

**مدى فاعلية الأداء الوظيفي لمديرات مدارس المرحلة المتوسطة****بمنطقة الأحمدية التعليمية بدولة الكويت**

إعداد

الدكتور/ عبدالله عبدالقادر الكمالي

تم استلام البحث في ٢٠١٨/٢/١٨ تم الموافقة على النشر في ٢٠١٨/٣/٢٢

**ملخص البحث :**

استهدف البحث تعرف مدى فاعلية الأداء الوظيفي لمديرات مدارس المرحلة المتوسطة بمنطقة الأحمدية التعليمية بدولة الكويت، والكشف عن الفروق في فاعلية الأداء الوظيفي لمديرات مدارس المرحلة المتوسطة تبعاً لمتغيرات المؤهل العلمي، والخبرة في الإدارة المدرسية، ولتحقيق أهداف البحث استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، معتمداً على الاستبانة كأداة رئيسية للبحث، حيث تألفت من (٢٤) فقرة موزعة على ستة مجالات هي : مجال التواصل، ومجال التعاون، ومجال التخطيط، ومجال المشكلات، ومجال إدارة التكنولوجيا، ومجال إدارة الموارد البشرية، وتكونت عينة الدراسة من (٢٠) مديرة من مديرات المرحلة المتوسطة بمنطقة الأحمدية التعليمية بدولة الكويت، وأشارت نتائج البحث أن درجة تقدير المديرات لفاعلية الأداء الوظيفي جاءت في المستوى المرتفع في جميع المجالات، وجاء في الترتيب الأول مجال التواصل، وفي الترتيب الأخير مجال إدارة الموارد البشرية، كما بين البحث عدم وجود فروق دالة على فاعلية الأداء الوظيفي تعزى لمتغيرات الخبرة في الإدارة المدرسية والمؤهل العلمي على الدرجة التعليمية لاستبيان الأداء الوظيفي ومجالاته الفرعية، وأشار نتائج البحث إلي وجود فروق دالة إحصائياً بين مديرات مدارس المرحلة المتوسطة تبعاً للمؤهل العلمي، في مجال التواصل وكانت الفروق لصالح الحاصلات على درجة البكالوريوس، وكان من أهم توصيات البحث تطوير نظام تقييم للأداء الوظيفي لمديرات المدارس وربط نظام التعليم بعملية التدريب وذلك لتحسين وتطوير كفايات ومهارات مديرات المدارس بدولة الكويت.

**مقدمة:**

تولي الدول المتقدمة والمنطقة إلى الرقي والازدهار اهتماما كبيرا بإدارة التربية والتعليم، وتختلف الأنظمة التربوية والتعليمية في بلدان العالم المختلفة في مدى ملاءمتها وتطورها، فيوصف بعضها بالفاعلية ويوصف قسم آخر بالسوء والفشل، وتعتبر الإدارة المدرسية جزءاً من الإدارة التعليمية والتي فرضت نفسها في علوم الإدارة والتربية كعلم وفن وليس مجرد ممارسة وتقليد يمكن أن يولى لأي فرد كان.

وبناءً على ذلك فإن التعامل مع الإدارة المدرسية يتم على أساس أنها تتألف من مجموعة من المهام والواجبات التي تقوم بها مديرة المدرسة وتشمل التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة، فمديرة المدرسة من أهم عناصر العملية التربوية بالإضافة إلى المعلمة والكتاب والمنهج، فعلى مديرة المدرسة أن تعتمد النظام التربوي في بلوغ أهدافه، فالمديرة هي الإدارية الأولى في المدرسة التي تقف على رأس النظام فيها وتحمل المسؤولية الكاملة أمام السلطة التعليمية والمجتمع. (محمد عابدين، ٢٠٠١، ص ١٥٠).

ولكى تتمكن المديرة من القيام بمهامها ومسؤولياتها بكفاءة وفاعلية فإنه يجب أن تمتلك مجموعة من المهارات في المجالين الإداري والفني والتي تجعل منها قيادية ومشرفة فعالة، (أحمد الخطيب، وعادل معاينة، ٢٠٠٦).

وبما أن عالم اليوم يعيش تحولات وتغيرات متعددة ومتنوعة في جميع ميادين الحياة العصرية ومنها مجال التربية والتعليم، فإن هناك فرصاً رحبة ومجالات متعددة لمديرة المدرسة لتحسين أدائها الوظيفي، ولبناء الإنسان وتنمية قدراته ومهاراته واتجاهاته، وتخريج أفراد قادرين على تطوير المجتمع والنهوض به، والمساهمة في تقدمه ورفاهيته وتجويده سعياً نحو التميز والتفوق والريادة، ويعتمد الباحث في قياس الأداء الوظيفي لمديرات المدارس على استبيان من إعداد لقياس الأبعاد التالية، مهارات التواصل، ومهارة التعاون، ومهارة التخطيط، وحل المشكلات، وإدارة التكنولوجيا، وإدارة الموارد البشرية.

**مشكلة البحث :**

يعد الأداء الوظيفي الإداري عصب العملية الإدارية، فهو عبارة عن مجموعة مهام منوطة بالمديرة لأجل تحقيق الأهداف المنشودة للمدرسة،

كما يكون بمثابة سلوك ظاهر وملاحظ يكشف عن مستوى الإنجاز والعطاء للمديرة في مدرستها، ولقد لاحظ الباحث أن هناك نقصا واضحا في الدراسات التي تهتم بالأداء الوظيفي لمديرات المدارس، وذلك من خلال مراجعة العديد من الدوريات والمجلات العلمية المحلية والعربية والإقليمية والعائد منها للمنظمات العالمية والعربية ولذلك، تولد لديه الرغبة في إجراء هذا البحث وتطبيقه على مدارس المرحلة المتوسطة بمنطقة الأحمدية التعليمية في دولة الكويت.

وتأتي هذه الدراسة لكشف واقع الأداء الوظيفي لدى مديرات تلك المدارس، وقد تحددت مشكلة الدراسة في الإجابة عن التساؤلات الآتية:

(١) ما مدى فاعلية الأداء الوظيفي لمديرات مدارس المرحلة المتوسطة بمنطقة الأحمدية التعليمية بدولة الكويت ؟

(٢) هل توجد فروق دالة بين مديرات المدارس في الأداء الوظيفي تعزى إلى (المؤهل العلمي والخبرة في الإدارة المدرسية)؟

**أهداف البحث :**

**تحدد أهداف البحث في الآتي :**

- التعرف على مدى فاعلية الأداء الوظيفي لمديرات مدارس المرحلة المتوسطة بدولة الكويت.
- الكشف عن الفروق في الأداء الوظيفي لمديرات مدارس المرحلة المتوسطة بدولة الكويت تبعا لمتغيرات المؤهل العلمي والخبرة في الإدارة المدرسية.

**أهمية البحث:**

تتبع أهمية البحث من أهمية عمل مديرة المدرسة في تحقيق النظام وتحسين العملية التربوية والعمل على تطويرها وتقديمها، ويكتسب هذا البحث أهميته من خلال مساعدة صانعي القرار بوزارة التربية في وضع خطط الأداء الوظيفي لمديرات المدارس في ضوء نتائج الدراسة.

**مصطلحات الدراسة :****(١) الفاعلية:**

يعرف كل من ستيرز و ماهوتي (Steerz and mahomey) الفاعلية على أنها "الإنتاجية المرتفعة وقدرة المؤسسات على التكيف مع البيئة فضلاً عن القدرة على الاستقرار و الابتكار"

ويعرفها كاتز وتاهن (Katz and Kahn) على أنها " تعني تعظيم معدل العائد على الاستثمار بكافة الطرق المشروعة، وهي تعتبر مؤشراً للمقدرة على البقاء واستمرار التحكم في البيئة" (عبدالسلام أبو قحف، ٢٠٠١، ص ٢٢٢)

ويرى البعض أن الفاعلية هي درجة تحقق الأهداف، ومدى قدرة المنظمة على استغلال العرض المتاحة لها من البيئة في الحصول على احتياجاتها من المصادر النادرة، أي الموارد ذات القيمة من أجل استمرار نشاطها" (شوقي بو رقية، ب، ت، ص ص ٤-٥)

تبين من العرض السابق أن الفاعلية هي " محصلة تفاعل مكونات الإداء الكلي للمؤسسة، بما يحتويه من أنشطة فنية وإدارية ووظيفية، ومدى تأثيره بالمحيط، كما أنها ترتبط بمدى تحقيق المؤسسة لأهدافها".

**(٢) الأداء الوظيفي:**

هو الأثر الصافي لجهود الفرد والتي تبدأ بالقدرات وإدراك الدور أو المهام، والذي يشير إلى درجة تحقيق وإتمام المهام الموكلة والمكونة لوظيفة الفرد. ( عبد الفتاح خليفات، وشيرين المطارننه، ٢٠١٠، ص ٦٠٣).

ويرى البعض أن الأداء الوظيفي هو نتيجة للتعامل بين السلوك والإنجاز حيث إن السلوك يمثل ما يقوم به الأفراد من أعمال في المنظمة، أما الإنجاز فهو ما يبقى من أثر أو نتائج بعد أن يتوقف الأفراد عن العمل، أي أن الإنجاز هو نتائج للسلوك، والأداء هو مجموع السلوك والنتائج التي تحققت معاً، بينما يرى آخرون أن الأداء الوظيفي ينتج من تفاعل عامل القدرة والدوافع المرتبطة بالسلوك البشري، فقد تنطوي مكونات الفرد على أعظم القدرات للعمل، ولكن بدون توفر الدافع القوي للعمل ستندم العلاقة بين القدرات والأداء الوظيفي، والعكس صحيح فقد يتوافر لدى الفرد الدافع القوي للعمل، ولكن بدون وجود قدرة على العمل لديه ستندم العلاقة ما بين الدافع والأداء الوظيفي، ( حاتم رضا، ٢٠٠٣، ص ٨١).

ويعرف آخرون الأداء الوظيفي بأنه تنفيذ الموظف لأعماله ومسؤولياته التي تكلفه بها المنظمة أو الجهة التي ترتبط وظيفته بها، (محمد هلال، ٢٠٠٣، ص ١١).

وهناك من يرى أن الأداء الوظيفي هو ( الناتج العقلي للجهود المبذولة من قبل الفرد، ويتأثر هذا الأداء بمقدار استغلال الفرد لطاقته وإمكاناته وفي نفس الوقت بمقدار الرغبة لدى الفرد في تأدية العمل، (سالم الفايدى، ٢٠٠٨، ص ٨١).

ويعرف آخرون الأداء الوظيفي بأنه نتاج جهد قام ببذله فرد أو مجموعة أفراد لإنجاز عمل معين، (حاتم رضا، ٢٠٠٣، ص ٧٨).

ويعتبر الأداء الوظيفي نتيجة لمحصلة التفاعل بين محددات ثلاثة رئيسة وهي :

#### (أ) الدافعية :

وهذا يوجب أن يتوفر الدافع نحو العمل لدى الفرد.

#### (ب) مناخ أو بيئة العمل:

ويجب أن يتم تهيئة مناخ العمل المناسب، بحيث يؤدي إلى إشباع حاجات الفرد، التي هي انعكاس لدافعيته نحو العمل.

#### (ج) قدرة الفرد على أداء العمل :-

أي يجب أن تتوافر لدى الفرد القدرة على العمل المحدد له ومحصلة التفاعل الدافع الفردي للعمل من ناحية، ومناخ العمل من ناحية أخرى، أي الشعور العام بالرضا عن العمل أو الاستياء العام منه وهذا يتطلب ضرورة توافر المقاييس في تحديد مستوى الأداء، وأسباب قوة أو ضعف هذا المستوى واتخاذ الإجراءات اللازمة لتدعيم نقاط القوة وإجراء التصحيح اللازم لنقاط الضعف وذلك لرفع مستوى أداء الفرد، (فاروق فليته، والسيد عبد المجيد، ٢٠٠٥، ص ٢٦٦).

والأداء الوظيفي هو الأثر الصافي لجهود الفرد التي تبدأ بالقدرات، وادراكه الدور والمهام، ويعني هذا أن الأداء في موقف معين يمكن أن ينظر إليه على أنه ناتج العلاقات المتداخلة بين كل من الجهد المبذول والقدرات والخصائص الفردية، وادراك الفرد لدوره الوظيفي. (محمد عابدين، ٢٠٠١، ص ٨٥)

ويعبر الجهد المبذول عن درجة حماس الفرد لأداء العمل، وبمقدار ما يستمر الفرد بجهدده بمقدار ما يعبر هذا عن درجة دافعية أداء العمل، أما قدرات الفرد وخصائصه فهي التي تحدد درجة فعالية الجهد المبذول، أما ادراك الفرد لدوره الوظيفي فهو يعبر عن انطباعات الفرد وتصوراته عن السلوك والنشاطات التي تتكون من عمله والطريقة التي يجب أن يمارس بها دوره في المنطقة. (سالم الفايدي، ٢٠٠٨، ص ٨١)

#### الاطار النظري:-

يتكون الأداء الوظيفي من مجموعة من العناصر أهمها :

- **المعرفة بمتطلبات الوظيفة:**  
وتشمل المعارف العامة والمهارات الفينة والمهنية والخلفية العامة عن الوظيفة والمجالات المرتبطة بها.

- **نوعية العمل:**  
وتتمثل في مدى ما يدركه الفرد عن عمله الذي يقوم به، وما يملكه من رغبة ومهارات وبراعة وقدرة على التنظيم وتنفيذ العمل دون الوقوع في أخطاء.

- **كمية العمل المنجز:**  
وتتمثل في مقدار العمل الذي يستطيع الموظف إنجازه في الظروف العادية للعمل، ومقدار سرعة هذا الإنجاز.

- **المثابرة والثوق :**  
وتشمل الجدية والتفاني في العمل وقدرة الموظف على تحمل المسؤولية تجاه العمل وإنجاز الأعمال في أوقاتها المحددة، ومدى حاجة هذا الموظف للإرشاد والتوجيه من قبل المشرفين. ويرى آخرون أن عناصر الأداء الوظيفي تتحدد في الآتي:

- **كفايات الموظف :**  
وتعني ما لدى الموظف من معلومات ومهارات واتجاهات وقيم، وهي تمثل الخصائص الأساسية للموظف والتي ينتج عنها أداء فعال يقوم به الموظف.

- **متطلبات الوظيفة :**  
وتشمل المهام والمسؤوليات والمهارات والخبرات التي يتطلبها عمل من الأعمال أو وظيفة من الوظائف.

- **بيئة التنظيم:**  
تتكون بيئة التنظيم من عوامل داخلية وأخرى خارجية،(عبد الباري درة، ٢٠٠٤، ص ١٤٥).

(١) **قياس وتقييم الأداء الوظيفي:**  
يقصد بتقييم الأداء الوظيفي تقييم الأداء الحالي أو السابق للفرد بالنسبة لمعدلات أداء العمل في المنظمة، وتتضمن عملية التقييم ما يلي:

- وضع وإعداد معدلات العمل.
  - تقييم أداء الموظف الفعلي قياساً بهذه المعدلات.
  - إضافة تغذية عكسية راجعه للموظف بهدف حث الشخص على التخلص من عيوب الأداء، ومواصلة الأداء فوق المعدل المطلوب.(جاري ديسلر، ٢٠٠٤، ص ٣٢٢).
- وهناك من يعرف بتقييم الأداء الوظيفي على أنه عملية قياس سلوكيات الموظفين في محيط العمل، وخصائصهم ذات الصلة بوظائفهم ونتائج أعمالهم بشكل منظم ودوري، وذلك عن طريق شخص أو مجموعة من الأشخاص يكونون على دراية مناسبة بأدائهم.(مازن رشيد، ٢٠٠١، ص ٢٨٥).

(أ) **طرق تقييم الأداء الوظيفي:**  
فيما يلي توضيح لأهم طرق تقويم الأداء الوظيفي:

- **طرق المقارنة :**  
تقوم هذه الطرق على أساس مقارنة أداء الأفراد موضع التقويم بصورة إجمالية مع بعضهم، وترتيبهم ترتيباً تنازلياً وفقاً لنتائج المقارنة، وتعد هذه الطرق غير مكلفة اقتصادياً وكذلك فإن تطبيقها يسهم في الحد من بعض أخطاء التقويم مثل التساهل والتشدد، وتكون مفيدة عندما يكون التقويم لأغراض إدارية، وتتضمن طرق المقارنة طريقة الترتيب، وطريقة التوزيع الإجباري.

**- طريقة الترتيب:**

تعد هذه الطريقة من أبسط طرق التقويم وأسهلها فهما وتنفيذاً وبها يتم تقويم الموظفين في العادة على أساس أدائهم الإجمالي، وليس على أساس عوامل محددة للتقويم وذلك من خلال مقارنة الموظفين الخاضعين للتقويم بعضهم لبعض وترتيبهم تنازلياً لتلك المقارنة. (خضير كاظم، وياسين كساب، ٢٠٠٧، ص ١٥٨).

**- التوزيع الإجمالي:**

تعتمد هذه الطريقة على ظاهرة التوزيع الطبيعي، ومدلول هذه الظاهرة أن توزيع مستوى الكفاءة يأخذ غالباً شكل المنحنى الطبيعي بحيث تكون النسبة الكبرى من الموظفين من ذوي الكفاءة المتوسطة والنسبة القليلة منهم من ذوي الكفاءة المرتفعة أو المنخفضة، وبمقتضى هذه الطريقة يتم التدريب على أساس متدرج للحد من عدد الموظفين الذين يمكن وضعهم على أحد النقيضين المتميز أو المتدني في الأداء، ويتم ذلك بأن يتولى المقوم، ووضع نسبة مئوية معينة من الموظفين في كل مستوى أداء، ويتم وضع هذه النسب بحيث تكون نتائج التقويم على شكل جرسية (توزيع عادي)، وتتميز هذه الطريقة بالبساطة في التنفيذ كما أنها تساعد على التغلب على مشكلة التساهل أو التشدد في التقويم. (نادر أحمد، ٢٠١٠، ص ٣٥٢).

**(ب) مقاييس التقويم:**

يمكن عرض بعض مقاييس التقويم على النحو التالي:

**- الوقائع الجوهرية:**

تقوم هذه الطريقة على افتراض مبسط، وهو أن من بين المهام التي يؤديها الموظف، هناك فقط القليل منها له تأثير إيجابي على العمل، ومن بين الوقائع والحالات العديدة للعمل تكون الحالة جوهرية عندما تظهر أن أداء الموظف لمهمة معينة يؤدي إلى نجاح غير عادي أو إخفاق غير عادي لجزء من العمل.

ويتم تحديد الوقائع الجوهرية لكل عمل من خلال الملاحظة المباشرة لسلوك الموظفين في العمل، وتسجيل الوقائع الجوهرية، التي تتضمن السلوكيات التي تميز بين النجاح والإخفاق في أداء

العمل، ويتولى الرئيس تسجيل الوقائع الجوهرية في سجل خاص لكل موظف، (سهيلة محمد، ٢٠٠٣، ص ١٥٠).

تركز طرق التقويم المختلفة على خصائص الفرد الشخصية، أو سلوكياته في العمل، أما الطرق المبنية على النتائج فتتركز على نتائج الأعمال كمعيار رئيسي للتقويم حيث يتم تقويم الأداء من خلال مقارنة نتائج الأداء مع الأهداف المحددة للأداء ومن أكثر الأساليب استخداماً في هذا المجال أسلوب الإدارة بالأهداف.

يتلخص هذا الأسلوب باشتراك الرؤساء والمرؤوسين معاً في تحديد أهداف محددة لفترة معينة من الزمن، وتكون هذه الأهداف قابلة للقياس، ثم تطوير مستويات معينة للأداء، لتكون بمثابة معايير لتقويم مدى النجاح في تحقيق الأهداف، وفي نهاية الفترة الزمنية المحددة لتحقيق الأهداف يجتمع الرئيس والمرؤوسين لمناقشة مدى تحقيق الموظف للأهداف التي سبق الاتفاق عليها بالمستويات المحددة والسبل المناسبة للتغلب على العقبات والعراقيل وتحسين الأداء في المستقبل، (مهدي حسن، ٢٠٠٣، ص ٢١١).

#### الدراسات السابقة:

يمكن تحديد أهم الدراسات والبحوث التي بحثت في مجال موضوع الدراسة على النحو الآتي :

#### ١- دراسة خالد حكيمي (٢٠٠٠):

استهدفت الدراسة تقويم أداء مديري مدارس التعليم الثانوي العام في مدينة تعز في اليمن لمهامهم الوظيفية من وجهة نظر الموجهين التربويين والمعلمين والمديرين، وكذلك التعرف على أثر التغييرات الديموجرافية (الجنس والخبرة والمؤهل العلمي) على تقديرهم للأداء الوظيفي، وقد تكونت عينة الدراسة من (١٩) مديراً ومديرة، (٤٥) موجهاً وموجهة، و(٨٧) معلماً ومعلمة وقد استخدم الباحث مقياساً للأداء الوظيفي، وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن مديري المدارس يمارسون المهام المتصلة بالجانب الإداري والمالي بالدرجة الأولى، واتفق المعلمون والمديرات على أن المهام المتصلة بالتوجيه الفني حصلت على أعلى درجة من حيث الممارسة، كما انفرد الموجهون التربويون في أن المهام المتصلة بالطلاب جاءت في المرتبة الأخيرة من حيث الممارسة، كما أشارت النتائج إلى أن

هناك اختلافاً دالاً في تقدير أفراد العينة للأداء الوظيفي تعزى لعامل الجنس، وكانت لصالح الإناث، وذلك في المهام المتصلة بالتوجيه الفني والطلاب وأولياء الأمور في المجتمع.

٢- دراسة مارتن، MarTin 2000

استهدفت الدراسة تعرف العلاقة بين السلوك القيادي لمديري المدارس الابتدائية والروح المعنوية للمعلمين في المدارس الابتدائية في مقاطعة هامبتون في ولاية فرجينيا، وتكونت العينة من (٢٧٨) معلماً في (١٩) مدرسة ابتدائية، وقد استخدمت استبانة المدير المتميز لقياس السلوك القيادي، ومقياس يردو للروح المعنوية، وأشارت نتائج الدراسة إلى وجود علاقة إيجابية بين السلوك القيادي للمدير، ومستوى الروح المعنوية للمعلمين، وإلى وجود علاقة إيجابية بين مجال السلوك القيادي للمدير (الالتزام نحو نجاح الطلبة) ومجال (الألفة بين المعلمين والمدير)، وإلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين الروح المعنوية لمعلمي التعليم الخاص أو معلمي التعليم العام.

٣- دراسة بوياجيان Boyajian2001:

استهدفت الدراسة تعرف العلاقة بين الرضا الوظيفي لمديري المدارس وفاعلية الأداء في ولاية كاليفورنيا، وقد تكونت عينة الدراسة من (١٦٢) مديراً ومديرة، واستخدم الباحث مقاييس الرضا الوظيفي وفاعلية الأداء، وتم استخدام المنهج الوصفي والأسلوب الإحصائي لتحقيق أهداف الدراسة، وتوصلت النتائج إلى وجود علاقة إيجابية بين الرضا الوظيفي وفاعلية الأداء لمدير المدرسة.

٤- دراسة عدنان عتوم (٢٠٠٢):

استهدفت الدراسة تقييم أداء مديري المدارس الثانوية المهنية لمهامهم من وجهة نظر المشرفين التربويين والمديرين أنفسهم في مديريات منطقة شمال الأردن، وقد تكونت عينة الدراسة من (٢٠٠٥) مشرف تربوي ومدير مدرسة وتم استخدام المنهج الوصفي لتحقيق أهداف الدراسة، وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن مستوى أداء مديري المدارس كان متوسطاً، واحتل التخطيط المرتبة الأولى، وجاء المجتمع المحلي بالمرتبة الأخيرة، كما أشارت النتائج إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية في أداء مديري المدارس الثانوية المهنية تعزى إلى الجنس والخبرة الإدارية.

**٥- دراسة مارجریت 2002.Margett:**

استهدفت الدراسة تعرف أثر متغير الجنس في الإدارة المدرسية، فيما إذا اختلفت فاعلية الإدارة المدرسية باختلاف الجنس، وهل توجد فروق ذات دلالة إحصائية من وجهة نظر المديرين والمديرات للفاعلية، وقد تكونت عينة الدراسة من مديري ومديرات المدارس في غرب ولاية تنسي الأمريكية وشرقها، وتم استخدام مقياس فاعلية الإدارة المدرسية، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي والأسلوب الإحصائي لتحقيق أهدافها، وأشارت نتائج الدراسة إلى أن ممارسة المديرات للأبعاد القيادية تفوق ممارسة المديرين والمديرات للعوامل التي تحقق فاعلية مدير المدرسة، في حين أظهرت الدراسة وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير الخبرة وطبيعة العمل والجنس لصالح المديرات.

**٦- دراسة أحمد القواسمي (٢٠٠٣):**

استهدفت الدراسة تقويم الأداء الوظيفي لمديري المدارس الحكومية في البحرين وقد تكونت عينة الدراسة من (٣٣) مديراً ومديرة و(٤٣٢) معلماً ومعلمة من المدارس الحكومية (الابتدائية والإعدادية)، وقد استخدم الباحث استبانة الأداء الوظيفي والتي تتكون من (٤٥) فقرة في جمع البيانات، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي والأسلوب الإحصائي لتحقيق أهدافها، وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن مستوى الأداء الوظيفي لمديري المدارس جاء بمستوى متوسط، وأنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الأداء بين مديري المدارس الابتدائية والمدارس الإعدادية في البحرين.

**٧- دراسة أفنان دروزة (٢٠٠٣):**

استهدفت الدراسة تحقق مدى اتخاذ مدير المدرسة في وكالة الغوث الدولية القرارات التطويرية، واستخدمت الباحثة الاستبانة لجمع البيانات من عينة الدراسة المكونة من (٢٦) مديراً ومديرة في منطقة نابلس، وتم استخدام المنهج الوصفي لتحقيق أهداف الدراسة، وتوصلت إلى أن لسنوات الخبرة في مجال الإدارة والتعليم أثراً في اتخاذ المدير للقرارات التطويرية، كما أظهرت النتائج أن النظام البيروقراطي والروتين الإداري من العوامل التي تحول دون اتخاذ قرارات تطويرية.

## ٨-دراسة سيف المعمرى (٢٠٠٤):

استهدفت الدراسة تعرف فاعلية أداء مدير المدرسة الثانوية وتوجهات تطويرها في ضوء برامج التطوير التربوي في سلطنة عمان، وقد تكونت عينة الدراسة من (٦٩٩) فرداً من مديري ومديرات المدارس الثانوية ومساعدتهم والمعلمين الأوائل ومديرات المدارس الثانوية ومساعدتهم والمعلمين الأوائل فيها، واستخدم الباحث استبانة الأداء الوظيفي مكونة من (٦٢) فقرة موزعة على ستة مجالات لجمع البيانات، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي والأسلوب الإحصائي لتحقيق أهدافها، وتوصلت النتائج إلى أن درجة فاعلية أداء مدير المدرسة الثانوية مرتفعة في مجالي العلاقات الإنسانية والارتقاء المهني للعاملين، بينما جاءت درجة فاعلية مدير المدرسة الثانوية مع المجتمع المحلي وخدمة الطلبة وتنظيم العمل والسلوك القيادي بمستوى منخفض.

## ٩- دراسة رجاء العسيلي (٢٠٠٦):

استهدفت الدراسة تعرف فاعلية أداء مدير المدرسة في استخدام معايير الجودة الشاملة في مدينة الخليل، وقد استخدمت الباحثة أداة لجمع البيانات من عينة الدراسة المكونة من (٢٥٦) مديراً ومعلماً من المدارس الثانوية في مدينة الخليل بفلسطين، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي لتحقيق أهدافها، وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن متوسط تقدير درجة فاعلية أداء مدير المدرسة في استخدام معايير الجودة الشاملة كانت متوسطة، وأنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير الخبرة في تقدير مديري ومعلمي المدارس لفاعلية أداء مدير المدرسة.

## ١٠- دراسة كنانو و سترونج 2007 CaTano Strong

استهدفت الدراسة تحديد درجة التركيز التي يتم وضعها على سلوكيات القيادة والإدارة المتوقعة من مديري المدارس، واستكشاف التوافق بين أدوات تقييم مديري المدارس مع المعايير الدولية والمهنية، استخدام الباحثات منهج تحليل المحتوى، وتم استخدام معايير وصفية وتحليلية لجميع أدوات تقييم المديرين، وتكونت عينة الدراسة من مديري المدارس في ولاية Virginia في الولايات المتحدة الأمريكية وعددهم (١٣٢) مديراً، وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن معايير تقويم مديري المدارس في ولاية Virginia ركزت على القيادة المدرسية، والإدارية التنظيمية، كما أكدت على أهمية تقويم علاقات مدير المدرسة مع

المجتمع، مما يعكس توقعات عامة للمديرين حول المعايير المهنية، وأوضحت الدراسة أيضاً أن بعض المسئوليات الإدارية في نظام ولاية Virginia للتقويم منسجمة مع معايير التقويم وبعضها الآخر أقل انسجاماً، وأكدت الدراسة على القيادة والمسئوليات الإدارية المتوقعة من مدراء المدارس في ولاية Virginia.

#### ١١- دراسة سمية البرعي، وسلامة طناش (٢٠٠٨):

استهدفت الدراسة تعرف فاعلية المدرسة الحكومية في سلطنة عمان من وجهة نظر المشرفين والمديرين والمعلمين، وتعرف أثر كل من طبيعة العمل والجنس والمؤهل العلمي وسنوات الخبرة على فاعلية المدرسة الأساسية، وقد استخدم الباحثان استبانة مكونة من (١٠٠) فقرة موزعة على سبعة مجالات وطبقت على عينة مكونة من (١٢٤١) مشرفاً ومديراً ومعلماً يمثلون جميع المناطق التعليمية في سلطنة عمان، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي لتحقيق أهدافها وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن درجة فاعلية المدرسة الأساسية من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة كانت عالية في جميع المجالات ما عدا مجالي علاقة المدرسة بالمجتمع المحلي والمناخ المدرسي، فقد كانت فاعليتها متوسطة، كما أظهرت الدراسة وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير طبيعة العمل والجنس الصالح للإناث وعدم وجود فروق دالة إحصائية لمتغير الخبرة في جميع مجالات الدراسة ما عدا مجال سلوك الطلبة، وجاء لصالح فئة أكثر من (١٠) سنوات.

#### ١٢- دراسة ويليامز: Williams 2009

استهدفت الدراسة تعرف كيفية تعامل مديري المدارس مع معايير gslc لقيادة المدارس من خلال التدريب لتحسين تعلم الطلاب، واستخدام الباحث للمنهج الوصفي التحليلي، واستخدام استبانة خاصة للتقويم الذاتي وتتكون من (١٧٩) بنداً تصف المعرفة والصفات الشخصية، والأداء المتضمنة في معايير gslc لقيادة المدارس، وتم تطبيقها مرتين، قبل التدريب والأخرى بعد التدريب، وتكونت عينة الدراسة من (١٦) مديراً متدرجاً ومسجلاً في الدورة التدريبية لمدة سنة، وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن للنموذج الحالي والسائد في تقويم المديرين المتدربين ساعد الإدارة المدرسية في إعداد برامج تأهيلية بشكل كبير، خصوصاً خلال فترة

التدريب، وأيضاً ساعد المديرين المتدربين ليصبحوا ملاحظين خبراء بمهارات القيادة وتم اكسابهم المهارات الضرورية التي تمكنهم من توجيه وتغيير سلوكهم الخاص تجاه النتائج المرغوبة، في برامج إعداد الادارة المدرسية، ويساعد ايضاً المديرين المتدربين في أن يتعلموا كيف يديرون سلوكياتهم المهنية التي تعزز قياداتهم ومهارات صنع القرار لفترة طويلة.

**تعقيب على الدراسات السابقة:**

يتبين من الأدب التربوي السابق وما تبعه من دراسات عربية وأجنبية أن الأداء الوظيفي لطبيعة عمل مديرات المدارس يفرض عليهن أن يضمن بدورهن في مجالات التواصل، ومجال التعاون، ومجال التخطيط، ومجال حل المشكلات، ومجال إدارة التكنولوجيا، ومجال إدارة الموارد البشرية، وتحضير العاملين معهن، وبخاصة المعلمات لإنجاز الأعمال وتحقيق الأهداف التربوية بالدرجة المطلوبة من النجاح وتتفق الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة حول تقويم أداء مديري المدارس لمهامهم الوظيفية مثل دراسة ( خالد حكيمي، ٢٠٠٠ )، وتتفق كذلك مع الدراسات السابقة حول ارتباط الرضا الوظيفي لمديري المدارس بفاعلية الأداء مثل دراسة ( Bayajian.2001 )، وتتفق أيضاً مع الدراسات السابقة حول تعرف أثر سنوات الخبرة على اتخاذ القرارات التطويرية مثل دراسة ( أفنان دروزة ٢٠٠٣ )، وكذلك تتفق مع الدراسات السابقة حول فاعلية الأداء الوظيفي لمديري المدارس مثل دراسة ( سيف العمري، ٢٠٠٤ )، وتختلف الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة في أنها اهتمت بدراسة فاعلية الأداء الوظيفي لمديرات مدارس المرحلة المتوسطة بدولة الكويت، ويتضح أيضاً من مراجعة الدراسات السابقة غياب الدراسات الوصفية والإمبريقية للأداء الوظيفي لمديرات المرحلة المتوسطة، بما يجعل الدراسة الحالية من الدراسات الأولى من نوعها في الاهتمام بذلك، ووضع المقترحات التي من شأنها رفع مستويات الأداء الوظيفي لمديرات مدارس المرحلة المتوسطة في دولة الكويت.

وقد استفاد الباحث من الدراسات السابقة في بناء أداة الدراسة (الاستبيان) لتحقيق أهدافها.

## المنهج والإجراءات:

## منهج الدراسة :

تبنيت هذه الدراسة المنهج الوصفي التحليلي الذي يعتمد على تجميع الحقائق والمعلومات، ثم مقارنتها وتحليلها وتفسيرها، للوصول إلي تعميمات مقبولة لدراسة فاعلية الأداء الوظيفي لمديرات مدارس المرحلة المتوسطة بدولة الكويت، (شوية بوجمعة، ٢٠١١، ص ٤٩).

## عينة الدراسة:

بلغ حجم المجتمع الأصلي لعينة الدراسة (٣٠) مديرة في المدارس المتوسطة بمنطقة الأحمدية التعليمية بدولة الكويت، وتكونت عينة الدراسة من (٢٥) مديرة بنسبة (٨٣,٣٣%) من المجتمع الأصلي، وتم استبعاد (٥) مفردة، واعتمدت (٢٠) مديرة بنسبة (٦٦,٧%) من المجتمع الأصلي، وهي نسبة ممثلة للمجتمع الأصلي، غالبية تزيد خبرتهن عن عدد ٦ سنوات (٨٥%) ومن الحاصلات على البكالوريوس (٩٠%) كما يعرض لذلك الجدول التالي:

## جدول رقم (١)

## وصف عينة الدراسة :

المتغير	الفئات	العدد	النسبة
الخبرة في مجال الادارة المدرسية	١-٢	٢	١٠,٠٠
	٣-٥	١	٥,٠٠
المؤهل العلمي	٦ سنوات فاكثر	١٧	٨٥,٠٠
	دبلوم	٢	١٠,٠٠
	بكالوريوس	١٨	٩٠,٠٠
المجموع		٢٠	١٠٠,٠٠

## أداة البحث :

## (١) بناء أداة البحث :

استخدم الباحثون الاستبيان كأداة للبحث وهو أكثر الوسائل استخداماً في الدراسات الوصفية، وذلك لضرورة الحصول على معلومات، ولكونه عملية فعالة

لجمع البيانات، بالإضافة إلى كونه وسيلة توفر وقت وجهد أفراد العينة، ونظراً لأن الدراسات الوصفية تحاول وصف الظواهر الموجودة بقصد استخدام البيانات لتسوية الأوضاع والممارسات الراهنة، ولوضع خطط أكثر ذكاءاً من خلال تحديد كفاءة الوضع الراهن. (ديوبولد فان دالين، ١٩٩٦، ص ٣٩٥).

واعتمد الباحثون على عدة مصادر عند بناء أداة الدراسة، وهي كالتالي:

- الإطار النظري للبحث وما اشتمل عليه من شرح للأداء الوظيفي وعناصره ومحدداته، وقياسه وتقييمه .
- الدراسات السابقة للأداء الوظيفي.

(١) صدق وثبات أداة البحث:

(أ) صدق أداة البحث:

صدق الاتساق الداخلي:

تم التعرف على صدق التكوين الداخلي بطريقة الاتساق الداخلي لمحاور الاستبيان بحساب معامل الارتباط بين درجة كل عبارة والدرجة الكلية للمحور الذي تمثله، ويبين جدول (٢) نتائج الاتساق الداخلي:

جدول رقم (٢)

وصف عينه البحث

إدارة الموارد البشرية		إدارة التكنولوجيا		حل المشكلات		التخطيط		التعاون		التواصل	
معامل الارتباط	م	معامل الارتباط	م	معامل الارتباط	م	معامل الارتباط	م	معامل الارتباط	م	معامل الارتباط	م
٠.٦٠٤	٠٠٢١	٠.٥٠٠	١٧	٠.٥٨٧	١٤	٠.٣٧٢	١٠	٠.٥٠٠	٤	٠.٤٩٧	١
٠.٧٥٥	٠٠٢٢	٠.٨٦٩	١٨	٠.٧٠٩	١٥	٠.٧٩٢	١١	٠.٤٦٨	٥	٠.٤٩٧	٢
٠.٧٢٦	٠٠٢٣	٠.٩٥٢	١٩	٠.٩٠٤	١٦	٠.٥١٥	١٢	٠.٦٠٧	٦	٠.٩٠٩	٣
٠.٥٨٧	٠٠٢٤	٠.٥٥٠	٢٠			٠.٨٢٥	١٣	٠.٥٥٢	٧		
								٠.٧٢٢	٨		
								٠.٣٥٠	٩		

\* دالة عند مستوي دالة (٠,٠٥) \*\* دالة عند مستوي دالة (٠,٠١)

تبين نتائج الجدول (٢) الى وجود علاقة دالة موجبة بين جميع عبارات الاستبيان وبين درجات المحاور الفرعية لها، وتراوحت قيم معاملات الارتباط بين (٠,٣٥٠-٠,٩٥٢) وهي قيم دالة على تمتع الاستبيان بالصدق والاتساق الداخلي .

(أ) ثبات المقياس:  
استخدم معامل كرونباخ ألفا للتعرف على ثبات الاستبيان ومجموع عباراته،  
ويعرض الجدول (٣) لقيم الثبات المستخرجة:

جدول (٣)

معامل ثبات كرونباخ ألفا للاستبيان

المحور	معامل كرونباخ ألفا
التواصل	.٣٥٢
التعاون	.٤٠١
التخطيط	.٥١٤
حل المشكلات	.٥٩٩
إدارة التكنولوجيا	.٦٥٤
إدارة الموارد البشرية	.٥٥٤
الاستبيان الكلي	.٥٦٨

تبين نتائج الجدول (٣) إلى أن معامل الثبات الكلي لجميع عبارات الاستبيان بلغت (٠,٥٦٨) بمعادلة كرونباخ ألفا، وتراوحت معاملات الثبات للمجالات الفرعية بين (٠,٣٥٢ الى ٠,٦٢٤) بمعادلة كرونباخ ألفا، وهي قيم ثبات تشير إلى توفر الثبات بالاستبيان.

وتم اعتماد درجة القطع المناسبة لتقسيم الدرجات وتفسير النتائج بالاعتماد على ما ذكره بيرك، (Bark.1980) حيث تم التعامل مع قيم المتوسطات الحسابية لتفسير البيانات على النحو التالي: (١-١,٦٦) درجة تقدير منخفضة، (١,٧٦-٢,٣٣) درجة تقدير متوسطة، (٢-٢,٣٤) درجة تقدير مرتفعة.

**حدود البحث:**

- **حدود مكانية:**

تم تطبيق هذه الدراسة على مديرات مدارس المرحلة المتوسطة بدولة الكويت.

- **حدود زمانية:**

يقصد بالحدود الزمانية الفترة التي تم فيها جمع البيانات من المبعوثات، حيث تم جمع البيانات الميدانية المطلوبة لهذه الدراسة خلال الفصل الدراسي الأول من العام الدراسي ٢٠١٥-٢٠١٦.

- **حدود بشرية :**  
ويقصد بذلك الأفراد الذين ستطبق عليهم أداة الدراسة وتشملهم الدراسة، وقد تكونت عينة الدراسة من (٢٠) مديرة لمدارس المرحلة المتوسطة بدولة الكويت.
- إجراءات البحث:**  
اتبع الباحثون الخطوات التالية كإجراءات متسلسلة لدراساتهم:
- مراجعة الأدب النظري والدراسات والبحوث السابقة ذات العلاقة بموضوع البحث.
- التأكد من صدق أداة البحث من خلال التعرف على صدق التكوين الداخلي لمحاور الاستبيان.
- التأكد من ثبات أداة البحث من خلال استخدام معامل كرونباخ ألفا لثبات محاور الاستبيان.
- تطبيق أداة الدراسة من خلال الإشراف المباشر للباحثين على عملية التوزيع والاستعادة، مما أسهم في استعادة جميع الاستبيانات من عينة الدراسة.
- جمع وتبويب البيانات وتصنيفها.
- تنظيم نتائج الدراسة، وتحليلها، ومناقشتها، واستخلاص التوصيات المناسبة.

#### متغيرات البحث :

#### (أ) المتغيرات المستقلة :

١. متغير المؤهل العلمي: دبلوم ، بكالوريوس .
٢. متغير الخبرة في مجال الإدارة المدرسية : (١-٢) ، (٣-٥) ، (٦ سنوات فأكثر).
٣. المتغير التابع: فاعلية الأداء الوظيفي لمديرات مدارس المرحلة المتوسطة بدولة الكويت.

#### المعالجات الإحصائية :

- للإجابة عن أسئلة البحث قام الباحث باستخدام المعالجات الإحصائية الآتية:
- ١- اعتمد البحث في تنظيم بياناته وتحليلها على الإحصاء الوصفي، من خلال الرزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (Spss) ، حيث تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري للإجابة عن السؤال الأول المتعلق بمدى فاعلية الأداء الوظيفي لمديرات المرحلة المتوسطة بدولة الكويت.

٢- إجراء تحليل التباين الأحادي (one way Anova) للإجابة عن السؤال الثاني المتمثل في الكشف عن الفروق ذات الدلالة الإحصائية لفاعلية الأداء الوظيفي تبعا لمتغيرات (المؤهل العلمي، والخبرة في الإدارة المدرسية).

### نتائج الدراسة وتفسيرها :

يمكن عرض نتائج الدراسة من خلال الآتي:-

### النتائج المتعلقة بالسؤال الأول:

" ما مدى فاعلية الأداء لمديرات المرحلة المتوسطة بدولة الكويت؟"

يعرض الجدول (٤) أولاً لكل من المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومستوى الفعالية لكل محاور الأداء الوظيفي ودرجته الكلية.

### جدول (٤)

المتوسطات الحسابية والانحرافات لاستجابات المديرات على محاور الاستبيان

الترتيب	المستوي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	المحور
١	مرتفع	٢٢٩.	٢,٨٢	التواصل
٦	مرتفع	٢٠٧.	٢,٧٠	التعاون
٣	مرتفع	٢٥١.	٢,٨٠	التخطيط
٥	مرتفع	٣٦٣.	٢,٧٢	حل المشكلات
٤	مرتفع	٢٦٤.	٢,٨٠	إدارة التكنولوجيا
٢	مرتفع	٢٥٥.	٢,٨١	إدارة الموارد البشرية
	مرتفع	١٢٨.	٢,٧٧	الاستبيان الكلي

- تشير نتائج الجدول (٤) إلى مديرات المرحلة المتوسطة حيث تقدر فاعلية أدائهن الوظيفي بصورة عامة بدرجة مرتفعة، حيث بلغ المتوسط الحسابي الكلي للمحور (٢,٧٧) وهو ما يعادل مستوى مرتفعاً.
- وقد بلغ تقدير المديرات لفاعلية المحاور الفرعية للأداء الوظيفي جميعهم في المستوى المرتفع للفاعلية، وجاء في الترتيب الأول محور التواصل بمتوسط (٢,٨٢) وبمستوي تلاه محور إدارة الموارد البشرية بمتوسط (٢,٨١)، تلاه محور التخطيط بمتوسط (٢,٨) ثم محور إدارة التكنولوجيا بمتوسط (٢,٨) ثم محور حل المشكلات بمتوسط (٢,٧)، وفي الترتيب الأخير جاء محور التعاون بمتوسط (٢,٧).

وقد يرجع السبب في ذلك إلى كون مديرات المدارس يمتلكن خبرات كبيرة في مجال التعليم والإدارة المدرسية، مما يكسبهم القدرة والمهارة على التواصل مع الفئات المستهدفة، وامتلاك مديرات المدارس إلى مهارات عالية في مجال إدارة الموارد البشرية، قد يرجع إلى امتلاكهن للخبرات الكبيرة وللبرامج التدريبية المستمرة في هذا المجال، وممارسة المديرات للتخطيط بدرجة عالية قد يرجع إلى تدريب مديرات المدارس على الخطط المدرسية، وتنفيذها وتطويرها لتحقيق أهداف المدرسة في المجالات المختلفة، واستنادهن إلى قاعدة بيانات دقيقة في تنفيذ المهمات التطويرية، وامتلاك المديرات لمهارات إدارة التكنولوجيا بدرجة كبيرة قد يرجع إلى التطور المتسارع في مدارس دولة الكويت في استخدام الحاسوب والوسائل التكنولوجية الحديثة، بالإضافة إلى امتلاك مديرات المدارس لدرجة كبيرة من الوعي بأهمية تلك الوسائل في مجال الإدارة المدرسية، وامتلاك مديرات المدارس لمهارة حل المشكلات قد يرجع إلى تلقي المديرات لبرامج تدريبية فاعلة في مجال حل المشكلات واتخاذ القرار، وامتلاك المديرات المهارة التعاون بدرجة عالية قد يرجع إلى حرص مديرات المدارس على تفعيل دور المعلمات من خلال إشراكهن في تحديد أهداف المدرسة ووضع الخطة المدرسية وإشراكهن في إيجاد التوافق والانسجام بين الرؤية العامة المشتركة للمدرسة وأهدافهم الخاصة، إيماناً منهن بأهمية دور المعلمات في تطوير العملية التعليمية، إضافة إلى إدراكهن مدى فاعلية الإدارة بالمشاركة والعمل بروح الفريق، وخاصة أن جميع المعلمات في دولة الكويت يحملون مؤهلات تربوية تمكنهن من الانخراط في العمل التعاوني ويمتلكن المهارات اللازمة لأداء المهام المطلوبة منهن في هذا المجال، ويختلف البحث الحالي مع دراسة (عدنان عتوم، ٢٠٠٢)، والتي أشارت إلى أن مستوى أداء مديري المدارس كان متوسطاً، ويختلف أيضاً مع دراسة (أحمد القواسمي، ٢٠٠٣)، والتي أشارت إلى أن مستوى الأداء لمديري المدارس كان دون المستوى المرتفع، ويعرض الجدول (٥) لاستجابات المديرات على فقرات الاستبيان بداخل كل محور.

## جدول (٥)

استجابات أعضاء هيئة التدريس على فقرات استبيان الأداء الوظيفي

م	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوي الإيجابي	الترتيب
التواصل					
١		٢,٩٥	٠,٢٢٤	مرتفع	١
٢		٢,٩٥	٠,٢٢٤	مرتفع	٢
٣		٢,٥٥	٠,٥١٠	مرتفع	٣
التعاون					
٤		٢,٩٦	٠,١٢٣	مرتفع	١
٥		٢,٦٥	٠,٤٨٩	مرتفع	٥
٦		٢,٩٠	٠,٣٠٨	مرتفع	٣
٧		٢,٨٠	٠,٥٢٣	مرتفع	٤
٨		١,٩٠	٠,٧٨٨	متوسط	٦
٩		٢,٩٥	٠,٢٢٤	مرتفع	٣
التخطيط					
١٠		٢,٨٥	٠,٣٦٦	مرتفع	٢
١١		٢,٦٥	٠,٤٨٩	مرتفع	٣
١٢		٢,٩٥	٠,٢٢٤	مرتفع	١
١٣		٢,٧٥	٠,٤٤٤	مرتفع	٤
حل المشكلات					
١٤		٢,٨٥	٠,٣٦٦	مرتفع	١
١٥		٢,٧٠	٠,٤٧٠	مرتفع	٢
١٦		٢,٦٠	٠,٥٩٨	مرتفع	٣
إدارة التكنولوجيا					
١٧		٢,٨٥	٠,٣٦٦	مرتفع	١
١٨		٢,٧٠	٠,٤٧٠	مرتفع	٣
١٩		٢,٦٠	٠,٥٠٣	مرتفع	٤
٢٠		٢,٩٠	٠,٣٠٨	مرتفع	٢
إدارة الموارد البشرية					

م	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوي الإيجابي	الترتيب
٢١		٢,٧٠	٤٧٠	مرتفع	٤
٢٢		٢,٩٠	٣٠٨	مرتفع	٢
٢٣		٥,٧٥	٤٤٤	مرتفع	٣
٢٤		٢,٩٠	٣٠٨	مرتفع	١

- تشير نتائج الجدول (٥) إلى أن الغالبية من استجابات المديرات على فقرات استبيان الأداء الوظيفي قد جاءت في المستوى المرتفع للفعالية، حيث بلغت عند الفقرات في مستوى (٢٣) في حين جاءت عبارة واحدة في المستوى المتوسط.
- وقد تراوحت قيم الاستجابة على محور التواصل جميعها بمتوسط (٢,٩٥) وفي المستوى المرتفع للفعالية.
- وتراوحت قيم الاستجابة على محور التعاون بين (١,٩-٢,٩٦) بمستويات بين المتوسط إلى المرتفع للفعالية.
- وتراوحت قيم الاستجابة على محور التخطيط بين (٢,٧٥-٢,٩٥) في المستوى المرتفع للفعالية.
- وتراوحت قيم الاستجابة على محور حل المشكلات بين (٢,٦-٢,٨٥) في المستوى المرتفع للفعالية.
- وتراوحت قيم الاستجابة على محور إدارة التكنولوجيا بين (٢,٧-٢,٩) في المستوى المرتفع للفعالية.
- وتراوحت قيم الاستجابة على محور إدارة التكنولوجيا بين (٢,٧-٢,٩) في المستوى المرتفع للفاعلية، وتختلف هذه النتائج مع دراسة (عدنان عتوم، ٢٠٠٢) والتي أشارت إلى أن مستوى أداء مديري المدارس كان متوسطاً، وتختلف أيضاً مع دراسة (أحمد القواسمي، ٢٠٠٣) والتي أشارت إلى أن مستوى أداء مديري المدارس كان دون المستوى.

#### النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني:

"هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في الأداء الوظيفي لمديرات المرحلة المتوسطة تعزى لمتغيرات ( الخبرة، والمؤهل العلمي)؟"  
١- الفرق على الخبرة:

استخدم تحليل التباين الأحادي one way anova لمعرفة الفروق في تقييم  
محاوَر الاستبيان تبعاً للخبرة كما يعرض له الجدول (٦):

جدول (٦)

استجابات أعضاء هيئة التدريس على فقرات استبيان الأداء الوظيفي

المحور	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	الدلالة
التواصل	بين المجموعات	٢٤٦	٢	١٢٣	٢,٧٩٥	٠,٨٩
	داخل المجموعات	٧٤٨	١٧	٠,٤٤		
	المجموع	٩٩٤	١٩			
التعاون	بين المجموعات	٠٠٤	٢	٠٠٢	٠,٤١	٠,٩٦٠
	داخل المجموعات	٨٠٧	١٧	٠,٤٧		
	المجموع	٨١١	١٩			
التخطيط	بين المجموعات	١٠٤	٢	٠,٥٢	٨١٠	٠,٤٦١
	داخل المجموعات	١,٠٩٦	١٧	٠,٤٦		
	المجموع	١,٢٠٠	١٩			
حل المشكلات	بين المجموعات	١٧٩	٢	٠,٨٩	٦٥٣	٠,٥٣٣
	داخل المجموعات	٢,٣٢٧	١٧	١,٣٧		
	المجموع	٢,٥٠٦	١٩			
إدارة التكنولوجيا	بين المجموعات	١٠٣	٢	٠,٥١	٧١٣	٠,٥٠٤
	داخل المجموعات	١,٢٢٢	١٧	٠,٧٢		
	المجموع	١,٣٢٥	١٩			
إدارة الموارد البشرية	بين المجموعات	١٩٦	٢	٠,٩٨	١,٦٠٢	٠,٢٣٠
	داخل المجموعات	١,٠٣٩	١٧	٠,٦١		
	المجموع	١,٢٣٤	١٩			
الاستبيان الكلي	بين المجموعات	٠٢٤	٢	٠,١٢	٧٠٢	٠,٥٠٩
	داخل المجموعات	٢٨٩	١٧	٠,١٧		
	المجموع	٣١٣	١٩			

تبين نتائج الجدول (٦) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين مديرات المرحلة المتوسطة تبعاً للخبرة على الدرجة الكلية لاستبيان الأداء الوظيفي ومحاوَره الفرعية التواصل، والتعاون، والتخطيط، وحل المشكلات، وإدارة التكنولوجيا،

وإدارة الموارد البشرية، حيث كانت قيم(ف) غير دالة إحصائياً عند مستوى دلالة  $a \geq 0.05$ ، وقد يرجع السبب في ذلك إلى تلقي المديرات لبرامج تدريبية فاعلة في تلك المجالات، ويختلف هذا البحث مع دراسة (عدنان عتوم، ٢٠٠٢) والتي أظهرت نتائجها وجود فروق ذات دلالة إحصائية في أداء مديري المدارس تعزى إلى الخبرة الإدارية، ويختلف أيضاً مع دراسة (ماجريت، ٢٠٠٢، magrett) والتي أشارت نتائجها إلى وجود فروق دالة إحصائية تعزى لمتغير الخبرة وطبيعة العمل.

## ٢- الفروق على المؤهل العلمي:

استخدم تحليل التباين الأحادي one way anova لمعرفة الفروق في تقييم محاور الاستبيان تبعاً للمؤهل العلمي كما يعرض له الجدول (٧):

### جدول (٧)

#### تحليل التباين للفروق على محاور الاستبيان تبعاً للمؤهل العلمي

المحور	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	الدلالة
التواصل	بين المجموعات	.٢٢٣	١	.٢٢٣	٥,١٩٨	.٠٣٥
	داخل المجموعات	.٧٧٢	١٨	.٤٣		
	المجموع	.٩٩٤	١٩			
التعاون	بين المجموعات	.٠٣٠	١	.٠٣٠	.٦٩٧	.٤١٥
	داخل المجموعات	.٧٨١	١٨	.٠٤٣		
	المجموع	.٨١١	١٩			
التخطيط	بين المجموعات	.٠١٣	١	.٠١٣	.١٨٩	.٦٦٩
	داخل المجموعات	١,١٨٨	١٨	.٠٦٦		
	المجموع	١,٢٠٠	١٩			
حل المشكلات	بين المجموعات	.١٧٨	١	.١٧٨	١,٣٨٠	.٢٥٥
	داخل المجموعات	٢,٣٢٧	١٨	.١٢٩		
	المجموع	٢,٥٠٦	١٩			
إدارة التكنولوجيا	بين المجموعات	.٠٨٩	١	.٠٨٩	١,٢٩٤	.٢٧٠
	داخل المجموعات	١,٣٢٦	١٨	.٠٦٩		
	المجموع	١,٣٢٥	١٩			
إدارة الموارد	بين المجموعات	.٠٠٩	١	.٠٠٩	.١٢٧	.٧٢٥
	داخل المجموعات	١,٢٢٦	١٨	.٠٦٨		
	المجموع	١,٢٢٦	١٩			

البشرية	المجموع	١,٢٣٤	١٩		
الاستبيان الكلي	بين المجموعات	.٠٠٢	١	.١٢٦	.٧٢٧
	داخل المجموعات	.٣١١	١٨	.٠١٧	
	المجموع	.٣١٣	١٩		

تبين نتائج الجدول (٧) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين مديرات المرحلة المتوسطة تبعاً للمؤهل العلمي على الدرجة الكلية لاستبيان الأداء الوظيفي والموارد الفرعية والتعاون، والتخطيط، وحل المشكلات، وإدارة التكنولوجيا، وإدارة الموارد البشرية، حيث كانت قيم (ف) غير دالة إحصائياً عند مستوى دلالة  $(a \geq 0.05)$ ، وقد يرجع السبب في ذلك إلى تلقي المديرات لبرامج تدريبية فاعلة في تلك المجالات، ويتفق ذلك مع دراسة (سمية البرعى، وسلامة طناش، ٢٠٠٨).

بينما تبين وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين مديرات المرحلة المتوسطة تبعاً للمؤهل العلمي محور التواصل، حيث كانت قيم (ف) دالة إحصائية عند مستوى دلالة  $(a \geq 0.05)$ ، وتبين قيم المتوسطات أن الفروق كانت لصالح الحاصلين على البكالوريوس مقابل الحاصل على الدبلوم، وقد يرجع السبب في ذلك إلى أن ارتقاء الفرد في سلم التعليم – وليس هذا ضرورياً في كل الأحوال – يجعله أقدر على تكوين الرأي وتفتح الوعي، وما يتيح له ذلك من تبادل الآراء والتفتح على آراء وتصورات الآخرين.

#### توصيات البحث :

في ضوء ما أسفرت عنه نتائج هذا البحث، فإن هناك بعض التوصيات التي يرى الباحث بأنها قد تسهم في تطوير مستوى الأداء الوظيفي لدى مديرات المدارس بدولة الكويت، وهي كالتالي:

- تطوير نظام تقييم الأداء الوظيفي لمديرات المدارس، وربط نظام التقييم بعملية التدريب وذلك للتحسين وتطوير كفايات ومهارات مديرات المدارس بدولة الكويت.
- إجراء المزيد من الدراسات المتعلقة لدى مديرات المدارس لوجود اختلاف بين نتائج الدراسة الحالية وبعض الدراسات السابقة مثل دراسة (احمد القواسمي، ٢٠٠٣)، ودراسة (عدنان عتوم، ٢٠٠٣) حيث أظهرت نتائج هذه الدراسات أن مستوى أداء مديري المدارس

جاء بمستوى متوسط، وذلك لتأكيد نتائج الدراسة الحالية أو الدراسات الأخرى.

- إجراء المزيد من الدراسات حول الفروق بين مديرات المدارس في مجالات الأداء الوظيفي تبعاً للمتغيرات المختلفة حيث أوضحت الدراسة الحالية أنه لا يوجد فروق بين المديرات تبعاً للخبرة في مجالات الأداء الوظيفي وأيضاً عدم وجود فروق في بعض مجالات الأداء الوظيفي تبعاً للمؤهل العلمي، ووجود فروق في مجال التواصل تبعاً للمؤهل العلمي، وذلك لتأكيد هذه النتائج.
- تفعيل نظام الحوافز في برنامج التعليم على أسس ومعايير مهنية تتضمن التميز في الأداء في العمل، وتقديم الحوافز المادية والتشجيعية للمدراء المتميزين.
- تطوير نظام الاتصالات الإدارية في برنامج التعليم بواسطة تطبيق نظام الإدارة الالكترونية بشكل مناسب وفعال في عملية الاتصال والتواصل بين المكونات الأساسية لنظام التعليم بدولة الكويت .

#### مراجع البحث :

- أحمد الخطيب، وعادل معاينة (٢٠٠٦). الإدارة الإبداعية للجامعات دار الكتاب العالمي عمان، الأردن.
- أحمد القواسمي (٢٠٠٣). تقويم الأداء الوظيفي لمديري المدارس الحكومية في البحرين، دراسات علوم تربوية، العدد(١)، المجلد (٣٠)، ص ص (١٧٦-١٩٥).
- أفنان دروزة (٢٠٠٣). مدى قدرة مدير المدرسة على اتخاذ القرارات التطويرية وإحداث التغيير، مجلة اتخاذ الجامعات العربية، عمان، العدد (٤١)، ص ص (٥-٤١).
- جاري دبسلر (٢٠٠٣)، إدارة الموارد البشرية، ترجمة محمد السيد، دار المريخ للنشر، الرياض.
- حاتم رضا (٢٠٠٣)، الإبداع الإداري وعلاقته بالأداء الوظيفي، دراسة تطبيقية على الأجهزة الأمنية بمطار الملك عبد العزيز الدولي بجدة، رسالة ماجستير غير منشورة، أكاديمية نايف للعلوم الأمنية، الرياض.

- حافظ أحمد، وصبري حافظ (٢٠٠٣)، إدارة المؤسسات التربوية ط ١، دار علاء للكتب، القاهرة.
- خالد حكيمي (٢٠٠)، تقويم أداء مديري مدارس التعليم الثانوي العام في مدينة تعز لمهامهم الوظيفية من وجهة نظر الموجهين التربويين والمعلمين والمديرين، رسالة ماجستير غير منشورة جامعة عدن، اليمن.
- خضير كاظم، وياسين كساب (٢٠٠٧)، إدارة الموارد البشرية، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان ، الأردن.
- ديو بولد. ب. فان دالين (١٩٩٦)، مناهج البحث في التربية وعلم النفس، ترجمة نبيل نوفل وآخرون ، ط ١، مكتبة الأنجلو المصرية، القاهرة.
- رجاء العسيلي (٢٠٠٦)، تقدير درجة فعالية أداء المدرسة باستخدام معايير الجودة الشاملة في مدينة الخليل، مجلة العلوم التربوية والنفسية، جامعة البحرين، العدد (٨)، المجلد (٤)، ص ص (١٨٠-٢٠٨).
- سالم الفايدي (٢٠٠٨)، فرق العمل وعلاقتها بأداء العاملين في الأجهزة الأمنية، دراسة مقارنة بين بعض الأجهزة بمدينة الرياض. رسالة دكتوراه، جامعة نايف للعلوم الأمنية، الرياض.
- سمية البرعي، وسلامة طناش (٢٠٠٨)، فاعلية المدرسة الأساسية الحكومية في سلطنة عمان، دراسات الجامعة الأردنية، العدد (٣٥)، المجلد (١)، ص ص (٣٧-٥٦).
- سيف المعمري (٢٠٠٤)، فاعلية إدارة المدرسة الثانوية وتوجهات تطويرها في ضوء التطوير التربوي لسلطنة عمان، رسالة دكتوراه، الجامعة الأردنية، عمان، الأردن.
- سهيلة محمد (٢٠٠٣)، إدارة الموارد البشرية، ط ١، دار وائل للنشر، عمان الأردن.
- شوية بو جمعة (٢٠١١)، رؤية تحليلية لمنظور الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي بالجزائر، جامعة المسيلة، الجزائر، مجلة شؤون، اجتماعية، الإمارات العربية المتحدة، العدد (١١١)، ص ص (٤٥-٧٦).
- عبد الفتاح خليفان، وشيرين المطارنة (٢٠١٠)، أثر ضغوط العمل في الأداء الوظيفي لدى مديري المدارس الأساسية الحكومية في إقليم جنوب الأردن، مجلة جامعة دمشق، العدد (٢٠١)، المجلد (٢٦)، ص ص (٥٥٩-٦٤٢).

- عبد الباري درة (٢٠٠٤)، تكنولوجيا الأداء البشري في المنظمات، الأسس النظرية ودلالاتها، دار وائل للنشر، عمان، الأردن.
- عبد السلام أبو قحف (٢٠٠١). اقتصاديات الأعمال والاستثمار الدولي، مكتبة ومطبعة الإشعاع الفنية، مصر.
- عدنان عتوم (٢٠٠٢)، تقييم أداء مديري المدارس المهنية في مديريات منطقة شمال الأردن، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الهاشمية، عمان، الأردن.
- فاروق قليه ، والسيد عبد المجيد (٢٠٠٥). السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية، ط(١)، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- مازن رشيد (٢٠٠١)، إدارة الموارد البشرية، الأسس النظرية والتطبيقات العملية في المملكة العربية السعودية، مكتبة العبيكات، الرياض.
- محمد عابدين (٢٠٠١)، الإدارة المدرسية الحديثة، ط (١)، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- محمد هلال (٢٠٠٣)، مهارات التفكير الابتكاري، كيف تكون مبدعاً، مركز تطوير الأداء والتنمية، القاهرة.
- مهدي حسن (٢٠٠٣)، إدارة الأفراد، مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع، عمان، الأردن .
- نادر أحمد (٢٠١٠)، إدارة الموارد البشرية، دار صنعاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- Berk .R (1980).utenion Refenened Meaju met the state of the ant. Baktinole & London. the jo hns Hopkins anivetesity prerr.
- Boyaina. B.(2001). Conuelates of job sati action among califonmia school privcipale. DAL-A.36lo1. p.25.
- Mangnett.B. (2002). Pehceived leadership effectons of school in went and eart tennerree.DAL-A62109.P.2930.
- http: llienc – Kau – edu –Sa/-
- Catano . Nancy and strong . James (2007) . What do we expect school principals ? congruence between principal evaluation and performance standards . International

Journal of leadership in education vol .10.10.NO.4.379-399 .

Martin . D (2000). A Study of the relationship between elementary principal leadership behavior and teacher morale . Dissertation abstract International . vol .61.NO.06.PP.21-22 .

Williams . Henrys . (2009) . An evaluation of principal Interns performance on the Interstate school leaders licensure consortium standard " National forum of education administrator and supervision journal – volume 26NO4.