشار إليها أنفا إعادة طرح مفهوم التقييم من زاوية نظر جديدة بغرض دمجها ضمن إشكالية التكامل في سيرورة التعليم، وأن توفير هذا الشرط ضرورة لا يمكن الاستغناء عنها إذا كنا نروم التحكم فعلا في ديناميكية التغيير النوعي التي خلقها إصلاح المنظومة التربوية.

¹- بن راف جميلة: مرجع سابق، ص ص192-193

وهكذا ففي إطار تطبيق الإصلاح التربوي ينبغي أن يكون التقييم من بين الأركان الأساسية التي تركز عليها مساعي تحسين نوعية التعليم ومردود المنظومة، وبالنظر إلى العلائق الحميمة بين عمليتي التقييم والتعلم، فإنه آن الأوان للعمل على تكييفها مع البرامج الدراسية الجديدة المبنية على أساس المقاربة بالكفاءات، ذلك أن هذه المقاربة تركز على نمو المتعلم وتطوره بصورة متكاملة.

هنا الأمور الأساسية إذن تحديد إستراتيجية جديدة فيما يتعلق بتقييم ومراقبة مستوى التلاميذ والشروع في تطبيق نظام جديد لتطوير وتجديد التقييم البيداغوجي بصورة متسقة مع أهداف الإصلاح التربوي، ولاسيما ما تعلق منها بالقضاء على عوامل الاخفاق وبتحسين مستويات الأداء المدرسي.¹

خلاصة الفصل :

الإدارة المدرسية الناجحة تعمل على جعل المناخ المدرسي بيئة منتجة، وتسعى إلى توفير الإمكانيات التي تحتاجها المدرسة وتحسين المستوى التحصيلي للتلاميذ والارتقاء بمستوى أداء الأساتذة، وتعمل أيضا على مواجهة المشكلات التي تواجههم بطرق صحيحة من خلال قيام عناصرها أي المدير ونائبه ومستشار التربية ومستشار التوجيه والمقتصد بعمليات التوجيه والتنظيم والتخطيط والرقابة في إطار من التكامل والتناسق، فكلما كان الأداء جيد تحققت الأهداف فهو الدافع لمرحلة التفوق والتميز، فلا بد من متابعته بصفة مستمرة ومنظمة والاعتماد على نظام متكامل في تقييم الأداء، كما يعتبر من أفضل الطرق لتوجيه الأساتذة والسير نحو تحقيق الأهداف المسطرة للمدرسة وتوسيع دور مشاركتهم في تحديد الأهداف المستقبلية، فهو مقياس لقدرة الفرد على أداء عمله في الوقت الحاضر وأعمال مستقبلية، وهو الجهود المبذولة في سبيل تحقيق أهداف المؤسسة والوصول إلى المستويات العالية، واعتبار الأستاذ " المعلم " هو ركن أساسي في عملية التعليم وله مميزات وصفات تميزه للقيام بدوره التعليمي، فدوره لا يقتصر على تقويم المعارف

¹- بوبكر بوزيد: اصلاح التربية في الجزائر، رهانات وانجازات، دار القصة للنشر، الجزائر، 2009، ص، ص: 131- 132.

والمعلومات بل يتعداه إلى أكثر من ذلك، وفي ظل الإصلاحات أصبح المربي والمرشد والموجه فتدريب الأساتذة وتكوينهم يساعد على تحسين جودة التعليم، والإصلاحات شملت معظم المجالات التي تنمي شخصية المعلم والمتعلم من جميع الجوانب وتسهيل عملية التعلم، فمن خلالها تطور عدد التلاميذ والأساتذة.

تمهيد

أولاً: نموذج الدراسة.

ثانياً: مجالات الدراسة.

ثالثاً: المنهج المستخدم في الدراسة.

رابعاً: أدوات جمع البيانات .

خامساً: أساليب تحليل البيانات.

سادساً: خصائص مجتمع الدراسة.

خلاصة الفصل.

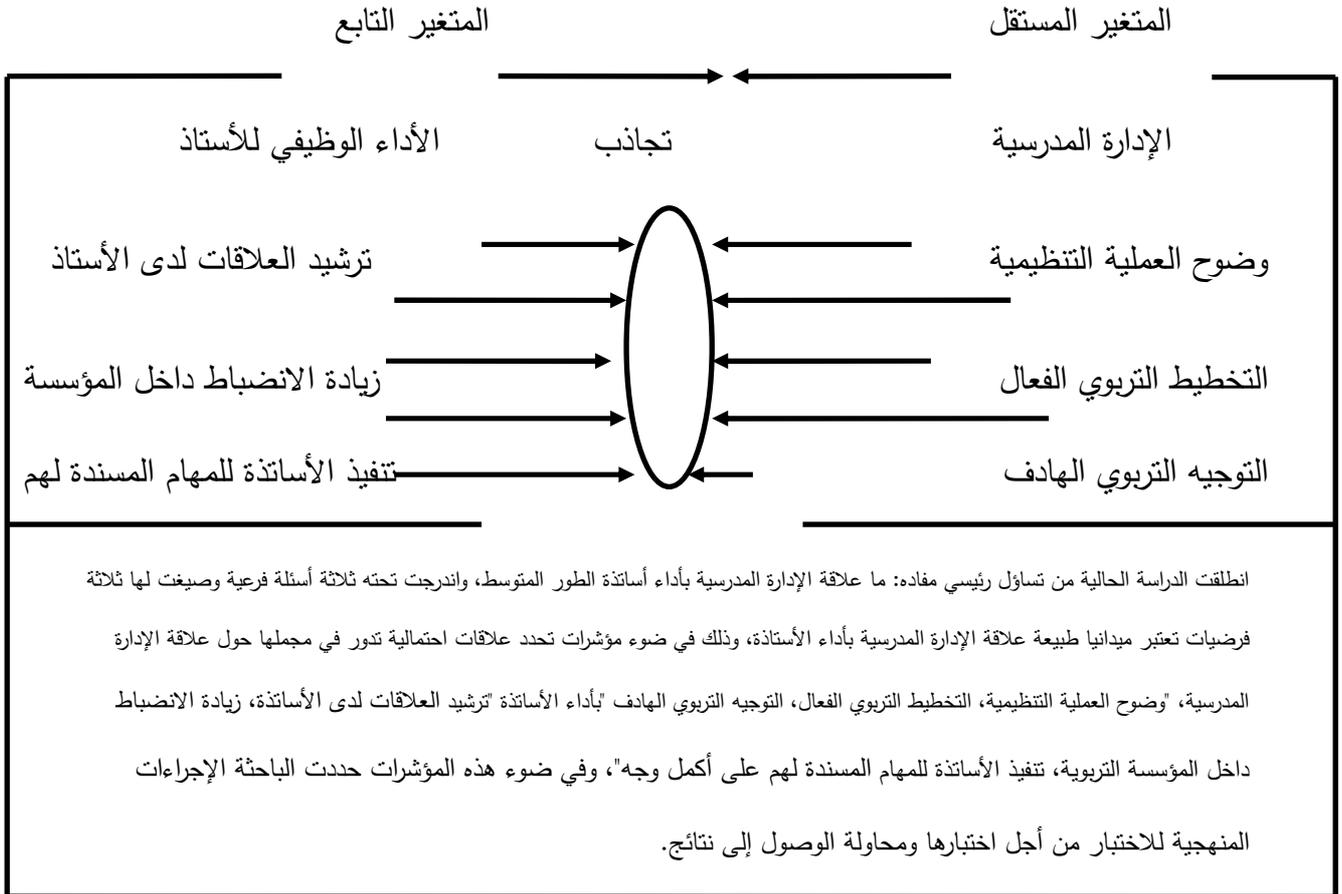
تمهيد:

تحتاج العلوم الاجتماعية والإنسانية في دراستها للظواهر إلى الجمع بين محورين أساسيين هما: الجانب النظري لموضوع الدراسة، والمعطى الواقعي الذي يتمثل في الجانب الميداني الذي يقوم به الباحث.

وسيتم في هذا الفصل التطرق للإجراءات المنهجية المتبعة لإجراء الدراسة، حيث تضمن في بدايته نموذج الدراسة الذي اعتمده الباحث لإجراء دراسته، وحاول فيه ربط المتغيرين، ومجالات الدراسة المتمثلة في المجال المكاني والزمني والبشري، والمنهج المستخدم فيها، وكذا أدوات جمع البيانات من المؤسسة ميدان الدراسة، واستخدم أيضا الأساليب الإحصائية، بالإضافة إلى خصائص المجتمع المدروس.

أولاً: نموذج الدراسة

الشكل رقم (10): نموذج الدراسة



ثانياً: مجالات الدراسة:

تتناول هذه الدراسة التي كانت في متوسطة محمد بوضياف - تبسة- ثلاث مجالات هي: المجال

المكاني والمجال الزمني والمجال البشري.

I- المجال المكاني:

التعريف بإكماميه محمد بوضياف - تبسة -

محمد بوضياف اسم لم يسجله التاريخ صدفة ولم تتناقله الألسنة دعابة، ولكن لأنه يرتبط بواحد من أعلام الجزائر البواسل وأبطالها العظماء، اسم تشرفت متوسطتنا لتحمله وتنسب إليه، هذه المتوسطة فتحت أبوابها لاستقبال التلاميذ سنة **1998/1997** وتحديدًا يوم **1997/9/1**، تم تدشينها بتاريخ **1998/07/05** من قبل والي ولاية تبسة السيد زبير بن صبان، تقع المتوسطة بالجهة الغربية لمدينة تبسة على الطريق الوطني الرابط بين تبسة قسنطينة، تتربع على مساحة تقدر بـ **03** هكتارات، تحتوي على **20** حجرة، **03** مخبار، **03** ورشات للتطبيقات في مختلف المواد العلمية، ناهيك عن ملعب رياضي حديث متعدد الرياضية ساحة معبدة ومساحات خضراء، إضافة إلى سبع مكاتب إدارية وقاعة للأساتذة، **05** سكنات إلزامية، عيادة ونادي أخضر، معرض للأشغال اليدوية ومكتبة تحتوي بين طياتها **819** كتابا في شتى المواد، موضوعه تحت تصرف الأساتذة والتلاميذ، تشهد المتوسطة تطورات سريعة، إذ أن عدد التلاميذ قفز في مطلع سنة **2004/2003** إلى **636** تلميذ موزعين على **20** فوجا تربويا يؤطّروهم **35** أستاذًا، **12** إداريين، **11** عاملاً، تعمل المتوسطة بالنظام النصف داخلي.

تم بعون الله انجاز وحدة للكشف والمتابعة بالمتوسطة وكذا نادي للإعلام الآلي

النشاطات الثقافية:

تسعى المتوسطة حثيثا إلى بث روح الحياة والتفان في نفس التلميذ من خلال الأنشطة الثقافية التي يسهر الأساتذة على صقلها وتشجيع أصحابها، ومنها إصدار مجلة آفاق النجاح ومجلة حائطية، زد على ذلك ممارسة الأشغال اليدوية، وتكوين مجموعة صوتية لإحياء المناسبات التربوية المحفزة للتلميذ، إضافة إلى الأنشطة الرياضية التي تباينت لتشمل كرة السلة، كرة اليد.

آثار وبعصمات المؤسسة:

تمكنت من الحصول على المرتبة الأولى كأجل مؤسسة للسنة الدراسية 2000/1999، وتوالت الأحداث الطيبة لتتربع المتوسطة ثانية على المرتبة الأولى، لتكون أجمل مؤسسة للسنة الدراسية 2001/2000، ومع إطالة الألفية الثانية وتحديدًا السنة الدراسية 2002/2001، حصلت المتوسطة على المرتبة الأولى لأحسن مجموعة صوتية، وتأهلت في سباق الثورة في نفس السنة، وقد فرضت المتوسطة وجودها في المهرجان الوطني للأنشودة المدرسية بوادي سوف للسنتين الدراسيتين 2002/2001 و 2003/2002، وتحصلت على مراكز جد مشرفة، وتمكنت المجموعة الصوتية في السنة الدراسية 2003/2002 من افتكاك المرتبة الأولى عن جدارة.

وأخيرا تبوأ المتوسطة مركز الصدارة في نتيجة شهادة التعليم الأساسي وأحرزت المرتبة الأولى بنسبة 73% للسنة الدراسية 2000/1999، وأحسن مساحة خضراء للسنة الدراسية 2002/2001، فيما يتعلق بنتائج الثلاثي الأول لسنة 2000، فقد قدر عدد المجازين على كل المستويات بـ 163 مجازا يصنفون كالتالي:

41 مجازا على مستوى أقسام السنة التاسعة أساسي.

59 مجازا على مستوى أقسام السنة الثامنة أساسي.

63 مجازا على مستوى أقسام السنة الأولى متوسط.

أكبر معدل بحوزة النجبية هنين سارة 19.26 هذا باختصار.

II- المجال الزمني:

و هي الفترة الزمنية التي تستغرقها الدراسة الميدانية ومرحلة جمع البيانات من مجتمع البحث، وتمت هذه

الدراسة بعد موافقة اللجنة العلمية لموضوعنا في نوفمبر 2018، وبعد هذا قمنا بمقابلة الأستاذ المشرف

لمناقشة بعض الأمور التي تتعلق بدراستنا، وبعد جمعنا للجانب النظري لهذه الدراسة بدأنا بدراستنا الميدانية

يوم 16 افريل إلى غاية الخامس والعشرين من شهر افريل، وقمنا في هذه الفترة بإجراء مقابلات مع بعض

الإداريين فيما يخص المعلومات التي تتعلق بمتوسطة محمد بوضياف، وتوزيع الاستمارات على المبحوثين

"الأساتذة" وتفرغ البيانات، وهذه المرحلة تعتبر ما أهم مراحل البحث العلمي، وهذه الدراسة كانت الجانب

الواقعي والمحك الرئيسي لإسقاط الجانب النظري على الواقع الميداني.

III- المجال البشري للدراسة:

تهدف هذه الدراسة إلى محاولة كشف العلاقة بين الإدارة المدرسية وأداء أساتذة الطور المتوسط، فقد

اعتمدنا في جمع البيانات على جميع فئات العمل، أي جميع الأساتذة على اختلاف مستوياتهم ومواد

التدريس، وعدد الأساتذة في متوسطة محمد بوضياف تبسة يقدر ب 35 أستاذ موزعين على مختلف المواد

الدراسية، وباعتبار أن العدد قليل فقد تم أخذهم جميعا أي المسح الشامل ل35 أستاذ، كما اعتمدنا أيضا

على بعض الإداريين لمعرفة الهيكل التنظيمي والإداري المرفق لهذه المؤسسة، بعد زيارات في هذه المدة

المذكورة سابقا، وهذا بعد الموافقة التي تحصلنا عليها من طرف مديرية التربية لولاية تبسة، وهنا انتقلنا إلى

هذه المؤسسة لإنجاز الأعمال في أحسن الظروف.

ثالثا: المنهج المستخدم في الدراسة:

إن دقة البحث العلمي تفرض على الباحث أن يقدم وصفا لإجراءات دراسته للظاهرة التي يبحث

عنها، ويعتبر المنهج الطريقة والخطوة المثلى للحصول على المعرفة العلمية الدقيقة، ودقة أي دراسة تستوجب

إتباع أساليب وأدوات منهجية لتحقيق الغاية الموضوعية من البحوث، وهي استخلاص العلاقة بين الإدارة

المدرسية وأداء الأساتذة، فالباحث لا يختار المنهج، وإنما طبيعة الموضوع هي التي تفرض نوع المنهج، ويقصد بالمنهج بأنه: طريقة كسب المعرفة، أو أنه: الطريقة التي يتبعها الباحث في دراسته للمشكلة لاكتشاف الحقيقة أو أنه التنظيم الصحيح لسلسلة من الأفكار العديدة، أما من أجل الكشف عن الحقيقة حين نكون بها جاهلين، أو من أجل البرهنة عليها للآخرين حين نكون بها عارفين.¹

ويقصد بالمنهج أيضا: تلك الطرق والأساليب التي تستعين بها فروع العلم المختلفة في عملية جمع البيانات واكتساب المعرفة من الميدان، ولكل ظاهرة أو مشكلة بعض الخصائص التي تفرض على الباحث منهاجاً معيناً لدراستها، ويمكن للباحث أن يستخدم عدة مناهج وطرق تعين الباحث في تحقيق الأهداف العلمية.

كما أن المنهج هو الطريقة التي يتبعها الباحث في دراسته للمشكلة لاكتشاف الحقيقة المتعلقة بموضوع بحثه.²

على الباحث اختيار المنهج الذي يتناسب مع طبيعة الموضوع سواء من حيث الفروض التي اعتمدها، أو من حيث الأهداف التي حددها لبحثه، من أجل الوصول إلى النتائج، ومن أجل الإحاطة والإلمام بأدبيات الإدارة المدرسية وعلاقتها بأداء أساتذة الطور المتوسط، كان واجبا على الباحث استخدام المنهج الوصفي الذي يعتمد بشكل رئيسي على مستويين:

الأول: مرحلة الدراسات الاستكشافية التي تهدف إلى التعرف على أهم الفروض التي ينبغي أن توضح موضوع البحث والتجربة في المستوى الثاني، إذ تهدف البحوث الكشفية إلى التعرف على ظاهرة معينة باكتشاف معارف وأفكار جديدة تساعد على تحديد المشكلة البحثية

¹ - عبد الناصر أبو زيد: المراحل المنهجية لإعداد رسائل الماجستير والدكتوراه، دار النهضة العربية، ط2، القاهرة- مصر، (دس)، 9.
² - باهي لخضر: دور المخيمات الصيفية في التنشئة الاجتماعية، دراسة ميدانية: أطفال مخيم برج بليدة- ولاية جيجل- الجزائر، مذكرة مكملة لنيل شهادة ماجستير، منشورة، في علم اجتماع التربية، جامعة منتوري قسنطينة- الجزائر، ص86.

الثاني: يعتمد على الدراسات الوصفية التشخيصية المتعمقة التي تعتمد على اختبار العينة المدروسة واكتشاف الطريقة الملائمة للقياس الكمي لمختلف العناصر وفحص العوامل المؤثرة في تنظيم الظاهرة.¹

والمنهج الوصفي: يهدف إلى وصف الظاهرة محل الدراسة وتشخيصها وإلقاء الضوء على مختلف جوانبها وجمع البيانات اللازمة عنها ، مع فهمها وتحليلها من أجل الوصول إلى المبادئ المتصلة بظواهر الحياة والتصرفات الإنسانية²، فقد استخدمناه في وصف العلاقة بين الإدارة المدرسية وأداء أساتذة الطور المتوسط، بمعنى وصف بعض الوظائف للإدارة المدرسية كالتخطيط والتنظيم والتوجيه في معرفة علاقتها في تنفيذ المهام المسندة للأساتذة وتوضيح العلاقات بينهم ومدى انضباطهم داخل المؤسسة التربوية.

بالإضافة إلى المنهج الوصفي استخدمنا أسلوب المسح الشامل الذي يقصد به: جمع البيانات من جميع

مفردات المجتمع.³

والحصر الشامل هو: الدراسة الشاملة لجميع وحدات المجتمع الإحصائي، بهدف الحصول على معلومات إحصائية شاملة لخاصية أو أكثر من خواص المجتمع، ومن ثم إجراء التحليل المنهجية اللازمة.⁴

كما يقصد به أيضا: جمع البيانات عن الظاهرة موضوع الدراسة من جميع مفردات المجتمع الإحصائي المراد بحثه سواء أكان نطاقه أو مجاله واسعا أو محدودا.

وفي دراستنا هذه أخذنا جميع مفردات المجتمع المدروس أي 35 أستاذ لإعطاء صورة مفصلة عن مفردات الظاهرة موضوع الدراسة " الإدارة المدرسية وعلاقتها بأداء أساتذة الطور المتوسط "، ونتائجه تكون نهائية، وخال من أخطاء المعاينة.

¹- جمال محمد أبو شنب: قواعد البحث العلمي والاجتماعي " المناهج والطرق والأدوات "، دار المعرفة الجامعية، عمان- الأردن، ص

25

²- باهي لخضر، دور الخيمات الصيفية في التنشئة الاجتماعية، مرجع سابق، ص: 88.

³- مدحت أبو النصر: قواعد ومراحل البحث العلمي، دليل إرشادي في كتابة البحوث وإعداد رسائل الماجستير والدكتوراه، مجموعة النيل العربية، القاهرة، 2004، ص145.

⁴- مقيدش نزيهة: أهمية أسلوب المعاينة في الدراسات الإحصائية، دراسة تطبيقية حول الحكومة في الجامعة الجزائرية من خلال سير الأراء، مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماجستير في علوم التسيير، منشورة، تخصص تقنيات كمية، جامعة فرحات عباس، سطيف، 2009،

ص18.

رابعاً: أدوات جمع البيانات

هي الوسائل التي تمكننا من جمع البيانات والحصول عليها من المبحوثين، وفي هذه الدراسة تم الاعتماد

على:

I- الملاحظة: هي المشاهدة الدقيقة لظاهرة ما، مع الاستعانة بأساليب البحث والدراسة التي تتعامل

مع طبيعة الظاهرة.¹

وأن السلوك والفعل البشري يشكلان المحور الرئيسي في أي دراسة متعلقة بالإنسان كفرد أو جماعة، والأسلوب الأمثل لفهم السلوك هو مشاهدته أو تسجيله بطريقة أو بأخرى، وتصنيف وتحليل وتفسير ما تمت

مشاهدته²

وفي هذه الدراسة استخدمنا الملاحظة المباشرة في تعاملنا مع أعضاء الإدارة المدرسية.

والأساتذة في متوسطة محمد بوضياف- تبسة-، وذلك بمختلف مستوياتهم ورتبتهم مستفسرين عن

ظروف العمل من حيث كيفية التواصل فيما بينهم والعلاقات السائدة، وأن هناك تعاون فيما بينهم فيما يخص

مثلا اتخاذ القرارات المناسبة للمدرسة، فكل عضو منها مكلف بأداء عمل ما، فمثلا: حضور حفل التكريم

للتلاميذ النجباء الذي حضر فيه مدير المتوسطة والأساتذة والإداريين وأولياء التلاميذ، وأنهم قاموا بتمثيل

مسرحيات وبعض الأعمال الأخرى، وهذا يدل على أنه هناك اتصال بين هؤلاء وتم ملاحظة الهياكل والمرافق

التي توجد في المؤسسة، وهذا من أجل الحصول على البيانات التي تخدم موضوع الدراسة.

¹- ابراهيم أبراش: المنهج العلمي وتطبيقاته في العلوم الاجتماعية، دار الشروق لنشر والتوزيع، عمان - الأردن، 2009، ص261.

²- فريد كامل أبو زينة: مناهج البحث العلمي، طرق البحث النوعي، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، ط2، عمان - الأردن،

2007، ص 167.

II- المقابلة

هي محادثة موجهة تستهدف جمع البيانات من خلال قيام الباحث بتوجيه مجموعة من الأسئلة سبق إعدادها إلى عدد من المبحوثين، ويقوم الباحث بكتابة الإجابة.¹

والمقابلة هي: نوع من الحديث الهادف مع بعض الأشخاص الذين لديهم المعلومات، غرضها الحصول على المعلومات من الأشخاص الذين لديهم هذه المعلومات، والتي ربما تكون موجودة في أماكن أخرى، وتدور أسئلتها حول آراء أو حقائق أو سلوك أو معتقدات أو اتجاهات الأشخاص، ويبدأ أنها تتأثر إلى حد ما بالسؤال أو بالكلمات التي صيغ بها السؤال الموجه لمن تتم مقابلته، وتعتبر الوسيلة الرئيسية لجمع البيانات النوعية في العديد من البحوث النوعية وخصوصاً في البحوث الأثنوغرافية والظاهراتية.²

كما أنها تعني قيام الباحث بزيارة المبحوثين في بيوتهم أو أماكن عملهم من أجل الحصول منهم على معلومات يعتقد الباحث أن المبحوثين يتوفرون عليها.³

وكانت المقابلة مع بعض الإداريين بغرض الحصول على بعض البيانات المتعلقة بالهيكل التنظيمي، والإمكانات البشرية المتوفرة، ومعلومات عن نشأة المؤسسة، وأن ما يساهم في تقدير أنشطة الأستاذ في زيادة فرص مواصلته لتقديم المنهاج المدرسي هو الندوات الداخلية وسجل التنسيق الداخلي، و أن الالتزام بالواجبات ضرورة العمل للتواصل وتحقيق الأهداف المرجوة، وأن سياسة تنفيذ البرنامج تعمل على الاقتصاد في الوقت والجهد، لأن المدرسة تسير وفق مخطط علمي مبرمج لجميع المستويات، ويساعد التحديد الزمني لتنفيذ البرامج على تحديد الحجم الساعي لكل مادة، ودليل بناء التعليمات لكل مادة حسب التقرير الزمني السنوي،

¹- مدحت أبو النصر : مرجع سابق، ص161.

²- فريد كامل أبو زينة: المرجع السابق، ص193.

³- عبد الناصر أبو زيد: مرجع سابق ص265

وتكمن أهمية النظام الداخلي للمدرسة في تحديد حقوق وواجبات كل العاملين والأساتذة والتلاميذ في المؤسسة.

وأن هناك أسس يتلقى من خلالها الأستاذ الترقية وتتمثل في: النقطة الإدارية والنقطة البيداغوجية ضمن هيئة التفتيش، وكذلك المسابقات ويساعد تحديد الأدوات على تحديد الكفاءة المراد تحقيقها.

والتعاون بين الزملاء قد يكون بالتفكير الجماعي، كما يجب الاهتمام بالثقة لأنها مطلب من مطالب النجاح في العمل لأنها تمكنهم من الوفاء بالالتزامات وتحقق التعاون الذي يؤدي إلى الانسجام والتكامل للوصول إلى قرارات مقبولة من طرف الجميع، والإدارة المدرسية تسعى إلى التعزيز من كفاءة المدرسة من خلال انجاز الأهداف المحددة لأنها هي المسؤولة عن عمليات التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة.

مقابلة مع مدير المؤسسة وشملت: الإصغاء إلى آراء الأساتذة ومقترحاتهم من أجل تحسين المستوى التحصيلي، وأن وجهة نظر الأساتذة تأخذ بعين الاعتبار فيما يخص شؤون المدرسة لأنهم يمثلون المشاركة التربوية البيداغوجية، فهو يعتمد في معاملته مع الأستاذ على مبدأ الحوار والمناقشة والعدل في توزيع المهام، ويقوم بوضع برنامج عمل لتنفيذه على مدار السنة لتحقيق الأهداف الجزئية والعامية، ويسعى من خلال التوجيه والتنظيم والتخطيط إلى ضبط العمل وتحسينه، والزيارة للأقسام من أجل متابعة تنفيذ البرنامج والتقييم، والقيام بحل مشاكل الأساتذة لمساعدتهم على العمل في ظروف جيدة، ويقدم الدعم المادي والمعنوي للأستاذ لتحسين أدائه داخل الصف.

III- الاستمارة " الاستبيان " :

هي أداة لجمع البيانات في شكل استمارة تتكون من مجموعة من الأسئلة للمبحوثين، ليقوم المبحوث بالإجابة بنفسه عليها.¹

والاستبيان عبارة عن مجموعة من الأسئلة المرتبة حول موضوع معين يتم وضعها في استمارة ترسل للأشخاص المعنيين " المبحوثين " من أجل الحصول على إجابات.²

وقد اعتمدنا على الاستمارة للحصول على معلومات من طرف المبحوثين " الأساتذة " على اختلاف المواد التدريسية والشهادات المتحصل عليها، وقبل أن تصبح الاستمارة في صيغتها النهائية مرت بعدة مراحل أهمها:

• **مرحلة الاستمارة الأولية:** قمنا بصياغة استمارة أولية تتضمن مجموعة من الأسئلة أبدى حولها الأستاذ المشرف عدة ملاحظات وتوجيهات شملت الشكل والمضمون " طريقة الصياغة " .

• **مرحلة الاستمارة التجريبية:** هنا تم تعديل بعض الأسئلة " العبارات " حيث تم تعديل:

✓ العبارة **13** من الصيغة: هناك تقدير للأستاذ إذا كان أداءه مستمر لعمله، إلى الصيغة: يؤدي تقدير عمل الأستاذ إلى استمراره في أداء الأنشطة المسندة له؛

✓ العبارة **14** من الصيغة: يحفز تقدير الأستاذ على مواصلة دراسته لملائمة المنهاج المدرسي لها، إلى الصيغة: يساهم تقدير الأنشطة المنجزة من طرف الأستاذ إلى زيادة فرص مواصلته لتقديم المنهاج المدرسي بطريقة سليمة.

¹- مدحت أبو النصر: مرجع سابق،ص169

²- إبراهيم أبراش: مرجع سابق،ص269

✓ العبارة 16 من الصيغة: هناك مجموعة من الأهداف تسعى المدرسة لتحقيقها، إلى الصيغة: تسعى الإدارة المدرسية إلى توضيح الأهداف التربوية.

✓ العبارة 18 من الصيغة: التأكد من أن الأهداف الموضوعية مطابقة للأهداف المستقبلية، إلى الصيغة: تسعى الإدارة المدرسية إلى أن تكون الأهداف المرسومة قد تم تحقيقها.

✓ العبارة 23 من الصيغة: تمنح الترقيات لأساتذة ذوي القدرات والمهارات العالية لتحسين أدائهم، إلى الصيغة: منح الترقيات لأساتذة على أسس ومعايير واضحة يزيد من اهتمام الأستاذ بالدورات التكوينية.

✓ العبارة 25 من الصيغة: تقبل أن تتلقى توجيهات مباشرة وتسعى لتنفيذها بكفاءة، إلى الصيغة: تلقي توجيهات مباشرة من المدير يساهم في تنفيذ الأنشطة بكفاءة ، والعبارة 27 من الصيغة: التنبؤ بالمستقبل يؤدي إلى زيادة القدرة والدافعية في انجاز الأعمال، إلى الصيغة: التنبؤ بالتغيرات المستقبلية يؤدي إلى زيادة القدرة والدافعية في انجاز الأعمال.

• مرحلة الاستمارة في صيغتها النهائية: بعد إجراء التعديلات اللازمة عليها تم صياغة الاستمارة في

شكلها النهائي، وقد شملت 30 سؤال "عبارة" موزعة على أربعة محاور كالاتي:

✓ المحور الأول: البيانات الأولية ويحتوي على 6 أسئلة "عبارات" {من 01 - 06}؛

✓ المحور الثاني: يساهم وضوح العملية التنظيمية في زيادة فرص ترشيد العلاقات لدى أساتذة الطور المتوسط ، ويحتوي على 9 أسئلة "عبارات" {من 07 - 15}؛

✓ المحور الثالث: يساهم التخطيط التربوي الفعال في زيادة الانضباط داخل المؤسسة التربوية، ويحتوي على 8 أسئلة "عبارات" {من 16 - 23}؛

✓ المحور الرابع: يساهم التوجيه التربوي الهادف في تنفيذ أساتذة الطور المتوسط للمهام المسندة لهم على أكمل وجه، ويحتوي على 07 أسئلة "عبارات" {من 24 - 30}.

IV- الوثائق: تستخدم كأداة لجمع البيانات خاصة في:

• البيانات المستخدمة في تعريف المؤسسة مجال الدراسة " محمد بوضياف بتبسة " من حيث الموقع

وتاريخ النشأة، والهياكل والتجهيزات

• البيانات المتعلقة بالهيكل التنظيمي

خامسا: أساليب تحليل البيانات

بعد عملية جمع البيانات بالأدوات المذكورة سابقا، ومن أجل تحويلها إلى قضايا لها مدلولاتها

العلمية، اعتمدت هذه الدراسة في عملية عرض وتحليل النتائج إلى استعمال أساليب كمية وكيفية " نوعية " .

I- **الأساليب الكمية:** لتحقيق أهداف هذه الدراسة وتحليل البيانات التي تم تجميعها، فقد تم عرض البيانات

في جداول بسيطة للكشف عن العلاقة بين متغيرات الدراسة " الإدارة المدرسية وأداء أساتذة الطور

المتوسط " مع استعمال التكرارات والنسب المئوية و المتوسط الحسابي والانحراف المعياري وكأي تريبع

II- **الأساليب الكيفية:** هنا تم تحويل الأرقام والنسب المئوية من معلومات جافة وخامة إلى مدلولات

نوعية "كيفية" وتحليل وتفسير النتائج اعتمادا على الجانب النظري والدراسات السابقة.

سادسا: خصائص مجتمع الدراسة .

يتميز مجتمع الدراسة بمجموعة من الخصائص التي تميزه عن غيره ، فالبيانات الأولية "الشخصية

"تشكل متغيرات ذات دلالة يمكن تأثيرها على استجابات المبحوثين، فمختلف هذه الخصائص تساعدنا على

توضيح وتفسير آراء المبحوثين " الأساتذة" حول علاقة الإدارة المدرسية بأداء أساتذة الطور المتوسط في

متوسطة محمد بوضياف تبسة.

1. الجنس:

يعتبر الجنس من أهم الخصائص المميزة لمجتمع الدراسة الذي يساعدنا على فهم المعطيات وتفسير

النتائج, والجدول رقم (02) يوضح توزيع مفردات مجتمع الدراسة حسب الجنس

الجدول رقم (01): يوضح توزيع مفردات مجتمع الدراسة حسب الجنس

النسبة	التكرار	مجتمع الدراسة الجنس
36.40%	12	ذكر
63.60%	21	أنثى
100%	33	المجموع

من خلال الجدول رقم (01) (المتعلق بخصائص مجتمع الدراسة و حسب الجنس نلاحظ أن نسبة

63.60% من مجتمع الدراسة إناث أي 21 مفردة أما نسبة 36.40% من مجتمع الدراسة ذكورا أي 12

مفردة , و من خلال قراءتنا لنتائج هذا الجدول فان تفسير حضور العنصر الأنثوي في المتوسطة يعود إلى

مجموعة من العوامل من بينها:

- البيئة الاجتماعية التي تتواجد فيها المؤسسة ميدان الدراسة حيث أن مجتمعنا شجع خروج المرأة للعمل

الخاص بالمؤسسات التعليمية.

- تمتع المرأة بالحرية والاستقلالية في اختيار مكان عملها.

- سعي المرأة إلى تحقيق مكانتها وامتيازات تمكينها من إثبات ذاتها على المستوى الوظيفي أو على

المستوى الاجتماعي.

- كما يمكن اعتبار متطلبات العصر وما يتبعه من احتياجات ت كثيره من أهم العوامل التي ساعدت

على خروج المرأة للعمل في سلك التعليم لمساعدته الرجل على تحسين المستوى المعيشي.

2- السن:

لا يمكن تجاهل عامل السن لأنه يلعب دور كبير على أداء الأستاذ لمهامه على أكمل وجه فهو يعبر عن الديناميكية والنشاط في العمل هذا إذا كان الأستاذ الاجتماعي مناسب ومتكيف مع البيئة وكذا توفير كل الظروف المناسبة للعمل.

الجدول رقم (02): توزيع مفردات مجتمع الدراسة حسب السن

النسبة	التكرار	مجتمع الدراسة الفئة العمرية
%00.00	00	أقل من 25 سنة
%30.30	10	[34 - 25]
%54.50	18	[44-35]
%15.20	05	[54-45]
%00.00	00	[55- فأكثر]
%100	33	المجموع

من خلال الجدول رقم(02) المتعلق بخصائص مجتمع الدراسة حسب السن نلاحظ أن نسبه %54.50 من مجتمع الدراسة تتواجد ضمن الفئة العمرية [44-35] أي 18 مفردة ثم تأتي الفئة العمرية [34- 25] سنة وذلك بنسبه 30. 30 % أي 10 مفردات، ثم تليها الفئة العمرية [54-45] سنة وذلك بنسبه %15.20 أي 5 مفردات أما الفئة العمرية اقل من 25 سنة فلا يوجد أي أستاذ عمره اقل من 25 سنة ومن 55 سنة فأكثر فلا يوجد أستاذ عمره تجاوز الخمسين وهذا يعني أن ما نسبته %84.80 من الأساتذة لا تتعدى أعمارهم 44 سنة أي 28 مفردة وفي هذه المرحلة يكون الانجاز والعطاء والإبداع والقدرة على الإنتاج والتطوير في حين أن نسبة الأفراد الذين تفوق أعمارهم 45سنة تقدر ب 20. 15 % أي 5 مفردات

الفصل الثالث: الإجراءات المنهجية للدراسة

ومن خلال قراءه نتائج هذا الجدول نجد أن السن مؤشر ايجابي بالنسبة لأساتذة متوسطة محمد بوضياف بتبسة لأجل الاستفادة من قدراتها وإمكانياتها وتحفيزها على العطاء والانجاز ومنحها الامتيازات لتحقيق ذاتها ومكانتها والتي تكون لديها طاقة ودافعية قوية للأداء الوظيفي وفي هذه المرحلة يكون قادر على تحمل المسؤوليات المتعلقة به أي واعي ومدبر لحاجاته بنفسه ولا يحتاج المساعدة من غيره إلا إذا اقتضت الضرورة إلى ذلك ، وهذه الدراسة في مؤسسه تعليمية أي يدخل عامل الخبرة

3- الشهادة المتحصل عليها:

الجدول رقم (03): توزيع مفردات مجتمع الدراسة حسب الشهادة المتحصل عليها

النسبة %	التكرار	مجتمع الدراسة الشهادة
51.50%	17	ليسانس
45.50%	15	ماستر
03.00%	01	ماجستير
100%	33	المجموع

من خلال الجدول رقم(03) المتعلق بخصائص مجتمع الدراسة حسب الشهادة المتحصل عليها يتضح لنا إن أغلبية أفراد المجتمع المدروس من حاملي شهادة ليسانس المقدره نسبتهم ب51.50% أي 17 مفردة، ثم تليها نسبة الأساتذة الحاملين لشهادة ماستر المقدره نسبتهم ب 45.50% أي 15 مفردة، في حين مثلت نسبة الأساتذة الحاصلين على شهادة ماجستير سوى 03 أي أستاذ واحد ولا يوجد أي أستاذ في هذه المؤسسة حامل لشهادة الدكتوراه، وهذا ما يعني أن نسبة 97% من حاملي شهادة ليسانس وماستر أي 32مفردة

ومن خلال قراءتنا لنتائج هذا الجدول نجد أن الشهادة تمثل مؤشر ايجابي في أداء المؤسسة لمهامها، من أجل الاستفادة من خبراتهم وكفاءتهم في عملية اتخاذ القرارات المناسبة للمؤسسة ومدى إسهامهم في السير

الحسن للعمل، وهذا من خلال العمليات والوظائف التي يقومون بها مثل: التخطيط والتنظيم، فهناك زيادة في الرصيد العلمي مما يؤدي إلى تحسين الأداء وهنا يدخل عامل الخبرة.

4. الحالة العائلية

الجدول رقم: (04): يوضح توزيع مفردات مجتمع الدراسة حسب الحالة العائلية

النسبة	التكرار	مجتمع الدراسة الحالة العائلية
24.25	08	أعزب
72.75	24	متزوج
03.00	01	مطلق
100	33	المجموع

خلال الجدول رقم (04) خصائص مجتمع الدراسة حسب الحالة العائلية يتضح لنا أن اغلبه أفراد

المجتمع المدروس متزوجون ولديهم روح المسؤولية إذا بلغت نسبتهم 72.75 % أي 24 مفردة ولديهم روح المسؤولية في العمل فهنا يكون مستوى أدائهم جيد و قدرت نسبة العزاب 24.25% أي 08 أفراد و هذا راجع إلى حديثه الالتحاق بالعمل وأما الاستقرار الوظيفي في حين بلغت نسبة المطلقين 3% أي مفردة واحده بينما فئة الأرامل نسبة معدومة أي لا يوجد أي مفردة

ومن قراءتنا لنتائج هذا الجدول نستنتج أن هناك استقرار عائلي لدى أفراد المجتمع المدروس الأساتذة في

عدم الاستقرار في الحياة الشخصية الزوجية يؤدي إلى تذبذب وعدم الاستقرار في العمل لأنه من الصعب

فصل الحياة الشخصية عن الحياة العملية فهناك بعض العاملين يعقلون مشاكلهم إلى أماكن العمل مما يؤثر

على الأداء بشكل سلبي.

5. سنوات الخبرة .

تلعب سنوات الخبرة دورا كبيرا في تكوين اتجاهات الأفراد نحو الأشياء و ذلك من خلال الخبرة المكتسبة عبر التجارب في العمل، و قد اشتملت مفردات مجتمع الدراسة الراهنة على فئات متفاوتة من حيث الخبرة في مجال العمل بمتوسطة محمد بوضياف بتبسة و الجدول رقم 6 يوضح توزيع مفردات مجتمع الدراسة حسب سنوات الخبرة.

الجدول رقم (05): توزيع مفردات مجتمع الدراسة حسب سنوات الخبرة

النسبة	التكرار	مجتمع الدراسة سنوات الخبرة
09.10	03	أقل من 5 سنوات
15.15	05	[9- 5]
27.30	09	[14-10]
15.15	05	[19-15]
33.30	11	[20- فأكثر]
100	33	المجموع

من خلال الجدول رقم 05 المتعلق ب خصائص مجتمع الدراسة حسب سنوات الخبرة يتضح لنا أن نسبة أصحاب الخبرة [10- 14] سنة تقدر ب 27.30 % أي 9 مفردات وفي أصحاب الخبرة 20 سنة فأكثر نسبتهم 33.30 % أي 18 مفردة وهي اكبر نسبة في العمال ذوي الخبرة [9- 5] سنوات بنسبه 15.15 % أي 5 مفردات ثم من [19-15] سنة بنسبة 15. 15 % أي 5 مفردات نفس نسبة الفئتين وأخيرا الأقل من 5 سنوات تبلغ نسبتهم 9.10 % أي 3 مفردات هذه النتائج أكدت على أن ثلثي أفراد مجتمع الدراسة لديهم الخبرة في متوسطه محمد بوضياف *تبسه* و تقوم هذه المؤسسة بتجديد عمالها أساتذة في حالة التقاعد من خلال عملية التوظيف بالتكوين حديث مما يؤدي إلى تحسين الأداء و هذا من اجل

الفصل الثالث: الإجراءات المنهجية للدراسة

الاستفادة من خبراتهم في العمل فكلما زادت 7 سنوات الخبرة زادت نسبة التفاعل الاجتماعي أصحاب الخبرة ادري واعلم بالواقع السائد في مؤسساتهم وهم بذلك متمكنين من أداء وظائفهم كما هو متوقع على أكمل وجه.

6. مادة التدريس.

تلعب مادة التدريس دورا كبيرا في تكوين اتجاهات الافراد نحو الاشياء وقد اشتملت الدراسة الراهنة على

تميزه بتنوع مواد التدريس والجدول رقم سبعة يوضح توزيع مفردات مجتمع الدراسة حسب مادة التدريس

الجدول رقم(06): يوضح توزيع مفردات مجتمع الدراسة حسب مادة التدريس.

النسبة %	التكرار	مجتمع الدراسة مادة التدريس
12.10	04	رياضيات
18.20	06	لغة عربية +تربية إسلامية
15.15	05	لغة فرنسية
09.10	03	لغة انجليزية
18.20	06	علوم فيزيائية
09.10	03	علوم طبيعية
09.10	03	اجتماعيات +تربية مدنية
06.05	02	تربية بدنية و رياضية
03.00	01	تربية فنية
100	33	المجموع

من خلال الجدول رقم (06)المتعلق ب خصائص مجتمع الدراسة حسب مادة التدريس يتضح لنا أن

نسبة الأساتذة المدرسين لمادة اللغة العربية بلغت 18.20% أي 6 أساتذة مادة اللغة الفرنسية بنسبه 15.15

% أي خمسة أساتذة لكل منهما وتأتي بعدها الرياضيات بنسبه 12.10% أي أربعة أساتذة منها وبلغت نسبه

التربية البدنية والرياضية 06.05 أي أستاذين و أخيرا مادة التربية الفنية بنسبه 03%أي أستاذ واحد

الفصل الثالث: الإجراءات المنهجية للدراسة

ومن خلال قراءتنا لنتائج هذا الجدول نستنتج أن نسبة المواد العلمية فيزياء وعلوم التي تدخل في نطاق

التخصص العلمي بين ما نسبته المواد الأدبية لغة عربيه ولغة فرنسيه قدرت ب33.35% أي 11 أستاذ وهذا

يرجع إلى الاهتمام بالمواد الأدبية الأساسية التي تدخل في نطاق التخصص الأدبي

7. ماده التدريس والشهادة المتحصل عليها

الجدول رقم (07): توزيع مفردات مجتمع الدراسة حسب ماده التدريس والشهادة

المجموع	دكتوراه	ماجستير	ماستر	ليسانس	الشهادة المتحصل عليها	
					التكرار	النسبة
04	00	00	01	03	التكرار	رياضيات
100	00.00	00.00	25	75	النسبة	
06	00	00	04	02	التكرار	لغة عربية+ تربية إسلامية
100	00.00	00.00	66.65	33.35	النسبة	
05	00	01	03	01	التكرار	لغة فرنسية
100	00.00	20	60	20	النسبة	
03	00	00	00	03	التكرار	لغة انجليزية
100	00.00	00.00	00.00	100	النسبة	
05	00	00	03	02	التكرار	علوم فيزيائية
100	00.00	00.00	60	40	النسبة	
04	00	00	02	02	التكرار	علوم طبيعية
100	00.00	00.00	50	50	النسبة	
03	00	00	01	02	التكرار	اجتماعيات+تربية مدنية
100	00.00	00.00	33.35	66.65	النسبة	
02	00	00	01	01	التكرار	تربية بدنية ورياضية
100	00.00	00.00	50	50	النسبة	
01	00	00	00	01	التكرار	تربية فنية
100	00.00	00.00	00.00	100	النسبة	
33	00	01	15	17	التكرار	المجموع
100	00.00	3.05	45.45	51.50	النسبة	

تكشف لنا نتائج هذا الجدول أن نسبة أساتذة ماده الرياضيات حاملي شهادة ليسانس 75 % أي ثلاثة اساتذة و حاملي شهادة ماستر نسبتهم 25 % أي أستاذ واحد بينما حاملي شهادة الماجستير والدكتوراه معدومة أي لا يوجد أي أستاذ

_ وقدرت نسبة أساتذة اللغة العربية لحاملي شهادة ليسانس 33.35% أي أستاذين لحاملي شهادة ماستر نسبتهم 65. 66 % أي 4 أساتذة بينما حاملي شهادة ماجستير ودكتوراه نسبتهم معدومة لا يوجد أي أستاذ

_وكانت نسبة أساتذة ماده اللغة الفرنسية لحاملي شهادة ليسانس 20 % الأستاذ واحد و نسبة حاملي شهادة ماستر 60 % ثلاثة أساتذة وحاملي شهادة ماجستير نسبتهم 20 % أي أستاذ واحد حاملي شهادة الدكتوراه نسبتهم معدومة أي لا يوجد أستاذ وجاءت نسبة اللغة الانجليزية 100 % لحاملي شهادة ليسانس أي ثلاثة أساتذة بينما كانت نسبة حاملي شهادة ماستر وماجستير ودكتوراه معدومة أي يوجد أي أستاذ

وكانت نسبة أساتذة ماده العلوم الفيزيائية لحاملي شهادة ليسانس 40 % أي أستاذين و نسبة حاملي شهادة ماستر في 60% ثلاثة أساتذة و نسبة حاملي شهادة ماجستير ودكتوراه معدومة أي يوجد أستاذ

_ وقدرت نسبة أساتذة ماده العلوم الطبيعية لحاملي شهادة ليسانس 50 % أي أستاذين و نسبة حاملي شهادة ماستر 50 % أستاذه و نسبة حاملي شهادة ماجستير ودكتوراه معدومة أي لا يوجد أستاذ

_ وبلغت نسبة أساتذة ماده الاجتماعيات لحاملي شهادة ليسانس 65 66 الأستاذين بينما بلغت نسبة حاملي شهادة ماستر 35. 33 % أستاذ واحد في حين كانت نسبة حاملي شهادة الماجستير والدكتوراه معدومة أي لا يوجد أي أستاذ.

_ بلغت نسبة أساتذة التربية البدنية والرياضية لحاملي شهادة ليسانس 50 % أي أستاذ واحد و نسبة حاملي شهادة ماستر 50 % أي أستاذ واحد، و نسبه حاملي شهادة ماجستير ودكتوراه معدومة أي لا يوجد أي أستاذ

_ وجاءت نسبة أساتذة ماده التربية الفنية لحاملي شهادة ليسانس 100 % أي واحد في حين كانت نسبه حاملي شهادة ماستر وماجستير ودكتوراه معدومة لا يوجد أي أستاذ وبقراءة ينال نتائج هذا الجدول نجد أن توزيع ماده التدريس يرتبط في بعض الفئات بشهادة ليسانس أي ما يعادل 51.50% أي 17 أستاذ موزعين على مختلف المواد وهناك أساتذة حاملين لشهادة الماستر تقدر نسبتهم 45.45% أي 15 أستاذ موزعين على مختلف المواد في ماده اللغة الانجليزية والتربية الفنية وهناك نسبة تكاد معدومة لحاملي شهادة ماجستير 03.05% من أساتذة اللغة الفرنسية وهذا راجع إلى الخبرة المهنية فكلما كان هناك تراكم في المعارف والخبرات كلما كان هناك أداء جيد مما يؤدي إلى زيادة التفاعل والاتصال بين الأفراد وحاملي شهادة الليسانس الماستر معظمهم نجدهم يدرسون الأطوار التعليمية 3 ابتدائي متوسط ثانوي بمختلف تخصصاتهم

وحاملي شهادة الماجستير والدكتوراه غالبا تجدهم يدرسون في الجامعات التخصصات اللائقة بهم.

8. مادة التدريس و سنوات الخبرة

الجدول رقم (08) : مادة التدريس و سنوات الخبرة

المجموع	20سنة [فأكثر]	[من 15- سنة19]	[من 10- سنة14]	[من 5- سنوات9]	اقل من 5سنوات	سنوات الخبرة	
						التكرار	مادة التدريس
4	03	00	01	00	00	التكرار	رياضيات
100	75	00.00	25	00.00	00.00	النسبة %	
6	00	00	02	02	02	التكرار	لغة عربية+ تربية إسلامية
100	00.00	00.00	33.30	33.35	33.35	النسبة %	
5	00	01	00	03	01	التكرار	لغة فرنسية
100	00.00	20	00.00	60	20	النسبة %	
3	01	01	01	00	00	التكرار	لغة انجليزية
100	33.30	33.35	33.35	00.00	00.00	النسبة %	
5	01	02	02	00	00	التكرار	علوم فيزيائية
100	20	40	40	00.00	00.00	النسبة %	
4	02	00	01	01	00	التكرار	علوم طبيعية
100	50	00.00	25	25	00.00	النسبة %	
3	00	00	02	01	00	التكرار	اجتماعيات+تربية مدنية
100	00.00	00.00	66.65	33.35	00.00	النسبة %	
2	00	01	00	00	01	التكرار	تربية بدنية ورياضية
100	00.00	50	00.00	00.00	50	النسبة %	
1	01	00	00	00	00	التكرار	تربية فنية
100	100	00.00	00.00	00.00	00.00	النسبة %	
33	08	05	09	07	04	التكرار	المجموع
100	24.25	15.15	27.30	21.20	12.10	النسبة %	

تفيد الشواهد التي تضمنها هذا الجدول أن أساتذة مادة الرياضيات توزعوا على فئتين ذات سنوات

الخبرة التي تتراوح بين [10- 14] سنة و 20 سنة فأكثر بالنسبة قدرت ب 25 % أي أستاذ واحد و 75

% أي ثلاثة أساتذة على التوالي ونسبة الأقل من 5 سنوات و 9.5% [15-19] سنة أي لا يوجد أي

أستاذ، في حين أن أساتذة مادة اللغة العربية توزع بالتساوي بين اقل من 5 سنوات [5-9] سنوات أي نسبه

كل منهما 33.35 أي أستاذين في حين بلغت نسبة [15-19] بنسبة 100 أستاذ أي واحد في كل من الفئتين الذين تتراوح سنوات الخبرة فيها اقل من 5 سنوات و [15-19] سنه أو نسبه الفئة التي تتراوح سنوات الخبرة فيها [5-9]سنوات 60 % أي ثلاثة أساتذة ونسبه الفئة التي تتراوح سنوات الخبرة فيها [14-10] سنة ، و 20 سنه فأكثر معدومة أي لا يوجد أي أستاذ.

اللغة الانجليزية نسبة الفئة التي تتراوح سنوات الخبرة اقل من 5 سنوات و [9-5] معدومة أي لا يوجد أي أستاذ، كما توزعت الفئات [19 15] 10_14 سنة بالتساوي أي بنسبه 33 فاصل 35 أي أستاذ 1 لكل فئة ونسبه الفئة 20 سنه فأكثر تقدر ب 33.30%، وأساتذة مادة العلوم الفيزيائية كانت نسبة الفئة التي تتراوح سنوات الخبرة اقل من 5 سنوات 9-5 سنوات معدومة أي لا يوجد أي أستاذ وتوزعت بالتساوي بين الفئتين [14- 10] سنه [15 و 19] سنه أي بنسبه 40% لكل فئة استدين لكل فئة في حين كانت من 20 سنه 20 أي أستاذ 1، بينما أساتذة مادة العلوم الطبيعية كانت نسبة التي تتراوح سنوات الخبرة فيها اقل من 5 سنوات 19 15 سنه معدومة أي لا يوجد أي أستاذ وتوزعت بالتساوي بين الفئتين [05-09] سنوات [10- 14] سنه بنسبه 25 % أي أستاذ واحد لكل فئة نسبة الأكبر من سنة 50 % أي أستاذين، وكانت نسبة أساتذة مادة الاجتماعيات في الفئة التي تتراوح سنوات الخبرة اقل من 5 سنوات و [15- 19] سنه و 20 سنه فأكثر معدومة أي لا يوجد أي أستاذ والفئة [5-9] سنوات بلغت النسبة 33.35 % أي أستاذ واحد [10-14] سنه بلغت النسبة 66.65% أي أستاذين، وأخيرا قدرت نسبة أساتذة مادة التربية البدنية والرياضية في الفئة التي تتراوح سنوات الخبرة [10- 14] سنه و 20 سنه معدومة أي لا يوجد أي أستاذ في حين وزعت نسبه اقل من 5 سنوات و [15- 19] سنه بالتساوي بين الفئتين أي 50 % لكل فئة أي أستاذ واحد لكل فئة، وأساتذة ماده التربية الفنية كانت النسبة معدومة في الفئات أقل من [5 - 9] سنوات [14- 10] ونسبه الفئة الأكثر من 20 سنه 100 % أي أستاذ 1

من خلال النتائج التي يتضمنها هذا الجدول نلاحظ إن أكبر نسبة كانت لفئة أصحاب الخبرة [10-14]

سنه بنسبه 27.30% أي 9 أساتذة وهذا من اجل الاستفادة من خبراتهم وكانت نسب سنوات الخبرة في

تدريس المواد الأدبية أكبر من المواد العلمية لأنه يتكون لدى الأستاذ تراكم معرفه رصيد هائل من المعلومات وهذا ما يؤدي إلى أداء العمل بالشكل الجيد والمطلوب.

خلاصة الفصل:

إن الإجراءات المنهجية التي تفرضها طبيعة الموضوع تعتبر بمثابة الدليل الذي يرسم معالم البحث وفق

إجراءات منهجية من أجل تحقيق أهدافه، وفيه تم تحديد مجالات الدراسة من مجال مكاني وزمني وبشري

معتمدين على المنهج الوصفي مع التعريف به، ولقد تمت الاستعانة ببعض الأدوات التي سهلت لنا عملية

جمع المعلومات كأداة الاستبيان الموزعة على الأساتذة المبحوثين، وأداة الملاحظة التي استعملت في معرفة

كيفية تعامل الإدارة المدرسية مع الأساتذة، بالإضافة إلى إجراء مقابلة مع مدير المؤسسة وبعض الإداريين،

كما سهلت لنا كيفية التعامل مع البيانات وتحويل التكرارات والنسب إلى مدلولات سوسيولوجي، بعد عرضها

في جداول بسيطة.

الفصل الرابع: عرض البيانات واستخلاص ومناقشة نتائج الدراسة

تمهيد

أولاً: عرض البيانات الميدانية

ثانياً: استخلاص نتائج الدراسة

ثالثاً: مناقشة نتائج الدراسة في ضوء الدراسات السابقة

خلاصة الفصل

خاتمة

الفصل الرابع: عرض البيانات الميدانية واستخلاص ومناقشة نتائج الدراسة

تمهيد:

سوف نتناول في هذا الفصل الى تبويب وتفسير وتحليل البيانات التي جمعت من خلال الدراسة الميدانية في متوسطة محمد بوضياف بتبسة، وذلك من خلال التحليل الكمي للمعطيات المتحصل عليها والتي تعبر عن اجابات الاساتذة وآرائهم المختلفة حول مختلف المحاور التي تضمنتها الاستمارة "في جداول بسيطة" والخاصة بالفرضية الاولى والفرضية الثانية والفرضية الثالثة، وتفريغها في جداول بسيطة تناولت التكرار والنسبة المئوية، وبعدها نقوم بتحليل هذه البيانات تحليلا سيكولوجيا لتحقيق الصيغة العلمية للموضوع، ومن ثم الوصول الى اختيار الفروض، وفي الاخير نصل الى استخلاص ومناقشة النتائج.

أولاً: عرض البيانات الميدانية:

I. عرض بيانات الفرضية الاولى: والتي مفادها: بوضوح العلمية التنظيمية تزداد فرص ترشيد

العلاقات لدى اساتذة الطور المتوسط.

يسعى الافراد داخل المؤسسات التربوية كغيرها من الافراد الى تحقيق اهدافها في اطار مجموعة من العلاقات الانسانية التي تأخذ عدة اشكال منها التعاون والمشاركة والتكيف، والاحترام، وقد حاولت الدراسة الراهنة معرفة كيفية مساهمة فرص ترشيد العلاقات لدى اساتذة الطور المتوسط في وضوح العملية التنظيمية في متوسطة محمد بوضياف _تبسة_ من خلال الربط بين مؤشرات ترشيد العلاقات من جهة ومن جهة اخرى مؤشرات العملية التنظيمية، وقد تم طرح السؤال الفرعي الاول على النحو التالي:

كيف يساهم وضوح العملية التنظيمية في زيادة فرص ترشيد العلاقات لدى اساتذة الطور المتوسط ؟
و من اجل اختيار مؤشرات هذه الفرضية ميدانيا اعتمدت الدراسة على مجموعة من العبارات ذات الصلة
كما هو موضح في الجدول رقم (09)

المحور الثاني: يساهم وضوح العملية التنظيمية في زيادة فرص ترشيد العلاقات لدى أساتذة الطور المتوسط.

الجدول رقم (09): يوضح مدى مساهمة وضوح العملية التنظيمية في زيادة فرص ترشيد العلاقات لدى اساتذة الطور المتوسط.

الرقم	العبارة	المقياس	دائما	غالبا	أحيانا	نادرا	أبدا	المجموع	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	كاي تربيع	البدل
07	هناك تعاون بين الزملاء في أداء العمل	التكرار	06	10	16	00	01	33	03.60	00.89	14.63	أحيانا
		%	18.20	30.30	48.50	00	3.00	100				نا
08	يؤدي التعاون بين الإدارة والاستاذ إلى زيادة فرص التنسيق الفعال بين المهام	التكرار	23	09	01	00	00	33	04.66	00.54	22.54	دائما
		%	69.70	27.30	3.00	00	00	100				
09	يساهم توضيح الأهداف في نجاح العملية التعليمية	التكرار	25	07	01	00	00	33	04.72	0.51	28.36	دائما
		%	75.80	21.20	03.00	00	00	100				
10	تؤدي المشاركة بين الزملاء في اتخاذ القرارات إلى توضيح الأهداف	التكرار	13	11	07	01	01	33	04.03	01.01	18.66	دائما
		%	39.40	33.30	21.20	3.00	3.00	100				
11	هناك احترام متبادل	التكرار	13	12	8	00	00	33	04.15	00.79	1.27	دائما

				100	00	00	24.20	36.40	39.40	%	بين الإدارة والاساتاذ في أداء مهامهم	
دائما	25.27	00.64	04.66	33	00	01	00	08	24	التكرار	يوذي الاحترام بين الطرفين إلى تقبل اللوائح والقواعد المعمول	12
				100	00	3.00	00	24.20	72.70	%		
دائما	52.21	00.89	04.63	33	01	01	00	05	26	التكرار	يوذي تقدير عمل الاستاذ إلى استمرارية في أداء الأنشطة المسندة لها	13
				100	3.00	3.00	00	15.20	78.80	%		
دائما	24.18	00.59	04.66	33	00	00	02	07	24	التكرار	يساهم تقدير الأنشطة الموجزة من طرف الأستاذ إلى زيادة فرص مواصلة لتقديم المنهاج المدرسي بطريقة سليمة	14
				100	00	00	06.10	21.20	72.70	%		
دائما	14.72	00.61	04.54	33	00	00	02	11	20	التكرار	المرونة في التعامل الانساني مع الأستاذ تساهم في زيادة نزعته لتحقيق الأهداف	15
				100	00	00	06.10	33.30	60.60	%		
دائما	22.42	00.71	04.40	المجموع								
0.05				مستوى الدلالة الاجمالي								
2.44				درجة الحرية								
دالة (توجد علاقة)				القرار								

من خلال الجدول رقم (09) نلاحظ ان البديل الاكثر وزنا هو دائما ومجموعة الانحراف المعياري 0.71 والمتوسط الحسابي 4.40 وقيمة كاي المحسوبة 22.42 عند مستوى دلالة اجمالي 0.05 ودرجة حرية 2.44 اي بالتقريب 2، اي ان القرار دال، ومن هنا فانه توجد علاقة في استجابات المبحوثين، حيث نجد تفاوت كبير في التكرارات والنسب المئوية من عبارة لأخرى، كما هو موضح في عبارات المحور الثاني.

في العبارة رقم 7 نجد ان البديل الاكثر نسبة هو أحيانا بنسبة 48.50 ثم نسبة غالبا 30.30 وبعدها نسبة المستجوبين ب دائما بنسبة 18.20، وفئة المستجوبين بأبدا نسبتهم 3% بمعنى انه لا يوجد تعاون بين الزملاء في اداء العمل، ومن خلال هذه النسب يتضح لنا ان معظم الاساتذة يتفقون على ان هناك تعاون بين الزملاء في اداء العمل بنسبة 97% وذلك بمتوسط حسابي 3.60، وهو متوسط حسابي متوسط، وبانحراف معياري 0.89 عند مستوى دلالة 0.002 ودرجة حرية 3، مما يدل على ان هناك تشتت كبير في استجابات الافراد، وهذا ما نلاحظه في قيمة كاي الجدولية 14.63 والتي هي اصغر من قيمة كاي المحسوبة 22.42.

فمن خلال الملاحظة التي قمنا بها لاحظنا ان هناك تعاون فيما يخص اتخاذ القرارات المتعلقة بالمدرسة، واقامة حفل تكريم للتلاميذ النجباء الذي يكون يوم 16 أفريل من كل سنة المصادف لوفاة العلامة ابن باديس والذي شارك فيه مختلف الفاعلين على مستوى المدرسة من مدير واداريين واساتذة وتلاميذ بتمثيل مسرحيات مختلفة.

ومن خلال المقابلة التي اجريت مع المدير وبعض الاداريين اتضح لنا أن التعاون بين الزملاء في اداء العمل يكون بالتفكير الجماعي اي يجب الاهتمام بمصلحة العمل، وان تكون هناك ثقة بينهم لأنها

مطلب من مطالب النجاح والابداع في العمل، فهي تمكن من الوفاء بالالتزامات وتعمل على تحقيق التعاون.

في العبارة رقم 08 نجد ان البديل الاكثر نسبة هو دائما بنسبة 69.70 ثم تأتي نسبة المستجوبين بـ غالبا ب 27.30، وبعدها نسبة المستجوبين بـ أحيانا ب 3، وهذا يعني ان معظم الاساتذة يتفقون على ان التعاون بين الادارة والاساتذة يؤدي الى زيادة فرص التنسيق الفعال بين المهام بنسبة 100%، وذلك بمتوسط حسابي 4.66، وهو متوسط حسابي كبير، وبانحراف معياري 0.54 عند مستوى دلالة 0.000 ودرجة حرية 2، مما يدل على ان هناك تشتت ضعيف في استجابات الافراد، وهذا ما نلاحظه في قيمة كاي الجدولية 22.54 والتي هي أكبر من قيمة كاي المحسوبة 22.42.

فمن خلال الملاحظة التي قمنا بها لاحظنا ان الادارة هي التي تضع البرامج الزمنية الذي يتوافق مع المادة التي يدرسها الاستاذ والوقت المناسب لتدريسها، فهي بذلك تقوم بعملية التنسيق، وكذلك تنسق بين الاعمال التي يقوم بها التلاميذ مثلا في اداء المسرحيات اي تنظيم دور كل عضو من اعضائها من اجل الاداء الجيد.

ومن خلال المقابلة التي اجريت مع المدير وبعض الاداريين اتضح لنا ان التعاون بين الادارة والاستاذ يؤدي الى التكامل والانسجام في العمل من اجل الوصول الى قرارات مقبولة للجميع ويؤدي لرسالة سامية اي تحقيق مجموعة الاهداف التي تسعى اليها كالارتقاء بمستوى اداء الاساتذة وتحسين المستوى التحصيلي للتلاميذ وحل المشكلات التربوية والبيداغوجية.

من خلال الاحصائيات المتعلقة بهذه العبارة نستنتج أن التعامل بين الادارة والاستاذ يؤدي الى زيادة فرص التنسيق الفعال بين المهام.

في العبارة رقم 09 نجد ان البديل الاكثر نسبة هو دائما، بنسبة 75.80 ثم نسبة الفئة المستجوبة بـ غالبا بنسبة 21.20 ثم تأتي نسبة 3% للفئة المستجوبة بـ أحيانا، وهذا يعني ان معظم الاساتذة يتفقون على ان توضيح الاهداف يساهم في نجاح العملية التعظيمية بنسبة 100%، وذلك بمتوسط حسابي 4.72، وهو متوسط حسابي كبير، وبانحراف معياري 0.51 عند مستوى دلالة 0.000 ودرجة حرية 02، مما يدل على ان هناك تشتت ضعيف في استجابات الافراد، وهذا ما نلاحظه في قيمة كاي الجدولية 28.36 والتي هي أكبر من قيمة كاي المحسوبة 22.42.

فمن خلال الملاحظة التي قمنا بها لاحظنا ان توضيح الاهداف يساهم في نجاح العملية التعليمية، وهذا من خلال تحديد الاهداف التي تسعى المدرسة لتحقيقها كضمان حد معين من الفهم والاستيعاب داخل الصف الدراسي للتلاميذ، وتسعى كذلك الى ان يكون هناك اتصال بين التلاميذ والاستاذ باعتبار هذا الاخير همزة وصل بين الادارة والتلاميذ لنقل انشغالاتهم اليها، فكلما تحققت الاهداف كلما نجحت العملية التعليمية التي تشمل المعلم والمتعلم باعتبارهما من مكوناتها الاساسية.

ومن خلال المقابلة التي اجريت مع المدير وبعض الاداريين اتضح ان الاهداف تكون مميزة بحيث توضح الفروق الفردية بين التلاميذ، فوجود الاهداف تساعد في عملية تقويم الاساتذة اي تحديد مستوى اداء الاساتذة سواء كان مستوى عالي او جيد او متوسط.

من خلال الاحصائيات المتعلقة بهذه العبارة نستنتج ان توضيح الاهداف التربوية يساهم في نجاح العملية التعليمية.

في العبارة رقم 10 نجد ان البديل الاكثر نسبة هو دائما بنسبة 39.40 ثم تأتي نسبة 33.30 للفئة المستجوبة بـ غالبا، ثم تليها نسبة 21.20 للفئة المستجوبة بـ أحيانا، وتأتي بعدها نسبة الفئة المستجوبة بنادرا المقدرة بـ 3%، في حين بلغت النسبة كذلك 3% للفئة المستجوبة بـ أبدا، بمعنى ان نسبة 6% من

الاساتذة يقولون بأن المشاركة بين الزملاء في اتخاذ القرارات لا تؤدي الى توضيح الاهداف، في حين كانت النسب الاكبر من نصيب الاساتذة الذين يرون ان المشاركة بين الزملاء في اتخاذ القرارات تؤدي الى توضيح الاهداف، في حين كانت النسب الاكبر من نصيب الاساتذة الذين يرون ان المشاركة بين الزملاء في اتخاذ القرارات تؤدي الى توضيح الاهداف والمقدرة بالتقريب 94% وذلك بمتوسط حسابي 4.03، وهو متوسط حسابي متوسط وبانحراف معياري 1.01 عند مستوى دلالة 0.001 ودرجة حرية 4، مما يدل على ان هناك تشتت كبير في استجابات الافراد، وهذا ما نلاحظه في قيمة كاي الجدولية 18.66 والتي هي اصغر من قيمة كاي المحسوبة 22.42.

فمن خلال الملاحظة التي قمنا بإجرائها لاحظنا ان الاساتذة يناقشون مع بعضهم القضايا التربوية حين اجتماعهم في قاعدة الاساتذة، وكذلك المشاكل التي تعترضهم اثناء اداء مهامهم ومشكلات تدني المستوى التحصيلي للتلاميذ.

ومن خلال المقابلة التي تم إجراؤها مع المدير وبعض الاداريين اتضح لنا أن: وجهة نظر الاساتذة تؤخذ بعين الاعتبار فيما يخص شؤون المدرسة لانهم يمثلون المشاركة التربوية والبيداغوجية، كما يجب الاصغاء لآرائهم ومقترحاتهم وهذا كله من اجل تحسين المستوى.

من خلال الاحصائيات المتعلقة بهذه العبارة نستنتج أن المشاركة بين الزملاء في اتخاذ القرارات تؤدي الى توضيح الاهداف.

في العبارة رقم 11 نجد أن البديل الاكثر نسبة هو دائما بنسبة 39.40 ثم تأتي بعد نسبة 36.40 للفئة المستجوبة بـ غالباً، في حين كانت نسبة الفئة المستجوبة بـ أحيانا 24.20، من خلال هذه النسب يتضح لنا ان كل الاساتذة يتفقون على ان هناك احترام متبادل بين الادارة والاساتذة في اداء المهام بنسبة 100%، وذلك بمتوسط حسابي 4.15، وهو متوسط حسابي متوسط وبانحراف معياري 0.79 عند

مستوى دلالة 0.529 ودرجة حرية 02، مما يدل على ان هناك تشتت كبير في استجابات الافراد، وهذا ما نلاحظه في قيمة كاي الجدولية 1.27 والتي هي اصغر من قيمة كاي المحسوبة 22.42.

فمن خلال الملاحظة التي قمنا بها لاحظنا ان هناك احترام متبادل بين الادارة والاستاذ في اداء المهام، ويتضح هذا من خلال ان الادارة تصدر مجموعة من الاوامر والتعليمات، وما على الاستاذ الا تقبل هذه الاوامر، بكل صدق باعتباره عنصر أساسي في المدرسة.

من خلال الاحصائيات المتعلقة بهذه العبارة نستنتج ان هناك احترام متبادل بين الادارة والاستاذ في اداء المهام.

في عبارة رقم 12 نجد ان البديل الاكثر نسبة هو دائما بنسبة 72.70 ثم تليها نسبة 24.20 للفئة المستجوبة بـ غالبا، وتليها نسبة 03% للفئة المستجوبة بـ نادرا ما يؤدي الاحترام بين الطرفين الى تقبل اللوائح والقواعد المعمولة بها، ومن خلال هذه النسب يتضح لنا ان معظم الاساتذة يتفوقون على ان الاحترام بين الطرفين يؤدي الى تقبل اللوائح والقواعد المعمول بها بنسبة تقدر بالتقريب 1.97، وذلك بمتوسط حسابي 4.66، وهو متوسط حسابي متوسط، وبانحراف معياري 0.64 عند مستوى دلالة 0.000 ودرجة حرية 2، مما يدل على ان هناك تشتت متوسط في استجابات الافراد، وهذا ما نلاحظ في قيمة كاي الجدولية 25.27 والتي هي اكبر من قيمة كاي المحسوبة 22.42.

فمن خلال الملاحظة التي تم اجراؤها تبين لنا ان الادارة تصدر توجيهات وتعليمات فيما يخص القضايا الادارية باعتبارها موجهة للأستاذ لتحسين مستوى ادائه.

ومن خلال المقابلة التي تم اجراؤها مع المدير وبعض الاداريين اتضح لنا ان الاحترام بين الادارة والاستاذ يؤدي الى تقبل اللوائح والقواعد المعمول بها لأنه يتضمن القواعد القانونية التي تحكم السلطات الادارية، مما يؤدي الى احترام مبدأ المشروعية، وان لكل منها حقوق وعليه واجبات تجاه الاخر.

من خلال الاحصائيات المتعلقة بهذه العبارة نستنتج الاحترام بين الطرفين يؤدي الى تقبل اللوائح والقواعد المعمول بها.

في العبارة رقم 13 نجد أن البديل الاكثر نسبة هو دائما بنسبة 78.80 في حين كانت نسبة الفئة المستجوبة ب غالبا 15.20، بينما قدرت النسبة 3% للفئة المستجوبة بنادرا، وهي نفس النسبة اي 3% للفئة التي ترى ان تقدير عمل الاستاذ لا يؤدي الى استمرارية في أداء الانشطة المسندة له، ومن خلال هذه النسب يتضح لنا ان معظم الاساتذة يتفقون على ان تقدير عمل الاستاذ يؤدي الى استمراريته في اداء الانشطة المسندة له بنسبة 94% وذلك بمتوسط حسابي 4.63، وهو متوسط حسابي متوسط، وبانحراف معياري 0.89 عند مستوى دلالة 0.000 ودرجة جرية 09، مما يدل على ان هناك تشتت كبير في استجابات الافراد، وهذا ما نلاحظه في قيمة كاي الجدولية 52.21 والتي هي اكبر من قيمة كاي المحسوبة 22.42.

فمن خلال الملاحظة التي تم اجراؤها لاحظنا ان تقدير عمل الاستاذ يؤدي الى استمرارية في اداء الانشطة المسندة له وهذا راجع الى احترامه باعتباره شخصية لها مكانة اجتماعية، وانه يقيم علاقات مع غيره من الاساتذة من اجل التواصل معهم لتحسين مستوى الاداء لديه.

من خلال الاحصائيات المتعلقة بهذه العبارة نستنتج ان تقدير عمل الاستاذ يؤدي الى استمراريته في اداء الانشطة المسندة له.

في العبارة رقم 14 نجد أن البديل الاكثر نسبة هو دائما بستته 72.70 وتأتي بعدها 21.20 للفئة المستجوبة بغالبا، في حين قرى الفئة المستجوبة بأحيانا ان تقدير الانشطة المنجزة من طرف الاستاذ تساهم في زيادة فرص مواصلته لتقديم المنهاج الدراسي بطريقة سليمة والمقدرة نسبتهم ب 6.10 وبمعنى ان كل الاساتذة يتفقون على ان تقدير الانشطة المنجزة من طرف الاستاذ تساهم في زيادة فرص مواصلته

لتقديم المنهاج المدرسي بطريقة سلمية بنسبة 100%، وذلك بمتوسط حسابي 4.66، وهو متوسط حسابي كبير، وبانحراف معياري 0.59 عند مستوى دلالة 0.000 ودرجة حرية 2، مما يدل على ان هناك تشتت ضعيف في استجابات الافراد، وهذا ما نلاحظه في قيمة كاي الجدولية 24.18 والتي هي اكبر من قيمة كاي المحسوبة 22.42.

فمن خلال الملاحظة التي اجريناها لاحظنا ان الاساتذة يدرسون المواد كل حسب تخصصه، فالمنهاج يختلف تبعا لاختلاف المواد، ففي الرياضيات مثلا يكون الهدف من المنهاج تعلم الاحصائيات والهندسة، وفي الاجتماعيات معرفة التاريخ الانساني وكذا تعليم المدن والدول على الخرائط، وفي مادة العلوم القدرة على اجراء التجارب واستخلاص النتائج، فالتقدير يؤدي زيادة الرغبة في العمل، فكلما توجه الاستاذ حسب تخصصه كلما استمر في تقدير المنهج المناسب لتخصصه.

فمن خلال المقابلة التي تم اجراؤها مع المدير وبعض الاداريين اتضح لنا : ان الادارة تشارك الاساتذة في قضايا المناهج والكتب المدرسية من اجل اخذ آرائهم وخبرتهم وكذا مساعدتهم على العمل في ظروف جيدة، وهي تتبع العدل في توزيع المهام بين الاساتذة.

من خلال الاحصائيات المتعلقة بهذه العبارة نستنتج ان تقدير الانشطة المنجزة من طرف الاستاذ تساهم في زيادة فرص مواصلته لتقديم المنهاج المدرسي بطريقة سلمية.

في العبارة رقم 15 نجد أن البديل الاكثر نسبة هو دائما بستته 60.60 وتليها نسبة الفئة المستجوبة بغالبا والمقدرة ب33.30، وأحيانا ترى هذه الفئة ان المرونة في التعامل الانساني مع الاستاذ تساهم في زيادة نزعتة لتحقيق الاهداف بنسبة 6.10، وهذا يعني ان كل الاساتذة يرون ان المرونة في التعامل الانساني مع الاستاذ تساهم في زيادة نزعتة لتحقيق الاهداف بنسبة 100%، وذلك بمتوسط حسابي 4.54، وهو متوسط حسابي كبير، وبانحراف معياري 0.61 عند مستوى دلالة 0.001 ودرجة حرية

02، مما يدل على ان هناك تشتت ضعيف في استجابات الافراد، وهذا ما نلاحظه في قيمة كاي الجدولية 14.72 والتي هي اصغر من قيمة كاي المحسوبة 22.42.

فمن خلال الملاحظة التي تم اجراؤها لاحظنا ان الادارة تتعامل بلين ورفق ومرونة مع الاستاذ لأنه يعتبر من اهم مكونات العملية التعليمية، الذي يساعد على نجاحها فالمرونة تفتح المجال امام الافراد من اجل الابداع والابتكار وتحسين مستوى الادارة على عكس القسوة التي تؤدي الى تدني مستوى الاداء وبالتالي عرقلة كل النشاطات المختلفة، فمن خلال هذا التعامل يكون هناك اتصال وتواصل بينهم، اي علاقة تأثر وتأثير.

ومن خلال المقابلة التي تم اجراؤها مع المدير وبعض الاداريين اتضح لنا ان التعامل الانساني الجيد مع الاستاذ يساهم في زيادة نزعة لتحقيق الاهداف، وهذا المصلحة المؤسسة العامة والتلميذ خاصة باعتباره العنصر الثاني كم مكونات العملية التعليمية، وهدف الاستاذ تحصيل التلميذ على مستوى عالي من المعارف والافكار، وكذا قدرته على التكيف مع المنهاج المدرسي، وايضا حصول التلميذ على ارقى واكبر المناصب في المستقبل.

من خلال الاحصائيات المتعلقة بهذه العبارة نستنتج ان المرونة في التعامل الانساني مع الاستاذ تساهم في زيادة نزعة لتحقيق الاهداف.

II - عرض بيانات الفرضية الثانية:

والتي مفادها أن التخطيط التربوي الفعال الذي يزيد في الانضباط داخل المؤسسة التربوية لدى اساتذة الطور المتوسط، فهنا تسعى الادارة المدرسية الى توضيح الاهداف التربوية التي يؤدي إلى الالتزام بالواجبات المطلوبة منهم والتي تم تحقيقها، التي اخذت اشكال منها الاقتصار على الجهد والوقت وتنفيذ الانشطة والمحافظة على الوسائل التعليمية والانضباط في مواعيد العمل، وقد تم طرح السؤال الفرعي

الثاني على النحو التالي: كيف يساهم التخطيط التربوي الفعال في زيادة الانضباط داخل المؤسسة التربوية؟ ومن اختيار مؤشرات هذه الفرضية ميدانيا اعتمدت الدراسة على طرح مجموعة من العبارات ذات الصلة كما موضح في الجدول رقم 10.

المحور الثالث: يساهم في التخطيط التربوي الفعال في زيادة الانضباط داخل المؤسسة التربوية

الجدول رقم (10): يوضح مدى مساهمة التخطيط التربوي الفعال في زيادة الانضباط داخل المؤسسة التربوية.

الرقم	العبارة	المقياس	دائما	غالبا	أحيانا	نادرا	أبدل	المجموع	المتوسط الحساب	الانحراف المعياري	كاي تربيع	البديل
16	تسعى الإدارة المدرسية إلى توضيح الأهداف التربوية	التكرار	15	10	07	01	00	33	4.18	00.88	12.45	دائما
		%	45.50	30.30	21.20	3.00	00	100				
17	تحديد الأهداف التربوية يؤدي إلى الالتزام بالواجبات المطلوبة	التكرار	13	13	07	00	00	33	04.18	00.76	02.18	دائما و غالبا
		%	39.40	39.40	21.20	00	00	100				
18	تسعى الإدارة المدرسية إلى أن تكون الأهداف المرسومة قد تم تحقيقها	التكرار	18	06	08	01	00	33	04.24	00.93	18.51	دائما
		%	54.50	18.20	24.20	3.00	00	100				
19	تعمل سياسة تنفيذ البرامج على الاقتصر في الوقت والجهد	التكرار	13	10	05	04	01	33	03.30	00.92	20.93	دائما
		%	39.39	30.30	15.20	12.10	3.00	100				

دائما	20.93	00.92	04.33	33	00	02	04	08	19	التكرار	يساعد تحديد الأدوات المستخدمة في تنفيذ الأنشطة على الاستغلال الأمثل للموارد المتاحة	20	
				100	00	6.10	12.10	24.20	57.60	%			
دائما	29.42	00.90	04.45	33	01	00	03	08	21	التكرار	النظام الداخلي للمدرسة يعمل على تجنب الغيابات والمحافظة على الانضباط في مواعيد العمل	21	
				100	3.00	00	09.10	24.20	06.36	%			
دائما	34.03	00.75	04.54	33	00	01	02	08	22	التكرار	يساعد التحديد الزمني لتنفيذ البرامج على الانضباط في مواعيد العمل	22	
				100	00	3.00	6.10	24.20	66.70	%			
دائما	32.81	00.90	04.48	33	01	00	03	07	22	التكرار	منح الترقيات للأساتذة على أسس معايير واضحة يزيد من اهتمام الأساتذ بالدورات التكنولوجية	23	
				100	3.00	00	9.10	21.20	66.70	%			
دائما	20.55	00.89	4.23									المجموع	
00.04												مستوى الدلالة الإجمالي	
03												المجموع	
دالة (توجد علاقة)												القرار	

من خلال الجدول رقم 10 نلاحظ ان البديل الاكثر وزنا هو دائما ومجموع الانحراف المعياري 00.89 والمتوسط الحسابي 04.28 وقيمة كاي المحسوبة 20.55 عند مستوى دلالة اجمالي 00.04 ودرجة حرية 03 اي ان القرار دال، ومن هنا فإنه توجد علاقة في استجابات المبحوثين، حيث نجد تفارق كبير في التكرارات والنسب المئوية من عبارة لأخرى، كما هو موضح في عبارات المحور الثالث.

في العبارة رقم 16 نجد ان البديل الاكثر بنسبة هو دائما بنسبة 45.50% ثم تليه نسبة 30.30% لفئة غالبا وبعدها نسبة المستجوبين أحيانا بنسبة 21.20% وتليها فئة المستجوبين بنادرا بنسبة 03.00% بمعنى ان الادارة المدرسية تسعى الى توضيح الاهداف التربوية بنسبة 97% وذلك بمتوسط حسابي 4.18 وهو متوسط حسابي متوسط وانحراف معياري 00.88 عند مستوى دلالة 00.006 ودرجة حرية 03، مما يدل على ان هناك تشتت كبير في استجابات المبحوثين، وهذا ما نلاحظ في قيمة كاي الجدولية 12.45 والتي هي اصغر قيمة كاي المحسوبة 20.55.

ومن خلال المقابلة التي اجريت مع المدير وبعض الاداريين اتضح لنا ان الادارة المدرسية تسعى الى التعزيز من كفاءة المنظمة التعليمية من خلال انجاز الاهداف المحددة والادارة المدرسية هي الادارة المسؤولة على التنظيم والتوجيه والرقابة.

فمن خلال الاحصائيات المتعلقة بهذه العبارة نستنتج ان الادارة تسعى الى تحقيق الاهداف التربوية وتوضيحها.

في العبارة رقم 17 نجد ان البديل الاكثر وزنا هو دائما وغالبا بنسبة 39.46 ثم يليه البديل احيانا بنسبة 21.20% وبعدها فئة المستجوبين بنادرا ابدا معدومة، بمعنى ان تحديد الاهداف التربوية يؤدي الى الالتزام بالواجبات والمطلوبة منهم، بنسبة 100% وذلك بمستوى حسابي 4.18 وهو متوسط حسابي متوسط، وبانحراف معياري 00.76 عند مستوى دلالة 00.336 ودرجة حرية 02 مما يدل على ان هناك

تشنت كبير في استجابات المبحوثين، وهذا ما نلاحظه في قيمة كاي الجدولية 02.18 والتي هي اصغر من قيمة كاي المحسوبة 20.55.

ومن خلال المقابلة التي اجريت مع المدير وبعض الاداريين في متوسطة محمد بوضياف بتبسة، لا تضح لنا ان الالتزام بالواجبات ضرورة للعمل للتواصل وتحقيق الاهداف الموجودة.

فمن خلال الاحصائيات المتعلقة بهذه العبارة نستنتج ان الاهداف التربوية يؤدي الى الالتزام بالواجبات المطلوبة منهم.

في العبارة رقم 18 نجد ان البديل الاكثر وزنا هو دائما بنسبة 54.50% ثم يليه البديل احيانا بنسبة 24.20% وبعدها البديل غالبا بنسبة 18.20% ثم فئة المستجوبين بنادرا بنسبة 03.00%، اي ان الادارة المدرسية تسعى الى ان تكون الاهداف المرسومة قد تم تحقيقها بنسبة 97%، وذلك بمستوى حسابي 4.24 وهو متوسط حسابي متوسط، وبانحراف معياري 00.93 عند مستوى دلالة 00.000 ودرجة حرية 03 مما يدل على ان هناك تشنت كبير في استجابات المبحوثين، وهذا ما نلاحظه في قيمة كاي الجدولية 18.51 والتي هي اصغر من قيمة كاي المحسوبة 20.55.

ومن خلال الملاحظة التي كانت في متوسطة محمد بوضياف بتبسة، لاحظنا ان ادارتها المدرسية سعت الى تحقيق الاهداف المرسومة وهذا من خلال توفير المورد البشري "الحجم الكافي من الاساتذة على اختلاف مواد التدريس، وكذا الاجهزة والوسائل المساعدة على العمل، خاصة في ظل العمل في ظروف تنسم بالتعاون والانسجام والتنسيق بين الادارة والاستاذ.

فمن خلال الاحصائيات المتعلقة بهذه العبارة نستنتج ان الادارة المدرسية تسعى الى ان تكون الاهداف المرسومة قد تم تحقيقها.

في العبارة رقم 19 نجد ان البديل الاكثر وزنا هو دائما بنسبة 39.40% ثم تليه البديل غالبا بنسبة 30.30% وبعدها فئة المستجوبين بأحياننا بنسبة 15.20%، ثم البديل نادرا بنسبة 12.10% ثم فئة المستجوبين ابدأ بنسبة 03.00% بنسبة 54.90 وذلك بمتوسط متوسط حسابي متوسط، وبانحراف معياري 01.15 عند مستوى دلالة 00.007 ودرجة حرية 04 مما جعل سياسة تنفيذ البرامج تعمل على الاقتصار في الوقت والجهد، وهناك تشتت كبير في الاستجابات المبحوثين وهذا ما نلاحظه في قيمة كاي الجدولية 14.12 والتي هي اصغر من قيمة كاي المحسوبة 22.55 .

ومن خلال مقابلتنا مع المدير وبعض الاداريين، اتضح لنا ان سياسة تنفيذ البرامج تعمل وفق مخطط علمي مبرمج لجميع المستويات كمخطط بناء التعليمات، وهذا راجع الى تنفيذ بالقوانين الصادرة من الجهات المعنية اي وزارة التربية الوطنية او مديريات التربية الوطنية.

من خلال الاحصائيات المتعلقة بهذه العبارة يمكننا القول لأن سياسة تنفيذ البرامج تعمل على الاقتصار في الوقت والجهد.

في العبارة رقم 20 نجد ان البديل الاكثر وزنا هو دائما بنسبة 57.60% ثم فئة بنسبة 24.20% وبعدها البديل غالبا بنسبة 18.20% ثم فئة المستجوبين بنادرا بنسبة 03.00%، اي ان الادارة المدرسية تسعى الى ان تكون الاهداف المرسومة قد تم تحقيقها بنسبة 97%، وذلك بمستوى حسابي 4.24 وهو متوسط حسابي متوسط، وبانحراف معياري 00.93 عند مستوى دلالة 00.000 ودرجة حرية 03 مما يدل على ان هناك تشتت كبير في استجابات المبحوثين، وهذا ما نلاحظه في قيمة كاي الجدولية 18.51 والتي هي اصغر من قيمة كاي المحسوبة 20.55.

ومن خلال المقابلة التي أجريت مع المدير وبعض الإداريين اتضح لنا أن تحديد الأدوات المستخدمة في تنفيذ الأنشطة تساعد على الاستغلال الأمثل للموارد وها من خلال مدى نجاح النشاط المندرج

لمختلف الأدوات المستخدمة والمتمثلة في محور العملية التعليمية وذلك من خلال تحديد الكفاءة المراد تحقيقها، والتي تساعد على إنتاج تلميذ قادر على التكيف ومواكبة التغيرات الحاصلة.

وفي الاخير يمكن القول بأن تحديد الادوات المستخدمة في تنفيذ الانشطة يساعد على الاستغلال الامثل للموارد المتاحة.

في العبارة رقم 21 نجد ان البديل الاكثر وزنا هو دائما بنسبة 63.60% ثم فئة المستجوبين بغالبا بنسبة 24.20% وفئة المستجوبين بأحيانا بنسبة 09.10%، وفئة المستجوبين بنادرا بنسبة 03.00% وذلك بمتوسط حسابي 4.45 وهو متوسط حسابي متوسط، وبانحراف معياري 00.90 عند مستوى دلالة 00.000 ودرجة حرية 03 مما يدل على ان هناك تشتت متوسط في استجابات المبحوثين، وهذا ما نلاحظه في قيمة كاي الجدولية 29.42 والتي هي اكبر من قيمة كاي المحسوبة 20.55.

ومن خلال المقابلة التي اجريت مع المدير وبعض الاداريين اتضح لنا ان كان النظام الداخلي للمدرسة يعمل على تجنب الغيابات والمحافظة على الوسائل التعليمية يخضع للقوانين مسطرة من طرف الهيئة، فكل مؤسسة اجتماعية نظامها الداخلي الذي يختلف باختلاف طبيعة نشاطها من خلال تحديد الاهداف التربوية والبحث بجد واجتهاد بروح جماعية.

من خلال الاحصائيات المتعلقة بهذه العبارة يمكن بأن النظام الداخلي للمدرسة يعمل على تجنب الغيابات والمحافظة على الوسائل التعليمية.

في العبارة رقم 22 نجد ان البديل الاكثر وزنا هو دائما بنسبة 66.70% ثم تليه فئة المستجوبين بغالبا بنسبة 24.20% وتليه الفئة المستجوبة بأحيانا بنسبة 6.10%، والفئة المستجوبة بنادرا بنسبة 03.00% وذلك بمتوسط حسابي 4.45 وهو متوسط حسابي كبير، وبانحراف معياري 00.75 عند

مستوى دلالة 00.000 ودرجة حرية 03 مما يدل على ان هناك تشتت كبير في استجابات المبحوثين، وهذا ما نلاحظه في قيمة كاي الجدولية 32.81 والتي هي اكبر من قيمة كاي المحسوبة 20.55.

ومن خلال مقابلتنا مع المدير وبعض الاداريين اتضح لنا ان التحديد الزمني للتنفيذ البرامج في الحجم الساعي لكل مادة، كدليل بناء التعليمات لكل مادة حسب التقرير الزمني السنوي، ويساعد على الانضباط في مواعيد العمل من خلال تحقيق الاهداف الجزئية والعامه.

من خلال الاحصائيات المتعلقة بهذه العبارة يمكننا القول ان التحديد الزمني لتنفيذ البرامج يساعد على الانضباط في مواعيد العمل.

في العبارة رقم 23 نجد ان البديل الاكثر وزنا هو دائما بنسبة 66.70% ثم تليه فئة المستجوبين بغالبا بنسبة 21.20% ثم الفئة المستجوبة بغالبا بنسبة 04.48%، ثم الفئة المستجوبة بأبدا بنسبة 03.00% وذلك بمتوسط حسابي 4.45 وهو متوسط حسابي كبير، وبانحراف معياري 00.90 عند مستوى دلالة 00.000 ودرجة حرية 03 مما يدل على ان هناك تشتت متوسط في استجابات المبحوثين، وهذا ما نلاحظه في قيمة كاي الجدولية 32.81 والتي هي اكبر من قيمة كاي المحسوبة 20.55.

ومن خلال المقابلة التي تم اجريه مع المدير وبعض الاداريين في متوسط محمد بوضياف بتبسة تبين لنا ان هناك مجموعة من الاسس التي على اساسها يتلقى الاستاذ الترقية منها النقطة الادارية، والبيداغوجية، هيئة التفتيش وكذلك المسابقات المبرمجة من طرف الهيئة المستخدمة، والتي يزيد من اهتمامه بالدورات التكوينية.

من خلال الاحصائيات المتعلقة بهذه العبارة نستنتج ان منح الترقيات للأساتذة على اسس ومعايير واضحة يزيد من اهتمامهم بالدورات التكوينية.

III- عرض بيانات الفرضية الثالثة:

والتي مفادها: يساهم التوجيه التربوي الهادف في تنفيذ اساتذة الطور المتوسط للمهام المستندة لهم على اكمل وجه.

يعد التوجيه التربوي من اهم الوظائف للإدارة المدرسية، الى جانب بعض الوظائف الاخرى كالتنسيق والرقابة والتقويم، فالتوجيه يسلك الافراد الطريق المناسب لهم ويمكننا من معرفة الاتجاهات الصحيحة وتحصيص الخاطئة منها.

وقد حاولت الدراسة الراهنة معرفة كيفية مساهمة التوجيه التربوي في تنفيذ اساتذة الطور المتوسط للمهام المسندة لهم على اكمل وجه في متوسط محمد بوضياف تبسة من خلال الربط بين مؤشرات التوجيه التربوي من جهة وتنفيذ المهام من جهة اخرى، وقد تم طرح السؤال الفرعي الثالث على النحو الاتي: كيف يؤدي التوجيه التربوي الهادف الى تنفيذ اساتذة الطور المتوسط للمهام المسندة لهم على اكمل وجه؟ ومن اجل اختيار مؤشرات هذه الفرضية ميدانيا اعتمدت الدراسة على طرح مجموعة من العبارة ذات الصلة كما هو موضح في الجدول رقم (11).

المحور الرابع: يساهم التوجيه التربوي الهادف في تنفيذ أساتذة الطور المتوسط للمهام المسندة لهم على أكمل وجه

الجدول رقم (11): يوضح مدى مساهمة التوجيه التربوي الهادف في تنفيذ أساتذة الطور المتوسط للمهام المسندة لهم على أكمل وجه.

الرقم	العبارة	المقياس	دائما	غالبا	أحيانا	نادرا	أبدا	المجموع	المتوسط الحساب	الانحراف المعياري	كاي تربيع	البديل
24	يقدم المدير للأستاذ أفكار ونصائح لتحسين فعالية أدائه فيما يخص طريقة التدريس	التكرار	09	09	10	04	01	33	3.63	1.11	9.27	أحيانا
		%	27.3	27.3	30.30	12.1	3.00	100				
25	تلقي توجيهات مباشرة من المدير يساهم في تنفيذ الأنشطة بكفاءة	التكرار	12	09	11	00	01	33	3.93	0.99	9.06	دائما
		%	36.4	27.3	33.30	00	3.00	100				
26	توجه للأستاذ تعليمات ولوائح مما يساعده على زيادة الرغبة في العمل	التكرار	09	15	05	02	02	33	03.81	1.10	18.36	غالبا
		%	27.3	45.50	15.20	6.10	6.10	100				
27	التنبؤ بالتغيرات المستقبلية يؤدي إلى زيادة القدرة والدافعية في إنجاز الأعمال	التكرار	08	12	07	04	02	33	3.60	1.17	8.97	غالبا
		%	24.2	36.40	21.20	12.1	6.10	100				
28	يساهم الإشراف المرن للإدارة المدرسية في زيادة روح الإبداع والابتكار لدى الأستاذ	التكرار	19	06	04	03	01	33	4.18	1.15	31.09	دائما
		%	57.6	18.20	12.10	9.10	3.00	100				
29	يساهم الإرشاد الفعال للإدارة المدرسية في الرفع من مردودية العملية التعليمية ونجاحها.	التكرار	15	11	05	02	00	33	4.81	0.91	12.45	دائما
		%	45.5	33.30	15.20	06.1	00	100				

دائما	31.09	1.00	4.27	33	01	01	04	09	18	التكرار	الاتصال بالأساتذة وارشادهم يساهم في زيادة الدقة في الأداء	30
				100	3.00	3.00	12.10	27.3	54.5	%		
								0	0			
دائما	17.18	1.06	3.94	المجموع								
0.02			مستوى الدلالة الاجمالي									
3.71			درجة الحرية									
دالة (توجد علاقة)			القرار									

من خلال الجدول رقم (11) نلاحظ ان البديل الاكثر وزنا هو دائما، ومجموعة الانحراف المعياري 1.06، والمتوسط الحسابي 3.94 وقيمة كاي المحسوبة 17.18 عند مستوى دلالة اجمالي 0.02 ودرجة حرية 3.71 اي بتقريب 4، اي ان القرار دال، ومن هنا فانه توجد علاقة في استجابات المبحوثين، حيث نجد تفاوت كبير في التكرارات والنسب المئوية، من عبارة لأخرى، كما موضح في عبارات المحور الرابع. في العبارة رقم 24 نجد ان البديل الاكثر هو احيانا بنسبة 30.30% ثم دائما بـ 27.30، وهي نفس النسبة اي 27.30 للفئة المستجوبة بـ غالبا وقدرت نسبة الفئة المستجوبة بنادرا بـ 12.10% في حين يرى المبحوثين انه لا يقدم المدير للأستاذ افكار ونصائح لتحسين فعالية ادائه فيما يخص طريقة التدريس، بينما كانت اكبر النسب من نصيب الاساتذة المتفقيين على ان المدير يقدم للأستاذ افكار ونصائح لتحسين فعالية ادائه فيما يخص طريقة التدريس.

وهذا بنسبة فاقت 84، وذلك بمتوسط حسابي 3.63 وهو متوسط حسابي متوسط، وبانحراف معياري 1.11 عند مستوى دلالة 00.055 ودرجة حرية 04 مما يدل على ان هناك تشتت كبير في استجابات

المبحوثين، وهذا ما نلاحظه في قيمة كاي الجدولية 9.27 والتي هي اصغر من قيمة كاي المحسوبة 17.18.

فمن خلال الملاحظة التي تم اجرائها لاحظنا ان المدير يقدم افكار ونصائح للأساتذة لتحسين فعالية ادائه فيما يخص طريقة التدريس وهذا من خلال الانتقال من طريقة التدريس بالأهداف ومحورها الاستاذ والمتعلم ما هو الا متلقي فقط، الى طريقة المقاربة بالكفاءات التي محورها المتعلم والأساتذة ما هو إلا مرشد وموجه.

فمن خلال المقابلة التي تم اجرائها مع المدير وبعض الاداريين اتضح لنا ان المدير يقوم بالزيارات الدورية الى الاقسام من اجل تنفيذ البرامج والتقويم، فهو يقدم له كل الدعم المادي والمعنوي، باعتباره الشخص الذي له السلطة على جميع عناصر المدرسة.

من خلال الاحصائيات المتعلقة بهذه العبارة نستنتج ان المدير يقدم للأساتذ افكار ونصائح لتحسين فعالية ادائه فيما يخص طريقة التدريس.

في العبارة رقم 25 نجد ان البديل الاكثر نسبة هو دائما بنسبة 36.40% ثم قدرة نسبة احيانا ب33.30، وكانت نسبة الفئة المستجوبة بغالبا 27.30%، في حين ترى الفئة التي اجابت بابدأ ان تلقي توجيهات مباشرة من المدير لا يساهم في تنفيذ الانشطة بكفاءة بنسبة 03%، بينما توضح اكبر النسب ان تلقي التوجيهات المباشرة من المدير يساهم في تنفيذ الانشطة بكفاءة وهذا بنسبة 97%، وذلك بمتوسط حسابي 3.93، وهو متوسط حسابي متوسط، وبانحراف معياري 0.99، عند مستوى دلالة 0.028 عند درجة حرية 03، مما يدل على ان هناك تشتت كبير في استجابات المبحوثين، وهذا ما نلاحظه في قيمة كاي الجدولية 9.06 والتي هي اصغر من قيمة كاي المحسوبة 17.18.

من خلال الاحصائيات المتعلقة بهذه العبارة نستنتج ان تلقي التوجيهات المباشرة من المدير يساهم في تنفيذ الانشطة بكفاءة.

في العبارة رقم 26 نجد ان البديل الاكثر نسبة هو غالبا بنسبة 45.50% ثم تأتي في المرتبة الثانية نسبة 27.30 للفئة المستجوبة بدائما، وفي مرتبة ثالثة تأتي نسبة الفئة المستجوبة بأحيانا ب 15.20%، وتليها نسبة الفئة المستجوبة بنادرا 6.10 وهي نفس النسبة التي ترى بانه لا تساعد التعليمات واللوائح على زيادة الرغبة في العمل اي 6.10، بينما يرى معظم الاساتذة ان توجيه التعليمات واللوائح للأساتذة يساعد على زيادة الرغبة في العمل وهذا بنسبة 88%، وذلك بمتوسط حسابي 3.81، وهو متوسط حسابي متوسط، وبانحراف معياري 1.1، عند مستوى دلالة 0.001 عند درجة حرية 03، مما يدل على ان هناك تشتت كبير في استجابات الافراد، وهذا ما نلاحظه في قيمة كاي الجدولية 18.36 والتي هي اكبر من قيمة كاي المحسوبة 17.18.

من خلال الاحصائيات المتعلقة بهذه العبارة نستنتج ان الاساتذ توجه له تعليمات ولوائح تساعد على زيادة الرغبة في العمل.

في العبارة رقم 27 نجد ان البديل الاكثر وزنا هو غالبا بنسبة 26.40% ثم تليه الفئة المستجوبة بدائما بنسبة 24.20%، ثم الفئة المستجوبة بأحيانا بنسبة 21.20% ثم الفئة المستجوبة بنادرا بنسبة 12.10% ثم الفئة المستجوبة ابدا بنسبة 6.10% بينما توضح اكبر النسب ان التنبؤ بالتغيرات المستقبلية يؤدي الى زيادة القدرة والدافعية في انجاز الاعمال، وذلك بمتوسط حسابي 3.60 وهو متوسط حسابي متوسط، وبانحراف معياري 1.17، عند مستوى دلالة 0.062 و درجة حرية 04، مما يدل على ان هناك تشتت كبير في استجابات الافراد، وهذا ما نلاحظه في قيمة كاي الجدولية 8.97 والتي هي اكبر من قيمة كاي المحسوبة 17.18.

من خلال الاحصائيات المتعلقة بهذه العبارة نستنتج ان التنبؤ بالتغيرات المستقبلية يؤدي الى زيادة القدرة والدافعية في انجاز الاعمال.

في العبارة رقم 28 نجد ان البديل الاكثر وزنا هو دائما بنسبة 57.60% وتليها الفئة المستجوبة بغالبا بنسبة 18.20%، ثم الفئة المستجوبة بأحيانا بنسبة 12.10% والفئة المستجوبة بنادرا بنسبة 09.10% و الفئة المستجوبة أبدا بنسبة 03.00% وهذا بنسبة 87.90% وذلك بمتوسط حسابي 04.18% وهو متوسط حسابي كبير، وبانحراف معياري 1.15، عند مستوى دلالة 0.000 و درجة حرية 04، مما يدل على ان هناك تشتت كبير في استجابات الافراد، وهذا ما نلاحظه في قيمة كاي الجدولية 31.09 والتي هي اكبر من قيمة كاي المحسوبة 17.18.

من خلال الاحصائيات المتعلقة بهذه العبارة نستنتج ان الادارة المدرسية يساهم في زيادة روح الابداع والابتكار لدى الاستاذ، فمن خلال المتابعة المستمرة للأستاذ يكون هناك تحسن في الإدارة بجد ونشاط.

في العبارة رقم 29 نجد ان البديل الاكثر وزنا هو دائما بنسبة 45.50% و الفئة المستجوبة بغالبا بنسبة 33.30%، ثم الفئة المستجوبة بأحيانا بنسبة 15.20% ثم الفئة المستجوبة بنادرا بنسبة 6.10% و ذلك بنسبة... وذلك بمتوسط حسابي 04.18% وهو متوسط حسابي كبير، وبانحراف معياري 0.91، عند مستوى دلالة 0.006 و عند درجة حرية 03، مما يدل على ان هناك تشتت كبير في استجابات الافراد، وهذا ما نلاحظه في قيمة كاي الجدولية 12.45 والتي هي اقل من قيمة كاي المحسوبة 17.18.

من خلال الاحصائيات المتعلقة بهذه العبارة نستنتج ان الارشاد الفعال للإدارة المدرسية يساهم في الرفع من مردودية العملية التعليمية ونجاحها.

في العبارة رقم 30 نجد ان البديل الاكثر وزنا هو دائما بنسبة 54.50% و الفئة المستجوبة بغالبا بنسبة 27.30%، ثم الفئة المستجوبة بأحيانا بنسبة 12.10% والفئات المستجوبون بنادرا وايدا بنسبة

03.00% وذلك بمتوسط حسابي 04.27% وهو متوسط حسابي كبير، وبانحراف معياري 01.00، عند مستوى دلالة 0.000 ودرجة حرية 04، مما يدل على ان هناك تشتت كبير في استجابات الافراد، وهذا ما نلاحظه في قيمة كاي الجدولية 31.09 والتي هي اكبر من قيمة كاي المحسوبة 17.18.

من خلال الاحصائيات المتعلقة بهذه العبارة يمكن القول بأن الاتصال بالأساتذة وارشادهم يساهم في زيادة الدقة في الاداء.

ثانيا: استخلاص نتائج الدراسة

I- استخلاص نتائج الفرضية الأولى:

والتي مفادها: بوضوح العملية التنظيمية تزداد فرص ترشيد العلاقات لدى اساتذة الطور المتوسط ، ومن خلال اختبار مؤشرات متغيري هذه الفرضية (وضوح العملية التنظيمية: متغير مستقل) وعلاقته بـ (فرص ترشيد العلاقات: متغير تابع)

وفي هذا الصدد توصلت الدراسة الراهنة الى النتائج الآتية:

1. التعاون بين الدارة والاستاذ يؤدي دائما الى زيادة فرص التنسيق الفعال بين المهام وذلك بنسبة 69.70%.
2. المشاركة بين الزملاء في اتخاذ القرارات تؤدي دائما او غالبا الى توضيح الاهداف وذلك بنسبة 72.70%.
3. الاحترام بين الطرفين "الادارة والاستاذ" يؤدي دائما الى تقبل اللوائح والقواعد المعمول بها وذلك بنسبة 72.70%.
4. تقدير عمل الاستاذ يؤدي دائما الى استمراريته في اداء الانشطة المسندة له.

5. المرونة في التعامل الانساني مع الاستاذ تساهم دائما وغالبا في زيادة نزعته لتحقيق الاهداف، وذلك بنسبة 93.90%.

مما سبق وانطلاقا من الاحصائيات الواردة في الجدول رقم 10، فالفرضية التي مفادها ان فرص ترشيد العلاقات لدى اساتذة الطور المتوسط تزداد بوضوح العملية التنظيمية فرضية صادقة، وذلك من خلال البديل الاكثر وزنا عند مستوى جلالة اجمالي 0.05 هو البديل دائما ما يعني ان فرص ترشيد العلاقات لدى اساتذة الطور المتوسط تزداد بوضوح العملية التنظيمية.

II - استخلاص نتائج الفرضية الثانية:

والتي مفادها ان: "التخطيط التربوي الفعال يساهم في زيادة الانضباط داخل المؤسسة التربوية".

ومن خلال اختيار مؤشرات متغيري هذه الفرضية "التخطيط التربوي ← متغير مستقل" وعلاقته ب "زيادة الانضباط داخل المؤسسة التربوية ← متغير تابع"

وفي هذا الصدد توصلت الدراسة الراهنة الى النتائج الآتية:

1. تحديد الاهداف التربوية يؤدي دائما او غالبا الى الالتزام بالواجبات المطلوبة منهم، وذلك بنسبة 78.80%.

2. سياسة تنفيذ البرامج تعمل دائما او غالبا على الاقتصاد في الوقت والجهد وذلك بنسبة 79.70%.

3. تحديد الادوات المستخدمة في تنفيذ الانشطة يساعد دائما او غالبا على الاستغلال الامثل للمواد المتاحة، وذلك بنسبة 81.80%.

4. التحديد الزمني لتنفيذ البرامج يساعد دائما على الانضباط في مواعيد العمل وذلك بنسبة 66.70%.

مما سبق وانطلاقاً من الاحصائيات الواردة في الجدول رقم 11، فالفرضية التي مفادها "التخطيط التربوي الفعال يساهم في زيادة الانضباط داخل المؤسسة التربوية"

فرضية صادقة، وذلك من خلال ان البديل الاكثر وزناً عند مستوى دلالة اجمالي 0.04 هو البديل دائماً ما يعني ان التخطيط التربوي الفعال يساهم في زيادة الانضباط داخل المؤسسة التربوية.

III- استخلاص نتائج الفرضية الثالثة:

والتي مفادها ان: " التوجيه التربوي الهادف يساهم في تنفيذ اساتذة الطور المتوسط للمهام المسندة لهم على اكمل وجه ".

ومن خلال اختيار مؤشرات متغيري هذه الفرضية "التوجيه التربوي ← متغير مستقل" وعلاقته ب " تنفيذ المهام المسندة للأستاذ على اكمل وجه ← متغير تابع"

وفي هذا الصدد توصلت الدراسة الراهنة الى النتائج الآتية:

1. الافكار والنصائح المقدمة للأستاذ من طرف المدير تساعده دائماً او غالباً على تحسين فعالية ادائه فيما يخص طريقة التدريس، وذلك بنسبة 54.60%.

2. ان التعليمات واللوائح الموجهة للأستاذ تساعده دائماً او غالباً على زيادة الرغبة في العمل، وذلك بنسبة 72.80%.

3. الاشراف المرنة للإدارة المدرسية يساهم دائماً او غالباً في زيادة روح الابداع والابتكار لدى الاستاذ، وذلك بنسبة 75.80%.

4. الاتصال بالأستاذ وارشادهم يساهم دائماً او غالباً في زيادة الدقة في الاداء، وذلك بنسبة 81.80%.

مما سبق وانطلاقاً من الاحصائيات الواردة في الجدول رقم 12، الفرضية التي مفادها أن "التوجيه التربوي الهادف يساهم في تنفيذ اساتذة الطور المتوسط للمهام المسندة لهم على اكمل وجه".

فرضية صادقة، وذلك من خلال ان البديل الاكثر وزنا عند مستوى دلالة اجمالي 0.02 هو البديل دائماً ما يعني ان التوجيه التربوي الهادف يساهم في تنفيذ اساتذة الطور المتوسط للمهام المسندة لهم على اكمل وجه.

IV- النتيجة العامة للدراسة:

بعد مناقشة النتائج التي توصلت إليها الدراسة من خلال اختيار الفرضيات التي وضعناها، يمكن استخلاص نتيجة عامة مفادها أن هناك علاقة قوية بين الإدارة المدرسية وأداء الأساتذة في المرحلة المتوسطة بمتوسطة محمد بوضياف - تبسة- وذلك من خلال:

- يساهم وضوح العملية التنظيمية في زيادة فرص ترشيد العلاقات لدى أساتذة الطور المتوسط ، وهذا أمن خلال التعاون بين الإدارة والأساتذة الذي يساهم في زيادة فرص التنسيق بين المهام، وأيضاً المشاركة بين الزملاء في اتخاذ القرارات تؤدي إلى توضيح الأهداف بالإضافة إلى الاحترام بين الطرفين المؤدي إلى تقبل اللوائح والقواعد المعمول بها، وكذا تقدير عمل الأستاذ والذي يؤدي إلى الاستمرارية في أداء الأنشطة، إلى جانب المرونة في التعامل الإنساني مع الأستاذ التي تساهم في زيادة نزخته لتحقيق الأهداف.

-التخطيط التربوي الفعال يساهم في زيادة الانضباط داخل المؤسسة التربوية اذا ان تحديد الاهداف التربوية يؤدي الى الالتزام بالواجبات المطلوبة منهم كما ان سياسة تنفيذ البرامج تعمل على الاقتصار في الوقت و الجهد وكذا التحديد الزمني لتنفيذ البرامج تساعد على الانضباط في مواعيد العمل كما ان تحديد الادوات المستخدمة في تنفيذ الانشطة تساعد على الاستغلال الامثل للموارد المتاحة.

- التوجيه التربوي الهادف يساهم في تنفيذ اساتذة الطور المتوسط للمهام المسندة لهم على أكمل وجه، إذ أن الأفكار والنصائح المقدمة من طرف المدير للأستاذ تساعده على تحسين فعالية أدائه فيما يخص طريقة التدريس وان التعليمات تساعده على زيادة الرغبة في العمل كما ان الاشراف المرن للإدارة المدرسية يساهم في زيادة روح الابداع والابتكار لدى الاستاذ كما ان الاتصال بالاستفادة يساهم في زيادة الدقة في الاداء

ثالثا: مناقشة نتائج الدراسة في ضوء الدراسات السابقة:

بعد استخلاص نتائج الدراسة والبرهنة على صدق الفرضيات ومحاولة الاجابة على التساؤلات، سوف نناقش النتائج في ضوء الدراسات المشابهة.

والجدير بالذكر انه برغم اسهام الدراسات السابقة في فهم وظائف الادارة المدرسية كالتنظيم التربوي والتخطيط والتوجيه التربويين وعلاقتها بترشيد العلاقة والانضباط داخل المؤسسة وكذا تنفيذ الاساتذة المهام المسندة لهم على اكمل وجه، وبالتالي اداء الاساتذة، الا ان الدراسة الراهنة تقترب في اجزاء منها مع نتائج الدراسات التي اجريت في زوايا مختلفة، وتبتعد عنها في زوايا اخرى، رغم تأكيد بعضها على ان هناك علاقة بين الادارة المدرسية واداء الاساتذة، وهذا يعود الى كون الدراسات السابقة لم تتناول موضوع الادارة المدرسية وعلاقة بأداء الاساتذة من نفس الجوانب التي تناولتها الدراسة الراهنة.

I- مناقشة نتائج الفرضية الاولى:

والتي مفادها ان : يساهم وضوح العملية التنظيمية في زيادة فرص ترشيد العلاقات لدى اساتذة الطور المتوسط ، وفي هذا الصدد توصلت الدراسة الراهنة الى التعاون بين الادارة والاستاذ يؤدي الى زيادة فرص التنسيق الفعال بين المهام وهذا ما تتفق الى حد ما مع النتائج التي توصلت اليها دراسة

سماح احمد الموسومة ب: "رفع كفاءة الادارة المدرسية، دراسة ميدانية في المدارس الاساسية بمحافظة الاسكندرية"

ومن بين نتائجها وتوصياتها: توعية اولياء الامور واتاحة الفرصة للمدير لان يكون المحرك للعملية التعليمية دون الرجوع للإدارة التعليمية، وان يكون موعد التدريب العطلة الصيفية.

و في نفس السياق نجد نتائج الدراسة الراهنة فيما يتعلق بالتعاون بين الادارة والاستاذ ومساهمته في زيادة فرص التنسيق الفعال بين المهام تقتر من بعض نتائج دراسة الحبيب الموسومة ب" دور مدير المدرسة تجاه النمو المهني للمعلم، في المملكة العربية السعودية التي توصلت الى ان المدير يقوم بدور رئيسي نحو نمو المعلم المهني وذلك من خلال المنهج الدراسي وطرق التدريس والعلاقات الانسانية، ادارة العملية التدريسية وتنظيمها، واجبات المدير ذاتيا تجاه المعلم مهنيا، وكذلك الاهداف التربوية، ومن خلال هذه النتائج تبين ان هناك اتفاق بين مديري المراحل الثلاث حول ترتيبهم لأهمية هذه المجالات في سعيهم نحو نمو المعلم

المهني، مما يؤكد اهتمام المدير بنمو المعلم مهنيا، وكذلك تتفق مع دراسة غربية سمراء الموسومة ب" الادارة المدرسية والمردود التربوي للمدرسة الثانوية في بعض النتائج ومن بينها، ان الادارة المدرسية تساهم في تطبيق محتوى المناهج، وتن البعد الانساني مكانة هامة، وان مدير المدرسة يركز على العلاقات الانسانية والتوفيق بينها، وكذا مردود المدرسة.

وتتفق هذه الدراسة كذلك مع بعض نتائج دراسة صالح بن نوار الموسومة ب" الفعالية التنظيمية داخل المؤسسة الصناعية من جهة نظر المديرين والمشرفين، قسنطينة، ومنها:

اعتبار العلاقات الانسانية الجيدة داخل التنظيمات من بين اهم المحفزات التي تقود العامل الى بذل جهد لإنجاح المؤسسة التي ينتمي اليها، وكذا الاتصال المفتوح من العوامل الرئيسية في اشاعة الجماعة

لأنه يساعد العمال على ابداء آرائهم في المسائل التنظيمية الخاصة بهم، مما يزيد من دافعيتهم للعمل، وان الاتصال فيما بينهم يساعد في تنمية روح الجماعة، خاصة عندما يحسون بعدم وجود هوة اجتماعية بينهم وبين مسؤوليهم ومشاركة الاستاذ في مناقشة ما سيكلف بتنفيذه فيما بعد يجعله اكثر سعادة واستعداد وكذلك تتفق مع دراسة علي الشريف حورية الموسومة ب" البيئة الاجتماعية المدرسية وعلاقتها بالمرود الدراسي، في نتيجة وهي ان هناك علاقة ارتباطية بين السلوك التنظيمي لإدارة المدرسة ونتائج التلميذ الدراسية.

II- مناقشة نتائج الفرضية الثانية:

والتي مفادها ان : "التخطيط التربوي الفعال يساهم في زيادة الانضباط داخل المؤسسة التربوية".

وفي هذا الصدد توصلت الدراسة الراهنة الى ان: التخطيط التربوي الفعال يساهم في زيادة الانضباط داخل المؤسسة التربوية وهذا من خلال ان تحديد الاهداف التربوية يؤدي الى الالتزام بالواجبات المطلوبة منهم وكذا ان سياسة تنفيذ البرامج تعمل على الاقتصار في الوقت والجهد وان تحديد الادوات المستخدمة في تنفيذ الانشطة يساعد على الاستغلال الامثل للموارد وان التحديد الزمني لتنفيذ البرامج يساعد على الانضباط في مواعيد العمل، فهذه النتائج تقترب مع بعض نتائج الدراسات السابقة كما هو الشأن بالنسبة لدراسة عناسوة الموسومة ب: "دور الادارة المدرسية والمشرفين التربويين في تحسين النمو المهني لمعلمي التربية الرياضية حديثي التعيين، عمان، التي توصلت الى ان دور الادارة المدرسية في تحسين النمو

المهني لدى معلمي التربية الرياضية حديثي التعيين على مجالات التخطيط التعليمي والتقديم وان هناك فروق دالة احصائيا في دور الادارة المدرسية والمشرفين التربويين في تحسين النمو المهني لدى معلمي التربية الرياضية حديثي التعيين، وكذلك اتفقت مع دراسته الطالب الموسومة ب "اثر برنامج تطوير الادارة المدرسية على اداء مديري ومديريات المدارس في محافظة جرش في بعض النتائج، ومن بينها:

ان اثر برنامج تطوير الادارة المدرسية على اداء المديرين والمدرات الذين تعرضوا للبرنامج التدريبي كان في مجالات التخطيط والعمل في فريق والدورا لإشرافي لمدير المدرسة، والقيادة الابداعية وقيادة التغيير، واوصت بتعميمه على كل المدارس، ومشاركة الطلبة والمجتمع المحلي في اعداد الخطة التطويرية وهذا الاقتصار في الوقت والجهد، وكذا التركيز في التدريب على تحديد الحاجات التدريبية وتنظيم البرامج في ضوءها والتأكيد على تجريب المدرسة لاستراتيجيات تعليمية حديثة وهذا يدل على الالتزام بالواجبات ولانضباط في مواعيد العمل واستغلال الموارد وكذا اتفقت مع دراسة غربية سمراء في بعض النتائج ومن بينها: ان الادارة المدرسية تعمل على التكلفة ومتابعة التلاميذ ذوي التحصيل الضعيف، وذلك من خلال الاجتماعات بغرض بيان اهمية التحصيل الدراسي وتحضير الطلبة المتفوقون، وهذا يدل على تحديد الاهداف التربوية مثل تحسين المستوى التحصيلي للتلاميذ، كما سعت الى تحقيق الانضباط الذي له تأثير مباشر على المردود التربوي: كما انها تساهم في تطبيق محتوى المناهج، مما يدل على تحديد الادوات المستخدمة في تنفيذ الانشطة يساعد على الاستغلال الامثل للموارد المتاحة، وهذا من خلال توفير الوسائل التعليمية المختلفة وكذا الموارد البشرية الازمة "الاساتذة" لتطبيق محتوى المنهاج، باعتبارهم من مكوناته "المنهاج"

بالإضافة فإنها اتفقت مع بعض نتائج دراسة صالح بن نوار ومن بينها:

ان مشاركة العامل في مناقشة ما...ز بتنفيذه فيما بعد يجعله اكثر سعادة استعدادا وهذا يدل على التحديد الزمني لتنفيذ البرامج يساعد على الانضباط في مواعيد العمل، وان الاتصال بينهم يساهم في تنمية روح الجماعة، خاصة عندما يحسون بعدم وجود هوته اجتماعية بينهم وبين مسؤوليهم.

III-مناقشة نتائج الفرضية الثالثة:

والتي مفادها أن: "التوجيه التربوي الهادف يساهم في تنفيذ اساتذة الطور المتوسط للمهام المسندة لهم على اكمل وجه".

وفي هذا الشأن توصلت الدراسة الراهنة الى ان التوجيه التربوي الهادف يساهم في تنفيذ اساتذة الطور المتوسط للمهام المسندة لهم على اكمل وجه، وهذا ما يقترب من نتائج دراسة ليبلش الموسومة ب: دور المدير في مساندة الابتكارات التربوية. في المدارس الثانوية غرب أوروبا.

ومن بينها ان مدير المدرسة الثانوية يقوم بدورهم في دعم الابتكار التربوي في المدرسة وان ثقافة المدرسة كانت تدعم الابتكار التربوي، حيث كانت الحاجة اليه عالية والمتفقة مع نتيجة الدراسة الراهنة والتمثلة في ان الاشراف المرن للإدارة المدرسية يساهم في زيادة روح الابداع والابتكار لدى الاستاذ.

وأیضا تقترب من دراسة سماح احمد في نتيجة وهي: اتاحة الفرصة للمدير لان يكون المحرك للعملية التعليمية وان يكون موعد التدريب العطلة الصيفية وهذا ما يقترب الى حدما مع نتيجة الدراسة الراهنة والتمثلة في الاتصال بالأساتذة وارشادهم يساهم في زيادة الدقة في الاداء، وكذا دراسة الحبيب في نتيجة ان المدير ليقوم بدور أساسي في نمو المعلم من خلال طرق التدريس وادارة العملية التدريسية مما يدل على تحسين فعالية أداء الاساتذة، كما يبين دراسة صالح بن نوار: ان الاتصال بالمرؤوسين يساهم في اشاعة روح الجماعة لأنه يساعد العمال على ابداء آرائهم في المسائل التنظيمية التي تخصهم، مما يزيد من دافعيتهم للعمل والتي تقترب من نتيجة دراستنا الراهنة والتمثلة في ان التعليمات واللوائح الموجهة للأساتذة تساعد على زيادة الرغبة في العمل.

خلاصة الفصل:

بعد عرض البيانات الميدانية وتحليلها، يمكن القول بأن الدراسة الراهنة بإمكانها استخلاص نتائجها، لأن العرض يساهم في فهم هذه البيانات وجعلها أكثر وضوحاً من حيث العلاقات القائمة بين متغيرات الإدارة المدرسية والاداء الوظيفي للأساتذة، وبعد ترتيب وتصنيف وتحليلها أصبحت بمثابة الأدلة التي يستخدمها الباحث لا تستخلص النتائج التي يتم التوصل إليها من خلال اختيار الفرضيات ميدانياً ومناقشتها في ضوء الإطار النظري.

ومن هذا المنطلق فإن الدراسة الراهنة توصلت إلى نتيجة تشير ضمناً إلى علاقة الإدارة المدرسية بأداء أساتذة الطور المتوسط هي علاقة وطيدة بنسبة على التعاون والانسجام والتكامل في متوسطة محمد بوضياف _تبسة_ فهذا يزيد من فالية الاداء.

الى هنا نكون قد وصلنا الى المرحلة الاخيرة من مراحل البحث، والذي كان عبارة عن ثمرة عمل كلفنا بعض الجهد، ولا نزعم اننا احطنا بكل مقتضيات البحث العلمي كما ينبغي، لان ذلك امر بعيد المنال خاصة في العلوم الاجتماعية، ولكننا استوفينا اهم الشروط والقواعد المطلوبة في اي بحث، وان الكمال المنشود في العمل كمال يتحقق بتراكم العمل العلمي في التراكمية من خصائص العلم، اما المتغيرات فهي متروكة لمن يأتي بعدنا من الباحثين لاستكمال النقص، فالعلم في تطور مستمر وكذلك وسائله، ودراستنا هذا الموضوع من زاوية معينة وتبقى الزوايا الاخرى مفتوحة للدراسات المستقبلية.

فالهدف من دراستنا هو التعرف على العلاقة بين الادارة المدرسية واداء الاساتذة في المرحلة المتوسطة، ولتحقيق هذا الهدف ثم عرض متغيرات الدراسة الادارة المدرسية واداء الاساتذة في شكل مفصل.

ومن بين ما جاءت به نتائج الدراسة:

_ ان فرص ترشيد العلاقات لدى اساتذة الطور المتوسطة تساهم في وضوح العملية التنظيمية.

_ التخطيط التربوي الفعال يساهم في زيادة الانضباط داخل المؤسسة التربوية.

_ التوجيه التربوي الهادف يساهم في تنفيذ اساتذة الطور المتوسط للمهام المسندة لهم على اكمل

وجه.

قائمة المراجع

أولاً: الكتب بالعربية

- 1- B.N.Panda et R.C.Mihanty ترجمة خير سليمان شواهين، كيف تكون معلماً كفوًا وناجحاً، عالم الكتب الحديث، اربد_ الاردن، 2013.
- 2- ابراهيم ابراش: المنهج العلمي وتطبيقاته في العلوم الاجتماعية، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان _ الاردن، 2009 .
- 3- إبراهيم عباس الزهيري: الادارة المدرسية والصفية، متطور الجودة الشاملة، دار الفكر العربي، القاهرة _ مصر، 2008.
- 4- ابراهيم محمد المحاسنة: ادارة وتقييم الاداء الوظيفي بين النظرية والتطبيق دار جزيير للنشر والتوزيع، عمان_ الاردن، 2013.
- 5- أحمد بن جمعة بن خليفة الريامي: المعلم ودور التربوي، عالم الكتب الحديث، اربد_ الاردن، 2013.
- 6- أحمد جميل عايش: ادارة المدرسية، نظرياتها وتطبيقاتها التربوية، دار المسير للنشر والتوزيع، عمان _ الاردن، 2006.
- 7- احمد خليل محمد القرعان وآخرون: الادارة المدرسية الحديثة، دار الاسراء للنشر والتوزيع، عمان _ الاردن، د.س.
- 8- بتله صفوق العنزي: اعداد المعلم في دول الخليج العربي، نماذج مقترحة، جدارا للكتاب العالمي للنشر والتوزيع، عمان_ الاردن، 2009 .

- 9- بو بكر بن بوزيد: اصلاح التربية في الجزائر، رهانات وانجازات، دار القصبه للنشر، الجزائر، 2009.
- 10- جمال محمد ابو شنت: قواعد البحث العلمي والاجتماعي " المناهج والطرق والادوات" دار المعرفة الجامعية، عمان _ الاردن، د.س.
- 11- جودة عزة عطوي: الادارة المدرسية الحديثة، مفاهيمها النظرية وتطبيقاتها العملية، دار الثقافة للنشر والتوزيع، ط 9، عمان_ الاردن، 2015.
- 12- الحافظ عبد الرحيم الشيخ: تعليم اللغة العربية لغير الناطقين بها، عالم الكتب الحديث، اريد_ الاردن، 2013.
- 13- حامد ابو صعيلىك وآخرون: الادارة الصفية، دار غيداء للنشر والتوزيع، عمان_ الاردن، 2008.
- 14- حسن محمد حسان وآخرون: الادارة التربوية، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، ط3، عمان_ الاردن، 2013.
- 15- خالد احمد الصرايرة: الحاسوب في الادارة المدرسية، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، ط2، عمان _ الاردن، 2012.
- 16- ختام اسماعيل: الادارة المدرسية، دار زهوان للنشر والتوزيع، عمان _ الاردن، 2013.
- 17- رافدة الحريري: التقويم التربوي، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان_ الاردن، 2012.
- 18- زكريا اسماعيل ابو الضبعات: اعداد وتأهيل المعلمين، الاسس التربوية والنفسية، دار الفكر ناشرون وموزعون، عمان _ الاردن، 2009.
- 19- سلامة عبد العظيم حسين: الادارة المدرسية و,, المتميزة الطريق الى المدرسة الفعالة، دار الفكر للنشر والتوزيع، عمان_ الاردن، 2009 .

- 20- سليمان حامد: الادارة التربوية المعاصرة، دار اسامة للنشر والتوزيع، عمان _الاردن، 2009.
- 21- سمير محمد كبريت: مناهج المعلم والادارة التربوية، دار النهضة العربية للطباعة والنشر، جامعة بيروت العربية، لبنان، 1998.
- 22- عبد الفتاح محمد الخواجا: تطوير الادارة المدرسية والقيادة الادارة، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان _الاردن، 2009 .
- 23- عبد الناصر ابو زيد: المراحل المنهجية، لإعداد رسائل الماجستير والدكتوراه، دار النهضة العربية، ط2، القاهرة_ مصر د.س.
- 24- عصام حسن الدليمي: النظرية البنائية وتطبيقاتها التربوية، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان _ الاردن، 2014 .
- 25- فاروق عبده فليبه: السلوك التنظيمي في ادارة المؤسسات التعليمية، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، ط3، عمان _ الاردن، 2014.
- 26- فريد كامل ابو زينة: مناهج البحث العلمي طرق البحث النوعي، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، ط2، عمان _ الاردن، 2007 .
- 27- مجدي المهدي: المعلم ومهنة التعليم بين الاصاله والمعاصرة، دار الجامعة الجديدة للنشر، الاسكندرية_ مصر، 2007 .
- 28- محمد سلمان الخزاغلة واخرون: المعلم والمرسة، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان _ الاردن، 2013.
- 29- محمد سيد محمد السيد: وظائف الادارة المدرسية بالمرحلة الثانوية، عالم الكتب للنشر والتوزيع والطباعة، عمان _ الاردن، 2008.

- 30- محمد عبد الباقي احمد: المعلم والوسائل التعليمية، المكتب الجامعي الحديث، عمان_ الاردن، 2005.
- 31- مدحت ابو النصر: قواعد ومراحل البحث العلمي، دليل ارشادي في كتابة البحوث واعداد رسائل الماجستير والدكتوراه، مجموعة النيل العربية، القاهرة_ مصر، 2004.
- 32- مدحت محمد ابو النصر: ادارة الانشطة والخدمات الطلابية في المؤسسات التعليمية، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة _ مصر، 2009.
- 33- مصطفى نمرد عمس: استراتيجيات تطوير المناهج واساليب التدريس الحديثة، دار غيداء للنشر والتوزيع، عمان _ الاردن، 2011.
- 34- نبيل سعد خليل: الادارة المدرسية الحديثة في ضوء الفكر الاداري المعاصر، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة _ مصر، 2009.
- 35- نبيل محمود الصالحي: ادارة الجودة الشاملة تطبيقات عملية في المجال التربوي، الجنادرية للنشر والتوزيع، عمان _ الاردن، 2014.
- 36- هالة مصباح البناء: الادارة المدرسية المعاصرة، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان_الاردن، 2013.
- 37- ياسر فتحي الهنداوي: ادارة المدرسة وادارة الفصل، أصول نظرية وقضايا معاصرة، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة _ مصر، 2009.
- 38- يحي محمد بنهان: الاساليب الحديثة في التعليم والتعلم، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان _ عمان، 2012.

ثانيا: المجالات

- 1- باسل حمدان الشديفات: دور المشرفين التربويين في تطوير الاداء المهني لمعلمي الدراسات الاجتماعية في مديرية التربية والتعليم للوراء البادية الشمالية الغربية في محافظة المفرق، كلية العلوم التربوية المجلد 30 العدد الثاني جامعة ال البيت، مجلة جامعي دمشق، 2014.
- 2- بن زاف جميلة: تأهيل المعلم في ضوء الاصلاحات التربوية الجديدة في الجزائر مجلة العلوم الانسانية والاجتماعية، جامعة قاصدي مرباح ورقلة_ الجزائر، العدد 13 ديسمبر 2013.
- 3- خالد احمد الصرايرة: الاداء الوظيفي لدى اعضاء الهيئات التدريسية في الجامعات الاردنية الرسمية من جهة نظر رؤساء الاقسام فيها، مجلة جامعة دمشق، المجلد 27، العدد الاول_ الثاني، جامعة مؤتة_ الاردن، 2011.
- 4- هنية عريف: اللغة العربية ومناهجها في ظل اصلاح المنظومة التربوية في الجزائر، بين مقومات الهوية الوطنية وتحديات العولمة، مجلة الاثر، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، الجزائر، العدد 29 ديسمبر 2017.

ثالثا: الرسائل الجامعية

- 1- ابراهيم هياق: اتجاهات اساتذة التعليم المتوسط نحو الاصلاح التربوي في الجزائر، اساتذة متوسطات اولاد جلال وسيدي خالد نموذجا، مذكرة مكملة لنيل شهادة ماجستير منشورة في علم اجتماع التربية، جامعة منتوري قسنطينة، الجزائر، 2010_2011.
- 2- باهي لخضر: دور المخيمات الصيفية في التنشئة الاجتماعية، دراسة ميدانية اطفال مخيم بلج بليدة_ولاية جيجل_ الجزائر، ، مذكر مكملة لنيل شهادة ماجستير منشورة في علم اجتماع التربية، جامعة منتوري قسنطينة، الجزائر، 2010_2011.

- 3- بلحيس رحوي عباسية: النظام التعليمي الابتدائي بين النظري والتطبيقي، دراسة ميدانية في اوساط المدارس الابتدائية ببعض ولايات الغرب الجزائرية، مذكر مكملة لنيل شهادة الدكتوراه في علم اجتماع التربية، جامعة السانبا، وهران_ الجزائر، 2011.
- 4- بوطيبة فيصل: العائد من التعليم في الجزائر، رسالة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه في الاقتصاد منشورة تخصص اقتصاد التنمية، جامعة فرحات عباس سطيف_ الجزائر، 2009.
- 5- بونوة علي: العلاقات الانسانية واثراها على الرضا الوظيفي، دراسة حالة لعمال صندوق الضمان الاجتماعي، وكالة الجلفة، أطروحة مكملة لنيل شهادة دكتوراه منشورة تخصص تنظيم وعمل، ، جامعة محمد خيضر، بسكرة _ الجزائر، 2015_2016.
- 6- ريم دراعو فاطمة: علاقة متطلبات التطوير التنظيمي بالأداء، دراسة ميدانية بالمركز الجامعي احمد زيانة بغليزان، مذكر مكملة لنيل شهادة ماجستير في علم النفس منشورة تخصص علم النفس التنظيم والعمل، جامعة وهران2، الجزائر، 2016.
- 7- سهام بن حمون: بيئة العمل الداخلية واثرها على الاداء الوظيفي، دراسة على عينة من الاداريين بكليات ومعاهد جامعة باتنة، اطروحة مكملة لنيل شهادة دكتوراه في علم الاجتماع، منشورة تخصص تنمية موارد بشرية، جامعة محمد خيضر، بسكرة_ الجزائر، 2014.
- 8- شاين نوال: تأثير القيادة على اداء العمال في المؤسسة الصناعية الجزائرية مذكرة مكملة لنيل شهادة ماجستير منشورة في علم اجتماع التنظيم والعمل، جامعة منتوري_ قسنطينة، الجزائر، 2012.
- 9- صدار لحسن، دراسة اتجاهات مدراء واساتذة التعليم المتوسط والثانوية نحو جودة التسيير الاداري،

10- صلعة سمية، اقتصاديات التعليم في الجزائر دراسة قياسية، مذكر مكملة لنيل شهادة دكتوراه في علوم العلوم منشورة تخصص اقتصاد، جامعة ابي بكر بلقايد تلمسان_ الجزائر، 2015.

11- عز الدين هروم: واقع تسيير الاداء الوظيفي للموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية دراسة ميدانية بمركب المجارف والرافعات CPG، مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماجستير منشورة في علوم التسيير، جامعة قسنطينة، الجزائر، 2008.

12- ليندة العابد: التعاون بين الادارة المدرسية والتلميذ وتأثير على التحصيل الدراسي في المرحلة الثانوية، الاقسام النهائية بثانوية حميمي السعيد بوشقرون نموذجاً، مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماجستير منشورة في عوم اجتماع التربية، جامعة محمد خيضر_ بسكرة، الجزائر، 2016_2015.

13- مذكرة مكملة لنيل شهادة ماجستير منشورة في علم النفس التربوي، جامعة وهران، الجزائر، 2012.

14- مقيدش نزيهة: أهمية اسلوب المعاينة في الدراسات الاحصائية، دراسة تطبيقية حول الحكومة في الجماعة الجزائرية من خلال سير الآراء، مذكر مكملة لنيل شهادة ماجستير في علوم التسيير منشورة تخصص تقنيات كمية، جامعة فرحات عباس سطيف_ الجزائر، 2009.

رابعا: المواقع الالكترونية

1- بنت عمر بنت منصور الشريف: دور ادارة التطوير الاداري في تحسين الاداء الوظيفي.

بتاريخ 2019/03/21 على <https://www.kau.edu.sa>Files.researches.com>

الساعة 17:55.

2- زياد خليل قـبلان: الإدارة في المتطور الاستراتيجي المعاصر.

<https://hrdiscussion.com/hr1496html> بتاريخ 2019/02/2 على الساعة 15:33.

3- طلال عبد الملك الشريف: الانماط القيادية وعلاقتها بالأداء الوظيفي من وجهة نظر العاملين

بإمارة مكة المكرمة. Attachment. <http://watfa.net/download>. بتاريخ 2019/02/16

على الساعة 16:00.

4- عمر احمد دره، مدخل الى الادارة، الموقع الالكتروني. <https://www.reserchgate.net>

بتاريخ 2019/03/16 على الساعة 12:15.

5- عمر احمد عبد الغني المناعمة: دور الادارة المدرسية في المدارس الحكومية والمدارس الخاصة

في محافظات غزة في تحسين العملية التعليمية،

بتاريخ 2019/03/15 على الساعة <https://iugspace.iugaza.edu.ps/handle>

17:30

6- مسعود بن سعود بن مسعود الرشيد: تطوير الادارة المدرسية في ضوء اسلوب الادارة الذاتية

للمدرسة في المرحلة الثانوية. <http://proceeding.sriwb.org/> بتاريخ 2019/02/8 على

الساعة 8:30.

7- نادر حامد ابو شرح، تقييم أثر الحوافز على مستوى الاداء الوظيفي في شركة الاتصالات

الفلسطينية من وجهة نظر العاملين. <https://www.academia.edu> بتاريخ 2019/02/19

على الساعة 13:45.

8- منتدى موقع بانياس والساحل الرئيسي

<http://WWW.Banias.cc.Ahla.mintada.Com.T13069.toic>

بتاريخ 2019/02/27 على الساعة 20:30.

9- أحمد السيد كردي:

<http://WWW.Kenanonline.Com>

بتاريخ 2019/02/16 على الساعة 18:34.

10- المنتدى العربي لإدارة الموارد البشرية:

<http://WWW.hrdiscussion.Com>

بتاريخ 2019/02/16 على الساعة 16:00.

11- <http://WWW.Mawdoo3.Com>

2019/02/17 على الساعة 20:45.

ملخص الدراسة باللغة العربية

عنوان الدراسة: الادارة المدرسية وأداء اساتذة الطور المتوسط بمتوسطة محمد بوضياف. -تبسة -

اعداد الطالبتين: * رفيقة قواسمية * لطيفة قواسمية اشراف: بلقاسم مزبوة

الكلمات المفتاحية: الادارة المدرسية، أداء الاساتذة " الاداء الوظيفي "للأساتذة" هدفت هذه الدراسة الى محاولة معرفة العلاقة بين

الادارة المدرسية وأداء الاساتذة بالتعليم المتوسط، وهذا من خلال محاولة الكشف على:

1_ كيفية مساهمة وضوح العملية العلمية التنظيمية في زيادة فرص ترشيد العلاقات لدى اساتذة الطور المتوسط.

2_ كيفية مساهمة التخطيط التربوي الهادف في زيادة الانضباط داخل المؤسسة التربوي.

3_ مدى مساهمة التوجيه التربوي الهادف في تنفيذ اساتذة الطور المتوسط للمهام المسندة لهم على اكمل وجه.

و من اجل تحقيق هذه الاهداف اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي وكذا مجموعة من ادوات جمع البيانات ميدانيا

التي تم عرضها ومناقشة وتحليلها، توصلت الى نتيجة عامة مفادها: ان علاقة الادارة المدرسية بأداء الاساتذة في متوسطة محمد

بوضياف هي علاقة تعاون اي تأثر و تأثير، وذلك من خلال:

1_ يساهم وضوح العملية التنظيمية في زيادة فرص ترشيد العلاقات لدى اساتذة الطور المتوسط.

2_ ان التخطيط التربوي الفعال يؤدي الى الانضباط، داخل المؤسسة التربوية.

3_ ان التوجيه التربوي الهادف يؤدي الى تنفيذ اساتذة الطور المتوسط للمهام المسندة لهم على اكمل وجه.