

جامعة قاصدي مرياح - ورقلة -

كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية

قسم علم النفس وعلوم التربية



مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة ماستر أكاديمي

ميدان : العلوم الاجتماعية

شعبة : علم النفس

التخصص: علم نفس العمل والتنظيم وتسيير الموارد البشرية

إعداد الطالبة: بوعزيز صافية

بعنوان :

مستوى الممارسات الإدارية لدى مديري المدارس الابتدائية

في تسيير مؤسساتهم من وجهة نظرهم

(دراسة وصفية استكشافية بمدينة ورقلة)

نوقشت وأجيزت علنا بتاريخ: 2019/06/25

أمام لجنة المناقشة:

الدكتور: سلام بوجمعة	أستاذ محاضر (أ)	جامعة قاصدي مرياح ورقلة	رئيسا
الدكتور: قندوز أحمد	أستاذ محاضر (أ)	جامعة قاصدي مرياح ورقلة	مشرفا ومقررا
الدكتور: طبشي بلخير	أستاذ محاضر (أ)	جامعة قاصدي مرياح ورقلة	مناقشا

الموسم الجامعي: 2018 / 2019

إهداء

إلى أبٍ كان ولا يزال وسوف يظل إلى الأبد رمز الشجاعة

والتحدي والتضحية والعطاء والحنان والحب ، إلى من كان يحترق كالشمعة

كل يوم ، كل دقيقة ، كل ثانية لينير لي ولإخوتي طريق النجاح ، إلى من كان يبتسم ويخلق

روح الأمل والطموح في نفوسنا ، وقلبه مثقل بالأعباء والآلام والأحزان ، إلى روحه الطاهرة التي تضيء
عتمة حاضرنا تمدنا بالأمل وتدفعنا إلى الأمام كلما تعثرت خطانا ، إلى من علمنا انجاح والصبر إلى من
افتقدناه في مواجهة الصعاب لم تمهله الدنيا لنرتوي من حنانه والذي كان شغوفاً بالعلم وحب الإرتقاء به

الغالي المرحوم أبي (رحمه الله واسكنه جنة الفردوس الأعلى).

إلى التي جعل الله الجنة تحت أقدامها، إلى من تتسابق الكلمات لتخرج معبرة عن مكنون ذاتها من علمتي
وعانت الصعاب لأصل إلى ما أنا فيه وعندما تكسوني الهموم أسبح في بحر حنانها ليخفف من آلامي
الغالية أمي حفظها الله وبارك لنا فيها وأمد بعمرها .

و إلى من وجودهم أكسبني سعادة ومحبة لا حدود لها ، إلى سندي وقوتي وملذي بعد الله أبنائي وإخوتي
وأبنائهم الأعمام : رامي ، رانيا (ابنتي) ، أسامة ، إيمان ، وجيهان ، محمد اليقين ، أنيس ، أيوب ، صلاح ، طه ،
علاء الدين ، أزهر وتاج الدين ، حسام ، عبد اللطيف ، احمد ، حورية وجميعة وجميلة وفوزية ودنيا
ورانيا (أختي) ، ابتهاج ، سارة ، دعاء ، اسراء ، ليان ، جناء وآية الرحمان ، أرياس وسدرة المنتهى

الذين أتمنلهم دوام الصحة والنجاح والتوفيق في حياتهم وحفظهم الله من كل سوء

وإلى كل من يحاول الوصول إلى ذروة العلم إلى وطني الحبيب " الجزائر "

إليكم جميعا أهدي ثمرة جهدي وفكري وعملي المتواضع هذا .

شكر وتقدير

الحمد لله حمدا كثيرا طيبا مباركا فيه ملء السماوات و الأرض و ملء ما بينهما على ما انعم به علي بأن قدرني على انجاز هذه الدراسة .وكما قال معلم الخلق سيدنا محمد صلى الله عليه وسلم، من لا يشكر الناس لا يشكر الله(الترمذي 1978، ج 4،ص 339) .

فانه ليشرفني ان أتقدم بعظيم الشكر و الامتنان إلى مشرفي الكريم الأستاذ الدكتور: قندوز أحمد والأستاذ الدكتور: خميس محمد سليم على ما جادا به علي من نصائح سديدة ، و متابعتها الدائمة ولما كان لهما من الأثر العظيم لوصول الدراسة لصورتها النهائية ، أبقاهما الله منارتين وشعلتين مشرقيتين ومضيئتين لكل الأجيال .و الشكر موصول للمناقشين الأفاضل الأستاذ الدكتور : سلام بوجمعة والأستاذ الدكتور: طبشي بلخير، لتفضلهما بقبول مناقشة هذه الدراسة و إثرائها بملاحظاتها الهامة فجزاهم الله عني خير الجزاء.

كما أتقدم بعميق الشكر و العرفان للأستاذة رئيسة القسم نوار شهرزاد والأستاذ محجر ياسين والأستاذ الأعور إسماعيل والأستاذ حمداوي عمر والأستاذ عبد الصمد خليفة والأستاذ قوارح محمد، وللأستاذة الأفاضل المحكمين للاستبيان ، و للسادة المديرين الذين تكرموا بالإجابة عليه.

و أسجل عميق شكري إلى صديقتي الغالية جودي نصيرة (حفظها الله) وحمادي اسماعيل وكل الإداريين رجال الخفاء في مديرية التربية لولاية ورقلة وعلى رأسهم مدير التربية ، ولكل زملائي المفتشين و اخص بالذكر (صوالح عبد الله ومخلوفي عبد الغني وخديم موسى) الذين ساعدوني في بناء الاستبيان و في توزيعه، وإلى كل طلبة السنة الثانية ماستر علم نفس العمل والتنظيم وتسيير الموارد البشرية 2019/2018 .

وإلى كل من سلك طريق العلم الشاق والممتع .

ملخص :

هدفت الدراسة إلى الكشف عن مستوى الممارسات الإدارية لدى مديري المدارس الابتدائية ، والتعرف على اختلاف مستوى الممارسات في ضوء المتغيرين التصنيفيين المتمثلين في (الأقدمية والمؤهل العلمي) .

لتحقيق أهداف الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي الاستكشافي ،وقد تكونت عينة الدراسة من 80 مديرا ومديرة موزعين على مقاطعات التفطيش الإداري التالية : المقاطعة الإدارية الأولى ورقلة والمقاطعة الإدارية الثانية ورقلة ، المقاطعة الإدارية الرويسات الأولى والمقاطعة الإدارية الرويسات الثانية بمدينة ورقلة ، أختيرت بطريقة المسح الشامل .وصممت الطالبة استبيانالجمع بيانات الدراسة مكونا من 45 فقرة موزعة على الأبعاد الثلاثة التالية : (القدرة الإدارية ،التسيير البيداغوجي والتسيير المالي والمادي) و تمت معالجة البيانات باستخدام المتوسط الحسابي، الإنحراف المعياري واختبار "ت" لعينة واحدة ولمجموعتين مستقلتين وتوصلت الدراسة إلى :

أن مستوى الممارسات الإدارية لدى مديري المدارس الابتدائية مرتفع على المقياس للأداة .

كما أظهرت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية في الدرجة الكلية لمستوى الممارسات الإدارية وفي التسيير البيداغوجي والتسيير المالي والمادي تعزى لمتغير الأقدمية بينما لم يُثبت وجود فروق دالة إحصائية في القدرة الإدارية تعزى لنفسالمتغير .

كما لم يثبت وجود فروق دالة إحصائية في الدرجة الكلية لمستوى الممارسات الإدارية تعزى لمتغير المؤهل العلمي .

بينما وُجدت فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى القدرة الإدارية والتسيير البيداغوجي والمالي والمادي تعزى لمتغير المؤهل العلمي .

Résumé :

L'étude visait à révéler le niveau des pratiques administratives des directeurs d'école primaire du district d'Ouargla à la lumière des deux variables d'ancienneté et de qualification scientifique.

Afin d'atteindre les objectifs de l'étude, la méthode descriptive a été utilisée: l'échantillon de l'étude comprenait 80 Directeurs et Directrices répartis dans les districts d'inspection administrative suivants: Le premier district administratif, Ouargla, le deuxième district administratif, le district administratif de Ruwaisat, le premier district administratif, le deuxième district de Rouissat a été choisi selon une méthode d'enquête exhaustive.

L'étudiante a conçu un questionnaire destiné à recueillir les données de l'étude, composé de 45 paragraphes répartis en trois dimensions: capacité administrative, gestion pédagogique et gestion financière et matérielle. Ces données ont été traitées à l'aide de la moyenne arithmétique, de l'écart type et du test " T " pour un échantillon et " T " deux échantillons indépendants, l'étude a conclu que:

Le niveau des pratiques administratives chez les directeurs d'école primaire est élevé et les résultats ont montré qu'il y avait des différences statistiquement significatives dans le niveau des pratiques administratives et dans la gestion pédagogique et la gestion financière et matérielle en raison de la variable d'ancienneté, alors qu'il n'y avait pas de différences statistiquement significatives dans les capacités administratives dues à la même variable.

Il n'y avait pas non plus de différences statistiquement significatives dans le score total du niveau de pratique administrative en raison de la variable de qualification scientifique. Bien qu'il y ait eu des différences de signification statistique dans le niveau de capacité administrative et de gestion pédagogique, financière et matérielle en raison de la variable de qualification scientifique.

Summary:

The purpose of the study was to reveal the level of administrative practices of primary school principals in the district of Ouargla in the light of the two variables of seniority and scientific qualification.

In order to achieve the objectives of the study, the exploratory descriptive method was used: the sample of the study included 80 directors distributed in the following administrative districts: The first administrative district, Ouargla, the second district the administrative district, the Ruwaisat administrative district, the first administrative district, the second district of Ruwaisat was chosen according to a comprehensive survey method.

The student designed a questionnaire to collect data from the study, consisting of 45 items in three dimensions: administrative capacity, educational management and financial and material management. These data were processed using the arithmetic mean, standard deviation, and "T" test for one sample and two independent samples; the level of administrative practices among primary school principals is high and the results showed that there were statistically significant differences in the level of administrative practices and in management and financial and material management due to the variable of seniority, while there were no statistically significant differences in administrative capacity due to the same variable.

There were also no statistically significant differences in the total score of the level of administrative practice due to the scientific qualification variable. Although there were differences in statistical significance in the level of administrative capacity and pedagogical, financial and material management due to the scientific qualification variables.

قائمة المحتويات

الصفحة	قائمة المحتويات
أ	إهداء
ب	الشكر .
ج.د.هـ	ملخص .
و	قائمة المحتويات .
ل	قائمة الجداول .
م	الملاحق.
2	مقدمة .
الجانب النظري .	
الفصل الأول :مشكلة الدراسة واعتباراتها	
8	1-مشكلة الدراسة .
13	2-تساؤلات الدراسة .
14	3- أهداف الدراسة .
14	4- أهمية الدراسة.
15	5-أسباب إختيار الموضوع .
15	6- حدود الدراسة.
15	7- التعاريف الإجرائية لمتغيرات الدراسة.
الفصل الثاني : الممارسات الإدارية لدى مديري المدارس الابتدائية	
20	تمهيد.
20	أولاً: الممارسات الإدارية عند مديري المدارس الابتدائية .
21	1. الأعمال الإدارية .

21	2. لأعمال الفنية .
22	3. تنظيم دراسة واقع المجتمع المحلي
22	4. العوامل المحددة للممارسات الادارية المناسبة لمدير المدرسة الابتدائية
24	5. القدرة الادارية لمدير المدرسة الابتدائية
27	6. التسيير البيداغوجي .
28	7. التسيير المالي والمادي .
28	8. أنواع العلاقات بين المدير و الأطراف الفاعلة في المدرسة الابتدائية .
30	9. أدوار مدير المدرسة .
38	10. كيفية بناء العلاقات الإنسانية في المؤسسة وتطويرها .
41	10-1. بعض نظريات الدوافع المدعمة للاتجاه الإنساني .
44	11. معايير مدير المدرسة الناجح .
45	خلاصة
الجانب الميداني	
الفصل الثالث: الإجراءات الميدانية للدراسة	
49	تمهيد
49	1. المنهج المستخدم في الدراسة
49	2. الدراسة الاستطلاعية
49	1.2. أهداف الدراسة الاستطلاعية .
50	3. أداة جمع البيانات المستخدمة في الدراسة .
51	3-1. الخصائص السيكمترية للأداة .
57	4. الدراسة الأساسية
57	4.1. عينة الدراسة الأساسية ومواصفاتها.
58	4.2. إجراءات تطبيق الدراسة الأساسية.

59	5. الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة
59	خلاصة
الفصل الرابع: عرض ومناقشة نتائج الدراسة	
62	تمهيد
62	عرض ومناقشة نتيجة السؤال الأول
67	عرض ومناقشة نتيجة السؤال الثاني .
74	عرض ومناقشة نتيجة السؤال الثالث.
83	خلاصة الفصل
84	خلاصة عامة
84	مضامين
85	أفاق بحثية .
87	قائمة المراجع
94	الملاحق

قائمة الجداول

الرقم	عنوان الجدول	الصفحة
01	توزيع أفراد عينة الدراسة الاستطلاعية حسب متغير الأقدمية (سنوات العمل كمدير).	49
02	توزيع أفراد عينة الدراسة الاستطلاعية حسب المؤهل العلمي.	49
03	توزيع أبعاد مستوى الممارسات الإدارية وأرقام الفقرات وعددها في كل بعد.	50
04	مفتاح التصحيح حسب المقياس الخماسي " ليكارت".	50
05	رأي المحكمين (المفتشين) عن مدى ملائمة ووضوح محتوى الأبعاد والفقرات المقدمة لأفراد العينة .	51
06	رأي المحكمين عن مدى ملاءمة بدائل الاستجابة للفقرات ووضوح أوزانها.	52
07	رأي المحكمين عن مدى ملاءمة ووضوح التعليمات المقدمة لأفراد العينة.	52
08	رأي المحكمين عن مدى ملائمة ووضوح المثال التوضيحي المقدم لأفراد العينة .	52
09	نتائج صدق الاتساق الداخلي للأداة	53
10	نتائج الصدق التمييزي للاستبيان	54
11	نتائج الثبات بطريقة التجزئة النصفية	55
12	نتائج الثبات بمعادلة ألفا كرونباخ .	56
13	توزيع أفراد عينة الدراسة الأساسية حسب متغير الأقدمية (سنوات العمل كمدير)	56
14	توزيع أفراد عينة الدراسة الأساسية حسب المؤهل العلمي	57
15	نتائج اختبار (ت) لعينة واحدة لدلالة الفروق بين المتوسط الافتراضي والمتوسط الحسابي للدرجة الكلية لمستوى الممارسات الإدارية وأبعادها	61
16	نتيجة اختبار "ت" لمجموعتين مستقلتين لدلالة الفروق بين متوسطي درجات الأفراد بالنسبة لمستوى الممارسات الإدارية وأبعادها وفقا لمتغير الأقدمية (أقل من 10 سنوات - 10 سنوات فما فوق).	66
17	نتائج اختبار "ت" لمجموعتين مستقلتين لدلالة الفروقيين متوسطي درجات الأفراد بالنسبة لمستوى الممارسات الإدارية وأبعادها وفقا لمتغير المؤهل العلمي (مستوى جامعي - مستوى أقل من جامعي).	74

الملاحق

الصفحة	الملحق
94	الملحق رقم (01): إستمارة التحكيم.
104	الملحق رقم (02) : قائمة أسماء الأساتذة المحكمين .
105	الملحق رقم (03): الاستبيان النهائي .
109	الملحق رقم (04): المدارس الابتدائية التي أجريت فيها الدراسة.
111	الملحق رقم (05): يوضح نتائج المعالجة الإحصائية ببرنامج (SSPSS – V,20)-نتائج صدق الإتساق الداخلي .
112	الملحق رقم (06) : نتائج اختبار (ت) لعينة واحدة لدلالة الفروق بين المتوسط الافتراضي والمتوسط الحسابي للدرجة الكلية لمستوى الممارسات الإدارية وأبعادها .
113	الملحق رقم (07) : نتيجة اختبار "ت" لمجموعتين مستقلتين لدلالة الفروق بين متوسطي درجات الأفراد بالنسبة لمستوى الممارسات الإدارية وأبعادها وفقا لمتغير الأقدمية (أقل من 10سنوات - 10سنوات فما فوق).
114	الملحق رقم (08) : نتائج اختبار "ت" لمجموعتين مستقلتين لدلالة الفروقيين متوسطي درجات الأفراد بالنسبة لمستوى الممارسات الإدارية وأبعادها وفقا لمتغير المؤهل العلمي (مستوى جامعي - مستوى أقل من جامعي).

مقدمة

مقدمة:

تعد الإدارة المدرسية جزءاً مهماً من الإدارة التربوية ، و هي المسؤول الرئيسي عن العملية التربوية بجوانبها المختلفة كافة على مستوى المدرسة ، وبذلك فقد حظيت باهتمام المسؤولين التربويين ، وذلك الإهتمام الذي انعكس على اعدد القادة التربويين الذين يتولون قيادة المدرسة التي يتوقف نجاحها على نجاح إدارتها الذي يكون مرهوناً بنجاح مديرتها .

فالمدرسة مؤسسة تربوية نظامية أوجدها المجتمع لتحقيق أهدافه ، و هي وحدة إدارية أساسية في النظام التربوي تمثل المستوى الإجرائي للعملية التربوية ، و تعد قاعدة لهذا النظام ، فينعكس ما يجري في داخلها من تفاعلات و ممارسات إدارية على جميع من فيها من معلمين و إداريين و متعلمين ، و ما ينشأ عن ذلك من مناخ تنظيمي يتحدد وفقاً لطبيعة العلاقات التنظيمية التي تسود المدرسة (عليان، 2012، ص:3).

لذا فالمدرسة هي أنسب مكان لممارسة التربية وهي كغيرها من المنظمات تتكون من أدوار ومستويات مختلفة، فلا بد من تكامل هذه الأدوار حتى يمكنها تحقيق رسالتها من خلال إدارة هادفة وفعالة ، وهذه الأخيرة ليست لها حدود ومعناها أن الإنسان قادر على التكيف مع الموقف وهي حسب المعجم " وصول الأفعال والتصرفات أو هي إمكانية إنتاج شيء ما وهي أيضاً أكبر قدر من التغيرات المرغوبة عند الطلب . (Grand Larousse (S, P11) .

وتبدو كلمة إدارة بسيطة في مضمونها ومكوناتها ومطالبها إذ ما تم تصورهما على أنها مجرد سلطة تعطي أوامر وتعليمات لتنفيذ أعمال محددة، في ضوء تطبيق قوانين ولوائح معلومة، لا يمكن للعامل أو الموظف أن يحيد عنها، والواقع أن العملية الإدارية تحتل موقعا له بالغ الأهمية في تحقيق مقاصد العملية التعليمية عبر مختلف المستويات، فالهدف من الإدارة هو تسيير العملية التعليمية من خلال تنظيم وضبط كل الموارد و المدخلات البشرية و المادية، و المالية لإنتاج أفضل المخرجات كما وكيفا بالاستثمار في العقل البشري ، في ضوء المواصفات المحددة للمدرسة. لذلك فالطريقة التي تدار بها المدرسة وأساليب العمل المتبعة فيها تمثل العمود الفقري لنجاحها في أداء رسالتها التي من شأنها العمل على تحقيق أهداف المجتمع ، فلا بد أن تكون هناك إدارة واعية يقوم عليها رجل إداري يصل بفكره و ابتكاره و إبداعه و تأهله إلى مرتبة قائد تربوي،

يسهم بشكل فاعل في تحقيق ما يصبو إليه المجتمع من خلال المدرسة التي يديرها. (الرشايدة، 2008، ص: 23).

فالإدارة كظاهرة اجتماعية قد أثارت اهتمامات العلماء فتناولوها بالبحث و الدراسة من جوانب مختلفة نذكر من بينهم hemplit حيث يعرفها على أنها "تقديم بناء جديد من الإجراءات لتحقيق الأهداف والأغراض في هيئة تنظيم ما". (الأزهري، 1993، ص: 37).

كما أوضح بلانشارد وآخرون عام 1987 مدى أهمية أسلوب إدارة الأشخاص وأهمية ملاءمة ما يتوقعه العاملون ، حيث رأوا أنه إذا كان المدير يرغب في تطوير أعضاء مدرسته وبناء الجو المدرسي للروح المعنوية الذي ينتج عنه رفع المهارات و القيم الطلابية ورفع الروح المعنوية للعاملين في المدرسة على المدى القريب، فعليه أن يفكر في تكييف أسلوبه القيادي مع مستوى حاجات العاملين و الحرص على أن يلائم ذلك وجهة نظرهم .

و نظرا للدور الكبير الذي به يقوم مدير المدرسة فانه بحاجة الى قيادة تربوية واعية ملتزمة بالعمل و منمية له و قادرة على رؤية الابعاد الحقيقية للعملية التعليمية ، قيادة تحفز جميع العاملين في المدرسة و المجتمع المحلي على التعاون المستمر لتحقيق اهداف التربية و التعليم و تتيح الفرص لكل فرد في المدرسة لتنمية استعداداته و اتجاهاته و تحقيق ميوله في اطار من الحرية المسؤولة. (الأغبري، 2000، ص: 125).

إن العملية التربوية التعليمية تحتاج إلى جهد تخطيطي وتقييمي وتنظيمي وتوجيهي جاد والذي لا يتحقق إلا بوجود مدير فعال يملك مهارات تمكنه من قيادة الجهود التربوية والتعليمية في المدرسة ولا يمكن أن يتم ذلك إلا عن طريق إتباع طريقة تسيير مناسبة من طرف المدير الذي تقع علي كاهله مسؤولية نجاح المؤسسة والفريق التربوي والإداري العامل معه أثبت تسييره وهذا كله لضمان تسيير جيد لقيادة المدرسة التربوية بحيث تكون قادرة على التحكم في تسيير المجتمع، ولضمان الحصول على مردود تربوي جيد .

.(Mohamed Lamara (S.A, PP22)

كما أن للدور القيادي و الممارسات الإدارية التي يقوم بها مدير المدرسة أهميتها و أثرها في رضا العاملين لأن قدرة المدير على فهم الذات الإنسانية و تقبلها ، و حسن الاصغاء و التفهم و بناء إجراءات ودية بينه و بين العاملين معه ، هي خصائص إنسانية تنظيمية ضرورية يتطلب من المدير المعرفة الواسعة و الخبرات السيكلوجية المختلفة بغرض إيجاد دينامية التفاعل بين أعضاء الفريق و العمل على إيجاد الحوافز المادية و المعنوية التي تقتضيها طبيعة النفس البشرية ووظيفة المعلمين على وجه الخصوص ، و رفع مستواهم الوظيفي و إشباع حاجاتهم المادية و المعنوية ، و زيادة كفاياتهم الإنتاجية ، و الارتفاع بمستوى التعليم في المجتمع كما أشارت إليه نظريات الدوافع المدعمة للاتجاه الإنساني كنظرية ماسلو Maslo ونظرية هيرزبرج Herzberg ونظرية ماكلريجور دوجلاس (D(yox) Kc Gregor ونظرية فيكتور فروم Victor Vroom .

(رشوان، 2004، ص: 254).

وانطلاقاً من الواقع وكون الطالبة مفتتحة إدارة في التعليم الابتدائي ، ومن ملاحظاتها للفروق في مستوى الممارسات الإدارية لدى مديري المدارس الابتدائية ارتأت أن تدرس هذا الموضوع كونه ميداناً خصباً لتناول مشكلة الدراسة ومعالجتها حسب طرق البحث العلمي بشكل لائق .

وجاءت هذه الدراسة بهدف الكشف على مستوى الممارسات الإدارية لدى مديري المدارس الابتدائية من وجهة نظرهم ، من أجل تسيير مؤسساتهم بنجاح ، بمعنى آخر لمعرفة مستوى الممارسات الإدارية الهامة في جوانب وأنشطة التسيير الناجح في ابتدائيات مدينة ورقلة وذلك من خلال الكشف عن آراء المديرين عبر الاستبيان الذي تمحور حول الأبعاد التالية : : القدرة الإدارية المتمثلة في (الموضوعية ،السلطة ، الاتصال والمرونة) والتسيير البيداغوجي والتسيير المالي والمادي . وقد احتوت الدراسة على جانبين هما الجانب النظري ويضم فصلين والجانب الميداني ويضم فصلين وهم كالتالي :

الجانب النظري :

الفصل الأول : مشكلة الدراسة واعتباراتها حيث تم تقديم موضوع الدراسة والتطرق إلى تساؤلاتها التي تبنى الدراسة على أساسها ومعرفة مدى أهميتها والأهداف التي تسعى للوصول إليها مع تحديد الأبعاد والحدود التي تمت فيها الدراسة ، ثم وضع التعاريف الإجرائية لمتغيراتها .

وتضمن **الفصل الثاني:** الممارسات الإدارية التي استوحى فكرتها من بعض النظريات الإدارية كالنظرية الموقفية والنظرية الوظيفية والنظرية التفاعلية ونظريات الدوافع المدعمة للإتجاه الأنساني ، فقد اشتمل على الممارسات الإدارية لمدير مدرسة ابتدائية وما يجب أن يكون عليه و طرق اختيار وإعداد وتدريب ومهامه ودواره ومستوى الممارسات اللازمة للتسيير الناجح لديه .

أما الجانب الميداني :

تم **التعرض في الفصل الثالث منه** إلى الإجراءات الميدانية للدراسة تضمن منهج الدراسة وميدان البحث وحجم وخصائص العينة والدراسة الاستطلاعية وأهدافها ووصف عينة الدراسة وأدوات جمع البيانات والخصائص السيكمترية لأداة الدراسة وتطبيق الدراسة الأساسية والأساليب الإحصائية المستعملة .

الفصل الرابع : يتم فيه عرض ومناقشة نتائج تساؤلات الدراسة ثم تقديم خلاصة الدراسة ومضامينها وبعض الأفاق البحثية ، وأخيراً قائمة المصادر والمراجع وملاحق الدراسة .

الجانب النظري

الفصل الأول

الفصل الأول:

مشكلة الدراسة واعتباراتها

1- مشكلة الدراسة .

2- تساؤلات الدراسة.

3- أهداف الدراسة .

4- أهمية الدراسة .

5 - أسباب إختيار الموضوع.

6- حدود الدراسة .

7- التعاريف الإجرائية لمتغيرات الدراسة .

1- مشكلة الدراسة :

المنظومة التربوية هي الوسيلة الأولى لتحقيق غايات وطموحات المجتمع، في تكوين مواطنين قادرين على التكيف والإندماج مع محيطهم بمختلف ظروفه وتغييراته، والمشاركة الفعالة في بناء و تطوير بلادهم .
والمدرسة هي المؤسسة الأولى التي أوكلت إليها مهمة تعليم النشء عبر مراحلها المختلفة، فهي تنفذ بمناهج وكذلك بطرق مختلفة وعلى مستويات مختلفة، بهذا تكون وحدة متكاملة تمثل جزءاً من النظام التربوي، تلعب فيه المدرسة الدور الفعال كما تشاركها عوامل أخرى. وبالتالي فإن النظرة للمدرسة لا كمبنى أو معدات، إنما هي كأداة، هذه الأخيرة تعد النواة الأولى لعمل ونجاح أي مؤسسة. وتعتبر الإدارة علماً حديثاً فقد كانت تخص ميدان الصناعة والتجارة وإدارة الأعمال، ثم انتقلت إلى مجال التربية منذ الثلاثينات، من أهم رواد الاجتماع التنظيمي "ماكس فيبر" max weber (1904) وأميتاي إيتزيوني (1929) "Amatai Etzioni" وألفين جولدنر "Alvin Goldner" (1960) ، وكانت أبحاثهم تدور حول السلوك وكيفية توظيفه في مواقف إدارية مختلفة .

كما أنه يوجد رواد في علم النفس التنظيمي على رأسهم " ألتون مايو " Elton Mayo (1920) وكارت لوين curt Lewin (1947) ، وجورج فريدمان George Friedmann (1939)، وقد دارت أبحاثهم على السلوك التنظيمي و الإداري.

والإدارة في المؤسسات التربوية تتولى تحقيق هذه الغاية التربوية بأن تسيّر أساليبها الإدارية العامة وفقاً لطبيعة السياسة التربوية لبلوغ المؤسسات التربوية أهدافها، يجب أن تشرف الإدارة على تولي تنشيط دواليب العمل بالمؤسسة ويقدر ما تكون فعالة بقدر ما تزداد جودة الأعمال المنجزة وهذه الجودة بدورها تضمن تحقيق الأهداف المسطرة، لأن الإدارة هي المسؤولة على نجاح أو فشل المؤسسة على اعتبار أنها القلب النابض فيها. فالإدارة فن وطريقة لقيادة المؤسسة وتوجيهها نحو المرامي والأهداف المراد الوصول إليها، مع مراقبة كل ذلك في جميع الأطوار التي تمر بها. والجوانب ذات الصلة معها، قال البعض أن الإدارة هي معرفة ما يراود حدوثه وتوافر أسبابه ، وتجنيد كل الوسائل من الموارد البشرية والمالية والمادية لتنفيذ ذلك من أجل زيادة كفاءة العمل ومحاولة تحسينه باستمرار، ولتحقيق ذلك لا بد من إشراك مختلف الأطراف العاملة في المدرسة كل واحد في موقعه والعمل على المشاركة في تحسين الفعالية في المؤسسة.

(الطيب ، 1996، ص :21)

وتحفيز الطاقات البشرية على بذل ما في وسعها من جهود لتحقيق أداءات وممارسات عالية.

من هنا كان لأهداف الإدارة و التسيير في المؤسسات التربوية خصوصياتها لأنها تجمع بين سعيها إلى تحقيق الأهداف التربوية المسطرة لها من جهة، والإهتمام بالعناصر البشرية والمادية من جهة أخرى ، كما اشارت النظرية الوظيفية فعلية التسيير عملية تأثير و تأثر بين علاقات شخصية متبادلة التي بواسطتها يستطيع المدير التأثير على العاملين وإثارة دافعيتهم لتحقيق الأهداف التربوية التي تتطلب عادة قدرة إدارية وقيادية كافية ، أي الدقة في تصور المواقف وتحديد المشكلات واستخدام الأساليب والممارسات الإدارية المناسبة في موضعها المناسب من أجل تنفيذ أهداف أو مهام معينة، ولقد حاولت العديد من الدراسات تحديد صفات المدير الكفء ولكن القدرة الإدارية المرغوبة لا تتوفر عند كل المديرين ، حتى وان توفرت فيهم بعض هذه السمات فهي متفاوتة من شخص لآخر.

ومن بين النظريات التي تفسر ذلك -النظرية الموقفية- والمدير حسب هذه النظرية ليست له صفات مطلقة تجعله رجل كل المواقف ، ولكن الصفات التي يجب توفرها فيه تتحدد بما يتطلب الموقف القيادي ذاته .(حجي،1998،ص: 91).

ولهذا تأتي أهمية الإعداد والتدريب واستكمال وجوه النقص خاصة إذا اقتنعنا بأن المدير يمكن صنعه إذا توفرت فيه الحدود الدنيا من الاستعدادات والخبرات والمؤهل العلمي المناسب والأقدمية لما لهما من دلالة على ذكاء الفرد ونمو عقله ومعارفه ، كون المدير متعدد المهام و الأنشطة داخل المؤسسة، فهو يحتاج إلى وسائل وأساليب تمكنه من التكيف مع مختلف المواقف وإيجاد الحل المناسب لها ، لذلك فالإداري تكمن قوته في مدى تفوقه في مرونته والتعامل مع الآخرين بنجاح وقدرته على الإتصال الجيد، والتأثير في الآخرين وتحفيزهم وحثهم على العمل، وبث روح الحماس عندهم، لأن التعامل مع البشر ليس بالأمر الهين، ويقتضي الإلمام بجوانب عدة في مجال علم النفس وعلوم التربية و طرق التسيير الحديثة للموارد البشرية ، فعندما تتعطل الآلة عن العمل يمكن إصلاحها (العطب فيها)، لكن حينما يتوقف شخص عن العمل فمن الصعوبة إرجاعه إلى العمل بنفس الجدية. من السهولة أن تدير الآلة بالآلة ومن السهولة أن تدير الآلة بالإنسان ولكن ما أصعب وأشق أن تدير الإنسان بالإنسان. من هنا أصبح العنصر البشري من أهم العناصر التي يتوقف عليها نجاح أي مؤسسة في تحقيق غاياتها. (لبصيص، 2000،ص: 20-22).

وهذا ما جاء فينظريات الدوافع المدعمة للاتجاه الإنساني لكل من : ماسلو Maslo هيرزبرج

Herzberg و ماكلريجور دوجلاس (Kc Gregor ,D (yox و فيكتور فروم Victor Vroom.

ويعتبر المدير ركيزة العملية التعليمية، فهو الإداري الأول الذي يقف على رأس التنظيم فيها، إذ يتحمل المسؤولية كاملة أمام السلطة التعليمية، والمجتمع، وهو المحرك الفعال للنشاط العام في المدرسة ، وله الأثر الكبير في نجاح العملية التربوية وفعاليتها .

وتحتاج المدارس أكثر من غيرها إلى مجموعة من الإداريين المعدين لتسيير العمليات والمسائل التربوية، لأنهم على قدر من الثقافة والتجربة المكتسبة بالأقدمية والاحتكاك في مجال التسيير الإداري والبيداغوجي والمالي والمادي، والإطلاع على النصوص القانونية في مختلف الجوانب الإدارية والبيداغوجية و التربوية ، لذا فهناك كفاءات إدارية لا بد من توفرها في المدرسين من حيث المؤهل العلمي والأقدمية وكذلك القدرة الإدارية المتمثلة في الموضوعية والسلطة والمرونة وحسن الاتصال والتواصل ، هذا من أجل رفع و تحسين عملية التسيير الإداري .

حيث أكدت بعض الدراسات أنه يجب العناية بالأفراد والاهتمام بإعدادهم لمهنة الإدارة بنفس الكيفية التي يهيئون بها الممارسات المهنية الأخرى. إن التطور الهائل لتحسين التعليم أدى إلى تزايد أعداد المدارس عامة والابتدائيات خاصة، وقد صاحب هذا التطور والتوسع تزايد كبير في أعداد المديرين ، الذين يقومون بتسيير المؤسسات التربوية قصد دفعها نحو الأحسن والجودة في التعلم، لهذا تقربنا من هذه الفئة الفعالة في المدرسة ومحاولة الكشف عن مؤهلاتهم وخبراتهم وسلوكياتهم، يعتبر عملا هاما لا بد منه، خاصة أن مدارسنا اليوم في أمس الحاجة إلى مديرين متمكنين وقادرين على تحمل المسؤولية المنوطة بهم. (العبيدي، 2007، ص:123).

كما تبذل الوزارة كل عام جهودا مادية وبشرية كبيرة من أجل تطوير كفاءة المديرين من خلال وضع أساليب للتدريب وبرامج التكوين والأهداف المتنوعة وخاصة في ظل الإصلاحات الجديدة التي مست المنظومة التربوية ككل، لذلك لا بد أن يكون المدير مدركا لذلك حتى يستطيع أن يدفع بمدرسته نحو الأحسن.

وهناك دراسة تناولت "الإدارة المدرسية بين الواقع والمشكلات" بدولة الكويت استهدفت هذه الدراسة التعرف على المشكلات و الصعوبات التي إعترضت قيام الإدارة المدرسية بمدارس الكويت بدورها المطلوب كأداة لتحقيق الأهداف التربوية، وقد صنفت هذه الدراسة المشكلات وفق ثلاثة أبعاد:

البعد الأول: مشكلات لها علاقة بمركزية النظام التربوي فالإدارة المدرسية في مدارس الكويت (1984-1985) تدار من خارجها ، بمعنى تلقي تعليمات الوزارة وتنفيذها و التقيد بها، وبالتالي أصبح الحكم على

مدير المدرسة الجيدة من خلال قربه أو بعده عن تطبيق هذه اللوائح والتعليمات (مصطفى، 2012، ص:74).

البعد الثاني: مشكلات لها علاقة بكم العمل حيث أشارت الدراسة إلى أن أكبر هموم الإدارة المدرسية في الكويت هي كم العمل الملقى على عاتق المدير ومساعديه، فقد وضعت وزارة التربية 109 مهمة لمدير المدرسة موزعة على شهور السنة الدراسية ومن هذه المهام: إدارة المكتبة، السجلات، مجلس إدارة المدرسة وغيرها.

البعد الثالث : مشكلات لها علاقة بالإعداد والتدريب ، لا يُعد مدير المدرسة في الكويت - قبل الخدمة- بمهنته التي تتطلب الكثير من المؤهلات كمهارة استخدام الوقت ، ومهارة إصدار لقرارات بموضوعية ومهارة التخطيط والتنفيذ ومهارة الاتصال والتعامل و العلاقات الإنسانية وغيرها . ولا يعني ذلك إغفال الدورات التدريبية أثناء الخدمة.

كما تشير دراسة "(عبد الحميد سلام، 1989)" المعنونة ب : بعض العوامل المؤثرة على السلوك الإداري لمديري المدارس في دولة قطر، إلى أثر الخبرة والتدريب والمؤهل والجنس والسمات الشخصية على الممارسة الإدارية لبعض من يشغلون الوظائف القيادية من مديري المدارس ووكلائها ، والتي استهدفت العوامل المؤثرة على السلوك الإداري (الممارسة الإدارية) لمديري المدارس في دولة قطر . حيث طبقت أداة الدراسة وهي الإستبيان على عينة من الأفراد (92)، من بين مدير ووكيل من الجنسين في مختلف مدارس قطر بمراحلها المختلفة وأظهرت نتائج هذه الدراسة ما يلي :

- للخبرة تأثير على تمكن الفرد من الممارسات المتعلقة بالمبادئ الإدارية الصحيحة ذلك أن مثل هذا التمكن لا يعتمد على خبرة زمنية بقدر ما يعتمد أساسا على التحصيل العلمي عن طريق الدراسة. و للمؤهل العلمي تأثير كبير على التمكن من الممارسة الخاصة بالمبادئ الإدارية الصحيحة، وهي تتوافق مع نتائج دراستنا إلى حد كبير. (عليان ، 2012، ص: 35).

- ووفقا لما أشارت إليه الدراسة الميدانية التي أجريت في البيئة الجزائرية بجامعة الشرق الجزائري من طرف "أفاسي لونيس (2012)" والتي حاول فيها التعرف على الأنماط القيادية السائدة وأساليب التسيير الإداري المتبعة من قبل مديرو معاهد الجامعات الشرقية، والتي هدفت إلى بيان أثر كل من الرتبة الأكاديمية والتخصص والخبرة على الأسلوب والنمط المتبع من قبل المدرين ، ويهدف جمع المعلومات المتعلقة بهذه الدراسة تم استخدام استبيان وصف أسلوب تسيير المستخدمين "لبوردلو" ويصلح لوصف أسلوب التسيير بين ضعيف ومتوسط وقوي، وقد تم استخدام K^2 والمتينيات والنسب المئوية في تحليل البيانات وتفسيرها،

وقد تكون مجتمع الدراسة الذي يشكل عينة البحث من جميع مدراء معاهد الجامعات الشرقية (جامعة منتوري قسنطينة، جامعة فرحات عباس سطيف، جامعة باتنة، جامعة الأمير عبد القادر قسنطينة) وعدددهم 58 مديراً وقد توصلت الدراسة إلى نتائج أبرزها أنه :لا يوجد هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين النمط القيادي وأسلوب التسيير الإداري يعزى للخبرة والرتبة الأكاديمية والتخصص. وإلى أن معظم المدرون يولون إهتماماً عالياً في للتسيير الإداري .

هذا بالإضافة إلى دراسة "عبد العزيز بن سالم نوح" : (2008) التي قامت بدراسة مهام مشرفي الإدارة المدرسية ومدى ممارستهم الإدارية لها.

معرفة مدى اختلاف الممارسات الإدارية لمشرفي الإدارة المدرسية باختلاف متغيرات الدراسة (المؤهل العلمي -الخبرة-التدريب) ، اعتمد الباحث منهجين (المنهج الوصفي و الوثائقي) و استخدم الإستبانة التي احتوت على 61 عبارة تم توزيعها على أفراد الدراسة المكونة من 234 وتوصلت نتائج هذه الدراسة إلى أن أعلى مجال يمارسه مشرفي الإدارة المدرسية هو مجال الممارسات الإدارية والإتصال و العلاقات الإنسانية كما أظهرت هذه النتائج عدم وجود فروق في إستجابات أفراد العينة لمجال الممارسات الإدارية باختلاف متغير المؤهل العلمي متغير الخبرة.(عليان ،2012، ص: 40).

وهناك دراسة تحليلية " للساهلي فهد : (2006) بعنوان العمل اليومي المدرسي لمديري المدارس الإبتدائية والمتوسطة والثانوية في المملكة العربية السعودية.

ولقد أوضحت نتائج الدراسة أن أكثر جهود مديري المدارس الإبتدائية والمتوسطة والثانوية تصرف في الأعمال والممارسات الإدارية والكتابية على حساب الجوانب الإشرافية والتوجيهية والإرشاد ومتابعة الطلاب والمدرسين وذلك إعتقاداً من المدير بان نتائج الأعمال الفنية والأكاديمية غير ملحوظة وأن الناحية الإدارية هي الناحية الملموسة، وإن قصر فيها فسوف ينكشف أمره بوضوح ويظهر بمظهر المدير المقصر في أداء واجبه. كما جاءت دراسة"البديوي (2005) " المعنونة ب : "واقع الممارسات الإدارية والفنية لمديري ومديرات المدارس في وكالة الغوث الأردن من وجهة نظر مديري التربية ، والتي سجلت أعلى درجة ممارسة كانت في الممارسات الإدارية ومجالاتها المالية والمادية ، اما أقل ممارسة فكانت في المجال الفني والعلاقات مع المجتمع المحلي .(عليان ،2012، ص: 42).

وهذا على غرار دراسة "سلامة (2003)"حول الممارسات الإدارية لمديري المدارس الثانوية العامة في الأردن حيث توصلت إلى وجود درجة عالية جداً من الممارسات الإدارية لدى هؤلاء المديرين .

وفي إطار المفهوم الحديث للممارسات الإدارية ، برزت أهمية الدراسة في تطوير الإدارة المدرسية وما تحتاج إليه من العنصر البشري المتمثل في المدير على المستوى العالمي وعلى العربي وعلى المستوى المحلي لمواكبة هذه المفاهيم الجديدة والتيساع على الخروج بملح عام وواضح حول مستوى الممارسات الإدارية لدى مديري المدارس الابتدائية في تسيير مؤسساتهم بنجاح ،وتعتبر مؤشركمي يساعد المفتشين وهيئات التكوين المسؤولة على بناء البرامج ، كما تساعد على أخذ صورة واضحة على مدى قدرة المديرين على التسيير الإداري الجيد باستعمال الموضوعية والمرونة ومعرفته بمواضع استعمال السلطة والاتصال الفعال . (العمري ، كمال . 2011 . ص: 477) .

كما أن هذه الدراسة تساعد كل المهتمين ببحوث الإدارة التربوية والتعليمية أو الممارسين لها من مديري لإعادة النظر في كيفية تطبيق هذه الممارسات وتطويرها من أجل أفضل مردود تربوي ممكن ، ومفتشين ، و رؤساء مصالح ومديري المعاهد التكنولوجية وهيئات التكوين لأخذ هذه المستوى بعين الاعتبار في التكوين الأكاديمي والتكوين أثناء الخدمة لمديري المدارس الابتدائية ، كما تهم المشتغلين ببرامج التدريب بإعداد حقائب تدريبية مناسبة للممارسات الإدارية للإدارة المدرسية والتعليمية . وجاءت هذه الدراسة بحكم وظيفة الطالبة في ميدان التفتيش الإداري وما لاحظته أثناء تأدية مهامها من اختلالات ونقائص واختلافات في مستوى هذه الممارسات التي لم يعط لها اهتمام في برامج التكوين الأكاديمي للمديرين .

ولهذا أرادت الطالبة إجراء دراسة للكشف عن آراء مدري المدارس الابتدائية حول مستوى الممارسات الإدارية اللازمة للتسيير الناجح من خلال الاستبيان الذي مس المحاور التالية : القدرة الإدارية المتمثلة في (الموضوعية والسلطة والاتصال والمرونة) و التسيير البيداغوجي والتسيير المالي . ومن أجل بلورة مشكلة الدراسة يمكن أجرأتها في التساؤلات التالية :

2- تساؤلات الدراسة :

- (1) - ما مستوى الممارسات الإدارية لدى مديري المدارس الابتدائية .؟
- (2) - هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى القدرة الإدارية (الموضوعية - السلطة - الاتصال والتواصل - والمرونة) مستوالتسيير البيداغوجي ومستوالتسيير المالي والمادي بين مديري المدارس ال
- (3) ابتدائية باختلاف سنوات الأقدمية .؟

(4) - هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى القدرة الإدارية (الموضوعية - السلطة - الاتصال والتواصل - والمرونة) مستوى التسيير البيداغوجي ومستوى التسيير المالي والمادي بين مديري المدارس الابتدائية باختلاف المؤهل العلمي .؟

3- أهداف الدراسة :

- (1)-الكشف عن مستوى الممارسات الإدارية لدى مديري المدارس الابتدائية في تسيير مؤسساتهم .
- (2)-معرفة ما إذا كانت هناك فروق في مستوى القدرة الإدارية من حيث استخدام الموضوعية - السلطة- والمرونة وفهم الآخرين والتواصل معهم بشكل فعال حسب سنوات الأقدمية والمؤهل العلمي .
- (2)- وما إذا كانت هناك فروق في مستوى التسيير البيداغوجي بين مديري المدارس الابتدائية حسب سنوات الأقدمية والمؤهل العلمي .
- (3)- وما إذا كانت هناك فروق في مستوى التسيير المالي والمادي بين مديري المدارس الابتدائية حسب سنوات الأقدمية والمؤهل العلمي .

4-أهمية الدراسة .:

تمكننا من الخروج بملح عام وواضح حول مستوى الممارسات الإدارية لدى مديري المدارس الابتدائية في تسيير مؤسساتهم بنجاح . كما تساعد على أخذ صورة واضحة على مدققة المديرين على التسيير الإداري الجيد باستعمال الموضوعية والمرونة ومعرفة بمواضع استعمال السلطة والاتصال الفعال ، كما أن هذه الدراسة تساعد كل المهتمين ببحوث الإدارة التربوية والتعليمية أو الممارسين لها ، من مديرين لإعادة النظر في كيفية تطبيق هذه الممارسات وتطويرها من أجل أفضل مردود تربوي ممكن ، ومفتشين و مديري المعاهد التكنولوجية وهيئات التكوين لأخذ هذه المتطلبات بعين الاعتبار في التكوين الأكاديمي والتكوين أثناء الخدمة لمديري المدارس الابتدائية ، كما تهم المشتغلين ببرامج التدريب بإعداد حقائب تدريبية مناسبة للممارسات الإدارية للإدارة المدرسية والتعليمية .

وتستمد هذه الدراسة أهميتها النظرية في: أنها تقدم خلفية نظرية بحثية في الممارسات الإدارية لدى المديرين يمكن الإستفادة منها أو الاستعانة بها في دراسات لاحقة . وخاصة فيما تعلق باستعمال الجداول المركبة .

5- أسباب إختيار الموضوع :

أ- الأسباب الذاتية :

- الميل و الاهتمام الشخصي بهذا الموضوع كونه من صميم تخصص علم نفس العمل والتنظيم وتسيير الموارد البشرية.

- الرغبة في تطبيق دراسة علمية تتمثل في تطبيق مشروع ضمان جودة التعليم والتعلم كمرحلة تجريبية في مقاطعتي الإدارية .

- الرغبة فيإيضفاء طابع علمي أكاديمي على الموضوع بإجراء دراسة علمية وصفية استكشافية باستخدام استمارة تحليل البياناتومعالجتها إحصائيا.

- الميل إلى معرفة مستوى الممارسات الإدارية للتسيير الإداري الناجح لدى مديري المدارس الابتدائية.

ب- الأسباب الموضوعية :

تزايد الاهتمام بالممارسات الإدارية لما لها من دور في القيادة وضمن الجودة في التعليم الابتدائي على وجه الخصوص .

- المساهمة في إثراء المكتبة الجامعية بمذكرة في مستوى الممارسات الإدارية لدى مديري المدارس الابتدائية .

6 - حدود الدراسة :

تقتصر الدراسة الحالية على الأبعاد التالية:

الحدود الموضوعية : مستوى الممارسات الإدارية لدى مديري المدارس الابتدائية .

الحدود البشرية : مديري المدارس الابتدائية للمقاطعات الإدارية (الأولى والثانية والرويسات الأولى والثانية والثالثة بمدينة ورقلة).

الحدود المكانية : كل ابتدائيات للمقاطعات الإدارية (الأولى والثانية والرويسات الأولى والثانية والثالثة بمدينة ورقلة) على سبيل الحصر الشامل .

الحدود الزمانية : السداسي الثاني من الموسم الجامعي 2018 / 2019 .

الحدود الإجرائية : تتحدد نتائج هذه الدراسة بصدق أداتها ودرجة ثباتها واستجابة أفراد عينتها .

7- التعاريف الإجرائية لمتغيرات الدراسة :

الممارسات الإدارية : يقصد بها السلوكات الإدارية المختلفة التي يقوم بها الإداري (رئيس المؤسسة).

❖ **التعريف الإجرائي لمستوى الممارسات الإدارية :** هي درجة الأداءات والأنماط السلوكية التي تلاحظ على أداء المديرين ، أثناء قيامهم بمهامهم الوظيفية في المؤسسة التي يديرونها ، سواء في إدارة الاجتماعات أو إدارة الأفراد أو حل المشكلات واتخاذ القرارات وحسن الاتصال والتي ينبغي أن تتوفر في مديري المدارس الابتدائية لتسيير مؤسساتهم بنجاح ، وتتمثل في :

*- القدرة الإدارية (الموضوعية - السلطة - التواصل - المرونة) .

*- التسيير البيداغوجي (الجانب العلمي والفني للتربية) .

*- التسيير المالي والمادي (التعاضدية المدرسية - الإعتمادات المالية للمطاعم المدرسية - ميزانية مراكز

الإجراء والمراكز التصحيح وحفظ أمن وصحة وسلامة الأشخاص وتوفير التجهيزات والوسائل اللازمة) .

بمقاطعة ورقلة الكبرى ' وتقاس هذه الممارسات الإدارية بالدرجة التي يحصل عليها المديرين (أفراد عينة

الدراسة) من خلال الإستبيان المعد لذلك والمستعمل في الدراسة الحالية للموسم الجامعي 2018 / 2019 .

❖ **التعريف الإجرائي للقدرة :** يمكن تعريف القدرة الإدارية إجرائيا على أنها قوة مدير المدرسة الابتدائية

في استخدام الموضوعية، والسلطة، والمرونة ، لفهم الآخرين والاتصال معهم في المؤسسة التربوية سواء كان ذلك بتدريب أو بدونه .

❖ **التعريف الإجرائي للموضوعية :** الموضوعية هي قدرة المدير على تكوين علاقات ناجحة مع

المرؤوسين وحب العمل معهم، واحترامهم، وتقبلهم، وتقبل آرائهم، بموضوعية، وقدرته على التكيف

والتوافق مع المواقف المختلفة ، وقدرته على الحفاظ على الحياد ، والابتعاد عن الذاتية في معاملته مع

المرؤوسين ، وسيتم قياسها باختبار القدرة الإدارية جزء الموضوعية من خلال الإستبيان المعد لذلك

والمستعمل في الدراسة الحالية للموسم الجامعي 2018/2019 .

❖ **التعريف الإجرائي للسلطة:** هي من مستوى الممارسات الإدارية التي تعتمد عليها إدارة المؤسسات

لتوجيه الأفراد لتحقيق الأهداف، وتنقسم هذه السلطة إلى نوعين ، أولهما السلطة الرسمية ، التي تستمد من

المركز الوظيفي، وتكتسب قوتها من التشريعات التي تضمن للمسؤول حق السيطرة، أما النوع الثاني

فهي السلطة غير الرسمية ، ويكتسب المتمتع بهذا النوع من السلطة سيطرته من اعتراف المرؤوسين

بقيادته فيعملون وفق توجيهاته، باختيارهم، ويقاس الجزء الخاص بالسلطة بالدرجة التي يحصل عليها

المديرين (أفراد عينة الدراسة) من خلال الإستبيان المعد لذلك والمستعمل في الدراسة الحالية للموسم

الجامعي 2018/2019 .

❖ **التعريف الإجرائي للاتصال:** الاتصال هو قدرة المدير على تبادل المعلومات والمشاعر والاتجاهات بينه وبين المرؤوسين عبر قناة مختارة تؤدي إلى صدور استجابة لفظية أو غير لفظية، وفهم المدير للمرؤوسين والقدرة على التعامل معهم ومراعاة الفروق ، الفردية بينهم، وتقبلهم كما هم فعلا وليس كما ينبغي أن يكونوا. ويقاس جزء الاتصال والتواصل بالدرجة التي يحصل عليها المديرين (أفراد عينة الدراسة) من خلال الإستبيان المعد لذلك والمستعمل في الدراسة الحالية للموسم الجامعي 2018/2019 .

❖ **التعريف الإجرائي للمرونة :** هي قدرة المدير على تكوين هيكل تنظيمي مبسط بقدر الإمكان وليس مبالغا فيه بالدرجة التي تجعله معقدا ، وضرورة الحفاظ على بساطة هذا التنظيم وليونته بالدرجة التي تسمح بإمكانية تعديله كلما اقتضت الظروف. ويقاس ذلك من خلال استجابة المديرين للمؤشرات المحددة في الاستبيان ، المعد كأداة بحثية خاصة بأدائهم في جزء المرونة .

❖ **التعريف الإجرائي للتسيير البيداغوجي :** يعرف التسيير البيداغوجي إجرائيا، بأنه من أهم وظائف مدير المدرسة الابتدائية ، وهو الجانب العلمي والتقني للتربية ، ويتجسد ميدانيا في أداء المدير والذي تكشفه المؤشرات ، ويقاس بالدرجة التي يحصل عليها المديرين من خلال إجاباتهم على الإستبيان المعد لذلك والمستعمل في الدراسة الحالية للموسم الجامعي 2018/2019 .

❖ **التعريف الإجرائي للتسيير المالي والمادي:** يعرف التسيير المالي والمادي إجرائيا، بأنه كل المهام والنشاطات التي يمارسها مدير المدرسة الابتدائية بهدف ترشيد استعمال الاعتمادات المالية المتاحة قصد ضبط كافة الإجراءات التنظيمية الضرورية والتدابير اللازمة و من أجل ضمان أمن وصحة الأشخاص وسلامة التجهيزات ونظافة المرافق ، وتحديد إحتياجات المؤسسة من خلال التقارير الدورية المتعلقة بالوضعية المالية والمادية لها ، ويقاس بالدرجة التي يحصل عليها المديرين من خلال إجاباتهم على الإستبيان المعتمد في الدراسة الحالية للموسم الجامعي 2018/2019 .

الفصل الثاني

الفصل الثاني :

الممارسات الإدارية لدى مديري المدارس الابتدائية

تمهيد :

الممارسات الإدارية عند مديري المدارس الابتدائية :

- 1-الأعمال الإدارية .
- 2-الأعمال الفنية .
- 3-تنظيم دراسة واقع المجتمع المحلي
- 4-العوامل المحددة للممارسات الإدارية المناسبة لمدير المدرسة الابتدائية .
- 5-القدرة الإدارية لمدير المدرسة الابتدائية .
- 6-التسيير البيداغوجي .
- 7-التسيير المالي والمادي .
- 8-أنواع العلاقات بين المدير و الأطراف الفاعلة في المدرسة الابتدائية.
- 9-أدوار مدير المدرسة .
- 10- كيفية بناء العلاقات الإنسانية في المؤسسة وتطويرها .
- 11-بعض نظريات الدوافع المدعمة للاتجاه الإنساني .
- 12-معايير مدير المدرسة الناجح .

خلاصة

تمهيد .

تعد الممارسات الإدارية الأعمال والواجبات التي يمارسها مديري المدارس الابتدائية داخل مؤسساتهم ، والتي تؤدي إلى تحقيق الأهداف التربوية المحددة للمدرسة، بأفضل الوسائل الإدارية البيداغوجية، ومن المهام والوظائف الإدارية التي يمارسها المدير في المدرسة، التخطيط، والتنظيم، والتنسيق، والتوجيه، والإشراف، والرقابة، والتقييم . (الرشادية،2008،ص: 176).

الممارسات الإدارية عند مديري المدارس الابتدائية :

ويعد مدير المدرسة من أهم المدخلات التي يركز عليها النظام التربوي في تحقيق أهدافه لما يقوم به من مسؤوليات وما يؤديه من واجبات وما يتمتع به من صفات قيادية إدارية وفنية، تشكل في مجموعها واجباته وممارساته الإدارية) . (الحريري،2008 ، ص:97).

إن هذه الأهمية لمدير المدرسة تتبع من دوره الذي أنيط به، حيث يتحدد محتوى هذه الدور بمتطلبات الواجبات الوظيفية، والنظام الهرمي للمنظمة التي ينتمي إليها .

فبعد إن كان الدور الرئيسي لمدير المدرسة ضبط دوام المعلمين والطلبة، وتنظيم السجلات المتعلقة بسير العمل في المدرسة، والبحث عن أخطاء من أجل إيقاع العقوبة بمرتكبيها، أصبحت مهامه متعددة ومتشعبة لتشكل بناء علاقات شخصية متينة مع المعلمين والطلبة والمجتمع المحيط بالمدرسة، وكل من له علاقة بعملية التربية المتعلقة بالمدرسية) . (كتاني،2008،ص:12).

وينظر إلى الإدارة المدرسية اليوم بوصفها حجر الزاوية في العملية التعليمية التعليمية، وهي التي تحدد المعالم وترسم الطريق وتغير السبيل أمام العاملين في الميدان للوصول إلى هدف مشترك في زمن محدد، وتعمل على تحسين العملية التعليمية التعليمية، والارتقاء بمستوى الأداء، وذلك عن طريق توعية العاملين في المدارس وتبصيرهم بمسؤولياتهم وإرشادهم وتوجيههم التوجيه السليم، لمواجهة الكثير من المشكلات اليومية للحياة المدرسية وما يستلزم ذلك من قرارات إدارية وفنية، وهذا بدوره يخلق الرضا والطمأنينة للعاملين في المدرسة (الطويل، 1999،ص:15).

لقد أشار الأخرس (2008) إلى أن من بين المسؤوليات الملقاة على عاتق مدير المدرسة بوصفه قائداً تربوياً التعرف إلى كل الكفايات التربوية والإدارية الموجودة في المدرسة، وتوزيع الاختصاصات عليها كل حسب استعداداته وقدراته، مع وضع الرجل المناسب في المكان المناسب، والعمل على رفع المستوى المهني والفني لكل العاملين معه، وتشجيعهم على الإطلاع والتدريب والنمو الذاتي ومواصلة

التجريب والبحث والابتكار للقيام بواجبهم على أفضل وجه، مع التخطيط للمواقف التعليمية الناجحة والتجارب التربوية الجادة وتنفيذها بما يعود بالفائدة على الطلاب والبيئة المحيطة .
وأوضح الأغبري (2000) : أن مدير المدرسة يعد المسؤول الأول عن سير العمل في المدرسة من جميع النواحي، ومن هنا يمكن أن ندرك كبر حجم المسؤولية الملقاة على عاتقه، ولا شك أن واجبات مدير المدرسة متعددة ومتنوعة ومتداخلة، ويمكن تصنيفها إلى مجالين :

المجال الإداري والمجال الإشرافي التربوي، والاهتمام في الوقت الحاضر ينصب على الجانب الفني الإشرافي، باعتبار أن مدير المدرسة مشرفاً تربوياً مقيماً، ولا يعني ذلك التقليل من أهمية الجانب الإداري لعمل المدير، ذلك أن للتنظيم الإداري الفعال دوراً أساسياً وفاعلاً في تحقيق الأهداف التربوية المنشودة .
ومن المعروف أنه لكي ينجح المدير في عمله عليه أن يقوم بالدور المهني المتوقع منه، ويمارس أعماله بأنواعها المختلفة، وهذا يتطلب منه القيام بممارسة مهامه في محورين رئيسيين:

1. الأعمال الإدارية : لقيام بالأعمال وهذا يتعلق بضبط النظام في المدرسة والمحافظة على تطبيق ، قوانينها، وتنظيم السجلات المدرسية والملفات والإحصائيات والشؤون المالية، وضبط قوانينها، وتنظيم السجلات المدرسية والملفات والإحصائيات والشؤون المالية، وضبط عمليات الغياب والحضور، واتخاذ القرارات الإدارية المتعلقة بقبول المدرسين والتلاميذ وتشكيل الأفواج التربوية، والإشراف على المباني وصيانتها، وتأمين كل ما يلزم المدرسة من أدوات ووسائل وأجهزة وكتب وغيرها من الأعمال الإدارية والكتابية. (السهلي، 2006، ص:63) .

كما تتضمن الأعمال الإدارية مناقشة قضايا المدرسة والنظام المدرسي وعلاقة المدرسة ، وأولياء التلاميذ ، بالمجتمع المحلي والمشكلات النظامية للتلاميذ. (Avissar, 2007) .

2. بالأعمال الفنية : وهذا يتعلق بالإشراف على العملية التعليمية ونشاطاتها والنهوض ، بها، والمساهمة في تطوير منهاجها، والقيام بالزيارات الصفية التوجيهية للمدرسين، ومتابعة سير العملية التعليمية، وحل المشاكل الأكاديمية للطلبة والمعلمين، وتطوير أدل المدرسين وإحاقهم بالدورات التخصصية والمهنية، ورفع مستوى المهارات الأساسية للطلبة .والطلبة والعمل على إحداث تغييرات نوعية في صفوف الموظفين .

وترى الطالبة أن العلاقة بين المدرسة والمجتمع المحلي من أهم الأعمال الفنية التي يجب أن يحرص مدير المدرسة عليها، والمدرسة حيث يؤثر المجتمع المحلي كل منهما على الآخر ، ولذلك فإن توطيد العلاقة بينهما مهمة ضرورية على المدرسة أن تبادر لإقامتها وتشجع على تقوية العلاقة مع القوى المؤثرة في

المجتمع، ولا يفهم من ذلك اللجوء إلى المجتمع المحلي عندما تواجه المدرسة مشكلات تستدعي مساهمة المجتمع المحلي فقط، إنما المطلوب إقامة علاقة دائمة قوامها المصالح المشتركة للطرفين ، وهذا يستدعي من المدير ضمن مجال صلاحياته.(عليان ،2012، ص: 33).

3.تنظيم دراسة واقع المجتمع المحلي :

- تنظيم برنامج خدمة المدرسة للمجتمع المحلي و من الخطأ الشائع أن تكون العلاقة بين المدرسة والمجتمع المحلي قائمة على أساس أن المجتمع يقوم دائما بدور المتبرع والمدرسة في دور المستقبل للمساعدات، ولقد تغير هذا الدور لأن المدرسة لها دور تلعبه في تقديم الخدمات العامة من خلال الحملات التي تنظمها المدرسة لذلك مثل النظافة العامة، تنظيم المرور . (عليان ،2012، ص: 40).

وسيتم خلال هذه الدراسة التطرق باختصار إلى مستوى ، الممارسات الإدارية لدى مديري المدارس الابتدائية في المجالات التالية:القدرة الإدارية المتمثلة في [الموضوعية ،السلطة ،الاتصال والمرونة] ثم التسيير البيداغوجي والتسيير المالي والمادي .

4.العوامل المحددة للممارسات الإدارية المناسبة لمدير المدرسة الابتدائية:

4-1 - شخصية المدير :

ترى المدرسة الفرنسية المعاصرة في علم الطباع التي تزعمها الفيلسوف في علم النفس الفرنسي : روني لوسين (Le Senne, R. 1889-1954) بأن الشخصية تتضمن الطبع وأن هذا الأخير فطري ثابت لا يتغير، وتحدده مقومات أساسية هي : الانفعالية والفعالية، ومقومات تكميلية، منها: سعة ساحة الشعور والقلبية والذكاء .

ومما لا شك فيه أن الأسلوب القيادي المتبع من طرف المدير يتوقف إلى حد كبير على صيغته الطباعية وبناء شخصيته ككل.

4-2 - شخصية المرووس :

ينفاوت الناس في شخصياتهم طبقاً لمبدأ الفروق الفردية فيكون من الأنسب أن يستعمل المدير أكثر من أسلوب قيادي حسب الظروف والصفات الغالبة المميزة لشخصيات الجماعة. فالأشخاص المتعاونون يجدي معهم أسلوب القيادة الديمقراطية والأشخاص العدوانيون يكون الأسلوب القيادي الديكتاتوري هو الأنسب معهم وهكذا . (مصطفاوي ، 2012، ص: 159) .

3-4 - عامل الخبرة :

قد يكون من الأنسب استعمال الأسلوب القياد الديمقراطي مع المرؤوسين الذين لهم خبرة معتبرة في العمل في حين يكون الأسلوب الديكتاتوري هو الأنسب مع المرؤوسين حديثي العهد في عملهم. قد يكون من الأفضل استعمال الأسلوب التسيبي أو الفوضوي مع كبار السن والأسلوب الديكتاتوري مع صغار السن. (مصطفاوي ، 2012، ص: 160) .

4-4 - القدرة :

وهي القوة على أداء الاستجابة، وهي تشمل على المهارات الحركية، وحل المشكلات العقلية. وتفي القدرة بكل ما يمكن الفرد أن يؤديه في اللحظة الراهنة أي الآن سواء كانت أعمال عقلية أو حركية، وقد تكون فطرية مثل الذكاء أو مكتسبة مثل القدرة على حل المعادلات الرياضية وذلك نتيجة التعليم والتدريب. (عوض، 1998، ص: 35).

والقدرات نوعان هما :

أ - قدرات فطرية موروثية : كقدرة الحركة والمشى وقدرة الإبصار... الخ وهي قدرات موجودة في التكوين الوراثي للفرد، ولكنها تتقوى بالتدريب والممارسة.

ب - قدرات مكتسبة : كقدرة السباحة والغوص، وقدرة ركوب الأمواج وقدرة الرقص وغيرها، وهذه القدرات غير متوفرة في التكوين الوراثي للفرد، وتنتج عن التعليم، والتدريب وتكرارها. (همشري، 2001، ص: 120).

4-5 - القدرة كمهارة في تكوين الجماعة :

إن مجموع الشيء برمته أعظم من مجموع أجزائه وإذا استطاع عدد من الأفراد تنسيق جهودهم والعمل معا كفريق واحد، فإن ما ينجزونه من أعمال يفوق كثيرا ما ينجزه هؤلاء الأفراد متفرقين.

ويمكن تنسيق الجهود البشرية بطرق عدة ولا بد لرئيس جماعة من الجماعات أن يبحث عن أنجع الطرق للحصول على النتائج المطلوبة. وإذا نحن علمنا بأن الأشخاص يزداد إسهامهم حين يضطلعون بنصيب في بناء الأهداف والأعراض وفي وضع خطط العمل وتقويم النتائج فلا بد للقائد من معاونة الجماعة على بناء الوسائل التي يمكنهم عن طريقها الاشتراك في كل هذه الأعمال. (البدري، 2005، ص: 172 ، 173).

4-6 - القدرة في تنضيج طاقة الجماعة :

ينبغي أن يكون الحكم على الإدارة المدرسية على أساس ما تسهم به في إطلاق قوة الجماعة التي تعمل من أجلها. ولا بد للمدير من أن يحدد نوع العلاقة التي تقوم بينه وبين هيئة التدريس وأن تضمن الحصول على أعظم قدر من الإنتاج ثم يعمل بعد ذلك على إيجاد هذه العلاقة. (البدي، 2005، ص: 174).

5- القدرة الإدارية لمدير المدرسة الابتدائية:

للقدرة الإدارية مكونات رئيسية أكدها دارسوا الإدارة التربوية والمشتغلون ببحوثها، وتتمثل في الموضوعية، السلطة، المرونة، فهم الآخرين، الاتصال، وحسن الإصغاء وفهم الآخرين. (مرسي، 1998، ص: 14).

5-1 - الموضوعية عند مدير مدرسة ابتدائية:

الموضوعي هو الشيء الموجود في العالم الخارجي أو هو كل ما يخضع للتجربة ويدرك حسياً، وهو ذو طابع خارجي، أي يوجد خارج الإرادة البشرية والوعي الإنساني، أما الموضوعية فهي غياب لكل عوامل التحيز وكف لتأثيرها، أي لتكون موضوعياً فهذا يعني حسب " قيسون. ك Gibson. Q " ألا تتأثر بدوافعك وعرفك وقيمك وموقفك الاجتماعي " . (القول. د. ت. ص 91).

وإذا كانت الموضوعية تعني بالنسبة إلى بعض الأشخاص الحياد، فبالنسبة إلى آخرين فإنها تعني الابتعاد عن المصالح الذاتية، لكن إذا كانت الموضوعية عادة مرادفة لعدم التحيز إلى رأي أو إلى موقف ما فهي بصفة أخص ميزة كل ما يصف شيء أو ظاهرة بصدق أي كل ما يمنح تمثيلاً مطابقاً للواقع، فالموضوعية هي إذا بمثابة مثل أعلى يستحيل بلوغه فعلاً، وبالرغم أننا نطمح إلى وصف صادق لما نشاهده أو نسمعه إلا أن ما نراه أو نسمعه يتم وفق كياناتنا المتضمن للشعور والاحساس والأحكام والتجارب والمعارف، بما في ذلك العقل. (أنجلس، 2006، ص: 39-40).

5-2- السلطة عند مدير مدرسة ابتدائية:

السلطة تعني القدرة على الأمر، أو الحق الشرعي في التصرف، والسيطرة على الموارد والإمكانات لتحقيق أهداف المؤسسة.

ويعرفها " ماكس ويبر " بأنها عملية الانصياع التي يقوم بها الفرد أو مجموعة من الأفراد للأوامر الصادرة من مصدر معين يقر له الأفراد بحق إمرتهم والإشراف عليهم.

ويعرفها كونتز " Kontez " بأنها القدرة على إصدار الأوامر للآخرين ليقوموا أو يكفوا عن القيام بنشاطات يراها ذوو السلطة لازمة لتحقيق أهداف المؤسسة. (مصطفاوي ، 2012 ، ص: 163) .

وتستمد السلطة عادة من وظيفة المركز، حيث تكون للموظف السلطة طالما أشغل المركز المعين له ويفقد السلطة إن أعفي من ذلك المركز، ويمكن أن تستمد السلطة أحيانا من القاعدة التي تختار من يتولى قيادتها، وتحفظ بحقها في الإبقاء عليها أو حسب تفويضها، وهناك من يؤيد وجهة النظر هذه، ويرى " تانبوم " أن مصدر السلطة الحقيقي الذي يمتلكه الشخص يتمثل في قبول ممارسته من قبل الذين يتعرضون لها، وبذلك فإن التابعين هم الذين يقررون السلطة التي يستخدمها الفرد، والسلطة الرسمية هي سلطة اسمية في تأثيرها وفعاليتها، وتصبح هذه السلطة حقيقية عندما يتم قبولها من المرؤوسين، وحتى يتمكن المدير من أن يجعل مرؤوسيه ينفذون أوامره ورغابته بالطريقة الصحيحة حتى يجمع بين السلطتين الرسمية والعملية لا بد من مراعاة ما يلي :

✓ أن لا تصدر الأوامر لمجرد إصدارها فقط، ولكن يجب أن تصدر لكل مشكلة معينة ويجب أن يدرس المدير المشكلة مع مرؤوسيه ليجدوا مع الحل المناسب لها .
 ✓ أن يفهم المرؤوس الأمر فهما واضحا، وهذا يتطلب من المدير أن يتأكد دائما بأنه يقوم بتوضيح أوامره وشرحها لمرؤوسيه .

✓ على المدير دائما أن يجعل المرؤوس مقتنعا بأن تنفيذ الأوامر يتفق مع أهداف المؤسسة
 ✓ أن يكون المرؤوس قادرا جسميا وعقليا على تنفيذ الأوامر .
 ✓ أن يوازن المدير بين حاجات العاملين وأهداف المؤسسة .
 ✓ أن يعمل المدير على تفويض بعض صلاحياته إلى مرؤوسيه ممن لديهم القدرة والاستعداد لذلك، ويزاول المدير حقه في إعطاء الأوامر عند قيامه بمهام عمله، فيطلب إلى مرؤوسيه تنفيذ المخططات ومراقبة النتائج، ويقرر بناء التنظيمي موزعا لوجوه النشاطات بين الجماعات، ويستجيب المرؤوسون لحق رؤسائهم في إعطاء الأوامر في وجوه نشاط المؤسسة وهم يطيعونهم لأنهم من خلال وزنهم للأمر تتضح لهم المكاسب التي يجنونها نفسيا واجتماعيا وماديا، بينما يعرفون أن عدم الرضوخ للأوامر يعرضهم للفصل من وظائفهم . (مصطفىوي ، 2012، ص: 165) .

5-3- المرونة عند مدير مدرسة ابتدائية: الشخص المرن هو القادر على تكييف سلوكه وفقا لما تحتاجه المواقف أو الظروف المتغيرة . (عربيات ، 2007، ص: 195).

كما أن المدير المرن يعني أن يكون لين الجانب لرعيته، وأن يخفض لها جناحه في المواقف التي تتطلب ذلك، وأن يبسط لهم كنفه، ويفتح لهم أبوابه، ولا يطيل الاحتجاب عنهم . (أبو ناصر، 2008، ص: 52).

وإذا أراد المدير تحقيق جو من المرونة فإنه لا يعاقب المدرس على أخطائه غير المقصودة، ولا يبد للمدير من التسليم بأن المدرسين يستهدفون لشيء من الخطر عن طريق قيامهم بجهود ابتكاريه، وأنه لا يبد من حدوث أخطار، وأن التقدم وتعلم الجديد يحدثان نتيجة للأخطار، كما يحدثان نتيجة للأخطاء كما يحدثان للنجاح، وأن شيئاً من اختلال النظام قد يحدث أثناء القيام بتجربة طرق جديدة، وينبغي للمديرين، والمفتشين أن يفهموا أن المدرسين الذين يحاولون القيام بعمل ابتكاري يحتاجون إلى قدر من الأمان في علاقاتهم بهم أكبر من ذلك الذي يحتاج إليه سائر المدرسين، والناس يقل استعدادهم للمجازفة إذا كان هناك احتمال لأخذهم بالأخطاء التي يقعون فيها، وعلى المدير أن يشعر المدرسين أنه يدرك أن المدرس المتوقع قد يقع في أخطاء أثناء محاولته للقيام بعمليات لم يوضع لها نمط يسير عليه، ويجب على المدير إذا كان يريد تنمية القيادة أن يسلم بحاجة المرؤسين إلى الشعور بالأمان، وأن يحترم تلك الحاجة وعليه أن يمحو من أذهانهم ما استطاع إلى ذلك سبيلاً، احتمال قيامه بعمل انتقامي. (البديري، 2005، ص: 121 ، 120) .

5-4 - الاتصال عند مدير مدرسة ابتدائية:

يعتبر الاتصال عملية يتم عن طريقها إحداث التفاعل بين الأفراد كما أنه عملية تبادل حقائق وأفكار وشعور وأفعال ، أو أنه جهد يبذله الفرد لينقل شيئاً إلى فرد آخر أو إلى مجموعة من الأفراد ، وقد أصبح الاتصال ميداناً خصباً للبحث والدراسة، وقد حظي باهتمام كبير في السنوات الأخيرة مع تعقد العلاقات الاجتماعية وتطور النظريات الإدارية ونمو حجم المنظمات وزيادة التخصص وتقسيم الأعمال وسرعة التغير والتطور العلمي والتكنولوجي وما صاحبه من ظهور أفكار وطرق جديدة لتحسين العمل .وأصبحت عملية الاتصال في الآونة الأخيرة من المكونات الرئيسية للعملية الإدارية . استعملت كلمة اتصال في مضامين مختلفة وتعددت مدلولاته، فكلمة اتصال في أقدم معانيها، تعني نقل الأفكار والمعلومات والاتجاهات من فرد لآخر ولكن بعد ذلك أصبحت كلمة اتصال تعني أيضاً أي خطوط للمواصلات أو قنوات تقوم بر بط مكان بآخر أو تقوم بنقل سلع وأفراد . وقد حدث تقدم هائل في هذا النوع من الاتصال أو المواصلات منذ قيام الثورة الصناعية. (عطوي. 2008. ص:155،156).

وقد استخدم المهندسون كلمة اتصال باستمرار للإشارة إلى التلفزيون، والراديو، والتليفون، كما استخدمها الأطباء في الحديث عن الأمراض المعدية .وقد أدرك علماء الاجتماع أهم يستطيعون أن يستخدموا الكلمة لتصف عملية التفاعل الإنساني، فعرف بعضهم الاتصال بأنه العمليات التي يؤثر عن طريقها الأفراد فيمن حولهم .

إلا أن تقم وسائل الاتصال وبروز عدد من العلماء الذين أبدوا اهتماما بالكشف عن ظواهره أدى أخيرا أن ينفصل هذا الميدان عن باقي الميادين الأخرى المختلفة ويظهر إلى الوجود علما مستقلا بذاته .ولهذا أخذت الجامعات تدرسه تحت أسماء مختلفة. (عطوي، 2008، ص:156،157).

5-4-1- أساليب الاتصال:

أ- الاتصال اللفظي : ويتم عن طريق المحادثة أو الكتابة ويتم ذلك من خلال الاجتماعات والمؤثرات والمقابلات والتقارير والمذكرات والتعليمات المكتوبة والشفوية والشكاوي وغيرها.

ب- الاتصال غير اللفظي : ويتم عن طريق الحركات التعبيرية والإشارات والإيحاءات

مثل : الابتسام، والتهجم، والعبوس، حركة الرأس، المصافحة باليد، المعانقة، الدفع واللكم، وغيرها، قد يتم عن طريق الصور الفوتوغرافية والملصقات والأفلام السينمائية، التلفاز...وأكثر أساليب الاتصال شيوعا هو الاتصال اللفظي وحتى يؤدي هذا الاتصال الدور المطلوب منه يجب مراعاة الأسس التالية :

مراعاة مستوى المستمعين واهتمامهم وتحديد الفكرة موضوع الحديث والهدف وأن يبرز المدير مشاعره في صوته وحركاته ويتفاعل مع المرؤوسين بأسلوب مرن يتقبل التغيير حسب مصلحة المرؤوسين و أن يتكلم معهم بصيغ المشاركة بدلا من الصيغ الدالة على الذات برفق وكياسة لأن البشر عاطفيون ويزعجهن التوبيخ والتفريع وغيرها ، وأن يدعو الحاضرين بأحسن أسمائهم أو ألقابهم ويعمل على تشجيعهم على طرح الأسئلة في مختلف القضايا بالإبتعاد عن الحديث عن النواحي الشخصية مع منح كل عضو من أعضاء الجماعة فرصة المشاركة وتشجيع الخجولين على الحديث ، فيصبح المتحدث هو المستمع الجيد ، وان يفسح المجال لوجهات النظر وتشجيع المعارضين لإبداء وجهة نظرهم .

(مصطفاوي، 2012، ص :174)

6- التسيير البيداغوجي: يكون فيه مدير التعليم الابتدائي مسؤولا عما يأتي :

تسجيل التلاميذ الجدد القيام بالتنظيم العام لأنشطة التلاميذ وجدول توقيت الأقسام وتطبيق التعليمات المتعلقة بالبرامج و تشكيل الأفواج التربوية بعد وضع الإجراءات الضرورية المناسبة بالإضافة إلى تحضير مجلسي المدرسة والأساتذة وعقدتهما في الأوقات المناسبة و وضع الإجراءات الضرورية لتحسين تكوين الأساتذة بتنسيق أعمال ونشاطات الأساتذة المفوضين في كافة مهامهم ، المشاركة في تنظيم الإمتحانات والمسابقات وتصحيحها وفي عمليات التكوين وتحسين المستوى وتجديد المعارف التي تنظمها الوزارة الوصية ،المشاركة في مناقشة ومتابعة عمليات التفتيش الذي يجري في المؤسسة ، توفير جو ملائم لتكوين مجموعة متماسكة

قادرة على تذليل الصعوبات المعترضة ، الشعور بالمسؤولية و تقوية الثقة والاحترام و الصداقة بتنمية العلاقات المتينة بين الجماعات التربوية والتضامن ، تطوير الأنشطة الثقافية والإجتماعية وحماية الوسط المدرسي والإرتقاء بشخصية التلميذ بمكافأة التلاميذ المتفوقين وتوجيه المخالفين منهم.

7.التسيير المالي والمادي : هو كل المهام والنشاطات التي يمارسها مدير المدرسة الابتدائية بهدف ترشيد استعمال الاعتمادات المالية المتاحة (التعاضدية المدرسية - الإعتمادات المالية للمطاعم المدرسية - ميزانية مراكز الإجراء والمراكز التصحيح وحفظ أمن وصحة وسلامة الأشخاص وتوفير التجهيزات والوسائل اللازمة) . قصد ضبط كافة الإجراءات التنظيمية الضرورية والتدابير اللازمة و من أجل ضمان أمن وصحة الأشخاص وسلامة التجهيزات ونظافة المرافق ،وتحديد إحتياجات المؤسسة من خلال التقارير الدورية المتعلقة بالوضعية المالية والمادية لها.

8. أنواع العلاقات بين المدير و الأطراف الفاعلة في المدرسة الابتدائية :

8-1- العلاقات الداخلية:

لمدير المؤسسة دور أساسي في ازدهار العلاقات بين أفراد الجماعة التربوية وعليه فهو دوما يسعى إلى توفير الجو الملائم للجميع، ليتمكنوا من ألت مهامهم في يسر وسهولة، ويحفزهم على العمل بإقبال وحماس، كما يتوجب عليه إتباع أسلوب الإقناع و النضج و التحلي بالحكمة والصبر ورحابة الصدر ورجاحة العقل وإعطاء المثال في نفسه للانضباط والمواظبة والتحلي بالصفات الحميدة ، والتفاني في العمل والتواضع و اللين بعيدا عن التسلط و الهيمنة و حنكته في توزيع المسؤوليات و إحساسا للفاعلين بعظمتها مع التوافق بين تطبيق القوانين ومدونة العلاقات الإنسانية دون أن تغطي تلك العلاقات على حسن أداء المهام و القدرة على إتخاذ القرارات المناسبة في الأوقات المناسبة واهمها :

علاقة المدير مع مساعده وبأمانته وعلاقته مع الأساتذة والتلاميذ والعمال وعلاقته بالفروع النقابية .
(البدرى .2005. ص:175 ، 176).

8-2- العلاقات الخارجية وتتمثل في :

علاقة المدير مع أولياء الأمور والوصاية والمفتشين وبالمؤسسات الإدارية والهيئات العمومية كالبديية والدائرة (السلطات المحلية) والحماية المدني ووحدة الكشف والمتابعة للصحة المدرسية وعلاقة المدير بإتحادية الأعمال المكتملة للمدرسة .

المدير هو الإداري الأول في مدرسته ، وهو المسؤول عن توجيه المدرسين في النواحي الفنية وهو المسؤول أمام التربية والتعليم عن حسن سير العملية التعليمية والتربوية بالمدرسة ، إتباع الخطط والمناهج التعليمية ، واللوائح والقوانين التي تنشرها الوزارة .

وهذا يعني أن مدير المدرسة الابتدائية على وجه الخصوص مسؤول عن جميع ما يتعلق بالنواحي الإدارية والمالية والمادية ، وجميع ما يتعلق بالنواحي الفنية كالجوانب البيداغوجية والتربوية ، وعن علاقة المجتمع بالمدرسة، وعلاقة المدرسة بالمدارس الأخرى ، كما أنه مسؤول عن تقييم عمل كل فرد في المدرسة من إداريين ، ومدرسين وتلاميذ ، وعن تطور الأعمال الفنية ، والإدارية في المدرسة ، وعن الاشراف الإداري والفني ، ومتابعة النشاطات الموجودة في المدرسة ، فهذا النموذج الغربي الذي يراعي الخصوصية الشاملة لوظائف المدير من ناحية الإدارة المتعلقة بضبط الحضور والغياب لكل أفراد الجماعة التربوية ، وتنظيم الدخول المدرسي ، وأوقات الدارسة والامتحانات ، واستقبال الأساتذة إلى غير ذلك من الأعمال الإدارية المنوطة بمدير المدرسة الابتدائية(همشيري،2001، ص : 16) .

إلى جانب هذا يمتد نشاط مديرالمدرسة الابتدائية إلى الجوانب الفنية ذات العلاقة بالمشاركة في وضع المناهج التعليمية ، ومراقبة تطوير طرائق التدريس ، والمشاركة في تأليف وتقييم الكتب المدرسية ، وهذه الجوانب بإجراءاتها تجعله يساهم إلى حد كبير في تطوير العملية التربوية ، وتوسيع البعد البيداغوجي والممارسات الإدارية والتنظيمية .

ويتوقف نجاح المدير في مسؤولياته على حسن اختياره ، وعلى توفر الصفات والخصائص المطلوبة في الذي يوكل بإدارة ، وقيادة المدرسة ، وتأدية أدواره اللازمة.لقد واكب هذا التحويل لمفهوم المدير من المفهوم التقليدي إلى المفهوم الحديث تطور الدراسات والبحوث في المجال التربوي والإداري في الدول المتطورة ، كما تطورت الدراسات في الدول النامية المهتمة ببحث موضوع الإدارة التربوية والتعليمية ، وهذا التطور النسبي لهذا الاهتمام في بلدان العالم الثالث متأثرا إلى حد كبير بالنظرة الغربية إلى وظيفة المدير في المدرسة فهو مفهوم شامل ووظيفية إدارية ، وفنية كاملة . (البدري،2005، ص :20).

9. أدوار مدير المدرسة :

9-1- الدور القيادي لمدير المدرسة :

إن الدور القيادي لمدير المدرسة دور بارز في نجاح أو فشل المدرسة ، ولقد نالت القيادة عامة والقيادة التربوية خاصة أكثر من اهتمام ودراسة لما لهذا الدور من أهمية فيها يخص القادة والمنظمات على حد سواء.

والقيادة حسب "هوارد كارليس" هي مفهوم أكثر حدودية من الإدارة فالإدارة تشمل التخطيط ، التوظيف ، التنظيم ، الإشراف ، الرقابة ، أما القيادة فهي ترتبط بالعملية الإشرافية ، ولهذا على القائد التربوي أن يكون واعيا بالسلوك الإنساني ، والدافعية ، والاتصال ووضع الأهداف وصنع القرار واتخاذها.
(حجي ، 1998 ، ص : 186).

وبينت دراسة (1977) إلى وجود علاقة إرتباطية بين متغيرات الدافعية والصفات القيادية وبيئة العمل على أداء وفعالية مدير المدرسة . (المحبوب ، 1996 ، ص : 106) .
وتعرف القيادة أيضا على أنها تأثير في الآخرين من أجل تحقيق أهداف أو أغراض محددة وهو السلوك الذي يوجه الآخرين ويحركهم في اتجاهات معينة . (أحمد ، 1998 ، ص : 117) .
ولقد تنوعت وتعددت التعريفات الخاصة بالقيادة ، هذه التعريفات باختلاف النظريات والمداخل التي ينظر الباحثون من خلالها .

وما يمكن استنتاجه من مختلف التعريفات السابقة ، أن هناك عناصر أساسية في عملية القيادة :
. وجود جماعة من الأفراد يعلمون في تنظيم معين .
. قائد من أفراد قادر على التأثير في سلوكهم وتوجيههم .
. هدف مشترك تسعى الجماعة إلى تحقيقه .
. الموقف الاجتماعي .

" أن الدور القيادي يركز على التناسق بين المدير ولقد أكد "ديوك (Duke) (1982)

البرنامج المدرسي ، وبين المعلمين ، والمدير والمعلمين ، استخدام المواد التعليمية وبالإضافة إلى تنسيق بين المدرسة والمجتمع المحلي والإدارة التعليمية ، وكل ذلك يؤدي إلى تحقيق أهداف المدرسة .
(أحمد ، 1998 ، ص : 119).

ويؤكد " حامد الزهران " أن نجاح أو فشل أية مؤسسة تعليمية إنما يرجع إلى القيادة الإدارية لتلك المؤسسة ، ويضيف أن القيادة علم وفن ، فالعلم يتوفر في البحوث والدراسة ومصادر المعرفة المتنوعة ، والفن يتمثل في

خبرة القائد وإبداعه ومهاراته في الاستفادة من الجانب العلمي في ميدان التطبيق حتى تكون قيادة فاعلة (عبود، 1995، ص: 141).

ومن هذا المنطق فقد تعددت النظريات المفسرة لظاهرة القيادة ، فهناك من تناول القيادة مركزا على أساليب القيادة وهناك من ركز على القيادة نفسه ، من حيث سماته الشخصية ، وهناك من رأى القيادة توافق بين سمات الشخصية والموقف المعاش وهذان المعاش هما اللذان يحددان أسلوب القيادة الواجب ممارسته الخاصة في ميدان التربية والتعليم ، ومن أهم الأنماط للسلوك القيادي نجد:

. القائد الديمقراطي .

. القائد المستبد .

. القائد الحر . (أحمد، 1998، ص: 127).

وتوصل " جمال وحكيم " (1983) في الدراسة هدفت إلى التعرف على السلوك القيادي الواقعي الذي يتبعه مديرو المدارس من جهة نظرهم ووجهة نظر مدرسيهم وأيضا التعرف على السلوك القيادي المثالي الذي يجب أن يتبعه النظار من جهة نظر نفس العينة ، إلى وجود فروق دالة بين مديري مدارس المرحلة الثانية من التعليم الأساسي و بين سلوكهم الواقعي والسلوك القيادي المثالي من جهة نظر مدرسيهم .

وفي دراسة " الصغير " (1984) توصل إلى أن هناك علاقة بين سلوك مديرة المدرسة القيادي والتحصيل الدراسي للطالبات ، فكلما ازدادت درجة اهتمام مديرة المدرسة بالمعاملات والعلاقات الإنسانية والعمل ارتفعت الروح المعنوية وظهر أثر إيجابي على التحصيل الدراسي .

وفي دراسة "حسين وعبد المالك" (1994) توصلوا إلى وجود ارتباط بين ضغوط العمل التي يعانيها المعلمون ونمط السلوك القيادي لمدير المدرسة . (أحمد، 1998، ص: 136-138).

ولا شك في أن طبيعة عمل مدير المدرسة تفرض عليه تفرض عليه أن يقوم بدور قيادي ، والذي يتمثل في تحضير القدرات والعناصر البشرية ، وقيادتها نحو الوصول إلى الأهداف المرسومة والقائد التربوي يتوقع منه أن داعية للتغيير والتجديد ، وتهيئة المناخ الملائم الأهداف التربوية والاجتماعية المرجوة ، ويتطلب القيادي القيام بالمهارات التالية :

● المبادرة والمبادرة بتقديم التصورات والمقترحات والأفكار الجديدة والطرق الحديثة لتناول المشكلات وعلاجها.

• تقديم الآراء والاقتراحات التي تساعد على النهوض بعمل المدرسة ، وتحسين أدائها ، والعمل على رفع أداء المعلمين بتسهيل المناخ المناسب لممارسة تجديدهم ، وابتكاراتهم بما يعود على العمل المدرسي بالفائدة والتطور .

• تقديم المعلومات والبيانات اللازمة لحسن سير العمل ودفعه في الاتجاه الصحيح وذلك بحكم موقع مدير المدرسة الذي يتيح له الإطلاع على كل المعلومات التي تتعلق باتجاهات السياسة التعليمية والرؤية الشمولية للوضع التعليمي .

• التنسيق بين جهود المعلمين في المدرسة ، يتم توجيهها نحو تحقيق الأهداف المرجوة من المدرسة .
(مرسى، 1993، ص: 139).ومن النظريات التي تؤيد الدور القيادي لمدير المدرسة ما يلي :

9-1-1- النظرية الموقفية:

تنظر إلى وظائف القيادة و السلوك التي يعبر عنها، و التي يقوم بها الفرد في موقف معين على أنها هي القيادة، و تشير هذه النظرية إلى أن أي عضو في الجماعة قد يصبح قائدها في موقف يمكنه من القيام بالوظائف القيادية المناسبة لهذا الموقف، و الفرد الذي يكون قائدا في موقف ما، ليس بالضرورة أن يكون قائدا في موقف آخر، فقد يصلح الفرد في قيادة الجماعة في وقت الحرب بينما لا يصلح لقيادتها في وقت السلم .

و القائد حسب هذه النظرية ليس له صفات مطلقة تجعله رجل كل المواقف، و لكن الصفات التي يجب أن توفرها فيه تتحدد بما يتطلب الموقف القيادي ذاته . (حجي، 1998، ص:305) .

و هذه النظرية رغم أهميتها لم تسلم من النقد، لأن في الواقع أنه هناك قيادات مختلفة تنشأ في ثقافات مختلفة و ليست هناك سمات عامة أو دلائل موحدة تفسر القيادة على أساس سمات معينة في كل المجالات، و يمكن القول أيضا أنه لا يمكن أن يصبح جميع الناس الذين يملكون هذه الصفات قادة و القائد في موقف معين ليس من الضروري أن يكون قائدا في موقف آخر مهما امتلك هذه الصفات و أنه لا يمكن حصر جميع السمات اللازمة للقائد في جميع المواقف. كما لا يمكن الإتفاق على هدد هذه السمات و نوعها.

و من عيوب هذه النظرية أيضا أنها لم تفرق بين السمات الموروثة و التي يمكن أن تكتسب بالعلم و التنمية. من أجل ذلك فإننا لا نسلم بهذه النظرية في مفهومها المطلق لأن السمات التي ينبغي توافرها بالقيادة يختلف تحديدها باختلاف المواقف(بن حمودة ، 2006 ، ص:144) .

9-1-2- النظرية الوظيفية :

ينظر للقادة في هذه النظرية على أنها وظيفة تنظيمية و يتركز الإهتمام فيها على توزيع الوظائف القيادية في الجماعة، و قد يكون توزيع الوظائف القيادية على نطاق واسع، و قد يكون ضيقاً لدرجة أن كل الوظائف القيادية تنحصر في شخص واحد و هو القائد. و لما كانت هذه الأعمال و الأنشطة بطبيعتها يمكن أن يقوم بها أكثر من عضو من أعضاء الجماعة، و بذلك فإن القيادة تحدد في إطار الوظائف و الأشخاص الذين يقومون بها طبقاً لحجم ما يقوم به كل منهم من هذه الوظائف.

و يمكن إجمال أهم وظائف القائد و الجماعة فيما يلي :

- التخطيط للأهداف القريبة و البعيدة .
- وضع السياسة المتعلقة بالجماعة.
- تحديد الإيديولوجية باعتبار أن القائد مصدر أفكار و معتقدات و قيم الجماعة.
- تنسيق أعمال الجماعة و مراقبة التنفيذ و تحقيق الأهداف و توقيح الثواب و العقاب اللازمينحيث يكون القائد وسيطاً فيما قد ينشب من صراعات مما يمكنه من المحافظة على الضبط و الربط في الجماعة. بن (بنحمودة، 2006، ص: 146-147).

9-1-3- النظرية التفاعلية:

إن الأساس الذي تقوم عليه هذه النظرية مبني على التكامل و التفاعل بين كل المتغيرات الرئيسية في القيادة و هي:

- القائد و شخصيته و نشاطه في الجماعة .
 - الأتباع و إتجاهاتهم و مشكلاتهم .
 - الجماعة نفسها، بناؤها و العلاقات بين أفرادها و خصائصها، و أهدافها و ديناميكيته .
 - المواقف كما تحددها العوامل المادية و طبيعة العمل، و الظروف المحيطة بها.
- و تتركز هذه النظرية على تفاعل القائد مع الأتباع، و إدراكه لنفسه، و إدراك الأتباع له، و إدراكه لهم، و الإدراك المشترك بينهم للجماعة، و للموقف " و هكذا تقوم النظرية في أساسها على أن القيادة عملية تفاعل إجتماعي و ظهور أدوار أعضاء الجماعة مما يستدعي الابتكار و الإبداع و القدرة على التفاعل مع مختلف المواقف " . (الأزهري، 1993، ص: 106).

9-2- الدور الإداري لمدير المدرسة:

إذا كانت الأدوار التربوية الفنية هي عصب الإدارة المدرسية ، وهدفها الأول والأساسي فإن الدور الإداري هو المحرك لتفعيل الدور الأول ، بحيث يرتبط نجاح وفعالية الدور التربوي بفعالية الدور الإداري ، وعليه فإن الدور الإداري للمدير يرتكز أساسا على توفير المحيط المناسب ، وكذا استغلال كل الموارد البشرية والمادية المتوفرة استغلالا موضوعيا لتحقيق الأهداف الموضوعية. (لالاند. 2001. ص: 105).

9-3 . الدور الإشرافي لمدير المدرسة :

كثيرا ما اقترن مفهوم الإشراف بالنتقيش والذي يتضمن في مفهومه معنى ترصد الأخطاء وتتبع المدرسين واستخدام السلطة .

ولقد عرف مفهوم الإشراف تطورا كبيرا في السنوات الأخيرة ، وأصبح الإشراف عبارة عن توجيه يتمثل في رفع مستوى الخدمة التعليمية والتركيز على تحسين أداء المعلمين وتحسين عملية التعليم والتعلم وهذا يتطلب دراية ووعيا من طرف مديري المؤسسات التعليمية .

9-4- الدور التخطيطي لمدير المدرسة :

يتحدد الدور التخطيطي لمدير المدرسة وفق الأهداف السياسية للإدارة المدرسية في إطار الصلاحيات الممنوحة للمدير فيما يخص القوانين والقرارات واللوائح ، وكغيره من مديري المؤسسات والإدارات عاتق مدير المؤسسة التعليمية مسؤولية التخطيط للإدارة المدرسة وإذا كان التخطيط في الإدارة التعليمية تخطيط لكل قطاع التعليم ، فإن التخطيط في الإدارة المدرسية هو تخطيط جزئي ، ومحلي ، بحث يخطط المدير للمؤسسة التي يشرف عليها اعتمادا على توفيره المدرسة من الموارد البشرية والمادية ، لهذا تختلف أولويات التخطيط من مدرسة إلى أخرى حسب طبيعة كل مؤسسة تعليمية. (مصطفى، 2012، ص 74) .

ويحدد " عبد الرحمان بن أحمد الصائغ " المهام المتمثلة في الدور التخطيطي للمدير فيما يلي :

● تحديد الاحتياجات والمشكلات التي تواجه المدرسة واختيار الأولويات في ضوء الإمكانيات المادية والبشرية للمدرسة .

● إعداد الخطة بواسطة تحديد بواسطة أهدافها واقتراح الوسائل والأنشطة اللازمة لتحقيق الأهداف ووضع أساليب التنفيذ وكذا تحديد معايير التقييم للخطة المدرسة .

● الإشراف على تنفيذ الخطة .

● تقويم عمليه التخطيط للتعرف على مستوى الإنجاز ومدى الإنجاز ومدى تحقيق الخطة المدرسية والاستعداد لتصور الخطة القادمة (الصائغ، 1995، ص:102).

ويؤكد " محمد منير مرسي " أن طغيان الجانب الإداري على الجوانب الأخرى يرجع بالدرجة الأولى إلى سوء التخطيط يهدف أساسا إلى توزيع العمل على معاينة ليتح له الفرصة لمباشرة مهامه المتعلقة بالجانب العلمي ، البيداغوجي ، والتربوي .

وعليه تتوقف فاعلية التخطيط على نظام الاشتراك للمنفذين في وضع الخطط التي سيقومون بتنفيذها ويؤكد أن فاعلية هذه المشاركة تستلزم توفر نظام متطور للمعلومات ونظام سليم للاتصال ، واستخدام الأساليب الحديثة في الإدارة .(مرسي ، 1995 ، ص :169).

9-5- الدور التقويمي لمدير المدرسة:

يعتبر التقويم من أهم الأدوار لأن عن طريقه يتسنى لنا معرفة مدى تحقيق المدرسة لأهدافها ومعرفة مواطن القوة والضعف الذي حال دون تحقيق العملية التعليمية .

يعرف " فرنسيس عبد النور" التقويم هو العملية التي تصاحب أي برنامج تعليمي فأن وجد عناصر القوة يعمل على تنميتها ، وإن وجد عناصر الضعف ، يعمل على التغلب عليها وعلاجها .
(فرنسيس . 1977 ، ص: 301) .

ويعرف التقويم أيضا بالعملية التي بها إصدار حكم على مدى وصول العملية التربوية لأهدافها ومدى تحقيقها لأغراضها والعمل على كشف نواحي النقص في العملية التربوية أثناء سيرها .
من خلال هذه التعريفات يمكن القول أن التقويم هو عملية مهمة في الإدارة المدرسية ودائمة لمعرفة مدى تحقق الأهداف التربوية .

يعتبر الدور التقويمي بمثابة المعدل بحيث يتابع تدريجيا الطرق والوسائل والمنهجية المتبعة في العملية التربوية وذلك للتدخل في المقت المناسب لتعديل واتخاذ القرارات الملائمة لتصحيح الوضع .

ويشير "Claude Quirion" إلى أنه عادة ما يعتقد أن التقويم له انعكاسات سلبية على الموظفين كالخوف والإحراج ، ولهذا ربما لا تأخذ العملية بعدها الحقيقي والهدف من القيام بها ، ولكن في الحقيقة هي عملية عادية ، ويجب أن تدرك على الأساس إنه لا يمكن للمدرسة أن تتحسن وتحقق الأهداف المرجوة إلا عن طريق التقويم .

وفي هذا الإطار يبرز دور المدير باعتباره المسؤول الأول عن المدرسة وعلى تحقيق الأهداف التربوية ويؤكد " عمر أكتوف " التقييم يجب أن يكون شاملا ويمس كل المتعاملين التربويين للمؤسسة وكل فرد مسؤول على مايقوم به ، وهو مسؤول عن فعالية المدرسة ، وهنا تظهر قدرة المدير في جعل هذه العملية عملية مرنة وإشعار كل موظفيه على أنهم جزء لا يتجزأ من هذه المؤسسة .

يصبح المدير فعالا في أدائه لدوره التقييمي عندما يصل الى تحقيق التقييم الذاتي للموظفين ، بحيث كل موظف يقوم علمه والنشاط الموكل له بنفسه ، ويجب أن لا يكون هذا الدور متحد بالتسلطية ، التي قد يؤدي إلى نفور الموظفين عن تأديته أعمالهم باهتمام وعلى المدير أن يفرق بين تقييم النتائج وبين الموظف ، وهذا يتطلب منه موضوعية ومرونة.(Quirion ,C ,1994 ,p191)

والمهام التي يتضمنها الدور التقييمي حسب " العبيدي " ، و " الجبوري " نجد:

● التعرف على الأهداف ووضع المعايير اللازمة لتقومها ومتابعة مستوى التنفيذ.

● الاهتمام بأساليب تقييم التحصيل الدراسي للتلاميذ.

● تقييم أداء المعلمين وتشجيعهم.(الصائغ،1995، ص: 300).

وهذا يقتضى من المدير دراسة معمقة لكل المشاكل التي قد تحدث في كل سنة ومعالجتها في أنها .
(Jumentier, J, 1999 , p57).

وحسب " يوسف إبراهيم نبراني " فإن التقييم يتضمن تطوير المناهج الدراسية والقيام بالمساعدة في رفع مستوى أداء المعلمين وتقييمهم ، وهذا يتطلب تكويننا مهنيا وعلميا عاليا وخاصة في المدارس الابتدائية بالنسبة للمدير .

ويمثل دور المدير أيضا في النقاط التالية :

● تطوير أساليب التدريس وتطوير البرامج والأنشطة التعليمية .

الوقوف باستمرار على حالة التعليم والتدريس في المدرسة ومات يرتبط بذلك من أسس علمية
(أحمد،1998، ص: 225).

ويتضمن التقييم حسب " وهيب سمعان " التعرف على الأهداف ووضع المعايير التي يمكن الحكم على أساسها كما يتضمن مراجعة الخطط في الأهداف والمعايير ، وكذا استخدام وسائل التقييم بما هيئة التدريس على اتخاذ القرارات الصحيحة.(مرسي ، 1993، ص: 29).

في دراسة حول مردودالمدارس الابتدائية لمدينةميشيغان اجريت عام 1981من طرف Fraserh Shoemaker ولقد توصلت إلى أن ستة مدراس من بين ثمانية موجودة في المدينة تعرف مستوى عال

للمردود الدراسي للتلاميذ ويفسران النتيجة على أن مديرها يتصفون بالانضباط ويتحملون كل مسؤوليتهم فيما يخص التقويم وتحقيق الأهداف التربوية لمدارسهم . (Luck ,B,1991 ,p 63).

9-6- الدور الإنساني لمدير المدرسة:

بالرغم من الانتقادات التي وجهت للمدرسة العلاقات الإنسانية في مراحل تطوير الفكر الإداري وذلك بمغالاتها ومبالغتها في الجانب الإنساني على حساب المردودية وكفاءة الأداء ، إلا أن الجانب الإنساني لا يزال أساسيا في الإدارة باعتبار العنصر البشري هو المورد الأساسي في الإدارات والمنظمات . وأن العلاقات الإنسانية في أي مؤسسة أو إدارة لها أهميتها ، فإن العلاقات الإنسانية في المجال التربوي تكتسي أهمية خاصة وذلك لخصوصية الأهداف السامية للتعليم ألا وهي إعداد النشء الصالح . والقائد التربوي يجب أن يكون ملما ببيكولوجية العلاقات الإنسانية ، بحيث يقوم على أساس من الأمانة والصدق والموضوعية ، ويجب أن يتحلى بحسن الإسماع ، الاحترام ، التشجيع ، والتقدير . (عبود، 1994، ص: 152).

ولا يقتصر دور المدير على الاهتمام بالأشخاص فقط وإنما سلوك القائد الفعال في بعدين أساسيين هما

● البعد الأول : تقدير الأشخاص (حاجتهم ، انفعالاتهم)

● البعد الثاني : المنظمة ، الأشغال بحاجياتها وأهدافها.

ومن الأسس والبادئ التي يجب توفرها من طرف المدير في المؤسسة التربوي مايلي :

. العمل على إيجاد تفاهم بين إدارة المدرسة وجميع العاملين بما وبالتالي التماسك الجهوري الداخلي وتدعيم الجماعة داخل المدرسة

. مراعاة والأمانة في شرح كل ما يصدر من قرارات حرصا على كسب ثقة العاملين ورضاهم حتى تنجح المدرسة في تأدية رسالتها.

. التمسك بأهداف العمل وإتقان القول والعمل وإتباع المبادئ والقيم السامية التي أرساها الإسلام .

. الابتعاد عن اتخاذ مواقف سلبية ، وعن تغطية المساوئ وأوجه الخطأ ذلك يضوب ستارا يحجب الحقيقة ويعرقل وضوح الرؤية .

. إظهار الحقائق في صراحة ووضوح حرصا على كسب ثقة العاملين ، وذلك لأن إخفاء الحقائق إذا نجح في

بعض الوقت ، فإن هذا النجاح مؤقت وسرعان ما تتكسف الحقيقة ويفقد العاملون الثقة بمدريتهم .

. المساهمة في رفاهية المجتمع الداخلي بالمدرسة وتقويم أفرادها.

. إتباع مناهج البحث العلمي المبنية على المنطق والتحليل الموضوعي في حل أي مشكلة.
(بربخ ، 2012 ، ص: 58).

. ويحدد مصطفى زيدان الدور الإنساني المدير بما يلي :

. العمل على خلق جو ودي يشجع الألفة والتعاون وذلك عن طريق الأيمان العميق الفرد وتشجيع فرص العمل الجماعي والمشاركة في اتخاذ القرار والتشاور فيما يتعلق بجوانب العمل المدرسي .
. القيام بالأنشطة والبرامج المؤدية إلى تكوين مناخ مدرسي جيد وذلك من خلال الإتمام بتكوين اللجان وتشجيع اللقاءات والاجتماعيات غير الرسمية بما يتيح تبادل الأفكار والآراء ومناقشة المشاكل التي تتعلق بالعمل المدرسي واقتراح الحلول اللازمة :

. الاهتمام بكل العاملين بالمدرسة والاتصال والعمل على حل مشكلاتهم الاجتماعية والاقتصادية بقدر الإمكان وتحسيسهم بأهميتهم ومكانهم في المؤسسة بما يؤدي إلى تقوية روح الانتماء إلى المدرسة والتفاني في العمل ورفع الإنتاجية .مقابلة أولياء الطلاب ومنافسة مشكلات أبنائهم الحلول المناسبة (الصائغ،1995، ص: 303).

في دراسة الرضا الوظيفي كما يتصوره (1981) Knoop الذي توصل إلى أنرضا المعلمين يرتبطبإسهامهم في اتخاذ القرارات المدرسية بمعية المديين .

كما يرى كل من (Roycesadler etOgiline.1982)(1982) ذوي النمط الإنساني ، أن فعالية المدرسة مرتبطة بالمناخ العام السائد في المدرسة عندما يكون المدير ودودا ومقدرا للهيئة التدريسية في مدرسته.(المحبوب، 1996، ص: 108-109).

10- كيفية بناء العلاقات الإنسانية في المؤسسة وتطويرها :

تعددت الأساليب المستخدمة في المؤسسات لتحقيق العلاقات الإنسانية وتطويرها ولخلق جو يسوده الوئام و الثقة و الولاء للمؤسسة ومن هذه الأساليب ما يلي :

10-1- توفير الاتصال الفعال: للاتصال أهمية كبرى في تماسك الجماعة وتفاعلها وتوجيهها لأنه يتعلق بنقل المعلومات والبيانات والمعارف المتصلة في العمل. والاتصال الفعال يتحقق من خلال التنظيم العلمي للاتصال وليس بمجرد الكلمات .

يتوقف نوع الاتصال على نوع القيادة أو الإدارة فالاتصال الأوتوقراطي يكون من الرئيس إلى كل فرد بصورة مباشرة ويكون الرئيس هو مركز الاتصال.

ويكون اتصال الأفراد مع بعضهم البعض من خلاله. ويتميز هذا النوع من الاتصال بالسرعة إلا أنه يعزل الأفراد عن الاتصال المباشر مع بعضهم، ويضع على الرئيس العبء كله في تنظيم الاتصال ولا. يستطيع الرئيس أن يعرف ما يمكن أن يسفر عنه أسلوبه في الإدارة إلا بعد ظهور النتائج بالفعل ويترتب على ذلك ضياع فرصة تعديل الأسلوب في الوقت المناسب.

أما الاتصال الديمقراطي فتقوم خطته في كل اتجاه بين الرئيس والمرؤوسين وبين المرؤوسين أنفسهم، ويتميز هذا النوع من الاتصال بأنه سهل تبادل الآراء ونقل المعلومات في الوقت المناسب إلى كل أعضاء الجماعة. (مصطفاوي، 2012، ص: 77).

10-2- أسلوب عمل الفريق: الفريق هو عبارة عن مجموعة من الأفراد تربط بينهم روابط مشتركة من الهويات والميول إلى الأشياء والمهنة، وقد يكون الفريق أسرة ربما جيران أو رفاق المدرسة أو فريق رياضي أو كشفي أو رفاق عمل أو مهنة. وتتكون المؤسسة من فئات مختلفة تشكل كل منها فريقا. ويقوم كل فريق بممارسة نشاطات داخل المؤسسة تكون متشابهة بين أعضائها ويقوم الأعضاء بالاحتكاك فيما بينهم ويتعاطفون في اتجاهاتهم نحو مواضيع تهمهم. (البدري، 2005، ص: 119).

10-3- أسلوب المشاركة: ظهرت اتجاهات حديثة في المؤسسات وهي إعطاء الفرد فرصة المشاركة في إصدار القرارات التي تهم مصيره أو عمله في المؤسسة، ومن الأساليب التي تدعم العلاقات الإنسانية وتطورها بين العاملين فيها، والمشاركة عملية نفسية سلوكية تساعد الأفراد على إشباع حاجاتهم إلى تحقيق الذات والتقدير الاجتماعي، كما أنها تجعل الفرد يحس بأهميته وأن له دورا يسهم به في توجيه العمل أو اتخاذ القرار وهذا كله يساهم في زيادة ارتباط العاملين بعملهم وتحمسهم له. ومن هنا كان من الضروري إشراك العاملين في كل ما يتصل بأعمالهم من تخطيط وتنظيم واتخاذ قرار وتنفيذ. أي إشراكهم في كل خطوات العملية الإدارية. (عبيدان، 2007، ص: 101).

10-4 - التشاور: يعتبر التشاور مظهرا عمليا للمشاركة، إلا أنه يترتب عليه بالضرورة إبداء الرأي والنصيحة في حين أن ذلك ليس ضروريا في حالة المشاركة.

والتشاور يعني احترام كرامة الفرد واحترام قدراته وإشعاره بالثقة في رأيه وتشجيعه على المشاركة في التوصل إلى البدائل والحلول لأية مشكلات قائمة، ويترتب على التشاور الوصول إلى قرارات أفضل ويزيد من تماسك الجماعة وإسهامها في العمل وهو ما يعتبر هدفا رئيسيا للعلاقات الإنسانية. (بربخ، 2012، ص: 19).

10-5- أسلوب اللجان: تتكون اللجنة من عدة أشخاص مختصين لمناقشة موضوع معين والوصول إلى توصيات ترفع للإدارة لمساعدتها في اتخاذ القرارات، وقد وصفت اللجان في السابق بالسلبية نظرا لتوزيع المسؤولية وضياع الوقت والجهد في مناقشة مواضيع قد يقوم إداري واحد باتخاذ قراراته بشأنها دون مساعدة من اللجان الفنية، ولكن الاتجاه الحديث هو إعطاء اللجان الدور الهام، حيث يجب أن يعطى الفرد فرصة ممارسة السلطة وتحمل المسؤولية . (عبد الهادي ، 2006، ص: 102) .

10-6- الاهتمام بالنواحي النفسية والاجتماعية: إن كثيرا من مشكلات العلاقات الإنسانية ينجم عن العلاقات النفسية والاجتماعية التي يواجهها الأفراد في حياتهم أو مجال عملهم، وقد يترتب على عدم معالجة هذه المشكلات مظاهر سلوكية تؤثر على العمل مثل كثرة حالات الغياب، والمرض وانخفاض مستوى الأداء وكثرة الشقاق والخلافات والشكاوي بين الأفراد وبذلك ينبغي العمل على مواجهة هذه المشكلات كلما ظهرت عن طريق توفير صحي مناسب من العلاقات السليمة بين الأفراد وتوفير برامج ترفيهية رياضية اجتماعية ثقافية. (برنج ، 2010، ص: 185) .

10-7- أسلوب الاستفتاءات والبيانات: أسلوب البيانات والاستفتاءات والبيانات أسلوب مستخدم على نطاق واسع في المؤسسات و دراسات الأبحاث العلمية، والاستفتاء عبارة عن نشرة تتضمن العديد من الأسئلة للكشف عن اتجاهات العاملين وحاجاته ومواطن الشكوى وعدم الرضا عنهم، وإتاحة الفرصة أمامهم ليعبروا بصراحة عن الحلول التي يرونها مناسبة لحل هاته المشاكل، ويظهر بعد ذلك نتيجة الاستفتاء والنسب المئوية لإجابات الموظفين والعمال على أسئلة محددة .

- أن يفهم الإداري ما الذي يريده مرؤوسيه من قيادته و أن يعمل ما في وسعه على أن يلبي هذه الطلبات خلال عمله اليومي ومن هذه الطلبات:
- إحاطتهم علما بعمل الإدارة التي يعملون بها وأغراضها .
- أن يخبر كل فرد كيف يسير في عمله.
- أن يدافع عنهم في الأمور التي تتعلق بالإدارة أو بمصالحهم.
- أن يقدر المحسن في عمله.
- أن يكون نقده بناء بعيدا عن الاستبداد والظلم وعدم الحكم على عملهم من أول وهلة.
- أن يظهر عطايا خاصا بمشاكلهم.
- أن يكون المصدر الرئيسي للمعلومات الخاصة بدائرته.

- أن يحسن تسيير الأمور، ويجعل الإدارة مكانا صارا للعمل.
- أن يخبرهم عن فرص الترقى.
- مساعدتهم على تحسين مهاراتهم كأفراد ومجموعات.
- أن يشجعهم لبذل مجهود أكبر .
- أن يحسن تخطيط وقتهم وتنسيق مجهوداتهم . (مصطفاوي، 2012: ص 77-78).

11- بعض نظريات الدوافع المدعمة للاتجاه الإنساني:

لقد عرفت النظريات الأولى للدافعية الإدارية سواء ما تعلق منها بحركة الإدارة العلمية أو حركة العلاقات الإنسانية ، بأنها نماذج وصفية؛ حيث تعمل على توجيه المدير إلى كيفية تحفيز ودفع العاملين، ولقد ظهر عديد من النظريات المختلفة التي عالجت طبيعة الفرد وتصرفاته ودوافعه السلوكية ، ومن أهم النظريات الرائدة ، نظرية "أبراهام ماسلو Maslo" في هرمية الحاجات، ونظرية هيرزبرج Herzberg ، ونظرية ماكريجور دوجلاس D, Gregor Mc ، ونظرية فيكتور فروم - Victor Vroom .

11-1- نظرية ماسلو Maslo, Abraham: لترتيب الحاجات ارتبطت هذه النظرية باسم " أن يرى حيث) Hierarchy theory Maslo Need " 1943-1954 (ماسلو أبراهام المحرك الأساسي والدافع الرئيسي للإنسان هو الحاجة، وصنف هذه الحاجات إلى حاجات أساسية كالأكل والشرب، والأمن والطمأنينة، وثانوية كالانتماء والمكانة والتقدير، وتحقيق الذات وهي حاجات تخضع للتدرج حسب الأولوية، والإنسان يسعى لإشباع هذه الحاجات وعلى المنظمة أن تراعي هذه الحاجات لدى الأفراد لتحفزهم على العمل] .
[Woycikowska, C. 1999. pp96,97] ووفقا لنظرية "ماسلو" فإن الحاجات غير المشبعة تولد عند الأفراد نوعا من التوتر أو عدم التوازن، الأمر الذي يقودهم إلى ممارسة سلوك يهدف إلى خفض حالة التوتر هذه ، لإعادة حالة التوازن الداخلي، وقد أوضحت بعض الدراسات التطبيقية "لماسلو " على العاملين بالأجهزة الإدارية الحكومية بالسودان، أن هناك علاقة مباشرة بين تلبية احتياجات العاملين وانحرفهم (أحمد ، 1998 ، ص :35-36).

ويرى "ماسلو" أن دراسة حاجات الفرد لا بد أن تتم من وجهة نظره، وتعتبر الحاجة مركب نقص يعانيه الإنسان، وهو فراغ يجب إشباعه وعليه فإن الإنسان يحس بالرضا عند الإحساس بإشباع هذه الحاجات ويمكن القول بأن الرضا الوظيفي يتحقق للفرد إذا ما أشبعت حاجاته المختلفة. (المحجوب ، 1996 ، ص:80) .

11-2- نظرية ماكريجور دوجلاس (نظرية x ونظرية y):

من بين الباحثين الذين ظهوروا في فترة الستينيات التي طغت فيها البحوث في المجال التسييري " ماكريجور دوجلاس Douglas Gregor Mc " في كتابه الذي ظهر في عام 1960 والمعنون بـ "entreprise the of Side وهذا بعد أن مهدت دراسات "أيلتون مايو Mayo Elton " نظرية ماكريجور (لـ x و y) التي تمثل الافتراضات عن طبيعة الإنسان وعلاقته بطريقة التحضير ، وقدم ماكريجور دوجلاس 1960 من خلال (نظرية X و نظرية Y) تفسيراً للسلوك، فرأى أنه يرجع إلى عوامل تدعيم خارجية بالإضافة إلى تأثير الحاجات والرغبات الداخلية، فهو يرجع تحديد النمط السلوكي إلى نظم الحوافز والبواعث التي تطبقها المنظمات امتداداً لفلسفتها الإدارية ونظرتها إلى جوهر التركيبة النفسية، وأن هناك عوامل خارجية لها أثرها في الأسس والطرق التي يتم بها التعامل مع هؤلاء العاملين تبعاً لهذه الخلفيات التي تتمثل في نظريتي (X و Y). (أحمد، 1998، ص: 36).

حيث تمثل (نظرية X) أسلوب الإدارة التقليدية وهو أسلوب يقوم على أربعة مبادئ وهي:

- 1/ أن الإنسان العادي يكره العمل بطبيعته ويحاول تجنبه كلما وجد السبيل إلى ذلك.
 - 2/ يجب دفع وإجبار أغلب الأفراد على العمل ومراقبتهم مراقبة دقيقة مع وجود نظام واضح للجزاء والعقاب يدفعهم إلى بذل الجهد من أجل تحقيق الأهداف.
 - 3/ إنه يقاوم التغيير أساساً، وأن أي تغيير يعتبر عبئاً عليه
 - 4/ إن الإنسان العادي يفضل أن يكون تحت توجيه ورقابة الآخرين.
- في حين يعتقد "ماكريجور" أن الإدارة يجب أن تقوم على فروض مغايرة للاتجاه التقليدي وهو ما يسميه (بنظرية y) وهي تنص على ما يلي:

- إن بذل الجهد الجسمي أو العقلي في العمل إنما هو شيء طبيعي مثل الراحة واللعب
- إن الفرد يمارس التوجيه والرقابة الذاتية من أجل خدمة الأهداف التي التزم بها ويعمل على تحقيقها.
- إن الثواب الناتج عن الإنجاز سيؤدي إلى تعزيز الالتزام بالأهداف .
- إن الإنسان العادي في ظل المتابعة يتعلم كيف يتحمل المسؤولية
- إن القدرة على الابتكار والتصور والذكاء في حل المشكلات التنظيمية تتوزع بين الأفراد ولكن على نطاق واسع . (الأزهري، 1993، ص : 95).

وعلى ضوء ما سبق، يمكن أن نبرز أهم مساهمات الإدارة في العلاقات الإنسانية وهي:

1. الاهتمام بالعامل كإنسان وليس كآلة.
2. ضرورة تطوير العلاقات الإنسانية داخل المنظمة.
3. الاعتناء و الاهتمام بالحوافز المعنوية و الحوافز المادية.
4. التركيز على الجانب الإنساني واعتباره عاملاً أساسياً لرفع الإنتاج.
5. الاهتمام بتوزيع السلطة على جميع أجزاء المنظمة على أساس اهتمام ومعارف الأفراد.
6. تعزيز الاتصال المباشر بين الرؤساء والمرؤوسين. (Bennis , Townsend. 1995. P:106)

11-3 -نظرية الدافعية والصيانة عند هيرزبيرج hygiene Motivation Herzberg: وضع هذه

النظرية ' فريدريك هير 'زبرج' Herzberg Frederic 1960 على أساس سلوك العاملين، تدعمها المنظمات التي ينتمون إليها وذلك بتصميمها لنظم الحوافز التي تقوم على نوعية معينة من المحفزات، وبين نوعين من العوامل التي يرى لها علاقة بدوافع سلوك العاملين، وقد توصل "هيرزبيرج" من خلال دراساته إلى مجموعة من النتائج على النحو التالي:

1/ إن هناك مجموعة من العوامل التي تسبب عدم رضا الفرد عن عمله أو عن وظيفته وشعوره بعدم الإشباع الوظيفي، وهي تتعلق بمحيط الوظيفة أي الظروف الخارجية عن الوظيفة context Job مثل الأجور، وظروف العمل، وأساسيات المؤسسة وتنظيمها، والإدارة، والقيادة، والأمان الوظيفي، ودرجة الإشراف ومستوى العلاقات، والترابط مع الزملاء ومع المشرف، ومع المرؤوسين، وأن عدم وجود هذه العوامل يزيل عدم الرضا الذي يؤدي إلى الإهمال والتأخر عن العمل، والغياب والرغبة في ترك العمل، وأن توافر هذه العوامل يزيل عدم الرضا أو أسباب عدم الرضا، ولكنه ليس بالضرورة يتحقق الرضا، أي أن توافر هذه العوامل لا يكفي بالضرورة تحفيز العاملين، وقد أطلق عليها عوامل الوقاية أو البقائية factors Hygiens أو Fiersdissatis عوامل إزالة عدم الرضا لأنها أساسية وأن الحاجة إليها للحفاظ على مستوى عدم السخط أو هي عوامل وقائية.

2/ إن هناك مجموعة من العوامل هي التي تسبب وجود الرضا والإشباع الوظيفي وهي تدفع إلى العمل والأداء الجيد، والتجديد والالتزام والارتباط ، وهي تتعلق بالوظيفة نفسها أي بمحتويات الوظيفة content

Jobالمسؤولية، والتنمية الشخصية، وقد سميت هذه العوامل بالدوافع Motivations لأنها هي فقط التي تدفع إلى تحسين الأداء والعمل واستمرار هذا التحسين. (أحمد، 1998، ص: 36، 37).

11-4 - نظرية التوقع لفكتورفروم Expectancy's Theory Victor vroom:وتقوم هذه النظرية على أساس أن الفرد يختار النمط السلوكي الذي يتوقع أنه أقوى من غيره على تحقيق العائد الذي يأمل تحقيقه، ويتوقف حساب العائد على عاملين : الأول النتائج المتوقعة عن كل نمط سلوكي بديل ، أما الثاني المنبه بالنسبة لتلك النتائج لاشباع الفرد بمعنى أن الفرد يسأل نفسه عن ماذا يتوقع؟ ، وماذا حصل؟، وتقترح هذه النظرية أنه من الأهمية تحديد الاحتياجات لكل موظف، وهذه المعلومات ضرورية لبناء نظام جيد للحوافز في التنظيم، بحيث يغطي الفروق بين الأفراد وضرورة معرفة الفرق بين المجهود المبذول وإشباع حاجات الفرد. (Smith Andrew .1989.p: 92)

فالأفراد لديهم إدراك وتوقعات بشأن النواتج comes out التي غالبا ما تحدث لأعمالهم، وهؤلاء الأفراد لديهم المفاضلة بين مختلف النواتج، ومن ثمة تحدث الدافعية بناء على ماذا يتوقعه الفرد، ويؤكد " Camphell " أن نظرية التوقع المهجن Hybrid ما هي إلا محصلة لمجموعة من العوامل مثل طبيعة العمل، والتوقع للوظيفة، وطبيعة الثواب والعقاب التي تشبع حاجات الجماعة والفرد، وبالرغم من ذلك تعتبر نظرية التوقع من أكثر النظريات تعقيدا، ومع ذلك قدمت للمدير قائمة شاملة للعوامل التي تؤثر على دافعية العمال نحو العمل. (أحمد، 1998، ص: 38).

12- معايير مدير المدرسة الناجح:

توجد مجموعة من المعايير يمكن الحكم في ضوءها على نجاح مدير المدرسة والتي تتمثل في :

- أن يستخدم مدير المدرسة المداخل الإبداعية في الموضوعية المتصلة بالتربية.
- أن يعمل على النهوض بالنمو المهني للمعاملين بالمدرسة.
- أن تكون لديه قدرة عالية في تقييم القيم والأهداف والحاجات من خلال ترجمتها إلى أهداف تربية واقعية.
- أن تكون لديه المهارات في تقييم السلوك المتمثل في العوامل الموجودة والتي تؤثر على تعميق الأهداف .
- أن يعمل على إيجاد المناخ المناسب الذي يشمل المساهمات المؤثرة والمناسبة.
- العمل على إيجاد الإجراءات التي تجعل الزملاء قادرين على المشاركة الواسعة في العمليات الإدارية .
- العمل على إيجاد التكامل بين العناصر التي تحقق الأهداف .
- العمل على الاستفادة من المصادر والموارد المتاحة والمؤثرة.(عبد الرسول، 2008، ص: 44 - 45).

خلاصة .

تم التطرق في هذا الفصل إلى الممارسات الإدارية لدى مديري المدارس الابتدائية لما لها من دور كبير في تحسين الأداء الإداري و التربوي والبيداغوجي ، وهذا التحسين لا يأتي إلا عن طريق تنفيذ المهام الموكلة إليهم بمهارات فنية وتصورات بعيدة عن الأثانية والذاتية ، بل برغبة نابغة من الشعور بالأمانة التي يحملونها ، فتجعلهم يبدعون في مجال التسيير بصورة فنية وباشتراك العاملين مما يؤدي إلى إيجاد حلول للمعضلات التي تعيق وتقف حاجزا أمام تحقيق الأهداف التربوية والبيداغوجية للعملية الإدارية .

ولهذا وجب على المديرين إقامة علاقات داخلية وأخرى خارجية لفتح مجال الحوار بين مختلف الأطراف الفاعلة في المؤسسة و توحيد الرؤى، لضمان أسرة متكاملة. والمديرين الذي يحتكون بهذه الأطراف يولد لديهم الشعور بالاطمئنان وكذا الراحة النفسية و المعنوية لدى الجميع وهي شروط ضرورية للتحفيز في العمل.(حمدان،2007، ص: 92) .

لذا وجب عليهم امتلاك قدرتكافية في البرامج التعليمية والمناهج و كل الإصلاحات المستجبات التي تمس الجوانب التربوية، فقدرتهم الإدارية وموضوعيتهم وسلطتهم وحسن اتصالهم ومرونتهم.(الدويك،1973، ص: 102).

وكذلك تمكنهم من الجوانب الإدارية والأنشطة البيداغوجية و المالية تجعلهم يضمنون سيرالإداريا وبيداغوجيا وماليا وتربويا ناجحا لمؤسسته التربوية و تحسين تنظيم و تسيير المجالس و الاجتماعات و كذا الندوات الداخلية من جهة وبكفاءاتهم و مهاراتهم الإنسانية من جهة أخرى يزيد فهمهم و يتضاعف إقبالهمعليهم و على العمل معهم. ومن خلال اضطلاعهم بمسؤوليات قيادية وإشرافية و توجيهية، إكتسبوا طرق جديدة في تسيير الموارد البشرية والمالية والمادية المتاحة ، وقدرات على التحليل والتنشيط والتقويم ... وهذا يتطلب منهم جهدا أكبر من خلال المثابرة على العمل وبالصبر والاستماع والتفاوض والتفويض ، ومنه يستطيعون تحرير المبادرات الفردية والجماعية ويدفعون بالمتعاملين لتحمل المسؤوليات كل في مجاله لجعل مؤسساتهم التعليمية خلية متضامنة وملتزمة.(الخوaja، 2004 ،ص:78).

الجانب الميداني

الفصل الثالث

الفصل الثالث :

الإجراءات الميدانية للدراسة

تمهيد

1- المنهج المستخدم في الدراسة .

1-1- الدراسة الاستطلاعية .

1.2. أهداف الدراسة الاستطلاعية .

3. أداة جمع البيانات المستخدمة في الدراسة.

1.3. الخصائص السيكومترية للأداة:

4. الدراسة الأساسية .

1.4. عينة الدراسة الأساسية ومواصفاتها.

2.4. إجراءات تطبيق الدراسة الأساسية.

5. الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة .

خلاصة.

تمهيد :

بعد التعرض للجانب النظري الذي يعد بمثابة القاعدة الأساسية لبناء أي دراسة علمية قيمة ، والمنبع الأساسي لمعرفة الحقائق الخاصة بمتغيرات الدراسة ، يأتي الجانب الميداني الذي يعد من أهم خطوات البحث العلمي ، والذي يمكّن الباحث من استثمار معلوماته النظرية ، وهذا من خلال تحويل نتائجها من كيفية إلى إحصاءات كمية وأرقام حسابية ، فهو الذي يثبت أو ينفي صحة تلك الحقائق .

لذلك فالجانب الميداني في هذه الدراسة يقوم أساساً حول جمع المعطيات والبيانات وتفريغها وتبويبها وتحليلها، ويمكن تحديدها بدءاً من منهج الدراسة إلى مجتمع الدراسة ثم عينة الدراسة وأخيراً الأدوات المستخدمة في جمع بيانات الدراسة.

1- المنهج المستخدم :

إن طبيعة المشكلة المطروحة في الدراسة هي التي تحدد نوع المنهج المستخدم الذي يتبع من بين المناهج المختلفة ، وبما أن الدراسة تسعى إلى معرفة مستوى الممارسات الإدارية لدى مديري المدارس الابتدائية بمدينة ورقلة حسب آرائهم ، قد تم الاعتماد على المنهج الوصفي الاستكشافي الذي يقوم بوصف ظواهر أو أحداث أو أشياء معينة وجمع الحقائق والمعلومات والملاحظات عنها ووصفها وتنظيمها وتحليلها من أجل الوصول إلى أسبابها و مسبباتها والعوامل المتكيفة فيها وتقرير حالتها كما توجد عليه في الواقع ، وبالتالي استخلاص نتائج يمكن تعميمها مستقبلاً .

2- الدراسة الاستطلاعية :

تعد الدراسة الاستطلاعية خطوة مهمة من خطوات الإجراءات الميدانية للدراسة، فهي تعتبر أساساً جوهرياً لبناء البحث. (مختار، 1993، ص: 47).

من خلالها يمكن استطلاع الظروف المحيطة بالظاهرة المرغوب دراستها و التعرف على أهم التساؤلات والفروض التي يمكن وضعها و إخضاعها للبحث العلمي وصياغتها بصياغة دقيقة تيسر التعمق في بحثها في مرحلة لاحقة، بالإضافة إلى التأكد من صلاحية أدوات القياس التي سيستعملها في الدراسة الأساسية .

1-2- أهداف الدراسة الاستطلاعية : تتمثل أهداف الدراسة الاستطلاعية في :

- التحقق من صلاحية ومناسبة أداة جمع البيانات وذلك بمعرفة صدقها وثباتها .
- التعرف على أفراد عينة الدراسة وخصائصها .

-تجاوز الصعاب التي قد تواجهنا أثناء تطبيق الدراسة الأساسية .

حيث اشتملت عينة الدراسة الإستطلاعية على (30) مديرا ومديرة من ابتدائيات مدينة ورفلة.

الجدول رقم (01): توزيع أفراد عينة الدراسة الاستطلاعية حسب متغير الأقدمية

الأقدمية	عدد أفراد العينة	النسبة
من 1سنة إلى 10 سنة	10	33.33 %
10سنوات فما فوق	20	66.67 %
المجموع	30	100 %

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن نسبة ذوي الأقدمية 10(سنوات فما فوق) أكبر حيث قدرت

نسبتهم ب: 66.67 % مقابل 33.33 % لذوي الأقدمية الأقل من 10 سنوات .

الجدول رقم (02) : توزيع أفراد عينة الدراسة الاستطلاعية حسب متغير المؤهل العلمي .

المؤهل العلمي	عدد أفراد العينة	النسبة
مستوى جامعي	24	80 %
مستوى أقل من جامعي	06	20 %
المجموع	30	100 %

نلاحظ من الجدول(02) نلاحظ أن عدد أفراد العينة ذوي المستوى الجامعي أكبر حيث قدرت

نسبتهم ب: 80% مقابل 20 % للمستوى أقل من الجامعي .

3. أداة جمع البيانات المستخدمة في الدراسة:

بعد الاطلاع على الأدب التربوي لمتاح ، وكذا الاطلاع على المعايير الخاصة ببطاقات التفتيش الإداري والبيداغوجي لمديري المدارس الابتدائية ، و بطاقات زيارة المدارس الابتدائية، واستشارة مجموعة من المفتشين الإداريين والبيداغوجيين فيما يخص المحتوى ، واعتمادا على الواقع المهني للطالبة كونها مفتشة الإدارة للتعليم الابتدائي ،صممت الطالبة استبياننا لجمع بيانات الدراسة ، احتوى في نسخته الأولى على (63) فقرة، واستقر في نسخته النهائية على (45) فقرة ، موزعة على الأبعاد الثلاثة التالية : [القدرة الإدارية

المتنقلة في (الموضوعية ، السلطة ،الاتصال والمرونة) والتسيير البيداغوجي والتسيير المالي والمادي] .
اشتمل في قسمها الأول على التعليم المرفقة :حيث طُلب من المديرين والمديرات قراءة كل عبارة بدقة وتمعن ثم الإجابة عنها بوضع علامة (x) أمام العبارة التي تنطبق عليهم في الخانة المناسبة من البدائل المطروحة .
كما أرفقت الأداة بمثال توضيحي يبين طريقة الإجابة لتسهيل العملية .

هذا بالإضافة إلى متغيري الدراسة وهما: الأقدمية ولها مستويين (من 1 إلى سنوات 10 - 10 سنوات فما فوق) ، والمؤهل العلمي بمستويين أيضا (مستوى جامعي - مستوى أقل من جامعي) واشتمل في قسمه الثاني: على فقرات الأداة التي صيغت في اتجاه ايجابي، ويتم الإجابة عليها ضمن خمسة بدائل بطريقة "ليكارت" هي: (دائما - غالبا - أحيانا - نادرا - أبدا) تتراوح تقديراتها الكمية بين (1-2-3-4-5) على الترتيب لقياس واقع مستوى الممارسات الإدارية لدى مديري المدارس الابتدائية بمدينة ورقلة.

جدول رقم (03) توزيع أبعاد مستوى الممارسات الإدارية وأرقام الفقرات وعددها في كل بعد .

أبعاد الممارسات الإدارية	أرقام العبارات	عدد الفقرات
القدرة الإدارية المتمثلة في: (الموضوعية - السلطة - الاتصال - المرونة)	من الرقم 1 إلى الرقم 23	23
التسيير البيداغوجي	من الرقم 24 إلى الرقم 44	21
التسيير المالي والمادي	من الرقم 45 إلى الرقم 63	19
مجموع الفقرات		63

الجدول رقم (4) : يوضح مفتاح التصحيح والتصحيحيكون التصحيح

البدايل	دائما	غالبا	أحيانا	نادرا	أبدا
الدرجات	05	04	03	02	01

1.3. الخصائص السيكومترية للأداة:

للتأكد من الأداة المستخدمة في الدراسة أنها أداة قادرة على قياس ما وضعت من أجله ، قامت الطالبة بقياس خصائصها السيكومترية المتمثلة أساسا في الصدق والثبات ، وفيما يلي توضيح لذلك .

1.1.3. الصدق:

ويعني مدى قياس الاختبار فعلا للاستعداد والخاصية التي وضع لقياسها (فرج ، 1983، ص :127) ولقد أُعتمد في هذه الدراسة على نوعين من أنواع الصدق وهما صدق المحكمين وصدق الاتساق الداخلي ، وفيما يلي وصف لكل نوع على حدة :

أ-صدق المحتوى:

أما صدق المحتوى فقد عرض على ثلاثة (03) مفتشين من التعليم الابتدائي تخصص إدارة وبيداغوجيا ذوي مستوى جامعي والجدول الموالي يوضح ذلك :

الجدول رقم (05): إجابة المفتشين عن مدى ملائمة ووضوح محتوى الأبعاد والفقرات المقدمة لأفراد العينة .

إجابة المحكمين		محتوى الأبعاد الفقرات
نسبة الإتساق	ملائمة	
% 100	03	

نلاحظ من خلال الجدول رقم (05) أن عدد المفتشين المحكمين الذين أجابوا بأن محتوى الأبعاد والفقرات المقدمة لأفراد العينة ملائمة هم (03) ، مما سمح باعتبارها على درجة عالية من الصدق ومن ثم تم الإبقاء عليها.

وبعد بناء وتصميم الأداة في صورتها الأولية تم عرضها على الأستاذ المشرف ، ثم توزيعها على (09) أساتذة محكمين في علم النفس وعلوم التربية بجامعة قاصدي مرباح ورقلة لابداء رأيهم فيها، والملحق رقم (02) يوضح أسماءهم وتخصصاتهم ، وقد طلبت منهم الطالبة إبداء آرائهم والتحكيم فيما يخص الجوانب التالية :

1- مدى قياس الفقرات للخاصية.

2- مدى ملائمة عدد الفقرات في كل بعد.

3- مدى وضوح الصياغة اللغوية وتأديتها للمعنى .

4- مدى ملائمة بدائل الاستجابة للفقرات.

5- مدى وضوح التعليمات المقدمة لأفراد العينة.

6- مدى ملائمة المثال المثال التوضيحي المقدم لأفراد العينة.

7- طلب البديل في حالة عدم الموافقة .فبالنسبة لـ :

- نتائج التحكيم على مدى ملائمة ووضوح فقرات مستوى الممارسات الإدارية لدى مديري المدارس الابتدائية بمدينة ورقلة ، فإن الأساتذة المحكمين بتصحيحهم أجابوا بأن الفقرات تقيس الأبعاد الثلاثة ، إلا أن هناك بعض الملاحظات تخص تغيير عنوان الدراسة من متطلبات الممارسات الإدارية لدى مديري المدارس الابتدائية في تسيير مؤسساتهم إلى مستوى الممارسات الإدارية لدى مديري المدارس الابتدائية في تسيير

مؤسساتهم من وجهة نظرهم وبعض الصياغات اللغوية لل فقرات ، والتي تم أخذها بعين الإعتبار مع احترام كل آراء واقتراحات السادة المحكمين واجراء بعض التعديلات في المصطلحات اللغوية .

- أما من حيث ملاءمة بدائل الاستجابة لل فقرات ووضوح أوزانها كانت كالتالي :

الجدول رقم (06) : إجابة المحكمين عن مدى ملاءمة بدائل الاستجابة لل فقرات ووضوح أوزانها .

إجابة المحكمين		البدائل ووازنها
نسبة الإتساق	مناسبة	
100%	09	دائما (05) .
		غالبا (04) .
		أحيانا (03) .
		نادرا (2) .
		أبدا (01) .

- نلاحظ من خلال الجدول رقم (06) ان عدد الأساتذة المحكمين الذين أجابوا بأن البدائل ملائمة للإجابة عن الفقرات وأوزانها هم (09) بنسبة اتساق 100%.

الجدول رقم (07) : إجابة المحكمين عن مدى ملاءمة ووضوح التعليمات المقدمة لأفراد العينة.

إجابة المحكمين		التعليمية
نسبة الإتساق	ملائمة	
100%	09	

نلاحظ من خلال الجدول رقم (07) أن الأساتذة المحكمين أجابوا بأن التعليمات المقدمة لأفراد العينة ملائمة .

الجدول رقم (08) : إجابة المحكمين عن مدى ملائمة ووضوح المثال التوضيحي المقدم لأفراد العينة.

إجابة المحكمين		المثال التوضيحي
نسبة الإتساق	ملائمة	
86%	08	

نلاحظ من خلال الجدول رقم (08) أن عدد الأساتذة المحكمين الذين أجابوا بأن المثال التوضيحي المقدم لأفراد العينة ملائمهم (08) ، والذين أجابوا بأنها غير ملائم ودعا إلى حذفه من أعلى الاستبيان لأنه غير ضروري (01) مما سمح باعتبارها على درجة عالية من الصدق ومن ثم تم الإبقاء عليه .وبذلك يكون قد تحقق الصدق الظاهري للإستبيان، وأصبحت أداة الدراسة قابلة للتطبيق من وجهة نظر الأساتذة المحكمين

ب- صدق الاتساق الداخلي :

وقد تم استعمال الاتساق الداخلي للتأكد من مدى صدق فقرات الأداة المستخدمة ، وذلك من خلال حساب قوة ارتباط درجة الفقرة أو الفقرة من الأداة والدرجة الكلية ، وقد تم التحقق من صدق الاتساق الداخلي للاستبيان بتطبيقه على عينة استطلاعية بلغ عددها (30) مديرا ومديرة للتعليم الابتدائي ، والجدول التالي يوضح الاتساق الداخلي لأداة مستوى الممارسات الإدارية لدى مديري المدارس الابتدائية بمدينة ورقلة .

الجدول رقم (09) : نتائج صدق الاتساق الداخلي للاستبيان .

رقم الفقرة	معامل الارتباط	رقم الفقرة	معامل الارتباط	رقم الفقرة	معامل الارتباط	رقم الفقرة	معامل الارتباط
1	**0.40	17	**0.49	33	**0.56	49	**0.68
2	**0.42	18	0.09	34	**0.62	50	**0.50
3	*0.26	19	*0.26	35	*0.27	51	**0.59
4	0.027	20	*0.26	36	**0.57	52	**0.70
5	*0.33	21	**0.41	37	**0.65	53	*0.27
6	*0.29	22	0.019	38	*0.35	54	**0.40
7	**0.47	23	**0.43	39	**0.55	55	**0.67
8	**0.46	24	0.10	40	**0.45	56	*0.34
9	0.14	25	0.17	41	**0.58	57	*0.29
10	*0.35	26	**0.43	42	**0.54	58	0.060
11	0.99	27	*0.29	43	*0.31	59	0.030
12	*0.26	28	*0.33	44	**0.44	60	0.061
13	*0.25	29	*0.27	45	**0.40	61	0.074
14	0.09	30	0.17	46	*0.26	62	0.024
15	*0.33	31	**0.57	47	*0.27	63	0.0143
16	**0.40	32	0.14	48	0.14	/	/

خلال الجدول رقم (09) يتضح ان قيمة معامل الارتباط بالنسبة لفقرات أداة القياس تراوحت بين (0.019 - 0.707) حيث تم حذف كل الفقرات التي معامل ارتباطها غير دال ، والتي قدر عددها

بسبعة عشر (17) فقرة ، والمتمثلة أساسا في الفقرات ذات الأرقام التالية : (4 ، 9 ، 11 ، 14 ، 18 ، 22 ، 24 ، 25 ، 30 ، 32 ، 48 ، 58 ، 59 ، 60 ، 61 ، 62 ، 63) .

ج- الصدق التمييزي :

الذي يميز بين متوسطي درجات المجموعة العليا والمجموعة الدنيا، ويتم اختيار أفراد هاتين المجموعتين بعد ترتيب الأفراد تنازليا حسب الدرجات المحصل عليها بعد تطبيق الاختبار، ثم نختار من الطرف العلوي 27 % ومن الطرف السفلي 27%، تتم مقارنة متوسطي المجموعتين باستخدام اختبار (T).

جدول رقم (10) : يوضح نتائج الصدق التمييزي للاستبيان.

العينة	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الحرية	ت المحسوبة	مستوى الدلالة الاحصائية
الفئة العليا 27%	08	49.37	4.59	14	7.00	دالة عند 0.01
الفئة الدنيا 27%	08	38.00	0.00			

ويتضح من خلال الجدول رقم (10) أن قيمة "ت" المحسوبة قدرت بـ : "7.00" وهي دالة عند مستوى الدلالة "0.01" ، وبالتالي فهذا يدل على قدرة الأداة على التمييز وهذا ما يؤكد صدق الأداة وسيتم تطبيقها في الدراسة الأساسية .

كما تم استخراج معامل الصدق الذاتي من الجذراتريعي لمعامل الثبات وقدر بـ: 0.87 وهو معامل صدق قوي أيضا ويمكن الاعتماد عليه ($0.87 = \sqrt{0.76}$) .

وهكذا ومن خلال عرض الجداول الخاصة بالاتساق الداخلي والصدق التمييزي وقيمة الصدق الذاتي يتبين لنا أن الأداة قد أنخفض عدد فقراتها من 63 فقرة إلى 45 فقرة صالحة للتطبيق في الدراسة الأساسية ، ولكن هذا بعد التأكد من ثبات الأداة وذلك بالاعتماد على الطرق الآتية :

2.1.3. الثبات :

ثبات الأداة: يعتبر الثبات شرطا أساسيا لأي قياس ، وبدونه لا يمكن تطبيق الاستبيان ، وتمت معالجة البيانات إحصائيا باستخدام برنامج الرزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية " SPSS نسخة 20" وللتأكد من ثبات الأداة اعتمدنا على : طريقة التجزئة النصفية و معامل ألفا كرونباخ.

1- طريقة التجزئة النصفية :

وهي تقسيم فقرات الإختبار إلى نصفين متكافئين ، مفردات زوجية في القسم الأول ، ومفردات فردية في القسم الثاني ، وبعد ذلك تم حساب معامل الارتباط بيرسون ،وبعدها تتم عملية التعديل باستعمال معامل الارتباط

سبيرمان براون حسب أبعاد الدراسة المتمثلة في : القدرة الإدارية والتسيير البيداغوجي والتسيير المالي والمادي والنتائج المحصلة مدونة في الجدول أدناه : [وبعد عملية الحساب ، وجدنا معامل الثبات يساوي (0.62) و بعد تصحيحه بمعامل سبيرمان براون ارتفعت الثبات إلى (0.76) وهو ما يعبر على أن الاختبار يتمتع بقدر معقول من الثبات وهذا ما يوضحه الجدول رقم (11)]

جدول رقم (11) : نتائج الثبات بطريقة التجزئة النصفية .

مستوى الدلالة	سبيرمان معامل سبيرمان	قيمة معامل يبرسون قبل التعديل	قيمة معامل يبرسون قبل التعديل	لأساليب الإحصائية الأبعاد
0.01 دال عند	0.57	0.40	0.40	القدرة الإدارية .
0.01 دال عند	0.88	0.79	0.79	التسيير البيداغوجي .
0.01 دال عند	0.66	0.49	0.49	التسيير المالي والمادي .
0.01 دال عند	0.76	0.62	0.62	مستوى الممارسات الإدارية

من خلال الجدول رقم (11) يتضح أن " ر " المحسوبة دالة عند 0.01 و بالتالي يمكننا الاعتماد على الاستبيان في الدراسة الحالية لأنه يتمتع بدرجة من الثبات تسمح لنا باستخدامه .
ولقد قدر معامل الثبات بالنسبة لبعد القدرة الإدارية ب : 0.57 .
كما قدر معامل الثبات بالنسبة لبعد التسيير البيداغوجي ب : 0.88 .
وقدر معامل الثبات بالنسبة لبعد التسيير المالي والمادي ب : 0.66 .
أما بالنسبة لمستوى الممارسات الإدارية ككل فلقد بلغت قيمة معامل الثبات : 0.76 وهو معامل ثبات معقول يمكن الإعتماد عليه.

2- معامل ألفا كرونباخ : يعد معامل ألفا كرونباخ أحد أهم مقاييس الاتساق الداخلي الذي تعتمد فكرته على مدى ارتباط الوحدات أو الفقرات مع بعضها البعض داخل الاختبار ، وكذلك ارتباط كل وحدة أو فقرة مع الاختبار ككل .

ولقد تم حساب ثبات المقياس على أفراد العينة الاستطلاعية باستعمال معامل ألفا كرونباخ وذلك حسب أبعاد الدراسة المتمثلة في : القدرة الإدارية والتسيير البيداغوجي والتسيير (12) يوضح هذه النتائج .

الجدول رقم (12): نتائج الثبات بمعادلة ألفا كرونباخ .

معامل الثبات الأبعاد	قيمة معامل ألفا كرونباخ
بعد القدرة الإدارية .	0.78
بعد التسيير البيداغوجي .	0.83
بعد التسيير المالي والمادي .	0.76
مستوى الممارسة الإدارية لدى مديري المدارس الابتدائية .	0.89

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن قيمه معامل الثبات ألفا كرونباخ بالنسبة لبعده القدرة الإدارية قدرت ب : 0.78 .

وقدرت قيمه معامل الثبات ألفا كرونباخ بالنسبة لبعده التسيير البيداغوجي ب : 0.83 .

كما قدرت قيمه معامل الثبات ألفا كرونباخ بالنسبة لبعده التسيير المالي والمادي ب : 0.76 .

أما بالنسبة لمستوى الممارسات الإدارية ككل فلقد قدر معامل الثبات ألفا كرونباخ ب : 0.89 وهذا يدل على أن الاستبيان يتمتع بقدر من الثبات ، يسمح باستخدامه كأداة في الدراسة الأساسية .

4.الدراسة الأساسية :

بعد التأكد من الخصائص السيكومترية للأداة (الاستبيان) تم تطبيق الدراسة الأساسية.

4-1 - عينة الدراسة الأساسية ومواصفاتها:

وتعد العينة الخطوة الأساسية والضرورية في البحث العلمي، ومن شروطها أن تكون ممثلة للمجتمع الأصلي ، وتتوفر فيها كل شروط وخصائص ومواصفات المجتمع الأصلي. أما عينة هذه الدراسة فقد اختيرت بطريقة الحصر الشامل مأخوذة من ابتدائيات المقاطعات الإدارية لمدينة ورقلة (الملحق رقم 04 يوضحها بدقة) وتتكون هذه العينة من 80 مديراً ومديرة .

الجدول رقم (13) : توزيع أفراد عينة الدراسة الأساسية حسب متغير الأقدمية (سنوات العمل كمدير)

الأقدمية	عدد أفراد العينة	النسبة
من 1سنة إلى 10 سنة	35	% 43.75
10سنوات فما فوق	45	% 56.25
المجموع	80	% 100

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن عدد ذوي الأقدمية (10 سنوات فما فوق) يساوي 45 بنسبة 56.25% مقابل 35 فردا أي بنسبة 43.75 % لذوي الأقدمية الأقل من 10 سنوات .

الجدول رقم (14) : توزيع أفراد عينة الدراسة الأساسية حسب المؤهل العلمي.

المؤهل العلمي	عدد أفراد العينة	النسبة
مستوى جامعي	66	82.50 %
مستوى أقل من جامعي	14	17.50 %
المجموع	80	100 %

من الجدول أعلاه يتضحنا لاحظنا عدد أفراد العينة ذوي المستوى الجامعي يساوي 66 بنسبة 82.50% مقابل 14 بنسبة 17.50 % للمستوى أقل من الجامعي .

4-3- إجراءات تطبيق الدراسة الأساسية:

بعد إجراء الدراسة الاستطلاعية و التأكد من صدق و ثبات أدواتها، تم تطبيق الدراسة الأساسية على أفراد العينة المتكونة من مديري ومديرات المدارس الابتدائية بمدينة ورقلة، حيث تم شرح الهدف العلمي للدراسة، وكيفية الإجابة على الاستبيان ،مع تحري الصدق فيها ، حيث كان العدد الكلي لأفراد العينة (87 مديراً ومديرةً) قبل استرجاع الاستبيانات الموزعة ، ويمكن تلخيص خطوات إجراء الدراسة كمايلي:

- تطبيق الدراسة الأساسية بتوزيع الاستبيان النهائي المكون من (45) فقرة على أفراد العينة في المؤسسات المعنية بالدراسة (المعلق رقم(04) يوضح ذلك)، ولقد تم إسرجاع كل الاستبيانات الموزعة حيث تم استبعاد 05 مكلفين بالتسيير الإداري باعتبارهم لا يحملون رتبة مدير مدرسة ابتدائية ، وإلغاء استبيانين اثنين بسبب عدم اكتمال البيانات المطلوبة المتعلقة بالمتغيرين التصنيفيين حيث أصبح عدد أفراد العينة الكلية (80 فرداً). وبعد ذلك تم تصحيح الاستبيانات وفقا لمفتاح التصحيح المذكور آنفا وتفرغها ثم معالجتها باستخدام برنامج (Spss نسخة 20) والأساليب الإحصائية المناسبة لاستخراج النتائج

5- الأساليب الإحصائية المستخدمة:

لقد تم الاعتماد في هذه الدراسة على مجموعة من الأساليب الإحصائية التي تمت معالجتها بواسطة برنامج (SPSS نسخة 20) وهذه الأساليب هي:

- ❖ المتوسط الحسابي .
- ❖ الإنحراف المعياري .

- ❖ اختبار " ت " (One Sample t-test) لعينة واحدة .
- ❖ اختبار " ت " (Independent t-test) لدلالة الفروق بين متوسطي عينتين مستقلتين .

خلاصة:

لقد تعرضنا في هذا الفصل إلى المنهج المستخدم في الدراسة ، والدراسة الإستطلاعية وأهدافها وأداة جمع البيانات وخصائصها السيكمترية ، كما تم التعرض للدراسة الأساسية التي تم من خلالها وصف العينة الأساسية ، ثم إجراءات تطبيق الدراسة الأساسية وأخيرا عرض للأساليب الإحصائية المستخدمة في معالجة بيانات الدراسة ، استعدادا لعرضها ومناقشتها .

الفصل الرابع

الفصل الرابع:

عرض ومناقشة نتائج الدراسة

- تمهيد :

1- عرض ومناقشة نتيجة السؤال الأول.

2- عرض ومناقشة نتيجة السؤال الثاني .

3- عرض ومناقشة نتيجة السؤال الثالث.

خلاصة.

تمهيد:

يتم في هذا الفصل عرضالنتائج المتوصل إليها ، حسب ترتيب أسئلة الدراسة حيث يتم عرض نتائج كل سؤال متبوعة بمناقشتها في ضوء الإطار النظري للدراسة والدراسات السابقة التي تناولت الموضوع .

1- عرض ومناقشة نتيجة السؤال الأول:

1-1- عرض نتيجة السؤال الأول :الذي ينص على الآتي

ما مستوى الممارسات الإدارية لدى مديري المدارس الابتدائية من وجهة نظرهم ؟.

وللإجابة عن هذا السؤال تمت المقارنة بين المتوسط الإفتراضي للدرجة الكلية لمستوى الممارسات الإدارية لدى مديري المدارس الابتدائية بمدينة ورقلة والمتوسط المحسوبها، كما تمت المقارنة بين المتوسطات الإفتراضية لأبعاد مستوى الممارسات الإدارية والمتوسطات المحسوبة لتلك الأبعاد ، كما تم استخدام اختبار (ت) (One Sample t-test) لعينة واحدة للتعرف على مدى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين المتوسطات الإفتراضية والحسابية للاستجابات ومعيار أداة الدراسة. وكانت النتائج كما هي موضحة في الجدول أدناه :

الجدول (15): نتائج اختبار (ت) لعينة واحدةلدلالة الفروق بين المتوسط الافتراضي والمتوسط الحسابي

للدرجة الكلية لمستوى الممارسات الإدارية وأبعادها .

الأبعاد	عددالأفراد	المتوسط الافتراضي	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الحرية	قيمة "ت"	مستوى الدلالة
الدرجة الكلية لأبعاد لممارسات الإدارية	80	135	376.67	34.882	79	61.968	*0.00
القدرة الإدارية		51	72.08	7.241		*0.00	
التسيير لبيداغوجي		51	73.71	7.664		*0.00	
التسيير المالي والمادي		33	48.92	4.944		*0.00	

*دالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.01) ودرجة حرية (79) .

1-1-1- الدرجة الكلية لأبعاد مستوى الممارسات الإدارية :

يتضح من الجدول رقم (15) أن المتوسط الإفتراضي يساوي (135) وأن المتوسط الحسابي يساوي (376.67) [بمعنى أن المتوسط الحسابي أكبرمن المتوسط الإفتراضي] وأن الإنحراف المعياري قدر

ب: (34.882) عند درجة حرية (79) وكانت قيمة "ت" (61.968) ومستوى الدلالة هو (0.00) وهي دالة إحصائياً عند (0.01) ، ومنه يمكن القول أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين المتوسطين الإفتراضي والحسابي في الدرجة الكلية في مستوى الممارسات الإدارية لدى مديري المدارس الابتدائية بما يشير إلى أن مستوى الممارسات الإدارية لدى أفراد العينة مرتفع .

1-1-2- بعد القدرة الإدارية :

أما بالنسبة لأبعاد مستوى الممارسات الإدارية فيلاحظ في مستوى القدرة الإدارية أن المتوسط الإفتراضي يساوي (51) وأن المتوسط الحسابي يساوي (72.08) والانحراف المعياري قدر ب: (7.241) عند درجة حرية (79) وكانت قيمة "ت" (26.047) ومستوى الدلالة هو (0.00) وهي دالة إحصائياً عند (0.01) ، وهذا يعني وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين المتوسطين الإفتراضي والحسابي في درجات القدرة الإدارية لدى مديري المدارس الابتدائية بما يشير إلى أن مستوى القدرة الإدارية لدى أفراد العينة مرتفع.

1-1-3- بعد التسيير البيداغوجي :

أما في مستوى التسيير البيداغوجي فيلاحظ أن المتوسط الإفتراضي يساوي (51) وأن المتوسط الحسابي يساوي (73.71) والانحراف المعياري قدر ب: (7.664) عند درجة حرية (79) وكانت قيمة "ت" (26.506) ومستوى الدلالة هو (0.00) وهي دالة إحصائياً عند (0.01) ، وهذا يعني وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين المتوسطين الإفتراضي والحسابي في درجات الممارسات الإدارية على مستوى بعد التسيير البيداغوجي لدى مديري المدارس الابتدائية بما يشير إلى أن مستوى التسيير البيداغوجي لدى أفراد العينة جد مرتفع .

1-1-4- بعد التسيير المالي والمادي :

كما يتضح أن درجات التسيير المالي والمادي قد أتت بمتوسط إفتراضي يساوي (33) وبمتوسط حسابي يساوي (48.92) وانحراف معياري قدر ب: (4.944) عند درجة حرية (79) وكانت قيمة "ت" (28.806) ومستوى الدلالة (0.00) وبذلك تكون دالة إحصائياً عند (0.01) ، وهذا يعني وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين المتوسطين الإفتراضي والحسابي في درجات الممارسات الإدارية على مستوى بعد التسيير المالي والمادي لدى مديري المدارس الابتدائية بما يشير إلى أن مستوى التسيير المالي والمادي لدى أفراد العينة مرتفع على غرار البعدين الآخرين .

2-1- مناقشة نتيجة السؤال الأول :

2-1-1- الدرجة الكلية لأبعاد مستوى الممارسات الإدارية :

تتفق مع ماتوصلت إليهن نتائج دراسات اليوسف (2009) والسعود والعساف (2008) ، والبديوي وآخرون (2005) وسلامة (2003) وحامدنة (1996) ، وجيدكو غلو (Gedikoglu) ، وكيسر (2008) وهاف (2006) ، Huff) في وجود درجة مرتفعة من الممارسات الإدارية لدى المديرين مع نتيجة الدراسة الحالية .

وتتفق نتيجة البعد البيداغوجي مع نتيجة دراسة زايد (2011) التي حقق فيها واقع ممارسات مديري المدارس الحكومية لصلاحيتهم التربوية من وجهة نظرهم درجة عالية جدا .

➤ وتفسر الطالبة المستوى المرتفع للممارسات الإدارية لدى أفراد العينة ، بالعديد من الأسباب، يأتي في مقدمتها تقيد المديرين بالتعليمات التي ترسلها وزارة التربية الوطنية ؛ بهدف تنظيم العمل المدرسي وإدارة أمور المدرسة بشكل فعال ، فيلاحظ أن معظم المديرين يمارسون وينفذون أدوارهم كما وردت من مديرية التربية ، علاوة على التعامل معها على أنها وقاية لعدد من القرارات التي قد يأخذها المدير على عاتقه دون مرجعية.

كما ترى أن المديرين يتابعون شؤون المدرسة أولاً بأول، ولا يتركون أمراً في المدرسة يحتاج إلى إصلاح إلا وسارعوا إلى العمل على إنجازه ، وإن تطلب ذلك مساعدة من المجتمع المحلي، فيتصل المديرين بالمجتمع المحلي أو جمعية أولياء التلاميذ ويجتمعون بهم من أجل سد النقص وإعادة العمل في المدرسة وفق ما يجب أن يكون وعلى أفضل وجه ممكن.

ولعل ملاحظة كثرة الأمور الروتينية في الإدارة المدرسية للممارسات الإدارية والمهنية لدى مدير المدرسة الابتدائية كأعداد الجداول المدرسية وبرنامج الامتحانات والمراسلات مع مديرية التربية ، وتدقيق البرامج المدرسية بمتابعة المستجدات ، وهذه الإجراءات محكومة بسقف زمني من الإدارة الوصية ، مما يدفع مديري المدارس وإداراتها إلى إنجاز الأعمال في وقتها المحدد لعدم تعطيل المصلحة العامة ، والاستعداد لما قد يأتي بعد ذلك من مطالب إدارية مستعجلة من قبل مديرية التربية مما انعكس إيجاباً على ارتفاع مستوى الممارسات الإدارية لديهم.

وكون الطالبة تعمل مفتشة التعليم الابتدائي للإدارة لمتابعة ومرافقة هؤلاء المديرين ، فإنها تراهم في ميدان المدرسة أو ساحتها أو مرافقها في أغلب أوقات دوام العمل المدرسي، فشغل عدة مهام في الوقت نفسه

يتطلب متابعة مستمرة، فمدير المدرسة هو المسؤول الأول عن المدرسة ولا بد له من متابعة كل المرافق البيداغوجية والإدارية للمدرسة، بمختبراتها للإعلام الآلي ومكاتبها ومطاعمها ومكتبتها وملاعبها ، فنجده يعمل كمشرف مقيم، ولا بد من زيارة كل أستاذ مرتين سنوياً على الأقل وكتابة تقرير عن أدائه، بالإضافة إلى الاتصال بأولياء التلاميذ والمجتمع المحلي، واستقبالهم، وحل مشكلات التلاميذ النفسية والاجتماعية والتربوية ، ومن هنا كان لابد لمدير المدرسة أن يعي أدواره ويمارسها بفاعلية وباستمرار ويتحكم في تسيير مؤسسته إدارياً وتربوياً وبيداغوجياً ومالياً وأن يمتاز بالصبر والحكمة الإخلاص والتفاني في معالجة شؤونها ، مما سيجعله يتغلب على كل المعوقات لكي يرتقي بتسيير مؤسسته ويحقق أحسن النتائج .

2-1-2- بعد القدرة الإدارية :

تتفق نتيجة بعد القدرة الإدارية مع ماتوصلت إليه نتائج دراسات مصطفى الحسين (2013) وديما عبد العلي عليان ديما عبد العلي عليان (2012) واليوسف (2009) والسعود والعساف (2008) ، والبدوي وآخرون (2005) وسلامة (2003) وحماندة (1996) ، وجيدكو غلو ، وكيسر (2008) (Gedikoglu) وهاف (2006) ، Huff) في وجود درجة مرتفعة من الممارسات الإدارية لدى المديرين .

➤ وتفسر الطالبة نتيجة هذا السؤال بأن : القدرة الإدارية لمدير المدرسة الابتدائية لها دور كبير في تحسين التسيير والتمكن من مختلف العمليات الإدارية وكل ما يتعلق بالعمل الإداري ، فهي لب وجوهر روح العمل بالمؤسسة التربوية للوصول إلى الغايات المرجوة منها ، فهم (المديرون) يتوفرون على الموضوعية في الحكم على الأشياء والقضايا والتعامل معها دون استعمال الذاتية التي تعرقل وتعقد سير بعض العمليات والإجراءات ، كما أنهم يتوفرون على السلطة في اتخاذ القرارات بطريقة سليمة في مختلف المواقف التي يتعرضون لها ، دون الاعتماد على المركز والسلطة في أمور قد لا ترجع بالإيجاب على المؤسسة ، والمديرون أيضا يتوفرون على الاتصال بمختلف أشكاله وأنواعه لأنه ضروري لاستمرار التواصل والتعامل بين مختلف الأطراف الفاعلة في الابتدائيات فقد يكون داخلي (بين المدير والمعلمين ، أو التلاميذ أو الموظفين ...) ، أو خارجي (بين المدير والسلطة الوصية ، أو أولياء التلاميذ أو مع السلطات المحلية أو المجتمع المحلي) كما أنهم يتوفرون على المرونة في قدرتهم وقابليتهم على تغيير بعض خططهم أو تقادي المشكلات والعقبات التي يمكن أن تظهر في ميدان العمل الإداري ، مما يبين أن توفرها عند المدير وحسن توظيفها يؤدي إلى التسيير الناجح لمؤسسته . من هنا فالمدير يتوفر على مستوى مرتفع من القدرة الإدارية .

2-1-3- بعد التسيير البيداغوجي :

تتفق نتيجة البعد البيداغوجي مع نتيجة دراسة زايد (2011) التي حقق فيها واقع ممارسات مديري المدارس الحكومية لصالحيتهم التربوية من وجهة نظرهم درجة عالية جدا .

➤ وترجع الطالبة ذلك إلى أن تمكن المدير وتحكمه في الجوانب البيداغوجية للمؤسسة له دور كبير في تحسين التسيير وبلوغ غاياته وأهدافه المرجوة ، بإشرافه على تقدم العملية التعليمية وكذلك على المعلمين وتحفيزهم والاهتمام بتحسين تكوينهم والتقرب من التلاميذ ومراقبة العمال والموظفين حتى يكون عملهم منقن ،ومراعاة الظروف الخاصة بالأساتذة عند وضع الجدول الزمني الأسبوعي لكي يكون مهتما بمادته وتوصيل أفكاره لتلاميذه على أكمل وجه كما يعود ذلك إلى إمتداد اكتساب الخبرة البيداغوجية منذ اول تعيين للمديرين كأساتذة في التعليم ، ومن هنا يمكننا القول بأن مديري المدارس الابتدائية يمتلكون مستوى مرتفع في التسيير البيداغوجي مما يوحي بأنه من أبرز مهام مدير المدرسة الابتدائية لتسيير مؤسسته التربوية بنجاح .

2-1-4- بعد التسيير المالي والمادي :

تتفق نتيجة هذا البعد مع نتيجة دراسة العايب نوري (2008) في وجود مستوى مرتفع للتسيير المالي للمديرين في تسييرهم لمؤسساتهم .

➤ ويعود ذلك حسب رأي الطالبة إلى أن :تمكن المدير من الجوانب المالية والمادية (التسيير المالي والمادي) له دور وأثر كبير في تحسين تسيير المؤسسة ككل والوصول إلى الغايات والأهداف المرجوة وهذا من خلال تولي المدير عمليات الالتزام بتواريخ النفقات ومحدوديتها وتصفيات دفعها في حدود الإعتمادات المخصصة لذلك ، توفير لكل عنصر من عناصر العملية التعليمية ما يحتاجه لتطبيق وتوظيف المعلومات ، حسن مراقبة ومسك المدونات الحسابية والملفات المالية ، الحكمة في تسيير المواد المالية والمادية التابعة للبيداغوجية ، صيانة التجهيزات والمباني والعتاد دوريا ، والقيام بكل المهام والنشاطات والممارسات الإدارية في هذا المجال بهدف ترشيد استعمال الإعتمادات المالية المتاحة قصد ضبط كافة الإجراءات التنظيمية الضرورية والتدابير اللازمة لضمان أمن وصحة الأشخاص وسلامة التجهيزات ونظافة المرافق ،وتحديد إحتياجات المؤسسة من خلال التقارير الدورية المتعلقة بالوضعية المالية والمادية لها ،ومن هنا يمكننا القول بأن مديري المدارس الابتدائية يمتلكون مستوى مرتفع في التسيير المالي والمادي حسب ما أدلوه من آراء ، وهذا راجع لكون المدير مسؤولا قانونيا ومتابعا من طرف السلطة الوصية عن العمليات الخاصة بالإيرادات والالتزامات وكذا عن النفقات الحسابية ، مما يجعل مدير المدرسة الابتدائية يولييه اهتماما أكبر خوفا من المساءلة ، وهذا ما يساهم في رفع مستوى الأداء في التسيير المالي والمادي لديه .

ومن هنا نستنتج أن مديري المدارس الابتدائية لديهم مستوى مرتفع في الممارسات الإدارية تتعلق بالقدرة الإدارية والتسيير البيداغوجي والتسيير المالي والمادي في تسيير مؤسساتهم .

2- عرض ومناقشة نتيجة السؤال الثاني :

2-1- عرض نتيجة السؤال الثاني الذي ينص على مايلي :

هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى القدرة الإدارية والتسيير البيداغوجي والتسيير المالي والمادي لدى مديري المدارس الابتدائية باختلاف متغير الأقدمية .؟

وللإجابة على هذا السؤال تمت المعالجة الإحصائية لمتغيراته باستخدام اختبار " ت (Independent t- test) لمجموعتين مستقلتين وكانت النتائج كما هي موضحة في الجدول التالي :

الجدول رقم (16): نتيجة اختبار "ت" لمجموعتين مستقلتين لدلالة الفروق بين متوسطي درجات الأفراد بالنسبة لمستوى الممارسات الإدارية وأبعادها وفقا لمتغير الأقدمية (أقل من 10سنوات - 10سنوات فما فوق).

الأبعاد	الأقدمية	عدد الأفراد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الحرية	قيمة "ت"	مستوى الدلالة	
الدرجة الكلية لأبعاد مستوى الممارسات الإدارية .	أقل من 10سنوات	35	381.11	30.06	78	1.004	*0.036	
	10سنوات فما فوق	45	373.22	38.18				
القدرة الإدارية	أقل من 10سنوات	35	66.800	5.43		7.515	0.684	
	10سنوات فما فوق	45	76.200	5.63				
الموضوعية	أقل من 10سنوات	35	20.857	1.73		04.00 1	0.548	
	10سنوات فما فوق	45	22.533	1.94				
السلطة	أقل من 10سنوات	35	15.77	2.01		5.392	*0.046	
	10سنوات فما فوق	45	17.97	1.64				
الاتصال	أقل من 10سنوات	35	16.08	2.48		4.625	0.156	
	10سنوات فما فوق	45	18.26	1.72				
المرونة	أقل من 10سنوات	35	14.08	2.69		6.264	0.466	
	10سنوات فما فوق	45	17.42	2.07				
التسيير لبيداغوجي	أقل من 10سنوات	35	68.257	7.437		7.197	*0.004	
	10سنوات فما فوق	45	77.955	4.542				
التسيير المالي والمادي	أقل من 10سنوات	35	45.314	4.933		7.515	*0.000	
	10سنوات فما فوق	45	51.733	2.579				

2-1-1- الدرجة الكلية لأبعاد مستوى الممارسات الإدارية:

كان المتوسط الحسابي لدرجات الأفراد الذين تقل أقدميتهم عن 10 سنوات يساوي (381.11) وبانحراف معياري قدر بـ: (30.06) ، والمتوسط الحسابي لدرجات الأفراد الذين تفوق أقدميتهم 10 يساوي (373.22) وبانحراف معياري قدر بـ: (38.18) عند درجة حرية (78) وكانت قيمة "ت" المحسوبة تساوي (1.004) عند مستوى دلالة (0.036) وهي دالة إحصائياً عند (0.05) وهذا يعني وجود فروق ذات دلالة إحصائية في متوسط الدرجة الكلية لمستوى الممارسات الإدارية لدى مديري المدارس الابتدائية تعزى لمتغير الأقدمية.

2 - 1 - 2 - بالنسبة للقدرة الإدارية :

كان المتوسط الحسابي لدرجات الأفراد الذين تقل أقدميتهم عن 10 سنوات يساوي (66.80) بانحراف معياري قدر بـ: (5.433) ، والمتوسط الحسابي لدرجات الأفراد الذين تفوق أقدميتهم 10 سنوات يساوي (76.20) بانحراف معياري قدر بـ: (5.639) عند درجة حرية (78) وكانت قيمة "ت" تساوي (7.515) عند مستوى دلالة (0.68) وهي غيردالة إحصائياً عند (0.05) وهذا يعني عدموجود فروق ذات دلالة إحصائية في متوسط درجات الممارسات الإدارية على مستوى بعد القدرة الإدارية المتمثلة في استخدام (الموضوعية ، السلطة ، الاتصال والمرونة) لدى مديري المدارس الابتدائية تعزى لمتغير الأقدمية ، أي أن الأقدمية ليس لها تأثيرعلى مستوى الممارسات في القدرة الإدارية .

أ- مستوى القدرة الإدارية في الجزء الخاص بالموضوعية :

كان المتوسط الحسابي لدرجات الأفراد الذين تقل أقدميتهم عن 10 سنوات يساوي (20.857) وبانحراف معياري قدر بـ: (1.73) ، والمتوسط الحسابي لدرجات الأفراد الذين تفوق أقدميتهم 10 سنوات يساوي (22.533) وبانحراف معياري قدر بـ: (1.94) عند درجة حرية (78) وكانت قيمة "ت" تساوي (04.00) عند مستوى دلالة (0.548) وهي غيردالة إحصائياً عند (0.05) وهذا يعني عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في متوسط درجات ممارساتالموضوعية على مستوى بعد القدرة الإدارية .

علما أن المتوسط الإفتراضي للموضوعية قدر بـ: (15) ومنه يمكن القول أن نتيجة مستوى ممارسة الموضوعية عند مديري المدارس الابتدائية من خلال المتوسط الحسابي كانت لصالح الأفراد الأكثر أقدميةمقابل الأقل أقدميةوفقا لمتغير الأقدمية .

ب- مستوى القدرة الإدارية في الجزء الخاص بالسلطة :

كان المتوسط الحسابي لدرجات أفراد العينة الذين تقل أقدميتهم عن 10 سنوات يساوي (15.77) وبانحراف معياري قدر ب: (2.01) ، والمتوسط الحسابي لدرجات الأفراد الذين تفوق أقدميتهم 10 سنوات يساوي (17.97) وبانحراف معياري قدر ب : (1.64) عند درجة حرية (78) وكانت قيمة "ت" تساوي (5.392) عند مستوى دلالة (0.04) وهي دالة إحصائياً عند (0.05) وهذا يعن وجود فروق ذات دلالة إحصائية في متوسط درجات ممارسات السلطة على مستوى بعد القدرة الإدارية .

علما أن المتوسط الإفتراضي للسلطة هو : (12) ومنه يمكن القول أن نتيجة مستوى ممارسة السلطة لدى مديري المدارس الابتدائية من خلال المتوسط الحسابي كانت لصالح الأفراد الأكثر أقدمية مقابل الأقل الأقل أقدمية تعزى لمتغير الأقدمية .

ج- مستوى القدرة الإدارية في الجزء الخاص بالاتصال :

كان المتوسط الحسابي لدرجات أفراد العينة الذين تقل أقدميتهم عن 10 سنوات يساوي (16.08) وبانحراف معياري قدر ب: (2.48) ، والمتوسط الحسابي لدرجات الأفراد الذين تفوق أقدميتهم 10 سنوات يساوي (18.26) وبانحراف معياري قدر ب : (1.72) عند درجة حرية (78) وكانت قيمة "ت" تساوي (4.625) عند مستوى دلالة (0.156) وهي غيردالة إحصائياً عند (0.05) وهذا يعني عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في متوسط درجات ممارسات الاتصال على مستوى بعد القدرة الإدارية .

علما أن المتوسط الإفتراضي للاتصال قدر ب : (12) ومنه يمكن القول أن نتيجة مستوى ممارسة الاتصال لدى مديري المدارس الابتدائية من خلال المتوسط الحسابي كانت لصالح الأفراد الأكثر أقدمية مقابل الأقل أقدمية وفقاً لمتغير الأقدمية .

د- مستوى القدرة الإدارية في الجزء الخاص بالمرونة :

كان المتوسط الحسابي لدرجات أفراد العينة الذين تقل أقدميتهم عن 10 سنوات يساوي (14.08) وبانحراف معياري قدر ب: (2.69) ، والمتوسط الحسابي لدرجات الأفراد الذين تفوق أقدميتهم 10 سنوات يساوي (17.42) وبانحراف معياري قدر ب : (2.07) عند درجة حرية (78) وكانت قيمة "ت" تساوي (6.264) عند مستوى دلالة (0.466) وهي غيردالة إحصائياً عند (0.05) وهذا يعني عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في متوسط درجات ممارسة المرونة على مستوى بعد القدرة الإدارية .

علما أن المتوسط الإفتراضي للمرونة هو : (12) ومنه يمكن القول أن نتيجة مستوى ممارسة المرونة لدى مديري المدارس الابتدائية كانت لصالح الأفراد الأكثر أقدمية مقابل الأقل أقدمية وفقا لمتغير الأقدمية .

2-1-3- بالنسبة التسيير البيداغوجي :

كان المتوسط الحسابي لدرجات الأفراد الذين تقل أقدمتهم عن 10 سنوات يساوي (68.257) وبانحراف معياري قدر ب: (7.437) ، والمتوسط الحسابي لدرجات الأفراد الذين تفوق أقدمتهم 10 سنوات يساوي (77.955) وبانحراف معياري قدر ب : (4.542) عند درجة حرية (78) وكانت قيمة "ت" المحسوبة تساوي (7.197) عند مستوى دلالة (0.004) وهي دالة إحصائيا عند (0.01) وعند (0.05) وهذا يعني وجود فروق ذات دلالة إحصائية في متوسط درجات الممارسات الإدارية على مستوى بعد التسيير البيداغوجي لدى مديري المدارس الابتدائية تعزى لمتغير أقدمية.

2-1-4- التسيير المالي والمادي :

كان المتوسط الحسابي لدرجات الأفراد الذين تقل أقدمتهم عن 10 سنوات يساوي (45.314) وبانحراف معياري قدر ب: (4.933) ، والمتوسط الحسابي لدرجات الأفراد الذين تفوق أقدمتهم 10 سنوات يساوي (51.733) وبانحراف معياري قدر ب : (2.579) عند درجة حرية (78) وقدرت قيمة "ت" ب: (7.515) عند مستوى دلالة (0.000) وهي دالة إحصائيا عند (0.01) و (0.05) وهذا يعني وجود فروق ذات دلالة إحصائية في متوسط درجات الممارسات الإدارية على مستوى بعد التسيير المالي والمادي لدى مديري المدارس الابتدائية تعزى لمتغير الأقدمية، لصالح الأفراد الأكثر أقدمية مقابل أفراد العينة الأقل أقدمية ،

2-2- مناقشة نتيجة السؤال الثاني :

2-2-1- الدرجة الكلية لأبعاد مستوى الممارسات الإدارية:

تتفق نتيجة هذه الدراسة مع نتيجة دراستي حمادنة (1996) وأبو جامع (2008)

في أثر الخبرة (الأقدمية) على الممارسات الإدارية .

وتختلف نتيجة هذه الدراسة مع نتيجة دراسة عبيد (1993) في عدم وجود فروق دالة إحصائيا تعزى للخبرة العملية (الأقدمية) في مستوى الممارسات الإدارية بسبب إختلاف البيئة وعينة الدراسة والحدود الزمانية .

حيث كانت الفروق في مستوى الممارسات الإدارية ككل وفقا لمتغير الأقدمية بين أفراد العينة التي (تقل أقدمتهم عن 10سنوات) و أفراد العينة التي (تزيد أقدمتهم عن 10سنوات) لصالح الأقل أقدمية في مقابل

المديرين الذين تفوق أقدميتهم 10 سنوات لتأثير متغير الأقدمية على المستوى الكلي للممارسات الإدارية رغم ارتفاع درجتها عند الفئتين وقد يعود ذلك إلى المستوى الجيد لتكوينهم الأكاديمي .

➤ وترجع الطالبة وجود فروق دالة إحصائياً في الممارسات الإدارية لصالح الأفراد الذين نقل أقدميتهم عن 10 سنوات ، إلى أن حجم عمل المدير وضبطه لأمر المدرسة يزداد إذا قلت خبرتهم ، فتكون ممارساتهم الإدارية واضحة وملموسة أكثر من المديرين الذين تزيد أقدميتهم عن 10 سنوات ، وهذا مرده إلى إتباع مديري هذه الفئة لقوانين وتعليمات وزارة التربية الوطنية التي تحدد مهام المديرين ومسؤولياتهم إلى درجة كبيرة جداً، كمنفذين فقط ، وهم بالتالي يولون اهتماماً كبيراً لها، وينجزونها وفق المواصفات التي تطلبها الوزارة، وهذا لافتقارهم إلى الأساليب البديلة ، وقد يعزى لسبب تسييرهم للأمور تسييراً روتينياً بعيداً عن الابتكار والإبداع لكونهم مازالوا في فترة إكتساب الخبرة كما يلاحظ عليهم الإهتمام بكل صغيرة

و كبيرة لتفادي الوقوع في أخطاء قد تعيق تحقيق أهداف المؤسسة أو تطورهم المهني ، إضافة إلى تفوقهم في استخدام الرقمنة ووسائل الإعلام والإتصال، الشيء الذي أدى إلى تسجيل فروقات طفيفة بينهم في الدرجة الكلية لمستوى الممارسات الإدارية . مع ملاحظة تقارب في المهارات و الممارسات الإدارية باختلاف سنوات الأقدمية ، أي أن الأفراد الذين تفوق أقدميتهم 10 سنوات يقومون بممارساتهم الإدارية بناء على خبرتهم المتوارثة والمكتسبة من خلال العمل الإداري لمن سبقهم في استخدام العلاقات الإنسانية ومباديء الإتصال الجيد بدلا من التطبيق الصارم للمواد القانونية لأنهم أكثر تقديراً للأمور وأكثر معاصرة ومعايشة للأساتذة . وهذا الأمر يتفق مع ما جاء في بعض نظريات الدوافع الرائدة والمدعمة للاتجاه الإنساني "أبراهام ماسلو" Maslo في هرمية الحاجات، ونظرية هيرزبرج Herzberg ، ونظرية ماكريجور دوجلاس D, Gregor Mc، ونظرية فيكتور فروم - Victor Vroom (رشوان. 2004. ص: 123).

2 - 2 - 2 - بالنسبة للقدرة الإدارية :

اتفقت نتيجة هذه الدراسة مع نتيجة دراسة عبيد (1993) في عدم وجود فروق دالة إحصائياً في مستوى القدرة على الممارسات الإدارية تعزى لمتغير الخبرة العملية .

وتختلف مع نتيجة دراسة حمادنة (1996) في وجود فروق ذات دلالة إحصائية في الممارسات الإدارية تعزى لمتغير الخبرة العملية ، بسبب تغير البيئة وحجم العينة ومجتمع الدراسة والحدود الزمانية لهذه الدراسة .

- وقد يعود عدم وجود الفروق دالة إحصائيا في متوسط الممارسات الإدارية على مستوى بعد القدرة الإدارية إلى أن اكتساب هذه القدرة الإدارية يكون بسرعة ولا يحتاج إلى أقدمية طويلة لأن تمكن المديرين في هذا الجانب قد يعزى إلى تركيز المفتشين في عملياتهم التكوينية وفي متابعتهم ومرافقتهم للمديرين على الجانب الإداري كونه قابل للقياس والملاحظة والتقييم والتقويم .

وقد يعود إلى تكوينهم الأكاديمي المتخصص وظروفه بالإضافة معاملة المرتفع الشيء الذي أدى إلى الاهتمام به من الطلاب المديرين على حساب المقاييس التكوينية الأخرى مما أكسبهم قدرة وكفاءة في ميدان التسيير الإداري .

ويمكن ان تكون الفئات العمرية المختارة عريضة لا تظهر الأفراد ذوي المستوى المتدني في القدرة الإدارية أو أن فترة 10 سنوات كافية لاكتساب خبرة في القدرة الإدارية. وقد يعود إلى الإجابات غير الموضوعية للمفحوصين .

أويعود إلى أن مديري المدارس الابتدائية يتوفرون على القدرة الإدارية في تسيير مؤسساتهم التربوية بدرجة مرتفعة أكثر عند ذوي الأقدمية ، ، لأنهم يستخدمون الموضوعية في حكمهم على الأشياء دون تدخل للعوامل الذاتية ، ويعالجون المواضيع بكل شفافية معتمدين على السلطة السليمة في المواقف المناسبة ، أي اعتمادهم على السلطة النابعة من الخبرة والعلاقات الجيدة مع العاملين وليس النابعة من القانون ، ويتميزون بمبادئ الاتصال الضروري لضمان استمرار المؤسسة وبقائها ، كما أنهم يتميزون بالمرونة في تغيير خططهم بقصد التطوير أو تقادي بعض المشكلات التي تظهر في ميدان العمل معتمدين على الحوار والمناقشة والعمل التشاركي .

فنجدهم ينسقون بين المؤسسة والأسرة بإنشاء قنوات اتصال منظمة لإبلاغ الآباء بمدى تقدم أو تأخر أبنائهم في الدراسة وإبلاغهم بكل كبيرة و صغيرة قد تحدث معهم و تعيق تقدمهم في مشوارهم التعليميما ينظم الإطار العام للاتصال الداخلي مع كل الجماعة التربوية والخارجي مع الشركاء الفاعلين والسلطات المحلية . وهذا يثبت أن للعلاقات الإنسانية أهمية كبرى كونها عامل هام ضمن الممارسات الإدارية لدى مديري المدارس فبواسطتها يمكن العمل مع الآخرين بطريقة بناءة إضافة إلى أنها طريقة تضي على رجل الإدارة مهارت و الكفاءات المهنية و الخبرات الإدارية بأسلوب إنساني داخل نطاق عمله .

وهذا ما تؤكدته نظرية ماكريجور دوجلاس (نظرية X ونظرية Y) فيما يخص التركيز على الجانب الإنساني باعتباره عاملا أساسيا لرفع الإنتاج من خلال الاهتمام بالعامل كإنسان وليس كآلة وهذا بتطوير العلاقات

الانسانية داخل المؤسسة ، وتعزيز الاتصال المباشر بين الرؤساء والمرؤوسين ، وتوزيع السلطة على الجميع بمراعاة معارف وقدرات وكفاءات الجميع .-(رشوان.2004.ص:125).

2-3- بالنسبة للتسيير البيداغوجي :

اتفقت نتيجة هذه الدراسة في هذا البُعد مع نتيجة دراسة عبد الحميد سلام (1989) التي استهدفت أثر الخبرة والتدريب والمؤهل العلمي والجنس على الممارسات الإدارية والتربوية لمديري المدارس في دولة قطر والتي أوضحت في أحد جوانبها وجود فروق دالة إحصائية بين متوسطات درجات الممارسات الإدارية والتربوية لمديري المدارس لصالح الممارسات التربوية ، مما يشير إلى تأثير الأقدمية (الخبرة) على تمكن افراد العينة من الممارسات المتعلقة بالمبادئ الإدارية والتربوية .

واختلف نتيجة هذه الدراسة في هذا البُعد مع نتيجة دراسة زايد (2011) التي أوضحت في أحد جوانبها عدم وجود فروق دالة إحصائية في واقع ممارسات مديري المدارس الحكومية لصالحهم التربوية من وجهة نظرهم .

حيث كانت الفروق في بعد التسيير البيداغوجي بين أفراد العينة التي (تقل أقدميتهم عن 10سنوات) و أفراد العينة التي (تزيد أقدميتهم عن 10سنوات) لصالح الأكثر أقدمية مقابل الأقل أقدمية وذلك لأن خبرتهم في الجانب البيداغوجي ممتدة من أول تعيين لهم كأساتذة تعليم ابتدائي بمعنى(سنوات خبرتهم كمدير + سنوات خبرتهم كأساتذ).

ولقد جاءت نتيجة هذه الدراسة في هذا البُعد منسجمة مع المنطق والأدب النظري للدراسة (الدراسات السابقة) بوجود فروق ذات دلالة إحصائية تشير إلى ذلك باختلاف الأقدمية ، وهذا من خلال الاهتمام بالتلاميذ والأساتذة والعمال والعمل على تحفيزهم لأجل الحصول على نتائج إيجابية في المؤسسة في مختلف المجالات ، الاهتمام والاقتراب من التلاميذ الضعاف الذين لديهم تأخر ومشاكل في الدراسة لمعرفة أسباب ذلك ،سجيل التلاميذ عند بداية كل موسم دراسي ،وضع جدول زمني مراعيًا فيه ظروف الأستاذ خاصة ،مشاركة المدير في معظم عمليات التفتيش خاصة الرسمية منها والعمل على متابعة وتطبيق القرارات والتعليمات والنصائح المقدمة من طرف المفتشين .

2-4-2- التسيير المالي والمادي:

يعود وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين المديرين باختلاف الأقدمية ، في هذا البعد إلى الخبرة في ممارسات التسيير المالي والمادي تكسبهم التحكم فيه والعمل على إتقانه خوفا من المساءلة التي تصاحب هذا المجال.

➤ كما تفسر الطالبة ذلك بأن أفراد العينة الأكثر أقدمية يتحكمون في التسيير المالي والمادي لمؤسساتهم أكثر مقابل أفراد العينة الأقل أقدمية لأن التسيير في الجانب المالي والمادي تحكمه قوانين ومراسيم واضحة لا يختلف فيها إثنين وتراقب دوريا بصرامة لذا نجد كل المديرين باختلاف أقدمتهم يسهرون على التدقيق في تنفيذ هذا المجال بنفس المنهجية ، اما هذا الفارق البسيط فيعود إلى الخبرة في التمكن والتحكم في ممارسة التسيير المالي والمادي ، المتمثل في تغطية مختلف الجوانب المالية والمادية الخاصة بالمؤسسة ، فهم يقومون بتقسيم الموارد المالية حسب احتياجاتها و متطلباتها بمشاركة كل من مساعد المدير ومجلس المدرسة ومندوبي الأقسام لتوفير مايلزم المدرسة ، وضبط كافة الإجراءات الضرورية والتنظيمية من أجل ضمان أمن الأشخاص والتجهيزات داخل المؤسسة والسهر على إقامة التدابير اللازمة في مجال حفظ الصحة والنظافة .

وكذا توفير ما يحتاجه الأستاذ فيما يخص تحقيق وتطبيق الأفكار والوحدات ، والمدير يحاول دوما التقيد بالالتزامات ومحدودية الإعتمادات المالية وتواريخها .

3- عرض ومناقشة نتيجة السؤال الثالث :

3-1- عرض نتيجة السؤال الثالث الذي ينص على مايلي :

هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى القدرة الإدارية ، وفي مستوى التسيير البيداغوجي وفي مستوى التسيير المالي والمادي لدى مديري المدارس الابتدائية باختلاف متغير المؤهل العلمي .
وللإجابة على هذا السؤال استخدمت الطالبة اختبار " ت " (Independent t-test) لمجموعتين مستقلتين ونتائج الجدول (17) تبين ذلك :

الجدول رقم (17) نتائج اختبار "ت" لمجموعتين مستقلتين لدلالة الفروقيين متوسطي درجات الأفراد بالنسبة لمستوى الممارسات الإدارية وأبعادها وفقا لمتغيرالمؤهل العلمي (مستوى جامعي - مستوى أقل من جامعي).

الأبعاد	المؤهل العلمي	عدد الأفراد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الحرية	قيمة "ت"	مستوى الدلالة
الدرجة الكلية لأبعاد مستوى الممارسات الإدارية	أقل من مستوى جامعي	14	379.28	37.223	78	0.307	0.930
	مستوى جامعي	66	376.12	34.640			
القدرة الإدارية	أقل من مستوى جامعي	14	70.857	5.776		0.698	*0.022
	مستوى جامعي	66	72.348	7.527			
الموضوعية	أقل من مستوى جامعي	14	21.357	2.373		0.899	0.105
	مستوى جامعي	66	21.893	1.954			
السلطة	أقل من مستوى جامعي	14	16.785	1.717		0.440	0.164
	مستوى جامعي	66	17.060	2.197			
الاتصال	أقل من مستوى جامعي	14	16.642	1.780		1.178	0.420
	مستوى جامعي	66	17.454	2.438			
المرونة	أقل من مستوى جامعي	14	16.071	2.200		0.155	0.05
	مستوى جامعي	66	15.939	3.017			
التسيير لبيداغوجي	أقل من مستوى جامعي	14	74.214	4.627		0.268	*0.025
	مستوى جامعي	66	73.606	8.187			
التسيير المالي والمادي	أقل من مستوى جامعي	14	49.500	2.928	0.477	*0.004	
	مستوى جامعي	66	48.803	5.283			

*دالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) ودرجة حرية (78) .

3-1-1- الدرجة الكلية لأبعاد الممارسات الإدارية:

كان المتوسط الحسابي لدرجات الأفراد الذين مستواهم أقل من جامعي يساوي (379.285) والانحراف المعياري قدر ب: (37.223) ، والمتوسط الحسابي لدرجات الأفراد الذين لديهم مستوى جامعي يساوي (376.12) وانحراف معياري قدر ب : (34.640) عند درجة حرية(78) وكانت قيمة "ت" تساوي (0.307) عند مستوى دلالة (0.930) وهي غيردالة إحصائيا عند (0.05) ومنه يمكن القول بأنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في متوسط الدرجة الكلية لمستوى الممارسات الإدارية لدى مديري المدارس الابتدائية تعزى لمتغير المؤهل العلمي ، وهذا يعني أن المؤهل العلمي لا يؤثر في الدرجة الكلية لمستوى الممارسات الإدارية .

3-1-2- بالنسبة للقدرة الإدارية :

كان المتوسط الحسابي لدرجات الأفراد الذين ليس لديهم مستوى جامعي يساوي (70.85) وبانحراف معياري قدر بـ: (5.776) ، والمتوسط الحسابي لدرجات الأفراد الذين لهم مستوى جامعي يساوي (72.34) وبانحراف معياري قدر بـ : (7.527) عند درجة حرية (78) وكانت قيمة "ت" تساوي (0.298) عند مستوى دلالة (0.022) وهي دالة إحصائياً عند (0.05) وهذا يعني وجود فروق ذات دلالة إحصائية في متوسط درجات الممارسات الإدارية على مستوى بعد القدرة الإدارية لدى مديري المدارس الابتدائية تعزى لمتغير المؤهل العلمي .

أ- مستوى القدرة الإدارية في الجزء الخاص بالموضوعية :

كان المتوسط الحسابي لدرجات الأفراد الذين مستواهم أقل من جامعي يساوي (21.357) وبانحراف معياري قدر بـ: (2.373) ، والمتوسط الحسابي لدرجات الأفراد الذين لهم مستوى جامعي يساوي (21.893) وبانحراف معياري قدر بـ : (1.954) عند درجة حرية (78) وكانت قيمة "ت" تساوي (0.899) عند مستوى دلالة (0.105) وهي غيردالة إحصائياً عند (0.05) وهذا يعني عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في متوسط درجات ممارساتالموضوعية على مستوى بعد القدرة الإدارية .
علما أن المتوسط الإفتراضي للموضوعية قدر بـ : (15) ومنه يمكن القول أن نتيجة مستوى ممارسة الموضوعية عند مديري المدارس الابتدائية من خلال المتوسط الحسابي كان لصالح المستوى الجامعي مقابل الأقل من المستوى الجامعيوفقا لمتغير المؤهل العلمي .

ب- مستوى القدرة الإدارية في الجزء الخاص بالسلطة :

كان المتوسط الحسابي لدرجات أفراد العينة الذين مستواهم أقل من جامعي يساوي (16.785) وبانحراف معياري قدر بـ: (1.717) ، والمتوسط الحسابي لدرجات الأفراد الذين لهم مستوى جامعي يساوي (17.060) وبانحراف معياري قدر بـ : (2.197) عند درجة حرية (78) وكانت قيمة "ت" تساوي (0.440) عند مستوى دلالة (0.164) وهي غيردالة إحصائياً عند (0.05) وهذا يعني عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في متوسط درجات ممارسات السلطة على مستوى بعد القدرة الإدارية .

علما أن المتوسط الإفتراضي للسلطة هو : (12) ومنه يمكن القول أن نتيجة مستوى ممارسة السلطة لدى مديري المدارس الابتدائية من خلال المتوسط الحسابي كانت لصالح المستوى الجامعي مقابل الأقل من المستوى الجامعي تعزى لمتغير المؤهل العلمي .

ج- مستوى القدرة الإدارية في الجزء الخاص بالاتصال :

كان المتوسط الحسابي لدرجات أفراد العينة الذين مستواهم أقل من جامعي يساوي (16.642) وبتحرف معياري قدر ب: (1.780) ، والمتوسط الحسابي لدرجات الأفراد الذين لهم مستوى جامعي يساوي (17.454) وبتحرف معياري قدر ب : (2.438) عند درجة حرية (78) وكانت قيمة "ت" تساوي (1.178) عند مستوى دلالة (0.420) وهي غيردالة إحصائيا عند (0.05) وهذا يعني عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في متوسط درجات ممارسات الاتصال على مستوى بعد القدرة الإدارية .

علما أن المتوسط الإفتراضي للاتصال قدر ب : (12) ومنه يمكن القول أن نتيجة مستوى ممارسة الاتصال لدى مديري المدارس الابتدائية من خلال المتوسط الحسابي كانت لصالح ذوي المستوى الجامعي مقابل المستوى الأقل من جامعي وفقا لمتغير المؤهل العلمي .

د- مستوى القدرة الإدارية في الجزء الخاص بالمرونة :

كان المتوسط الحسابي لدرجات أفراد العينة الذين مستواهم أقل من جامعي يساوي (16.071) وبتحرف معياري قدر ب: (2.200) ، والمتوسط الحسابي لدرجات الأفراد الذين لهم مستوى جامعي يساوي (15.939) وبتحرف معياري قدر ب : (3.017) عند درجة حرية (78) وكانت قيمة "ت" تساوي (0.115) عند مستوى دلالة (0.05) وهي دالة إحصائيا عند (0.05) وهذا يعني وجود فروق ذات دلالة إحصائية في متوسط درجات ممارسة المرونة على مستوى بعد القدرة الإدارية .

علما أن المتوسط الإفتراضي للمرونة هو : (12) ومنه يمكن القول أن نتيجة مستوى ممارسة المرونة لدى مديري المدارس الابتدائية كانت لصالح المستوى الأقل من جامعي مقابل ذوي المستوى الجامعي تعزى لمتغير المؤهل العلمي .

3-1-3- بالنسبة للتسيير لبيداغوجي :

كان المتوسط الحسابي لدرجات الأفراد الذين ليس لديهم مستوى جامعي يساوي (74.21)

وبانحراف معياري قدر ب: (4.627) ، والمتوسط الحسابي لدرجات الأفراد الذين لهم مستوى جامعي يساوي (73.60) وبانحراف معياري قدر ب: (8.187) عند درجة حرية (78) وكانت قيمة "ت" تساوي (0.268) عند مستوى دلالة (0.025) وهي دالة إحصائية عند (0.05) وهذا يعني وجود فروق ذات دلالة إحصائية في متوسط درجات الممارسات الإدارية على مستوى بعد التسيير البيداغوجي لدى مديري المدارس الابتدائية لصالح المستوى الأقل من جامعي مقابل ذوي المستوى الجامعي تعزى لمتغير المؤهل العلمي .

1-4-التسيير المالي والمادي:

كان المتوسط الحسابي لدرجات الأفراد الذين ليس لهم مستوى جامعي يساوي (49.500) وبانحراف معياري قدر ب: (2.928) ، والمتوسط الحسابي لدرجات الأفراد الذين لهم مستوى جامعي يساوي (48.803) وبانحراف معياري قدر ب: (5.283) عند درجة حرية (78) وقدرت قيمة "ت" ب: (0.477) عند مستوى دلالة (0.004) وهي دالة إحصائية عند (0.01) و(0.05) وهذا يعني وجود فروق ذات دلالة إحصائية في متوسط درجات الممارسات الإدارية على مستوى بعد التسيير المالي والمادي لدى مديري المدارس الابتدائية لصالح المستوى الأقل من جامعي مقابل ذوي المستوى الجامعي تعزى لمتغير المؤهل العلمي .

3-2- مناقشة نتيجة السؤال الثالث :

3-2-1- الدرجة الكلية لأبعاد الممارسات الإدارية:

تتفق نتيجة هذه الدراسة مع نتيجة دراسة عبيد (1993) في عدم وجود فروق دالة إحصائية في مستوى الممارسات الإدارية وفقا لمتغير المؤهل العلمي بسبب إختلاف البيئة وعينة الدراسة والحدود الزمانية لها . وتختلف نتيجة هذه الدراسة مع نتيجة دراستي حمادنة (1996) وأبو جامع (2008) . في وجود أثر للمؤهل العلمي على الممارسات الإدارية بسبب إختلاف البيئة وعينة الدراسة والحدود الزمانية لها .

➤ وتفسر الطالبة عدم وجود فروق دالة إحصائية في مستوى الممارسات الإدارية لدى المديرين إلى أن السواد الأعظم من أفراد العينة (المديرين) من ذوي المستوى الجامعي بنسبة 82.5 %، مقابل 17 % أفراد العينة ذوي المستوى الأقل من الجامعي ، بالإضافة إلى أن الجامعيين تكون ممارساتهم الإدارية واضحة وملموسة، وهذا مرده إلى تركيز مديري هذه الفئة على قوانين وتعليمات وزارة التربية الوطنية التي تحدد مهامهم ومسؤولياتهم إلى درجة كبيرة جداً، كمنفذين فقط ، وهم بالتالي يولون اهتماماً كبيراً لها، وينجزونها وفق المواصفات التي تطلبها الوزارة، وهذا لافتقارهم إلى الأساليب البديلة ، وقد يعزى لسبب

تسييرهم للأمر تسييرا روتينيا بعيدا عن الإبتكار والإبداع لكونهم مازالو في فترة إكتساب الخبرة ، إضافة إلى تفوقهم في استخدام الرقمنة ووسائل الإعلام والإتصال، الشيء الذي أدى إلى تسجيل فروقات طفيفة بينهم في الدرجة الكلية لمستوى الممارسات الإدارية . مع ملاحظة تقارب في المهارات و الممارسات الإدارية بأختلاف المؤهل العلمي ، أي أن الأفراد الذين يقل مستواهم عن المستوى الجامعي نجدهم من ذوي الخبرة يقومون بممارساتهم الإدارية بناء على خبرتهم المتوارثة من خلال العمل الإداري لمن سبقهم في استخدام العلاقات الإنسانية بدلا من التطبيق الصارم للمواد لأنهم أكثر تقديرا للأمر وأكثر معاصرة ومعايشة للأساتذة ، مما يشير إلى عدم تأثير المؤهل العلمي على المستوى الكلي للممارسات الإدارية لدى مديري المدارس الابتدائية .

3- 2- 2- بالنسبة للقدرة الإدارية :

وفقا لأحكام المرسوم الوزاري رقم 90-49 المؤرخ في 6 فيفري 1990 والمتضمن القانون الأساسي الخاص بعمال التربية في مواده رقم : (20 و 21 و 22 و 23) .

أما الفروق في بعد القدرة الإدارية المتمثلة في (الموضوعية ،السلطة ،الإتصال والمرونة)وفقا لمتغير المؤهل العلمي بين أفراد العينة الذين مستواهم (أقل من المستوى الجامعي) و أفراد العينة الذين مستواهم (جامعي) فلقد كانت لصالح المستوى الجامعي مقابل المستوى أقل من جامعي وذلك لأن خبرتهم في الجانب البيداغوجي ممتدة من أول تعيين لهم كأساتذة تعليم ابتدائي بمعنى(سنوات خبرتهم كمدير + سنوات خبرتهم كأساتذ) .

كما أن مديري المدارس الابتدائية يتوفرون على المقدرة الإدارية في تسيير مؤسساتهم التربوية ،في استخدام الموضوعية في حكمهم على الأشياء دون تدخل للعوامل الذاتية بحرصهم على إشاعة العدل لأنه من أهم المبادئ التي تحقق سعادة واطمئنان الفرد والجماعة ، وهي قدرة فعالة تتوفر حسب دراستنا عند الفئتين بنسب متقاربة لأنهم يعالجون المواضيع بكل شفافية معتمدين على السلطة الوصية في المواقف المناسبة ،أي اعتمادهم على السلطة النابعة من الخبرة والعلاقات الجيدة مع العاملين والمستمدة من الموقف فالموقف هو صاحب السلطة ، وهو الذي يملئ ما يجب عمله أن يكون وليس النابعة من القانون ،و بالتالي ينظر الى مفهوم التنظيم على انه نظام منسق اداريا لا تتعارض فيه مصلحة الافراد و الجماعات مع مصلحة المدرسة.

و بهذا يحرص على وجود مسافة اجتماعية مناسبة بينه و بين مرؤوسيه ، فلا تكون قريبة تنقص من هيئته ، ولا تكون بعيدة تزيد من خيفته و هو بين ذلك يجب ان يكون قويا في غير عنف ، و لينا في غير ضعف ،

يجب ان يتحكم في عواطفه و ان يحفظ الاحترام لنفسه ، بأن لا يفاضل ، بل يكون موضوعيا و عادلا ، و يجب ان يكون على معرفة بما يفعل ، و الى اين يتجه ، و يجب ان يضع اهدافا واضحة لنفسه ، و للافراد في المدرسة التي يديرها . وان يعمل على اىصال هذه الاهداف لكل فرد في المدرسة ، و يجب ان يستع للنصح و الشورة قبل اتخاذ القرارات، و يجب ان يضع نظاما يراعي المواقف و الظروف ، ليتأكد به من تطبيق القرارات و تنفيذها ، و يجب ان يعمل على مكافاة الاداء بمختلف الطرق الممكنة، و يجب أن يكون مستعدا في نفس الوقت لابداء النقد عندما يوجد ما يبرره ، تسهيلا لمهمة المعلمين لقيامهم بواجباتهم المدرسية في التعليم و التعلم ، و ان يعمل كل طرف من هذه الاطراف على تغليب المصلحة العامة على المصلحة الخاصة.

ويتميزون بتطبيق مبادئ الاتصال الداخلي والخارجي الضروريين لضمان استمرار المؤسسة وبفائها ، و يبدو ذلك جليا في مشاركتهم الاساتذة في حل المشكلات المدرسية، والسعي للعمل بروح الفريق الواحد من حيث اتخاذ القرارات المتعلقة بالتلاميذ وشؤون المدرسة (مجلس المدرسة)، ومحاولتهم بناء جسوراً للتواصل بين المدرسة وبين محيطها المحلي .

ومديرو المدارس الابتدائية (أفراد العينة) أيضا يتميزون بالمرونة في قابليتهم للتغيير واختيار ايسر الحلول من البدائل المتاحة ، و التراجع عن الامر المتخذ عندما يتبين أن هناك قصور، او ايجاد قرار افضل منه ، والتوسط في القرارات و تقدير الظروف ، واختيار ايسر السبل ، و التراجع عن الخطأ عند تبيانه. فنجدهم يغيرون خططهم عند الضرورة بقصد التطوير أو تقادي بعض المشكلات التي تظهر في ميدان العمل. ويحاول العمل بروح القانون " باستعمال المرونة بان يكون لين الجانب لمن يتعامل معهم مهنيا ، و ان يخفض لهم جناحه في المواقف التي تتطلب ذلك ، و ان يبسط لهم كنفه ، و يفتح لهم ابوابه ، و لا يطيل الاحتجاب عنهم " (أبو ناصر ، 2012 ، ص: 52) .

وذلك من خلال اتاحة الفرصة للعاملين بالمدرسة لإبداء الراي في مختلف الامور التي تخص المدرسة و العملية التعليمية أو حتى ما يشغلهم من أمورهم الخاصة ،مما يساعد على تطوير العمل بالمدرسة إلى الافضل في ظل المناخ المدرسي المريح الذي ينتج عن توفير المرونة في التعامل بين المدير التربوي و المرؤوسين من العاملين معه بالمدرسة . وفقا لمل جاء في النظريتين الموقفية والوظيفية المذكورتين في الجانب النظري.

3-2-3- بالنسبة للتسيير لبيداغوجي :

يعني وجود فروق ذات دلالة إحصائية في متوسط درجات الممارسات الإدارية على مستوى بعد التسيير البيداغوجي لدى مديري المدارس الابتدائية لصالح المستوى الأقل من جامعي مقابل ذوي المستوى الجامعي تعزى لمتغير المؤهل العلمي .

فهم يتوفرون على مؤهلات علمية للقيام بالوظائف الإدارية المطلوبة ، كما تم التوصل أيضا على ضوء النتائج والتحليل أن المديرين متمكنون من التسيير البيداغوجي وأنشطتها المختلفة وهذا من خلال الاهتمام بالتلاميذ والأساتذة والعمال والعمل على تحفيزهم لأجل الحصول على نتائج إيجابية في المؤسسة في مختلف المجالات ، الاهتمام والاقتراب من التلاميذ الضعاف الذين لديهم تأخر ومشاكل في الدراسة لمعرفة أسباب ذلك ، تسجيل التلاميذ عند بداية كل موسم دراسي ، وضع جدول زمني مراعي فيه ظروف الأستاذ خاصة ، مشاركة المدير في معظم عمليات التفتيش خاصة الرسمية منها والعمل على تطبيق القرارات والتعليمات المقدمة من طرف المفتش .

وفقا لأحكام المرسوم الوزاري رقم 90-49 المؤرخ في 6 فيفري 1990 والمتضمن القانون الأساسي الخاص بعمال التربية في مواده رقم : (11 و 12 و 13) .

3-2-4- التسيير المالي والمادي :

وترجع الطالبة نتيجة هذا السؤال بما يلي :

إلتمكن المديرين من الأنشطة المالية وتحكمهم في التسيير المالي والمادي لمؤسساتهم أي أنهم يعملون على ضبط وترشيد استغلال الموارد المالية بمعونة مساعدتهم ومجلس المدرسة ومندوبي الأقسام لتغطية مختلف الجوانب الخاصة بالمؤسسة وكذا توفير ما يحتاجه الأستاذ فيما يخص تحقيق وتطبيق الأفكار والوحدات ، فهم يحاولون دوما التقيد بالالتزامات ومحدودية الإعتمادات الخاصة بالمؤسسة كما أنهم يشرفون شخصيا على توقيع فواتير المطعم المدرسي وبطاقات الطلب ووصول الإستلام المواد الغذائية بتفويض من رئيس المجلس الشعبي البلدي ودون ذلك لا يحدث أي صرف مالي لصالح الممولين .

ضبط كافة الإجراءات الضرورية والتنظيمية ، من أجل ضمان أمن الأشخاص والتجهيزات داخل المؤسسة والسهر على إقامة التدابير اللازمة في مجال حفظ الصحة المدرسية والنظافة .

المتابعة المنتظمة لوضعية الإلتزامات ، ومراقبة التواريخ المحددة للإلتزامات وخصوصية الإعتمادات ومحدوديتها .

أما الفروق الطفيفة المسجلة في بعدي التسيير البيداغوجي والتسيير المالي والمادي وفقا للمؤهل العلمي بين أفراد العينة الذين مستواهم (أقل من المستوى الجامعي) مستواهم (جامعي) فلقد كانت لصالح المستوى الأقل من الجامعي وذلك لأن خبرتهم في الجانب البيداغوجي ممتدة من أول تعيين لهم كأساتذة تعليم ابتدائي بمعنى (سنوات خبرتهم كمدير + سنوات خبرتهم كأستاذ) والشيء الذي لا يمكن التغاضي عليه وهو إلتحاق اصحاب المستوى بركب المديرين من ذوي الخبرة حيث أن أهم مرتكزات الممارسات الإدارية هوالمعرفة المتعلقة بمجالاتها ، فالذي يملك المعرفة يستطيع ربط) الأفكار وصياغتها Sternberg 2003، فذوي المستوى الجامعي أكثر قدرة على مواكبة (التطورات العلمية والتكنولوجية المتسارعة ، نتيجة سعة إطلاعهم ونتيجة اتباعهم أساليب علمية في الممارسات الإدارية بخصوصياتها البيداغوجية والمالية ،وفي حل المشكلات التي تعترضهم بحكم مؤهلهم العلمي الذي يرغبهم في تطبيق النظريات الإدارية والتربوية لتطوير ممارساتهم .

وفقاً لأحكام المرسوم الوزاري رقم 90-49 المؤرخ في 6 فيفري 1990 والمتضمن القانون الأساسي الخاص بعمال التربية في مادتيه : (24 و 28) .

أما الفروق الطفيفة المسجلة في بعدي التسيير البيداغوجي والتسيير المالي والمادي وفقا للمؤهل العلمي بين أفراد العينة الذين مستواهم (أقل من المستوى الجامعي) والذين مستواهم (جامعي) فلقد كانت لصالح المستوى الأقل من الجامعي مقابل المستوى الجامعي ، وذلك لأن خبرتهم في الجانب البيداغوجي ممتدة من أول تعيين لهم كأساتذة تعليم ابتدائي بمعنى (سنوات خبرتهم كمدير + سنوات خبرتهم كأستاذ) والشيء الذي لا يمكن التغاضي عليه وهو إلتحاق اصحاب المستوى بركب المديرين من ذوي الخبرة حيث أن أهم مرتكزات الممارسات الإدارية هوالمعرفة المتعلقة بمجالاتها ، فالذي يملك المعرفة يستطيع ربط الأفكار وصياغتها.(أبوالكشك، 2006، ص: 102).

فذوي المستوى الجامعي أكثر قدرة على مواكبة (التطورات العلمية والتكنولوجية المتسارعة ، نتيجة سعة إطلاعهم ونتيجة اتباعهم أساليب علمية في الممارسات الإدارية بخصوصياتها البيداغوجية والمالية ،وفي حل المشكلات التي تعترضهم بحكم مؤهلهم العلمي الذي يرغبهم في تطبيق النظريات الإدارية والتربوية لتطوير ممارساتهم .

خلاصة الفصل :

على ضوء هذه النتائج تم التوصل إلى أن مديري المدارس الابتدائية يتوفرون على القدرة الإدارية المناسبة لانجاز أغراضهما الإدارية وعلى مختلف الجوانب والأنشطة الخاصة بالتسيير البيداغوجي وكذلك التسيير المالي والمادي تفوق مستوى المتوسط الافتراضي بهدف الوصول إلى تسيير إداري ناجح لمؤسساتهم، أما كل من الأقدمية (الخبرة) و المؤهل العلمي فلهما تأثير على مستوى الممارسات الإدارية والتسيير البيداغوجي والمالي والمادي لدى مديري المدارس الابتدائية في تسيير مؤسساتهم بنجاح .

خلاصة عامة :

بعد عرض نتائج الدراسة وتحليل البيانات ومناقشتها، تم الكشف عن مستوى الممارسات الإدارية لدى مديري المدارس الابتدائية ، والتعرف على اختلاف مستوى الممارسات في ضوء المتغيرين التصنيفيين المتمثلين في (الأقدمية والمؤهل العلمي) من خلال الاساليب الإحصائية المستخدمة .

ولقد توصلت نتائج هذه الدراسة إلى أن الدرجة الكلية لمستوى الممارسات الإدارية لدى مديري المدارس الابتدائية بأبعادها الثلاثة [القدرة الإدارية (الموضوعية ، السلطة ، الإتصال والمرونة) والتسيير البيداغوجي والتسيير المالي والمادي] مرتفع.

كما أظهرت نتائج الدراسة وجود فروق ذات دلالة في الدرجة الكلية لمستوى الممارسات الإدارية لصالح الأقل أقدمية مقابل الأكثر أقدمية ، وفي بعدي التسيير البيداغوجي والتسيير المالي والمادي لصالح الأكثر أقدمية مقابل الأقل أقدمية ، وهذا وفقا لمتغير الأقدمية .

بينما أظهرت عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين المتوسطات الحسابية في القدرة الإدارية المتمثلة في (الموضوعية ، السلطة ، الإتصال والمرونة) وفقا لمتغير الأقدمية .

و توصلت نتائج الدراسة إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين المتوسطات الحسابية في الدرجة الكلية لمستوى الممارسات الإدارية وفقا لمتغير المؤهل العلمي.

بينما أظهرت نتائج الدراسة وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين المتوسطات الحسابية في كل أبعاد مستوى الممارسات الإدارية وهي القدرة الإدارية المتمثلة في (الموضوعية ، السلطة ، الإتصال والمرونة) لصالح المستوى الجامعي مقابل المستوى الأقل من الجامعي وفي بعدي التسيير البيداغوجي والتسيير المالي والمادي وفقا للمؤهل العلمي .

أما الفروق الطفيفة المسجلة في بعدي التسيير البيداغوجي والتسيير المالي والمادي وفقا للمؤهل العلمي بين أفراد العينة الذين مستواهم (أقل من المستوى الجامعي) مستواهم (جامعي) فقد كانت لصالح المستوى الأقل من الجامعي مقابل المستوى الجامعي .

في ضوء نتائج الدراسة تم معرفة الدرجة المرتفعة لمستوى الممارسات الإدارية لدى مديري المدارس الابتدائية بمدينة ورقلة من خلال ما يتوفرون عليه من قدرة إدارية مناسبة لانجاز أغراضهم ومهامهم الإدارية ، وعلى مختلف الجوانب والأنشطة الخاصة بالتسيير البيداغوجي وكذلك التسيير المالي والمادي باختلاف متغيري الدراسة، بهدف تسيير مؤسساتهم إداريا وبيداغوجيا وماليا وماديا بنجاح .

المضامين :

بناء على نتائج الدراسة يمكن اقتراح مجموعة من المضامين لرفع مستوى الممارسات الإدارية أكثر لدى مديري المدارس الابتدائية ، بدءًا بانتقاء العناصر الملائمة لتسيير المؤسسات التربوية ومرورا بالتكوين الأكاديمي والتكوين أثناء الخدمة وصولا إلى تنمية الممارسات الإدارية للموارد البشرية في التربية والتعليم بالنسبة للهيئات المشرفة على التكوين من مديريات التكوين والمعاهد التكنولوجية والمفتشين .

❖ حيث يستحسن إعادة النظر في أسس اختيار مديري المدارس وفق اختبارات موقفية مع مراعاة توفر الشهادة الجامعية ، ومن الأفضل مؤهلات دراسية عليا في تسيير الموارد البشرية إضافة إلى توصيف دقيق ومحدد لمهام مديري المدارس الابتدائية .

❖ إدراج مواضيع تهتم بتنمية ورفع مستوى الممارسات الإدارية للمديرين في كل المجالات خاصة ما يتعلق منها بالجانب الإنساني في المخطط الوطني للتكوين من طرف وزارة التربية الوطنية في الجزائر .

❖ وضع أسس علمية دقيقة لإعداد وتحضير الحقائق التدريبية لتدريب المديرين وتعريفهم بالمستجدات حتى يواكب المديرون التطور المستمر والمتسارع الذي تشهده الإدارة المدرسية اليوم .

❖ اختيار الفترات المناسبة لتدريب المديرين أثناء الخدمة على مختلف الأعمال الإدارية مما يتيح لهم فرص التقدم والتطور المهني .

❖ أن تتضمن الدورات التدريبية والأيام الدراسية التي ينظمها المفتشون ، برامج تلبي الحاجات الفعلية للمديرين وتسد النقص الذي يعترى قدراتهم وكفاءاتهم في هذا الميدان وخاصة فيما يتعلق بطرق استخدام الموضوعية والسلطة والاتصال والمرونة .

إدخال هذا المستوى ضمن بطاقات التفتيش الإداري التقييمية لمديري المدارس الابتدائية

عقد حلقات دراسية للمديرين لمناقشة بعض الصعوبات التي تجابههم في ميدان العمل والتوصل إلى طرق لمعالجتها .

تعميم توفير البرمجيات الرقمية (الرقمنة) لكل ما يتعلق بالممارسات الإدارية مباشرة مع الإدارة المركزية وربطها بآجال للإنجاز موحدة وطنيا لضبط الحياة المدرسية .

تعميم توفير الإمكانيات والأجهزة والتقنيات الحديثة التي تسهل العمل الإداري (المعلوماتية وفضاءات ومخابر الإعلام الآلي...) لتخليص المديرين من قضاء أوقات طويلة في الأعمال الروتينية والتوثيقية الورقية ، لتحرير فكرهم والإبداعي .

وضع نظام الحوافز المادية والمعنوية للمديرين المتميزين والمديرات المتميزات مستندا على التقديرات الموضوعية التي ينالها المدير من خلال عمليات التقييم الشاملة ، مما يشكل حافزا لبقية مديري ومديرات المدارس على أن يحذوا حذوهم .

أهمية وجود اخصائي في علم نفس العمل والتنظيم وتسيير الموارد البشرية لتشخيص وتحليل البيئة المهنية لدعم مديري المدارس الابتدائية في الجانب النفسي والإداري و الجانب التنظيمي وتحديد احتياجاتهم الملحة.

حدود الدراسة :

على الرغم من أهمية نتائج هذه الدراسة الواردة في المضامين المذكورة آنفا إلا أن تعميم نتائجها محكوم بحدودها المتمثلة في :

متغير الدراسة وهو: مستوى الممارسات الإدارية ، و متغيرين تصنيفيين هما: الأقدمية - المؤهل العلمي

ومجتمع الدراسة المتمثل في : مديري المدارس الابتدائية بمدينة ورقلة .

أما المنهج : فلقد تم استخدام المنهج الوصفي الاستكشافي .

ومن بين حدود هذه الدراسة الأداة المستخدمة وهي الاستبيان الذي عبر عن وجهة نظر أفراد العينة .

وتبقى نتائج هذه الدراسة رهينة الظروف التي تمت فيها ، والأدوات المعتمدة لجمع البيانات، ومدى مصداقية

واستجابة المفحوصين وابتعادهم عن الذاتية ، ويبقى المجال مفتوحا لتوسيع مجالاتها وتعتبر هذه الحدود بمثابة

منطلق لإجراء مزيد من الدراسات المستقبلية .

الأفاق البحثية :

في ضوء حدود الدراسة يمكن اقتراح إجراء مزيد من الدراسات مثل:

دراسة مستوى الممارسات الإدارية وعلاقته بمستوى الطموح لدى مديري المدارس الابتدائية .

كما يمكن دراسة هذا المتغير (مستوى الممارسات الإدارية لدى مديري المدارس الابتدائية) من وجهة نظر المفتشين في ضوء متغيرات تصنيفية أخرى مثل : المؤهل العلمي (بكالوريا - ليسانس - ماجستير أو ماستر) - بيئة العمل (حضرية - شبه حضرية - ريفية) .

وكما يمكن إعادة إجراء نفس الدراسة بتعديل مجالات الأقدمية من مستويين إلى أكثر من مستويين حرصا على دقة وحساسية القياس .

أو إجراء دراسة عن الطرق والأساليب المساعدة على تنمية الممارسات الإدارية لدى مديري ومديرات المدارس لمختلف المراحل التعليمية (تعليم ابتدائي - تعليم متوسط - تعليم ثانوي) .

إجراء دراسة عن دور الممارسات الإدارية في قيادة التغيير عند مديري ومديرات المدارس لمختلف المراحل التعليمية (تعليم ابتدائي - تعليم متوسط - تعليم ثانوي) .

كما يمكن توسيع مجتمع هذه الدراسة ليشمل مديري مرحلة التعليم المتوسط والمتوسط ومرحلة التعليم الثانوي في مناطق الجنوب الجزائري ومقارنتها بدراسات مماثلة لمختلف جهات الوطن .

أما بالنسبة للمنهج المستخدم : تقترح الطالبة دراسة تجريبية لتنمية بعض المهارات في الممارسات الإدارية لدى المديرين من خلال برنامج تدريبي .

أما بالنسبة للأداة فيمكن إجراء الدراسة باستخدام شبكة ملاحظة أداء الممارسات الإدارية لدى المديرين فقد تكون النتائج أكثر موضوعية .

أو استعمال بطاقة تحليل المحتوى للأعمال الخاصة بمستوى الممارسات الإدارية لدى مديري المدارس .

قائمة المراجع

المصادر والمراجع :

المراجع باللغة العربية:

1. أبو الكشك ، محمد نايف .(2006).الإدارة المدرسية المعاصرة .(ط1).عمان:دار جرير للنشر والتوزيع.
2. أبو الناصر، مدحت.(2012). الأداء الإداري المتميز . (ط1) . عمان : المجموعة العربية للتدريب والنشر.
3. أبو ناصر ، محمد فتحي . (2008).مدخل إلي الإدارة التربوية.(ط1) عمان : دار المسيرة .
4. أحمد، إبراهيم أحمد.(1998). الإدارة التربوية والإشراف الفني .(ب ط).القاهرة: دار الفكر العربي .
5. الأزهرى ، محي الدين .(1993) . الإدارة ودورالمديرين ، أساسيات وسلوكات . القاهرة :دار الفكر العربي .
6. الأغبري ، عبد الصمد .(2000). الإدارة المدرسية البعد التخطيطي والتنظيمي المعاصر .(ط2). لبنان :دار النهضة العربية .
7. الرشادية، محمد .(2008). الإدارة المدرسية بين الرؤية والطموح . (ط1) . الأردن : دار يافا للنشر والتوزيع.
8. السهلي، فهد .(2006) . الممارسات الإدارية لمديري الثانوية في منطقة حفر الباطن التعليمية من من وجهة. أطروحة دكتوراه غير منشورة ، 9. جامعة الإسلامية .المملكة العربية السعودية .
10. الطويل، هاني . (1999) . الإدارة التعليمية مفاهيم وأفاق .(ط1) . عمان : وائل للطباعة والنشر .
11. أنجلس،موريس.(2006) . منهجية البحث العلمي في العلوم الإنسانية.(ط 2).الجزائر: دار القصة.
12. أوقاسي ، ونيس(2002) . الأنماط القيادية السائدة وأساليب التسيير لمدراء المعاهد بجامعات الشرق الجزائري. أطروحة دكتوراه علوم تربوية ، غيرمنشورة . كليةالعلوم الإنسانية والاجتماعية. جامعة . منتوري، قسنطينة.
13. البدرى ، طارق عبد الحميد .(2005).الاتجاهات الحديثة للإدارة المدرسية .(ط1)،،.عمان: دار () 13. البدرى ، طارق عبد الحميد. الثقافة
14. البدرى، طارق عبد الحميد .(2005). أساسيات الإدارة التعليمية و مفاهيمها.(ط1).عمان : دارحامد للنشر و التوزيع .
15. البدرى، طارق عبد الحميد .(2005). الإتجاهات الحديثة للإدارة المدرسية في تنمية القيادة التربوية.(ط1).عمان : دار الثقافة للنشر و التوزيع .

16. البديري، طارق عبد الحميد .(2005). الأساليب القيادية والإدارية في المؤسسات التعليمية .(ب ط) .عمان : دار الفكر العربي .
- .الأردن :دار 1).إدارة التغيير وتطبيقاتها في الإدارة المدرسية .(ط) (2012)17. بريخ ، حسن .أسامة للنشر والتوزيع
18. بن حمودة ، محمد .(2006) . علم الإدارة المدرسية نظريات وتطبيقات في النظام
19. بن حمودة ،محمد .(2006) . علم الإدارة المدرسية نظريات وتطبيقات في النظام التربوي الجزائري.(ب ط).عناية : دار العلوم للنشر .
- ملفات سيكوتربوية.(ب ط) . الجزائر . دارهومة للطباعة والنشر : (2010) 20. بن يرنح ، نذير والتوزيع.
21. حجي، أحمد إسماعيل .(1998).إدارة بيئة التعليم بين النظرية والممارسة في الفصل والمدرسة.(ط1). عمان : دار حامد للنشر والتوزيع .
22. الحريري، رافدة .(2008) .مهارات القيادة التربوية في اتخاذ القرارات الإدارية .(ط1) ، عمان : دار المناهج .
23. حمدان ، محمد . (2007) . مشاكل الإدارة المدرسية والطرق الحديثة لعلاجها.(ب ط).الأردن : دار كنوز المعرفة .
24. الخوaja، عبد الفاتح محمد .(2004). تطوير الإدارة المدرسية والقيادة .(ط1) .الأردن: دار الثقافة والنشر والتوزيع.
- الدويك، تيسير . (1973). أسس الإدارة المدرسية والتربوية والإشراف التربوي.(ط1).عمان : دار الفكر العربي .
- 25 .(1) 26. رشوان ، حسين عبد الحميد أحمد .(2004). العلاقات الإنسانية فلسفتها وتاريخها .(ط الأردن : دار الميسرة للنشر والتوزيع.
27. سلامة ،عبد العظيم حسين.(2007).المشاركة المجتمعية وصنع القرار التربوي.(ب ط).الإسكندرية: دار الجامعة الجديدة .
- . الممارسات الإدارية لمديري المدارس الثانوية العامة في الأردن (2003) 28. سلامة، رتيبة محمد .رسالة دكتوراة ، غير منشورة . جامعة عمان .وعلاقتها بالرضا الوظيفي والولاء التنظيمي للمعلمين العربية للدراسات العليا، عمان
29. الصائغ، عبد الرحمان بن أحمد .(1995). مقياس فعالية أداء مدير المدرسة لأدواره المتوقعة . قطر: حولية كلية التربية . العدد12 .

30. الطيب، محمد رفيق .(1996).مدخل للتسيير , أساسيات,وظائف, تقنيات.(ج1).دبي : ديوان المطبوعات الجامعية.
31. عبد الرسول، محمد فتحي. (2008) . الاتجاهات الحديثة في الإدارة المدرسية. ط1. مصر : الدار العالمية.
- عمان: (1).الإشراف التربوي مفاهيمه وأساليبه.(ط) (2006) 32. عبدالهادي ،جودت عزت . دارالثقافة للنشر والتوزيع
33. عبود ، عبد الغني. (1995). إدارة التعليم في الوطن العربي .(ب ط)،القاهرة : أدار الفكر العربي.
34. عبود ، عبد الغني . (1994) . إدارة المدرسة الابتدائية .(ط2) . القاهرة: مكتبة النهضة .
- . (1) (ط) استراتيجيات حديثة في الإشراف لتربوي .(2007) . 35. عبيدان ، ذوقان دارالفكرللنشر والتوزيع.
36. العبيدي ، سعيد جاسم .(2007) . اتجاهات حديثة في الإدارة المدرسية. (ط1).عمان: دارالثقافة للنشر والتوزيع.
37. عربيات ،بشير محمد .(2007). إدارة الصفوف وتنظيم بيئة التعليم .(ط1) . عمان: دار الثقافة .
38. عطوي، جودت عزت .(2008). الإدارة التعليمية والإشراف التربوي .(ط1)،الأردن : دار الثقافة للنشر والتوزيع.
39. عليان، ديمة علي.(2012) . الممارسات الإدارية و الثقافة التنظيمية لدى مديري المدارس الحكومية والعلاقة بينهما من وجهة نظر المعلمين : رسالة ماجستير في برنامج الإدارة التربوية ، غير منشورة .جامعة النجاح الوطنية ، نابلس .
40. العمري، أحمد أيمن و كمال مصطفى ، نداء. (2011).درجة الممارسة الإدارية المديرية المدارس لتمكين المعلمين وعلاقته بولائم التنظيمي من وجهة نظر معلمي مدارس محافظة العاصمة. دراسات العلوم التربوية . المجلد 38. ملحق 2. عمادة البحث العلمي الجامعة الاردنية .
41. عوض ، عباس محمود.(1998).القياس النفسي بين النظرية والتطبيق.(ب ط) . مصر : دار المعرفة الجامعية .
42. فرج، عبد القادر،(1983): علم النفس الصناعي و التنظيم (ب ط). القاهرة. دار المعارف .
43. فرنسيس ،عبد النور .(1977).التربية والمناهج . (ب ط) . مصر : مكتبة الأنجلو المصرية.
44. الفول ، صلاح. (د. ت).منهجية العلوم الإجتماعية . القاهرة : عالم الكتب .
45. كتاني، منذر. (2008) .الإدارة المدرسية .(ط1).الأردن : المكتبة المصرية .

46. لالاند ، أندريا . (2001) . موسوعة لالاند الفلسفية . ترجمة : خليل احمد خليل ، أحمد عويدات .(ط2) . م2.بيروت : منشورات عويدات.
47. لبصيص ، خالد. (2004) . التدريس العلمي والفني الشفاف.(ب ط).الجزائر : دارالتنوير.
48. المحبوب ،عبد الرحمان إبراهيم.(1996) . أبعاد القيادة الإدارية كما تراها مديرات المدارس الابتدائية . المجلة العربية للتربية . مجلد 16. العدد الأول .
49. محمد ، جاسم محمد.(2008). سيكولوجية الإدارة التعليمية والمدرسية وأفاق التطور العام.(ط1).عمان: دار ثقافة للنشر والتوزيع .
50. مختار ، محي الدين .(1993).علم النفس الإجتماعي .(ب ط)،الجزائر :ديوان المطبوعات الجامعية.
51. مرسي ، محمد منير. (1993). الإدارة التعليمية ،أصولها وتطبيقاتها.(ب ط).القاهرة : الثقافة للنشر والتوزيع .
52. مرسي ، محمد منير. (1995). الإدارة المدرسية الحديثة .(ط ب).القاهرة : دار الفكر العربي .
53. مرسي، محمد منير. (1998) . اختبار القيادة التربوي ومجموعة الاختبارات الموضوعية في العلوم التربوية. (ب ط) . مصر: دار الفكر العربي .
54. مصطفىاوي ، الحسين .(2012) . الإختيار الموضوعي لمديري المدارس الابتدائية وأثره على بعض أبعاد القدرة الإدارية : رسالة دكتوراه في علوم التربية ، غير منشورة . جامعة الجزائر .
55. همشيري، عمر أحمد.(2001). مدخل إلي التربية .(ط1). عمان: دار الصفاء .

المراجع باللغة الأجنبية:

56. Avissar,G. (2007). **School Principals and Inclusion: Views , Practices and Possible Signs of Burnout** .Ludwigspurg , Germany .
57. Bennis, W. and Townsend, R. (1995).Reinventing leadership: Strategies to empower the organizations. inc .
58. De saint do ,y 1997 **LE ROLE PEDAGOGIQUE DU CHEEF DE LETABLISSEMENT** .Ed . Berget levrault. Paris . France .
59. Grand la rousse, **eniy lapedique**, tome 4, édition carrosse 9 .

60. Jumentier, J.. (1999).**la gestion des ressources humaines dans les Systems éducatifs** " séminaire de la MAFPEN et de L'IVFM. De l'académie de Lyon.Novembre. 995.Avril.1997.CNPP.Lyon .France.
61. Luck ,B ,e t autres.. (1991). :**Administration scolaire et efficacite dans les organisations** :Ed ;agence d ARC/ canada .
Lyon. Novembre. 1995. Avril. 1997. CNPP. Lyon. France.
63. Mohamed laamarra . (1996). **l'administration des ressources humaines des administrationpubliques**, édition universcité, Constantine.
64. Quirion . (1994).**C lapproche service appliquee a lecole**.ed la cheneliere.
Quebec .Canada .
65. Smith andrew,1989 wiliam / andrew s richad.l . **instructional leadership how principals make a defference** .UAS .alexdoria .Edvardes broth ers . inc

الملاحق

الملحق رقم (01): إستمارة التحكيم.



جامعة قاصدي مرباح ورقلة
كلية العلوم الانسانية والاجتماعية
قسم علم النفس وعلوم التربية



الطالبة : بوعزيز صافية
المستوى: ثانية ماستر
التخصص: علم نفس عمل وتنظيم
وتسيير الموارد البشرية
اسم ولقب الأستاذ (ة):
الدرجة العلمية :
التخصص الجامعة:

استمارة صدق التحكيم

أستاذي الفاضل /أستاذتي الفاضلة:بعد التحية الطيبة

في إطار إنجاز دراسة علمية مكملة لنيل شهادة الماستر وبحكم خبرتكم و تجربتكم وكفاءتكم في مجال البحث العلمي , أضع بين أيديكم هذه الاستمارة التي تهدف إلى معرفة مستوى الممارسات الإدارية لدى مديري المدارس الابتدائية في تسيير مؤسساتهم التربوية بدائرة ورقلة , راجية من سيادتكم قراءة فقراتها بعناية ، وتقويم هذه الأداة بما يخدمها ويعدلها بتقديم الاقتراحات اللازمة من خلال :

- مدى قياس الفقرات للخاصية.

- مدى ملاءمة عدد الفقرات في كل بعد.

- مدى وضوح الصياغة اللغوية وتأديتها للمعنى .

- مدى ملاءمة بدائل الاستجابة للفقرات.

- مدى وضوح التعليمات المقدمة لأفراد العينة.

- مدى ملاءمة المثال المثال التوضيحي المقدم لأفراد العينة.

وتكون طريقة الإجابة من خلال وضع علامة (x) في الخانة المناسبة من الجدول الخاص بالتحكيم ولتسهيل مهمتكم

نوضح لكم فيما يلي المعلومات اللازمة حول موضوع الدراسة.

أولاً: التعريف بالأداة : تم الاعتماد في هذه الدراسة على أداة واحدة لجمع المعلومات تمثلت في استبيان سيقدم لمديري المدارس الابتدائية لقياس مستوى الممارسات الإدارية لدى مديري المدارس الابتدائية في تسيير مؤسساتهم التربوية بدائرة ورقلة.

وتتكون الأداة من 63 فقرة تقيس الأبعاد الثلاثة التالية :

- 1- المقدرة الإدارية والمتمثلة حسب الدراسة في (الموضوعية - السلطة - الاتصال والتواصل - المرونة
- 2- التسيير البيداغوجي .
- 3- تسيير المالي والمادي .

علما أن الإستمارة مطروحة بخمسة بدائل هي: دائما - غالبا - أحيانا - نادرا - أبدا .

ثانيا : مدى ملاءمة التعاريف الإجرائية لمتغير الدراسة :

1- التعريف الإجرائي لمستوى الممارسات الإدارية : هو درجة الأداءات والأنماط السلوكية التي تلاحظ على أداء المديرين ، أثناء قيامهم بمهامهم الوظيفية في المؤسسة التي يديرونها ، سواء في إدارة الاجتماعات أو إدارة الأفراد أو حل المشكلات واتخاذ القرارات وحسن الاتصال والتي ينبغي أن تتوفر في مديري المدارس الابتدائية لتسيير مؤسساتهم بنجاح وتتمثل في :

*- القدرة الإدارية (الموضوعية - السلطة - التواصل - المرونة) .

*- التسيير البيداغوجي .

*- التسيير المالي والمادي بمدينة ورقلة، وتقاس هذه الممارسات الإدارية بالدرجة التي يحصل عليها المديرون (أفراد

عينة الدراسة) من خلال الاستبيان المعد لذلك والمستعمل في الدراسة الحالية للموسم الجامعي 2019/2018

2-التعريف الإجرائي للتسيير البيداغوجي : يعرف التسيير البيداغوجي إجرائيا، بأنه من أهم وظائف مدير المدرسة الابتدائية ،وهو الجانب العلمي والتقني للتربية ، ويتجسد ميدانيا في أداء المدير والذي تكشفه المؤشرات ، ويقاس بالدرجة التي يحصل عليها المديرين من خلال إجابتهم على الاستبيان المعد لذلك والمستعمل في الدراسة الحالية للموسم الجامعي 2019/2018 .

1- التعريف الإجرائي للتسيير المالي والمادي : يعرف التسيير المالي والمادي إجرائيا،هو كل المهام والنشاطات التي يمارسها مدير المدرسة الابتدائية بهدف ترشيد استعمال الاعتمادات المالية المتاحة قصد ضبط كافة الإجراءات التنظيمية الضرورية والتدابير اللازمة و من أجل ضمان أمن وصحة الأشخاص وسلامة التجهيزات ونظافة المرافق ،وتحديد إحتياجات المؤسسة من خلال التقارير الدورية المتعلقة بالوضعية المالية والمادية لها ، ويقاس بالدرجة التي يحصل عليها المديرين من خلال إجابتهم على الاستبيان المعتمد في الدراسة الحالية للموسم الجامعي 2019/2018 .

ثالثا :جدول مدى ملاءمة الفقرات لكل بعد من أبعاد الدراسة، ومدى وضوح الصياغة اللغوية:

البيد الأول: المقدرة الإدارية

1- الموضوعية :

الرقم	الفقرات	الفقرات		الصياغة اللغوية	
		تقيس	لا تقيس	واضحة	غير واضحة
1	إذا حدث إهمال من طرف أي موظف إداري , أطبق الغجرات اللازمة فوق القانون .. البديل:.....				
2	إن خالف أحد المستخدمين قواعد وتعليمات المدرسة , أعامله وفق القوانين والتعليمات المطبقة على الجميع البديل:.....				
3	أعتمد معايير موضوعية في تقييم منحة تحسين الأداء التربوي. البديل:.....				
4	في حالة حدوث فوضى في اجتماع معين بين الأساتذة , أستوعب كافة الحقائق والآراء حول موضوع النقاش البديل:.....				
5	أتحري أسباب الخطأ قبل تقييم الموظفين . البديل :				
6	اقتنع بوجهة النظر المعارضة لرأيي و أعترف بخطئي ان أخطأت . البديل:.....				

2- السلطة :

الرقم	الفقرات	الفقرات		الصياغة اللغوية	
		تقيس	لا تقيس	واضحة	غير واضحة
7	أوجه تنبيهها كتابيا للعودة إلى النظام . لكل من يخالف القانون الداخلي للمؤسسة.البديل:.....				
8	اتخذ الإجراءات القانونية اللازمة عند تكرار الغيابات من طرف الأساتذة البديل:.....				
9	أتعامل بصرامة مع كل من يفشي سرا مهنيا للمؤسسة . البديل:.....				
10	أطبق نظام الدوامين الكي إذا استدعى الأمر ذلك . البديل:.....				
11	أراقب بصرامة مدى تطبيق جداول الحراسة من طرف الأساتذة .				

				12	أمنع أي إساءة لفظية ضد المتعلمين داخل المؤسسة . البديل:.....
--	--	--	--	----	---

3- الاتصال :

الرقم	الفقرات	الفقرات		الصياغة اللغوية	
		تقيس	لا تقيس	واضحة	غير واضحة
13	أعقد جلسات بين الأساتذة وأولياء الأمور لمناقشة شؤون أبنائهم الدراسية والسلوكية البديل:.....				
14	أرى أن الإدارة المدرسية الناجحة، تتمثل في التسيير الفعال والجيد للمدير وحسن إصغائه للآخرين . لبديل:.....				
15	أدرس بالتنسيق مع الفريق التربوي مشكلات التلاميذ (النفسية، الإجتماعية،الصفية،التربوية...إلخ) . البديل:.....				
16	أستخدم الرقمنة والبريد الإلكتروني لأولياء الأمور، لإبلاغهم بنتائج أبنائهم . البديل:.....				
17	أعتقد أن رأي الفريق التربوي دائماً أفضل من رأي الفرد. البديل:.....				
18	أحرص على إقامة علاقات وثيقة مع المجتمع المحلي . البديل:.....				

4- المرونة :

الرقم	الفقرات	الفقرات		الصياغة اللغوية	
		تقيس	لا تقيس	واضحة	غير واضحة
19	أحاور الوصاية في شأن تغيير أحد الأساتذة في منتصف السنة الدراسية البديل:.....				
20	أستخدم التوعية والنصح في حالة تفشي ظاهرة اللامبالاة بين الموظفين في المؤسسة . البديل:.....				

				21	أغير جداول التوقيت إذا اقتضى الأمر ذلك . البديل:.....
				22	أجري تحقيقا لمعرفة السبب في حالة حدوث شجار بين عاملين داخل المؤسسة. البديل:.....
				23	أغير بعض أهداف مشروع المؤسسة إذا اكتشفنا بأنها غير واقعية . البديل:.....

البعد الثاني:التسيير البيداغوجي :

الرقم	الفقرات	الفقرات		الصياغة اللغوية	
		تقيس	لا تقيس	واضحة	غير واضحة
24	أشرف بنفسي على تبليغ أعضاء هيئة التدريس بالتعليمات الوزارية الواردة فيما يتعلق بالبرامج والمناهج لجديدة . البديل:.....				
25	أسعى جاهدا لأجل تنفيذ كل القرارات البيداغوجية الواردة إلي بالتنسيق مع الفريق التربوي . البديل:.....				
26	أراقب بانتظام سير الدروس لمعرفة ما يجري داخل الأقسام عن طريق المشاهدات الصفية ؟ البديل :				
27	أولي اهتماما لتكوين الأساتذة للارتقاء بالمؤسسة نحو الأفضل . البديل :				
28	أحفز جميع أفراد الجماعة التربوية (ماديا ومعنويا)على ما يبذلونه من جهد قصد ترقية المؤسسة. البديل :				
29	تعترضني صعوبات أثناء تسيير اجتماعات مجلسي (المدرسة والأساتذة) . البديل :				
30	أعقد الاجتماعات مع الفريق التربوي في أوقات الدراسة . البديل :				

				31	أقوم بزيارات متنوعة للأساتذة لتزويد هم بالنصائح والإرشادات التي تساعدهم في أداء مهامهم . البديل :
				32	أشارك في جلسات المناقشة بعد الزيارات التفتيشية التي تجرى بالمؤسسة . البديل :
				33	أتابع مدى تطبيق التعليمات بعد كل زيارة تفتيشية . البديل :
				34	معظم اجتماعاتنا تحقق الأهداف البيداغوجية المسطرة . البديل :
				35	أتابع تطبيق حصص المعالجة التربوية لتحسين مستوى التلاميذ في المواد الأساسية. البديل :
				36	انظم رحلات للتلاميذ رفقة أساتذتهم لتشجيع الأنشطة اللاصفية .
				37	أراقب جميع موظفي المؤسسة لكي يقوم كل فرد بعمله على أكمل وجه خدمة للمتعلمين . البديل :
				38	أرفع تقارير إلى الهيئة الوصية عن أبسط ما يحدث داخل المؤسسة من الناحية البيداغوجية . البديل :
				39	أفعل مجلسي (المدرسة والأساتذة) لحل المشاكل البيداغوجية المعترضة . البديل :
				40	أساعد المعلمين في تشخيص الضعف الدراسي لدى التلاميذ. البديل :
				41	أهتم بالتلاميذ ذوي الاحتياجات التربوية الخاصة لمعرفة الظروف التي أدت إلى تعثرهم . البديل :
				42	أنظم حملات تحسيسية لغرس مختلف القيم . البديل :
				43	أراعي ظروف الأساتذة أثناء وضع جدول التوقيت الأسبوعي . البديل :

				أعمل على تفعيل الجانب التربوي للمطعم المدرسي . البديل :	44
--	--	--	--	--	----

البعد الثالث : التسيير المالي والمادي :

الرقم	الفقرات	الفقرات		الصياغة اللغوية	
		تقيس	لا تقيس	واضحة	غير واضحة
45	أعقد اجتماعات دورية مع مجلس المدرسة ومندوبي الأقسام لتوزيع مصاريف التعاقدية المدرسية . البديل:.....				
46	اعمل على توزيع حصص (التضامن المدرسي ومختلف الهبات) على التلاميذ المعنيين في الوقت المناسب . البديل:.....				
47	أسعى لتوزيع الإعتمادات الوسائل المكتبية على مختلف احتياجات المؤسسة (وسائل التدريس،جوائز تحفيزية، ومستلزمات إدارية ...) البديل :.....				
48	أعمل على توفير ما يحتاجه الأستاذ من وسائل لتطبيق وحدة دراسية معينة من أجل فهم أوضح للتلاميذ . البديل:.....				
49	أسقط التجهيز والأثاث التالف في المؤسسة من الجرد العام . البديل:.....				
50	أتابع باستمرار التواريخ المحددة لصرف الإعتمادات ومحدوديتها . البديل:.....				
51	أعمل على توزيع المبالغ الموجهة للمؤسسة على كافة احتياجاتها دون ترك باق . البديل:.....				
52	أعمل على توزيع المبالغ المخصصة لمراكز الإجراء والتصحيح للاختبارات الرسمية على كافة احتياجات المراكز دون ترك باق ولا تجاوز لاعتمادات البطاقة الفنية البديل:.....				
53	أحرص على صيانة وتصليح مختلف التجهيزات والمحلات بالتنسيق مع البلدية . البديل:.....				

				54	نوجه كفريق عمل أموال التعااضدية المدرسية , لتفعيل الأنشطة الثقافية بالرياضية في المؤسسة . البديل:.....
				55	أنسق مع جمعية أولياء التلاميذ لترقية الحياة المدرسية (ماليا وماديا). البديل:.....
				56	أنظم حملات تحسيسية للمحافظة على ممتلكات المؤسسة . البديل:.....
				57	أسعى إلى توفير الكتاب المدرسي في الوقت المناسب . البديل:.....
				58	أستخدم الموارد المالي بحكمة . البديل:.....
				59	أعمل على صيانة المباني المدرسية . البديل:.....
				60	أتأكد من مدى صلاحية المواد الغذائية قبل الاستلام . البديل:.....
				61	أتكفل بدراسة ملفات اليتامى و المعوزين (منحة 3000دج). البديل:.....
				62	غأوفرمستلزمات الإسعافات الأولية بالتنسيق مع مصلحة الصحة المدرسية . البديل:.....
				63	أسعى إلى توفير التجهيزات المناسبة للتربية التحضيرية . البديل:.....

رابعا :جدول مدى ملائمة عدد الفقرات لكل بعد من أبعاد الدراسة :

غير مناسبة	مناسبة	العدد	عدد فقرات كل بعد
		23	- القدرة الإدارية والمتمثلة في (الموضوعية - السلطة - الأتصال والتواصل - المرونة) . اقتراح البديل:.....
		21	- التسيير البيداغوجي . اقتراح لبديل:.....

		19	- تسيير المالي والمادي . اقتراح البديل:.....
--	--	----	---

خامسا : جدول مدى ملائمة بدائل الاستجابة للفقرات:

إقتراح البديل	غير ملائم	ملائم	البدائل
			-دائما .
			- غالبا .
			- أحيانا .
			- نادرا .
			- أبدا .

سادسا : جدول مدى وضوح و ملائمة التعليم المقدمة لعينة الدراسة :

إقتراح البديل	غير واضحة	واضحة	التعليم المقدمة
			<p>أخي المدير أختي المديرية تحية طيبة وبعد:</p> <p>في إطار إعداد مذكرة مكملة لنيل شهادة ماستر أكاديمي: تخصص علم النفس عمل وتنظيم وتسيير الموارد البشرية نضع بين أيديكم هذا الاستبيان الذي يتضمن مجموعة من الفقرات والرجاء منك قراءة كل فقرة بعناية والإجابة عليها بكل صدق بما ينطبق عليك وذلك بوضع علامة (X) في الخانة المناسبة مع العلم أنه لا توجد إجابات صحيحة وأخرى خاطئة وتأكد أن الإجابات التي ستدلي بها تبقى سرية ولا تستخدم إلا لغرض علمي ولكم جزيل الشكر على تعاونكم وتجاوبكم معنا لإتمام هذا العمل</p>

البيانات الشخصية :

- الخبرة (سنوات العمل كمدير) : من 1 إلى سنوات 10 10 سنوات فما فوق
- المؤهل العلمي : مستوي جامعي مستوى أقل من جامعي
- سابعاً : جدول مدى ملاءمة المثال التوضيحي المقدم لأفراد العينة :

الرقم	الفقرة	دائماً	غالبا	أحيانا نادرا	أبدا	المثال التوضيحي	
						ملائم	غير ملائم
1	أعتبر نفسي محاوراً ومناقشاً ناجحاً.		×				

شكراً جزيلاً

المحلق رقم (02) قائمة أسماء الأساتذة المحكمين :

الرقم	اللقب والاسم	الدرجة العلمية	التخصص	مكان العمل
01	محجر ياسين	أستاذ التعليم العالي	علم نفس العمل و التنظيم	جامعة قاصدي مرياح ورقلة
02	مزياني الوناس	أستاذ التعليم العالي	علم نفس العمل و التنظيم	جامعة قاصدي مرياح ورقلة
03	غربي صبرينة	أستاذ التعليم العالي	علم نفس العمل و التنظيم	جامعة قاصدي مرياح ورقلة
04	خميس محمد سليم	أستاذ التعليم العالي	علم النفس العيادي	جامعة قاصدي مرياح ورقلة
05	طبشي بلخير	أستاذ محاضر "أ"	علم النفس التربوي	جامعة قاصدي مرياح ورقلة
06	محمدي فوزية	أستاذ محاضر "أ"	علم النفس المدرسي	جامعة قاصدي مرياح ورقلة
07	نوبيات قدور	أستاذ محاضر "أ"	علم النفس الإجتماعي	جامعة قاصدي مرياح ورقلة
08	كادي الحاج	أستاذ محاضر "ب"	علم النفس المدرسي	جامعة قاصدي مرياح ورقلة
09	زكور محمد مفيدة	أستاذ محاضر "ب"	علم نفس التدريس	جامعة قاصدي مرياح ورقلة

المحلق رقم (03) الاستبيان النهائي :



جامعة قاصدي مرباح ورقلة
كلية العلوم الانسانية والاجتماعية
قسم علم النفس وعلوم التربية



استبيان

أخي المدير أختي المديرية تحية طيبة وبعد :

في إطار إعداد مذكرة مكملة لنيل شهادة ماستر أكاديمي : تخصص علم نفس العمل والتنظيم وتسيير الموارد البشرية ' نضع بين أيديكم هذا الاستبيان الذي يتضمن مجموعة من الفقرات والرجاء منكم قراءة كل فقرة بعناية والإجابة عليها بكل صدق بما ينطبق عليكم وذلك بوضع علامة (x) في الخانة المناسبة ، مع العلم أنه لا توجد إجابات صحيحة وأخرى خاطئة ، وتأكدوا أن الإجابات التي ستدلون بها تبقى سرية ولا تستخدم إلا لغرض علمي ولكم جزيل الشكر على تعاونكم معنا.

مثال توضيحي :

الرقم	الفقرة	دائما	غالبا	أحيانا	نادرا	أبدا
1	أعتبر نفسي محاورا أو مناقشا ناجحا .		x			

البيانات الشخصية :

الإقدمية (سنوات العمل كمدير) : من 1 إلى سنوات 10 10سنوات فما فوق
 المؤهل العلمي : مستوي جامعي مستوى أقل من جامعي

الرقم	الفقرات	دائما	غالبا	أحيانا	نادرا	أبدا
1	إذا حدث إهمال من قبل موظف إداري ،أطبق الإجراءات اللازمة وفق القانون .					
2	إن خالف أحد المستخدمين قواعد وتعليمات المدرسة ، أعامله وفق القانون .					
3	أعتمد معايير موضوعية في تقييم منحة تحسين الأداء التربوي .					
4	اقتنع بوجهة النظر المعارضة لرأيي .					
5	أتحرى أسباب الخطأ قبل تقييم الموظفين .					
6	أوجه تنبيها كتابيا للعودة إلى النظام . لكل من يخالف القانون الداخلي للمؤسسة.					
7	اتخذ الإجراءات القانونية اللازمة عند تكرار الغيابات من طرف الأساتذة					
8	أطبق نظام الدوامين الكي إذا استدعى الأمر ذلك .					
9	أوجه تعليمات رسمية لتفادي الإساءات اللفظية ضد المتعلمين داخل المؤسسة .					
10	أعقد جلسات بين الأساتذة وأولياء الأمور لمناقشة شؤون أبنائهم الدراسية والسلوكية .					
11	أدرس بالتنسيق مع الفريق التربوي مشكلات التلاميذ (النفسية ،الإجتماعية) .					
12	أستخدم الرقمنة والبريد الإلكتروني في الاتصال الإداري					
13	أعتقد أن رأي الفريق التربوي دائما أفضل من رأي الفرد.					
14	أناقش الأساتذة الراغبين في الحركة التنقلية عن أسباب انتقالهم .					
15	أحاور الوصاية في شأن تغيير أحد الأساتذة في منتصف السنة الدراسية .					
16	أغير جداول التوقيت إذا اقتضى الأمر ذلك .					
17	أغير بعض أهداف مشروع المؤسسة إذا أكتشفنا بأنها غير واقعية					
18	أراقب بانتظام سير الدروس لمعرفة ما يجري داخل الأقسام عن طريق المشاهدات الصفية ؟					
19	أولي اهتماما لتكوين الأساتذة للارتقاء بالمؤسسة نحو الأفضل					
20	أحفز جميع أفراد الجماعة التربوية (ماديا ومعنويا)على ما يبذلونه من جهد قصد ترقية المؤسسة.					

					21	تعترضني صعوبات أثنت تسيير اجتماعات مجلسي (المدرسة والأساتذة).
					22	أقوم بزيارات متنوعة للأساتذة لتزويد هم بالنصائح والإرشادات التي تساعدهم في أداء مهامهم .
					23	أتابع مدى تطبيق التعليمات بعد كل زيارة تفتيشية .
					24	معظم اجتماعاتنا تحقق الأهداف البيداغوجية المسطرة .
					25	أتابع تطبيق حصص المعالجة التربوية لتحسين مستوى التلاميذ في المواد الأساسية.
					26	انظم رحلات للتلاميذ رفقة أساتذتهم لتشجيع الأنشطة اللاصفية .
					27	أراقب جميع موظفي المؤسسة لكي يقوم كل فرد بعمله على أكمل وجه خدمة للمتعلمين .
					28	أرفع تقارير إلى الهيئة الوصية عن أبسط ما يحدث داخل المؤسسة من الناحية البيداغوجية .
					29	أفعل مجلسي (المدرسة والأساتذة) لحل المشاكل البيداغوجية المعترضة .
					30	أساعد المعلمين في تشخيص الضعف الدراسي عند التلاميذ .
					31	أهتم بالتلاميذ ذوي الاحتياجات التربوية الخاصة لمعرفة الظروف التي أدت إلى تعثرهم .
					32	أنظم حملات تحسيسية لغرس مختلف القيم .
					33	أراعي ظروف الأساتذة أثناء وضع جدول التوقيت الأسبوعي .
					34	أعمل على تفعيل الجانب التربوي للمطعم المدرسي .
					35	أعقد اجتماعات دورية مع مجلس المدرسة ومندوبي الأقسام لترشيد استهلاك الموارد المالية للتعاضية المدرسية .
					36	أعمل على توزيع حصص التضامن المدرسي ومختلف الهيئات على التلاميذ المعنيين في الوقت المناسب .
					37	أسقط التجهيزات التالفة من سجل الجرد العام وفق محضر الإسقاط .
					38	أتابع باستمرار التواريخ المحددة لصرف الإعتمادات ومحدوديتها
					39	أصرف الموارد المالية بحكمة على كافة احتياجاتها المؤسسة دون ترك باق .
					40	أصرف المبالغ المخصصة لمراكز الإجراء والتصحيح على

					كافة احتياجات المراكز دون تجاوز البطاقة الفنية لذلك.
					41 أحرص على صيانة مختلف التجهيزات وترميم المرافق البيداغوجية بالتنسيق مع البلدية .
					42 أخصص جزءا من أموال التعاضدية المدرسية , للتراسل مع الأولياء وتفعيل الأنشطة (الثقافية والرياضية) داخل المؤسسة .
					43 أنسق مع جمعية أولياء الأمور لترقية الحياة المدرسية (ماليا وماديا).
					44 أنظم حملات تطوعية للمحافظة على ممتلكات المؤسسة .
					45 أسعى لتوفير الكتاب المدرسي في الوقت المناسب .

الملحق رقم (04): المدارس الابتدائية التي أجريت فيها الدراسة .

الرقم	المقاطعة الإدارية	المدارس الابتدائية	الموقع
01	المقاطعة الإدارية الأولى ورقلة	الأمام البخاري	مدينة ورقلة
02		البشير الابراهيمى	مدينة ورقلة
03		بن عامر بلخير	مدينة ورقلة
04		حسني محمد	مدينة ورقلة
05		بن سبغا عبد القادر	مدينة ورقلة
06		مخرمش محمد	مدينة ورقلة
07		النملي علي	مدينة ورقلة
08		أول نوفمبر 1954	مدينة ورقلة
09		العقيد عميروش	مدينة ورقلة
10		جمال الدين الأفغاني	مدينة ورقلة
11		الهامل دحمان	مدينة ورقلة
12		حي فارس	مدينة ورقلة
13		بياني محمد	مدينة ورقلة
14		عثمان بن عفان القديمة	مدينة ورقلة
15		طالب خمقاني	مدينة ورقلة
16		بابي عبد القادر	مدينة ورقلة
17		بومادة محمد المشري	مدينة ورقلة
18		الامام الغزالي	مدينة ورقلة
19		طارق بن زياد	مدينة ورقلة
20		الحاج الخير حجاج	مدينة ورقلة
21		عطاب الشيخ	مدينة ورقلة
22		سيد روجو	مدينة ورقلة
23		عائشة نواصر	مدينة ورقلة
24		عقبة بن نافع	مدينة ورقلة
25		ابن رشد	مدينة ورقلة
26		العفو محمد الشريف	مدينة ورقلة
27		الصفرائي عبد القادر	مدينة ورقلة
28		صلاح الدين الأيوبي	مدينة ورقلة
29		عانو محمد	مدينة ورقلة
30		بونوة بوحفص	مدينة ورقلة
31		سيدي عبد الرحمان	مدينة ورقلة
32	المقاطعة الإدارية الثانية ورقلة	الطالب مدقن	مدينة ورقلة
33		بوعامر الجديدة	مدينة ورقلة
34		بخديجة المعطي	مدينة ورقلة
35		حاشية سرحان	مدينة ورقلة
36		لعموري محمد الأمين	مدينة ورقلة
37		خنقاوي الهاشمي	مدينة ورقلة
38		أبو بكر الصديق	مدينة ورقلة
39		شنين مرجان	مدينة ورقلة
40		19 مارس 1962	مدينة ورقلة
41		بابا حمو عمار	مدينة ورقلة
42		بن عباس حمادي	مدينة ورقلة
43		حي التصر 01	مدينة ورقلة
44		حي خضرة / بوخالفة أحمد الصالح	مدينة ورقلة
45		خليل الغربية	مدينة ورقلة

مدينة ورقلة	خليل الشرقية		46
مدينة ورقلة	الأمير عبد القادر		47
مدينة ورقلة	علي بن زيان		48
مدينة ورقلة	أحمد تمام		49
مدينة ورقلة	الطالب محمد خمقاني		50
مدينة ورقلة	جلولي محمد عبد القادر		51
مدينة ورقلة	تخة ميلود		52
مدينة ورقلة	شنين قدور		53
مدينة ورقلة	مش أحمد بن سعيد		54
مدينة ورقلة	تمار بوحفص		55
مدينة ورقلة	27 فبراير بامنديل		56
مدينة ورقلة	الشيخ بريقتش		57
مدينة ورقلة	سماحي علي		58
مدينة ورقلة	عزيوز الجديدة		59
مدينة ورقلة	بن حسن القديمة		60
مدينة ورقلة	بني حسن الجديدة		61
مدينة ورقلة	أول نوفمبر 1954	المقاطعة الإدارية الرويسات الأولى ورقلة	62
مدينة ورقلة	حي السلام		63
مدينة ورقلة	الزاوية		64
مدينة ورقلة	البشير الابراهيمي		65
مدينة ورقلة	وريدة مداد		66
مدينة ورقلة	الزيانية الجديدة (بن طبال حشاني)		67
مدينة ورقلة	غربي محمد مسروق الجديدة		68
مدينة ورقلة	مسروق القديمة		69
مدينة ورقلة	18 فبراير 1962		70
مدينة ورقلة	سكرة القديمة	المقاطعة الإدارية الرويسات الثانية ورقلة	71
مدينة ورقلة	سكرة رقم 02		72
مدينة ورقلة	سكرة رقم 03		73
مدينة ورقلة	مفدي زكرياء القديمة		74
مدينة ورقلة	مفدي زكريا الجديدة 02		75
مدينة ورقلة	مفدي زكريا 03		76
مدينة ورقلة	حي الدوي		77
مدينة ورقلة	حي بن عطا الله		78
مدينة ورقلة	حي المعلمين		79
مدينة ورقلة	عمر بن عبد العزيز	المقاطعة الإدارية الرويسات الثالثة ورقلة	80
مدينة ورقلة	الأشوال		81
مدينة ورقلة	حي بودراع		82
مدينة ورقلة	الامام علي		83
مدينة ورقلة	عيشاوي قدور الرويسات الجديدة		84
مدينة ورقلة	الامام مالك الحذب		85
مدينة ورقلة	الحذب الجديدة 01		86
مدينة ورقلة	الحذب الجديدة 02		87

الملحق رقم (05): يوضح المعالجة الإحصائية ببرنامج (SPSS – V,20)

لنتائج صدق الإتساق الداخلي Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
VAR00001	276,2143	273,656	,402	,891
VAR00002	275,9643	274,702	,420	,891
VAR00003	275,6429	281,275	,245	,893
VAR00004	275,7143	284,434	,027	,895
VAR00005	275,7143	278,063	,331	,892
VAR00006	275,7857	277,508	,296	,892
VAR00007	276,6071	268,470	,479	,890
VAR00008	275,8214	274,300	,462	,891
VAR00009	275,7500	281,898	,146	,894
VAR00010	276,0357	274,110	,354	,892
VAR00011	275,3929	284,470	,099	,894
VAR00012	275,7143	281,693	268,	,893
VAR00013	275,8571	281,238	592,	3,89
VAR00014	275,5714	283,439	,098	,894
VAR00015	275,8571	276,497	,338	,892
VAR00016	276,3571	266,238	,405	,892
VAR00017	276,0000	269,185	,495	,890
VAR00018	275,8214	282,374	,090	,895
VAR00019	276,2143	273,508	,264	,894
VAR00020	276,7500	275,676	86,2	3,89
VAR00021	276,2500	269,824	,419	,891
VAR00022	275,6071	285,358	,019	,896
VAR00023	275,6429	277,201	,434	,891
VAR00024	275,5000	286,704	,109	,895
VAR00025	275,5714	282,698	,170	,893
VAR00026	275,8214	277,708	,439	,891
VAR00027	275,7857	278,693	,297	,892
VAR00028	275,8571	277,979	,331	,892
VAR00029	276,6786	276,448	57,2	,893
VAR00030	276,6071	276,544	,177	,896
VAR00031	276,0000	265,926	,577	,889
VAR00032	275,8929	280,766	,141	,894
VAR00033	275,7500	275,676	,567	,890
VAR00034	276,1786	270,374	,627	,889
VAR00035	275,7500	279,157	,276	,893
VAR00036	276,2143	265,212	,570	,889
VAR00037	275,9643	269,073	,659	,888
VAR00038	276,4286	270,921	,354	,892
VAR00039	276,1071	264,988	,555	,889
VAR00040	275,6786	275,560	,459	,891
VAR00041	275,7143	272,952	,581	,890
VAR00042	275,8929	270,544	,548	,889
VAR00043	275,8571	278,349	,313	,892
VAR00044	275,9643	272,628	,444	,891
VAR00045	275,9643	272,925	,408	,891
VAR00046	275,6071	281,507	26,2*	,893
VAR00047	275,6429	281,497	,272	,893
VAR00048	275,6786	282,004	,145	,894
VAR00049	275,8571	268,053	,689	,888
VAR00050	275,7500	273,380	,506	,890
VAR00051	275,7857	273,656	,599	,890
VAR00052	275,8571	270,201	,707	,888
VAR00053	276,0357	279,517	,276	,893
VAR00054	275,6786	276,745	,400	,891
VAR00055	275,7500	271,009	,671	,889
VAR00056	275,5357	280,406	,345	,892
VAR00057	275,4286	282,180	,296	,893
VAR00058	275,3214	285,411	06,0	,894
VAR00059	275,4286	284,995	,030	,894
VAR00060	275,4286	285,958	,061	,894
VAR00061	275,6786	283,708	,074	,894
VAR00062	275,9643	284,776	,024	,894
VAR00063	276,0357	282,554	,143	,894

نتائج التساؤل الأول :

الملحق رقم (06) : نتائج اختبار (ت) لعينة واحدة لدلالة الفروق بين المتوسط الافتراضي والمتوسط الحسابي للدرجة الكلية لمستوى

الممارسات الإدارية وأبعادها. Test T.

Statistiques sur échantillon unique						
	N	Moyenne	Ecart type	Moyenne erreur standard		
القدرة_الإدارية	80	72,0875	7,24122	,80959		
التسيير_البيداغوجي	80	73,7125	7,66414	,85688		
Test sur échantillon unique						
Valeur de test = 51						
	t	ddl	Sig. (bilatéral)	Différence moyenne	Intervalle de confiance de la différence à 95 %	
					Inférieur	Supérieur
القدرة_الإدارية	26,047	79	,000	21,08750	19,4760	22,6990
التسيير_البيداغوجي	26,506	79	,000	22,71250	21,0069	24,4181

Test T

Statistiques sur échantillon unique						
	N	Moyenne	Ecart type	Moyenne erreur standard		
التسيير_المالي	80	48,9250	4,94469	,55283		
Test sur échantillon unique						
Valeur de test = 33						
	t	ddl	Sig. (bilatéral)	Différence moyenne	Intervalle de confiance de la différence à 95 %	
					Inférieur	Supérieur
التسيير_المالي	28,806	79	,000	15,92500	14,8246	17,0254

Test T

Statistiques sur échantillon unique						
	N	Moyenne	Ecart type	Moyenne erreur standard		
الممارسة_الإدارية	80	376,6750	34,88272	3,90001		
Test sur échantillon unique						
Valeur de test = 135						
	t	ddl	Sig. (bilatéral)	Différence moyenne	Intervalle de confiance de la différence à 95 %	
					Inférieur	Supérieur
الممارسة_الإدارية	61,968	79	,000	241,67500	233,9122	249,4378

نتائج التساؤل الثاني :

الملحق رقم (07) : نتيجة اختبار "ت" لمجموعتين مستقلتين لدلالة الفروق بين متوسطي درجات الأفراد بالنسبة لمستوى الممارسات الإدارية وأبعادها وفقا لمتغير الأقدمية (أقل من 10سنوات - 10سنوات فما فوق).

Statistiques de groupe					
	الأقدمية	N	Moyenne	Ecart type	Moyenne erreur standard
القدرة_الإدارية	أقل من 10 سنوات	35	66,8000	5,43301	,91835
	11سنةفمافوق	45	76,2000	5,63915	,84063
التفسير_البيداغوجي	أقل من 10 سنوات	35	68,2571	7,43736	1,25714
	11سنةفمافوق	45	77,9556	4,54250	,67716
التفسير_المالي و المادي	أقل من 10 سنوات	35	45,3143	4,93351	,83391
	11سنةفمافوق	45	51,7333	2,57964	,38455

Test des échantillons indépendants										
		Test de Levene sur l'égalité des variances		Test t pour égalité des moyennes						
		F	Sig.	t	ddl	Sig. (bilaté ral)	Différence moyenne	Différence erreur standard	Intervalle de confiance de la différence à 95 %	
									Inférieur	Supérieur
القدرة_الإدارية	Hypothèse de variances égales	,167	,684	-7,515	78	,000	-9,40000	1,25088	-11,89031	-6,90969
	Hypothèse de variances inégales			-7,550	74,455	,000	-9,40000	1,24500	-11,88047	-6,91953
التفسير_البيداغوجي	Hypothèse de variances égales	9,007	,004	-7,197	78	,000	-9,69841	1,34757	-12,38121	-7,01561
	Hypothèse de variances inégales			-6,792	53,135	,000	-9,69841	1,42792	-12,56228	-6,83454
التفسير_المالي و المادي	Hypothèse de variances égales	19,339	,000	-7,515	78	,000	-6,41905	,85415	-8,11952	-4,71857
	Hypothèse de variances inégales			-6,990	48,310	,000	-6,41905	,91831	-8,26513	-4,57297

نتائج التساؤل الثالث :

.الملحق رقم (08) : نتائج اختبار "ت" لمجموعتين مستقلتين لدلالة الفروق بين متوسطي درجات الأفراد بالنسبة لمستوى الممارسات الإدارية وأبعادها وفقا لمتغيرالمؤهل العلمي (مستوى جامعي - مستوى أقل من جامعي).

-Test T

Statistiques de groupe					
	المؤهل	N	Moyenne	Ecart type	Moyenne erreur standard
القدرة_الإدارية	اقمنجامعي	14	70,8571	5,77604	1,54371
	جامعي	66	72,3485	7,52737	,92656
التسيير_البيداغوجي	اقمنجامعي	14	74,2143	4,62732	1,23670
	جامعي	66	73,6061	8,18794	1,00787
التسيير_المالي والمادي	اقمنجامعي	14	49,5000	2,92864	,78271
	جامعي	66	48,8030	5,28341	,65034

Test des échantillons indépendants								
		Test de Levene sur l'égalité des variances		Test t pour égalité des moyennes				
		F	Sig.	t	Ddl	Sig. (bilatéral)	Différence moyenne	Différence erreur standard
القدرة_الإدارية	Hypothèse de variances égales	5,479	,022	-,698	78	,487	-1,49134	2,13765
	Hypothèse de variances inégales			-,828	23,445	,416	-1,49134	1,80043
التسيير البيداغوجي	Hypothèse de variances égales	5,202	,025	,268	78	,789	,60823	2,26850
	Hypothèse de variances inégales			,381	33,084	,705	,60823	1,59538
التسيير_المالي والمادي .	Hypothèse de variances égales	8,722	,004	,477	78	,635	,69697	1,46212
	Hypothèse de variances inégales			,685	33,913	,498	,69697	1,01764

Test T

Statistiques de groupe					
	المؤهل العلمي	N	Moyenne	Ecart type	Moyenne erreur standard
الموضوعية	اقلمنجامعي	14	21,3571	2,37316	,63425
	جامعي	66	21,8939	1,95432	,24056
السلطة	اقلمنجامعي	14	16,7857	1,71772	,45908
	جامعي	66	17,0606	2,19705	,27044
الاتصال	اقلمنجامعي	14	16,6429	1,78054	,47587
	جامعي	66	17,4545	2,43804	,30010
المرونة	اقلمنجامعي	14	16,0714	2,20015	,58801
	جامعي	66	15,9394	3,01728	,37140

Test des échantillons indépendants

		Test de Levene sur l'égalité des variances		Test t pour égalité des moyennes				
		F	Sig.	t	ddl	Sig. (bilatéral)	Différence moyenne	Différence erreur
الموضوعية	Hypothèse de variances égales	2,696	0,105	-,899	78	,372	-,53680	,59736
	Hypothèse de variances inégales			-,791	16,939	,440	-,53680	,67834
السلطة	Hypothèse de variances égales	1,977	0,164	-,440	78	,661	-,27489	,62518
	Hypothèse de variances inégales			-,516	23,033	,611	-,27489	,53281
الاتصال	Hypothèse de variances égales	,656	0,420	-1,178	78	,242	-,81169	,68892
	Hypothèse de variances inégales			-1,443	24,618	,162	-,81169	,56260
المرونة	Hypothèse de variances égales	3,885	0,05	,155	78	,877	,13203	,85247
	Hypothèse de variances inégales			,190	24,657	,851	,13203	,69549

Test T

Statistiques de groupe					
	الاقدمية	N	Moyenne	Ecart type	Moyenne erreur standard
الموضوعية	اقلمن 10 سنوات	35	20,8571	1,73447	,29318
	11 سنة فمافوق	45	22,5333	1,94936	,29059
السلطة	اقلمن 10 سنوات	35	15,7714	2,01590	,34075
	11 سنة فمافوق	45	17,9778	1,64440	,24513
الاتصال	اقلمن 10 سنوات	35	16,0857	2,48964	,42083
	11 سنة فمافوق	45	18,2667	1,72416	,25702
المرونة	اقلمن 10 سنوات	35	14,0857	2,69391	,45535
	11 سنة فمافوق	45	17,4222	2,07243	,30894

Test des échantillons indépendants								
		Test de Levene sur l'égalité des variances		Test t pour égalité des moyennes				
		F	Sig.	t	ddl	Sig. (bilatéral)	Différence moyenne	Différence erreur standard
الموضوعية	Hypothèse de variances égales	,364	,548	-4,001	78	,000	-1,67619	,41891
	Hypothèse de variances inégales			-4,061	76,538	,000	-1,67619	,41279
السلطة	Hypothèse de variances égales	4,128	,046	-5,392	78	,000	-2,20635	,40921
	Hypothèse de variances inégales			-5,256	64,872	,000	-2,20635	,41976
الاتصال	Hypothèse de variances égales	2,055	,156	-4,625	78	,000	-2,18095	,47161
	Hypothèse de variances inégales			-4,423	57,874	,000	-2,18095	,49311
المرونة	Hypothèse de variances égales	,537	,466	-6,264	78	,000	-3,33651	,53267
	Hypothèse de variances inégales			-6,063	62,304	,000	-3,33651	,55026

Test T

Test des échantillons indépendants								
		Test de Levene sur l'égalité des variances		Test t pour égalité des moyennes				
		F	Sig.	T	ddl	Sig. (bilatéral)	Différence moyenne	Différence erreur standard
الموضوعية	Hypothèse de variances égales	5,123	,026	-2,134	78	,036	-,98445	,46132
	Hypothèse de variances inégales			-2,359	75,086	,021	-,98445	,41735
السلطة	Hypothèse de variances égales	1,216	,273	-5,094	78	,000	-2,18323	,42858
	Hypothèse de variances inégales			-4,963	53,896	,000	-2,18323	,43993
الاتصال	Hypothèse de variances égales	2,808	,098	-4,981	78	,000	-2,38337	,47850
	Hypothèse de variances inégales			-4,442	41,626	,000	-2,38337	,53658
المرونة	Hypothèse de variances égales	,083	,775	-7,267	78	,000	-3,78161	,52039
	Hypothèse de variances inégales			-7,189	56,478	,000	-3,78161	,52600