

تقييم أداء مديري المدارس الثانوية في ضوء مهارات القائد الإداري
الفعال (دراسة ميدانية بثانويات ولاية مسيلة)

**Evaluating the performance of secondary school principals in
light of the skills of an effective administrative leader
A field study in the secondary schools of the state of M'sila**

عبد المالك مكفس^{1*}؛ نقبيل بوجمعة²

¹ جامعة مسيلة (الجزائر)

البريد الإلكتروني المهني: abdelmalik.mekefes@univ-msila.dz

² جامعة مسيلة (الجزائر).

البريدي الإلكتروني المهني: nekbil.boudjema@univ-msila.dz

تاريخ النشر
2022/06/01

تاريخ القبول
2022/03/15

تاريخ الإيداع
2021/10/28

المخلص:

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة درجة أداء مديري المدارس الثانوية لمهارات القائد الإداري الفعال، وتم اعتماد المنهج الوصفي، وتم استخدام استبيان مهارات القائد الإداري الفعال موجهة للمديرين لتقييم أنفسهم، وقد تم توجيهه إلى عينة بلغت (14) مديرا، وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية:
- امتلاك المديرين لأغلب المهارات المحددة للقائد الإداري الفعال بنسب متباينة، حيث بينت الدراسة أن المديرين يتمتعون بمهارات القائد الإداري الفعال بدرجة مرتفعة، باستثناء مهارات تحديد المشكلة، ومهارات توزيع المهام بدرجة متوسطة.

الكلمات المفتاحية: تقييم الأداء؛ مديري المدارس الثانوية؛ مهارات القائد الإداري الفعال.

Abstract:

This study aimed to know the degree of high school principals 'performance of the skills of an effective administrative leader, and the descriptive approach was adopted. An effective managerial leader's skills questionnaire was used for managers to evaluate themselves, and it was directed to a sample of (14) managers and the study reached results next:

* المؤلف المرسل

- Managers possess most of the specific skills of an effective managerial leader in varying proportions, as the study showed that managers have the skills of an effective managerial leader with a high degree, with the exception of problem-defining skills and medium-level task distribution skills.

Key words: performance appraisal; secondary school principals; skills of an effective administrative leader.

مقدمة:

تعتبر عملية تقييم أداء العمال من المهام الرئيسية للإدارة التي ينبني عليها العمل بصفة عامة، فليس من المنطقي الاستمرار في سياسات لا تعرف النجاح، كما أنه ليس من الذكاء الاستمرار في الاعتماد على موظفين لا تعرف كفاءاتهم.

لذلك فعملية تقييم الأداء تعطي المشرفين عن العمل صورة استباقية لما قد يطرأ من نقص في العمل في المراحل القادمة، والوقوف على أساليب علاجه في وقته المناسب، بالأساليب المناسبة لكل مؤسسة على حدة، وما يتفق مع خاصية ووضعيتها كل فرد على حدة، فيتم تقييم البعض بأسلوب يختلف عن الأسلوب الذي يتم به تقييم آخرين فالمديرون يختلفون عن الأساتذة في كفاءات تقييمهم ويختلفون أيضا عن العمال، إذ إنه ليس من المنطق بأي حال من الأحوال نهج أسلوب واحد لتقييم جميع العاملين باختلاف ثقافتهم ومستوياتهم العلمية ومراتبهم الإدارية.

وعملية تقييم الأداء في المؤسسات التربوية لا تختلف عن تلك التي تتم في المؤسسات الصناعية باعتبار أن كلا منهما مؤسسات إنتاجية في نهاية المطاف، فالأولى تنتج الأفراد والأخرى المواد والسلع، غير أنه وللقيام بالتقييم الجيد في المؤسسات التربوية وجب معرفة أطرها القانونية، وأنماط تسييرها، ووظائف موظفيها بدقة، هذا من ناحية، ومن ناحية أخرى الاطلاع الكافي على نوعية المورد البشري الذي تملكه، وأهم مهماته ووظائفه ومعايير نجاحه وأسس تقييم عمله، ومن ثم صياغة الأدوات المناسبة لتقييمه تقييما موضوعيا دقيقا.

ويعتبر التعليم الثانوي مرحلة حاسمة في المسار التعليمي، حيث يهيئ الأفراد لمواصلة الدراسة التخصصية في الجامعة، أو لتوجيههم إلى مؤسسات التمهين والتدريب، ولذلك وجب الاهتمام به، ودراسة عوامل نجاحه وفشله، ومحاولة تصحيح ما يمكن تصحيحه، وتقويم ما يمكن تقويمه في الوقت المناسب، ولا يتأتى ذلك إلا بتقييم الواقع التربوي للمؤسسات التعليمية التي تضطلع بمهمة التعليم الثانوي من خلال تقييم أدوار وأداء قادتها.

1. إشكالية الدراسة:

تستهدف عملية التقويم المؤسسي غايات ثلاث، تقع على ثلاثة مستويات: على مستوى المؤسسة، وتتمثل في إيجاد مناخ ملائم من الثقة والتعامل الأخلاقي الذي يقلل من شكاوى الموظفين، ورفع مستوى أداء الموظفين واستثمار قدراتهم وإمكاناتهم بما يساعد على تقدمهم وتطورهم، وتقييم برامج وسياسات إدارة الموارد البشرية، إذ يمكن أن تستخدم نتائج هذه العملية كمؤشرات للحكم على دقة هذه السياسات ومساعدة المؤسسة على وضع معدلات أداء دقيقة، وعلى مستوى الفرد الموظف، ذلك أن شعور الموظفين بأن جميع جهودهم تؤخذ بعين الاعتبار فيجعلهم أكثر وعيا بالمسئولية، ويدفعهم إلى العمل باجتهاد ورغبة في الفوز بتقدير واحترام رؤسائهم معنويا ومكافئتهم ماليا، وعلى مستوى المديرين إذ ليس من السهل عليهم الحكم على أداء الموظف، كما أن من واجبهم تنمية مهاراتهم وإمكانياتهم الفكرية وتعزيز قدراتهم الإبداعية من أجل التقويم السليم لأداء تابعيهم، مما ينعكس إيجابا على طبيعة العلاقات مع هؤلاء والتقرب منهم لمعرفة مشاكلهم والصعوبات التي تعترض تقدمهم نحو تحقيق الأفضل.

ولما كان المدير في التنظيم الإداري باعتباره الشخص الوظيفي المركزي في إدارة المؤسسة كثيرا ما تتوقف عليه فعاليات العناصر والمكونات الأخرى، فهو بالنسبة

للمؤسسة شخص كلي، لا تتوقف آثار أدائه المهني (الإيجابية والسلبية) عند مستواه، بل تتعدى إلى كل أو معظم مفاصل المؤسسة بكل أبعادها الفيزيقية والتشريعية والبشرية وقد حظي المدير باهتمام علوم التربية وعلم الإدارة التربوية خاصة من حيث دراسة مقتضيات إعداده وتقييم أدائه باستمرار، ولذلك تراكمت العلوم بشأن المعرفة المعيارية حول شخصية القائد وتحديد سماته ومهاراته وعوامل فعاليته ونجاحه، حيث وصلت إلى حد التنظير والتصنيف، كالقيادة الكاريزمية والديمقراطية والإدارة العلمية والحكمة، كما تراكمت المعرفة بشأن تقييمه وحددت مؤشرات التقييم في مدى تحقق الأهداف والآثر السيكولوجي والسوسولوجي لتسييره، بحيث أصبحت هذه المعارف مرجعيات عامة، يمكن للسياسات التربوية الاستناد عليها كمرجعيات في تحديد مهام مديري الثانويات وإعدادهم، كما تتحدد في ضوئها معظم معايير التقييم.

ولعل تحديد مهام مدير الثانوية في النسق التربوي العام، ونسق المؤسسة الخاص، وإصدارها في شكل تشريعات وقوانين وتعليمات وقوانين ومراسيم تطبيقية، هي أبرز ما توليه السياسة التربوية اهتمامها في كل الإصلاحات.

ونظرا لخصوصية السياسات التربوية المحلية من حيث الأهداف والمعايير، حيث تختص كل سياسة بمعايير وأهداف إعداد وتقييم المديرين، قد تتساق مع المرجعيات العلمية المعيارية وقد تتباين وتختلف، فتقويم أداء مديري الثانويات في المنظومة التربوية المحلية كغيره في كل المنظومات يفترض فيه أن يستند على المرجعيات العلمية العامة (النظريات) بوصفها مرجعيات تحفيزية، والمرجعيات المحلية المتمثلة في ما حدد في المواثيق والمراسيم التطبيقية لأداء المدير باعتبارها مرجعيات أساسية، فإن حضور هذه الثنائية من المرجعيات هو الموضوع الذي سيتم تناوله في هذه الدراسة والذي يهدف إلى "تقييم أداء مديري المدارس الثانوية في ضوء مهارات القائد الإداري الفعال" بوصفه

إشكالاً يتعلق بتقييم مدى حضور مهارات القائد الإداري الفعال في أداء مديري المدارس الثانوية، وذلك من خلال المهام الإدارية والبيداغوجية والتربوية.

السؤال الرئيسي: ما درجة أداء مديري المدارس الثانوية لمهامهم في ضوء مهارات القائد الإداري الفعال؟

التساؤلات الفرعية:

- ما درجة أداء مديري المدارس الثانوية لمهامهم في ضوء مهارات تحديد المشكلة
- ما درجة أداء مديري المدارس الثانوية لمهامهم في ضوء مهارات اقتراح الحلول
- ما درجة أداء مديري المدارس الثانوية لمهامهم في ضوء مهارات حل المشكلات
- ما درجة أداء مديري المدارس الثانوية لمهامهم في ضوء مهارات تطبيق حل المشكلة
- ما درجة أداء مديري المدارس الثانوية لمهامهم في ضوء مهارات تخطيط العمل
- ما درجة أداء مديري المدارس الثانوية لمهامهم في ضوء مهارات آلية المتابعة

2. أهداف الدراسة:

تهدف الدراسة إلى تحقيق ما يلي:

- التعرف على مدى حضور مهارات القائد الإداري الفعال في مهام مديري المدارس الثانوية.
- التعرف على درجة أداء مديري المدارس الثانوية لمهامهم في ضوء مهارات تحديد المشكلة
- التعرف على درجة أداء مديري المدارس الثانوية لمهامهم في ضوء مهارات اقتراح الحلول
- التعرف على درجة أداء مديري المدارس الثانوية لمهامهم في ضوء مهارات حل المشكلات

- التعرف على درجة أداء مديري المدارس الثانوية لمهامهم في ضوء مهارات تطبيق حل المشكلة
- التعرف على درجة أداء مديري المدارس الثانوية لمهامهم في ضوء مهارات تخطيط العمل
- التعرف على درجة أداء مديري المدارس الثانوية لمهامهم في ضوء مهارات آلية المتابعة

3. أهمية الدراسة:

عملية تقييم الأداء ضرورية لقيادات المؤسسات التعليمية وللعاملين بها، لما تقدمه من دور كبير في تحديد واكتشاف مواطن القوة وتعزيزها، ومواطن الضعف والعمل على معالجتها وتجاوزها بما يحقق الأهداف المرجوة، وانطلاقا مما سبق وتأسيسا عليه فإن أهمية الدراسة الحالية تكمن في النقاط التالية:

- أنها دراسة تقييمية أي أنها تستمد أهميتها من عملية التقييم بوصفها الأساس الذي يبنى عليه أي تطوير يتناول عناصر العملية التعليمية (لأنها وسيلة الحكم على مدى إسهام كل فرد في انجاز الأعمال التي توكل إليه وبطريقة موضوعية). (زويلف ومحمد، 1993، ص 387).

- أنها دراسة تعتمد معايير ذات قيمة كبيرة في مجال تقييم الأداء، وهي مهارات القائد الإداري الفعال، إذ تمثل هذه مؤشرات تبين مدى دقة القيام بالمسؤوليات المناطة بفئة مديري الثانويات.

- أنها دراسة تستطلع رأي فئة مهمة، وهي مديري الثانويات باعتبارها الفئة التي تتعامل وتتعايش بشكل مباشر مع المهام اليومية، والأقدر على إعطاء أحكام تقييمية تتصف بالدقة والموضوعية حول أدائها.

– أن تنفيذ نتائج هذه الدراسة مديري الثانويات في تطوير قدراتهم وإمكاناتهم في العمل الإداري والبيداغوجي والتربوي.

– أن تنفيذ هذه الدراسة الجهات المسؤولة عن التعليم في تطوير هذا الجانب المهم من العملية التربوية وإعطائه الأهمية القصوى في ذلك.

4. حدود الدراسة:

حددت الدراسة بالحدود التالية:

1.4 الحدود المفاهيمية: اقتصرت الدراسة الحالية على التعرف على تقييم أداء مديري الثانويات في ضوء مهارات القائد الإداري الفعال.

2.4 الحدود البشرية: اقتصرت الحدود البشرية للدراسة على عينة من مديري المدارس الثانوية قدرت بـ (14) مديرا.

3.4 الحدود الزمانية: تم إجراء الدراسة الميدانية في الفترة الممتدة من 13 ماي إلى 30 ماي من عام 2019 م.

4.4 الحدود المكانية: تم إجراء الدراسة الأساسية في (14) ثانوية متواجدة في مدن ولاية المسيلة.

5. مفاهيم الاجرائية للدراسة:

1.5 تقييم الأداء: هو درجة التي يحصل عليها مديري المدارس الثانوية على المقياس المعد لهذا الغرض في المحاور المحددة وفقا لمهامه المنصوص عنها وهي مهامهم الإدارية والبيداغوجية والتربوية.

2.5 مهارات القائد الإداري الناجح: هي الدرجة التي يحققها المدير على مقياس مهارات القائد الإداري الناجح المحددة في مقياس القائد الإداري الفعال في اثنتي عشرة مهارة.

3.5 مدير مدرسة الثانوية: مدير الثانوية هو موظف مكلف بالتأطير البيداغوجي والتسيير الإداري والتنشيط التربوي، والأمر بصرف ميزانية الثانوية طبقا للتنظيم

المعمول به، ويمارس سلطته على جميع الموظفين والأعوان العاملين بالثانوية، وهو مسؤول كذلك على حفظ النظام وأمن الأشخاص والحفاظ على الممتلكات، كما أنه مؤهل بهذه الصفة لاتخاذ جميع التدابير الضرورية لحسن سير المؤسسة.

6. الدراسات السابقة:

قام داون أي كُفين (Dawn E. coffin, 2008) من جامعة جنوب فلوريدا بدراسة تصورات أساتذة التعليم المتوسط حول تغير أدوار ومهام مديريهم، وهدفت الدراسة إلى الكشف عن تغير الأدوار التي يقوم بها المديرون حسب تصوراتهم وتصورات نوابهم، وكذا تصورات الأساتذة ومقارنتها ببعضها، وتوصلت الدراسة إلى ما يلي:

– أن (14) مهمة يقوم بها المديرون من بين (36) مهمة وذلك عندما تم مقارنة استجابات المديرين والأساتذة.

– أن متوسط تقييم الأساتذة لمهام المديرين كان أكثر إيجابية من تقييم المديرين لأنفسهم.

– عدم التطابق بين تصورات الأساتذة لمهام المديرين مع تصورات المديرين لمهامهم. وأجرى الفضلي (2003) دراسة هدفت إلى بيان دور المدير كمسؤول مبدع ودوره كوكيل إبداع مع التركيز على الدور الأخير، وأظهرت النتائج:

– وجود تأثير واضح لمتغير واحد فقط من بين المتغيرات المستقلة كافة في المتغير التابع، وتمثل ذلك في التطلع الذاتي إلى الأعلى.

كما أظهرت الدراسة وجود تأثير واضح لمتغيري كفاية المصدر ودرجة التحدي التي توفرها الوظيفة في متغير التطلع الذاتي للأعلى، إضافة إلى ما سبق أوضحت الدراسة أن المستوى القيادي الأول في الدراسة (رئيس قسم) تميز عن سواه (المراقب، مدير إداري) على مستوى متوسطات متغير التطلع الذاتي إلى الأعلى، مقابل تميز القيادي الثاني (المراقب) عن سواه من مستويات قيادته رئيس قسم، ومدير إدارة فيما يختص بمتوسطات وجود الدورة كوكيل إبداع. (إبراهيم، 2002، ص207)

- وقام توفيق خميس (1996) بدراسة هدفت إلى تقييم الأداء الإداري لمديري الإدارات المتوسطة بديوان وزارة التربية بالجمهورية اليمنية، وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية:
- حصل المجال الثالث (التنسيق والرقابة) على أقل تقدير في مستوى الأداء من بين مجالات الدراسة الستة.
 - لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الأداء حسب تقديرات أفراد العينة تعزى للمؤهل العلمي.
 - لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الأداء حسب تقديرات أفراد العينة تعزى للخبرة العلمية.
 - توجد فروق جوهرية في مستوى الأداء حسب تقديرات أفراد العينة تعزى للرتبة الوظيفية، حيث كانت تقديرات مدير العموم أقل من تقديرات مديري الإدارات أنفسهم لمستوى الأداء الإداري.
- وقام ليستر (1993) Lester بدراسة استهدفت هذه الدراسة تحديد المهارات اللازمة للمرشح للوظائف القيادية والتي يمتلكها لعام 2000، والاحتياجات اللازمة والبرامج التي يجب أن تقدمها الجامعات لتلبية الاحتياجات اللازمة للمرشحين، وبينت نتائج الدراسة أم معظم أفراد العينة أقروا بأهمية امتلاكهم مهارات العلاقات الإنسانية، وضرورة امتلاكهم مهارات الاتصال وأيضا حددت الموضوعات المطلوبة لتنمية هذه المهارات، ومن أهم هذه الموضوعات: التمويل، قانون المدرسة وتطبيقات الكمبيوتر.
- ومن أهم توصيات الدراسة أن قسم الإدارة التربوية والقيادة رأى ضرورة تقديم دراسات خاصة في مجال العلاقات الإنسانية، والإدارة واتخاذ القرار، واستخدامات الكمبيوتر والاتصال، ومهارات العلاقات الشخصية والقيادة. (إبراهيم، 2002، ص 207)

7. الدراسة الأساسية:

1.7 منهج الدراسة: تم اعتماد المنهج الوصفي التحليلي، باعتباره منهج يصف درجة تقييم أداء مديري الثانويات في ضوء مهارات القائد الإداري الفعال، ويكشف عن مواطن القوة والضعف لدى هذه الفئة، ويقترح الحلول المناسبة.

2.7 مجتمع الدراسة: تكون مجتمع الدراسة من (65) مدير ثانوية يديرون الثانويات المتواجدة بولاية المسيلة.

3.7 عينة الدراسة: تكونت عينة الدراسة من (14) اختيروا بالأسلوب العنقودي العشوائي من مجموع المديرين العاملين بثانويات ولاية المسيلة.

4.7 أداة الدراسة: تم اعتماد استبيان جاهز للدراسة يقيس المهارات الإدارية المحددة لسلوك القائد الإداري الفعال، وتم إعداده من طرف الباحث (محمد فتحي عكاشة)، يتكون من (57) عبارة موزعة على (05) مجالات، وهي كالتالي: (مهارات تحديد المشكلة، مهارات اقتراح الحلول، مهارات حل المشكلات، مهارات تطبيق حل المشكلة، مهارات تخطيط العمل)، وكل العبارات مغلقة في خمس بدائل لاستجابة (دائما=5، غالبا=4، أحيانا=3، نادرا=2، نادرا جدا=1).

الجدول رقم (01): يبين توزيع العبارات على مجالات أداة الدراسة، والمتوسط النظري لكل مجال.

المجالات	عدد العبارات	المتوسط النظري*
مهارات تحديد المشكلة	06	18
مهارات اقتراح الحلول	05	15
مهارات حل المشكلات	05	15
مهارات تطبيق حل المشكلة	04	12
مهارات تخطيط العمل	04	12
مهارات آلية المتابعة	05	15
مهارات القائد الفعال	29 عبارة	87
* وهو حاصل ضرب عدد العبارات في الدرجة الوسطى والتي تقابل استجابة أحيانا		

5.7 الخصائص السيكومترية للأداة:

الثبات بطريقة التجزئة النصفية (الاتساق الداخلي): تم حساب الثبات بطريقة التجزئة النصفية Split-Half حيث تم استخدام الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS 20) لتجزئة الاستبيان إلى نصفين متماثلين نصف يمثل العبارات الفردية، ونصف آخر يمثل العبارات الزوجية وتم الحصول على معامل ارتباط بلغ ($R = 0.79$)، وبعد تطبيق معادلة تصحيح الطول لسبيرمان براون تم الحصول على معامل ثبات يبلغ ($R = 0.88$)، وهي قيمة ثبات جد عالية تنبئ عن اتساق كبير بين العبارات، ما يدل على أن الاستبيان ثابت ويمكن الاعتماد عليه في جمع البيانات.

الثبات بطريقة ألفا كرونباخ (الاتساق الداخلي): تعتبر طريقة كرونباخ هي الأكثر استخداماً إذا ما قورنت بالتجزئة إلى نصفين نظراً لأن طريقة كرونباخ تعتمد على التجزئة أكثر من جزء وبشكل متكرر، وقياس الارتباطات بين تلك الأجزاء بدلا من قياس الارتباط بين نصفين فقط كما أسلفنا، وعند تطبيقنا لمعامل كرونباخ بنفس الأسلوب (SPSS 20) على نفس العينة تم الحصول على معامل ($R = 0.71$)، وهو ارتباط قوي ويمكن أيضا الوثوق به.

صدق المقارنة الطرفية: تم اعتماد المحك الخاص بنقطة المفتش الإداري الممنوحة للمديرين خلال مسار عملهم، ثم ترتيب المديرين وفق ذلك المحك ومقارنة طرفية وتم الحصول على النتائج التالية:

تقييم أداء مديري المدارس الثانوية في ضوء مهارات القائد الإداري الفعال
(دراسة ميدانية بثانويات ولاية مسيلة)

الجدول رقم (02): صدق المقارنة الطرفية للأداة المهارات الإدارية المحددة لسلوك القائد الإداري
الفعال.

القرار	الدلالة	اختبارات	درجة الحرية	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	حجم العينة	الدرجات
دال (مُمَيَّن) عند 0.05	0.00	81.81	2	2.12	273.50	2	الطرف الأعلى
				1.41	126.00	2	الطرف الأدنى

من خلال قيمة T. test البالغة (81.81) عند درجة الحرية (2) وبدلالة (0.00) وهي أصغر من (0.05) نستنتج بأنه توجد فروق دالة إحصائية بين الطرفين الأعلى والطرف الأدنى، ومنه فالاستبيان يملك القدرة على المقارنة الطرفية، وبالتالي الحكم عليه بأنه صادق.

الصدق الذاتي: قام الباحث بقياس الصدق الذاتي لأداة الدراسة، ويقاس الصدق بهذه الطريقة من خلال إيجاد الجذر التربيعي للثبات، وحيث أننا حصلنا على قيمة ثبات ألفا كرونباخ بالغة (0.71)، فإن الصدق يساوي (0.84)، وهي قيمة يمكن الوثوق بها لاعتبار الاستبيان صادقاً.

6.7 الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة: تم استخدام مجموعة من الأساليب الإحصائية الكمية المناسبة لمعالجة بيانات الدراسة، وهي كما يلي: المتوسطات الحسابية، الخطأ المعياري للمتوسط، الانحراف المعياري، اختبار (ت) لعينة واحدة، ألفا كرونباخ، معادلة الارتباط بيرسون، معادلة تصحيح الطول سبيرمان براون.

8. عرض وتحليل ومناقشة نتائج الدراسة:

1.8 عرض وتحليل وتفسير نتائج السؤال الرئيسي:

ما درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية لمهارات القائد الإداري الفعال؟
للإجابة على السؤال الرئيسي والذي يعتمد على الاستبيان الموجه للمديرين، ولأن عدد أفراد العينة يقل عن (30) مفردة وجب التأكد من اعتدالية التوزيع من أجل اختيار

الأسلوب الإحصائي المناسب، لذلك تم حساب اعتدالية التوزيع عن طريق حساب معامل (Kolmogorov-Smirnova)، واختبار (shapiro-wilk)، وتم الحصول على النتائج التالية:

الجدول رقم (03): بين اختبار الاعتدالية من أجل اختيار الأسلوب الإحصائي المناسب.

اختبار shapiro-wilk			اختبار K-S			
الدالة	درجة الحرية	قيمة SH-WI	الدالة	درجة الحرية	قيمة K-S	
0.94	14	0.97	*0.20	14	0.15	استبيان مهارات القائد الإداري الفعال

من خلال الجول (03)، ومن خلال قيمة (K-S) البالغة (0.15) عند درجة الحرية (14)، وبدلالة احصائية (0.20)، وهي أكبر من (0.05)، ومن خلال قيمة (SH-WIL) البالغة (0.97) عند مستوى الدلالة (0.05)، وعند درجة الحرية (14) وبدلالة إحصائية (0.094)، وهي أيضاً أكبر من (0.05)، ومنه نؤكد بأن "بيانات العينة المسحوبة من المجتمع تتبع بياناته التوزيع الطبيعي".

وبعد التأكد من طبيعة التوزيع الاعتدالي وللإجابة على السؤال الرئيسي تم حساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والخطأ المعياري اختبار الفرض الرئيسي الثاني لاستجابات أفراد العينة، وتم الحصول على النتائج التالية:

الجدول رقم (04): نتائج الإحصاء الوصفي للاستجابات المديرين على مهارات القائد الإداري الفعال.

الخطأ المعياري	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	المجموع	
5.31	19.90	206.14	14	مهارات القائد الإداري الفعال

الجدول رقم (05): يبين نتائج اختبار (ت) لعينة واحدة

المتوسط النظري يساوي 171					
الفرق في المتوسط	الدلالة	درجة الحرية	قيمة ت		
33.14	دال	0.00	13	6.23	مهارات القائد الإداري الفعال

من خلال الجدول رقم (04) نلاحظ أن المتوسط الحسابي لاستجابات المديرين عن درجة تطبيقهم لمهارات القائد الإداري الفعال بلغ (206.14)، وهو أعلى من المتوسط النظري

تقييم أداء مديري المدارس الثانوية في ضوء مهارات القائد الإداري الفعال
(دراسة ميدانية بثانويات ولاية مسيلة)

المقدر ب (171)؛ كما نلاحظ أن تشتت القيم كان قليلا من خلال قيمة الانحراف المعياري البالغة (19.90)، وهي قيمة صغيرة جدا، ومن خلال قيمة الخطأ المعياري للمتوسط الحسابي البالغة (5.31) وهي قيمة صغيرة، هذا ما يدل على أن قيمة المتوسط الحسابي للعينة يقترب بشكل كبير جدا من المتوسط الحسابي الخاص بالمجتمع، ما يدل على أنه يتميز بمصادقية عالية.

ومن خلال الجدول رقم (05) نلاحظ أن قيمة (ت) البالغة (6.23) عند درجة الحرية (13)، وبدلالة احصائية (0.00)، وهي أصغر من (0.05)، نستنتج بأن الفرق بين المتوسط المحسوب والمتوسط النظري كان كبيراً جداً لصالح المتوسط المحسوب، ما يدل على أن متوسط أداء المديرين لمهارات القائد الناجح كان مرتفعاً ما يؤدي إلى الحكم على المديرين يقومون بتطبيق مهارات القائد الإداري الفعال بدرجة مرتفعة.

أما بالنسبة لمجالات مهارات القائد الإداري الفعال فقد جاءت النتائج كالتالي:

المجال الأول: مهارات تحديد المشكلة.

الجدول رقم (06): نتائج الإحصاء الوصفي للاستجابات المديرين على مجال (مهارات تحديد المشكلة).

الخطأ المعياري	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	المجموع	
0.75	2.84	19.29	14	مهارات تحديد المشكلة

الجدول رقم (07): يبين نتائج اختبار(ت)لعينة واحدة.

المتوسط النظري يساوي 18				
الفرق في المتوسط	الدلالة	درجة الحرية	قيمة ت	
1.28	غير دال	0.11	13	1.69
				مهارات تحديد المشكلة

من خلال الجدول رقم (06) نلاحظ أن المتوسط الحسابي لاستجابات المديرين على درجة تطبيقهم لمهارات تحديد المشكلة بلغ (19.29)، وهو أعلى من المتوسط النظري المقدر ب (18)، كما نلاحظ أن تشتت القيم كان قليلا من خلال قيمة الانحراف

المعياري البالغة (2.81) وهي قيمة صغيرة جداً، ومن خلال قيمة الخطأ المعياري للمتوسط الحسابي البالغة (0.75)، وهي قيمة صغيرة، هذا ما يدل على أن قيمة المتوسط الحسابي للعينة يقترب بشكل كبير جداً من المتوسط الحسابي الخاص بالمجتمع، ما يدل على أنه يتميز بمصدقية عالية.

ومن خلال الجدول رقم (07) نلاحظ أن قيمة (ت) البالغة (1.69) عند درجة الحرية (13)، وبدلالة إحصائية (0.11)، وهي أكبر من (0.05) نستنتج بأن الفرق بين المتوسط المحسوب والمتوسط النظري كان غير دال، ما يدل على أن المتوسط الحسابي لأداء المديرين لمهارات تحديد المشكلة كان متوسطاً، ما يؤدي إلى الحكم على أن المديرين يقومون بتطبيق مهارات تحديد المشكلة بدرجة متوسطة.

وعند الاطلاع على استجابات المديرين على كل عبارة على حدة من المجال

الأول، نجد أنها كانت على الترتيب التالي:

الجدول رقم (08): ترتيب العبارات حسب المتوسط الحسابي لاستجابات المديرين على مجال تحديد

المشكلة.

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	أعلى قيمة	أقل قيمة	مجموع الأفراد	ترتيب العبارات
0.877	4.00	5	2	14	عطي اهتماماً مع مجموعة العمل يُعنى بالوصول إلى قدر مناسب من الفهم لأبعاد المشكلة
1.167	3.86	5	1	14	أعطي لمجموعة العمل الفرصة لاستقراء وفهم المشكلة.
1.424	3.79	5	1	14	أواجه المواقف بالتجاهل التام
1.051	2.79	5	1	14	أحاول الخروج بدراسة المشكلة إلى كل من لهم صلة بها خارج نطاق مجموعة العمل.
1.089	2.57	4	1	14	أحاول أن أركز في تعاملي وتحديد طبيعة المشكلة على دراستها من خلال الجمع بين آراء كل مجموعة العمل ومن لهم صلة بها من خارج نطاق مجموعة العمل.

من خلال القراءة البسيطة للجدول أعلاه نجد أن العبارات في مجملها تحصلت على متوسط حسابي مرتفع باستثناء العبارة الأخيرة وما قبل الأخيرة اللتين حصلتا على متوسط أدنى من المتوسط النظري المقدر ب (03) من حيث أن الاستجابات خماسية التقدير.

المجال الثاني: مهارات اقتراح الحلول.

الجدول رقم (09): نتائج الإحصاء الوصفي للاستجابات المديرين على مجال (مهارات اقتراح الحلول).

المجموع	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الخطأ المعياري
14	17.21	1.92	0.51

الجدول رقم (10): يبين نتائج اختبار (ت) لعينة واحدة

المتوسط النظري يساوي 15				
قيمة ت	درجة الحرية	الدلالة	الفرق في المتوسط	مهارات اقتراح الحلول
4.29	13	0.00	2.21	

من خلال الجدول رقم (09) نلاحظ أن المتوسط الحسابي لاستجابات المديرين على درجة تطبيقهم لمهارات اقتراح الحلول بلغ (17.21)، وهو أعلى من المتوسط النظري المقدر ب (15)، كما نلاحظ أن تشتت القيم كان قليلا من خلال قيمة الانحراف المعياري البالغة (1.92)، وهي قيمة صغيرة جدا، ومن خلال قيمة الخطأ المعياري للمتوسط الحسابي البالغة (0.51)، وهي قيمة صغيرة، هذا ما يدل على أن قيمة المتوسط الحسابي للعينة يقترب بشكل كبير جدا من المتوسط الحسابي الخاص بالمجتمع، ما يدل على أنه يتميز بمصادقية عالية.

ومن خلال الجدول رقم (10) نلاحظ أن قيمة (ت) البالغة (4.29) عند درجة الحرية (13)، وبدلالة إحصائية (0.00)، وهي قيمة أصغر من (0.05)، نستنتج بأن الفرق بين المتوسط المحسوب والمتوسط النظري كان دالاً، ما يدل على أن المتوسط الحسابي لأداء المديرين لمهارات تطبيق الحلول كان مرتفعا ما يؤدي إلى الحكم على أن المديرين يقومون بتطبيق مهارات اقتراح الحلول بدرجة مرتفعة.

وعند الاطلاع على استجابات المديرين على كل عبارة على حدة من المجال الثاني، نجد أنها كانت على الترتيب التالي:

الجدول رقم (11): يبين ترتيب العبارات حسب المتوسط الحسابي لاستجابات المديرين على مجال

(مهارات اقتراح الحلول)

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	أعلى قيمة	أقل قيمة	مجموع الأفراد	ترتيب العبارات
.699	4.21	5	3	14	أوجه اهتمام مجموعة العمل إلى تحديد الاقتراحات والحلول العملية والأكثر جدوى في معالجة المشكلة بما في ذلك احتمالات النجاح والفشل
1.027	3.86	5	2	14	لا أحاول أن أشغل نفسي بوضع اقتراحات وحلول معينة.
1.188	3.21	5	1	14	أكلف مجموعة عمل لتحديد اقتراحات عامة للمشكلة.
1.207	3.07	5	1	14	أترك مجموعة العمل وشأنها في تحديد ووضع الاقتراحات والحلول المناسبة من وجهة نظرهم.
1.027	2.86	5	1	14	أقوم بنفسي بتحديد ووضع الاقتراحات والحلول التي أراها مناسبة لحل المشكلة.

من خلال الجدول رقم (11) نلاحظ أن جميع العبارات باستثناء العبارة الأخيرة تحصلت على متوسط استجابة من طرف المديرين أعلى من المتوسط النظري المقدر ب (03)، وهو ما يدل على أن المديرين يطبقون مهارات اقتراح الحلول، بينما نجد المديرين أبعد ما يكونون عن السلبية والالتكال والتسيب التي عبرت عنها العبارة (أترك مجموعة العمل وشأنها في تحديد ووضع الاقتراحات والحلول المناسبة من وجهة نظرهم)، التي نالت أقل تقدير في المجال الثاني.

المجال الثالث: مهارات حل المشكلات.

الجدول رقم (12): يبين نتائج الإحصاء الوصفي لاستجابات المديرين على مجال (مهارات حل

المشكلات).

الخطأ المعياري	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	المجموع	مهارات حل المشكلات
0.45	1.70	17.86	14	

الجدول رقم (13): يبين نتائج اختبار (ت) لعينة واحدة.

المتوسط النظري يساوي 15				
الفرق في المتوسط	الدلالة	درجة الحرية	قيمة ت	مهارات حل المشكلات
2.85	دال	13	6.27	

تقييم أداء مديري المدارس الثانوية في ضوء مهارات القائد الإداري الفعال
(دراسة ميدانية بثانويات ولاية مسيلة)

من خلال الجدول رقم (12) نلاحظ أن المتوسط الحسابي لاستجابات المديرين على درجة تطبيقهم لمهارات حل المشكلات بلغ (17.86)، وهو أعلى من المتوسط النظري المقدر ب (15)، كما نلاحظ أن تشتت القيم كان قليلا من خلال قيمة الانحراف المعياري البالغة (1.70)، وهي قيمة صغيرة جدا، ومن خلال قيمة الخطأ المعياري للمتوسط الحسابي البالغة (0.45)، وهي قيمة صغيرة، هذا ما يدل على أن قيمة المتوسط الحسابي للعينة يقترب بشكل كبير جدا من المتوسط الحسابي الخاص بالمجتمع، ما يدل على أنه يتميز بمصدقية عالية.

ومن خلال الجدول رقم (13) نلاحظ أن قيمة (ت) البالغة (6.27) عند درجة الحرية (13)، وبدلالة إحصائية (0.00)، وهي قيمة أصغر من (0.05)، نستنتج بان الفرق بين المتوسط المحسوب والمتوسط النظري كان دالا، ما يدل على أن متوسط أداء المديرين لمهارات حل المشكلات كان مرتفعا ما يؤدي إلى الحكم أن المديرين يقومون بتطبيق مهارات حل المشكلات بدرجة مرتفعة.

وعند الاطلاع على استجابات المديرين على كل عبارة على حدة من المجال الثالث، نجد أنها كانت على الترتيب التالي:

الجدول رقم (14): يبين ترتيب العبارات حسب المتوسط الحسابي لاستجابات المديرين على مجال مهارات حل المشكلات.

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	أعلى قيمة	أقل قيمة	المجموع الأفراد	ترتيب العبارات
.802	4.21	5	3	14	أراعي إمكانية تطبيق الحل في ضوء محددات التكلفة والمنفعة بشقيها المادي والمعنوي
1.099	4.14	5	1	14	أطبق الاقتراح الذي يتفق عليه غالبية المجموعة
.802	3.79	5	3	14	أراعي أن يقوم أفراد المجموعة باختيار البدائل الأكثر فاعلية وكفاءة في حل المشكلة
1.089	3.57	5	1	14	أقوم بنفسي بتحديد الحل المناسب للمشكلة بغض النظر عن رأي مجموعة العمل
.864	2.14	3	1	14	اترك للأفراد حرية اختيار البديل من بين البدائل المختلفة

من خلال الجدول رقم (14) نلاحظ أن جميع العبارات باستثناء العبارة الأخيرة تحصلت على متوسط استجابة أعلى من المتوسط النظري المقدر ب (03)، وهو يدل على أن المديرين يطبقون مهارات حل المشكلات.

المجال الرابع: مهارات تطبيق حل المشكلة.

الجدول رقم (15): يبين نتائج الإحصاء الوصفي للاستجابات المديرين على مجال (مهارات تطبيق حل المشكلة).

المجموع	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الخطأ المعياري
14	13.57	1.69	0.45

الجدول رقم (16): يبين نتائج اختبار(ت)لعينة واحدة.

المتوسط النظري يساوي 12				قيمة ت	مهارات تطبيق حل المشكلة
الفرق في المتوسط	الدلالة	درجة الحرية	قيمة ت		
1.57	دال	0.00	13	3.46	

من خلال الجدول رقم (15) نلاحظ أن المتوسط الحسابي لاستجابات المديرين على درجة تطبيقهم لمهارات تطبيق حل المشكلة بلغ (13.57)، وهو أعلى من المتوسط النظري المقدر ب (12)، كما نلاحظ أن تشتت القيم كان قليلا من خلال قيمة الانحراف المعياري البالغة (1.69)، وهي قيمة صغيرة جدا، ومن خلال قيمة الخطأ المعياري للمتوسط الحسابي البالغة (0.45)، وهي قيمة صغيرة، هذا ما يدل على أن قيمة المتوسط الحسابي للعينة يقترب بشكل كبير جدا من المتوسط الحسابي الخاص بالمجتمع، ما يدل على أنه يتميز بمصدقية عالية.

ومن خلال الجدول رقم (16) نلاحظ أن قيمة (ت) البالغة (3.46) عند درجة الحرية (13)، وبدلالة إحصائية (0.00)، وهي قيمة أصغر من (0.05)، نستنتج بأن الفرق بين المتوسط المحسوب والمتوسط النظري كان دالاً، ما يدل على أن المتوسط الحسابي لأداء

تقييم أداء مديري المدارس الثانوية في ضوء مهارات القائد الإداري الفعال
(دراسة ميدانية بثانويات ولاية مسيلة)

المديرين لمهارات حل المشكلة كان مرتفعا ما يؤدي إلى الحكم على أن المديرين يؤدون مهارات تطبيق حل المشكلة بدرجة مرتفعة.

وعند الاطلاع على استجابات المديرين على كل عبارة على حدة من المجال الرابع نجد أنها كانت على الترتيب التالي:

الجدول رقم (17): يبين ترتيب العبارات حسب المتوسط الحسابي لاستجابات المديرين على مجال مهارات تطبيق حل المشكلة.

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	أعلى قيمة	أقل قيمة	المجموع الأفراد	ترتيب العبارات
.825	4.29	5	3	14	أهتم بتنفيذ الاقتراح الذي توصلت إليه مجموعة العمل بكل درجات الحسم والالتزام
1.082	3.64	5	1	14	أحاول التنسيق والتوازن أثناء تطبيق الاقتراحات والحلول المطروحة بين مصلحة العمل وإرضاء العاملين
1.222	3.43	5	1	14	اترك لكل فرد تطبيق الحل الذي يراه مناسباً من وجهة نظره
1.051	2.21	5	1	14	أحدد لمجموعة العمل بشكل تفصيلي طريقة تطبيق الحل

من خلال الجدول رقم (17) نلاحظ أن جميع العبارات إذا استثنينا العبارة الأخيرة، تحصلت على متوسط استجابة أعلى من المتوسط النظري المقدر ب (03)، وهو يدل على أن المديرين يطبقون مهارات تطبيق حل المشكلات.

المجال الخامس: مهارات تخطيط العمل.

الجدول رقم (18): يبين نتائج الإحصاء الوصفي للاستجابات المديرين على مجال (مهارات تخطيط العمل).

الخطأ المعياري	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	المجموع	مهارات تخطيط العمل
0.73	2.73	15.29	14	

الجدول رقم (19): يبين نتائج اختبار (ت) لعينة واحدة.

المتوسط النظري يساوي 12				قيمة ت	مهارات تخطيط العمل
الفرق في المتوسط	الدلالة	درجة الحرية	0.00		
3.28	دال	13	4.50		

من خلال الجدول رقم (18) نلاحظ أن المتوسط الحسابي لاستجابات المديرين على درجة تطبيقهم لمهارات تخطيط العمل بلغ (15.29)، وهو أعلى من المتوسط النظري المقدر ب (12)، كما نلاحظ أن تشتت القيم كان قليلا من خلال قيمة الانحراف المعياري البالغة (2.73)، وهي قيمة صغيرة جدا، ومن خلال قيمة الخطأ المعياري للمتوسط الحسابي البالغة (0.73)، وهي قيمة صغيرة، هذا ما يدل على أن قيمة المتوسط الحسابي للعينة يقترب بشكل كبير جدا من المتوسط الحسابي الخاص بالمجتمع، ما يدل على أنه يتميز بمصادقية عالية.

ومن خلال الجدول رقم (19) نلاحظ أن قيمة (ت) البالغة (4.50) عند درجة الحرية (13)، وبدلالة إحصائية (0.00)، وهي قيمة أصغر من (0.05)، نستنتج بأن الفرق بين المتوسط المحسوب والمتوسط النظري كان دالاً، ما يدل على أن متوسط الحسابي لأداء المديرين لمهارات تخطيط العمل كان متوسطاً، ما يؤدي إلى يمنحنا الحق في الحكم على أن المديرين يقومون بتطبيق مهارات تخطيط العمل بدرجة مرتفعة. وعند الاطلاع على استجابات المديرين على كل عبارة على حدة من المجال الخامس نجد أنها كانت على الترتيب التالي:

الجدول رقم (20): يبين ترتيب العبارات حسب المتوسط الحسابي لاستجابات المديرين على مجال مهارات تخطيط العمل.

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	أعلى قيمة	أقل قيمة	مجموع الأفراد	ترتيب العبارات
.756	4.43	5	3	14	أسعى لإشراك من لهم صلة بجوانب تخطيط العمل في وضع الخطط بهدف خلق شعور جماعي للالتزام بالتنفيذ
1.231	3.86	5	1	14	أشرك العاملين معي عند وضع تخطيط عام وتفصيلي للعمل
.914	3.71	5	2	14	أترك لمجموعة العمل حرية وضع الخطط التي يرونها
1.590	3.29	5	1	14	أقوم بنفسى بتحديد خطط العمل وطرق تنفيذها بصورة تفصيلية

تقييم أداء مديري المدارس الثانوية في ضوء مهارات القائد الإداري الفعال
(دراسة ميدانية بثانويات ولاية مسيلة)

نلاحظ الجدول رقم (20) أن كل العبارات تحصلت على درجات فوق المتوسط مع ملاحظة تشتت للقيم، وهو ما يبين عدم تناسق الاستجابات وتباينها، لكن في المجمل تدل القيم على أن المديرين يطبقون مهارات العمل بكفاءة.

المجال السادس: مهارات آلية المتابعة.

الجدول رقم (21): يبين نتائج الإحصاء الوصفي لاستجابات المديرين على مجال (مهارات آلية المتابعة).

الخطأ المعياري	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	المجموع	
0.89	3.34	20.57	14	مهارات آلية المتابعة

الجدول رقم (22): يبين نتائج اختبار(ت)لعينة واحدة.

المتوسط النظري يساوي 15					
الفرق في المتوسط	الدلالة	درجة الحرية	قيمة ت		
5.57	دال	0.00	13	6.23	مهارات آلية المتابعة

من خلال الجدول رقم (21) نلاحظ أن المتوسط الحسابي لاستجابات المديرين على درجة تطبيقهم لمهارات آلية المتابعة بلغ (20.57)، وهو أعلى من المتوسط النظري المقدر ب (15)، كما نلاحظ أن تشتت القيم كان قليلاً من خلال قيمة الانحراف المعياري البالغة (3.34)، وهي قيمة صغيرة جداً، ومن خلال قيمة الخطأ المعياري للمتوسط الحسابي البالغة (0.89)، وهي قيمة صغيرة، هذا ما يدل على أن قيمة المتوسط الحسابي للعينة يقترب بشكل كبير جداً من المتوسط الحسابي الخاص بالمجتمع، ما يدل على أنه يتميز بمصدقية عالية.

ومن خلال الجدول رقم (22) نلاحظ أن قيمة (ت) البالغة (6.23) عند درجة الحرية (13)، وبدلالة إحصائية (0.00)، وهي قيمة أصغر من (0.05)، نستنتج بأن الفرق بين المتوسط المحسوب والمتوسط النظري كان دالاً، ما يدل على أن المتوسط الحسابي لأداء

المديرين لمهارات آلية المتابعة كان مرتفعا، ما يؤدي إلى الحكم على أن المديرين يقومون بتطبيق مهارات آلية المتابعة بدرجة مرتفعة.

وعند الاطلاع على استجابات المديرين على كل عبارة على حدة من المجال السادس نجد أنها كانت على الترتيب التالي:

الجدول رقم (23): يبين ترتيب العبارات حسب المتوسط الحسابي لاستجابات المديرين على مجال (آلية المتابعة).

ترتيب العبارات	مجموع الأفراد	أقل قيمة	أعلى قيمة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
أتابع العمل بالصورة التي تكفل استمراره	14	3	5	4.36	.842
أبذل جهدا كبيرا في إثارة حماس العاملين لمشاركتي مسؤولية متابعة العمل بمتابعة وجهد	14	3	5	4.29	.914
أبذل جهدا كبيرا في إثارة حماس العاملين لتحقيق متابعة ذاتية للعمل بمتابعة وجهد	14	2	5	4.21	1.051
أشارك العاملين في متابعة العمل والرقابة على جوانبه.	14	2	5	4.07	1.072
أدعم الآخرين بدلا من أكون صاحب المبادرة في العمل	14	2	5	3.64	1.151

من خلال الجدول رقم (23) نلاحظ أن جميع العبارات إذا استثنينا العبارة الأخيرة، تحصلت على متوسط استجابة أعلى من المتوسط النظري المقدر ب (03)، وهو يدل على أن المديرين يطبقون مهارات آلية المتابعة بكفاءة عالية.

9. مناقشة النتائج في ضوء الفرضيات:

بعد دراسة الفرضية تم التأكد من عدم تحققها وتحقق الفرض البديل القائل درجة أداء مديري الثانويات لمهارات القائد الناجح مرتفعة، ونفس ذلك بان المديرين يتميزون بمستوى تعليمي مرتفع ولذلك تجدهم يتمتعون بمهارات تسييرية نوعية، تساعدهم في تسيير المؤسسة حيث انه في زمن مثل هذا لم يعد الترهيب يفي بلغرض وحده بل يجب ان يدعمه الترغيب النفسي والمادي، ويتوافق مع مهارات تسيير الفريق التي تقدم الدور الفعال في حسن سير المؤسسة.

ولتحليل هذه الفرضية قسمناها إلى 12 محورا تمثل مهارات القائد الناجح ثبت بعد التجريب ان المديرين يتمتعون بكل تلك المهارات وبدرجة مرتفعة وسناقشها ونفسرها فيما يلي :

1.9 مناقشة وتفسير الفرض الفرعي الأول ومنطوقه: درجة ممارسة مديري الثانويات لمهارات تحديد المشكلة منخفضة.

توصلت هذه الدراسة إلى ان المديرين يؤدون مهارة تحديد المشكلة بدرجة متوسطة ونلاحظ ان العبارات التي اتفق معظم المديرين على إعطائها الدرجة الكبيرة هي : أعطي اهتمام مع مجموعة العمل يُعنى بالوصول إلى قدر مناسب من الفهم لأبعاد المشكلة، إن فهم المشكلة هو نصف حلها وكذلك الفهم الجماعي يعطي إمكانية أكثر لتوقع الحلول المناسبة، ثم عبارة أعطي لمجموعة العمل الفرصة لاستقراء وفهم المشكلة والتي تعبر عن عمق التفويض والتشاركية التي يتميز بها المدير الناجح، لما لها من سحر على العلاقات الإنسانية داخل الثانوية وكذلك على التناسق بين الفريق التربوي، كما نلاحظ أن عبارة أحاول أن أركز في تعاملي وتحديد طبيعة المشكلة على دراستها من خلال الجمع بين آراء كل مجموعة العمل ومن لهم صلة بها من خارج نطاق مجموعة العمل، تحصلت على اقل تقدير ما يدل على أن المديرين ابعدها ما يكونون عن الأخذ برأي الخارجين عن الفريق التربوي كما لا يشترط الأخذ برأي الجميع بل برأي المعنيين بصفة مباشرة والمؤهلين لمناقشة تلك المشكلة، وهو ما اتفق مع نتائج هوثورن (Howthorne) الذي قال بأن نقص الإنتاج يعزى إلى عدم الاهتمام بحل هذه المشكلات والتحرير من وطأة الضغوط الرئاسية، وعند تخفيف قيود العمل زالت مشكلة نقص الإنتاج وارتفعت معدلات الكفاءة الإنتاجية.

ويمكن تفسير القدرات التي يتمتع بها المديرين في تحديد المشكلة ترجع إلى التكوين المعمق الذي يتلقونه قبل وأثناء التنصيب، بالإضافة إلى الخبرات التي اكتسبوها

في حياتهم العملية باعتبارهم أساتذة قبل أن يكونوا مديرين، هذا دون ان ننسى المجالس التي تعقد في الثانوية وما لها من دور في تنوير المديرين بالأفكار والآراء المتعددة والمتباينة حول عموم المشكلات التي تواجه الثانوية.

كما أن الزيارات التي يقوم بها المفتشين والتوجيهات التي يقدموها لهم لها الدور الفعال في توجيه جهود المديرين نحو تحديد جيد للمشكلة، وإكسابهم خبرات متعدد في عموم المهارات الإدارية وخاصة كيفية تحديد المشكلات

كما لا ننسى التكوين أثناء الخدمة والمجالس التي يعقدونها على مستوى الولاية حيث يتشاركون خبراتهم، ويتدارسون المشكلات التي تواجههم، وكيفية تحديدها وتخطيها وتسيير الثانوية في ضوء كل تلك التحديات، كل هته تجعل المديرين يملكون مهارات تحديد المشكلة بدرجة عالية

2.9 مناقشة وتفسير الفرض الفرعي الثاني ومنطوقه: درجة ممارسة مديري الثانويات لمهارات اقتراح الحلول منخفضة

هذه الفرضية لم تتحقق وتحقق الفرض البديل القائل بان مديري الثانويات يؤدون مهارات اقتراح الحلول بدرجة مرتفعة وبالرجوع للعبارات التي نالت أعلى تقديرا نجد في مقدمتها أوجه اهتمام مجموعة العمل إلى تحديد الاقتراحات والحلول العملية والأكثر جدوى في معالجة المشكلة بما في ذلك احتمالات النجاح والفشل، وهي تدل على ان المدير الناجح لا بد أن يتميز بالمبادأة والإلهام كما تكلمنا عليه في الجانب النظري حيث يوجه الجهود انطلاقا من خبرته الواسعة نحو الحلول العملية والأكثر جدوى، كما يستشرف احتمالات النجاح والفشل من اجل تنوير المجموعة بتلك النظرة الثاقبة الاستباقية بدل فرض رائه عليهم.

كما نالت العبارة السالبة لا أحاول أن اشغل نفسي بوضع اقتراحات وحلول معينة، على تقدير مرتفع ما يدل على أن المديرين أبعد ما يكونون عن التفرد باقتراح الحلول

وأنهم لا يشغلون أنفسهم بتلك الاقتراحات ما يدل أيضا على جدية فريق العمل وكفاءته في اقتراح الحلول ثم الموازنة بينها جماعيا وهي مرحلة صنع القرار بينما يكون على عاتق المدير اتخاذ القرار في ضل مناقشته من طرف الفريق بجدية.

نفس امتلاك المديرين لمهارات اقتراح الحلول بكونهم الأكثر دراية في المؤسسة، وفي الغالب هم الأكبر خبرتا فيها، كما تساعدهم التكوينات التي يتلقونها قبل وأثناء الخدمة، كما تمكنهم درايتهم الواسعة بالجانب القانوني الذي يمكن في ضوئه فقط اقتراح الحلول، من اقتراح حلول مناسبة وقانونية، بالإضافة إلى اطلاعهم الواسع على كل الجوانب الإدارية والمالية والبشرية التي تحيط بالثانوية بوصفهم المسؤول الأول عن الثانوية، يمكنهم كل هذا من اقتراح حلول مناسبة وقانونية وقابلة للتحقيق.

3.9 مناقشة وتفسير الفرض الفرعي الثالث ومنطوقه: درجة ممارسة مديري الثانويات

لمهارات حل المشكلات منخفضة

توصلنا إلى أن المديرين يؤدون مهارات حل المشكلة بدرجة مرتفعة، وبالرجوع إلى عبارات المحور نلاحظ أن العبارة الأولى: **أراعي إمكانية تطبيق الحل في ضوء محددات التكلفة والمنفعة بشقيها المادي والمعنوي**، والتي نالت أعلى تقدير تدل على أن المديرين يهتمون في أثناء حل المشكلات بالتكلفة والمنفعة التي تعود على الفرد والجماعة وكذا على المؤسسة من كلتا الناحيتين المادية والمعنية، أي أن المديرين يهتمون أيضا بالعلاقات الإنسانية في طريق حل المشكلات، وهو ما تدل عليه العبارة التي تلتها: **أطبق الاقتراح الذي يتفق عليه غالبية المجموعة** أي ان الممارسة الديمقراطية والتي تعتمد على رأي الأغلبية تطبق في المؤسسات التربوية الجزائرية بدرجة كبيرة كما لا يهمل المديرين في سبيل تطبيق الديمقراطية عنصرَي الفاعلية والكفاءة اللتان وجب توفرهما في الرأي الجماعي أيضا، وهو ما دلت عليه العبارة الموالية والتي حصلت على تقدير أيضا

مرتفع: أراعي أن يقوم أفراد المجموعة باختيار البدائل الأكثر فاعلية وكفاءة في حل المشكلة.

بينما تحصلت العبارة: اترك للأفراد حرية اختيار البديل من بين البدائل المختلفة على اقل تقدير وهو اقل من المتوسط ما يدل أن المديرين يضطلعون بمهامهم المفصلية وعلى رأسها، اتخاذ القرار ولا يتركونه لأي من الفريق التربوي.

ويعزى امتلاك المديرين لمهارات حل المشكلات إلى كون المديرين مكونين على مثل هكذا أمور، بالإضافة إلى كونهم يستمدون مهارات حل المشكلات من تجاربهم الشخصية وتناقل الخبرات بينهم وبين زملائهم في ثانويات أخرى، بالإضافة إلى أن الفريق التربوي في الثانوية يمتلكون مستويات دراسية مرتفعة ما يجعلهم يمدون المديرين باقتراحات بناءة وفي مستويات عالية من الكفاءة، هذا ولا ننسى التحديد القانوني لكيفيات حل المشكلات في ضل المستويات المناسبة لبعض المشكلات لابد ان تحل على مستوى الثانوية، أما الأخرى فيتم تحويلها إلى المستويات العليا...إلخ. وهذه محصلة حاصل قانوني بحت.

4.9 مناقشة وتفسير الفرض الفرعي الرابع ومنطوقه: درجة ممارسة مديري الثانويات لمهارات تطبيق حل المشكلة متوسطة

توصلنا إلى أن المديرين يقومون بتنفيذ مهارات تطبيق حل المشكلات بدرجة مرتفعة، وبملاحظة العبارات التي حصلت على متوسط مرتفع نجد في المرتبة الأولى العبارة: اهتم بتنفيذ الاقتراح الذي توصلت إليه مجموعة العمل بكل درجات الحسم والالتزام وهو ما يعبر عن الجدية الكبيرة التي تميز المديرين في تطبيق التوصيات التي تخرج بها مختلف المجلس على غرار مجلس التسيير ومجلس الإدارة وغيره من المجالس الذي يبدي فيه الفريق التربوي بأرائه وتوصياته، التي تقتضي نوعا من الجدية والحزم في التنفيذ، كما نجد أن التطبيق الصارم قد يقابله نوعا من التنسيق بين مصلحة العمل ورضا

العاملين الذين قد تؤثر عنهم تلك الصرامة تأثيرا سلبيا وهذا ما نجده متجليا في العبارة التالية والتي احتلت المرتبة الثانية وبمتوسط مرتفع أيضا وهي: **أحاول التنسيق والتوازن أثناء تطبيق الاقتراحات والحلول المطروحة بين مصلحة العمل وإرضاء العاملين** كما وجدنا العبارة التي لم تحقق المتوسط المطلوب وهي: **أحدد لمجموعة العمل بشكل تفصيلي طريقة تطبيق الحل**، نوعا من ترك الحبل على الغارب وهو نوعا من التغاضي الذي يمنح للأفراد الفرصة في التعديل والتحوير مما يسهل تطبيق الحل، ولكن يجعل الأمر أكثر تسببا وخال من الرقابة.

إن مهارات تطبيق الحل يمكن أن تتبع من التجربة الشخصية والفهم المتعمق للقوانين المسيرة للثانوية، فالمدير يكون مسئولاً عن تطبيق الحلول التي تصدرها مختلف المجالس المنعقدة بالثانوية مثل المجلس التأديبي ومجلس التسيير. .. وأيضا هو مسئولاً عن تطبيق الحلول التي تصدر من الوصاية كمديرية التربية والوزارة.

كما أن المتابعات من طرف المفتشين المالي والإداري والبيداغوجي تجعل المديرين يبذلون قصار جهدهم في تطبيق كل الأوامر والتوصيات التي تصدر من مختلف المجالس والإدارات، وذلك الالتزام المستمر يمنح المديرين كفاءات إضافية لحل المشكلات وتطبيق الحلول.

5.9 مناقشة وتفسير الفرض الفرعي الخامس ومنطوقه: درجة ممارسة مديري الثانويات لمهارات تخطيط العمل منخفضة.

ما توصلت له الدراسة أن المديرين يؤدون يطبقون مهارة تخطيط العمل بدرجة مرتفعة، كما يلاحظ أن العبارات التي تحمل في معناها العمل الجماعي كانت تترتب دائما في المقدمة مثل العبارة **أسعى لإشراك من لهم صلة بجوانب تخطيط العمل في وضع الخطط بهدف خلق شعور جماعي للالتزام بالتنفيذ** والعبارة: **"أشرك العاملين معي عند وضع تخطيط عام وتفصيلي للعمل"**

على حساب تلك التي تشير إلى الحرية واتخاذ القرارات بصفة سريعة وبفردية وهو ما تمثله العبارة: اترك لمجموعة العمل حرية وضع الخطط التي يرونها والعبارة: أقوم بنفسى بتحديد خطط العمل وطرق تنفيذها بصورة تفصيلية على التوالي، هذا ما يفسر العمل الجماعي الذي يعمل في ضله الفريق التربوي يؤدي إلى تبني خطط دقيقة واكتساب مهارات تخطيط العمل بدرجة عالية، على عكس الانفرادية والتشبث بآرائه، ونجد أن مجمل النصوص القانونية الجزائري تؤكد على ضرورة إشراك كل من لهم صلة بالفعل التربوي، من اجل مناقشة وتخطيط وتنفيذ المطلوب من المؤسسة التربوية، فالتخطيط للمؤسسة والمشاركة في التخطيط، تمكن المدير من رسم صورة مستقبلية تصاغ فيما بعد في شكل أهداف يسير نحوها الموظف، فالموظف غالبا يكون أكثر فاعلية إذا حددت له الهدف القريب والبعيد من مهمته، حينها يشعر بحافز ودافع للإنجاز.

ويؤكد الباحث محمود طافش (2004) في كتابه الإبداع في الإشراف التربوي أنه على المدير أن يتصف بمجموعة من الكفاءات تمكنه من النجاح لاسيما، القدرة على التخطيط السليم لتحقيق الأهداف ولتطوير الأداء، وعلى تنفيذ مختلف أنماط الإدارة.

إذا فالتخطيط هو في الحقيقة ليس ما يبتدئ به دائما فقد يكون عبارة عن نتائج لما تحصلنا عليه في مرات سابقة، أي أن الفشل في بعض المهام التي يقوم بها المدير تجعله يخطط أحسن لبقية المهام أو للمهام في السنة المقبلة، لكن كما هو معروف أن التربية في الجزائر مركزية التخطيط ومركزية إلى حد بعيد التنفيذ أيضا، يمكن ان نفسر النجاح الذي يحققه المدير بتبنيه الخطط المرسومة على المستوى الوزاري، فهو لا يخطط في الأمور العامة لكن يخطط لمؤسسته في أمورها الإجرائية البسيطة، وكلما كان التخطيط إجرائيا وبسيطا كان إمكانية النجاح فيه مرتفعة.

كما يؤثر على مهارات التخطيط التجربة الطويلة والخبرة الواسعة فمعظم المديرين هم في الحقيقة أساتذة أو نظار ثانوية قبل أن يكونوا مدراء فهم ليسوا غرباء عن الفعل التربوي أي يملكون مهارات عدة اكتسبوها طيلة حياتهم العلمية.

بالإضافة إلى أن معظم المديرين في الثانويات نجدهم يملكون خبرة تسييرية كبيرة فمعظمهم لديه خمسة إلى عشرين سنة خبرة في الإدارة، هذا ما يمكنهم من مهارات عدة لاسيما التخطيط

6.9 مناقشة وتفسير الفرض الفرعي السادس ومنطوقه: درجة ممارسة مديري

الثانويات لمهارات آلية المتابعة متوسطة

وقد توصلنا إلى أن المديرين يقومون بتطبيق مهارات آلية المتابعة بدرجة مرتفعة كما يمكننا أن نلاحظ عبارات هذا المحور تتميز ب بروز دور المدير كونه الملم والممسؤول الأول على سير العمل بصفة عامة وعلى المتابعة بصفة خاصة حيث نجد العبارة: أتابع العمل بالصورة التي تكفل استمراره تعبر عن تحمل للمسؤولية من طرف المدير في متابعة العمال والأساتذة متابعة مستمرة كمل تجده يبذل جهدا كبيرا في إثارة الحماس ليحس الجميع بضرورة متابعة العمل بشكل فردي وهو ما عبرت عنه العبارة: ابذل جهدا كبيرا في إثارة حماس العاملين لمشاركتي مسؤولية متابعة العمل بمتابعة وجهد باحتلالها للمرتبة الثانية وبمتوسط أيضا مرتفع.

كما وجدنا أن المدير لا يرتاح لعدم لتولي الآخرين وظيفة المتابعة بل يكون هو صاحب المبادرة وهو ما دلت عليه العبارة: ادعم الآخرين بدلا من أكون صاحب المبادرة في العمل، حيث احتلت المرتبة الأخيرة بمتوسط مقارب للمتوسط النظري.

ويمكن تفسير ذلك بكون المدير يبذل قصار جهده لمتابعة الأعمال المنجزة كون أن ذلك من صميم أعماله المنصوص عليها، وهو ما يتجلى في عديد المواد من النصوص القانونية لاسيما القرار الوزاري رقم: 176 المؤرخ في 1991/3/2 في المادة (10) حيث

نصت على انه "يتوجب على مدير مؤسسة التعليم الثانوي أن يتأكد عن طريق المراقبة المنتظمة لدفاتر النصوص من: التدرج في تقديم الدروس وتسلسله - تطبيق البرنامج - تواتر الفروض المنزلية

وكذا المادة (12) التي نصت على انه يلزم المدير بالمشاركة في كل تفتيش يجري في المؤسسة على موظفي التأطير والحراسة والتعليم باستثناء تفتيش التثبيت الذي تقوم به لجان خاصة ، كما يشارك في المناقشة التي تعقب التفتيش المذكور ويتولى متابعة النتائج والتعليمات المقدمة وتطبيقها.

وهذه عينة من النصوص وليس كلها فهناك العديد من النصوص الأخرى والتي تطرقنا لها بإسهاب في الجانب النظري وليس المجال مناسباً لسردها جميعاً. هذا من ناحية ومن ناحية أخرى فإن إشراكه للعاملين معه في متابعة العمل يجعله أكثر أريحية، ويجعل الآخرين أكثر تحملاً للمسؤولية، ما يجعلهم يبذلون أقصى ما لديهم دون بذل المدير لكثير من الجهد في المتابعة.

10. اقتراحات الدراسة:

- ضرورة تطوير برامج تدريب مديري المدارس الثانوية، من أجل مواكبة تطورات برامج تدريب هذه الفئات بالمجمعات التعليمية المتقدمة.
- تدريب فئات مديري المدارس الثانوية على المهارات الحديثة للقائد الإداري الفعال والناجح.
- ضرورة تطوير النظم القانونية المسيرة للمدارس بما يساير التطورات المحدثة في هذا المجال.
- التوزيع الواضح والعادل للمهام الإدارية والبيداغوجية والتربوية على المجتمع المدرسي، كخطوة لتفعيل توسيع اتخاذ القرار في تسيير المدارس الثانوية، وكخطوة أيضاً لتفعيل عمل الفريق الجماعي المنسجم.

11. خاتمة:

التربية هي الأداة الأساسية لإصلاح الفرد الذي يكون في النهاية السلاح الأول للمستقبل، به تتجح جميع الخطط وبدونه تفشل جميع السياسات، ومن منطلق أن التربية كلا مركبا يقوم به عموم المجتمع وفي كل الأماكن والمواقف، يمكننا ان نجعله واجبا فرديا يقوم به الجيل الراشد تجاه الجيل الذي لم يرشد بعد، غير أننا هنا نتكلم عن التربية النظامية التي تستهدف مجموعة من الأهداف المحددة وتستغل مجموعة من الموارد المتاحة ويقوم بها مجموعة من المتخصصين في مكان وزمان محددين سلفا.

تلك العملية تنحصر أساسا في المدرسة التي تختلف أهدافها وعملياتها ومراحلها ومدخلاتها كما تكلمنا عليه في الفصول النظرية، من بين تلك المراحل المرحلة الثانوية التي تعتبر آخر مرحلة من مراحل التعليم الإلزامي في عموم الدول على غرار وطننا الحبيب الجزائر.

ولذلك قمنا في هذه الدراسة بدراسة هذه المرحلة التي اعتبرناها مهمة جدا من ناحية تقييم أداء الإدارة فيها وبالأخص تقييم المدير، انطلاقا من عدة محددات النظرية والأساليب العلمية والأهداف المقصودة وفي ضوء مجموعة من المهام المنصوص عليها والكفاءات المتوصل لها في بحوث المنظرين التربويين في العالم والوطن العربي خاصة.

وجاءت هذه الدراسة للكشف عن مدى أداء مدير الثانويات لمهامهم وتطبيقهم لمهارات القائد الناجح من اجل الوصول في النهاية إلى الحكم على

مدى كفاءة الإدارة التربوية في التسيير الإداري، وهل توجد بعض المعوقات القانونية وغير القانونية في الإدارة المدرسية، وتوصلت هذه الدراسة إلى:

1. إن عموم المديرين في المجال البشري والمكاني الذي طبقنا فيه الأدوات يتمتعون بكفاءة عالية في أداء مهامهم المنصوص عليها في الجانب التربوي.
2. امتلاك المديرين لخبرات جيدة وتدريب ممتاز ساعدهم في تطبيق المهام الإدارية المنصوص عليها
3. تمتع المديرين بامتلاكهم تقريبا لجميع المهارات المحددة للقائد الإداري الفعال بنسب متباينة حيث بينت الدراسة أن المديرين يودون مهارات القائد الفعال بدرجة باستثناء مهارات تحديد المشكلة بدرجة متوسطة مهارات توزيع المهام أيضا بدرجة متوسطة.

المراجع:

المراجع باللغة العربية:

- أحمد إبراهيم أحمد (2002). العلاقات الإنسانية في المؤسسة التعليمية. (ط1). مصر: دار الهناء للطباعة.
- توفيق خميس (1996). تقييم الأداء الإداري لمديري الإدارات المتوسطة بديوان وزارة التربية بالجمهورية اليمنية، مذكرة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة اليرموك، الأردن.
- حسن إبراهيم بلوط (2002). إدارة الموارد البشرية من المنظور الاستراتيجي. لبنان: دار النهضة العربية.
- زويلف مهدي حسن، ومحمد قاسم القريوتي (1993). المفاهيم الحديثة في الإدارة: النظريات والوظائف. (ط3). عمان: المطابع المركزية.
- صلاح الدين عبد الباقي (2002). الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية. مصر: الدار الجامعية للطبع والنشر والتوزيع.
- عبد الباري إبراهيم درة، وزهير نعيم الصباغ (2010). إدارة الموارد البشرية في القرن الواحد والعشرين. (ط2). الأردن: دار وائل.

تقييم أداء مديري المدارس الثانوية في ضوء مهارات القائد الإداري الفعال
(دراسة ميدانية بثانويات ولاية مسيلة)

محمد فتحي عكاشة (1999). علم النفس الصناعي. (ط1). مصر: مطبعة الجمهورية.
محمود طافش، الإبداع في الإشراف التربوي والإدارة المدرسية، دار الفرقان، عمان الأردن 2004.

المراجع باللغة الأجنبية:

- Fred R. David. (1987). Concepts strategic Management Columbus. Memill Publishing Company. P6.
- Dawn E. coffin, (2008). Teacher perceptions of the changing role of the secondary middle school principa. Thèse doctorat. University of South Florida, Scholar Commons.
- Cambren-MacCabe, n. **Preparation and development of School ; implication for social justice police.** in c marshall & m. oliva (eds) *leadership for Social Justice ;making revolution in education* pearson, new York, NY,(2010).
- Cottrell, S. , **The study skills handbook.** London, Macmillan press Ltd(1999)
- Roger J. Givens, **Transformational Leadership, The Impact on Organizational and Personal Outcomes , Emerging Leadership Journeys,** Vol. 1 Iss. 1, 2008