

مجلة السلفيوم للعلوم والتقنية

**SILPHIUM JOURNAL OF SCIENCE AND TECHNOLOGY
(SJST)**

مجلة علمية محكمة تصدر عن

المعهد العالي للعلوم والتقنية شحات

**Higher Institute of Science and Technology -
Cyrene**



العدد الرابع يونيو 2023م

SJST Vol.04 No 01 2023

مجلة السلفيوم للعلوم
والتقنية

مجلة علمية محكمة نصف
سنوية تصدر عن المعهد العالي
للعلوم والتقنية شحات

رقم الإيداع القانوني بدار
الكتب الوطنية

2023/619

العنوان: المعهد العالي للعلوم
والتقنية شحات ليبيا

الموقع الإلكتروني:

www.j.istc.edu.ly

البريد الإلكتروني:

sjst@istc.edu.ly

رقم الهاتف:

0914274759

العدد الرابع

يونيو 2023م

SJST Vol.04 No 01 2023

الشروط العامة لضمان الموافقة على النشر:

- الاهتمام بأصالة المحتوى.
- التأكد من عدم نشر البحث في أي مجلة أخرى.
- التأكد من اتباع أخلاقيات البحث في الإعداد.



هيئة تحرير المجلة

الصفة	الاسم
رئيس هيئة التحرير	د. منصور سالم عبدالرواف
عضو هيئة التحرير	د. سليمه رزق الله محمد
عضو هيئة التحرير	د. مرفوعة صالح علي
عضو هيئة التحرير	د. فيروز الزبير خالد
عضو هيئة التحرير	د. عيد علي عبدالرزاق
عضو هيئة التحرير	ا. هبة الزبير خالد
عضو هيئة التحرير	ا. ربيع امبارك المرزوي
مدير التحرير	ا. علاء بشير عبدالله
محرم	ا. اسماعيل عيسى اسماعيل
محرم	ا. اسارة علي المبروك
محرم	ا. تفاحة السافوني
محرم	ا. عبد الحميد البس
المراجعة اللغوية	العربية
د. علي عبدالرحيم احميدة	الانجليزية
د. اريج خطاب	
ا. حمدي الكيلاني	
تنسيق واخراج نهائي	
ايوب عبدالسلام عبدالرحيم	
اللجنة الاستشارية العلمية للمجلة	
التخصص	الاسم
إدارة تعليمية	د. فتحي عيسى فرج
بيئة وسلوك	د. علي عبدالقادر بطاوي
موارد طبيعية وعلوم بيئة	د. عبد الحفيظ عبدالرحمن موسى
زراعة	د. صالح علي محمد
امراض باطنية	د. فرج الحمري محمد
اثار	د. محمد مفتاح فضيل
كيمياء	د. دلال مصطفى ابراهيم
تقنية معلومات	د. علاء علي عبدالرازق
تقنية طبية	د. ابتسام موسى صالح
صحة عامة	د. جمعة هارون عبدالقوي

محتويات العدد

III.....	كلمة رئيس التحرير.....
IV	أهداف المجلة
IV	رسالة المجلة
IV	رؤية المجلة
V	قواعد النشر بالمجلة
VII	البحوث التي احتواها العدد الرابع
	دراسة تأثير صور دهون الدم وبعض صفات الدم البيوكيميائية في دم دجاج اللحم عند استخدام مخلوط من مجروش التمور المستبعدة ومخلفات عصر الزيتون
1	تقييم الأداء الإداري لمديري مدارس التعليم الثانوي بمدينة شحات في ضوء مهامهم الإدارية
10.....	النشاط المضاد لثلاثة أنواع من الطحالب البحرية ضد بكتيريا الايشيريشيا كولاي المعزولة من مرضى التهابات المسالك البولية.....
41.....	دراسة مقارنة وتقييم جودة بعض مصانع تعبئة ومعالجة المياه بالمنطقة الشرقية لليبييا
49.....	أثر إدارة الوقت على أداء العاملين بمكاتب المشروعات ببلدية شحات
64.....	تأثير معاملات ما قبل الحصاد على الجودة والقدرة التخزينية لثمار المندرين <i>Citrus reticulata</i> أثناء التخزين البارد
83.....	

افتتاحية العدد الرابع

بسم الله الرحمن الرحيم

الحمد لله رب العالمين، والصلاة والسلام على أشرف المرسلين، سيد الخلق سيدنا محمد وعلى آله وصحبه والتابعين. وبعد:

أهلاً وسهلاً بكم في العدد الرابع من مجلة السلفيوم للعلوم والتقنية، يسعدنا في هذا العدد أن نقدم لكم مجموعة متنوعة من الأبحاث والدراسات التي تعكس أحدث التطورات في مختلف المجالات العلمية. إن هذا العدد يأتي في وقت تشهد فيه العلوم تقدماً ملحوظاً، مما يستدعي منا جميعاً مواكبة هذه التغيرات واستكشاف الجديد منها.

تعكس الأوراق العلمية المنشورة في هذا العدد جهود الباحثين وتفانيهم في تقديم محتوى علمي رفيع المستوى. نحن نؤمن بأن هذه المجلة ستكون منصة مثالية لنشر الأفكار الجديدة والمبتكرة، وتعزيز التعاون بين المجتمع الأكاديمي والصناعي.

نتمنى أن تجدوا في هذا العدد ما يثري فكريكم ويحفز نقاشات مثمرة، ونتطلع إلى تلقي ملاحظاتكم واقتراحاتكم لتحسين المجلة واستمرارها كمرجع علمي موثوق، وفي الختام فإن هيئة التحرير تتقدم بشكرها وامتنانها لكل أصحاب الأيدي من الباحث والمقيمين والإداريين والمراجعين، والله نسأل أن يجعل جهودهم وما قدموا ويقدمون في موازين حسناتهم.

والسلام عليكم ورحمة الله وبركاته

د. منصور سالم عبد الرواف

رئيس التحرير

أهداف المجلة

- تختص المجلة بنشر نتائج الأبحاث والدراسات والمقالات التي يقوم بها أو يشترك في إجرائها أعضاء هيئات التدريس والباحثون في الجامعات والمعاهد العلمية ومراكز البحوث وهيئات البحث العلمي في مجالات العلوم التكنولوجية (والعلوم المرتبطة بها).
- التطوير المستمر في أساليب النشر والتحكيم والتبادل العلمي مع الجهات المحلية والخارجية
- المساهمة في رفع ترتيب المعهد العالي للعلوم والتقنية شحات بين الجامعات والمعاهد العليا في ليبيا.
- المنافسة مع المجالات العالمية المتخصصة واحتلال مكانة رفيعة بينها.

رسالة المجلة

- نشر الأبحاث العلمية وفق معايير منضبطة بما يحافظ على الأصالة، والمنهجية، والقيم العلمية، ويدعم الإبداع الفكري.
- التمييز في تقديم البحوث ذات الأفكار المبتكرة والتي لم يسبق نشرها بمجلات علمية أخرى والمحكمة بواسطة نخبة من العلماء والمتخصصين والإسهام في إخراج بحوث علمية متميزة، وتحقيق رسالتنا من خلال الالتزام بالمعايير العالمية للتمييز في مجالات البحث العلمي.

رؤية المجلة

- الريادة العالمية والتمييز في نشر البحوث الرائدة المبتكرة الأصيلة؛ لتكون خيار الباحثين الأول لنشر بحوثهم العلمية.
- توثيق ونشر الثقافة العلمية بين الباحثين والتواصل العلمي في مختلف مجالات العلوم التقنية.
- تشجيع قنوات الاتصال بين المختصين في شتى مجالات العلوم والمؤسسات الإنتاجية والتعليمية.
- الارتقاء بمستوى العلوم والأبحاث التطبيقية لخدمة المؤسسات الإنتاجية بليبيا وتطويرها باستحداث الأساليب والوسائل المستخدمة من خلال إصدارات المجلة.

قواعد النشر بالمجلة

- يتم تقديم البحوث المعدة وفقا لشروط المجلة بإرسالها الى البريد الإلكتروني الخاص بالمجلة التالي:
(SJST@ISTC.EDU.LY) (نسخة الالكترونية واحدة ملف Word).
- تقبل المجلة البحوث العلمية الأصيلة ذات الأفكار المبتكرة والتي لم يسبق نشرها بمجلات أخرى او مؤتمرات وذلك للنشر باللغة الانجليزية مع ملخص باللغة العربية أو باللغة العربية مع ملخص باللغة الانجليزية.
- يمكن تقديم البحوث للنشر بالمجلة بعد إعدادها حسب قواعد كتابة البحث الخاصة بالمجلة.
- تنشر البحوث في المجلة حسب أسبقية ورودها وقبول المحكمين للبحث وإعدادها من قبل الباحثين ومراجعتها من قبل هيئة التحرير في أول عدد يصدر عقب انتهاء هذه الإجراءات.
- يرسل البحث بعد استلامه الى اثنين من المحكمين في ذات التخصص وتستعجل تقارير المحكمين بعد شهر من تاريخ إرسال البحث الى المحكم ويسند تحكيم البحث الى محكم آخر عند تأخر التقرير عن شهرين.
- يرفض نشر البحث إذا رفض المحكمين البحث أما إذا كان الرفض من محكم واحد فيرسل البحث لمحكم ثالث ويكون رأيه هو الفيصل.
- بعد قيام الباحث بإجراء التعديلات المطلوبة من قبل المحكمين يرسل البحث الى أحد أعضاء هيئة التحرير للمطابقة.
- يعرض البحث في صورته النهائية علي الباحث (الباحثين) قبل وضعه Online في موقع المجلة.
- يتم طلب دفع رسوم التحكيم من قبل الباحث وطلب صورة عملية التحويل بإرسالها الى البريد الإلكتروني الخاص بالمجلة.
- يتم إبلاغ الباحث بريد الكتروني رسمي بإتمام عملية النشر في حال إكمال كافة الإجراءات السابقة وإنجاز عملية النشر الفعلي في عدد المجلة ويحصل الباحث على نسخة إلكترونية من العدد الذي اشتمل على البحث المطلوب نشره.
- يجب أن يشتمل البحث على الأقسام الآتية: العنوان ، المؤلف(المؤلفون) ، الكلمات المفتاحية، الملخص (بلغة البحث) ، المقدمة ، طرق البحث ، النتائج و المناقشة و التوصيات، المراجع (يجب فصل النتائج عن المناقشة) ، وأخيرا ملخص باللغة العربية أو الإنجليزية (ليست اللغة المستخدمة لمتن البحث) و يستعمل برنامج Microsoft Office على ورق مقاس A4.

مواصفات تنسيق البحوث:

- يتم استخدام خط Times new Roman حجم 12 لمحتوى البحث واستخدام مسافة 1.25 بين أسطر النصوص، ويتم اعتماد خط 12 غامق اللون (Bold) للعناوين الرئيسية، و10 لعناوين الجداول والرسومات، ويتم استخدام حجم خط 14 لعنوان الدراسة في الصفحة الرئيسية و12 لأسماء الباحثين علي أن تضبط الهوامش على مسافة 2.5 سم من جميع الاتجاهات.
- يتم كتابة أسماء الباحثين بالترتيب الطبيعي (الاسم الأول ثم الأب ثم اللقب) لكل منهم شاملة جهات عملهم ويحدد اسم الباحث المسئول (Corresponding Author) عن المراسلات بعلامة* ويذكر العنوان الذي يمكن مراسلته عليه وعنوان البريد الإلكتروني.
- يجب أن لا يزيد عدد صفحات البحث عن 25 صفحة وفي حال زيادة عدد الصفحات عن المذكور فسيتم إضافة رسوم وفقا لحجم الزيادة مقارنة بعدد الصفحات المحددة في المجلة.
- يجب إرفاق ملخص مكون من 250-300 كلمة باللغتين العربية والإنجليزية، بالإضافة إلى ضرورة توفير ما لا يقل عن 4 كلمات مفتاحية لمحتوى الملخص العربي والإنجليزي.

البحوث التي احتواها العدد الرابع

دراسة تأثير صور دهون الدم وبعض صفات الدم البيوكيميائية في دم دجاج اللحم عند استخدام مخلوط من مجروش التمور المستبعدة ومخلفات عصر الزيتون

مجيد محمد جبريل، سالم بوبكر امعيزيق، احمد جبريل محمد، معمر محمد مسعود

تقييم الأداء الإداري لمديري مدارس التعليم الثانوي بمدينة شحات في ضوء مهامهم الادارية

دخيل علي دخيل، حسين سالم سعيد

النشاط المضاد لثلاثة أنواع من الطحالب البحرية ضد بكتيريا الايشيريشيا كولاي المعزولة من مرضى التهابات المسالك البولية

احمد امراجع عبدالرازق، سامي محمد صالح، حسنية عبدالقادر محمد بوفروة

دراسة مقارنة وتقييم جودة بعض مصانع تعبئة ومعالجة المياه بالمنطقة الشرقية لليبيا

مجدي المسماري، علي العيساوي، صلاح المزغني، محمد اغنيوه

أثر إدارة الوقت على أداء العاملين بمكاتب المشروعات بلدية شحات

ناصر حسين دخيل، ابتسام موسى صالح، علاء بشير عبد الله

تأثير معاملات ما قبل الحصاد على الجودة والقدرة التخزينية لثمار المندرين *Citrus reticulata* أثناء التخزين البارد

علي صالح اعبيد الله، صابرين محمد خليفة

تقييم الأداء الإداري لمديري مدارس التعليم الثانوي بمدينة شحات في ضوء

مهامهم الإدارية



قسم التخطيط والإدارة التربوية، كلية الآداب/ جامعة عمر المختار، البيضاء، ليبيا

حسين سالم سعيد

قسم التخطيط والإدارة التربوية، كلية الآداب/ جامعة عمر المختار، البيضاء، ليبيا

Dakhel.ali@omu.edu.ly

تقييم الأداء الإداري لمديري مدارس التعليم الثانوي بمدينة شحات في ضوء مهامهم الإدارية من وجهة نظر المعلمين

دخيل علي دخيل^{1*} ، حسين سالم سعيد¹
أقسام التخطيط والإدارة التربوية، كلية الآداب/ جامعة عمر المختار، البيضاء، ليبيا
[*Dakhel.ali@omu.edu.ly](mailto:Dakhel.ali@omu.edu.ly)

الملخص

تهدف هذه الدراسة إلى تقييم الأداء الإداري لمديري مدارس التعليم الثانوي بمدينة شحات في ضوء مهامهم الإدارية من وجهة نظر المعلمين، عن طريق معرفة الإطار المفاهيمي لعملية تقييم الأداء الإداري في ضوء المهام الإدارية من خلال الأدب التربوي والدراسات السابقة، وقوانين وقرارات ولوائح وزارة التربية والتعليم ذات العلاقة ومعرفة مستوى ممارسة الأداء الإداري لمديري هذي المدارس، كما تهدف لمعرفة ما إذا كان هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) في مستوى ممارسة الأداء الإداري لمديري مدارس التعليم الثانوي بمدينة شحات في ضوء مهامهم الإدارية من وجهة نظر المعلمين تعزى لمتغير النوع.

تكوّن مجتمع الدراسة من جميع معلمي ومعلمات التعليم الثانوي العامة بمدينة شحات والبالغ عددهم (262) معلم ومعلمة، أُخذت منهم عينة عشوائية طبقية بلغ عددها (88) معلم ومعلمة، واعتمد الباحثان علي المنهج الوصفي التحليلي، واستخدمت الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (spss) لتحليل للبيانات، باستخدام الأساليب الإحصائية وهي المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، والوسط المرجح، والاختبار التائي لعينتين مستقلتين (t. test)، والتكرارات والنسب المئوية، ومعامل الثبات الفاكرونباخ، واستخدم الباحثان الاستبيان أداة لجمع البيانات، ووزعت فقراته على ستة مجالات للمهام الإدارية وهي التخطيط، والتنظيم، والعلاقات الإنسانية، واتخاذ القرار، والقيادة، والاتصال، التي تمثل فقراتها مهام إدارية لمديري هذه المدارس. وأسفرت الدراسة على النتائج التالية :

1- التعرف على الإطار المفاهيمي والنظري لعملية تقييم الأداء الإداري والمهام الإدارية لدى مديري مدارس التعليم من خلال الإفادة من الأدب التربوي، والدراسات التربوية السابقة التي اهتمت بمديري المدارس، ومراجعة قرارات ولوائح وقوانين وزارة التربية والتعليم في ليبيا ذات العلاقة.

2- إن مستوى الإداء الإداري لمديري مدارس التعليم الثانوي العامة بمدينة شحات في ضوء مهامهم الإدارية من وجهة نظر المعلمين كان متوسط.

3- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) في مستوى الأداء الإداري لمديري المدارس التعليم الثانوي العامة بمدينة شحات في ضوء مهامهم الإدارية من وجهة نظر المعلمين تعزى لمتغير النوع.

الكلمات المفتاحية: التقييم، الأداء الإداري، مديري المدارس، التعليم الثانوي.

Evaluating the administrative performance of secondary education school principals in the city of Shahat in light of their administrative tasks the teachers' point of view

Dakhel Ali Dakhel^{1*}, Hussein Salem Saeed¹

¹Department of Educational Planning and Administration, Faculty of Arts, Omar Al-Mukhtar University, Libya

[*Dakhel.ali@omu.edu.ly](mailto:Dakhel.ali@omu.edu.ly)

ABSTRACT

This study aims to evaluate the administrative performance of secondary education school principals in the city of Shahat in light of their administrative tasks from the point of view of teachers by knowing the conceptual framework for the process of evaluating administrative performance in light of administrative tasks through educational literature and previous studies, and the relevant laws, decisions and regulations of the Ministry of Education and knowing The level of practice of the administrative performance of the principals of these schools. It also aims to find out whether there are statistically significant differences at the level of significance (0.05) in the level of practice of the administrative performance of the principals of secondary education schools in the city of Shahat in light of their administrative tasks from the point of view Teachers are attributed to the gender variable.

The study population consisted of all general secondary education teachers in the city of Shahat, who numbered (262) male and female teachers. A stratified random sample of (88) male and female teachers was taken from them. The researchers relied on the descriptive analytical approach and used the Statistical Package for the Social Sciences (SPSS) to analyze the data. Using statistical methods, namely arithmetic means, standard deviations, weighted mean, the second test for two independent samples (t.test), frequencies, percentages, and the Cronbach's Alpha reliability coefficient, the researchers used the questionnaire as a tool for collecting data and distributed its paragraphs into six areas of administrative tasks, namely planning, Organization, human relations, decision-making, leadership, and communication, the paragraphs of which represent administrative tasks for the principals of these schools.

The study resulted in the following results:

1- Identify the conceptual and theoretical framework for the process of evaluating administrative performance and administrative tasks among education school principals By benefiting from educational literature and previous educational studies that concerned school principals and reviewing the decisions, regulations and laws of the Ministry Relevant education in Libya.

2 - The level of administrative performance of principals of public secondary schools in the city of Shahat in light of their administrative tasks from the point of view of the teachers were average.

3- There are no statistically significant differences at the significance level (0.05) in the level of administrative performance of secondary education school principals The general population in the city of Shahat in light of their administrative tasks from the point of view of teachers is.

Key words: Evaluation, Administrative performance, Secondary education, School managers

الإطار العام للدراسة

المقدمة:

يعد النظام التعليمي من أهم الأنظمة التي تتطلب التطوير من أجل تحسين أدائه وتحقيق أهدافه والارتقاء إلى المستوى المطلوب لمواكبة التغيرات والتحديات المعاصرة التي يواجهها المجتمع في مختلف مجالات الحياة، وهذا يستدعي توجهاً نحو العمل الجاد للرفقي بكفاءة وفعالية وجودة النظام التعليمي ومؤسساته وإدارتها، وللمؤسسات التعليمية ومنها المدارس أهمية كبيرة باعتبارها عنصراً مهماً لأي نظام تعليمي، فهي مصنع للثقافة والمعرفة، والتي تعد البيئة العلمية المؤهلة لإمداد مؤسسات الدولة والمجتمع بالموارد البشرية الكفؤة والمقتدرة لتحقيق التقدم بكافة ميادين الحياة.

ومن أجل مواجهة هذا الواقع ليس لنا خيار سوى إيلاء الإهتمام بمؤسسات النظام التعليمي وبالأخص مدارس التعليم الثانوي باعتبارها من الركائز التي يعتمد عليها النظام التعليمي قبل الجامعي، لما لها من دور مهم في إعداد الطلاب للالتحاق بالتعليم العالي، وهنا يتضح الدور المهم الذي يقع على عاتق الإدارة المدرسية لقيادة إدارتها، حيث أن دور مديري المدارس يتمثل في تهيئة موقف تعليمي جيد، والإشراف على العاملين، وكذلك متابعة التلاميذ، وإتاحة الفرص الكاملة لنموهم وتنظيم سير العمل في المدرسة، والعمل على تحقيق التوقعات المطلوبة منهم تجاه العاملين معه والمجتمع.

ولأهمية هذا الدور يجب أن يحظى مديري المدارس بالاهتمام والعناية الخاصة بإعدادهم من خلال تدريبهم الدائم، وتنميتهم مهنيًا لتزاد قدرتهم على أداء أدوارهم وتنمية مهاراتهم الإدارية والمعرفية، والتي تتسجم مع طبيعة الأدوار المتغيرة التي يتوقع منهم ممارستها في إطار وظائفهم الإدارية والقيادية بشكل دائم وشامل ومتكامل وتحسين نوعية الحياة في مدارسهم. فمدير المدرسة الناجح هو الذي يستخدم مهاراته وخبراته في تطبيق الأساليب العلمية الحديثة للإدارة، بحيث تتناسب مع طبيعة العمل الإداري الذي يمارسه، كما لا يستطيع مديري المدارس القيام بأعمالهم الإدارية والفنية المكلفين بها إلا إذا امتلكوا المهارات والكفايات الإدارية والإدراكية والفنية والإنسانية اللازمة لهذه المهام التي تساعدهم في تحسين أدائهم والارتقاء به، حتى يتمكنوا من أداء مهامهم الإدارية بشكل فعال، وذلك لضرورتها في جميع المستويات الإدارية رغم اختلاف أهميتها باختلاف المستوى (ابورزق:2012)

ولما كان لمدير المدرسة هذه الأهمية في إنجاح العملية التعليمية باعتباره المسؤول الأول عن مستوى أداء هذه المؤسسة التعليمية (المدرسة) وتحقيق أهدافها ورسالتها، وضرورة امتلاكه لعدد المهارات والكفايات اللازمة لإداء مهامه المختلفة، فإن تقييم الأداء الإداري لمدير المدرسة الثانوية يعد خطوة أساسية كونها وسيلة تغذية راجعة للتعرف على وجهه نظر العاملين بالنظام في أدائهم الإداري، بالإضافة إلى نوع من تحديد الاحتياجات التدريبية اللازمة لهم في حالة القصور في امتلاك بعض المهارات والكفايات اللازمة لإداء مهامهم الإدارية، وبناء على ذلك يمكن أن تقرر ما إذا كانت إدارة المدرسة قد أسهمت في تطوير العملية التعليمية وتحسينها من خلال التقييم الصحيح الموضوعي لأدائها (موسى:2010).

أولاً: مشكلة الدراسة والدراسات السابقة:

تُعد عملية تقييم الأداء الإداري من الموضوعات الحساسة التي تثير اهتمام الإداريين، فهي بمثابة المعايير الذي يحدد من خلالها نجاح العمل الإداري، وكذلك مستوى الإنجاز المتحقق منه، الأمر الذي يتطلب تحديد هذه المعايير بدقة وموضوعية، بحيث أنه كلما كانت معايير تقييم الأداء الإداري واضحة تتسم بالواقعية، ينعكس ذلك بصورة مباشرة على تطوير المهام الإدارية.

كما يقول (أبورزق:2012) أن دراسة الأداء الإداري وتقييمه لمديري المدارس يتطلب اشتقاق معايير واضحة ومحددة بما يتماشى مع طبيعة المهام الإدارية لمديري المدارس بشكل يراعي تنوع هذه المهام وتعديدها، وكذلك طبيعة العمل الإداري في المؤسسات التعليمية وما له من خصوصية (موسى:2010).

إن موضوع تقييم الأداء يعد ركيزة أساسية في تطوير وتجديد العملية التعليمية، ولهذا فإن تقييم أداء مديري المدارس من الموضوعات المهمة للتعرف على قدرتهم على تحقيق الأهداف والغايات المرجوة للمؤسسات التربوية، والعملية التعليمية شأنها شأن أي عملية أخرى لن تتقدم ما لم يقوم المهتمون بشؤونها إلى تقييم أداء القائمون عليها باستمرار للوقوف على مدى نجاحها في إحداث التغييرات المرغوبة في مختلف الجوانب الإدارية والتربوية.

لقد تغيرت أدوار الإدارة المدرسية وتنوعت مجالاتها فلم تعد تلك العملية الروتينية التي تهدف إلى تسيير شؤون المدرسة سيراً روتينياً رتيباً وفق قوانين وقواعد معينة تركز فقط على النواحي الإدارية، بل تحولت إلى عملية أكثر شمولية تعنى بكل ما يتصل بالعملية التربوية.

ويعتبر مدير المدرسة من أهم العناصر التي تمتلكها المدرسة وأن أدائه وكفاءته من أهم المجالات التي تسهم في تحقيق أهداف المدرسة، لذلك يجب التركيز والحرص على استثمار جهوده والاستفادة منها، ولكي تتم هذه الاستفادة نحتاج أن نجري تقييم دورياً مستمراً لإدائهم الإداري، حتى يتم التعرف على أوجه القوة وتعزيزها، وأوجه القصور والضعف ومعالجتها وتطويرها وتنميتها وبناء وإقامة برامج ودورات تدريبية مناسبة تتوافق مع احتياجاتهم ومهامهم الإدارية، والتي تمكنه من اثبات كفاءته للقيام بالأدوار المطلوبة منه تجاه مدرسته (ابورزق:2012)

ولما كانت الدراسة الحالية تهدف إلى تقييم الأداء الإداري من خلال التعرف على مستوى الأداء الإداري لمديري مدارس المرحلة الثانوية وما تمثله هذه المرحلة من مستوى تعليمي يهني الطلاب للمرحلة الجامعية وما يوازيها، وبالتالي لا بد لهذه المرحلة من إدارة مدرسية قادرة على أداء مهامها الإدارية، عن طريق مديري لديهم القدر الكافي من الوعي بمهامهم الإدارية.

كما تعددت الدراسات التي تمحورت حول الأداء الإداري وتقييمه وتحديد مستواه حسب أهدافها حيث ركزت لدراسة الحالية على بعض الدراسات المحلية التي تهدف إلى تقييم الأداء الإداري والتي أشارت نتائجها لندني مستوى الأداء الإداري لمديري المدارس وأنهم يؤدون مهامهم الإدارية ولكنهم غير حريصين على الابتعاد عن الروتين الإداري الضيق، ولا يتابعون الجديد في مجالهم كدراسة (بن قصوده: 1995)، أو أن مستوى الأداء الإداري بشكل عام كان متوسط وهناك تدنياً في أداء

مديري المدارس الثانوية في المهام التخطيطية، والإشرافية، والإنسانية كدراسة (منصور:2000) أو أن هناك علاقة ضعيفة بين الأداء الإداري لمديري المدارس وفق معايير إدارة الجودة الشاملة كدراسة (موسى: 2010)، أو أن مستوى الأداء لمديري المدارس لمهامهم الوظيفية بين الأداء الضعيف والمتوسط والعالي وبحسب وجهة نظر أفراد العينة كدراسة (المسيوري:2013) أو عدم تساوي مستوى الأداء الإداري لمديري مدارس التعليم الأساسي في مدينة البيضاء المشمولة في عينة البحث كدراسة (عبدالسلام: 2019) وكذلك تم التطرق الي مجموعة من الدراسات السابقة المتعلقة بتحديد الاحتياجات التدريبية لمديري المدارس باعتبارها الخطوة الأولى للتعرف على مستوى الأداء الإداري، وكذلك الاعتماد على بعض الدراسات المحددة للكفايات الإدارية اللازمة للقيام بكافة المهام الإدارية بالمدارس، وفيما يلي عرض لهذه الدراسات:-

نجد دراسة (بن قصوده: 1995) التي هدفت إلى التعرف على واقع أداء مدير المدرسة الثانوية العامة في ليبيا من جوانبه المختلفة الإدارية، والفنية، والاجتماعية، وتقديم تصور مقترح لتحسين وتطوير الأداء المتعلق بالمدير في الإدارة المدرسية الحديثة، وقد توصلت الدراسة لمجموعة من النتائج منها أن مديري المدارس غير حريصين على الابتعاد عن الروتين الإداري الضيق، ولا يتابعون الجديد في مجالهم عن طريق الاطلاع على كل جديد، وحضور المؤتمرات والندوات، والدورات التدريبية، كذلك أن مديري المدارس لا يشجعون المعلمين على تحمل المسؤولية، ولا مشاركتهم في اتخاذ القرارات المدرسية، ولا يفوضونهم في بعض السلطات الممنوحة لهم من الجهات المختصة، وأنهم لا يقومون بتقديم المساعدة للمعلمين الجدد، ولا يوجهون المعلمين بصفة عامة إلى الأساليب التربوية الحديثة، كما لا يشتركون في مراجعة المناهج والكتب المدرسية، إضافة إلى عدم وجود برامج وأنشطة متنوعة تقوي الصلة بين المدرسة والبيئة والمجتمع المحلي

كما هدفت دراسة (منصور:2000) إلى معرفة الأداء الإداري لمديري المدارس الثانوية في مدينة بنغازي، وذلك من خلال التعرف على وجهتي نظر مديريها، والمدرسين، والمدارس، وكذلك معرفة إذا ما كان هناك اختلاف وفروق ذات دلالة إحصائية بين وجهتي نظر المديرين والمدرسين والمدارس، وقد أسفرت الدراسة على أن مستوي الأداء الإداري لمديري المدارس الثانوية مرتفعاً بشكل عام لدى عينة المديرين وخاصة في المجالات التنظيمية، والقيادية، والتقويمية، في حين يتدنى هذا الأداء في المجالات التخطيطية والإشرافية، والإنسانية، وانفتحت وجهتا نظر المدرسين والمدارس بالنسبة للأداء الإداري لمديريهم حيث كان متوسطاً، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في الدور التنظيمي بين عينة المديرين والمدرسين والمدارس، بينما إن هناك فروق في الأدوار الأخرى وقد كانت لصالح المديرين، كما أشارت النتائج بشكل عام إن هناك تدنياً في أداء مديري المدارس الثانوية في المهام التخطيطية والإشرافية، الإنسانية.

وفي السياق نفسه هدفت دراسة (موسى:2010) لتقييم الأداء الإداري لمديري المدارس العامة في مدينة البيضاء من وجهة نظر المدرسين، وفقاً لمعايير إدارة الجودة الشاملة، كذلك معرفة العلاقة بين استجابات عينة الدارسة على مقياس مستوى الأداء الإداري وخبرة مدير المدرسة، ومعرفة إذا كان هناك فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الأداء الإداري لمديري المدارس العامة وفق معايير الجودة الشاملة تعزى لمتغير المؤهل العلمي والمرحلة التعليمية، ومن أهم نتائجها أن مستوى الأداء الإداري لمديري المدارس العامة في مدينة البيضاء من وجهة نظر المدرسين وفقاً لمعايير إدارة الجودة الشاملة كان مرتفعاً، وأن هناك علاقة ضعيفة بين الأداء الإداري لمديري المدارس العامة وفق معايير إدارة الجودة الشاملة وخبرة مدير المدرسة لصالح الأكثر خبرة.

وجاءت دراسة (أبورزق: 2012) للتعرف إلى نظام تقييم أداء مديري المدارس بوكالة الغوث الدولية بغزة من وجهة نظرهم وسبل تطويره، وقد توصلت إلى مجموعة من النتائج اهمها النتائج التالية:

- 1- انخفاض تقدير مديري ومديرات المدارس لنظام تقييم الأداء حيث يقع عند [56.8%] أي (دون المتوقع).
- 2- كما أظهرت الدراسة وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى 0.01 ومستوى 0.05 بين متوسطي درجات مجموعتي المديرين والمديرات في جميع مجالات الاستبانة تعزى لمتغير النوع لصالح الذكور .

وقام (المسيوري: 2013) بدراسة هدفت إلى التعرف على مدى فاعلية الأداء الوظيفي لمدير مدارس الشق الأول من التعليم الأساسي تكون مجتمع الدراسة من جميع مديري ومعلمي مدارس الشق الأول من التعليم الأساسي بمدينة درنة ومن أهم نتائجها:

- 1- تنوع مستوى الأداء لمديري المدارس لمهامهم الوظيفية بين الأداء الضعيف والمتوسط والعالي، وبحسب وجهة نظر أفراد العينة.
- 2- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) بين إجابات المديرين والمعلمين (عينة الدراسة) مما يدل على تقارب الآراء حول طبيعة أداء المديرين لمهامهم.

ودلت دراسة (عبدالسلام: 2019) على تقييم الأداء الإداري لدى مديري مدارس التعليم الأساسي في مدينة البيضاء، ومعرفة ما إذا كان هناك فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الأداء الإداري تعزى إلى متغيرات النوع والمؤهل العلمي والخبرة المهنية، وقد توصلت إلى مجموعة نتائج أهمها:

- 1- عدم تساوي مستوى الأداء الإداري لمديري مدارس التعليم الأساسي في مدينة البيضاء المشمولة في عينة البحث.
- 2- هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.05) في مستوى الأداء الإداري لدى مديري مدارس التعليم الأساسي في مدينة البيضاء تعزى الأداء الإداري لدى مديري مدارس التعليم الأساسي في مدينة البيضاء تعزى لمتغير نوع مدير المدرسة.

كما هدفت دراسة (أبوسميرة وآخرون: 2020) إلى التعرف على واقع الأداء المهني لمديري المدارس الحكومية في مديرية شمال الخليل من وجهة نظر المعلمين، أظهرت نتائج الدراسة أن الأداء المهني للمديرين كان متوسط كما أظهرت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين المتوسطات تقديرات.

كما نجد العديد من الدراسات السابقة التي اهتمت بالاحتياجات التدريبية أو بالكفايات الإدارية لمديري المدارس التي تبين نتائجها مستوى الاداء من خلال معرفة الاحتياج أو الكفاية وكذلك تم الاستفادة من مجالاتها وفقرات استبيانها في تحدد المهام الإدارية في الدراسة الحالية فعلى سبيل المثال جاءت دراسة (فرج: 2001) للتعرف على الاحتياجات التدريبية لمديري مدارس التعليم الأساسي بشعبية الجبل الأخضر في ضوء المهام الموكلة إليهم، وما إذا كانت هناك فروق في هذه الاحتياجات تعزى لمتغير مدة الخدمة (الخبرة) بالإدارة المدرسية، واستخدام الاستبيان أداة للدراسة موزعة على تسعة مجالات هي مجال التخطيط، العلاقات الإنسانية اتخاذ القرار، القيادة، التنظيم، التقويم، الاتصال، النمو الذاتي وتطوير المعلمين، والصحة المدرسية، ومن نتائجها أن الاحتياجات التدريبية لمديري مدارس التعليم الأساسي تركزت في الجوانب الفنية والإشرافية والتربوية حيث شملت ثلاث مجالات هي مجال النمو الذاتي وتطوير المعلمين، والتقويم، واتخاذ القرار، وكان أداء مديري المدارس بالجوانب الإدارية والروتينية مقبولاً حيث تشير إليهما مجالات التخطيط، والتنظيم، والقيادة، والعلاقات الإنسانية، والاتصال، والصحة المدرسية.

ولا تختلف هذه الدراسة مع دراسة (القباطي: 2010) التي هدفت إلى تحديد الاحتياجات التدريبية لمديري المدارس الثانوية العامة في مدينة تعز، ومعرفة إذا ما كان هناك فروق في الاحتياجات التدريبية لهم وفق متغيرات الجنس، والمؤهل العلمي، والوظيفة، واستخدام الاستبيان كأداة لتحديد الاحتياجات التدريبية تضمنت ثمانية مجالات هي التخطيط، التنظيم، الإشراف، العلاقات الإنسانية، الاتصال اتخاذ القرار، علاقة المدرسة بالمجتمع المحلي، والتقويم وأظهرت نتائج الدراسة إن هناك احتياجات تدريبية لمديري المدارس على جميع مجالات الدراسة وبدرجة فوق المتوسط، كما دلت نتائج البحث على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في متوسط درجات الاحتياجات تعزى لمتغير الجنس، والمؤهل العلمي، والوظيفة.

كما أن موضوع الكفايات الإدارية كان محل اهتمام دراسة (المرزوقي: 2004) حيث أجرى دراسة في دولة الإمارات اهتمت بتحديد الكفايات الإدارية اللازمة لمديري المدارس الحكومية في دولة الإمارات العربية المتحدة في ضوء بعض الخبرات وتعريف الكفاية وإلقاء الضوء على أنواع الكفايات المتعلقة بالإدارة المدرسية، والتعرف على بعض الخبرات العالمية في مجال الكفايات الإدارية لمديري المدارس، واستخدم والاستبيان موزع على سبعة مجالات وهي مجال التخطيط، والتنظيم والتنسيق، والإشراف والمتابعة والتوجيه والإرشاد، والاتصال، والتغير والتجديد، والرقابة والتقويم، وقد انتهت الدراسة إلى تحديد قائمة من الكفايات الإدارية اللازمة لمديري المدارس في دولة الإمارات من وجهة نظر خبراء الإدارة التربوية، وجاء ترتيبها حسب درجة أهميتها في العمل الإداري مبتدئاً بالكفايات المتعلقة بالمفاهيم والمعارف، ثم المتعلقة بمهارات الأداء، ومن الكفايات العامة إلى الخاصة، وذلك في كل مجال وتتمثل في التخطيط، والتنظيم والتنسيق، والإشراف، والمتابعة، والتوجيه والإرشاد، والاتصال، والتغيير التجديد.

لذا سعت هذه الدراسة إلى التعرف على مستوى الأداء الإداري لدى مديري المدارس الثانوية بمدينة شحات من وجهة نظر المعلمين وذلك من خلال مهامهم الإدارية الآتية (التخطيط، التنظيم العلاقات الإنسانية، اتخاذ القرار، القيادة، الاتصال). في ضوء ما تقدم يمكن بلورة مشكلة الدراسة في التساؤلات الآتية:

- 1- ما الإطار المفاهيمي لعملية تقييم الاداء الإداري لدى مديري مدارس التعليم الثانوي في ضوء المهام الإدارية؟
- 2- ما مستوى الأداء الإداري لمديري المدارس التعليم الثانوي بمدينة شحات في ضوء مهامهم الإدارية من وجهة نظر المعلمين؟

- 3- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) في مستوى الأداء الإداري لمديري المدارس التعليم الثانوي بمدينة شحات في ضوء مهامهم الإدارية من وجهة نظر المعلمين تعزى لمتغير النوع ؟
- ثانيا: أهمية الدراسة** تتمثل أهمية الدراسة الحالية في الآتي:
- 1- تناول موضوع مهم وحيوي وله دور في عملية تطوير المؤسسات التعليمية والإدارة المدرسية، وهو موضوع الأداء الإداري لمديري المدرسة.
 - 2- يعد موضوع الأداء الإداري وتقييمه ركناً أساسياً في تحقيق أهداف العملية التعليمية في جميع جوانبها.
 - 3- يعطي التقييم فرصة لتحديد نقاط وجوانب القوة والضعف في البرامج التعليمية وينتج الفرصة لمراجعة الأهداف الموضوعية وإدخال تعديلات عليها لتصبح أكثر واقعية حتى يمكن تحقيقها.
 - 4- يتوقع أن تساعد متخذي القرار التربوي المسؤولين عن وضع البرامج التدريبية القيام بأدوارهم بطريقة سليمة وكذلك بوضعهم للخطة والبرامج التدريبية المبينة على عملية التقييم الصحيح.
 - 5- تؤدي عملية تقييم الأداء الإداري إلى الاختصار في الوقت والجهد عند وضع الدورات البرامج التدريبية لأنها تكون مبنية على التقييم الحقيقي والاحتياج الفعلي.
- ثالثا: أهداف الدراسة:** تهدف الدراسة الحالية للآتي:
- 1- التعرف على الإطار المفاهيمي لعملية تقييم الأداء الإداري في ضوء المهام الإدارية لدى مديري مدارس التعليم.
 - 2- التعرف على مستوى الأداء الإداري لمديري المدارس التعليم الثانوي بمدينة شحات في ضوء مهامهم الإدارية من وجهة نظر المعلمين.
 - 3- معرفة ما إذا كان هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) في مستوى الأداء الإداري لمديري المدارس التعليم الثانوي بمدينة شحات في ضوء مهامهم الإدارية من وجهة نظر المعلمين تعزى لمتغير النوع.
- رابعا: حدود الدراسة:** تتمثل حدود الدراسة الحالية في:
- 1- الحدود الموضوعية: تقتصر الدراسة الحالية على موضوع تقييم الأداء الإداري لمدير مدارس في ضوء مهامهم الإدارية من وجهة نظر المعلمين.
 - 2- الحدود المكانية: جميع مدارس التعليم الثانوي العامة في مدينة شحات وهي مدرسة سليمان خاطر ومدرسة فتاة العروبة.
 - 3- الحدود البشرية: تضم الدراسة الحالة حسب حدوده البشرية معلمي ومعلمات مدارس التعليم الثانوي العامة بمدينة شحات.
 - 4- الحدود الزمنية: تتمثل خلال العام الدراسي (2022 م – 2023 م).
- خامسا: مصطلحات الدراسة:**
- **التقييم:** هو إصدار حكم نهائي على كل مرحلة تنفيذية (احمد:2002).
 - **تقييم الأداء:** عملية منظمة مستمرة تهدف إلى قياس مستوى وكفاءة الأفراد المشمولين بالتقييم ومقارنتها بالمعايير الموضوعية وذلك لتحديد نقاط القوة والضعف في الجهود التي يبذلها الأفراد والسلوكيات التي يمارسونها في موقف معين من خلال ملاحظة وجمع وتحليل البيانات والحقائق التي يتم تسجيلها دورياً بهدف تحسين وتطوير ورفع مستوى الأداء لتحقيق الأهداف المنشودة للفرد والمؤسسة (جربوع:2009)
 - **الأداء الإداري:** هو سلوك أو جهد مبذول لتحقيق الأهداف المطلوبة، ويؤدي إلى نتيجة في البيئة والمجتمع، أو ما يفعله الفرد أو المؤسسة استجابة لمهمة معينة فرضت عليه وفق لمجموعة من القواعد والقوانين المنظمة (عبدالسلام:2019).
 - **تقييم الأداء الإداري:** نظام رسمي لتقييم وقياس أداء الموظفين والتأثير في الخصائص الأدائية والسلوكية (عبدالحى:2007).
 - **مدير المدرسة:** هو الشخص الذي يرأس الإدارة المدرسية ويقوم بعملية توجيه أنشطتها والإشراف عليها ومتابعتها ويتم اختياره عادة من ضمن أعضاء الهيئة التدريسية في المدرسة، أو خارجها ضمن شروط ومواصفات معينة.(مشعان:2006).
 - **مدارس التعليم الثانوي:** وهي مدارس التعليم الثانوي العام المتعارف عليها وفق السلم التعليمي في ليبيا وتشمل مدرستي سليمان خاطر وفتاة العروبة في مدينة شحات.

(الإطار النظري)

تقييم الأداء الإداري:

تهدف عملية التقييم إلى تكوين حكم مبني على مجموعة من الحقائق والمعلومات التي تجمع للحكم من خلالها على نوعية وفاعلية نظامها وعملية تقييم الأداء من العمليات المهمة عن طريقها تتمكن المؤسسة من الحكم على البرامج التي تعتمدها، وكذلك التعرف على نقاط القوة والضعف في أداء المديرين. من هنا برزت أهمية بوصفه أحد مكونات العملية الإدارية، لأنه تزود المؤسسة بالبيانات والمعلومات التي تساعد على رسم الخطط المستقبلية وإعدادها (ستراك:2004).

1- مفهوم تقييم الأداء الإداري:

أ- مفهوم تقييم الاداء:

لعملية تقييم الاداء عدة تعريفات تختلف باختلاف الباحثين في مجال التطبيق التربوي وفيما يلي عرض لبعض هذه التعريفات:

يعرف تقييم الاداء على أنه إضفاء قيمة على شيء، أو أمر أو شخص تبعاً لدراسة توافقه مع غرض منشود (عريفج:2004)، كما يعرف بأنه إصدار حكم واضح على ظاهرة معينة بعد القيام بعملية منظمة لجمع المعلومات وتحليلها وتفسيرها بغرض تحديد درجة تحقيق الأهداف واتخاذ القرارات بشأنها (عبدالهادي:2002)، وعُرف على أنه عملية تحديد معدل التطابق والانسجام والتوافق بين الأهداف التنظيمية والانتجاز (هوانه، علي:2005).

ب- مفهوم تقييم الأداء الإداري:

يعرف الأداء الإداري على أنه مجموعة السلوكيات الإدارية المعبرة عن قيام الفرد بعمله وتتضمن جودة الأداء، وحسن التنفيذ والخبرة الفنية في العمل فضلاً عن الاتصال والتفاعل مع الموظفين بالإضافة إلى الالتزام باللوائح الإدارية (دايش:2018)، ويعرّف تقييم الأداء الإداري بأنه سجل يجسد سلوكاً عملياً يؤدي لدرجة من بلوغ الفرد، أو الفريق للأهداف المخططة لها والمراد تحقيقها بكفاءة وفاعلية (احمد:2002)، ويعرّف بأنه قياس الأداء الفعلي ومقارنة بالمستهدف حتى تتكون صورة واضحة تعنى بمدى تحقيق الأهداف، ومن ثم مدى النجاح حتى يمكن اتخاذ القرارات المناسبة (قرشي:2009)، وعُرف بأنه العملية التي يمكن من خلالها قياس مستوى أداء أعضاء المؤسسة وتقويمها، ومعرفة معدلات الانجاز الحقيقية للعاملين في مدة زمنية معينة (ستراك:2004).

2- أهمية تقييم الأداء الإداري: يرى (عبدالحى،2007) أن عملية تقييم الاداء الإداري مهمة في الآتي:

أ- أن اختيار العاملين الإداريين الأكفاء للقيام بأعباء الوظائف الإدارية العليا يتطلب منا وضع الشخص المناسب في المكان المناسب وتقدير مدى صلاحيته وإمكانياته لأشغال هذا المنصب من خلال نظام تقييم الاداء الإداري من قبل العاملين في المؤسسة من أجل تحقيق أدائها وتحقيق أهدافها.

ب- أن تقييم الاداء هو قياس مدى صلاحية وكفاءة القادة الإداريين في تحمل المسؤولية.

ج- أن نتائج تقييم الاداء يمكن أن تكون مرشداً أو موجهاً لعدد من برامج التطوير الإداري الوظيفي.

د- يساهم نظام تقييم الاداء في رفع معنويات العاملين وخلق مناخ صالح للعلاقات الإنسانية فشعور العاملين بأن هناك قواعد موضوعية وعادلة في تقييم الكفاءات الوظيفية سيساهم بتحفيزهم لأداء أعمالهم بكفاءة عالية.

3- أهداف تقييم الاداء الإداري:

تساعد عملية تقييم الاداء على تقييم طرق العمل، وأداء العاملين فهي توفر معلومات عن الخطط وما إذا تم تنفيذها بشكل يتفق مع صياغة أهدافها، أم أن هناك انحرافات من المرسوم والخطط، إن عملية تقييم الاداء بشكلها العام كما يراها (كشروود:1995) تهدف إلى تحقيق النقاط التالية:

- تحديد ما إن كان العامل في وظيفة ما باستطاعته أن يستلم ويستثمر مهارته ومواهبه بطريقة أكثر فعالية.
- الوقوف على الإمكانيات الحقيقية المختلفة للعامل.
- تحديد ما إذا كان من الممكن أن يستمر العامل في وظيفته أو نقله إلى عمل آخر أكثر ملاءمة لقدراته ومؤهلاته.
- تحديد الوظيفة ذات الاستحقاق الخاص التي تم أدائها أثناء فترات المراجعة.

- تحديد الاحتياجات التدريبية للعامل أو الوظيفة.
- تحديد الاحتياجات التي يكون فيها الأداء أقل من المستوى المطلوب.
- تشجيع العامل وتحفيزه على تحسين أدائه ورفع مستواه.
- تحديد الصعوبات التي يواجهها العامل في عمله وإخطاره بالوسائل المناسبة لمواجهة هذه الصعوبة.
- مساعدة المسؤولين على اتخاذ القرارات بشأن زيادة الرواتب أو الترقيّة.
- تزويد المسؤولين بمعلومات مفصلة تلقي الضوء على السياسات الحالية والمستقبل.

4 - أسس تقييم الأداء الإداري

يرى (محمد: 2008) أن هناك مجموعة من الأسس لا بد من مراعاتها عند تنفيذ عملية التقييم إذا أردنا لهذه العملية النجاح في بلوغ أهدافها وهذه الأسس تتمثل في الآتي:

- أ- الموضوعية: تعني القدرة على قياس الأداء بعيداً عن تأثير العوامل الخارجية الأخرى فكلما كان التقييم بعيداً عن التحيز والمحاباة لموقف ما أو اتجاه معين كان تقدير النتائج وقياس الأعمال والحكم عليها أقرب إلى الدقة وبالتالي تكون النتائج صحيحة وواقعية.
- ب- الوضوح والثبات: يعني أن تعطي المقاييس نفس النتائج فيما لو قيس أداء الفرد أكثر من مرة وتكون واضحة لا غموض فيها.
- ج- الدقة في اختيار الصفات أو العوامل ذات الصلة بكفاءة الفرد وفاعلية أدائه بحيث تعطي صورة حقيقية وواضحة عنها وتعكس أداءه الفعلي.
- د- أن يخضع جميع العاملين لعملية تقييم الأداء مهما كانت مستوياتهم الوظيفية حتى يسود نظام الرقابة الشاملة على العاملين كافة وإخطار العاملين بنتائج التقييم ومناقشتهم في ذلك وإتاحة الفرصة لهم للتعبير عن آرائهم بحرية ومساعدتهم وتوجيههم نحو تنمية قدراتهم ومواهبهم.
- هـ - التعاون: إن عملية التقييم لا ينبغي أن يستقل بها شخص معين وإنما هي عملية تعاونية ينبغي أن تسهم فيها جميع العناصر المشاركة في العملية التربوية
- و- الاستمرارية: إن عملية التقييم ليست ثابتة ولا عملية نهائية تنتهي بانتهاء تقييم الشيء المراد تقييمه وإنما هي عملية مستمرة تصاحب العملية التعليمية والتربوية خطوة بخطوة تكشف عن جوانب الضعف والقصور في الأداء حتى يمكن علاجها وفي ضوء ذلك تقترح الحلول للمشكلات وبالتالي تسهم في تطوير العملية التعليمية والتربوية.

5- خطوات تقييم الأداء الإداري:

- صنف تقييم الاداء الاداري بأنه عملية لا تتم بالصورة الصحيحة الا باتباع عدة خطوات كما يراها (القرشي: 2009) وهي:
- أ- تحديد معايير الأداء بناء على أهداف المنظمة ووصف الوظائف.
 - ب- تعريف الوظيفة مما يعني أن المشرف ومرؤسيه يجب أن يفهموا الواجبات والمسؤوليات الوظيفية بوضوح.
 - ج- قرار بشأن طريقة قياس الأداء أي طريقة تقييم الأداء التي سيتم استخدامها.
 - د- تقييم الأداء الفعلي حيث يتم المقارنة بين الأداء الفعلي للموظف، ومعايير الأداء المحددة مسبقاً، والتي تتطلب استخدام نوع من التقييم.
 - هـ - تنفيذ جلسات التغذية العكسية حيث يناقش المشرف مع المرؤوس أداة تقدمه بالإضافة إلى خطط أي تدريب مطلوب وجهود تطويري.

6 - مجالات الأداء الإداري:

تحدث كل من (صانع:1995) (منصور:2000) (آل درعان،:2009) (المسيوري:2013) و(عبدالسلام:2019) أن مجالات تقييم الأداء الإداري لمديري المدارس ترتبط ارتباطاً مباشراً بالمهام والمهارات والمسؤوليات التي يقوم بها مدير المدرسة فسوف يتم التطرق إلى الأدوار التي تعكس طبيعة ومجالات العمل، وهي على النحو التالي:

- أ- الدور التنظيمي: هو إظهار وإبراز دور المدير في مدرسته فهو يتصل بعمليات الضبط والسيطرة، كما يتصل بالأمور التي يتوقف عليها تحقيق الأهداف، ويطلب من مدير المدرسة المعرفة، والقدرة على حل المشكلات بالقدر الذي يستطيع به تحقيق نجاحها واستمرارها، ويتطلب أداء هذا الدور القيام بالخطوات التالية:

- تحديد الأهداف تحديداً واضحاً، ليس بشكل مستقل وإنما وفقاً للأهداف المحددة سلفاً التي تشكل التوجهات العامة ، وهنا يجب على مدير المدرسة أن يكون على علم تام بالأهداف التي تصاغ وفقاً للمرحلة التي تقع فيها المدرسة وإلى جانب هذا يجب صياغة أهداف أخرى نابعة من مشكلات المدرسة التي تعاني منها ووضع الحلول المناسبة لها ، فالمدارس ليست متفقة من حيث البيئة التي تقع فيها، إن تحديد الأهداف بهذه الصورة يجب أن لا يكون حكراً على المدير ، وإنما يجب طرحها لكافة العاملين مع مراعاة جانب السهولة والوضوح فيها
- تحديد العناصر المناسبة والمستخدمة في الوصول إلى الأهداف، وهنا يجب على مدير المدرسة أن يكون على يقين من توفر العناصر المادية والعناصر المعنوية التي تكفل تحقيق الأهداف

- تحديد السياسات والإجراءات التي تحكم سير العمل في المدرسة والتي يسترشد بها لتحقيق الأهداف.
- التحديد الواضح للمسؤوليات لكافة العاملين بالمدرسة، فالدور والمسؤولية والصلاحيات اللازمة لكل دور يجب أن تكون واضحة بحيث لا تترك هذه الأمور بشكل عشوائي ، وإلا سوف تؤدي إلى إرباك في العمل اليومي المدرسي.
- تنسيق جهود كافة العاملين بالمدرسة والإشراف عليها وتوجيهها إلى تحقيق الأهداف المدرسية.

ب- الدور التخطيطي: من أهم المهام في أداء مدير المدرسة لهذا الدور هو الإلمام بالأهداف التعليمية والقوانين واللوائح والتشريعات والصلاحيات والممنوحة له هذا مع وجود النظرة الشاملة لإمكانيات المدرسي وتجهيزاتها، وفي ظل هذه الإحاطة يقوم مدير المدرسة بتهيئة المناخ المدرسة للمشاركة الفعلية في أعمال الخطة المدرسية وتكون وتكوين اللجان لإعدادها، ويمكن الإشارة إلى متطلبات أداء الدور التخطيطي في المهمات التالية:

- تحديد أنواع الأنشطة والأعمال التي ينبغي تنفيذها لتحقيق الأهداف.
- تحديد القوة البشرية المصادر والمادية التي يمكن استخدامها لتحقيق الأهداف.
- التنسيق بين الموارد واستخدامها.
- حسن استخدام الوقت وتنظيمه لتنفيذ خطة العمل.

ج- الدور القيادي: تكمن وظيفة العمل القيادي في التنسيق بين المدير والبرنامج المدرسي والمدير والعاملين والبيئة المحيطة

والعلاقات معها، فبعد تحديد الأهداف يأتي دور المدير في تهيئة وتحفيز جميع العاملين للمشاركة في العمل المدرسي وهذا يتطلب من المدير العمل بطريقة الحوار والمناقشة في أعماله المدرسية، إن تأدية هذا الدور تتطلب من مدير المدرسة المهمات التالية:

- تقديم الآراء والمقترحات التي تساعد على النهوض بالمدرسة وتحسين أداؤها بما يزيد من كفاءتها في تحقيق الأهداف.
- المبادرة في تقديم التصورات والأفكار (الجديدة التي تتناول المشكلات وعلاجها ويكون ذلك في صورة مقترحات لرؤسائه أو إجراءات يأخذ بها العاملون بالمدرسة).
- تسهيل الظروف وتهيئة المناخ المناسب للتغلب على المشكلات والنظر إلى العاملين واتجاهاتهم وما يقومون به لفائدة العمل المدرسي وتطويره.

- جمع المعلومات والبيانات اللازمة لتحسين سير العمل المدرسي ودفعه في الاتجاه الصحيح.
- التنسيق بين جهود العاملين والموظفين في المدرسة وجعلها منسجمة على تحقيق الأهداف المرجوة من المدرسة.
- توجيه أنشطة العاملين نحو المسار الصحيح، بحيث تكون جهودهم منسجمة نحو تحقيق الأهداف المدرسية.

د- الدور الإشرافي: يضطلع مدير المدرسة في القيام بالدور الإشرافي بجملة من المهام والمسؤوليات، منها دراسة المناهج بما تتضمنه من مواد ومقررات دراسية وطرق تدريس وكتب وأنشطة ومساعدة المعلمين على الفهم الواضح للأهداف المدرسية في المرحلة التي يعملون بها، وعقد الاجتماعات للوقوف على أفضل وأحدث الطرق التربوية ودراسة المشكلات التي تواجه تنفيذ المناهج، ويتطلب هذا الدور المهام الآتية:

- العمل على تنفيذ المناهج والتعرف على أهدافها وصياغتها بشكل تنفيذي يتناسب مع الأهداف التعليمية العامة.
- تحديد الوسائل والأنشطة والبرامج التي تحقق أهداف المناهج من خلال وضع برنامج تعليمي متكامل.
- العمل على تحسين المناهج والكتب المدرسية من خلال تقييمها والدفع بها إلى السلطات العليا المختصة.
- الاهتمام بالنمو المهني للمعلمين ومتابعتهم واقتراح السبل اللازمة لتحسين فاعلية التدريس.
- إجراء الدراسات على تحصيل الطلاب ومتابعتهم وكتابة التقارير على نموهم المهني.
- توزيع المعلمين على الفصول بطريقة عادلة وزيارتهم في الفصول الدراسية، وتوجيههم لتحسين أدائهم المهني.

هـ - الدور الإنساني: تعد المدرسة في الوقت الحاضر مشروع انساني وفريق عمل من اجل تحقيق الاهداف المدرسية، وبين هذا الفريق تحدث الانسانية وعمليات اتصال وتواصل، وهذه العلاقات والاتصالات تحتم على مدير المدرسة أن ينطلق من مبدأ التقدير والاحترام المتبادل، وحسن التعامل مع هذا الفريق، والاستماع إلى آرائهم ومقترحاتهم، كما أن هذا الدور يتطلب على مدير المدرسة القيام بالعمل الإنساني التالي:

- إيجاد جو من الأمن والطمأنينة بحيث يخلو من التوتر والقلق.
- إتاحة الفرصة لجميع العاملين ذاتهم ونموهم.
- توفير الثقة والتعاون بين جميع العاملين بالمدرسة.
- وضع برنامج العلاقات العامة بين المدرسة والمجتمع المحلي.
- مقابلة أولياء الأمور ومناقشة مشكلات أبنائهم واقتراح الحلول.

و- الدور التكويني: توصف عملية التكوين بأنها وسيلة لا غاية فهي وسيلة يتمكن بها مدير المدرسة من الوقوف على حسن سير العمل المدرسي في جميع جوانبه ومدى تحقيقه لأهدافه، وللقيام بهذا الدور وأدائه فإن على المدير القيام بالمهام الآتية:

- التعرف على الأهداف ووضع المعايير اللازمة لتقييمها ومتابعة الخطط المدرسية ومتابعة مستوى تنفيذها في ضوء الأهداف والمعايير المسبقة.
- تحديد الجوانب التي تحتاج إلى عمل تقيمي ومنها: عملية نمو التلاميذ، التحصيل المدرسي للتلاميذ، جهود العاملين في المدرسة، أداء المدرسين، المبنى المدرسي والتجهيزات والمناهج الدراسية.
- تنظيم خطة التقييم للمجالات أو المجال المراد تقيمه.
- تحديد الأدوات التي سوف تستخدم في عملية التقييم.
- ضبط السجلات والوثائق المستخدمة في عملية التقييم.

7- أساليب تقييم الأداء الإداري: يتم تقييم الأداء الإداري لمديري المدارس بعدة اساليب او سائل نذكر منها:

أ- التقييم بواسطة الرئيس المباشر (السلطة التعليمية):

تعد السلطات التعليمية هي الجهة المسؤولة عن جميع عمليات التعليم ومؤسساته بما في ذلك مديري المدارس ومدى كفاءتهم في تأدية أعمالهم الوظيفية وتبني عملية التقييم بناء على التقارير الواردة عن المدرسة وكيفية سير العملية التربوية فيها، ولعل هذا الأسلوب هو الأقدم والأوسع انتشاراً حيث تلجأ السلطات التعليمية إلى اعداد التقارير اللازمة عن مديري المدارس ومستوى كفاءتهم في الاداء (الفي:1994).

ب- التقييم بواسطة زملاء العمل:

قد يملكون بعض المعلومات وأوجه الأداء لزملائهم التي قد تستعصي على الرؤساء المباشرين امتلاكها، ولكن هذا الأسلوب يفقد موضوعيته ودقته بحكم التمييز والعلاقة الشخصية، أو يقدم الزملاء برودة فعل التشهير والحسد والأنانية مما يفقد هذا الأسلوب حاديته وموضوعيته ودقته لذلك لا يحظى هذا النمط من التقييم الوظيفي بالقبول في الكثير من الاحيان (موسى:2010).

ج- التقييم الذاتي:

تقوم فكرة التقييم الذاتي على معرفة النفس والحكم عليها في أداء المهام والمسؤوليات الإدارية، يتطلب التقييم الذاتي تخطيطاً مسبقاً وأهدافاً محددة قيل بداية العام الدراسي ثم الحكم من قبل المدير على نفسه وأدائه لبلوغ هذه الأهداف أما في أثناء العام الدراسي أو في نهايته، وينظر البعض الي هذه الطريقة بأنها ليست ذات مصداقية، لأن الكثير من المديرين ينقصهم الاحساس بالعوز والقصور في تصرفاتهم وسلوكياتهم فغالبية الناس لا يرون أخطأهم أو يصعب عليهم الاعتراف بالوقوع بهذه الأخطاء ولعل هذه النقطة هي التي جعلت الباحثين في مجال الإدارة المدرسية لا يعتمدون على نتائجها (الفي:1994).

د- التقييم عن طريق المرؤوسين:

حيث يشارك المرؤوسين عملية تقييم رؤسائهم لمساعدتهم في تحسين ادائهم وذلك نتيجة للاحتكاك اليومي بينهم ليتم التقييم والحكم على مستوى ادائه وكفاءته وإنجازه في العمل (شاوش:2004).

هـ - التقييم النفسي:

يقوم بهذه الطريقة خبراء علم النفسي الصناعي المدربون على أساليب تقييم الشخصية حيث يقوم الخبير النفسي بإجراء المقابلات والاختبارات النفسية للمدير المعني، ويقوم بعملية التحليل للحصول على الصفات الذهنية والعاطفية ويتحول

كل ذلك الي صورة السلوك المتوقع، وتستخدم هذه الطريقة في القرارات المتعلقة بالنقل والترفيه، لأنها توفر معلومات عن السلوك الذي يمكن أن يتصرف به المدير (منصور:2000).

8 - المعايير التي يقوم عليها تقييم المديرين: يرى منصور (2000) في دراسة للأداء الإداري لمديري المدارس أن هناك معايير مهمة يقوم عليها تقييم الأداء الإداري للمديرين وهي:

أ- معيار القيام بالوظائف الإدارية حيث يتم التقييم في ضوء أداء المدير للمهام الإدارية المسندة إلى وظيفته.
ب- معيار الإدارة بالأهداف وذلك بإجراء مقارنة بين الأداء الفعلي والأهداف الموضوعية والمراد تحقيقها .

9- المهارات الإدارية اللازمة لمدير المدرسة:

لكي يمكن مدير المدرسة من تأدية مهامه وتحقيق أهداف إدارته، ويثمن أدائه يتطلب امتلاكه لمجموعة من المهارات يمكن تحديدها في الآتي:

أ- المهارات التصورية (الإدراكية):

يقصد بهذه المهارات لدى رجل الإدارة المدرسية بيان قدرته على الرؤية الشاملة، ومدى كفاءته في ابتكار الأفكار والإحساس بالمشكلات وتحليلها بصورة سليمة والتقنن في إيجاد الحلول الممكنة لها، وهذه المهارات ضرورية لمساعدته على النجاح في إدارته وترتيب أولوياته وتوقع الأمور التي يمكن أن تحدث في المستقبل أي ترقب الأحداث وما يترتب عليه من تقليل للمخاطر، أو الخسارة، وتحقيق الفائدة المرجوة والإسهام في تطوير العملية التعليمية (مجاهد:2013)، وتعد المهارات التصورية من المهارات الضرورية لمدير المدرسة، ويستطيع تنميتها عن طريق المؤتمرات والندوات، والحلقات الدراسية، وورش العمل الخاصة بذلك وخاصة المتعلقة بمجال التخطيط.

ب - المهارات الفنية:

تتعلق هذه المهارات بالأساليب والطرق التي يستخدمها رجل الإدارة المدرسية في ممارسته لعمله ومعالجته للمواقف التي يصادفها، والقدرة على فهم العمل الإداري، وفهمه للتنظيم وإجراءاته وإدارة شؤون العاملين بالمدرسة، وفهمه لمفهوم التفويض ويكتسب مدير المدرسة هذه المهارات الفنية من الخبرة المكتسبة من التدريب، ومن الممارسة العملية في أداء مهامه المختلفة مثل عقد الاجتماعات وتنظيم السجلات والملفات والإشراف علي العاملين وإعداد التقارير والإشراف على تنظيم عمليات التقييم والرقابة وغيرها ذلك من مسؤوليات إدارة المدرسة (احمد:2001).

وتتمية هذه المهارات هي مسؤولية مشتركة بين مدير المدرسة والمعلمين والعاملين معه والإدارة العليا لذلك ينبغي على مدير المدرسة تنمية وتطوير نفسه باستمرار في إدارته عن طريق التخطيط والتنظيم الجيد، ووجود نوع من العلاقات الانسانية المرنة وقدرته علي التأثير في المعلمين وجميع العاملين باستخدامه لإسلوب القيادة الناجح ليكون قادر على اتخاذ قرارات إدارية صائبة ووجود قنوات ووسائل اتصال فعالة وواضحة، كذلك وعلى الإدارة العليا تقديم الدعم وتطوير وتنمية المديرين من خلال وضع البرامج التدريبية المستمرة المدروسة والمبنية على أسس علمية، وعلى المعلمين والعاملين التعاون مع مديرهم لتنفيذ أعمالهم المطلوبة منهم من أجل تحقيق الأهداف التربوية المرجوة ولكي نستطيع من التقييم الموضوع العادل المبني على اسس علمية لأدائه الاداري.

ج- المهارات الإنسانية:

ويقصد بها قدرة المدير على خلق بناء قوي منسجم ومتكامل متعاون مع العنصر البشري الذي يعمل معه فلا بد أن يكون علاقات اجتماعية قائمة على المودة والتعاون والاحترام، وهذا يتطلب وجود الفهم المتبادل بينه وبينهم، ومعرفته لأرائهم وميولهم واتجاهاتهم واحتياجاتهم، وهذه المهارة تعكس قدرة القائد علي التعامل مع العاملين معه، وترتبط بهذه المهارة مجموعة من السمات الأساسية منها الاستقامة وتكامل الشخصية، وتقبل آراء واقتراحات العاملين وانتقاداتهم البناءة ومرورته وإعطائهم الفرصة لإظهار ابتكاراتهم، وتلبية طلباتهم وإشباع حاجاتهم كل هذه الأمور يجب أن تكون جزءاً من سلوكه اليومي من خلال تصرفاته وتعامله مع العاملين معه (احمد:2001).

إن مدير المدرسة يستطيع أن ينمي هذه المهارات بزيادة معرفته عنها وباطلاعه على نتائج البحوث والدراسات العلمية التي ترتبط بها بتقديم البرامج التدريبية الهادفة، ومما يزيد من تنمية هذه المهارات وعيه بالعلاقات التي تربط المدرسة بالمجتمع المحلي وإدراكه للفروق الفردية للعاملين معه.

وفي ضوء ذلك يمكننا القول أن هذه المهارات الثلاثة لمدير المدرسة متداخلة ومتراصة وكل منها تتضمن بعض سمات المهارات الأخرى وأن الإحاطة بها وامتلاكها يؤثر بالأيجاب أو بالسلب علي عملية تقييم الأداء الإداري كما قد لا يكون فقط امتلاكها من خلال الممارسة العملية وإنما يحتاج إلى برامج تدريبية هادفة لتطويرها وتنميتها.

10- مهام ومسؤوليات مدير المدرسة :

مدير المدرسة هو الرئيس المباشر لمدرسته التي تشكل وحدة التعليم في النظام التعليمي وبشخصيته واستعداداته وقدراته يستطيع مواجهة المشكلات التي تعترض العمل المدرسي، ما دامت أهداف المدرسة ماثلة أمامه، ويعتبر مدير المدرسة مسؤولاً عن أعمال إدارية وفنية ومالية وأمنية واجتماعية وهي أعمال ليست بالسهلة والبسيطة، ولكنها عمليات ديناميكية متشابهة وسواء قام بهذه الأعمال أو فوّض غيره للقيام بها فهو يعد مسؤولاً عنها مسؤولية مباشرة، كما يعتبر مسؤولاً من الناحية الإدارية والفنية في المدرسة فهو يصبح إدارياً عندما يهيئ كل ما تتطلبه عمليات التعليم في المدرسة من أدوات ومساعدات، كما أنه يصبح مشرفاً فنياً عندما يقوم بكل الخدمات الضرورية لتهيئة تعليم جيد وفعال، ويندرج تحت مسؤوليات مدير المدرسة العديد من الأمور تشمل كافة شؤون المدرسة منها علاقة المدرسة بالمجتمع المحلي (الشمري:2006).

وعلى الرغم من اختلاف العديد من الباحثين في تصنيف وتقسيم مسؤوليات ومهام مدير المدرسة والتي من خلالها يمكننا ان نقوم بتقييم أدائه وهي كالنحو الآتي:

أ. المسؤوليات والمهام الإدارية والمالية والأمنية :

يرى (المسيوري:2013) مهام ومسؤوليات مدير المدرسة في هذا الجانب بأنها :

- قبول الطلاب الجدد والمنتقلين من مدراس أخرى وإعادة قيدهم وتوزيعهم على الفصول الدراسية في بداية العام الدراسي.
- توزيع أعمال المدرسة خلال العطلة الصيفية على مساعديه وبعض معلميه.
- التأكد من أن المبنى المدرسي ومرافقه قد أعد على أكمل وجه ممكن بحيث لا تعوق فيما بعد عمل المدرسة.
- ملاحظة غياب الطلاب ودراسته دراسة علمية هادفة.
- الإشراف على الحساب المدرسي ومراجعتة واعتمادها.
- إعداد الجدول قبل بداية العام الدراسي وتوزيع الإشراف اليومي على المدرسين.
- المحافظة على سلامة المبنى المدرسي ونظافته وتنسيق الخطط لإقامة الأبنية الملحقة وإدخال التعديلات على المبنى المدرسي وصيانته بشكل دائم.
- حصر احتياجات المدرسة من قوى بشرية ومادية ورفعها للإدارة التعليمية قبل بداية العام الدراسي.
- توقيع واقتراح العقوبات والجزاءات للطلاب والعاملين طبقاً للوائح والقرارات الصادرة في هذا الشأن.
- تنسيق الجهود والتعاون بين العاملين بالمدرسة.
- توجيه العناية إلى المكتبة المدرسية ومكتبات الفصول ودعمها بأفضل الكتب والمراجع كما وكيفا وحث المدرسين والطلاب على الاستفادة منها.
- متابعة تنفيذ اللوائح والقرارات والتعميمات والنشرات الصادرة عن الوزارة وإدارتها والمناطق التعليمية وتنظيم اطلاع العاملين عليها.

ب- المسؤوليات والمهام الفنية:

حدد (بدران، وشاكر:2004) المهام والمسؤوليات الفنية في عمل مدير المدرسة في الآتي:

- تحسين العملية التربوية في ضوء التطورات التربوية الحديثة.
- الإشراف على كافة ألوان النشاط المدرسي ووضع جدول خاص به.
- الإشراف على برامج التوجيه والإرشاد بالمدرسة.
- زيارة الفصول الدراسية زيارات متكررة بهدف تقييم المدرسين والطلاب.
- توجيه العاملين بالمدرسة والطلاب في الأمور الفنية والأخلاقية.
- تخطيط وتنظيم الاختبارات المدرسية والإشراف على تنفيذها ودراسة نتائجها بغرض الاستفادة منها.
- تقديم التقارير الفنية والإدارية إلى السلطات العليا للتعليم.
- حضور الاجتماعات التي تعقدها الإدارة التعليمية.

ج- المسؤوليات والمهام ذات الصلة بالعلاقات العامة (المجتمع المحلي):

ترى (عزازي:2011) إن من مهام ومسؤوليات مدير المدرسة ذات الصلة بالعلاقات العامة (المجتمع المحلي) الآتي :

- وضع خطط لبرامج العلاقات العامة بين المدرسة والبيئة والإشراف علي تنفيذها.
- مقابلة أولياء أمور الطلاب ومتابعة مشكلات أبنائهم واقتراح الحلول المناسبة لها.

• القيام بحلقة الوصل بين العاملين بالمدرسة والبيئة المحلية بما فيها من هيئات ومنظمات.
كما حددت مسؤوليات ومهام مدير المدرسة في ليبيا وفق قرار اللجنة الشعبية العامة سابقاً بشأن تنظيم إدارة المؤسسات التعليمية رقم (29) لسنة (2006) في الآتي :

تقرر في المادة (3) يختص مدير المؤسسة التعليمية بتسيير مهامها التعليمية الأساسية، وتسيير شؤونها الإدارية والمالية، وله على وجه الخصوص ما يلي:

- تنفيذ القوانين واللوائح والقرارات والتعليمات الصادرة من جهات الاختصاص.
- الإشراف على أعضاء هيئة التدريس وجميع العاملين بالمؤسسة، وتنسيق العمل فيما بينهم.
- توزيع الجداول الدراسية بين المدرسين وفق معدلات الأداء المقررة.
- الإشراف على أعمال الامتحانات بالمؤسسة، وقياس وتقييم الأداء والمستوى العلمي لطلاب عقب كل فترة دراسية.
- الإشراف على المعامل، وتوفير احتياجاتها، والعمل على صيانة الآلات والمعدات والأجهزة.
- متابعة حضور وانصراف العاملين، واتخاذ الإجراءات اللازمة بهذا الشأن.
- تنفيذ الميزانية السنوية للمؤسسة بشأن المرتبات، والصيانة، ومواد التشغيل.
- عقد الاجتماعات الدورية مع المدرسين والعاملين بالمؤسسة.
- مقابلة أولياء الأمور، والتعاون معهم في متابعة أوضاع الطلاب.
- الإشراف على الأدوات الخاصة بالمؤسسة ومتابعة تخزينها ومراجعة سجلات صرفها.
- إعداد التقارير الدورية عن نشاط المؤسسة وإحالتها إلى جهات الاختصاص.
- الإشراف على المناشط العامة بالمؤسسة ومتابعة تنفيذها.
- اعتماد صرف استثمارات العلاج الطبي والإجازات المرضية.
- التعاون مع الموجهين فيما يتعلق بالعملية التربوية والتعليمية.
- العمل على توفير ما تحتاجه المدرسة من أدوات ومستلزمات وكتب مدرسية في الوقت المناسب.
- الإعداد والتخطيط لكل عام دراسي جديد في متسع الوقت.
- التوقيع على الشهادات والمستندات والمخاطبات التي تصدرها المؤسسة التعليمية.

11- تقييم الأداء الإداري في العملية التعليمية:

إن التقييم من أعمال الإدارة يمثل أهمية كبيرة إذ أنه وسيلة لتحقيق أهداف محددة وواضحة، وليس هدفاً في حد ذاته ويمكن إيجاز أهميته فيما يلي:

- يعد أساس التطوير التربوي والتعليمي فعمليات التطوير الإداري تتناول جوانب عديدة منها ما يتصل بالتنظيم وإجراءات العمل وفيها ما يتصل بالتنظيم بالعاملين أنفسهم وحيث تسهم نظم تقييم الأداء وتوفير معلومات هامة عن مستوى أداء العاملين وبالتالي تساعد في تحديد الأساس الواقعي الذي يجب أن تبدأ فيه جهود التطوير الإداري.
- يعطي التقييم فرصة لتحديد جوانب القوة والضعف في البرامج التعليمية (منسي: 2003).
- يكشف نظام تقييمي الأداء عن هؤلاء الذين لا تتفق قدراتهم مع ما يقومون به من أعمال وتحديد العمل الأكثر ملائمة للفرد (جربوع: 2009).
- الحكم على مدى فاعلية البرنامج التعليمي، ومدى تحقيق الأهداف التي وضعت من أجلها.
- تحديد الأفراد الذين يمكن ترقيتهم في المستقبل إلى مناصب أعلى وتحديد الحوافز الممنوحة وقيمتها.
- مسائلة القائمين على البرامج التربوية في ضوء ما يكشف عنه التقييم من نتائج والتنبؤ بمستوى الأداء مستقبلاً.
- يتيح الفرصة لمراجعة الأهداف الموضوعية، وإدخال تعديلات عليها لتصبح أكثر واقعية حتى يمكن تحقيقها (مطاوع: 2004).

من خلال ما سبق يتضح أن للتقييم أهمية بالغة بالنسبة للعملية التعليمية بصفة عامة، والإدارة المدرسية بصفة خاصة ومساعدتها على معرفة مدى ما حققته من أهداف، والقيام بتشخيص الصعوبات التي واجهتها وبالتالي يساهم في تطوير العمل الإدارية المدرسية والارتقاء بها وفق مستجدات العالم.

12- تقييم الأداء الإداري للإدارة المدرسية (مدير المدرسة):

تعتبر الإدارة المدرسية بكل جوانبها عملية تربوية إدارية وفنية في آن واحد ومصاحبة مكملة للإدارة المدرسية وعملياتها التربوية، تقوم على أساس من التقدير الموضوعي ومتابعة أساليب القياسات الفعالة واستخدامها بصورة صادقة وموضوعية ومستمرة، إذ لا بد لمدير المدرسة من الإلمام بأساليب وطرق تقييم إدارته المدرسية حتى يمكنه التعرف على نقاط القوة والضعف في طريقة إدارته، وكيف ينظر إليه الذين يعمل ويتعامل معهم من المدرسين والتلاميذ والآباء والإدارة التعليمية والمجتمع إذ أن فهم مدير المدرسة لهذه العملية يساعد على أداء دور بنجاح (الفاقي:1994).

ويرى (عبدالحى:2007) أن هناك عدة معايير رئيسية يمكن من خلالها تقييم الإدارة المدرسية الجيدة:

- وضوح الأهداف التي تسعى الإدارة المدرسية إلى تحقيقها.
- التحديد الواضح للمسؤوليات بمعنى تحديد الاختصاصات وتقسيم واضح للعمل.
- الأسلوب الديمقراطي القائم على احترام آراء العاملين بالمؤسسة.
- العمل على أن تكون إمكانيات المدرسة مادية أو بشرية متوفرة لخدمة العملية التعليمية.
- وجود نظام جيد للاتصال سواء كان خاصاً بالعلاقات الداخلية بالمدرسة أو بينها وبين المجتمع المحلي، وبينها وبين السلطات التعليمية العليا.

يتبين لنا مما سبق إمكانية تقييم الأداء الإداري للإدارة المدرسية المتمثلة في مديرها من خلال مهاراته ومهامه الإدارية، أو من خلال مجموعة من المسؤوليات المناط بها التي يحددها الأدب التربوي والدراسات السابقة، أو من خلال القوانين واللوائح والقرارات التي تخص المؤسسات التربوية والتعليمية.

13- المهام الإدارية لمديري المدارس وفق متطلبات وأهداف الدراسة الحالية:

أصبح من الضروري للتربية الحديثة أن تخصص لجميع أفراد المدرسة من بوجههم ويرشدهم وينظم أعمالهم ويتابعها، كما أصبح من الضروري على المسؤولين على التربية الحديثة أن يخصصوا للمدرسة شخصاً متفرغاً ينظم الأعمال الإدارية والفنية، ويوزعها بين جميع العاملين معه كل في مجال تخصصه، وحيث يتطلب مديراً مدركاً لدور التخطيط وأساليب وأهمية وإجراءاته ومستوعباً للتخطيط التربوية، مستنداً للتنظيم في المجتمع المحلي ومتطلباته وقوانينه وتشريعاته، وقادراً على اتخاذ قرارات إدارية سليمة وموضوعية، لإقامة علاقات إنسانية سليمة ومبنية على المودة والمحبة والاحترام والتعاون مع جميع العاملين معه سواء داخل المدرسة أو خارجها، وذلك لتحقيق الأهداف التربوية عن طريق تأثيره فيهم باختياره الطرق والأساليب القيادية المناسبة لهم، وربط بيئة المدرسة بفتوات اتصال واضحة ومفهومة، وإلمامه بالثقافة العامة التي تساعده على النمو والتطور لنفسه ولجميع العاملين لكي تسير المدرسة نحو تحقيق أهدافها التربوية المطلوبة منها، ويعد مدير المدرسة الشخص المناسب والوسيط بين البيئة المحيطة بالمدرسة من أولياء أمور الطلبة والجهات الإدارية المسؤولة المتمثلة في السلطات العليا للتربية والتعليم، وبين الطلبة والمعلمين والمعلمات وأولياء الأمور وجميع العاملين معه، ولكي يكون مدير المدرسة كفوئاً قادراً على توجيه وقيادة العملية التعليمية لا بد من أن يكون متمكناً من مجموعة من المهارات حتى يستطيع القيام بمهامه، لمعرفة وتقييم مستوى أدائه الإداري، بالإضافة إلى معرفته للسبل التي تساعد على زيادة كفايته.

وبناءً على ذلك قام الباحثان بوضع ستة مهام تمثل فقراتها المهام الإدارية لمديري مدارس التعليم بمدينة شحات، كما حددت وفق قرار اللجنة الشعبية العامة سابقاً في ليبيا بشأن تنظيم إدارة المؤسسات التعليمية رقم [29] لسنة [2006]، في المادة رقم [3] بخصوص المهام التعليمية الأساسية، التي يختص مدير المدرسة بتسييرها، وكذلك ما تم استنبطها واستخراجها من الأدب التربوي والدراسات السابقة، وهي كالاتي: التخطيط، التنظيم، العلاقات الإنسانية، اتخاذ القرار، القيادة، الاتصال.

1. التخطيط:

تعد عملية التخطيط أولى العمليات الإدارية بالإدارة المدرسية، وهو الأساس الذي تقوم عليه العمليات الإدارية، وأهم عوامل نجاح الإدارة من عدمها، وهو ضرورة لازمة للإدارة الناجحة، لأنه يحدد ما يجب عمله في ضوء الأهداف والإمكانيات المتاحة (الخالدي:2005).

إن التخطيط في جوهره لا يخرج من كونه عملية منظمة واعية لاختيار أحسن الحلول الممكنة للوصول إلى أهداف معينة، فهو عملية ترتيب الأولويات على ضوء ما يتاح من إمكانيات مادية وبشرية، وهو عملية مستمرة تؤدي إلى وضع الخطط التي هي عبارة عن برامج عمل موقوتة بمراحل وخطوات وتحديد زمني ومكاني، ويعد التخطيط هو التصور الذي يصفه مدير المدرسة والمعلمين والعاملين معه للأدوار والأعمال التعليمية التي تحقق أهداف المدرسة على المدى البعيد والقريب معاً، ويكون ذلك في مستويات وأبعاد متعددة (خليفة:2013).

2. التنظيم:

يعد التنظيم ثاني العمليات الإدارية التي تحدد النهج الإداري المتبع لأداء الأعمال في إطار تنظيمي تتضح فيه الأهداف، وتتوزع فيه الاختصاصات والمسؤوليات والصلاحيات والسلطات فالتنظيم هو إطار يتم في ضوئه ترتيب الجهود وتنسيقها وتوزيع السلطات والمسؤوليات في سبيل تحقيق أهداف معينة، وهو ما يقوم به مدير المدرسة كونها خطوة تلي التخطيط وتسبق التنفيذ، ويعرف على أنه أحد مهام مدير المدرسة الرئيسة وهو من العمليات التي تساعد على توفير الانسجام والتوافق بين المدخلات البشرية والمادية بمدرسته بشكل يساعده على تحقيق الأهداف التربوية الموضوعية للمدرسة بكفاءة (ال درعان:2009).

3. العلاقات الإنسانية:

أصبحت العلاقات الإنسانية علماً أخذ مكانته وله مدارسه ومفكره، وإذا كانت العلاقات الإنسانية عاملاً مهماً في الإدارة فيعد أكثر أهمية بالنسبة للإدارة المدرسية، إذ يقصد بها قدرة مدير المدرسة على إيجاد العلاقات المتبادلة بين المعلمين وجميع العاملين معه داخل المدرسة وخارجها، والتي تحقق نوعاً من التوافق، والانسجام والتعاون والاحترام والتفاهم وتدفعهم وتحفزهم إلى العمل بكفاءة تتحقق من ورائها أهداف المدرسة، وتحقق لديهم حاجاتهم المتنوعة وتضيف على العمل طابعاً اجتماعياً إنسانياً تعاونياً أخلاقياً (العرفي، عبدالمهدي:1996).

4. اتخاذ القرار:

إن اتخاذ القرار هو أحد الجوانب التي حظيت بقدر من الاهتمام في الوقت الحاضر نظراً للتطور العلمي والتكنولوجي، والتوسع المعرفي في جميع فروع العلم مما يستوجب ضرورة اتخاذ قرارات تتماشى مع هذا التطور، وتعد عملية اتخاذ القرار أساسية ومهمة في حياة المجتمعات وأن أي تطور أو إصلاح للإدارة إنما يترتب على أفضل القرارات التي تصدر بشأنه. إن عملية اتخاذ القرارات تضم وتشمل جوانب المنظمة كافة، ولا تقل في أهميتها وتعدد مجالاتها عن عملية الأداء الفعلي أو التنفيذ، بل اتخاذ القرارات يرتبط ارتباطاً تاماً بالتنفيذ، وعلي هذا الأساس فإن أي تفكير في عملية الإدارة والتنظيم ينبغي أن يركز على أسس وإجراءات اتخاذ القرارات، كما يركز على أسس وإجراءات التنفيذ، وأن القرار التربوي في أي مجال من مجالات التربية والتعليم هو اختيار بين بدائل مختلفة، حيث يتم الاختيار أخذ في الاعتبار الاختيارات السابقة التي تم تقريرها كذلك بالنظر إلى الاحتمالات المستقبلية لهذا الاختيار، وما قد يستتبعه من اختبارات مستقبلية واختيار بديل معين من بين البدائل يتم في ضوء عدد كبير من العوامل والمؤثرات التي تحكم الاختيار، وبالتالي فإن اتخاذ قرار معين لا يجب أن يفهم على أنه اختيار سهل بين بدائل واضحة ومحددة، وإنما هو عملية مركبة ومتشابكة تستند إلى معلومات من مصادر مختلفة والأهم من ذلك أن أي قرار يستند عادة إلى قرارات سابقة، كما يؤثر في قرارات لاحقة (رضوان:2001).

فاتخاذ القرار يقصد به اختيار مدرك وصحيح لبديل من بين بديلين، أو أكثر من البدائل المطروحة والممكنة لحل مشكلة، أو قضية تعليمية تواجه المدير داخل المدرسة أو خارجها وهو آخر الخطوات في عملية صنع القرار التي تتضمن اختيار الحل الأفضل من بين الحلول المتاحة (بن علي، وآخرون:2010).

5. القيادة:

تعد القيادة العامل الأساسي في نجاح أو فشل أي منظمة، باعتبارها المحور الأساسي الذي تدور عليه الجوانب الإدارية الأخرى، فإنها أكثر أهمية بالنسبة للمنظمات التربوية، وتعد المركز الرئيسي الذي يعتمد عليه تطوير الإدارة المدرسية، وهذا يتطلب من مدير المدرسة لأداء المهام المكلف بها بدقة أن يمتلك مجموعة من الكفايات تمكنه من ممارسة دوره القيادي التربوي.

وتعرف القيادة في المنظمات التربوية على أنه قدرة القائد الإداري (مدير المدرسة) على التأثير في سلوك واتجاهات المعلمين والعاملين في المدرسة داخلها وخارجها وتحفيزهم وتشجيعهم وكسب ثقتهم لتحقيق أهداف المدرسة (الحريري:2007).

6. الاتصال:

يعد الاتصال عملية منظمة يتم عن طريقها انتقال المعلومات من شخص إلى آخر، وتؤدي إلى التفاهم بين هذين الشخصين أو أكثر، والاتصال في الإدارة المدرسية يعد لب العملية التعليمية كلها وأساسها، ويقصد به نقل الأفكار والمعلومات التربوية والتعليمية من مدير المدرسة إلى المعلمين وجميع العاملين معه داخل المدرسة، أو خارجها، أو الجهات الإدارية العليا، أو العكس، بأشكاله ووسائله المختلفة، وبأساليب معينة لتحقيق الفهم المتبادل بين أسرة المدرسة من أجل تحقيق أهدافها المنشودة (احمد:2002).

ومن خلال ما سبق يمكننا القول بأن عملية تقييم الأداء الإداري للمدارس نجدها تتضمن قياس أداء المدير من خلال المهام التي يمارسونها والأساليب التي يتخذونها حتى تتمكن من معرفة نقاط القوة والضعف في طريقة إدارته للمدرسة، كما تقيس نطاقاً واسعاً من المهام والحكم من خلالها على مدى فاعلية وكفاءة المدير بالنهوض بأعباء وظيفته، ومدى استعداداته لتحسين أداءه وفق متغيرات العالم ومستجداته وبالتالي تبني القرارات على أساس صحيح بمعنى الحكم على أداء وسلوك مديري المدارس وممارستهم ومدى قدرتهم على تنفيذ وتحقيق أهداف المؤسسة التعليمية المحددة مسبقاً، حيث أن عملية التقييم تعد عملية من عمليات الإدارة المدرسية ويحتل أهمية كبيرة وأنها وسيلة لتحقيق أهداف محددة مسبقاً وواضحة وليس هدف في حد ذاته.

كما يتضح لنا من خلال هذا العرض المختصر للمهام الإدارية لمديري المدارس إن هذه المهام مؤثرة على العمل الإداري وعملية تقييمه، وأن امتلاكها والتمكن منها قد لا يتأتى فقط من خلال الممارسة الفعلية للعمل، وإنما قد يتطلب الأمر إعداد برامج تدريبية تنطلق من غاية تحقيق هذه المهام واكتسابها لمدير المدرسة بشكل يضمن ممارستها بما ينعكس إيجابياً على العمل ومستواه

إجراءات الدراسة الميدانية

يتناول هذا الفصل الإجراءات المنهجية التي اتبعها الباحثان في دراستهم، حيث وضحا من خلاله مجتمع الدراسة الذي سحبت منه العينة والأسلوب المتبع في اختيارها، وكذلك المنهج المتبع في هذه الدراسة، بالإضافة إلى أداة الدراسة المستخدمة في جمع البيانات وكيفية إعدادها وتعديلها، وكذلك الوسائل الإحصائية المستخدمة في تحليل البيانات وذلك على النحو التالي:-

أولاً: مجتمع الدراسة:

يقصد بمجتمع الدراسة وحدات العناصر الظاهرة المراد دراستها سواء أكانت أفراد أم مبانى أم مؤسسات وغيرها طبقاً للمجال الموضوعي لمشكلة البحث أو الدراسة. (عبدالعزيز: 2010).

تكون مجتمع الدراسة الحالية من جميع معلمي ومعلمات مدارس التعليم الثانوي بمدينة شحات للعام الدراسي (2022-2023م) والبالغ عددهم (262) وهم المعلمين والفعليين الذين يقومون بالتدريس حسب جدول الحصص أو المكلفين بمهام سواء كانت إدارية أو فنية أو اقتصادية أو اجتماعية أخرى بالمدرسة.

ثانياً: عينة الدراسة

بعد أن تم تحديد مجتمع الدراسة قام الباحثان بسحب عينة عشوائية طبقية بنسبة 35% من المجتمع الأصلي حيث بلغ عدد أفراد عينة الدراسة (92) معلم ومعلمة. كما موضح في الجدول رقم (1)

جدول (1) يبين ويوضح عينة الدراسة من حيث توزيعها وخصائصها وفقاً لمتغير النوع.

عدد أفراد عينة الدراسة حسب متغير النوع	عدد المعلمين		نسبة تمثيل كل مدرسة في عينة الدراسة	إجمالي عدد معلمي كل مدرسة	عدد		المدرسة
	ذكور	إناث			ذكور	إناث	
28 ذكور 26 إناث	80	75	59%	155	80	75	سليمان خاطر
30 ذكور 8 إناث	85	22	41%	107	85	22	فتاة العروبة
58 ذكور 34 إناث	92		100%	262			الإجمالي الكلي

ثالثاً: منهج الدراسة :

من أجل تحقيق أهداف الدراسة الحالية قام الباحثان باختيار المنهج الوصفي التحليلي وهو المنهج الذي يناسب مثل هذا النوع من الدراسات ويعرف بأنه : المنهج الذي يدرس الظاهرة في صورتها الحاضرة، بقصد تشخيصها وكشف جوانبها وتحديد العلاقات بين عناصرها، أو بينها وبين ظواهر تعليمية، أو نفسية، أو اجتماعية أخرى. (الفائدي: 2013).

رابعاً : أداة الدراسة :

استخدم الباحثان الاستبيان أداة لجمع البيانات والمعلومات وذلك لملاءمتها لطبيعة هذه الدراسة، واتباع لإعدادها هذه الخطوات التالية:-

أ- لتحديد مجالات الدراسة استند الباحثان على الأدب الإداري التربوي والدراسات السابقة وبالرجوع لقرار اللجنة الشعبية رقم [29] لسنة 2006 بإصدار لائحة تنظم وإدارة المؤسسات التعليمية الموضح فيها مهام واختصاصات مديري المدارس العامة في ليبيا، بحيث تمكن الباحثان من جمع كم من المعلومات والبيانات لتحديد ستة مجالات للمهام الإدارية داخل المدرسة وهي مجال (التخطيط، التنظيم العلاقات الإنسانية، اتخاذ القرار، القيادة، الاتصال) التي تمثل فقراتها مهام إدارية لمديري هذه المدارس.

ب- تحديد فقرات كل مجال من مجالات الدراسة: بعد الاطلاع ومراجعة العديد من الدراسات السابقة كدراسة والأدب التربوي تكونت أداة الدراسة في صورتها الأولية من (72) فقرة موزعة على مجالات الدراسة، كما موضح بالجدول رقم(2).
جدول (2) أرقام الفقرات وتوزيعها على مجالات الدراسة ونسبة تمثيل المجال في أداة الدراسة

المجال	أرقام فقرات كل مجال	نسبة تمثيل المجال في أداة الدراسة
التخطيط	12-1	16.65%
التنظيم	24-13	16.65%
العلاقات الإنسانية	36-25	16.65%
اتخاذ القرار	48-37	16.65%
القيادة	60-49	16.65%
الاتصال	72-61	16.65%

ج- صدق الأداء وثباتها:

• صدق أداة الدراسة:

" يقصد بصدق الأداة " أن الأداة تقيس بالفعل ما نريد قياسه ولا تقيس غيره ". (الفائدي:2013)، وقد أعتمد الباحثان على الصدق الظاهري لغرض التحقق من صدق أداة الدراسة وهي " تلك الطريقة التي تتضمن عرض الأداة على عدد من المحكمين والمختصين في المجال الذي تقيسه الأداة فإذا رأوا أن الاداة تقيس ما وضعت لقياسه فإنه يمكن الاعتماد على حكمها" (عبيدات:1998)، حيث تم عرض الأداة في صورتها الأولية على [9] من المحكمين منهم ثمانية أعضاء هيئة تدريس بجامعة عمر المختار، وقد طلب من المحكمين تحديد مدى صلاحية كل فقرة لقياس ما وضعت من أجله، وأجراء التعديل اللازم للفقرة، من حذف أو دمج أو إضافة فقرات جديدة أو تعديل في مجالات الدراسة أو دمجها، واعتمد الباحث نسبة 66.6 % من اتفاق المحكمين ليتم التغيير، وبناءً على آراء المحكمين الذين اتفقوا حسب النسبة الموضحة مسبقاً، تم الاتفاق على مجالات الاستبيان وفقراته.

• ثبات أداة الدراسة:

بعد التأكد من صدق أداة الدراسة لا بد من التأكد من ثباتها الذي يعني أنه كلما اعيدت الاختبارات يتم الحصول على نفس النتائج وهذا يعني أن هناك استقراراً وثيقاً لوحدة القياس (الفائدي:2013)، حيث قام الباحثان بتطبيق أداة الدراسة على عينة عشوائية من مجتمع الدراسة والبالغ عددها (20) معلم ومعلمة، وبعد تجميع الاستمارات وتحليلها عن طريق البرنامج الاحصائي spss تم احتساب معامل الثبات الفايرونيخ، وبلغت قيمة معامل الثبات على أداة الدراسة ككل(0.90%) وهو معامل ثبات مقبول لتحقيق أهداف الدراسة والجدول رقم (3) يوضح ذلك.

جدول (3) قيم معامل الثبات لأداة الدراسة

المجال (المهام الإدارية)	التخطيط	التنظيم	العلاقات الإنسانية	اتخاذ القرار	القيادة	الاتصال	ككل
الفايرونخ	0.90%	0.89%	0.92%	0.90%	0.91%	0.88%	0.90%

• الصيغة النهائية للأداة:

بعد الانتهاء من إجراءات تصميم أداة الدراسة والخطوات التي اتبعت لمعرفة صدقها وثباتها أعد الاستبيان بصيغته النهائية حيث احتوى على (72) فقرة موزعة على مجالات الدراسة. ولتحديد درجة استجابة المبحوثين اعتمد الباحثان على بدائل مقياس ليكرت الخماسي كالاتي (مرتفعة جداً، مرتفعة، متوسطة منخفضة، منخفضة جداً) وأعطيت أوزاناً (درجات) لكل بديل على التوالي كما مبين في الجدول رقم (4).

جدول (4) درجة استجابة المبحوثين على الاستبيان حسب بدائل مقياس ليكرت الخماسي

الاستجابة	مرتفعة جداً	مرتفعة	متوسطة	منخفضة	منخفضة جداً
الدرجة	5	4	3	2	1

رابعاً التطبيق النهائي للأداة

بعد التأكد من سلامة الاستبيان لغوياً والتأكد من صدقها وثباتها قام الباحثان بتطبيق الأداة على عينة الدراسة والبالغ عددهم (92) غير أن (4) منها كانت غير قابلة للتحليل تم استبعادها، وبالتالي أصبح عدد الاستمارات القابلة للتحليل (88) استمارة.

خامساً الأساليب الإحصائية

لتحقيق أهداف الدراسة استخدم الباحثان برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (spss) في تحليله للبيانات التي جمعت من مجتمع الدراسة واستخراج النتائج وفقاً للأساليب الإحصائية التالية:

1. معامل الثبات الفايرونيباخ لمعرفة معامل ثبات أداة الدراسة (الاستبيان).
2. الوسط المرجح: وذلك لتحديد مستوى الأداء الإداري في ضوء مهامهم الإدارية من وجهة نظر المعلمين كما هو محدد في (النموذج الإحصائي اللاحق ص).
3. التكرارات والنسب المئوية لوصف خصائص أفراد عينة الدراسة.
4. المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية: وذلك لتحديد درجة استجابات عينة الدراسة علي فقرات المهام الإدارية والمتغيرات التي تضمنتها أداة الدراسة.
5. الاختبار الثاني لعينتين مستقلتين (t.test): لمعرفة الفروق في مستوى الأداء الإداري لمديري المدارس التعليم الثانوي بمدينة شحات في ضوء مهامهم الإدارية من وجهة نظر المعلمين تعزى لمتغير النوع.

سادساً النموذج الإحصائي

للحكم على مستوى الأداء الإداري لدى مديري مدارس التعليم الثانوي بمدينة شحات في ضوء مهامهم الإدارية كما يراه أفراد العينة أستُخدم تصميمياً إحصائياً يعتمد على تحديد طول خلايا مقياس ليكرت الخماسي (الحدود الدنيا، والحدود العليا) عن طريق حساب المدى (المدى = أكبر قيمة – أصغر قيمة) وللحصول على التقدير اللفظي لقيم الوسط المرجح استخدم المدى وفقاً للاتي:

المدى = أكبر قيمة – أصغر قيمة (5-1=4).

وللحصول على طول الفقرة نقوم بقسم الناتج على عدد البدائل المستخدمة في مقياس ليكرت المعتمد بحيث يكون طول الفترة هو $0.8=5/4$. (مسعود، الديماوي:1997).

وتم حساب الوسط المرجح وفقاً للمعادلة التالية:

$$\text{الوسط المرجح} = \frac{1 \times 5 + 2 \times 4 + 3 \times 3 + 4 \times 2 + 5 \times 1}{5}$$

حيث أن:

- 1 = تكرار البديل الأول تمارس بدرجة عالية جداً.
- 2 = تكرار البديل الثاني تمارس بدرجة عالية.
- 3 = تكرار البديل الثالث تمارس بدرجة متوسطة.
- 4 = تكرار البديل الرابع تمارس بدرجة منخفضة.
- 5 = تكرار البديل الخامس تمارس بدرجة منخفضة جداً.

ت ك تمثل عدد أفراد المبحوثين، كما موضح بالجدول التالي رقم (5).
جدول (5) احتساب التقدير اللفظي لقيم الوسط المرجح

التقدير اللفظي	قيم الوسط المرجح
منخفضة جداً	من 1 إلى أقل من 1.8
منخفضة	من 1.8 إلى أقل من 2.6
متوسطة	من 2.6 إلى أقل من 3.4
مرتفعة	من 3.4 إلى أقل من 4.2
مرتفعة جداً	من 4.2 إلى أقل من 5

عرض النتائج وتحليلها وتفسيرها

يشمل هذا الفصل عرضاً وتحليلاً وتفسيراً للنتائج التي تم الوصول إليها من خلال البيانات والمعلومات التي تم إخضاعها للتحليل عن طريق البرنامج الإحصائي (SPSS) كما يتضمن عرض مختصر لأهم النتائج، ويتضمن جملة من التوصيات التي من شأنها الإسهام في رفع مستوى الأداء الإداري لدى مديري مدارس التعليم الثانوي في ضوء مهامهم الإدارية، وفيما يلي عرض لنتائج هذه الدراسة وفقاً للتساؤلات التي تم طرحها، وهي:

1- ما الإطار المفاهيمي لعملية تقييم الأداء الإداري في ضوء المهام الإدارية لدى مديري مدارس التعليم الثانوي بمدينة شحات؟

تمت الإجابة على هذا السؤال من خلال اطلاع الباحثان على العديد من الأدبيات التربوية، والدراسات السابقة التي اهتمت بموضوع الأداء الإداري وتطويره لدى مديري المدارس والتي تحدثت سواء عن المهام الإدارية، أو المهارات الإدارية، ومدى أهمية امتلاك مديري المدارس لها، وكذلك مراجعة قوانين وقرارات ولوائح المتعلقة بالتربية والتعليم في ليبيا ذات العلاقة، كما في قرار اللجنة الشعبية العامة سابقاً بشأن تنظيم إدارة المؤسسات التعليمية رقم [29] لسنة (2006) الذي حدد فيه مسؤوليات ومهام مدير المدرسة، وقد بين الباحثان الكيفية التي توصلوا بها إلى تحديد المهام الإدارية وتوزيعها على المجالات المعتمدة في هذه الدراسة، بحيث يمثل كل مجال مجموعة من الفقرات تعبر عن المهارات الإدارية والتي يمكن قياسها ومعرفة مستوى أداء المدير لها لكي يؤدي العمل الإداري بشكل مرضٍ وناجح.

2- ما مستوى الأداء الإداري لمديري مدارس التعليم الثانوي بمدينة شحات في ضوء مهامهم الإدارية من وجهة نظر المعلمين؟

لمعرفة مستوى الأداء الإداري لمديري مدارس التعليم الثانوي بمدينة شحات في ضوء مهامهم الإدارية وفقاً لاستجابات عينة الدراسة تم احتساب الآتي:

أ. مستوى الأداء الإداري لمديري مدارس التعليم الثانوي بمدينة شحات في ضوء مهامهم الإدارية من وجهة نظر المعلمين وفقاً لفقرات كل مجال من مجالات أداة الدراسة

لمعرفة مستوى الاداء الإداري لمديري المدارس في كل مجال من مجالات الدراسة تم احتساب قيم الأوساط المرجحة لكل فقرة من فقرات المجال كالتالي:

1- مجال التخطيط:

جدول (6) تكرار استجابات عينة الدراسة على فقرات المهام الإدارية التي تضمنها مجال التخطيط وترتيبها وقيمة الوسط المرجح لديه

رقم الفقرة	المهام الإدارية	مرتفعة جداً	مرتفعة	متوسطة	منخفضة	منخفضة جداً	الوسط المرجح	ترتيب الفقرة
1	يدرك أهمية التخطيط الجيد ومتطلباته وإجراءاته وأساليبه	24	28	18	10	8	3.56	1
2	يضع خطة دراسية مرنة ومتكاملة العناصر منذ بداية العام الدراسي	22	28	22	6	10	3.52	3.5

7	3.09	16	12	24	20	16	يقوم بتنفيذ الخطة الدراسية وفقاً لمراحلها المحددة وأولويات تراعي معطيات الواقع	3
5	3.27	10	16	20	24	18	يراعي الإمكانيات البشرية والمادية عند وضع الخطط	4
2	3.54	8	10	18	30	22	يشرك المعلمين والعاملين معه عند إعداد ووضع الخطة الدراسية	5
6	3.13	10	18	26	18	16	يقوم بمتابعة الخطط أثناء التنفيذ وتقييمها بعد الإنجاز	6
12	2.72	16	20	32	12	8	يستفيد من نتائج تقييم الخطة السنوية للاستفادة منها في وضع الخطط السنوية القادمة	7
3.5	3.52	8	12	16	30	22	يعمل على توفير مستلزمات العملية التعليمية سواء الكتاب المدرسي أو الوسائل التعليمية الأخرى	8
8	2.97	14	18	26	16	14	يعد خطط الخدمات الطلابية المتعلقة بالجوانب الصحية، والاجتماعية، والثقافية	9
10	2.77	18	20	24	16	10	يدرك مضامين وأهداف السياسات التربوية للدولة ومدى ارتباطها بالخطط الدراسية	10
9	2.86	16	20	26	12	14	يقترح البدائل المختلفة لحل المشكلات التربوية واختيار الأفضل منها	11
11	2.75	18	22	22	16	10	يستخدم أساليب البحث العلمي في مواجهة المشكلات التربوية	12

3.14

قيمة الوسط المرجح للمجال ككل (بشكل عام)

يتضح لنا من خلال الجدول رقم (6) أن قيمة الوسط المرجح لمجال التخطيط بشكل عام هو (3.14) وهي قيم تقع في التقدير اللفظي المتوسط أي بين القيم (2.6 الي 3.4) حسب النموذج الاحصائي المعد مسبقاً في إجراءات الدراسة، حيث أن استجابات عينة الدراسة على بعض فقرات المهام الإدارية التي تضمنها مجال التخطيط وقيمة أوساطها المرجحة كان مستوى الأداء الإداري للمديرين فيها مرتفع إذا قرنت بالنموذج الإحصائي من حيث إدراكهم لأهمية التخطيط ومتطلباته وإجراءاته، وفي إشراكهم للمعلمين في وضع الخطط الدراسية، وفي توفيرهم لمستلزمات العملية التعليمية، كما دلت على ذلك فقرات المهام الإدارية رقم (1-2-5-8) في الجدول رقم (6)، أما باقي فقرات المهام الإدارية بالمجال تحصلت تقديرات لفظية متوسطة أو منخفضة بناءً على أوساطها المرجحة مما يعكس مستوى الأداء الإداري للمدير وفقاً لهذه المهام بأنه متوسط أو منخفض كما دلت عليه تلك الفقرات.

3- مجال التنظيم:

جدول (7) تكرر استجابات عينة الدراسة على فقرات المهام الإدارية التي تضمنها مجال التنظيم وترتيبها وقيمة أوساطها المرجحة

رقم الفقرة	المهام الإدارية	مرتفعة جداً	مرتفعة	متوسطة	منخفضة	منخفضة جداً	الوسط المرجح	ترتيب الفقرة
1	يدرك أهمية التنظيم في المجتمع المدرسي ومتطلباته وإجراءاته وأساليبه	22	26	26	10	4	3.59	1
2	يقوم بإعداد قاعدة بيانات عن الإمكانيات المادية	12	12	34	22	8	2.99	8.5

							والبشرية بالمدرسة
2.5	3.54	4	12	28	20	24	3 ينظم الاجتماعات المدرسية ويديرها
4	3.52	8	12	18	26	24	4 يقوم بالرد على المكاتبات والمراسلات الرسمية في مواعيدها المحددة
5	3.5	6	10	26	26	20	5 يشرف على تنظيم السجلات والبرامج والأنشطة المدرسية
7	3.02	12	16	30	18	12	6 يُحسن إدارة الوقت واستثماره بشكل فعال
11	2.75	14	22	32	12	8	7 يلم بالتشريعات واللوائح والقوانين الخاصة بالعملية التعليمية مما يمكنه من توضيحها للمعلمين والعاملين معه
8.5	2.97	18	18	16	20	16	8 يملك الفهم الصحيح لتوصيف الوظائف وشروط شغلها
6	3.47	4	12	28	26	18	9 يقوم بالمشاركة في إعداد جدول الحصص الأسبوعي
2.5	3.54	8	10	18	30	22	10 يشرف على تنفيذ الجدول الدراسي بالنسبة للمعلمين ومتابعة حضورهم
12	2.72	16	20	32	12	8	11 يقوم بتوظيف نتائج البحوث العلمية في تحسين وتطوير المناهج الدراسية وطرق التدريس
10	2.77	18	20	24	16	10	12 يقوم بتوزيع السلطات والمسؤوليات وفقاً لقدرات المعلمين والعاملين معه وطبقاً للمفهوم العلمي للتقويض

3.19

قيمة الوسط المرجح للمجال ككل (بشكل عام)

يتبين لنا من خلال الجدول رقم (7) أن قيمة الوسط المرجح لمجال التنظيم بشكل عام هو (3.19) وهي قيم تقع في التقدير اللفظي المتوسط أي بين القيم (2.6 الي 3.4) حسب النموذج الإحصائي المعد مسبقاً في إجراءات الدراسة، حيث أن استجابات عينة الدراسة على بعض فقرات المهام الإدارية التي تضمنها مجال التنظيم وقيمة أوساطها المرجحة كان مستوى الأداء الإداري للمديرين فيها مرتفع أذا قورنت بالنموذج الإحصائي من حيث معرفتهم للتنظيم وأهميته وأساليبه، وتنظيم الاجتماعات والسجلات والبرامج والأنشطة المدرسية، كذلك بالرد على المكاتبات الرسمية في مواعيدها، وبمشاركتهم في إعداد الإشراف على جدول الحصص الأسبوعي ومتابعة تنفيذه بالنسبة للمعلمين، وكذلك متابعة حضورهم، كما دلت عليه فقرات المهام الإدارية للمجال رقم (1-3-4-5-9-10) في استجابات عينة الدراسة في الجدول (7)، أما باقي فقرات المهام الإدارية تحصلت تقديرات لفظية متوسطة أو منخفضة بناءً على أوساطها المرجحة مما يعكس مستوى الأداء الإداري للمدير وفقاً لهذه المهام بأنه متوسط أو منخفض كما دلت عليه استجاباتهم على تلك الفقرات بالجدول (7).

4- مجال العلاقات الإنسانية:

جدول(8) يبين تكرار استجابات عينة الدراسة على المهام الإدارية التي يتضمنها مجال العلاقات الإنسانية وترتيبها وقيمة أوساطها المرجحة

رقم الفقرة	المهام الإدارية	مرتفعة جداً	مرتفعة	متوسطة	منخفضة	منخفضة جداً	الوسط المرجح	ترتيب الفقرة
1	ينمي علاقات إيجابية بين المعلمين والعاملين والطلاب داخل المدرسة مبنية على المودة والاحترام	18	22	34	10	4	3.45	4
2	يوفق بين متطلبات العمل ومصالحه العاملين معه	16	22	28	18	4	3.31	7
3	يشجع روح العمل الجماعي في المدرسة	18	22	30	14	4	3.40	6

10	3.22	8	16	28	20	16	يحترم آراء المعلمين والعاملين معه ويستفيد منها	4
8.5	3.27	0	24	30	20	14	يراعي رغبات المعلمين والعاملين معه عند توزيع العمل بينهم في إطار المصلحة العامة	5
2	3.52	8	12	16	30	22	يهتم بحل المشكلات التي تواجه المعلمين والعاملين معه في المدرسة	6
5	3.43	0	18	32	20	18	يؤثر أجواء اجتماعية سليمة في المدرسة	7
1	3.56	0	12	34	22	20	يشرك جميع المعلمين والعاملين معه في مناسباتهم الاجتماعية	8
12	2.93	12	22	26	16	12	يعمل على غرس المثل العليا بين الطلاب وإعدادهم دينياً واجتماعياً وثقافياً	9
8.5	3.27	8	14	28	22	16	يعامل الجميع بعدالة ومساواة وعدم المحاباة مع مراعات دور كل منهم في المجتمع المدرسي	10
11	3.11	8	16	34	18	12	يعمل على إقامة علاقات طيبة مع أولياء الأمور	11
3	3.5	0	14	34	22	18	يدافع بموضوعية عن حقوق المعلمين والعاملين معه لدى الجهات الإدارية المختلفة	12

3.33

قيمة الوسط المرجح للمجال ككل (بشكل عام)

يتضح لنا من خلال الجدول رقم (8) أن قيمة الوسط المرجح لمجال العلاقات الإنسانية بشكل عام هو (3.33) وهي قيم تقع في التقدير اللفظي المتوسط أي بين القيم (2.6 الي 3.4) حسب النموذج الاحصائي المعد مسبقاً في إجراءات الدراسة، ويشير الجدول السابق رقم (8) أن استجابات عينة الدراسة على بعض فقرات المهام الإدارية التي تضمنها مجال العلاقات الإنسانية وقيمة أوساطها المرجحة كان مرتفع ووصل مستوى أدائهم الإداري إلى المستوى المرتفع في بعض المهام الإدارية في هذا المجال كالمهام التي تشير إلى إقامتهم علاقات إيجابية وطيبة، وتوفير أجواء اجتماعية، والتشجيع على العمل الجماعي داخل البيئة المدرسية، واهتمامهم بحل المشكلات التي تواجه المعلمين والعاملين معه في المدرسة، وإشراكهم جميع مناسباتهم الاجتماعية، كما يقوموا بالدفاع وبطرق موضوعية عن حقوق المعلمين والعاملين معه لدى الجهات الإدارية، كما أشارت إليه فقرات المهام الإدارية في هذا المجال رقم (1-3-6-7-8-12) من استجابات عينة الدراسة في الجدول (8)، أما باقي فقرات المهام الإدارية تحصلت تقديرات لفظية متوسطة أو منخفضة بناءً على أوساطها المرجحة مما يعكس مستوى الأداء الإداري للمدير وفقاً لهذه المهام بأنه متوسط أو منخفض كما دلت عليه استجاباتهم على تلك الفقرات بالجدول (8).

5- مجال اتخاذ القرار:

جدول (9) يبين تكرار استجابات عينة الدراسة على فقرات المهام الإدارية التي تضمنها مجال اتخاذ القرار وترتيبها وقيمة أوساطها المرجحة

رقم الفقرة	المهام الإدارية	مرتفعة جداً	مرتفعة	متوسطة	منخفضة	منخفضة جداً	الوسط المرجح	ترتيب الفقرة
1	يلم بمراحل عملية اتخاذ القرار	16	26	28	14	4	3.40	4.5

2	يراعي التوقيت المناسب لاتخاذ القرار وتنفيذه	16	22	28	18	16	3.31	8
3	يهتم بإشراف المعلمين والعاملين معه في اتخاذ القرار	16	22	34	12	4	3.38	6
4	يوازن بين الحزم والمرونة في عملية اتخاذ القرار وتنفيذه	14	20	26	28	0	3.22	9
5	يدافع عن القرارات التي يتخذها ويحرص على وضوحها	22	30	18	10	8	3.54	1
6	يسمح بإمكانية تفسير القرار أو الرجوع عنه إذا دعت المصلحة العامة لذلك	16	26	28	14	4	3.40	4.5
7	ينوع في اتخاذ القرار حسب الموقف، فبعضها فردياً والآخر جماعياً	22	26	22	12	6	3.52	2
8	يراعي الدقة والموضوعية في اتخاذ القرار	18	22	28	14	6	3.36	7
9	يعمل على تبليغ المعلمين والعاملين معه بالقرارات التي تتخذ من الجهات الإدارية العليا في وقتها	18	22	34	10	4	3.45	3
10	يعمل على تجميع المعلومات الحقيقية الداعمة لاتخاذ القرار وطبقاً للقوانين والتشريعات التربوية	8	12	32	20	16	2.72	11
11	يعطي وزناً لمشاركة الطلاب في القرارات المتعلقة بهم	8	12	24	26	18	2.61	12
12	يملك القدرة على اتخاذ القرارات في الظروف الطارئة والاستثنائية	10	16	28	22	12	2.88	10

قيمة الوسط المرجح للمجال ككل (بشكل عام) 3.23

يتبين لنا من خلال الجدول رقم (9) أن قيمة الوسط المرجح لمجال اتخاذ القرار بشكل عام هو (3.23) وهي قيم تقع في التقدير اللفظي المتوسط أي بين القيم (2.6 الي 3.4) حسب النموذج الإحصائي المعد مسبقاً في إجراءات الدراسة، كما يشير الجدول السابق أن استجابة عينة الدراسة على بعض فقرات المهام الإدارية التي تضمنها مجال اتخاذ القرار وقيمة أوساطها المرجحة كان مستوى الأداء الإداري للمديرين فيها مرتفع إذا قورنت بالنموذج الإحصائي في بعضها كدفاعهم على القرارات التي يتخذونها وتوضيحها وتفسيرها، والإلمام بعملية اتخاذ القرار، وتنويعهم في القرارات حسب الموقف، كما يقومون بتبليغ المعلمين والعاملين معهم بالقرارات التي تتخذ من الجهات الإدارية، كما دلت عليه فقرات المهام الإدارية رقم (1-5-6-7-9) أما باقي فقرات المهام الإدارية تحصلت تقديرات لفظية متوسطة أو منخفضة بناءً على أوساطها المرجحة مما يعكس مستوى الأداء الإداري للمدير وفقاً لهذه المهام بأنه متوسط أو منخفض كما دلت عليه استجاباتهم على تلك الفقرات بالجدول (9).

6- مجال القيادة:

جدول (10) يبين تكرار استجابات عينة الدراسة على فقرات المهام الإدارية لمجال القيادة وترتيبها وقيمة أوساطها المرجحة

رقم الفقرة	الكفاية الإدارية	مرتفعة جداً	مرتفعة	متوسطة	منخفضة	منخفضة جداً	الوسط المرجح	ترتيب الفقرة
1	يلم بأسس وأساليب القيادة التربوية ويوظفها خلال ممارسة الأعمال في المجتمع المدرسي	18	22	34	10	4	3.45	6
2	يوضح للعاملين معه قيمة الأهداف التربوية التي يعملون على تحقيقها	16	22	28	14	8	3.27	7
3	يقبل النقد برحابة صدر	22	24	26	12	4	3.54	1
4	يتحمل مسؤولية التغيير وما ينتج عنه من مخاطر	12	18	30	16	12	3.02	8

9	2.93	12	22	26	16	12	يختار الأسلوب القيادي المناسب حسب الموقف الذي يجد نفسي فيه	5
10.5	2.86	12	22	32	14	10	يعمل على توظيف عناصر الموقف الإداري لصالح تحقيق الأهداف التربوية	6
2.5	3.52	10	6	22	28	22	يؤثر إيجابياً في المعلمين والعاملين معه ليكون أكثر اندفاعاً لتحقيق أهداف المدرسة	7
12	2.77	18	22	24	16	10	ينمي سمة القيادة لدى من تتوسم فيهم روح القيادة	8
4	3.5	4	12	28	24	20	يمارس الحوار والنقاش وتقبل آراء الآخرين	9
2.5	3.52	8	12	16	30	22	يدعم المعلمين ويساندهم عند حدوث صراع مع الطلاب أو أولياء الأمور حول انضباط الطلاب أو عن أدائهم أو تحصيلهم الدراسي	10
10.5	2.88	12	22	28	16	10	يستقطب أولياء أمور الطلبة ويشركهم في أنشطة المدرسة	11
5	3.47	4	12	28	26	18	يشجع روح العمل الجماعي داخل المجتمع المدرسي	12

3.22 قيمة الوسط المرجح للمجال ككل (بشكل عام)

يتضح لنا من خلال الجدول رقم (10) أن قيمة الوسط المرجح لمجال القيادة بشكل عام هو (3.22) وهي قيم تقع في التقدير اللفظي المتوسط أي بين القيم (2.6 الي 3.4) حسب النموذج الإحصائي المعد مسبقاً في إجراءات الدراسة، كما يدل الجدول رقم (10) أن مستوى الأداء الإداري لمديري هذه المدارس كان مقبولاً في بعض فقرات المهام الإدارية هذا المجال منها إمامهم بأسس وأساليب القيادة التربوية ويعملون بها، وممارستهم للحوار والنقاش وتقبلهم للآراء، وتشجيعهم وتأثيرهم الإيجابي للمعلمين والعاملين معهم لتحقيق الأهداف المدرسية، كما أشارت إليه فقرات المهام الإدارية للمجال رقم (1-3-7-9-10-12) في نفس الجدول، ونجد أن باقي فقرات المهام حصلت على تقديرات لفظية متوسطة أو منخفضة بناءً على أوساطها المرجحة مما يعكس مستوى الأداء الإداري وفقاً لهذه المهام بأنه متوسط أو منخفض كما دلت عليه استجاباتهم على تلك الفقرات بالجدول (10).

7- مجال الاتصال:

جدول(11) يبين تكرار استجابات عينة الدراسة على فقرات المهام الإدارية لمجال الاتصال وترتيبها وقيمة أوساطه المرجحة

رقم الفقرة	المهام الادارية	مرتفعة جداً	مرتفعة	متوسطة	منخفضة	منخفضة جداً	الوسط المرجح	ترتيب الفقرة
1	يلم بمفاهيم الاتصال ومقوماته وأدواته وأنواعه وعناصره	22	24	26	12	4	3.54	2
2	يؤمن بضرورة الاتصال بالآخرين في الإدارة	18	22	34	10	4	3.45	3
3	يعمل على ربط المدرسة بالمجتمع المحلي	10	14	30	22	12	2.86	12
4	يقوم على تحقيق الاتصال الفعال والواضح بالدوائر الرسمية	22	24	30	8	4	3.59	1
5	يعمل على إيجاد قنوات مختلفة للاتصال بالمعلمين والعاملين معه والطلاب	18	22	28	16	4	3.38	7
6	يرسل لأولياء الأمور خطابات لاطلاعهم على سير أبنائهم في المدرسة ونتائجهم	14	18	20	18	18	2.90	11

7	يعمل على تجهيز المدرسة لتكون مكاناً لمزاولة أنشطة متعددة للمجتمع المحلي	12	16	28	20	12	2.95	10
8	يعمل على توظيف إمكانيات المدرسة المادية والبشرية في خدمة المجتمع المحلي	12	18	30	16	12	3.02	9
9	يوفر الوقت الكافي للاتصال بالمعلمين والعاملين معه والتحدث إليهم.	16	26	30	12	4	3.43	4
10	يقوم بإعلام المعلمين والعاملين معه على مايرد من مراسلات تتعلق بالعملية التعليمية	16	26	28	14	4	3.40	5.5
11	يقوم بتبادل المعلومات التي من شأنها مساعدة المعلمين والعاملين في المدرسة على النجاح في أعمالهم.	16	22	28	14	8	3.27	8
12	يقوم بالحفاظ على قنوات الاتصال الفعالة في أوقات التغيير أو المشكلات التي تمر بها المدرسة	18	22	30	14	4	3.40	5.5

3.26

قيمة الوسط المرجح للمجال ككل (بشكل عام)

يتبين لنا من خلال الجدول رقم (11) أن قيمة الوسط المرجح لمجال اتخاذ القرار بشكل عام هو (3.26) وهي قيم تقع في التقدير اللفظي المتوسط أي بين القيم (2.6 الي 3.4) حسب النموذج الإحصائي المعد مسبقاً في إجراءات الدراسة، كما يشير الجدول السابق أن استجابات عينة الدراسة على بعض فقرات المهام الإدارية التي تضمنها مجال الاتصال وقيمة أوساطها المرجحة كان مستوى الأداء الإداري للمديرين فيها مرتفع إذا قرنت بالنموذج الإحصائي حيث معرفتهم بمفهوم الاتصال، وأنواعه وعناصره، وأدواته، واجتهادهم في تحقيق الاتصال الواضح والفعال بالدوائر الحكومية، وأعلام المعلمين والعاملين بما يرد من مراسلات وشرحها وتوضيحها لهم، والتحدث معهم، وكذلك الحفاظ على قنوات الاتصال في أوقات التغيير أو المشكلات التي تمر بها المدرسة، وإيمانهم بضرورة الاتصال بالآخرين في الإدارة، وهي ما دلت عليه استجابات عينة الدراسة على فقرات المهام الإدارية بالمجال الإداري رقم (1-2-4-9-10-12)، ونجد أن باقي فقرات المهام الإدارية تحصلت تقديرات لفظية متوسطة أو منخفضة بناءً على أوساطها المرجحة مما يعكس مستوى الأداء الإداري للمدير وفقاً لهذه المهام بأنه متوسط أو منخفض كما دلت عليه استجاباتهم على تلك الفقرات بالجدول (11).

ب. مستوى الأداء الإداري لمديري مدارس التعليم الثانوي بمدينة شحات في ضوء مهامهم الإدارية من وجهة نظر المعلمين وفقاً لكل مجال من مجالات أداة الدراسة: تم احتساب قيم الأوساط المرجحة لكل مجال من مجالات أداة الدراسة والجدول رقم (12) يوضح ذلك.

جدول (12) الأوساط المرجحة لمجالات المهام الإدارية في أداة الدراسة وترتيبها والتقدير اللفظي لها حسب النموذج المعد مسبقاً

ت	المجال	الوسط المرجح	ترتيب المجال	التقدير اللفظي
1	التخطيط	3.14	6	متوسط
2	التنظيم	3.19	5	متوسط
3	العلاقات الإنسانية	3.33	1	متوسط
4	اتخاذ القرار	3.23	3	متوسط
5	القيادة	3.22	4	متوسط
6	الاتصال	3.26	2	متوسط

يتضح لنا من الجدول رقم (12) أن قيم الأوساط المرجحة لمجالات الدراسة كانت متوسطة حيث تدرجت تحت التقدير اللفظي المتوسط أي بين القيم (2.6 الي 3.4) حسب النموذج الإحصائي المعد مسبقاً في إجراءات الدراسة، كما يشير

الجدول السابق ان مستويات الأداء الإداري لمديري مدارس التعليم الثانوي بمدينة شحات في ضوء مهامهم الإدارية من وجهة نظر المعلمين حسب مجالات أداة الدراسة جاء متفاوت و بدرجات متوسطة ومقاربة فنجد أن المهام الإدارية لمجال العلاقات الانسانية جاءت في المرتبة الاولى بوسط مرجح قيمته (3.33) يليه في المرتبة الثانية المهام الإدارية لمجال الاتصال حيث بلغت قيمة وسطه المرجح (3.26) ثم في المرتبة الثالثة المهام الإدارية لمجال اتخاذ القرار بوسط مرجح (3.23) وبعده في المرتبة الرابعة المهام الإدارية لمجال القيادة بوسط مرجح (3.22) ويأتي في المرتبة الخامسة المهام الإدارية لمجال التنظيم بوسط مرجح (3.19) واخيراً وفي المرتبة السادسة مجال التخطيط حيث بلغ وسطه المرجح (3.14).

عن طريق عرضنا لهذه النتيجة يمكننا معرفة مستوى الأداء الإداري لمديري مدارس التعليم الثانوي بمدينة شحات في ضوء مهامهم الإدارية من وجهة نظر المعلمين بشكل عام الذي يعد من أهداف هذه الدراسة كالاتي.

ج. معرفة مستوى الأداء الإداري لمديري مدارس التعليم الثانوي بمدينة شحات في ضوء مهامهم الإدارية من وجهة نظر المعلمين لأداة الدراسة بشكل عام (ككل):

وذلك عن طريق احتساب الوسط المرجح العام عن استجابات عينة الدراسة على فقرات المهام الإدارية التي تتضمنها مجالات أداة الدراسة كما موضح بالجدول رقم (13).

جدول (13) قيمة الوسط المرجح العام لاستجابات عينة الدراسة على أداة الدراسة بشكل عام(ككل) التقدير اللفظي

المتغير	عدد أفراد عينة الدراسة	الوسط المرجح العام أو الكلي	التقدير اللفظي
مستوى الأداء الإداري لمديري المدارس الثانوية	88	3.2	متوسط

يتضح لنا من الجدول رقم (13) أن الوسط المرجح لاستجابات عينة الدراسة على أداة الدراسة ككل وحسب وجهة نظر المعلمين قد بلغ (3.2)، وهي قيمة تدرج تحت التقدير اللفظي المتوسط أي بين القيم (2.6 الي 3.4) حسب النموذج الإحصائي المعد مسبقاً في إجراءات هذه الدراسة، مما يدل أن مستوى الأداء الإداري لمديري مدارس التعليم الثانوي بمدينة شحات في ضوء مهامهم الإدارية من وجهة نظر المعلمين وبشكل عام كان متوسط، وتتفق هذه الدراسة مع دراسة (منصور:2000) ودراسة (القباطي:2010) ودراسة: (أبو سميرة وآخرون:2020).

ويرى الباحثان نتيجة المستوى المتوسط في تقييم الأداء الإداري لمديري مدارس التعليم الثانوي بمدينة شحات لمهامهم الإدارية التي توصلت إليه هذه الدراسة على الرغم من اختلافها مع جميع نتائج الدراسات السابقة التي عرضت فمن الدراسات السابقة التي كانت مستوى الأداء الإداري لها إما منخفض أو مرتفع أن الحصول على هذه النتيجة المتوسطة في الدراسة الحالية، قد يعود لعدم الاستقرار النظام السياسي وانقسامه بالدولة وتأثيره على النظام التعليمي من حيث تدني وضعف فلسفة وسياسة النظام التعليمي بشكل عام وتأثيره في ضعف القوانين والقرارات واللوائح الخاصة بالنظام التعليمي أو لعدم وضوح الفلسفة الإدارية التي تحدها وزارة التربية والتعليم لأداء المهام الإدارية في الإدارة المدرسية، أو عدم اكتساب المعارف، والمهارات، والقدرات، والاتجاهات المتعلقة بوظائف الإداري التربوي والتي يفترض أن يؤديها لإتمام عمله على أحسن وجه وبمستوى مرتفع، نتيجة لعدم التأهيل التربوي لمديري هذه المدارس ولغياب السياسة الثابتة، والمعايير المحددة التي من خلالها يتم اختيار من يشغل وظيفة مدير المدرسة، وقد يرجع أيضاً لعدم اقتناع بعض مديري المدارس بضرورة التغيير والتطوير لمواكبة مستجدات العصر، والتطور التكنولوجي وحرصهم على اتباع الطرق التقليدية في الإدارة، أو لعدم حرصهم على الابتعاد عن الروتين الإداري الضيق ولا يتابعون الجديد في مجالهم عن طريق الاطلاع على كل جديد وحضورهم للمؤتمرات والندوات التي تخص طبيعة عملهم أو لانهم لا يشجعون المعلمين على تحمل المسؤولية ولا يفوضونهم في بعض الصلاحيات والسلطات الممنوحة لهم من الجهات المختصة العليا، أيضاً ربما يرجع هذا الانخفاض إلى عدم وجود مواد دراسية تختص بالوظائف العصرية للإدارة المدرسية في أغلب أقسام وكليات التربية والآداب، أو لندرة إقامة دورات تدريبية لمديري المدارس سواء قبل الخدمة في الإدارة المدرسية أو في إثنائها قائمة على أسس علمية ومدروسة ومبنية على الاحتياجات التدريبية الحقيقية أو لغياب نظم فاعلة للحوافز سواء مادية ومعنوية مشجعة لمديري المدارس للالتحاق بالدورات، والبرامج التدريبية لتنمية وتطوير ورفع من مستوى أدائهم، أو لعدم تبني البرامج التدريبية القائمة على المهارات والمهام الإدارية لما يمثله ذلك من اختصار للوقت والجهد ولتوافقه بين الجانب النظري والتطبيقي، إن هذه الأسباب سواء أن كان مجتمعاً أو بعض منها قد تكون عائق دون الرفع والارتقاء بمستوى الأداء الإداري لدى مديري المدارس من المستويات المتوسطة كما جاء في نتائج هذه الدراسة إلى المستويات المرتفعة مما يعود بالنفع والتغيير التطوير والارتقاء بالإدارة المدرسية وأدائها عن طريق مديريها

ولتنمية مهاراتهم ومهامهم الإدارية مما يعود بالرفي والتطور في العملية التربوية والتعليمية بصفه عامة ويحقق أهدافها المنشودة.

3. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) في مستوى الأداء الإداري لمديري المدارس التعليم الثانوي بمدينة شحات في ضوء مهامهم الإدارية من وجهة نظر المعلمين تعزى لمتغير النوع.

لمعرفة ما إذا كان هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) في مستوى الأداء الإداري لمديري المدارس التعليم الثانوي بمدينة شحات في ضوء مهامهم الإدارية من وجهة نظر المعلمين تعزى لمتغير النوع، استخدمت بعض الأساليب الإحصائية كما موضح في الجدول التالي رقم (14).

جدول (14) لتحديد دلالة الفروق في مستوى الأداء الإداري لمديري المدارس التعليم الثانوي بمدينة شحات في ضوء مهامهم الإدارية من وجهة نظر

النوع	العدد	النسبة المئوية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الحرية	القيمة التائية (t)	مستوى الدلالة
ذكور	33	37.5%	27.04	5.65	86	0.313	0.05
إناث	55	62.5%	27.49	6.52			
المجموع	88	100%					

المعلمين تعزى لمتغير النوع، عند مستوى دلالة 0.05

من خلال الجدول رقم (14) يتبين لنا أن المتوسط الحسابي لاستجابات افراد عينة الدراسة من الذكور على مستوى أداء مديري مدارس التعليم الثانوي في مدينة شحات في ضوء مهامهم الإدارية بلغ (27.04) وانحراف معياري (5.65) في حين بلغ المتوسط الحسابي لاستجابات أفراد عينة الدراسة من الإناث (27.49) وانحراف معياري (6.52)، وعند درجة حرية (86) أما قيمة (t) لاختبار الفروق بينهما كانت (0.313) وهي غير دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (0.05) وتتفق هذه النتيجة مع نتائج دراسة (القباطي:2010) ودراسة (أبورزق:2012) ودراسة (عبدالسلام:2019) كما تعني هذه النتيجة أن مستوى الأداء الإداري لمديري المدارس التعليم الثانوي في مدينة شحات في ضوء مهامهم الإدارية ومن وجهة نظر المعلمين لا يتأثر بمتغير النوع وقد تعزى هذه النتيجة أن كل من الذكور والإناث يرون بنفس امستوى الأداء الإداري لمديري المدارس في ضوء مهامهم الإدارية.

كما يفسر الباحثان عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير النوع قد يرجع إلى تقيد مديري المدارس والمعلمين بمجموعة من القوانين واللوائح والقرارات التي تصدر من وزارة التعليم أو نتيجة لتشابه الأساليب الإدارية المتبعة داخل المدارس، أو لأن الأداء الإداري يعتمد بدرجة عالية على المهارات الإدارية، والاتجاهات والسلوكيات، والقدرات الإبداعية، والقدرة على التنبؤ بالمتغيرات البيئية والمبادرة ومواكبة التغير والتطور التكنولوجي، وتبني أساليب وتقنيات إدارية حديثه قد لا تتوفر هذه المهارات عند مديري المدارس الذين يحرصون على أتباع الأساليب والطرق القديمة في الإدارة، كما أن هذه المهارات قد لا يمكن امتلاكها من خلال ممارسة العمل فقط، وإنما يتطلب الأمر إعداد برامج تدريبية لتطويرها وتنميتها وهو الهدف الاساسي من عملية التقييم.

ملخص لنتائج الدراسة:

1- تم التعرف على الاطار المفاهيمي والنظري لعملية تقييم الأداء الإداري والمهام الإدارية لدى مديري مدارس التعليم، من خلال الأدب التربوي والدراسات التربوية ومراجعة قرارات ولوائح وقوانين وزارة التربية والتعليم تحقيقاً للهدف الأول من الدراسة.

2- بينت نتائج الدراسة أن مستوى الأداء الإداري لمديري مدارس التعليم الثانوي العامة بمدينة شحات في ضوء مهامهم الإدارية من وجهة نظر المعلمين كان متوسط.

3- بينت نتائج الدراسة عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) في مستوى الأداء الإداري لمديري المدارس التعليم الثانوي العامة بمدينة شحات في ضوء مهامهم الإدارية من وجهة نظر المعلمين تعزى لمتغير النوع.

التوصيات:

- 1- الاستمرار في تقييم الأداء الإداري لمدير المدرسة في ضوء مهامهم الإدارية التي تم تحديدها من خلال الأدب التربوي والدراسات السابقة، والقرارات، واللوائح، والقوانين المنظمة للعمل التربوي.
- 2- تفويض السلطات والمسؤوليات لمدير المدرسة بما يمكن من اتخاذ القرارات وأداء ادواره ومسؤولياته بشكل متوازن لا غلبة فيه لجانب على جانب آخر.
- 3- ضرورة التركيز على الجانب العلمي في معاهد وكليات المعلمين والتأكيد على متابعة مدير المدرسة للتطور العلمي والتكنولوجي.
- 4- إقامة دورات وبرامج تدريبية لمديري المدارس تساعدهم على الالمام بمهامهم الإدارية والقيادية.
- 5- فتح فروع متخصصة لإعداد مديري المدارس في المعاهد والجامعات وكلياتها وإدخال مواد تتعلق بالإدارة المدرسية والقيادة التربوية ضمن مقرراتها الدراسية.

المراجع

- 1- أبو رزق، صلاح الدين علي مصطفى: (2012): نظام تقييم أداء مديري المدارس من وجهة نظرهم وسبل تطويره، رسالة ماجستير، جامعة الأزهر، بغزة.
- 2- أبو سميرة، محمود أحمد سلامة، وعويضات، بيسان ياسين محمد، و قفيشة، سندس حاتم رباح (2020): واقع الأداء المهني لمدير المدارس الحكومية في مديرية شمال الخليل من وجهة نظر المعلمين، المجلة العربية للنشر العلمي، الاردن اصدار (2) العدد (26) ص ص (204 – 221).
- 3- أحمد إبراهيم أحمد (2001): الإدارة المدرسية في الألفية الثالثة، الطبعة الاولى، مكتبة المعارف الحديثة، الإسكندرية.
- 4- دحماني، صمراء، بن عمر، ساميه (2017): العلاقات الإنسانية في المؤسسة التعليمية، مجلة علوم الانسان والاجتماع، الجزائر اصدار (2) العدد (6) ص ص (100-73).
- 5- آل درعان، علي بن محمد سالم (1429: 2009): الإدارة المدرسية الفاعلة تأصيل – مهارات – إجراءات – اتجاهات جديدة، (ب ط) مكتبة الملك فهد الوطنية أثناء النشر، جدة.
- 6- بدران همام ، وشاكر فتحى (2004): مقدمة في الإدارة المدرسية، (ب ط) مركز التنمية البشرية للنشر والمعلومات، القاهرة.
- 7- بن قصوده ، بالنور الدوكالي (1995): تطوير أداء مدير المدرسة الثانوية العامة في الجماهيرية الليبية في ضوء اتجاهات الإدارة المدرسية الحديثة، رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة عين الشمس، مصر.
- 8- بن علي، أحمد غنيم، باحث رئيسي، الباحثان المشاركان أحمد إبراهيم أحمد، طيبة، احمد بن محمد خليل ، مركز البحوث التربوية والنفسية (2010): واقع اتخاذ القرار في الإدارة المدرسية، دراسة ميدانية على المدارس الحكومية للبنين بالمدينة المنورة، المدينة المنورة جامعة أم القرى للنشر والتوزيع، مكة المكرمة.
- 9- جربوع، ابتهاج محمد (2009): تقييم فاعلية الإدارة المدرسية بمدارس الثانويات التخصصية بشعبية بنغازي (دراسة ميدانية بشعبية بنغازي)، رسالة ماجستير، جامعة قار يونس، بنغازي.
- 10- الحريري، رافدة (2007)، التخطيط الاستراتيجي في المنظمة المدرسية، الطبعة الاولى، دار الفكر ناشرون وموزعون، عمان.
- 11- الخالدي، سعد عوض (2005): اتجاهات مديري المدارس نحو المركزية واللامركزية وعلاقتها بالرضا المهني في دولة الكويت، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة طنطا.
- 12- خليفات، نجاح عودة (2013): مدير المدرسة القائد، الطبعة الاولى، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان.
- 13- دايش، جمال صبيح (2018): تقييم الأداء الإداري والتربوي المدرسي التربوية البدنية من وجهة نظر المشرفين التربويين رسالة ماجستير جامعة الجوف، المملكة السعودية.
- 14- رضوان، عبير أنور عقيلة (2001): العوامل المؤثرة في اتخاذ القرارات الإدارية وفقاً لمتغير المؤهل العلمي والجنس لمديري مدارس التعليم الأساسي في مدينة بنغازي، رسالة ماجستير غير منشورة، قاريونس، بنغازي.
- 15- سترارك، رياض (2004) : دراسات في الادارة التربوية ، الطبعة الاولى، دار وائل للنشر والتوزيع ، عمان.
- 16- شاويش، مصطفى نجيب (2004): ادارة الموارد البشرية (ادارة الافراد)، الطبعة الثالثة، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان.
- 17- الشمري، تركي بن علي حمود المطلق (2006:1425): مدى إدراك وكلاء المدارس لمهام مدير المدرسة، دراسة ميدانية بمدينة حائل، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الملك سعود، السعودية.

- 18- صانغ، عبدالرحمن بن احمد(1995):مقاييس فعاليته مدير المدرسة لأدواره المتوقعة، مجلة كلية التربية، العدد(12)السنة الثانية،1995، جامعة قطر.
- 19- عبدالحى، رمزي أحمد مصطفى : (2007) : تقييم أداء الجامعية في ضوء ادارة الجودة الشاملة ، اصدارات دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر، الاسكندرية .
- 20- عبد السلام، سمية عيسى (2019): تقييم الأداء الإداري لمديري مدارس التعليم الأساسي بمدينة البيضاء في ضوء الاتجاهات التربوية المعاصرة، رسالة ماجستير، جامعة عمر المختار، ليبيا.
- 21- عبد العزيز، مفتاح محمد (2010) **مناهج البحث العلمي في العلوم التربوية والنفسية**، الطبعة الاولى، دار النهضة العربية للنشر، بيروت.
- 22-عبدالهادي، نبيل(2002): المدخل إلى القياس والتقويم التربوي، الطبعة الاولى، دار وائل للنشر، عمان.
- 23- عبيدات، ذوقان (1998) **البحث العلمي مفهومه وأساليبه وادواته**،(ب ط) دار الفكر للنشر، عمان، الاردن.
- 24- العرفي، عبد الله بالقاسم، وعبد مهدي عباس (1996): **مدخل إلى الإدارة التربوية**، الطبعة الاولى، منشورات جامعة قاريونس بنغازي
- 25- عريفج، سامى سلطى (2004) : **الإدارة التربوية المعاصرة**، الطبعة دار الفكر، عمان
- 26- عزازي، فاتن محمد عبد المنعم (2011): **الإدارة والتخطيط التربوي** الطبعة الاولى، دار الزهراء للنشر والتوزيع، الرياض.
- 27- الفاندي، محجوب عطية (2013) **مناهج البحث الاجتماعي طرق التصميم وأساليب التنفيذ**، (ب ط)، دار ومكتبة الفضيل للنشر والتوزيع، بنغازي.
- 28 – فرج، فتحي عيسى (2001): **الاحتياجات التدريبية لمديري مدارس التعليم الأساسي بشعبية الجبل الأخضر في ضوء المهام الموكلة إليهم**، رسالة ماجستير غير منشورة. جامعة قاريونس بنغازي.
- 29- الفقي، عبد المؤمن فرج (1994) : **الإدارة المدرسية المعاصرة**، الطبعة الاولى، منشورات جامعة قاريونس .
- 30- القباطي، عثمان سعيد احمد (2010): **الاحتياجات التدريبية لمديري المدارس الثانوية العامة في مدينة تعز بالجمهورية اليمنية من وجهة نظرهم وكلائهم**، رسالة ماجستير غير منشورة. جامعة دمشق، سوريا.
- 31- قرشى، محمد (2009) **قياس وتقويم الأداء كمدخل تحسين جودة الأداء المؤسسي**، المنظمة العربية للتنمية الادارية للنشر، جامعة الدول العربية .
- 32- كشرود، عمار الطيب (1995) : **علم النفس الصناعي والتنظيمي الحديث**، الطبعة الاولى، منشورات جامعة قاريونس بنغازي.
- 33- اللجنة الشعبية العامة سابقاً القرار رقم(29) لسنة(2006) بشأن **لائحة تنظيم إدارة المؤسسات التعليمية في ليبيا**.
- 34-مجاهد، صفاء محمد علي (2013): **أساسيات في الإدارة والتخطيط التربوي**، الطبعة الاولى، دار الزهراء للنشر والتوزيع، الرياض
- 35- محمد، فتحي عبد الرسول(2008): **الاتجاهات الحديثة في الإدارة المدرسية**، الطبعة الاولى، الدار العالمية للطباعة والنشر، الجيزة
- 36-المرزوقي، صالح عبد الرحمن (2004): **الكفايات الإدارية اللازمة لمديري المدارس الحكومية في دولة الكويت العربية المتحدة في ضوء الخبرات العالمية**، رسالة ماجستير غير منشورة. معهد الدراسات التربوية، القاهرة.
- 37- مسعود، سامي، والديماوي أحمد شكري (1997): **مقدمة في الإحصاء الوصفي والتحليلي**، (ب ط)، دار منين، عمان
- 38- المسيوري، أحمد عبدالقادر (2013): **واقع الأداء الوظيفي لمديري المدارس التعليم الأساسي من وجهة نظر المديرين والمعلمين**، العدد(201)، مجلة الاستاذ، بغداد ص ص (665 – 688).
- 39- مشعان، ربيع هادي(2006): **المدير المدرسي الناجح**، الطبعة الاولى، مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع، عمان، الاردن.
- 40- مطاوع، جودت عزة (2004) **الإدارة المدرسية الحديثة**، الطبعة الاولى، دار الثقافة للنشر عمان.
- 41- منسى، محمود عبدالحليم (2003) : **التقويم التربوي**، الطبعة الثانية، دار المعرفة الجامعية للنشر والتوزيع، الاسكندرية.
- 42- منصور، عبدالعزيز حمد (2000) : **الأداء الإداري لمديري المدارس الثانوية من وجهة نظر المديرين والمدرسة ، والمدارس في مدينة بنغازي**، جامعة قاريونس، ليبيا.

- 43- موسى، سهام محمد (2010) : تقييم الأداء الإداري لمديري المدارس العامة بمدينة البيضاء وفق معايير الجودة الشاملة ، رسالة ماجستير ، جامعة قارونس، ليبيا.
- 44- هوانه، وليد، علي تقي (2005) مدخل إلى الإدارة التربوية(الوظائف والمهارات)، الطبعة الثانية، مكتبة الفلاح للنشر والتوزيع، الكويت.

