

واقع الأداء الإداري على وفق معيار هالينجر وعلاقته بالتميز

الإداري لدى مديري المدارس الثانوية

أ.م.د. جنان حاتم كامل

المديرية العامة لتربية بغداد الكرخ الثانية



This work is licensed under a [Creative Commons Attribution 4.0 International License](https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/).

الملخص :

إنطلاقاً من الدور الريادي الذي يؤديه مدير المدرسة، الذي يتطلب مجموعة من المميزات والخصائص والسمات التي تؤهله للقيام بدوره، ولكون تقييم واقع الأداء الإداري لمدير المدرسة يُعد أحد الأساليب التقييمية الإدارية لتحسين واقع العمل الإداري، ولأنّ هذا التقييم يستهدف التأكد من مدى كفاءة المدير في تأدية عمله بشكل فاعل، فينبغي أن تكون هذه العملية شاملة ومستمرة لتكشف عن مواطن القوة، فتعزز، ومواطن الضعف، فتعالج، وهذا مايساعد في تقديم معلومات شاملة تُفيد في إتخاذ إجراءات لحل بعض المشكلات الإدارية، فضلاً عن أنّ الصعوبات والتحديات التي تواجهها المدرسة في وقتنا الحالي قد هيأت فرصاً وتحديات في الوقت نفسه، والسبيل لتحقيق النجاح في التكيف ومواجهة هذه التحديات بصيغ علمية هو أن تكون إدارة المدرسة قوية وقادرة على استثمار الفرص، وأن تمتلك الحنكة في التصرف السليم، والقدرة على إعداد استراتيجيات وخطط مناسبة للظروف التي تمر بها المدرسة، وهذا ما يسوغ ضرورة التميز في الأداء الإداري، لذلك فإن البحث الحالي يهدف إلى تعرف درجة واقع الأداء الإداري وفقاً لمعيار هالينجر، والتميز الإداري والعلاقة بينهما لدى مديري المدارس الثانوية من وجهة نظر معاونيهم، وتعرف دلالة الفرق بين وجهات نظر معاونين تبعاً للنوع الاجتماعي (ذكور - إناث)، والتخصص الدراسي (علمي- انساني). ولتحقيق هدف البحث، فقد تبنت الباحثة مقياس الأداء الإداري وفقاً لمعيار هالينجر، وإعدت مقياس التميز الإداري، وتحققت من الخصائص القياسية لكل منهما من صدق وثبات، وطبقت على عينة من معاوني مديري المدارس الثانوية في المديرية العامة لتربية بغداد الكرخ/ الثانية، بلغت (٦٠) معاوناً ومعاونة، مناصفةً بين الذكور والإناث، منهم (٢٩) من التخصص العلمي، و (٣١) من التخصص الإنساني. وبعد التحليل الإحصائي للبيانات المستحصلة من العينة، باستخدام الحقيبة الإحصائية (SPSS)، أظهرت النتائج أن هناك (٨) أبعاد متحققة من مجموع (١١) بُعداً من أبعاد مقياس الأداء الإداري وفقاً لمعيار هالينجر، وة بين عناصر الأداء الإداري والتميز الإداري كانت ضعيفة، ما عدا في عنصرين، هما (متابعة تحصيل الطلبة، والمتابعة المستمرة لشؤون المدرسة)، فقد كانت العلاقة بينهما وبين التميز الإداري دالة إحصائياً.

الكلمات المفتاحية: الأداء الإداري، التميز الإداري، معيار هالينجر

Reality of Management Performance in Accordance with the Halinger Standard and its Relation to Performance Excellence at High school principals**Asst. Prof. Dr. Jannan Hatem Kamel****High School Students Distinguished Girls/ Ministry of Education / General Directorate of Education Karkh /Second.****Abstract**

Based on the leadership role of the school principal, which requires a set of features and characteristics and features that qualify him to do his part, And to evaluate the Actuallyof the administrative performance of the head of the school is one of the methods of administrative evaluation to improve the Actuallyof administrative work, This assessment will not be aimed at ascertaining the efficiency of the manager in performing his work effectively. This process should be comprehensive and continuous to reveal the strengths, Are strengthened, and vulnerabilities are addressed, This helps to provide comprehensive information that restricts in taking action to solve some administrative problems, In addition, the difficulties and challenges facing the school at the present time have created opportunities and challenges at the same time, The key to success in adapting to these challenges in practical terms is that the management of the school is strong and able to invest the purpose, And have the right to behave properly, and the ability to prepare strategies and plans appropriate to the conditions experienced by the school, This justifies the need for excellence in administrative performance, Therefore, the current research aims to identify the degree of Actually

of administrative performance in accordance with the standard Halinger and distinguish the performance and relationship between high school principals from the perspective of their assistants, The difference between the views of the assistants is defined according to the gender (male - female) and the academic (scientific - human) specialization. To achieve the objectives of the research, the researcher adopted a measure the administrative performance according to Halinge standard and prepared management excellence scale, And verified the standard characteristics of each, And were applied to a sample of assistants of secondary school principals in the Directorate General of Baghdad Education Karkh / second, (60) assistants for both sexes, (30) for both males and females, The researcher is now in the process of analyzing the data obtained from the sample statistically, We will provide you with the results once the statistical analysis of the data has been completed.

After the statistical analysis of the data obtained from the sample by using statistical bag (SPSS) , the results showed that there are (8) dimensions out of a total of (11) dimensions of the performance efficiency measure according to the Hillinger standard. While the variable of administrative excellence was not achieved by secondary school principals from the point of view of the assistants.

Keywords : Halinger standard, Management performance , Performance excellence.

المبحث الأول: التعرف بالبحث:**مشكلة البحث:**

تسعى المدارس في عصرنا الحالي محاولات عديدة لتعزيز مكانتها العلمية لتكون قادرة على تلبية احتياجات المجتمع في ظل عصر المعلوماتية والتقدم العلمي السريع، ولا تستطيع المدرسة بوصفها مؤسسة تعليمية وتربوية من تحسين مستوى جودة أدائها ما لم تكن إدارتها مؤهلة لأداء دورها بكفاءة ومهنية وعلمية، ويعد الأداء الإداري لمديري المدارس العمود الفقري للعمل الإداري، لذا ينبغي تقويم هذا الأداء بشكل مستمر، وهذا التقويم يترتب عليه وضع برامج وأنظمة واستراتيجيات لتعرف صلاحية المدير وكفاءته، وهل استطاع الوصول إلى مستوى محدد للعمل الإداري من كفاءة الأداء أم لا، فضلاً عن ذلك فإنّ هذا التقويم يفيد المسؤولين عن العملية التربوية والتعليمية عن معرفة مستوى التميز الإداري الذي وصل إليه المدير من خلال أداء مهامه الإدارية. لذا يُعدّ الأداء الإداري من المتغيرات الضرورية التي تعطي انطباعاً عن مستوى الأداء الإداري لمدير المدرسة وجودته وكفاءته. لذا فإنّ مشكلة البحث الحالي تنطلق من ضعف مخرجات التعليم في وقتنا الراهن على الرغم من التقدم العلمي الهائل والسريع التي تتصف به الأنظمة التعليمية في العديد من دول العالم المتقدم، إلا أنّ الباحثة ومن خلال عملها التربوي استشعرت ضعف مستوى الأداء الإداري، وما يعكسه ذلك الضعف على العملية التعليمية برمتها وعلى العاملين في المدرسة بمختلف المهام الموكلة إليهم. وفي ذلك أشارت دراسة (الصررايرة، ٢٠١١)، إلى "ضرورة تقويم النظام التعليمي لكل العاملين لمعرفة فاعليتهم وتحديدتها في أداء مهامهم الوظيفية" (الصررايرة، ١٠١١، ص ٦٠٣) (ALSarayra, 2013, p 603).

وكذلك أشار التقرير السنوي لمنظمة اليونسكو (المنظمة العالمية للتربية والثقافة والعلوم) سنة ٢٠١٣، الذي قدم في باريس إن الواقع التربوي والتعليمي والإداري في العراق يعاني نقصاً في الموارد وإضطراب اليوم الدراسي والهجرة، والنزوح الداخلي للملاكات الإدارية والتدريسية والطلبة والتهديدات الأمنية والفساد الإداري والأمنية، وفقاً لتحليل المنظمة إن تسلسل العراق من بين الدول العربية من حيث جودة وتميز التعليم يأتي في المرتبة (١٢) بعد أن كان في سبعينيات القرن الماضي في المرتبة الثالثة. (UNESCO, 2013, p 35).

لذا فإنّ مشكلة البحث الحالي تتحدد بالتساؤل الآتي: ما مدى واقع الأداء الإداري لدى مديري المدارس الثانوية وما يرتبط به من تميز الأداء؟.

أهمية البحث:

يمكن استعراض أهمية البحث الحالي من خلال النقاط الآتية:

١. أهمية الفئة المستهدفة، إذ أن لمدير المدرسة دوره الفاعل في إدارة المدرسة في خضم التغييرات العلمية والتقنية السريعة، ودوره في مواجهة تحديات عصر العولمة من خلال واقع أدائه في عمله الإداري وكفاءته وتميزه.
٢. أهمية دراسة متغيري الأداء الإداري والتميز الإداري، والتقصي عن هذين المتغيرين ، بما يوصلنا إلى نتائج تخدم العملية التعليمية والتربوية ، وبما يفيد المسؤولين عن النظام التعليمي والإداري ويساعدهم في وضع خطط تطويرية للعمل الإداري، وبما يساعد في تحسين جودة التعليم في مدارسنا.
٣. أهمية مقياس هالينجر، إذ يُعدّ هذا المقياس من أكثر الأدوات القياسية لتقويم أداء مدير المدرسة بشكل موضوعي، ويصف هذا المقياس بشكل دقيق السلوكيات المرتبطة بالمهام الإدارية المطلوبة من المدير، وما يتوقع منه، وما ينبغي ملاحظته وتقويمه.
٤. أهمية مقياس التميز الإداري الذب أعدته الباحثة، وإمكانية إفادة الجهات المختصة منه في وزارة التربية، ولا سيما الأشراف التربوي، لتعرف مدى التميز الإداري لدى مديري المدارس على اختلافها.

أهداف البحث:

يهدف البحث الحالي إلى تعرف:

١. مستوى تقدير معاوني مديري المدارس للأداء الإداري وفقاً لمعيار هالينجر لدى مديري المدارس الثانوية في المديرية العامة لتربية محافظة بغداد الكرخ/ الثانية.
٢. مستوى تقدير معاوني مديري المدارس للتميز الإداري لدى مديري المدارس الثانوية في المديرية العامة لتربية محافظة بغداد الكرخ/ الثانية.
٣. دلالة العلاقة بين الأداء الإداري وفقاً لمعيار هالينجر والتميز الإداري لدى مديري المدارس الثانوية في المديرية العامة لتربية محافظة بغداد الكرخ/ الثانية.

حدود البحث:

يتحدد البحث الحالي بالمعاونين والمعاونات في المديرية العامة لتربية بغداد الكرخ/ الثانية، لتقصي وجهات نظرهم وتقديراتهم حول واقع الأداء الإداري والتميز الإداري لمديري المدارس الثانوية، للعام الدراسي (٢٠١٨ / ٢٠١٩).

تحديد المصطلحات:

أولاً: الأداء الإداري:

يُعرفه كل من:

- الشامان (٢٠٠١)، بأنه: إنجاز المدير لما يسند إليه من مهام إدارية بفاعلية وكفاءة (الشامان، ٢٠٠١، ص ١٣٢) (Al Shamaan, 2001, p 132).
 - العمرات (٢٠١٠)، بأنه: مجموعة النشاطات والإجراءات التي يؤديها مدير المدرسة للوصول إلى نتائج مرضية في مجال قيادته لمدرسته دون أن يحدث هدر في الجهد والوقت (العمرات، ٢٠١٠، ص ٣٥٣) (Al Amaraat, 2010, p 353).
 - الكردي (٢٠١٠)، بأنه: مايقوم به المدير من أعمال وأنشطة مرتبطة بوظيفته داخل المدرسة (الكردي، ٢٠١٠، ص ٣٧) (Al Kurdi, 2010, p 37).
- وقد تبنت الباحثة تعريف (الشامان، ٢٠٠١)، تعريفاً نظرياً لبحثها الحالي.

- التعريف الإجرائي: (الدرجة التي يحصل المستجيب من معاوني ومعاونات المدرس الثانوية في المديرية العامة لتربية الكرخ/ الثانية، والتي تعبر عن وجهات نظرهم حول واقع الأداء الإداري لمديرهم) .

ثانياً: التميز الإداري:

يعرفه كل من:

- دياب (٢٠٠٧)، بأنه: قدرة المدير على التجدد التلقائي، وقدرته على تعرف مشكلات مدرسته وحلها، ويضمن لطلبته ولكل العاملين في المدرسة النمو كلاً بحسب طاقاته وقدراته، بما يحقق الأهداف التربوية والتعليمية المنشودة للمدرسة (دياب، ٢٠٠٧، ص ٦) (Diab, 2007, p 6).

- المعاني (٢٠١١)، بأنه: تلك الأنشطة التي تجعل المؤسسة التعليمية متفوقة على غيرها من المؤسسات ومتميزة في أدائها، من خلال استثمار الطاقات والقدرات المتوافرة في المدرسة استثماراً فاعلاً وكفؤاً، ويجعل المدرسة متفردة في عملها، من خلال إعداد استراتيجيات تنظيمية للعمل المدرسي، بما يعطي نتائج ايجابية للفئة المستفيدة من المدرسة، من طلبة وأولياء أمور وتدرسيين، فضلاً عن المدير وكادره الإداري (المعاني، ٢٠١١، ص ٢١) (AL Maani,2011,p 21)

وقد تبنت الباحثة تعريف (المعاني، ٢٠١١)، تعريفاً نظرياً لبحثها الحالي.

- التعريف الإجرائي (الدرجة التي يحصل المستجيب من معاوني ومعاونات المدرس الثانوية في المديرية العامة لتربية الكرخ/ الثانية، التي تعبر عن وجهات نظرهم في التميز الإداري لمديرهم).

المبحث الثاني: أدبيات البحث:

أولاً: الأداء الإداري:

أكدت أدبيات الإدارة بصورة عامة، وأدبيات الإدارة التربوية بشكل خاص، على أنّ الأداء الإداري ناتج لحصيلة التفاعل بين دافعية المدير وقدرته، فقد يكون المدير يمتلك القدرة على أداء عمله الإداري وفقاً للقوانين والتعليمات واللوائح الصادرة من الجهات العليا، ولكنه في الوقت نفسه لا يمتلك القدرة على إنجاز عمله بفاعلية أو كفاءة، أنّ لم يكن يمتلك الدافعية الذاتية، ويبدو أنّ العكس صحيح، فقد يكون لديه الدافعية، ولكنه لا يمتلك الكفاءة لأداء عمله الإداري (Wagner, John & Hollenbeck, 1992,p 106).

ويرى عدد من المهتمين بالعمل الإداري التربوي، ومنهم (العمرات، ٢٠١٠)، أنّ الأداء الإداري من المتغيرات الإدارية التي لها أثرها في الجانب المعنوي للمدير وللعاملين معه، وينبغي أنّ تكون هناك جهات نظر مشتركة عن بين المدير والعاملين معه في المدرسة عن المهام المتوقع إنجازها، فضلاً عن تحديد الأهداف المدرسية (التعليمية/ التربوية)، ودعم المدير لكل من في المدرسة من طلبة وتدرسيين وعاملين، من أجل دعم نموهم وتحفيزهم للقيام بأدوارهم (العمرات، ٢٠١٠، ص ٣٥٠) (Al Amaraat, 2010 ,p 350).

ولكي يكون الأداء الإداري ناجحاً، فلا بد من توافر عناصر معينة، منها: المعرفة بمتطلبات العمل الإداري، ومقدار المهام الإدارية التي يستطيع المدير القيام بها، والوقت المناسب لإنجازها، فضلاً عن الكفاءة والتفاني في أداء المهام الإدارية، وقدرة المدير على تقييم نتائج أعماله الإدارية (أبو سمرة، والطيطي ومحسن، ٢٠١٦، ص٤١) (AboSamraa, and 41, p, 2016, Al Tete, 2016).

ثانياً: التميز الإداري:

تشير أدبيات الإدارة، إلى أن نمو المدرسة ونجاح المدير في قيادة مدرسية، لم يعد أمراً هيناً، إذ يرتبط ذلك بمدى قدرته على التميز، وليس العمل في الحدود الدنيا من الأهداف، والتميز بالعمل الإداري، أصبح عنصراً أساسياً من عناصر التنافس المعرفي والمهني، وبذلك يؤكد (شوقي، ٢٠١٠)، أن لبقاء في عصرنا الراهن إلا للمؤسسات المتميزة (شوقي، ٢٠١٠، ص ٢) (Shawqi, 2010, p 2).

وقد ظهر قبل سنوات اهتمام المؤسسات على إختلاف أنواعها بمتغير التميز الإداري، سعياً للتنافس، وبذلك أصبح من الضرورة أن تمتلك المؤسسات على إختلاف أنواعها نظاماً إدارياً كفواً وفعالاً، لتستطيع الإستمرار بالتقدم ومواكبة النجاح (الرشيد، ٢٠٠٤، ص ٢٣) (Al Rasheed, 2004, p 23).

وقد أشار المهتمون بالشأن الإداري، ومنهم (يوسف، ٢٠٠٧)، إلى أن التميز الإداري يُعد من النتائج المتحققة لإدارة الجودة الشاملة، أي أن تطبيق نظام الجودة الشاملة يُعد القاعدة الأساسية للتميز الإداري (يوسف، ٢٠٠٧، ص ٣٤) (Yusef, 2007, p 34).

ويعتمد متغير التميز الإداري على التكامل بين عناصر العملية الإدارية جميعها، ويستند إلى التفكير المنظومي (Thinking Systemic)، الذي يجعل من الإدارة منظومة متكاملة ومتفاعلة بين عناصرها وألياتها، وبذلك تكون مخرجاتها محصلة للقدرة على تنسيق عناصر الإدارة، وعملها في ترابط لتحقيق أعلى المستويات وبشكل كفوء وفعال (وزارة التعليم في المملكة العربية السعودية، ١٤٣٦هـ، ص ٧)

(Ministry of Saudi Higher Education, 1436 Hij, p 7).

وبذلك نستنتج من خلال استعراضنا للأدب النظري أن الأداء الإداري الكفوء، يمكن أن يكون الإنطلاقة الحقيقية لتحقيق التميز الإداري ، فلا تميز بلا أداء فاعل يحقق أهداف المؤسسة التعليمية/ التربوية.

دراسات سابقة:

- دراسة (الصرايرة، ٢٠١١) (AL Sarayra,2011)

الأداء الوظيفي لدى أعضاء الهيئات التدريسية في الجامعات الأردنية

من وجهة نظر رؤساء الأقسام.

هدفت الدراسة إلى تعرف مستوى الأداء الوظيفي لأعضاء الهيئات التدريسية في الجامعات الأردنية من وجهة نظر رؤساء الأقسام. وقد طورت استبانة مكونة من ٣٥) فقرة، موزعة على (٤) مجالات، وهي: الأداء التعليمي، والبحث العلمي، وخدمة الجامعة والمجتمع، والسلوكيات، وبعد التحقق من خصائصها القياسية، طبقت على عينة البحث البالغة (٧٧) رئيس قسم في الجامعات الأردنية، لتقدير مستوى الأداء الوظيفي لأعضاء الهيئة التدريسية. وحللت البيانات المستحصلة من العينة احصائياً، وأظهرت النتائج أن مستوى الأداء الوظيفي لأعضاء الهيئة التدريسية في الجامعات الأردنية كان مرتفعاً من وجهة نظر رؤساء الأقسام.

- دراسة (أبو سمرة والطيطي ومحسن، ٢٠١٦) (AboSamraa, and Al Titi,2016):

واقع الأداء الإداري لرؤساء الدوائر الأكاديمية في جامعتي القدس وبيت لحم

من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية.

هدفت الدراسة إلى تعرف واقع الأداء الإداري لرؤساء الدوائر الأكاديمية في جامعتي القدس وبيت لحم من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية فيهما. واعتمد الباحثون المنهج الوصفي، ولتحقيق أهداف البحث أعد الباحثون استبانة مكونة من (٤٢) فقرة، تحققت من خصائصها القياسية من صدق وثبات، وطبقت على عينة بلغت (١٣٢) فرداً من رؤساء الدوائر الأكاديمية، وبعد تحليل البيانات احصائياً، توصل الباحثون إلى النتائج الآتية: إن درجة ممارسة رؤساء الدوائر الأكاديمية في جامعتي القدس وبيت لحم من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية، كانت عالية، فضلاً عن أنه

لم تكن هناك فروق دالة إحصائياً في تقديرات أعضاء الهيئة التدريسية تعزى لمتغيرات (الجنس والمؤهل العلمي والخبرة والجامعة).

- دراسة (الجعفري، ٢٠٠٩) (AL jaafary, 2009):

دور إدارة التميز في تطوير أداء مؤسسات التعليم العالي في الضفة الغربية

سعت الدراسة إلى تعرف واقع إدارة التميز ودورها في تطوير الأداء في مؤسسات التعليم العالي في الضفة الغربية، واستخدمت الباحثة المنهج الوصفي، واعدت استبانة لقياس إدارة التميز مكونة من (٧٩) فقرة، موزعة على العناصر (القيادة بالإبداع، السياسات والاستراتيجيات، إدارة الموارد البشرية، إدارة العمليات، العلاقات والموارد، التركيز على الطلبة، والبحث العلمي). وبعد التحقق من صدق وثبات مقياس طبقت على (٣١) مؤسسة من مؤسسات التعليم العالي. عولجت البيانات احصائياً باستخدام البرنامج الاحصائي (SPSS). وأظهرت النتائج امتلاك مؤسسات التعليم العالي في الضفة الغربية لإدارة التميز، وأن هناك فروقا دالة احصائياً بين مؤسسات التعليم العالي في ممارستها لعناصر إدارة التميز، فضلاً عن فروق دالة احصائياً في نتائج الأعمال المرتبطة بإدارة التميز، وآليات التقييم الذاتي.

- دراسة (الشوا، ٢٠١٦) (Al Shawa, 2016):

درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الحكومية بمحافظة غزة لإدارة التميز

كشفت الدراسة عن درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الحكومية بمحافظة غزة لإدارة التميز من وجهة نظر المعلمين، والكشف عن دلالات الفروق في تقديرات المعلمين لدرجة ممارسة مديريهم لإدارة التميز بحسب متغيرات (الجنس والتخصص الدراسي والمؤهل العلمي والمديرية وسنوات الخدمة). ولتحقيق أهداف الدراسة صممت الباحثة استبانة مكونة من (٥٨) فقرة، موزعة على (٦) مجالات، طبقت على عينة بلغت (٤٧٦) معلماً ومعلمة، بنسبة (٢١%) من مجتمع البحث. وعولجت البيانات المستحصلة من العينة باستخدام البرنامج الاحصائي (SPSS)، وتم التوصل إلى النتائج الآتية: أن درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الحكومية لإدارة التميز كانت كبيرة. فضلاً عن ذلك لا توجد فروق دالة احصائياً بين تقديرات أفراد العينة من المعلمين

لدرجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الحكومية لإدارة التميز تبعا لمتغيرات (الجنس والتخصص الدراسي والمهمل العلمي والمديرية وسنوات الخدمة).

المبحث الثالث: إجراءات البحث:

مجتمع البحث: بلغ مجتمع البحث (١٩٥) مُعاوناً ومُعاونة من المدارس الثانوية في مديرية تربية بغداد الكرخ/ الثانية وفقاً للإحصائية التي استحصلتها الباحثة من مديرية التخطيط/ شعبة الإحصاء في المديرية العامة لتربية محافظة بغداد الكرخ/ الثانية، كما موضح في الجدول (١).

الجدول (١)

مجتمع البحث موزع وفقاً للمديرية والجنس والتخصص الدراسي

المجموع	الإناث		الذكور		الجنس التخصص الدراسي المديرية
	انساني	علمي	انساني	علمي	
١٩٥	٤٨	٥٣	٤٣	٥١	الكرخ / الثانية

عينة البحث:

أُختيرت عينة عشوائية بسيطة بلغت (٦٠) مُعاوناً ومُعاونة، مناصفة بين الذكور والإناث، منهم (٢٩) من التخصص العلمي، و(٣١) من التخصص الإنساني، في المديرية ال عامة لتربية محافظة بغداد الكرخ/ الثانية، كما موضح في الجدول (٢).

الجدول (٢)

عينة البحث موزعة وفقاً للمدرسة والجنس والتخصص الدراسي

المجموع	الإناث		الذكور		الجنس التخصص الدراسي المدرسة
	الإنساني	العلمي	الإنساني	العلمي	
٣	١	٢			ث ولادة بنت المستكفي للبنات
٢	٢	-			ث. هالة بنت خويلد الأدبية للبنات
٤	٢	٢			ث. الشفق للبنات
٤	-	٤			ث. البياع العلمية للبنات
٣	٢	١			ث. اسماء للبنات
٢	١	١			ث. ذات العيون للبنات
٤	٣	١			ث. زبيدة للبنات
٢	٢	-			ث. البسمة للبنات
١	١				ث. مودة للبنات
٣	١	٢			ث. المسرة للبنات
٢	٢	-			ث. نور العلم للبنات
٣٠	١٧	١٣			المجموع
٢			-	٢	ث. الثوار للبنين
٤			٢	٢	ث. محمد بن مسلمة
٤			٣	١	ث. ذو النورين للبنين

٣			٢	١	ث. المعينة للبنين
٢			-	٢	ث. الأخاء للبنين
٣			٢	١	ث. المهند للبنين
٢			-	٢	ث. ابن خلدون العلمية للبنين
٣			٣	-	ث. أحباب المصطفى للبنين
٣			٢	١	ث. الكندي للبنين
٢			-	٢	ث. خير الأنام
٢			-	٢	ث. العامرية للبنين
٣٠			١٤	١٦	المجموع
		٦٠			المجموع الكلي

أداة البحث: لتحقيق أهداف البحث الحالي لا بد من توافر أداتين قياسيتين لقياس أداء المدير وتميزه بالعمل الإداري، وبعد إطلاع الباحثة على الأدبيات والدراسات السابقة ذوات العلاقة بمتغير البحث، فضلاً عن البحث في شبكة المعلومات (الأنترنت)، استطاعت الباحثة: أولاً: الحصول على مقياس الأداء الإداري وفقاً لمعيار هالينجر (Hallinger, 1983): لقياس الأداء الإداري لمديري المدارس، وحصلت على هذا المقياس من خلال دراسة (الغامدي، ١٤٢٧ هـ)، الذي يتكون من (٣) أبعاد، وهي: البعد الأول: تحديد مهام المدرسة، ويقاس من خلال هذا البعد مهمتين ينبغي أن يقوم بهما المدير، وهما:

١. صياغة أهداف المدرسة: وتقيسها (٦) فقرات، ذات التسلسل (١-٦).
 ٢. الإعلام عن أهداف المدرسة: وتقيسها (٦) فقرات، ذات التسلسل (٦-١٢).
- البعد الثاني: إدارة البرنامج التعليمي للمدرسة: ويقاس من خلال هذا البعد مهام عدة ينبغي أن يقوم بهما المدير، وهي:
٣. تقويم التدريس: وتقيسه (١١) فقرات، ذوات التسلسل (١٣-٢٣).
 ٤. تنظيم المنهج: وتقيسه (٧) فقرات، ذوات التسلسل (٢٤-٣٠).
 ٥. متابعة تحصيل الطلبة: وتقيسه (٨) فقرات، ذوات التسلسل (٣١-٣٨).
 ٦. انتظام التدريس: وتقيسه (٥) فقرات، ذوات التسلسل (٣٩-٤٣).
 ٧. تشجيع النمو المهني للكادر التدريسي: وتقيسه (١٠) فقرات، ذوات التسلسل (٤٤-٥٣).
- البعد الثالث: المناخ التعليمي: ويقاس من خلال هذا البعد مهام عدة ينبغي أن يقوم بهما المدير، وهي:

٨. متابعة شؤون المدرسة: وتقيسها (٥) فقرات، ذوات التسلسل (٥٤-٥٨).
٩. توفير حوافز المدرسين: وتقيسه (٤) فقرات، ذوات التسلسل (٥٩-٦٢).
١٠. تطوير المعايير التعليمية: وتقيسه (٥) فقرات، ذوات التسلسل (٦٣-٦٧).
١١. تعزيز سلوك الطلبة: وتقيسه (٤) فقرات، ذوات التسلسل (٦٨-٧١).

وبذلك فإن المقاييس الفرعية للمقياس، تبلغ (١١) مقياساً فرعياً، وكانت بدائل الإجابة عن كل فقرة خماسية، وهي (ينطبق عليه بدرجة كبيرة جداً، ينطبق عليه بدرجة كبيرة، ينطبق عليه بدرجة متوسطة، ينطبق عليه بدرجة قليلة، تنطبق عليه بدرجة قليلة جداً).

ثانياً: إعداد مقياس التميز الإداري: ويتكون من (٢٠) فقرة لقياس سلوك التميز لدى مديري المدارس الثانوية، وذلك من خلال الخطوات الآتية:

١. الإطلاع على الدراسات السابقة التي بحثت في موضوع التميز الإداري، والأدبيات النظرية.

٢. تبني تعريف نظري للتميز الإداري: محصلة لتطبيق مجموعة من المعايير التي تمكن مدير المدرسة من التوصل إلى نتائج تنافسيه مع غيره من مديري المدارس تسهم في تحقيق أهداف المدرسة، وفي زيادة تحصيل الطلبة.

٣. إعداد فقرات لقياس التميز الإداري استناداً إلى التعريف النظري، بلغ عددها (٢٠) فقرة، ووضع (٥) بدائل للإجابة عليها، وهي (ينطبق عليه بدرجة كبيرة جداً، ينطبق عليه بدرجة كبيرة، ينطبق عليه بدرجة متوسطة، نطبق عليه بدرجة قليلة، تنطبق عليه بدرجة قليلة جداً).

التحليل المنطقي لفقرات مقياسي البحث: عرض مقياسي البحث مع تعليماتهما وفقراتهما التي على مجموعة من المحكمين المتخصصين في العلوم التربوية والنفسية بلغ عددهم (١٠) محكمين، وطُلب منهم فحص المقياسين من حيث تعليماتهما وفقراتهما فحواً منطقياً وتقدير مدى صلاحية فقراتهما في قياس ما أعدت لقياسه. وبناءً على آراء المحكمين أُتفق على قبول فقرات المقياسين جميعها، إذ حصلت الفقرات على نسبة الإتفاق المطلوبة

لقبول الفقرات وهي موافقة نسبة (٨٠%) فأكثر من المحكمين. وأن تُعدّل بدائل الإجابة في مقياس هالينجر للأداء الإداري لتكون ملائمة لعينة البحث الحالي.

التجربة الاستطلاعية (وضوح التعليمات والفقرات): بهدف التثبت من وضوح تعليمات المقياسين وفقراتهما، وتُعرف الصعوبات التي تواجه عملية التطبيق، واحتساب الوقت المستغرق للإجابة عن كل مقياس، طبقت الباحثة المقياسين على عينة عشوائية مكونة من (٨) مُعاوناً ومُعاونة في مدارس المرحلة الثانوية في مديرية تربية الكرخ/ الثانية، مناصفةً بين الذكور والإناث (من خارج عينة البحث الأساسية)، لإستطلاع آرائهم حول بعض السلوكيات والمهام التي يؤديها المدير داخل المدرسة، كما موضح في الجدول (٣).

الجدول (٣)

عينة التجربة الاستطلاعية موزعة وفقاً للمدرسة والجنس والتخصص الدراسي

المجموع	الإناث		الذكور		الجنس التخصص الدراسي المدرسة
	الإنساني	العلمي	الإنساني	العلمي	
٣	١	٢			ث. تبوك للبنات
٣			-	٣	ث. أبي ايوب الأنصاري للبنين
١	-	١			ث. المسرة للبنات
١			١		ث. دمشق للبنين
٨	١	٣	١	٣	المجموع

وقد طُلب من أفراد العينة قراءة تعليمات المقياسين وفقراتهما، والاستفسار عن أي غموض يواجههم، وإبداء ملاحظاتهم حول الفقرات وبدائل الإجابة، عن طريق هذا الإجراء اتضح للباحثة أنّ تعليمات وفقرات المقياسين واضحة لأفراد العينة، وقد أُستخرج متوسط الوقت المُستغرق للإجابة عن مقياس الأداء الإداري إذ كان (٢١) دقيقة، في حين كان متوسط الوقت المستغرق للإجابة عن فقرات مقياس التميز الإداري (٨) دقائق.

تصحيح المقياسين:

أولاً: تصحيح مقياس الأداء الإداري وفقاً لمعيار هالينجر: يتكون المقياس من (٧١) فقرة، موزعة على (٣) أبعاد، وهذه الأبعاد بدورها مكونة من (١١) مهمة إدارية، وأمام كل فقرة (٥) بدائل للإجابة، وهي (تنطبق عليه بدرجة كبيرة جداً، تنطبق عليه بدرجة كبيرة، تنطبق عليه بدرجة متوسطة، تنطبق عليه بدرجة قليلة، تنطبق عليه بدرجة قليلة جداً)، وتأخذ الدرجات (٥)،

٤، ٣، ٢، ١) على التوالي عند التصحيح، وبذلك فإن أعلى درجة يمكن أن يحصل عليها المستجيب في كل بُعد وأقل درجة والمتوسط النظري لكل بُعد، موضحة في الجدول (٤).

الجدول (٤)
تصحيح مقياس الأداء الإداري

المتغير	الأبعاد الأساسية	الأبعاد الفرعية	عدد الفقرات	أعلى درجة	أقل درجة	المتوسط النظري
الأداء الإداري	تحديد مهام المدرسة	صياغة أهداف المدرسة	٦	٣٠	٦	١٨
		الإعلام عن أهداف المدرسة	٦	٣٠	٦	١٨
	إدارة البرنامج التعليمي	تقويم التدريس	١١	٥٥	١١	٣٣
		تنظيم المنهج	٧	٣٥	٧	٢١
		متابعة الطلبة	٨	٤٠	٨	٢٤
		انتظام التدريس	٥	٢٥	٥	١٥
	المناخ التعليمي	تشجيع النمو المهني	١٠	٥٠	١٠	٣٠
		متابعة شؤون المدرسة	٥	٢٥	٥	١٥
		حوافز المدرسين	٤	٢٠	٤	١٢
		تطوير المعايير التعليمية	٥	٢٥	٥	١٥
		تعزيز سلوك الطلبة	٤	٢٠	٤	١٢

ثانياً: تصحيح مقياس التميز الإداري: يتكون مقياس التميز الإداري من (٢٠) فقرة، وأمام كل فقرة (٥) بدائل للإجابة، وهي (تنطبق عليه بدرجة كبيرة جداً، تنطبق عليه بدرجة كبيرة، تنطبق عليه بدرجة متوسطة، تنطبق عليه بدرجة قليلة، تنطبق عليه بدرجة قليلة جداً)، وتأخذ الدرجات (٥، ٤، ٣، ٢، ١) على التوالي عند التصحيح، وبذلك فإن أعلى درجة كلية يمكن أن يحصل عليها المستجيب وأقل درجة والمتوسط النظري، موضحة في الجدول (٥).

الجدول (٥)
تصحيح مقياس التميز الإداري

المتغير	عدد الفقرات	أعلى درجة	أقل درجة	المتوسط النظري
التميز الإداري	٢٠	١٠٠	٢٠	٦٠

التحليل الإحصائي لفقرات المقياسين:

أ. القوة التمييزية للفقرات: من أجل إيجاد القوة التمييزية لفقرات المقياسين إتبعته الباحثة أسلوب المجموعتين، إذ تم اعتماد نسبة (٥٠%) للمجموعتين (العليا والدنيا)، لأنها تمثل

أفضل نسبة يمكن إعتماؤها، ولأنها تقدم لنا مجموعتين بأقصى ما يمكن من حجم وتمايز (الزوبعي، ١٩٩٤، ص ٧٤) (Al Zobaae, 1994, p 74)، وقد طبق المقياسان على عينة التحليل الإحصائي البالغة (٦٠) مُعاوناً ومُعاونة، وصححت الإجابات، وحسبت القوة التمييزية لكل فقرة من فقرات المقياسين، وذلك بإتباع الخطوات الآتية:

١. ترتيب الدرجات لكل مقياس ترتيباً تنازلياً من أعلى درجة كلية إلى أقل درجة كلية.
٢. تحديد المجموعتين (العليا والدنيا) في الدرجة الكلية لكل مقياس من مقياسي البحث بنسبة (٥٠%) لكل مجموعة، وذلك لأنَّ عينة البحث أقل من (١٠٠) فرداً. وبذلك فإن عدد الأفراد في المجموعتين (العليا والدنيا) بلغ (٣٠) فرداً بواقع (١٥) درجة لكل فرد.
٣. تحليل كل فقرة من فقرات المقياسين باستعمال الإختبار التائي (t-test) لعينتين مستقلتين، لإختبار دلالة الفرق بين متوسطي درجات المجموعتان العليا والدنيا لكل فقرة، والقيمة التائية المحسوبة تمثل القوة التمييزية للفقرة في كل مقياس (فيركسون، ١٩٩١، ص ٤٥٨) (Firkson, 1991, p 458).
٤. موازنة القيمة التائية المحسوبة لكل فقرة في كل مقياس (كل على إنفراد) بالقيمة التائية الجدولية البالغة (٢,٠٠)، عند مستوى دلالة (٠,٠٥)، وبدرجة حرية (٥٨)، وإتضح من خلال هذه الموازنة إن القيمة التائية المحسوبة للفقرات جميعها للمقياسين (كلاً على إنفراد) دالة إحصائياً، مما يعني أن الفقرات جميعها مميزة، وكما موضح في الجدول (٤).
٥. ساستعرض القوة التمييزية لفقرات كل مقياس على إنفراد، كما موضح في الجدولين (٦ و ٧).

الجدول (٦)

القوة التمييزية لفقرات مقياس هالينجر للأداء الإداري

القيمة التائية المحسوبة	المجموعة الدنيا		المجموعة العليا		تت الفقرات
	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	
13.732	1.350	2.731	0.718	4.768	1
5.732	1.171	3.481	0.953	4.314	2
4.424	1.418	2.879	1.379	3.722	3
3.854	1.410	3.305	1.114	3.972	4
5.049	1.595	2.916	1.330	3.925	5
3.616	1.339	3.592	1.051	4.185	6
5.521	1.209	2.648	1.254	3.574	7
4.424	1.418	2.879	1.379	3.722	8
17.027	1.350	2.731	0.214	4.972	9
5.078	1.579	2.907	1.240	3.888	10
6.086	1.422	3.064	1.182	4.148	11
4.581	1.516	3.018	1.163	3.861	12
4.847	1.643	2.805	1.377	3.805	13

4.424	1.418	2.879	1.379	3.722	14
6.041	1.655	3.268	0.923	4.370	15
5.456	1.410	3.027	1.226	4.009	16
2.640	1.342	3.138	1.337	3.620	17
4.945	1.459	3.000	1.226	3.907	18
8.801	1.350	2.731	1.212	4.268	19
4.634	1.428	3.157	1.139	3.972	20
4.847	1.643	2.805	1.377	3.805	21
13.732	1.350	2.731	0.718	4.768	22
5.049	1.595	2.916	1.330	3.925	23
4.581	1.516	3.018	1.163	3.861	24
17.027	1.350	2.731	0.214	4.972	25
4.424	1.418	2.879	1.379	3.722	26
8.801	1.350	2.731	1.212	4.268	27
5.732	1.171	3.481	0.953	4.314	28
4.424	1.418	2.879	1.379	3.722	29
6.086	1.422	3.064	1.182	4.148	30
4.376	1.412	3.148	1.189	3.925	31
4.847	1.643	2.805	1.377	3.805	32
3.532	1.371	3.314	1.120	3.916	33
5.456	1.410	3.027	1.226	4.009	34
4.424	1.418	2.879	1.379	3.722	35
5.078	1.579	2.907	1.240	3.888	36
4.424	1.418	2.879	1.379	3.722	37
3.616	1.339	3.592	1.051	4.185	38
4.847	1.643	2.805	1.377	3.805	39
5.732	1.171	3.481	0.953	4.314	40
3.267	1.328	3.787	0.990	4.305	41
5.049	1.595	2.916	1.330	3.925	42
13.732	1.350	2.731	0.718	4.768	43
3.616	1.339	3.592	1.051	4.185	44
13.732	1.350	2.731	0.718	4.768	46
5.521	1.209	2.648	1.254	3.574	47
5.521	1.209	2.648	1.254	3.574	48
5.049	1.595	2.916	1.330	3.925	49
6.041	1.655	3.268	0.923	4.370	50
4.847	1.643	2.805	1.377	3.805	51
3.616	1.339	3.592	1.051	4.185	52
4.424	1.418	2.879	1.379	3.722	53
5.456	1.410	3.027	1.226	4.009	54
4.634	1.428	3.157	1.139	3.972	55
5.078	1.579	2.907	1.240	3.888	56
3.532	1.371	3.314	1.120	3.916	57
17.027	1.350	2.731	0.214	4.972	58
4.424	1.418	2.879	1.379	3.722	59
6.041	1.655	3.268	0.923	4.370	60
4.376	1.412	3.148	1.189	3.925	61
4.847	1.643	2.805	1.377	3.805	62
5.456	1.410	3.027	1.226	4.009	63
17.027	1.350	2.731	0.214	4.972	64
6.086	1.422	3.064	1.182	4.148	65
4.847	1.643	2.805	1.377	3.805	66
13.732	1.350	2.731	0.718	4.768	67
13.732	1.350	2.731	0.718	4.768	68
8.801	1.350	2.731	1.212	4.268	69
4.424	1.418	2.879	1.379	3.722	70
3.267	1.328	3.787	0.990	4.305	71

*القيمة التائية الجدولية = (2.00)، عند مستوى دلالة (0.05)، وبدرجة حرية (58).

الجدول (٧)

القوة التمييزية لفقرات مقياس التميز الإداري

القيمة التانية المحسوبة	المجموعة الدنيا		المجموعة العليا		ت الفقرات
	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	
13.732	1.350	2.731	0.718	4.768	1
5.732	1.171	3.481	0.953	4.314	2
4.424	1.418	2.879	1.379	3.722	3
3.854	1.410	3.305	1.114	3.972	4
5.049	1.595	2.916	1.330	3.925	5
3.616	1.339	3.592	1.051	4.185	6
5.521	1.209	2.648	1.254	3.574	7
4.424	1.418	2.879	1.379	3.722	8
17.027	1.350	2.731	0.214	4.972	9
5.078	1.579	2.907	1.240	3.888	10
6.086	1.422	3.064	1.182	4.148	11
4.581	1.516	3.018	1.163	3.861	12
4.847	1.643	2.805	1.377	3.805	13
4.424	1.418	2.879	1.379	3.722	14
6.041	1.655	3.268	0.923	4.370	15
5.456	1.410	3.027	1.226	4.009	16
2.640	1.342	3.138	1.337	3.620	17
4.945	1.459	3.000	1.226	3.907	18
8.801	1.350	2.731	1.212	4.268	19
4.634	1.428	3.157	1.139	3.972	20

*القيمة التانية الجدولية = (2.00)، عند مستوى دلالة (0.05)، وبدرجة حرية (58).

ب. صدق الفقرات:

أولاً: مقياس الأداء الإداري على وفق معيار هالينجر: إتمدت الباحثة مؤشرا لحساب صدق فقرات مقياس هالينجر للأداء الإداري، وهما:

- علاقة درجة الفقرة بالدرجة الكلية للمقياس: للتحقق من صدق الفقرات إتمدت الباحثة الدرجة الكلية لأداة البحث بوصفها محكاً داخلياً، والوسيلة الإحصائية المناسبة لإستخراج علاقة درجة الفقرة بالدرجة الكلية للمقياس هي (معامل ارتباط بيرسون). وأظهرت المعالجة الإحصائية إن قيم معاملات ارتباط درجات الفقرات بالدرجة الكلية للمقياس جميعها دالة إحصائياً، كما موضح في الجدول (٨).

الجدول (٨)

قيم معاملات ارتباط درجة كل فقرة بالدرجة الكلية لمقياس الأداء الإداري

ت الفقرات	قيم معامل الارتباط	ت الفقرات	قيم معامل الارتباط	ت الفقرات	قيم معامل الارتباط
1	0.573	25	0.520	49	0.354
2	0.442	26	0.414	50	0.432
3	0.157	27	0.502	51	0.231
4	0.302	28	0.330	52	0.320
5	0.468	29	0.451	53	0.210
6	0.341	30	0.235	54	0.363
7	0.467	31	0.335	55	0.400
8	0.450	32	0.200	56	0.299
9	0.585	33	0.278	57	0.302
10	0.434	34	0.322	58	0.322

0311	59	0.322	35	0.432	11
0.343	61	0.200	36	0.399	12
0.411	62	0.265	37	0.330	13
0391	63	0.301	38	0.278	14
0.309	64	0.277	39	0.333	15
0.377	65	0.299	40	0.231	16
0.398	66	0.222	41	0.210	17
0.410	67	0.311	42	0.411	18
0.430	67	0.209	43	0.333	19
0.399	68	0.284	44	0.462	20
0.378	69	0.260	45	0.446	21
0.343	70	0.256	46	0.445	22
0.312	71	0.205	47	0.453	23
		0.260	48	0.231	24

- علاقة درجة الفقرة بدرجة البعد الذي تنتمي إليه: باستعمال إحصائي معامل ارتباط بيرسون استخرجت علاقة درجة كل فقرة بدرجة البعد الذي تنتمي إليه، وكما موضح في الجدول (٩) .

الجدول (٩)

قيم معاملات ارتباط درجة الفقرة بدرجة البعد الذي تنتمي إليه في مقياس الأداء الإداري

رقم الفقرة	قيمة معامل ارتباط درجة البعد الأول	رقم الفقرة	قيمة معامل ارتباط درجة البعد الثاني	رقم الفقرة	قيمة معامل ارتباط درجة البعد الثالث	رقم الفقرة	قيمة معامل ارتباط درجة البعد الرابع	رقم الفقرة	قيمة معامل ارتباط درجة البعد الخامس	رقم الفقرة	قيمة معامل ارتباط درجة البعد السادس	رقم الفقرة	قيمة معامل ارتباط درجة البعد السابع	رقم الفقرة	قيمة معامل ارتباط درجة البعد الثامن	رقم الفقرة	قيمة معامل ارتباط درجة البعد التاسع	رقم الفقرة	قيمة معامل ارتباط درجة البعد العاشر	رقم الفقرة	قيمة معامل ارتباط درجة البعد الحادي عشر
1	0.567	7	0.411	13	0.287	24	0.579	31	0.425	39	0.209	44	0.288	54	0.425	59	0.287	63	0.434	68	0.389
2	0.361	8	0.407	14	0.310	25	0.460	32	0.437	40	0.330	45	0.294	55	0.321	560	0.310	64	0.356	69	0.388
3	0.327	9	0.323	15	0.256	26	0.477	33	0.369	41	0.275	46	0.287	56	0.425	61	0.288	65	0.311	70	0.564
4	0.344	10	0.244	16	0.276	27	0.221	34	0.394	42	0.296	47	0.310	57	0.377	62	0.296	66	0.451	71	0.487
5	0.457	11	0.222	17	0.298	28	0.470	35	0.227	43	0.270	48	0.256	58	0.342			67			
6	0.317	12	0.211	18	0.298	29	0.318	36	0.425	43	0.229	49	0.276								
				19	0.205	30	0.317	37	0.437	44	0.202	50	0.298								
				20	0.360			38				51	0.298								
				21	0.321							52	0.288								
				22	0.395							53	0.294								
				23	0.317																

ويتضح من الجدول (٩) إن قيم معاملات ارتباط درجة الفقرات بدرجة البعد الذي تنتمي إليه جميعها دالة إحصائياً.

ومن خلال هذه المؤشرات الثلاثة، وهي: القوة التمييزية للفقرات، وإرتباط درجة الفقرة بالدرجة الكلية للمقياس، وإرتباط درجة الفقرة بدرجة البعد الذي تنتمي إليه، يتضح أن فقرات مقياس هالينجر جميعها صالحة ومقبولة.

ثانياً: مقياس التميز الإداري: إتمدت الباحثة مؤشراً واحداً لحساب صدق فقرات مقياس التميز الإداري، وهو:

- علاقة درجة الفقرة بالدرجة الكلية للمقياس: للتحقق من صدق فقرات مقياس التميز الإداري إتمدت الباحثة الدرجة الكلية لأداة البحث بوصفها محكاً داخلياً، والوسيلة الإحصائية

المناسبة لإستخراج علاقة درجة الفقرة بالدرجة الكلية للمقياس هي (معامل ارتباط بيرسون). وأظهرت المعالجة الإحصائية إن قيم معاملات ارتباط درجات الفقرات بالدرجة الكلية لمقياس التميز الإداري جميعها دالة إحصائياً، كما موضح في الجدول (١٠).

الجدول (١٠)

قيم معاملات ارتباط درجة كل فقرة بالدرجة الكلية لمقياس التميز الإداري

قيم معامل الارتباط	ت الفقرات	قيم معامل الارتباط	ت الفقرات
0.389	11	0.544	1
0.499	12	0.332	2
0.302	13	0.299	3
0.311	14	0.300	4
0.300	15	0.398	5
0.399	16	0.311	6
0.265	17	0.397	7
0.387	18	0.400	8
0.333	19	0.500	9
0.490	20	0.299	10

*القيمة الحرجة لمعامل الارتباط تساوي (0.098)، عند مستوى دلالة (0.05)، وبدرجة حرية (59).

ويتضح من الجدول (١٠) إن قيم معاملات ارتباط درجة الفقرات بالدرجة البعد الذي تنتمي إليه الكلية لمقياس التميز الإداري جميعها دالة إحصائياً. ومن خلال المؤشرين: القوة التمييزية للفقرات، وإرتباط درجة الفقرة بالدرجة الكلية للمقياس، يتضح أن فقرات مقياس التميز الإداري جميعها صالحة.

النتائج:

- تحقق من ثبات المقياسين بطريقتين، هما: الإختبار - إعادة الإختبار، ومعادلة الفا - كرونباخ، وسوف يوضحان على النحو الآتي:
- طريقة الإختبار - إعادة الإختبار (Test- Retest Method): طبقت الباحثة مقياسي الأداء الإداري والتميز الإداري على عينة الثبات البالغة (٣٠) مُعاوناً ومُعاونة من المدارس الثانوية في تربية الكرخ / الثانية (من خارج عينة البحث الأساسية)، وكما موضح في الجدول (١١).

الجدول (١١)

عينة الثبات موزعة وفقاً للمدرسة والجنس والتخصص الدراسي

المجموع	الإناث		الذكور		الجنس التخصص الدراسي المدرسة
	الإنساني	العلمي	الإنساني	العلمي	
7			2	5	ث الحسين للبنين - الجهاد
8			5	3	ث القيروان للبنين - الجهاد
7	5	2			ث العزة للبنات - الجهاد
8	3	5			ث الزهراء للبنات - الجهاد
30	8	7	7	8	المجموع

ومن ثم أُعيد تطبيق المقياسين على العينة نفسها بعد مرور (١٥) يوماً، وبعد الإنتهاء من التطبيقين حُسب ثبات المقياسين عن طريق حساب درجات أفراد العينة في التطبيقين الأول والثاني لكل مقياس على إنفراد، ومن ثم استخرج معامل ارتباط بيرسون بين درجات التطبيقين، وقيمة معامل الثبات وفقاً لهذه الطريقة موضحة في الجدول (١٢).

- معادلة الفاكرونباخ (Alpha Cronbach): للتحقق من ثبات مقياسي البحث بهذه الطريقة طُبقت معادلة (الفا- كرونباخ) على درجات أفراد عينة الثبات (السابقة الذكر) في التطبيق الأول لكل مقياس على إنفراد، وقيمة معامل الارتباط موضحة في الجدول (١٢).

الجدول (١٢)

قيم معاملات الثبات لمقياسي الأداء الإداري والتميز الإداري وفقاً لطريقتي إعادة الاختبار ومعادلة الفا - كرونباخ تبعاً لكل مجال

قيم معامل الثبات على وفق طريقتي		المتغير
إعادة الاختبار	الفاكرونباخ	
0.78	0.76	مقياس الأداء الإداري
0.80	0.77	مقياس التميز الإداري

وتُعد قيم معاملات الثبات هذه مقبولة ويمكن الركون إليها إذا وازناها بقيم معاملات الثبات التي أشارت إليها أدبيات القياس والتقويم، إذ تشير هذه الأدبيات إلى أن قيم معاملات الثبات إذا كانت أكثر من (٠,٧٠) تُعد مقبولة (باركر وبستراتج واليوت، ١٩٩٩: ١٢٢)، (Parker, Webstrach, Walliot 1999: 122).

التطبيق النهائي لمقياسي البحث: بعد التثبت من صلاحية مقياسي البحث عن طريق استخراج بعض الخصائص القياسية لهما، طبقت الباحثة المقياسين (الملحق ١ و ٢) على عينة البحث المُشار إليها في الجدول (٢)، وباللغة (٦٠) مُعاوناً ومُعاونة، وذلك بعد استحصال الموافقات الأصولية لتسهيل مهمة التطبيق. وقد بدأ التطبيق في يوم الاثنين (٢٠١٨/١٢/١)

واستمر لغاية يوم الاحد (٢٠١٩/١/٤). وطلبت الباحثة من العينة قراءة التعليمات أولاً قبل الشروع بالإجابة عن الفقرات، ووضحت لأفراد العينة بأن تطبيق المقياسين لأغراض البحث العلمي، وطلبت من العينة دقة الإجابة وجديتها، وطبقت المقياسين على نحوٍ فردي. وجمعت استمارات المقياسين بعد الإنتهاء من الإجابة مباشرة. ومن ثمّ تقدمت الباحثة بالشكر والإمتنان إلى أفراد العينة وإدارات المدارس الثانوية.

الوسائل الإحصائية: اعتمدت الباحثة وسائل إحصائية عدة في إجراءات تبني مقياس هالينجر للأداء الإداري وإعداد مقياس التميز الإداري، وفي تحليل البيانات المستحصلة من العينة، وذلك باستعمال البرنامج الإحصائي المعروفة بـ (SPSS)، والوسائل الإحصائية هي:

- ❖ الإختبار التائي (t-test) لعينة واحدة: لاستخراج القوة التمييزية لفقرات المقياسين.
- ❖ معامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation Coefficient): للثبوت صدق فقرات المقياسين، والثبوت من ثبات المقياسين بطريقة إعادة الإختبار.
- ❖ معادلة الفا- كرونباخ (Alpha Cronbach): لمعرفة الثبات للمقياسين بطريقة الإتساق الداخلي.

❖ الوسط المرجح والوزن المئوي لترتيب الدرجات بحسب أولويتها.

المبحث الرابع: عرض النتائج وتفسيرها ومناقشتها

يتضمن هذا المبحث عرضاً لنتائج البحث وفقاً لأهدافه، وتفسيرها ومناقشتها في ضوء الإطار النظري ونتائج الدراسات السابقة، واستناداً إلى ذلك توصلت الباحثة إلى بعض الاستنتاجات، وقدمت بعض التوصيات والمقترحات، وساستعرضه على النحو الآتي:

الهدف الأول:

لغرض التحقق من هدف البحث الذي ينص على: تعرف مستوى تقدير معاوني مديري المدارس لواقع الأداء الإداري لدى مديري المدارس الثانوية في المديرية العامة لتربية محافظة بغداد الكرخ/ الثانية، تم حساب الوسط المرجح والوزن المئوي لكل بُعد من أبعاد مقياس الأداء الإداري وفقاً لمعيار هالينجر، وكما موضح في الجدول (١٣).

الجدول (١٣)

الوسط المرجح والوزن المئوي لكل بُعد من أبعاد مقياس الأداء الإداري

رتبة البعد	ت البعد كما وردت في المقياس	عنوان البعد	الوسط المرجح	الوزن المئوي
١	٢	صياغة أهداف المدرسة	٣,٦٧	٧٣,٤%
٢	٨	الإعلام عن أهداف المدرسة	٣,٥٢	٧٠,٤%
٣	٥	تعزيز سلوك الطلب	٣,٤٤	٦٨,٨%
٤	٦	تنظيم المنهج	٣,٣٤	٦٦,٨%
٥	٧	متابعة الطلبة	٣,٢٥	٦٥,٠%
٦	١٠	انتظام التدريس	٣,٢٣	٦٤,٦%
٧	١	تشجيع النمو المهني	٣,١٠	٦٢,٠%
٨	٤	متابعة شؤون المدرسة	٣,٠٧	٦١,٤%
٩	٩	حوافز المدرسين	٣,٠٦	٦١,٢%
١٠	١١	تطوير المعايير المهنية	٢,٩٥	٥٩,٠%
١١	٣	تفويج التدريس	٢,٨٧	٥٧,٤%

ويتضح من الجدول (١٣)، أنّ هناك (٨) أبعاد متحققة من مجموع (١١) بُعداً من أبعاد الأداء الإداري وفقاً لمعيار هالينجر، مما يشير إلى أنّ الأداء الإداري لدى مديري المدارس الثانوية من وجهة نظر المعاونين بمستوى جيد.

وقد تم تعرف واقع الأداء الإداري وفقاً لمعيار هالينجر لدى مديري المدارس الثانوية في كل بعد من ابعاد المقياس، سيتم استعراض النتائج وفقاً لكل بُعد من أبعاد المقياس، وعلى النحو الآتي:

١. صياغة أهداف المدرسة:

رتبت الفقرات بحسب أولويتها، حُسبت تكرارات إجابات أفراد العينة من معاوني المدارس عن كل فقرة، وحُسب الوسط المرجح والوزن المئوي لكل فقرة، ومن ثمّ رُتبت الفقرات ترتيباً تنازلياً من أعلى وسط مرجح ووزن مئوي إلى أقل وسط مرجح ووزن مئوي، كما موضح في الجدول (١٤).

الجدول (١٤)

الوسط المرجح والوزن المئوي لفقرات مقياس الأداء الإداري في بعد صياغة أهداف المدرسة

الوزن المئوي	الوسط المرجح	بدائل الإجابة					الفقرات	ت الفقرة كما وردت في المقياس	رتبة الفقرة
		تنطبق عليه بدرجة							
		كبيرة جداً	كبيرة	متوسطة	قليلة	قليلة جداً			
٨٣%	٤,١٥	٢	٢	١٠	١٧	٢٩	٣	١	
٧٤%	٣,٧	٣	٥	٢٠	١١	٢١	١	٢	
٧٢,٦%	٣,٧	٣	٥	٢٠	١١	١٨	٤	٣	
٧٠,٤%	٣,٥٢	٦	١١	٢	٢٨	١٣	٢	٤	
٤٠,٦%	٢,٠٣	٣٤	٧	١٠	١	٨	٥	٥	
٣١,٤%	١,٥٧	٤٤	٥	٧	١	٣	٦	٦	

ويتضح من الجدول (١٤)، أنّ هناك (٤) فقرات متحققة من مجموع (٦) فقرات، وهذه النتيجة تشير إلى أنّ مديري المدارس الثانوية يصيغون أهداف المدرسة بمستوى أعلى من المتوسط من وجهة نظر معاونين.

٢. الإعلام عن أهداف المدرسة:

رتبت الفقرات بحسب أولويتها، حُسبت تكرارات إجابات أفراد العينة من معاوني المدارس عن كل فقرة، وحُسب الوسط المرجح والوزن المئوي لكل فقرة، ومن ثمّ رُتبت الفقرات ترتيباً تنازلياً من أعلى وسط مرجح ووزن مئوي إلى أقل وسط مرجح ووزن مئوي، كما موضح في الجدول (١٥).

الجدول (١٥)

الوسط المرجح والوزن المئوي لفقرات مقياس الأداء الإداري في بعد الإعلام عن أهداف المدرسة

الوزن المئوي	الوسط المرجح	بدائل الإجابة					الفقرات	رتبة الفقرة	ت الفقره كما وردت في المقياس
		تنطبق عليه بدرجة							
		كبيرة جداً	كبيرة	متوسطة	قليلة	قليلة جداً			
٨٢,٦%	٤,١٣	٢	٢	٩	٢٠	٢٧	٧	٩	يؤكد على أهداف المدرسة في الاجتماعات العامة مع الطلبة
٧٩,٤%	٣,٩٧	-	٧	٩	٢٣	٢١	٨	٨	يؤكد على أهداف المدرسة في لقاءاته الفردية مع المدرسين
٧٨%	٣,٩	١	٥	٧	٣٣	١٤	٩	١١	يؤكد على وضوح الأهداف الأكاديمية لدى جميع الهيئة التدريسي
٧٥,٦%	٣,٧٨	٤	٢	١٧	١٧	٢٠	١٠	١٠	يسترشد بالأهداف عند اتخاذ القرار بشأن المنهج مع المدرسين
٧٤,٦%	٣,٧٣	٥	١	١٣	٢٧	١٤	١١	١١	يطلع أولياء الأمور على الأهداف الأكاديمية للمدرسة
٥٠,٤%	٢,٥٢	١٩	١٧	٩	٤	١١	١٢	٧	يناقش أهداف المدرسة مع المدرسين في الاجتماعات الرسمية

ويتضح من الجدول (١٥)، أنّ هناك (٥) فقرات متحققة من مجموع (٦) فقرات، وهذه النتيجة تشير إلى أنّ مديري المدارس الثانوية يعلنون عن أهداف المدرسة بمستوى جيد من وجهة نظر معاونين.

٣. تقويم التدريس:

رتبت الفقرات بحسب أولويتها، حُسبت تكرارات إجابات أفراد العينة من معاوني المدارس عن كل فقرة، وحُسب الوسط المرجح والوزن المئوي لكل فقرة، ومن ثمّ رُتبت الفقرات ترتيباً تنازلياً من أعلى وسط مرجح ووزن مئوي إلى أقل وسط مرجح ووزن مئوي، كما موضح في الجدول (١٦).

الجدول (١٦)

الوسط المرجح والوزن المئوي لفقرات مقياس الأداء الإداري في بعد تقويم التدريس

الوزن المئوي	الوسط المرجح	بدائل الإيجابية					الفقرات	رتبة الفقرة	الفقرة كما وردت في المقياس
		تنطبق عليه بدرجة							
		كبيرة جداً	كبيرة	متوسطة	قليلة	قليلة جداً			
٧٩,٦%	٣,٩٨	٥	١	٥	٢٨	٢١	١٣	٢٠	يقوم على أساس تنفيذهم للأهداف الأكاديمية للمدرسة
٧٩%	٣,٩٥	١	٤	١٣	٢١	٢١	١٤	١٩	يراجع أعمال الطلبة أثناء تقويم أداء المدرس في الصف
٧٧%	٣,٨٥	٥	٣	١١	١٨	٢٣	١٥	٢١	يناقش مضمون الأنشطة الصفية مع المدرس عند لقائه بعد الزيارة
٧٦%	٣,٨٠	-	١٠	١١	٢٠	١٩	١٦	١٣	يدون نواحي القوة في التدريس في سجل تقويم أداء المدرس
٥٣,٤%	٢,٦٧	١٧	١٣	١٣	٧	١٠	١٧	١٤	يحدد نقاط الضعف في التدريس في سجل أداء المدرس
٥٠%	٢,٥٠	٢١	١٣	٨	١١	٧	١٨	١٨	يحدد مجالات القوة في تدريس المدرس عند لقائه بعد الزيارة الصفة
٤٩,٦%	٢,٤٨	٢٤	١١	١٠	٢	١٣	١٩	١٦	يقوم بزيارات قصيرة للصفوف بشكل منتظم
٤٨,٦%	٢,٤٣	٢٩	٨	٢	١٠	١١	٢٠	١٧	يوكد على التوافق بين الأهداف التدريسية وأهداف المدرسة
٤٨%	٢,٤	١٦	٢١	٩	١١	٣	٢١	٢٢	يجمع مع مدرسية المادة الواحدة للتأكد من تنفيذهم نفس الأهداف الصفية
٤٣%	٢,١٥	٣١	٨	٦	١١	٤	٢٢	١٥	يدون نواحي الضعف في التدريس في سجل تقويم أداء المدرس
٢٨,٤%	١,٤٢	٤٧	٧	٢	٢	٢	٢٣	٢٣	يدون ممارسات تدريسية محددة ذات علاقة بالأهداف الصفية

ويتضح من الجدول (١٦)، أنَّ هناك (٤) فقرات متحققة من مجموع (١١) فقرات، وهذه النتيجة تشير إلى أنَّ تقويم التدريس من مديري المدارس الثانوية بمستوى ضعيف من وجهة نظر معاونين.

٤. تنظيم المنهج:

رتبت الفقرات بحسب أولويتها، حُسبت تكرارات إجابات أفراد العينة من معاوني المدارس عن كل فقرة، وحُسب الوسط المرجح والوزن المئوي لكل فقرة، ومن ثمَّ رُتبت الفقرات ترتيباً تنازلياً من أعلى وسط مرجح ووزن مئوي إلى أقل وسط مرجح ووزن مئوي، كما موضح في الجدول (١٧).

الجدول (١٧)

الوسط المرجح والوزن المئوي لفقرات مقياس الأداء الإداري في بعد تنظيم المنهج

الوزن المئوي	الوسط المرجح	بدائل الإيجابية					الفقرات	رتبة الفقرة	الفقرة كما وردت في المقياس
		تنطبق عليه بدرجة							
		كبيرة جداً	كبيرة	متوسطة	قليلة	قليلة جداً			
٨١%	٤,٠٥	٥	١	١	٣٢	٢١	٢٤	٢٧	يحث المدرسين على المشاركة النشطة في مراجعة محتوى المنهج
٧٩,٦%	٣,٩٨	-	٩	٨	١٨	٢٥	٢٥	٢٩	يوكد على ترجمة أهداف المدرسة إلى أهداف منهجية مشتركة
٧٦%	٣,٨٠	٤	١	١١	٣١	١٣	٢٦	٢٨	يعتمد على نتائج الإمتحانات عند اتخاذ قرارات متعلقة بالمنهج
٥٣%	٢,٦٥	٢١	١٢	٧	٧	١٣	٢٧	٣٠	يعين المسؤول عن تنسيق المنهج في الصفوف ذات العلاقة ج
٥١%	٢,٥٥	٢١	١٣	١١	٢	١٣	٢٨	٢٦	يتأكد من انسجام محتوى المنهج الصفي مع الأهداف العامة للمنهج
٤٨%	٢,٤٠	٢١	١٥	١١	٥	٨	٢٩	٢٥	يوكد على تمثيل أسئلة الاختبارات التحصيلية
٤٠,٦%	٢,٠٣	٣٥	١٠	٣	٢	١٠	٣٠	٢٤	يشدد على أهمية ربط أسئلة الاختبارات الصفية بمحتوى المنهج

ويتضح من الجدول (١٧)، أنَّ هناك (٣) فقرات متحققة من مجموع (٧) فقرات، وهذه النتيجة تشير إلى تنظيم المنهج من مديري المدارس الثانوية بمستوى أقل من المتوسط من وجهة نظر معاونين.

٥. متابعة تحصيل الطلبة:

رتبت الفقرات بحسب أولويتها، وحُسبت تكرارات إجابات أفراد العينة من معاوني المدارس عن كل فقرة، وحُسب الوسط المرجح والوزن المئوي لكل فقرة، ومن ثم رُتبت الفقرات ترتيباً تنازلياً من أعلى وسط مرجح ووزن مئوي إلى أقل وسط مرجح ووزن مئوي، كما موضح في الجدول (١٨).

الجدول (١٨)

الوسط المرجح والوزن المئوي لفقرات مقياس الأداء الإداري في بعد متابعة تحصيل الطلبة

الوزن المئوي	الوسط المرجح	بدائل الإيجابية					الفقرات	ت الفقرة كما وردت في المقياس	رتبة الفقرة
		تنطبق عليه بدرجة							
		قليلة جداً	قليلة	متوسطة	كبيرة	كبيرة جداً			
٨٢,٦%	٤,١٣	٣	٢	١٢	١٠	٣٣	٣٦	٣١	
٨٢%	٤,١٠	١	١	١٠	٢٧	٢١	٣١	٣٢	
٨٠%	٤	٥	-	١١	١٨	٢٦	٣٣	٣٣	
٧٦%	٣,٨٠	٤	١	١٣	٢٧	١٥	٣٢	٣٤	
٧٥,٤%	٣,٧٧	١	١١	٨	٢١	١٩	٣٥	٣٥	
٥٥%	٢,٧٥	١٤	١١	١٩	٨	٨	٣٧	٣٦	
٥٣,٤%	٢,٦٧	١٨	١١	١٦	٣	١٢	٣٤	٣٧	
٤٦%	٢,٣٠	٢٢	١٧	٣	١٧	١	٣٨	٣٨	

ويتضح من الجدول (١٨)، أن هناك (٥) فقرات متحققة من مجموع (٨) فقرات، وهذه النتيجة تشير إلى متابعة الطلبة من قبل مديري المدارس الثانوية بمستوى أعلى من المتوسط من وجهة نظر معاونين.

٦. انتظام التدريس:

رتبت الفقرات بحسب أولويتها، وحُسبت تكرارات إجابات أفراد العينة من معاوني المدارس عن كل فقرة، وحُسب الوسط المرجح والوزن المئوي لكل فقرة، ومن ثم رُتبت الفقرات ترتيباً تنازلياً من أعلى وسط مرجح ووزن مئوي إلى أقل وسط مرجح ووزن مئوي، كما موضح في الجدول (١٩).

الجدول (١٩)

الوسط المرجح والوزن المئوي لفقرات مقياس الأداء الإداري في بعد انتظام التدريس

الوزن المئوي	الوسط المرجح	بدائل الإيجابية					الفقرات	ت الفقرة كما وردت في المقياس	رتبة الفقرة
		تنطبق عليه بدرجة							
		قليلة جداً	قليلة	متوسطة	كبيرة	كبيرة جداً			
٨٠,٤%	٤,٠٢	-	-	١٤	٣١	١٥	٤١	٣٩	
٧٧,٤%	٣,٨٧	٢	٧	١١	١٧	٢٣	٤٣	٤٠	
٧٦,٦%	٣,٨٣	٤	٤	١٠	٢٢	٢٠	٣٩	٤١	
٥١,٤%	٢,٥٧	٢٠	١١	١٥	٣	١١	٤٠	٤٢	
٤٨,٤%	٢,٤٢	٢٦	٨	٨	١١	٧	٤٢	٤٣	

وينتضح من الجدول (١٩)، أن هناك (٣) فقرات متحققة من مجموع (٥) فقرات، وهذه النتيجة تشير إلى أن مديري المدارس الثانوية يتابعون انتظام التدريس بمستوى أعلى من المتوسط من وجهة نظر المعاونين.

٧. تشجيع النمو المهني:

رتبت الفقرات بحسب أولويتها، وحُسبت تكرارات إجابات أفراد العينة من معاوني المدارس عن كل فقرة، وحُسب الوسط المرجح والوزن المئوي لكل فقرة، ومن ثم رُتبت الفقرات ترتيباً تنازلياً من أعلى وسط مرجح ووزن مئوي إلى أقل وسط مرجح ووزن مئوي، كما موضح في الجدول (٢٠).

الجدول (٢٠)

الوسط المرجح والوزن المئوي لفقرات مقياس الأداء الإداري في بعد تشجيع النمو المهني

الوزن المئوي	الوسط المرجح	بدائل الإجابة					الفقرات	رتبة الفقرة	ت الفقره كما وردت في المقياس
		تنطبق عليه بدرجة							
		كبيرة جداً	كبيرة	متوسطة	قليلة	قليلة جداً			
٨٥,٦%	٤,٢٨	١	١	٧	٢٢	٢٩	يقترح أنشطة تدريبية للمدرسين أثناء الخدمة تتوافق مع أهداف المدرسة	٥٠	٤٤
٨٣%	٤,١٥	١	-	١٤	١٩	٢٦	يطلع المدرسين على الفرص المتاحة لنموهم المهني	٤٥	٤٥
٨١%	٤,٠٥	٣	١	٩	٢٤	٢٣	يشجع المدرسين على توظيف المهارات المكتسبة في التدريب داخل الصف	٤٦	٤٦
٧٨,٦%	٣,٩٣	١	٥	٨	٢٩	١٧	يخصص وقتاً لمناقشة قضايا التدريس مع المدرسين بشكل فردي	٤٧	٤٧
٧٧%	٣,٨٥	٣	٢	١٣	٢٥	١٧	يحضر الأنشطة التدريبية للمدرسين أثناء الخدمة المتعلقة بشؤون التدريس	٥١	٤٨
٧٤%	٣,٧٠	٤	٤	١٣	٢٤	١٥	يدعو مختصين من خارج المدرسة للتحدث مع المدرسين في قضايا التدريس	٥٣	٤٩
٤٧,٤%	٢,٣٧	٣٠	٩	٢	٧	١٢	يدعم جهود المدرسين لحضور الدورات والورش التدريبية	٤٤	٥٠
٤٦,٦%	٢,٣٣	٢٥	١٣	٩	٣	١٠	يطلع المدرسين على الفرص المتاحة لنموهم المهني	٤٥	٥١
٤٥%	٢,٢٥	٢٥	١٢	٩	١١	٣	يتابع الأنشطة التدريبية س من أملاك المتدربين المهارات المطلوبة المدرسة	٤٩	٥٢
٣٣%	١,٦٥	٣٣	١٩	٤	٤	-	يوزع بانتظام على المدرسين المقالات الصحفية المتعلقة بنموهم المهني	٥٢	٥٣

وينتضح من الجدول (٢٠)، أن هناك (٧) فقرات متحققة من مجموع (١٠) فقرات، وهذه النتيجة تشير إلى أن مديري المدارس الثانوية يشجعون النمو المهني بمستوى جيد من وجهة نظر المعاونين.

٨. متابعة شؤون المدرسة:

رتبت الفقرات بحسب أولويتها، وحُسبت تكرارات إجابات أفراد العينة من معاوني المدارس عن كل فقرة، وحُسب الوسط المرجح والوزن المئوي لكل فقرة، ومن ثم رُتبت الفقرات ترتيباً تنازلياً من أعلى وسط مرجح ووزن مئوي إلى أقل وسط مرجح ووزن مئوي، كما موضح في الجدول (٢١).

الجدول (٢١)

الوسط المرجح والوزن المئوي لفقرات مقياس الأداء الإداري في بعد متابعة شؤون المدرسة

الوزن المئوي	الوسط المرجح	بدائل الإجابة					الفقرات	رتبة الفقرة	ت الفقرة كما وردت في المقياس
		تنطبق عليه بدرجة							
		كبيرة جداً	كبيرة	متوسطة	قليلة	قليلة جداً			
٨٥,٤%	٤,٢٧	٢	١	٥	٢٣	٢٩	يحضر أو يشارك في الأنشطة اللاصفية	٥٦	٥٤
٨٢,٤%	٤,١٢	٢	٢	٧	٢٥	٢٤	يناقش شؤون المدرسة مع المدرسين والطلبة أثناء الحصص الدراسية	٥٧	٥٥
٧٥%	٣,٧٥	٢	١٠	٦	٢٥	١٧	يتحدث مع الطلبة والمدرسين بين الحصص وفي مدة الأستراحة	٥٥	٥٦
٥٥,٦%	٢,٧٨	٢	١	١١	٢٦	٢٠	يقوم بإشغال بعض حصص المدرسين الغائبين لحين حضور البديل	٥٤	٥٧
٥٣,٤%	٢,٦٧	٢٣	٩	٣	١٥	١٠	يقوم بالتدريس ومهام تدريسية أخرى	٥٨	٥٨

يتضح من الجدول (٢١)، أنّ هناك (٣) فقرات متحققة من مجموع (٥) فقرات، وهذه النتيجة تشير إلى أنّ مديري المدارس الثانوية يتابعون شؤون المدرسة بمستوى متوسط من وجهة نظر المعاونين.

٩. حوافز المدرسين:

رتبت الفقرات بحسب أولويتها، وحُسبت تكرارات إجابات أفراد العينة من معاوني المدارس عن كل فقرة، وحُسب الوسط المرجح والوزن المئوي لكل فقرة، ومن ثمّ رُتبت الفقرات ترتيباً تنازلياً من أعلى وسط مرجح ووزن مئوي إلى أقل وسط مرجح ووزن مئوي، كما موضح في الجدول (٢٢).

الجدول (٢٢)

الوسط المرجح والوزن المئوي لفقرات مقياس الأداء الإداري في بعد حوافز المدرسين

الوزن المئوي	الوسط المرجح	بدائل الإجابة					الفقرات	رتبة الفقرة	ت الفقرة كما وردت في المقياس
		تنطبق عليه بدرجة							
		كبيرة جداً	كبيرة	متوسطة	قليلة	قليلة جداً			
٨٥,٤%	٤,٢٧	-	١	١٠	٢١	٢٨	كرم المدرس المتميز بمنحه فرص التدريب المهني أو الترقية	٦٢	٥٩
٧٥,٦%	٣,٧٨	١	٨	٧	٣١	١٣	يتمدح المدرسين لقاء جهودهم وأدائهم	٥٩	٦٠
٤٤,٤%	٢,٢٢	٢٧	١٠	١٣	٣	٧	يكرم المدرسين المتميزين في الاجتماعات واللقاءات العامة	٦٠	٦١
٣٩,٤%	١,٩٧	٢٨	١٢	١٦	٢	٢	وجه خطابات الشكر والتقدير للمدرسين لقاء الأداء المتميز	٦١	٦٢

يتضح من الجدول (٢٢)، أنّ هناك (٢) فقرات متحققة من مجموع (٤) فقرات، وهذه النتيجة تشير إلى أنّ مديري المدارس الثانوية يتابعون حوافز المدرسين بمستوى متوسط من وجهة نظر المعاونين.

١٠. تطوير المعايير التعليمية:

رتبت الفقرات بحسب أولويتها، وحُسبت تكرارات إجابات أفراد العينة من معاوني المدارس عن كل فقرة، وحُسب الوسط المرجح والوزن المئوي لكل فقرة، ومن ثمّ رُتبت الفقرات ترتيباً تنازلياً من أعلى وسط مرجح ووزن مئوي إلى أقل وسط مرجح ووزن مئوي، كما موضح في الجدول (٢٣).

الجدول (٢٣)

الوسط المرجح والوزن المئوي لفقرات مقياس الأداء الإداري في بعد تطوير المعايير التعليمية

الوزن المئوي	الوسط المرجح	بدائل الإجابة					الفقرات	ت الفقرة كما وردت في المقياس	رتبة الفقرة
		تنطبق عليه بدرجة							
		كبيرة جداً	كبيرة	متوسطة	قليلة	قليلة جداً			
٨٣%	٤,١٥	١	٢	٧	٢٧	٢٣	يشجع المدرسين على بدء الحصة وإنهائها في الوقت المحدد	٦٣	٦٣
٨١,٤%	٤,٠٧	١	-	١٣	٢٦	٢٠	يطلع الطلبة على ما هو متوقع منهم في جميع المستويات الصفية	٦٥	٦٤
٦٩,٦%	٣,٤٨	٤	٨	٢٠	١١	١٧	يضع معايير عالية لإتقان الطلبة لأهداف التدريس الهامة	٦٧	٦٥
٤٧,٦%	٢,٣٨	٨	٦	٦	١٥	٥	يطبق معايير الترفيع التي تتطلب بلوغ الطالب مستوى الإتقان المع	٦٦	٦٦
٤٢%	٢,١	٢١	٢١	٩	٩	-	المدرسين في تنفيذ السياسة الأكاديمية للمدرسة	٦٤	٦٧

ويتضح من الجدول (٢٣)، أنّ هناك (٣) فقرات متحققة من مجموع (٥) فقرات، وهذه النتيجة تشير إلى أنّ مديري المدارس الثانوية يعملون على تطوير المعايير التعليمية بمستوى متوسط من وجهة نظر معاونين.

١١. تعزيز سلوك الطلبة:

رتبت الفقرات بحسب أولويتها، وحُسبت تكرارات إجابات أفراد العينة من معاوني المدارس عن كل فقرة، وحُسب الوسط المرجح والوزن المئوي لكل فقرة، ومن ثمّ رُتبت الفقرات ترتيباً تنازلياً من أعلى وسط مرجح ووزن مئوي إلى أقل وسط مرجح ووزن مئوي، كما موضح في الجدول (٢٤).

الجدول (٢٤)

الوسط المرجح والوزن المئوي لفقرات مقياس الأداء الإداري في بعد تعزيز سلوك الطلبة

الوزن المئوي	الوسط المرجح	بدائل الإجابة					الفقرات	ت الفقرة كما وردت في المقياس	رتبة الفقرة
		تنطبق عليه بدرجة							
		كبيرة جداً	كبيرة	متوسطة	قليلة	قليلة جداً			
٨٠,٤%	٤,٠٢	١	٣	٩	٢٩	١٩	يتواصل مع الآباء لإطلاعهم على تحسين مستوى أبنائهم في المدر	٧١	٦٨
٤٢,٦%	٣,٩٥	٤	٤	٧	٢١	٢٤	يقدر الطلبة المتميزين في المدرسة بمنحهم جوائز رمزية	٦٨	٦٩
٤٢,٦%	٢,١٣	٢٧	١٦	٧	٢	٨	يتواصل مع الآباء لإطلاعهم على تحسين مستوى أبنائهم في المد	٧١	٧٠
٣٤,٦%	١,٧٣	٢٩	٢٢	٧	-	٢	يبرز الطالب المتميز في التحصيل أو السلوك في الاجتماعات العامة	٧٠	٧١

يتضح من الجدول (٢٤)، أنّ هناك (١) فقرة واحدة متحققة من مجموع (٤) فقرات، وهذه النتيجة تشير إلى أنّ تعزيز سلوك الطلبة من مديري المدارس الثانوية بمستوى ضعيف من وجهة نظر معاونين.

الهدف الثاني:

لغرض التحقق من هدف البحث الذي ينص على: تعرف مستوى تقدير معاوني مديري المدارس للتميز الإداري لدى مديري المدارس الثانوية في المديرية العامة لتربية محافظة بغداد الكرخ/ الثانية، حُسبت تكرارات إجابات أفراد العينة من معاوني المدارس عن كل فقرة من

فقرات مقياس التميز الإداري، وحُسب الوسط المرجح والوزن المنوي لكل فقرة، ومن ثم رُتبت الفقرات ترتيباً تنازلياً من أعلى وسط مرجح ووزن منوي إلى أقل وسط مرجح ووزن منوي، وكما موضح في الجدول (٢٥).

الجدول (٢٥)

الوسط المرجح والوزن المنوي لفقرات مقياس التميز الإداري

الوزن المنوي	الوسط المرجح	بدائل الإجابة					الفقرات	ت الفقرة كما وردت في المقياس	رتبة الفقرة
		تنطبق عليه بدرجـة							
		كبيرة جدا	كبيرة	متوسطة	عالية	قليلة جدا			
٧٨,٤%	٣,٩٢	٢٢	١٧	١٧	٢	٢	١	١	يضع المدير اهداف وفق رؤية واضحة ومفهومة
٧٥,٦%	٣,٧٨	١٩	٢١	١٣	٥	٣	٢	٢	يراعي في صياغة الاهداف المرونة وقابلية للتطبيق والقياس .
٧٤,٦%	٣,٧٣	١٥	٢٥	١٢	٣	٥	٣	٣	يضع اولويات لاهداف الخطه حسب اهميتها .
٧٣,٦%	٣,٦٨	١٥	٢٦	٨	٧	٤	٤	٤	يتمتع بقدرة على تطوير المدرسة وتحسينها .
٧٠,٦%	٣,٥٣	١٨	١١	٢٢	٣	٦	٥	٥	يضع المدير رؤية واضحة ومفهومة من قبل العاملين معه .
٦٩,٦%	٣,٤٨	١١	١٩	٢٣	٢	٥	٦	٦	يستخدم معايير واصحة للحكم على تنفيذ الخطه .
٤٥,٤%	٢,٢٧	٨	٥	١١	٧	٢٩	٧	٧	يهيئ الوقت الكافي الإستماع لمشاكل العاملين والمساهمة في حلها .
٤٢,٤%	٢,١٢	٥	٧	٢	٢٢	٢٤	٨	٨	يشارك العاملين في إتخاذ القرار وتطوير خططها .
٤٢%	٢,١٠	٣	٩	٩	٩	٣٠	٩	٩	يقوم المدير على التشجيع والابتكار المستمر الذي يحقق التميز .
٤١%	٢,٠٥	٣	٦	١١	١١	٢٩	١٠	١٠	يراعي جودة المعلومات المتوافرة واللازمة لإتخاذ القرارات السليمة .
٤٠,٦%	٢,٠٣	٥	٢	١٣	١٠	٣٠	١١	١١	يتميز بأسلوب تحاوري مقنع .
٣٩,٦%	١,٩٨	١	٩	٥	١٨	٢٧	١٢	١٢	يراعي جودة المعلومات المتوافرة واللازمة لإتخاذ القرارات السليمة .
٣٨,٦%	١,٩٣	٦	٦	٢	١٠	٣٦	١٣	١٣	يشجع العاملين في تحقيق اهداف المدرسة وتطوير أنشطتها .
٣٨%	١,٩٠	٥	٢	١٠	٨	٣٥	١٤	١٤	يقدر الأفكار والاسهام الإيجابي من العاملين .
٣٧,٦%	١,٨٨	-	٨	٨	٨	٣١	١٥	١٥	يتميز بالقدرة على اكتساب أساليب إدارية جديدة .
٣٦%	١,٨٠	٣	١	٥	٢٣	٢٨	١٦	١٦	يحافظ على المواصفات المهمة التي يدرها المجتمع المحلي .
٣٥,٤%	١,٧٧	٣	١	١٠	١١	٣٥	١٧	١٧	يأخذ ملاحظات ذوي الخبرة بعين الإعتبار في تطوير عمليات وإجراءات وتقديم الخدمات .
٣٢,٤%	١,٦٢	١	-	٣	٢٧	٢٩	١٨	١٨	يشجع العاملين على الإلتزام بالعمليات والإجراءات وفق النظام والخطط الموضوعه .
٣٠,٤%	١,٥٢	١	١	٤	١٦	٣٨	١٩	١٩	يسهم في تطوير العمليات في المدرسة بوضوح .
٢٩,٦%	١,٤٨	-	-	٨	١٣	٣٩	٢٠	٢٠	يستفيد من التغذية الراجعة في تطوير وتحسين إجراءات المدرسة .

يتضح من الجدول (٢٥)، أنّ هناك (٦) فقرات متحققة من مجموع (٢٠) فقرة، وتشير هذه النتيجة إلى أنّ مستوى التميز الإداري لدى مديري المدارس الثانوية ضعيف من وجهة نظر معاونين.

الهدف الثالث:

لغرض تعرف دلالة العلاقة بين الأداء الإداري والتميز الإداري، وباستعمال معامل ارتباط "بيرسون"، والنتائج موضحة في الجدول (٢٦).

الجدول (٢٦)

العلاقة بين عناصر الأداء الوظيفي والتميز الإداري

قيمة معامل الارتباط	التميز الإداري الأداء الإداري
٠.٠٦٥	صياغة أهداف المدرسة
٠.٢٥٠	الإعلام عن أهداف المدرسة
٠.٠٣٢	الإشراف على التدريس
٠.٠٦٥	تنسيق المنهج
٠.٢١١	متابعة تحصيل الطلبة
٠.٢٨٩	المحافظة على انتظام التدريس
٠.٣٠٩	المتابعة المستمرة لشؤون المدرسة
٠.٠١٩	توفير الحوافز للمدرسين
٠.٠٤٣	تشجيع النمو المهني
٠.٠٣٤	تكوين المعايير الأكاديمية
٠.٠٤٥	توفير حوافز التعلم

نلاحظ من الجدول (٢٦)، أنّ دلالة العلاقة الاحصائية بين عناصر الأداء الإداري والتميز الإداري كانت ضعيفة، ماعدا العلاقة بين متابعة تحصيل الطلبة، والمتابعة المستمرة لشؤون المدرسة (كلاً على إنفراد)، والتميز الإداري فقد كانت علاقة دالة احصائياً.

مناقشة النتائج:

أشارت النتائج إلى أنّ واقع الأداء الإداري لدى مديري المدارس الثانوية في المديرية العامة لتربية بغداد/ الكرخ الثانية، كانت بمستوى جيد من وجهة نظر معاونين، وهذا الأمر يشير إلى كفاءة مديري المدارس في تطبيق الأنظمة والقوانين واللوائح الصادرة لهم من الجهات المسؤولة العليا، في الوقت نفسه كان مستوى مديري المدارس في التميز الإداري ضعيف من وجهة نظر معاونين، وذلك لأن التميز لا يحتاج إلى تطبيق الأنظمة

والقوانين فحسب، بل يحتاج إلى قدرة على التقييم الذاتي، وإلى وضع أهداف واستراتيجيات لتحقيق التميز، وضرورة أن يمتلك المدير لمنهجية في التفكير، فالتميز لا يمكن أن يكون عشوائياً. وينبغي أن يضع المدير معايير للتميز في مهامه الإدارية، وأن يكون قادراً على تحويل هذه المعايير إلى سلوكيات إدارية قابلة للملاحظة والقياس، فضلاً عن ذلك يحتاج التميز إلى نكاه إداري واجتماعي في التعامل مع المواقف التي يتعرض لها المدير في أثناء عمله.

الاستنتاج:

نستنتج مما سبق استعراضه من نتائج أن مديري المدارس الثانوية في المديرية العامة لتربية بغداد الكرخ/ الثانية، قد حققوا أداءً إدارياً من وجهة نظر معاونيهم، إلا أنهم لم يصلوا إلى مستوى التميز الإداري. وأن العلاقة ضعيفة بين العديد من عناصر الأداء الإداري والتميز الإداري.

التوصيات:

- استناداً إلى ما استعرض من نتائج في البحث الحالي، توصي الباحثة وزارة التربية بالآتي:
١. اعتماد مقياس هالينجر في تقدير السلوك الإداري لمديري المدارس وفقاً للمهام الإدارية المنوطة بالمدير، ووفقاً للأهداف التربوية والتعليمية التي تسعى المدرسة إلى تحقيقها.
٢. افساح الفرص للنمو المهني لمديري المدارس، من خلال الدورات التدريبية والتطويرية، التي تُعد من قبل متخصصين في مجال الإدارة التربوية.
٣. تشجيع مديري المدارس من خلال الحوافز المعنوية والمادية على التميز بالعمل الإداري، وأن لا يكتفوا بتطبيق الأنظمة والقوانين والتعليمات، بل عليهم بالتميز من خلال تنفيذ مهامهم الإدارية.
٤. حث مديري المدارس على التقويم الذاتي وفقاً لأسس موضوعية ومهنية، وتشجيعهم على المبادرة في معالجة القصور والخلل لديهم.
٥. دعوة مديري المدارس المتميزين للمشاركة في وضع الخطط التربوية الاستراتيجية للنظام التربوي، ومشاركتهم في الندوات والمؤتمرات التي تقيمها وزارة التربية.

المقترحات:

استكمالاً لنتائج البحث الحالي تقترح الباحثة الدراسات الآتية:

١. الأداء الإداري لمديري المدارس الثانوية وعلاقته بدافعية الإنجاز.
٢. الأداء الإداري وعلاقته بالمتغيرات (الشهادة والدرجة العلمية) لدى مديري المدارس الثانوية.
٣. الأداء الإداري لدى المدارس الابتدائية والمتوسطة والإعدادية (دراسة مقارنة).
٤. التميز الإداري وعلاقته بسمات الشخصية لدى مديري المدارس الثانوية.
٥. معوقات التميز الإداري لدى مديري المدارس الثانوية.

المصادر العربية:

- أبو سمرة، محمود احمد ، والطيطي، محمد، و محسن، احلام .(٢٠١٦). واقع الاداء الاكاديمي، لرؤوساء الدوائر الاكاديمية في جامعتي القدس وبيت لحم، مجلة اتحاد الجامعات العربية ، العدد ٣٦، المجلد او (٣٩ - ٥٦).
- باركر، كريس، وبستراتج، نانسي، واليوت، روبرت .(١٩٩٩). **مناهج البحث في علم النفس الدكيني والإرشادي**، ترجمة: نجيب صبور، وميرفت احمد شوقي، وعائشة السيد رشدي، القاهرة: مكتب الانجلو المصرية.
- الجعبري، تغريد عيد .(٢٠٠٩). **دور ادارة التميز في تطوير اداء مؤسسات التعليم العالي**، رسالة ماجستير، جامعة الخليل، كلية الدراسات العليا.
- الرشيد، صالح .٢٠٠٤٩. **نحو بناء اطار منهجي للابداع والتميز في المنظمات العربية. المؤتمر العربي الخامس في الادارة، الذي أقيم في مصر، تحت شعار(دور المدير العربي في الابداع والتميز).**
- الزوبعي، عبد الجليل، والكناني، ابراهيم عبد الحسن .(١٩٩٤). **تقويم الخلفية الأسرية والخصائص النفسية والتحصيل الدراسي للطلبة المسرعين في العراق: دراسة تتبعية. مركز البحوث التربوية والنفسية، جامعة بغداد.**
- الشامان، أمل سلامة .(٢٠٠١). **أثر مايقدم من برامج تدريسية لمديري المدارس ومديرياتها في أدائهم الوظيفي من وجهة نظرهم، مجلة جامعة الملك سعود،**

الشوا، عفت، ياسر عبدالمجيد. (٢٠١٦). درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الحكومية بمحافظة غزة لإدارة التميز في ضوء النموذج الاوربي، كلية التربية بالجامعة الاسلامية - غزة.

شوقي، قبطان. (٢٠١٠). إدارة التميز الفلسفة الحديثة لنجاح المنظمات في عصر العولمة والمنافسة، ورقة عمل مقدمة حول الملتقى الرابع حول المنافسة والاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية في الدول العربية، جامعة حسيبة بن بو علي، الجمهورية الجزائرية. الصرايرة، خالد احمد. (٢٠١١). الأداء الوظيفي لدى أعضاء الهيئات التدريسية في الجامعات الأردنية من وجهة نظر رؤساء الأقسام فيها، مجلة جامعة دمشق، المجلد ٢٧، العدد الأول والثاني.

العمرات، محمد. (٢٠١٠). درجة واقع أداء مديري المدارس في مديرية تربية البتراء من وجهة نظر المعلمين فيها. المجلة الأردنية في العلوم التربوية، المجلد ٦ و العدد الرابع، (٣٤٩-٣٥٩).

الغامدي، علي بن محمد. (١٤٢٧ هـ). قياس فاعلية أداء مديري مدارس التعليم العام في المملكة العربية السعودية على ضوء معيار هالينجر من وجهة نظر المعلمين، مجلة طيبة للعلوم التربوية، السنة ٢، ع ٤.

فيركسون، جورج إي. (١٩٩١). التحليل الاحصائي في التربية وعلم النفس، ترجمة: هناء العكلي، بغداد: دار الحكمة للطباعة والنشر.

الكردي، احمد. (٢٠١٠). الادارة المدرسية الحديثة، ط١، القاهرة: عالم الكتاب للنشر والتوزيع. المعاني، احمد. (٢٠١١). قضايا إدارية معاصرة، عمان: دار وائل للنشر والتوزيع. وزارة التعليم في المملكة العربية السعودية. (١٤٣٦هـ). جائزة التعليم للتميز: الدليل التفسيري، ط١، الدورة السادسة.

يوسف، بومدين. (٢٠٠٧). "إدارة الجودة الشاملة والأداء المتميز"، مجلة الباحث، جامعة بومرداس، العدد ٥.

المصادر العربية المترجمة:

Parker, Chris, Webstratch, Nancy, Walliot, Robert.(1999). METHODS OF RESEARCH IN CLINICAL AND COUNSELING PSYCHOLOGY.

Al Jaafary, TaghreedAbd, (2002) THE ROLE OF MANAGEMENT EXCELLENCE IN THE DEVELOPMENT OF THE PERFORMANCE OF INSTITUTIONS OF HIGHER EDUCATION.

Al Zobaaei, Abd Al Jaleel, Al Kinani, IbraheemAbd Al Hassan.(1994). EVALUATION OF THE FAMILY BACKGROUND, PSYCHOLOGICAL CHARACTERISTICS AND ACADEMIC ACHIEVEMENT OF THE ACCELERATED STUDENTS IN IRAQ.

Al Shaman, AmalSalama. (2001). THE IMPACT OF TEACHING PROGRAMMES FOR SCHOOL PRINCIPALS AND THE DIRECTORATES IN THEIR PERFORMANCE FROM THEIR POINT OF VIEW.

Al ShawaEffat, YassirAbd Al Majeed. (2016). THE DEGREE OF PRACTICING THE PRINCIPALS OF THE SECONDARY SCHOOLS IN GAZA GOVERNORATE TO MANAGE EXCELLENCE IN LIGHT OF THE EUROPEAN MODEL.

Shauqi, Qubtan,(2010).MANAGEMENT EXCELLENCE MODERN PHYLOSOPHY FOR THE SUCCESS ORGANIZATION IN THE ERA OF GLOBALIZATION AND THE DISCUSSION AND COMPETITIVE STRATEGIES OF INDUSTRIAL ENTERPRICES IN THE ARAB COUNTRIES .

Al Sarayra, Khalid Ahmed,(2011).THE PERFORMANCE OF FACULTY MEMBERS IN JORDANIAN UNIVERSITIES FROM THE POINT OF VIEW OF DEPARTMENT HEADS .

Al Omrat, Mohammed,(2010).DEGREE OF THE PERFORMANCE OF SCHOOL PRINCIPALS IN THE DIRECTORATE OF EDUCATION OF PETRA FROM THE POINT OF VIEW OF TEACHERS .

Al Ghamedi, Ali Bin Mohammed, (1427HIJ).MEASURING THE EFFECTIVENESS OF THE PERFORMANCE OF PRINCIPALS OF PUBLIC EDUCATION SCHOOLS IN SAUDI ARABIA IN THE LIGHT OF THE HALINGER CRITERION FROM THE POINT OF VIEW OF TEACHERS.

Firkson , George E,(1991).STATISTICAL ANALYSIS IN ARABIC AND PSYCHOLOGY.

Al Kurdi, Ahmed, ,(2010).MODERN SCHOOL ADMINISTRATION

Al Maani, Ahmed, (2011).CONTEMPORARY ADMINSTRATIVE ISSUES.

MINISTRY OF EDUCATION IN SAUDI ARABIA.(1436HIJ).

Yousif, Bomdeen, (2007).TOTAL QUALITY MANAGEMENT AND OUTSTANDING PERFORMANCE.

Al Rasheed , salih ,(2004).TOWARDS BUILDING A SYSTEMATIC FRAMEWORK FOR CREATIVITY AND EXCELLENCE.

Abo SamraMahmood Ahmed, Al Titi, Mohammed, Mohsen and Ahlam,(2012).THE REALITYOF THE ACADEMIC PERFORMANCE OF THE HEADS OF ACADEMIC CIRCLES AT THE UNIVERSITIES OF JERUSALEM AND BETHLEHEM.

المصادر الأجنبية:

UNSCO .(2013). **SITUATION ANALYSIS OF EDUCATION IN IRAQ. PARIS.**

Wagner, I., John, A. & Hollenbeck, J. R. .(1992). **Organizational Behavior,** Englewood cliffs, New Jersey: Prentice Hell. Inc.

الملاحق:

الملحق رقم (١)

مقياس الأداء الإداري وفقاً لمعيار هالينجر

الفقرات	ينطبق عليه بدرجة كبيرة جداً	ينطبق عليه بدرجة كبيرة	ينطبق عليه بدرجة متوسطة	ينطبق عليه بدرجة قليلة	لاينطبق عليه
<p>البعد الأول: تحديد مهام المدرسة</p> <p>أ- صياغة أهداف المدرسة:</p> <p>١- يحدد المدرسين المسؤولين عن تحقق الأهداف بكل ما يخصه</p> <p>٢- يضع أهدافاً لرفع مستوى التحصيل الحالي للطلبة</p> <p>٣- يناقش مع المدرسين أثناء وضع الأهداف الأكاديمية للمدرسة</p> <p>٤- يطور أهدافاً تعليمية مع تحديد مواعيد تنفيذها</p> <p>٥- يفيد من المعلومات الخاصة بتحصيل الطلبة عند وضع الأهداف</p> <p>٦- يطور أهدافاً يستطيع المدرسون تحويلها بسهولة إلى أهداف صفية</p>					
<p>ب- الإعلام عن أهداف المدرسة</p> <p>٧- يناقش أهداف المدرسة مع المدرسين في الاجتماعات الرسمية</p> <p>٨- يؤكد على أهداف المدرسة في لقاءاته الفردية مع المدرسين</p> <p>٩- يؤكد على أهداف المدرسة في الاجتماعات العامة مع الطلبة</p> <p>١٠- يسترشد بالأهداف عند اتخاذ القرار بشأن المنهج مع المدرسين</p> <p>١١- يؤكد على وضوح الأهداف الأكاديمية لدى جميع الهيئة التدريسية</p> <p>١٢- يطلع أولياء الأمور على الأهداف الأكاديمية للمدرسة</p>					
<p>البعد الثاني: إدارة البرنامج التعليمي</p> <p>ج- تقييم التدريس</p> <p>١٣- يدون نواحي القوة في التدريس في سجل تقييم أداء المدرس</p> <p>١٤- يحدد نقاط الضعف في التدريس في سجل أداء المدرس</p> <p>١٥- يدون نواحي الضعف في التدريس في سجل تقييم أداء المدرس</p> <p>١٦- يقوم بزيارات قصيرة للصفوف بشكل منتظم</p> <p>١٧- يؤكد على التوافق بين الأهداف التدريسية وأهداف المدرسة</p> <p>١٨- يحدد مجالات القوة في تدريس المدرس عند لقائه بعد الزيادة الصفية</p> <p>١٩- يراجع أعمال الطلبة أثناء تقييم أداء المدرس في الصف</p> <p>٢٠- يقوم على أساس تنفيذهم للأهداف الأكاديمية للمدرسة</p> <p>٢١- يناقش محتوى الأنشطة الصفية مع المدرس عند لقائه بعد الزيارة الصفية</p> <p>٢٢- يجتمع مع مدرسة المادة الواحدة للتأكد من تنفيذهم نفس الأهداف</p> <p>٢٣- يدون ممارسات تدريسية محددة ذات علاقة بالأهداف الصفية</p>					
<p>د- تنظيم المنهج</p> <p>٢٤- يشدد على أهمية ربط أسئلة الاختبارات الصفية بمحتوى المنهج</p> <p>٢٥- يؤكد على تمثيل أسئلة الاختبارات التحصيلية</p> <p>٢٦- يتأكد من إنسجام محتوى المنهج الصفية مع الأهداف العامة للمنهج</p> <p>٢٧- بحث المدرسين على المشاركة النشطة في مراجعة محتوى المنهج</p> <p>٢٨- يعتمد على نتائج الإمتحانات عند اتخاذ قرارات متعلقة بالمنهج</p> <p>٢٩- يؤكد على ترجمة أهداف المدرسة إلى أهداف منهجية مشتركة</p> <p>٣٠- يعين المسؤول عن تنسيق المنهج في الصفوف ذات العلاقة</p>					
<p>هـ- متابعة تحصيل الطلبة</p> <p>٣١- يبلغ الطلبة بنتائج التحصيل في المدرسة</p> <p>٣٢- ينظم لقاءات فردية مع المدرسين لمناقشة مستوى تحصيل الطلبة</p> <p>٣٣- يستفيد من نتائج الاختبارات في معرفة مدى تحقق أهداف المدرسة</p> <p>٣٤- يناقش نتائج الاختبارات مع المدرسين لفرز نقاط القوة والضعف في المنهج</p> <p>٣٥- يطلع المدرسين رسمياً على نتائج التحصيل في المدرسة</p> <p>٣٦- يحدد الطلبة الذين أبرزت نتائج تحصيلهم حاجتهم لدروس إضافية</p> <p>٣٧- يوزع نتائج الطلبة في الاختبارات على المدرسين بصورة دورية</p> <p>٣٨- يضع برامج تدريس مناسبة للطلبة الضعاف في مستوى التحصيل</p>					
<p>و- تنظيم التدريس</p> <p>٣٩- يبحث الطلبة عن التغيب عن الحصص الدراسية</p> <p>٤٠- يتأكد من استئثار الحصص الدراسية في أكتساب مفاهيم ومهارات جديدة</p> <p>٤١- يؤكد على عدم إذاعة الإعلانات العامة أثناء سير الحصص الدراسية</p> <p>٤٢- يشدد على عدم استدعاء الطلبة إلى الإدارة أثناء الحصص الدراسية</p> <p>٤٣- يؤكد على تعويض الطلبة المتغيبين ما فاتهم من الحصص الدراسية</p>					
<p>ز- تشجيع النمو المهني</p> <p>٤٤- يدعم جهود المدرسين لحضور الدورات والورش التدريبية</p> <p>٤٥- يطلع المدرسين على الفرص المتاحة لنموهم المهني</p> <p>٤٦- يشجع المدرسين على توظيف المهارات المكتسبة في التدريب داخل الصف</p> <p>٤٧- يخصص وقتاً لمناقشة قضايا التدريس مع المدرسين بشكل فردي</p> <p>٤٨- يحضر جانباً من اجتماعات المدرسين لمناقشة فوائد الأنشطة التدريبية</p> <p>٤٩- يتابع الأنشطة التدريبية للتأكد من امتلاك المتدربين المهارات المطلوبة</p> <p>٥٠- يقترح أنشطة تدريبية للمدرسين أثناء الخدمة تتوافق مع أهداف المدرسة</p> <p>٥١- يحضر الأنشطة التدريبية للمدرسين أثناء الخدمة المتعلقة بشؤون التدريس</p>					

					٥٢- يوزع بانتظام على المدرسين المقالات الصحفية المتعلقة بنموهم المهني ٥٣- يدعو مختصين من خارج المدرسة لتحدث مع المدرسين في قضايا التدريس
					البعد الثالث: المناخ التعليمي ح- متابعة شؤون الطلبة ٥٤- يقوم بإشغال بعض حصص المدرسين الغائبين لحين حضور البديل ٥٥- يتحدث مع الطلبة والمدرسين بين الحصص وفي مدة الاستراحة ٥٦- يحضر أو يشارك في الأنشطة اللاصفية ٥٧- يناقش شؤون المدرسة مع المدرسين والطلبة أثناء الحصة الدراسية ٥٨- يقوم بالتدريس ومهام تدريسية أخرى
					ط- توفير حوافز المدرسين ٥٩- يمتدح المدرسين لقاء جهودهم وأدائهم في اللقاءات الفردية معهم ٦٠- يكرم المدرسين المتميزين في الاجتماعات واللقاءات العامة ٦١- يوجه خطابات الشكر والتقدير للمدرسين لقاء الأداء المتميز ٦٢- يكرم المدرس المتميز بمنحه فرص التدريب المهني أو الترقية
					ي- تطوير المعايير التعليمية ٦٣- يشجع المدرسين على بدء الحصة وإنهائها في الوقت المحدد ٦٤- يدعم المدرسين في تنفيذ السياسة الأكاديمية للمدرسة ٦٥- يطلع الطلبة على ما هو متوقع منهم في جميع المستويات الصفية ٦٦- يطبق معايير الترفيع التي تتطلب بلوغ الطالب مستوى الإتقان المقبول ٦٧- يضع معايير عالية لإتقان الطلبة لأهداف التدريس الهامة
					ك- تعزيز سلوك الطلبة ٦٨- يقدر الطلبة المتميزين في المدرسة بمنحهم حوافز رمزية ٦٩- يبرز الطالب المتميز في التحصيل أو السلوك في الاجتماعات العامة ٧٠- يقدر الأتجاز المتميز للطلاب من خلال مقابلته مع أجازته في الإدارة ٧١- يتواصل مع الأباء لإطلاعهم على تحسين مستوى أبنائهم في المدرسة

الملحق رقم (٢)

مقياس التميز الإداري

ت الفقرات	الفقرات	ينطبق عليه بدرجة كبيرة جداً	ينطبق بدرجة كبيرة	تنطبق عليه بدرجة متوسطة	تنطبق عليه بدرجة قليلة	لا ينطبق
١	يضع المدير رؤية واضحة ومفهومة من قبل العاملين معه					
٢	يضع المدير رسالة للمدرسة في مكان يسهل الاطلاع عليها					
٣	يراعي صياغة الأهداف المرنة وقابلة للتطبيق والقياس					
٤	يستخدم معايير واضحة للحكم على تنفيذ الخطة					
٥	يضع أولويات لأهداف الخطة حسب أهميتها					
٦	يكون قدوة للعاملين على مستوى السلوك والخلق الرفيع					
٧	يتمتع بقدرة على تطوير المدرسة وتحسينها					
٨	يهيئ الوقت الكافي للإستماع لمشاكل العاملين والمساهمة في حلها					
٩	يشجع العاملين في تحقيق أهداف المدرسة وتطوير أنشطتها					
١٠	يقدر الأفكار والمساهمات الإيجابية من العاملين					
١١	يشارك العاملين في إتخاذ القرار وتطوير خططها					
١٢	يراعي جودة المعلومات المتوافرة واللائمة لإتخاذ القرارات السليمة					
١٣	يقوم المدير على التشجيع والإبتكار المستمر الذي يحقق التميز					
١٤	يتميز بأسلوب تحاوري مقنع					
١٥	يتميز بالقدرة على اكتساب أساليب إدارية جديدة					
١٦	يحافظ على المواصفات المهمة التي يدرها المجتمع المحلي					
١٧	يسهم في تطوير العمليات في المدرسة بوضوح					
١٨	يشجع العاملين بالالتزام بالعمليات والإجراءات وفق النظام و القوانين الموضوعه					
١٩	يستفيد من التغذية الراجعة في تطوير وتحسين إجراءات المدرسة					
٢٠	يأخذ ملاحظات ذوي الخبرة بعين الإعتبار في تطوير عمليات وإجراءات وتقديم الخدمات					