



جامعة غرداية  
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير  
قسم علوم التسيير



أطروحة مقدّمة لاستكمال متطلبات نيل شهادة دكتوراه الطّور الثالث  
في ميدان: العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير  
فرع: علوم التسيير، تخصص: إدارة وتسيير المنظمات  
بعنوان:

دور الإدارة بالمشاركة في تحسين أداء العاملين  
في المؤسسات التربوية بولاية غرداية - دراسة ميدانية -

من إعداد الطالب:  
قربوز زهرالدين

نوقشت وأجيزت علنا بتاريخ: 2020/12/29  
أمام لجنة المناقشة المكوّنة من السّادة:

رئيساً	جامعة غرداية	أستاذ التعليم العالي	أ.د. بلعور سليمان
مشرفاً	جامعة غرداية	أستاذ محاضر "أ"	د. علماوي أحمد
مشرفاً مساعداً	جامعة ورقلة	أستاذ التعليم العالي	أ.د. بوزيد سايج
مناقشاً	جامعة غرداية	أستاذ محاضر "أ"	د. طويطي مصطفى
مناقشاً	جامعة غرداية	أستاذ محاضر "أ"	د. حنيش فتحي
مناقشاً	جامعة الأغواط	أستاذ محاضر "أ"	د. حساب محمد الامين

السنة الجامعية: 2020-2019





جامعة غرداية  
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير  
قسم علوم التسيير



أطروحة مقدّمة لاستكمال متطلبات نيل شهادة دكتوراه الطّور الثالث  
في ميدان: العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير  
فرع: علوم التسيير، تخصص: إدارة وتسيير المنظمات  
بعنوان:

دور الإدارة بالمشاركة في تحسين أداء العاملين  
في المؤسسات التربوية بولاية غرداية - دراسة ميدانية -

من إعداد الطالب:  
قربوز زهرالدين

نوقشت وأجيزت علنا بتاريخ: 2020/12/29  
أمام لجنة المناقشة المكوّنة من السّادة:

رئيساً	جامعة غرداية	أستاذ التعليم العالي	أ.د. بلعور سليمان
مشرفاً	جامعة غرداية	أستاذ محاضر "أ"	د. علماوي أحمد
مشرفاً مساعداً	جامعة ورقلة	أستاذ التعليم العالي	أ.د. بوزيد سايج
مناقشاً	جامعة غرداية	أستاذ محاضر "أ"	د. طويطي مصطفى
مناقشاً	جامعة غرداية	أستاذ محاضر "أ"	د. حنيش فتحي
مناقشاً	جامعة الأغواط	أستاذ محاضر "أ"	د. حساب محمد الامين



بِسْمِ اللّٰهِ الرَّحْمٰنِ الرَّحِیْمِ

قالوا سبحانك لا علم لنا إلا ما علمتنا إنك  
أنت العليم الحكيم

صدق الله العظيم

# إهداء

إلى الفؤاد الطاهر الذي ضحى نور الهداية في عروق البشرية...  
إلى معلم الناس الخير ... المشكاة التي يأتى بها الهداة...  
إلى رسول الإنسانية ... الرحمة المهداة للعالمين...

سيدنا محمد صلى الله عليه وسلم

إلى القلب الذي يفيض بالحنان والشفاه التي لا تمل الدعاء ...  
إلى من حاكت سعادتي بخيوط منسوجة من قلبها ...

أمي

إلى المشعل الذي أنار لي الطريق و علمني الفضيلة والأمانة ...  
إلى من زرع في أعماقي الأخلاق والقيم ...

أبي

إلى الورد التي ترعرعت في ظل ذلك الحنان وهذا العطاء...  
إلى من رضعوا معي الصدق والوفاء ...

إخوتي و أخواتي

إلى من كان لي نعم المعين والسند وخير البطانة والعضد...

عائتي الكبيرة

إلى من تكرم وتفضل ولم يتملل، وآزر ومنّ ولم يئنّ....

خالي بلخير بن زابط

إلى من فتح لي قلبه قبل بيته و انار لي دروب الفكر بفكره...

الشيخ الشاعر اجقاوة عبد القادر

إلى أهل الوفاء ومنبع الإخاء و رصيدي في الحياة ...

أحبائي وأصدقائي واخوتي

إلى كل من سلك طريقا يبتغي فيه علما....

إلى كل قلب طاهر و ضمير حي .....

زهر الدين

# شكر وعرfan

أحمد الله الذي تتم بنعمته الصالحات

لا يسعني إلا أن اتوجه بالشكر الجزيل والامتنان الوفير إلى أساتذتنا الكرام مشاعل النور، الذين لم يبخلوا أبداً بالعباءة، اتمنى أن تفي كلمة شكراً بما يجول في نفسي تجاهكم، وأقدم لكم دعوة حب واحترام لمزيد من العطاء دعوة يفوح عبرها فيغطي جميع الأرجاء.

وأخص بالشكر العميق :

الدكتور أحمد علماوي

الدكتور السامح بوزيد

الذين تفضلوا بالإشراف على هذا العمل ولم يبخلوا علي بإرشاداتهم ونصائحهم.

كما أتقدم بأسمى آيات الشكر والعرfan لكل من ساعدني في اتمام هذه الدراسة، أخص بالذكر منهم دكاترتنا الكرام:

طويطي مصطفى، بوزيد فيصل، بهاز الجيلالي، بن اوزينة بوحفص، بوقرة ايمان، شعباني محمد، بوخالفة مسعود، حميدات عمر، عويسي كمال، مراد عبد القادر، بلعربي محمد.

كما أعرب عن شكري وامتناني لمن كان لي نعم الدعم في انجاز الدراسة الميدانية رغم الظروف الصعبة التي اجريت خلالها، اخوتي واصدقائي:

أ. أجقاوة الامين، د. طويطي عبد القادر، د. أجقاوة الشيخ، د. عجيلة حورية، أ. لعور عبد الرحمان، الشرع خالد، د. بوخاري محمد، أ. مصطفى اولاد الهدار، أ. عبد الوهاب اولاد الهدار، أ. عثماني محمد، زهواني بدر الدين، أ. شنيخر اسماء، بن عزوز ميهوب.

إلى محاربي ال keyboard، ومحبي المعلوماتية اخوتي واحبتي:

جلول قندوز، اولاد مسعود غمار موسى، عجيلة صالح، لحسن عبد الحميد، جابر جعفر، حناي محمد الفاهم.

إلى محبي الترجمة وعاشاق اللغات:

د. شايش عبد الله، أ. قبلي حسين.

إلى أفراد مجتمع هذه الدراسة: أساتذة المؤسسات التربوية بولاية غرداية

# ملخص الدراسة

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على دور الإدارة بالمشاركة في تحسين أداء العاملين بالمؤسسات التربوية لولاية غرداية، وذلك من خلال دراسة الإدارة بالمشاركة كمتغير مستقل، من خلال أبعادها الثلاثة (المشاركة في اتخاذ القرار- التفويض-العلاقات الإنسانية)، ودرجة مساهمتها في تحسين أداء العاملين بالمؤسسات التربوية لولاية غرداية كمتغير تابع. حيث تم تقسيم الدراسة إلى جزء نظري يتألف من فصلين، يشمل الفصل الأول منها الأدبيات النظرية التي تناولت كلا المتغيرين، في حين يشمل الفصل الثاني الدراسات السابقة، فيما خصص الفصل الثالث للجانب التطبيقي، والذي يشمل دراسة ميدانية للموضوع.

وللإجابة على تساؤلات الدراسة، تم اعتماد المنهج الوصفي التحليلي، الذي طبق عن طريق عرض الأدبيات النظرية في الفصل الأول، ومقارنة هذه الدراسة مع ما سبقها من دراسات في الفصل الثاني. أما في الجزء التطبيقي، فقد تم فيه الاعتماد على الاستبيان كأداة لجمع البيانات، ويتألف مجتمع الدراسة من أساتذة المؤسسات التربوية بولاية غرداية، باعتبارهم الفئة الأكبر من العاملين وذات التأثير المباشر على مخرجات المؤسسة التربوية.

◆ شملت عينة الدراسة 295 مفردة، عولجت بياناتها عن طريق مجموعة من الاختبارات الإحصائية على برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS، وتم تحليلها للحصول على نتائج سمحت بالإجابة على تساؤلات الدراسة، و التوصل إلى إثبات وجود تأثير إيجابي لممارسة الإدارة بالمشاركة من خلال أبعادها الثلاثة (المشاركة في اتخاذ القرار، تفويض السلطة، العلاقات الإنسانية) على مستوى أداء العاملين بالمؤسسات التربوية لولاية غرداية، وكذا تقديم مجموعة من التوصيات حول النقاط التي تطرقت إلى معالجتها.

### الكلمات المفتاحية:

إدارة بالمشاركة، أداء العاملين، مشاركة في اتخاذ القرار، تفويض السلطة، علاقات إنسانية، مؤسسات تربوية.

## **Abstract**

This study aims to identify the role of the participatory management in improving the performance of employees in the educational institutions in The State of Ghardaia, through the study of the participatory management as an independent variable, through its three dimensions (participation in decision-making - delegation - human relations), and the degree of its contribution to improving the performance of employees in the educational institutions of the state of Ghardaia as a dependent variable. The study was divided into a theoretical part constituted of two chapters, the first chapter of which includes theoretical literature that dealt with both variables, while the second one includes previous studies, the third chapter is devoted to the applied aspect, which includes a field study of the subject.

To answer the study's questions, the descriptive analytical approach was adopted, which was applied by presenting theoretical literature in the first chapter, and comparing this study with previous studies in the second chapter. In the practical part of the study, a questionnaire was relied upon as a data collection tool, and the study community consists of teachers of educational institutions in Ghardaia, as the largest group of workers whom influences directly the output of the educational institution.

The study sample included 295 individuals, whose data were processed through a series of statistical tests on the statistical package program SPSS, and analyzed to obtain results that allowed answering the study's questions, And to prove that there is a positive effect of the practice of participatory management through its three dimensions (Participation in decision-making, delegation of authority, human relations) on the performance of the workers of the educational institutions of the state of Ghardaia, as well as make a set of recommendations on the points that have been addressed.

## **Keywords:**

Participatory management, Workers performance, Participation in decision-making, of Authority delegation, Human relations, Educational institutions.

# قائمة الأشكال

## قائمة الأشكال

الصفحة	العنوان	الرقم
12	مدارس الفكر الإداري	01
14	الإطار الشامل للعملية الإدارية	02
15	أصناف المديرين	03
19	موقع الإدارة التربوية والإدارة المدرسية في مجالات الإدارة	04
25	وظائف الإدارة المدرسية	05
27	العوامل المؤثرة في تحقيق أهداف الإدارة المدرسية	06
31	أشكال المشاركة في اتخاذ القرار	07
37	معايير اتخاذ القرار	08
72	العوامل المؤثرة في الأداء	09
150	توزيع أفراد عينة البحث حسب معيار طور النشاط	10
150	توزيع أفراد عينة البحث حسب معيار النوع	11
151	توزيع أفراد عينة البحث حسب معيار السن	12
152	توزيع أفراد عينة البحث حسب معيار المؤهل العلمي	13
153	توزيع أفراد عينة البحث حسب معيار الأقدمية المهنية	14
154	توزيع أفراد عينة البحث حسب معيار دائرة العمل	15

# قائمة الجداول

## قائمة الجداول

الرقم	العنوان	الصفحة
01	نموذج فروم ويتون للقيادة	38
02	أنواع التقويم التربوي	90
03	توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب مؤسسات العمل	147
04	عدد المؤسسات التي ينشط بها أفراد مجتمع الدراسة حسب الطور	147
05	درجات مقياس سلم ليكرت الخماسي	148
06	قيمة معامل الارتباط بيرسون بين المحور الأول وكل فقرة من فقراته	155
07	قيمة معامل الارتباط بيرسون بين المحور الثاني وكل فقرة من فقراته	156
08	قيمة معامل الارتباط بيرسون بين المحور الثالث وكل فقرة من فقراته	157
09	قيمة معامل الارتباط بيرسون بين القسم الثالث وكل فقرة من فقراته	158
10	قيمة معامل الارتباط بيرسون بين القسم الثاني والمحاور التي تنتمي إليه	159
11	قيمة معامل الارتباط بين القسمين الثاني والثالث من الاستبيان وكل الاستبيان	160
12	معامل الفاكرومباخ للقسم الثاني والمحاور التي تنتمي إليه	160
13	معامل الفاكرومباخ للقسم الثالث من الاستبيان	161
14	معامل الفاكرومباخ لجميع فقرات الاستبيان	161
15	نتائج اختبار كولومجروف سمرنوف لأقسام ومحاور الاستبيان	162
16	مدى إجابات مقياس سلم ليكرت الخماسي	163
17	قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمحور المشاركة في اتخاذ القرار	164
18	قيم المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية لمحور تفويض السلطة	165
19	قيم المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية لمحور العلاقات الإنسانية	166
20	قيم المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية لقسم الإدارة بالمشاركة	167
21	قيم المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية لقسم مستوى أداء العاملين	168
22	نتائج اختبار (T. Test) للعينة الواحدة على متغيرات الدراسة	170
23	قيم معامل الانحدار الخطي البسيط لتأثير المتغير المستقل و أبعاده على المتغير التابع	173

# قائمة الملاحق

قائمة الملاحق

الصفحة	العنوان	الرقم
204 - 198	مناشير وزارة التربية حول منحة تحسين الأداء التربوي	01
205	قائمة الأساتذة المحكمين للاستبيان	02
208 - 206	الاستبيان المستعمل في الدراسة	03
220 - 209	مخرجات برنامج الحزم الإحصائية SPSS	04

# فهرس المحتويات

## فهرس المحتويات

الصفحة	العنوان
I	إهداء
II	شكروعرفان
III	ملخص الدراسة
VI	قائمة الأشكال
VIII	قائمة الجداول
X	قائمة الملاحق
XII	فهرس المحتويات
أ	توطئة
<b>الفصل الأول: الأدبيات النظرية للدراسة</b>	
09	تمهيد
10	المبحث الأول: الإدارة بالمشاركة في المؤسسات التربوية
10	المطلب الأول: إدارة المؤسسات التربوية
28	المطلب الثاني: الإدارة بمشاركة
49	المطلب الثالث: الإدارة التربوية التشاركية
61	المبحث الثاني: الأداء الوظيفي التربوي في ظل الإدارة بالمشاركة
61	المطلب الأول: الأداء الوظيفي
72	المطلب الثاني: الأداء الوظيفي التربوي
90	المطلب الثالث: الإدارة بالمشاركة وتحسين الأداء التربوي
104	خلاصة الفصل
<b>الفصل الثاني: الدراسات السابقة</b>	
106	تمهيد
107	المبحث الأول: عرض الدراسات السابقة
107	المطلب الأول: الدراسات السابقة باللغة العربية
115	المطلب الثاني: الدراسات السابقة باللغة الأجنبية
125	المبحث الثاني: المقارنة بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة

## فهرس المحتويات

125	المطلب الأول: المقارنة بين الدراسة الحالية والدراسات العربية السابقة
133	المطلب الثاني: المقارنة بين الدراسة الحالية والدراسات الأجنبية السابقة
143	خلاصة الفصل
الفصل الثالث: الدراسة الميدانية	
145	تمهيد
146	المبحث الأول: الطريقة والإجراءات
146	المطلب الأول: منهج ومجتمع أدوات الدراسة
149	المطلب الثاني: الوصف الإحصائي لعينة الدراسة
154	المطلب الثالث: صدق أدوات الدراسة وثباتها
163	المبحث الثاني: المعالجة الإحصائية للبيانات
163	المطلب الأول: آراء عينة البحث حول متغيرات الدراسة
169	المطلب الثاني: اختبار متغيرات للدراسة
172	المطلب الثالث: اختبار اثر المتغير المستقل على المتغير التابع
179	خلاصة الفصل
181	خاتمة
185	المراجع
الملاحق	

# مقدمة

إن واقع المؤسسات التربوية اليوم يعكس في الكثير من مظاهره ركودا في مجال المبادرات والاجتهادات الرامية إلى التحسين والتطوير، وبقاء الأستاذ منفذا أكثر مما هو مشاركا في التخطيط بسبب عدم مسايرة الأساليب المنتهجة في التسيير لمطالبات العصرنة، وكذا عدم مواكبة التحولات والمستجدات التي مست القطاع الاقتصادي والاجتماعي والسياسي والثقافي، وقد نتج عن هذا الوضع بروز سلبيات في جوانب عديدة من الحياة المدرسية مثل الرتابة والروتين اللذين طغوا على التسيير، وسوء استغلال الكفاءات والإمكانات المتوفرة، وكثرة النزاعات المهنية الناجمة عن سوء العلاقات داخل المؤسسة، وعدم نجاعة طرق التبليغ (شاربي وقاسمي، 2018، صفحة 19)، إذ أن القصور الذي تعاني منه نظريات التسيير الحديث يتمثل في تركيزها المفرط على الرغبة، بل العمل على تغيير سلوك العاملين بحيث يصبحون أكثر تماهيا مع المؤسسة وأهدافها، حيث يتحملون المسؤولية ويأخذون زمام المبادرة. غير أن هذا النوع الجديد من العمال يستدعي إقامة مؤسسات من نوع جديد، تسود فيها علاقات جديدة وتحكمها قواعد ومعايير مغايرة تماما للسابقة، ويقتضي تحقيق هذه الغاية التركيز على قضايا أخرى غير الانشغال المهوس بتغيير سلوك العاملين وحدهم، بينما تبقى الأوضاع الأخرى على حالها، إذ يصبح من الضروري تغيير القواعد والأسس التي تحدد بناء القوة وتوزيع السلطة، وأسلوب الرقابة التي تستمر التقاليد السائدة في المحافظة عليها وترسيخها (عنصر، 1997، صفحة 7)، ما يبرز دور الإدارة بالمشاركة كأسلوب إداري حديث يربط بين العامل والإدارة ويجعل من التغيير عملا جماعيا، يشارك فيه العامل خبراته ومهاراته، وي طرح افكاره وتصوراتيه بين يدي الإدارة التي تعدها ثروة حقيقية يبني على أساسها القرار، في جو تسوده روابط اخوية وعلاقات زمالة قوية.

كما أن العمل الجماعي التشاركي ملاحظ بشكل كبير في المجتمعات الغربية بحكم انفتاحهم على الديمقراطية وإدراكهم لأهميته. وديننا الإسلامي زاخر بالعديد من الشواهد من النصوص القرآنية والأحاديث النبوية والأحداث التاريخية التي تدل على التوجه نحو الشراكة في العمل والإنجاز، فالشورى ركن أساسي من أركان القيادة في الإسلام (اللوكان و الشمري، 2018، صفحة 64)، وقد أكد عليها القرآن الكريم في عدة مواضع، قال تعالى: (وأمرهم شورى بينهم) (سورة آل عمران، ص 159).

ولكي تؤدي المؤسسات التربوية والتعليمية أدوارها ومهامها بفاعلية وإتقان، تتطلب كغيرها من المؤسسات توافر إدارة واعية متطورة ذكية ذات مستوى من الكفاءة والفاعلية تعمل على توجيه العملية التربوية والتعليمية وتسهيل عملية الوصول إلى تحقيق الأهداف التربوية المنشودة وتحسين نوعية التعليم وفق الأسس العلمية الدقيقة والتحليل الموضوعي (رؤوف و الزاملي، 2012، صفحة 69)

## أولاً: إشكالية الدراسة

عرف قطاع التربية في الجزائر عديد القرارات والمشاكل الإدارية في السنوات الاخيرة ما أثر بشكل مباشر على مخرجات العملية التربوية، تجلى في التدني المستوى التربوي والتعليمي للتلاميذ كان لأداء الأساتذة الدور الأساسي فيه باعتبارهم حملة الرسالة التعليمية والشريحة التي تقوم بالدور التربوي والتعليمي فيه بشكل مباشر، والذي عرف انخفاض محسوس جراء القرارات والمشاكل سابقة الذكر التي من ابرزها اقصاء الاستاذ والتعسف الإداري ووحودية الرأي والغاء التكوين للأساتذة الجدد وكذا تعدد وتغيير المناهج التي جعلتهم يعايشون يومياً جوا مشحوناً تمخض عنه الاضرابات المتكررة كأخر حل لسماع آراءهم وتحقيق مطالبهم. من هذا المنطلق تبرز الإدارة بالمشاركة كأسلوب إداري يحقق التوافق بين العاملين والإدارة ويستفيد من خبراتهم ويقضي على العراقيل ويزيد من مستوى معارفهم كما يوفر لهم جو عمل مشجع على الابداع والتجديد وتنمية القدرات تكتنفه الروابط والعلاقات الانسانية. والمؤسسات التربوية بولاية غرداية كغيرها من مؤسسات هذا القطاع عايشت هذا الواقع المير لعدة سنوات. من هذا المنطلق تبرز الاشكالية الرئيسية للدراسة:

ما دور الإدارة بالمشاركة في تحسين أداء العاملين بالمؤسسات التربوية بولاية غرداية؟

تتفرع الاشكالية الرئيسية للدراسة إلى ثلاثة اشكاليات فرعية، نسردها كالتالي:

## 1. الإشكالية الفرعية الأولى:

◆ ما واقع ممارسات الإدارة بالمشاركة في المؤسسات التربوية بولاية غرداية؟

وتتفرع عنها التساؤلات التالية:

◆ ما واقع مشاركة العاملين بالمؤسسات التربوية لولاية غرداية في اتخاذ القرار من قبل إدارات

مؤسساتهم؟

◆ ما واقع ممارسة تفويض السلطة بالمؤسسات التربوية بولاية غرداية؟

◆ ما مدى سعي مسؤولي المؤسسات التربوية بولاية غرداية إلى تحسين مستوى العلاقات الانسانية

بمؤسسات عملهم؟

## 2. الإشكالية الفرعية الثانية:

◆ ما مستوى أداء العاملين في المؤسسات التربوية بولاية غرداية؟

## 3. الإشكالية الفرعية الثالثة:

◆ ما أثر ممارسة الإدارة بالمشاركة في المؤسسات التربوية بولاية غرداية على مستوى أداء العاملين؟

وتتفرع عنها التساؤلات التالية:

◆ هل يوجد تأثير للمشاركة في اتخاذ القرار على مستوى أداء العاملين بالمؤسسات التربوية لولاية غرداية؟

◆ هل يوجد تأثير لتفويض السلطة على مستوى أداء العاملين بالمؤسسات التربوية لولاية غرداية؟

◆ هل يوجد تأثير للعلاقات الانسانية على مستوى أداء العاملين بالمؤسسات التربوية لولاية غرداية؟

ثانياً: فرضيات الدراسة

للإجابة على التساؤلات التي نتجت عن اشكالية الدراسة، تم صياغة الفرضيات التالية:

1. الفرضية الرئيسية الأولى

◆ لا تتم ممارسة للإدارة بالمشاركة في المؤسسات التربوية بولاية غرداية.

2. الفرضية الرئيسية الثانية

◆ لا يقدم الأساتذة العاملين في المؤسسات التربوية بولاية غرداية مستوى أداء مرتفع.

3. الفرضية الرئيسية الثالثة

◆ لا تؤثر ممارسة الإدارة بالمشاركة على مستوى أداء العاملين بالمؤسسات التربوية لولاية غرداية.

وتتفرع عنها الفرضيات الفرعية التالية:

أ. الفرضية الفرعية الأولى:

◆ لا يوجد تأثير للمشاركة في اتخاذ القرار على مستوى أداء العاملين بالمؤسسات التربوية لولاية غرداية.

ب. الفرضية الفرعية الثانية:

◆ لا يوجد تأثير لتفويض السلطة على مستوى أداء العاملين بالمؤسسات التربوية لولاية غرداية.

ج. الفرضية الفرعية الثالثة:

◆ لا يوجد تأثير للعلاقات الانسانية على مستوى أداء العاملين بالمؤسسات التربوية لولاية غرداية.

ثالثاً: أهمية الدراسة

تكمن أهمية هذه الدراسة في العديد من النقاط نذكر من أهمها:

- نشر الثقافة التشاركية بين الإدارات المدرسية؛

- تشكيل روابط وعلاقات قوية بين الإدارة و العامل؛

- توحيد الرؤى والجهود لتحقيق مخرجات تعليمية افضل؛
- تفعيل دور الاستاذ كمرب للأجيال وليس كموظف؛
- اعادة بث روح في مصطلح "الاسرة التربوية"؛
- تفعيل دور المؤسسة التربوية كفضاء ينمي إبداع الأساتذة؛
- الاستفادة الامثل من معارف ومهارات العاملين؛
- حث العاملين على التعلم والنمو المهني بطريقة ابداعية تحفيزية؛
- الانفتاح على أسلوب جديد في التعامل مع المشاكل الوظيفية؛
- بث روح الفريق بين العاملين في المؤسسات التربوية.

#### رابعاً: أهداف الدراسة

هدفت هذه الدراسة إلى:

- التعرف على الفكر الإداري التشاركي وتوضيح مفهومه؛
- دراسة أسلوب الإدارة التربوية التشاركية؛
- التعرف على مفهوم الأداء الوظيفي واهم محدداته؛
- دراسة الأداء الوظيفي التربوي واهم العوامل المؤثرة فيه؛
- دراسة اثر تطبيق أسلوب الإدارة بالمشاركة على الأداء الوظيفي التربوي؛
- دراسة اثر المشاركة في اتخاذ القرار على الأداء الوظيفي التربوي؛
- دراسة اثر تفويض السلطة على الأداء الوظيفي التربوي؛
- دراسة اثر العلاقات الانسانية على الأداء الوظيفي التربوي؛
- دراسة واقع الإدارة التربوية بولاية غرداية؛
- دراسة واقع الأداء الوظيفي التربوي بولاية غرداية.

#### خامساً: دوافع اختيار الموضوع

تم اختيار هذا الموضوع بناء على عدة دوافع واسباب، نذكر منها:

- طبيعة التخصص والذي نؤمن أنه أساس صناعة المستقبل والتقدم الحضاري بعد توفيق الله تعالى، إذ أن 88% من أسباب فشل المشاريع حسب ما ذكر (النجار، 2008، صفحة 3) راجع إلى ضعف الإدارة؛
- الرغبة في البحث عن أساليب إدارية مبتكرة تعطي للعامل قيمته كأهم راس مال في المؤسسة، وكإنسان قبل كل شيء؛
- الصلة الوثيقة بين الموضوع و تعاليم ديننا السمحة التي تحث على الشورى و التشارك في الرأي؛

- الواقع المؤسف الذي تعيشه مؤسساتنا التربوية حالياً، رغم كل الجهود التي بذلت لتحسينها؛
- البحث عن أساليب تعمل على تحسين أداء العامل من الداخل.

### سادساً: حدود الدراسة

1. الحدود البشرية: تمثلت الحدود البشرية لهذه الدراسة في فئة الأساتذة بحكم انهم العامل المباشر في التأثير على المخرجات التعليمية من جهة، وبحكم تمثيلهم للغالبية العظمى من العاملين بنسبة (82.3%)\* من جهة أخرى؛

2. الحدود الزمنية: تم العمل على هذه الدراسة في الفترة الممتدة من سنة 2017 إلى سنة 2020؛

3. الحدود المكانية: تمثلت الحدود المكانية لهذه الدراسة في المؤسسات التربوية الحكومية بولاية غرداية، وقد تم اختيار المؤسسات التربوية الحكومية دون غيرها نظراً للاختلاف الكبير الذي تعرفه المؤسسات الخاصة عن المؤسسات الحكومية في عديد الجوانب من جهة، ونظراً للنسبة التي تمثلها المؤسسات التربوية مقارنة بنظيرتها الخاصة على مستوى الولاية (98.3%)\* من جهة أخرى، كما غطت هذه الدراسة ما مجموعه 12 من اصل 13 دائرة بتراب الولاية.

### سابعاً: منهج الدراسة

نظراً إلى طبيعة الموضوع الذي حاولت هذه الدراسة الاجابة عن التساؤلات والاشكاليات التي يطرحها، ودراسة مدى صحة الفرضيات التي تم تقديمها كاجابات مبدئية لها، تم اعتماد المنهج الوصفي التحليلي لتلبية المتطلبات السابقة الذكر، حيث تم عرض اهم المفاهيم و الخصائص المتعلقة بموضوع الدراسة في الجانب النظري، كما تم اعتماد الاستبيان كأداة لجمع البيانات في الجانب الميداني، والاستعانة ببرنامج الحزم الاحصائية الـ SPSS في تحليلها من خلال مجموعة من المؤشرات والاختبارات الاحصائية، واستخلاص مجموعة من الاستنتاجات والنتائج.

كما تم اتباع أسلوب (IMRAD) في إنجاز هذه الدراسة حيث قسمت إلى ثلاثة فصول تشمل جانبيين نظري وتطبيقي كالتالي:

### 1. الفصل الأول: أدبيات الدراسة

تم التطرق في هذا الفصل إلى الادبيات التي وردت في موضوع الدراسة أو احد متغيراته، اعتماداً على مجموعة متنوعة من المراجع بعدة لغات كالكتب، المقالات، اطروحات الدكتوراه ورسائل الماجستير، ملتقيات...

### 2. الفصل الثاني: الدراسات السابقة

\* مقابلة مع المكلف بالموارد البشرية في مديرية التربية لولاية غرداية بتاريخ: 2020/04/27.

حيث تم التطرق في هذا الفصل إلى مجموعة من الدراسات العربية والاجنبية التي تطرقت إلى موضوع البحث أو احد متغيراته وعرض ما جاء فيها، ثم مقارنة كل دراسة مع الدراسة الحالية والتطرق إلى مواطن الشبه والاختلاف فيما بينها.

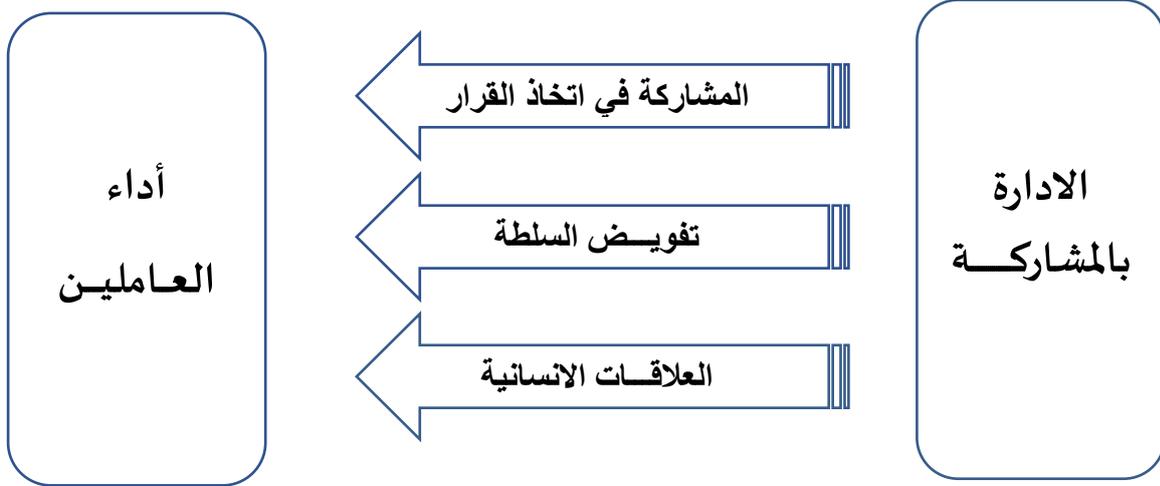
### 3. الفصل الثالث: الجانب التطبيقي

اشتمل الجانب التطبيقي على الدراسة الميدانية لهذه الدراسة، حيث تم فيه عرض منهج الدراسة وادواتها، ثم عرض النتائج المحصلة وتحليلها وتفسيرها بغية التوصل إلى اختبار فرضيات هذه الدراسة والاجابة عن اشكالياتها.

### ثامناً: صعوبات الدراسة

واجه إعداد هذه الدراسة عدة صعوبات كغيرها من الدراسات والبحوث الاكاديمية ونذكر منها:

- قلة المراجع العربية التي تناولت موضوع الإدارة بالمشاركة وخاصة الكتب منها؛
- قلة الدراسات الاكاديمية العربية التي تناولت موضوع الإدارة بالمشاركة؛
- قلة الدراسات العربية التي تناولت موضوع الإدارة التربوية التشاركية، إذ تعد هذه الدراسة أول دراسة جزائرية تناولت موضوع الإدارة بالمشاركة في المدارس على حد علمنا؛
- العدد الكبير للمؤسسات التربوية مع توزيعها على كامل تراب ولاية غرداية، حيث مثلت 292 مؤسسة موزعة على 13 دائرة؛
- اضافة للعدد الكبير للمؤسسات التربوية وتوزيعها على مساحة جغرافية شاسعة، واجهت الدراسة صعوبة كبرى تمثلت في اغلاق هذه المؤسسات احترازيًا ضد انتشار وباء كورونا العالمي، ما شكل عقبة كبرى في توزيع الاستبيان على أفراد عينة الدراسة؛
- ضعف الاستجابة والتفاعل مع الاستبيان الالكتروني من قبل افراد عينة الدراسة؛
- صعوبة التواصل مع الباحثين و المختصين في المجال نظرا لإغلاق الجامعة احترازيًا ضد تفشي الوباء؛
- ظروف الحجر الصحي وصعوبات النقل والخروج؛
- عدم استرجاع جزء كبير من الاستبيانات الموزعة نظرا لضيق المدة التي وزع خلالها الاستبيان؛
- غياب الموضوعية في عدد معتبر من الاستبيانات المسترجعة نظرا لخصوصية الموضوع ما اضطرنا لإلغائها؛
- صعوبة التواصل مع المسؤولين بمديرية التربية نظرا للإجراءات الاحترازية المطبقة لمواجهة الوباء.



المصدر: من إعداد الطالب

#### عاشراً: التعريفات الإجرائية

1. الإدارة بالمشاركة: هي استراتيجية يسعى من خلالها المديرون أو القادة للحصول على موارد الأشخاص في العمل بشكل منهجي لخلق خبرات التعلم التعاوني، وتحقيق نتائج الفريق المثمرة. (Burhanuddin, 2013, p. 35)
2. الأداء الوظيفي: هو نتيجة تنفيذ الموظف لمهامه وفقاً للمسؤوليات الموكلة إليه من حيث الجودة والكمية (Saputra et al., 2019, p. 97).

# الفصل الأول

الأدبيات النظرية للدراسة

## تمهيد

سيتم في هذا الفصل التطرق إلى الأدبيات النظرية التي المت بكل من مفهومي الإدارة بالمشاركة وأداء العاملين في المؤسسات التربوية، والذي نرجو من خلاله توضيح مجموعة من المفاهيم حول متغيرات الدراسة، واعطاء صورة واضحة لكل متغير وخصائصه، وكذا ما قدمته الادبيات النظرية حول اثر المتغير المستقل على المتغير التابع، حيث قسم هذا الفصل إلى مبحثين كالتالي:

المبحث الأول: الإدارة بالمشاركة في المؤسسات التربوية

المبحث الثاني: الأداء الوظيفي التربوي وسبل تحسينه في ظل الإدارة بالمشاركة

## المبحث الأول: الإدارة بالمشاركة في المؤسسات التربوية

سيتم في هذا المبحث العمل على دراسة مفهوم الإدارة بالمشاركة في المؤسسات التربوية، من خلال التطرق إلى مفهوم كل من إدارة المؤسسات التربوية، الإدارة بالمشاركة، والإدارة التربوية التشاركية.

## المطلب الأول: إدارة المؤسسات التربوية

## الفرع الأول: مدخل إلى علم الإدارة

بدأ المفهوم العلمي للإدارة بالظهور مع بروز المؤسسات الضخمة وتطبيق مبدأ الفصل بين الملكية والإدارة حيث قام بعض المفكرين من أصحاب التجربة في أوروبا وأمريكا بتسجيل تجاربهم والقيام بالملاحظة العلمية واستخلاص النتائج، بدأ بعدها ظهور الإدارة كعلم له أصوله ونظرياته وقواعده يدرس في الجامعات والمعاهد وبدأت تظهر مدارس الفكر الإداري كالمدرسة التقليدية والمدرسة السلوكية. (العواد، 2015، صفحة 44)

## أولاً: تعريف الإدارة

إن كلمة (إدارة) بالعربية يقابلها بالإنجليزية كلمتان هما (Management و Administration)، وتشير الدراسات الحديثة في الإدارة المدرسية إلى أنه لا يوجد تعريف واضح مقبول يفصل بينهما في اللغة الإنجليزية، كما أنه لا يوجد تمييز واضح مقبول بين كلمة (Manager) وكلمة (Executive) وكلمة ((F.bid Administrator) وكلها تعني بالعربية مدير". (وسطاني، 2010، صفحة 36)

الإدارة - أيا كان نوعها - هي المسئولة عن النجاح أو الإخفاق التي تصادفه منظمة من المنظمات أو مجتمع من المجتمعات، ومن هنا كانت حاجة الإنسان للإدارة، فهي حاجة بالغة الأهمية بالنسبة للفرد والجماعة عند سعيها لسد حاجاتها وتحقيق غاياتها، فالإدارة تتغلغل في جميع أوجه النشاط الإنساني (مغاري، 2009، صفحة 30).

هذا ولم يتفق العلماء والباحثون فيما بينهم على تعريف موحد للإدارة، حيث تعددت التعريفات كل حسب وجهة نظره، الأمر الذي يستدعي عرضاً لبعض هذه التعريفات:

فقد عرفها (فردريك تايلر F. Taylor) بأنها: "المعرفة الصحيحة لما هو مقرر ومحدد القيام به من عمل والتأكد والتحقق من أن القائمين بالعمل قد أنجزوا رسالتهم بأحسن الطرق وأرخصها وأقلها تكلفة". (مغاري، 2009، صفحة 13)

وقد عرفها (الطويل) بأنها: "توجيه نشاط مجموعة من الأفراد وجهودهم نحو تحقيق هدف مشترك من خلال تنظيم هذه الجهود وتنسيقها". (شحادة، 2008، صفحة 9)

كما عرفها (غريفنج) بأنها: "النشاط الذي يعمل من خلاله الإداري على التأثير في مجموعة أشخاص ينتظمون في مؤسسة، فيحفزهم وبوجههم ويرشدهم وينظم أدوارهم في العمل، ويكسب تعاونهم بأقصى إمكاناتهم من أجل تحقيق الأهداف المخطط لها". (مغاري، 2009، صفحة 13)

وعرفت الإدارة أيضا بأنها: "العملية أو مجموعة العمليات التي يتم بمقتضاها تعبئة القوى البشرية والمادية وتوجيهها وتوجيهها كافيا لتحقيق أهداف الجهاز الذي توجد فيه". (شحادة، 2008، صفحة 10)

كما عرفها (مغاري، 2009، صفحة 13) بأنها: "استخدام كافة الموارد البشرية والمادية المتاحة من خلال التخطيط والتنظيم والتوجيه والمتابعة وبطرق انسانية من أجل الوصول إلى الأهداف المنشودة بكفاءة وفاعلية".

كما عرفها (العرف والمهدي) على أنها: "كل ما من شأنه شحذ الهمم واستثمار جميع الموارد المتاحة البشرية والمادية من أجل تحقيق الأهداف المنشودة". (شحادة، 2008، صفحة 10)

كما ذكر (Tomlinson, 2013, p.2) تعريف (Shelley Umana) للإدارة جاء فيه: "إن الإدارة تنطوي على طريقة منظمة للتفكير. تصف من الناحية التشغيلية ما يجب القيام به وكيف يتم ذلك وكيف نعرف متى قمنا به. الإدارة ليست احجية غامضة، إنها طريقة للعمل".

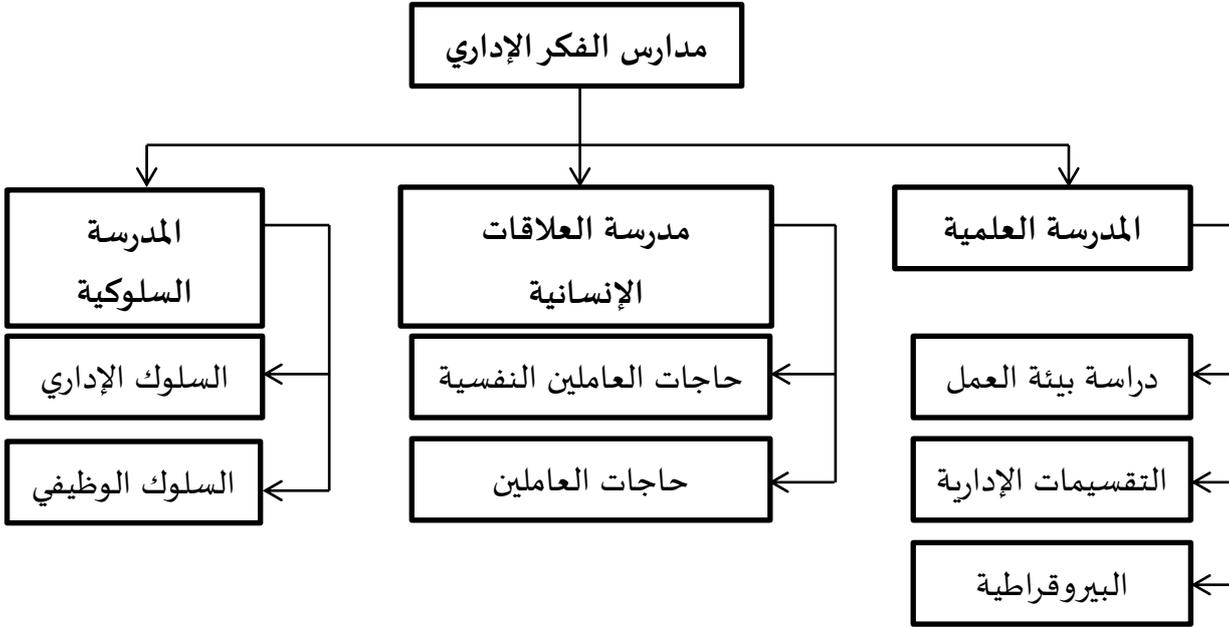
من خلال التعاريف السابقة نجد تركيز كل من (العرف) و(المهدي) على مفهوم الاستغلال الامثل للموارد البشرية والمادية، كما ركز (غريفنج) على مفهوم التأثير على العاملين وتحفيزهم، وتركيز كل من (الطويل) و(شحادة) على مفهوم تعبئة وتوجيه وتنظيم الجهود، في حين ركز (تايلور) قد ركز على مفهوم الرقابة، الذي يشاركه فيه (مغاري) بمفهوم المتابعة بطرق انسانية، في حين اعتبرها (Shelley Umana) أسلوبا للعمل .

مما سبق نستخلص أن: "الإدارة هي عملية منظمة تهدف إلى الاستغلال الامثل للموارد البشرية والمادية من خلال التأثير على العاملين وتحفيزهم وتعبئة جهودهم ثم توجيهها وتنظيمها في سبيل تحقيق الأهداف المنشودة مع مراقبة هذه الجهود ومتابعتها بصفة تحترم الطرق الانسانية".

ثانيا: الأنماط الإدارية

بما أن ظهور الإدارة قديم قدم الانسان، فقد شهدت عدة تطورات افرزت أنماط إدارية متعددة، ويبرز الشكل رقم (01) أهم مدارس الفكر الإداري:

الشكل رقم (01): مدارس الفكر الإداري



المصدر: (ال ناجي، 2016، صفحة 38)

غير اننا سنركز على أربعة أنماط إدارية، تنقسم إلى نمطين تقليديين وآخرين عصريين (ابوناصر، 2008، صفحة 57):

- الإدارة بالأساليب: تقليدي؛
- الإدارة بالأهداف: تقليدي؛
- الإدارة بالرؤية المشتركة: عصري؛
- الإدارة المرئية: عصري.

كما اقترح (ليكرت) نظام إدارة قائم على العلم منظم في أربع مكونات:

- النظام 1: استبدادي يتماشى مع العقوبات التقليدية؛
- النظام 2: سلطوي خيري؛
- النظام 3: استشاري؛
- النظام 4: نموذج جماعي تشاركي.

توصل (ليكرت) إلى أنه على الرغم من أن المنظمات قد تختلف في نوع نظام الإدارة المطلوب للتشغيل الفعال، يتم الحصول بشكل أفضل على النتائج مع اقتراب المنظمة من نهاية النظام 4. قدم (ليكرت) أدلة من أكثر من 150 دراسة يحقق فيها النظام 4 أداء أفضل بكثير من ذلك الذي حصل عليه نظام الإدارة المستخدم من قبل المدير العادي تشمل زيادة الأعمال والحكومة والمنشآت العسكرية والمدارس والجامعات والمستشفيات ومؤسسات الرعاية الصحية والمؤسسات الإصلاحية ومؤسسات الرعاية الاجتماعية والمنظمات والمكاتب والمؤسسات الدينية.

وتشمل النتائج الهامة الأخرى التي توصل إليها (ليكرت) أن:

- نظام الإدارة التشاركية هو عامل رئيسي في تحسين الإنتاجية؛
- تحسن الأداء بعد التحول إلى النظام 4؛
- تحسن علاقات العمل مع تقدم الشركات نحو النظام 4؛
- خفض التكاليف والأرباح تتحسن في ظل النظام 4.

انتهى (ليكرت) أن "الإدارة القائمة على العلم مثل النظام 4 هي أكثر تعقيدا من الأنظمة الأخرى. ما يتطلب مزيدا من التعلم ومهارة أكبر لاستخدامها بشكل جيد، لكنها تعطي نتائج أفضل بشكل مثير للإعجاب، تكون واضحة كلما كانت قياسات الأداء التي يتم الحصول عليها دقيقة". (Garrison et al., 1979, p. 118)

ثالثا: وظائف الإدارة وأصناف المديرين:

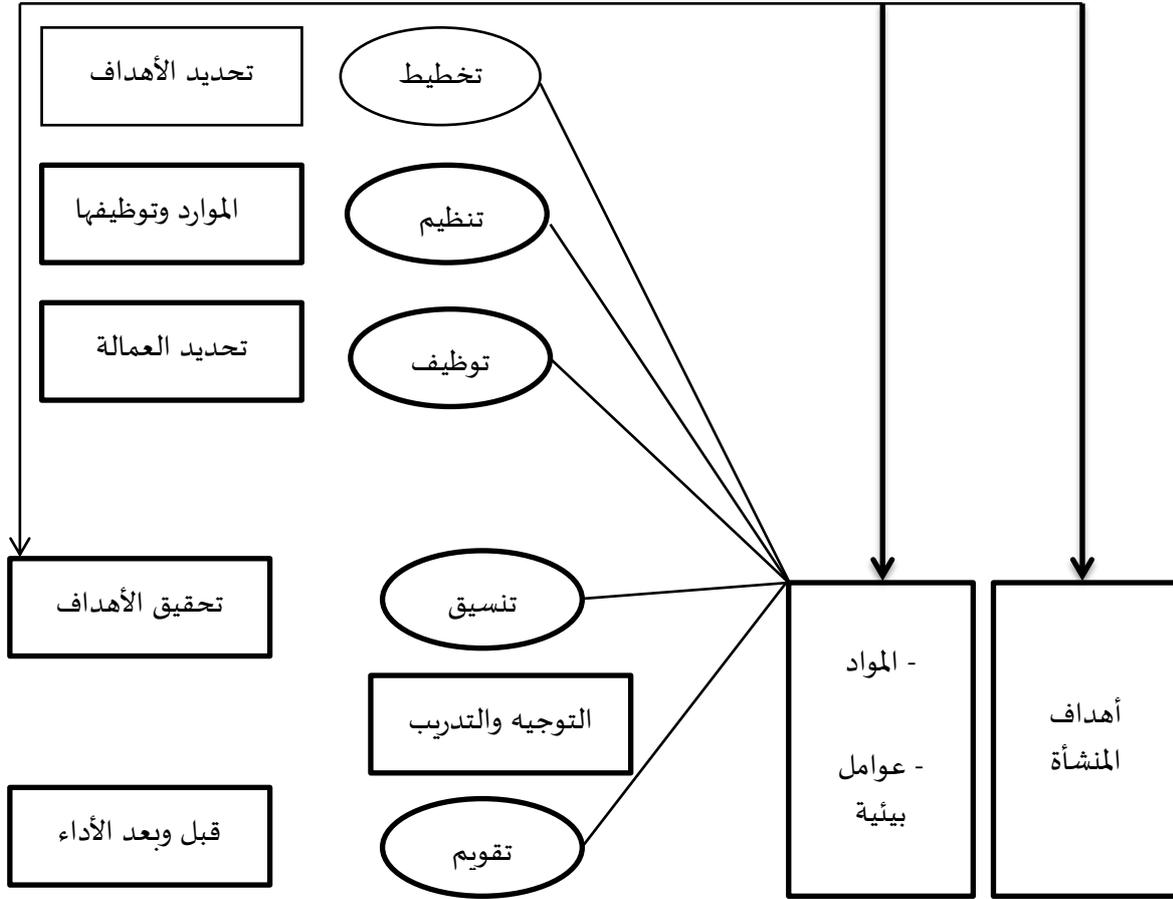
في أواخر القرن الثامن عشر الميلادي. كان فريدريك تايلور مهندسا أصبح يعرف لاحقا باسم "أبو الإدارة العلمية"، كان نهج تايلور هو تحسين كفاءة الوظيفة من خلال تصميم "أفضل طريقة"، تأثرت فلسفة (تايلور) للإدارة بأربعة مبادئ أساسية هي:

- تطوير وظائف ذات كفاءة؛
- تقليل اللحام، وهو مصطلح يستخدم لوصف لعب الخيل حيث يقصد باللحام "معيقات الانتاجية"؛
- الموقف العقلي الجيد تجاه العمل؛
- تعاون إدارة العمال.

كما قدم لنا (فايول) بالتوسع في نظريته الأصلية، الوظائف الخمس الكلاسيكية للإدارة وهي: التخطيط، التنظيم، الإشراف، التنسيق والتوجيه (Shagholi & Hussin, 2009, pp. 1940–1941).

ويوضح الشكل رقم (02) الإطار الشامل للعملية الإدارية.

الشكل رقم (02): الإطار الشامل للعملية الإدارية



المصدر: (العجمي، 2013، صفحة 72)

أما فيما يخص المديرين فيمثل الشكل رقم (03) الاصناف الخمسة للمديرين حسب ما أورده (Everard et al., 2004, p. 16) نسبة إلى كل من مستوى الاهتمام بالعلاقات الانسانية ومستوى

الاهتمام بالنتائج كالتالي:

- الجازم؛
- العطوف؛
- التحفيزي / معالج المشاكل؛
- السلبي؛
- الإداري.

الشكل رقم (03): أصناف المديرين



المصدر: (Everard et al., 2004, p. 16)

حيث أن كل صنف يتميز بمجموعة من الصفات لخصها (Everard et al., 2004, pp. 16–17) كالتالي:

#### 1. الجازم:

- يريد أن تتم الأشياء على طريقته؛
- يتكلم بدل أن يستمع؛
- لا يقلق كثيرا بشأن مشاعر أو آراء الآخرين؛
- عدواني عندما يتم تحديه؛
- يقود الأمور إلى الأمام؛
- يراقب الموظفين.

#### 2. العطوف:

- يهتم بالناس؛
- يريد أن يكون محبوبا؛
- يتجنب الصراع المفتوح - يتملق ويلطف؛
- 'إذا كانت المدرسة' سعيدة"، فهذا كل ما يهم؛
- يشيد بالإنجاز إلى حد الإطراء؛
- يتستر على الأهمال أو الأداء الضعيف؛
- يميل إلى "الإدارة باللجنة"؛
- مساعد.

3. التحفيزي / معالج المشاكل:

- يقر على الأهداف ويتوقع الإنجاز؛
- يراقب الأداء مقابل الأهداف؛
- يساعد الموظفين على إيجاد حلول لضعف الأداء؛
- يواجه الصراع بهدوء؛
- يقر ويراقب خطط العمل؛
- يشرك الموظفين في صناعة القرارات التي تؤثر عليهم؛
- يفوض الموظفين بتحررية؛
- يتولى اتخاذ القرارات عند الحاجة.

4. السلبي:

- الأشخاص الذين لا يهتمهم النتائج ولا الناس غالبا ما يكونون محبطين أو خائبين أو يشعرون  
بتهديد غالبا ما يستجيبون سلبيا.
- لا يزيد عن المطلوب؛
  - يقاوم التغيير؛
  - يصبح "كسول" إذا لم تتم مراقبته؛
  - يلوم الآخرين، الحكومة، "أطفال اليوم"، الابتكار... الخ، لخلق ظروف لا تطاق.

5. الإداري:

- يتبع التعليمات؛
- يحافظ على النظام الحالي؛
- واع ويعمل بضمير وليس خلاق أو مبتكر؛
- يعتمد عليه.

رابعا: الإدارة في المؤسسات التربوية

يلاحظ في الواقع خلط بين الإدارة التربوية والإدارة التعليمية والإدارة المدرسية وقد شاع استخدام هذه المفاهيم الثلاثة في الكتب والمؤلفات التي تتناول موضوع الإدارة في ميدان التعليم، وقد تستخدم أحيانا على أنها تعني أشياء واحدة وهناك من يرى استخدام مصطلح الإدارة التربوية على جميع هذه الأشياء، باعتبار أن التربية أشمل واعم من التعليم وأن وظيفة المؤسسات التعليمية في التربية الكاملة اما الإدارة التعليمية فتعتبر أكثر تحديدا ووضوحا من حيث المعالجة العلمية.

وبالنسبة للإدارة المدرسية فيبدو أن الأمر أكثر سهولة، ذلك لأن الإدارة المدرسية تتعلق بما تقوم به المدرسة من أجل تحقيق رسالة التربية (عطوي، 2014، صفحة 18). وسنحاول في ما يلي التوسع أكثر في مفهوم كل منها.

### الفرع الثاني: الإدارة التربوية

إن تحمل الدولة مسؤولية التعليم في العصور الحديثة كان معناه انتقال التعليم من نمط يقوم على العفوية أو المبادرات التطوعية أو إتباع العرف والتقاليد، إلى نمط جديد يعتمد على سلطة الدولة وإشرافها، ويحتكم إلى مجموعة من القوانين والنظم واللوائح الوصفية التي تنظم العمل والتعامل داخل المؤسسات التعليمية وبين بعضها البعض، وبينها وبين المجتمع الذي تتواجد فيه، وهذا يعني إدارة تربوية جديدة غير إدارة تعليم الكتاتيب والمساجد. حيث اوضحت الإدارة التربوية "مجموعة من العمليات المتشابهة التي تتكامل فيما بينها في المستويات الإدارية الثلاث، أي المستوى القومي (الوزارة) والمستوى المحلي (مديرية التربية) والمستوى الإجرائي (الوحدة المدرسية) لتحقيق الأهداف المنشودة من التربية" (بواب، 2015، صفحة 4). والمتتبع لأحوال العالم النامي المعاصر يجد أنه في مواجهة خطيرة بين العزلة عن الحركة العالمية، والمشاركة في عوامة هذه الحركة وكلاهما خيار صعب، وعلى هذا تصبح حركة العالم النامي حركة تازمية تتطلب الحسم بالمواجهة عبر رؤيتين واضحتين هما: التعليم الراقى والديمقراطية الحقيقية (عطوي، 2014، صفحة 18)، إذ يرأس الإدارة التربوية وزير مهمته تنسيق سياسة التربية والتعليم مع السياسة العامة للدولة والإشراف على تنفيذ السياسة القومية للتعليم إما بطريقة مباشرة أو من خلال أجهزته الاشرافية والقيادات الإدارية والهيئات الفنية التابعة له (منصور، 2004، صفحة 41).

### أولاً: تعريف الإدارة التربوية

ذكر (منصور، 2004، صفحة 41) أن الإدارة التربوية هي "مجموعة عمليات متشابهة وشاملة لكل النظام التربوي في المجتمع، والمتمثل في جهاز التربية والتعليم الرسمي (الوزارة)، وما يضعه من سياسة تربوية وأنظمة، وما يحدده من مناهج وخدمات ومراحل تعليمية. وتعنى الإدارة التربوية بتنظيم العناصر البشرية والمادية وتنظيم الأفكار والقيم والاتجاهات والمناهج والمقررات الدراسية والأنشطة".

كما ذكر (مغاري، 2009، صفحة 13) أنها "مجموع العمليات والإجراءات والوسائل المصممة وفق تنظيم معين، للاتجاه بالعلاقات والإمكانات البشرية والمادية نحو أهداف موضوعية، وتعمل على تحقيقها في إطار النظام التربوي الشامل وعلاقاته بالمجتمع".

في حين اورد (عطاري، 2008، صفحة 91) أن "الإدارة التربوية ليست مجرد ممارسة تقنية أو قيادة تعليمية، وليست مجرد علم اجتماع تطبيقي كما تصور في الأدب السائد، بل هي مجهود إنساني هادف ينم عن وعي وتدبر ومرتبطة بالمغزى النهائي للحياة وهو عبادة الله، والإدارة التربوية تتكاتف مع النظم الفرعية الأخرى لتحقيق الأهداف التربوية، وهذا المفهوم يحول الإدارة التربوية إلى رسالة ويعطي المنظمة حساً بالاتجاه".

مما سبق تمكنا ان نستخلص بان الإدارة التربوية هي "مجموعة عمليات متصلة ببعضها البعض تسيرها وزارة التربية واجهزتها عن طريق مجموعة من الوسائل المادية والبشرية والفكرية لتحقيق أهدافها كرسالة تقرها الدولة لبناء النشء بما يتوفق مع القيم الوطنية والمجتمعية والدينية".

### ثانيا: مستويات الإدارة التربوية

تنقسم الإدارة التربوية إلى ثلاث مستويات هي: المستوى القومي، والإقليمي والمحلي الإجرائي.

إلا أنه يمكن تقسيمها إداريا إلى ثلاثة مستويات هي: الإدارة العليا، الإدارة الوسطى والإدارة الدنيا ويمكن توضيح ذلك على النحو التالي:

#### 1. الإدارة العليا:

ويقصد بها أنواع الإدارة التي تمارس على المستوى القومي والمتمثلة في وزارة التربية والتعليم وتقع في عاصمة الدولة ويتولى رئاستها وزير يتم تعيينه كغيره من وزراء الدولة بقرار من رئيس الدولة ويعاونه في إنجاز أعماله مجموعة كبيرة من رجال التربية والتعليم.

#### 2. الإدارة الوسطى:

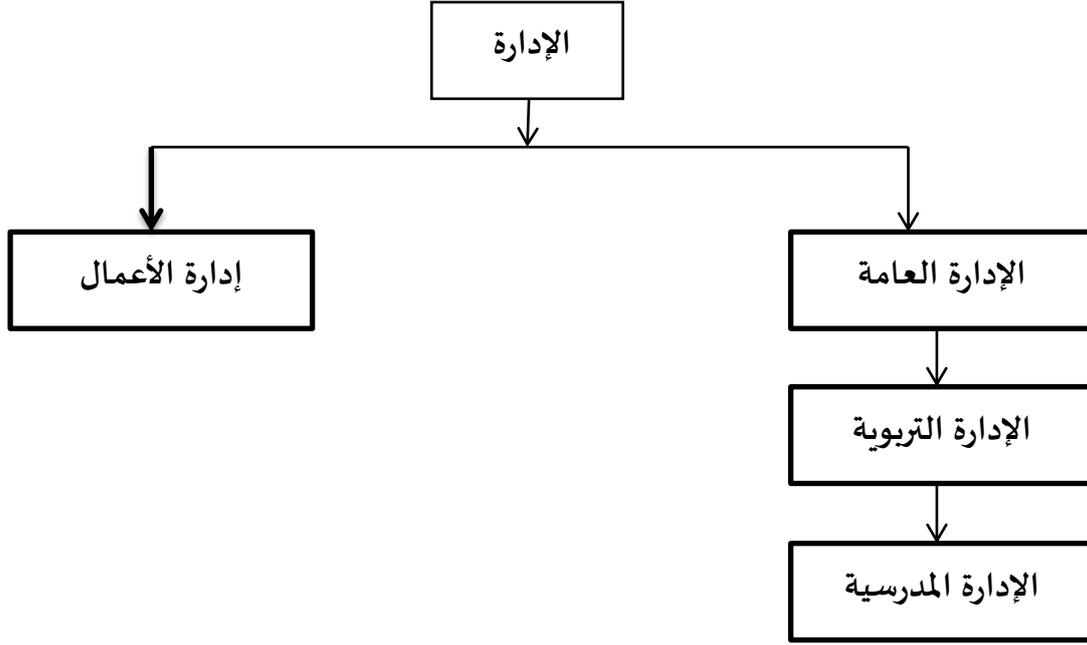
ويقصد بها أنواع الإدارة التي تمارس على المستوى الإقليمي متمثلة في مديريات التربية والتعليم وتتكون من أجهزة وهيكل إدارية تشابه ما يوجد في ديوان الوزارة إلى حد كبير ولكن في شكل أصغر حجما وأقل تعقيدا، وتعتبر هذه المديريات مسؤولة على الإشراف على التعليم في هذه المناطق والولايات وتطبيق السياسات التعليمية المتبعة من طرف الدولة.

#### 3. الإدارة الدنيا:

وهي الإدارة على المستوى الإجرائي، ويقصد بها أنواع الأجهزة الإدارية التي تمارس الوظائف والممارسات الإدارية داخل المؤسسات التعليمية وهي ما تسمى بالإدارة المدرسية، وهي المسؤولة عن الإشراف على المنفذين للمهام والخطط الموضوعية مثل رؤساء الأقسام ومديرو المدارس وهؤلاء هم الذين يتصلون مباشرة بالمنفذين كالمعلمين، ويحتاج الإداري في أي مستوى إلى قدرات ومهارات حتى يستطيع القيام بالواجبات الموكلة (بواب، 2015، الصفحات 7-8).

ويوضح الشكل رقم (04): موقع الإدارة التربوية والإدارة المدرسية في مجالات الإدارة.

الشكل رقم (04): موقع الإدارة التربوية والإدارة المدرسية في مجالات الإدارة



المصدر: (ال ناجي، 2016، صفحة 22)

### ثالثاً: وظائف الإدارة التربوية

هناك من حصر من التربويين وظائف الإدارة التربوية في المجالات الرئيسية التالية:

- الاستجابة لاحتياجات البيئة الاجتماعية وتطويرها؛
  - رعاية أفراد الهيئة التعليمية والعاملين؛
  - تقييم وتطوير المناهج الدراسية وطرق التدريس؛
  - تأمين العناصر البشرية والتسهيلات المالية.
- في حين تطرق آخرون لوظائف أخرى مثل:
- القيام ببرنامج فعال لتحقيق العلاقات الناجحة بين المدرسة والمجتمع، لأن المدرسة مؤسسة اجتماعية قامت لخدمة المجتمع وتحقيق أغراضه في تربية النشء؛
  - تطوير المناهج الدراسية، ويقصد به تطور العملية التربوية من حيث الأداء والمحتوى، والقيام بالأبحاث التي تهتم بالجوانب الثقافية والحضارية وكذلك بنمو الطفل ومطالبه التربوية؛
  - القيام بتوفير الخدمات التي تكمل التعليم المنظم داخل الفصل والتي تخص التلاميذ مثل: الخدمات العامة والاجتماعية والتوجيه والإرشاد وتوفير الكتب ووسائل النقل، وهذا يتطلب تنظيماً وتنسيقاً وإشرافاً فعالاً؛

- يعتبر ميدان العاملين من الوظائف الإجرائية للإدارة التعليمية، ويتعلق هذا الميدان بتوفير القوى البشرية اللازمة لتنفيذ البرامج التعليمية، وكذلك رسم سياسة العاملين ومستوياتهم وأسس اختيارهم وتوجيههم والإشراف عليهم وتقييمهم وإعداد سجلات لهم؛
- الاهتمام بالشؤون المالية مثل إعداد الميزانية وترتيب وثبات المدرسين وعلاقاتهم وترتيباتهم والمشتريات والمناقصات والتوريدات وعمل الميزانية الختامية (منصور، 2004، الصفحات 53-54).

### الفرع الثاني: الإدارة التعليمية

كانت بدايات تطوير الإدارة التعليمية كمجال للدراسة في الولايات المتحدة الأمريكية في الجزء الأول من القرن العشرين. وصل هذا التطور إلى المملكة المتحدة في وقت متأخر حيث كتب (Herding) عام 1960 كتيباً عملياً عن إدارة المدرسة من قبل المعلمين. في حين نشر (Franklin Bobbit) من جامعة شيكاغو مقالة في عام 1913 عن بعض المبادئ العامة للإدارة المطبقة على مشاكل النظام المدرسي. ونشر (Jesse Newton) كتاب الإدارة التربوية كسياسة اجتماعية عام 1934. وكتب (Koopman) وآخرون الديمقراطية في الإدارة المدرسية في نفس السنة. (Tomlinson, 2013, p.2).

### أولاً: تعريف المؤسسة التعليمية

عرفها (victor، 1974) بأنها: "مؤسسة للتعليم يمكن أن يلتحق بها من بلغ سن الالتحاق في المؤسسة التعليمية والتي تحدده اللوائح والنظم أو من أتم دراسة مرحلة ما من المراحل الدراسية على مختلف أنواعها، وذلك للحصول على برامج تربوية وتعليمية وتدريبية أساسية خلال فترة تمتد زمنية محددة".

عرفها (الرياشي، 2018، صفحة 5) على أنها: "مؤسسة تربوية تقدم خدمة تعليمية واجتماعية للتلاميذ والطبة في أي مساق من المساقات الدراسية".

### ثانياً: تعريف الإدارة التعليمية

اختصر (Ibrahim & Abdalla, 2017, p.326) تعريفها: "الإدارة التعليمية هي عملية اكتساب وتخصيص الموارد لتحقيق الأهداف التعليمية المحددة سلفاً".

كما قال (منصور، 2004، صفحة 41) أن الإدارة التعليمية "عبارة عن مجموعة من العمليات الإدارية المتشابكة المنظمة لتحقيق أهداف تربوية وتعليمية معينة وذلك من خلال تنفيذ السياسة التعليمية، وهي عملية اجتماعية تهتم بالخلق والإبداع والضبط والتوجيه الرسمي وغير الرسمي الذي ينظم جهود العاملين في المؤسسات التربوية لتحقيق الأهداف المعدة لهذه المؤسسات وتنفيذ سياساتها".

عرفها (العراييد، 2010، صفحة 51) على أنها: "مجموعة من العمليات المتشابكة، تهدف من خلال قدرتها على تنظيم العمل وتنسيقه إلى ترجمة الافكار أو النظريات أو الفلسفات إلى واقع، كما أنها أداة توجيه للتغييرات الاجتماعية والتيارات الثقافية نحو الخير، كما أنها عامل أساسي لتحقيق الأهداف وذلك بإعداد النشاء للاطلاع بالأدوار الاجتماعية الاقتصادية والسياسية".

كما عرفها (مغاري، 2009، صفحة 14) على أنها: "مجموعة من العمليات الفنية المتداخلة والمتكاملة والتي يتم عن طريقها توظيف الموارد البشرية والمادية، وبطرق باقية، من أجل تحقيق الأهداف التربوية والاجتماعية التي تسعى المؤسسة التعليمية إلى تحقيقها على مستوى الدولة أو المحافظة أو المديرية".

ويقول (شحادة، 2008، صفحة 10): "أن الإدارة التعليمية تهدف من خلال عملياتها المتشابكة، وقدرتها على تنظيم العمل وتنسيقه إلى تحقيق أهداف التربية، أي أنها المسؤولة عن وضع السياسات التربوية موقع التنفيذ".

### ثالثاً: طبيعة الإدارة التعليمية

إدارة المؤسسات التعليمية لتعزيز التدريس والتعلم ك مجال للممارسة، لديها بعض الجوانب المشتركة مع مجالات الإدارة الأخرى، مثل الإدارة العامة، إدارة المستشفيات وإدارة الأعمال فهي تتصف حسب ما أورد (Tomlinson, 2013, p.3) بما يلي:

- الديناميكية: كوظيفة ديناميكية، يجب أن يتم تنفيذ الإدارة التعليمية بشكل مستمر في بيئة دائمة التغيير تشارك في تغييرها؛
- العملية: يجب ألا تكون إدارة المدرسة مجموعة من المبادئ النظرية، ولكن يجب أن توفر تدابير عملية لتحقيق الأهداف المرجوة؛
- التميز: هي عملية متميزة تعتمد شكلا مختلفا من الأنشطة والتقنيات الإجراءات في استخدام الموارد لتحديد وتحقيق الأهداف المعلنة؛
- الطلب: وفقا لطبيعة المهمة ونطاق السلطة، فإن الإدارة مطلوبة على جميع مستويات المؤسسة؛
- السلطة: إن مفهوم السلطة مضمن في مفهوم الإدارة لأنها تعد في الأساس عملية توجيه لأداء المهام.

### رابعاً: وظائف الإدارة التعليمية

يرى (Ibrahim & Abdalla, 2017, p.326) أن وظائف الإدارة التعليمية تتوافق مع الوظائف الإدارية العامة والتي تتمثل في: التخطيط- التنظيم - التوجيه - التنسيق- الرقابة - التقييم.

كما أن للإدارة التعليمية وظائف عديدة ومنها:

- القيام ببرنامج فعال لتحقيق العلاقات الناجحة بين المدرسة والمجتمع، لأن المدرسة مؤسسة اجتماعية قامت لخدمة المجتمع وتحقيق أغراضه في تربية النشء، وعليه لا بد أن يضع هذا البرنامج في اعتباره خصائص المجتمع الذي تخدمه المدرسة وإمكانياته ومدى طموحه وتطلعاته وما يتوقعه من المدرسة، وربط أبناء المجتمع بالمدرسة من خلال برنامج لخدمة البيئة؛
  - تطوير المناهج الدراسية، ويقصد به تطوير العملية التربوية من حيث الأداء والمحتوى، وهذا يتطلب برنامجا واسعا متعدد الجوانب، منها القيام بمزيد من البحوث والدراسات الخاصة بالجوانب الثقافية والحضارية للمجتمع ومتطلباتها التربوية وما تفرضه على المدرسة، وغير ذلك من الأبحاث التي تتعلق بنمو الأطفال ومطالبه التربوية، والمتعلقة بتحسين أساليب تقوية المناهج، وكذلك مساعدة المعلمين على النمو المهني؛
  - القيام بتوفير الخدمات التي تكمل التعليم المنظم داخل الفصل والتي تخص التلاميذ، وأهم هذه الخدمات هي الخدمات العلمية والاجتماعية والتوجيه والإرشاد والعلاج ومختلف الخدمات السيكولوجية وتوفير الكتب الدراسية ووسائل النقل وغيرها، وكل هذا يتطلب تنظيما وتنسيقا وإشرافا فعالا؛
  - توفير القوى البشرية اللازمة لتنفيذ البرامج التعليمية، وكذلك رسم سياسة للعاملين حسب مستوياتهم وأسس واختيارهم وتوجيههم وتوزيع والإشراف عليهم وتقييمهم وإعداد سجلات لهم؛
  - توفير المباني المدرسية والتجهيزات من أهم وظائف الإدارة التعليمية؛
  - الاهتمام بالشئون المالية مثل إعداد الميزانية وترتيب مرتبات المعلمين وعلاواتهم وترقياتهم والمشتريات والمناقصات والتوريدات وعمل الميزانية الختامية (العراييد، 2010، صفحة 51).
- وفي هذا السياق ذكر (Tomlinson, 2013, p.2) تعريفا مميذا للإدارة التعليمية من قبل
- (Sir Graham Balfour) يذكر فيه: "إن الغرض من الإدارة التعليمية هو تمكين التلاميذ المناسبين من تلقي التعليم المناسب من المعلمين المناسبين، بتكلفة في حدود وسائل الدولة، بصفة ستمكن التلاميذ من تحقيق مكسب من تعلمهم".

#### خامسا: مهام الإدارة التعليمية

تتوزع مهام الإدارة التعليمية عموديا على ثلاث مستويات رئيسية هي:

1. المستوى القومي أو المستوى العام أو المركزي: ومن مهام هذا المستوى رسم السياسات التعليمية العامة للدولة، ووضع الخطط التعليمية وأنظمتها العامة، وتوفير المخصصات المالية، وتأليف المقررات، وتعيين كبار المسؤولين والمتخصصين؛

2. المستوى الإقليمي: ومن مهام هذا المستوى اتباع السياسة العامة للتعليم في الدولة والعمل على تنفيذها، وتدير الميزانية والاعتمادات المالية، ومتابعة المدارس، وتأسيسها، وممارسة التوجيه الفني والإداري على شؤون التعليم بصفة عامة في المدارس؛

3. المستوى المحلي : ومن مهام هذا المستوى تنفيذ السياسة التعليمية المرسومة من قبل السلطات الإقليمية، والإسهام في الاعتمادات المالية إلى حد ما، وتنفيذ المناهج، واختيار وتعيين ونقل المعلمين (مغاري، 2009، الصفحات 15-16).

كما تتوزع مهام الإدارة التعليمية أفقياً على ثلاث مجالات رئيسية هي:

1. الموارد البشرية: وتتمثل في الطلاب، العاملين، أصحاب المصلحة والمجتمع كمستخدم لخدمة التعليم؛

2. الموارد (المصادر) التعليمية: مثل الأدوات التي يتم التخطيط لاستخدامها كالمناهج الدراسية أو الوسائل الإعلامية؛

3. الموارد التمويلية والتسهيلات: والتي تعد كعوامل داعمة لجودة التعليم.

في هذا الاطار تعمل الإدارة التعليمية على عدة مهام من أهمها ( Ibrahim & Abdalla, 2017,p.326):

- تحقيق الأهداف المتعلقة بالتنمية؛
- التخطيط وتنفيذ البرامج؛
- الإدارة والتسيير؛
- حل المشاكل التي تواجهها المؤسسة؛
- التطوير المهني؛
- التقييم ولواحقه.

سادساً: خصائص الإدارة التعليمية

لقد وصف (غريفج) الإدارة التعليمية حسب ما أورد (شحادة، 2008، صفحة 11) بمجموعة من الخصائص منها :

- الشمول، أي اتساع نطاق المجتمع التي تؤثر وتأثر به؛
- صعوبة التحكم في نوعية المدخلات؛
- درجة عالية من التعقيد في المهمات؛
- درجة عالية من التأهيل المهني؛
- بروز بعد العلاقات الإنسانية بشكل واضح؛

- صعوبة تقييم المخرجات.

سابعاً: القرارات التعليمية

تنقسم القرارات التعليمية حسب (بواب، 2015، صفحة 16) إلى قسمين:

1. القرارات التقليدية: وهي القرارات التي تتعلق بالمشكلات العادية المتصلة بإجراءات العمل اليومي وتنفيذه مثل الانصراف، الحضور والإشراف... إلخ، والنشاط الجاري في مستويات الإدارة التعليمية؛
2. القرارات الحيوية: وهي القرارات التي تتعلق بالتخطيط التعليمي والتربوي ورسم سياسات العمل والمشكلات التي تعترض الخطط المرتبطة بالمهمة الأساسية للإدارة التعليمية، وبأهدافها طويلة المدى والسياسات والاستراتيجيات.

الفرع الثالث: الإدارة المدرسية

أولاً: مفهوم الإدارة المدرسية

إذا كانت الإدارة التعليمية تعتبر صورة من صور الإدارة العامة للمجتمع فإن الإدارة المدرسية تعتبر جزءاً من الإدارة التعليمية، والإدارة التعليمية جزءاً من الإدارة التربوية وكلهم يشتركون في مكونات الإدارة وعناصرها، حيث أن الإدارة المدرسية ركيزة أساسية للنجاح المؤسسة التعليمية ووسيلة من وسائل تنظيم الجهود الفردية والجماعية في المدرسة، وهي القائمة على تحقيق رسالة المدرسة من خلال صلتها المباشرة بالطلبة، فإنها تتمتع بحرية أكبر في التصرف والقيام بالأدوار المنوطة بها واتخاذ القرارات وبخاصة في الدول الأجنبية المتقدمة، مما يجعلها أهم وحدة إدارية في حلقة الإدارة التربوية ويعطيها مكانة كبيرة من الناحية الإدارية (العراييد، 2010، صفحة 57).

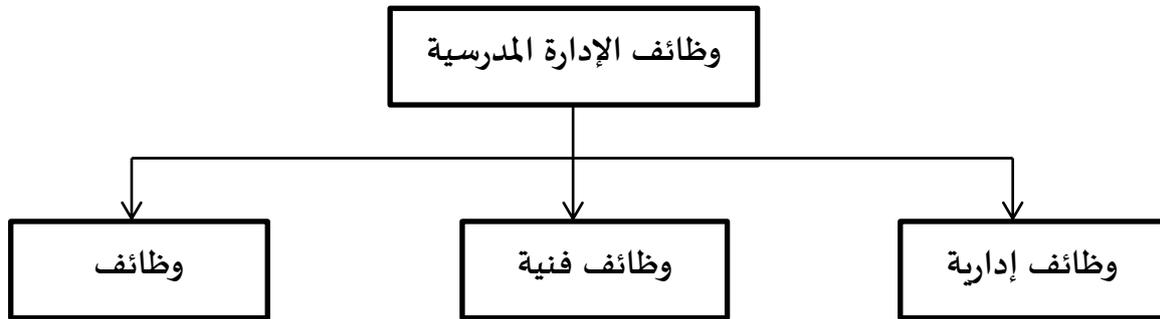
حيث أن الإدارة المدرسية تمثل المستوى الثالث للإدارة التربوية أو المستوى الإجرائي، وتتعلق بما تقوم به المدرسة من أجل تحقيق رسالة التربية، أو بمعنى آخر، إن الإدارة المدرسية يتحدد مستواها الإجرائي بأنه على مستوى المدرسة فقط، وهي لهذا تصبح جزءاً من الإدارة التعليمية ككل، إن صلة الإدارة المدرسية بالإدارة التربوية في صلة الخاص بالعام، كما أنها الكل المنظم الذي يتفاعل بإيجابية داخل المدرسة وخارجها وفقاً لسياسة عامة وفلسفة تربوية تضعها الدولة رغبة في إعداد الناشئين بما يتفق وأهداف المجتمع والصالح العام للدولة، وهذا يقتضي القيام بمجموعة متناسقة من الأعمال والأنشطة مع توفير المناخ المناسب لإتمامها بنجاح. ويقوم علي راس الإدارة المدرسية المدير أو الناظر، ومسؤوليته الرئيسة هي توجيه المدرسة نحو أداء رسالتها وتنفيذ اللوائح والقوانين التعليمية التي تصدر من الوزارة، ويختلف وضع الناظر أو المدير في علاقته مع الإدارة التعليمية وفي مدى الحرية الأكاديمية والإدارية الممنوحة له من مجتمع لأخر وفقاً للنظام الإداري المتبع إذا كان مركزياً أو لا مركزياً، ولذلك لا يمكن فهم الإدارة المدرسية إلا في ظل الإدارة التعليمية لأن شخصية المدرسة تستمد

من النظام التعليمي كله، ولأن الإدارة المدرسية فوق ذلك ليست كيانا مستقلا بذاته بقدر ما هي جزء من الكيان الأكبر وهو الإدارة التعليمية (منصور، 2004، الصفحات 41-42).

كما ذكر (Tomlinson, 2013, p.2) التعريف الاتي لـ (Paul Monroe) عن الإدارة المدرسية: "إن إدارة المدرسة كجزء من العقيدة التربوية، تضم عددا من المبادئ والقواعد المرتبطة أساسا بالتقنية الإجرائية للفصول الدراسية والمستمدة إلى حد كبير من ممارسات المعلمين الناجحين. فسّر كتاب هذا المجال تلك المبادئ والقواعد بطرق مختلفة، عادة ما تكون مستوحاة من المبادئ الجوهرية لعلم النفس، علم الاجتماع والأخلاق."

ويضيف (وسطاني، 2010، صفحة 37) انها: "مجموعة من الجهود التي يقوم بها مدير المدرسة باشتراك كل من يعمل في المدرسة لتنمية قدرات التلميذ العقلية والنفسية والأخلاقية والاجتماعية والجسمية من خلال تطبيق البرامج والمناهج التربوية وتوفير الإمكانيات اللازمة واستقلالها الاستقلال الأمثل ليتمكن التلميذ من المساهمة في تقدم مجتمعه وبالتالي التكيف مع متغيرات عصره". ويوضح الشكل رقم (05) أهم وظائف الإدارة المدرسية:

الشكل رقم (05): وظائف الإدارة المدرسية



المصدر: (ال ناجي، 2016، صفحة 26)

ثانيا: أهداف الإدارة المدرسية

- بناء شخصية الطالب بناء متكامل من جميع النواحي؛
- تطبيق اللوائح والتعليمات الصادرة من الجهات المسئولة عن التعليم بطريقة سلمية تحقق الأهداف المرسومة؛
- ربط المدرسة بالبيئة الخارجية والمجتمع؛
- تهيئة الجو المناسب في المدرسة للتلاميذ والعاملين لتحسين أدائهم؛
- تنظيم وتنسيق الأعمال الفنية والإدارية في المدرسة؛
- سرعة إنجاز الأعمال وتنسيقها؛
- وضع خطط التطور والنمو للمدرسة اللازمة في المستقبل؛

- الإشراف التام على تنفيذ مشروعات المدارس والسعي لإيجاد العلاقات الحسنة بين المدرسة؛
- توفير النشاطات التي تساعد التلميذ على نمو شخصيته؛
- معاونة المجتمع على حل المشكلات التي تصادفه (العراييد، 2010، صفحة 60).

#### ثالثا: مهام الإدارة المدرسية

- رسم خطط تنفيذ البرامج الدراسية وإعدادها؛
- مناقشة المناهج الدراسية وإقرار الفلسفة التعليمية؛
- اختيار الأساتذة وتوفير الوسائل المعينة على التدريس وتهيئة الجو العام في المدرسة لكي تتمكن العملية التربوية من تحقيق أهدافها بيسر وسهولة؛
- تنسيق جهود جميع العاملين بالمدرسة من مدرسين وإداريين لتحقيق الأهداف المسطرة.

#### ويتطلب تحقيق مهام الإدارة المدرسية:

- تظافر الجهود وتكامل الأنشطة الجماعية للعاملين بالمدرسة؛
- المرور بالعمليات الأساسية للإدارة كالتخطيط التنظيم وغيرها؛
- المهمة الرئيسية للإدارة المدرسية مشتقة من المهمة الأساسية والتي تدور حول تنمية التلميذ في جميع الجوانب. (وسطاني، 2010، الصفحات 37-38)

#### رابعا: خصائص الإدارة المدرسية الناجحة

تتطلب المدرسة اليوم تحديثا دائما، حيث تلعب دورها على أكمل وجه في المجتمع، فهي بيئة منتقاة وهادفة، تسعى إلى النجاح والسيرورة الدائمة، ونجاحها هذا يكون دائما مقترنا بالتميز والتمتع بمجموعة من الصفات والخصائص من أهمها:

- أن تكون هادفة، وهذا تعتمد على الموضوعية والتخطيط السليم في إطار الصالح العام؛
- أن تكون إدارة إيجابية، يكون لها الدور القيادي الرائد في مجالات العمل وتوجيهه والإشراف عليه؛
- أن تكون إدارة اجتماعية، وهذا يعني أن تكون بعيدة عن الاستبداد والتسلط مستجيبة للمشورة؛
- أن تكون إدارة إنسانية، تتصف بالمرونة دون إفراط أو تفريط، وبالجدية دون تزمت؛
- أن تكون متماشية مع الفلسفة الاجتماعية والسياسية للبلاد؛
- أن تكون مرنة، تتكيف حسب مقتضيات المواقف وتغير الظروف؛
- أن تكون عملية، بمعنى أن تتكيف الأصول والمبادئ النظرية حسب مقتضيات الموقف؛
- أن تتميز بالكفاءة والفعالية، ويتحقق ذلك بالاستخدام الأمثل للإمكانات المادية والبشرية.

(بواب، 2015، الصفحات 23-24)

وأضاف (العرايد، 2010، صفحة 61) بعض الخصائص ومنها:

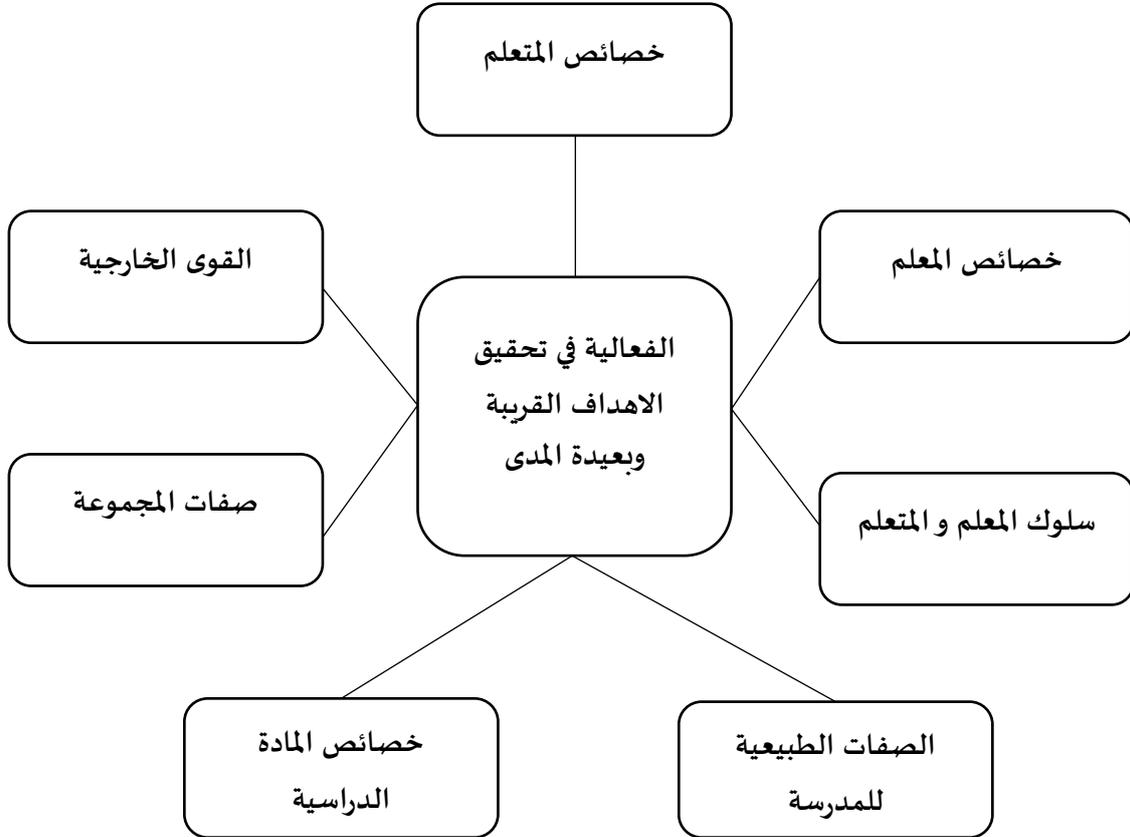
- أن تكون إدارة ديمقراطية: تنسق بين آراء وجهود أعضاء التنظيم والمشاركين فيه؛
- أن تتميز الإدارة بالكفاءة والفعالية: ويتم ذلك بالاستخدام الأمثل للإمكانات المادية والبشرية؛
- أن تكون الإدارة عملية: تكيف الأصول والمبادئ النظرية حسب مقتضيات الموقف التعليمي؛
- تحديد السياسات ووضع البرامج: ويقصد بذلك المساواة الإدارية بين أعضاء التنظيم.

#### خامسا: العوامل المؤثرة في تحقيق أهداف الإدارة المدرسية

تنادي النظريات التربوية الحديثة بأن تجعل التلميذ محورا للعملية التربوية، تلك العملية المتكاملة في بنائها ووظيفتها والتي تتمثل في المنهج الدراسي والحقيقة أن المقصود بكلمة منهج هو جميع المؤثرات التربوية التي خضع لها الطفل لتحقيق نموه السليم والمتكامل جسميا وعقليا وخلقيا واجتماعيا وصحيا.

وبما أن عملية التعليم والتعلم لا تحدث في معزل عن عوامل كثيرة ترتبط ارتباطا وثيقا بمجمل العوامل التي تؤثر في فعاليتها وبالتالي في تحقيق أهداف الإدارة المدرسية، لخصت في سبعة عوامل رئيسية يمكن إيضاحها في الشكل التالي:

الشكل رقم (06): العوامل المؤثرة في تحقيق أهداف الإدارة المدرسية



المصدر: (وسطاني، 2010، صفحة 41)

سادسا: مشاكل الإدارة المدرسية مع الإدارة التعليمية

- كثرة الأعباء الإدارية والفنية الموكلة إلى مدير المدرسة والتي تشكل عقبة ومعوق لأداء المدير لعمله؛
- كثرة الأعمال الإدارية والمراسلات على حساب العمل الفني للمدير؛
- إجراء تنقلات المعلمين دون أخذ رأي المدير؛
- قلة وجود حوافز مادية ومعنوية للبارزين في العمل من المديرين والمعلمين؛
- ضعف تأثير الإجراءات التي تتخذ بحق المعلمين المقصرين في أداء واجباتهم؛
- قلة الأخذ باقتراحات مديري المدارس المتعلقة بتحسين ظروف مدارسهم؛
- قلة خبرة القادة التربويين في الإدارة التربوية والمدرسية؛
- ضعف التعاون بين المشرفين التربويين والإدارات المدرسية؛
- عدم إشراك مديري المدارس في اتخاذ القرارات؛
- اقتطاع مديرية التربية والتعليم جزء كبير من دخل المقصف المدرسي؛
- تأخر مديرية التربية في القيام بعمليات الصيانة داخل المدرسة (العراييد، 2010، صفحة 79).

المطلب الثاني: الإدارة بمشاركة

الفرع الأول: عوامل ظهور الإدارة بالمشاركة

تحتل فكرة المشاركة في إدارة المؤسسات موقع متميزة في الأدبيات الحديثة للإدارة، هذا الموقع المتميز يعكس في الواقع تطورها تاريخيا عبر مراحل عديدة عرفتها فترة نمو المؤسسات، وبخاصة منذ منتصف القرن العشرين حيث تبلورت أنماط ونماذج الإدارة المستلهمة من أفكار وتجارب كل من "تايلور"، "فورد"، و"فايول" التي طبقت في مختلف قطاعات النشاط في الدول الصناعية، ولم تعرف أساليب الإدارة القائمة على تلك المبادئ الكلاسيكية مزاحمة حقيقية، ومراجعة جذرية إلا في الثلث الأخير من القرن العشرين، وبالتحديد منذ نهاية الستينيات من القرن العشرين مع ظهور محاولات وتجارب في بعض كبريات الشركات الصناعية في أوروبا (السويد، وألمانيا، وهولندا، والولايات المتحدة الأمريكية)، ثم بعد ذلك الظهور القوي على الساحة للنموذج الياباني الذي سرق الأضواء وشغل الباحثين لمدة طويلة (الخباز، المهدي، أحمد، ومحمود، 2016، صفحة 350)، إذ يرى "ليكرت" بأن مناخ الإدارة بالمشاركة تم إنشاؤه من خلال بيئة عمل وتعلم تعاونية، تركز الحصول على الدعم من الفريق الذي من شأنه في نهاية المطاف تحقيق نتائج أكبر مما يمكن تحقيقه في ظل إدارة أنظمة أخرى. يمكن تشكيل هذا المناخ من خلال المديرين الذين يظهرون الثقة وإظهار نواياهم لتقاسم السلطة مع المرؤوسين، ما يجعل من أسلوب المشاركة نهجا استراتيجيا لجعل الناس يشعرون باحترام

نصائحهم من خلال إشراكهم في صنع القرارات الهامة والأنشطة التنظيمية الاستراتيجية، وهذا بدوره يساعد الناس على الشعور بأنهم منخرطون في إنجاز أهداف منظماتهم (Burhanuddin, 2013, p. 41).  
وقد تعددت العوامل التي ساعدت على بروز أسلوب الإدارة بالمشاركة منذ منتصف الستينات، ولعل من أهمها ما أورده (عنصر، 1997، الصفحات 4-6):

### 1. قصور النموذج الكلاسيكي للتسيير

يقوم النموذج الكلاسيكي على المبادئ التaylorية - الفورية التي تركز على التجزئة المفرطة للمهام وتنميطها، إضافة إلى تركيز اتخاذ القرار بين أيدي أقلية من المسيرين، ومن المؤشرات الدالة على القصور الذي يعاني منه هذا النموذج: ارتفاع معدلات الغياب، ودوران العمل، وأعمال التخريب، وسوء استخدام الموارد، وتزايد ظاهرة كبح الإنتاج، وارتفاع ملحوظ في صراعات العمل... الخ.

### 2. التقدم التقني والتغير التكنولوجي:

لقد صاحب التغيير التكنولوجي السريع والمكثف تغيير في طبيعة المهارات المطلوبة لدى المستخدمين وفي مستويات تأهيلهم، إضافة إلى تغيير ملحوظ في طبيعة المهام والوظائف.

### 3. تحول العمل نحو الطابع التصوري:

في ضوء التقدم العلمي والتكنولوجي اللذين شهدهما النصف الثاني من القرن العشرين لحقت بطبيعة العمل وسيورته تغييرات جوهرية تمثلت خاصة فيما يلي:

- تزايد المهمات التي لا تقبل التحديد بواسطة نموذج إجرائي دقيق، والتي تفترض تعاوننا مستمرا ضمن جماعات عمل صغيرة؛
- تطور سيوررة إنتاج غير إنسانية، بمعنى تزايد العمليات التي لا تستدعي تدخل الإنسان مباشرة؛
- تنامي المهمات التي تعتمد على التحكم في مجموعة معطيات تأخذ صيغة إشارات ورموز؛
- تقلص المهمات القائمة على تصنيع الأشياء مقابل مهمات تخص تصور الأشياء والسيوررات والتنظيمات.

### 4. تغيير تركيبة القوى العاملة:

كانت التغييرات السابقة الذكر سواء على مستوى التجهيزات، أو في طبيعة العمل والمهام سببا في حدوث تغييرات على تركيبة القوى العاملة المستخدمة في المؤسسات، من ذلك تزايد نسبة العمال المهرة وذوي الخبرات الفنية العالية (مهندسون، تقنيون...) المكونين في المعاهد العليا والجامعات، مما أدى إلى ارتفاع مستوى طموحاتهم المهنية، مطالبين بتوسيع مهامهم وإثرائها بتوسيع مجال المبادرة، ممارسة المسؤولية، وتقوية دورهم كفاعلين نشطين على مختلف المستويات.

## 5. تحديات المحيط الاقتصادي:

في ظل التيار الجديد الذي تمثله العولمة وعدم استقرار السوق واشتداد حدة المنافسة بين المؤسسات وظهور الحاجة الملحة إلى تحقيق النوعية الكاملة، أصبحت ميزات مثل سرعة رد الفعل، المرونة، تعبئة الموارد والقدرات التنظيمية، واستغلال إبداعات العاملين عوامل حاسمة في تشكيل سياسات المؤسسة وذات تأثير على مستقبلها.

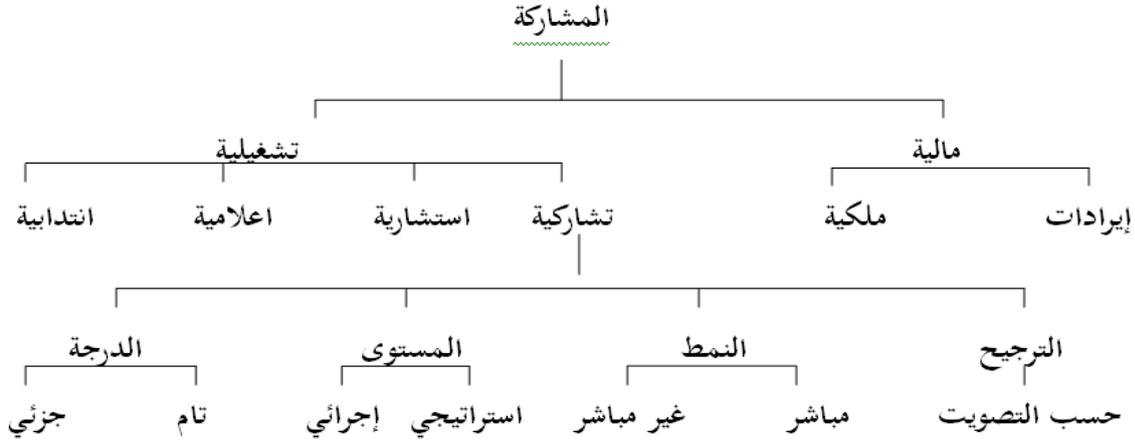
## الفرع الثاني: مفهوم المشاركة ومشاركة المعرفة

## 1. مفهوم المشاركة:

تعني المشاركة أن يصبح العامل في أية منظمة فاعلا نشطا وليس مجرد أداة يخضع العمليات لا يعرف طبيعتها، ويجهل نتائجها، ولا يستفيد من الامتيازات التي تحققها مادية أم معنوية وتقتضي المشاركة بهذا المعنى أن تلتقي أهداف العاملين ولو جزئيا بأهداف المؤسسة التي يعملون بها، إلا أن ذلك لا ينفي وجود اختلاف وتباين بين أهداف الطرفين ربما يصل حد التناقض، لكن المشاركة تعني بالضبط إمكانية العمل على تقليص تلك الاختلافات من خلال تفاوض مستمر ودائم بين الطرفين يأخذ أشكالا وصيغة متعددة منها ما يكتسب طابعا مؤسسيا ومنها ما يبقى على طبيعته العفوية وغير الرسمية (الخباز، المهدي، أحمد، ومحمود، 2016، صفحة 350)، ويبرز أن المشاركة تتعلق من ناحية بتمثيل النقابات من خلال التشاور المشترك للجان والمفاوضة الجماعية للتعاونيات العمالية أو التشريعات التي صممت لتوفير قنوات لممثلي الموظفين للانخراط في شكل من أشكال صنع القرار المشترك مع أصحاب العمل من ناحية أخرى، وفي مستوى مختلف يمكن أن يشمل عدد لا يحصى من الآليات التي يقدمها أصحاب العمل للموظفين من أجل تقديم المعلومات أو إتاحة الفرصة لهم للمشاركة في مجموعات مشتركة لحل المشكلات (Wilkinson et al., 2010, p. 27)، حيث أن تطبيق هذا المفهوم حسب ما أورد (السيد، 2018، صفحة 263) يعمل على تحقيق أهداف المنظمة بفاعلية وكفاءة من جهة، ويشبع رغبات المرؤوسين ويحقق طموحاتهم بالتطبيق الصحيح والمنهج لعملية المشاركة ومن جهة أخرى.

1. أشكال المشاركة:

الشكل رقم (07): أشكال المشاركة في اتخاذ القرار



المصدر: (Kaler, 1999, p. 129)

من خلال الشكل رقم (07) نلاحظ أن مشاركة العاملين في المؤسسة تنقسم إلى:

أ. مشاركة مالية تنقسم بدورها إلى:

- المشاركة في الإيرادات وذلك كالمشاركة في الأرباح والعوائد وغيرها؛
- المشاركة في الملكية كالحصول على نسبة من الأسهم وجوانب من الملكية.

ب. مشاركة تشغيلية تنقسم بدورها إلى:

- مشاركة انتدابية: أي تفويضية وتقدم هامش كبير من الحرية في اتخاذ القرارات والإدارة الذاتية؛
- مشاركة إعلامية: وهي مشاركة صاحب القرار العاملين في القرارات التي سيأخذها ثم يتلقى ردودهم وآراءهم؛
- مشاركة استشارية: حيث يلعب العامل دور المستشار باعتباره خبيراً في مجاله ويقدم الاستشارات ويشترك في صناعة الحلول؛
- مشاركة تشاركية: وهي التي تتم عن طريق الترحيح أي حسب التصويت ويتم الأخذ برأي الأغلبية، وتنقسم حسب النمط إلى مشاركة مباشرة أو غير مباشرة أي عن طريق التصويت الشخصي أو عن طريق المنتدبين، كما تنقسم حسب المستوى الذي تتم فيه المشاركة في اتخاذ القرار وكل مستوى ينتج عنه نوع مختلف من القرارات فتكون إما قرارات استراتيجية أو قرارات إجرائية، أما

حسب الدرجة فتنقسم المشاركة إلى مشاركة تامة يكون فيها للعاملين حق مساو للمديرين في إبداء ونقض المقترحات أو مشاركة جزئية يكون فيها حق العاملين اقل من ذلك.

## 2. مشاركة المعرفة:

عرف (شلابي، 2009، صفحة 427) المعرفة على أنها: "مجموعة من البيانات أو المعلومات التي تم تنظيمها ومعالجتها لنقل الفهم والخبرة والتعلم المتراكم والتي تطبق في المشكلة أو النشاط الراهن". حيث أن مشاركة المعرفة هي: "العملية التي يتم من خلالها إيصال المعرفة المناسبة إلى الشخص المناسب، في الوقت المناسب وضمن الشكل المناسب وبالتكلفة المناسبة". وتعني "التحويل الفعال للمعرفة وهذا يعني أن يكون من يملك المعرفة قادرا وراغبا في تشاركها مع الآخرين فقد تكون المعرفة موجودة عند الأفراد أو الجماعات أو الأقسام أو المؤسسات". ويتضمن تشارك المعرفة ثلاث مفاهيم وهي: نقل المعرفة - تبادل المعرفة - الاتصال. (العاني، 2018، صفحة 130)

تعد مشاركة المعرفة الجزء الرئيس من أسلوب إدارة المعرفة التي تعد من احدث المفاهيم الإدارية، والتي تعرف كما أدرجها (شلابي، 2009، صفحة 427) بأنها: "أنها الجهد المنظم والواعي الموجه من قبل مؤسسة ما من أجل التقاط وجمع وتصنيف وتنظيم وحصر كافة أنواع المعرفة ذات العلاقة بنشاط تلك المؤسسة وجعلها للتداول والمشاركة بين أفراد وأقسام وحدات المؤسسة بما يرفع مستوى كفاءة اتخاذ القرارات والأداء التنظيمي".

غير أن بناء وتعزيز ثقافة مشاركة المعرفة حسب ما أورد (بن يحيى، 2018، الصفحات 261-262) هو "عملية تغيير متعددة المراحل، وتحتاج فيها المنظمات إلى تقدير استعدادها للانتقال من مرحلة إلى أخرى" كالتالي:

تعتبر مرحلة أولى عندما يكون مصطلح مشاركة المعرفة مفهوم جديد، في هذه المرحلة يتم التركيز على أن الموظفين الرئيسيين يملكون المعلومات والاتصالات اللازمة للقيام بوظائفهم على أكمل وجه، وتعزيز مشاركة المعرفة في هذا المستوى يجب أن يتضمن إعداد قوائم جهات الاتصال، وقواعد بيانات أكثر سهولة للوصول اليها بيسر، وتشجيع التفاعل والتواصل والتغذية العكسية بين أعضاء الفريق؛ وعندما تدرك المنظمة أن ذلك قد أصبح ضروريا ويتم أخذه بعين الاعتبار، حينها تكون على استعداد للاستثمار وذلك بالتأكد من أن العمليات التنظيمية والمديرين يدعمون سلوك مشاركة المعرفة من خلال التدريب، الحوافز، المنشآت القاعدية، قابلية الاستخدام، والتركيز على النشاطات ذات القيمة المضافة كدمج أدوات وآليات إدارة المعرفة في عمليات وممارسات المشروع.

ختاما عندما تصبح المعرفة عنصر كفاءة فعلية فإن المنظمة تركز أكثر على الاستراتيجيات ومشاركة المعرفة، وهذا يشمل تضمين للمعرفة في كل مجالات عمل المنظمة وثقافتها، وفي هذا المستوى إذا استغلت المنظمة حقيقة ما تعرف تعتبر أنها تملك ثقافة نشر معرفة واعية.

### الفرع الثالث: تعريف الإدارة بالمشاركة

تمثل الإدارة حجر الزاوية في إنجاز المؤسسة لعملها فمن خلال نجاح الإدارة تقوم المؤسسة بتحقيق أهدافها والارتقاء بمستواها وتقديم خدماتها، وفي السنوات القليلة الماضية ارتبطت اوجه تحقيق المؤسسة لأهدافها وتقديم خدماتها بمدى مشاركة إدارتها المختلفة في صنع قراراتها (شميس و ابو المعاطي، 2009، صفحة 240)، إذ تعد الإدارة بالمشاركة أحد الابتكارات في مجال الأعمال التي حظيت باهتمام كبير فقد استخدمت منظمات الأعمال التي تواجه تغييرات موجهة في التكنولوجيا ومنافسة شديدة في السوق العالمية هذه التقنية الإدارية لاستغلال المعرفة الكبيرة لموظفيها بالمنتج والسوق، ويكمن وراء هذا الابتكار الاعتقاد بأن المؤسسات تعمل بشكل أفضل بمشاركة الموظفين، وقد قدم عدد من الدراسات أدلة على أنه عندما تشرك الشركات موظفيها بنشاط في قرارات الإدارة فإنهم يكونون أكثر نجاحا (Lichtenstein, 2000, pp. 30–31).

ويعرفها (Nadeem) بأنها "مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات وتشجيع كل أصحاب المصالح في كل المستويات في المنظمة على حل المشاكل ووضع الاستراتيجيات وتطبيق الحلول" (السيد، 2018، صفحة 263).

كما أورد (Ghasemi & Bijaeyeh, 2019, p. 618) ان: "الإدارة بالمشاركة هي عملية منهجية متكاملة لمنظمة يشمل المشاركة في تحديد الأهداف، المشاركة في صنع القرار، المشاركة في حل المشكلات، والمشاركة في التحول لتحقيق الأهداف التنظيمية"

كما عرفها (الخباز، المهدي، أحمد، ومحمود، 2016، صفحة 339) على أنها: "العلاقة المتبادلة بين الإدارة والعاملين في المؤسسة التي تهدف إلى تحسين مستوى الإنتاجية بشكل مستمر من خلال تحقيق التعاون والمشاركة بين الإدارة والعاملين"، وتعرف الإدارة بالمشاركة إجرائياً من خلال العناصر الآتية: (المشاركة في اتخاذ القرار، المشاركة في الآراء، المشاركة في الاستشارات، والمشاركة في الاجتماعات)."

ويرى (مبارك، 2013، صفحة 38) أن الإدارة بالمشاركة هي "عملية يتم الاتفاق عليها بين الإدارة العليا والعاملين في المؤسسات العامة تمكن العاملين من التأثير على القرارات الإدارية، وتنتج عنها فوائد ملموسة لهم بشكل خاص والمؤسسة بشكل عام".

كما اقترح (موهرمان ولولر) أن الإدارة بالمشاركة هي استراتيجية يسعى من خلالها المديرون أو القادة للحصول على موارد الأشخاص في العمل بشكل منهجي لخلق خبرات التعلم التعاوني، وتحقيق نتائج الفريق المثمرة، ويهدف هذا النوع من الإدارة إلى تمكين الناس في العمل وزيادة فعالية المنظمة من خلال تقاسم السلطة بين المدير أو القائد والمرؤوسين (Burhanuddin, 2013, p. 35).

وتمثل الإدارة بالمشاركة حسب ما ذكر (Lichtenstein, 2000, p. 31) النمط الرابع من سلسلة (ليكرت) للإدارة، وتتميز بأنها الأسلوب الذي بموجبه "يتمتع المديرون بثقة كاملة في المرؤوسين وتتم صناعة القرار فيه من خلال المشاركة الجماعية بصفة شبه كلية"، ويكمن وراء هذا الأسلوب الاعتقاد أنه من خلال المشاركة قد يحقق الموظفون احتياجاتهم الأعلى، رفع المعنويات، زيادة الرضا، وانخفاض مستوى مقاومة التغيير.

#### الفرع الرابع: أبعاد الإدارة بالمشاركة

عرف العديد من الباحثين والمفكرين الإدارة بالمشاركة حسب نظرتهم الاجتماعية والثقافية والاقتصادية، غير أن مسألة وضع تعريف شامل لمشاركة الأفراد تكتنفها بعض الصعوبات نظراً لاتساع الموضوع واتصاله بالديمقراطية وارتباطه بالإدارة وبفروع المعرفة المختلفة كعلم النفس والاجتماع والاقتصاد والسياسة والقانون (السيد، 2018، صفحة 263)، وكذا فإن تحديد ابعاد الإدارة بالمشاركة قد لاقى العديد من التوجهات والتوسع في تفصيل الابعاد حسب نظرة كل باحث فنجد على سبيل المثال لا الحصر أن (Sashkin, 1984, p. 5) حدد أربعة مجالات واسعة للمشاركة:

- المشاركة في تحديد الأهداف؛
  - المشاركة في اتخاذ القرارات؛
  - الاختيار من بين مسارات العمل البديلة؛
  - المشاركة في حل المشكلات؛
  - المشاركة في أنشطة تطوير المنظمة.
- كما حدد (الرفاعي، 2009) أبعاد الإدارة بالمشاركة في:
- المشاركة في عملية صنع واتخاذ القرارات؛
  - المشاركة في إبداء المقترحات والتشجيع على الإبداع والابتكار وتنمية الأفكار؛
  - المشاركة بالاستشارات؛
  - المشاركة في الاجتماعات.

غير أن هناك من توسع في تحديد أبعاد الإدارة بالمشاركة مثل ( Shagholi & Hussin, 2009, pp. 1940-1941) الذي أورد خمسة عشر بعد لها تتمثل في:

- الثقة: تعزز الإدارة بالمشاركة مستويات عالية من الثقة تسرع بدورها في إنشاء شبكات قوية بين الأعضاء؛
  - صنع القرار: الإدارة بالمشاركة هي عمليات صنع القرار الرئيسية وهي ممارسة لتمكين الموظفين من المشاركة في صنع القرار التنظيمي؛
  - العمل الجماعي: يزيد مدير المشروع من اتخاذ القرار الذي يتم من خلال المشاركة الجماعية؛
  - تقاسم السلطة: الإدارة بالمشاركة هي عملية يتم فيها تقاسم النفوذ بين الأفراد غير المتكافئين هرمياً؛
  - الدافع: تعد المناهج التشاركية في اتخاذ القرار من الدوافع الرئيسية التي تسهم في تحقيق نتائج تنظيمية ذات قيمة؛
  - الاتصال: تساهم الإدارة بالمشاركة في التواصل الفعال مع المرؤوسين؛
  - المشاركة: تشمل الإدارة بالمشاركة خطط لمشاركة مختلف الموظفين في تحديد ظروف العمل؛
  - التعاون: من خلال الاستخدام الحكيم للإدارة بالمشاركة يمكن للقادة اتخاذ قرارات سليمة من خلال الاعتماد على الخبرة الجماعية وخبرة وحكمة موظفيهم؛
  - الديمقراطية: الديمقراطية هي فائدة الإدارة بالمشاركة؛
  - الشفافية: الشفافية هي فائدة للإدارة التشاركية؛
  - الابتكار: تشجع الإدارة بالمشاركة الابتكارات؛
  - الاحترام: يقوم المدير التشاركي باتخاذ موقف للتعبير عن التقدير عندما يقوم المرؤوس بعمل جيد؛
  - حل المشكلات: يشجع برنامج الإدارة بالمشاركة على تبني حل المشكلات والمرونة والتغيير؛
  - تحديد الهدف المشترك: الإدارة بالمشاركة هي تعاون بين المدير والمرؤوسين في إعداد الأهداف؛
  - المساواة: في الإدارة بالمشاركة يتوازن عدم المساواة في السلطة.
- وتبنت (طباخي، 2011) كمحددات للإدارة بالمشاركة كلا من:
- الاتصال؛
  - التدريب؛
  - التحفيز؛
  - النمط القيادي الديمقراطي.

في حين تبني (حماد، 2016) النموذج الياباني للإدارة بالمشاركة والذي حددت ابعاده في:

- السلطة المشتركة في عملية صنع القرار؛

- التفويض الإداري في عملية صنع القرار.

كما نجد أن العديد من الباحثين مثل (معمري، 2019، صفحة أ) ، (اللوكان و الشمري، 2018، صفحة 70)، (علي وقشقاي، 2019، صفحة 206)، (سليمان، 2017، صفحة 89)، (أبومسامح، 2015، صفحة 30) و (العواد، 2015، صفحة 62) قد اعتمد:

- المشاركة في اتخاذ القرار؛

- تفويض السلطة؛

- العلاقات الإنسانية.

كأبعاد للقيادة التشاركية، وهو ما تم اعتماده في هذه الدراسة لتوافقها مع مجال الإدارة التربوية من جهة، ولاشتمالها على الابعاد التي تبناها ما سبق ذكره من باحثين من جهة أخرى، وفي ما يلي تفصيل لكل بعد منها:

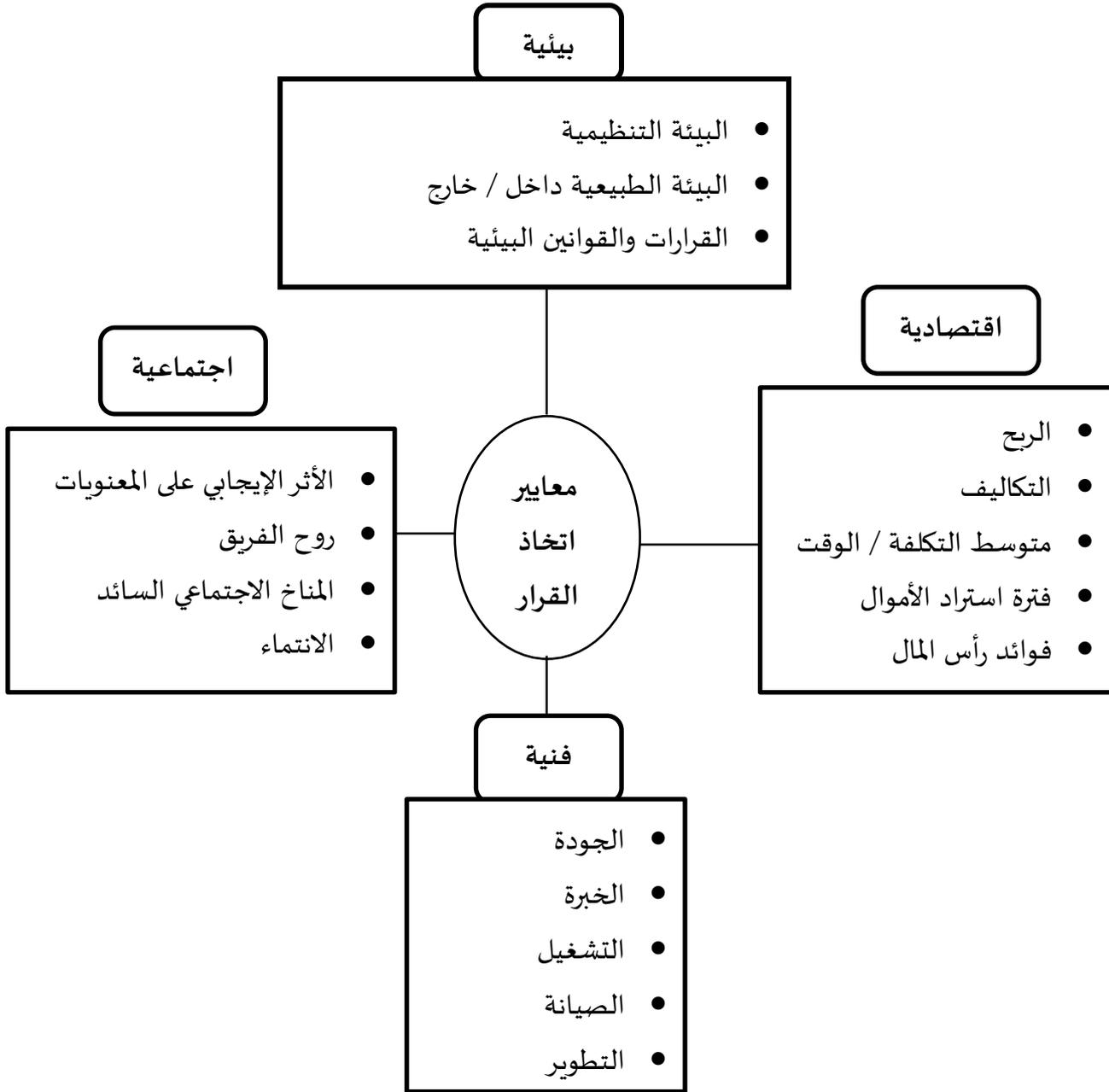
#### 1. المشاركة في اتخاذ القرار:

##### أ- تعريف المشاركة في اتخاذ القرار:

يمكن تعريف اتخاذ القرارات بأنه "عمل فكري وموضوعي يسعى إلى اختيار البديل الأنسب من بين بدائل متعددة ومتاحة أمام متخذ القرار وذلك عن طريق المفاضلة بينها باستخدام معايير تخدم ذلك بما يتماشى مع الظروف الداخلية والخارجية التي تواجه متخذ القرار" (اللوكان و الشمري، 2018، صفحة 73)، ويضيف (علي وقشقاي، 2019، صفحة 206) أن إشراك المديرين والقائدة في اتخاذ القرار يضمن تعاونهم الاختياري والتزامهم بتنفيذها، كما أنه يحقق ديمقراطية الإدارة، وعملية اتخاذ القرار الإداري تتطلب توفر الحقائق التي أساسها المعلومات والبيانات والإحصاءات الدقيقة، ولكي تؤدي المشاركة في اتخاذ القرارات ثمارها المرجوة ذكر (M. H. Bhatti et al., 2019, p. 2) أنه ينبغي على الإدارة مراعاة عدة اعتبارات أهمها: (الوقت المتاح، العامل الاقتصادي، المسافة بين الرؤساء والمرؤوسين، وسرية القرارات).

كما يوضح (الحريري، 2008، صفحة 237) في الشكل رقم (08) المعايير التي تم على أساسها اتخاذ القرارات:

الشكل رقم (08): معايير اتخاذ القرار



المصدر: (الحري، 2008، صفحة 237)

يشجع القائد الموظفين في صنع القرار التشاركي على التعبير عن أفكارهم واقتراحاتهم، ويعمل القائد المشارك كمدرّب يسهل على جميع الموظفين إظهار أفكارهم بشكل علني ويستخدم هذه المعلومات القيمة في صنع القرار، يمكّن القائد التشاركي خلال العملية برمتها الموظفين ويزيل كل العوائق لتحقيق النتائج (M. H. Bhatti et al., 2019, p. 2)، حيث تسمح المشاركة في صنع القرار للأفراد غير المتكافئين في التسلسل الهرمي بتقاسم التأثير فيما بينهم، إذ يتم تحفيز الموظفين الذين يشاركون في صنع القرار لتقديم أداء أفضل من خلال ما يشعرون به من سعادة كبيرة عند أخذ آرائهم بعين الاعتبار أثناء اتخاذ القرارات، وينشأ الالتزام العاطفي بمرور الوقت عندما يقدم الفرد وجهة نظره

ورأيه بشأن مسائل العمل، حيث أن كل موظف مرتبط بمنظّمته يريد أن يكون له شكل من أشكال التأثير في القرارات المتعلقة بالعمل، ما يعزز من الالتزام العاطفي للموظفين تجاه مؤسستهم (Kumar & Saha, 2017, pp. 2–3).

ب- مستويات مشاركة العاملين في اتخاذ القرار:

نظراً لأن عملية اتخاذ القرار أصبحت عملية شديدة التعقيد في بيئة متغيرة باستمرار فإن درجة مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات تتفاوت من قائد لآخر ومن حالة لأخرى، ويضم نموذج فروم ويتون بالجدول رقم (01) ملخصاً لمستويات مشاركة العاملين في اتخاذ القرار:

جدول رقم (01): نموذج فروم ويتون للقيادة

AI	حل المشكلة أو اتخاذ القرار بشكل فردي باستخدام المعلومات المتاحة في الوقت الحالي.
AII	الحصول على أي معلومات ضرورية من المرؤوسين ثم حل المشكلة بشكل فردي، ويمكن اطلاع أو عدم اطلاع المرؤوسين على الغرض من الأسئلة أو إعطاء معلومات حول المشكلة، حيث أن المعلومات المقدمة من قبلهم تكون في شكل استجابة محددة للطلب ولا يلعبون دوراً في تحديد المشكلة أو في إنشاء وتقييم الحلول البديلة.
CI	مشاركة المشكلة مع المرؤوسين ذوي الصلة بشكل فردي والحصول على أفكارهم واقتراحاتهم دون تجميعهم كمجموعة، ثم اتخاذ قرار قد يعكس أولاً يعكس تأثير المرؤوسين.
CII	مشاركة المشكلة مع المرؤوسين في اجتماع جماعي، في هذا الاجتماع تؤخذ أفكارهم واقتراحاتهم ثم يتم اتخاذ القرار الذي قد يعكس أولاً يعكس تأثير المرؤوسين.
GII	مشاركة المشكلة مع المرؤوسين كمجموعة، حيث يتم توليد البدائل وتقييمها ومحاولة التوصل إلى اتفاق جماعي على الحل، إذ يقوم دور القائد على التنسيق والمناقشة، وإبقاء التركيز على المشكلة والتأكد من مناقشة القضايا الحرجة، وتزويد المجموعة بالمعلومات أو الأفكار التي لديه دون الضغط عليها لتبني حل خاص به، ثم قبول وتنفيذ أي حل يحظى بدعم المجموعة بأكملها.

A: autocratic – C: consultative – G: group.

المصدر: (Jago, 2017, p. 646)

يوضح الجدول رقم (1) خمسة أنماط قيادية يختلف أسلوب اتخاذ القرار في كل منها، ونوردها

كالتالي:

- الأوتوقراطي المتسلط: ينفرد بصناعة القرار ولا يطلب الاستشارة بل يطلب التنفيذ؛
- الأوتوقراطي الأبوي: يطلب المعلومة؛
- الاستشاري المسيطر: يطلب رأي كل فرد على حدى وينفرد بصناعة القرار؛
- الاستشاري الديمقراطي: يفضل الاجتماع ومناقشة جميع الآراء لكنه ينفرد بصناعة القرار؛
- الديمقراطي: يناقش المشكلة مع فريق العمل ويتم اتخاذ القرار بشكل جماعي.

#### ت- أساليب المشاركة في اتخاذ القرارات

تتعدد الطرق والوسائل التي تحقق المشاركة في الإدارة، كما تتنوع الهيئات والإجراءات المنظمة لهذه العملية، فكما ذكر (Wilkinson et al., 2010, p. 27) يمكن للمشاركة أن تتعلق من ناحية بتمثيل النقابات من خلال التشاور المشترك اللجان والمفاوضة الجماعية للتعاونيات العمالية أو التشريعات التي صممت لتوفير قنوات لممثلي الموظفين للانخراط في شكل من أشكال صنع القرار المشترك مع أصحاب العمل. من ناحية أخرى، وفي مستوى مختلف، يمكن أن يشمل عدد لا يحصى من الآليات التي يقدمها أصحاب العمل من أجل تقديم المعلومات أو إتاحة الفرصة للمشاركة في مجموعات مشتركة لحل المشكلات.

إلا أن هناك شبه تعارف بين الباحثين والمتخصصين حول عدة أساليب وطرق للمشاركة، حيث ذكرت (رقام، 2002، الصفحات 122-123) أن هناك شبه إجماع بين الباحثين على إمكانية التمييز بين طريقتين للمشاركة في التسيير، والمتمثلة في الطريقة غير المباشرة والطريقة المباشرة.

- المشاركة غير المباشرة: وقد تكون هذه المشاركة رسمية أو غير رسمية:

◆ المشاركة غير المباشرة الرسمية: أو ما يسمى بالديمقراطية الصناعية، والتي تتم من خلال ممثلين منتخبين من طرف العمال ينوبون عنهم في هيئات اتخاذ القرارات، وتكون رسمية حيث تستمد شرعيتها إما من قوانين الدولة أو عقود الاتفاق الناتجة عن المفاوضات الجماعية أو نتيجة السياسة التسييرية للمؤسسة، والتي كانت دائما الطريقة الوحيدة لمشاركة حقيقية في المنظمات نتيجة الطابع القانوني الذي يفرضها على أرباب العمل.

◆ المشاركة غير المباشرة غير الرسمية: تستمد شرعيتها من الإجماع أو الاتفاق الموجود بين الأفراد، مع ضرورة ملاحظة أن التجربة يمكن أن تدفع بالضرورة إلى رسمية هذه الممارسات غير الرسمية لأن التشغيل الحقيقي للمؤسسة هو نتيجة التأثير المتبادل في جوانبه الرسمية وغير الرسمية، والمسير لا يستطيع أن يهمل ذلك وإلا واجه خطر عدم فعالية قراراته.

- المشاركة المباشرة: ويقصد بها المشاركة الفعلية للعمال أنفسهم في اتخاذ القرار على مستوى ورشات الإنتاج، وفي الأشكال الحديثة أصبحت هذه المجموعات مختلطة تجمع بين المستخدمين والمشرفين والمسيرين المباشرين في شكل دوائر الجودة أو مجموعات التفكير المشترك، أو مجموعات نوعية الحياة في العمل، أو مجموعات شبه مستقلة وحلقات التعبير والاقتراح...

كما ميز (البراهيم، 2008، الصفحات 28-35) بين مجموعتين من أساليب المشاركة في صنع القرارات تتمثل في الأساليب العادية والأساليب الغير عادية:

- الأساليب العادية: تشمل نظم الاقتراحات، واللجان، الاجتماعات، المجالس، المقابلة الشخصية مع المختصين والاتصال الهاتفي.

- الأساليب الحديثة: تشمل أسلوب دلفي، طريقة العصف الذهني، طريقة الجماعات الإسمية، طريقة فيلبس، طريقة الرنجي اليابانية.

رغم تنوع الأساليب المتعددة التي تسمح بمشاركة العاملين في الإدارة إلا أن الوصول إلى القرارات الناجحة تعتمد على نوع ودرجة المشاركة في حد ذاتها، حيث ذكر (بن داود، 2014، صفحة 175) أن للمشاركة الفعالة شروط معينة لابد من توفيرها يورد منها:

- توافر الوقت اللازم للسماح بالمشاركة؛
- أن تفوق الفوائد المتوقعة ما تكلفه المشاركة؛
- صلة الموضوع الذي سيشارك فيه الأفراد بمصالحهم؛
- امتلاك الأفراد القدرات المناسبة والمعلومات اللازمة لمعالجة الموضوع؛
- القدرة المتبادلة على الاتصال؛
- دخول الموضوع ضمن سلطات ومسؤوليات الجماعة.

ويضيف (الصباغ، مرزوق، و عبد الجواد، 2017، صفحة 144) في هذا السياق أن إحساس العاملين بأن بيئة التنظيم تسمح لهم بالمشاركة الفعالة في صنع القرارات تجعلهم يتحدثون عن المنظمات التي يعملون بها من خلال كلمة (نحن)، وعندما يواجهون مشكلة في العمل، يشيرون إليها على أنها مشكلتهم، ومن هنا تجددهم أكثر رغبة في العمل الجماعي وأكثر قبولاً له، ما يسهل بدوره أداء الموظف في عمله، فالمشاركة تجعل الأفراد يرتبطون ببيئة عملهم بشكل أكثر بحيث يعتبرون أن ما يواجهه الفرد من مشاكل هو تهديد لهم ولأمهم واستقرارهم، الأمر الذي يؤدي إلى اقبالهم على روح المشاركة برغبة جامحة ومعنويات عالية.

## 2. تفويض السلطة:

## أ. تعريف التفويض:

تفويض السلطة هو أحد ممارسات المديرين الحديثة وإحدى المهارات الإدارية الرئيسية في عالم الأعمال، حيث حدد تفويض السلطة على أنه ممارسة تخصيص المهام والسلطات في المنظمات، وبالتالي يعرف التفويض نظرياً على أنه "الأنشطة التي يشارك فيها القادة المرؤوسين جزءاً من سلطتهم الموافقة لمهمة معينة" (Aidoo & Odoi, 2018, p. 366).

وهو ما يتوافق مع ما أورده (Idowu & Olarewaju, n.d., p. 105) حول مصطلح التفويض حيث ذكر أنه: "تم تصوير التفويض على أنه الإجراءات التي يقوم بها القائد لتخصيص جزء من سلطته بما يتناسب مع المهمة المخصصة للمرؤوس".

كما أورد (اللوكان و الشمري، 2018، صفحة 70) تعريفاً لتفويض السلطة جاء فيه: "تفويض السلطة هو العملية التي ينقل من خلالها الرئيس الإداري بعض اختصاصاته إلى عدد من مرؤوسيه ليمارسوها دون الرجوع إليه مع بقاء مسؤوليته عن تلك الاختصاصات المفوضة".

بشكل عام، التفويض هو منح السلطة من قبل طرف لآخر لغرض متفق عليه، وفي لغة نظرية الوكالة فإن نقل الحق في التصرف إلى وكيل نيابة عن المدير لا يمكن أن يحدث إلا برضا المدير، حيث التوكيل متعارفاً عليه أو ضرورياً لأداء الواجب المنوط به، أما من منظور الإدارة فإن التفويض هو تقاسم أو نقل السلطة والمسؤولية المرتبطة بها من صاحب العمل أو "الرئيس" الذي له الحق في التفويض إلى موظف أو "مرؤوس" (Ondiba et al., 2019, p. 964).

يرتبط التفويض بعدة أشكال من التمكين مثل التشاور، والقيادة التشاركية، والقيادة التمكينية، وفي كل هذه المفاهيم تكون عملية صنع القرار مشتركة إلى حد ما ولكن يختلف مقدار المشاركة والاعتماد المتبادل، إذ يعتمد استعداد القائد لتفويض المسؤوليات على عدد من العوامل منها وجود علاقة ثنائية مواتية، الثقة، والولاء المتبادلان ما يعد سوابق مهمة للتفويض، وتشمل السوابق الأخرى كفاءة الموظف والتحفيز، كما يفوض القادة المزيد من المسؤوليات عادة عندما يكون لديهم عبء عمل ثقيل. ومع ذلك يخاطر القادة من خلال تفويض المسؤولية بأن يتم استغلالهم من قبل الموظفين الذين يرغبون في الحصول على السلطة أو التصرف لمصالحهم الخاصة، كما قد يمتنع القادة عن تفويض المسؤوليات لأنهم لا يريدون الاعتماد على الآخرين أو لأنهم يعتقدون أن المهمة ليست مناسبة للتفويض (Drescher, 2017, pp. 2–3).

كما تحقق عملية التفويض العديد من المزايا منها:

- توفير وقت وجهد القائد للمهام القيادية الأساسية؛
- زيادة فرصة المشورة والارشاد والتوجيه من اجل الوصول إلى القرارات السريعة؛
- رفع الروح المعنوية، توليد الثقة والمسؤولية، وزيادة الدافعية لدى العاملين لأداء المهام بصورة سليمة (علي وقشقاى، 2019، صفحة 206).
- ويلاحظ كذلك أن التفويض يعزز الشعور بالانتماء الذي يشجع الموظفين على استكشاف طرق لتعزيز رفاهية المؤسسة في المستقبل ورفاههم (Ondiba et al., 2019, p. 965).

ب. مبادئ تفويض السلطة:

يشمل تفويض السلطة عدة مبادئ من أهمها:

- أن تكون المهام والواجبات المأذون بها محددة وواضحة وصرحة؛
- فعالية وسائل الاتصال بين الموظف وأصحاب العمل؛
- اختيار الموظفين بشكل صحيح؛
- عدم النقد؛
- منح الموظف سلطة ونفوذ كافيين.
- كما ذكر بعض الباحثين مبادئ تصنيفية لتفويض السلطة تتمثل في:
- مبدأ التفويض حسب النتيجة المتوقعة؛
- مبدأ التعريف الوظيفي؛
- مبدأ التفويض حسب العدد؛
- مبدأ وحدة القيادة؛
- مبدأ مطلق المسؤولية؛
- مبدأ التكافؤ في السلطة والمسؤولية (Idowu & Olarewaju, n.d., p. 105).

ت. مكونات التفويض:

- يمكن للتفويض أن يوفر للموظف حرية كبيرة في التصرف إذا تم شرح المهمة وتوقعاتها بعناية، حيث حدد (Spreitzer) أربعة مكونات للتفويض تقع على عاتق المدير هي:
- معرفة أن الموظف ذو الأداء العالي يمكنه التعامل مع الاختيار بشكل أفضل من المبتدئ؛
- التأكد من أن الموظف يفهم بوضوح المهمة والعلاقات والسلطة والمسئولية والنتائج، بحيث يكون للمؤسسة بأكملها معنى؛

- توفير الفرص للتوجيه الذاتي، ومعرفة أن الكثير من الخيارات قد يكون محيراً بينما قلة الخيارات قد تخنق المبادرة الشخصية؛
- جعل التأثير واضحاً للغاية، أي قياس الأداء وتقييمه والتأكد من أن الموظف يعرف أنه ينجح ويحدث فرقاً (Lyons, 2016, p. 1).

### 3. العلاقات الإنسانية:

تعد العلاقات الإنسانية لب العمل الإداري، حيث تعتبر جزء من دائرة الاهتمامات بشؤون الأفراد والجماعات، والعلاقات الإنسانية في العملية التربوية تؤدي دوراً هاماً في ترك الدوافع لتحقيق أكبر كفاية، فهي تعمل على تخفيف وطأة الآلية المفرطة في العمل والأساليب الروتينية التي تجعل العمل ثقيلاً ومملاً، والقائد في أي تنظيم إداري هو الذي يعمل على استثمار جهود الأفراد وإثارة دوافعهم للعمل وتنسيق تلك الجهود وحفزها ورفع الروح المعنوية بين أفراد الجماعة، وبالتالي تحقيق الأهداف المرجوة (علي وقشقاوي، 2019، صفحة 206)، بحيث تعمل على تنشيط الواقع النفسي حتى يتوازن مع الأهداف المرغوبة ومن هنا يمكننا أن نفهم بسهولة أن الهدف الرئيسي للعلاقات الإنسانية في الإدارة يدور حول التوفيق بين إرضاء المطالب البشرية الإنسانية للعاملين وبين تحقيق أهداف المؤسسة (اللوكان و الشمري، 2018، صفحة 75)، ومن المهم هنا التركيز على مفهوم المشاركة النفسية والعاطفية، وذلك لأن المشاركة إذا خلت من هذا المفهوم فقدت طبيعتها الحقيقية وانقلبت إلى مفهوم شكلي خالي من المضمون، والإدارة بالمشاركة لا يمكن أن تحدث في فراغ، وإنما يجب أن تكون جزء من فلسفة شاملة تطبق داخل المنظمة نفسها وسيحتاج المديرون إلى تعلم كيفية المشاركة والإفصاح عن المعلومات، وكيفية تهيئة الفرص للأفراد والمجموعات لاستغلال مواهبهم وتشجيع نموهم وتطويرهم من خلال التقويم ونظام المكافآت (المطيري، 2015، صفحة 33)، وتركز الإدارة التشاركية على فكرة رئيسة هي التأثير على الأفراد داخل المنظمة في تقدير أمور العمل والأمور التي تهمهم وتمس مصالحهم بما يحقق لديهم الشعور بالمسؤولية ويحفزهم على إجادة العمل والتعاون والانسجام، وهذا يجعل مهمة القائد التشاركي أكثر سهولة وفاعلية في نفس الوقت (المطيري، 2015، صفحة 34)، حيث أنها تنطلق من ممارسة الثقة العالية بالجماعة التي من شأنها أن تؤدي إلى مشاركة في تحمل المسؤولية وفي تحقيق الهدف، فالقائد التشاركي يهتم بإيجاد جوٍّ لا يجعله بحاجة إلى فرض رقابة شديدة لأنه يعلم أنه في الجماعة السوية ينبع الضبط من الجماعة ذاتها، وذلك وفق أنظمة ضبط داخلية تكمن في الأفراد أنفسهم وتقود إلى الضبط الذاتي للمرؤوسين، الذي هو في حقيقة الأمر أكثر فاعلية من ضبط الأنظمة والتعليمات المكتوبة التي ترسلها الإدارة العليا، مع أن هذه التعليمات لازمة وضرورية لضبط العمل (العراييد، 2010، صفحة 39).

الفرع الخامس: مبادئ الإدارة بالمشاركة وخصائصها

#### 1. مبادئ الإدارة بالمشاركة:

ذكرت (طباخي، 2011، الصفحات 77-79) أن تطبيق الإدارة بالمشاركة في المؤسسة يركز على خمسة مبادئ أساسية هي:

- تعبئة العاملين؛
- وضع سياسة نشطة لتطوير العاملين؛
- تفويض السلطة؛
- حل المشاكل في المستوى الذي نشأت فيه؛
- تطبيق إجراءات للتحكم في العمل كمنح العاملين الحق في ارتكاب الأخطاء، ما يساهم في جعلهم يتعلمون من أخطائهم وأخطاء زملائهم.

في حين ذكر (مبارك، 2013، صفحة 39) مبادئ أخرى للإدارة بالمشاركة تتمثل في:

- مبدأ التطوع في العمل الإداري؛
- مبدأ التطوير الذاتي للعاملين؛
- مبدأ الابتكار والإبداع؛
- مبدأ العمل الجماعي المشترك.

#### 4. خصائص الإدارة بالمشاركة:

تتطلب الإدارة بالمشاركة زيادة سلطة العاملين مع التنسيق بين أهداف هؤلاء العاملين والأهداف العامة للمؤسسة، وهذا ما يحفزهم على المشاركة في مهام إدارية معينة، ويحدد هارمل (Hermel) خمسة خصائص للإدارة بالمشاركة هي:

- تقاسم التسيير والتي يقصد بها تقاسم العاملين للمهام الإدارية مع الإدارة في التنظيم والتخطيط وغيرهما من أجل تحسين مستوى العمل؛
- الشمولية، فالهدف الرئيسي للإدارة بالمشاركة هو تحسين وظائف المؤسسة لتحسين الأداء؛
- وجود علاقة قوية بين الفرد والجماعة؛
- البحث عن التعاون والاتحاد الذي يقوي العلاقة بين العامل والمجموعة؛
- التكامل بين أداء النشاط اليومي والرؤية المستقبلية (طباخي، 2011، صفحة 64).

كما أضاف (مبارك، 2013، صفحة 38) خصائص أخرى للإدارة بالمشاركة هي:

- المساهمة الفكرية بين القائد الإداري والعاملين؛
- تبني فلسفة الإدارة الموقفية التي تتوقف على الاحتياجات العامة والأهداف التي تسد هذه المتطلبات العامة؛
- التركيز على الديمقراطية الصناعية الانسانية التي تقول أن الإنسان في التنظيم قوة مفكرة موجة ومنتجة تستوجب استغلالها؛
- تحقيق توازن بين مشاركة العاملين وشراكة المؤسسات في آليات العمل المؤسسي.

الفرع السادس: أهمية وأهداف الإدارة بالمشاركة

### 1. أهمية المشاركة في الإدارة:

إن للمشاركة دورا هاما في تحقيق أهداف كل مؤسسة، وإن الأخذ بأراء العاملين حول اتخاذ قرار ما يعتبر عاملا أساسيا في نجاح القرار ذلك حيث أن المدير لوحد لا يستطيع أن يتخذ قرارا بمفرده، فهي من أهم مبادئ تفويض السلطة (بوقطف، 2017، صفحة 582)، كما أن التشاركية في الإدارة من أكثر الأساليب أهمية لأنها استفادت من النظريات السابقة واستطاعت أن تجمع بينها وتركز على مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات، لذا أصبح هذا الأسلوب يستخدم في الكثير من الأنظمة الإدارية الحديثة لما له من تأثير واضح على نتائج العملية الإدارية (المحمادي، 2014، صفحة 39)، وترى (العاني، 2018، صفحة 201) أن أهمية الإدارة بالمشاركة تنبع من كونها تسهم في تبادل المعلومات والمعرفة والأفكار بما يحقق نموا عقليا للمشاركين، إذ تمثل مشاركة عقلية وشعورية للأفراد في المجموعة التي تحفزهم للعمل سويا وللمشاركة في مسؤولية إنجاز الأهداف المشتركة.

كما يرى (Mutai et al., 2015, p. 55) أن الإدارة بالمشاركة تعزز بناء الفريق، ما يعد مهما جدا وذو تأثير إيجابي على أداء الموظفين، حيث أن عمل الموظفين كفريق، يدفع الناتج إلى الارتفاع ويساهم في تقليل حالات الغياب إلى الحد الأدنى.

ومن أهم النقاط التي تبرز أهمية المشاركة تدرج (بوقطف، 2017، صفحة 582) :

- تزويد العامل بالمعرفة المسبقة لمواجهة المشاكل؛
- خلق روح المسؤولية لدى العامل وتحسيسه بكيانه وأهميته داخل المؤسسة؛
- خلق بواذر الإبداع والابتكار بين العمال لتحسين الإنتاج وتطوير أساليبه؛
- تسهيل التعاون على تنفيذ القرارات التي شارك العامل في اتخاذها؛
- زيادة حماسة العامل وتقبله للتطوير والتغيير.

كما يضيف (اللوكان و الشمري، 2018، صفحة 66) العناصر الآتية:

- إعطاء المرؤوسين مساحة من الحرية والمرونة داخل العمل؛
- زيادة قدرة الإدارة على اتخاذ القرارات الصحيحة؛
- تنفيذ القرارات مع القائد جنباً إلى جنب، ما يضمن تحقيق أقصى قدر من الأهداف؛
- تحسين القوة الإنتاجية والخدمية للمنظمة؛
- خلق جو من التعاون والثقة بين الإدارة والعاملين مليء بالاحترام المتبادل؛
- ترك آثار إيجابية على الروح المعنوية للعاملين.

فبالمشاركة تزول من ذهن العامل فكرة أنه موجود للتنفيذ فقط، بل تصبح لديه ثقة بنفسه وأنه لا يبيع عمله وجهده للمؤسسة وإنما هو يستثمر جهده فيها، ويكتسب من خلال ذلك خبرات جديدة تؤهله لمناصب قيادية، كما أن عمل المؤسسة على تفعيل عوامل المشاركة للعاملين في اتخاذ القرارات، يساعد على تحقيق أهدافها بصورة إيجابية، ولا يتأتى لها ذلك إلا من خلال العمل التشاركي بين العاملين فينتج عنه تعاون على تنفيذ القرارات المتخذة (بوقطف، 2017، صفحة 582).

#### 5. أهداف الإدارة بالمشاركة:

يهدف نظام أو أسلوب الإدارة بالمشاركة إلى تمكين الأشخاص في العمل وزيادة الفعالية التنظيمية من خلال تقاسم السلطة بين المدير أو القائد والمرؤوسين، ويمكن قياس مدى إدارة المنظمة بنجاح في مناخ تشاركي من خلال تنفيذ الوظائف الإدارية أو الأنشطة التنظيمية بما في ذلك عملية القيادة، الدوافع، التواصل، التفاعل، صنع القرار، تحديد الأهداف، والتحكم لأن هذه الأنشطة تعتمد في الغالب على أعضاء المنظمة، أو ما يسمى رأس المال البشري، إذ تصبح الإدارة بالمشاركة نهجاً استراتيجياً يجعل المرؤوسين (الموظفين) يشعرون بالتقدير والقدرة على المساهمة في صنع القرارات من أجل تحقيق فعال للأهداف التنظيمية، ويمكن تفسير ذلك بإظهار مديري منظمات المناخ التشاركي للثقة والرغبة في مشاركة السلطة مع مرؤوسهم، وبالتالي خلق بيئة عمل تعاونية، بهذه الطريقة حصلوا على دعم قوي من موظفيهم وحققوا في نهاية المطاف أداءً أو إنتاجية عالية لا يمكن تحقيقها من خلال الإدارة غير القائمة على المشاركة (Burhanuddin, 2013, p. 53).

ويضيف (Souply-Pierard & Robert, 2017, p. 3) أن الإدارة بالمشاركة تهدف إلى إشراك الموظفين في تعريف وتنفيذ أهداف العمل لغرض إشراك المزيد من الأشخاص في إدارة الأعمال، من أجل أداء أفضل وكفاءة أكبر في نفس الوقت، وقد طور (واغنر باربيير) قائمة بفضائل الإدارة بالمشاركة ذكر فيها:

- الليونة؛
- سرعة الاستجابة؛
- المرونة؛
- السلاسة؛
- الجودة؛
- التكامل؛
- الانفتاح.

وبالتالي فإن الهدف هو الأداء والرضا الوظيفي وما يقابله من زيادة في المشاركة المؤسسية، التي لا تنفصل عن المشاركة والشعور بالمهنية.

الفرع السابع: فوائد تطبيق الإدارة بالمشاركة وسلبياتها

1. فوائد تطبيق الإدارة بالمشاركة:

تعكس منظمات الأعمال الحديثة الاعتراف المتزايد بين الأكاديميين والمديرين أن اقتصادًا عالي الإنتاجية / ارتفاع الأجور يتطلب علاقات جديدة لإدارة العمل، بما في ذلك طرق لتقاسم المكاسب والعمل المنظم الذي يطور ويستخدم المهارات بشكل كامل، واستغلال المعرفة وتحفيز القوى العاملة (Akpoviro et al., 2018, p. 48)، ويشترك العديد من المديرين وقادة النقابات والعلماء في الاعتقاد بأن ممارسات الإدارة بالمشاركة لها الآثار الإيجابية الثابتة على الأداء والرضا الوظيفي (Kim, 2002, p. 332) إذ أن عملية المشاركة في العمل المؤسسي تنمي لدى العاملين احترام الوقت وبالتالي الرغبة الحقيقية في تحقيق الأهداف المبنية على أساس النتائج وتحديد مسارات العمل لأن توجهات العاملين هي في اتجاه واحد وهو الإنجاز الفعال، كما تحقق الإدارة بالمشاركة وضع أهداف قريبة من الواقع والعمل على تجاوز العقبات بروح عالية من الثقة لدى العاملين من خلال المشاركة وإبداء الرأي لتعزيز الإنجاز (مبارك، 2013، صفحة 39)، ويقول في هذا الصدد عبد السلام أبو قحف "أن من دعائم الفلسفة الإدارية والتنظيمية في المنظمات اليابانية، القيام على سيادة الإدارة أو ما يسمى بالتنظيم العضوي، وفي ظل هذا النظام يشعر العضو في المنظمة أنه أكثر ارتباطًا بزملائه أو العاملين معه في المؤسسة، كما تمثل في نظر العاملين المستقبل والتعاون والتكاتف والمشاركة بالجهد والفكر وحل المشاكل وضبط السلوك والالتزام بتحقيق الأهداف والاعتقاد في قوة الجماعة (حوة، 2019، صفحة 1)، وذكر (Lichtenstein, 2000, p. 34) أن من أهم فوائد تطبيق الإدارة بالمشاركة في المؤسسة:

- الاستفادة من الخبرة الجماعية الهائلة للموارد البشرية في المؤسسات المعقدة؛
- تطوير وشحن مهارات الاشخاص المشاركين في حل المشكلات واتخاذ القرار.
- كما أورد (مدروس و ملوكي ، 2019 ، صفحة 210) أن من فوائد تطبيق الإدارة بالمشاركة:
- وضوح الرؤية والفهم الواضح للسياسات والأهداف والبرامج والقرارات بين أفراد المنظمة؛
- تعزيز مستوى الاتفاق حول القرارات المراد تنفيذها بالمنظمة؛
- حل الخلافات بشكل فعال؛
- القدرة على التكيف مع التغيرات في البيئة المحيطة؛
- القدرة على التجديد.
- وأضافت (العاني، 2018، صفحة 201) أن تطبيق أسلوب الإدارة بالمشاركة يساعد المؤسسة في:
- زيادة جودة القرار المتخذ؛
- تحسين جودة الحياة الوظيفية؛
- زيادة تحفيز أداء الأفراد العاملين والتزامهم ورضاهم؛
- تسهيل الحوار بين فرق العمل على مختلف المستويات ما يساهم في مضاعفة الذكاء والخبرات التجميعية؛
- الترحيب والإصغاء لآراء متباينة؛
- زيادة درجة المشاركة والتحضر؛
- تحويل الخلاف والتناقض إلى إبداع بالتعاون.
- كما ذكر (الرنديسي، 2015، صفحة 41) عدة آثار للنمط التشاركي على شخصية وأداء المرؤوسين كالتالي:
- يعد قيادات مدربة وذات كفاءة؛
- يعد قيادات بديلة للمستقبل؛
- يني شخصيات أكثر ولاءً وانتماءً للمؤسسة وللمجتمع؛
- يني شخصيات أكثر انطلاقةً وتجديداً وتميل إلى الإبداع والابتكار؛
- يني شخصيات تتحمل المسؤولية واثقة من نفسها وتؤمن بالمسؤولية الجماعية؛
- يني شخصيات إيجابية تحب التعاون وتعمل بروح الفريق؛
- يني شخصيات تحب العمل وأكثر أداءً وإنتاجاً في حضور القائد وفي غيابه؛
- يني شخصيات إيجابية أكثر رضاً وطمأنينة وراحة وثقة ومحبة؛

- ينمي شخصيات إيجابية معطاءة متوازنة وسليمة نفسياً واجتماعياً متفتحة ومتفاعلة ومتعاونة وغير منطوية وواثقة من نفسها.

ومن أهم مزايا استخدام الإدارة بالمشاركة أيضاً أنها تساعد على تعزيز مجموعة كبيرة من العناصر مثل الرضا الوظيفي، الدعم التنظيمي المحسوس، دعم أقوى لتحقيق الأهداف، قرارات أفضل، كفاءة أكبر، تعزيز سلوك المواطنة التنظيمية، تحسين العلاقات بين العمال والإدارة، الأداء الوظيفي، إرضاء الموظف، التحفيز، المعنويات واحترام الذات، تحديد المشكلات وحلها، إنشاء علاقات قوية بين الأعضاء، اتصال مفتوح، سلوك الدعم والزمالة مع القائد (Shagholi et al., 2010, p. 380).

#### 6. سلبيات الإدارة بالمشاركة:

رغم ما يحتويه أسلوب الإدارة بالمشاركة من فوائد ومزايا إلا أنه لا يخلو من بعض السلبيات كغيره من الأساليب الإدارية الأخرى، حيث يرى (Lichtenstein, 2000, p. 34) أن استخدام هذه العملية بنجاح قد يكون أمراً صعباً، إذ ينطوي تطبيقها على مجموعة من المشكلات والاعتبارات تشمل ما يلي:

- تتطلب عملية الإدارة بالمشاركة إدارة ماهرة، كما هو الحال مع أي عملية تنظيمية؛
- يحتاج معظم الناس إلى التدريب على عملية الإدارة بالمشاركة؛
- لا يرغب الجميع في المشاركة في نشاط الإدارة؛
- عملية المشاركة تستغرق وقتاً طويلاً؛
- قد يؤدي الاستخدام غير السليم للإدارة بالمشاركة إلى استياء شديد بين الموظفين؛
- قد تكون الإدارة بالمشاركة بمثابة قناع للقيادة الضعيفة.

وعليه فإن من متطلبات الاستفادة من المزايا الكبيرة لهذا الأسلوب الإداري مراعاة خصوصيات المؤسسة المطبق فيها، والانتباه إلى الانحرافات التي قد تنجر عن تطبيقه بصفة غير سليمة.

#### المطلب الثالث: الإدارة التربوية التشاركية

تعتمد المدرسة التقليدية على تلقين وترسيخ مجموعة من المعارف والأساسيات كالكتابة والقراءة والحساب، أما المدرسة المعاصرة فتتعدى ذلك بالكثير كما يراها الفكر التربوي، ويناط بها أن تتعدى النمط التقليدي عن طريق تدريب الطلبة على مهارات التفكير العليا، والفهم العميق للمحتوى المعرفي للمقررات الدراسية، وربط ما يتعلمه الطالب بحياته اليومية خارج نطاق المدرسة، وأيضاً إشراك الطالب في بناء معرفته عن طريق تعزيز روح الحوار والنقاش لديه، بالإضافة إلى زيادة ثقة الطالب

بقدرته على الإنجاز والإبداع (اللوغان و الشمري، 2018، صفحة 79)، ونظرا لتطور مفهومي التربية والإدارة المدرسية، فقد برزت في الآونة الأخيرة اتجاهات متجددة في مجال تطوير الإدارة المدرسية منها:

- دور مدير المدرسة كقائد تربوي؛
- المشاركة في عملية صنع القرار؛
- فتح قنوات الاتصال مع المجتمع المحلي؛
- تعميق روح الانتماء للمدرسة (صالح، 2015، صفحة 29).

### الفرع الأول: القائد التربوي التشاركي

#### أولا: سمات القائد التربوي التشاركي

تطرق العديد من الباحثين إلى ذكر صفات على القائد التربوي التشاركي أن يتسم بها في المجتمع المدرسي نذكر منها:

- يستشير المعلمين والإداريين والفنيين والطلبة ويشركهم في صنع واتخاذ القرارات المدرسية بالأغلبية؛
- يثق بالمعلمين والإداريين والطلبة بدرجة كبيرة ويفوضهم جزءاً من مهماته، ويعد قيادات من مرؤوسيه للمستقبل؛
- يراعي العلاقات الإنسانية المعتدلة المتوازنة في المدرسة؛
- يعمل بروح الفريق ويشجع على التعاون ويعمل كأنه عضو من الفريق وليس رئيسهم؛
- يطبق روح القانون ويمتاز بالمرونة، ويتواصل ويتفاعل مع مرؤوسيه بدرجة كبيرة؛
- يهتم بمشاكل مرؤوسيه الوظيفية والأسرية ويساهم في حلها بدرجة كبيرة؛
- لديه نظرة شاملة وبعد نظر ويخطط ويحدد الأهداف والأولويات بدرجة كبيرة وباستمرار (الرتنيسي، 2015، صفحة 40)؛
- الإمام بأسس الإدارة التشاركية؛
- الميل إلى التجديد والتغيير المتمهل المدروس (أبو مسامح، 2015، صفحة 37)؛
- يعتبر أفكاره ملكاً لجميع من يعملون معه ولذلك يحرص على تبادلها معهم؛
- يسعى لتوسيع قاعدة المشاركة في اتخاذ القرار وذلك بإشراك كل من يتأثر باتخاذ القرار طالما أن الظروف تسمح بذلك مع تفويض بعض سلطاته للعاملين؛
- لا يطلب لنفسه أو يستخدم في ظل القانون أو المنظمات الرسمية الاجتماعية امتيازات خاصة ينكرها على الآخرين (عسكر، 2012، صفحة 53)؛
- يبقي المرؤوسين على علم بالوضع الحقيقي، جيد أو سيئ، في جميع الظروف؛

- يبقى على دراية بحالة معنويات المنظمة ويفعل كل شيء ممكن لجعلها مرتفعة؛
  - يمكن الوصول إليه بسهولة؛
  - على استعداد لدعم المرؤوسين حتى عندما يرتكبون الأخطاء؛
  - يعرب عن تقديره عندما يقوم المرؤوس بعمل جيد (Shagholi et al., 2010, p. 379).
- كما ذكر (Akpoviro et al., 2018, p. 50) بعض ما يجب وما لا يجب أن يفعله القادة المشاركون، حيث يقوم القادة المشاركون بـ:
- نشر الصورة الكبيرة ذات الأولوية لنتائج الأداء مع وحدات العمل على النطاق الأوسع للمنظمة؛
  - إشراك الموظفين في وضع أهداف واقعية لمقاييس الأداء المعقولة والمكافآت المناسبة؛
  - التفويض المناسب وتطوير مواهب الموظف؛
  - دعم الموظفين بتوجيه واضح وموارد ضرورية؛
  - تسهيل عمل الفريق من خلال التركيز على العملية وكذلك المهمة.
- في حين أن القادة المشاركون لا يقومون بـ:
- حجب المعلومات والتصرف كما لو كانت المجموعة وحدة معزولة؛
  - إخبار الموظفين بما يجب القيام به والأمل في الأداء الجيد؛
  - الإدارة على نحو مفصل مبالغ فيه؛
  - إعداد الأشخاص للفشل من خلال عدم تقديم الدعم؛
  - خلق المنافسة والتركيز على المهمة فقط.

يتم وصف القادة المشاركين على هذا النحو لأن وظيفتهم هي رؤية مشاركة العاملين في القرارات التي تؤثر على عملهم واستغلال الإمكانيات الكاملة لقواهم العاملة، حيث يدير القادة المشاركون الأداء العالي من خلال إدارة موارد المعلومات وتيسير عمل المجموعة.

ثانياً: سمات القائد التربوي في الإسلام

اجتهد (ابو ناصر، 2008، الصفحات 47-56) في جمع صفات القادة ومنهم القادة التربويون التي وردت في القرآن الكريم والسنة النبوية الشريفة، ونختصر ذلك في ما يلي بذكر الصفة ودليلها من القرآن الكريم:

- الاسلام: ودليل ذلك قوله تعالى في سورة المائدة – الآية 55 ﴿إِنَّمَا وَلِيُّكُمُ اللَّهُ وَرَسُولُهُ وَالَّذِينَ آمَنُوا الَّذِينَ يُقِيمُونَ الصَّلَاةَ وَيُؤْتُونَ الزَّكَاةَ وَهُمْ رَاكِعُونَ﴾
- البلوغ: الآية 22 من سورة يوسف ﴿وَمَا بَلَغَ أَشُدَّهُ آتَيْنَاهُ حُكْمًا وَعِلْمًا وَكَذَلِكَ نَجْزِي الْمُحْسِنِينَ﴾

- العقل: الآية 5 من سورة النساء ﴿وَلَا تُؤْتُوا السُّفَهَاءَ أَمْوَالَكُمُ الَّتِي جَعَلَ اللَّهُ لَكُمْ قِيَامًا وَارزُقُوهُمْ فِيهَا وَاكْسُوهُمْ وَقُولُوا لَهُمْ قَوْلًا مَعْرُوفًا﴾
- أن لا يكون عبدا: الآية 5 من سورة النحل ﴿ضَرَبَ اللَّهُ مَثَلًا عَبْدًا مَمْلُوكًا لَا يَقْدِرُ عَلَىٰ شَيْءٍ﴾
- العدل: الآية 2 من سورة الطلاق ﴿وَأَشْهِدُوا ذَوِي عَدْلٍ مِّنْكُمْ وَأَقِيمُوا الشَّهَادَةَ لِلَّهِ﴾
- الأمانة: الآية 26 من سورة القصص ﴿قَالَتْ إِحْدَاهُمَا يَا أَبَتِ اسْتَأْجِرْهُ إِنَّ خَيْرَ مَنِ اسْتَأْجَرْتَ الْقَوِيُّ الْأَمِينُ﴾
- القدرة الجسدية: الآية 61 من سورة النور ﴿لَيْسَ عَلَى الْأَعْمَىٰ حَرْجٌ وَلَا عَلَى الْأَعْرَجِ حَرْجٌ﴾
- القوة: الآية 12 من سورة مريم ﴿يَا يَحْيَىٰ خُذِ الْكِتَابَ بِقُوَّةٍ﴾
- العلم مع الخبرة: الآية 9 من سورة الزمر ﴿قُلْ هَلْ يَسْتَوِي الَّذِينَ يَعْلَمُونَ وَالَّذِينَ لَا يَعْلَمُونَ ۗ إِنَّمَا يَتَذَكَّرُ أُولُو الْأَلْبَابِ﴾
- العدل: الآية 42 من سورة المائدة ﴿وَإِنْ حَكَمْتَ فَاحْكُم بَيْنَهُم بِالْقِسْطِ إِنَّ اللَّهَ يُحِبُّ الْمُقْسِطِينَ﴾
- الشورى: الآية 159 سورة آل عمران ﴿وَشَاوِرْهُمْ فِي الْأَمْرِ﴾
- الحزم: الآية 159 سورة آل عمران ﴿فَإِذَا عَزَمْتَ فَتَوَكَّلْ عَلَى اللَّهِ إِنَّ اللَّهَ يُحِبُّ الْمُتَوَكِّلِينَ﴾
- اللين: الآية 159 سورة آل عمران ﴿فَبِمَا رَحْمَةٍ مِنَ اللَّهِ لِنْتَ لَهُمْ وَلَوْ كُنْتَ فَظًّا غَلِيظَ الْقَلْبِ لَانْفَضُّوا مِنْ حَوْلِكَ﴾
- التواضع: الآية 88 من سورة الحجر ﴿وَاخْفِضْ جَنَاحَكَ لِلْمُؤْمِنِينَ﴾
- العفو: الآية 199 من سورة الأعراف ﴿خُذِ الْعَفْوَ وَأْمُرْ بِالْعُرْفِ وَأَعْرِضْ عَنِ الْجَاهِلِينَ﴾
- الصدق: الآية 119 من سورة التوبة ﴿يَا أَيُّهَا الَّذِينَ آمَنُوا اتَّقُوا اللَّهَ وَكُونُوا مَعَ الصَّادِقِينَ﴾
- الصبر: الآية 35 من سورة الأحقاف ﴿فَاصْبِرْ كَمَا صَبَرَ أُولُو الْعَزْمِ مِنَ الرُّسُلِ وَلَا تَسْتَعْجِلْ لَهُمْ﴾
- القدرة على تفويض ذوي القدرة مع المتابعة: الآية 29 من سورة طه. ﴿وَاجْعَلْ لِي وِزِيرًا مِنْ أَهْلِي﴾
- القدرة على التفاوض والاقناع: الآية 20 من سورة ص. ﴿وَشَدَدْنَا مُلْكَهُ وَأَتَيْنَاهُ الْحِكْمَةَ وَفَصَّلَ الْخِطَابِ﴾
- كتمان الأسرار: الآية 80 من سورة النساء ﴿وَإِذَا جَاءَهُمْ أَمْرٌ مِنَ الْأَمْنِ أَوْ الْخَوْفِ أَدَّاعُوا بِهِ ۗ وَوَلَوْ رَدُّوهُ إِلَى الرَّسُولِ وَإِلَىٰ أُولِي الْأَمْرِ مِنْهُمْ﴾
- الجود والإيثار: الآية 09 من سورة الحشر ﴿يُؤْتِرُونَ عَلَىٰ أَنْفُسِهِمْ وَلَوْ كَانَ بِهِمْ خَصَاصَةٌ وَمَنْ يُوقِ شُحَّ نَفْسِهِ فَأُولَٰئِكَ هُمُ الْمُفْلِحُونَ﴾
- حسن الهيئة: الآية 4 من سورة المدثر ﴿وَتِيَابَكَ فَطَّرَ﴾

- القدوة الحسنة: الآية 21 من سورة الأحزاب ﴿لَقَدْ كَانَ لَكُمْ فِي رَسُولِ اللَّهِ أُسْوَةٌ حَسَنَةٌ﴾

ونضيف لذلك صفة تقديس العمل والحث عليه مصداقا لقوله تعالى في الآية 105 من سورة التوبة: ﴿وَقُلِ اعْمَلُوا فَسَيَرَى اللَّهُ عَمَلَكُمْ وَرَسُولُهُ وَالْمُؤْمِنُونَ﴾

ثالثا: وظائف ومهام مدير المدرسة كقائد تربوي

إن من مهام مدير المدرسة كقائد تربوي تحقيق ما تهدف إليه القيادة التربوية، كما أورد (Ibrahim & Abdalla, 2017, p.328-329) :

- تدريب المعلم المحتمل، المرشد أو المدرب لممارسة القيادة الاستراتيجية التي تعزز رؤية ورسالة وقيم ومعتقدات وأهداف معاهد ومدارس القرن الحادي والعشرين؛
- تزويد المعلم المحتمل، المرشد أو المدرب بأفضل معارف وممارسات المؤسسات التعليمية والمعاهد والمدارس التي توفر لجميع الطلاب بيئة مسؤولة وعالية المعايير؛
- توفير برنامج دراسي يحسن من إدراك المعلم المحتمل، المرشد أو المدرب للدور الذي تساهم به ثقافة المؤسسة التعليمية في تحسين أدائها وتعليم الطلاب وتحقيق الأهداف الجماعية؛
- تطوير مهارات المعلم المحتمل، المرشد أو المدرب لخلق مؤسسة تعليمية بمقاييس مجتمع التعلم الاحترافي ما يحسن من قدرته على القيادة التوزيعية؛
- تنمية المهارات الإدارية القيادية لكل من المعلم المحتمل، المرشد أو المدرب في مجال الميزانية، التوظيف، حل المشكلات، والتواصل من أجل تلبية احتياجات القرن 21 لكل فصل دراسي؛
- تسهيل التطوير الخارجي للمهارات القيادية للمعلم المحتمل، المرشد أو المدرب، ما يعمل على تعزيز التزام كل من الوالدين والمجتمع والأعمال، وكذا تعزيز الدعم والملكية في المؤسسة التعليمية؛
- تنمية مهارات القيادة السياسية الصغيرة للمعلم المحتمل، المرشد أو المدرب، لتسهيل التماسك الاجتماعي والمشاركة في صنع القرار بين الموظفين.

كما يمكن تقسيم وظائف مدير المدرسة تقسيما أكثر تحديدا بربطها بالمستفيدين منها كالتالي:

- الوظائف المتعلقة بالتلاميذ (القبول والتسجيل وغيرها)؛
- الوظائف المتعلقة بمديرية التربية والتعليم أو الوزارة (مثل: تلقي التوجهات والتعاميم)؛
- الوظائف المتعلقة بالمعلمين (كالتوجيه والتقويم)؛
- الوظائف المتعلقة بالمجتمع والأهالي (كإدارة المجالس الآباء والأمهات)؛
- الوظائف المتعلقة بالمنهج الدراسي (كتنفيذ المنهج وإدارة الأنشطة اللاصفية)؛

- الوظائف المتعلقة بتوفير الخدمات للعملية التعليمية (كتهييز الفصول والمعامل وتوفير الوسائل التعليمية) (ال ناجي، 2016، صفحة 26).

الفرع الثاني: النمط التشاركي في الإدارة المدرسية

اولا: مفهوم النمط التشاركي في الإدارة المدرسية

يأتي النمط التشاركي في الإدارة المدرسية على طرف النقيض من الأنماط السلطوية في الإدارة، فهذا النمط من الإدارة التشاركية ينظر إلى العاملين في المدرسة من خلال النظر إلى أعمالهم كافة، وليس كمجرد منفذين للتعليمات التي تصدر من المستويات العليا في الهرم الإداري في المدرسة أو المؤسسة التعليمية، وإنما كأشخاص قادرين على تحمل المسؤوليات والمشاركة في التصدي للمشكلات ووضع الحلول المناسبة لها والمساهمة في وضع الخطط والسياسات إذا منحوا الفرصة، ويوفر هذا النمط التشاركي المناخ المؤسسي الإيجابي الذي يدفع في اتجاه تحفيز الطاقات الإبداعية لدى العاملين في المؤسسة التربوية.

غير أن الأخذ بالنمط التشاركي في الإدارة المدرسية يتطلب توافر شرطين ضروريين هما :

- توفر درجة عالية من الثقة المتبادلة بين العاملين في المؤسسة التربوية، إضافة إلى الثقة بالنفس لدى المديرين أو العاملين؛
- توفر مستوى عال من القناعة بمفهوم التشاركية، وصناعة القرار على أساس تعاوني. (العراييد، 2010، الصفحات 62-63).

ولعل أهم ما يجعل من الإدارة بالمشاركة أحد أنجح الأساليب الإدارية التربوية في عصرنا الحالي، هو ما تلاقيه المدرسة المعاصرة من تطورات كبيرة في واقعها وفي نظرة المجتمع لها ولدورها، إذ أصبح هذا التطور يجد في النمط التشاركي في الإدارة المدرسية اقتراباً أنسب لهذا العصر ولواقع المدرسة نفسه، ويمكن إجمال هذه التطورات بما يلي:

- التطور الحادث على الوظيفة التعليمية للمدرسة؛
- النجاح الذي حققه النمط التشاركي في اقتصاديات التعليم؛
- التغير المتسارع في تصور المجتمع لدور المدرسة (اللوكان و الشمري، 2018، صفحة 79).

ثانياً: أهداف الإدارة بالمشاركة في المؤسسات التربوية

أورد (المحمادي، 2014، صفحة 45) جملة من الأهداف المهمة للإدارة بالمشاركة في المؤسسات

التربوية نذكر منها:

- تدعيم الروابط بين إدارة المنظمة التعليمية، والمهتمين بقضايا التعليم؛
- ربط المنظمة التعليمية بالمجتمع ليصبح أبناءه شركاء في اتخاذ القرار؛
- فتح أبواب المنظمة التعليمية للمجتمع المحلي للاستفادة من كافة مرافقها؛
- تعزيز العلاقة بين المنظمة التعليمية والمؤسسات الأخرى، تربية كانت أم اقتصادية؛
- بث الرقابة الذاتية في نفوس كافة العاملين بالمنظمة التعليمية؛
- تطوير النظم التربوية باستخدام الأساليب العلمية الحديثة؛
- التطلع إلى المستقبل والقدرة على التعامل مع متغيراته بالمحافظة على ثوابت الأمة وقيمها.

### ثالثاً: فوائد القيادة التشاركية بالمدارس

إن تطبيق النمط التشاركي في الإدارات التعليمية يحقق فوائد عديدة كما أنها تساهم في اكتشاف طاقات العاملين الفكرية والفنية، وزيادة دافعيتهم نحو العمل المتقن، وذلك يعود لما يتميز به النمط التشاركي من توفير مناخ منفتح للحوار بين العاملين والإدارة، كما أن القرارات الناتجة عن النمط التشاركي تعكس آراء جميع العاملين في المؤسسة التربوية دون الاكتفاء بشريحة محددة، وهذا بدوره يؤدي إلى قبول تلك القرارات، والتصدي للمشكلات بروح الفريق وبنية عالية (المحمادي، 2014، صفحة 46)، وإن تطبيق القيادة التشاركية كأحد أهم الاتجاهات الإدارية الحديثة، يحقق العديد من المزايا داخل المؤسسات التعليمية خاصة مع كثرة التغيرات التي تحدث في بيئة العمل، وما تفرضه هذه التغيرات من تحديات كثيرة تستلزم ضرورة مشاركة العاملين من قادة ومعلمين في مواجهتها، فالقيادة التشاركية تساهم في بناء الشخصية المميزة للمعلمين من خلال إشراكهم في صنع واتخاذ القرارات، وإيجاد بيئة عمل مناسبة تشجع على الإبداع والابتكار، ومنحهم العديد من الصلاحيات التي تتعلق بمهامهم، والتي من شأنها أن تؤدي إلى المشاركة في تحمل المسؤولية والاطلاع على أبرز حاجاتهم ومشكلاتهم والمساهمة في حلها، وتحفيزهم وتعزيزهم والعمل على إطلاق العنان لأفكارهم الإبداعية، ومن جانب آخر يعتبر الإبداع في الإدارة حالة بشرية تنحوي لإيجاد أفكار وطرق ووسائل غاية في الجودة والتفرد متصلة بحل مشكلات العاملين ما يؤثر في رفع مستوى أداء المعلمين، (الخصاونة، 2019، صفحة 662)، كما تركز القيادة التشاركية على فكرة رئيسية قوامها التأثير على الأفراد داخل المنظمة التعليمية في تقدير أمور العمل والأمور التي تهمهم وتمس مصالحهم، وبما يحفزهم على إجادة العمل والانسجام، ومشاركة قائدهم في عمليات صنع القرار والاتصال وتقويم الأداء لتحقيق أهداف المؤسسة التعليمية، وهذا ما يجعل مهمة القائد التشاركي أكثر سهولة وفعالية في نفس الوقت (أحمد، 2015، صفحة 412).

## رابعاً: الأساليب الإدارية التشاركية في المؤسسات التربوية

لقد كان من بين أهداف إصلاح المنظومة التربوية في الجزائر، إدخال طرق وأساليب جديدة في تسيير المؤسسة التربوية، تقوم على ترقية العمل الجماعي داخل المؤسسة، وتحرير المبادرات وتشجيعها، وهذا يجعل جميع أعضاء الجماعة التربوية يشاركون في تسيير أهداف وتنفيذها وكذلك المشاركة في اتخاذ القرارات، كل هذا يتم داخل إطار جديد يسمى "مشروع المؤسسة" جاء تعريفه في القرار الوزاري رقم 17 المؤرخ في 6 جوان 2006، والذي قررت وزارة التربية الوطنية العمل به وتطبيقه ميدانياً، ابتداء من الموسم الدراسي 2006 / 2007 لتحقيق الأهداف العامة لإصلاح المنظومة التربوية.

أما في وثيقة العمل بمشروع المؤسسة، التي أعدتها وزارة التربية الوطنية، فجاء تعريفه كما يلي: "إن مشروع المؤسسة هو تقنية حديثة لتحسين التسيير، ومعالجة مشاكل المؤسسة، وذلك بوضع استراتيجية لتحقيق أهداف حددتها كل مؤسسة لنفسها، وفقاً للأهداف الوطنية والنصوص التشريعية الجاري بها العمل من جهة، ولخصوصياتها الجغرافية والحضرية، ومحيطها الاقتصادي والاجتماعي والثقافي من جهة ثانية، بحيث يكون التلميذ فيها محور كل الانشغالات ومحل كل الجهود قصد تحقيق أفضل مردود ممكن، بمشاركة ومساهمة كل أفراد الجماعة التربوية ومختلف المتعاملين مع المؤسسة".

حيث يلقي مسؤولية النهوض بالمؤسسة التربوية على الإدارة والأساتذة والتلاميذ وأولياءهم في آن واحد، ضمن مخطط تربوي متكامل ومتناسق واضح الأهداف ألا وهو مشروع المؤسسة (شاربي و قاسمي، 2018، الصفحات 10-13).

كما أن تطبيق مشروع المؤسسة في المدارس حسب ما ذكرت (وسطاني، 2010، الصفحات 39-40) يساعد على خلق تفاعل إيجابي مع خصائص الواقع التربوي للمدرسة قصد مساعدتها على إيجاد الحلول الممكنة والملائمة لتجاوز الصعوبات التي تحول دون تحقيق الأهداف التربوية، ما يمكنها من كسب رهان الجودة على مستوى نواتج التعلم كما ونوعاً، وتمثل أهداف مشروع المؤسسة في ما يلي:

- تطوير الحياة المدرسية نحو الأفضل وتحسين المناخ التربوي داخل المؤسسة؛
- جعل المؤسسة التعليمية مركز إشعاع على المحيط ومصدر مبادرة؛
- تفعيل دور كل فرد داخل المؤسسة التربوية؛
- تفعيل دور المؤسسة التعليمية باعتبارها حلقة أساسية في المنظومة التربوية؛
- إشاعة روح المسؤولية لدى كل الأطراف المعنية من أولياء وتلاميذ وغيرهم وضمان إسهامهم في تحقيق الأهداف المرسومة؛

- تجويد مكتسبات التلاميذ والارتقاء بنتائجهم إلى مستوى المعايير العالمية؛
  - تطوير المردود الداخلي للمؤسسة التعليمية كما وكيفاً؛
  - تمكين المؤسسة التعليمية من تجاوز أدوارها التقليدية (تمرير المهارات والمعارف والقيم) إلى التفاعل الإيجابي مع المستجدات التربوية والعلمية والحضارية حتى تواكب نسق التغيرات الخاصة بالمجتمع؛
  - تمتين العلاقات مع الأولياء والجمعيات والمنظمات ذات الصلة بالتربية وتحقيق الشراكة المرجوة؛
  - الإسهام بإيجابية في كسب رهانات المستقبل إلى جانب البرامج الوطنية الأخرى (المقاربة بالكفاءات تكنولوجيا المعلومات والاتصال، النوادي العلمية) ضمن حملة علمية إجرائية واضحة المعالم.
- يذكر (اللوغان و الشمري، 2018، صفحة 80) أهم أساليب المشاركة الإدارية للمعلمين في

المؤسسات المدرسية كما يلي:

- أسلوب المقابلة بين قائد المدرسة والعاملين؛
- أسلوب القرارات الجماعية؛
- أسلوب الاقتراحات؛
- أسلوب المشاركة عن طريق التمثيل في مجلس إدارة المدرسة.

كما يذكر (Bush & Grotjohann, 2020, p. 02) ثلاثة مستويات للمشاركة بين المعلمين انفسهم، نقدمها من الأقل إلى الأكثر مشاركة:

- التبادل: هو أدنى مستوى من التعاون ويصف كإجراء يشارك فيه شخصان معلومات أو مواد أو معرفة؛
  - تقسيم العمل: حيث يتفق المشاركون على هدف مشترك وتقسيم المهام بين المشاركين للوصول إليه، ثم دمج الإنجازات الفردية لتوليد نتيجة المجموعة كاملة؛
  - البناء المشترك: يعمل الشركاء في هذا الأسلوب معا بشكل متزامن حتى يتم الانتهاء من المهمة، المثال الكلاسيكي عن هذا هو التدريس الجماعي، حيث يحاضر معلمان معا في فصل واحد.
- ويرى (Xu et al., 2020, p. 04) أن مشاركة الطلاب تعد مفهوما متعدد الأبعاد مع عوامل متعددة، حيث تم تقديم تعريفات ومفاهيم مختلفة لمشاركة الطلاب بناء على خلفيات بحثية متعددة كعلم النفس وعلم الاجتماع والإدارة، وتنقسم مشاركة الطلاب إلى ثلاثة أبعاد أساسية هي:
- المشاركة السلوكية: ويقصد بها المشاركة والسلوكيات التي يبرزها الطالب في التعلم وتأدية المهام الأكاديمية، مثل الجهد، المثابرة، التركيز، الانتباه، طرح الأسئلة والمساهمة في مناقشة الفصل.

- المشاركة المعرفية: تركز المشاركة المعرفية على الاستثمار النفسي الذي يقوم به الطلاب في تأدية المهام الأكاديمية، مثل الرغبة في تحقيق المتطلبات وخوض التحديات، وكيفية استخدام استراتيجيات الضبط الذاتي و"الما وراء معرفية" أي معرفة المعرفة، لفهم المعارف وإتقان والمهارات.
- المشاركة العاطفية: تشمل المشاركة العاطفية ردود الفعل الإيجابية والسلبية للطلبة حول المحتوى والسياق الأكاديمي، إذ يشير الأول إلى اهتمام الطلاب ومتعتهم وسعادتهم وضجرهم وقلقهم من الأنشطة الأكاديمية، ويتضمن الأخير مشاعر الطلاب بالانتماء، الهوية، وعلاقتهم بأقرانهم ومعلمهم والمدرسة.

#### خامسا: مزايا مشاركة المعلمين في صنع القرار

لقد أجمعت الدراسات والبحوث على أهمية مشاركة المعلمين في صنع القرارات المدرسية لما لها من فوائد ومزايا نرود منها:

- ارتباط المشاركة في صنع القرار ارتباطا ايجابية برضا المعلم عن مهنة التدريس؛
- الحصول على تعاون المعلمين في مرحلة تنفيذ القرار (عسكر، 2012، الصفحات 66-67)؛
- تقوية دافع المعلمين لإيجاد التحسينات والتعديلات والحلول الملائمة؛
- خلق المناخ الصالح والملائم لتشجيع التغيير وتقبله في إطار مصلحة المرؤوسين؛
- تنمية القيادات الإدارية في الصفوف الدنيا وإشعارها بأهميتها وأنها عنصر فعال في التنظيم؛
- تحسين وتيسير سبل الاتصال بين المدير والمرؤوسين مما يسهل عليه أداء مهامه على أحسن وجه؛
- المساعدة على عملية ترشيد اتخاذ القرارات وتحسين نوعية القرار؛
- تحقيق الثقة المتبادلة بين القيادة والعاملين في المؤسسة، ما يؤدي إلى إقامة علاقات إنسانية جيدة؛

- عدم الحاجة لتوسيع نطاق الرقابة على المعلمين لشعورهم بالمسؤولية؛
- المساعدة على توزيع المسؤولية وتقاسم نتائجها بغض النظر عن طبيعة تلك النتائج (سليمان، 2017، الصفحات 51-52)؛

- توفير الوقت والجهد والتكلفة (السعدي، 2018، صفحة 452).

كما أضاف (سليمان، 2017، الصفحات 50-51) أن للنمط التشاركي عدة آثار على شخصية وأداء المرؤوسين منها:

- يعد قيادات مدربة وذات كفاءة؛
- يعد قيادات بديلة للمستقبل؛

- ينمي شخصيات أكثر ولاء وانتماء للمؤسسة والمجتمع؛
- ينمي شخصيات أكثر انطلافاً وتجديداً وتميل إلى الإبداع والابتكار؛
- ينمي شخصيات تتحمل المسؤولية واثقة من نفسها، وتؤمن بالمسؤولية الجماعية؛
- ينمي شخصيات إيجابية تحب التعاون وتعمل بروح الفريق؛
- ينمي شخصيات تحب العمل وأكثر أداءً وإنتاجاً في حضور القائد وفي غيابه؛
- ينمي شخصيات إيجابية أكثر رضا وطمأنينة وراحة وثقة ومحبة؛
- ينمي شخصيات إيجابية معطاءة، متوازنة، سليمة نفسياً واجتماعياً، متفتحة، متفاعلة، متعاونة، غير منطوية، وواثقة من نفسها (سليمان، 2017، صفحة 51).

#### سادساً: العوامل المؤثرة في الإدارة التربوية التشاركية

يتناغم النمط التشاركي بلا شك مع الفكر التربوي الحديث ومع التوجهات الحديثة في علم النفس، علم الاجتماع، علم الاتصال، وعلم الإدارة ولكن قد تتدخل بعض المحددات في اتجاه المدير كقائد تربوي وإتباع نمطه القيادي، وهذه المحددات تتلخص بالآتي:

- شخصية القائد؛
- الفروق الفردية للمرؤوسين؛
- حجم التنظيم؛
- سياسة الدولة؛
- المجتمع الخارجي؛
- طبيعة العمل (العراييد، 2010، الصفحات 46-47).

كل هذه الأمور بلا شك تنعكس سلباً على فعالية العاملين ومشاركتهم في إدارة مدارسهم، ويضيف (اللوكان و الشمري، 2018، صفحة 70) أن بعض الصعوبات تنبع من المعلمين أنفسهم حيث يكتفي المعلم بالحصص وتدریس المقررات فقط، ويرى أن مجرد إعطائهم مسؤوليات جديدة حتى ولو كان مع بعض الصلاحيات، مجرد عبئ إضافي يلقي عليهم، وهذا الأمر بالتأكيد يقف عائقاً أمام تفعيل النمط التشاركي في إدارة مدارسهم.

إلا أن التسيير أو الإدارة بالمشاركة في إدارة القطاع العام وخاصة الإدارة المدرسية، لم تعد مسألة اختيار فأغلب النصوص التي تعنى بتنظيم ظروف العمل، تهتم بجعلها إجبارية تحت أشكال مختلفة وهناك عدة نصوص تذهب إلى تقنينها حتى في أدق تفاصيلها مثال ذلك مجلس التوجيه والتسيير، مجلس التنسيق الإداري، اللجنة البيداغوجية على مستوى المؤسسة التعليمية... وغيرها من

المجالس التي تؤسس وتؤكد حق مشاركة المرؤوسين في تسيير المؤسسات التربوية، كما أن المشكلة التي أصبحت مطروحة لم تعد على مستوى إلزامية المشاركة بقدر ما هي على مستوى الكيفية التي يتم بها تجسيد هذه المشاركة، مع من (من الفاعلين)، في أي ميدان، وفي أي وقت... فالمشاركة تم اعتمادها كوسيلة لإدماج أفضل للمرؤوسين في المؤسسة (شاربي و قاسمي، 2018، صفحة 14)، وعليه فمن الضروري أن تتحول إلى جزء مهم من فلسفة الإدارة التربوية بصورة عامة، يؤمن بها أفراد المنظومة التعليمية جميعا، فيتعلم المديرون طرق المشاركة في المعلومات وأساليب الإفصاح عنها وآليات مشاركة القرارات وطرق وأساليب التوفيق بين كافة الآراء، وكيفية تهيئة الفرص للأفراد والمجموعات في البيئة التعليمية لاستغلال مواهبهم وتشجيع نموهم وتطويرهم المهني والعملي من خلال التقويم والتشجيع، وفي الوقت ذاته يتعلم المرؤوسون كيف تكون مشاركتهم فعالة، وكيفية الاستفادة من حيز المشاركة المتاح لهم، وكيف يتعاونون لتكون المشاركة عملية ومنجزة، والفرق بين المشاركة والتعدي على المسؤوليات والسلطات، بالإضافة إلى أساليب تكوين فرق العمل ومعايير العمل الجماعي الناجح والتواصل الفعال، وتوفير ثقافة مناسبة حول ممارسة الشورى والتعاون فيما بينهم، والتشارك في القيادة، التفويض، والحقوق والواجبات (المحمادي، 2014، صفحة 47).

## المبحث الثاني: الأداء الوظيفي التربوي في ظل الإدارة بالمشاركة

سيتم في هذا المبحث العمل على دراسة مفهوم الأداء الوظيفي التربوي في ظل الإدارة بالمشاركة، والذي سنتطرق فيه إلى مفهوم كل من الأداء الوظيفي، الأداء الوظيفي التربوي، وآثار الإدارة بالمشاركة على الأداء التربوي.

## المطلب الأول: الأداء الوظيفي

## الفرع الأول: مفهوم الأداء الوظيفي

ينظر إلى الأداء الحقيقي الفعال على أنه نتاج لعدد من العوامل المتداخلة التي يجب ألا يتم التركيز عليها وألا يتم تجاهلها تماما، بمعنى أن الأداء ليس هدفا في حد ذاته وإنما هو وسيلة لتحقيق غاية هي النتائج، ولهذا ينظر إلى الأداء على أنه الترجمة العملية لكافة مراحل التخطيط (شاهين، 2010، صفحة 41).

ويرى (الخباز، المهدي، أحمد، و محمود، 2016، صفحة 339) أن الأداء يتمثل في التفاعل بين السلوك والإنجاز المرتبط بالنتائج، وأنه مجموع السلوك والإنجاز والنتائج معا، وهو المحور الأساسي وموضوع التحسين والتنمية في المنظمات، ويعرف إجرائيا بأنه ما يتم تحقيقه من أعمال في المنظمة كنتاج إجمالي للعمل والموظف والمنظمة على حد سواء.

كما أورد (Henarathgoda & Dhammika, 2016, p. 7) أن "الأداء هو بناء رئيسي متعدد الأبعاد يهدف إلى تحقيق النتائج وله صلة قوية بالأهداف الاستراتيجية للمنظمة".

وأضاف (Kimpah & Ibrahim, 2020, p. 793) أن الأداء هو "إجراء يساهم في أداء مهمة لتحقيق النتيجة المتوقعة والدقيقة، بعبارة أخرى يتكون الأداء في الأساس من سلوكيات محددة للوظيفة بما في ذلك مسؤوليات الوظيفة الأساسية، وفي الوقت نفسه فإن أداء الدور السياقي / الإضافي هو فعالية العمال في أداء وظيفتهم التي يدعمها سلوكهم الشخصي والاجتماعي والفسولوجي".

## الفرع الثاني: تعريف الأداء الوظيفي

أورد (Pudyaningsih et al., 2020, p. 3736) تعريفا للأداء الوظيفي جاء فيه: أن الأداء هو "العمل الجيد الذي يحققه الموظف في أداء واجباته وفقاً للمسؤوليات الموكلة إليه".

كما أورد (Fitria et al., 2017, p. 103) أن: "الأداء الوظيفي هو قيمة مجموع سلوكيات الموظفين التي تساهم، سواء بشكل إيجابي أو سلبي، في تحقيق الهدف التنظيمي".

ويرى (Mulyani et al., 2020, p. 233) أن أداء الموظفين هو أهم عامل في نجاح المنظمة، لذلك هناك حاجة إلى اعتماد استراتيجية فعالة للموارد البشرية تهدف إلى تحسين أداء الموظف وخلق أداء

عالي في أي مؤسسة تقوم على ممارسة الموارد البشرية، إذ تعد الموارد البشرية من أهم العوامل التي لها تأثير كبير على أداء المنظمة باعتبارها موارد متميزة يساهم أداءها بشكل أساسي في الأداء الكلي للمنظمة، حتى أن البعض يرى أن أداء المنظمة يعود إلى أداء مجموع الموارد البشرية التي تكونها.

ويصنف الأداء إلى ثلاثة أنواع كالآتي:

- أداء المهام: يقصد بها أداء يساهم بشكل مباشر أو غير مباشر في تنفيذ عمليات المنظمة والوظائف التي يكون هذا السلوك عبارة عن جهود تحفيزية لأدائها.
- الأداء الظرفي: يقصد بها السلوكيات التي تساهم بشكل غير مباشر في معالجة العمليات في المنظمة وتعتمد على الظرف الذي تجري فيه معالجة العمليات، ويمكن أن يكون موجها نحو الزملاء ومساعدتهم في حالة مشكلة ما، للحفاظ على استمرارية الحماس وبذل جهود إضافية في العمل والتوجه نحو العمل التطوعي لتنفيذ مهام خارج الدور الرسمي للوظيفة.
- الأداء المعاكس: يقصد به الأداء المعاكس للآخرين، حيث يتميز بسلوك سلبي في العمل مثل التأخر عن مواعيد العمل أو الغياب (قزة، 2016، صفحة 47).

الفرع الثالث: مكونات أداء العاملين

يتكون الأداء من ثلاثة عناصر هي:

- الموظف: وما يمتلكه من معرفة ومهارات واهتمامات وقيم ودوافع واتجاهات؛
- الوظيفة: وما تتصف به من متطلبات وتحديات، وما تقدمه من فرص عمل ممتع فيه تحد ويحتوي على عناصر التغذية العكسية كجزء منه؛
- الموقف: ويقصد به البيئة التنظيمية وما تتصف به وتتضمنه من مناخ للعمل، والإشراف ووفرة الموارد والأنظمة الإدارية والهيكل التنظيمي، حيث تؤدي الوظيفة من خلال وضمن هذه العوامل (زنيبي، 2012، الصفحات 199-200).

يمكن التمييز بين ثلاث أبعاد جزئية يقاس أداء الفرد بها، وتمثل في:

- كمية الجهد: وتشير إلى مقدار الطاقة الجسمانية أو العقلية التي يبذلها الفرد في العمل خلال فترة زمنية معينة، وتعتمد على المقاييس التي تقيس سرعة أو كمية الأداء خلال فترة زمنية معينة، معبرة عن البعد الكمي للطاقة المبذولة.
- نوعية الجهد: تعني مستوى الدقة أو الجودة ودرجة مطابقة الجهد المبذول لمواصفات نوعية معينة، ففي بعض أنواع الأعمال قد لا يهم كثيراً سرعة الأداء أو كميته بقدر ما يهم نوعية وجودة الجهد المبذول، ويندرج تحت المعيار النوعي للجهد الكثير من المقاييس التي تقيس درجة مطابقة

الإنتاج للمواصفات والتي تقيس درجة خلو الأداء من الأخطاء وأيضا تقيس درجة الإبداع والابتكار في الأداء.

- نمط الأداء: تعني الأسلوب والطريقة التي يبذل بها الجهد في العمل أي الطريقة التي تؤدي بها أنشطة العمل فعلى أساس نمط الأداء يمكن مثلا قياس الترتيب الذي يمارسه الفرد في أداء حركات أو أنشطة معينة أو مزيج هذه الحركات والأنشطة إذا كان العمل جسمانيا بالدرجة الأولى، كما يمكن أيضا قياس الطريقة التي يتم الوصول بها إلى حل أو قرار لمشكلة معينة إذا كان العمل ذهنيا ويتبع هذا الأسلوب في الإجراءات والدراسات وكتابة التقارير. (الرشيدي، 2014، صفحة 37).

#### الفرع الرابع: محددات أداء العاملين

أورد (ابوعياش، 2017، صفحة 39) أن العلماء لم يتفقوا على تحديد محددات الأداء الوظيفي نظرا لهذه الأسباب:

- بعض فئات العاملين ينقصها الانسجام مع محددات أداء الفئات الأخرى؛
- اختلاف محددات أداء أفراد العاملين من مؤسسة إلى أخرى؛
- البيئة الخارجية ودورها في تحديد محددات الأداء الوظيفي.

فالتباين في الأداء الوظيفي ناتج عن تفاعل متغيرات عديدة ترتبط بعوامل عديدة، وهذا التفاعل يحتاج إلى جهد الموظف وقدراته، وجهد سلوكه وأداءه يحدث استجابة لمؤثرات بيئية وجوانب شخصية تمثل الدوافع والقدرات والإدراك وهي جميعا لازمة لحدوث الفعل.

حيث يرى (رحيم و علاوي ، 2014 ، صفحة 122) أن محددات الأداء تتمثل في ثلاثة عوامل أساسية هي:

- معايير الأداء: لابد لكل عملية أداء أن تضع معايير المحددة للتفريق بين الانجاز الجيد والانجاز السيئ إذا كانت تريد نتائج مفيدة وموضوعية، وهذه المعايير يجب أن تستند إلى أمور واقعية عملية، وأن تأتي عن طريق دراسة تحليلية متأنية توضح ما يمكن انجازه بشكل فعلي، وتتمثل أهم معايير الأداء في: معايير النتائج أو النشاط، معايير الإنتاج، معايير الشخصية، معايير السلوك.
- عناصر الأداء: هي الصفات والمميزات التي يتمتع بها الفرد والتي تمكنه من أداء العمل الموكل إليه بالكفاءة المطلوبة، حيث يحكم على مدى كفاءة هذا الفرد بناء على مدى توافر هذه العناصر فيه.
- معدلات الأداء: هي عبارة عن الأدوات التي تمكن من معرفة مستوى أداء الأفراد من حيث الكمية أو النوعية وتحدد مدى كفاءتهم، وذلك خلال فترة زمنية محددة وعن طريق مقارنة العمل الفعلي مع المعدلات الموضوعية لمعرفة الكفاءة التي يتمتع بها الفرد في تنفيذ العمل الموكل إليه.

في حين رأى (شاهين، 2010، صفحة 45) أن تحديد مستوى الأداء الفردي المطلوب يتطلب معرفة العوامل التي تحدد هذا المستوى وماهية التفاعل بينها، ويرى البعض بأن الأداء هو نتيجة لمحصلة التفاعل بين ثلاثة محددات رئيسية هي:

- الدافعية الفردية: وهي تعبر عن مدى الرغبة الموجودة لدى الفرد للعمل والتي يمكن أن تظهر من خلال حماسه وإقباله على العمل الذي يعبر عن توافق هذا العمل مع ميوله واتجاهاته.
- مناخ العمل: وهو يعبر عن الإشباع الذي توفره بيئة العمل الداخلية، وهو إحساسه بالرضا عن عمله بعد أن يكون قد حقق رغباته وأهدافه وأشبع جميع حاجاته.
- قدرة الفرد على أداء العمل: وهي القدرة التي يمكن تحصيلها عن طريق التدريب، التعليم، اكتساب الخبرات والمهارات والمعارف المتخصصة بالعمل.

كما اعتمد (حوة، 2019، صفحة 174) نموذج "بورتر ولولر" الذي يستند على مجموعة من الفروض حول محددات الأداء الوظيفي تتكون من ثلاث عوامل رئيسية وهي:

- الجهد المبذول: وهي من أبرز الصور التي قد نلمسها داخل المنظمة والتي تعكس مدى حماس الأفراد لأداء العمل بدقة وفعالية كبيرة.
- قدرات الفرد وخبراته السابقة: وهي التي تحدد فاعلية الجهد المبذول ويضم هذا العنصر التدريبات والتكوينات التي تلقاها الفرد في البعثات على سبيل المثال.
- إدراك الفرد لدوره الوظيفي: وتعني درجة سيطرة العامل على عمله وكيفية ممارسته وأهم تصوراتة نحو المنصب الذي يشغله (حوة، 2019، صفحة 174).

ويرى (بوبرطخ، 2012، الصفحات 09-10) أن الأداء هو نتاج العلاقة المتداخلة بين كل من:

- الجهد: وهو كمية الطاقة والجهد الذي يبذله المستخدم لأداء عمله، وتكون هذه الطاقة ناتجة على دوافع تؤثر في المستخدم ليبدل جهد محدد، فالدافعية هي القوة التي تحرك وتثير المستخدم كي يؤدي العمل، أي قوة الحماس والرغبة للقيام بمهام العمل، وهذه القوة تنعكس في درجة الجهد الذي يبذله ومثابرته واستمراره في الأداء.

- القدرات: وهي نوعان قدرات مكتسبة وقدرات فطرية، فالقدرات المكتسبة التي تلعب فيها البيئة والزمن دورا في تكوينها وصقلها والتي تؤثر أيضا على القدرات الفطرية بتطويرها عن طريق التعلم والتدريب، أما القدرات الفطرية فهي قدرات عقلية تتجلى في ذكاء الفرد ونباهته، وكذا قدرات غير عقلية تتمثل في القدرات الجسمانية كبنية الجسم، اللياقة، القدرات الحركية وحدة البصر والسمع.

- الإدراك: وهو عملية ذهنية تقوم بالانتقاء والتنظيم وتعديل أو تغيير وتفسير المعلومات التي تأتي عن طريق الحواس وذلك حسب الانطباعات والمعايير.
- الوظيفة: كل ما يتعلق من واجبات ومسؤوليات التي تحتويها الوظيفة، وما ينتظر من الموظف من إضافات في هذه الوظيفة تبعا لقدرات وإمكانياته العلمية والجسمية، بالإضافة إلى ما تتوفر في الوظيفة من أدوات ومعدات وطرق وأساليب تستخدمها في عملياتها الإنتاجية.
- البنية التنظيمية الداخلية: وهي كل ما يتوفر في المنظمة من تنظيمات تسهل وتنظم العملية الإنتاجية في المنظمة من آلات وطرق التنظيم الإداري، طرق القيادة، نظم التحفيز والردع وأيضا نظم الاتصال الداخلي.
- المحيط الخارجي: المحيط الخارجي للمنظمة له تأثير على أداء العامل في منظمته مثل الرواتب التي تدفع في المؤسسات الأخرى، وأيضا مكانة المؤسسة وسمعتها وقدرتها على المنافسة ومواجهة التحديات، كل هذه العناصر تؤثر على أداء العامل.
- لخص (بلقايد و بوري ، 2017 ، صفحة 261) محددات الأداء التي أوردها في دراسته في المعادلة التالية:

$$\text{الأداء} = \text{الدافعية} \times \text{القدرات} \times \text{الإدراك}$$

وهو ما يوافق فيه (سالم، 2006، صفحة 45) حيث يرى أن الأداء الوظيفي هو الأثر الصافي لجهود الفرد التي تبدأ بالقدرات وإدراك الدور (المهام)، فهذا يعني أن الأداء هو نتاج للعلاقة المتداخلة بين كل من: الجهد، القدرات وإدراك الدور (المهام المنوطة به).

فيشير الجهد إلى الطاقة الجسمانية والعقلية التي يبذلها الفرد لأداء مهمته وينتج هذا الجهد من حصول الفرد على حوافز تدفعه لذلك، أما القدرات فيقصد بها الصفات الشخصية للفرد والتي يستخدمها لأداء وظيفته، فيما يشير إدراك الدور أو المهمة إلى الاتجاه الذي يوجه الفرد جهوده في العمل من خلاله ويتمثل ذلك في مجموعة الأنشطة والسلوكيات التي يقوم بها الفرد في أداء مهامه.

#### الفرع الخامس: عناصر الأداء

هناك من يرى أن عناصر الأداء تعد بمثابة الأساس الذي يجب على المسؤول المباشر التقيد به عند تقييم أداء مرؤوسيه، ما يبين له الواجبات والمسؤوليات المترتبة على الموظف .  
ولتحقيق هذا الأداء ينبغي توفر عنصرين هامين هما:

- القدرة على الأداء؛
- الرغبة في الأداء (الهاني، 2016، الصفحات 585-586).

ويحدد "هاينز" (Haynes) ثلاثة عناصر للأداء لا تختلف كثيراً عما ذكره (الهاني) هي:

- الموظف: وما يمتلكه من قدرات معرفية ومهارات واهتمامات وقيم واتجاهات ودوافع؛
  - الوظيفة: وما تتصف به من متطلبات وتحديات وما تقدمه من فرص عمل؛
  - الموقف: وهو ما تتصف به البيئة التنظيمية والتي تتضمن مناخ العمل والإشراف والأنظمة الإدارية والهيكل التنظيمي (شاهين، 2010، الصفحات 41-42).
- ويرى مجموعة من الباحثين أن الأداء يتكون من مجموعة أخرى من العناصر هي:
- نوعية العمل: وتتمثل فيما يدركه الفرد عن عمله الذي يقوم به، وما يمتلكه من رغبة ومهارات فنية وإنسانية وإدراكية حسب المستوى التنظيمي الذي ينتمي إليه، وبراعته وقدرته على التنظيم وتنفيذ العمل دون الوقوع في الأخطاء؛
  - كمية العمل المنجز: أي مقدار العمل الذي يستطيع الفرد إنجازه في الظروف العادية للعمل ومقدار سرعة الإنجاز؛
  - المعرفة بمتطلبات الوظيفة: وتشمل المعارف العامة، المعارف الفنية والمهنية، الخلفية العامة عن الوظيفة والمجالات المرتبطة بها؛
  - المثابرة والثوق: وتشمل الجدية والتفاني في العمل، قدرته على تحمل المسؤولية لإنجاز الأعمال في أوقاتها المحددة، مدى حاجة هذا الموظف للإرشاد والتوجيه من قبل الرؤساء المباشرين وتقييم نتائج عمله (زكرياء ، 2019 ، صفحة 102)؛
  - كفاءة الموظف: وتعني ما يملكه الموظف من خبرة ومهارات إلى جانب القيم والاتجاهات التي تعد الركيزة الأساسية في كفاءة الموظف لما لها من أهمية في إنتاج الأداء الفعال؛
  - متطلبات العمل: وهي تشمل المهارات والوسائل والطرق التي يتطلبها عمل ما من أجل إنجازه؛
  - بيئة التنظيم: وهي تنقسم إلى العوامل داخلية تضم أهداف وموارد المنظمة والإجراءات المستخدمة، وإلى عوامل خارجية تشمل بيئة التنظيم التي تؤثر في الأداء تتمثل في العوامل الاقتصادية، الاجتماعية، التكنولوجية، الحضارية، السياسية والقانونية (حوة، 2019، صفحة 178).

ويضيف (شكري، 2016، الصفحات 38-39) تصنيفاً آخر لعناصر للأداء الوظيفي منها:

- العناصر التنفيذية: كالقدرة على تحديد متطلبات إنجاز العمل وذلك من خلال التحديد الفعال للموارد الفنية والبشرية اللازمة لإنجاز العمل؛

- العناصر الأكاديمية: كالمعرفة بنظم العمل وإجراءاته، المعرفة بأهداف ومهام العمل، المعرفة بالأسس والمفاهيم الفنية المتعلقة بالعمل؛
- العناصر التطويرية: كالتابعة لما يستجد في مجال العمل، تقديم الأفكار والمقترحات، إمكانية تحمل مسؤوليات أعلى؛
- العناصر الأخلاقية: كالمحافظة على أوقات الدوام، القدرة على الحوار وعرض الرأي، الاهتمام بالمظهر، تقدير المسؤولية وحسن التصرف؛
- العناصر الاجتماعية: كالعلاقة مع الرؤساء، العلاقة مع الزملاء والعلاقة مع المراجعين.

#### الفرع السادس: أبعاد الأداء

يرى (سعيد، 2019، صفحة 105) أنه يمكن تناول بعدين لأداء المورد البشري باختصار كما يلي:

#### أولاً: أداء المهمة (Task performance)

أداء المهمة هي تلك السلوكيات المعترف بها تنظيمياً كجزء أساسي من الوظيفة والتي تساهم بشكل مباشر في المهام الفنية بالمنظمة والتي تخدم مباشرة تحقيق الأهداف التنظيمية، ويعتمد أداء العامل للمهمة المنوطة به على مدى كفاءته في تنفيذ المتطلبات الأساسية من تلك المهمة والتي يتم تحديدها مسبقاً في الوصف الوظيفي.

#### ثانياً: أداء الدور الإضافي (Extra role performance)

أشارت العديد من الأدبيات في مجال السلوك التنظيمي وعلم النفس التنظيمي إلى تعدد المصطلحات الدالة على السلوكيات الإضافية مثل: المهام غير المتعلقة بالوظائف أو أداء الأدوار الإضافية أو سلوك المواطنة التنظيمية أو العلاقات بين الأشخاص.

ويعرف أداء الدور الإضافي بأنه "مجموعة السلوكيات الإيجابية - الاختيارية والتطوعية - التي تدعم أداء المهمة الأساسية لتحقيق الفعالية التنظيمية، ويتضمن أداء الدور الإضافي مساعدة الزملاء في العمل والتعامل معهم باحترام وتقدير، تقديم اقتراحات بناءة، والتطوع لأداء مهام إضافية"، وتنبع سلوكيات المواطنة من المشاركة غير الرسمية للعاملين والتي تساهم في نجاح المنظمات بشكل غير مباشر، وكذلك لا تساهم تلك السلوكيات مباشرة في القيام بالمهام الفنية بالمنظمة، لكنها تساهم في تهيئة بيئة اجتماعية ونفسية إيجابية.

## الفرع السابع: أهمية الأداء الوظيفي

إن كل رئيس في المؤسسة يضع على عاتقه ضرورة الاهتمام بمروسيه، وهذا راجع إلى أن نجاح المنظمة مرهون بمدى فاعلية عماله، وهذا إن دل على شيء فإنما يدل على أهمية الأداء في جعل المنظمة في مصاف المنظمات الكبرى، ولعل أهمية الأداء قد تتجلى في النقاط التالية:

- قد يواجه رئيس المنظمة في المراحل الأولى صعوبات تهدد بقاءه واستقراره ولكن توفير الأداء الفعال قد يزيل هذه المخاوف؛

- إن مرحلة النمو وهي مرحلة الثانية من بناء التنظيم هي الأخرى تحتاج إلى أداء فعال؛

- بعد وصول التنظيم إلى مرحلة الاستقرار تتطلب هذه الأخيرة الحفاظ على هذا النجاح الذي تم بفضل تحقيق كفاءة الأداء؛

- إن المرحلة الأخيرة من حياة التنظيم والتي يعبر عنها بمرحلة القيادة الرائدة تعني أن على التنظيم أخذ الدور قيادي في مجال نشاطه وهذا لا يتحقق إلا بوجود أداء فعال وجيد.

من هذا نستخلص أن ارتفاع مستوى الأداء في أي منظمة مؤشر حقيقي في نجاحها وتحقيق أهدافها بشكل كبير، ارتباطا وثيقا بدورة حياة المنظمة والتي تعتمد على حسن أداء العاملين فيها، ولعل النجاح لا يتم بطريقة سهلة وسلسة، إذا يتعرض المنظمات بعض المشاكل التي تعيق بصورة كبيرة ما تطمح في إنجازه، وهذه المعوقات لا تقل أهمية عن الأداء والتي تسعى جميع المنظمات إلى إيجاد حلول لها، لما لها من تأثير على الإنتاجية وحسن الأداء بشكل خاص (حوة، 2019، الصفحات 174-175).

## الفرع الثامن: مؤشرات الأداء الوظيفي

الأداء هو الأساس للحكم على فعالية الموظف الإدارية وله مجموعة من المؤشرات أهمها الإنتاجية، ويقصد بها:

- مدى إنجاز المهام والواجبات بدقة وإتقان وسرعة؛

- القدرة على الإبداع والابتكار؛

- درجة الانضباط واحترام النظام وأسلوب التعامل مع الموظفين؛

- الروح المعنوية للموظفين ومعدلات الغياب عن العمل؛

- مستوى التعاون مع فريق العمل والمرونة والقدرة على إنجاز القرارات.

وهناك من قسم المؤشرات المستخدمة لقياس الأداء الوظيفي إلى قسمين هما:

- الفعالية: وتعني مدى قدرة الموظف على تحقيق الأهداف المطلوبة منه؛
- الكفاءة: وتعني القدرة على تحقيق الأهداف بأقل التكاليف من الوقت والجهد والافكار (قزة، 2016، الصفحات 49-50).

ويفصل (الرشيدى، 2014، الصفحات 36-37) في هاذين المفهومين حيث يذكر أن الكفاءة تعني (كيف تعمل؟) أما الفعالية فتعني (ماذا تعمل؟)، حيث أن الفعالية تعبر عن مدى صلاحية العناصر المستخدمة (مال، معدات، انسان، أساليب...) للحصول على النتائج المطلوبة، أي العلاقة بين العناصر وليس كميتها، أما الكفاءة فتهتم بكمية العناصر المستخدمة، أي العلاقة بين هذه العناصر كمدخلات ومخرجات، لذلك فإن الكفاءة تهتم بالإنجاز بأقصر وأقل تكلفة وجهد ممكن، ومن هنا نفهم أن الكفاءة هي الصلاحية والقدرة على إتمام هدف ما أو عملية ما بنجاح وفقا لما هو محدد لها.

#### الفرع التاسع: العوامل المؤثرة في أداء العاملين

هناك العديد من العوامل التي يجب أخذها بعين الاعتبار عند التعامل مع السلوك الإنساني والأداء، حيث يعتبر هذا الأخير دالة لمزيج من متغيرات الفرد من ناحية، وخصائص المؤسسة التي يعمل بها من ناحية أخرى، فالأداء يتأثر بعوامل داخلية تتعلق بالفرد منها (الحاجات، الخصائص الجسمية، الحالة المزاجية، الدوافع... الخ) وعوامل خارجية تتعلق بالمؤسسة منها أهداف المؤسسة، ثقافة المؤسسة، نمط القيادة في المؤسسة، سياسات المؤسسة... الخ (يوسفي ونعيجات، 2018، صفحة 26).

وتذكر (شواي، 2016، صفحة 3391) أن الأداء يتأثر بجملة من العوامل الداخلية والخارجية وهي على النحو الآتي:

- العوامل الفنية: وتشمل التقدم التكنولوجي، المواد الخام، الهيكل التنظيمي وطرق العمل وأساليبه، فالجوانب الفنية بما تتضمنه من آلات وطرق وأساليب علمية تؤثر بشكل واضح ومباشر على كفاءة المنظمة والأفراد، ومن ثم على مستوى الإنتاجية والأداء بشكل عام.
- العوامل الإنسانية: وتشمل القدرة على الأداء الفعلي للعمل وتتضمن المعرفة، التعليم، الخبرة، بالإضافة إلى التدريب، المهارة، القدرة الشخصية والرغبة في العمل، والتي تحدد بظروف العامل المادية والاجتماعية وحاجات الأفراد ورغباتهم.
- العوامل الإدارية: وتشمل الإدارة وأساليبها في تسيير الأمور، العلاقات الاجتماعية التنظيمية ونوعيتها، نظام الحوافز، الاتصالات داخل المنظمة، الانتظام أو عدمه في العمل، التغيب عن العمل، الحوادث ودورات العمل... وغيرها.

كما يرى (سالم، 2006، الصفحات 46-47) أن هناك العديد من الجوانب المتداخلة في مفهوم الأداء نوجزها فيما يلي:

#### أولاً: الجوانب المتعلقة بالعمل

- الإلمام بالعمل: يعد الإلمام بالعمل ركنا أساسيا من أركان الأداء، فهو يعبر عن معرفة العامل بالعمل الذي يؤديه ومدى فهمه لدوره ومهمته وإدراكه للتوقعات المطلوبة منه ومدى إتباعه لطريقة العمل التي تحددها له المنظمة.
- ناتج العمل: يعبر ناتج العمل عن مستوى الإنجازات التي حققها العامل، ومدى مقابقتها للمعايير النموذجية الكمية والنوعية والزمنية وضغط التكاليف وكل ما يميز عمله من قيمة مضافة تعبر عن ناتج العمل ويعبر عنه ببصمات العامل في العمل.

#### ثانياً: الجوانب المتعلقة بالسلوك

- سلوك العامل: يشير سلوك العامل في أداء وظيفته إلى مدى محافظته وحرصه على معدات وأدوات وتجهيزات الإنتاج المستخدمة في العمل، من حيث الاعتناء بها وصيانتها وتجنب الإلتلاف ومدى تفعيلها بالشكل الذي يضمن عائدا معتبرا.
- السلوك الاجتماعي: ويتمثل في مدى تعاون العامل مع زملائه ورؤسائه ومرؤوسيه ومدى مساهمته في إنجاز أعمال الجماعة وتنفيذه للأوامر ومشاركته في حل المشكلات أثناء العمل.
- الحالة النفسية للعامل: إن الحالة النفسية للعامل هي التي تمكنه من التصرف بمزاج معين يكون من خلاله متحمسا ورغبا في العمل ومستعدا لإتقانه، أو غير قادر على التجاوب معه.
- فرص التقدم: يسلك العامل طريق التحسين والتقدم من خلال اكتساب مهارات ومعلومات عن طريق البرامج التدريبية أو الممارسة الميدانية بغية زيادة كفاءة إنتاجيته وفعالية أدائه.

كما يعزو (شاهين، 2010، الصفحات 46-47) العوامل التي تؤثر في الأداء الوظيفي إلى:

- عوامل إدارية تنظيمية: مثل عدم توفر مناخ يساعد على العمل والإنتاجية في المؤسسة، صراع بين الموظف ورئيسه، أو بين الموظف وزملائه، عدم تحديد مهام الوظيفة تحديدا دقيقا، الإشراف السيئ، النقص في التدريب، عدم تحديد واجبات الموظف، نقص في الموارد المادية أو تأخر وصولها...إلخ.

- عوامل بيئية خارجية: مثل الصراع بين القيم والاتجاهات التي يحملها الموظف وبين القيم والاتجاهات السائدة في المجتمع، الأحوال الاقتصادية وظروف سوق العمل، تشريعات حكومية، سياسات النقابات، الاضطراب السياسي.

- عوامل تتعلق بالموظف: مثل النقص في رغبته ودافعته، ضعف في شخصيته، قصور في قدراته العقلية، تغييب مستمر عن العمل، مشكلات عائلية.

يذكر (أبوعلان، 2016، الصفحات 44-45) عوامل أخرى تؤثر في أداء العاملين منها:

- المشاركة في الإدارة؛

- اختلاف مستويات الأداء؛

- مشكلات الرضا الوظيفي؛

- التسبب الإداري.

ويذكر (قويدر، 2017، الصفحات 68-69) أن من أهم العوامل التي تؤثر في مستوى أداء الأفراد:

- أهداف وقيم الموظف وعلاقته بأهداف المؤسسة؛

- القدرة الذهنية والسمات الشخصية؛

- علاقات العمل؛

- التكنولوجيا والتدريب؛

- خصائص ومتطلبات العمل؛

- الرقابة الفعالة؛

- نظام الأجور والحوافز؛

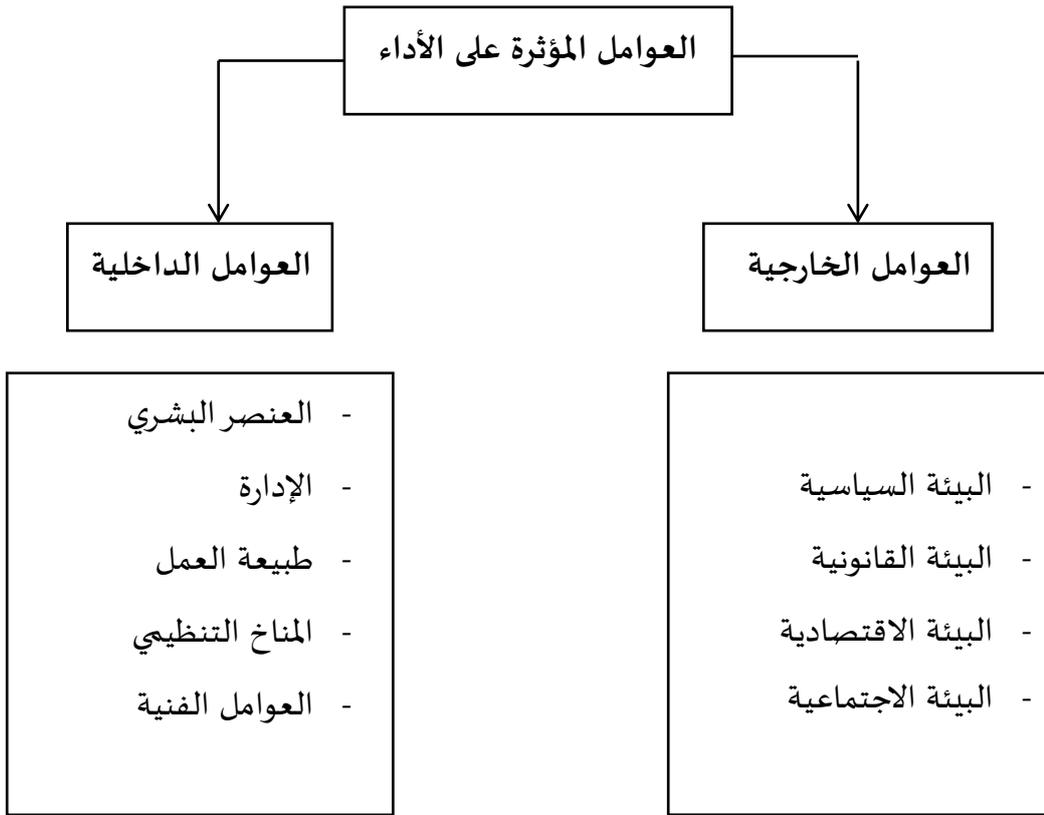
- المعلومات والمهارات؛

- الخصائص الديمغرافية مثل (الجنس، العمر، المستوى الوظيفي).

كما يلخص (بلقايد و بوري ، 2017 ، صفحة 262) العوامل يتأثر أداء الأفراد بها في الشكل رقم

(09) كالتالي:

الشكل رقم (09): العوامل المؤثرة في الأداء



المصدر: (بلقايد وبوري ، 2017 ، صفحة 262)

### المطلب الثاني: الأداء الوظيفي التربوي

أكدت الأدبيات أن المعلمين يلعبون دوراً محورياً في تعلم الطلاب، وبالتالي حدد صناع السياسات التعليمية حول العالم جودة المعلم كمحفز رئيسي لتعلم الطلاب وقد وجد العلماء الذين يحققون في خصائص المعلمين أنهم لا يساهمون فقط في إنجازات الطلاب ولكنهم يساعدون أيضاً في تشكيل شعور الطلاب بالانتماء، الدافعية، الفعالية، تلعب هذه العوامل بدورها دوراً حاسماً في التحصيل التعليمي للطلاب (Woong & Alice, 2020, p. 2).

يعني مفهوم الأداء التربوي الصورة العامة للأساليب والممارسات التربوية التي تعتمدها المدرسة في فعاليتها التربوية، والأداء التربوي مفهوم يتميز بطابعه الشمولي إذ يرمز إلى السياق المدرسي العام ومدى فعاليته في إنجاز المهمات التربوية المحددة، وبعبارة أخرى يستجيب هذا المفهوم للمعنى الذي يتصل بقدرة النظام التربوي على تحقيق غاياته الاستراتيجية والتكتيكية وفقاً لتصورات نظرية مفترضة، ومفهوم الأداء التربوي لا يقف عند حدود ما حققه من غايات وأهداف تربوية بل يستند إلى الكيفية التي اعتمدها النظام التربوي في أدائه لهذا الدور أيضاً، وهذا يعني أن مفهومنا للأداء التربوي يجمع بين تحقيق

الدور والكيفية التي جرى بها، ما يرمز إلى عامل الكيفية في تحقيق المدرسة لغايتها المرسومة وأهدافها المنشودة (وظفة و الرميضي، 2008، صفحة 63).

### الفرع الاول: الأداء الوظيفي للمعلم

يعد الأداء المهني للمعلم محورا أساسيا في العملية التعليمية ووسيلة فعالة لبلوغ الغايات التربوية، ومن أجل ضمان تحقيق أهداف التعليم كان من الطبيعي الاهتمام بالمعلم إعدادا وتدريباً، فهو المنفذ لسياسة التعليم، ويصاحب ذلك اهتماما مماثلا للجانب الإشرافي الذي استهدف مساعدة المعلم لرفع مستوى أدائه من أجل ضمان تنفيذ برامج التعلم وفق ما خطط له (ابوشملة، 2009، صفحة 80).

### أولاً: تعريف الأداء الوظيفي للمعلم

أورد ( هارون، 2013، صفحة 24) تعريفا للأداء الوظيفي للمعلم جاء فيه أنه "تنفيذ المعلم للدرس وربط موضوعه بالواقع الاجتماعي للطلاب، واستخدام طرق تدريس متنوعة واستخدام الوسائل التعليمية المناسبة، وربط المادة العلمية بمشكلات الطلاب اليومية وتعميق معلومات المدرس أكثر مما في الكتاب المدرسي".

كما تم تعريفه على أنه "إجراءات وتحركات المعلم داخل البيئة المدرسية سواء كان ذلك من حيث تفاعله مع طلبته، مشاركته الصفية، تواصله معهم، توفيره للمناخ الصفّي، تزويد المتعلمين بالتغذية الراجعة، استخدام أساليب تدريسية فعالة، طرح أسئلة صفية مناسبة، أو غيرها من المؤشرات التي يمكن ملاحظتها داخل البيئة المدرسية" (الزعيم، 2014، صفحة 34).

كما عرفته (Fitria, 2018) على أنه " النتيجة التي حققها المعلم في تنفيذ المهام الموكلة إليه بناءً على مهاراته وخبراته وإخلاصه واستخدامه للوقت بكفاءة وفعالية".

الأداء هو مستوى نتائج عمل الموظفين في تحقيق متطلبات العمل المقدمة، ويحدد الأداء كنتيجة للعمل من حيث الجودة والكمية التي يحققها الموظف في تنفيذ المهام وفقا للمسؤوليات الموكلة إليه، بمعنى آخر، الأداء هو الإنجاز الذي يحققه شخص ذو صلة بالمهمة الموكلة إليه ( Saputra et al., 2019, p. 97)، ويرتبط أداء المعلم بالكفايات العلمية والمهارات الإدارية والأخلاقية التي ينبغي على المعلم أن يمتلكها للممارسة العملية والتطبيقية لتحقيق رسالة التعليم، ومن هذه الكفايات التخطيط للدروس، إدارة الصف، تقويم أداء الطلبة، والانضباط الوظيفي ( سلامة، 2013، صفحة 28).

## ثانياً: دور المعلم في المدرسة

المعلم هو العنصر الرئيسي في إدارة الفصول الدراسية، حيث عليه لعب العديد من الأدوار كدور المدير، الفيلسوف، المرشد والصديق، كما أنه صاحب السلطة، المسؤول، المحاسب، وقائد إدارة الأنشطة الصفية، وعليه أن يستخدم النموذج المناسب في الاستراتيجيات، تقنيات التدريس، والانضباط، كما أن عليه مراعاة علاقته مع الطلاب وعلاقاته الاجتماعية مع زملائه ومدير المدرسة.

تم مناقشة بعض أدوار المعلم المهمة في ما يلي:

- دور المعلم: التدريس مهنة نبيلة، يجب أن يكن المعلم مثالا بالنسبة للطلاب والمجتمع، إذ يجب أن يبدو كمعلم ويتصرف كمعلم، حيث يعد أسلوبه في اللباس في الفصول الدراسية وطريقته في مخاطبة طلابه هو الدور الأكثر أهمية وتأثيراً بالنسبة للطلاب، كما يجب عليه أن يعرف طلابه، أي يعرف السلوكيات والخلفية الاجتماعية والثقافية لكل منهم.
  - دور الفيلسوف: الوظيفة الرئيسية للمعلم هي نقل المعرفة بمحتوى موضوعه، إذ يجب أن يكون ذا اهتمام به متمكناً فيه وملماً بأخر التطورات التي ظهرت عنه، وقد وجدت الدراسات البحثية أن التمكن من الموضوع مؤشر قوي على فعالية المعلم.
  - دور الدليل: وظيفة المعلم هي مساعدة الطلاب على حل مشاكلهم الشخصية والتعليمية، إذ يجب التعامل مع مشاكل الطلاب بشكل علمي لتوفير الوعي بأسبابها، كما أن عليه ترتيب التدريس التدعيمي للطلاب الضعفاء.
  - دور الباحث: يجب أن يكون للمعلم القدرة على التعامل مع مشاكل إدارة الصف، وكذا المعرفة والمهارة لاستخدام البحث الإجرائي، إذ يمكن حل مشاكل إدارة الفصول الدراسية بمساعدة مشاريع البحوث الإجرائية.
  - دور المدير: يجب أن يعرف المعلم وظائف وسلطات ومسؤوليات المدير، والتي تتمثل في التخطيط، التنظيم، الإشراف، التوجيه، وتنسيق ومراقبة العملية التعليمية، حيث أن للمعلم في وقتنا الحالي مساحة واسعة جداً من المسؤوليات.
  - دور القائد: يعمل المعلم كقائد لصفه الدراسي، ما يوجب اتصافه بصفات القيادة، إذ تعد القيادة الأكاديمية هي أهم وظيفة للمعلم.
- في العصر الحديث، يتحمل المعلم مسؤوليات لا تعد ولا تحصى نظراً للتعقيد الكبير الذي أصبح عليه مجتمعنا، ما يجعل المعلم يلعب العديد من الأدوار في إدارة الفصول الدراسية، ومن أهم صفات المعلم الإخلاص، الصدق، الالتزام في التدريس، والاستمتاع بتدريسه في الفصل ما يحقق التميز في إدارة الفصول الدراسية (Tomlinson, 2013, pp. 189–190).

ثالثاً: واجبات ومسؤوليات المعلم

1. مسؤوليات المعلم:

تنقسم مسؤوليات المعلم إلى أربعة اقسام كالتالي:

- المسؤولية الأخلاقية: يجب أن يكون لدى المعلمين القدرة على الارتقاء إلى مستوى السلوك والمواقف التي تتوافق مع أخلاق.
- مسؤولية التعليم: يجب على كل معلم إتقان طرق التعليم الفعالة، وأن يكون قادراً على التحضير لتعليم وفهم المنهج جيداً.
- المسؤولية الاجتماعية: وتعني المساهمة في إنجاح تنمية المجتمع، لذلك يجب أن يكون المعلم قادراً على توجيه وخدمة المجتمع.
- المسؤولية العلمية: أي أن على المعلم المشاركة في تطوير المعرفة من خلال إجراء البحث والتطوير (Saputra et al., 2019, p. 98).

2. واجبات المعلم:

- تكمّن المهمة الأساسية للمعلم في تنفيذ العملية التربوية والإعداد لها والحرص على انجاحها وتنشيطها وتحسين فاعليتها لتظل حيوية ومتطورة ومتجددة بمختلف جوانبها وأبعادها بغية تحقيق أهدافها، وتشمل واجبات المعلم الرئيسية ما يلي:
- دراسة الأهداف التعليمية للمباحث التي يدرسها وتثبيتها في دفتر التحضير؛
- التعرف على مادة الكتاب المدرسي ودليل المعلم ومعرفة مدى الانسجام بين المنهاج والكتاب والدليل من حيث وضوح المفاهيم والمهارات والاتجاهات وتسلسلها وتكاملها لمساعدته في عمله والإبداع فيه؛
- إعداد الوسائل التعليمية وتوفيرها ما يسمح بتنفيذ الأنشطة التعليمية التي اشتمل عليها الكتاب المدرسي والأنشطة الأخرى التي يراها أساسية لتحقيق أهداف المادة التعليمية؛
- التعرف على مستويات الطلبة الذين يدرسهم لتشخيص مشكلاتهم الدراسية بشكل متواصل وتفهم سلوكهم وأوضاعهم الاجتماعية والثقافية والاقتصادية؛
- إعداد الخطط السنوية والفصلية والشهرية للمادة التي يدرسها وتثبيتها في سجله الخاص بذلك؛
- إعداد دفتر التحضير اليومي بموجب الأنشطة التدريسية للوحدة الدراسية؛
- إجراء اختبارات التقويم والامتحانات المدرسية حسب الخطة المرسومة لذلك وتسجيل النتائج في دفاتر العلامات والجداول المدرسية المعتمدة لذلك؛

- الالتزام الوظيفي من حيث المحافظة على أوقات الدوام والحرص والواجبات اليومية وحفظ النظام والانضباط المدرسي وضبط حضور الطلبة في حصصه؛
- المشاركة الايجابية في اللجان والمجالس التي يتم تشكيلها في المدرسة وفي العمل المدرسي وفق خطة الأنشطة المدرسية وغيرها من الجوانب المرتبطة بالعملية التربوية بشكل عام، والقيام بأية مهمة يكلفه بها مدير المدرسة لها علاقة بالعملية التربوية بمختلف جوانبها وأبعادها؛
- التعاون مع إدارة المدرسة والهيئة التدريسية للعمل على حسن سير العمل المدرسي وتنشيط العملية التربوية من خلال برنامج الصفوف والمناوبة اليومية والإشراف اليومي العام على المدرسة؛
- العمل على تنمية كفاياته التعليمية وتطوير خبراته من خلال المشاركة في برامج التدريب والتفاعل مع فاعليات الإشراف التربوي، والتعرف على السياسة التربوية والخطط والبرامج التعليمية المتجددة، والاطلاع على البحوث والدراسات والمصادر والكتب والدوريات التربوية ذات العلاقة بنموه المهني بشكل عام وبالمادة التي يدرسها بشكل خاص؛
- تحليل الاختبارات الشهرية والفصلية ودراسة نتائجها؛
- الاهتمام بنظافة المدرسة والصفوف والمرافق وإظهار المدرسة بمظهرها اللائق والمحافظة على بيئة الصف العامة؛
- القيام بأية مهمات قد يكلفه بها مدير المدرسة ذات علاقة بالعملية التربوية بمختلف جوانبها وأبعادها (عطوي، 2014، الصفحات 134 - 135).

#### رابعاً: وظائف المعلم

صنف (Tomlinson, 2013, p. 190) واجبات ووظائف المعلم على النحو التالي:

- التخطيط؛
- التعليم؛
- التنظيم؛
- الإشراف؛
- التوجيه؛
- التسجيل؛
- التقييم؛
- الحفاظ على علاقات جيدة مع محيطه.

خامساً: كفايات المعلم

تعرف الكفايات على أنها: "قدرات نعبر عنها بعبارات سلوكية تشمل مجموعة مهام (معرفية، ومهارية، ووجدانية) تكون الأداء النهائي المتوقع إنجازه بمستوى معين مرضٍ من ناحية الفاعلية، والتي يمكن ملاحظتها وتقويمها بوسائل الملاحظة المختلفة" (مدقن وبكة، 2017، صفحة 441)، ويتفق المربون على أن المعلم الفعال هو الذي يمتلك الكفايات الأساسية للتعليم، لكنهم يختلفون في تحديد هذه الكفايات، وهناك العديد من قوائم الكفايات التي قال عنها مصممونها إنها يجب أن تتوافر لدى المعلم الفعال، نذكر منها ما يلي:

- كفايات التخطيط لأهداف الدرس: وتتضمن تحديد الأهداف التعليمية الخاصة بالمادة التعليمية، ومضمونها، والنشاطات والوسائل الملائمة لها.
- كفايات التخطيط للدرس: وتشتمل على تنظيم الخبرات التعليمية، والنشاطات المرفقة لها، وتوظيفها في العملية التعليمية.
- كفايات التقويم: وتشتمل على إعداد أدوات القياس المناسبة للمادة التعليمية.
- كفايات العلاقات الإنسانية: وتتضمن بناء علاقات إنسانية إيجابية بين المعلم والطلبة، وبين الطلبة أنفسهم في العملية التعليمية (صالح، 2015، صفحة 31).
- كما أضاف (ابوشملة، 2009، صفحة 81) كفايات أخرى على المعلم أن يحوزها وهي:
- القدرة على التدريس؛
- القدرة على استخدام المفاهيم السيكولوجية بصفة كافية؛
- القدرة على الربط بين المدرسة والمجتمع والمناهج؛
- القدرة على القيادة وإدارة الصف؛
- القدرة على القيام بمتطلبات المهنة ومسؤولياتها؛
- القدرة على القيام بعملية التقويم ومتطلباتها.

سادساً: مميزات المعلم الفعال

يمكن أن تبرز جودة المعلم من خلال مجموعة من السمات والمهارات الشخصية، وقد تختلف الصفات المطلوبة للمعلم اعتماداً على مفاهيم التعليم وأهدافه، وبالتالي قد يكون من المفيد أكثر التفكير في الصفات التي تبدو مرتبطة بما يتوقع أن يفعله المعلمون، وقد وجد الباحثون في فعالية المعلم، بناءً على تصنيفات المعلمين ومكاسب تحصيل الطلاب أن الصفات التالية من أهم مميزات المعلم الفعال:

- الذكاء العام القوي والقدرة اللفظية التي تساعد المعلمين على تنظيم وشرح الأفكار، وكذلك المراقبة والقدرة على التفكير التشخيصي؛
- معرفة قوية بالمحتوى تتوافق مع المستوى الذي سيتم تدريسه؛
- معرفة طرق وأساليب تعليم الآخرين في هذا المجال، لاسيما كيفية استخدام التدريب العملي؛
- فهم المتعلمين وأساليب تعلمهم وتطورهم، بما في ذلك كيفية تقييم ودعم الطلاب؛
- التمكن اللغوي من لغة التدريس؛
- الخبرة التكيفية التي تسمح للمعلمين بإصدار أحكام حول ما يمكن أن يساعد في الاستجابة لاحتياجات الطلاب (Mahgoub, 2014, p. 174).

كما أورد (الصوص، 2012، صفحة 71) أن المعلم الفعال يتميز بعدة خصائص منها:

- التحلي بأخلاقيات المهنة السليمة؛
- الالتزام والانضباط بالعمل؛
- التمكن من المادة التدريسية التي يدرسها؛
- الإعداد الجيد والمتكامل للدروس الأسبوعية؛
- القدرة على المخالطة والتكيف مع البيئات المختلفة؛
- التميز في أداء الأعمال؛
- تطوير نفسه وذاته من خلال اطلاعه وبحثه؛
- القدرة على حسن الاتصال والتواصل مع جميع أعضاء المدرسة؛
- الإبداع والابتكار في الأعمال وتنمية القدرات؛
- القدرة على التقويم الذاتي ومعالجة الأخطاء وتعزيز الصواب.

سابعاً: مؤشرات أداء المعلم

تتمثل مؤشرات أداء المعلم في مجموعة من الصفات أوجزتها (Fitria, 2018, p. 83) في ما يلي:

- جودة العمل: ترتبط جودة العمل مباشرة بقدرة المعلمين على إتقان كل الأشياء المتعلقة بعملية التعلم، والتي تتكون من الدروس، المواد، إدارة التدريس والتعليم، وإدارة الصف.
- سرعة أو دقة العمل: هو مؤشر متعلق باستخدام الوسائط التعليمية وفقاً لمحتوى مواد التعليم، حتى المتعلقة مباشرة بدقة المعلمين في تخطيط برنامج التعلم نسبة إلى الوقت المتاح.
- المبادرة في العمل: هي قدرة المعلمين في قيادة الفصل وإدارة تفاعل التعلم والتدريس في الفصل بشكل جيد وصحيح، إلى غاية تقييم نتائج تعلم الطلاب.

- القدرة على العمل: يمكن ملاحظتها من خلال مؤشرات قدرة المعلم والتي تشمل استخدام أساليب مختلفة في التعليم، فهم وتنفيذ وظائف وخدمات التوجيه الإرشادي للطلاب الذين بحاجة إلى التوجيه والإرشاد.
- القدرة على التواصل: في هذا المؤشر يتوقع أن يتحدث المعلمون بشكل جيد، ويعملوا على فهم وتنظيم إدارة المدرسة وتنمية قدراتها.

#### ثامناً: العوامل المؤثرة في الأداء التربوي

يتأثر أداء المعلم بالعديد من المتغيرات الوظيفية نذكر منها:

- البيئة الاجتماعية النفسية: وهي البيئة المتوافقة والمتناغمة بين المعلمين، المعلمين والمديرين، والمعلمين مع الموظفين الذين يمكنهم دعم نجاح أداء المعلم.
- البيئة المادية: يجب أن يراعى في غرفة المعلم عدة شروط منها: يجب أن تكون الغرفة نظيفة، وجود غرفة خاصة للعمل، تنظيم المعدات والأثاث بشكل جيد، الحصول على إضاءة جيدة، توافر مكاتب عمل كافية، وجود دوران جيد للهواء، لوجود للضوضاء (Saputra et al., 2019, p. 98).
- تغيرات في المناهج الدراسية: المنهج الجديد يحتاج إلى أسلوب مغاير في التدريس، وقد يتطلب استخدام وسائل تعليمية غير مألوفة للأستاذ أو أشكالاً جديدة من النشاط المدرسي أو أسلوباً مغايراً للتقويم وغيره، ومنه يمكن القول أن الأستاذ لا يستطيع أن ينفذ المنهج الجديد بكفاءة واقتدار، وهنا يدخل دور تكوين أثناء الخدمة.
- السلطات الاشرافية: هناك سلطات اشرافية تعمل على نحو متكامل مع المعلم لتيسير مهمته، والتي تعد بمثابة الموجه والمرشد للأستاذ، مما يؤثر فعلاً في أدائه التربوي.
- الانفجار المعرفي: وهو ما يظهر الحاجة إلى تنمية وتوظيف طرق تقويم مهارات التلاميذ في هذه العمليات. (برقوق و جعفر، 2017، الصفحات 20-21)

#### تاسعاً: جوانب معاصرة لأداء المعلم

نظراً للتطور الكبير الذي عرفته المؤسسات التربوية في السنوات الاخيرة جراء تطورات العصر، تطورت مهنة المعلم بشكل كبير، حيث ظهرت مهام حديثة يتوجب على المعلم القيام بها، والتي أصبحت بدورها من الجوانب المعاصرة التي تراعى في تقييم أداءه، ويذكر ( هارون، 2013، الصفحات 30-34) بعضاً منها كالآتي:

- تنسيق مصادر المعرفة وتطويرها؛
- تنمية مهارات التفكير؛

- توفير بيئة صفية معززة للتعلم؛
- ربط المدرسة بالمجتمع؛
- تفريد التعليم بما يتوافق مع قدرات كل طالب؛
- النشاط غير الصفّي؛
- البحث العلمي؛
- الانتفاع بالمعرفة العالمية مع المحافظة على الثقافة الإسلامية؛
- توظيف التكنولوجيا في التعليم؛
- ترسيخ حب الوطن والانتماء إليه لدى الطلاب؛
- تعليم الطلاب لغة الحوار.

#### الفرع الثاني: عناصر أداء المعلم

أجمع أغلب الباحثين في المجال التربوي أن أداء المعلم يتشكل من خلال أربعة عناصر رئيسية هي التخطيط، التدريس، إدارة الصف والتقييم، وسنورد فيما يلي تفصيل كل منها:

#### أولاً: التخطيط

##### 1. مفهوم التخطيط

التخطيط هو "عملية فكرية منظمة تتطلب تصورا للموقف وإعداد التدابير والوسائل واختيار الاستراتيجيات المناسبة لتحقيق الأهداف بأقل وقت وجهد ممكن" (الزعيم، 2014، صفحة 36).

كما ذكر (أبو حسنين، 2015، صفحة 35) تعريف التخطيط على أنه: "أسلوب التفكير في المستقبل واستعراض احتياجات ومتطلبات هذا المستقبل وظروفه، حتى يتم ضبط التصرفات الحالية بما يكفل تحقيق الأهداف المقررة"، وان التخطيط بمثابة بحث دقيق ومدرّس لغرض وضع الخطة وتحديد التابع والتسلسل المنظم للتصرفات التي يتوقع لها تحقيق الهدف المنشود.

ويعد التخطيط مهمة أساسية في العملية التربوية بشكل عام وفي العملية التعليمية بشكل خاص والتخطيط الجيد خطوة يؤدي إنجازها إلى ضمان النجاح في تحقيق الأهداف المنشودة، فيعرف تخطيط التعليم بأنه عبارة عن: " تصور مسبق لما سيقوم به المعلم داخل غرفة الصف من عمليات تعليمية قبل الانخراط المباشر بها، وذلك عن طريق التحضير لها بشكل منظم ومدرّس لكي يضمن تحقيق الأهداف التعليمية ضمن الفترة الزمنية المحددة لها" ( هارون، 2013، صفحة 24).

## 2. خصائص التخطيط

- أورد (صيام، 2007، صفحة 44) أن التخطيط الجيد والفاعل له مجموعة من الخصائص هي:
- التخطيط الواقعي الذي يأخذ بالحسبان الإمكانيات المتاحة والممكنة؛
  - التخطيط الذي يتصف بالشمولية والتوازن في جميع خطواته؛
  - التخطيط الذي يقوم على المشاركة والعمل التعاوني بين ذوي العلاقة فيه؛
  - التخطيط الذي يراعي المرونة ومبدأ تعديل مسارات الخطة وإجراءاتها بهدف تحقيق النتائج؛
  - التخطيط الذي يقوم على تحديد الأولويات ومراعاة الأهم على المهم.

## 3. فوائد التخطيط المدرسي

- يمكن من خلال النقاط التالية إبراز أهم فوائد ما يقدمه تخطيط التدريس :
- زيادة الثقة في نفس المعلم قبل دخول الفصل الدراسي نتيجة لإلمامه بالمحتوى العلمي وتحديد الأهداف التعليمية، الطرائق التدريسية، الأنشطة، والوسائل اللازمة لتنفيذ الدرس ثم عمليات التقويم اللازمة؛
  - اكتشاف أي قصور في المحتوى أو في عناصر المنهج الأخرى أو أخطاء مطبعية أو لغوية؛
  - تحسين عملية التعليم والتعلم وجعلها أكثر فعالية؛
  - يمكن المعلم من تحقيق الأهداف المنشودة وإعطاء متعلميه فرصة الوصول إليه؛
  - يوفر للمعلم خبرة تعليمية، فيبدأ بالأهم، ويعرف متى ينتقل إلى الخطوة القادمة، وما إذا كان من الضروري إجراء أي تعديل على خطته أو جزء منها (ابوشملة، 2009، صفحة 82).

## 4. أقسام التخطيط المدرسي

ينقسم التخطيط المدرسي إلى ثلاثة أقسام هي:

### أ. الخطة السنوية:

- هي خطة بعيدة المدى يقوم فيها المعلم بالاطلاع على المنهاج بشكل كامل وتفصيلي، ويبدأ بتوزيع الأهداف، الأنشطة، وأساليب التقويم على مدار العام (سلامة، 2013، صفحة 32).
- وتشمل الخطة السنوية عناصر أساسية يُصر التربويون على توافرها:
- أهداف تدريس المادة، حيث أن على المعلم الاطلاع على المنهاج وتحليل عناصره حتى يستطيع تحديد أهداف المقرر الذي سيعلمه؛
  - الطرائق والأساليب التدريسية المناسبة لتنفيذ تلك الأهداف المقررة، وعادة ما تتنوع الطرائق والأساليب التدريسية وفقاً لطبيعة موضوعات المادة وأهداف تدريسها؛

- وسائل وتقنيات التعليم المناسبة لطبيعة موضوعات المادة وأهداف تدريسها؛
- التقويم، إذ يجب أن تتنوع وسائل التقويم حتى تتناسب طبيعة أهداف تدريس المادة وتغطي فترات زمنية متفرقة للحكم على مدى تحقيق أهداف تدريس المادة لدى المتعلمين؛
- وضع جدول زمني لتدريس موضوعات المقرر ووحداته على أشهر العام الدراسي (الصوص، 2012، صفحة 78).

ب. الخطة الفصلية:

هي خطة متوسطة المدى يخطط بها المعلم لإنجاز أهداف الوحدات التعليمية خلال فصل دراسي محدد، وتوزع الموضوعات على مدار الأسابيع الأربع للشهر، وتتضمن عناصرها نفس عناصر الخطة السنوية (ابوشملة، 2009، صفحة 84).

ت. الخطة اليومية:

هي خطة قصيرة المدى لحصّة واحدة أو عدد محدد جدا من الحصص، ويحتاجها المعلم لإنجاز درس واحد (سلامة، 2013، صفحة 32)، وتتكون من مجموعة عناصر أساسية أهمها:

- الأهداف السلوكية؛
- الوسائل والتقنيات التربوية أو التعليمية؛
- التمهيد أو التهيئة أو المتطلبات الأساسية؛
- العرض أو إجراءات الدرس وتنفيذه؛
- التقويم، والذي يتكون من تقويم تكويني ومرحلي مثل التعيينات أو النشاط المنزلي؛
- التغذية الراجعة (الصوص، 2012، صفحة 79).

5. مبادئ التخطيط المدرسي:

نجاح المعلم في تحقيق الأهداف التربوية المنشودة يتوقف بدرجة كبيرة على واقعية ودقة التخطيط والخطط التي ينفذها، فالخطة التدريسية تمثل قاعدة ارتكاز ومحور انطلاق في العملية التربوية، ومن تلك المبادئ:

- الواقعية؛
- الشمول؛
- المرونة؛
- سهولة التنفيذ؛
- الاستمرارية؛

- التنسيق؛
- المشاركة (الزعيم، 2014، صفحة 37).
- ومن أهم المبادئ التي ينبغي للمعلم مراعاتها في عملية التخطيط المدرسي:
- وضع خطة التدريس في ضوء الأهداف التعليمية المحددة؛
- ارتباط الخبرات والأنشطة التعليمية والوسائل بالأهداف التعليمية؛
- ارتباط أساليب التقويم وإجراءاته بالأهداف؛
- مراعاة الخطة للفروق الفردية بين الطلاب؛
- أن توضع في ضوء الإمكانيات المتاحة واستثمارها بأقصى طاقة؛
- الاشتغال على جميع عناصر الخطة ( سلامة، 2013، صفحة 31).

### ثانياً: التدريس

#### 1. مفهوم التدريس:

إن التدريس ليس بمهنة روتينية يتخذها البعض كوظيفة لتوفير حاجات مادية معينة، بل هو علم وفن يظهر المعلم من خلاله قدراته الابتكارية والإبداعية والجمالية في التفكير واللغة والحركة التعبيرية والاتصال والتعامل الإنساني (صيام، 2007، صفحة 48)، وأسلوب التدريس هو الحصيلة الناتجة عن تفاعل المعلم والمتعلم والمنهاج معا فهذه الحصيلة ذات المعنى أو هذا الناتج لا بد له من طريقة معينة تطبق وتنفذ بها لإحداث التفاعل، ما يطلق عليه بـ "أسلوب التدريس"، وهو الجزء الإجرائي من طريقة التدريس التي يعتمدها المعلم لنقل أو إيصال مادته أو خبرات المنهاج إلى المتعلمين (مدقن وبكة، 2017، صفحة 441).

#### 2. مهارات التدريس:

يتطلب من المعلم مهارة في تنفيذ مخططاته التدريسية، وتشمل مهارة التنفيذ عدة مهارات أهمها: مهارة تهيئة غرفة الصف، مهارة إدارة اللقاء الأول، مهارة إدارة أحداث ما قبل الدخول في الدرس، مهارة التهيئة الحافزة، مهارة الشرح، مهارة طرح الأسئلة، مهارة تنفيذ العروض العملية، مهارة التدريس الاستقصائي، مهارة استخدام الوسائل التعليمية، مهارة استثارة الدافعية للتعلم، مهارة الاستحواذ على الانتباه، مهارة التعزيز، مهارة تعزيز العلاقات الشخصية، مهارة ضبط النظام داخل الصف، ومهارة تلخيص الدرس (ابوشملة، 2009، صفحة 85).

يورد (أبو حسنين، 2015، صفحة 38) تفصيلاً لبعض مهارات التنفيذ كالتالي:

أ. مهارة التهيئة للدرس: هو كل ما يقوله المعلم ويفعله بهدف إعداد الطلبة للدرس الجديد حتى يكونوا في حالة ذهنية وانفعالية وجسمية جيدة حتى تسمح لهم بتلقي الدرس والتفاعل معه، ومن أهم أهدافها: تركيز انتباه الطلبة على موضوع الدرس الجديد، إعطاء الطلبة فكرة عن محتوى الدرس، توفير الاستمرار في عملية التعلم بربط الدرس بما سبق تعلمه.

ب. مهارة شرح الدرس: هي مجموعة من السلوكيات اللفظية والحركية التي يقوم بها المعلم بدقة وسرعة وقدرة على التكيف مع معطيات الموقف التدريسي بغية إيضاح محتوى تعليمي معين للطلبة مع الاستعانة في ذلك بأدوات الشرح المساندة.

ت. مهارة إثارة الدافعية: هي مجموعة من السلوكيات التدريسية التي يقوم بها المعلم بسرعة ودقة بغرض إثارة رغبة هؤلاء الطلبة في تعلم موضوع ما، وتحفيزهم على القيام بأنشطة تعليمية ذات صلة بهذا الموضوع والاستمرار فيها حتى تتحقق الأهداف.

### 3. مجالات التدريس الناجع:

ينقسم التدريس الناجع كما ذكر (بشير، 2016، صفحة 190) إلى ستة مجالات رئيسية هي:

- تدريس المعارف والمهارات المدرسية؛
- تنمية المواقف والميول للتعلم لدى التلاميذ؛
- تحسيس التلاميذ بالفروق الذهنية والثقافية والجنسية؛
- التسيير الجيد للفصل الدراسي؛
- التخطيط الجيد مع اتخاذ القرار؛
- التعديل الجيد للبرامج التعليمية.

### 4. المتغيرات المؤثرة في التدريس:

إن التدريس عملية اجتماعية معقدة ومتداخلة، مكونة من عدة متغيرات يؤثر بعضها على الآخر، ولابد لكل معلم ناجح من مراعاتها، ومن أهم هذه المتغيرات:

- متغيرات التدريس: تتمثل في متغيرات الجنس والعمر والخلفية الاجتماعية والمستوى الأكاديمي والتربوي والثقافي.
- متغيرات البيئة التعليمية: تتمثل في مستوى التلاميذ ومعرفتهم السابقة بالمادة والمنهجية، ونوع الطبقة الاجتماعية التي ينتمون إليها وحجم الفصل وخصائص الغرفة الصفية.

- متغيرات العمليات أو التنفيذ: مثل طرق ووسائل التعليم وأساليب تفاعل المعلم والتلاميذ بعضهم مع البعض.
- متغيرات الإنتاج والتحصيل أو المخرجات: تتمثل في نوع ومقدار التعلم الذي تحقق من جراء عملية التدريس، وتشكل مخرجات عملية التعليم (صيام، 2007، صفحة 48).

### ثالثاً: إدارة الصف

#### 1. مفهوم إدارة الصف:

تتمثل إدارة الصف في "قدرة المعلم على تنظيم البيئة المادية بما تمثله من وسائل تعليمية وتجهيزات، البيئة النفسية والاجتماعية للطلبة، مما يدفع لتحقيق تعلم فعال ويحقق التفاعل الايجابي بين جميع عناصر العملية التعليمية " ( سلامة، 2013، صفحة 34).

تعرف الإدارة الصفية على أنها: "عملية توجيه الجهود التي يبذلها المعلم والطلبة في غرفة الصف، أنماط السلوك المتصلة بها، وقيادتها باتجاه توفير المناخ اللازم لبلوغ الأهداف التعليمية المخططة من خلال تحديد الأدوار التي يؤديها المعلم وتلك التي يقوم بها التلاميذ، وتنظيم المواد والتجهيزات التعليمية بشكل ييسر عملية التعليم والتعلم، مع استغلال أقصى قدرات المتعلمين"، إذ أن عملية إدارة الصف لا تتوقف عند حفظ النظام والانضباط، بل تتعدى ذلك إلى مهام، وأعمال أخرى كثيرة، فإدارة الصف تشتمل على جوانب عدة منها:

- حفظ النظام؛
- توفير المناخ العاطفي والاجتماعي؛
- تنظيم البيئة الفيزيائية؛
- توفير الخبرات التعليمية؛
- ملاحظة التلاميذ، متابعتهم، وتقويمهم؛
- تقديم تقارير عن سير العمل (صالح، 2015، صفحة 23).

#### 2. الكفايات الإدارية الصفية للمعلم:

لابد من توافر كفايات الأساسية للمعلم في مجال الإدارة الصفية، إذ يفترض أن يكون ناضجاً متكاملًا، وإن كان كذلك فلا شك بأنه سيكون قادرًا على إدارة صفه بالشكل الذي يحقق التعليم وأهدافه، ومن هذه الكفايات ما يلي:

- الرغبة الأكيدة في مهنة التدريس وحب العمل مع الطلاب والإحساس بمعنى المسؤولية تجاههم؛
- التدريب على الصبر والجلد والتحمل وبالتالي تقبلهم كما هم؛

- الإمام بجوانب علم نفس الطفولة وعلم نفس التعلم؛
- القدرة على استخدام أساليب متنوعة في تدريس وتقديم المادة العلمية؛
- القدرة على إدارة التعليم سواء كان فردياً أم زمرياً؛
- القدرة على معرفة الفروق الفردية وتحديدتها داخل غرفة الصف (ابو شملة، 2009، صفحة 89).

#### 7. قواعد الإدارة الصفية الناجحة:

إن تحقيق إدارة صفية وانضباط صفي فاعل لا بد أن يتم من خلال مجموعة من القواعد والخطوات تتلخص في:

- التخطيط الجيد بخطة متسلسلة في إطار زمني محدد؛
- الاتفاق مع الطلاب على منظومة سلوك تحقق قواعد النظام والانضباط؛
- المشاركة الفاعلة للطلاب في الأنشطة التعليمية؛
- تنظيم العمل الصفّي من خلال توزيع المهام والمسؤوليات؛
- توظيف ألوان التعزيز الايجابي والسلبّي بفاعلية؛
- حسن التواصل مع أولياء الأمور لمشاركتهم في تعديل السلوك الغير مرغوب فيه (الزعيم، 2014، صفحة 40).

#### 8. خصائص إدارة الصف الفاعلة:

- تهدف الإدارة الصفية لبلوغ الأهداف بأقل تكلفة ممكنة من الوقت والجهد والمال، ما يفرض اتصافها بمجموعة من الخصائص أهمها:
- الشمولية: أي أنها عملية شاملة تضم عمليات عديدة متداخلة، كما أنها معقدة، لأنها تتناول مجالات عدة، منها: الطلبة، أولياء الأمور، مدير المدرسة، المشرف التربوي، هيئة التدريس، المنهج المدرسي، الوسائل التعليمية والغرفة الصفية.
  - العلاقات الإنسانية: هي ما تتميز به الإدارة الصفية أكثر من غيرها، فلا بد من وجود العلاقات الإنسانية لنجاح أي عمل إداري وبلوغ الأهداف، وكأي مؤسسة أخرى فإن مثل هذه العلاقات ضرورة حتمية، ولا يمكن الاستغناء عنها في الإدارة الصفية.
  - التأهيل العلمي والمسلكي للمعلم: التأهيل العلمي للفرد مهم جداً للقيام بأي وظيفة وهو ضروري بالنسبة لأنواع الإدارات الأخرى، وتزداد أهميته بالنسبة للإدارة الصفية ومن يقوم بمهام التدريس والتعامل مع الطلبة.

- قياس التغيير وتقييمه: إن عدم استطاعة المعلم قياس التغيير في السلوك المعرفي، أو المهارات، أو الاتجاهات لدى الطالب بطريقة مناسبة، يجعل من أثر المعلم على طلبته وتغيير سلوكهم عملية غير دقيقة (صالح، 2015، الصفحات 23-24).

رابعاً: مهارة التقويم التربوي

1. مفهوم التقويم التربوي:

يشمل التقويم نتاج ما حققته المجالات السابقة، بمعنى أن عملية التقويم توضح ما تم تحقيقه أثناء عملية التدريس المتقنة بالاعتماد على التخطيط المسبق والمرفقة بالضبط الصفي، كما تعمل على التأكد من تحقيق الأهداف التي تم تخطيطها مسبقاً.

يعرف التقويم بأنه "عملية منظمة لجمع المعلومات حول ظاهرة ما، تصنيفها، تحليلها، وتفسيرها لمعرفة مدى بلوغ أهداف التعلم بغية الوصول إلى أحكام عامة تمكن من اتخاذ القرارات الملائمة" (ابو شملة، 2009، صفحة 90).

كما يعرف التقويم بأنه: "عملية منظمة لتحديد مدى تحقيق الأهداف التربوية"، ويجب التقويم على سؤال ما جودة؟، ونقصد بذلك وجود مظهرين لهذا التعريف، الأول هو أن التقويم عملية منظمة، وهذا ينفي أنها عملية غير مضبوطة لملاحظة التلاميذ، والثاني أن التقويم يسلم بأن الأهداف التربوية تم تحديدها قبل القيام بعملية التقويم ودون تحديد مسبق للأهداف، وأنه عملية منظمة لجمع، تحليل، وتفسير المعلومات باستخدام أدوات مختلفة لتحديد الدرجة التي يحقق بها التلاميذ الأهداف التربوية (صيام، 2007، صفحة 58).

كما عرف التقويم على أنه: "أسلوب للحكم على هدف ما، بناءً على مدى واسع من الأدلة والبراهين، وهذا الحكم يوضح ما إذا كانت الأعمال الفردية ناجحة، أو إذا كانت هناك حاجة إلى التحسين والتعديل والتطوير" (صالح، 2015، صفحة 24).

9. مبادئ التقويم التربوي:

تتمثل مبادئ التقويم التربوي حسب ما أورد (أبو حسنين، 2015، صفحة 40) فيما يلي:

- التقويم التربوي عملية شاملة تتناول جميع جوانب العملية التعليمية المعرفية الأدائية والوجدانية والقيمية؛
- ارتباط التقويم التربوي بالأهداف بحيث ينطلق من أهداف محددة؛
- التقويم التربوي عملية تعاونية بحيث يشارك في عملية التقويم المعلم والمتعلم وكل المعنيين؛

- تنوع أدوات التقويم، إذ لم تعد الاختبارات التحريرية هي الأداة الوحيدة للتقويم، وإنما يتم اختيار أداة التقويم وفق الهدف الذي نسعى للكشف عنه؛
  - التقويم عملية مستمرة وتراكمية تبدأ مع بداية الموقف التعليمي ويتدرج التقويم التكويني حتى يصل للتقويم الختامي؛
  - التقويم وسيلة وليست غاية نسعى من خلالها للوصول إلى قرارات تربوية تتعلق بتحسين المستوى التحصيلي والعملية التعليمية ككل؛
  - يكون التقويم اقتصاديا في النفقات والتكلفة والوقت والجهد؛
  - لا يكون التقويم نوعا من العقاب.
- في ضوء ذلك فإن التقويم يتضمن كافة الإجراءات العملية التي تهدف إلى تقدير ما يبذل من جهد لتحقيق الأهداف التربوية في ضوء ما أتفق عليه من معايير وما وضع من تخطيط مسبق، والحكم على مدى فاعلية هذه الجهود وما يصادفها من عقبات وصعوبات في التنفيذ بقصد تحسين الأداء والوصول به إلى تحقيق الأهداف التربوية.

#### 10. أهداف التقويم التربوي:

للتقويم مجموعة من الأهداف بينها بعض الباحثين كالتالي:

- التأكد من مدى النجاح في تحقيق الأهداف؛
- التغذية الراجعة وإعادة النظر في أسلوب عمل المعلم في حال عدم تحقيق الأهداف؛
- تعديل الخطط ودراسة أسباب عدم تحقيق الأهداف؛
- جلب الراحة والطمأنينة للمعلم (ابو شملة، 2009، صفحة 91)؛
- الاستفادة من معطيات التغذية الراجعة لتصحيح المسار وتصويبه؛
- زيادة دافعية المعلم والمتعلم لشعوره بالإنجاز لما حققه؛
- الحصول على معلومات عن أداء الطلبة من أجل التعديل والتغيير والتطوير؛
- اتخاذ قرارات تتعلق بالمنهاج وإثراءه وتطويره (صالح، 2015، الصفحات 24-25).

#### 11. أهمية التقويم التربوي:

- تكمن أهمية التقويم التربوي في العديد من الفوائد التي تنجر عنه، ذكر (عطاوي و تحريشي، 2017، صفحة 158) منها:
- يوضح الأهداف التربوية؛
  - يقدر حاجات المتعلمين القبلية؛

- يثير دافعية المتعلمين؛
  - يشخص صعوبات التعلم؛
  - يدرس العملية التعليمية ويصفها ويحكم على مدى نجاعتها؛
  - يتخذ الإجراءات اللازمة التي تعمل على تقوية نقاط القوة فيها؛
  - يصلح نقاط الضعف فيها؛
  - يساعد في الحصول على البيانات اللازمة لتطوير منظومة التعليم؛
  - يساعد المعلم في الحكم على مدى كفاية استراتيجية التعليم وطرائقه وأساليبه؛
  - تصنيف التلاميذ لتحسين عملية التعليم والتعلم.
- كما أضاف (رؤوف و الزاملي، 2012، صفحة 78) أن أهمية التقويم تتجلى في الأمور الآتية:
- اتخاذ القرارات التي تستند إلى أسس علمية لتطوير العملية التربوية؛
  - ضمان استمرارية وتطوير العملية التربوية؛
  - تشخيص المشكلات والعوائق الإدارية ومعرفة مسبباتها واقتراح سبل معالجتها؛
  - تحديد المستلزمات الفنية والإدارية بشكل موضوعي؛
  - تزويد المعلمين بتغذية راجعة عن كفاية الأساليب التعليمية؛
  - الكشف عن فاعلية استخدام الوسائل والأسس والبرامج.

ويمكن القول إن التقويم عملية تشخيصية علاجية تعاونية مستمرة وأن الهدف من تقويم المعلم لطلابه هو الوقوف على نقاط القوة عندهم لتعزيزها والوقوف على نقاط الضعف للعمل على علاجها وتلافها، وهذا الأمر يتطلب الجهد والوقت والتعاون مع الآخرين، وكذلك حتى تؤدي عملية التقويم أكلها لا بد أن تكون عملية مستمرة منذ بداية الحصّة حتى نهايتها، ومنذ بداية العام حتى نهايته، وإذا أراد المعلم أن يقوم بعملية التقويم باستمرار عليه أن يكون على دراية بأهدافه وكيفية تحقيقها وأن يعمل على التنوع في اختيار أفضل الأساليب (صيام، 2007، صفحة 60).

كما يتفق الأدب التربوي اتفاقاً عاماً على حتمية تقويم التعليم في كل مجالات المعرفة لمعرفة مدى تحقق الأهداف المتوخاة، لتعزيز عناصر القوة في عمليتي التعليم والتعلم وإقرارها ومكافأتها ومعالجة عناصر الضعف فيها، والتقويم عملية لا غنى عنها في التدريس، لأنها تهدف إلى إصدار حكم على التحصيل الدراسي للطلاب، ليتم تشخيص نقاط القوة والضعف في عملية التعلم، لذلك لا بد للمعلم أن يمتلك استراتيجيات التقويم النظامية وغير النظامية وأن يستخدمها لتقويم نمو المتعلم العقلي والاجتماعي

والجسمي ليضمن استمراره، وبالتالي يتمكن من اتخاذ القرارات المناسبة بشأن تعديل الخطة الدراسية أو طرائق التدريس، وما إلى ذلك من قرارات ( هارون، 2013، صفحة 28).

12. أنواع التقويم التربوي:

يوضح الجدول رقم (02) أنواع التقويم التربوي مع ذكر الفترة الزمنية التي يتم فيها كل نوع، الهدف منه، والأدوات المستخدمة في القيام به.

جدول رقم (02): أنواع التقويم التربوي

الاختبار النهائي	الاختبار البنائي	اختبار التشخيص	اختبار المستوى	نوع التقويم السمة
يتم هذا النوع في نهاية السنة الدراسية.	يتم خلال الحصة الصفية.	يتم في بداية السنة قبل البدء في عملية التدريس.	يتم في بداية السنة بعد تحديد أهداف المقرر الدراسي.	الفترة الزمنية
وضع درجات نهائية يتم الحكم من خلالها على تحصيل الطلبة بشكل نهائي.	متابعة الطلبة والتعرف على مدى تقدمهم والتزود بتغذية راجعة.	التعرف على مواطن القوة والضعف لدى التلاميذ لتحديد الأساليب التدريسية المناسبة.	يقيس المدخلات والمهارات المطلوبة سابقا ويحدد مدخلات الأداء التي لا بد من توافرها لتحقيق أهداف المقرر الدراسي.	الهدف منه
يستخدم اختبارات معيارية المرجع.	يستخدم اختبارات محكية المرجع.	يستخدم اختبارات تشخيصية محددة تمتاز بالصدق والموضوعية.	يستخدم اختبارات محكية أو معيارية المرجع.	الأدوات المستخدمة

المصدر: (غربية، 2017، صفحة 93) بتصريف

## المطلب الثالث: الإدارة بالمشاركة وتحسين الأداء التربوي

## الفرع الأول: عملية تحسين الأداء

أصبحت فعالية المدرس موضوعا للبحث الكمي والنوعي، إذ تشير مجموعة متزايدة من الأدبيات إلى أنه يمكن أن يكون لمدرس الفصل تأثير كبير على تعلم الطلاب وإنجازهم (Little, 2020, p. 2)، حيث قد يكون للتدريس من قبل مدرس غير مؤهل تأثيرا ضئيلا على المسار التعليمي للطلاب، لكن تعليمه من قبل مدرسين مشاهيرين عاما بعد عام سيؤثر سلبا بالتأكيد على تقدمه (Woong & Alice, 2020, p. 1)، ومن المؤكد أنه سيكون للمدرسين الذين يتمتعون بقيمة أداء جيدة تأثير على نتائج أنشطتهم المتعلقة بشكل رئيسي بعملية التدريس والتعلم، حيث سيزيد الناتج من سواء في الجودة أو الكمية، ما يجعل من تحسين أداء المدرس ضرورة دائمة نظرا للتحديات التي يواجهها التعليم لإنتاج موارد بشرية عالية الجودة يمكنها التنافس في العصر العالمي الذي يزداد ضيقا (Fitria et al., 2017, p. 102)، وعليه يسعى معظم صناعات السياسات إلى إجراء تغييرات في برنامج التعليم لتحسين عملية التدريس كالمناهج، الجدولة الزمنية، التقنيات التربوية، وما إلى ذلك (Heneman III & Milanowski, 2004, p. 109).

كما تشير التحليلات بشكل عام إلى أن المديرين عند توظيف المدرسين يضعون وزنا أكبر للسمات الشخصية مثل الصدق، الشخصية الجيدة، القدرة على العمل مع الزملاء، الاحترام، التعاطف مع الطلاب... وغيرها من السمات التي قد تكون أكثر صعوبة في التقييم من أوراق الاعتمادية مثل التحصيل الأكاديمي أو سنوات الخبرة السابقة في التدريس (Rockoff & Taylor, 2016, p. 8)، تقوم هذه الفكرة على أساس علاج القصور أو الانحراف في الأداء الفعلي، والتي قد تعود إلى أي عنصر من عناصر الأداء، ومن ثم يتم الاتجاه إلى علاج القصور في مدخلات العمليات أو مخرجات نظام الأداء، أو فيها جميعا (زكرياء، 2019، صفحة 102)، وتتم عملية تقييم الأداء الفعال في ستة مراحل هي: وضع معايير للأداء، تحضير تقارير التوقعات، قياس الأداء الفعلي، مقارنة الأداء بالمعايير الموضوعية، مناقشة التقييم مع الموظفين، وتطبيق الأنشطة التصحيحية والتحسينية (ÖZGENEL, 2019a, p. 106)، ويجب على المقيم عند وضع المدرس على خطة تحسين الأداء:

- تقديم إخطار كتابي للمدرس عن النقاط المهمة التي تحتاج إلى معالجة؛
- صياغة خطة لتحسين الأداء بالاشتراك مع المدرس؛
- مراجعة نتائج خطة تحسين الأداء مع المدرس وفقا للجدول الزمني للمؤسسة (Mahgoub, 2014, p. 176).

تهدف خطة تحسين أداء المدرس إلى تطوير عملية التعلم المستمر، تفعيل التنمية الثقافية الموجهة نحو العمل، زيادة تحفيز المدرسين والتزامهم، توفير الفرص لكل مدرس في المؤسسة المدرسية لتنمية قدراته، تعزيز العلاقات البناءة بين المدرسين ومديري المدارس، توفير إطار يمكن من خلاله تحقيق الأهداف المسطرة وفق المعايير المتفق عليها (معايير التعليم الوطنية)، توفير أداة قياس وتقييم دقيقة وموضوعية لعمل المدرس، إتاحة الفرصة للمدرسين والمديرين للاتفاق على خطة الدرس مع احترام الأساليب المستخدمة في تنفيذ البرنامج التعليمي وإتاحة الفرصة للمدرسين للتعبير عن تطلعاتهم في القيام بواجباتهم (Gemnafle et al., 2019, p. 124). وتبرز خطوات عملية تقييم الأداء الفعال أن الممارسات التشاركية لإدارة الموارد البشرية طريقة فعالة لاكتساب قوى عاملة عالية الجودة وتطويرها والاحتفاظ بها (Heneman III & Milanowski, 2004, p. 109)، إلا أن المدرسين غالباً ما يتلقون ردوداً ضئيلة على أدائهم السابق في رفع درجات الاختبار، كما أن المعلومات التي يتلقونها حول متوسط درجات الاختبار أو مستويات طلابهم يمكن أن تكون مضللة أحياناً، بل ومحبطة أحياناً أخرى، فدرجات الاختبار العالية أو معدل الكفاءة المرتفع قد يقدم معلومات حول مستويات الطلاب أكثر من كيفية تعليمهم، كما قد تخفي درجات الاختبار المنخفضة التقدم المذهل الذي حققه المدرسون (Glazerman et al., 2010, p. 4) ، وعليه فمن الضروري استخدام تقييم المدرسين لتحفيزهم على تحسين الأداء من خلال تحديد أهداف واضحة للمستقبل وتقديم المشورة لهم حول ما هو متوقع منهم (Kagama & Irungu, 2018, p. 97)، وأثبتت العديد من الدراسات أن تحسينات ما بعد تقييم الأداء كانت أكبر بالنسبة للمدرسين الذين كان أداؤهم الأضعف قبل التقييم (Taylor, Eric S and Tyler, 2012, p. 80) ، إذ أن التقييم الفعال يعزز النمو المهني ويجعله مفيداً لغالبية المدرسين المؤهلين في الفصل الدراسي (Kagama & Irungu, 2018, p. 97).

#### الفرع الثاني: دور المشاركة في اتخاذ القرار في تحسين الأداء

تجبر الأجواء الغير المستقرة والمنافسة الشديدة المنظمات على البحث عن طرق لتكون أكثر مرونة وتكيفاً وتنافسية لأنها تواجه ضغوطاً تنافسية وأسواق سريعة التغير، ما جعلها تكتشف أن الأشخاص هم بالفعل أهم الأصول (Henarathgoda & Dhammika, 2016, p. 8) ، وفي المؤسسات التربوية يعد الأمر أكثر تعقيداً، إذ أن المدرسين هم أصول المخرجات التعليمية والتي تعد المنتج الوحيد لهذه المؤسسات، إلا أن المشاكل الإدارية التي يواجهونها تعد من أكثر مشكلات قيامهم بهذه المهمة النبيلة، فغالبا ما يتجاهل الإداريون الحاجة لدعم هذه التغيرات عن طريق تغيير ممارسات إدارة الموارد البشرية (Heneman III & Milanowski, 2004, p. 109) ، ويذكر (Watts & Hood, 2000, p. 2) أن المدرسين يحملون الإداريين المسؤولية عن الإجهاد وغيره من الظروف المعوقة التي يواجهونها، حيث

أن عدم اتاحة الفرصة للمدرسين للمساعدة في صنع القرار المدرسي وعدم شعورهم بأنهم محل تقدير، يكسبهم مشاعر سلبية تؤدي إلى التوتر، كما ذكر (Lalompoh et al., 2019, p. 24) أن من أهم المشاكل التي يواجهها المدرسون هي الرأي المختلف بينهم وبين المديرين، وانخفاض مشاركة المدرسين في تخطيط تطوير المدرسة.

من هنا تتجلى قيمة مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات بمؤسساتهم، حيث أظهرت الأبحاث بوضوح أنه عندما تستخدم الإدارة اتخاذ القرار التشاركي، فإنها تمنح الموظفين فرصا لاستخدام المهارات، كما توفر فرصا للتحكم الشخصي (Lyons, 2016, p. 2)، وتتمتع المؤسسات عالية الأداء والفعالية بثقافة تشجع الموظفين على المشاركة، لذلك فإن الموظفين أكثر استعدادا للمشاركة في صنع القرار، تحديد الأهداف، حل المشكلات، ما ينتج عنه فيما بعد أداء أعلى للموظف (K. K. Bhatti & Qureshi, 2007, p. 57).

كما يرى العديد من الباحثين أن مشاركة العاملين في اتخاذ القرار تسهم بشكل كبير في تحسين أداءهم وذلك من خلال العديد من النقاط، من أهمها:

#### 1. توليد الافكار الخلاقة:

مشاركة الموظف مورد قادر على المساهمة بالمعرفة والإبداع لتحسين قدرة المديرين على حل المشاكل الرئيسية التي يواجهونها، حيث يؤدي تشجيع صنع القرار التشاركي إلى تحسين جودة القرار وزيادة التزام الموظفين بتحقيق نتائج القرار الذي أثروا فيه (Mutai et al., 2015, p. 54)، إذ يمنح الأسلوب التشاركي الفرص للموظفين لمشاركة أفكارهم الإبداعية في تحسين الوضع الحرج، كما أن تمكينهم من المشاركة في صنع القرار سيمكن من تكريسهم لتحقيق الهدف، وبالتالي زيادة الأداء (M. H. Bhatti et al., 2019, p. 1).

كما يقترح العديد من الباحثين أن المشاركة طريقة مفيدة لاستخدام مهارات الموظفين عن طريق اشراكهم في حل المشكلات ويعتمد نجاح هذه المنظمات على إشراك كامل قدرات القوى العاملة لتوليد أفكار جديدة وطرق عمل للتفوق على المنافسين (Henarathgoda & Dhammika, 2016, p. 8)، إظهار الإبداعات، تطبيق الكفاءات الداخلية للموظفين، وتحسين العمليات من خلال تقديم الاقتراحات، ما يعمل على تنوير الإدارة العليا بقدرات الموظفين واستعمالها السليم (Amirinia et al., 2015, p. 76).

#### 13. الاستفادة من الخبرات

يتخذ المديرون التشاركيون قرارات سليمة من خلال الاعتماد على الخبرة الجماعية وحكمة موظفيهم، حيث يتم اشراك الموظفين كمنتجين مشاركين راغبين في مستقبل أفضل، يثق فيهم المديرون بشكل كامل ويشاركون بدرجة كبيرة سلطة اتخاذ القرار مع رؤسائهم المباشرين، فهي عملية

تتم مشاركتها بين الأفراد غير المتكافئين هرميا، إذ يعتقد المدير الناجح أن المشاركة الواسعة في المنظمة هي أقوى استراتيجيات لتصميم وتنفيذ تغيير دائم في المنظمات (Shagholi et al., 2011, p. 252)، حيث يحتاج مديرو المستوى الأعلى إلى تطوير كفاءتهم، خبراتهم وتجاربهم، وغالبا ما يكون لدى الموظفين شيء ذا قيمة للمساهمة ما وراء المستوى المقبول لعملهم العادي، كثيرا ما تسعى المنظمة بنشاط الآن للحصول على طرق لمشاركة الموظفين أكثر في القرار الذي يؤثر في كيفية القيام بالعمل بسهولة وسرعة أكبر وبصفة أفضل (Bahyaye, 2019, p. 15)، فمن خلال دفع عملية صنع القرار إلى المستوى الوظيفي الأدنى للموظفين يتم جمع مدخلات للتخطيط السليم وتنفيذ الاستراتيجيات، وكنتيجة للسماح للموظفين بالمشاركة في اتخاذ القرارات، يمكن لهم إنشاء قرارات موجهة نحو القيمة تؤدي إلى الإنتاجية والنتائج الفعالة (Bahyaye, 2019, p. 15)، كما تسمح مشاركة العاملين في صنع القرار باستخدام أفضل موارد المنظمة وينتج عنها استخدام أفضل للمهارات التي يمتلكونها، وهذا بدوره يحسن من جودة القرارات (Mutai et al., 2015, p. 55).

#### 14. الرضا الوظيفي:

تتطلب عملية صنع القرار بالمشاركة أسلوب الإدارة التشاركي، مما يزيد من إنتاجية الموظفين ورضاهم، ويستدعي أسلوب الإدارة التشاركي موظفين من تراتبية وطبقات متعددة توحد وتجمع مواردهم (Kimpah & Ibrahim, 2020, p. 793)، إذ أن تشجيع أسلوب أكثر حداثة للإدارة التشاركية، يرفع من إنتاجية الموظفين ورضاهم، وحتى تخفيض معدلات دوران العمال (K. K. Bhatti & Qureshi, 2007, p. 57).

غير أن المشاركة في تحديد الأهداف لها تأثير أقوى على الرضا إلى حد ما من الإنتاجية (K. K. Bhatti & Qureshi, 2007, p. 58)، كما إن مشاركة الموظفين في صنع القرار الاستراتيجي يمكن أن يكون له تأثير إيجابي على رفاه العمال، صحتهم النفسية، التحفيز الذاتي والثقة بالنفس لأن تصور الموظفين لمنظمتهم يؤثر على تصورهم للمناخ التنظيمي، وهذا بدوره يؤثر على عملهم ورؤية مستقبلهم في المؤسسة، وبالتالي زيادة رضاهم الوظيفي (Stefanovska-Petkovska et al., 2015, p. 76)، وزيادة المرونة والفعالية مقابل المطالب التنظيمية الداخلية والخارجية وتحسين ظروف بيئة العمل وزيادة رضا العملاء (Amirinia et al., 2015, p. 76).

#### 15. الولاء التنظيمي

يتم تشجيع المديرين على السماح بدرجة عالية من الاستقلالية ومشاركة الموظفين، والتي تهدف إلى زيادة التزام القوى العاملة وإضفاء الطابع الإنساني على مكان العمل بهدف تحسين أداء العمل وسلوك المواطنين الجيد (Henarathgoda & Dhammika, 2016, p. 8)، تمنح المشاركة في عمليات صنع

القرار الموظفين شعورا بالانتماء تجاه المنظمة من خلال النظر في آرائهم في الأمور المهمة، لمثل هذه الإجراءات المميزة، سيظهر الموظفون الهوية والولاء لمنظمتهم (Kumar & Saha, 2017, p. 3) ، ويتعزز شعورهم بالانتماء الوظيفي ما يساعد في تنفيذ القرارات (Mutai et al., 2015, p. 55).

إن الإدارة بالمشاركة تتعلق بإشراك الموظفين في عملية صنع القرار حيث يشعر الموظفون أن لديهم فرصة لمناقشة المشاكل وأن بإمكانهم التأثير على القرارات التنظيمية، يزداد التأثير الإجمالي للمشاركة في الأداء الوظيفي للموظف مع انخفاض معدل الدوران (Abbas & Yaqoob, 2009, p. 275) ، فمن خلال دراسة باحثين للمشاركة وأهميتها من قبل المديرين الأمريكيين والصينيين في الصين، تبين أن الإدارة بالمشاركة تتعلق بإشراك الموظفين في عملية صنع القرار حيث يشعر الموظفون أن لديهم الفرصة لمناقشة المشكلات والتأثير على القرارات التنظيمية، كما تبين أن التأثير العام للمشاركة هو زيادة الأداء الوظيفي للموظفين وانخفاض معدل دورانهم (Henarathgoda & Dhammika, 2016, p. 8).

#### 16. الالتزام التنظيمي

يتم التركيز من خلال المشاركة في اتخاذ القرار على الوصول إلى الهدف أكثر من التركيز على الهدف نفسه إذ قد لا يكون الهدف ملائماً أو غير واقعي فيتم الانصباب على عملية تشكيل ووضوح الهدف، حيث أن الهدف إذا لم يكن واضحاً فان مسؤولية عدم تحقيق الهدف يجب أن تكون كذلك غير واضحة، وأكثر ما يتم التركيز عليه في هذا الأسلوب هو العمل الدؤوب في وضع الخطط والعمل الجماعي والالتزام بتحقيق الهدف.

كما أن الأهمية القصوى في هذا الأسلوب لا تتعلق بالقرار بل بمدى الالتزام به ومناصرته عند التنفيذ، حيث أن أفضل القرارات وأكثرها فاعلية قد لا يتم تنفيذها بالالتزام ومناصرة واهتمام شامل وتصبح النتيجة وخيمة لعدم الاتفاق، وعلى العكس من ذلك فإن أسوء القرارات قد يتم تنفيذها بالالتزام مما ينتج عنه أفضل السبل التنفيذية والدقة في التنسيق مما يؤدي إلى إكساب القرار صفة النجاح، إن تفهم ومساندة القرار في هذا الأسلوب أكثر أهمية من المحتوى الفعلي للقرار، لأن البدائل المتنافسة المعروضة قد تكون متشابهة من حيث إيجابياتها وسلبياتها وعامل الحسم يكون في تنفيذ القرار (المليف، 1998، الصفحات 177-178)، بحيث أن لأسلوب الإدارة التشاركية تأثير مباشر على سلوك وأداء الموظف، فعندما يشارك الموظفون منذ البداية في تخطيط الأنشطة التنظيمية أي في تحديد الأهداف، صنع القرار، وتصميم الإجراءات أو الطرق التي يتم بها تنفيذ الوظائف، من المرجح أن يكون لديهم الاستعداد والثقة للقيام بها، ما يقود إلى تحقيق مستوى أعلى من الأداء (Burhanuddin, 2013)

(p. 56)، تعزيز التعهد التنظيمي (Amirinia et al., 2015, p. 76)، التقليل من مقاومة التغيير، وخلق الالتزام بأهداف المنظمة (Mutai et al., 2015, p. 55)، إذ تسهل المشاركة في صنع القرار أداء مجموعة العمل، فعندما يكون للموظفين القدرة على المشاركة في صنع القرار، فإنهم يرون أنه بمثابة دعم تنظيمي لمجموعة عملهم لأداء أفضل، ما يجعل للمشاركة تأثير إيجابي على التزام المجموعة من خلال تقرب أعضاء مجموعة العمل من بعضهم البعض (Kumar & Saha, 2017, p. 3).

#### 17. تحسين سبل الاتصال

يعد صنع القرار التشاركي من العوامل التي أثرت في الأداء الوظيفي للموظف، لا سيما في سياق التفاعلات ثنائية الاتجاه بين الرؤساء والمرؤوسين (Kimpah & Ibrahim, 2020, p. 792)، إذ أن المشاركة تعمل على تحسين تدفق المعلومات، وبالتالي تحدث اتصالات شفافة ومفتوحة، فالموظفون الذين تؤخذ آرائهم بعين الاعتبار لاتخاذ قرارات متعلقة بالعمل لديهم آراء إيجابية حول عملهم (Kumar & Saha, 2017, p. 3)، وتنظيم العمل وتدفق المعلومات (K. K. Bhatti & Qureshi, 2007, p. 58)، فمن خلال مشاركة الموظفين في التخطيط الاستراتيجي يمكن أن يكون لديهم فهم واضح للأهداف الاستراتيجية ومقدرة على وضع خطط لتنفيذها وتوضيح أدوارهم والحد من غموضها (Kim, 2002, p. 233)، ما يؤدي إلى فهم الموظفين للقرارات التي شاركوا في صنعها بشكل أكبر والتزامهم بها بشكل أكثر، وهي من العوامل الحاسمة في التنفيذ الناجح لهذا القرار (Mutai et al., 2015, p. 55).

#### 18. التحفيز:

إن المشاركة في صنع القرار تحفز المرؤوسين على الاعتقاد بأن القائد لديه الثقة في مهاراتهم وقدراتهم، حيث أن القائد التشاركي يعزز الكفاءة الذاتية بين الموظفين ويعترف بقيمتهم الذاتية، وعندما يكتسب الموظفون الخبرة، يحصلون على التقدير والاعتراف بأفكارهم ومهاراتهم المبتكرة، هذا الاعتراف الذاتي من قبل القائد يحثهم على أداء أدوارهم وإضافة تساهم في نمو المنظمة وقدرتها التنافسية (M. H. Bhatti et al., 2019, p. 5).

كما أشارت العديد من البحوث إلى أن مشاركة الموظف في التخطيط الاستراتيجي هو واحد من استراتيجيات التحفيز الأكثر انتشاراً (Stefanovska-Petkovska et al., 2015, p. 76)، وذلك نظراً لدورها في تحسين الحوافز لاكتساب المهارات (K. K. Bhatti & Qureshi, 2007, p. 58)، عن طريق المساهمة في صنع وتحقيق الأهداف وبالتالي ارتفاع الأداء (Mutai et al., 2015, p. 55).

القادة الفعالون هم الذين يحرضون المرؤوسين على المشاركة في صنع القرار لتحقيق الأهداف بشكل فعال، والغرض من ذلك هو زيادة تحفيز الموظفين وتمكينهم وجعل أعضاء المنظمة أكثر إنتاجية (M. H. Bhatti et al., 2019, p. 2)، كما يرى (Saputra et al., 2019, p. 100) أنه لا بد من

السماح للموظفين بالمشاركة في تحديد الأهداف التي يجب أن يحققها القائد، حيث أن مبدأ اهتمام القادة بما يريده المرؤوسون، يحفز الموظفين على العمل بما يتوقعه القائد.

كمنهج للإدارة، الإدارة التشاركية مفيدة جداً لأنها تساعد على التحفيز وتساعد أيضاً في عملية التغيير عن طريق الحد من حالات المقاومة خاصة في عملية التنفيذ (Mutai et al., 2015, p. 55)، وتعطي تصوراً لتحويل المسؤولية إلى الموظفين مما يجعلهم يتمتعون بتصوير أفضل عن أنفسهم وبالتالي تحسين أداء كل من المشرفين ومرؤوسهم، في الواقع يشير صنع القرار التشاركي في المنظمة إلى أن المنظمة أكثر استجابة تجاه تمكين الموظفين، حيث يسعون إلى تحقيق أهداف هادفة ومختصة ومؤثرة على نتائج عملهم (Kimpah & Ibrahim, 2020, p. 793).

### الفرع الثالث: دور تفويض السلطة في تحسين الأداء

تنطوي الإدارة بالمشاركة على تفويض السلطة، ففي الواقع المشاركة تعني تقاسم سلطات الإدارة في مختلف المستويات التنظيمية، وتعتبر الثقة أمراً أساسياً لتقاسم السلطة، ولكن يجب دعمها بمعايير محددة تسمح للمسؤولين بمعرفة إلى أي مدى يمكن للعاملين تطبيق السلطة المفوضة لهم، ويقوم تفويض السلطة على مبدأ تفريع السلطة أو الترابط المتبادل الذي يعني أن ما هو مسموح بأن يقرر في المستويات الدنيا لا يجب أن يتم تقريره في المستويات العليا في المؤسسة، ويعمل هذا المبدأ بشكل أفضل في المؤسسات التي تتم إدارتها بأسلوب تشاركي، فهو صعب التطبيق في الإدارات البيروقراطية ما لم تنص قوانين المؤسسة على ذلك بصراحة، وغير موجود تماماً في الإدارات الأوتوقراطية المتسلطة (طباخي، 2011، صفحة 78)، إذ أن قيادة المدرسة الديمقراطية تجمع بين الثقة بالنفس والود والحزم واللباقة ولا ينبغي أن تتألف فقط من إصدار الأوامر، بل يجب أن يكون مدير المدرسة على دراية بالتقنيات التي يمكن تطبيقها حسب كل موقف وتلك التي تأتي بنتائج عكسية، إن الأسلوب الديمقراطي للقيادة الذي يمارسه المديرون، والتفويض المناسب للواجبات يخفف عن مديري المدرسة مهامهم العديدة، ويغرس الشعور بالمسؤولية والعمل الجاد والالتزام بين المرؤوسين مما يعزز بدوره أداء المعلم (Aunga & Masare, 2017, p. 44)، ويجمع التفويض بين فوائد عدة نذكر منها:

#### أولاً: سرعة اتخاذ القرارات

يساهم تفويض السلطة للعاملين في المستويات الدنيا في المؤسسة وخاصة عمال المعرفة في اتخاذ القرارات بسرعة ومرونة أكبر، كما يساهم في تخفيض التكاليف العامة بشكل كبير وتحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة (طباخي، 2011، صفحة 78)، كما أن التفويض الفعال له معنى تجاري واقتصادي ضخم عندما ينتج عنه اتخاذ قرارات من قبل هؤلاء المرؤوسين الذين يجب عليهم تنفيذها

(Nkeobuna & Ugoani, 2020, p. 81)، إذ يمكن لمبدأ تفويض السلطة أن يعطي للموظف السلطة في أي وقت لاتخاذ قرارات بشأن العمل الذي يقوم به، الأمر الذي سيجعل الموظف المعني متحمسا لتحقيق الأهداف المتوقعة من قبل القائد (Saputra et al., 2019, p. 100)، وبهذه الطريقة يتم التقليل من المعاناة الجسدية والذهنية التي يواجهها الموظفون جراء تدخلات المشرفين، كما أن تفويض السلطة له قابلية تعزيز الأداء الفعال، وبناء مبادرة اختيارية وموثوقة، إضافة إلى إنه يشعر الوكيل بالإلهام وعدم الخوف من الإبداع في التنفيذ (Alhosani et al., 2018, p. 40)، وزيادة مستوى إنجاز المهام وسرعة تنفيذ الخطط (Aidoo & Odoi, 2018, p. 367).

### ثانياً: تحفيز الموظفين

أسلوب القيادة الجيد يعزز التفويض ويمكن أن يحفز المرؤوسين بشكل أفضل لتقديم أداء أعلى (Nkeobuna & Ugoani, 2020, p. 81)، إذ يرفع تفويض السلطة من المستويات التحفيزية بين الموظفين ويمكنهم من تحقيق عوائد إيجابية لمنظماتهم ومديريهم وأصحاب المصلحة الآخرين (Aidoo & Odoi, 2018, p. 367).

أظهرت بعض الدراسات أن تمكين العمال من الاهتمام بالقيادة الأساسية يمكن أن يؤدي إلى زيادة الإلهام وتنفيذ العمل وتطوير الشركة، كما أن تفويض السلطة يساعد العاملين في أي شركة ويكسبهم الثقة بالنفس من خلال شعورهم بمكانتهم فيها (Alhosani et al., 2018, p. 39)، ويحتاج المعلمون أيضا كغيرهم من العاملين إلى مشاعر الأهمية وتقدير الذات، والتي يمكن تعزيزها من خلال استخدام أنشطة القوة مثل التفويض ليكونوا أكثر فعالية (Watts & Hood, 2000, p. 5)، حيث يساعد التفويض في تحقيق التمكين الوظيفي من خلال جعل الموظفين واثقين ومتحفزين للتميز في أدائهم (Aidoo & Odoi, 2018, p. 367).

### ثالثاً: تخفيف العبء عن المسؤولين

تمنح السلطة المفوضة المستلمين صلاحيات واسعة إلى حد ما للتصرف حسب ما يرونه مناسباً، وعلى الرغم من عدد الساعات التي يمكن للمرء أن يستثمرها في العمل الفردي، إلا أنه لا يستطيع أن ينجح في إنجاز العمل وحده، إذ أن هناك الكثير من المهام والأشخاص للتعامل معهم، لذلك يجب تقاسم عبء العمل (Henarathgoda & Dhammika, 2016, p. 9)، بالنسبة للمديرين، يساعد التفويض في تقليل الأحمال الوظيفية، وكسب رضا الموظفين وبناء الدعم والثقة بين المديرين والموظفين (Aidoo & Odoi, 2018, p. 367)، كما يقلل تفويض السلطة من الضغط على المشرف، ويساهم في بناء المشاركة وتنمية الثقة بين القائد والعاملين مما ألهم الموظفين في الانجاز (Alhosani et al., 2018, p. 40)، وتشير أغلبية الأدبيات الحالية إلى أن التفويض هو مفتاح لجعل المرؤوسين والنظراء

يعملون بشكل جماعي نحو الأهداف، ما يساعد في تخفيف عبء العمل عن أكتاف شخص واحد أو عدد قليل من الأفراد، حيث يتم جلب المزيد من الموارد البشرية لرفع ثقل مهمة ما (Lyons, 2016, p. 2).

من ناحية أخرى، لا يقلل تفويض السلطة من سلطة المسؤول بل يضعها في علاقة مع أشخاص آخرين، ما يمكن من استخدامها بشكل أكثر فعالية، بحيث إذا تم التفويض بشكل جيد، فقد قام المسؤول في الواقع بمد نفسه وسلطته من خلال الشخص الذي يتم التفويض إليه (Watkins, 2016, p. 396)، كما يظهر تفويض العمل للموظفين قدرة القادة على إدارة عملهم وموظفهم بفعالية، ويثبت قدرتهم على إدارة أعباء العمل ودعم موظفهم في نفس الوقت (Drescher, 2017, p. 4)، حيث أن التفويض الفعال يؤدي إلى التمكين النفسي، هذه هي الآلية الكامنة وراء تأثير القادة على متغيرات النتائج، وتتضمن القيادة الفعالة عملية التأثير على أنشطة الآخرين نحو تحديد الأهداف وتحقيقها، إذ عادة ما يفوض القادة الناجحون السلطة لمفوضين ذوي خبرة، ويدركون أنه ما لم يفوضوا، يمكن أن يصبحوا مثقلين بسرعة بمسؤوليات قليلة (Nkeobuna & Ugoani, 2020, p. 81).

#### رابعاً: تطوير قدرات الموظفين

التفويض ينطوي على تعيين جديد لمسؤوليات للموظفين وسلطة إضافية للقيام بها، ومع ذلك يستخدم التفويض لوصف مجموعة متنوعة ومختلفة من تقاسم سلطة المرؤوسين مع الأفراد، هناك العديد من الأسباب للتفويض ومن أقواها تطوير مهارات المرؤوسين والثقة بهم (Abbas & Yaqoob, 2009, p. 276)، فبينما يمكن تفويض السلطة، لا يمكن تفويض المسؤولية، حيث يجب على المديرين السعي لتحقيق التوازن بين التخلي عن السيطرة الكاملة للمجموعة والإمساك بزمام الأمور بإحكام، ويعني التفويض في البداية ضبط المقاييس، ثم الاستمرار في المشاركة من خلال تنسيق الموارد، ومراجعة تقرير التقدم، والقدرة على الاجتماع مع الفرق في المراحل الحاسمة، إذ لا يوجد التفويض الفعال فقط لغرض إنجاز الأمور، إنها عملية أولية يقوم من خلالها المدير بممارسة وتطوير الموظفين حسب الحدود المعقولة للقدرة والإمكانات الفردية لكل منهم (Henarathgoda & Dhammika, 2016, p. 9)، كما أن التفويض الفعال يعزز التعلم، والتعلم ينمي العقل والموضوعية، إنه مفيد من حيث التطور الشخصي والشعور بالنمو الذي يبني الثقة، ومع زيادة الثقة، يزداد ضبط النفس والوعي الذاتي الذي يوسع القدرة على الأداء (Nkeobuna & Ugoani, 2020, p. 81)، إن هذا النظام الفعال سيعطي للمعلمين دوراً نشطاً للمساهمة في الأدوات والإجراءات المستخدمة في التقييم، وهذا يعني بطبيعة الحال أن عناصر تصميم النظام يجب تسمح بإعطاء المعلمين فرصة للمشاركة بالنشاطات، حيث يتم تحقيق ذلك من خلال السماح للمعلمين بتحديد أهدافهم الخاصة فيما يتعلق بمجالات

أنشطة البرنامج التي تمسهم بشكل مباشر مثل: التدريس، الخدمات التعليمية، تطوير المواد، الاختبارات، وما إلى ذلك، كما يمكنهم في وقت لاحق مراجعة إنجازاتهم الخاصة، وتقديم ملاحظات حول النتائج من خلال مقابلات تقييم الأداء (Murdoch, 2000, p. 55) ، إذ يعتمد الدافع الفعال على وجود أهداف واضحة يمكن تحقيقها عن طريق الإدارة الجيدة، بحكم أن القدرات يتم تعلمها، وليست فطرية أبداً، لذلك فإن عمليات التدريب والتطوير ضرورية لتطوير القدرات وبناء المهارات، ويبرز تفويض السلطة كمقياس للتمكين النفسي يمكن أن يعزز بشكل فعال أداء الموظفين، إنها تقنية قيادة فريدة تساعد المرؤوسين وتسمح لهم بالمشاركة في صنع القرار وتعزز مشاعرهم باحترام الذات وتشجع على تطوير التواصل المفتوح وبناء العلاقات في مجموعة العمل (Nkeobuna & Ugoani, 2020, p. 81).

#### خامساً: تحقيق الأهداف

يساعد التفويض في إدارة الموارد بفعالية لتحقيق أهداف تنظيمية، وينطوي التنظيم الجيد على عملية تقسيم العمل إلى مهام أو واجبات ملائمة وتفويض السلطة للأشخاص المؤهلين ليكونوا مسؤولين حتى يتم تنفيذ العمل كما هو مخطط له (Nkeobuna & Ugoani, 2020, p. 81)، ما يوجب على المديرين أن يدركوا أن أفضل طريقة للوصول إلى أهداف المدرسة هي أن يكونوا على استعداد لتفويض السلطة والمسؤولية للآخرين، فعندما يكتسب المعلمون إحساساً بالملكية، فإنهم سيلتزمون بمتابعة القرارات (Watts & Hood, 2000, p. 5) ، كما يعد تفويض السلطة مادة مهمة للشركات إذ أن له تأثير على الشركة، وعلى المشرف وعلى أعضاء الفريق، من خلال المساهمة في تحقيق مستويات أعلى في الأداء وقابلية التنفيذ (Alhosani et al., 2018, p. 39) ، فإذا فوض المديرين السلطة للموظفين لأداء المهمة، فإن المهام التي يفوضونها يمكن أن تؤدي أيضاً إلى تحسين الأداء، حيث سيمكن الموظفين من القيام بتلك الأنشطة بسهولة أكبر، ما يؤدي إلى تحقيق الأهداف التنظيمية وبالتالي تعزيز الأداء التنظيمي (Hameed, 2011, p. 227) ، وعلى مستوى العميل، فإن تفويض السلطة يساهم في معالجة قضايا العملاء بسرعة، وينقل إلى مستوى صفر إرجاء بسبب قوة التفويض (Alhosani et al., 2018, pp. 39–40) ، ومن حيث التنظيم، فهو يساعد على تحقيق ميزة تنافسية، ويزيد من مستويات الإنتاجية ويوفر السرعة في إنجاز المهام بكفاءة (Aidoo & Odoi, 2018, p. 367).

#### سادساً: تعزيز ثقافة الفريق

تحرك الشركة نحو هيكل لامركزي للغاية مع أكبر قدر من المرونة وتفويض السلطات والمسؤوليات التي تظهر ثقافة الفريق في المنظمات حول العالم، بالإضافة إلى تحفيز الموظفين على الإنتاجية، فإن هيكل الفريق يجعلهم أكثر سعادة في مكان العمل، ويميل الموظف الذي يعمل في فرق

يحبون فيها بعضهم البعض إلى تقليل معدل دوران العمل، لأنهم في الفرق يشعرون بمزيد من التمكين والمشاركة والحرية في اتخاذ القرارات، حيث يعتبر هؤلاء الموظفون أن الأهداف التنظيمية هي أهدافهم الخاصة ويعملون بجد لتحقيقها، ويصبحون مخلصين للغاية للمنظمة وأخذ العمل كجزء من حياتهم ومهامهم كمسؤوليات أخلاقية، ما يؤدي إلى أداء أعلى بين الموظف (Ondiba et al., 2019, p. 964) ، كما يعزز تفويض السلطة العلاقات بين الأعضاء في المنظمات ويسهم في تحسين الثقة بالنفس بين الموظفين (Aidoo & Odoi, 2018, p. 367)، إذ يعد آلية تبني وتغذي العلاقات بين الرئيس والمؤوس (Idowu & Olarewaju, n.d., p. 105)، ويرتبط التفويض بعلاقة إيجابية ويظهر التشجيع والدعم الوظيفي للموظفين، وبالتالي يقدم الموظفون استنتاجات إيجابية فيما يتعلق بقائدهم، فالموظفون الذين يحبون قادتهم يعدون أكثر رضا عنهم وأكثر إنتاجية وتحفيزاً (Drescher, 2017, p. 6).

### سابعاً: زيادة الولاء التنظيمي

إن التفويض الناجح الذي يلاحظه الموظفون يؤدي إلى التزام تنظيمي أكبر ورغبة في البقاء مع المنظمة، فالتفويضات الناجحة هي إحدى وسائل مكافحة دوران الموظفين، وعادة ما يرغب الموظفون في البقاء مع المديرين الذين يحبونهم ومع هؤلاء المديرين الذين يقدمون إشرافاً عالي الجودة (Lyons, 2016, p. 2)، حيث يشعر الموظف بأنه قيم كجزء من المنظمة ويريد أن يكون فعالاً في تنفيذ السلطة المخولة له، وبالتالي سيحاول الموظفون تبرير السلطة المفوضة لهم من خلال إظهار موقف إيجابي في أداء المهام والوظائف من خلال الاستخدام الفعال للموارد المتاحة في المنظمة (Idowu & Olarewaju, n.d., p. 106).

كما ذكر (Drescher, 2017, p. 5) أن التفويض يمكن أن يزيد من رضا الموظفين، تحفيزهم، وزيادة الشعور بالعضوية الذي يرتبط بالرضا الوظيفي.

إن التبني المتزايد للهياكل التنظيمية المسطحة أو غير الهرمية وما يترتب على ذلك من تمكين الموظفين لإنشاء أماكن عمل فعالة يشير إلى أن التفويض سيصبح أسلوباً إدارياً ذا شعبية متزايدة (Chen, 2007, p. 226)، حيث أن إسناد المسؤولية وتفويض اتخاذ القرار وتسهيل العملية برمتها يشكل الأساس للإدارة الفعالة، وبدون التفويض المديرين والمعلمون لديهم القليل فقط ليفعلوه، فسينحصر دور المعلم في تدريس الفصول وتأدية الواجبات الإدارية المرتبطة بمجالس التعليم (Watkins, 2016, p. 395)، وتشير الأبحاث إلى أن المندوبين فعالون في تحسين أداء الموظفين والأداء التنظيمي بشكل عام، كما تشدد على الأهمية القصوى للتفويض كمهارة إدارية لتحسين أداء الموظف (Mulyani et al., 2020, p. 333) ، على أي حال فإن غياب التفويض عادة ما يترك الأفراد محبطين، غير مباليين، وغير مدربين، كما يترك المديرين مثقلين بكميات ضخمة من العمل (Aidoo & Odoi, 2018, p. 367) ، ويرى

(Watkins, 2016, p. 395) أن مدير المدرسة يحتاج إلى تطبيق المبادئ الإدارية الجيدة إذا كان يريد القيام بعمله بكفاءة وسرعة، لكن هذا ليس هو الحال في كثير من الأحيان...، والتفويض المناسب للمسؤوليات إلى المرؤوسين واحد من هذه المبادئ، وهي ممارسة يشعر أنه لا يتم تنفيذها بشكل فعال من قبل المسؤولين، بصفته مساعد عميد كلية التربية بجامعة أوبورن (ألاباما).

#### الفرع الرابع: دور العلاقات الإنسانية في تحسين الأداء

في الإدارة التشاركية تشارك شبكات مختلفة من أصحاب المصلحة، حيث يكون من الضروري تعزيز التماسك الاجتماعي والتماسك المؤسسي لتنظيم إدارة تشاركية ناجحة. (Babaei et al., 2018, p. 21)

لشرح الارتباط الإيجابي بين القيادة التشاركية وأداء العمل يتم التركيز على العلاقة المتبادلة بين الرؤساء والمرؤوسين، وبناءً على نظرية التبادل الاجتماعي يتم التأكيد على أنه في حالة التعامل مع الموظفين بشكل جيد من قبل رؤسائهم، فإنهم غالباً ما يردون بالمثل عن طريق إظهار مستويات عالية من أداء العمل أو من خلال بذل جهد إضافي للمساهمة في منظماتهم (Huang et al., 2010, p. 125)، فمن خلال مقابلة مع مدير الإنتاج في مصنع (Super Sack Manufacturing) (بسافوي تكساس)، لدراسة تأثير الإدارة التشاركية على الإنتاجية وأخلاقيات الموظفين، أجاب قائلاً "هنا، إنها الشعور بالأسرة، حيث كثيراً ما يتم التعامل مع الأشياء بشكل خاص فيما يتعلق بتمرير المعلومات ومشاركتها"، وقد شارك مهندس صناعي أيضاً في (Super Sack) هذا الشعور قائلاً "لديك هنا الحماس والموقف الذي تحتاجه للعمل الناجح" (Gono, 2001, p. 19).

ويرى (الخصاونة، 2019، صفحة 668) أن العلاقات الإنسانية البناءة داخل المدرسة تنمي روح التعاون وتشجع المعلمين على الأداء الجيد، وتشعر المعلمين بقيمتهم وتزيد من انتمائهم للعمل ولجماعة العمل وترفع من مستوى إنتاجيتهم وروحهم المعنوية، وتمكن من حل الخلافات والمشكلات بالحوار البناء والثقة بين المعلمين.

فإذا كان مناخ العمل في المدرسة جيداً، عندئذ يستطيع المعلم أن يقدر ويستمتع بجو المدرسة مع الشعور بالراحة والسرور في القيام بواجبات مثل التعليم والتدريس والإرشاد بمزيد من الحماس، ما يؤدي إلى تغييرات تشير إلى تحسين دور المعلم في زيادة نتائج تعلم الطلاب ككل، حيث أن المناخ السائد في المدارس قادر على تشجيع المعلمين على التحسن والالتزام بعملهم وتطوير مهنتهم، ويساهم المناخ المدرسي في تحسين أداء المعلم عن طريق توفير مناخ عمل لطيف ومحفز ومشجع ليكون المعلمون أكثر إبداعاً وابتكاراً (Bredeson & Johansson، 2000)، كما أن الجو المدرسي الفعال الذي يواصل فيه

المعلمون تطورهم المهني، ويشاركون فيه رؤية المدرسة، يحثهم على التوجه نحو التميز داخل المدرسة وخارجها ويمكن من مساعدة الأطفال على تحقيق أهدافهم (ÖZGENEL, 2019b, p. 420)، كما يتم تحديد الأداء في المدارس من خلال احترام المدير خلق مناخ عمل لطيف، كجهد ملموس لتحسين الجودة والقدرة التنافسية للخريجين (Gemnafle et al., 2019, p. 123)، حيث يرجح أن يقبل الموظفون الذين يثقون بأقرانهم ومديريهم بالأهداف التنظيمية وهم راضون للغاية وملتزمون بعملهم (Kumar & Saha, 2017, p. 2)، إذ تساعد الإدارة التشاركية في القضاء على الشعور بالعداء تجاه الأوامر المفروضة أو تقليه، وتساعد الموظفين على الشعور بالقدرة على إسقاط دفاعاتهم وتوسيع طاقتهم بشكل منتج (Shagholi et al., 2010, p. 379)، ويعكس أسلوب الإدارة التشاركية الاعتبار الفردي بالتركيز على المساهمة الشخصية للموظفين، حيث يغرس القائد الشعور بالانتماء إلى المجتمع التنظيمي من خلال التدريب والتوجيه والتشجيع والتحدي، وبالتالي يحفز الدافع والمسؤولية لتحقيق الهدف (Dyczkowska & Dyczkowski, 2018, p. 196).

كما تسعى المنظمات اليوم إلى الحفاظ على الروح المعنوية الإيجابية بين العاملين فيها، لأن العاملين ذوي الروح المعنوية الإيجابية يقدمون أداء أفضل، ويقللون من معدل التغيب والهدر، ويميلون إلى التكريس، وبالتالي زيادة إنتاجية المنظمات، حيث أن بناء ثقافة يفهم من خلالها أعضاء الفريق أن رفاهيتهم ومعنوياتهم في العمل مهمة، تعد مرحلة حاسمة في تعزيز معنويات الموظفين، فعندما تكون معنويات الموظفين عالية، تتقدم الإنتاجية ويتحسن موقف الموظفين تجاه العمل، إذ تعد الروح المعنوية عنصراً لا غنى عنه للنجاح التنظيمي لأنها تعكس مواقف وآراء الأفراد والجماعات تجاه الأهداف التنظيمية، كما تساعد على إظهار الروح المعنوية الجيدة من خلال حماس الموظف، والتوافق الراغب مع القواعد والتعليمات والاستعداد للتواصل مع الآخرين في تحقيق الأهداف التنظيمية، من ناحية أخرى يتجلى ضعف الروح المعنوية في العزلة والمقاومة ومشاعر الردع والنفور من الوظائف، إضافة إلى أن انخفاض الروح المعنوية بين الموظفين يجعلهم يفقدون الاهتمام بالمنظمات، خاصة عندما لا تضع الإدارة الكثير من القيمة لجهودهم وأدائهم (Aidoo & Odoi, 2018, pp. 367-368)، حيث أن التطور الفعال يتضمن المعتقدات الفردية للأطراف المتضادة والاستفادة من معارفهم بدلاً من تهميشهم، ما يسهل عملية التعلم ليس فقط من قبلهم، ولكن أيضاً من قبل المشاركين الآخرين في المنظمة (Piezunka et al., 2019, p. 4)، فالنتائج البشرية للقيادة الضعيفة تشمل إجهاد الموظفين، خيبة أملهم، عدم وجود الإبداع، السخرية، ارتفاع معدل دوران الموظفين وانخفاض الإنتاجية، بصفة عامة القيادة الضعيفة تدمر الروح الإنسانية الضرورية لضمان فعالية العمل (Akpviro et al., 2018, p. 49).

## خلاصة الفصل:

من خلال الأدبيات النظرية التي تم التعرض لها في هذا الفصل تبرز أهمية الإدارة في المؤسسات التربوية بأصنافها الثلاث (تربوية - تعليمية - مدرسية)، ودور أسلوب الإدارة بالمشاركة فيها كوسيلة فعالة في تحسين جودة مخرجاتها التعليمية عن طريق تبني ابعادها الثلاث ( المشاركة في اتخاذ القرار - تفويض السلطة - العلاقات الانسانية )، والاستفادة من الاثر الكبير الذي اوردته الادبيات النظرية السابقة لكل منها على الأداء الوظيفي التربوي .

الأمر الذي سيتم دراسته ميدانيا في الجانب التطبيقي لهذه الدراسة، غير اننا سنتطرق قبل ذلك إلى الدراسات السابقة في الموضوع، والتي سيتم من خلالها التعرف على مجموعة من الدراسات العربية والاجنبية التي تناولت العلاقة بين متغيرات الدراسة أو واحد منها، والمقارنة بينها وبين الدراسة الحالية كما سيتم عرضه في الفصل الموالي.

# الفصل الثاني

الدراسات السابقة

## تمهيد

بعد التطرق إلى الأدبيات النظرية التي تناولت موضوع الدراسة أو احد متغيراته، سنتطرق في الفصل الثاني من هذه الدراسة إلى مجموعة من الدراسات العربية والأجنبية التي تناولت علاقة الإدارة بالمشاركة بأداء العاملين أو احدهما ميدانيا، لاستكمال الاحاطة بموضوع الدراسة من الجانب الميداني، حيث تم اختيار هذه الدراسات من بين دراسات كثيرة تناولت متغيرات دراستنا الحالية وفقا لعدة معايير نذكر منها:

- جودة ومصداقية الدراسة؛
- تناول العلاقة بين متغيرات البحث، أو بين احد المتغيرات مع متغير اخر؛
- دراسة العلاقة بين متغيراتها ميدانيا؛
- وجود اختلاف بينها وبين الدراسة الحالية؛
- اعتماد منهجية بحثية مناسبة.

المبحث الأول: عرض الدراسات السابقة

سيتم في هذا المبحث عرض مجموعة من الدراسات السابقة لموضوع الدراسة أو احد متغيراته، من خلال ذكر: عنوان، نوع، سنة، مجتمع، عينة، منهج، أهداف، توصيات الدراسة.

المطلب الاول: الدراسات السابقة باللغة العربية

أولاً: دراسة محمد معمري

عنوان الدراسة	دور القيادة التشاركية في تحسين أداء العاملين
نوع الدراسة	اطروحة دكتوراه
سنة الدراسة	2019
مجتمع الدراسة	عمال مستشفى الصداقة لطب العيون كوبا/الجزائر بولاية الجلفة المقدر عددهم بـ 220 عامل
عينة البحث	مجتمع الدراسة بأكمله
منهج الدراسة	المنهج الوصفي التحليلي
أهم أهداف الدراسة	معرفة دور القيادة التشاركية من خلال أبعادها في تحسين أداء العاملين بحث وجود فروق ذات دلالة احصائية في متوسطات تقدير أفراد عينة الدراسة لدور القيادة التشاركية في تحسين أداء العاملين تعزى لمتغيرات الدراسة (الجنس، المستوى التعليمي، سنوات الخبرة).
أهم النتائج	وجود تأثير ايجابي لتفعيل أبعاد القيادة التشاركية المتمثلة في (المشاركة في اتخاذ القرار، تفويض السلطة، العلاقات الانسانية) على المناخ العام لمؤسسة الدراسة، ما ينعكس ايجابيا على أداء العاملين. عدم وجود فروق ذات دلالة احصائية في متوسطات تقدير أفراد عينة الدراسة لدور القيادة التشاركية في تحسين أداء العاملين تعزى لمتغيرات الدراسة.
أهم التوصيات	لم تقدم هذه الدراسة اي توصيات

ثانياً: دراسة نوزاد فيض جميل قشقه بي، مظفر حمد علي

عنوان الدراسة	دور القيادة التشاركية في سلوكيات التشاركية في سلوكيات المواطنة التنظيمية
نوع الدراسة	مقال
سنة الدراسة	2019
مجتمع الدراسة	معلمي المدارس الأساسية في التربية المركزية بمدينة اربيل
عينة البحث	800 معلم.
منهج الدراسة	المنهج الوصفي التحليلي.
أهم أهداف الدراسة	دراسة دور القيادة التشاركية في سلوك المواطنة التنظيمية في قطاع التعليم.
أهم النتائج	اتفاق بمستوى اكثر من المتوسط على وجود القيادة التشاركية في المدارس الأساسية. اتفاق بمستوى اكثر من المتوسط على وجود سلوك المواطنة التنظيمية في المدارس الأساسية. وجود علاقة معنوية بين القيادة التشاركية و سلوك المواطنة التنظيمية على المستوى الكلي. وجود تأثير معنوي للقيادة التشاركية في سلوك المواطنة التنظيمية
أهم التوصيات	لفت انتباه قيادات المدارس الأساسية في اربيل للاهتمام بأبعاد القيادة التشاركية لما لها من أثر ايجابي في تفعيل سلوكيات المواطنة التنظيمية.

ثالثاً: دراسة سمية خليفي، عبد الرزاق سلام

عنوان الدراسة	أثر عمليات إدارة المعرفة في تحسين أداء العاملين.
نوع الدراسة	مقال
سنة الدراسة	2019
مجتمع الدراسة	موظفو المديرية العملية للاتصالات بولاية المدية.
عينة البحث	53 موظف.
منهج الدراسة	المنهج الوصفي التحليلي.
أهم أهداف الدراسة	التعرف على واقع إدارة المعرفة وأثرها على أداء العاملين بالمؤسسة المدروسة من خلال ابعادها المتمثلة في (تشخيص، توليد، تخزين، توزيع، تطبيق المعرفة).

<p>وجود أثر ايجابي لأبعاد إدارة المعرفة المتمثلة في (تشخيص، توليد، تخزين، توزيع المعرفة) على أداء العاملين. لا يوجد أثر ايجابي لبعده تطبيق المعرفة على أداء لعاملين في المؤسسة المدروسة. تطبيق أسلوب إدارة المعرفة له أثر ايجابي على أداء العاملين في المؤسسة المدروسة</p>	<p>أهم النتائج</p>
<p>الاهتمام بالموظفين الذين يمتلكون المعرفة والخبرة وتشجيعهم على مشاركتها مع زملائهم. منح جزء من الحرية للموظفين من اجل تطوير معارفهم دون الشعور بالخوف العمل على ازالة كل المشاكل والصعوبات التي تحول دون التطبيق الفعال للمعرفة. العمل على جذب كفاءات من خارج المديرية لزيادة المعرفة داخلها.</p>	<p>أهم التوصيات</p>

رابعاً: دراسة بلبخاري سامي

<p>دور نظام التحفيز في تحسين أداء العاملين.</p>	<p>عنوان الدراسة</p>
<p>مقال</p>	<p>نوع الدراسة</p>
<p>2018</p>	<p>سنة الدراسة</p>
<p>موظفو مؤسسات الاتصالات في مدينتي عنابة وقلمة.</p>	<p>مجتمع الدراسة</p>
<p>63 موظف.</p>	<p>عينة البحث</p>
<p>المنهج الوصفي التحليلي.</p>	<p>منهج الدراسة</p>
<p>التعرف على واقع سياسات التحفيز في المؤسسات المدروسة. تحديد طبيعة العلاقة بين كل من الحوافز المادية والمعنوية وأداء العاملين. دراسة أثر الحوافز المادية والمعنوية وأداء العاملين.</p>	<p>أهم أهداف الدراسة</p>
<p>خلصت الدراسة إلى وجود سياسة تحفيز بدرجة متوسطة في مؤسسة الدراسة. حيث تمثلت الحوافز المادية في العلاوات والمكافئات، الترقية، المكافئات. الاستثنائية في حين تمثلت الحوافز المعنوية في شهادات الشكر والتقدير، حرية ابداء الرأي، تفويض السلطة، التشجيع والامن الوظيفي. خلصت الدراسة إلى مستوى متوسط لأداء العاملين خلصت الدراسة إلى وجود تأثير ايجابي للحوافز المادية على أداء العاملين عكس الحوافز المعنوية.</p>	<p>أهم النتائج</p>

<p>ضرورة وضع نظام تحفيزي فعال مبني على المكافأة المشروطة. القيام باستقصاء لاحتياجات العاملين المادية والمعنوية والسعي إلى إشباعها. ضرورة تحقيق الانصاف في منح الحوافز والعمل على ربط الموظف المتميز بفرص الترقية. توسيع نطاق التمكين وتشجيع العاملين على المشاركة في اتخاذ القرارات، ودعم فرص الإبداع و الابتكار لديهم. عدم اتخاذ عملية التقييم كوسيلة لمنح العلاوات واكتشاف الاخطاء فقط بل كوسيلة لتنمية وتطوير الأداء. خلق بيئة عمل حيوية مبنية على الاحترام المتبادل و الزمالة، وتبني أليات التواصل الفعال.</p>	<p>أهم التوصيات</p>
--	---------------------

خامساً: دراسة يوسف احمد النمروطي

<p>القيادة التشاركية لدى مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة وعلاقتها بمستوى أداء المعلمين</p>	<p>عنوان الدراسة</p>
<p>رسالة ماجستير</p>	<p>نوع الدراسة</p>
<p>2017</p>	<p>سنة الدراسة</p>
<p>معلمي المدارس الثانوية بمحافظة غزة البالغ عددهم 4599 معلم</p>	<p>مجتمع الدراسة</p>
<p>459 معلم</p>	<p>عينة البحث</p>
<p>المنهج الوصفي التحليلي</p>	<p>منهج الدراسة</p>
<p>التعرف على درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة للقيادة التشاركية. التعرف على مستوى أداء المعلمين من وجهة نظرهم. التحقق من وجود علاقة بين درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة للقيادة التشاركية وبين مستوى أداء المعلمين.</p>	<p>أهم أهداف الدراسة</p>
<p>وجود ممارسة للقيادة التشاركية بدرجة كبيرة من قبل مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة مستوى الأداء الوظيفي لمعلمي المدارس الثانوية بمحافظة غزة من وجهة نظرهم كان بدرجة عالية. وجود علاقة طردية بين درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة للقيادة</p>	<p>أهم النتائج</p>

التشاركية و مستوى الأداء الوظيفي للمعلمين.	
تفعيل القيادة التشاركية في برامج الإدارات المدرسية. إشراك المعلمين في عملية تقييم الأداء وتوضيح نقاط القوة والضعف لكل منهم. تعزيز مشاركة المعلمين في تطوير أعمال اللجان المدرسية. تنفيذ دورات تدريبية للمديرين والمعلمين؛ لتدريبهم على استخدام نمط القيادة التشاركية في المدارس الحكومية في محافظات غزة.	أهم التوصيات

سادساً: دراسة عدي كريم رحمان العامري

الإدارة بالمشاركة كمدخل لتحسين مستوى أداء العاملين.	عنوان الدراسة
مقال	نوع الدراسة
2016	سنة الدراسة
مديري المدارس الثانوية في محافظة ديالى.	مجتمع الدراسة
20 مدير ثانوية.	عينة البحث
الوصفي التحليلي.	منهج الدراسة
معرفة مدى استخدام الإدارة بالمشاركة كأسلوب لتحسين أداء العاملين في إدارة المدارس الثانوية في بعقوبة.	أهم أهداف الدراسة
وجود فروق ذات دالة معنوية في نتائج فهم وإدراك القيادات الإدارية في الإدارة بالمشاركة كمدخل لتحسين أداء مديري المدارس الثانوية. هناك فروق ذات دالة معنوية في تطبيق العناصر الإدارية للإدارة بالمشاركة سببا مباشرا لتحسين أداء مديري المدارس الثانوية. تبين هناك رغبة من قبل الإداريين بالعمل بالإدارة بالمشاركة لتحسين أداء عملهم.	أهم النتائج
العمل على تطبيق الإدارة بالمشاركة في جميع المدارس الثانوية والابتعاد عن أسلوب الشخص الواحد. اعداد دورات مستمرة لتطوير العمل الإداري بالمشاركة في إدارة المدارس الثانوية من اجل تحسين العمل.	أهم التوصيات

دراسة ممارسة مديري المدارس الخاصة بمحافظة غزة للإدارة بالتجوال وعلاقتها بمستوى أداء معلمهم.	عنوان الدراسة
رسالة ماجستير.	نوع الدراسة
2015	سنة الدراسة
المديرون والمعلمين في المدارس الخاصة بمحافظة غزة.	مجتمع الدراسة
34مدير و 268 معلم.	عينة البحث
المنهج الوصفي التحليلي.	منهج الدراسة
التعرف على درجة ممارسة مديري المدارس الخاصة بمحافظة غزة للإدارة بالتجوال، من وجهة نظر معلمهم من خلال الابعاد التالية: التخطيط، التطوير والإبداع، الاتصال والتواصل، التحفيز، الرقابة والمتابعة، اتخاذ القرار. التعرف على مستوى أداء معلمي المدارس الخاصة بمحافظة غزة، من وجهة نظر مديرهم.	أهم أهداف الدراسة
تحديد العلاقة بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة لدرجة ممارسة مديري المدارس الخاصة بمحافظة غزة للإدارة بالتجوال، وبين متوسطات تقديرات أفراد العينة لدرجة أداء معلمهم.	أهم النتائج
أقر المعلمين بممارسة عالية للإدارة بالتجوال من قبل مديرهم مع وجد فروق في آرائهم حول تعزى إلى متغيري الجنس و سنوات الخدمة قيم المديرين مستوى أداء معلمهم بنسبة عالية مع عدم وجود فروق تعزى للمتغيرات الشخصية. عدم وجود علاقة ارتباطيه ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة، لدرجة ممارسة مديري المدارس الخاصة بمحافظة غزة للإدارة بالتجوال وبين متوسطات تقديرات أفراد العينة لدرجة أداء معلمهم.	أهم التوصيات
اعطاء مدير المدرسة صلاحيات للمعلمين، والاشراف عليها. البعد عن أساليب الإدارة التقليدية، من تصيد الأخطاء، أو الرقابة السلبية، واستبدال ذلك بمنح الثقة والمشاركة في التخطيط، وصنع القرار. اشراك المعلمين في الخطط المدرسية السنوية للمدرسة والعمل على تنفيذ أهدافها. الاطلاع على عمل اللجان المدرسية والعمل بروح الفريق الواحد.	

العمل على تحقيق متطلبات الجودة في الأداء التربوي للمعلمين. فتح قنوات اتصال مع مركز الاشراف التربوي والتدريب ومتابعة كل ما هو جديد.	
---	--

ثامناً: دراسة ريم بنت عمر بن منصور الشريف

عنوان الدراسة	دور إدارة التطوير الإداري في تحسين الأداء الوظيفي.
نوع الدراسة	رسالة ماجستير.
سنة الدراسة	2013
مجتمع الدراسة	الموظفات الإداريات في جامعة الملك عبد العزيز بجدة البالغ عددهم 241 موظفة.
عينة البحث	جميع أفراد مجتمع الدراسة.
منهج الدراسة	المنهج الوصفي التحليلي.
أهم أهداف الدراسة	التعرف على الدور الذي تسعى لتحقيقه إدارة التطوير بالتعاون مع كل الإدارات أو الأقسام داخل الجامعة. دراسة أثر التطوير على أداء العاملين. التعرف على الأنشطة التي تقدمها إدارة التطوير الإداري في مجال تحسين الأداء الوظيفي. بالتعاون مع الإدارات والأقسام داخل الجامعة.
أهم النتائج	خلصت الدراسة إلى أن إدارة التطوير تلعب دوراً هاماً في تحسين أداء العاملين من خلال عدة اليات اهمها: تقديم برامج تدريبية حديثة وتنفيذها البرامج التدريبية بالتعاون مع الكليات والوحدات الجامعية، تسهيل إجراءات العمل الإداري، وإعداد وتحديث دليل الإجراءات، تشجيع العاملين على البحث العلمي لتطوير العمل الإداري. كما ابرزت الدراسة قصورا في متابعة العناية بالأجهزة والأدوات المكتبية المستعملة في الجامعة و دراسات ترشيد استعمالها. خلصت الدراسة إلى أن للتطوير أثراً كبيراً على أداء العاملين في كل إدارة. وجدت الدراسة عدم وجود مشاركة بين الإدارة العليا والعاملين في عملية التغيير.
أهم التوصيات	توفير المواد العلمية والحالات الدراسية المتعلقة بالتطوير الإداري لتنمية قدرات ومهارات العاملين وتحسين أدائهم. لابد من توعية الإدارة العليا في كل جهة بأهمية مشاركة العاملين عند الرغبة في أحداث تغييرات.

<p>ضرورة وجود متابعة مستمرة من قبل إدارة التطوير الإداري لأداء العاملين، وذلك لمساعدتهم في التغلب على المعوقات التي قد تواجههم.</p> <p>ضرورة تعاون إدارة التطوير الإداري مع الإدارة العليا في إعادة دراسة إجراءات العمل والتغلب على التعقيدات المتبعة وذلك لتسهيل العمل الإداري.</p>	
--	--

تاسعاً: دراسة عادل بن أحمد الشلفان

عنوان الدراسة	دور الإدارة بالمشاركة ونتائجها في تحسين الأداء.
نوع الدراسة	مقال
سنة الدراسة	2012
مجتمع الدراسة	موظفو الغرفة التجارية والصناعية في مدينة الرياض البالغ عددهم 200 موظف.
عينة البحث	جميع أفراد مجتمع الدراسة.
منهج الدراسة	المنهج الوصفي التحليلي.
أهم أهداف الدراسة	تحديد مدى مساهمة الإدارة بالمشاركة في تحسين أداء العاملين بمؤسسة الدراسة تحديد علاقة بعض الخصائص الشخصية والعملية ( العمر، سنوات الخبرة، المستوى التعليمي) بمستوى المشاركة ونتائجها من جهة، وكذا بمستوى الأداء من جهة أخرى.
أهم النتائج	وجود تطبيق عال للإدارة بالمشاركة في المؤسسة المدروسة ومستوى مرتفع لأداء موظفيها. وجود علاقة ايجابية بين تطبيق الإدارة بالمشاركة ومستوى أداء الموظفين بالمؤسسة المدروسة. وجود علاقة ايجابية بين عدد سنوات الخبرة من جهة، ومستويات الإدارة بالمشاركة ونتائجها و الأداء من جهة أخرى لصالح الفئة الاكثر خبرة.
أهم التوصيات	تعزيز مبدأ المشاركة و اشارك العاملين في عملية صنع القرار من خلال عقد حلقات الجودة المستديرة. الاهتمام بالبرامج التدريبية لرفع كفاءة الموظفين ما يؤهلهم للمشاركة في اتخاذ القرار. تأكيد أهمية الموظفين الذاتية في المشاركة، وتمكينه من تبني المشاركة الحقيقية الفعالة والمبدعة القادرة على تطوير الأداء.

عاشراً: دراسة محمد حسين الرفاعي

عنوان الدراسة	الإدارة بالمشاركة وأثرها على العاملين و الإدارة.
نوع الدراسة	أطروحة دكتوراه.
سنة الدراسة	2009
مجتمع الدراسة	إحدى شركات القطاع الخاص الناشطة في قطاع الاتصالات مكونة من 800 عامل.
عينة البحث	60 حالة.
منهج الدراسة	الوصفي التحليلي.
أهم أهداف الدراسة	التعرف على مفهوم كل من الإدارة بالمشاركة و الانتاجية و الروح المعنوية و اثر كل منها على الأخرى. تحديد أثر عملية المشاركة على تعزيز الدافعية لدى العاملين لتحسين أدائهم. تحديد أثر المشاركة على خلق علاقات إنسانية جديدة داخل الشركة.
أهم النتائج	وجود أثر مشاركة المرؤوسين في اتخاذ القرار على الدافعية و الحماس لديهم. وجود انعكاس ايجابي لعملية المشاركة على إنتاجية العاملين. تعمل الإدارة بالمشاركة على تحسين للعلاقة بين الرؤساء و المرؤوسين.
أهم التوصيات	ضرورة تطبيق اشكال و أساليب متطورة للمشاركة بالإدارة مثل حلقات الجودة. التركيز على البارزين و المتفوقين من الموظفين، ليكونوا مشاركين في الاقتراحات و الاستشارات و الاجتماعات و اتخاذ القرارات. ضرورة تأمين الاتصال الدائم و التعاون المستمر بين ممثلي الإدارة و ممثلي العاملين توضيح فكرة المشاركة، بأنها ترفع من روح الفريق بين كافة مستويات الإدارة، و لا تعني المشاركة الصراع بين العاملين و ممثلهم و الإدارة العليا.

المطلب الثاني: الدراسات السابقة باللغة الأجنبية

أولاً: دراسة Mohsen Vaez Ghasemi , Seyed Javad Asadi Bijaeyeh

Evaluation of the role of participatory management in productivity of iranian tobacco company, with the help of data envelopment analyses (DEA)	عنوان الدراسة
مقال	نوع الدراسة
2019	سنة الدراسة
موظف و مؤسسة التبغ الإيرانية.	مجتمع الدراسة
40 موظف.	عينة البحث
الوصفي التحليلي.	منهج الدراسة
معرفة أثر استخدام الإدارة بالمشاركة على تحسين الإنتاجية.	أهم أهداف الدراسة
تؤثر الإدارة بالمشاركة ايجابيا على الانتاجية من خلال عدة متغيرات وسيطة (مشاركة الأهداف و المعلومات و الخبرات، اكتشاف القدرات و الكفاءات، المكافئات المادية والمعنوية، فظ النزاعات)	أهم النتائج
ضرورة تبني المؤسسات و المنظمات و المعاهد لأسلوب الإدارة بالمشاركة لزيادة فعاليتها وكفاءتها، الامر الذي يحسن من إنتاجيتها. تبني مبادئ الإدارة بالمشاركة في اماكن العمل لتعزيز الولاء للقيم الاسلامية والوطنية. اعادة تدريب و تأهيل الموظفين قبل تبني أسلوب الإدارة بالمشاركة اذا استلزم الامر	أهم التوصيات

ثانياً: دراسة Amelia Lalompoh, Moerjati Moerjati, Adya Hermawati, Rahayu Puji Suci,

Nasharuddin Mas

The Quality of Work Life in School and Its Effect on the Teachers' Performance	عنوان الدراسة
مقال	نوع الدراسة
2019	سنة الدراسة
المدارس الثانوية السبتية في مقاطعة جاوة الشرقية بإندونيسيا	مجتمع الدراسة
33 معلم موزعين على 3 مدارس	عينة البحث
المنهج الكمي	منهج الدراسة
تحليل تأثير جودة الحياة العملية على أداء المعلمين	أهم أهداف

دراسة العلاقة بين دور إدارة مدير المدرسة والذكاء العاطفي للمعلمين وأثرهما على جودة الحياة العملية	الدراسة
جودة حياة العمل تلعب دورًا مهمًا في زيادة أو تعزيز أداء المعلمين. لكل من الكفاءة الإدارية لمدير المدرسة والذكاء العاطفي للمعلمين إسهام كبير في أداء المعلمين. وجود تأثير كبير للمتغير المتداخل بين للكفاءة الإدارية لمدير المدرسة والذكاء العاطفي للمعلمين على أداء المعلمين من خلال جودة الحياة العملية	أهم النتائج
تبني إدارة مفتوحة في تخطيط وتطوير المدرسة، ومساعدة المعلمين على أن يكونوا أكثر نشاطًا في العمل والمشاركة في تطوير التعليم. السعي لتحسين جودة بيئة العمل، من خلال استكمال المرافق، والحفاظ على الانسجام والعمل الجماعي للمعلمين. العمل على تطوير مناخ لظهور الخصائص القيادية للموظفين ما يساعد في حل مشاكل المدرسة.	أهم التوصيات

ثالثاً: دراسة Mohamad Hisyam; Nyoman Sridana; Untung Waluyo

Relationship between Transformational Leadership, Compensation, and Organizational Climate with Teachers' Performance	عنوان الدراسة
مقال	نوع الدراسة
2019	سنة الدراسة
معلمو المدارس الثانوية العامة في مدينة ماتارام الاندونسية البالغ عددهم 353 معلماً	مجتمع الدراسة
80 معلم بالمدارس الثانوية العامة في مدينة ماتارام البالغ عددها 8 مدارس	عينة البحث
المنهج الوصفي لتحليلي	منهج الدراسة
دراسة علاقة القيادة التحويلية والتعويضات والمناخ التنظيمي كل على حدى بأداء المعلمين. دراسة علاقة كل من القيادة التحويلية والتعويضات والمناخ التنظيمي مجتمعة بأداء المعلمين.	أهم أهداف الدراسة
وجود علاقة ارتباطية قوية و موجبة بين كل من متغيرات القيادة التحويلية	أهم النتائج

<p>والتعويضات والمناخ التنظيمي ومتغيرات أداء المعلمين. وجود علاقة ارتباطية قوية و موجبة بين مجموع متغيرات القيادة التحويلية والتعويضات والمناخ التنظيمي ومتغيرات أداء المعلمين. وجود علاقة ارتباطية قوية و موجبة بين كل من المتغيرات المستقلة.</p>	
<p>أهم التوصيات</p>	<p>لم تقدم هذه الدراسة أي توصيات.</p>

رابعاً: دراسة Josphat Kagema, Cecilia Irungu

<p>An analysis of teacher performance appraisals and their influence on teacher performance in secondary schools in Kenya</p>	<p>عنوان الدراسة</p>
<p>مقال</p>	<p>نوع الدراسة</p>
<p>2018</p>	<p>سنة الدراسة</p>
<p>معلمو المدارس الثانوية في كينيا</p>	<p>مجتمع الدراسة</p>
<p>46 مدرسة ثانوية تشمل 460 معلماً في مقاطعتين في كينيا</p>	<p>عينة البحث</p>
<p>المنهج الوصفي التحليلي</p>	<p>منهج الدراسة</p>
<p>تحليل العوامل المثممة لأداء المعلمين (لأجور المعلمين، والسياسات الحكومية، وإدارة المدرسة، والمناهج الدراسية والرضا الوظيفي) بمؤسسات الدراسة التعرف على أثر مثمانات أداء المعلمين في تحفيزهم على تقديم مستوى أداء جيد.</p>	<p>أهم أهداف الدراسة</p>
<p>وجود علاقة كبيرة بين تقييم المعلم وأداء المعلم، ما يؤثر على العوامل المثممة لأداء المعلمين خاصة في جانب السياسات الحكومية ما يؤثر على تحفيز المعلمين الأداء الذي يقدمه المعلمون لم يحقق الأهداف المسطرة بدرجة كبيرة وهو راجع بصفة كبيرة إلى أسلوب تقييم أداء المعلمين الذي تم تقديمه مؤخراً في كينيا والذي تعرض إلى الكثير من الانتقادات، حيث يشعر المعلمون أنه منحاز يفتقر إلى الموضوعية</p> <p>وصلت هذه الدراسة إلى أن عملية تقييم المدرسين في كينيا لم تنظم نفسها لتقديم الفوائد المتوقعة للمُقيمين.</p>	<p>أهم النتائج</p>
<p>يجب إجراء أي نوع من التقييم بطريقة موضوعية وعادلة.</p> <p>يجب استخدام تقييم المعلمين لتحفيز الموظفين على تحسين الأداء من خلال تحديد أهداف واضحة للمستقبل وتقديم المشورة لهم حول ما هو متوقع منهم</p>	<p>أهم التوصيات</p>

<p>ضرورة إزالة التعقيد في أسلوب تقييم المعلمين لتحقيق تقييمات صحيحة وموثوقة لكفاءتهم و الحصول على التوازن الصحيح بين تقييم الأداء والمساعدة الشخصية المقدمة للمعلمين.</p> <p>تصميم خطة التقييم مع مراعاة الأهداف التي يصبو اليها برنامج التقييم مثل زيادة الأجور، والتدريب، والترقية، والتحويل وغيرها.</p> <p>وضع إجراء منهجي لمعالجة المظالم الناشئة عن تقييم الأداء.</p>	
--	--

خامساً: دراسة Miodraga Stefanovska–Petkovska, Marjan Bojadziev and Zlatko Mucunski

Does participative management produce satisfied Evidence employees? from the automotive industry	عنوان الدراسة
مقال	نوع الدراسة
2015	سنة الدراسة
موظفي مؤسسة بورش مقدونيا	مجتمع الدراسة
149 موظف	عينة البحث
المهج الوصفي التحليلي	منهج الدراسة
معرفة أثر التخطيط الاستراتيجي التشاركي على الرضا الوظيفي للموظفين معرفة أثر الاتصال الفعال على الرضا الوظيفي للموظفين معرفة أثر الإدارة التشاركية على الرضا الوظيفي للموظفين	أهم أهداف الدراسة
إشراك الموظفين في التخطيط الاستراتيجي له أثر ايجابي على رضاهم الوظيفي للاتصال الفعال أثر ايجابي على الرضا الوظيفي للموظفين تؤثر الإدارة التشاركية ايجابيا على الرضا الوظيفي للموظفين وترفع من مستوى أدائهم وجود علاقة ايجابية بين كل من السن ، المنصب الوظيفي، وعدد سنوات خدمة الموظفين ورضاهم الوظيفي	أهم النتائج
ضرورة معرفة المؤسسات لفوائد الإدارة بالمشاركة واستخدامها كأداة للحصول على قوى عاملة أكثر سعادة وإنتاجية.	أهم التوصيات

Impact of Participatory Management on Employee Performance: A Case of Moi University'	عنوان الدراسة
مقال	نوع الدراسة
2015	سنة الدراسة
موظفو جامعة موي بكينيا البالغ عددهم 2536 موظف	مجتمع الدراسة
507 موظف	عينة البحث
المنهج الوصفي التحليلي	منهج الدراسة
فحص مدى مشاركة الموظف في صنع القرار تقييم أثر المشاركة على تنفيذ القرارات. دراسة العوامل المؤثرة على تنفيذ الإدارة التشاركية	أهم أهداف الدراسة
أشارت بيانات الدراسة إلى أن 41.2٪ فقط من العينة المدروسة شاركوا بشكل من أشكال صنع القرار، في حين أن 58.8٪ لم يشاركوا على الإطلاق في أي شكل من أشكال عملية صنع القرار في الجامعة. عند المشاركة في عملية صنع القرار، يتم تعزيز الشعور بانتماء الموظفين للجامعة مما يساعد في تنفيذ القرارات التي تم التوصل إليها. تمثلت أهم العوامل المؤثرة على تنفيذ الإدارة التشاركية في أساليب المشاركة التي تقرها الجامعة، و المتمثلة في لجان مشكلة بشكل رئيسي من أعضاء هيئة التدريس، أو لجان معينة من طرف مدير الجامعة، بحيث أن هذا التشكيل لا تمثل جميع وجهات نظر الموظفين خاصة غير الأكاديميين منهم. اعتماد إدارة الجامعة اراء و توصيات اللجان المعينة بشكل كبير على حساب اللجان الاخرى، ما يعد تهيميش لمشاركتهم في صناعة القرارات.	أهم النتائج
استبعاد أسلوب الإدارة الفردية و القضاء على النظم البيروقراطية و تبني اللامركزية في اتخاذ القرار. توسيع طرق المشاركة لإعطاء الفرصة لجميع أصحاب المصلحة للمشاركة و المساهمة في تشكيل أهداف الجامعة من خلال صنع القرار واعتماد أسلوب التغذية الرجعية. تشجيع وتحفيز جميع أعضاء هيئة التدريس في الجامعة للمساهمة في اتخاذ	أهم التوصيات

القرارات التي تساعد على تشكيل السياسات في الجامعة من خلال تقليص المدة التي تقضيها اللجان في الاجتماعات.	
---	--

سابعاً: دراسة Yassir M Mahgoub'Sieaza A Elyas

Development of Teacher Performance and its Impact on Enhancing on the Quality of the Educational Process	عنوان الدراسة
مقال	نوع الدراسة
2014	سنة الدراسة
طلبة المستوى الثالث لكلية التربية جامعة الخرطوم - جمهورية السودان. دفعة 2011-2010	مجتمع الدراسة
30 طالب	عينة البحث
المنهج الوصفي التحليلي و المنهج التجريبي	منهج الدراسة
تجربة تصميم معد لتطوير أداء المعلم، ينقسم إلى ثلاثة محاور هي: عرض خطة الدرس، الجدول الزمني للتدريس، تصميم عرض الدرس دراسة الفروق في أداء المعلم بعد تطبيق التصميم عن طريق المقارنة بين اراء العينة التجريبية و العينة الضابطة	أهم أهداف الدراسة
وجود فارق ايجابي معتبر في مستوى أداء المعلم قبل و بعد تطبيق تصميم تطوير الأداء. وجود فروق معتبرة بين اراء العينة التجريبية و العينة الضابطة، ما يؤكد أن تطور أداء المعلم قد تحسن خلال تطبيقه للتصميم.	أهم النتائج
ضرورة تصميم برنامج لتطوير أداء المعلمين من قبل وزارة التربية والتعليم. حث المعلمين على استخدام الوسائل التعليمية المساعدة على التعلم مثل إدارة المناقشة والحوار، مهارات الاتصال، التحفيز، المحاكاة، التمارين، الألغاز، حل المشكلات، لعب الأدوار، والملاحظة الميدانية، والاكتشاف، والتعلم الذاتي، والتعلم التعاوني والعصف الذهني، الوسائل التعليمية ثلاثية الأبعاد. وضع خطة استراتيجية شاملة تركز على تطوير جودة التعليم والتعلم. التقييم المستمر لتطوير أداء المعلم لرفع مستوى الأداء التدريسي.	أهم التوصيات

ثامناً: دراسة Miodraga Stefanovska-Petkovska, Marjan Bojadziev, Vesna Velikj Stefanovska

The role of participatory management in fostering job satisfaction among public administration employees	عنوان الدراسة
ورقة بحثية	نوع الدراسة
2014	سنة الدراسة
موظفو الإدارات المحلية للبلديات في جمهورية مقدونيا	مجتمع الدراسة
532 موظف	عينة البحث
المنهج الوصفي التحليلي	منهج الدراسة
تحليل أثر الإدارة بالمشاركة على الرضا الوظيفي للموظفين من خلال التخطيط الاستراتيجي والتواصل الإشرافي	أهم أهداف الدراسة
يستخدم المديرون في المؤسسات المدروسة كل من أسلوب الإدارة بالمشاركة، والتواصل الفعال مع المشرف وكذا عملية التخطيط الاستراتيجي التشاركي. اظهر الموظفون المدركون لوجود هاته الأساليب مستويات عالية من الرضا الوظيفي المديرين الذين تشاركون موظفيهم في عملية التخطيط الاستراتيجي وصنع القرار سيكافئون بموظفين أكثر تحفيزاً وأعلى أداء.	أهم النتائج
يجب على الإدارة العامة ذات الهيكل التنظيمي الهرمي التقليدي تبني أسلوب الإدارة بالمشاركة وتمكين الموظفين. يجب على المديرين تعزيز الرضا الوظيفي لموظفيهم وإشراكهم كأصحاب مصلحة رئيسيين في إنشاء وتحقيق الخطة الاستراتيجية للمؤسسات. يجب على الوكالات الحكومية بناء مهارات المديرين من خلال ادراج تقنيات تمكين الموظفين ومهارات الاتصال في برامج التدريب الإداري.	أهم التوصيات

تاسعاً: دراسة Samad Ranjbar Ardekani and Shapour Amin Shayan Jahromi

Relationship between participative management and personnel productivity: A survey in Gachsaran Gas and Oil Company	عنوان الدراسة
مقال	نوع الدراسة
2011	سنة الدراسة
موظفو شركة Gachsaran للغاز والنفط البالغ عددهم 1230 موظف	مجتمع الدراسة
169 موظف	عينة البحث

المنهج الوصفي التحليلي	منهج الدراسة
دراسة العلاقة بين الإدارة بالمشاركة والإنتاجية دراسة العلاقة بين الأهداف الجماعية والإنتاجية دراسة العلاقة بين التسيير الذاتي والإنتاجية دراسة العلاقة بين المشاركة في حل المشاكل والإنتاجية	أهم أهداف الدراسة
وجود علاقة ارتباط ايجابية بين الإنتاجية وجوانب الإدارة التشاركية (صنع القرار التشاركي المستقل، الهدف حسب المجموعة، تحول المؤسسة وتغييرها، المشاركة في حل المشكلات).	أهم النتائج
تعزيز مشاركة المعلومات والأهداف ما يجعل من أهداف المؤسسة أهدافا للموظفين. تشجيع الموظفين على إبراز مواهبهم ومشاركة أفكارهم ومعتقداتهم. تدريب وتأهيل لجان المشاركة خاصة وعموم الموظفين على استخدام الأساليب العلمية في التحليل. توضيح الأهداف والمشاكل التنظيمية للموظفين ما يزيد من فعالية مشاركتهم في اتخاذ القرار. ضرورة تبني أسلوب التسيير الذاتي لما له من أثر ايجابي على الانتاجية من خلال تحقيق توازن الهياكل التنظيمية الهرمية ما يشجع الموظفين على تحقيق الأهداف التنظيمية. اعتماد ثقافة الأهداف الجماعية التي تحول المنافسات الفردية إلى تحد للفريق.	أهم التوصيات

عاشرًا: دراسة Herbert G. Heneman III & Anthony T. Milanowski

عنوان الدراسة	Alignment of human resource practices and teacher performance competency
نوع الدراسة	مقال
سنة الدراسة	2004
مجتمع الدراسة	إدارة الموارد البشرية للمدارس بكل من مقاطعتي سنسيناتي و واشو
عينة البحث	مجتمع الدراسة بأكمله
منهج الدراسة	
أهم أهداف الدراسة	دراسة مختلف ممارسات الموارد البشرية (التوظيف والاختيار والاستقرار والتوجيه والمهنية التطوير والتعويض وإدارة الأداء والقيادة التعليمية) التي يمكن أن تتواءم

<p>مع نموذج كفاءة الأداء المعلم ومع بعضها البعض.</p>	
<p>خلصت نتائج دراسة إدارة الموارد البشرية بمنطقة سينسيناتي إلى: وجود اهتمام خاص بالموائمة لكل من بعد التوظيف، الاختيار، والتوجيه، الإرشاد، ومكونين من عناصر إدارة الأداء (نظام تقويم المعلم وعلاجه)، بعض الموائمة لبعدي التطوير المهني والتعويض، مواءمة شبه معدومة لبعدي القيادة التعليمية.</p> <p>كما خلصت نتائج دراسة إدارة الموارد البشرية بمنطقة واشو إلى: وجود مواءمة مقبولة لكل من بعد التوجيه والإرشاد والتطوير المهني وإدارة الأداء. مواءمة أقل لبعدي القيادة التعليمية، ومواءمة ضئيلة جدًا لكل من بعد التعيين والاختيار والتعويض.</p>	<p>أهم النتائج</p>
<p>التوجه لاستخدام نماذج المواءمة ونماذج كفاءة الأداء. دعم تطوير نماذج المواءمة والسعي إلى تطويرها وكذا التحسين المستمر لنماذج كفاءة أداء المعلمين.</p> <p>تطوير نماذج لكفاءة التحصيل الطلابي وربطها بكل من نماذج مواءمة ممارسات إدارة الموارد البشرية ونماذج كفاءة أداء المعلمين.</p>	<p>أهم التوصيات</p>

المبحث الثاني: المقارنة بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة

سيتم في هذا المبحث المقارنة بين الدراسة الحالية و الدراسات سابقة العرض، والتعرف على

اهم اوجه الشبه والاختلاف بين كل منها كالتالي:

المطلب الأول: المقارنة بين الدراسة الحالية والدراسات العربية السابقة.

أولاً: دراسة محمد معمري، 2019

دور القيادة التشاركية في تحسين أداء العاملين			
المعيار	أوجه الشبه	أوجه الاختلاف	
نوع الدراسة	أطروحة دكتوراه	/	
الهدف	دراسة دور الأسلوب التشاركي في تحسين أداء العاملين	- دراسة دور القيادة التشاركية - دراسة دور الإدارة بالمشاركة.	
مجتمع الدراسة	/	- عمال مستشفى الصداقة لطب العيون - أساتذة المؤسسات التربوية بولاية غرداية	
عينة الدراسة	/	- 220 موظف - 295 أستاذ	
أداة الدراسة	استبيان	/	
المنهج المتبع	المنهج الوصفي التحليلي	/	
بيئة الدراسة	/	- مستشفى الصداقة لطب العيون كوبا/الجزائر بولاية الجلفة - المؤسسات التربوية بولاية غرداية	
متغيرات الدراسة	المتغير المستقل	الإدارة بالمشاركة	/
	المتغير التابع	أداء العاملين	/

ثانياً: دراسة نوزاد فيض جميل قشقه بي، مظفر حمد علي، 2019

دور القيادة التشاركية في سلوكيات المواطنة التنظيمية			
المعيار	أوجه الشبه	أوجه الاختلاف	
نوع الدراسة	/	- مقال - أطروحة دكتوراه	
الهدف	دراسة الأسلوب التشاركي في القطاع التعليم	- دراسة دور القيادة التشاركية - دراسة دور الإدارة بالمشاركة. - دراسة سلوك المواطنة التنظيمية - دراسة أداء العاملين	
مجتمع الدراسة	أساتذة بالقطاع التربوي	- معلمي المدارس الأساسية - الأساتذة في جميع الاطوار التربوية	
عينة الدراسة	أساتذة بالقطاع التربوي	- 800 معلم - 295 أستاذ	
أداة الدراسة	استبيان	/	
المنهج المتبع	المنهج الوصفي التحليلي	/	
بيئة الدراسة	قطاع التربية والتعليم	- المدارس الأساسية في التربية المركزية بمدينة اربيل - المؤسسات التربوية بولاية غرداية	
المتغير المستقل	/	- القيادة التشاركية - الإدارة بالمشاركة	المتغير
المتغير التابع	أداء العاملين		متغيرات الدراسة

ثالثاً: دراسة سمية خليفي، عبد الرزاق سلام، 2019

أثر عمليات إدارة المعرفة في تحسين أداء العاملين			
المعيار	أوجه الشبه	أوجه الاختلاف	
نوع الدراسة	/	- مقال - أطروحة دكتوراه	
الهدف	دراسة أثر أحد الأنماط الإدارية على أداء العاملين	- التعرف على واقع إدارة - دراسة دور الإدارة بالمشاركة. - دراسة أثر إدارة المعرفة على أداء العاملين	

الفصل الثاني		الدراسات السابقة
		- دور الإدارة بالمشاركة في تحسين أداء العاملين
مجتمع الدراسة	/	- موظفو المديرية العملية للاتصالات بولاية المدية - العاملين بالمؤسسات التربوية بولاية غرداية
عينة الدراسة	/	- 53 موظف - 295 أستاذ
أداة الدراسة	استبيان	/
المنهج المتبع	المنهج الوصفي التحليلي	/
بيئة الدراسة	/	- المديرية العملية للاتصالات بولاية المدية - المؤسسات التربوية بولاية غرداية
متغيرات الدراسة	المتغير المستقل	- إدارة المعرفة - الإدارة بالمشاركة
	المتغير التابع	أداء العاملين

رابعاً: دراسة بلبخاري سامي ، 2018

دور نظام التحفيز في تحسين أداء العاملين		
المعيار	أوجه الشبه	أوجه الاختلاف
نوع الدراسة	/	- مقال - أطروحة دكتوراه
الهدف	دراسة أسلوب لتحسين أداء العاملين	- دراسة دور دور نظام التحفيز - دراسة دور الإدارة بالمشاركة.
مجتمع الدراسة	/	- موظفو مؤسسات الاتصالات في مدينتي عنابة وقلمة - أساتذة المؤسسات التربوية بولاية غرداية
عينة الدراسة	/	- 63 موظف - 295 أستاذ
أداة الدراسة	استبيان	/
المنهج المتبع	المنهج الوصفي التحليلي	/

بيئة الدراسة	/	- مؤسسات الاتصالات في مدينتي عنابة وقلمة - المؤسسات التربوية بولاية غرداية
متغيرات الدراسة	المتغير المستقل	الإدارة بالمشاركة
	المتغير التابع	/
		أداء العاملين

## خامساً: دراسة يوسف احمد النمروطي، 2017

القيادة التشاركية لدى مديري المدارس الثانوية بمحافظات غزة وعلاقتها بمستوى أداء المعلمين		
المعيار	أوجه الشبه	أوجه الاختلاف
نوع الدراسة	/	- رسالة ماجستير - أطروحة دكتوراه
الهدف	- التعرف على مستوى أداء المعلمين من وجهة نظرهم. - دراسة علاقة الأسلوب التشاركي بمستوى أداء الأساتذة	- دراسة دور القيادة التشاركية - دراسة دور الإدارة بالمشاركة.
مجتمع الدراسة	أساتذة المدارس الثانوية	- أساتذة ومديري المدارس الثانوية بمحافظات غزة. - أساتذة المؤسسات التربوية بجميع أطوارها لولاية غرداية.
عينة الدراسة	أساتذة المدارس الثانوية	- 459 معلم - 295 أستاذ
أداة الدراسة	استبيان	/
المنهج المتبع	المنهج الوصفي التحليلي	/
بيئة الدراسة	قطاع التربية والتعليم	- المدارس الثانوية بمحافظات غزة - المؤسسات التربوية بولاية غرداية
متغيرات الدراسة	المتغير المستقل	الإدارة بالمشاركة
	المتغير التابع	/
		أداء العاملين

سادساً: دراسة عدي كريم رحمان العامري، 2016

الإدارة بالمشاركة كمدخل لتحسين مستوى أداء العاملين		
المعيار	أوجه الشبه	أوجه الاختلاف
نوع الدراسة	/	مقال - أطروحة دكتوراه
الهدف	دراسة دور الإدارة بالمشاركة في تحسين أداء العاملين بالمجال التربوي	بحث أداء العاملين بالإدارة - بحث أداء الأساتذة
مجتمع الدراسة	عينة من العاملين بالقطاع التربوي	مديري المدارس الثانوية في بعقوبة - أساتذة المؤسسات التربوية بجميع أطوارها لولاية غرداية
عينة الدراسة	/	20 مدير - 295 أستاذ
أداة الدراسة	استبيان	/
المنهج المتبع	المنهج الوصفي التحليلي	/
بيئة الدراسة	قطاع التربية والتعليم	المدارس الثانوية في بعقوبة - المؤسسات التربوية بولاية غرداية
متغيرات الدراسة	الإدارة بالمشاركة	/
		أداء العاملين
المتغير المستقل		
المتغير التابع		

سابعاً: دراسة ميسون يوسف صالح، 2015

درجة ممارسة مديري المدارس الخاصة بمحافظات غزة للإدارة بالتجوال وعلاقتها بمستوى أداء معلمهم		
المعيار	أوجه الشبه	أوجه الاختلاف
نوع الدراسة	/	رسالة ماجستير - أطروحة دكتوراه
الهدف	دراسة دور أحد الأساليب الإدارية في تحسين أداء الأساتذة	دراسة الإدارة بالتجوال - دراسة الإدارة بالمشاركة

- أساتذة ومديري المدارس الخاصة بمحافظة غزة - أساتذة المؤسسات التربوية بجميع أطوارها لولاية غرداية	عينة من العاملين بالقطاع التربوي	مجتمع الدراسة	
- 34 مديرو 268 معلم - 295 أستاذ	/	عينة الدراسة	
/	استبيان	أداة الدراسة	
/	المنهج الوصفي التحليلي	المنهج المتبع	
- المدارس الخاصة بمحافظات غزة - المؤسسات التربوية بولاية غرداية	قطاع التربية والتعليم	بيئة الدراسة	
الإدارة بالمشاركة	الإدارة بالتجوال	المتغير المستقل	متغيرات الدراسة
/	أداء العاملين	المتغير التابع	

ثامناً: دراسة ريم بنت عمر بن منصور الشريف، 2013

دور إدارة التطوير الإداري في تحسين الأداء الوظيفي		
المعيار	أوجه الشبه	أوجه الاختلاف
نوع الدراسة	/	- رسالة ماجستير - أطروحة دكتوراه
الهدف	- دراسة أحد الأساليب الإدارية لتحسين أداء العاملين	- دراسة إدارة التطوير الإداري - دراسة الإدارة بالمشاركة
مجتمع الدراسة	عينة من العاملين في مجال التعليم	- الموظفات الإداريات في جامعة الملك عبد العزیز بجدة - أساتذة المؤسسات التربوية بجميع أطوارها لولاية غرداية
عينة الدراسة	/	- 214 موظفة - 295 أستاذ
أداة الدراسة	استبيان	/
المنهج المتبع	المنهج الوصفي التحليلي	/

جامعة الملك عبد العزيز بجدة - المؤسسات التربوية بولاية غرداية	مجال التعليم	بيئة الدراسة	
الإدارة بالمشاركة	إدارة التطوير الإداري	المتغير المستقل	متغيرات الدراسة
/	أداء العاملين	المتغير التابع	

تاسعاً: دراسة عادل بن أحمد الشلفان، 2012

دور الإدارة بالمشاركة ونتائجها في تحسين الأداء			
المعيار	أوجه الشبه	أوجه الاختلاف	
نوع الدراسة	/	مقال - أطروحة دكتوراه	
الهدف	- دراسة دور الإدارة بالمشاركة في تحسين أداء العاملين	/	
مجتمع الدراسة	/	موظفو الغرفة التجارية والصناعية في مدينة الرياض - أساتذة المؤسسات التربوية لولاية غرداية بجميع أطوارها	
عينة الدراسة	/	200 موظف - 295 أستاذ	
أداة الدراسة	استبيان	/	
المنهج المتبع	المنهج الوصفي التحليلي	/	
بيئة الدراسة	/	- الغرفة التجارية والصناعية في مدينة الرياض -- المؤسسات التربوية بولاية غرداية	
متغيرات الدراسة	الإدارة بالمشاركة	/	المتغير المستقل
	أداء العاملين	/	المتغير التابع

الإدارة بالمشاركة وأثرها على العاملين و الإدارة			
المعيار	أوجه الشبه	أوجه الاختلاف	
نوع الدراسة	أطروحة دكتوراه	/	
الهدف	- دراسة أثر الإدارة بالمشاركة على العاملين	- دراسة أثر الإدارة بالمشاركة على العاملين والإدارة - دراسة دور الإدارة بالمشاركة في تحسين أداء العاملين	
مجتمع الدراسة	/	- عمال إحدى شركات الاتصالات الخاصة - أساتذة المؤسسات التربوية لولاية غرداية بجميع أطوارها	
عينة البحث	/	- 60 عامل - 295 أستاذ	
أداة الدراسة	استبيان	/	
المنهج المتبع	المنهج الوصفي التحليلي	/	
بيئة الدراسة	/	- شركات الاتصالات الخاصة - المؤسسات التربوية بولاية غرداية	
متغيرات الدراسة	المتغير المستقل	/	
	المتغير التابع	/	
	الإدارة بالمشاركة	/	
	أداء العاملين	/	

المطلب الثاني: المقارنة بين الدراسة الحالية والدراسات الأجنبية السابقة

أولاً: دراسة Mohsen Vaez Ghasemi , Seyed Javad Asadi Bijaeyeh,2019

Evaluation of the role of participatory management in productivity of iranian tobacco company, with the help of data envelopment analyses (DEA)		
المعيار	أوجه الشبه	أوجه الاختلاف
نوع الدراسة	/	- مقال - أطروحة دكتوراه
الهدف	- دراسة أثر الإدارة بالمشاركة	- دراسة أثر الإدارة بالمشاركة على تحسين الانتاجية - دراسة دور الإدارة بالمشاركة في تحسين أداء العاملين
مجتمع الدراسة	/	- موظفو مؤسسة التبغ الإيرانية - أساتذة المؤسسات التربوية لولاية غرداية بجميع أطوارها
عينة البحث	/	- 40 موظف - 295 أستاذ
أداة الدراسة	استبيان	/
المنهج المتبع	المنهج الوصفي التحليلي	/
بيئة الدراسة	/	- مؤسسة التبغ الإيرانية - المؤسسات التربوية بولاية غرداية
متغيرات الدراسة	المتغير المستقل	/
	المتغير التابع	الإدارة بالمشاركة
	/	الانتاجية أداء العاملين

ثانياً: دراسة Amelia Lalompoh, Moerjati, Adya Hermawati, Rahayu Puji Suci and Nasharudin Mas,2019

The Quality of Work Life in School and Its Effect on the Teachers' Performance		
المعيار	أوجه الشبه	أوجه الاختلاف
نوع الدراسة	/	- مقال - أطروحة دكتوراه
الهدف	- دراسة أحد العوامل المؤثرة في أداء المعلمين	- دراسة جودة الحياة الوظيفية - دراسة الإدارة بالمشاركة.

- أساتذة المدارس الثانوية السبتية في مقاطعة جاوة الشرقية بإندونيسيا - - أساتذة المؤسسات التربوية لولاية غرداية بجميع أطوارها	قطاع التربية و التعليم	مجتمع الدراسة	
- 33 معلم - 295 أستاذ	قطاع التربية و التعليم	عينة البحث	
- الاستبيان والمقابلة	الاستبيان	أداة الدراسة	
/	المنهج الكمي	المنهج المتبع	
- المدارس الثانوية السبتية في مقاطعة جاوة الشرقية بإندونيسيا - المؤسسات التربوية بولاية غرداية	قطاع التربية و التعليم	بيئة الدراسة	
- جودة الحياة الوظيفية - الإدارة بالمشاركة	/	المتغير المستقل	متغيرات الدراسة
/	أداء العاملين	المتغير التابع	

ثالثاً: دراسة Mohamad Hisyam; Nyoman Sridana; Untung Waluyo, 2019

Relationship between Transformational Leadership, Compensation, and Organizational Climate with Teachers' Performance		
أوجه الاختلاف	أوجه الشبه	المعيار
- مقال - أطروحة دكتوراه	/	نوع الدراسة
- دراسة القيادة التحويلية والتعويضات والمناخ التنظيمي - دراسة الإدارة بالمشاركة	- دراسة أحد العوامل المؤثرة في أداء المعلمين	الهدف
- معلمو المدارس الثانوية العامة في مدينة ماتارام الاندونوسية - أساتذة المؤسسات التربوية لولاية غرداية بجميع أطوارها	قطاع التربية و التعليم	مجتمع الدراسة
- 80 معلم - 295 أستاذ	قطاع التربية و التعليم	عينة البحث
/	الاستبيان	أداة الدراسة
/	المنهج الوصفي لتحليلي	المنهج المتبع

- المدارس الثانوية العامة في مدينة ماتارام الاندنوسية. - المؤسسات التربوية بولاية غرداية.	قطاع التربية والتعليم	بيئة الدراسة	
- القيادة التحويلية والتعويضات والمناخ التنظيمي. - الإدارة بالمشاركة.	/	المتغير المستقل	متغيرات الدراسة
/	أداء العاملين	المتغير التابع	

رابعاً: دراسة Josphat Kagema, Cecilia Irungu, 2018

An analysis of teacher performance appraisals and their influence on teacher performance in secondary schools in Kenya		
أوجه الاختلاف	أوجه الشبه	المعيار
- مقال - أطروحة دكتوراه	/	نوع الدراسة
- تحليل العوامل المثممة لأداء المعلمين (لأجور المعلمين ، والسياسات الحكومية ، وإدارة المدرسة ، والمناهج الدراسية والرضا الوظيفي) - دراسة الإدارة بالمشاركة	- دراسة أحد العوامل المؤثرة في أداء المعلمين	الهدف
- المعلمين بالمدارس الثانوية في كينيا - أساتذة المؤسسات التربوية لولاية غرداية بجميع أطوارها	قطاع التربية والتعليم	مجتمع الدراسة
- 460 معلما - 295 أستاذ	قطاع التربية والتعليم	عينة البحث
/	الاستبيان	أداة الدراسة
/	المنهج الوصفي لتحليلي	المنهج المتبع
- المدارس الثانوية في كينيا - المؤسسات التربوية بولاية غرداية	قطاع التربية والتعليم	بيئة الدراسة

<ul style="list-style-type: none"> <li>- أجور المعلمين</li> <li>- والسياسات الحكومية</li> <li>- وإدارة المدرسة</li> <li>- المناهج الدراسية</li> <li>- الرضا الوظيفي</li> <li>- الإدارة بالمشاركة</li> </ul>	/	المتغير المستقل	متغيرات الدراسة
/	أداء العاملين	المتغير التابع	

خامساً: دراسة Miodraga Stefanovska–Petkovska, Marjan Bojadziew and Zlatko Mucunski, 2015

Does participative management produce satisfied employees? Evidence from the automotive industry		
أوجه الاختلاف	أوجه الشبه	المعيار
<ul style="list-style-type: none"> <li>- مقال</li> <li>- أطروحة دكتوراه</li> </ul>	/	نوع الدراسة
<ul style="list-style-type: none"> <li>- معرفة أثر التخطيط الاستراتيجي التشاركي على الرضا الوظيفي للموظفين</li> <li>- معرفة أثر الاتصال الفعال على الرضا الوظيفي للموظفين</li> <li>- معرفة أثر الإدارة التشاركية على الرضا الوظيفي للموظفين</li> <li>- دراسة أثر المشاركة في اتخاذ القرار على أداء العاملين</li> <li>- دراسة تفويض السلطة على أداء العاملين</li> <li>- دراسة أثر العلاقات الانسانية على أداء العاملين</li> </ul>	- دراسة أثر الإدارة بالمشاركة على العاملين	الهدف
<ul style="list-style-type: none"> <li>- موظفي مؤسسة بورش مقدونيا</li> <li>- أساتذة المؤسسات التربوية لولاية غرداية</li> <li>بجميع أطوارها</li> </ul>	/	مجتمع الدراسة
<ul style="list-style-type: none"> <li>- 149 موظف</li> <li>- 295 أستاذ</li> </ul>	/	عينة البحث
/	الاستبيان	أداة الدراسة
/	المنهج الوصفي لتحليلي	المنهج المتبع

بيئة الدراسة	/	- قطاع صناعة السيارات بمقدونيا - قطاع التربية و التعليم بولاية غرداية
متغيرات الدراسة	الإدارة بالمشاركة	/
المتغير المستقل	الرضا الوظيفي أداء العاملين	/
المتغير التابع		

سادساً: دراسة: Ezekiel Kipkorir Mutai, Thomas K. Cheruiyot & Joseph Kiprono Kirui, 2015

Impact of Participatory Management on Employee Performance: A Case of Moi University <sup>1</sup>		
المعيار	أوجه الشبه	أوجه الاختلاف
نوع الدراسة	/	- مقال - أطروحة دكتوراه
الهدف	- دراسة أثر الإدارة بالمشاركة على أداء العاملين. - فحص مدى مشاركة الموظف في صنع القرار.	- تقييم أثر المشاركة على تنفيذ القرارات - دراسة العوامل المؤثرة على تنفيذ الإدارة التشاركية - دراسة أثر المشاركة في اتخاذ القرار على أداء العاملين - دراسة تفويض السلطة على أداء العاملين - دراسة أثر العلاقات الإنسانية على أداء العاملين
مجتمع الدراسة	قطاع التعليم	- موظفو جامعة موي بكينيا - أساتذة المؤسسات التربوية لولاية غرداية
عينة البحث	قطاع التعليم	- 507 موظف - 295 أستاذ
أداة الدراسة	الاستبيان	/
المنهج المتبع	المنهج الوصفي لتحليلي	/
بيئة الدراسة	قطاع التعليم	- قطاع التعليم العالي بكينيا - قطاع التربية و التعليم بولاية غرداية
متغيرات الدراسة	الإدارة بالمشاركة	/
المتغير التابع	أداء العاملين	/

Development of Teacher Performance and its Impact on Enhancing on the Quality of the Educational Process			
المعيار	أوجه الشبه	أوجه الاختلاف	
نوع الدراسة	/	- مقال - أطروحة دكتوراه	
الهدف	- دراسة أحد العوامل المؤثرة على أداء العاملين	تجربة تصميم معد لتطوير أداء المعلم، ينقسم إلى ثلاثة محاور هي: عرض خطة الدرس، الجدول الزمني للتدريس، تصميم عرض الدرس. دراسة الفروق في أداء المعلم بعد تطبيق التصميم عن طريق المقارنة بين اراء العينة التجريبية و العينة الضابطة. - دراسة أثر المشاركة في اتخاذ القرار على أداء العاملين. - دراسة تفويض السلطة على أداء العاملين. - دراسة أثر العلاقات الإنسانية على أداء العاملين.	
مجتمع الدراسة	قطاع التعليم	- طلبة المستوى الثالث لكلية التربية جامعة الخرطوم دفعة 2010-2011. - أساتذة المؤسسات التربوية لولاية غرداية	
عينة البحث	قطاع التعليم	- 30 طالب - 295 أستاذ	
أداة الدراسة	الاستبيان	/	
المنهج المتبع	المنهج الوصفي تحليلي	المنهج التجريبي	
بيئة الدراسة	قطاع التعليم	- قطاع التعليم العالي بالخرطوم - قطاع التربية و التعليم بولاية غرداية	
متغيرات الدراسة	المتغير المستقل	/	- أداء المعلم - الإدارة بالمشاركة
	المتغير التابع	/	- جودة العملية التعليمية - أداء العاملين

ثامناً: دراسة 2014 Miodraga Stefanovska-Petkovska, Marjan Bojadziev, Vesna Velikj Stefanovska,

The role of participatory management in fostering job satisfaction among public administration employees			
المعيار	أوجه الشبه	أوجه الاختلاف	
نوع الدراسة	/	- ورقة بحثية - أطروحة دكتوراه	
الهدف	- دراسة أثر الإدارة بالمشاركة على العاملين	- تحليل أثر الإدارة بالمشاركة على الرضا الوظيفي. - تحليل أثر التخطيط الاستراتيجي على الرضا الوظيفي. - تحليل أثر التواصل الإشرافي على الرضا الوظيفي. - دراسة أثر المشاركة في اتخاذ القرار على أداء العاملين. - دراسة تفويض السلطة على أداء العاملين - دراسة أثر العلاقات الإنسانية على أداء العاملين.	
مجتمع الدراسة	/	- موظف و الإدارات المحلية للبلديات في جمهورية مقدونيا. - أساتذة المؤسسات التربوية لولاية غرداية.	
عينة البحث	/	- 532 موظف - 295 أستاذ	
أداة الدراسة	الاستبيان	/	
المنهج المتبع	المنهج الوصفي لتحليلي	/	
بيئة الدراسة	/	- قطاع الإدارة العامة في جمهورية مقدونيا - قطاع التربية و التعليم بولاية غرداية	
متغيرات الدراسة	المتغير المستقل	/	المتغير التابع
	الإدارة بالمشاركة	/	الرضا الوظيفي أداء العاملين

Relationship between participative management and personnel productivité: A survey in Gachsaran Gas and Oil Company		
المعيار	أوجه الشبه	أوجه الاختلاف
نوع الدراسة	/	- ورقة بحثية - أطروحة دكتوراه
الهدف	- دراسة أثر الإدارة بالمشاركة على العاملين	- دراسة العلاقة بين الإدارة بالمشاركة والإنتاجية. - دراسة العلاقة بين الأهداف الجماعية والإنتاجية. - دراسة العلاقة بين التسيير الذاتي والإنتاجية. - دراسة العلاقة بين المشاركة في حل المشاكل والإنتاجية. - دراسة أثر المشاركة في اتخاذ القرار على أداء العاملين. - دراسة تفويض السلطة على أداء العاملين. - دراسة أثر العلاقات الإنسانية على أداء العاملين.
مجتمع الدراسة	/	- موظف وشركة Gachsaran للغاز والنفط. - أساتذة المؤسسات التربوية لولاية غرداية
عينة البحث	/	- 169 موظف - 295 أستاذ
أداة الدراسة	الاستبيان	/
المنهج المتبع	المنهج الوصفي لتحليلي	/
بيئة الدراسة	/	- القطاع الصناعي - قطاع التربية والتعليم بولاية غرداية

/	الإدارة بالمشاركة	المتغير المستقل	متغيرات الدراسة
- إنتاجية الموظفين - أداء العاملين	/	المتغير التابع	

عاشراً: دراسة Herbert G. Heneman III & Anthony T. Milanowski, 2004

Alignment of human resource practices and teacher performance competency		
أوجه الاختلاف	أوجه الشبه	المعيار
- مقال - أطروحة دكتوراه	/	نوع الدراسة
- دراسة مختلف ممارسات الموارد البشرية (التوظيف، الاختيار، الاستقراء، التوجيه، المهنية، التطوير، التعويض، إدارة الأداء، والقيادة التعليمية). - دراسة مدى موثمة بعض ممارسات إدارة الموارد البشرية مع نموذج كفاءة الأداء المعلم ومع بعضها البعض. - دراسة أثر المشاركة في اتخاذ القرار على أداء العاملين. - دراسة تفويض السلطة على أداء العاملين - - دراسة أثر العلاقات الانسانية على أداء العاملين.	- دراسة احد الأساليب المؤثرة على أداء الأساتذة	الهدف
- إدارة الموارد البشرية للمدارس بكل من مقاطعتي سنسيناتي وواشو. - أساتذة المؤسسات التربوية لولاية غرداية.	قطاع التربية والتعليم	مجتمع الدراسة
- 169 موظف. - 295 أستاذ.	/	عينة البحث
المقابلة. دراسة الوثائق. الاستبيان.	/	أداة الدراسة
المنهج الاستقرائي.	المنهج الوصفي لتحليلي	المنهج المتبع

<p>- قطاع التربية و التعليم بكل من مقاطعتي سنسيناتي و واشو. - قطاع التربية و التعليم بولاية غرداية.</p>	<p>قطاع التربية و التعليم</p>	<p>بيئة الدراسة</p>	
<p>- مجموعة من ممارسات إدارة المواد البشرية - الإدارة بالمشاركة</p>	<p>/</p>	<p>المتغير المستقل</p>	<p>متغيرات الدراسة</p>
<p>- كفاءة العاملين</p>	<p>أداء العاملين</p>	<p>المتغير التابع</p>	

## خلاصة الفصل:

تم من خلال هذا الفصل تناول عشر دراسات سابقة عربية و أخرى أجنبية، تناولت موضوع الإدارة بالمشاركة وعلاقتها بأداء العاملين في مجموعة متنوعة من المؤسسات، تربية وغير تربية.

حيث تناولت هذه الدراسات متغيرات الموضوع من ابعاد وزوايا أخرى لما تناولته دراستنا، وتفردت كل منها بالتوصل ال عدة نتائج، اضيفت على الموضوع مزيدا من الثراء العلمي والتنوع البحثي.

وقد حاولنا في المبحث الثاني من هذا الفصل تحديد اوجه تشابه دراستنا مع ما سبقها من دراسات، وكذا اوجه الاختلاف، من خلال عدة معايير، وتوضيح ما تميزت به كل دراسة. ما شكل رؤية اشمل، واحاطة اوسع بمتغيرات الموضوع من الناحية النظرية، اضيفت إلى ما سبق تحصيله من معارف في فصل الادبيات النظرية. ولتطبيق هذه المعارف ميدانيا سنتطرق في الجانب الميداني لهذه الدراسة، إلى دراسة متغيرات الموضوع ميدانيا بالمؤسسات التربوية لولاية غرداية.

# الفصل الثالث

الدراسة الميدانية

تمهيد:

سيتم في هذا الفصل عرض الإجراءات، والخطوات المنهجية التي تم اتباعها في مجال الدراسة الميدانية، حيث سيتم التعريف بمجتمع الدراسة، عينة الدراسة والأسلوب المعتمد في اختيارها، إضافة إلى توضيح منهج الدراسة، الأدوات والأساليب الإحصائية التي تم استخدامها في تحليل البيانات، والخطوات المعتمدة في هذا التحليل، التفسير، واستخلاص النتائج.

## المبحث الأول: الطريقة والإجراءات

سيتم في هذا المبحث سرد طريقة وإجراءات الدراسة من خلال التطرق إلى منهج ومجتمع أدوات الدراسة، الوصف الاحصائي لعينة الدراسة، صدق أدوات الدراسة وثباتها.

## المطلب الاول: منهج ومجتمع أدوات الدراسة

## الفرع الأول: منهج الدراسة

تم في هذه الدراسة استخدام المنهج الوصفي التحليلي، نظراً لتوافقه مع أسلوب الدراسة الميدانية، حيث تم من خلاله المقارنة بين النتائج المتوصل اليها، وتفسيرها، وتقييمها. ثم استخلاص نتائج للإجابة عن تساؤلات الدراسة وتقديم بعض الاقتراحات والآراء التي نأمل أن يزيد بها الرصيد المعرفي عن الموضوع ومتغيراته. وقد تم جمع بيانات هذه الدراسة من المصادر الأولية والثانوية المعتمدة في البحث العلمي، كما يلي:

## أولاً: المصادر الأولية

تم استخدام الاستبيان كأداة لجمع البيانات في الدراسة الميدانية، حيث تم توزيعه على عينة الدراسة بغية تجميع البيانات المطلوبة ثم تفرغها وتحليلها إحصائياً من خلال استخدام الاختبارات الإحصائية المناسبة على برنامج الـ SPSS، بهدف الوصول لدلالات ذات قيمة، ومؤشرات حاولنا من خلالها التوصل إلى تفسيرات وإجابات حول إشكالية الدراسة.

## ثانياً: المصادر الثانوية

تم استخدام مجموعة من المراجع العربية والاجنبية التي تمس بموضوع الدراسة أو احد متغيراته كمصادر لمعالجة الإطار النظري للدراسة، من خلال الاطلاع على التالي:

- الكتب؛
- رسائل الماجستير وأطروحات الدكتوراه؛
- المداخلات، والمقالات، والدراسات المنشورة؛
- المنشورات الصادرة عن المؤسسات ذات العلاقة؛
- المواقع الالكترونية المعتمدة في هذا المجال.

## الفرع الثاني: مجتمع وعينة الدراسة

## أولاً: مجتمع الدراسة

تكون مجتمع هذه الدراسة من الأساتذة العاملين بالمؤسسات التربوية الحكومية بولاية غرداية، كما سبق ذكره في حدود الدراسة، وقد تم التحصل على العدد الكلي لمجتمع الدراسة من خلال زيارة

ميدانية لمديرية التربية بولاية غرداية، وإجراء مقابلة مع مسؤول المواد البشرية بها، الذي تكرم بتقديم العدد الاجمالي للأساتذة العاملين في هذا القطاع بولاية غرداية، حيث بلغ عددهم 5296 أستاذ. وهو ما شكل العدد الكلي لأفراد مجتمع الدراسة.

فيما يلي يوضح الجدول رقم (03) العدد التفصيلي لأفراد مجتمع الدراسة حسب مؤسسة

العمل:

جدول رقم (03): يوضح توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب مؤسسات العمل

عدد الأساتذة	مؤسسة العمل
1307	ثانوية
1788	متوسطة
2201	ابتدائية
5296	المجموع

المصدر: من إعداد الطالب وفقا للمعلومات المقدمة من طرف مديرية التربية لولاية غرداية

ثانياً: عينة الدراسة

تم اختيار أسلوب العينة العشوائية في تحديد عينة الدراسة، إذ تم توزيع 620 استبيان على عينة عشوائية من أفراد مجتمع الدراسة على مستوى قطر الولاية (12 دائرة من أصل 13).

بلغ عدد الاستبيانات المسترجعة 358 استبيان، وبعد المراجعة والفحص استوفت 266 منها شروط القبول للدراسة، كما تم ارسال استبيان الكتروني إلى حسابات بعض افراد مجتمع الدراسة أجاب عليه 29 فردا منهم، ما شكل العدد الكلي للعينة المدروسة بإجمالي يساوي 295 أستاذ، ما مثل 5.7% من مجتمع الدراسة، وهو ما يجعل منها عينة تمثيلية جيدة في المجتمعات الكبيرة، إضافة لما سبق ذكره من ظروف خاصة، وتوزيع افراد العينة مع حجمها الكبير على 13 دائرة و292 مؤسسة، تم تفصيل ذكرها في الجدول رقم (04) حسب طور كل منها:

جدول رقم (04): عدد المؤسسات التي ينشط بها أفراد مجتمع الدراسة حسب الطور

عدد المؤسسات	الطور
31	ثانوي
66	متوسط
195	ابتدائي
292	المجموع

المصدر: من إعداد الطالب وفقا للمعلومات المقدمة من طرف مديرية التربية لولاية غرداية

الفرع الثالث: أداة الدراسة

تم اعتماد الاستبيان كأداة لجمع البيانات في الجانب الميداني لهذه الدراسة، نظراً لملائمته لطبيعة الدراسة، حجم المجتمع المدروس، واتساع الرقعة الجغرافية التي ينشط بها، حيث تم اعداه باتباع الخطوات التالية:

- اعتماد ما تم التوصل اليه في الجانب النظري للدراسة حول متغيرات الدراسة؛
- الاطلاع على المناشير والتعليمات التي تمس المتغير التابع لهذه الدراسة (أنظر الملحق رقم(01) )؛
- صياغة الفقرات بمراعاة الوضوح، الاختصار، وحدة الاتجاه، واستهداف رأي عام حول متغيرات الدراسة وابعادها؛
- اعتماد سلم ليكرت الخماسي لوضع وزن مرجح لكل فقرة كما هو موضح في الجدول رقم (05):
- عرض الاستبيان على الأستاذ المشرف لاعتماد ما يراه مناسباً وتقويم ما يراه غير مناسب؛
- تحكيمة من قبل جملة من الأساتذة اللذين لهم خبرة في هذا المجال ( انظر الملحق رقم(02)).

جدول رقم (05): درجات مقياس سلم ليكرت الخماسي

الاجابة	دائماً	غالباً	أحياناً	نادراً	ابدأ
الوزن	5	4	3	2	1

المصدر: من إعداد الطالب

باتباع الخطوات سابقة الذكر، تمت صياغة الاستبيان في صورته النهائية (انظر الملحق رقم (03))، حيث اشتمل على ثلاثة أقسام رئيسية كما يلي:

القسم الأول: البيانات الشخصية

تضمن هذا القسم 06 فقرات تم من خلالها التعرف على البيانات الشخصية للعينة المبحوثة كالتالي:

- الطور التعليمي،
- النوع، السن،
- المستوى التعليمي،
- الخبرة المهنية،
- دائرة العمل.

القسم الثاني: بيانات المتغير المستقل

تضمن هذا القسم 25 فقرة متعلقة بالمتغير المستقل (الإدارة بالمشاركة) وأبعاده، موزعة على 3 محاور كما يلي:

- المحور الأول: بعد المشاركة في اتخاذ القرار، مكون من 09 فقرات؛
- المحور الثاني: بعد تفويض السلطة، ويتكون من 08 فقرات؛
- المحور الثالث: بعد العلاقات الانسانية، ويتكون من 08 فقرات.

#### القسم الثالث: بيانات المتغير التابع

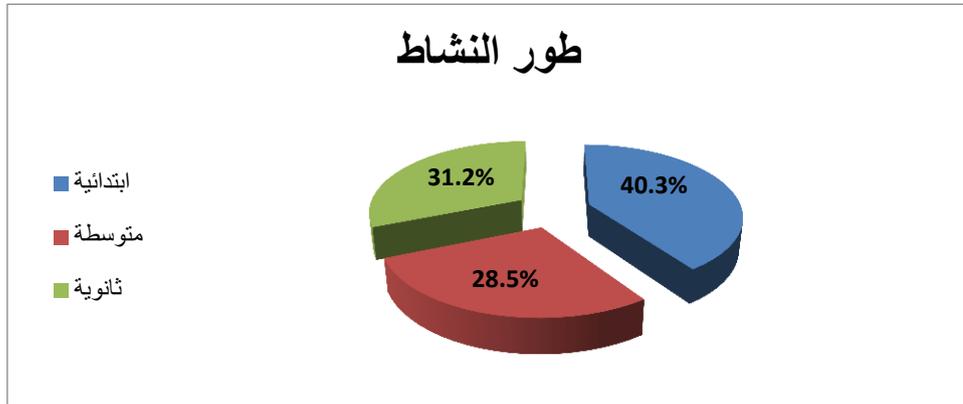
- تضمن هذا القسم 15 فقرة متعلقة بالمتغير التابع (أداء أساتذة المؤسسات التربوية)، والذي تم من خلالها التعرف على مستوى أداء أساتذة المؤسسات التربوية بولاية غرداية من وجهة نظرهم.
- بعد أن تمت عملية جمع البيانات والمعلومات اللازمة حول متغيرات الدراسة، ثم فرزها وتمييزها، تمت الاستعانة ببرنامج الرزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS، حيث ادخلت البيانات المرمزة في هذا البرنامج لمعالجتها عن طريق مجموعة المؤشرات الإحصائية التالية:
- التكرارات والنسب المئوية: والتي استخدمت لدراسة القسم الأول من الاستبيان والمتعلق بالبيانات الشخصية للمستجيبين.
  - معامل الارتباط بيرسون: للتأكد من صدق الاتساق الداخلي للاستبيان عن طريق دراسة مدى ارتباط كل فقرة من فقراته بالمحور الذي تنتمي اليه، وكذا الصدق البنائي للاستبيان عن طريق دراسة مدى ارتباط كل محور من محاوره بالقسم الذي ينتمي اليه، وارتباط كل قسم بالدرجة الكلية للاستبيان.
  - اختبار "ألفا كرونباخ": لدراسة مدى ثبات فقرات الاستبيان.
  - اختبار "كولومجروف-سمرنوف": لدراسة التوزيع الطبيعي للبيانات
  - اختبار (T.Test) للعينة الواحدة: لمقارنة متوسطات إجابات عينة البحث حول محاور وأقسام الاستبيان مع درجة الموافقة المتوسطة المحددة بالقيمة 3.
  - المتوسط الحسابي: لمعرفة الاتجاه العام لإجابات عينة البحث حول محاور واقسام الاستبيان.
  - الانحراف المعياري: لتحديد مدى تشتت إجابات افراد عينة البحث مقارنة بقيم المتوسطات الحسابية لمجموع إجاباتهم.
  - اختبار الانحدار الخطي البسيط: لدراسة أثر المتغير المستقل ( الإدارة بالمشاركة) وكل بعد من ابعاده على المتغير التابع (مستوى أداء العاملين).

المطلب الثاني: الوصف الإحصائي لعينة الدراسة

الفرع الأول: توزيع أفراد عينة الدراسة حسب مؤسسة العمل

يوضح الشكل رقم (10) توزيع أفراد عينة البحث حسب معيار طور النشاط:

الشكل رقم (10): توزيع أفراد عينة البحث حسب معيار طور النشاط



المصدر: من مخرجات برنامج SPSS بالاستعانة ببرنامج Excel Microsoft

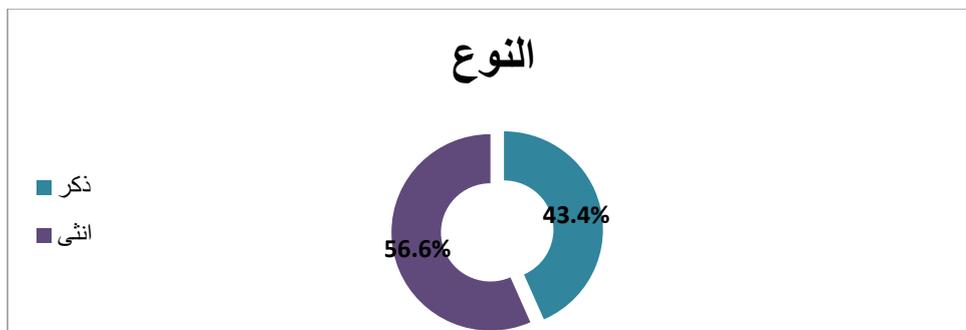
تبين من خلال النتائج الموضحة في الشكل رقم (10) أن نسبة 40.3% من أفراد عينة الدراسة هم أساتذة تعليم ابتدائي، كما نسبة 31.2% من عينة الدراسة مثلت أساتذة التعليم الثانوي، في حين مثلت نسبة 28.5% من أفراد عينة الدراسة أساتذة التعليم المتوسط.

بالنظر إلى عدد أفراد مجتمع الدراسة في كل طور كما هو موضح في الجدول رقم (03)، يتبين مما سبق تقارب النسب الممثلة لأساتذة كل طور في عينة الدراسة، وهو ما يكسب الدراسة نوعاً من الشمولية في تحصيل آراء مختلف أفراد العينة نسبة إلى الطور الذي ينشط به كل منهم.

الفرع الثاني: توزيع أفراد عينة الدراسة حسب معيار النوع

يوضح الشكل رقم (11) توزيع أفراد عينة البحث حسب النوع:

الشكل رقم (11): توزيع أفراد عينة البحث حسب معيار النوع



المصدر: من مخرجات برنامج SPSS بالاستعانة ببرنامج Excel Microsoft

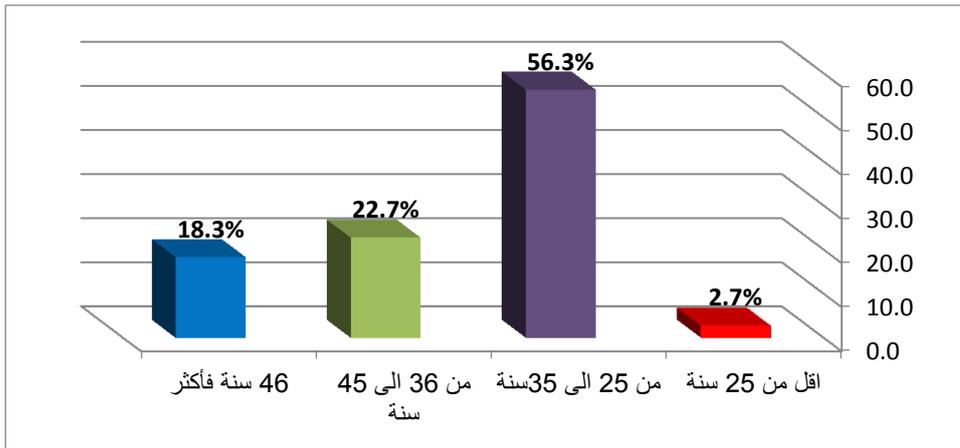
تبين من خلال النتائج الموضحة في الشكل رقم (11) أن أكبر نسبة من أفراد عينة الدراسة إناث، بنسبة مئوية تقدر بـ 56.6%، في حين مثلت نسبة الذكور في ذات المجتمع 43.4%.

مما سبق يتبين أن النسب المئوية لأفراد العينة حسب النوع متقاربة، وتفي بمتطلبات الدراسة في الاحاطة بأراء كلا الجنسين.

### الفرع الثالث: توزيع أفراد عينة الدراسة حسب العمر

يوضح الشكل رقم (12) توزيع أفراد عينة البحث حسب معيار السن:

الشكل رقم (12): توزيع أفراد عينة البحث حسب معيار السن



المصدر: من مخرجات برنامج SPSS بالاستعانة ببرنامج Excel Microsoft

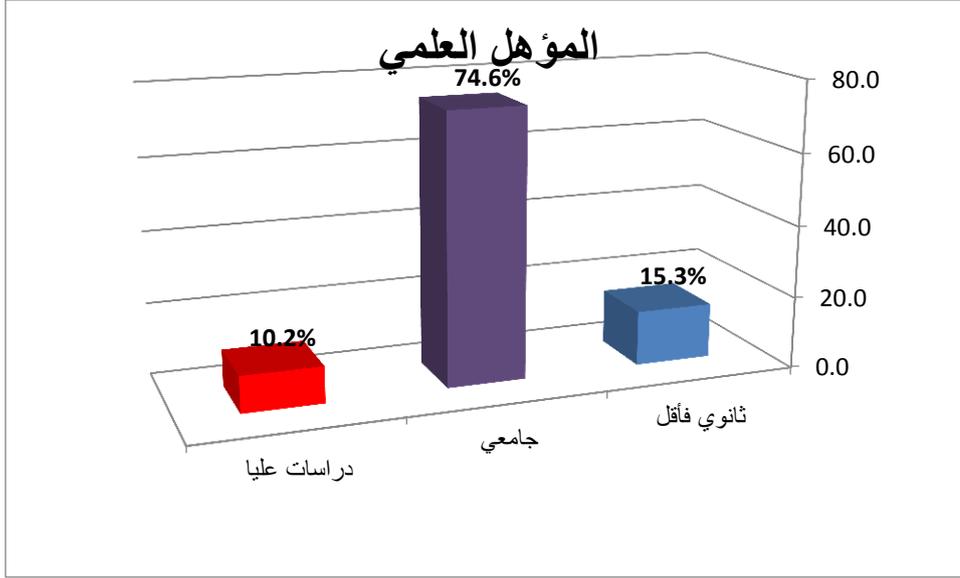
تبين من خلال النتائج الموضحة في الشكل رقم (12) أن سن أكبر نسبة من أفراد عينة الدراسة يتراوح ما بين 25 إلى 35 سنة بنسبة تقدر بـ 56.3% وهي نسبة كبيرة تفوق نصف أفراد عينة الدراسة، تليها الفئة التي تتراوح أعمارهم ما بين 36 إلى 45 سنة بنسبة مئوية تقدر بـ 22.7%. ثم الفئة التي تفوق أعمارهم ما 46 سنة بنسبة مئوية تقدر بـ 18.3%، وكانت أقل فئة في مجتمع الدراسة من هم أقل من 25 سنة بنسبة مئوية لم تتجاوز 2.5%.

مما سبق يتضح أن هناك اختلاف كبير في النسب المئوية بين الفئات العمرية لأفراد مجتمع الدراسة، حيث تميل إلى فئة الشباب الذين يمثلون ما تفوق نسبته 59% من عينة الدراسة، ونعزو ذلك إلى عمليات التوظيف الكبيرة التي شهدتها المؤسسات التربوية الحكومية لسد الفراغ الذي سببه تقدم عدد هائل من الأساتذة إلى الاحالة على التقاعد خلال السنوات الاخيرة في اطار قانون التقاعد المسبق.

الفرع الرابع: توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي

يوضح الشكل رقم (13) توزيع أفراد عينة البحث حسب معيار المؤهل العلمي:

الشكل رقم (13): توزيع أفراد عينة البحث حسب معيار المؤهل العلمي



المصدر: من مخرجات برنامج SPSS بالاستعانة ببرنامج Excel Microsoft

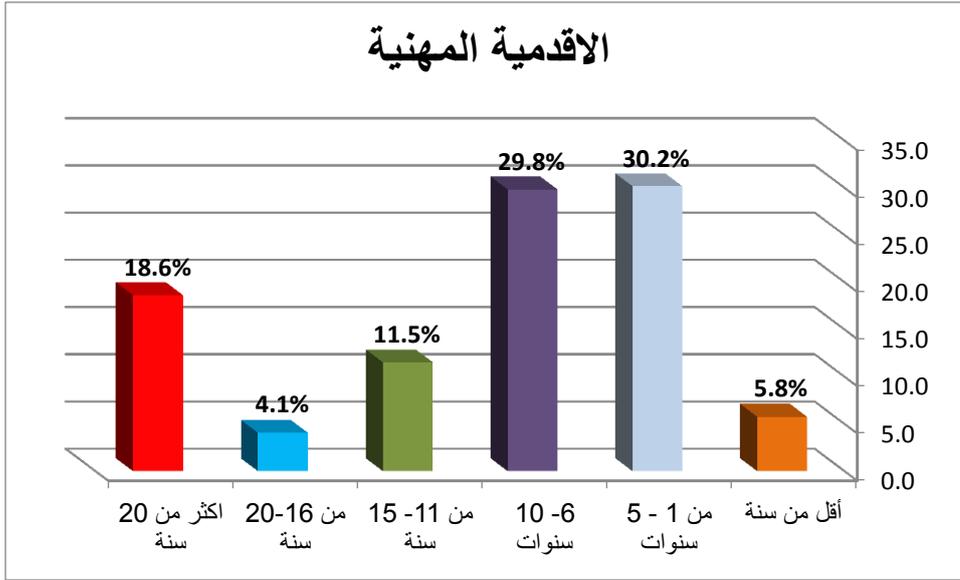
تبين النتائج الموضحة في الشكل رقم (13) أن الاغلبية الكبرى لأفراد عينة الدراسة ذات مستوى جامعي بنسبة 74.6%. كما أن نسبة 10.2% من قد تابعوا دراسات عليا، في حين أن نسبة 15.3% من مجتمع الدراسة غير جامعيين.

مما سبق يتبين أن ما يقارب 85% من عينة الدراسة يحوزون على مستوى جامعي أو أكثر، في حين أن 15% منهم هم فقط هم من ذوي المستوى الثانوي أو أقل، ونعزو ذلك إلى سياسة التوظيف و الترقية التي تنتهجها الوزارة والتي تولي أهمية كبرى للمؤهل العلمي للأستاذ، وكذا الاقبال الكبير للموظفين على تحسين مستوياتهم جراء الانتشار الكبير للجامعات في ولايات الوطن خلال السنوات الاخيرة، بمعدل جامعة واحدة أو مركز جامعي على الاقل في كل ولاية.

الفرع الخامس: توزيع أفراد عينة الدراسة حسب معيار الاقدمية المهنية

يوضح الشكل رقم (14) توزيع أفراد عينة البحث حسب معيار الأقدمية المهنية:

الشكل رقم (14): توزيع أفراد عينة البحث حسب معيار الاقدمية المهنية



المصدر: من مخرجات برنامج SPSS بالاستعانة ببرنامج Excel Microsoft

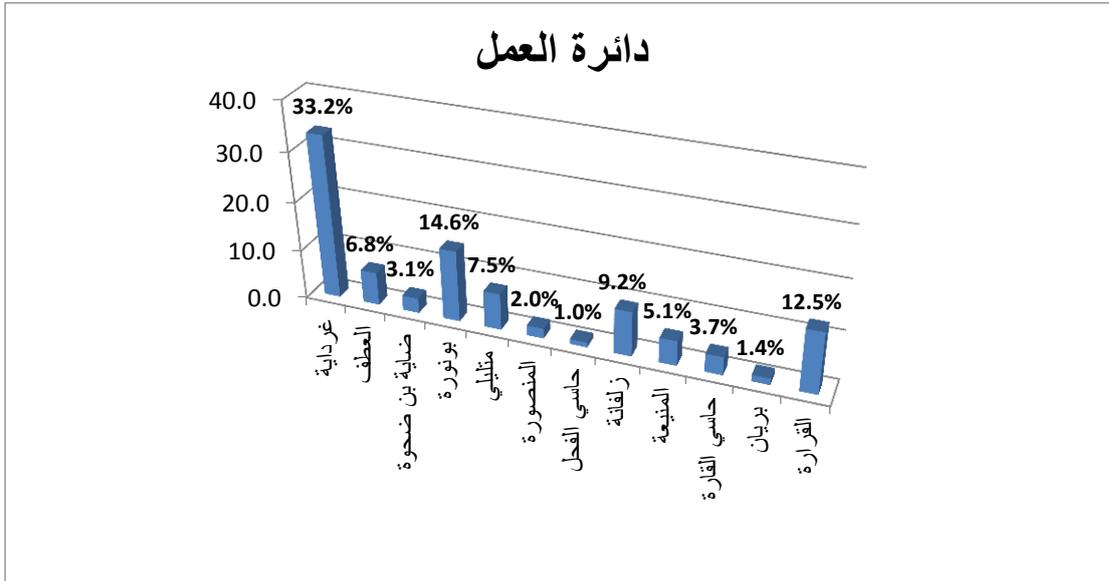
تبين النتائج الموضحة في الشكل رقم (14) أن أكبر نسبة من أفراد عينة الدراسة يحوزون اقدمية مهنية تتراوح ما بين سنة إلى 05 سنوات بنسبة تقدر بـ 30.2 % ، تليها الفئة التي تحوز اقدمية مهنية تتراوح ما بين 6 إلى 10 سنوات بنسبة مئوية تقدر بـ 29.8 %، ثم الفئة التي تحوز اقدمية مهنية تفوق 20 سنة بنسبة مئوية تقدر بـ 18.6 %، تليها الفئة التي تحوز اقدمية مهنية تتراوح ما بين 11 إلى 15 سنة بنسبة مئوية تقدر بـ 11.5 %، ثم الفئة التي تحوز اقدمية مهنية أقل من سنة واحدة بنسبة مئوية تقدر بـ 5.8 %، وكانت اقل فئة في مجتمع الدراسة من هم يحوزون اقدمية مهنية تتراوح ما بين 16 إلى 20 سنة بنسبة مئوية لم تتجاوز 4.1 %.

مما سبق يتبين أن غالبية عينة الدراسة لم تتجاوز اقدميتهم المهنية 10 سنوات، بنسبة مئوية تقارب 66 % وهو ما يتوافق مع ما تم التوصل اليه من نتائج في دراسة توزيع افراد العينة البحثية حسب معيار السن.

الفرع السادس: توزيع أفراد عينة الدراسة حسب معيار دائرة العمل

يوضح الشكل رقم (15) توزيع أفراد عينة البحث حسب معيار دائرة العمل:

الشكل رقم (15): توزيع أفراد عينة البحث حسب معيار دائرة العمل



المصدر: من مخرجات برنامج SPSS بالاستعانة ببرنامج Excel Microsoft

من خلال الشكل رقم (15) يتبين أن عينة الدراسة شملت 12 من أصل 13 دائرة بولاية غرداية بنسب مختلفة، قدرت أعلى نسبة فيها بـ 33.2% والتي مثلت عينة البحث بدائرة غرداية، في حين قدرت أقل نسبة بـ 1% والتي مثلت عينة الدراسة بدائرة حاسي الفحل، وهو ما يتوافق مع توزيع مجتمع الدراسة حسب الكثافة السكانية بكل دائرة.

المطلب الثالث: صدق أدوات الدراسة وثباتها.

الفرع الأول: صدق الاتساق الداخلي لفقرات الاستبيان.

يقصد بصدق الاتساق الداخلي مدى اتساق كل فقرة من فقرات الاستبيان مع المحور الذي تنتمي إليه، وقد تم حساب الاتساق الداخلي لفقرات الاستبيان بحساب معاملات الارتباط بيرسون بين كل فقرة والمحور الذي تنتمي إليه وضعت لقياسه.

أولاً: صدق الاتساق الداخلي لفقرات القسم الثاني (الإدارة بالمشاركة)

1. صدق الاتساق الداخلي لفقرات المحور الأول (المشاركة في اتخاذ القرار):

يبين الجدول رقم (06) قيمة معامل الارتباط بيرسون بين المحور الأول وكل فقرة من الفقرات

التي تنتمي إليه:

جدول رقم (06): قيمة معامل الارتباط بيرسون بين المحور الاول وكل فقرة من فقراته

الترتيب	العبارات	معامل بيرسون	مستوى الدلالة
<b>المشاركة في اتخاذ القرار</b>			
1	تسعى الإدارة الي تكريس مبادئ المساهمة والمبادرة في المؤسسة	0.702*	0.00
2	تتقبل الإدارة اقتراحات الموظفين وتأخذها بعين الاعتبار	0.709*	0.00
3	تأخذ الإدارة اقتراحات التلاميذ على محمل الجد وتسعى الاستفادة منها	0.584*	0.00
4	تقوم الإدارة بعقد اجتماعات دورية مع نقابة الموظفين	0.617*	0.00
5	تشجع الإدارة الموظفين على ابداء آرائهم وتوليد أفكار إبداعية	0.767*	0.00
6	تتقبل الإدارة اراء الموظفين الجدد وتتعامل معها بجدية	0.708*	0.00
7	تشرك الإدارة جميع الاطراف ذات العلاقة في صناعة الرؤية المستقبلية للمؤسسة	0.712*	0.00
8	تشرك الإدارة جميع الاطراف ذات العلاقة في ايجاد حلول للمشاكل التي تواجهها المؤسسة	0.722*	0.00
9	تشرك الإدارة الموظفين في عملية تقييم الأداء وتطلب مشورتهم	0.706*	0.00

\*الارتباط دال إحصائيا عند  $\text{Sig} \leq 0.01$

المصدر: مخرجات برنامج ال SPSS

من خلال الجدول رقم (06) يتبين أن مستوى دلالة معامل الارتباط بيرسون بين كل فقرة من فقرات المحور الاول مع المحور ككل أقل من (0.01)، وعليه فان الاختبار دال عند مستوى (0.01) لجميع الفقرات، كما أن قيمة معامل بيرسون تراوحت ما بين 0.584 و 0.767، وبذلك تعد فقرات المحور الاول صادقة في قياس البعد الاول (المشاركة في اتخاذ القرار) من المتغير المستقل ( الإدارة بالمشاركة ).

2. صدق الاتساق الداخلي لفقرات المحور الثاني (تفويض السلطة):

يبين الجدول رقم (07) قيمة معامل الارتباط بيرسون بين المحور الثاني وكل فقرة من الفقرات

التي تنتهي إليه:

جدول رقم (07): قيمة معامل الارتباط بيرسون بين المحور الثاني وكل فقرة من فقراته

الترتيب	العبارات	معامل بيرسون	مستوى الدلالة
<b>تفويض السلطة</b>			
1	يمنح المسؤول الموظفين هامش من الحرية ولا يكرس المركزية	0.635*	0.00
2	لديك الصلاحيات الكافية لإنجاز عملك	0.591*	0.00
3	يشجعك المسؤول على اتخاذ قراراتك المهنية دون الرجوع اليه	0.688*	0.00
4	يفوض اليك المسؤول القيام ببعض مهامه الروتينية التي تخص مجال عملك	0.624*	0.00
5	يراعي المسؤول قدراتك و امكاناتك عند تفويضك لإنجاز المهام	0.789*	0.00
6	يقدم لك المسؤول المعلومات و التوجيه الكافيين لإنجاز المهام المفوضة اليك	0.777*	0.00
7	يقدم لك المسؤول تقويمه و اراءه حول إنجاز للمهام المفوضة لك	0.734*	0.00
8	يراعي المسؤول عدم تداخل الصلاحيات عند التفويض	0.730*	0.00

\*الارتباط دال إحصائيا عند  $Sig \leq 0.01$

المصدر: مخرجات برنامج الـ SPSS

من خلال الجدول رقم (07) يتبين أن مستوى دلالة معامل الارتباط بيرسون بين كل فقرة من فقرات المحور الثاني مع المحور ككل أقل من (0.01)، وعليه فإن الاختبار دال عند مستوى (0.01) لجميع الفقرات، كما أن قيمة معامل بيرسون تراوحت ما بين 0.591 و 0.789. وبذلك تعد فقرات المحور الثاني صادقة في قياس البعد الثاني (تفويض السلطة) من المتغير المستقل ( الإدارة بالمشاركة ).

3. صدق الاتساق الداخلي لفقرات المحور الثالث (العلاقات الانسانية):

يبين الجدول رقم (08) قيمة معامل الارتباط بيرسون بين المحور الثالث وكل فقرة من الفقرات

التي تنتهي إليه:

جدول رقم (08): قيمة معامل الارتباط بيرسون بين المحور الثالث وكل فقرة من فقراته

الترتيب	العبارات	معامل بيرسون	مستوى الدلالة
<b>العلاقات الانسانية</b>			
1	يشجع المسؤول في المؤسسة جوا من التقبل والاحترام	0.788*	0.00
2	يسعى المسؤول إلى توفير بيئة عمل صحية تملؤها الثقة وخالية من الصراعات	0.817*	0.00
3	يقضي المسؤول جزءا من وقته مع افراد المؤسسة ويعزز قيم الزمالة الاخاء	0.789*	0.00
4	يراعي المسؤول حسن الأسلوب و اختيار المفردات في التواصل مع افراد المؤسسة	0.802*	0.00
5	يتعدد المسؤول عن الرسمية الزائدة في التواصل و يقدم الوقت الكافي للاستماع	0.834*	0.00
6	يشجع المسؤول النشاطات و الزيارات و اللقاءات الاجتماعية و يدعمها	0.775*	0.00
7	يدعو المسؤول إلى تبادل الخبرات و تكريس الأسلوب الجماعي في العمل والتحلي بروح الفريق	0.810*	0.00
8	يساهم المسؤول في حل المشاكل الشخصية لأفراد المؤسسة و يقدم الدعم لذوي الظروف الصعبة	0.760*	0.00

\*الارتباط دال إحصائيا عند  $Sig \leq 0.01$

المصدر: مخرجات برنامج ال SPSS

من خلال الجدول رقم (08) يتبين أن مستوى دلالة معامل الارتباط بيرسون بين كل فقرة من فقرات المحور الثالث مع المحور ككل أقل من (0.01) ، وعليه فإن الاختبار دال عند مستوى (0.01) لجميع الفقرات، كما أن قيمة معامل بيرسون تراوحت ما بين 0.760 و 0.834، وبذلك تعد فقرات المحور الثالث صادقة في قياس البعد الثالث (العلاقات الانسانية) من المتغير المستقل ( الإدارة بالمشاركة ).

ثانياً: صدق الاتساق الداخلي لفقرات القسم الثالث (مستوى أداء العاملين):

يبين الجدول رقم (09) قيمة معامل الارتباط بيرسون بين القسم الثالث وكل فقرة من الفقرات

التي تنتهي إليه:

جدول رقم (09): قيمة معامل الارتباط بيرسون بين القسم الثالث وكل فقرة من فقراته

الترتيب	العبارات	معامل بيرسون	مستوى الدلالة
<b>مستوى أداء العاملين</b>			
1	يلتزم الأساتذة بالحضور اليومي وتفادي الغيابات	0.552*	0.00
2	يلتزم الأساتذة بتوقيت العمل ويتجنبون التأخرات	0.536*	0.00
3	يحرص الأساتذة على المشاركة وحضور الندوات التربوية	0.647*	0.00
4	يكرس الأساتذة جل جهودهم للتحضير الجيد للدروس	0.718*	0.00
5	يواظب الأساتذة على المشاركة الفعالة في النشاطات التربوية للمؤسسة	0.693*	0.00
6	يحرص الأساتذة على المساهمة في اثراء المادة العلمية المقدمة للتلاميذ	0.710*	0.00
7	يحرص الأساتذة على التوزيع الجيد للدروس بما يتوافق مع الحجم الساعي المناسب	0.685*	0.00
8	يستخدم الأساتذة مختلف وسائل الايضاح الممكنة في تقديم الدروس	0.639*	0.00
9	يشارك الأساتذة في تنظيم الامتحانات والمسابقات اذا تم استدعائهم لذلك	0.446*	0.00
10	يشارك الأساتذة في تجميل الاقسام	0.583*	0.00
11	يحافظ الأساتذة على جمال المؤسسة ومحيط العمل والوسائل والتجهيزات	0.615*	0.00
12	يقوم الاستاذ بإشراك التلاميذ بشكل فعال في التعلم باستخدام مجموعة متنوعة من الأساليب التعليمية لتنمية قدراتهم الفردية على التعلم.	0.718*	0.00
13	يقوم الاستاذ بجمع البيانات وتحليلها بشكل منهجي واستخدامها لقياس تقدم التلميذ ما يساعدهم على التوجيه، وتقديم الملاحظات في الوقت المناسب.	0.720*	0.00
14	يحافظ الأساتذة على التزامهم بأخلاقيات المهنة وتحمل المسؤولية والمشاركة في النمو المهني الذي ينتج عنه تعزيز تعلم التلميذ.	0.676*	0.00
15	ينتج عن عمل الأساتذة تقدم التلاميذ بشكل مقبول وقابل للقياس.	0.659*	0.00

\*الارتباط دال إحصائيا عند  $Sig \leq 0.01$

المصدر: مخرجات برنامج ال SPSS

من خلال الجدول رقم (09) يتبين أن مستوى دلالة معامل الارتباط بيرسون بين كل فقرة من فقرات القسم الثالث مع القسم ككل أقل من (0.01)، وعليه فإن الاختبار دال عند مستوى (0.01)

لجميع الفقرات، كما أن قيمة معامل بيرسون تراوحت ما بين 0.446 و 0.720، وبذلك تعد فقرات القسم الثالث صادقة في قياس المتغير التابع (مستوى أداء العاملين).

#### الفرع الثاني: اختبار الصدق البنائي للاستبيان

يعد الصدق البنائي أحد مقاييس صدق الاستبيان التي تقيس مدى تحقق الأهداف التي يرمي الاستبيان إلى الوصول إليها، ويبين مدى ارتباط كل محور من محاور الدراسة بالدرجة الكلية لفقرات الاستبيان.

#### أولاً: الصدق البنائي لمحاور للقسم الثاني من الاستبيان

يبين الجدول رقم (10) قيمة معامل الارتباط بيرسون بين كل من القسم الثاني و المحاور التي تنتمي إليه.

جدول رقم (10): قيمة معامل الارتباط بيرسون بين القسم الثاني والمحاور التي تنتمي إليه

المحور	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
المشاركة في اتخاذ القرار	0.845*	0.00
تفويض السلطة	0.873*	0.00
العلاقات الانسانية	0.898*	0.00

\*الارتباط دال إحصائياً عند  $Sig \leq 0.01$

المصدر: مخرجات برنامج الـ SPSS

من خلال الجدول رقم (10) يتبين أن مستوى دلالة معامل الارتباط بيرسون بين كل محور من محاور القسم الثاني مع القسم ككل أقل من (0.01)، وعليه فإن الاختبار دال عند مستوى (0.01) لجميع المحاور، كما أن قيمة معامل بيرسون تراوحت ما بين 0.845 و 0.898 وهي قيمة ارتباط جد قوية، وبذلك فإن القسم الثاني من الاستبيان تكتسب قوة صدق قوية في قياس المتغير المستقل (الإدارة بالمشاركة).

#### ثانياً: الصدق البنائي الكلي للاستبيان

يبين الجدول رقم (11) قيمة معامل الارتباط بيرسون بين القسمين الاول والثاني من الاستبيان والاستبيان ككل:

جدول رقم (11): قيمة معامل الارتباط بين القسمين الثاني والثالث من الاستبيان وكل الاستبيان

القسم	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
الإدارة بالمشاركة	0.886*	0.00
مستوى أداء العاملين	0.687*	0.00

\*الارتباط دال إحصائياً عند  $Sig \leq 0.01$

المصدر: مخرجات برنامج الـ SPSS

من خلال الجدول رقم (11) يتبين أن مستوى دلالة معامل الارتباط بيرسون القسمين الأول والثاني من الاستبيان والاستبيان ككل أقل من (0.01)، وعليه فإن الاختبار دال عند مستوى دلالة (0.01) للقسمين المحاور، كما أن قيمة معامل بيرسون للقسم الثاني (الإدارة بالمشاركة) تساوي 0.886 وهي قيمة ارتباط جد قوية، في حين أن قيمة معامل بيرسون للقسم الثالث (مستوى أداء العاملين) تساوي 0.687 وهي قيمة ارتباط جيدة، وبذلك فإن الاستبيان يكتسب قوة صدق قوية لقياس كل من المتغير المستقل (الإدارة بالمشاركة) و المتغير التابع (مستوى أداء العاملين).

#### الفرع الثالث: ثبات الاستبيان

يقصد بثبات الاستبيان أن يعطي هذا الاستبيان النتيجة نفسها لو تم إعادة توزيعه أكثر من مرة تحت نفس الظروف والشروط، أو بعبارة أخرى أن ثبات الاستبيان يعني الاستقرار في نتائجه وعدم تغييرها بشكل كبير فيما لو تم إعادة توزيعها على أفراد العينة عدة مرات، خلال فترات زمنية معينة، وقد تم حساب ثبات محاور الاستبيان وأقسامه باستعمال معامل الثبات الفاكرومباخ عن طريق برنامج الـ SPSS

#### أولاً: ثبات القسم الثاني من الاستبيان

يبين الجدول رقم (12) قيمة معامل الثبات الفاكرومباخ للقسم الثاني من الاستبيان والمحاور التي تنتمي إليه:

جدول رقم (12): معامل الفاكرومباخ للقسم الثاني والمحاور التي تنتمي إليه

عنوان المحور	عدد الفقرات	قيمة معامل الفاكرومباخ
المشاركة في اتخاذ القرار	09	0.864
تفويض السلطة	08	0.848
العلاقات الانسانية	08	0.917
قسم الإدارة بالمشاركة	25	0.938

المصدر: مخرجات برنامج الـ SPSS

من خلال الجدول رقم (12) يتبين أن قيمة معامل الثبات الفاكرومباخ للمحور الأول (المشاركة في اتخاذ القرار) من القسم الثاني للاستبيان تساوي 0.864 ، كما تساوي 0.848 بالنسبة للمحور الثاني (تفويض السلطة)، وتساوي 0.917 للمحور الثالث (العلاقات الانسانية)، كما أن قيمة هذا المعامل بالنسبة للقسم الثاني من الاستبيان (الإدارة بالمشاركة) تساوي 0.938، نلاحظ مما سبق أن قيمة معامل الثبات الفاكرومباخ بالنسبة للقسم الثاني وجميع المحاور التي تنتمي اليه جد عالية وتفوق قيمة 0.7 المعمول بها في قبول الثبات، وعليه يتبين أن القسم الثاني من الاستبيان يتمتع بقيمة عالية من الثبات تسمح باستعماله في قياس المتغير المستقل (الإدارة بالمشاركة) لهذه الدراسة.

#### ثانياً: ثبات القسم الثالث من الاستبيان

يبين الجدول رقم (13) قيمة معامل الثبات الفاكرومباخ للقسم الثالث من الاستبيان كالتالي:

جدول رقم (13): معامل الفاكرومباخ للقسم الثالث من الاستبيان

عنوان المحور	عدد الفقرات	قيمة معامل الفاكرومباخ
قسم مستوى أداء العاملين	15	0.895

المصدر: مخرجات برنامج الـ SPSS

من خلال الجدول رقم (13) يتبين أن قيمة معامل الثبات الفاكرومباخ بالنسبة للقسم الثاني من الاستبيان (مستوى أداء العاملين) تساوي 0.895، وهي بذلك قيمة جد عالية وتفوق قيمة 0.7 المعمول بها في قبول الثبات، وعليه يتبين أن القسم الثالث من الاستبيان يتمتع بقيمة عالية من الثبات تسمح باستعماله في قياس المتغير التابع (مستوى أداء العاملين) لهذه الدراسة.

#### ثالثاً: الثبات الكلي للاستبيان

يبين الجدول رقم (14) قيمة معامل الثبات الفاكرومباخ لجميع فقرات الاستبيان كانت

كالتالي:

جدول رقم (14): معامل الفاكرومباخ لجميع فقرات الاستبيان

عنوان المحور	عدد الفقرات	قيمة معامل الفاكرومباخ
جميع فقرات الاستبيان	40	0.933

المصدر: مخرجات برنامج الـ SPSS

من خلال الجدول رقم (14) يتبين أن قيمة معامل الثبات الفاكرومباخ بالنسبة لجميع فقرات الاستبيان تساوي 0.933، وهي بذلك قيمة جد عالية وتفوق قيمة 0.7 المعمول بها في قبول الثبات،

وعليه يتبين أن الاستبيان يتمتع بقيمة عالية من الثبات تسمح باستعماله في قياس متغيرات هذه الدراسة.

#### الفرع الرابع: اختبار التوزيع الطبيعي

تم اخضاع محاور وأقسام الاستبيان لاختبار (كولومجروف سمرنوف) للدراسة التوزيع الطبيعي للبيانات كما يشترط في معظم الاختبارات المعلمية، ويبين الجدول رقم (15) النتائج المتوصل اليها:

جدول رقم (15): نتائج اختبار كولومجروف سمرنوف لأقسام ومحاور الاستبيان

رقم المحور	العنوان	عدد الفقرات	قيمة Z المحسوبة	مستوى الدلالة
المحور الاول	المشاركة في اتخاذ القرار	09	0.851	0.464
المحور الثاني	تفويض السلطة	08	1.3	0.068
المحور الثالث	العلاقات الانسانية	08	1.476	0.026
القسم الثاني	الإدارة بالمشاركة	25	0.719	0.68
القسم الثالث	مستوى أداء العاملين	15	1.589	0.013

\*الاختبار دال إحصائياً عند  $Sig \leq 0.01$

المصدر: مخرجات برنامج الـ SPSS

من خلال الجدول رقم (15) يتبين أن مستوى دلالة اختبار التوزيع الطبيعي (كولومجروف سمرنوف) بالنسبة لجميع محاور وأقسام الاستبيان اكبر من 0.01، وبذلك فهي تخضع للتوزيع الطبيعي، وعليه فقد تم اعتماد الاختبارات المعلمية في هذه الدراسة.

## المبحث الثاني: المعالجة الإحصائية للبيانات

ستتم في هذا المبحث المعالجة الإحصائية للبيانات الواردة في الاستبيان، وذلك للتعرف على آراء عينة البحث حول متغيرات الدراسة، ثم اختبار مدى توافر هذه المتغيرات في المؤسسات المدروسة، وكذا اختبار اثر المتغير المستقل على المتغير التابع، للإجابة عن الاشكاليات التي طرحتها الدراسة.

## المطلب الأول: آراء عينة البحث حول متغيرات الدراسة

تمت الاستعانة بحساب المتوسط الحسابي لمجموع آراء أفراد عينة البحث حول فقرات، محاور، وأقسام الاستبيان، لمعرفة الاتجاه العام لرأي هذه العينة حول المتغير المستقل (الادرة بالمشاركة) وأبعادها الثلاثة (المشاركة في اتخاذ القرار - تفويض السلطة - العلاقات الإنسانية)، وكذا الاتجاه العام لرأي هذه العينة حول المتغير التابع (مستوى أداء العاملين)

كما تمت الاستعانة بمؤشر الانحراف المعياري لمعرفة قيمة تشتت آراء افراد عينة البحث بالنسبة للمتوسط الحسابي لآراء العينة ككل.

تم تحديد مدى الاجابة الواحدة في مقياس ليكرت الخماسي من خلال حساب المدى الكلي بين درجات المقياس (4=1-5)، وتقسيمه على أكبر قيمة فيه ( $0.8=5/4$ )، ثم إضافة هذه القيمة إلى أقل قيمة في المقياس لتحديد طول مدى الاجابة الاولى، ومن ثم حساب مدى باقي الاجابات بإضافة قيمة مدى الاجابة الواحدة لأعلى قيمة في المقياس إلى مدى الاجابة التي تسبقها كما هو مبين في الجدول رقم(16).

جدول رقم (16): مدى إجابات مقياس سلم ليكرت الخماسي

الاجابة	دائماً	غالباً	أحياناً	نادراً	أبدأ
الوزن	5	4	3	2	1
المدى	4.21 - 5	3.41 - 4.2	2.61 - 3.4	1.81 - 2.6	1 - 1.8

المصدر: من إعداد الطالب

## الفرع الأول: المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لمحور المشاركة في اتخاذ القرار

يبين الجدول (17) قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمحور المشاركة في اتخاذ

القرار:

جدول رقم (17): قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمحور المشاركة في اتخاذ القرار

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارات	الترتيب
1.1	3.3	تسعى الإدارة الي تكريس مبادئ المساهمة والمبادرة في المؤسسة	1
1.1	3.2	تتقبل الإدارة اقتراحات الموظفين وتأخذها بعين الاعتبار	2
1.1	2.7	تأخذ الإدارة اقتراحات التلاميذ على محمل الجد وتسعى الاستفادة منها	3
1.1	2.4	تقوم الإدارة بعقد اجتماعات دورية مع نقابة الموظفين	4
1.2	3.0	تشجع الإدارة الموظفين على ابداء آرائهم وتوليد أفكار إبداعية	5
1.1	2.6	تتقبل الإدارة اراء الموظفين الجدد وتتعامل معها بجدية	6
1.2	3.0	تشرك الإدارة جميع الاطراف ذات العلاقة في صناعة الرؤية المستقبلية للمؤسسة	7
1.1	3.2	تشرك الإدارة جميع الاطراف ذات العلاقة في ايجاد حلول للمشاكل التي تواجهها المؤسسة	8
1.2	3.0	تشرك الإدارة الموظفين في عملية تقييم الأداء و تطلب مشورتهم	9
0.8	2.9	المجموع	

المصدر: مخرجات برنامج الـ SPSS

من خلال الجدول رقم (17) نلاحظ أن قيم المتوسطات الحسابية لآراء أفراد عينة البحث حول فقرات المحور الأول (المشاركة في اتخاذ القرار) تراوحت ما بين (2.4) و (3.3)، حيث يتجه الرأي العام لعينة البحث حول الفقرة رقم (4) "تقوم الإدارة بعقد اجتماعات دورية مع نقابة الموظفين" إلى الاجابة بـ "نادرا"، ما يعني أن إدارات المؤسسات التربوية لولاية غرداية نادرا ما تقوم بعقد اجتماعات دورية مع نقابة الموظفين استنادا إلى اراء افراد عينة البحث، في حين يتجه الرأي العام لعينة البحث إلى الاجابة بـ "أحيانا" حول باقي الفقرات.

ونلاحظ أيضا من خلال الجدول رقم (17) أن قيمة المتوسط الحسابي لمجموع آراء أفراد عينة البحث حول المحور الاول (المشاركة في اتخاذ القرار) بلغت (2.9)، وهي قيمة تدل على أن الرأي العام لعينة البحث يتجه إلى الاجابة بـ "أحيانا"، أي أن إدارات المؤسسات التربوية لولاية غرداية لا تمارس إلا أحيانا المشاركة في اتخاذ القرار مع العاملين بها من وجهة نظر أفراد عينة البحث.

كما نلاحظ أن قيم الانحراف المعياري لأراء أفراد عينة البحث حول المحور الأول (المشاركة في اتخاذ القرار) تراوحت ما بين (1.1) و (1.2)، ما يدل على وجود اختلاف في آراء أفرادها حول فقرات هذا المحور، وهو ما يكسب الاجابات المتحصل عليها من خلال آرائهم مصداقية أكبر.

**الفرع الثاني: المتوسط الحسابي و الانحراف المعياري لمحور تفويض السلطة**

يبين الجدول رقم (18) قيم المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية لمحور تفويض السلطة:

**جدول رقم (18): قيم المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية لمحور تفويض السلطة**

الترتيب	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
1	يمنح المسؤول الموظفين هامش من الحرية ولا يكرس المركزية	3.2	1.1
2	لديك الصلاحيات الكافية لإنجاز عملك	4.1	1.0
3	يشجعك المسؤول على اتخاذ قراراتك المهنية دون الرجوع اليه	3.4	1.2
4	يفوض اليك المسؤول القيام ببعض مهامه الروتينية التي تخص مجال عملك	2.7	1.3
5	يراعي المسؤول قدراتك و امكانياتك عند تفويضك لإنجاز المهام	3.4	1.3
6	يقدم لك المسؤول المعلومات و التوجيه الكافيين لإنجاز المهام المفوضة اليك	3.5	1.2
7	يقدم لك المسؤول تقويمه و اراءه حول إنجاز للمهام المفوضة لك	3.3	1.2
8	يراعي المسؤول عدم تداخل الصلاحيات عند التفويض	3.2	1.2
	المجموع	3.3	0.8

المصدر: مخرجات برنامج الـ SPSS

من خلال الجدول رقم (18) نلاحظ أن قيم المتوسطات الحسابية لأراء أفراد عينة البحث حول فقرات المحور الثاني (تفويض السلطة) تراوحت ما بين (2.7) و (4.1)، حيث يتجه الرأي العام لعينة البحث إلى الاجابة بـ "غالبا" حول كل من:

- الفقرة رقم (2) "لديك الصلاحيات الكافية لإنجاز عملك";

- الفقرة رقم (6) "يقدم لك المسؤول المعلومات و التوجيه الكافيين لإنجاز المهام المفوضة اليك".

ما يعني أن العاملين بالمؤسسات التربوية لولاية غرداية يتمتعون بالصلاحيات الكافية لإنجاز أعمالهم، كما أنهم غالبا ما يتلقون المعلومات و التوجيه الكافيين من قبل مسؤوليهم لإنجاز المهام

المفوضة اليهم استنادا إلى آراء أفراد عينة البحث، إلا أن الرأي العام لعينة البحث يتجه إلى الاجابة بـ "أحيانا" حول باقي فقرات المحور.

ونلاحظ أيضا من خلال الجدول رقم (18) أن قيمة المتوسط الحسابي لمجموع آراء أفراد عينة البحث حول المحور الثاني (تفويض السلطة) بلغت (3.3)، وهي قيمة تدل على أن الرأي العام لعينة البحث يتجه إلى الاجابة بـ "أحيانا"، أي أن ممارسة تفويض السلطة لا تتم إلا أحيانا بالمؤسسات التربوية لولاية غرداية وجهة نظر أفراد عينة البحث.

كما نلاحظ أن قيم الانحراف المعياري لآراء أفراد عينة البحث حول المحور الثاني (تفويض السلطة) تراوحت ما بين (1) و (1.3)، ما يدل على وجود اختلاف في آراء أفرادها حول فقرات هذا المحور، وهو ما يعطي مصداقية اكبر للإجابات المتحصل عليها من خلال آرائهم.

#### الفرع الثالث: المتوسط الحسابي و الانحراف المعياري لمحور العلاقات الانسانية

يبين الجدول رقم (19) قيم المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية لمحور العلاقات الانسانية:

جدول رقم (19): قيم المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية لمحور العلاقات الانسانية

الترتيب	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
1	يشجع المسؤول في المؤسسة جوا من التقبل و الاحترام	3.9	1.1
2	يسعى المسؤول إلى توفير بيئة عمل صحية تملؤها الثقة و خالية من الصراعات	3.6	1.2
3	يقضي المسؤول جزءا من وقته مع افراد المؤسسة و يعزز قيم الزمالة الاخاء	3.3	1.2
4	يراعي المسؤول حسن الأسلوب و اختيار المفردات في التواصل مع افراد المؤسسة	3.7	1.1
5	يبتعد المسؤول عن الرسمية الزائدة في التواصل و يقدم الوقت الكافي للاستماع	3.5	1.2
6	يشجع المسؤول النشاطات و الزيارات و اللقاءات الاجتماعية و يدعمها	3.4	1.2
7	يدعو المسؤول إلى تبادل الخبرات و تكريس الأسلوب الجماعي في العمل و التحلي بروح الفريق	3.6	1.2
8	يساهم المسؤول في حل المشاكل الشخصية لأفراد المؤسسة و يقدم الدعم لذوي الظروف الصعبة	3.3	1.2
	المجموع	3.5	0.9

المصدر: مخرجات برنامج ال SPSS

من خلال الجدول رقم (19) نلاحظ أن قيم المتوسطات الحسابية لآراء أفراد عينة البحث حول فقرات المحور الثالث (العلاقات الانسانية ) تراوحت ما بين (3.3) و (3.9)، حيث يتجه الرأي العام لعينة البحث إلى الاجابة بـ "أحيانا" حول كل من:

- الفقرة رقم (3) " يقضي المسؤول جزءا من وقته مع افراد المؤسسة ويعزز قيم الزمالة الاخاء";
- الفقرة رقم (6) " يشجع المسؤول النشاطات و الزيارات و اللقاءات الاجتماعية و يدعمها "؛
- الفقرة رقم (8) " يساهم المسؤول في حل المشاكل الشخصية لأفراد المؤسسة و يقدم الدعم لذوي الظروف الصعبة".

ما يعني أن مسؤولي المؤسسات التربوية لولاية غرداية لا يقومون إلا أحيانا بقضاء جزء من وقتهم مع افراد مؤسساتهم، كما أنهم لا يعملون إلا أحيانا على تشجيع اللقاءات الجماعية ومراعاة الظروف الشخصية لأفراد مؤسساتهم استنادا إلى آراء افراد عينة البحث. الا أن الرأي العام لعينة البحث يتجه إلى الاجابة بـ "غالبا" حول باقي فقرات المحور.

ونلاحظ أيضا من خلال الجدول رقم (19) أن قيمة المتوسط الحسابي لمجموع آراء أفراد عينة البحث حول المحور الثالث (العلاقات الانسانية) بلغت (3.5)، وهي قيمة تدل على أن الرأي العام لعينة البحث يتجه إلى الاجابة بـ "غالبا"، أي أن مسؤولي المؤسسات التربوية لولاية غرداية غالبا ما يسعون إلى تحسين العلاقات الانسانية بمؤسساتهم من وجهة نظر أفراد عينة البحث.

كما نلاحظ أن قيم الانحراف المعياري لآراء أفراد عينة البحث حول المحور الثالث (العلاقات الانسانية) تراوحت ما بين (1.1) و (1.2)، ما يدل على وجود اختلاف في آراء أفرادها حول فقرات هذا المحور، وهو ما يزيد من مصداقية الإجابات المتحصل عليها من خلال آرائهم.

#### الفرع الرابع: المتوسط الحسابي و الانحراف المعياري لقسم الإدارة بالمشاركة

يبين الجدول رقم (20) قيم المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية لقسم الإدارة بالمشاركة:

جدول رقم (20): قيم المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية لقسم الإدارة بالمشاركة

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	قسم الإدارة بالمشاركة
0.7	3.3	المجموع الكلي للفقرات

المصدر: مخرجات برنامج الـ SPSS

ونلاحظ أيضا من خلال الجدول رقم (20) أن قيمة المتوسط الحسابي لمجموع آراء أفراد عينة البحث حول القسم الثاني (الإدارة بالمشاركة) بلغت (3.3)، وهي قيمة تدل على أن الرأي العام لعينة

البحث يتجه إلى الاجابة بـ "أحيانا"، أي أن ممارسات الإدارة بالمشاركة لا تتم إلا أحيانا بالمؤسسات التربوية لولاية غرداية من وجهة نظر أفراد عينة البحث.

كما نلاحظ أن قيم الانحراف المعياري لأراء أفراد عينة البحث حول القسم الثاني (الإدارة بالمشاركة) بلغت (0.7)، ما يدل على وجود اختلاف في أراء أفرادها حول فقرات هذا القسم، وهو ما يكسب مزيدا من المصداقية لرأي عينة البحث حول واقع ممارسات الإدارة بالمشاركة بالمؤسسات التربوية لولاية غرداية .

الفرع الخامس: المتوسط الحسابي و الانحراف المعياري لقسم مستوى أداء العاملين

يبين الجدول رقم (21) قيم المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية لقسم مستوى أداء

العاملين:

جدول رقم (21): قيم المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية لقسم مستوى أداء العاملين

الترتيب	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
<b>مستوى أداء الأساتذة</b>			
1	يلتزم الأساتذة بالحضور اليومي وتفادي الغيابات	4.27	0.72
2	يلتزم الأساتذة بتوقيت العمل ويتجنبون التأخرات	4.16	0.77
3	يحرص الأساتذة على المشاركة وحضور الندوات التربوية	4.33	0.81
4	يكرس الأساتذة جل جهودهم للتحضير الجيد للدروس	4.27	0.70
5	يواظب الأساتذة على المشاركة الفعالة في النشاطات التربوية للمؤسسة	3.81	0.94
6	يحرص الأساتذة على المساهمة في إثراء المادة العلمية المقدمة للتلاميذ	4.31	0.76
7	يحرص الأساتذة على التوزيع الجيد للدروس بما يتوافق مع الحجم الساعي المناسب	4.36	0.73
8	يستخدم الأساتذة مختلف وسائل الإيضاح الممكنة في تقديم الدروس	4.13	0.80
9	يشارك الأساتذة في تنظيم الامتحانات و المسابقات اذا تم استدعائهم لذلك	4.67	0.63
10	يشارك الأساتذة في تجميل الأقسام	3.82	1.14
11	يحافظ الأساتذة على جمال المؤسسة و محيط العمل و الوسائل والتجهيزات	4.13	0.92
12	يقوم الأستاذ بإشراك التلاميذ بشكل فعال في التعلم باستخدام مجموعة متنوعة من الأساليب التعليمية لتنمية قدرتهم الفردية على التعلم	4.14	0.81
13	يقوم الأستاذ بجمع البيانات وتحليلها بشكل منهجي واستخدامها لقياس تقدم التلميذ ما يساعدهم على التوجيه، وتقديم الملاحظات في الوقت المناسب	3.96	0.92
14	يحافظ الأساتذة على التزامهم بأخلاقيات المهنة وتحمل المسؤولية والمشاركة في	4.38	0.79

		النمو المهني الذي ينتج عنه تعزيز تعلم التلميذ	
0.74	4.20	ينتج عن عمل الأساتذة تقدم التلاميذ بشكل مقبول وقابل للقياس	15
0.49	3.92	المجموع	

المصدر: مخرجات برنامج الـ SPSS

من خلال الجدول رقم (21) نلاحظ أن قيم المتوسطات الحسابية لآراء أفراد عينة البحث حول فقرات القسم الثاني (مستوى أداء العاملين) تراوحت ما بين (3.81) و(4.67)، حيث يتجه الرأي العام لعينة البحث إلى الإجابة بـ "غالبا" حول كل من:

- الفقرة رقم (2) "يكرس الأساتذة جل جهودهم للتحضير الجيد للدروس واثراء المادة العلمية المقدمة للتلاميذ";

- الفقرة رقم (5) "يستخدم الأساتذة مختلف وسائل الايضاح الممكنة في تقديم الدروس";

- الفقرة رقم (8) "يشارك الأساتذة في تجميل الاقسام و المحافظة على وسائل وتجهيزات المؤسسة";

- الفقرة رقم (10) "يسعى الأساتذة إلى تطوير قدراتهم وتحقيق النمو المهني الذاتي";

- الفقرة رقم (11) "يواظب الأساتذة على المشاركة الفعالة في النشاطات التربوية وحضور الندوات";

- الفقرة رقم (12) "يشارك الأساتذة في تنظيم الامتحانات و المسابقات اذا تم استدعائهم لذلك";

- الفقرة رقم (13) "يقوم الاستاذة بجمع البيانات وتحليلها بشكل منهجي واستخدامها لقياس تقدم التلميذ ما يساعدهم على التوجيه، وتقديم الملاحظات في الوقت المناسب".

كما أن الرأي العام لعينة البحث يتجه إلى الإجابة بـ "دائما" حول باقي فقرات المحور.

ونلاحظ أيضا من خلال الجدول رقم (21) أن قيمة المتوسط الحسابي لمجموع آراء أفراد عينة البحث حول القسم الثالث (مستوى أداء العاملين) بلغت (3.92)، وهي قيمة تدل على أن الرأي العام لعينة البحث يتجه إلى الإجابة بـ "غالبا"، وعليه نستنتج أن الأساتذة العاملين بالمؤسسات التربوية لولاية غرداية غالبا ما يقدمون مستويات أداء جيدة من وجهة نظر أفراد عينة البحث.

كما نلاحظ أن قيم الانحراف المعياري لآراء أفراد عينة البحث حول القسم الثالث (مستوى أداء العاملين) تراوحت ما بين (0.63) و (1.14)، ما يدل على وجود اختلاف في آراء أفرادها حول فقرات هذا القسم، وهو ما مزيدا من المصدقية للإجابات المتحصل عليها من خلال آرائهم حول المستوى الذي يقدمه الأساتذة العاملين بالمؤسسات التربوية لولاية غرداية.

المطلب الثاني: اختبار متغيرات للدراسة

تم استخدام معمل (T. Test) للعينة الواحدة لاختبار الفرضيات الفرعية الأولى والثانية للدراسة، وذلك من خلال مقارنة درجة الموافقة المتوسطة المحددة بالقيمة (3) مع متوسطات آراء عينة البحث حول القسم الثاني من الاستبيان، والذي يمثل المتغير المستقل (الإدارة بالمشاركة) للدراسة، وكذا المحاور التي تنتمي إليه (المشاركة في اتخاذ القرار - تفويض السلطة - العلاقات الإنسانية). ومقارنة درجة الموافقة المتوسطة المحددة بالقيمة (3) مع متوسطات آراء عينة البحث حول القسم الثالث من الاستبيان الذي يمثل المتغير التابع (مستوى أداء العاملين) للدراسة كما هو مبين في الجدول رقم (22):

جدول رقم (22): نتائج اختبار (T. Test) للعينة الواحدة على متغيرات الدراسة

القيمة الاختبارية = 3			
العنوان	قيمة T	مستوى الدلالة	
المحور الأول	-1.65*	0.1	المشاركة في اتخاذ القرار
المحور الثاني	7.123*	0.00	تفويض السلطة
المحور الثالث	9.714*	0.00	العلاقات الانسانية
القسم الثاني	6.153*	0.00	الإدارة بالمشاركة
القسم الثالث	32.036*	0.00	مستوى أداء العاملين

\* الاختبار دال إحصائياً عند  $Sig \leq 0.01$

المصدر: مخرجات برنامج الـ SPSS

الفرع الأول: التعليق على نتائج تطبيق اختبار (T. Test) للعينة الواحدة على متغيرات الدراسة يتضح من خلال الجدول رقم (22) أن:

قيمة اختبار (T. Test) للعينة الواحدة بالنسبة للمحور الأول (المشاركة في اتخاذ القرار) سالبة، كما أن مستوى دلالة التي تمثله أكبر من (0.01)، ما يعني أن اختبار (T. Test) للعينة الواحدة بالنسبة للمحور الأول غير دال عند مستوى دلالة أقل من (0.01)، ونفس ذلك بعدم وجود فروق جوهرية بين متوسط آراء عينة البحث حول هذا المحور والقيمة الفرضية لمتوسط درجة الموافقة المحددة بـ (3)، وهو ما يتوافق مع النتائج التي توصلت إليها الدراسة سابقاً في اختبار المتوسط الحسابي.

قيمة اختبار (T. Test) للعينة الواحدة بالنسبة للمحور الثاني (تفويض السلطة) موجبة، كما أن مستوى الدلالة التي تمثله أقل من (0.01)، ما يعني أن اختبار (T. Test) للعينة الواحدة بالنسبة للمحور الثاني دال عند مستوى دلالة أقل من (0.01)، ونفس ذلك بوجود فروق جوهرية موجبة بين

متوسط آراء عينة البحث حول هذا المحور والقيمة الفرضية لمتوسط درجة الموافقة المحددة بـ (3)، وهو ما يتوافق مع النتائج التي توصلت إليها الدراسة سابقا في اختبار المتوسط الحسابي.

قيمة اختبار (T. Test) للعينة الواحدة بالنسبة للمحور الثالث (العلاقات الإنسانية) موجبة، كما أن مستوى الدلالة التي تمثله أقل من (0.01)، ما يعني أن اختبار (T. Test) للعينة الواحدة بالنسبة للمحور الثالث دال عند مستوى دلالة أقل من (0.01)، ونفس ذلك بوجود فروق جوهرية موجبة بين متوسط آراء عينة البحث حول هذا المحور والقيمة الفرضية لمتوسط درجة الموافقة المحددة بـ (3)، وهو ما يتوافق مع النتائج التي توصلت إليها الدراسة سابقا في اختبار المتوسط الحسابي.

قيمة اختبار (T. Test) للعينة الواحدة بالنسبة للقسم الثاني (الإدارة بالمشاركة) موجبة، كما أن مستوى الدلالة التي تمثله أقل من (0.01)، ما يعني أن اختبار (T. Test) للعينة الواحدة بالنسبة للقسم الثاني دال عند مستوى دلالة أقل من (0.01)، ونفس ذلك بوجود فروق جوهرية موجبة بين متوسط آراء عينة البحث حول القسم الثاني ككل والقيمة الفرضية لمتوسط درجة الموافقة المحددة بـ (3)، وهو ما يتوافق مع النتائج التي توصلت إليها الدراسة سابقا في اختبار المتوسط الحسابي.

قيمة اختبار (T. Test) للعينة الواحدة بالنسبة للقسم الثالث (مستوى أداء العاملين) موجبة، كما أن مستوى الدلالة التي تمثله أقل من (0.01)، ما يعني أن اختبار (T. Test) للعينة الواحدة بالنسبة للقسم الثالث دال عند مستوى دلالة أقل من (0.01)، ونفس ذلك بوجود فروق جوهرية موجبة بين متوسط آراء عينة البحث حول القسم الثالث (مستوى أداء العاملين) والقيمة الفرضية لمتوسط درجة الموافقة المحددة بـ (3)، وهو ما يتوافق مع النتائج التي توصلت إليها الدراسة سابقا في اختبار المتوسط الحسابي.

#### الفرع الثاني: الاستنتاجات المحصلة

نستنتج مما سبق أن:

◆ الاجابة عن التساؤل الفرعي الاول للإشكالية الفرعية الأولى:

"ما واقع مشاركة العاملين بالمؤسسات التربوية لولاية غرداية في اتخاذ القرار من قبل إدارات مؤسساتهم؟" هي :

لا توجد مشاركة دائمة للعاملين بالمؤسسات التربوية بولاية غرداية في اتخاذ القرار مع من قبل إدارات مؤسساتهم عند مستوى دلالة أقل من (0.01).

◆ الاجابة عن التساؤل الفرعي الثاني للإشكالية الفرعية الاولى "ما واقع ممارسة تفويض السلطة بالمؤسسات التربوية بولاية غرداية؟" هي :

توجد ممارسة متوسطة لتفويض السلطة بالمؤسسات التربوية بولاية غرداية عند مستوى دلالة اقل من (0.01).

◆ الاجابة عن التساؤل الفرعي الثالث للإشكالية الفرعية الاولى "ما مدى سعي مسؤولي المؤسسات التربوية بولاية غرداية إلى تحسين مستوى العلاقات الانسانية بمؤسسات عملهم؟" هي :

يسعي مسؤولو المؤسسات التربوية بولاية غرداية بصفة دائمة إلى تحسين مستوى العلاقات الانسانية بمؤسسات عملهم عند مستوى دلالة اقل من (0.01).

### الفرع الثالث: مناقشة الفرضيات

#### أولاً: مناقشة الفرضية الرئيسية الأولى

نستنتج مما سبق وجود ممارسة متوسطة للإدارة بالمشاركة في المؤسسات التربوية بولاية غرداية، وعليه فإن:

◆ الفرضية الرئيسية الصفرية الاولى: "لا تتم ممارسة الإدارة بالمشاركة في المؤسسات التربوية بولاية غرداية" منفية.

◆ الفرضية الرئيسية البديلة الاولى: "تتم ممارسة الإدارة بالمشاركة في المؤسسات التربوية بولاية غرداية" مثبتة.

#### ثانياً: مناقشة الفرضية الرئيسية الثانية

نستنتج مما سبق وجود مستوى أداء جيد للعاملين في المؤسسات التربوية بولاية غرداية، وعليه فإن:

◆ الفرضية الرئيسية الصفرية الثانية:

"لا يقدم عمال في المؤسسات التربوية بولاية غرداية مستوى أداء مرتفع" منفية.

◆ الفرضية الرئيسية البديلة الثانية:

"يقدم عمال في المؤسسات التربوية بولاية غرداية مستوى أداء مرتفع" مثبتة.

### المطلب الثالث: اختبار اثر المتغير المستقل على المتغير التابع

تم استخدام معامل الانحدار الخطي البسيط لاختبار الفرضية الرئيسية الثالثة للدراسة، وذلك من خلال دراسة تأثير المتغير المستقل (الإدارة بالمشاركة) للدراسة وأبعاده الثلاثة ( المشاركة في اتخاذ

القرار - تفويض السلطة - العلاقات الانسانية ) على المتغير التابع ( مستوى أداء العاملين ) للدراسة كما هو مبين في الجدول رقم (23):

جدول رقم (23): قيم معامل الانحدار الخطي البسيط لتأثير المتغير المستقل و أبعاده على المتغير التابع

معامل التحديد R <sup>2</sup>	اختبار (T)		اختبار (F)		معادلة الانحدار		
	مستوى الدلالة	قيمة (T)	مستوى الدلالة	قيمة (F)	الخطأ المعياري	المعاملات B	
0.071	0.00	31.667	0.00	22.372	0.108	3.424	الثابت (باقي العوامل الأخرى)
	0.00	4.73			0.036	0.169	المشاركة في اتخاذ القرار
0.085	0.00	28.961	0.00	27.276	0.115	3.335	الثابت (باقي العوامل الأخرى)
	0.00	5.223			0.033	0.175	تفويض السلطة
0.050	0.00	31.708	0.00	15.48	0.11	3.499	الثابت (باقي العوامل الأخرى)
	0.00	3.934			0.03	0.119	العلاقات الانسانية
0.088	0.00	26.158	0.00	28.254	0.125	3.270	الثابت (باقي العوامل الأخرى)
	0.00	5.315			0.037	0.199	الإدارة بالمشاركة

المصدر: مخرجات برنامج الـ SPSS

الفرع الأول: التعليق على نتائج اختبار الانحدار الخطي البسيط

أولاً: التعليق على نتائج اختبار الانحدار الخطي البسيط للمحور الأول

من خلال الجدول رقم (23) نلاحظ أن:

◆ قيمة اختبار "F" تساوي (22.372) وذات مستوى دلالة يساوي (0.00)، وعليه فإن الاختبار دال عند مستوى دلالة قدره (0.01)، ما يثبت وجود دلالة إحصائية لتأثير البعد الأول للمتغير المستقل (المشاركة في اتخاذ القرار) على المتغير التابع (مستوى أداء العاملين) بالمؤسسات التربوية لولاية غرداية.

◆ قيمة اختبار "T" تساوي (4.73) وذات مستوى دلالة يساوي (0.00)، وعليه فإن الاختبار دال عند مستوى دلالة قدره (0.01)، وهو ما تشير إليه قيمة المعامل B التي تعني أن التغيير في قيمة البعد

الاول للمتغير المستقل (المشاركة في اتخاذ القرار) بوحدة واحدة يقابله تغيير بمقدار (0.169) في المتغير التابع (مستوى أداء العاملين) بالمؤسسات التربوية لولاية غرداية.

◆ قيمة معامل التحديد  $R^2$  تساوي (0.071) والذي يوضح مقدار التباين الذي يحققه البعد الاول للمتغير المستقل (المشاركة في اتخاذ القرار) في المتغير التابع (مستوى أداء العاملين)، ما يعني أن المشاركة في اتخاذ القرار تؤثر بنسبة (7.1%) في مستوى أداء العاملين بالمؤسسات التربوية لولاية غرداية.

◆ قيمة اختبار "T" لباقي العوامل الأخرى تساوي (31.667) وذات مستوى دلالة يساوي (0.00)، وعليه فإن الاختبار دال عند مستوى دلالة قدره (0.01)، ما يثبت وجود عوامل أخرى تؤثر في المتغير التابع.

ثانياً: التعليق على نتائج اختبار الانحدار الخطي البسيط للمحور الثاني من خلال الجدول رقم (23) نلاحظ أن:

◆ قيمة اختبار "F" تساوي (27.276) وذات مستوى دلالة يساوي (0.00)، وعليه فإن الاختبار دال عند مستوى دلالة قدره (0.01)، ما يثبت وجود دلالة إحصائية لتأثير البعد الثاني للمتغير المستقل (تفويض السلطة) على المتغير التابع (مستوى أداء العاملين) بالمؤسسات التربوية لولاية غرداية.

◆ قيمة اختبار "T" تساوي (5.223) وذات مستوى دلالة يساوي (0.00)، وعليه فإن الاختبار دال عند مستوى دلالة قدره (0.01)، وهو ما تشير إليه قيمة المعامل B التي تعني أن التغيير في قيمة البعد الثاني للمتغير المستقل (تفويض السلطة) بوحدة واحدة يقابله تغيير بمقدار (0.175) في المتغير التابع (مستوى أداء العاملين) بالمؤسسات التربوية لولاية غرداية.

◆ قيمة معامل التحديد  $R^2$  تساوي (0.085) والذي يوضح مقدار التباين الذي يحققه البعد الثاني للمتغير المستقل (تفويض السلطة) في المتغير التابع (مستوى أداء العاملين)، ما يعني أن ممارسة تفويض السلطة تؤثر بنسبة (8.5%) في مستوى أداء العاملين بالمؤسسات التربوية لولاية غرداية.

◆ قيمة اختبار "T" لباقي العوامل الأخرى تساوي (28.961) وذات مستوى دلالة يساوي (0.00)، وعليه فإن الاختبار دال عند مستوى دلالة قدره (0.01)، ما يثبت وجود عوامل أخرى تؤثر في المتغير التابع.

ثالثاً: التعليق على نتائج اختبار الانحدار الخطي البسيط للمحور الثالث

من خلال الجدول رقم (23) نلاحظ أن:

- ◆ قيمة اختبار "F" تساوي (15.48) وذات مستوى دلالة يساوي (0.00)، وعليه فإن الاختبار دال عند مستوى دلالة قدره (0.01)، ما يثبت وجود دلالة إحصائية لتأثير البعد الثالث للمتغير المستقل (العلاقات الانسانية) على المتغير التابع (مستوى أداء العاملين) بالمؤسسات التربوية لولاية غرداية.
- ◆ قيمة اختبار "T" تساوي (3.934) وذات مستوى دلالة يساوي (0.00)، وعليه فإن الاختبار دال عند مستوى دلالة قدره (0.01)، وهو ما تشير إليه قيمة المعامل B التي تعني أن التغير في قيمة البعد الثالث للمتغير المستقل (العلاقات الانسانية) بوحدة واحدة يقابله تغير بمقدار (0.119) في المتغير التابع (مستوى أداء العاملين) بالمؤسسات التربوية لولاية غرداية.
- ◆ قيمة معامل التحديد  $R^2$  تساوي (0.050) والذي يوضح مقدار التباين الذي يحققه البعد الثالث للمتغير المستقل (العلاقات الانسانية) في المتغير التابع (مستوى أداء العاملين)، ما يعني أن وجود علاقات انسانية جيدة تؤثر بنسبة (5%) في مستوى أداء العاملين بالمؤسسات التربوية لولاية غرداية.
- ◆ قيمة اختبار "T" لباقي العوامل الأخرى تساوي (31.708) وذات مستوى دلالة يساوي (0.00)، وعليه فإن الاختبار دال عند مستوى دلالة قدره (0.01)، ما يثبت وجود عوامل أخرى تؤثر في المتغير التابع.

رابعاً: التعليق على نتائج اختبار الانحدار الخطي البسيط للمتغير المستقل

من خلال الجدول رقم (23) نلاحظ أن:

- ◆ قيمة اختبار "F" تساوي (28.254) وذات مستوى دلالة يساوي (0.00)، وعليه فإن الاختبار دال عند مستوى دلالة قدره (0.01)، ما يثبت وجود دلالة إحصائية لتأثير المتغير المستقل (الإدارة بالمشاركة) على المتغير التابع (مستوى أداء العاملين) بالمؤسسات التربوية لولاية غرداية.
- ◆ قيمة اختبار "T" تساوي (5.315) وذات مستوى دلالة يساوي (0.00)، وعليه فإن الاختبار دال عند مستوى دلالة قدره (0.01)، وهو ما تشير إليه قيمة المعامل B التي تعني أن التغير في قيمة المتغير المستقل (الإدارة بالمشاركة) بوحدة واحدة يقابله تغير بمقدار (0.199) في المتغير التابع (مستوى أداء العاملين) بالمؤسسات التربوية لولاية غرداية.

- ◆ قيمة معامل التحديد  $R^2$  تساوي (0.088) و الذي يوضح مقدار التباين الذي يحققه المتغير المستقل (الإدارة بالمشاركة) في المتغير التابع (مستوى أداء العاملين)، ما يعني أن ممارسة الإدارة بالمشاركة تؤثر بنسبة (8.8%) في مستوى أداء العاملين بالمؤسسات التربوية لولاية غرداية.
- ◆ قيمة اختبار "T" لباقي العوامل الأخرى تساوي (26.158) وذات مستوى دلالة يساوي (0.00)، وعليه فإن الاختبار دال عند مستوى دلالة قدره (0.01)، ما يثبت وجود عوامل أخرى تؤثر في المتغير التابع.

#### الفرع الثاني: النتائج المحصلة.

نستنتج مما سبق ان:

- ◆ الاجابة عن التساؤل الفرعي الاول للإشكالية الفرعية الثالثة:

"هل يوجد تأثير لبعده المشاركة في اتخاذ القرار على مستوى أداء العاملين بالمؤسسات التربوية لولاية غرداية؟" هي :

يوجد تأثير إيجابي ذو دلالة احصائية لبعده المشاركة في اتخاذ القرار على مستوى أداء العاملين بالمؤسسات التربوية لولاية غرداية عند مستوى دلالة (0.01).

- ◆ الاجابة عن التساؤل الفرعي الثاني للإشكالية الفرعية الثالثة:

"هل يوجد تأثير لبعده تفويض السلطة على مستوى أداء العاملين بالمؤسسات التربوية لولاية غرداية؟" هي:

يوجد تأثير إيجابي ذو دلالة احصائية لبعده تفويض السلطة على مستوى أداء العاملين بالمؤسسات التربوية لولاية غرداية عند مستوى دلالة (0.01).

- ◆ الاجابة عن التساؤل الفرعي الثالث للإشكالية الفرعية الثالثة:

"هل يوجد تأثير لبعده العلاقات الانسانية على مستوى أداء العاملين بالمؤسسات التربوية لولاية غرداية؟" هي :

يوجد تأثير إيجابي ذو دلالة احصائية لبعده العلاقات الانسانية على مستوى أداء العاملين بالمؤسسات التربوية لولاية غرداية عند مستوى دلالة (0.01).

الفرع الثالث: مناقشة الفرضية الرئيسية الثالثة

أولاً: مناقشة الفرضية الفرعية الأولى

نستنتج مما سبق وجود تأثير ايجابي ذو دلالة احصائية لبعده المشاركة في اتخاذ القرار على مستوى أداء العاملين بالمؤسسات التربوية لولاية غرداية، وعليه فإن:

◆ الفرضية الفرعية الصفرية الأولى: "لا يوجد تأثير للمشاركة في اتخاذ القرار على مستوى أداء العاملين بالمؤسسات التربوية لولاية غرداية" منفية.

◆ الفرضية الفرعية البديلة الأولى: "يوجد تأثير للمشاركة في اتخاذ القرار على مستوى أداء العاملين بالمؤسسات التربوية لولاية غرداية" مثبتة.

ثانياً: مناقشة الفرضية الفرعية الثانية

نستنتج مما سبق وجود تأثير ايجابي ذو دلالة احصائية لبعده تفويض السلطة على مستوى أداء العاملين بالمؤسسات التربوية لولاية غرداية ، وعليه فإن:

◆ الفرضية الفرعية الصفرية الثانية:

"لا يوجد تأثير لتفويض السلطة على مستوى أداء العاملين بالمؤسسات التربوية لولاية غرداية" منفية.

◆ الفرضية الفرعية البديلة الثانية:

"يوجد تأثير لتفويض السلطة على مستوى أداء العاملين بالمؤسسات التربوية لولاية غرداية" مثبتة.

ثالثاً: مناقشة الفرضية الفرعية الثالثة

نستنتج مما سبق وجود تأثير ايجابي ذو دلالة احصائية لبعده تفويض العلاقات الانسانية على مستوى أداء العاملين بالمؤسسات التربوية لولاية غرداية، وعليه فإن:

◆ الفرضية الفرعية الصفرية الثالثة:

"لا يوجد تأثير للعلاقات الانسانية على مستوى أداء العاملين بالمؤسسات التربوية لولاية غرداية" منفية.

◆ الفرضية الفرعية البديلة الثالثة:

"يوجد تأثير للعلاقات الانسانية على مستوى أداء العاملين بالمؤسسات التربوية لولاية غرداية" مثبتة.

نستنتج مما سبق وجود تأثير ايجابي ذو دلالة احصائية لممارسة الإدارة بالمشاركة على مستوى أداء العاملين بالمؤسسات التربوية لولاية غرداية عند مستوى دلالة (0.01)، وعليه فإن:

◆ الفرضية الرئيسية الصفرية الثالثة:

"لا تؤثر ممارسة الإدارة بالمشاركة على مستوى أداء العاملين بالمؤسسات التربوية لولاية غرداية" منفية.

◆ الفرضية الرئيسية البديلة الثالثة:

"تؤثر ممارسة الإدارة بالمشاركة على مستوى أداء العاملين بالمؤسسات التربوية لولاية غرداية" مثبتة.

## خلاصة الفصل:

تم في هذا الفصل محاولة الإجابة على الإشكالية الرئيسية للدراسة:

"ما دور الإدارة بالمشاركة في تحسين أداء العاملين بالمؤسسات التربوية بولاية غرداية"؟

وذلك من خلال استخدام مجموعة من الأساليب الاحصائية التي افرز تحليل نتائجها مجموعة من الاستنتاجات، تم من خلالها التوصل إلى تقييم فرضيات الدراسة والاجابة عن الاشكاليات والتساؤلات الفرعية التي تطرحها، ما سمح باستخلاص اجابة عن الاشكالية الرئيسية للدراسة، كانت كالتالي:

"يوجد دور ايجابي لممارسة الإدارة بالمشاركة في تحسين أداء العاملين بالمؤسسات التربوية

لولاية غرداية".

كما توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج و التوصيات سنوردها بالتفصيل في خاتمة

الدراسة.

# خاتمة

## خاتمة:

رغم عديد الدراسات التي هدفت إلى تحسين أداء العاملين، لا يختلف اثنان على أهمية المورد البشري كمحرك للإنتاجية باختلاف أنواعها، وفي الميدان التربوي على وجه الخصوص تبرز أهمية المورد البشري كمنتج للمخرجات التربوية والتعليمية، والدور الذي يقوم به في تحضير النشء لحمل المشعل واعلاء راية الوطن، لهذا كان من الواجب الاهتمام بأداء المورد البشري بهذه المؤسسات خصوصا والسعي إلى تحسينه، وترقية المخرجات التي يقدمها والاستفادة بأحسن الطرق من الجهود التي يبذلها، ولعل احسن وسيلة لذلك هي بالاعتراف به كمورد فكري، له عديد الاضافات التي يمكن أن يشارك بها في مجاله، وتحضيره لتحمل مسؤوليات اكبر، والتعامل معه كأنسان وصاحب رسالة قبل كل شيء.

تبنت هذه الدراسة الإدارة بالمشاركة كأسلوب إداري يسمح من خلال ابعاده الثلاث (المشاركة في اتخاذ القرار - تفويض السلطة - العلاقات الإنسانية) بتحسين أداء العاملين بالمؤسسات التربوية لولاية غرداية، حيث خلصت إلى مجموعة من النتائج و التوصيات نسوقها لكم كالتالي:

## 1. نتائج الدراسة:

- ◆ لا توجد مشاركة دائمة للعاملين بالمؤسسات التربوية بولاية غرداية في اتخاذ القرار مع من قبل إدارات مؤسساتهم عند مستوى دلالة (0.01)؛
- ◆ توجد ممارسة متوسطة لتفويض السلطة بالمؤسسات التربوية بولاية غرداية عند مستوى دلالة (0.01)؛
- ◆ يسعى مسؤولو المؤسسات التربوية بولاية غرداية بصفة دائمة إلى تحسين مستوى العلاقات الإنسانية بمؤسسات عملهم عند مستوى دلالة (0.01)؛
- ◆ يقدم عمال في المؤسسات التربوية بولاية غرداية مستوى أداء مرتفع؛
- ◆ يوجد تأثير ايجابي ذو دلالة احصائية لبعده المشاركة في اتخاذ القرار على مستوى أداء العاملين بالمؤسسات التربوية لولاية غرداية عند مستوى دلالة (0.01)؛
- ◆ يوجد تأثير ايجابي ذو دلالة احصائية لبعده تفويض السلطة على مستوى أداء العاملين بالمؤسسات التربوية لولاية غرداية عند مستوى دلالة (0.01).
- ◆ يوجد تأثير ايجابي ذو دلالة احصائية لبعده العلاقات الإنسانية على مستوى أداء العاملين بالمؤسسات التربوية لولاية غرداية عند مستوى دلالة (0.01)؛

◆ تؤثر ممارسة الإدارة بالمشاركة ايجابيا على مستوى أداء العاملين بالمؤسسات التربوية لولاية غرداية عند مستوى دلالة (0.01)؛

19. توصيات الدراسة:

◆ تفعيل مبدأ الشورى الذي يحث عليه ديننا الحنيف والاحذ برأى الجماعة؛

◆ استغلال مزايا الإدارة بالمشاركة كمحفز للتطوير الذاتي ما بين العاملين؛

◆ عقد دورات تكوينية وندوات لتحسيس إدارة وعمال المؤسسات التربوية بمفهوم أسلوب الإدارة بالمشاركة واثرها على تحسين أداء العاملين؛

◆ تكريس مبادئ المشاركة وتبادل الأفكار والمهارات بين العاملين والإدارة لاكتشاف المهارات الكامنة والاستفادة من الخبرات؛

◆ تحسين عملية الاتصال ما بين الإدارة والعامل لبناء ثقافة العمل كفريق؛

◆ ترك مجال للإبداع والتطوير وتشجيع المشاركة البناءة للعاملين؛

◆ فسح المجال للعاملين لتقلد المسؤوليات التي لها علاقة بمجال عملهم وتبني مبادئ اللامركزية؛

◆ تطوير مهارات العمل من خلال تفويض المهام والسلطات لبناء الصفوف الثانية من المسؤولين؛

◆ تقديم الدعم والتوجيه للعاملين مع مراعاة امكاناتهم عند التفويض؛

◆ تبني مبدأ مشاركة العاملين في عملية اتخاذ القرارات والاستفادة من خبراتهم في اتخاذ القرارات؛

◆ العمل على اشراك الأساتذة في تخطيط وتعديل المنهج التربوي؛

◆ تشجيع مبادئ الزمالة والاخاء ما بين الإدارة والعاملين؛

◆ العمل على تحسين المناخ الوظيفي وفض النزاعات ما بين العاملين؛

◆ تطوير نظام تقييم الأداء بما يشمل الممارسات الفاعلة في تحسين أداء العاملين؛

◆ ادراج الادوار الحديثة للأستاذ في بطاقة تقييم الأداء و المردودية؛

◆ تبني فكر التحسين المستمر لأداء العاملين في المؤسسات التربوية من خلال التخطيط والمتابعة المستمرة لهم.

20. أفاق الدراسة:

اثرما تم بحثه في هذه الدراسة حول الإدارة بالمشاركة ودورها في تحسين أداء العاملين بالمؤسسات التربوية لولاية غرداية، والذي يعد أحد المواضيع التي لم تلق البحث الكافي في وطننا حسب ما تم التوصل اليه، نقترح في ما يلي آفاقا للبحث في هذا الموضوع كالتالي:

- ◆ ايلاء موضوع الإدارة بالمشاركة اهمية أكبر في البحث خاصة من قبل الطلبة الجامعيين والباحثين في المجال الإداري؛
- ◆ التوسع في بحث موضوع المشاركة في اتخاذ القرار الذي لاحظنا قلة البحوث الوطنية التي تناولت هذا الموضوع؛
- ◆ التوسع في بحث موضوع تفويض السلطة واهميته في عملية التسيير الإداري؛
- ◆ ايلاء اهمية كبرى لبحث موضوع العلاقات الانسانية واثرها على العملية الإدارية والذي نتأسف على قلة البحوث والدراسات العربية التي تناولته رغم ماله من اهمية؛
- ◆ بحث موضوع الإدارة بالمشاركة في وزارة التربية الوطنية ومدى مشاركة الأساتذة في صياغة المنهج الذي يدرسونه؛
- ◆ بحث موضوع الإدارة بالمشاركة في المؤسسات الاقتصادية و العمومية الوطنية؛
- ◆ بحث موضوع الثقافة الإدارية التشاركية وواقعها في المؤسسات الوطنية.

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

# قائمة المصادر والمراجع

أولاً: المصادر

1. القرآن الكريم.

ثانياً: المراجع العربية

1. الكتب:

2. ابراهيم بن عبد الله المنيف. (1998). *استراتيجية الإدارة اليابانية* (الإصدار الأول). الرياض: مكتبة العبيكان.

3. د.عارف عطاري. (2008). *الإدارة التربوية مقدمات لمنظور إسلامي*. الدوحة، قطر: وزارة الأوقاف والشؤون الإسلامية.

4. رافدة الحريري. (2008). *مهارات القيادة التربوية في اتخاذ القرارات الادارية*. عمان: دار المناهج.

5. عبد العزيز النجار. (2008). *الإدارة الذكية*. الاسكندرية: المكتب العربي الحديث.

6. فتحي محمد ابو ناصر. (2008). *مدخل إلى الإدارة التربوية النظريات والمهارات* (الإصدار الأول). عمان، الأردن: دار المسيرة.

7. محمد بن عبد الله ال ناجي. (2016). *الإدارة التعليمية والمدرسية نظريات وممارسات في المملكة العربية السعودية* (الإصدار 7). الرياض: مطابع الحميضي.

8. محمد حسنين العجمي. (2013). *الإدارة والتخطيط التربوي النظرية والتطبيق* (الإصدار الثالث). عمان: دار المسيرة.

9. رضوان بواب. (2015). *محاضرات في مقياس الإدارة التربوية والمدرسية*. كلية العلوم الانسانية والاجتماعية، جيغل: جامعة الصديق بن يحيى.

21. أطروحات الدكتوراه:

10. العواد، ي. أ. (2015). *تصور مقترح لتطوير إدارة مدارس التعليم الثانوي العام في الجمهورية العربية السورية في ضوء الفكر الإداري المعاصر* (أطروحة دكتوراه). كلية التربية، دمشق: جامعة دمشق.

11. زين العابدين بشيري. (2016). *الأداء التربوي للاستاذ وأبعاد المقاربة بالكفاءات* (أطروحة دكتوراه). كلية العلوم الاجتماعية و الانسانية، بسكرة: جامعة محمد خيضر.

12. سالم حوة. (2019). الإستراتيجية التنظيمية و ضبط أداء العاملين في المؤسسة الجزائرية (اطروحة دكتوراه). كلية العلوم الاجتماعية و الانسانية، الجلفة: جامعة زيان عاشور.
13. سامح محمد محمد سعيد. (2019). دور الثقافة الأخلاقية في الحد من تأثير المخاطر الأخلاقية على أداء الموارد البشرية "دراسة ميدانية على بعض المنظمات في مصر (أطروحة دكتوراه). كلية التجارة، بنها: جامعة بنها.
14. محمد حسين الرفاعي. (2009). الإدارة بالمشاركة وأثرها على العاملين والإدارة (اطروحة دكتوراه). كلية الإدارة، بريطانيا: جامعة سانت كليمانتس العالمية.
15. محمد معمري. (2019). دور القيادة التشاركية في تحسين أداء العاملين - دراسة ميدانية لمستشفى الصداقة لطب العيون الجزائر/كوبا بولاية الجلفة (أطروحة دكتوراه). كلية العلوم الانسانية و الاجتماعية، بسكرة: جامعة محمد خيضر.
22. رسائل الماجستير:
16. أحمد عبد الكريم سليمان أبو مسامح. (2015). درجة ممارسة مديري مديريات التربية والتعليم لإدارة الجودة الشاملة وعلاقتها بالقيادة التشاركية (رسالة ماجستير). كلية التربية، غزة: الجامعة الإسلامية.
17. أحمد زهير زكريا سليمان. (2017). تصور مقترح لتنمية مهارات القيادة التشاركية لدى مديري المدارس الثانوية بمحافظات غزة (رسالة ماجستير). كلية التربية، غزة: الجامعة الإسلامية.
18. أريج محمد رمضان قويدر. (2017). دور المهارات الناعمة في تحسين أداء العاملين في الوزارات الفلسطينية (رسالة ماجستير). غزة: برنامج الدراسات العليا المشترك بين أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا وجامعة الأقصى .
19. الهادي علي خليفة قزة. (2016). الاتصال التنظيمي ودوره في ترقية أداء الوظيفي دراسة حالة في كلية الدراسات العليا في جامعة مولانا مالك إبراهيم الإسلامية الحكومية مالانج إندونيسيا (رسالة ماجستير). كلية الدراسات العليا، مالانج: جامعة مولانا مالك إبراهيم الإسلامية الحكومية .
20. إلياس سالم. (2006). تأثير الثقافة التنظيمية على أداء الموارد البشرية دراسة حالة الشركة الجزائرية للألمنيوم ALGAL - وحدة EARA بالمسيلة - (رسالة ماجستير). كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية، المسيلة: جامعة محمد بوضياف.

21. بندرين عبدالمحسن بن بندر البصيص المطيري. (2015). درجة ممارسة مديري مدارس المرحلة الثانوية بمحافظة حفر الباطن للقيادة التشاركية وعلاقتها بالولاء التنظيمي للمعلمين (رسالة ماجستير). كلية التربية، مكة: جامعة ام القرى.
22. تيسير محمد عبد القادر مغاري. (2009). نمط القيادة السائد في مديريات التربية والتعليم بمحافظات غزة وعلاقته بصنع القرار التربوي (رسالة ماجستير). كلية التربية، غزة: جامعة الأزهر.
23. جهاد حسن محمود سلامة. (2013). دور المساءلة في تحسين أداء المعلمين بمدارس وكالة الغوث بغزة من وجهة نظر المديرين وسبل تطويره (رسالة ماجستير). كلية التربية، غزة: جامعة الأزهر.
24. حاتم عبد الله شحادة. (2008). واقع الممارسات الإدارية لمديري التربية والتعليم في محافظات قطاع غزة في ضوء معايير الإدارة الاستراتيجية وسبل تطويرها (رسالة ماجستير). كلية التربية، غزة: الجامعة الإسلامية.
25. خالد علي أبوعلان. (2016). أثر الحوافز المادية والمعنوية على أداء العاملين في شركات المشروبات الفلسطينية (رسالة ماجستير). كلية الدراسات العليا، الخليل: جامعة الخليل.
26. خالد محمد عيد المحمادي. (2014). درجة ممارسة مديري مكاتب التربية والتعليم بمكة المكرمة للقيادة التشاركية وعلاقتها بالروح المعنوية من وجهة نظر المشرفين (رسالة ماجستير). كلية التربية، مكة المكرمة: جامعة ام القرى.
27. رشيد خالد راشد منصور. (2004). المركزية واللامركزية في الإدارة التربوية في فلسطين من وجهة نظر مديري ومديريات المدارس الحكومية في محافظات شمال الضفة الفلسطينية (رسالة ماجستير). كلية الدراسات العليا، نابلس: جامعة النجاح الوطنية.
28. سليمان فائق عبد الفتاح الصوص. (2012). دور التخطيط المدرسي في تطوير أداء معلمي مدارس وكالة غوث الدولية بمحافظة غزة وسبل تفعيله (رسالة ماجستير). كلية التربية، غزة: الجامعة الإسلامية.
29. سناء طباحي. (2011). دور الإدارة بالمشاركة في تنمية معرفة العاملين دراسة حالة مستشفى الشهيد محمد بناني (رسالة ماجستير). كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، بسكرة: جامعة محمد خيضر.

30. عبد العزيز محمد عسكر. (2012). القيادة التشاركية وعلاقتها بالثقافة التنظيمية لدى مديري المدارس الحكومية بمحافظات غزة من وجهة نظر المعلمين (رسالة ماجستير). كلية التربية، غزة: جامعة الأزهر.
31. عبد الكريم بوبرطخ. (2012). دراسة فعلية نظام تقييم أداء العاملين في المؤسسات الإقتصادية دراسة حالة مؤسسة الجرارات الفلاحية (رسالة ماجستير). كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، قسنطينة: جامعة منتوري.
32. عفاف وسطاني. (2010). دافعية الإنجاز لدى فريق العمل وعلاقتها بالنمط القيادي السائد لمدير المؤسسة التعليمية في ضوء مشروع مؤسسة (رسالة ماجستير). كلية الآداب والعلوم الاجتماعية، سطيف: جامعة فرحات عباس.
33. فادي أحمد سعيد حماد. (2016). واقع الإدارة التشاركية وصنع القرار في جامعة القدس المفتوحة (رسالة ماجستير). برنامج بناء المؤسسات والتنمية البشرية، القدس: جامعة القدس.
34. فرح صابر خليل ابو عياش. (2017). واقع اللامركزية وأثرها على مستوى أداء العاملين في بلديات جنوب الضفة (رسالة ماجستير). كلية الدراسات العليا، الخليل: جامعة الخليل.
35. فيصل بن فهد بن محمد البراهيم. (2008). العوامل المؤثرة على مشاركة الموظفين في صنع القرار وعلاقته بمستوى أدائهم دراسة مسحية على الموظفين في مجلس الشورى السعودي (رسالة ماجستير). كلية الدراسات العليا، الرياض: جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية.
36. كامل عبد الفتاح ابو شملة. (2009). فعالية الاساليب الاشرافية في تحسين أداء معلمي مدارس وكالة الغوث بغزة من وجهة نظرهم وسبل تطويرها (رسالة ماجستير). كلية التربية، غزة: جامعة غزة.
37. ماجد ابراهيم شاهين. (2010). مدى فاعلية وعدالة نظام تقييم أداء العاملين في الجامعات الفلسطينية وأثره على الأداء الوظيفي والولاء والثقة التنظيمية (رسالة ماجستير). كلية التجارة، غزة: الجامعة الإسلامية.
38. محمد بدر عبد السلام صيام. (2007). دور أساليب الاشراف التربوي في تطوير الأداء المهني للمعلمين في المدارس الثانوية في محافظات غزة (رسالة ماجستير). كلية التربية، غزة: الجامعة الإسلامية.

39. محمد سليمان أبو حسنين. (2015). درجة ممارسة المشرفين التربويين لإدارة التغيير وعلاقتها بمستوى أداء معلمهم في المدارس الإعدادية بمحافظات غزة (رسالة ماجستير). كلية التربية، غزة: الجامعة الإسلامية.

40. محمد سمير الرنتيسي. (2015). درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية بمحافظات غزة للقيادة التشاركية وعلاقتها بدرجة علاقتهم الإنسانية (رسالة ماجستير). كلية التربية، غزة: الجامعة الإسلامية.

41. محمد عبد الرحمن الزعيم. (2014). درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية بمحافظات غزة للإدارة بالتمكين وعلاقتها بمستوى أداء معلمهم (رسالة ماجستير). كلية التربية، غزة: الجامعة الإسلامية.

42. محمد مبارك محمد الرشيد. (2014). أثر استخدام طريقة الإدارة بالأهداف في أداء العاملين (رسالة ماجستير). كلية الأعمال، عمان: جامعة الشرق الأوسط.

43. مرح مطار شكري. (2016). الرقابة الإدارية وعلاقتها بالأداء الوظيفي لدى مديري المدارس الحكومية الأساسية في محافظات شمال الضفة الغربية من وجهات نظر المديرين أنفسهم (رسالة ماجستير). كلية الدراسات العليا، نابلس: جامعة النجاح الوطنية.

44. منيرة محمد عبد الرحمن هارون. (2013). درجة ممارسة المشرفين التربويين لدورهم في تقويم أداء معلمي المرحلة الثانوية في محافظات غزة وسبل تفعيلها (رسالة ماجستير). كلية التربية، غزة: الجامعة الإسلامية.

45. ميسون يوسف صالح. (2015). درجة ممارسة مديري المدارس الخاصة بمحافظات غزة للإدارة بالتجوال وعلاقتها بمستوى أداء معلمهم (رسالة ماجستير). كلية التربية، غزة: الجامعة الإسلامية .

46. نبيل أحمد محمود العرابيد. (2010). دور القيادة التشاركية بمديريات التربية والتعليم في حل مشكلات مديري المدارس الثانوية بمحافظات غزة (رسالة ماجستير). كلية التربية، غزة: جامعة الأزهر.

### 23. المقالات:

47. ابراهيم بلقايد، وشوقي بوري . (2017). علاقة التحفيز مستوى أداء العاملين - دراسة ميدانية بالمؤسسة الوطنية للدهن لوحدرة وهران - . مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا، 13 (17)، الصفحات 255-270.

48. أحلام محمد شواي. (2016). الإدارة الإلكترونية وتأثيرها في تطوير الأداء الوظيفي وتحسينه. مجلة جامعة بابل ، 24(4)، الصفحات 2388-2411.
49. أحمد الأمين يوسف، و عبد الحميد نعيجات. (2018). أثر الأنماط القيادية على أداء العاملين دراسة حالة بمصنع عموري لصنع الأجر. مجلة اقتصاد المال والأعمال، 2(1)، الصفحات 15-37.
50. الاء عبد الموجود العاني. (2018). الإبداع المعرفي ودوره في تعزيز ممارسات الإدارة التشاركية دراسة ميدانية في جامعة الموصل. مجلة جامعة جيهان - اربيل العلمية، 2.
51. العربي بن داود. (2014). المشاركة في اتخاذ القرارات والعلاقات الإنسانية من ركائز الاتصال الفعال في المؤسسة. مجلة الباحث في العلوم الإنسانية والإجتماعية، 06(16)، الصفحات 167-180.
52. بلقاسم شاري، و أحمد توفيق قاسمي. (2018). مشروع المؤسسة ودوره في تفعيل مشاركة الأساتذة في إدارة المؤسسة التربوية. مجلة أنسنة للبحوث والدراسات، 9(1)، الصفحات 8-24.
53. جودت عزت عطوي. (2014). الإدارة المدرسية الحديثة - مفاهيمها النظرية وتطبيقاتها العملية - عمان، الاردن: دار الثقافة.
54. حسين رحيم ، و عبد الفتاح علاوي . (2014). أثر أبعاد التغيير التنظيمي على أداء العاملين دراسة حالة شركة سونلغاز- وحدة الأغواط. مجلة اقتصاديات شمال افريقيا، 12(1)، الصفحات 119-132.
55. ربيعة عطاوي، و عبد الحفيظ تحريشي. (2017). التقويم وأهميته في ترقية الأداء التربوي في المدرسة الجزائرية السنة الاولى ابتدائي أنموذجا. العلامة، 2(1)، الصفحات 157-172.
56. سامي عبد الفتاح رؤوف، و أحمد نعيم حسن فهد الزالملي. (2012). تقويم الأداء الإداري والفني لمديري المدارس الابتدائية في محافظة واسط من وجهة نظر معاونهم. مجلة الاستاذ، 200، الصفحات 64-187.
57. سعاد بن يحي. (2018). بناء ثقافة مشاركة المعرفة في منظمات الأعمال. مجلة دفاتر اقتصادية، 10(01)، الصفحات 249-264.
58. سماح السيد محمد السيد. (2018). تحسين جودة الحياة الوظيفية لمعلمي مدارس التعليم الثانوي العام في ضوء مدخل الإدارة بالمشاركة. مجلة كلية التربية، 33(1)، الصفحات 248-290.

59. سمراء غربية. (2017). التقويم التربوي ودوره في تحسين المردود التربوي للمؤسسة التعليمية. مجلة السراج في التربية وقضايا المجتمع (1)، الصفحات 92-105.
60. شوقي محمد الصباغ، عبد العزيز على مرزوق، و ثروت صبري العزب عبد الجواد. (2017). نموذج مقترح لمشاركة العاملين في صنع القرارات كمتغير وسيط في العلاقة بين صوت العاملين والولاء التنظيمي - دراسة تطبيقية على أعضاء هيئة التمريض مستشفيات جامعة المنوفية - مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا (17)، الصفحات 141-158.
61. صلاح حمود الرياشي. (2018). متطلبات تطبيق الإدارة الإستراتيجية في المؤسسات التربوية. الندوة العلمية الأولى لقسم الإدارة وأصول التربية ( آفاق مستقبل المؤسسات التعليمية ) (الصفحات 1-15). إب- اليمن: جامعة إب.
62. عاشور الهاني. (2016). أداء العاملين داخل المؤسسة والعوامل المتحكمة فيه. مجلة العلوم الانسانية، 16 (02)، الصفحات 583-601.
63. عبد الرحمان برقوق، و منال جعفر. (2017). دور الأداء التربوي للأستاذ في تعزيز الهوية الثقافية للتلميذ. مجلة علوم الإنسان والمجتمع (22)، الصفحات 15-33.
64. علي أسعد وطفة، و خالد مجبل الرميضي. (2008). الأداء التربوي للمدرسة الكويتية في منظور عينة من معلمها. مجلة اتحاد الجامعات العربية للتربية وعلم النفس، 6 (2)، الصفحات 55-101.
65. عمار شلابي. (2009). أثر ضغوط العمل على أداء العاملين. 9 (18)، الصفحات 59-90.
66. فرح ضياء حسين مبارك. (2013). الحكومات المحلية. بغداد: جامعة بغداد كلية العلوم السياسية.
67. فريدة زيني. (2012). الولاء التنظيمي وتأثيره على أداء العاملين دراسة ميدانية على العاملين في الشركة الوطنية للكور بمستغانم - الجزائر. مجلة الإقتصاد الجديد، 3 (2)، الصفحات 195-222.
68. فؤاد شبيب الخصاونة. (2019). درجة ممارسة قادة مدارس التعليم العام في منطقة نجران للقيادة التشاركية وعلاقتها بمستوى الإبداع الإداري لديهم من وجهة نظر المعلمين. مجلة كلية التربية الأساسية للعلوم التربوية والإنسانية (43)، الصفحات 656-676.
69. فوزية بوقطف. (2017). مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات. حوليات جامعة قلمة للعلوم الاجتماعية والانسانية، 10 (20)، الصفحات 579-602.

70. ليندة رقام. (2002). مشاركة العمال في تسيير المؤسسة الوطنية: واقع وتحديات. *مجلة العلوم الانسانية* (2)، الصفحات 119-130.
71. محمد زين صالح السعدي. (2018). درجة مشاركة المعلمين في اتخاذ القرارات المدرسية بأمانة العاصمة صنعاء. *مجلة العلوم الانسانية لجامعة أم البواقي*، 5(1)، الصفحات 448-477.
72. محمد عبد العظيم شمس ، و محمد طلعت ابو المعاطي. (2009). رؤية مقترحة للإدارة بالمشاركة في المؤسسات الرياضية. *مجلة بحوث التربية الرياضية*، 43(81)، الصفحات 240-288.
73. محمد بن فهاد بن مطلق اللوقان، و سامي بن عواد بن عقل الشمري. (2018). واقع القيادة التشاركية لقادة المدارس الثانوية بمدينة حائل وسبل تطويرها. *المجلة العربية للعلوم التربوية والنفسية* (3)، الصفحات 57-113.
74. مصطفى مدقن، و فارس بكة. (2017). أثر استخدام الأسلوب التدريس لحل المشكلات على اكتساب الكفايات التدريسية. *مجلة العلوم الانسانية والاجتماعية* (31)، الصفحات 439-449.
75. مظفر حمد علي، و نوزاد فيض جميل قشقاوي. (2019). دور القيادة التشاركية في سلوكيات المواطنة التنظيمية دراسة استطلاعية لآراء عينة من معلمي المدارس الأساسية في التربية المركزية في مدينة اربيل. *مجلة زانكو للعلوم الإنسانية*، 23(4)، الصفحات 199-226.
76. منار منصور أحمد. (2015). درجة ممارسة رؤساء الأقسام بجامعة الطائف للقيادة التشاركية وعلاقتها بالولاء التنظيمي من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس. *مجلة العلوم التربوية*، 23(4)، الصفحات 405-449.
77. منى خليفة قاسم الخباز، سوزان محمد المهدي، محمد جاد حسين أحمد، و أشرف محمود أحمد محمود. (2016). تطوير الأداء المؤسسي بمدارس التعليم الثانوي العام بدولة الكويت في ضوء مدخل الغدارة بالمشاركة. *مجلة البحث العلمي في التربية*، 17، الصفحات 335-382.
78. نادية مدروس ، و جميلة ملوكي . (2019). واقع الإدارة بالمشاركة ودورها في تنمية الإبداع الإداري دراسة حالة «المركز الجامعي مغنية». *مجلة الدراسات الثقافية واللغوية والفنية* (8).
79. صديق زكرياء . (2019). أثر تحفيز العاملين من قبل القائد الإداري على أداء مؤسسات أوريدو بالجنوب الغربي الجزائري. *مجلة التنمية وإدارة الموارد البشرية*، 23(04)، الصفحات 92-113.

24. المداخلات:

80. العياشي عنصر. (1997). الإدارة بالمشاركة رهان المستقبل في المؤسسة الجزائرية. مقدمة للملتقى العلمي حول المدينة والمؤسسة غدا/ (الصفحات 1-11). وهران: مركز البحوث في الأنثروبولوجيا الاجتماعية والثقافية.

ثالثاً: المراجع الأجنبية

1. الكتب:

81. Everard, K. B., Morris, G., & Wilson, I. (2004). *Effective school management*. Sage.
82. Brown Center on Education Policy. Task Group on Teacher Quality, Glazerman, S., Loeb, S., Goldhaber, D. D., Raudenbush, S., & Whitehurst, G. J. (2010). Evaluating teachers: The important role of value-added (Vol. 201, No. 0). Washington, DC: Brown Center on Education Policy at Brookings.
83. Piezunka, H., Aggarwal, V. A., & Posen, H. E. (2019). *Learning-by-participating: the dynamics of information aggregation in organizations*. INSEAD.
84. Tomlinson, H. (Ed.). (2013). *Educational management: Major themes in education*. Routledge.
85. Wilkinson, A., Gollan, P. J., Marchington, M., & Lewin, D. (2010). *The Oxford handbook of participation in organizations*. Oxford University Press.

2. أطروحات الدكتوراه:

86. Burhanuddin. (2013). *Participative Management and its Relationships with Employee Performance Behaviour: A Study in the University Sector in Malang Indonesia*. September, 1–481.

3. المقالات:

87. Abbas, Q., & Yaqoob, S. (2009). Effect of leadership development on employee performance in Pakistan. *Pakistan Economic and Social Review*, 269–292.
88. Aidoo, E., & Odoi, A. (2018). Effect Of Employee Morale On Productivity In The Ghanaian Public Sector . The Mediating Role Of Delegation . 6(8), 365–375.

89. Akpoviroro, K. S., Kadiri, B., & Owotutu, S. O. (2018). Effect of participative leadership style on employees productivity. *Trendy v Podnikání*, 8(2), 47–60. [https://doi.org/10.24132/jbt.2018.8.2.48\\_58](https://doi.org/10.24132/jbt.2018.8.2.48_58)
90. Alhosani, A., Yusoff, R. M., Ismail, F., & Rehman, F. U. (2018). The Mediating Role of Employee Performance on the Relationship between Delegation of Authority and Decision Making. *Information Management and Business Review*, 10(4), 38–43.
91. Amirinia, M., Hamed, O., & Amiri, A. (2015). A Study of Participative Management Method and Suggestion System Explanation in it. *International Letters of Social and Humanistic Sciences*, 51, 72–81. <https://doi.org/10.18052/www.scipress.com/ilshs.51.72>
92. Aunga, D. A. O., & Masare, O. (2017). Effect of leadership styles on teacher's performance in primary schools of Arusha District Tanzania. *International Journal of Educational Policy Research and Review*, 4(4), 42–52.
93. Babaei, H., Rafiyan, M., Rousta, M., & Pasian Khamari, R. (2018). Analysis of Organizational Network of Participatory Management in Urban Renaissance of Gorgans Historical Context. *Bagh-e Nazar*, 15(63), 17–28. <https://doi.org/10.22034/BAGH.2018.67364>
94. Bahyaye, L. I. & H. A. (2019). Participative Management and Employee Perspective: Its Impact on Decision Making and Productivity in Nigeria. *Global Journal of Management and Business Research*, 19(11). [https://globaljournals.org/GJM\\_BR\\_Volume19/2-Participative-Management-and-Employee.pdf](https://globaljournals.org/GJM_BR_Volume19/2-Participative-Management-and-Employee.pdf)
95. Bhatti, K. K., & Qureshi, T. M. (2007). International Review of Business Research Papers Impact Of Employee Participation On Job Satisfaction , Employee Commitment And Employee Productivity. *Human Resource Management*, 3(2), 54–68.

96. Bhatti, M. H., Ju, Y., Akram, U., Bhatti, M. H., Akram, Z., & Bilal, M. (2019). Impact of participative leadership on organizational citizenship behavior: Mediating role of trust and moderating role of continuance commitment: Evidence from the Pakistan hotel industry. *Sustainability (Switzerland)*, *11*(4). <https://doi.org/10.3390/su11041170>
97. Burhanuddin. (2013). Participative Management and its Relationships with Employee Performance Behaviour: A Study in the University Sector in Malang Indonesia. September, 1–481.
98. Bush, A., & Grotjohann, N. (2020). Collaboration in teacher education: A cross-sectional study on future teachers' attitudes towards collaboration, their intentions to collaborate and their performance of collaboration. *Teaching and Teacher Education*, *88*, 102968. <https://doi.org/10.1016/j.tate.2019.102968>
99. Chen, Z. X. (2007). DELEGATION AND EMPLOYEE WORK OUTCOMES : AN EXAMINATION OF THE CULTURAL CONTEXT OF MEDIATING PROCESSES IN CHINA. *50*(1), 226–238.
100. Drescher, G. (2017). Delegation outcomes: perceptions of leaders and follower's satisfaction. *Journal of Managerial Psychology*.
101. Dyczkowska, J., & Dyczkowski, T. (2018). Democratic or Autocratic Leadership Style? Participative Management and its Links to rewarding Strategies and Job Satisfaction in SMEs. *Athens Journal of Business & Economics*, *4*(2), 193–218. <https://doi.org/10.30958/ajbe.4.2.5>
102. Everard, K. B., Morris, G., & Wilson, I. (2004). *Effective school management*. Sage.
103. Fitria, H. (2018). The influence of organizational culture and trust through the teacher performance in the private secondary school in Palembang. *International Journal of Scientific & Technology Research*, *7*(7), 82–86.

104. Fitria, H., Mukhtar, M., & Akbar, M. (2017). The Effect of Organizational Structure And Leadership Style on Teacher Performance In Private Secondary School. *IJHCM (International Journal of Human Capital Management)*, 1(02), 101–112.
105. Garrison, J. P., Hendley, G. W., & Sullivan, D. L. (1979). The Measurement of Participative Management. *Journal of Applied Communication Research*, 7(2), 117–124. <https://doi.org/10.1080/00909887909365201>
106. Gemnafle, M., Waimuri, S. P., & Batlolona, J. R. (2019). Organizational Climate of the School and Teacher Performance Improvement in the 21 st Century. December. <https://doi.org/10.21275/ART20179865>
107. Ghasemi, M. V., & Bijaeyeh, S. J. A. (2019). Evaluation of the Role of Participatory Management in Productivity of Iranian Tobacco Company, With the Help of Data Envelopment Analyses (Dea). *International Transaction Journal of Engineering Management & Applied Sciences & Technologies*, 10(5), 617–622. <https://doi.org/10.14456/ITJEMAST.2019.58>
108. Glazerman, S., Goldhaber, D., Staiger, D., & Raudenbush, S. (2010). Evaluating Teachers: The Important Role of Value-Added The Brookings Brown Center Task Group on Teacher Quality Yellow Dog Productions.
109. Gono, C. S. (2001). The impact of participatory management on productivity, quality and employee morale. *Universiti Misconsin-Stout Menomonie*. <https://doi.org/10.1017/CBO9781107415324.004>
110. Hameed, A. (2011). Employee Development and Its Affect on Employee Performance A Conceptual Framework. 2(13), 224–229.
111. Henarathgoda, M. H. G. A. S. S. J., & Dhammika, K. A. S. (2016). Impact of Leadership Development on Employee Performance: a Study on Large Tyre Manufacturing Industry in Sri Lanka. *International Journal of Arts and Commerce*, 5(4), 5–19. [www.ijac.org.uk](http://www.ijac.org.uk)

112. Heneman III, H. G., & Milanowski, A. T. (2004). Alignment of human resource practices and teacher performance competency. *Peabody Journal of Education*, 79(4), 108–125.
113. Huang, X., Lun, J., Liu, A., & Gong, Y. (2010). Does participative leadership enhance work performance by inducing empowerment or trust? The differential effects on managerial and non-managerial subordinates. *Journal of Organizational Behavior*, 31(1), 122–143.
114. Ibrahim, A. A., & Abdalla, M. S. (2017). Educational Management , Educational Administration and Educational Leadership : Definitions and General concepts SAS Journal of Medicine ( SASJM ) Educational Management , Educational Administration Leadership : Definitions and General concepts and. *SAS Journal of Medicine (SASJM)*, 3(6), 2454–5112. <https://doi.org/10.21276/sasjm.2017.3.12.2>
115. Idowu, O. O., & Olarewaju, A. A. (n.d.). Delegation of Authority and Employee Performance: An Empirical Evidence from Ikeja Division in Lagos State.
116. Jacob, B., Rockoff, J. E., Taylor, E. S., Lindy, B., & Rosen, R. (2016). *Teacher applicant hiring and teacher performance: Evidence from DC public schools* (No. w22054). National Bureau of Economic Research.
117. Jago, A. G. (2017). A contrarian view: Culture and participative management. *European Management Journal*, 35(5), 645–650.
118. Kagema, J., & Irungu, C. (2018). an Analysis of Teacher Performance Appraisals and Their Influence on Teacher Performance in Secondary Schools in Kenya. *International Journal of Education*, 11(1), 93. <https://doi.org/10.17509/ije.v11i1.11148>
119. Kaler, J. (1999). Understanding participation. *Journal of Business Ethics*, 21(2–3), 125–135.

120. Kim, S. (2002). Participative management and job satisfaction: Lessons for management leadership. *Public Administration Review*, 62(2), 231–241.
121. Kimpah, J., & Ibrahim, H. I. (2020). Participative Decision-Making, Psychological Empowerment and Job Performance: Evidence from the Malaysian Electrical and Electronic Manufacturing Firms. *Pertanika Journal of Social Sciences & Humanities*, 28(2).
122. Kumar, S. P., & Saha, S. (2017). Influence of Trust and Participation in Decision Making on Employee Attitudes in Indian Public Sector Undertakings. <https://doi.org/10.1177/2158244017733030>
123. Lalompoh, A., Moerjati, M., Hermawati, A., Suci, R. P., & Mas, N. (2019). The Quality of Work Life in School and Its Effect on the Teachers' Performance. *Journal of Socioeconomics and Development*, 2(1), 23. <https://doi.org/10.31328/jsed.v2i1.909>
124. Lichtenstein, A. A. (2000). Participatory management: A critical look. *Journal of Library Administration*, 31(1), 29–40.
125. Little, M. E. (2020). Collaboration and Connections among Middle School Teachers of Mathematics: Enhancing Efficacy through Professional Learning Communities. *SRATE Journal*, 29(1), n1.
126. Lyons, P. R. (2016). Making the case for manager delegation of authority. *Human Resource Management International Digest*.
127. Mahgoub, Y. M. (2014). Development of Teacher Performance and its Impact on Enhancing on the Quality of the Educational Process Development of Teacher Performance and its Impact on Enhancing on the Quality of the Educational Process. February.

128. Mulyani, S. R., Sari, V. N., & Widman, M. (2020). Model of Employee Motivation and Cooperative Performance. *Utopía y Praxis Latinoamericana: Revista Internacional de Filosofía Iberoamericana y Teoría Social*, 25(1), 232–242.
129. Murdoch, G. (2000). Introducing a teacher-supportive evaluation system. *ELT Journal*, 54(1), 54–64. <https://doi.org/Article>
130. Mutai, E. K., Cheruiyot, T. K., & Kirui, J. K. (2015). Impact of Participatory Management on Employee Performance : a Case of Moi University. 4(2), 54–59.
131. Nkeobuna, J., & Ugoani, N. (2020). Effective Delegation and Its Impact on Employee Performance. 6(3), 78–87.
132. Ondiba, P. K., Cheruiyot, T. K., & Sulo, T. (2019). Effect of Delegation of Responsibility on Corporate Financial Performance of Commercial Banks in Kenya Effect of Delegation of Responsibility on Corporate Financial Performance of Commercial Banks in Kenya. 9(12), 961–975. <https://doi.org/10.6007/IJARBS/v9-i12/6872>
133. ÖZGENEL, M. (2019a). An Antecedent of Teacher Performance: Occupational Commitment. *International Journal of Eurasian Education and Culture*, 4(7), 100–126.
134. ÖZGENEL, M. (2019b). the Role of Teacher Performance in School Effectiveness. *International Journal of Education Technology and Scientific Researches*, 4(10), 417–434. <https://doi.org/10.35826/ijetsar.42>
135. Piezunka, H., Aggarwal, V. A., & Posen, H. E. (2019). Learning-by-Participating: The Dynamics of Information Aggregation in Organizations.
136. Pudyaningsih, A., Dwiharto, J., & Ghifary, M. (2020). The role of work satisfaction as a mediation leadership on employee performance. *Management Science Letters*, 10(16), 3735–3740.
137. Rockoff, J. E., & Taylor, E. S. (2016). TEACHER APPLICANT HIRING AND TEACHER PERFORMANCE :

138. Saputra, R. R., Rina, H., & Sodiq, J. (2019). THE EFFECT OF WORK MOTIVATION AND WORK STRESS ON TEACHER PERFORMANCE. *JURNAL TARBIYAH*, 26(1).
139. Sashkin, M. (1984). Participative management is an ethical imperative. *Organizational Dynamics*, 12(4), 5–22. [https://doi.org/10.1016/0090-2616\(84\)90008-1](https://doi.org/10.1016/0090-2616(84)90008-1)
140. Shagholi, R., Abdolmalki, R., & Moayedi, A. A. (2011). New approach in Participatory Management, concepts and applications. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 15, 251–255. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2011.03.082>
141. Shagholi, R., & Hussin, S. (2009). *Participatory management : an opportunity for human resources in education*. 1(1), 1939–1943. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2009.01.341>
142. Shagholi, R., Hussin, S., Siraj, S., Naimie, Z., Assadzadeh, F., & Al-Hejaili, H. (2010). Investigation on participatory management and identify the constraints. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 2(2), 378–382. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2010.03.029>
143. Souply-Pierard, F., & Robert, J. J. (2017). Participative Management As a Key Success Factor in Merger and Acquisition. *SSRN Electronic Journal*. <https://doi.org/10.2139/ssrn.2964277>
144. Stefanovska-Petkovska, M., Bojadziev, M., & Mucunski, Z. (2015). Does participative management produce satisfied employees? Evidence from the automotive industry. *Serbian Journal of Management*, 10(1), 75–88. <https://doi.org/10.5937/sjm10-7160>
145. Taylor, Eric S and Tyler, J. H. (2012). Can Teacher Evaluation Improve Teaching? *Education Next, Fall*(Figure 1), 78–84. [http://educationnext.org/files/ednext\\_20124\\_taylortyler.pdf](http://educationnext.org/files/ednext_20124_taylortyler.pdf)
146. Tomlinson, H. (2013). Educational Management. *Educational Management*. <https://doi.org/10.4324/9780203463383>

147. Watkins, J. F. (2016). *DELEGATION : A needed ingredient for effective administration*. 8655(May). <https://doi.org/10.1080/00098655.1972.11478066>
148. Watts, S., & Hood, J. (2000). AN INVESTIGATION OF TEACHERS ' PERCEPTIONS OF THEIR PRINCIPALS ' " DELEGATION " AND " RELATIONSHIPS " BEHAVIOR University of Louisiana at Monroe Louisiana Educational Consortium Mid-South Educational Research Association Annual Meeting.
149. Wilkinson, A., Gollan, P. J., Marchington, M., & Lewin, D. (2010). *The Oxford handbook of participation in organizations*. Oxford University Press.
150. Woong, S., & Alice, E. (2020). International Journal of Educational Development Teacher qualification matters : The association between cumulative teacher qualification and students ' educational attainment. 77(June 2019). <https://doi.org/10.1016/j.ijedudev.2020.102218>
151. Xu, B., Chen, N.-S., & Chen, G. (2020). Effects of teacher role on student engagement in WeChat-Based online discussion learning. *Computers & Education*, 103956.

الملاحق

الملحق رقم (01): مناشير وزارة التربية حول منحة تحسين الأداء التربوي

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية  
REPUBLIQUE ALGERIENNE DEMOCRATIQUE ET POPULAIRE

Ministère de l'Education Nationale

Direction de la Gestion des Ressources  
financières et Matérielles

وزارة التربية الوطنية

مديرية تسيير الموارد المالية و المادية

الرقم: 39/و.ت.و/م.ت.م.م/م. 2015

الجزائر في: 2015/03/08

إلى

- السيدات والسادة مديري التربية بالولايات - للتطبيق -
- السيدات والسادة المفتشين - للإعلام المتابعة -
- السيدات والسادة مديري المؤسسات التعليمية - لتنفيذ -

**الموضوع: تذكير بخصوص كيفية تقييم وصرف منحة تحسين الأداء التربوي لموظفي التعليم**

**المراجع:** - المرسوم التنفيذي رقم 122/91 المؤرخ في 1991/05/04 المتضمن إحداث منحة تحسين الأداء التربوي، المعدل والمتم .  
- القرار الوزاري رقم 614/و.ن.ت.ا.خ.و/91 المؤرخ في 1991/07/14 المحدد لمقاييس تحسين الأداء التربوي  
- المنشور الوزاري رقم 2427 المؤرخ في 1993/05/11 المتعلق بكيفية تقييم منحة تحسين الأداء التربوي

عملا بأحكام المرسوم التنفيذي المذكور بالمرجع ، وإضافة إلى مضمون المنشور الوزاري المشار إليه أعلاه ، يشرفني أن أذكركم بكيفيات تقييم وصرف هذه المنحة من 0 إلى 40 % على النحو التالي :

1 - المواظبة : من 0 إلى 16 نقطة وتشمل :

أ - الغيابات : من 0 إلى 12 نقطة وتخصم منها 06 نقاط عن كل غياب غير مبرر وتخصم 12 نقطة إذا بلغت الغيابات غير المبررة مرتين فأكثر في الشهر .  
ب- التأخرات : من 0 إلى 4 نقاط تخصم منها نقطتين عن كل تأخر ، ويحرم من أربعة نقاط إذا بلغت التأخرات مرتين فأكثر في الشهر، ويحرم من النقاط الستة عشرة الخاصة بالمواظبة في الشهر، كل موظف استفاد من عطل مرضية يفوق عدد أيامها 7 فأكثر في الشهر .

2 - التكوين: من 0 إلى 12 نقطة وتوزع وفقا لمايلي:

أ - الندوات : من 0 إلى 6 نقاط ويحرم منها كل موظف يتغيب عن حضور ندوة تربوية واحدة في الشهر.

ب - النشاط التربوي: من 0 إلى 6 نقاط ويستفيد منها كل موظف يثبت مشاركته في النشاط التربوي للمؤسسة والتحضير الجدي للدروس.

3 - المبادرة : من 0 إلى 12 نقطة وتمنح للموظف الذي يعمل على :

- تشخيص وإثراء وتنويع التحضير التربوي 3 نقاط
- استعمال وسائل الايضاح 3 نقاط
- المشاركة في تجميل القسم 3 نقاط
- المحافظة على نظافة المؤسسة والوسائل والتجهيزات 3 نقاط .

يتم التقييم بالكيفية السالفة الذكر شهريا، مع التذكير بحرمان الموظف من 20 نقطة في الشهر في حالة غيابه بدون مبرر قانوني عن الامتحانات والمسابقات التي استدعي إليها كموظر أو مصحح أو حارس أو عضو في الأمانة .

تصرف هذه المنحة بعد نهاية كل ثلاثي محل التقييم، مع الاشارة أن كل أيام الغياب تخصم من الراتب الشهري ومن هذه المنحة في آن واحد.

مثال: أستاذ تغيب يوم واحد في شهر جانفي ويومين في شهر مارس يكون تقييم منحة الأداء التربوي على النحو التالي :

شهر جانفي : 34 % ، شهر فيفري : 40 % ، شهر مارس : 28 %

$$\text{التقييم الثلاثي: } \% 34 = \frac{28 + 40 + 34}{3}$$

حساب منحة الأداء التربوي يتم كما يلي :

$$\frac{(\text{الأجر القاعدي} + \text{منحة الخبرة المهنية}) \times 87 \text{ يوم عمل خلال الثلاثي} \times \% 34}{30 \text{ يوم}}$$

النتائج يمثل المبلغ الخام للمنحة خلال الثلاثي

مثال تطبيقي : أستاذ تعليم ثانوي : الرتبة 13 الدرجة 06

$$\frac{26010.00 \text{ دج} + 7785.00 \text{ دج} = 33.795.00 \text{ دج}}{30} \times 87 \text{ يوم} = 98.005.50 \text{ دج} \times \% 34 = 33.321.87 \text{ دج}$$

المطلوب من الجميع كل في ما يخصه إيلاء العناية في تطبيق هذه الترتيبات .

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية  
وزارة التربية الوطنية

مديرية التربية:

اللقب:

الإسم:

الرتبة:

مادة التدريس:

استمارة تقييم منحة الأداء التربوي خاص بموظفي التعليم  
الثلاثي..... للسنة الدراسية: .....

النتيجة المحصل عليها	الحصينة الشهرية			مقاييس التقييم	
	ش 3	ش 2	ش 1		
				غياب واحد ..... 06 غيابان ..... 0	الغيابات 12-0
				تأخر واحد..... 02 تأخران ..... 0	التأخرات 4-0
في حالة الغيابات المرضية الأكثر من 07 أيام تسقط النقاط 16					
				التغيب في ندوة تربوية واحدة في الشهر 0	الندوات 6-0
				- المشاركة في النشاط التربوي للمؤسسة (الخلايا التربوية... 03) - التحضير الجيد للدرس .... 03	النشاطات التربوية 6-0
				تشخيص و إثراء و توزيع التحضير التربوي ..... 03 - استعمال وسائل الإيضاح..... 03 - المشاركة في تجميل القسم..... 03 المحافظة على جمال المؤسسة و محيط العمل و الوسائل و التجهيزات..... 03	
				التقطعة من 40/	المبادرة 0- 12 المجموع

ملاحظة : يحرم من 20 نقطة في الشهر، الموظف الذي يتغيب عن الامتحانات و المسابقات، إذا استدعي إليها كموظف، مصحح، حارس، أو عضو في الأمانة.

الجزائر في:

توقيع المدير:

توقيع الموظف:

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية  
REPUBLIQUE ALGERIENNE DEMOCRATIQUE ET POPULAIRE

MINISTERE DES FINANCES  
Le Ministre

وزارة المالية  
الوزير

**Instruction n° 19 du 18/07/2007**  
**Fixant les modalités de notation de la**  
**prime de rendement trimestrielle**

La présente instruction a pour objet de fixer les conditions d'attribution de la prime de rendement trimestrielle servie aux personnels du Ministère des Finances.

Afin de restituer à cette prime sa vocation originelle de rétribution du rendement, le système d'évaluation et de notation prévu par les différentes décisions réglementant cette prime est complété par l'établissement de nouvelles règles de notation destinées à lier cette dernière au rendement effectif des fonctionnaires en l'insérant dans le processus en cours de développement de la gestion des ressources humaines.

**L'évaluation :**

La notation des fonctionnaires est la sanction d'une évaluation juste et équitable de leur rendement et de leur manière de servir au sein de la structure et par rapport aux autres fonctionnaires qui la compose.

Nonobstant les retenues pour sanctions disciplinaires et autres absences, déjà prévues par les textes réglementaires en vigueur et rappelées par la présente instruction, l'évaluation est considérée, en tant qu'outil d'incitation à l'effort, comme une source de motivation du fonctionnaire.

Par souci d'harmoniser les outils d'appréciation, il est instauré une grille d'évaluation générique de référence, modulable si besoin est par nature des postes de travail, et qui comprend les critères suivants :

**Les critères :**

1 - **La connaissance du travail** : noté sur quatre (04) points

C'est l'évaluation du savoir théorique en rapport avec les exigences du poste d'affectation de l'agent et qui se décompose comme suit :

- niveau des connaissances générales
- niveau des connaissances spécifiques ( dans la spécialité).
- Aptitude à développer des connaissances nouvelles (potentiel)
- Ordre et méthode

2- **La qualité du travail** : noté sur six (06) points

C'est l'appréciation des compétences observées dans l'accomplissement des tâches et leur impact sur les résultats.

Il s'agit notamment d'évaluer :

- L'efficacité et la célérité dans le travail
- La précision et le soin dans l'exécution du travail
- La faculté d'appréciation et de jugement.

3- **La quantité de travail utile** : noté sur six (06) points :

C'est le volume des activités déployées par l'agent durant la période considérée en rapport avec les normes admises dans la structure .

Selon la nature du poste, il convient de tenir compte de :

- L'astreinte particulière à laquelle l'agent est assujéti
- L'activité exceptionnelle exercée en dehors des horaires légales, notamment à l'occasion de certaines périodes.
- L'assiduité et la ponctualité.

4- **Les qualités personnelles** : noté sur quatre (04) points:

<http://mouwazaf.blogspot.com/> [www.mouwazaf-dz.net](http://www.mouwazaf-dz.net)

**EVALUATION ET NOTATION POUR  
LA PRIME DE RENDEMENT TRIMESTRIELLE**

Critères d'évaluation	Cotation des critères	Note chiffrée
<p><b><u>Connaissance du travail :</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Niveau des connaissances générales (1 point)</li> <li>- Niveau des connaissances spécifiques (dans la spécialité) (1point)</li> <li>- Aptitude à développer des connaissances nouvelles (potentiel) (1point)</li> <li>- Ordre et méthode (1point)</li> </ul>	04 points	
<p><b><u>Qualité du travail :</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- L'efficacité et la célérité dans le travail (2 points)</li> <li>- La précision et le soin dans l'exécution du travail (2points)</li> <li>- La faculté d'appréciation et de jugement (2points)</li> </ul>	06 Points	
<p><b><u>Quantité de travail utile :</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- L'astreinte particulière à laquelle l'agent est assujéti (2 points)</li> <li>- L'activité exceptionnelle exercée en dehors des horaires légaux, notamment à l'occasion de certaines périodes (2points)</li> <li>- L'assiduité et la ponctualité. (2points)</li> </ul>	06 Points	
<p><b><u>Qualités personnelles :</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Esprit de communication et relations humaines ( 1point)</li> <li>- Attitude vis à vis de la hiérarchie (1 point)</li> <li>- Conscience professionnelle (1point)</li> <li>- Relation avec le public (1 point)</li> </ul>	04 Points	
	Total sur 20	

Les niveaux de performance individuelle

Sont donnés à titre indicatif :

- Exceptionnel : 18 à 20
- Supérieur : 15 à 17
- Satisfaisant : 11 à 14
- insuffisant : 10 et moins

**Le temps de travail rémunéré :**

La note chiffrée de 0 à 20 attribuée à chaque agent après évaluation, devra tenir compte du temps de travail effectif accompli durant la période considérée.

A cet effet, il est rappelé que les absences non justifiées doivent être signalées dans les formes appropriées et entraînent systématiquement une réduction du montant de la prime égale à 1/90<sup>ème</sup> par jour d'absence.

Les retards et sorties avant l'heure légale seront également quantifiés et comptabilisés pour la période.

Lorsque le total cumulé de ces retards et sorties avant l'heure atteint une journée ou plus, il feront l'objet d'une retenue dans les mêmes conditions que ci-dessus.

Les périodes d'absences, dûment justifiées, pour raisons de maladie ou d'accident de travail n'excédant pas 90 jours et pour congé de maternité sont décomptées à concurrence de 50% de leur durée.

**Les sanctions disciplinaires :**

Toute sanction disciplinaire prévue par la réglementation en vigueur entraîne une réduction du montant de la prime dans les proportions suivantes :

- 30% pour toute sanction du 1<sup>er</sup> degré.
- 50% pour toute sanction du 2<sup>ème</sup> degré.
- 70% pour toute sanction du 3<sup>ème</sup> degré autre que la révocation.

Les fonctionnaires révoqués pour faute professionnelle grave ou pour abandon de poste, pendant le trimestre en cours, ne peuvent prétendre au bénéfice de la prime de rendement, ainsi que ceux suspendus à titre conservatoire sauf si la décision de réintégration le prévoit expressément.

Les autres dispositions régissant les conditions d'attribution de la prime de rendement demeurent sans changement.

Les responsables des structures du Ministère des Finances devront veiller au respect strict des dispositions de la présente instruction qui prend effet à compter de la date de sa signature.



Fait à Alger, le 2002 19

## ملحق رقم (02): قائمة الأساتذة المحكمين للاستبيان

الاسم و اللقب	الدرجة العلمية	الجامعة
أ.د شعباني محمد	أستاذ التعليم العالي	بومرداس
د. أحمد علماوي	أستاذ محاضر أ	غرداية
د. طويطي مصطفى	أستاذ محاضر أ	غرداية
د. بوزيد فيصل	أستاذ محاضر أ	ورقلة
د. بهاز الجيلالي	أستاذ محاضر أ	غرداية
د. بوقرة ايمان	أستاذ محاضر أ	غرداية
د. بوخالفي مسعود	أستاذ محاضر أ	غرداية
د. عمر حميدات	أستاذ محاضر أ	غرداية
د. كمال عويسي	أستاذ محاضر أ	غرداية

## ملحق رقم (03): الاستبيان المستعمل في الدراسة

وزارة التعليم العالي و البحث العلمي  
جامعة غرداية



كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير  
قسم علوم التسيير  
تخصص دكتوراه ادارة وتسيير المنظمات

## استبيان

خاص بأساتذة المؤسسات التربوية الحكومية لولاية غرداية

السلام عليكم ورحمة الله تعالى وبركاته، وبعد.....

في إطار التحضير لأطروحة دكتوراه بعنوان " دور الادارة بالمشاركة في تحسين أداء العاملين في المؤسسات التربوية بولاية غرداية"، التي تصبو الى دراسة الادارة بالمشاركة كأحد الاساليب الادارية التي يمكن للمؤسسات التربوية تبنيها لتحسين أداء العاملين بها. نضع بين ايديكم هذا الاستبيان املين من حضراتكم التكرم بقراءة العبارات المدرجة فيه بتمعن و ووضوح علامة (x) في الخانة التي ترونها مناسبة، حيث ان اجابتمكم الدقيقة والواقعية المبنية على ما لكم من خبرة ومكانة علمية في هذا المجال هي اهم عنصر تستخلص منه نتائج هذه الدراسة، والتي ستستخدم حصرا لأغراض البحث العلمي محاطة بالسرية التامة.

شكرا لحسن تعاونكم

تحت اشراف:  
د. أحمد علماوي  
د. سايح بوزيد

من إعداد طالب الدكتوراه  
زهرالدين قريوز

## ملاحظة:

يرجى الاجابة على جميع الاسئلة لان ترك أي سؤال دون الاجابة يعني عدم صلاحية الاستمارة للتحليل.

## أولاً: البيانات الشخصية:

1. مؤسسة العمل: ابتدائية ( ) متوسطة ( ) ثانوية ( )
2. النوع: ذكر ( ) انثى ( )
3. العمر: اقل من 25 سنة ( ) من 25 الى 35 سنة ( ) من 36 الى 45 سنة ( ) 46 سنة فأكثر ( )
4. المؤهل العلمي: ثانوي فأقل ( ) جامعي ( ) دراسات عليا ( )
5. الخبرة: أقل من سنة ( ) من 1 - 5 سنوات ( ) 6- 10 سنوات ( ) من 11- 15 سنة ( ) من 16- 20 سنة ( ) أكثر من 20 سنة ( )
6. دائرة العمل: غرداية ( ) العطف ( ) ضاية بن ضحوة ( ) بونورة ( ) متليلي ( ) سبب ( ) المنصورة ( ) حاسي الفحل ( ) زلفانة ( ) المنيع ( ) حاسي القارة ( ) بريان ( ) القرارة ( )

## ثانيا: بيانات المتغير المستقل (الادارة بالمشاركة)

الترتيب	العبارات	دائما	غالبا	احيانا	نادرا	أبدا
<b>المشاركة في اتخاذ القرار</b>						
1	تسعى الادارة الي تكريس مبادئ المساهمة والمبادرة في المؤسسة					
2	تتقبل الادارة اقتراحات الموظفين وتأخذها بعين الاعتبار					
3	تأخذ الادارة اقتراحات التلاميذ على محمل الجد وتسعى الاستفادة منها					
4	تقوم الادارة بعقد اجتماعات دورية مع نقابة الموظفين					
5	تشجع الادارة الموظفين على ابداء آرائهم وتوليد أفكار ابداعية					
6	تتقبل الادارة آراء الموظفين الجدد وتتعامل معه بجديّة					
7	تشرك الادارة جميع الاطراف ذات العلاقة في صناعة الرؤية المستقبلية للمؤسسة					
8	تشرك الادارة جميع الاطراف ذات العلاقة في ايجاد حلول للمشاكل التي تواجهها المؤسسة					
9	تشرك الادارة الموظفين في عملية تقييم الاداء و تطلب مشورتهم					
<b>تفويض السلطة</b>						
1	يمنح المسؤول الموظفين هامش من الحرية ولا يكرس المركزية					
2	لديك الصلاحيات الكافية لإنجاز عملك					
3	يشجعك المسؤول على اتخاذ قراراتك المهنية دون الرجوع اليه					
4	يفوض اليك المسؤول القيام ببعض مهامه الروتينية التي تخص مجال عملك					
5	يراعي المسؤول قدرتك و امكاناتك عند تفويضك لإنجاز المهام					
6	يقدم لك المسؤول المعلومات و التوجيه الكافيين لإنجاز المهام المفوضة اليك					
7	يقدم لك المسؤول تقييمه و آراءه حول إنجاز للمهام المفوضة لك					
8	يراعي المسؤول عدم تداخل الصلاحيات عند التفويض					
<b>العلاقات الانسانية</b>						
1	يشيع المسؤول في المؤسسة جوا من التقبل و الاحترام					
2	يسعى المسؤول الى توفير بيئة عمل صحية تملؤها الثقة وخالية من الصراعات					
3	يقضي المسؤول جزءا من وقته مع افراد المؤسسة ويعزز قيم الزمالة الاخاء					
4	يراعي المسؤول حسن الاسلوب و اختيار المفردات في التواصل مع افراد المؤسسة					
5	يبتعد المسؤول عن الرسمية الزائدة في التواصل و يقدم الوقت الكافي للاستماع					
6	يشجع المسؤول النشاطات و الزيارات و اللقاءات الاجتماعية و يدعمها					
7	يدعو المسؤول الى تبادل الخبرات و تكريس الاسلوب الجماعي في العمل و التحلي بروح الفريق					
8	يساهم المسؤول في حل المشاكل الشخصية لأفراد المؤسسة و يقدم الدعم لذوي الظروف الصعبة					

## ثالثاً: بيانات المتغير التابع ( مستوى أداء الاساتذة)

الترتيب	العبارات	دائماً	غالباً	أحياناً	نادراً	أبداً
مستوى أداء الاساتذة						
1	يلتزم الاساتذة بالحضور اليومي وتفادي الغيابات					
2	يلتزم الاساتذة بتوقيت العمل ويتجنبون التأخرات					
3	يحرص الاساتذة على المشاركة وحضور الندوات التربوية					
4	يكرس الاساتذة جل جهودهم للتحضير الجيد للدروس					
5	يواظب الاساتذة على المشاركة الفعالة في النشاطات التربوية للمؤسسة					
6	يحرص الاساتذة على المساهمة في اثراء المادة العلمية المقدمة للتلاميذ					
7	يحرص الاساتذة على التوزيع الجيد للدروس بما يتوافق مع الحجم الساعي المناسب					
8	يستخدم الاساتذة مختلف وسائل الايضاح الممكنة في تقديم الدروس					
09	يشارك الاساتذة في تنظيم الامتحانات و المسابقات اذا تم استدعائهم لذلك					
10	يشارك الاساتذة في تجميل الاقسام					
11	يحافظ الاساتذة على جمال المؤسسة و محيط العمل و الوسائل و التجهيزات					
12	يقوم الاستاذ بإشراك التلاميذ بشكل فعال في التعلم باستخدام مجموعة متنوعة من الاساليب التعليمية لتنمية قدراتهم الفردية على التعلم.					
13	يقوم الاستاذة بجمع البيانات وتحليلها بشكل منهجي واستخدامها لقياس تقدم التلميذ مايساعدهم على التوجيه، وتقديم الملاحظات في الوقت المناسب.					
14	يحافظ الاساتذة على التزامهم بأخلاقيات المهنة وتحمل المسؤولية والمشاركة في النمو المهني الذي ينتج عنه تعزيز تعلم التلميذ.					
15	ينتج عن عمل الاساتذة تقدم التلاميذ بشكل مقبول وقابل للقياس.					

## الملحق رقم (04): مخرجات برنامج الحزم الاحصائية SPSS

## Statistiques

		مؤسسة العمل	النوع	العمر	المؤهل العلمي	الخبرة	دائرة العمل
N	Valide	295	295	295	295	295	295
	Manquante	0	0	0	0	0	0

## مؤسسة العمل

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	ابتدائية	119	40.3	40.3	40.3
	متوسطة	84	28.5	28.5	68.8
	ثانوية	92	31.2	31.2	100.0
	Total	295	100.0	100.0	

## النوع

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	ذكر	128	43.4	43.4	43.4
	انثى	167	56.6	56.6	100.0
	Total	295	100.0	100.0	

## العمر

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	اقل من 25 سنة	8	2.7	2.7	2.7
	من 25 الى 35 سنة	166	56.3	56.3	59.0
	من 36 الى 45 سنة	67	22.7	22.7	81.7
	46 سنة فأكثر	54	18.3	18.3	100.0
	Total	295	100.0	100.0	

## دائرة العمل

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
غرداية	98	33.2	33.2	33.2
العطف	20	6.8	6.8	40.0
ضاية بن ضحوة	9	3.1	3.1	43.1
بونورة	43	14.6	14.6	57.6
متليلي	22	7.5	7.5	65.1
المنصورة	6	2.0	2.0	67.1
Valide حاسي الفحل	3	1.0	1.0	68.1
زلفانة	27	9.2	9.2	77.3
المنيعة	15	5.1	5.1	82.4
حاسي القارة	11	3.7	3.7	86.1
بريان	4	1.4	1.4	87.5
القرارة	37	12.5	12.5	100.0
Total	295	100.0	100.0	

## Récapitulatif de traitement des observations

	N	%
Valide	295	100.0
Observations Exclus <sup>a</sup>	0	.0
Total	295	100.0

a. Suppression par liste basée sur toutes les variables de la procédure.

## Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
.938	25

## Récapitulatif de traitement des observations

	N	%
Valide	295	100.0
Observations Exclus <sup>a</sup>	0	.0
Total	295	100.0

a. Suppression par liste basée sur toutes les variables de la procédure.

**Statistiques de fiabilité**

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
.864	9

**Récapitulatif de traitement des observations**

		N	%
Observations	Valide	295	100.0
	Exclus <sup>a</sup>	0	.0
	Total	295	100.0

a. Suppression par liste basée sur toutes les variables de la procédure.

**Statistiques de fiabilité**

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
.848	8

**Récapitulatif de traitement des observations**

		N	%
Observations	Valide	295	100.0
	Exclus <sup>a</sup>	0	.0
	Total	295	100.0

a. Suppression par liste basée sur toutes les variables de la procédure.

**Statistiques de fiabilité**

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
.917	8

**Récapitulatif de traitement des observations**

		N	%
Observations	Valide	295	100.0
	Exclus <sup>a</sup>	0	.0
	Total	295	100.0

a. Suppression par liste basée sur toutes les variables de la procédure.

**Statistiques de fiabilité**

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
.895	15

**Statistiques de fiabilité**

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
.933	40

**Corrélations**

		قسم مستوى أداء الاساتذة	قسم الادارة بالمشاركة	المجموع
قسم مستوى أداء الاساتذة	Coefficient de corrélation	1.000	.299**	.687**
	Sig. (bilatérale)	.	.000	.000
	N	295	295	295
قسم الادارة بالمشاركة	Coefficient de corrélation	.299**	1.000	.886**
	Sig. (bilatérale)	.000	.	.000
	N	295	295	295
المجموع	Coefficient de corrélation	.687**	.886**	1.000
	Sig. (bilatérale)	.000	.000	.
	N	295	295	295

\*\* La corrélation est significative au niveau 0,01 (bilatéral).

Test de Kolmogorov-Smirnov à un échantillon

		بعد المشاركة في اتخاذ القرار	بعد التفويض	بعد العلاقات الإنسانية	قسم الإدارة بالمشاركة	قسم مستوى أداء الإستاذة	
N		295	295	295	295	295	
Paramètres normaux <sup>a,b</sup>	Moyenne	2.9254	3.3411	3.5237	3.2634	3.9189	
	Ecart-type	.77635	.82247	.92597	.73535	.49264	
Différences les plus extrêmes	Absolue	.050	.076	.086	.042	.092	
	Positive	.050	.040	.055	.024	.065	
	Négative	-.040-	-.076-	-.086-	-.042-	-.092-	
Z de Kolmogorov-Smirnov		.851	1.300	1.476	.719	1.589	
Signification asymptotique (bilatérale)		.464	.068	.026	.680	.013	
Signification de Monte Carlo (bilatérale)	Signification	.439 <sup>c</sup>	.064 <sup>c</sup>	.024 <sup>c</sup>	.660 <sup>c</sup>	.012 <sup>c</sup>	
	Intervalle de confiance à 99%	Borne inférieure	.426	.058	.020	.648	.009
		Borne supérieure	.452	.070	.028	.672	.015
a. La distribution à tester est gaussienne.							
b. Calculée à partir des données.							
c. Basée sur 10000 tableaux échantillonnés générés à partir de 221623949.							

Statistiques

	N		Moyenne	Ecart-type
	Valide	Manquante		
تسعى الإدارة الي تكريس مبادئ المساهمة والمبادرة في المؤسسة	295	0	3.3288	1.05480
تتقبل الإدارة اقتراحات الموظفين و تأخذها بعين الاعتبار	295	0	3.1627	1.06935
تأخذ الإدارة اقتراحات التلاميذ على محمل الجد وتسعى الاستفادة منها	295	0	2.7390	1.08625
تقوم الإدارة بعقد اجتماعات دورية مع نقابة الموظفين	295	0	2.4102	1.13595
تشجع الإدارة الموظفين على ابداء آرائهم وتوليد أفكار ابداعية	295	0	2.9661	1.15714
تتقبل الإدارة اراء الموظفين الجدد وتتعامل معها بجديّة	295	0	2.5661	1.09492
تشرك الإدارة جميع الاطراف ذات العلاقة في صناعة الرؤية المستقبلية للمؤسسة	295	0	3.0271	1.16319
تشرك الإدارة جميع الاطراف ذات العلاقة في ايجاد حلول للمشاكل التي تواجهها المؤسسة	295	0	3.1559	1.12005
تشرك الإدارة الموظفين في عملية تقييم الاداء و تطلب مشورتهم	295	0	2.9729	1.20907
بعد المشاركة في اتخاذ القرار	295	0	2.9254	.77635

## Statistiques

	N		Moyenne	Ecart-type
	Valide	Manquante		
يمنح المسؤول الموظفين هامش من الحرية ولا يكرس المركزية	295	0	3.1729	1.06934
لديك الصلاحيات الكافية لإنجاز عملك	295	0	4.1119	1.04866
يشجعك المسؤول على اتخاذ قراراتك المهنية دون الرجوع اليه	295	0	3.3695	1.22158
يفوض اليك المسؤول القيام ببعض مهامه الروتينية التي تخص مجال عملك	295	0	2.7424	1.30725
يراعي المسؤول قدراتك و امكاناتك عند تفويضك لإنجاز المهام	295	0	3.3966	1.26786
يقدم لك المسؤول المعلومات و التوجيه الكافيين لإنجاز المهام المفوضة اليك	295	0	3.4814	1.16591
يقدم لك المسؤول تقويمه و اراءه حول إنجاز للمهام المفوضة لك	295	0	3.2814	1.16882
يراعي المسؤول عدم تداخل الصلاحيات عند التفويض	295	0	3.1729	1.18118
بعد التفويض	295	0	3.3411	.82247

## Statistiques

	N		Moyenne	Ecart-type
	Valide	Manquante		
يشبع المسؤول في المؤسسة جوا من التقبل و الاحترام	295	0	3.9085	1.10738
يسعى المسؤول الى توفير بيئة عمل صحية تملؤها الثقة وخالية من الصراعات	295	0	3.6169	1.16601
يقضي المسؤول جزءا من وقته مع افراد المؤسسة ويعزز قيم الزمالة الاخاء	295	0	3.2678	1.15741
يراعي المسؤول حسن الاسلوب و اختيار المفردات في التواصل مع افراد المؤسسة	295	0	3.6780	1.11637
يبعد المسؤول عن الرسمية الزائدة في التواصل و يقدم الوقت الكافي للاستماع	295	0	3.4814	1.16006
يشجع المسؤول النشاطات و الزيارات و اللقاءات الاجتماعية و يدعمها	295	0	3.3593	1.16630
يدعو المسؤول الى تبادل الخبرات وتكريس الاسلوب الجماعي في العمل والتخلي بروح الفريق	295	0	3.5932	1.17974
يساهم المسؤول في حل المشاكل الشخصية لأفراد المؤسسة و يقدم الدعم لذوي الظروف الصعبة	295	0	3.2847	1.24551
بعد العلاقات الانسانية	295	0	3.5237	.92597
قسم الادارة بالمشاركة	295	0	3.2634	.73535

## Statistiques

	N		Moyenne	Ecart-type
	Valide	Manquante		
يلتزم الاساتذة بالحضور اليومي وتفادي الغيابات	295	0	4.2746	.71609
يلتزم الاساتذة بتوقيت العمل ويتجنبون التأخرات	295	0	4.1627	.76530
يحرص الاساتذة على المشاركة وحضور الندوات التربوية	295	0	4.3288	.80624
يكرس الاساتذة جل جهودهم للتحضير الجيد للدروس	295	0	4.2712	.70060
يواظب الاساتذة على المشاركة الفعالة في النشاطات التربوية للمؤسسة	295	0	3.8102	.93563
يحرص الاساتذة على المساهمة في اثناء المادة العلمية المقدمة للتلاميذ	295	0	4.3051	.76163
يحرص الاساتذة على التوزيع الجيد للدروس بما يتوافق مع الحجم الساعي المناسب	295	0	4.3627	.73353
يستخدم الاساتذة مختلف وسائل الايضاح الممكنة في تقديم الدروس	295	0	4.1254	.79616
يشارك الاساتذة في تنظيم الامتحانات و المسابقات اذا تم استدعائهم لذلك	295	0	4.6678	.63204
يشارك الاساتذة في تجميل الاقسام	295	0	3.8237	1.14410
يحافظ الاساتذة على جمال المؤسسة و محيط العمل و الوسائل و التجهيزات	295	0	4.1288	.91678
يقوم الاستاذ باشر اك التلاميذ بشكل فعال في التعلم باستخدام مجموعة متنوعة من الاساليب التعليمية لتنمية قدراتهم الفردية على التعلم.	295	0	4.1424	.80816
يقوم الاستاذ بجمع البيانات وتحليلها بشكل منهجي واستخدامها لقياس تقدم التلميذ مايساعدهم على التوجيه، وتقديم الملاحظات في الوقت المناسب.	295	0	3.9593	.91754
يحافظ الاساتذة على التزامهم بأخلاقيات المهنة وتحمل المسؤولية والمشاركة في النمو المهني الذي ينتج عنه تعزيز تعلم التلميذ.	295	0	4.3831	.78618
ينتج عن عمل الاساتذة تقدم التلاميذ بشكل مقبول وقابل للقياس.	295	0	4.2000	.73586
محور الاداء	295	0	3.9189	.49264

Corrélations						
		بعد المشاركة في اتخاذ القرار	بعد التفويض	بعد العلاقات الانسانية	محور الإدارة بالمشاركة	محور الأداء
بعد المشاركة في اتخاذ القرار	Corrélation de Pearson	1	.606**	.637**	.845**	.266**
	Sig. (bilatérale)		.000	.000	.000	.000
	N	295	295	295	295	295
بعد التفويض	Corrélation de Pearson	.606**	1	.683**	.873**	.292**
	Sig. (bilatérale)	.000		.000	.000	.000
	N	295	295	295	295	295
بعد العلاقات الانسانية	Corrélation de Pearson	.637**	.683**	1	.898**	.224**
	Sig. (bilatérale)	.000	.000		.000	.000
	N	295	295	295	295	295
محور الادارة بالمشاركة	Corrélation de Pearson	.845**	.873**	.898**	1	.297**
	Sig. (bilatérale)	.000	.000	.000		.000
	N	295	295	295	295	295
محور الاداء	Corrélation de Pearson	.266**	.292**	.224**	.297**	1
	Sig. (bilatérale)	.000	.000	.000	.000	
	N	295	295	295	295	295

\*\* . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

Statistiques sur échantillon unique

	N	Moyenne	Ecart-type	Erreur standard moyenne
بعد المشاركة في اتخاذ القرار	295	2.9254	.77635	.04520
بعد التفويض	295	3.3411	.82247	.04789
بعد العلاقات الانسانية	295	3.5237	.92597	.05391
قسم مستوى أداء الأساتذة	295	3.9189	.49264	.02868

## Test sur échantillon unique

	Valeur du test = 3					
	t	ddl	Sig. (bilatérale)	Différence moyenne	Intervalle de confiance 99% de la différence	
					Inférieure	Supérieure
بعد المشاركة في اتخاذ القرار	-1.650-	294	.100	-.07458-	-.1918-	.0426
بعد التفويض	7.123	294	.000	.34110	.2169	.4653
بعد العلاقات الانسانية	9.714	294	.000	.52373	.3840	.6635
قسم مستوى أداء الاساتذة	32.036	294	.000	.91887	.8445	.9932

Variables introduites/supprimées<sup>a</sup>

Modèle	Variables introduites	Variables supprimées	Méthode
1	محور الادارة بالمشاركة <sup>b</sup>	.	Entrée

a. Variable dépendante : محور الاداء

b. Toutes variables requises saisies.

## Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	.297 <sup>a</sup>	.088	.085	.47128

a. Valeurs prédites : (constantes), محور الادارة بالمشاركة

ANOVA<sup>a</sup>

Modèle	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	D	Sig.
1 Régression	6.275	1	6.275	28.254	.000 <sup>b</sup>
1 Résidu	65.076	293	.222		
Total	71.352	294			

a. Variable dépendante : محور الاداء

b. Valeurs prédites : (constantes), محور الادارة بالمشاركة

**Coefficients<sup>a</sup>**

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
	A	Erreur standard	Bêta		
1 (Constante) محور الإدارة بالمشاركة	3.270	.125		26.158	.000
	.199	.037	.297	5.315	.000

a. محور الاداء. Variable dépendante :

**Variables introduites/supprimées<sup>a</sup>**

Modèle	Variables introduites	Variables supprimées	Méthode
1	بعد المشاركة في اتخاذ القرار <sup>b</sup>	.	Entrée

a. محور الاداء. Variable dépendante :

b. Toutes variables requises saisies.

**Récapitulatif des modèles**

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	.266 <sup>a</sup>	.071	.068	.47565

a. بعد المشاركة في اتخاذ القرار. Valeurs prédites : (constantes),

**ANOVA<sup>a</sup>**

Modèle	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	D	Sig.
1	Régression	5.062	1	5.062	.000 <sup>b</sup>
	Résidu	66.290	293	.226	
	Total	71.352	294		

a. محور الاداء. Variable dépendante :

b. بعد المشاركة في اتخاذ القرار. Valeurs prédites : (constantes),

**Variables introduites/supprimées<sup>a</sup>**

Modèle	Variables introduites	Variables supprimées	Méthode
1	بعد التفويض <sup>b</sup>	.	Entrée

a. محور الاداء. Variable dépendante :

b. Toutes variables requises saisies.

## Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	.292 <sup>a</sup>	.085	.082	.47200

a. بعد التفويض. Valeurs prédites : (constantes),

ANOVA<sup>a</sup>

Modèle	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	D	Sig.
1 Régression	6.077	1	6.077	27.276	.000 <sup>b</sup>
1 Résidu	65.275	293	.223		
Total	71.352	294			

a. محور الاداء. Variable dépendante :

b. بعد التفويض. Valeurs prédites : (constantes),

Coefficients<sup>a</sup>

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
	A	Erreur standard	Bêta		
1 (Constante)	3.335	.115		28.961	.000
1 بعد التفويض	.175	.033	.292	5.223	.000

a. محور الاداء. Variable dépendante :

Variables introduites/supprimées<sup>a</sup>

Modèle	Variabes introduites	Variabes supprimées	Méthode
1	بعد العلاقات الانسانية <sup>b</sup>	.	Entrée

a. محور الاداء. Variable dépendante :

b. Toutes variables requises saisies.

## Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	.224 <sup>a</sup>	.050	.047	.48094

a. بعد العلاقات الانسانية. Valeurs prédites : (constantes),

ANOVA<sup>a</sup>

Modèle	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	D	Sig.
1 Régression	3.580	1	3.580	15.480	.000 <sup>b</sup>
1 Résidu	67.771	293	.231		
Total	71.352	294			

محور الأداء. Variable dépendante :

b. Valeurs prédites : (constantes), بعد العلاقات الانسانية

Coefficients<sup>a</sup>

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
	A	Erreur standard	Bêta		
1 (Constante)	3.499	.110		31.708	.000
1 بعد العلاقات الانسانية	.119	.030	.224	3.934	.000

محور الأداء. Variable dépendante :