



المجلة العربية للعلوم الإنسانية والاجتماعية
Arab Journal for Humanities and Social Sciences

Impact factor isi 1.65

العدد الثالث والعشرون / شباط 2024

الذكاء الاداري وعلاقته بفاعلية الأداء لدى مديري المدارس الابتدائية

Administrative intelligence and its relationship to the
effectiveness of performance among primary school principals

إشراف الدكتورة د. رانيا نهرا

قسم الادارة والتخطيط

جامعة الجنان، طرابلس، لبنان

ممدوح علي حسين الجبوري

طالب ماجستير في كلية التربية/قسم الادارة والتخطيط

جامعة الجنان، طرابلس، لبنان

الملخص

هدفت الدراسة الحالية إلى تحديد العلاقة بين الذكاء الإداري وفاعلية الأداء لدى مديري المدارس الابتدائية في محافظة كركوك، قضاء الحويجة، في سبيل تحقيق هذا الهدف استخدم الباحث المنهج الوصفي، وتكونت عينة الدراسة من (160) مديراً ومديرة، ممن يعملون في المدارس الابتدائية في قضاء الحويجة، واعد استبياناً مكوناً من (45) فقرة، تتعلق بالذكاء الإداري وفاعلية الأداء لدى مديري المدارس الابتدائية. ومن أهم النتائج التي توصلت إليها هذه الدراسة أن مستوى الذكاء الاداري وفاعلية الإداء لدى مديري المدارس الابتدائية جاء مرتفعاً، وهناك علاقة ارتباطية ودلالة إحصائية بين مستوى الذكاء الاداري لدى المديرين ومستوى فاعلية الأداء. بالإضافة إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط آراء مديري المدارس فيما يتعلق بتأثير وعي مديري المدارس بالذكاء الإداري وفاعلية الاداء والتي تعزى إلى المتغيرات : الجنس،المستوى العلمي،سنوات الخبرة،عدد الندوات.

ومن أبرز توصيات هذه الدراسة : إخضاع مديري المدارس قبل اختيارهم للمنصب لدورات تدريبية تساهم في بناء الذكاء الإداري ورفع مستوى فاعلية ادائهم بالإضافة الى زيادة الندوات التوجيهية لمديري المدارس بشكل مستمر، وعلى المديرية العامة للتربية تحديد معايير علمية



المجلة العربية للعلوم الإنسانية والاجتماعية
Arab Journal for Humanities and Social Sciences

دقيقة في اختيار مديري المدارس بعد عدة اختبارات تسهم في عملية نجاح مدير المدرسة، وعلى وزارة التربية الاهتمام بالجانب الإداري في المدارس وكذلك الاهتمام بمناخ المدرسة.

الكلمات المفتاحية : الإدارة المدرسية، الذكاء الإداري، فاعلية الاداء

ABSTRACT

The current study aimed to determine the relationship between administrative intelligence and performance effectiveness among primary school principals in Kirkuk Governorate, Hawija District. In order to achieve this goal, the researcher used the descriptive method. Among the most important findings of this study is that the level of administrative intelligence and performance effectiveness among primary school principals was high, and there is a correlation and statistical significance between the level of administrative intelligence among principals and the level of performance effectiveness. In addition, there were no statistically significant differences between the average opinions of school principals regarding the impact of school principals' awareness of administrative intelligence and performance effectiveness, which is attributed to the variables: gender, educational level, years of experience, and number of seminars.

Among the most prominent recommendations of this study: Subjecting school principals before being selected for the position to training courses that contribute to building administrative intelligence and raising the level of effectiveness of their performance, in addition to increasing guidance seminars for school principals on an ongoing basis.

Keywords: school administration, administrative intelligence, performance effectiveness



المجلة العربية للعلوم الإنسانية والاجتماعية
Arab Journal for Humanities and Social Sciences

الإطار النظري

تمهيد

تواجه المؤسسات التعليمية ضغوطاً وتحديات كثيرة نتيجة لثورة التكنولوجيا الحديثة والانفجار المعرفي الكبير، وتحتاج هذه المؤسسات بكل مراحلها واختلاف مستوياتها إلى إدارة واعية وقادرة على تحمل المسؤولية من أجل تحقيق أهدافها. يعود نجاح العديد من البرامج التي حققتها المدرسة إلى قدرة مدير المدرسة على قيادة الموارد البشرية والمادية، وتحفيز روح المناقشة والبحث بين أعضائها. وإن مدير المدرسة هو قائد العملية التعليمية في مدرسته، وهو المسؤول الأول عن جميع الأنشطة التي تتطلبها هذه القيادة في مختلف المجالات (الجريدة والمنوري، 2014، 58).

وهناك العديد من المهام والمسؤوليات لمدير المدرسة، منها الفنية والإدارية وتشمل المسؤوليات الفنية تحسين العملية التعليمية في ضوء التطورات التربوية الحديثة، والإشراف على جميع أنواع الأنشطة المدرسية، ووضع جدول زمني لها، والإشراف على برنامج التوجيه والإرشاد المدرسي، وتقديم التقارير الفنية والإدارية إلى السلطات التعليمية.

يتكون هذا الفصل من بحثين أساسيين، المبحث الأول يتعلق بالإدارة المدرسية والذكاء الإداري والمبحث الثاني يتعلق بفاعلية الأداء

المبحث الأول: الإدارة المدرسية والذكاء الإداري

أولاً : مفهوم الادارة المدرسية بشكل عام

يختلف مفهوم الإدارة من مفكر إلى آخر، ويرجع ذلك إلى الاختلافات الواضحة في النظريات الإدارية والمدارس الفكرية التي ينتمي إليها المفكرون والإداريون. عرّف فردك تايلور الإدارة بأنها (معرفة دقيقة بما تريد أن يعرفه الناس، ثم التأكد من قيامهم بعملهم بأفضل طريقة وبأقل تكلفة) (البناء، 2013: 53).



المجلة العربية للعلوم الإنسانية والاجتماعية
Arab Journal for Humanities and Social Sciences

تحتل إدارة المدرسة مكانة بارزة في مجتمعات اليوم، حيث يعتمد نجاح أو فشل أي مجتمع أو مؤسسة في المقام الأول على تثقيف الإداريين الذين يتولون القيادة والتوجيه، وبين هؤلاء المديرين العاملين في مجال التعليم ومديري المدارس وكذلك المعلمين و عمال آخرين (أدم، 2014: 10).

أما الإدارة المدرسية فقد تميزت بخصائص وسمات مستقلة جعلت تعريفها يختلف في بعض التفاصيل عن تعريف الإدارة العامة، حيث عرفت بأنها (مجموعة من العمليات الوظيفية التي يتم تنفيذها لغرض قيامه بالمهام من خلال تخطيط وتنظيم وتنسيق ومراقبة جهودهم لتحقيق أهداف الإدارة) (المعايطه، 2007: 37).

الإدارة هي إحدى الوسائل المهمة التي تنشأ الحافز بين الأفراد وتنمي الجهد البشري الفعال، وتعمل الإدارة على توفير بيئة عمل مناسبة تحقق علاقات إنسانية تضمن استقرار العمل وزيادة الإنتاج ومستوى عالٍ من الأداء، بالإضافة إلى دورها في مجال التنمية، فهي تسعى إلى تحقيق أهداف الدولة الإنتاجية والخدمية، والتي بدورها تساهم في رفاهية أفراد المجتمع (حسان، ومحمد، 2010: 33-34).

وإن أي مؤسسة مهما كانت كبيرة أو صغيرة تحتاج إلى إدارة تدير شؤونها بكل طاقاتها المادية والبشرية، من أجل الحصول على أفضل النتائج، حيث أن إدارة المدرسة هي سلوك ينبع من الفرد أو مجموعات العمل داخل الدولة. وإن الإدارة المدرسية هي التي تنظم العمل والإجراءات من أجل تحقيق الأهداف التي تسعى الإدارة إلى تحقيقها في المؤسسة التعليمية (الشناق، 2010: 67).

تتطلب الإدارة الفعالة للمدرسة قيادة عقلانية وواعية يمارسها مدير فعال قادر على ممارسة العلاقات الإنسانية الجيدة وخلق جو مناسب للعمل المدرسي والظروف الاجتماعية المناسبة في بيئة العمل والقيادة الفعالة. وتشجيع المتعلمين على القدرات الذاتية والمضي نحو الموضوعية والتفكير العقلي السليم في معالجة المشاكل داخل المدرسة وخارجها (حسان، ومحمد، 2010: 104).



المجلة العربية للعلوم الإنسانية والاجتماعية
Arab Journal for Humanities and Social Sciences

إن القائد التربوي يمكنه أن يجعل المدرسة إما مكاناً مميّزاً يصلح للتعليم وإما مكاناً يتم فيه تبادل الزمن بالأجر لا غير، يجب على القائد التربوي أن يعمل على زيادة الدافع الذاتي لدى المدرسين وضمان رضاهم (أبو صعيلىك، ومصطفى، 2008: 20).

يدرك القادة الأقوياء بأنه لا توجد صيغة واحدة، أو سياسة معينة واحدة أو مجموعة إجراءات واحدة يمكن أن تجدي نفعاً مع الجميع، أو تجدي نفعاً مع الفرد الواحد على الدوام، كل ضرف فريد في نوعه وكل فرد له خصوصيته الخاصة يجب أن يلقياً التقدير والفهم من الجميع (شحاذة، 2009: 19).

وعلى القائد التربوي أن يضع الأهداف التربوية واضحة أمام المدرسين، وأن يعينهم على ابتداء الصفات الكافية بجعلهم يتبينون ويتأكدون بأنهم ينهضون بالفعل بإيجاز هذه الأهداف كما هي، وعلى القائد التربوي كذلك أن يعمل مع المدرسين على استخدام الوقت الدراسي المحدد لهم لتحقيق تلك الأهداف التي يعتقد المدرسون من جانبهم إنها مهمة في تعليم الطلبة (أبو صعيلىك، ومصطفى، 2008: 21).

يتمثل دور القادة ذوي الذكاء الموزع القوي في أنهم يعرفون قدرات ونقاط القوة لدى الآخرين ويعرفون كيفية استخدامها والتعامل معهم والتعلم منهم، وفي نفس الوقت يعرفون نقاط ضعفهم ويسعون إلى إسنادها من خلال العلاقات التكميلية (شحاذة، 2009: 254).

ثانياً : مهارات الادارة المدرسية

تحتاج الإدارة في أي ميدان من ميادين الحياة إلى مهارات من أجل النجاح في تحقيق الأهداف، وإذا كانت هذه الإدارة في المجال الإنساني هي التعليم والتربية والصقل والتأهيل، فإنها تحتاج إلى توفير مهارات محددة تمكن من تحقيق الأهداف بشكل فعال، اهم المهارات الضرورية للإدارة المدرسية على النحو الاتي : (كاتز 1955 , بطاح والطعاني، 2015 : 20 - 21).



المجلة العربية للعلوم الإنسانية والاجتماعية
Arab Journal for Humanities and Social Sciences

2.1 : المهارات الفكرية أو التصورية

من المعلوم هنا إن إدارة المدرسة لديها القدرة الفكرية على تصور المستقبل، ووضع الخطط والتحوليات للأزمات، وإتقان حل المشكلات، من الواضح أن هذه المهارات الفكرية موروثة وتتعلق بذكاء الفرد أكثر مما يتم اكتسابها، على الرغم من أن هذا لا ينفي تحسينها من خلال عمليات التأهيل والتدريب. وتجدر الإشارة أيضًا إلى أن هذه المهارات هي الأكثر صلة بين جميع المهارات للابتكار والإبداع والتجديد.

2.2 : المهارات الفنية

يقصد بها المهارات المتعلقة بتقنيات العمل وكيفية تحقيقها بإتقان، يمتلك مدير المدرسة الذي يعد برنامجًا دراسيًا لمدرسته مهارات فنية، والمشرف التربوي الذي يجري مناقشة إشرافية مع المعلم الذي يزوره لديه مهارات فنية، ويمتلك مدير التربية والتعليم، الذي يستغل وقته المتاح لإنجاز عمله بشكل فعال، مهارات فنية، ومن الواضح أن هذه المهارات يتم اكتسابها من خلال التأهيل والتدريب، وهي متعددة ومتجددة بتغيير طبيعة العمل وتطوره.

2.3 : المهارات الإنسانية

ويعني القدرة على التواصل والإقناع ونقل وجهة النظر بطريقة محببة ويسهل قبولها. من الواضح أن هذه المهارة مرتبطة بطبيعة الشخص وقدرته اللغوية وممارسته للحوار مع الآخرين وتبادل الأفكار معهم، هذا لا يعني بالطبع أنه لا يمكن الحصول عليها. من المؤكد أن بعض البرامج التعليمية المصممة لهذا الغرض تمنح الشخص هذه المهارة أو تعززها إلى درجة مهمة. في الحقيقة هذه المهارة هي الأقرب لما يسمى (كاريزما) القائد، لأنها تنبع من شخصية الإنسان.

ثالثاً : أنماط الادارة المدرسية

عمل التربويون بجد لتصنيف إدارة المدرسة وعددوا العديد من الأساليب لها. ومنهم من تحدث عن الأسلوب التقليدي، والأسلوب العقلاني، والأسلوب الجذاب، والأسلوب الفوضوي،



المجلة العربية للعلوم الإنسانية والاجتماعية
Arab Journal for Humanities and Social Sciences

وغيرها، ولكن التصنيف الأكثر شهرة في الأدب التربوي والأكثر قبولا في الأوساط التربوية. استناداً إلى (بطاح و الطعاني، 2015).

1. 3 : النمط الأوتوقراطي

وله العديد من المرادفات منها السلطوية والديكتاتورية والسلطوية، ومن أهم خصائص هذا النمط ما يلي

- الاهتمام بالإنتاج أكثر من الاهتمام بالموظفين.
- الحصول على السلطة وعدم تفويضها.
- الإيمان بمكان العمل المركزي.
- المحافظة على الانضباط إلى درجة الصرامة.
- عدم مشاركة الموظف في عملية صنع القرار.
- الالتزام بخطاب التعليمات.

ومن الطبيعي أن ينتج عن هذا النمط الإداري مناخ تنظيمي سلبي يتسم بانخفاض الروح المعنوية واستياء العمال والشعور بعدم الأهمية نتيجة عدم المشاركة، بالإضافة إلى فوضى النظام في غياب مدير. وقد يسأل السائل: إذا كان هذا النمط يتسم بكل هذه السلبيات، فلماذا نستعمله ؟

عادة ما يكون تبني المسؤول للأسلوب الاستبدادي إفرازاً لعدد من العوامل، بما في ذلك أن مجموعة المسؤولين ليست ملتزمة باللوائح والتعليمات وتحتاج إلى إدارة صارمة، حتى لفترة ما (بطاح والطعاني، 2015 : ص 22).

2. 3 : الإدارة الديمقراطية

هي إدارة تتبنى مفهوم الديمقراطية القائمة على المشاركة واحترام الآخرين ومراعاة حقوقهم، ومن أهم خصائص هذه الإدارة:

- إشراك الموظفين في صنع القرار.



المجلة العربية للعلوم الإنسانية والاجتماعية Arab Journal for Humanities and Social Sciences

- الاهتمام بالبعد البشري بقدر البعد الإنتاجي.
 - الايمان بعدم وجود المركزية.
 - الاعتدال في الحفاظ على النظام ومراعاة المبادئ والتعليمات.
- توزيع المهام على المرؤوسين حسب تخصصاتهم واهتماماتهم، وتفويض الصلاحيات حيثما يقتضي الإيمان تمكين المرؤوسين، من الواضح أن تبني مثل هذا النمط الديمقراطي يؤدي إلى انتشار مناخ إيجابي يتسم بالروح المعنوية العالية ورضا الموظفين والشعور بالعدالة (بطاح والطعاني، 2015 : ص 23).

3.3 : الادارة التسييبية أو الترسلية

هذا النمط هو في الواقع أقل شيوعاً وأحد أهم خصائصه:

- ترك الحرية للمرؤوسين لممارسة العمل بالطريقة التي ينوونها.
 - عدم الاهتمام وعدم الاكتراث إلى ما يحدث.
 - عدم الإحساس بالمسؤولية.
 - اتباع سياسة الباب المفتوح تجاه كل من يريد إجراء مقابلة.
 - رفض محاسبة الشخص المهمل.
 - عدم الامتثال لمتطلبات النظام والانضباط.
- من الواضح أن المناخ الذي يمكن أن ينتج عن هذا النمط فوضوي، حيث يشعر الموظفون بعدم وجود مرجعية ولا يتم الحكم على الإجراءات بشكل موضوعي، لذلك يكافأ الثناء ويحاسب الإهمال، ربما يجدر القول إن هناك من يعتقد أن هذا الأسلوب الإداري قد يكون مناسباً لبعض المؤسسات والمراكز حيث يكون الموظفون على مستوى عالٍ من الكفاءة وقادرون على تحديد الأهداف واتخاذ القرارات بشكل مستقل (بطاح والطعاني، 2015 : ص 24).

رابعاً : خصائص الإدارة المدرسية الفعّالة

ابرز خصائص الإدارة المدرسية الفعّالة:

- هي الوصول إلى بلوغ الأهداف والوقت المحدد.



المجلة العربية للعلوم الإنسانية والاجتماعية
Arab Journal for Humanities and Social Sciences

• إدارة هادفة غير عشوائية، موضوعية في قراراتها، تمارس عملها معتمدة على التخطيط بعيد المدى.

• الإدارة الإيجابية تحل المشكلة التي تواجهها وتسهل العمل في جو يغلب عليه الحب وتدعم قدرات الفرد.

• إدارة اجتماعية قادرة على ممارسة علاقات شخصية جيدة وخلق ظروف اجتماعية مناسبة في بيئة تعليمية يجب على الجميع العمل لغرض واحد والمشاركة الفعالة في التفكير والرأي.

• إدارة إنسانية تتصف بالمرونة بشرط تثبيت التوازن بين أهدافها وحاجات التجمع البشري الموجود بها، وتتمشى وتساير الاتجاهات التعليمية (حسان، ومحمد، 2010: 104).

خامساً : عوامل نجاح الإدارة المدرسية

اشار سلمان (2012) إلى مجموعة من العوامل التي تؤدي إلى نجاح الادارة المدرسية :

5.1 _ إعطاء إدارة المدرسة صلاحيات أكبر في اتخاذ القرارات المتعلقة بشؤون المدرسة وأمرها.

5.2 _ العمل على اختيار مدير يتمتع بمواصفات خاصة وشروط معينة والتركيز على طرق ووسائل اختياره، واستمرارية متابعته وتقييمه لأداء مدرسته، والتخلي عن الطرق والوسائل التقليدية في اختيار مدير المدرسة.

5.3 _ استخدام شبكة من بنوك البيانات وأجهزة الكمبيوتر بدلاً من الملفات، والعمل على احلال التكنولوجيا الإدارية والاساليب الحديثة بدلاً من الادارة التقليدية.

سادساً: مهارات مدير المدرسة الناجح

يعتمد نجاح مدير المدرسة على توافر مجموعة من المهارات الأساسية التي تمكنه من إدارة مدرسته بسلاسة وعلم ولعل أهم هذه المهارات:



1. 6 : المهارات الذاتية

إن شخصية المدير تؤدي دوراً مهماً في ممارسته لمهامه القيادية والإدارية فصفاته الشخصية لها أثر كبير في تحديد استجابات واتجاهات المعلمين، الخصائص الشخصية هي مجموعة من المميزات الجسدية والوجدانية للفرد، وتؤثر هذه الخصائص بشكل فردي أو جماعي على سلوك أو أفعال الفرد، كما أنها تؤثر بلا شك على ردود أفعال الآخرين. (العميرة، 1999: 95).

تمثل المهارات الذاتية الصحة الجسدية والنفسية السليمة، لذلك يحتاج المدير إلى بذل جهد كبير وهذا يتطلب صحة جيدة ونفسية سليمة، وتتمثل المهارات في قوة الشخصية واللفظية والحيوية الطلاقة والنشاط والسلوك الجيد والعدالة في التعامل مع الآخرين، والبعد عن التحيز والمحسوبية، حيث تمثل المهارات الذاتية و الصحة والجسدية والنفسية السليمة، لذلك يحتاج المدير إلى بذل مجهود كبير وهذا يتطلب صحة جيدة ونفسية سليمة. وتتمثل المهارات في القوة الفردية والمنطقية، والحيوية، والطلاقة، والنشاط، والسلوك الجيد، والعدالة في التعامل مع الآخرين، والبعد عن التحيز والمحسوبية (عابدين، 2001: 189).

2. 6 : المهارات الإنسانية

هي إستطاعة المدير على الإنسجام بشكل صحيح مع رؤوسيه، وتنظيم جهودهم، والعمل على روح التعاون الجماعي بينهم، بما في ذلك المعلمين والموظفين، وجعلهم يقومون بالمهام الموكلة إليهم بروح الفريق الواحد (ربيع، 2006: 105).

وهذا يتطلب وجود تفاهم مشترك بينه وبينهم ومعرفة بآرائهم وميولهم واتجاهاتهم (العميرة، 1999: 100)، وقبول اقتراحاتهم وتقديم البناء، وإفساح المجال لهم للمبادرة والابتكار، وخلق الطمأنينة لهم، وتلبية طلباتهم، وتلبية احتياجاتهم، ويجدر الإشارة إلى أن المهارات البشرية لا تقتصر على التعامل مع الرؤوسيين فقط، ولكن أيضاً مع الرؤساء والمتعلمين وأولياء الأمور والأطراف الأخرى (الحري، وآخرون، 2007: 190).



المجلة العربية للعلوم الإنسانية والاجتماعية
Arab Journal for Humanities and Social Sciences

3. 6 : المهارات الفنية

هي المعرفة المتخصصة في الإدارة والتعليم والحقائق والمفاهيم والأسس ذات الصلة المتاحة لمديري المدارس، وتمكنهم من القيام بعملهم ومسؤولياتهم، من قلب الأفكار النظرية إلى ممارسات عملية، ومن فهم أنظمة التعليم والقوانين، والمهارات الفنية المرتبطة بمهام المدير ومسؤولياته الإدارية (الحري، وآخرون، 2007: 190).

يمكن الحصول على المهارات الفنية من خلال الدراسة والخبرة والتدريب، لأن اكتسابها وتطويرها أسهل من المهارات الأخرى. تتميز المهارات الفنية بالمعرفة التقنية العالية، والقدرة على تحليل وتبسيط الإجراءات المتبعة في استخدام الأدوات والوسائل التقنية اللازمة لإنجاز العمل (العميرة، 1999: 101).

4. 6 : المهارات الإدراكية (التصورية)

تتجلى هذه المهارة في قدرة المدير على رؤية الموقف ككل، ثم تحليله إلى عناصره الأساسية وتحديد العلاقات بين تلك العناصر، والتفكير والاستعداد للمستقبل. ضمن الإطار العام لارتباط نظام التعليم بالمجتمع الأكبر (ربيع، 2006: 107).

سابعاً : مهمات مدير المدرسة المتصلة بالجانب الإداري والتنظيمي

1. 7 : إدارة شؤون التلاميذ

يهدف التعليم إلى إعداد المواطن القادر على التكيف الجسدي والعقلي والعاطفي والاجتماعي بشكل كامل، حيث لم يعد المنهاج المدرسي كافياً وحده في بناء شخصية المتعلم ونموه، ولكن خلق وتخطيط الظروف المناسبة للتعلم يساهم في تقدمه وإبداعه لمواجهة عصر الانفجار المعرفي والتقدم التكنولوجي (سلماني وآخرون: ١٩٨٧، ٧).

يبدو من الدراسات والأبحاث العلمية التي تناولت هذا الخصوص أن المتعلمين يتوقعون من مدير المدرسة أن

- يكون عادلاً ومتعاطفاً في معاملته للتعلمين
- يكون مستمعاً جيداً ومتعلماً متفهماً
- مهتم بمعرفة أفكار المتعلمين وآرائهم وتحسين تقديرهم
- كن مرحاً وخفيفاً في سياق الاحترام
- يحافظ على نظام المدرسة ويحمي المتعلمين من التعنف والتأثير في النفوذ
- يمتلك مسؤولية



المجلة العربية للعلوم الإنسانية والاجتماعية
Arab Journal for Humanities and Social Sciences

• تلبية الاحتياجات التعليمية للمتعلمين في المدارس. (مرسي: 136، 2001)

2. 7 : تنظيم التسهيلات المادية المدرسية

تعتبر المباني المدرسية من العوامل الرئيسية والمهمة التي تساهم بشكل مباشر في نجاح الأهداف التربوية المنشودة، حيث تمثل المدارس بشكل عام البيئة أو الوسط الذي تتم فيه العملية التعليمية، لقد تغيرت الصورة التقليدية للمدرسة، ويجب أن يتبع اختيار موقع المبنى المدرسي الحديث الشروط والأعراف العلمية. التنظيم العام للمبنى وتوزيع الإضاءة والفصول الدراسية والكراسي المريحة ووجود عناصر مهمة مثل القاعة متعددة الأغراض، والملعب، وورشة العمل، والمختبر، والمتجر، والمكتبة، والمتحف، وما إلى ذلك، يعد جزءاً مهماً من تكوين المدرسة، أو أصبحت وظيفة مبنى المدرسة في تنظيمها العام ضروري. الأساس الذي يسهم بشكل مباشر في جودة التعليم ويخدمها، وهو مهم لكفاءة وفعالية المدرسة إذا كانت المعدات المدرسية موجودة في المنزل يمثل مظهر المدرسة ومتطلبات الرسامين والديكور أيضاً عناصر مهمة في المدرسة (مرسي: 64، 2001).

يعتبر إنجاز مجموعة من المهام الإدارية المتعلقة بالمباني والمنشآت المدرسية أحد العوامل الرئيسية لتحقيق الأهداف التعليمية منها :

- حسن استخدام المباني المدرسية مما يؤدي إلى زيادة أهمية العملية التعليمية
- الاهتمام بالأنشطة والمواصفات التعليمية في المباني المدرسية
- توفير المرافق الأساسية والمرافق التعليمية اللازمة لإنجاح العملية التعليمية
- الاهتمام بأعمال الصيانة للمباني والمنشآت التعليمية
- الاهتمام بتوفير الاشتراطات الوقائية والأمن والسلامة داخل المدرسة للمتعلمين والموظفين. (دياب : 366، 2002).

3. 7 : تنمية العلاقات مع المجتمع المحلي

إذا كان التعليم عملية اجتماعية ونظام اجتماعي، فإن المدرسة هي مؤسسة اجتماعية تأسست لخدمة المجتمع وتربية أبنائه، المجتمع هو الذي أنشأ المدرسة، ويأتي أبنائها إليها لتلقي تربيتهم وتعليمهم، والتخرج منها، للعمل في بيئتهم.

يعتمد نجاح المدرسة على ارتباطها العضوي بالمجتمع الذي تقع فيه، ومن هنا أصبح من واجب إدارة المدرسة والمدير تعزيز علاقتها مع بيئتها ومجتمعها.



المجلة العربية للعلوم الإنسانية والاجتماعية
Arab Journal for Humanities and Social Sciences

وإن مدير المدرسة الناجح هو الذي يخطط بشكل صحيح لتحقيق ما يتوقعه مجتمعه منه، وجعل مدرسته نظامًا مفتوحًا لبيئتها من خلال برامج تخدم البيئة، وفتح المدرسة بملاعبها ومكتبتها وأشياء أخرى أمام الأطفال بعد إنتهاء ساعات الدوام، و المدرسة تقدم برامج لمحو الأمية وتعليم الكبار، وعقد الندوات، وإلقاء المحاضرات الثقافية والسياسية، ودعوة أطفال البيئة للمشاركة فيها. كما يسعى مدير المدرسة إلى الاستفادة من القدرات المتوفرة في بيئة ورش العمل والنوادي والجمعيات، ومن ثم الخبراء الأفراد في مختلف المجالات (حجي: 2000، 378).

4. 7 : رعاية شؤون العاملين

لا يستطيع العاملون بالمدرسة العمل بشكل صحيح ومثمر إلا في جو مناسب يشعر فيه الجميع بالرضا والراحة ويسود الاستقرار والطمأنينة. يمكن تحديد هذه المهمة الرئيسية من خلال المهام الفرعية التالية .:

- تنظيم عمليات مشاركة الموظفين ومساهماتهم في المهام الإدارية المختلفة المتعلقة بالأنشطة واللجان المدرسية المختلفة
- تنظيم عمل المعلمين كجزء من تطوير الجدول الزمني
- إدارة وتنظيم ساعات عمل المعلمين في المدرسة
- إدارة وتنظيم سجلات وملفات موظفي المدرسة
- الاهتمام بالاحتياجات والمتطلبات المختلفة للعمال والعمل على تلبيتها
- تنظيم وإدارة عملية الاتصال بين العاملين بالمدرسة بمختلف اتجاهاتهم ومستوياتهم وأساليبهم (العمارة: 2001، 122).

5. 7 : إدارة الشؤون المالية

العملية التعليمية بحاجة إلى المال، وتظهر هذه الحاجة كلما كانت هناك خطط للبناء، وتزويد المدرسة بالمعدات والتجهيزات، وصيانة المباني والأجهزة، وتوفير المواد الخام. ومدير المدرسة الناجح هو الذي يفهم دوره بشكل كامل، فهو يحدد أهدافه ويصل إليها من خلال العلاقات الإنسانية والاجتماعية (حجي: 2001، 379).



المجلة العربية للعلوم الإنسانية والاجتماعية Arab Journal for Humanities and Social Sciences

وتعتبر الشؤون المالية المصدر الحيوي لاستمرارية المؤسسة التعليمية، ونظراً لأهميتها، فإن مديري المدارس يولون اهتماماً أكبر لذلك، حيث يقومون بتوفير السجلات والملفات اللازمة لإظهار جوانب نفقاتهم، حيث أنها الأساس وشرطان ضمان استمرارية أنشطة المدرسة. لمساهمة البناء في إعداد الأنظمة واللوائح والقواعد المنظمة للشؤون المالية والإدارية للمدرسة من خلال التبرعات المدرسية والمصادر المالية الأخرى (العمارة: 128، 2001).

6. 7 : التقويم الختامي

يهدف التعليم إلى إحداث تغييرات معرفية وسلوكية ونفسية لدى المتعلم، وتحدث المدرسة هذه التغييرات من خلال المناهج الدراسية بموادها وأنشطتها الدراسية المختلفة. لذلك، يحتاج من وقت لآخر لمعرفة مدى التغيير أو التقدم الذي يحرزها المتعلمون لأنه يعتبر دليلاً في نفس الوقت على نجاح المدرسة.

لتقييم في التعليم له معانٍ متعددة، بما في ذلك ما تم استخدامه لما يقرب من نصف قرن والذي حدده "تايلور" على أنه: (يتم تخصيص مدى تحقيق أهدافنا التعليمية المحددة).

من بين التعريفات الأخرى التي تم قبولها على نطاق واسع ما قدمه لنا بعض علماء التقييم " كرونباخ " وستافيليم " فعرفوا التقويم على أنه : تقدير للقيمة أو مدى الجدارة، وإنه نشاط يشمل الوصف والحكم على حدٍ سواء (مرسي: 207، 2001).

ثامناً : الذكاء الإداري

1. 8 : المفهوم اللغوي للذكاء

كلمة ذكاء، وهي مشتقة من الفعل Intelligence ترجم علماء النفس العرب مصطلح الثلاثي ذكاء ويوضح المعجم الوسيط اصل هذه الكلمة لغوياً، فذكاء النار يعني اشتد لهيبها واشتعلت، ويقال ذكت الشمس اي إشتدت حرارتها، وذكاء فلان ذكاء اي سرع فهمه.

ويعني المفهوم اللغوي للذكاء القدرة الشفهية على استعمال المفردات بكفاءة كما في الخطابة وإلقاء الشعر والصحافة والتأليف وكذلك استخدام اللغة في توصيل معلومات معينة أو محاولة تذكرها والاعتماد عليها في العملية التعليمية ومحاولة فهم قواعد اللغة النحوية وفهم معاني الكلمات.(محمد عبد الهادي حسين 2003)



المجلة العربية للعلوم الإنسانية والاجتماعية Arab Journal for Humanities and Social Sciences

يعتبر مفهوم الذكاء من المفاهيم التي أثارت الجدل بين كثير من الناس وعلماء النفس لسنوات عديدة، وكان الجدل يدور حول طبيعتها وكيفية قياسه، مما جعله يمثل أحد الأهداف الرئيسية لعلم النفس، ومفهوم الذكاء أقدم في نشأته من علم النفس وتحقيقاته التجريبية، ثم ركزت على دراسة العلوم البيولوجية والفسولوجية العصبية، ثم استقرت في مجالها النفسي، الذي تدرسه كمظهر عقلي للسلوك. يعود الجدل حول مفهوم الذكاء، على الرغم من أصله القديم، إلى سببين رئيسيين:

1. إن مفهوم الذكاء نفسه هو أحد الظواهر التي لم يذكر لها وجود حقيقي ملموس ولا يمكن قياسه بشكل مباشر، بل غير مباشر، من خلال آثاره.
2. النقد الحاد الموجه إلى تعريف مصطلح الذكاء والنظريات التي تفسره (الشامي، 2008: 29).

8.2 : أهمية الذكاء الإداري

يعتبر الذكاء عاملاً أساسياً للنجاح في مختلف جوانب الحياة، وهناك ارتباط بين الذكاء والتكيف، وعلى الرغم من اختلاف علماء النفس في تعريفهم للذكاء والسلوك الجيد أنهم، يتفقون على وجود صفات عامة تميز الإنسان وعدم اتقاقهم على تعريف شامل ومتكامل، إلا الذكي عن غير الذكي (جرار، 2006).

8.3 : أنواع الذكاءات

8.3.1 : الذكاء اللغوي (Intelligence Linguistic) :

يشمل هذا الذكاء القدرة في إعداد وتفسير اللغة المنطوقة والمكتوبة، والقدرة على معرفة اللغات، والقدرة على استعمال اللغة لتحقيق أهداف محددة، ويحتوي هذا النوع من الذكاء على القدرة في استعمال اللغة بفاعلية للتعبير عن الذات بالفصاحة أو بالطريقة الشعرية، يعد المؤلفون والشعراء والمحامون والمتكلمون من استخدام اللغة من بين الافراد الذين يصنفهم جاردنر على أنهم يمتلكون مستوى عالي من الذكاء اللغوي (Kornhaber ، 2001) .

8.3.2 : الذكاء المنطقي _ (Logical- Mathematical Intelligence) :

يشمل هذا النوع من الذكاء القدرات العقلية الشاملة، والتي تسمح للفرد بملاحظة العديد من الفرضيات المتبعة لإيجاد حلول للمشاكل، فضلاً عن القدرة على التعرف على الرسوم البيانية والعلاقات المجردة والعمل عليها. لأفراد الذين يتفوقون في هذا الذكاء لديهم موهبة لحل



المجلة العربية للعلوم الإنسانية والاجتماعية
Arab Journal for Humanities and Social Sciences

المشكلات ولديهم قدرة عالية على التفكير. ويطرحون أسئلة منطقية تمكنهم من التفوق في المنطق المتعلق بالعلوم وحل المشاكل التي يمكن رؤية هذا الذكاء في العلماء والمصرفيين وعلماء الرياضيات ومبرمجي وسائل الإعلام والمحامين (Borrego، 1998).

3.3. 8 : الذكاء البصري _ المكاني (Visual-Spatial Intelligence):

هو القدرة على إبتكار تشكيلات بصرية للعالم في الفضاء وتكييفها عقليًا وبطريقة ملموسة، كما أنها تمكن صاحبها من إدراك الاتجاه، والتعرف على الوجود أو الأماكن، وتبسيط الضوء على التفاصيل، وفهم المجال وتشكيل تمثيل له، الأفراد الذين لديهم هذا الذكاء يحتاجون إلى صورة ذهنية أو صورة ملموسة لفهم المعلومات الجديدة. يحتاجون أيضًا إلى معالجة الخرائط والمخططات والجدول الجغرافية، ويحبون المتهافتات والمركبات، يتفوق هؤلاء الأفراد في الرسم والتفكير فيه وخلقهم. تم العثور على هذا الذكاء في المهتمين لدى الخطاطين ورسامي الخرائط والتصميمات والمهندسين المعماريين والرسامين (حسين، 2005).

3.4. 8: الذكاء البدني _ الحركي (Body- Kinesthetic Intelligence) :

يتيح هذا الذكاء للفرد باستخدام الجسد لحل المشاكل وقيامه بجزء من الأعمال والتعبير عن الأفكار والمشاعر، و تفوق الأفراد الذين يتمتعون بهذه القدرة في الأنشطة البدنية والتنسيق بين البصري والحركي، ويميلون إلى تحريك الأشياء ولمسها يتميز الممثلون والرياضيون والجراحون والمقلدون بهذه القدرة الجسدية فائقة الحركة (Phelps & Branyan، 1990).

3.5. 8 : الذكاء الموسيقي _ الإيقاعي (Musical Rhythmic Intelligence):

تسمح هذه القدرة العقلية لصاحبها بإجراء تشخيص دقيق للنغمات الموسيقية، وإدراك إيقاعها الزمني، الإحساس بالمواقف الموسيقية والأصوات وإيقاعها، وكذلك الانفعال بالتأثيرات العاطفية لهذه العناصر الموسيقية، هذا الذكاء موجود في الأفراد الذين يمكنهم تذكر الألحان والتعرف على المقامات والإيقاعات، وهذا النوع من الأفراد يحب الاستماع إلى الموسيقى، ولديهم إحساس كبير بالأصوات من حولهم (علواني، 1998).

3. 6 : الذكاء الاجتماعي (Social Intelligence):

يستخدم الذكاء الاجتماعي على فهم الآخرين والتعرف على رغباتهم ومشاريعهم وحوافزهم ونواياهم والعمل معهم، ولصاحبه القدرة على العمل بفعالية مع الآخرين والأفراد الذين يمتلكون



المجلة العربية للعلوم الإنسانية والاجتماعية
Arab Journal for Humanities and Social Sciences

هذا الذكاء يجدون هدفهم في العمل الجماعي، ولديهم القدرة على لعب دور القيادة، والقدرة على التنظيم والمحاورة والتهدئة والمفاوضات (Chatterji &Gupta ، 1988).

7. 3. 8 : الذكاء الطبيعي (Natural Intelligence) :

يكشف هذا الذكاء القدرة على معرفة وتصنيف الأشياء الطبيعية مثل النباتات والحيوانات. يتم إغراء الأفراد الذين يتمتعون بهذا النوع من الذكاء بواسطة المخلوقات الحية، وهم يحبون إدراك أشياء كثيرة عنها، تمامًا كما أنهم يحبون التواجد في الطبيعة ومراقبة مختلف الكائنات التي (Gardner)، (1995 تعيش فيها

8. 3. 8 : الذكاء العاطفي (Emotional Intelligence) :

يتعلق هذا الذكاء بقدرة الشخص على مراقبة نفسه ومشاعره وانفعالاته وانفعالات الآخرين والتمييز بينهم واستخدام المعلومات الناتجة لترشيد تفكيره وأفعاله وقراراته. والذكاء العاطفي هو الاستخدام المميز للمشاعر. يمكن للشخص أن يجعل مشاعره تعمل لصالحه من خلال استخدامه في فهم سلوكه وتفكيره بطرق تزيد من فرص نجاحه (Goleman ، 2006).

4. 8 : مفهوم الذكاء الإداري

يمتلك الإنسان مئات الأنواع المختلفة من الطاقات العقلية، يمكن قياس بعضها بشكل مباشر، بينما يمكن قياس البعض الآخر بشكل غير مباشر، يمكن أن تكون هذه الطاقات مؤشراً على قدرة الشخص على تحقيق الإنجازات العلمية والأكاديمية وحل مشكلات الحياة المعقدة، بما في ذلك الذكاء (حسين، 2005).

والذكاء مفهوم تجريدي يختلف في تعريفه من ناحية الفلاسفة والمربين، لكنه يشير إلى قدرة الفرد على حل معضلات فكرية أو التكيف مع مواقف جديدة أو القدرة على التفكير المجرد والاستفادة من التجارب، لقد انتشرت كلمة (ذكاء) بين الناس، حيث يستخدمها الخاص، والعام، والصغار والكبار، وتعني بالنسبة لهم الحدس السريع، والحكم الجيد على الأشياء، والاستجابة السريعة. ومع ذلك، فإن الذكاء ليس مفهوماً يمكن تعريفه بسهولة، حيث يوجد اختلاف حتى بين المتخصصين حول كيفية تحديد وتعريف خصائصه (العنيزات، 2006).



المجلة العربية للعلوم الإنسانية والاجتماعية
Arab Journal for Humanities and Social Sciences

8.5 : مراحل الذكاء الإداري

استناداً الى (عباس حنون ونور شاكر، 2018 : 344) نذكر فيما يلي أبرز مراحل الذكاء الإداري

8.5.1 : مرحلة إدارة المهام

وتم ذلك من خلال تحديد المشكلات بشكل صحيح، والتفريق بين الأهداف الأولية والثانوية، ومعرفة العقبات المحتملة لتحقيق الأهداف وتحديد الأهداف المنطقية، واختبار مدى دقة الافتراضات الأساسية وفهم نقاط القوة والضعف في الاقتراحات أو الحجج التي يعطيها الآخرون، وتحديد أفضل الطرق لجمع المعلومات.

8.5.2 : مرحلة إدارة الأفراد

ويتم ذلك من خلال الاعتراف بالاستدلالات التي لا يمكن استنباطها من التبادل الخاص، وتحديد أجندات ودوافع الأفراد والمجموعات التي تشارك في الوضع، وتوقع ردود الفعل العاطفية المحتملة لأفراد تجاه الأنشطة أو الاتصال في الميدان، وتحديد القضايا ووجهات النظر الأساسية التي تكمن وراء الصراع، مع الأخذ في الاعتبار الآثار المحتملة أو العواقب غير المقصودة التي قد تتجم عن اتخاذ مسار عمل معين، وتحقيق التوازن بين الاحتياجات المختلفة لجميع أصحاب المصلحة (Zeibel، 2014، 7 : p 7)

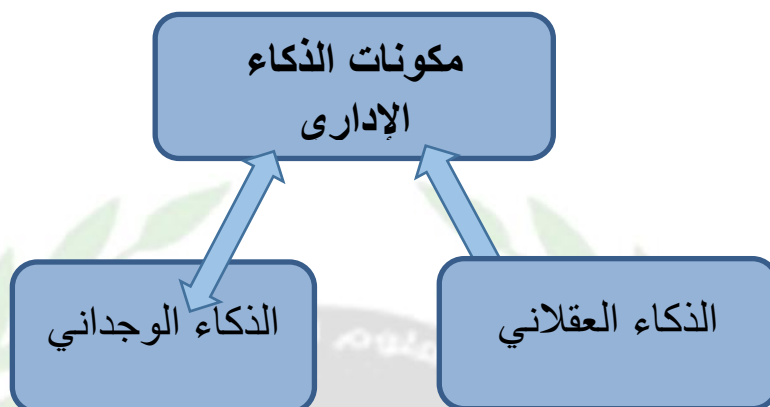
8.5.3 : مرحلة الإدارة الذاتية

يتم ذلك من خلال تتبع وتشجيع التعليقات التي قد تكشف عن خطأ في الحكم، وتحديد تحيزات الفرد واستخدام هذا الفهم لتحسين تفكير المرء، والتعرف على العيوب الرئيسية في الأفكار أو الإجراءات، والتعبير عن الشكل المناسب للأخطاء الأساسي، والاعتراف بإعتراضات الآخرين عند وجود أي مشكلة بالعمل.. (Zeibel، 2014، 78 : p)



8.6 : مكونات الذكاء الإداري

يشمل الذكاء الإداري كل من الكاء العقلاني والذكاء العاطفي كما هو موضح في الشكل



شكل رقم (1) مكونات الذكاء الإداري

8.6.1: الذكاء العقلاني

تطور مفهوم الذكاء العقلاني في منتصف القرن الماضي حيث ثبت أن هناك اختلافات بين الأفراد في الذكاء العقلي، كان من الممكن قياس هذه الاختلافات من خلال وضع عدد من المعايير والمقاييس التي تقيس الذكاء (IQ)، وبدأ المديرون في الاعتماد على تدابير الذكاء العقلي في اختيار الموظفين (الطعيسي، 2007: 2).

عندما يفكر أحدها في حل مشكلة ما، يدخل في حوار داخلي مع نفسه، معتمداً على ذكائه العقلي وخبرته وتجاربه، ما يحدث أثناء التفكير الجماعي هو بالضبط نفس ما يحدث أثناء التفكير الفردي، لكن الحوار هنا يعتمد على مجموع الخبرات والتجارب والمهارات العقلية لجميع المشاركين، وبالتالي فإن فرصة تحليل المشكلة بشكل صحيح واستنباط الحلول أكبر بكثير (العيبي، وجودت، 2006: 77).

8.6.2: الذكاء الوجداني (العاطفي)

يعد مفهوم الذكاء الوجداني ذا تأثير حاسم على إدارة الذات وإدارة العلاقات وتمثل بطاقة المرور للإدارة عصر رأس المال الفكري إلى عصر رأس المال الاجتماعي. وبالتالي، فإن كل مفهوم جديد للذكاء يمثل بطاقة دخول إلى عصر إداري جديد، وأن الشخص الذكي عاطفياً أكثر قدرة على التعاون مع الآخرين، التفكير المشترك وقبول النقد والرأي الآخر والحوار والتسوية. لا شك أن أحد أهم أسباب تفوق المجتمعات المتقدمة على المجتمعات المتخلفة هو قدرة أعضائها على العمل ضمن فريق (العيبي، وجودت، 2006: 76).



المجلة العربية للعلوم الإنسانية والاجتماعية Arab Journal for Humanities and Social Sciences

ويستغرق العمل على تنمية العلاقة بين المدير والعاملين في المدرسة قدراً من الزمن والجهد والخبرة، إذا كنت تريد علاقة لديها القدرة على البقاء والنمو بمرور الوقت، والتي يمكنك من خلالها تلبية احتياجاتك واحتياجات الطرف الآخر، فإن مهارة الذكاء العاطفي التي قد يوحي بها الطبيب هي إدارة العلاقات (العتي، وجودت، 2006: 177).

8.7 : نظريات الذكاء الإداري

إن الحاجة إلى الذكاء تشمل جميع نواحي الحياة الاجتماعية والسياسية والاقتصادية بمعناها العام والخاص. ويعد الذكاء أحد الجوانب المهمة في الشخصية، حيث أنه يرتبط بالقدرة المعرفية للفرد اللازمة للتفاعل الفعال والإبداعي بين الفرد والأفراد الآخرين، بشكل عام وفي المجال التربوي بوجه خاص (المطيري، 2000).

8.7.1 (One Factor Theory) _ نظرية العامل الواحد

عام (1916) وهي (Terman) عام (1908) وتيرمان ((Binet)) بينيه التي تنبأها كل من أحد النظريات التي تناولت مفهوم الذكاء وقياسه، والتي تسهم على اعتماد أن الذكاء أحادي الأصل أو جدارة عامة تقف وراء كل الأنشطة الذهنية، تمثل هذه القدرة واحدة من الأبعاد المتميزة لشخصية النمو الفردي ويمكن تقديرها باستخدام اختبارات الذكاء. إلا أن هذه النظرية لم تعطي تفسيراً مقنعاً للفعالية العقلية ومكوناته المحددة، بالإضافة إلى أنه لم يخضع بشكل منهجي أو إجرائي لدرجة كافية من التجريب (الزيات، 1995).

8.7.2 (Two Factor Theory) نظرية العاملين _

عام (1927) والتي توجز النشاط العقلي المعرفي (Spearman) التي نشرها سبيرمان في عاملين رئيسيين هما : العامل العام هو العنصر المشترك فيه جميع الإمكانيات العقلية والمعرفية، مما يشير إلى مصير مشترك موجود بين جميع جوانب النشاط العقلي المعرفي ويوجد خلفها، أما العامل الثاني فهو عنصر محدد يميز كل نشاط عقلي عن الآخر ويفرد كل عنصر في جانب واحد من النشاط العقلي (جروان، 2002).

8.7.3 (Multifactor Theory) نظرية العوامل المتعددة _

(Thurston and Thorndike) وفي عام (1930) قدم كل من ثورنديك وثيرستون نظريتهما التي اعتقدا هذا الذكاء هو عدد كبير من القدرات الخاصة المستقلة التي تربط بعضها البعض عن طريق الوصلات العصبية، يعتمد هذا الذكاء في جوهره على عدد ونوعية



المجلة العربية للعلوم الإنسانية والاجتماعية
Arab Journal for Humanities and Social Sciences

الاتصالات الإنفعالية التي يمتلكها الشخص، والتي تربط المحفزات والاجابات. ميز ثلاثة أنواع من الذكاء بناءً على تشابهها في طبيعة المشكلة أو الموقف أو موضوع الاهتمام، وهي: الذكاء النظري المجرد، والذكاء العملي أو الميكانيكي، والذكاء الاجتماعي أو التفاعلي (نشواتي، 1996).

8.7.4 (Theory Primary Mental Abilities Theory) _نظرية القدرات العقلية

الأولية

عام (1938) وخالف فيها سبيرمان ThurstonSpearman التي قدمها ثورستون وبات القول إن ما قاله سبيرمان عن عامل عام يتكون من عدة عوامل، توصل إلى هذه النظرية باستخدام نهج التشخيص الشامل الذي طوره سبيرمان واستخدم أنماطاً لمهام الاختبار مثل الأسئلة التي تشير إلى الفهم اللفظي والحساب والاستدلال والتذكر، اتضح له أن هناك عدة عوامل مختلفة عن بعضها، والتي سميت بالعوامل الأولية، وهذه العوامل أو القدرات هي: التعلم اللفظي، واللباقة اللغوية، والمقدرة العددية، والعلاقة المكانية، والذاكرة، والإدراك، والاستدلال، وبالتالي رأى ثورستون وجود مجموعة صغيرة من القدرات العقلية المستقلة نسبياً عن بعضها والتي تقاس بمهام مختلفة (Gardner, 1983).

8.7.5 (Cattell)نظرية كاتل

أكد فيها كاتل عام (1971) وجود عاملين أو مجموعتين من الذكاء الأول : إنه الذكاء السائد الذي يتكون من القدرات المكانية والمجازية وذاكرة الصم. وهذه المهارات هي مرتبطة بالثقافة. إن هذا النوع من الذكاء يتدهور مع تقدم في العمر، يقاس باختبارات الإدراك والتقدير والفهم والاستدلال، ولا تعتمد نتائجها على الخبرات التربوية، ويتضمن هذا الذكاء خصائص تؤدي إلى تحقيق علاقات معقدة في بيئات جديدة، والثاني: هو الذكاء المتبلور : والتي تقاس بالكفاءة العددية واللغة والمعرفة الميكانيكية إن تنمية هذه الإمكانيات هو محور التعلم في المدرسة. نتيجة لذلك، اعتقد كاتل أن الذكاء المتبلور يتأثر إلى حد كبير بالمهارة والتعليم الرسمي، وينمو مع الخبرة، وليس مع تقدم العمر (جرأوان، 2002).

8.7.6 (Sternberg)نظرية روبرت ستيرنبرج

عام (1985) منح آخر في محاولة تفسير طبيعة الذكاء، Sternberg اتخذ ستيرنبرج وتخلّى عن نهج التحليل الشامل، طور نظريته التي استندت إلى تحليل مكونات الذكاء.



المجلة العربية للعلوم الإنسانية والاجتماعية Arab Journal for Humanities and Social Sciences

مستوحى من تحليله للأساليب التي يستخدمها الشخص لحل المشاكل في الحياة اليومية والمشاكل التي تنشأ في اختبارات الذكاء، وأطلق عليها نظرية الذكاءات الثلاث، وتتكون هذه

النظرية من ثلاث نظريات فرعية تميز بين ثلاثة أشكال من الذكاء هي: النظرية المركبة (الذكاء الداخلي)، والنظرية التجريبية (ذكاء الخبرة)، والنظرية القرنية (الذكاء الخارجي)، ظهر ستيرنبرج أيضًا أن هناك وثلاثة أنواع أساسية من الذكاء يجب أن تستند إليها نظرية الذكاء الكاملة وهي: الذكاء الأكاديمي والذي يمكن قياسه بالقدرة على حل المشاكل، والذكاء العملي الذي يستعمل في مواقف الحياة اليومية وليس من السهل قياسه لأنه ليس من السهل تعداد مواقف الحياة وقياسها نظريًا، والذكاء الإبداعي الذي يجسد في استكشاف حلول جديدة أو اكتشاف حلول مغايرة غير مألوفة، وحرصت هذه النظرية على إن مفهوم الذكاء يشمل مجالات لم تؤكد نظريات الذكاء الأخرى من حيث ربط معنى الذكاء في الحياة العامة (السرور، 1998).

8.8 : العوامل المؤثرة في الذكاء الإداري

تصنف العوامل المؤثرة في النشاط العقلي الإنساني إلى عاملين رئيسيين هما: أولهما العوامل الوراثية، وثانيهما العوامل البيئية، ألا إن هذا التصنيف الثاني هو فقط من أجل التبسيط والدراسة فقط، لأنه من الصعب الفصل التام بين هذين العاملين.

8.8.1 : العوامل الوراثية

تبدأ حياة الفرد عند اتحاد الأمشاج الذكرية والانثوية وإخصاب الحي المنوي الذكري للبويضة الانثوية حيث يتكون الزيجوت وهي الخلية الحية المخصبة التي تضم (23) زوج من الكروموسومات أو الصبغيات لأنه لا يمكن رؤيتها إلا تحت المجهر إذا لونت، ويوجد على هذه الكروموسومات آلاف الجينات وهي المسؤولة عن انتقال الصفات والخصائص الوراثية مثل الجسمية أو العقلية أو الخلقية من الاجداد الأوائل إلى الاباء ثم الابناء فالأحفاد وهكذا. فكل طفل يرث نصف ما لأبويه من وراثات جينات، فعن طريق الجينات يرث الابناء عن والديهم الصفات الجسمية والعقلية وأيضاً الخلقية والمزاجية (جبار عبد الحميد 1996).

هناك رأي سائد بين علماء النفس ان الذكاء عبارة عن قدرة كامنة تتحدد اصلاً نتيجة التكوين الوراثي الاصلي للفرد (ابراهيم وجيه محمود 1985).



المجلة العربية للعلوم الإنسانية والاجتماعية Arab Journal for Humanities and Social Sciences

وقد عرف الذكاء كما ذكرنا سابقاً على أنه قدرة عقلية فطرية عامة، فهو عبارة عن الارث البايولوجي الذي يرثه الابناء عن الالباء والاجداد.

8.8.2: العوامل البيئية

إذا كانت الوراثة تمثل كافة العوامل الداخلية التي تؤثر في نمو الجنين منذ الوهلة التي يخصب فيها الحي المنوي للبويضة الانثوية حيث يتم منذ لحظة الاخصاب وضع البصمة الوراثية للجنين، وبعد هذه اللحظة مباشرة يبدأ تأثير العوامل البيئية، ولذلك فإن رحم الام ما هو إلا بيئة مهينة لنمو الجنين من درجة حرارة ورطوبة وتغذية إلى غير ذلك من العوامل البيئية المناسبة لنموه نمواً سوياً سليماً. ويمكن تعريف البيئة من الناحية النفسية بأنه مجموع الاستثارة التي يتلقاها الفرد من لحظة اخصاب البويضة في رحم الام حتى وفاته. (فؤاد ابو حطب، 1986). وان جميع صور الاستثارة التي يمر بها الفرد في حياته تؤثر من قريب أو حتى من بعيد على نمو ذكائه من حيث أنها تتيح امكانيات عديدة لهذه القدرة الكامنة لأن تنمو وتزدهر وتتطور وتعبّر عن نفسها بالطريقة التي تقيسه اختبارات الذكاء.

8.9 : تحولات الذكاء الإداري

تحدد القواعد والمبادئ الطريقة التي نتحرك بها نحو الأهداف التي نتمنى تحقيقها والأهداف التي نحققها. إنها خرائط لإرشاد أفكارنا وممارساتنا لتتناسب مع ما نروم إليه. في الذكاء الإداري، هناك ستة تحولات رئيسية تحول المدير العادي إلى مستوى ذكاء إداري متطور وهي:

التحول الأول: من الكبرياء إلى التواضع

القرارات الصحيحة هي التي يتوفر فيها عنصر الشورى ويشترك الآخرون في صنعائها، فهي تصدر بمشاركة أكثر من شخص وتتجنب مخاطر ضيق الأفق التي قد تميز القرارات الفردية، عادة تكون القرارات التي يقرها الفريق الجماعي أكثر قابلية للتنفيذ والنجاح من القرارات الفردية، وذلك بسبب استعداد أعضاء الفريق للالتزام بالقرار ومساندته، إن أفضل القرارات هي التي تصدر في بيئة مفتوحة لا يخشى أصحابها مخالفة رأي المدير، يجب أن يتذكر المدير دائماً أن الغرض من اجتماع الموظفين ومشاركتهم هو توليد قيمة حقيقية للإدارة والخدمات التي تقدمها وللمستفيدين من خدماتها، وعدم الانخراط في معارك شخصية أو صراعات بين الموظفين (أنت كمدير لا يجب أن تخطط بين الدافع والإطراء أو التعزيز الأعمى)، التملق والتشجيع الأعمى اداتان سلبيتان، بينما التحفيز نهاية إيجابية، فعليك أن لا تقع في فخ لتلبية



المجلة العربية للعلوم الإنسانية والاجتماعية Arab Journal for Humanities and Social Sciences

الغايات الإيجابية باستعمال الطرق السلبية. يهدف التشجيع الأعمى إلى إرضاء الكبرياء وليس التحفي، الدافع الحقيقي ينحصر في تنمية الإيجابيات دون الوقوع في فخ تجاهل السلبيات وتجاهل الأخطاء.

التواضع الإداري يحول التركيز من الذات إلى الفريق، لأنه محاولة للانتقال من الدائرة الضيقة للأناية إلى الدائرة الواسعة للموضوعية (ديف ماركم، وآخرون، 2002: 5-6).

التحول الثاني: من الإجابة الجاهزة إلى الأسئلة المحفزة

يهدف هذا التحول إلى الخروج بعقلية المدير من صندوق الإجابات الجاهزة، فهذا الصندوق يقيد القوى الابتكارية لدى المدير ويجعله يستبدل الفضول بالخمول، وهنا تصبح التحركات الإدارية مجرد إجراءات روتينية معتادة، وتظل البدائل غير مختبرة أو مستكشفة، غالباً ما تكون الخبرة الطويلة عقبة أمام تعلم مهارات جديدة أو تبني أفكار غير مسبقة، وذلك بسبب طول الفترة التي قضاها المدير معتاداً على تقديم حلول محددة وناجحة لأسئلة بعينها تدفعه إلى البقاء في دائرة المعرفة ذاتها التي اكتسبها، فيكون الركود وعدم التجديد، ومن الأساليب المجدية في هذا التحول : (الطعيسي، 2007: 5-6)

- الإنصات بدلاً من الإلقاء، لأن المنصت يكتسب علماً جديداً
- توليد إجابات جديدة
- ربط المكافآت والحوافز بالأسئلة والمناقشات بدلاً من ربطها بالخضوع الأعمى للقرارات
- تشجيع الاختلافات وليس الخلافات
- دعم التسويات وليس الاتفاقات

التحول الثالث: من التركيز على الحلول إلى التركيز على المشكلات

عندما تركز الإدارة على الحلول الصحيحة وتتشغل بتقديمها للمستفيدين، فإن الإدارة ستجمد وتبقى على نفس الخدمات التي تقدمها الإدارة لعملائها أو المستفيدين دون تطوير (الإصرار على الحلول ذاتها هو حالة من الكسل)

أما المشاكل فهي تبقى دائماً وليس لها نهاية. كلما كان انشغالنا بها وتركيزنا عليها، فإننا نبتكر العديد من الحلول الجديدة. يساعد الذكاء الإداري المدير على النظر إلى الحلول كوسيلة للتعامل مع المشاكل، لأن ليس لها نهاية، ويجب دائماً التفتيش عن أساليب (أو حلول) أخرى، يؤدي الانشغال بالحلول إلى الانشغال بمعالجة انحرافات الحلول، بينما يؤدي الانشغال بالمشكلات إلى معالجة مستجدات المشاكل (الطعيسي، 2007: 6-7).



المجلة العربية للعلوم الإنسانية والاجتماعية Arab Journal for Humanities and Social Sciences

التحول الرابع: من الأحاسيس إلى المقاييس

يقودنا الذكاء الإداري إلى التحول من المخاطرة إلى المعايرة، ومن الاعتماد على المشاعر إلى الاعتماد على المعايير. يجب أن يكون المدير المعاصر على دراية بجميع المعايير الإدارية التي يمكنه القيام بها (من الأفضل القياس وإعادة القياس مرارًا وتكرارًا بدلاً من هدم المبنى ثم إعادة بنائه مرارًا وتكرارًا) (الصليبي، 2012: 226).

التحول الخامس: من الممكنات إلى الغايات

يتميز الذكاء الإداري بقدرته على التفريق بين عدد من البدائل الممكنة، إذ لا يجد نفسه مضطراً للتحرك في اتجاه معين بسبب عدم وجود بدائل في باقي الاتجاهات. المخبرات الإدارية لا تتحرك عن طريق الصدفة، بل يضع غايات محددة، ويجزئها إلى أهداف مرحلية ثم يشرع في العمل للوصول لل غاية المحددة (لا تشرع بالعمل هرباً من الكسل، بل خطط تحركاتك وحدد خياراتك وارسم مسارك) (ديف ماركم، وآخرون، 2002: 7).

التحول السادس: من الإدارة الموقفية إلى الإدارة ما بعد الموقفية

ظهرت نظرية الإدارة الموقفية في الإدارة الحديثة وهي تتلخص في عدم الاحتكام إلى مبادئ إدارية ثابتة بل تتغير الأحكام والاستجابات طبقاً لظروف الموقف نفسه، وتسعى الإدارة الموقفية إلى إكساب الإدارة المرونة اللازمة للتعامل مع المواقف المختلفة، دون تقييدها بمبادئ وقوانين ثابتة لا تتفق مع الموقف، ثرت هذه النظرية على علم الإدارة، ولكن إذا كان الهدف من إدارة الموقف هو المرونة في التعامل مع الوضع الحالي أو الواقع الحالي فقط، فإن الانشغال بالواقع الحاضر بدلاً من الواقع المستقبلي يعد خطأ إدارياً. يعلمنا الذكاء الإداري أن الإدارة يجب أن تعمل وتتوسع لتضمن الوضع الحاضر وما ورائه (لتحل الإدارة ما بعد الموقفية محل الإدارة الموقفية) (الياس، 2009: 192).

8.10 : دواعي الذكاء الإداري في المدارس

أصبحت هناك حاجة ماسة لتواجد المدير الذي يمتلك ذكاءً إدارياً في المدارس من أجل كبح الكوارث التي تتعرض لها المدرسة في وقت تتسارع فيه التطورات سواء داخل المدرسة أو خارجها، وكذلك رفع مستوى خريجي الثانوية العامة بما يتناسب مع مستوى طموحاتهم.

وبالتالي فإن وجود قائداً تربوياً يتمتع بذكاء إدارياً له صفات عديدة منها :

- منح الموظفين المزيد من الاستقلالية وحرية العمل بما يتناسب مع تغير بيئتهم
- تزويد الموظفين بأفكار ورؤى جديدة تمكنهم من حل مشاكلهم بطرق مبتكرة
- العمل على تشجيع الموظفين على التفكير الإبداعي في مواجهة المخاطر



المجلة العربية للعلوم الإنسانية والاجتماعية
Arab Journal for Humanities and Social Sciences

- تشجيع الإدارة على تقييم الأفكار الإدارية مما يساعد التواصل والمشاركة المفتوحة
- تسهيل إتخاذ القرارات وحل المشاكل (نصر، 2008: 24-25).

ويرى الباحث، أن وجود مديراً ذكياً إدارياً يسهم بالفائدة على المدرسة عامة، الذكاء الإداري يجعل المدير أكثر حساسية للمشكلة وأكثر حساسية لإنتاج متعلمين مبدعين، بالإضافة إلى حرية المعلمين في استخدام استراتيجيات جديدة دون الخوف من الفشل، أما ترك الحرية للمتعلمين إبداء آرائهم دون خوف يشعرهم بالانتماء للمدرسة ويجعلهم يحافظون على كيانها ونظامها.

المبحث الثاني: فاعلية الأداء

أولاً : مفهوم فاعلية الأداء

اختلف الباحثون في تحديد مفهوم الفاعلية أو مؤشرات الأداء الفعال وغير الفعال، وبعد تقديم عدد من المفاهيم على مختلف الباحثين والدارسين، تبين أن مفهوم الفاعلية قد ارتبط بعدة مفاهيم مثل الكفاءة، ولكي نتعرف على الفاعلية لابد من الوقوف على معنى الكفاءة.

تعرف الفاعلية بأنها : مدى النجاح في تحقيق الأهداف المرجوة، وبالتالي فهو مرتبط بالحصول على النتائج التي تتوخاها الإدارة (حسن، 2015 : 37).

كما تعرف الفاعلية بأنها : قدرة الإدارة على تحقيق أهدافها، وهذه القدرة والمعايير المستخدمة لقياسها تعتمد على النموذج المستخدم في دراسة المؤسسة التعليمية غالباً ما يستخدم هذا المتغير كمتغير تابع للمتغيرات المستقلة الأخرى، مثل بناء السلطة وأساليب الاتصال وطرق الإشراف والروح المعنوية والإنتاجية (بن عمر، 2015 : 21).

يعرف الأداء بأنه : السلوك الذي يتم من خلاله قياس قدرة الفرد على المشاركة في إنجاز أهداف الإدارة (الطرأونة، 2013 : 130).

وكذلك يعرف الأداء بأنه : القيام بالأعباء الوظيفية من المسؤوليات والواجبات وفق المعدل المطلوب أدائه من قبل الموظف المختص المدرب (خريس، 2011 : 35).

ثانياً : نظريات فاعلية الأداء

تعددت النظريات التي تناولت موضوع الأداء الإداري نذكر منها



2.1 : نظرية الادارة العلمية

يعتبر فريدريك تايلور من ابرز ممثلي نظرية الادارة العلمية داخل الادارة التربوية، حيث يذكر فريدريك تايلور يجب أن يكون الهدف الرئيسي للإدارة هو ضمان أقصى قدر من الازدهار لكل من صاحب العمل والموظف، كما نجحت نظرية الادارة العلمية من ايجاد علاقة مشتركة وفعالة ما بين المدير والموظفين في المؤسسة التربوية، وقد ركزت نظرية الادارة العلمية أيضاً على المبادئ الأساسية التي تتلخص في العلم، والانسجام، والتعاون، والأداء العالي (النيمان، 41،2003).

نظرية التقسيم الإداري 2.2 :

يعتبر هنري فايول من مؤسسي هذه النظرية، وتركز هذه النظرية على إظهار الشكل التنظيمي الرسمي ككل مقسم إلى أقسام و تقوم بنشاطات متخصصة من أجل تحقيق رفع الكفاءة العلمية. كما يسلط الضوء على هيكل التسلسل الهرمي الإداري، حيث تتدفق السلطة من أعلى إلى أدنى نتيجة عملية التفويض، وجد فايول أن النشاط في إدارة الأعمال يمكن تقسيمه إلى خمس مجموعات رئيسية هي: الأنشطة الفنية - الأنشطة العلمية - الأنشطة الامنية - الأنشطة المحاسبية - الأنشطة الادارية.

وركز فايول في دراسته على بعض الأنشطة الإدارية ومنا أهم هذه الأنشطة، التي قسمها إلى خمسة عناصر: التخطيط - التنظيم - التوجيه - التنسيق - الرقابة (السيد، 2012، 4)

2.3: النظرية البيروقراطية

قام عالم الاجتماع ماكس ويبر بتحليل كثير من التنظيمات والاساليب العلمية داخل الإدارة التربوية، حيث اسهمت دراسته حول نطاق اهتماماته الأساسية التي توضح طاعة الأفراد للأوامر وتنفيذهم للمهام وفقاً للتعليمات، كما كان مهتماً بتوضيح مفهوم القوة التي تتدفق عبر المراكز الموجودة داخل الدولة. مؤسسة تعليمية حتى يقبل الأفراد عملهم طواعية، يمكن تحديد فكرة البيروقراطية على أساس أنها تعني تلك الإدارة التي تحقق أكبر قدر من الكفاءة في الإدارة وفي تحديد الوسائل التي تحكم التنظيم الاجتماعي بدقة، كما تعني البيروقراطية أيضاً التنظيم الإداري الضخم الذي يتميز بتقسيم العمل وتوزيعه بشكل رسمي على الموظفين، حيث يتم تنظيم العلاقات بشكل قممي لتحقيق أكبر عدد من الكفاءة الإدارية (النيمان، 44:2003).



4.2 نظرية العلاقات الإنسانية

يعتبر إلتون مايو الممثل الرسمي لنظرية العلاقات الإنسانية ورائدها الأول، حيث ساهمت الدراسات التي أجراها مع زملائه في لفت الانتباه إلى دور العنصر البشري والعلاقات الإنسانية وتأثيرها على سلوك الفرد، من خلال التجارب التي استمرت عدة سنوات وشكلت نقطة تحول مهمة في مجال الإدارة توصل مايو إلى النتائج التالية :

أ _ إن علاقات القوة والمسؤولية التي تفرضها إدارة رسمية هرمية لا تتناسب مع الطبيعة البشرية، لأن الإنسان كائن حي لا يمكننا إدارته كما نرغب، والتناغم الاجتماعي والعلاقات الاجتماعية الجيدة بين الموظفين هي العامل الرئيسي الذي يؤثر على العمل.

ب _ الحوافز المعنوية لها تأثير معنوي في زيادة الكفاءة العلمية. ليست كل احتياجات الإنسان مادية، بل احتياجات أخلاقية لا يمكن إشباعها بالدافع. الرضا الوظيفي للفرد لا يعتمد كلياً على المال.

ج _ يؤدي تقسيم العمل إلى جزئيات صغيرة والتخصص المفرط إلى نتائج عكسية، حيث يصاب الفرد بالملل نتيجة لأداء عمل بسيط ومنمق لساعات طويلة، ويشعر الفرد أنه آلة تعمل طوال ساعات العمل الرسمية. بالإضافة إلى ذلك، فإن التخصص الدقيق يجعل الفرد يشعر بالعزلة.

د _ العلاقات الإنسانية ودراسة مشاكل الموظفين ومحاولة إيجاد حلول لها من قبل الإدارة طريقة فعالة لرفع الروح المعنوية (بوحوش، 2006:32).

5.2: نظرية العدالة

قام بتأسيسها عالم يدعى آدمز في عام 1956 من خلال هذه النظرية، يقيس الفرد قوة العدالة من قبل نسبة الجهود التي يبذلها في عمله بالمنح والحوافز التي يتلقاها مع ذلك القدر من أقرانه من الموظفين على نفس المستوى وتحت نفس الظروف. يتجلى هذه الموضوع في أسلوب القيادة والعمل الوظيفي عندما يشعر الموظفون أن منح الإدارة مثل الراتب والاحترام والتقدير والمشاركة يتم توزيعها بالتساوي حسب جدارة ودرجة استحقاق كل منهم (الصفراني، 2007، 50).

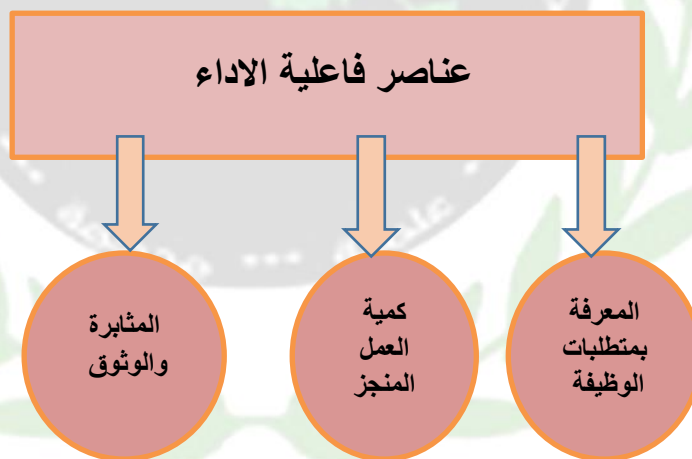


6.2: نظرية التوقع

تعتبر هذه النظرية أن دافع الفرد للقيام بعمل معين هو نتيجة المنفعة التي يتلقاها الفرد، وإيمانه بإمكانية الحصول على هذه العوائد نتيجة الأداء الذي يمارسه. وإحساسه يعتبر فروم أحد مؤسسي هذه النظرية، لنظرية التوقع تأثير ملموس في تحسين الدافعية والأداء، وتحفيز الدافع لتحسين الأداء من خلال عقد الدورات التدريبية والمراقبة والمشاركة في قرارات العمل، مما يعود لصالح الفرد والإدارة. ساهم فروم أيضًا في تطوير أنظمة المكافآت للأداء المتميز، بحيث يكون الفرد على دراية بالمكافآت التي سيحققها مقابل العمل الذي يؤديه (الهييتي، 2003:264).

ثالثاً : عناصر فاعلية الأداء

تعتبر عناصر فاعلية الأداء هي حجر الأساس الذي من دونه لا يتحقق الأداء الفعال، وقد تنوعت هذه العناصر، والتي يفترض بالمديرين التربويين العلم بها، والتمكن منها بشكل جيد وسليم للحصول على فاعلية الأداء المطلوبة (ناصر قاسمي، 2011).



الشكل (2) عناصر فاعلية الأداء

المصدر : اعداد الباحث

ومن خلال الرجوع إلى الشكل السابق تبين لنا ان عناصر فاعلية الأداء كالاتي

1. 3: المعرفة بمتطلبات الوظيفة

يتضمن المعرفة والمهارات الفنية والخلفية العامة عن الوظيفة والمجالات ذات الصلة

2. 3: كمية العمل المنجز



المجلة العربية للعلوم الإنسانية والاجتماعية
Arab Journal for Humanities and Social Sciences

يعني مقدار العمل الذي يمكن للموظف (المدير التعليمي) إنجازه في ظل الظروف المتوسطة، ومعدل سرعة الإنجاز.

3.3: المثابرة والثوق

ويعني الجدية والتفاني في العمل، والقدرة على تحمل المسؤولية، وقدرته على إنجاز العمل في الوقت المناسب، ومدى حاجة الموظف (المدير التربوي) إلى التوجيه من المشرفين وتقييم نتائج عمله.

ونستنتج من خلال ما سبق ذكره ان فاعلية الأداء للإدارة التربوية تتمثل بمجموعة من الأداءات الإدارية للوحدة التربوية، ومن خلال ذلك تتضح اهمية فاعلية الأداء للمدير التربوي، لأن اي خلل يحصل في العمل ينعكس بشكل أو بآخر على محصلة الأداء الإداري الفعال للمؤسسة التربوية.

رابعاً : العوامل المؤثرة في فاعلية الأداء

الأداء الإداري هو جهد بشري يقوم به افراد مؤهلون، تبعاً لمجموعة من الانظمة والقوانين التي تخضع اليها الإدارة، لتحقيق غاياتها، ولكن هذا الجهد ليس بالضرورة ان يكون وفقاً للمستوى المطلوب، بل من الممكن ان يتراجع، وهذا التراجع يعزى إلى مجموعة من العوامل ونستعرضها فيما يلي (راشدة، 2003 : 9). والشكل (3) يوضح ذلك





المجلة العربية للعلوم الإنسانية والاجتماعية
Arab Journal for Humanities and Social Sciences

1.4: غياب الأهداف المحددة

إن المؤسسة التعليمية التي ليس لديها خطط تفصيلية لعملها وأهدافها ومعدل الإنتاج المطلوب لأدائها، لا تستطيع قياس ومعرفة ما تحقّقه من إنجازات موظفيها على مستوى أدائهم، لعدم وجود معيار محدد لذلك، وينتج عن ذلك تسأل بين المديرين من اصحاب الأداء الفعال الجيد معهم اقل درجة (الريبق، 2004، ص46).

2.4: عدم المشاركة في الادارة

إن قلة المشاركة بين العاملين على إختلاف بعض المستويات الإدارية في التخطيط واتخاذ القرار، يؤدي إلى فجوة بين القيادة الإدارية والعاملين، وبالتالي يؤدي إلى ضعف الإحساس بالمسؤولية لتحقيق أهداف الإدارة التربوية، وهذا يحقق انخفاض درجة المدراء عن أدائهم (الريبق، 2004، ص47).

3.4: اختلاف مستويات الادارة

من الأسباب التي تؤثر على أداء المديرين عدم نجاح الأساليب الإدارية التي تجمع بين معدلات الأداء والعائد المادي والمعنوي الذي يحصلون عليه، كلما زادت الحوافز والمكافآت والترقيات، زادت عوامل الحوافز التي لا تؤثر على العمال، وهذا يتطلب نظام مميز لقيم فاعلية الأداء للمديرين ليتم التمييز بينهم (الريبق، 2004، ص47).

4.4: انخفاض الرضا الوظيفي

يؤدي غياب الرضا الوظيفي المنخفض إلى ضعف الأداء. عادة ما يتأثر الرضا الوظيفي بعدد كبير من العوامل التنظيمية والشخصية للمدير (نصر الله، 2002، ص176).

5.4: التسبب الإداري

والمراد هنا ضياع ساعات العمل في الأمور غير المنتجة، وبالتالي تؤثر بشكل سلبي على أداء المديرين في المدارس الابتدائية، وينتج التسبب عن اسلوب قيادي أو اشراف داخل الإدارة غير جيد (نصر الله، 2002، ص177).



المجلة العربية للعلوم الإنسانية والاجتماعية
Arab Journal for Humanities and Social Sciences

6.4: غياب الامن الوظيفي

ان الشعور بالأمن لدى المدير يشكل حالة من الطمأنينة والاستقرار في العمل، ويعد اساساً في النجاح والابتكار، وضرورة من ضرورات الانتاج الفكري والإداري في العمل (راشدة، 2003، ص 10).

7.4: غياب العدالة في الترقيات والحوافز

ان الكل يسعى للحصول على حاجات (اجتماعية، اقتصادية، المهنية والمعنوية، وغيرها) من خلال ادائه في المؤسسة التربوية، فالكل يسعى للحصول على هذه الحاجات من خلال ادائه في الإدارة، وبالمقابل ينتظر المدير ان يجد العدالة في المعاملة، والاجر المناسب، والحافز المشجع للعمل والابداع، فأن غياب العدالة هذه من قبل رؤسائه يفقد المدير فاعليته بالأداء، وينعكس ذلك على ادائه الإداري (راشدة، 2003، ص 11).

خامساً : مجالات فاعلية الأداء الإداري لمديري المدارس

إن امتلاك مدير المدرسة للكفاءات اللازمة لرفع التطور المهني للمعلمين في المدرسة هو محور اهتمام المعلمين أثناء سعيهم لتحسين ظروف التعليم، ويخصون بالذات القدرة على رفع النمو المهني لدى المعلمين، حيث ينظرون إلى النمو المهني للمعلمين على أنه كل الطرق والإجراءات التي تقوم في الارتقاء بالنمو المهني لهم. لذلك يأخذ مدير المدرسة أيدي المعلمين نحو طرق التعلم الحديثة، وأهمها التعلم الذاتي، وهو التعلم الذي يحدث نتيجة تعليم الفرد نفسه بنفسه، ويتم من خلال تفاعل المتعلم مع بيئته مع المواقف المختلفة التي يجد فيها الرضا لدوافعه الذاتية. وفي ظل المداخل الإدارية الحديثة للمدرسة، يتطور الأداء الإداري لمديري المدارس، من خلال امتلاكهم للعديد من المهارات والكفاءات اللازمة التي تسهم بشكل كبير في تحقيق التنمية المهنية للعاملين بالمدرسة ومنهم المعلمين.

وعلى ما سبق، فإن فاعلية الأداء الإداري لمديري المدارس، تظهر في مجموعة من العمليات الإدارية والفنية المتكاملة التي يقوم بها مدير المدرسة ضمن أبعاد ومجالات متنوعة، تضم مؤشرات وممارسات معينة من أجل تحقيق الأهداف التربوية المنشودة. (العجمي، 2010)



المجلة العربية للعلوم الإنسانية والاجتماعية Arab Journal for Humanities and Social Sciences

تمكن الباحث من استخلاص قائمة بمجالات فاعلية الأداء الإداري لمديري المدارس، استناداً إلى (سليمان وآخرون، 2019، حسن، 2021) نذكر فيما يلي أبرزها :

المجال الأول : تحديد مهمة المدرسة

وتظهر من خلال فاعلية مدير المدرسة على صياغة رؤية ورسالة واضحة للمدرسة، وتحديد أهداف استراتيجية للمدرسة بشكل واضح ودقيق، وتحديد مسؤوليات المعلمين بالطريقة الصحيحة لتحقيق الأهداف كلاً فيما يخصه.

المجال الثاني: نشر أهداف المدرسة

ويبدو من خلال مقدرة المدير على اطلاع أولياء الأمور على أهداف المدرسة، والتأكيد في نشر الأهداف التربوية لدى جميع المتعلمين ووضوحها، وتنظيم لقاءات دورية مع أولياء الأمور وفئات المجتمع المحلي لدراسة أحوال المدرسة وتثبيت أهدافها التربوية المنشودة، ونشر البيانات الدقيقة عن الأداء المدرسي.

المجال الثالث : الإشراف على عملية التدريس وتقييمها

ويتضمن هذا المجال، مقدرة مدير المدرسة على القيام بزيارات مستمرة للصفوف للمتابعة والإشراف على العملية التدريسية، والتأكد من توافق أهداف المدرسة والأهداف التدريسية، والتعرف على نقاط القوة والضعف في التدريس لدى المعلم عند مقابلته بعد زيارة الصف، وتدوين نقاط القوة والضعف في سجل تقييم المعلم مع مراعاة معايير التقييم طبقاً للقوانين المعمول بها من الوزارة. فضلاً عن الاجتماع مع معلمي المادة الواحدة للتأكد من تنفيذ الأهداف التدريسية.

المجال الرابع: التحصيل الدراسي

ويبرز من خلال مقدرة مدير المدرسة على تنظيم لقاءات مع المعلمين لمناقشة مستوى تحصيل المتعلمين، ونتائج الامتحانات لبيان مزايا وعيوب المنهج وطرائق التدريس، والمشاركة في تحديد المتعلمين الذين يحتاجون إلى خدمات تربوية خاصة في ضوء نتائج تحصيلهم، فضلاً عن إطلاع أولياء الأمور على مستوى أبنائهم سلوكاً وتعليمياً بشكل مستمر، بالإضافة إلى اتخاذ القرارات المتعلقة بتطوير عملية التدريس في ضوء نتائج تحصيل المتعلمين.



المجلة العربية للعلوم الإنسانية والاجتماعية Arab Journal for Humanities and Social Sciences

المجال الخامس: المناخ المدرسي

ويبرز من خلال مقدرة مدير المدرسة على تفعيل الاجراءات النظامية اللازمة لانتظام المتعلمين بشكل صحيح. وتوظيف المستحدثات التكنولوجية المتاحة لتهيئة بيئة مدرسية فعالة وبطريقة مناسبة، والحرص على متابعة حضور المتعلمين وغياهم. فضلاً عن تطبيق القوانين واللوائح التي تنظم عمل العاملين بشكل فعال، وإشراكهم في النقاش حول شؤون المدرسة، والتعامل معهم بعدالة ونزاهة.

المجال السادس: فاعلية نظام حوافز المعلمين

ويبرز من خلال مقدرة مدير المدرسة في الاعلان عن معايير حوافز المعلمين والعاملين في المدرسة بطريقة منظمة ومميزة بالإضافة إلى حرصه على تكريم المعلمين المتميزين في اللقاءات والتجمعات العامة، وإرسال رسائل وكتب شكر وتقدير إليهم على إنجازاتهم، مع العمل على توزيع المكافآت المادية بين المعلمين بعدالة وشفافية.

المجال السابع: النمو المهني للمعلمين

ويبرز من خلال ممارسة مدير المدرسة المهمات المطلوبة في إطلاع المعلمين على فرص التدريب المتاحة لنموهم المهني، واقتراح أنشطة تدريب المعلمين أثناء الخدمة تتوافق مع أهداف المدرسة، فضلاً عن وضع خطة تدريبية وتطويرية لأداء المعلمين المهني، وتحفيزهم على البحث والنشر العلمي.

المجال الثامن : فاعلية حوافز المتعلمين

ويبرز من خلال ممارسة مدير المدرسة مجموعة مهمات، مثل منح جوائز تقديرية للمتعلمين المتميزين دراسياً وسلوكياً، وإعلان أسماء المتعلمين المتميزين في الدراسة والسلوك في الاجتماعات العامة، فضلاً عن تقديم الأنشطة المحفزة لطاقات الطلبة ومواهبهم، وإطلاع أولياء الأمور على مستوى تحسن ابنائهم في المدرسة لتحفيزهم.

وخلاصة ما سبق، يمكننا ان نستنتج أن فاعلية الأداء الإداري لمديري المدارس، عملية يمكن قياسها وتقييمها والوقوف عليها، وملاحظتها ومشاهدتها على أرض الواقع التربوي، وذلك بتقييم



المجلة العربية للعلوم الإنسانية والاجتماعية Arab Journal for Humanities and Social Sciences

مستواه لدى مديري المدارس بالاعتماد على المؤشرات والممارسات حسب كل مجال من مجالات فاعلية الأداء الإداري المذكور سابقاً، كما يعد تقييم فاعلية الأداء الإداري لمديري المدارس من الأمور الإدارية المهمة في المؤسسات التربوية التي تحقق فوائد كبيرة.

سادساً : مراحل تقويم الأداء

حدد (علاقي، 2015) مراحل تقويم الأداء، على النحو التالي :

6.1 : تحديد متطلبات التقويم وأهدافه

في هذه المرحلة، يحدد المسؤولون في الإدارة التربوية المهارات والنتائج والإنجازات المراد تقييمها وقياسها. يمكن استخراج هذه العناصر من نموذج الوصف الوظيفي أو من استمارة مخصصة لقياس متطلبات محددة للموظف، وقد تم إدراج هذه المتطلبات في الإدارة في عدة أقسام، مثل جودة العمل المنجز، والتعاون مع الرؤساء والزملاء، أو درجة الابتكار في الأداء. وفي بعض الأحيان يمكن ان يصمم نموذج التقويم وفقاً لكل مجموعة من الوظائف أو مجموعة من الموظفين الذين يقومون بمهام مشابهة.

6.2 : مناقشة طرق التقويم مع الموظفين

قبل أن تتم عملية التقييم، يجب على الرئيس أن يناقش مع رؤوسه العملية المستخدمة في التقييم، وأهداف هذا التقييم، والعناصر التي سيركز عليها التقييم، ومزايا هذا التقييم وانعكاساته على مستقبل الموظف.

6.3 : تحديد معايير مسبقة للمقارنة

الهدف من تقييم الأداء هو معرفة مدى التزام الموظف بمتطلبات العمل. وهذا يعني أن هذه المتطلبات يجب تحديدها في شكل معايير، سواء كانت كمية أو نوعية أو زمنية. يجب أن يعتمد قياس سلوك الموظف وأدائه في العمل على هذه المقاييس السابقة، وأن مشاعر أو عواطف الرئيس ليس لها أي تأثير على عملية التقييم.



6.4 : مناقشة نتائج التقييم مع الموظف

يتردد بعض الرؤساء في مناقشة نتائج التقييم مع الموظفين، لكن هذا لا ينبغي أن يحدث، للموظف الحق في معرفة نتائج التقييم ومعرفة نقاط القوة والضعف في أدائه ومناقشتها مع رئيسه بحرية تامة. وعندما يكون هناك اتفاق عام في مناقشة هذه النتائج، يجب على الرئيس أن يبدأ بعرض نقاط القوة في إنجازات موظفيه، ثم ينتقل إلى نقاط الضعف ويحدد للموظف الخطوات المطلوبة منه وتحسين هذه الجوانب. يجب على الرئيس أيضاً السماح للموظف بالحرية الكاملة لمناقشة هذه النتائج معه والاستماع إلى وجهة نظره.

6.5 : تحديد أهداف تطوير الأداء مستقبلاً

يجب على الرئيس، بعد مناقشة نتائج التقييم، أن يحدد بوضوح الجوانب المحتملة للتطوير في المستقبل من أجل رفع كفاءة الأداء. يمكن تحديد جوانب التطوير في واحد أو أكثر من متطلبات العمل مثل :

الجانب التقني

الجانب الفني و السلوك التنفيذي والتعاون مع الزملاء أو الرؤساء

زيادة فعالية الاتصال

زيادة فعالية اتخاذ القرار.

خلاصة الإطار النظري

شهد العرض النظري لمفهوم الذكاء الإداري وفاعلية الأداء لدى العاملين في الإدارة التعليمية، فقد تبين ان هناك علاقة ارتباطية بين مديري المدارس والموظفين، كما يعتبر مدير المدرسة من عناصر الادارة الفعالة، فهو الذي يقود الافراد الذين يقومون بتنفيذ الخطة حسب الأهداف المنشودة وفي ضوء المرحلة المحددة لها. كما ان عليه ان يرشدهم ويوجههم. وهذا يتطلب ان يكون قائدا تربويا يؤثر في كل جوانب العملية الإدارية، وأن الدور الريادي الذي يقوم به مدير المدرسة يتطلب توافر مجموعة من الصفات والمميزات التي تؤهله للقيام بأعباء هذا الدور على المستوى العلمي والثقافي والخبرة العلمية وتوفر الصحة الجيدة والذكاء.



المجلة العربية للعلوم الإنسانية والاجتماعية Arab Journal for Humanities and Social Sciences

ولابد من أن ينطلق مدير المدرسة من دراية معرفية ويكون لديه اتجاهات إيجابية نحو العمل ويكون قادراً على تفعيل الأنظمة والقوانين بدلاً من أن يكون عبداً لها، ويجب أن تكون لديه ممارسات تكيفية وتوقعات عالية ومتواصلة ومراقبة دائمة لأداء المتعلمين، وتقويم الأداء المدرسي وتطوير مستمر للجهاز التعليمي وفقاً لحاجات المدرسة وأن تكون لديه رؤية مشتركة، وإن نجاح مدير المدرسة في مهمته يعتمد على النمط الإداري والقيادي الذي يتبعه في إدارته للمدرسة وعلى نموه المهني المستمر. لذلك، لم تعد إدارة المدرسة غاية في حد ذاتها، بل أصبحت وسيلة لخلق تعاون مثمر يؤدي إلى تحقيق أهداف المدرسة، وهي نتيجة عمليات تعليمية تخدم قدراتها من خلالها المدرسة وتنفذ وظائفها من خلال التأثير الفعال في سلوك المعلمين والمتعلمين. وإن الإدارة المدرسية الفعالة هي حجر الزاوية في العملية التعليمية، حيث ينير مسارات العاملين في مجال التعليم لتحقيق هدف مشترك في وقت معين، كما يحدد وسائل مراقبة العمل، ومراقبة الأداء التي تساعدك على مراجعة وتغيير القوانين والأنشطة والتشريعات، والنظر في طرق التنفيذ التي يمكن من خلالها تحقيق الأهداف المرجوة. إدارة المدرسة هي نظام فرعي تعليمي مهم له بعد تعليمي وثقافي واجتماعي ومرتبطة عضوياً بالعديد من العوامل الاجتماعية المباشرة وغير المباشرة وبما أن المتغير الرئيسي في هذا النظام الفرعي هو الإنسان، من الطبيعي أن يتأثر نجاح الإدارة بنجاح موظفيها، ومن هنا نأمل أن يسهم هذا الفصل في توسيع المعارف في الذكاء الإداري وفعالية الأداء وتعميق الإدارات المدرسية للمهارات الإدارية وإزالة الغموض حول المفاهيم الأساسية.

خاتمة البحث

تعتبر الإدارة المدرسية نظام واضح يقوم على أساس العلاقة الموجودة بين المتغيرات البيئية الداخلية والبيئة الخارجية للإدارة، ويمكن اعتبار إدارة المدرسة على أنها مجموعة من العناصر التي تؤثر بشكل مباشر أو غير مباشر على أنشطة إدارة المدرسة، والتي يمكن أن تكون مصدر لعناصر القوة أو الضعف فيها، ومن الواضح أن التربية بشكل عام هي من العلوم الإنسانية التي تعني بتنمية شخصية الإنسان بكل جوانبه الجسمية والعقلية والانفعالية وبكل متكامل، وأما علم الإدارة المدرسية المتعلق بالذكاء الإداري وفعالية الأداء بالذات فإنه يصنف هو أحد العلوم التطبيقية وأحد العلوم الإنسانية، والسبب هو أننا نتعلم هذا العلم لكي نطبقه وليس لغاية معرفته فقط



المجلة العربية للعلوم الإنسانية والاجتماعية Arab Journal for Humanities and Social Sciences

تم استخدام ثلاث أطر لتنظيم الدراسة : الإطار العام للدراسة مقدمة عن الدراسة، المشكلة وأسئلتها، فرضيتها، أهميتها، أهدافها، حدود أهدافها، أنواعها البشرية، المكانية والزمانية، مصطلحات الدراسة، التعريفات الإجرائية، الدراسات السابقة والتعليقات عليها، من خلال تحديد مجالات الدراسة. أوجه التشابه والاختلاف وتوضيح السبل التي يمكن أن تستفيد من الجوانب النظرية والعملية.

التوصيات

كما أوصى الباحث بما يلي:

1. زيادة عمل الدورات لمدراء المدارس الابتدائية وكذلك عقد اللقاءات وإقامة الندوات بشكل مستمر
2. اخضاع مديري المدارس قبل اختيارهم للمنصب لدورات تدريبية تسهم في بناء الذكاء الإداري ورفع مستوى فاعلية ادائهم.
3. على المديرية العامة للتربية تحديد معايير علمية دقيقة لاختيار مديري المدارس بعد عدة اختبارات تسهم في عملية نجاح مدير المدرسة.
- على وزارة التربية الاهتمام بالجانب الإداري في المدارس وخاصة مدارس البنين من خلال إدخال مديري المدارس من البنين في دورات تهتم بالجانب الإداري والاهتمام بمناخ المدرسة.

مقترحات الدراسة

وقدم الباحث المقترحات الآتية:

1. إجراء دراسة تهدف إلى معرفة علاقة الذكاء الإداري بفاعلية الاداء لدى مديري المدارس.
2. إجراء دراسة لمعرفة العلاقة بين الذكاء الإداري والالتزام النفسي لدى مديري المدارس.
3. إجراء دراسة مشابهة لفئات مدراء أخرى مثل (الثانوي، الجامعي).
4. إنشاء برنامج توعوي لتطوير فاعلية الأداء لدى المديرين.



المجلة العربية للعلوم الإنسانية والاجتماعية
Arab Journal for Humanities and Social Sciences

قائمة المصادر و المراجع :

أ : المصادر العربية

1. عطوي، جودت، (2004) الإدارة المدرسية نظرياتها وتطبيقاتها التربوية، عمان - الأردن.
2. عبد القادر، صلاح، (2000) الإدارة المدرسية في ضوء الفكر الإداري المعاصر، دار المرشح للنشر، القاهرة - مصر.
3. مصطفى، صلاح عبد الحميد، (2009) الإدارة المدرسية في ضوء الفكر الإداري المعاصر، دار المريخ للنشر، الرياض - المملكة العربية السعودية.
4. درة، عبد الهادي، (1994) الإدارة الحديثة (المفاهيم والعمليات منهج علمي تحليلي)، دار الثقافة النشر والتوزيع، عمان - الأردن.
5. الدغيمات، حسين خليل، (2017) أثر السلوك القيادي لمديري المدارس على أداء المعلمين من وجهة نظر المعلمين في مدارس تربية لواء الاغواء الجنوبية، مجلة كلية التربية، جامعة بور سعيد، العدد الثاني والعشرون.
6. الطويل، هاني، (2006) الإدارة التعليمية مفاهيم وآفاق، ط2، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان - الأردن.
7. عبد الهادي، محمد حسين، (2011) توليفة تكامل الحكمة والذكاء والإبداع، دار العلوم للنشر والتوزيع، القاهرة - مصر.
8. كحيل، أمل عثمان، (2007) دور الإدارة المدرسية في تطوير جودة أداء المعلم الفعال لتحقيق التميز، رسالة ماجستير (غير منشورة)، جامعة جرش الخاصة، الأردن.
9. عبوي، زيد منير، (2010) المعلم المدرسي الناجح، الإدارة المدرسية بين النظرية والتطبيق، مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع، عمان - الأردن.
10. أبو عفش، إيناس شحطة، (2011) إثر الذكاء العاطفي على مقدرة مدراء مكتب الأونروا بغزة على اتخاذ القرار وحل المشكلات، رسالة ماجستير (غير منشورة)، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة - فلسطين.
11. أبو كميل، محمد عدنان محمد، (2016) واقع أداء مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة في ضوء إدارة المواد البشرية وسبل تطويره، رسالة ماجستير (منشورة)، كلية التربية، جامعة الأزهر، غزة - فلسطين.



المجلة العربية للعلوم الإنسانية والاجتماعية
Arab Journal for Humanities and Social Sciences

12. أبو ناصر، فتحي محمد، (2008) مدخل إلى الإدارة التربوية، النظرية والمهارات، دار المسيرة عمان - الأردن.
13. أحمد، مياس ندسم، ومحمد إسماعيل مهدي، (2012) السلوك القيادي وعلاقته بالتنظيم الإداري لدى مديري المدارس الإعدادية بمركز بعقوبة من وجهة نظر مدرسيهم ومدرساتهم. بحث منشور، جامعة بغداد، كلية التربية الرياضية للبنات.
14. الأصقة، علياء، (2010) الإدارة الذكية، مجلة العلوم الإدارية الحديثة، نقابة الإداريين الأردنية، عمان - الأردن.
15. أنعمي، خالد عبد الرحمن سلطان، (2007) ضغوط الحياة التي تواجه المجتمع العراقي بعد الحرب وعلاقتها ببعض المتغيرات، (أطروحة دكتوراه غير منشورة) بغداد - العراق.
16. أحمد، موسى الكاظم محمد. (2017) الإدارة الاستراتيجية وأثرها في فاعلية الأداء، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية العلوم الإدارية، جامعة إفريقيا العالمية، السودان.
17. النهدي، سليمان ربيع. (2016) نظم المعلومات الإدارية التعليمية نظام نور للإدارة التربوية وأثرها على فاعلية الأداء الإداري في المدارس الثانوية بمحافظة جدة، ع (17)، (ص ص 101 _ 139)
18. عمر الصليبي : الذكاء الإداري وأثره في التنمية دراسة حالة - جامعة القدس، المؤتمر العلمي السنوي الحادي عشر " ذكاء الأعمال واقتصاد المعرفة"، جامعة الزيتونة الأردنية، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، 23-26 أبريل 2012.
19. عباس حنون مهنا ونور شاكر عبد علي: الذكاء الإداري وعلاقته بالتواضع لدى مديري الأقسام، مجلة الآداب، ع 2018، 126
- 20_ الجرايدة، محمد والمنوري، أحمد بن عبد العزيز (2014). واقع التمكين الإداري لدى مديري مدارس التعليم ما بعد الأساسي في محافظة الباطنة شمال سلطنة عمان. مجلة المنارة، 20(1)، 41_87.
- 21 _ محمود عبدالحليم منسي، عفاف محمد عبدالمعظم (2006) علم النفس والقدرات العقلية، الاسكندرية، دار المعرفة الجامعية، ص 185 _ 191.



المجلة العربية للعلوم الإنسانية والاجتماعية
Arab Journal for Humanities and Social Sciences

- 22 _ حسين، محمد عبد الهادي (2005). مدخل الى نظرية الذكاءات المتعددة. عمان : دار الكتاب الجامعي.
- 23 _ الشامي، حمدان ممدوح، (2008) الذكاءات المتعددة وتعلم الرياضيات، نظرية وتطبيق، القاهرة، مكتبة الانجلو المصرية.
- 24 _ جرار، ناديا عوني (2006). مستوى الذكاءات المتعددة لمديري المدارس الثانوية في الاردن وعلاقتها بدرجة ممارستها الاساليب الادارية المدرسية. (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة عمان العربية للدراسات العليا، عمان، الاردن.
- 25 _ حسين، محمد عبدالهادي (2003)، مرجع سابق، ص 27.
- 26 _ علواني، فادية زكي (1998) 0 انعكاسات مفاهيم الذكاء الحديثة في مجال علم النفس 0 مجلة كلية الآداب، المجلد (58)، العدد (4) ص ص 66 _ 89.
- 27 _ عباس حنون مهنا، ونور شاكر عبد علي (2018)، الذكاء الاداري وعلاقته بالتواضع لدى مديري الاقسام، مجلة الآداب، ع 126.
- 28 _ الطعيسي، سليمان بن عبد الله، (2007) الإدارة العامة للتربية والتعليم بمنطقة القصيم.
- 29 _ العيتي، ياسر، وجودت سعيد، (2006) الذكاء العاطفي نظرة جديدة في العلاقة بين الذكاء والعاطفة، ط4، دار الفكر، دمشق - سوريا.
- 30 _ المطيري، خالد (2000). الذكاء الاجتماعي لدى المتفوقين، دراسة استكشافية مقارنة بين الطلاب المتفوقين عقلياً وغير المتفوقين في المرحلة الثانوية بمدارس الكويت. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الخليج العربي، الكويت.
- 31 _ الزيات، فتحي (1995). الاسس المعرفية للتكوين العقلي وتجهيز المعلومات. القاهرة : دار الوفاء للطباعة والنشر.
- 32 _ جروان، فتحي (2002). اساليب الكشف عن الموهوبين والمتفوقين ورعايتهم. عمان : دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع.
- 33 _ نشواتي، عبد المجيد (1996). علم النفس التربوي. عمان : دار الفرقان.



المجلة العربية للعلوم الإنسانية والاجتماعية
Arab Journal for Humanities and Social Sciences

- 34 _ السرور، ناديا (1998). مدخل الى تربية المتميزين والموهوبين. عمان : دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع.
- 35 _ جبار عبد الحميد (1996)، الذكاء ومقاييسه، القاهرة : دار النهضة العربية، ص 19.
- 36 _ ابراهيم وجيه محمود (1985)، القدرات العقلية، خصائصها وقياسها، القاهرة : دار المعارف، ص 173.
- 37 _ فؤاد ابو حطب (1986)، مرجع سابق، ص 461.
- 38 _ ديف ماركم، وستيف سميث، وماهان كالسا، (2002) الذكاء الإداري إعادة النظر في تطبيقات الإدارة ونظرياتها، مجلة خلاصات كتب المدير ورجال الأعمال، الشركة العربية للأعلام الفني، العدد 231.
- 39 _ الطعيسي، سليمان بن عبد الله، (2007: 5 _ 6) مصدر سابق.
- 40 _ الصليبي، عمر، (2012) الذكاء الإداري وأثره في تنمية دراسة حالة في جامعة القدس، بحث مقدم إلى مؤتمر العلمي السنوي الحادي عشر، جامعة الزيتونة، عمان - الأردن.
- 41 _ ديف ماركم، وستيف سميث، وماهان كالسا، (2002: ص 7)، مصدر سابق.
- 42 _ إلياس، طارق، (2009) الذكاء العاطفي، بوك ستي للنشر والتدريب والاستشارات الإدارية، القاهرة - مصر.
- 43 _ نصر، عزة جلال، (2008) الإبداع الإداري والتجديد الذاتي للمدرسة الثانوية العامة - رؤية إستراتيجية، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية - مصر.
- نقص مصدر درجة ممارسة
- 44 _ حسن، نور عوض. (2015) درجة ممارسة ادارة الجامعة الاسلامية للمسألة الادارية وعلاقتها بدرجة فاعلية الاداء الاداري لموظفيها، رسالة ماجستير، كلية التربية، الجامعة الاسلامية، غزة.
- 45 _ بن عمر، جباريه. (2015) دور التكوين في تحقيق فاعلية الاداء العاملين، رسالة ماجستير في العلوم الاجتماعية، كلية العلوم الانسانية والاجتماعية، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، الجزائر.
- 46 _ الطراونة، محمد عبد الرازق. (2013) اثر الشفافية الادارية على الاداء المؤسسي في المملكة الاردنية الهاشمية : دراسة تطبيقية على قطاع الصناعات الدوائية _ شركة ادوية



المجلة العربية للعلوم الإنسانية والاجتماعية
Arab Journal for Humanities and Social Sciences

الحكمة، رسالة دكتوراه، معهد بحوث ودراسات العالم الاسلامي، جامعة ام درمان الاسلامية، السودان.

47 _ خريس، نهاد حسين محمد. (2011) استخدام تكنولوجيا المعلومات واثرها في الاداء في اجهزة الخدمة المدنية في الاردن، رسالة ماجستير في الاعمال الالكترونية، كلية الاعمال، جامعة الشرق الاوسط، الاردن.

48 _ النيمان، عبد الله عبد الرحمن (2003). الرقابة الادارية وعلاقتها بالإداء الوظيفي في الاجهزة الامنية، دراسة مسحية على شرطة منطقة حائل، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة نايف العربية للعلوم الامنية، الرياض، ص 41.

49 _ السيد، احمد (2012). مقالات في التنمية الادارية. جامعة الازهر : القاهرة.

50 _ النيمان، عبد الله عبد الرحمن (2003: ص 44)، مصدر سابق.

51 _ بوحوش، عمار (2006). نظريات الادارة الحديثة في القرن الواحد والعشرين، بيروت : دار الغرب الاسلامي.

52 _ الصفرائي، عائشة (2007). التحفيز وأثره في اداء الافراد. رسالة ماجستير غير منشورة جامعة دمشق، سوريا.

53 _ الهيتي، خالد (2003). ادارة الموارد البشرية : مدخل استراتيجي، عمان : دار وائل للنشر.

54 _ النيمان، عبد الله عبد الرحمن (2003: ص 48) مصدر سابق.

55 _ ناصر قاسمي، دليل مصطلحات علم الاجتماع التنظيم والعمل، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، (د. ط)، 2011، ص 11.

56 _ راشدة، عزيزو (2003). محاضرات ادارية في المشاركة في صنع القرار وسبيل تفعيلها. جامعة ابن خلدون : الجزائر.

57 _ الربيق، محمد (2004 : ص 46). العوامل المؤثرة في فاعلية الأداء الوظيفي للقيادة الامنية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة نايف العربية للعلوم الامنية، المملكة العربية السعودية.

58 _ الربيق، محمد (2004 : ص 47). مصدر سابق.

59 _ الربيق، محمد (2004 : ص 47). مصدر سابق.



المجلة العربية للعلوم الإنسانية والاجتماعية
Arab Journal for Humanities and Social Sciences

- 60 _ نصر الله، حنا (2002 : ص 176). إدارة الموارد البشرية، عمان، جامعة الزيتونة الاردنية.
- 61 _ نصر الله، حنا (2002 : ص 177). مصدر سابق.
- 62 _ سليمان، السعيد، والبص، محمد، وعبد المنعم، فيصل. (2019). تصور مقترح لتحسين الاداء الاداري لمديري المدارس الثانوية العامة. مجلة كلية التربية _ جامعة كفر الشيخ، 19 (1)، 171، 204.
- 63 _ العجمي، محمد حسنين (2010). الاتجاهات الحديثة للقيادة التربوية وعلاقتها بفاعلية الاداء. ط 2. دار المسيرة للنشر والتوزيع _ عمان _ الاردن.
- 64 _ حسن، اماني (2021). واقع الاداء الاداري لمديري المدارس مرحلة الاسس بولاية الخرطوم وفقاً لمعايير الجودة الشاملة، 2017 _ 2020. مجلة القلزم للدراسات التربوية والنفسية واللغوية : مركز بحوث ودراسات دول حوض البحر الاحمر وجامعة بخت الرضا، (3)، 89، 116.
- 65 _ د. علاقي، مدني عبد القادر (2015)، ادارة الموارد البشرية، الطبعة الخامسة، خوارزم العلمية للنشر والتوزيع.
- 66 _ البناء، هالة مصباح، (2013) الإدارة المدرسية المعاصرة، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان- الأردن.
- 67- ادم، طلعت محمد، (2014) الإدارة المدرسية الميدانية، دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر، الإسكندرية - مصر.
- 68 _ المعايطة، عبد العزيز عطالله، (2007) الإدارة المدرسية في ضوء الفكر الإداري المعاصر، دار الحامد، عمان- الأردن.
- 69 _ حسان، محمد حسن، ومحمد حسنين العجمي، (2010) الإدارة التربوية، ط2، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان - الأردن.
- 70 _ الشناق، عبد السلام، (2010) دور الإدارة المدرسية في توظيف برامج تكنولوجيا المعلومات والاتصالات (دراسة نوعية)، دار وائل للنشر، عمان- الأردن.
- 71 _ حسان، محمد حسن، ومحمد حسنين العجمي، (2010) ص 104 مرجع سابق.
- 72 _ أبو صعيلىك، حامد علي، مصطفى نمر دعمس، (2008) اتجاهات حديثة في الإدارة التربوية، دار غيداء للنشر والتوزيع، عمان- الأردن.



المجلة العربية للعلوم الإنسانية والاجتماعية
Arab Journal for Humanities and Social Sciences

- 73 _ شحادة، وليد عزت، (2009) فن القيادة المدرسية، مكتبة العبيكان، المملكة العربية السعودية.
- 74 _ أبو صعيلىك، حامد علي، مصطفى نمر دعمس، (2008) ص 21، مرجع سابق.
- 75 _ شحادة، وليد عزت، (2009) ص 254، مرجع سابق.
- 76 _ أحمد محمد بطاح، حسن احمد الطعاني، (2015) الادارة التربوية، المملكة الاردنية الهاشمية، عمان.
- 77 _ سلمان، زيد منير (2012). الاتجاهات الحديثة في الادارة المدرسية. دار البداية ناشرون وموزعون، عمان، الاردن.
- 78 _ حسان، محمد حسن، ومحمد حسنين العجمي، (2010) ص 98 مرجع سابق.
- 79 _ الخطيب، أحمد محمود، عادل سالم معاينة، (2006) الإدارة الإبداعية للجامعات، نماذج حديثة، جدارا للكتاب العالمي، للنشر والتوزيع، عمان - الأردن.
- 80 _ العميرة، محمد حسن، (1999) مبادئ الإدارة المدرسية، دار الميسرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان - الأردن.
- 81 _ عابدين، محمد عبد القادر، (2001) الإدارة المدرسية الحديثة، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان - الأردن.
- 82 _ ربيع، هادي مشعان، (2006) الإدارة المدرسية والإشراف التربوي الحديث، مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع، عمان - الأردن.
- 83 _ الحريري، رافده وآخرون، (2007) الإدارة والتخطيط التربوي، دار الفكر للنشر والتوزيع، عمان - الأردن.
- 84 _ مرسي، محمد (2001) الادارة المدرسية الحديثة، القاهرة : عالم الكتب للتوزيع والنشر.
- 85 _ مرسي، محمد (2001) ص 64، مرجع سابق.
- 86 _ دياب، سهيل (2002) الادارة المدرسية، الاسكندرية : دار الجامعة الجديدة للنشر.
- 87 _ حجي، أحمد (2000) الادارة التعليمية والادارة المدرسية، دار الفكر العربي مدينة نصر القاهرة.
- 88 _ العميرة، محمد (2001) مبادئ الادارة الحديثة، القاهرة : عالم الكتب للنشر والتوزيع.
- 89 _ الراوي، خاشع محمود (1986): مبادئ الإحصاء، الناشر: دار الكتب للطباعة والنشر، الطبعة الأولى، الموصل، العراق.



المجلة العربية للعلوم الإنسانية والاجتماعية
Arab Journal for Humanities and Social Sciences

- 90_ سمارة، عزيز (1989): **القياس والتقويم في التربية**، الناشر: دار الفكر للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن.
- 91_ الشايب، عبد الحافظ (2009): **أسس البحث التربوي**، الناشر: دار وائل للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن.
- 92_ علام، صلاح الدين (1995): **الاختبارات التشخيصية مرجعية المحك في المجالات التربوية والنفسية والتدريسية**، الناشر: دار الفكر العربي للطباعة والنشر، الطبعة الأولى، القاهرة، مصر.
- 93_ عبيدات، ذوقان؛ وآخرون (1988): **البحث العلمي - مفهومه، أدواته وأساليبه**، الناشر: دار مجدلاوي للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن.
- 94_ عودة، احمد سليمان، ومكاوي، فتحي حسن (1992): **أساسيات البحث العلمي في التربية والعلوم النفسية**، الناشر: مكتبة الكناني للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، اربد، الأردن.
- 95_ عبد الخالق، أحمد (1989): **استخبارات الشخصية**، الناشر: دار الجامعة للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، الاسكندرية، مصر.
- 96_ عدس، عبد الرحمن، وتوق، محيي الدين (1989): **المدخل الى علم النفس**، الناشر: دار الفكر للطباعة والنشر، الطبعة الخامسة، عمان، الاردن.
- 97_ الكبيسي، عبد الواحد (2001): **القياس والتقويم تجديديات ومناقشات**، الناشر: دار جرير للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن.
- 98_ الكبيسي، وهيب مجيد، والجنابي، يونس صالح (1987): **العينات ومجالات استخدامها في البحوث التربوية والنفسية**، مجلة دراسات الأجيال، العدد الثاني، بغداد، العراق.
- 99_ الدليمي، إحسان عليوي؛ وعدنان محمود المهداوي (2005): **القياس والتقويم في العملية التعليمية**، الناشر: مكتب احمد الدباغ للطباعة والنشر، الطبعة الثانية، بغداد، العراق.
- 100_ ربيع، محمد شحاتة (2009): **قياس الشخصية**، الناشر: دار المعرفة الجامعية للطباعة والنشر، الطبعة الأولى، القاهرة، مصر.
- 101_ بدر، سالم عيسى؛ وعباينة، عماد غصاب (2007): **مبادئ الاحصاء الوصفي والاستدلالي**، الناشر: دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، الطبعة الأولى، عمان، الأردن.
- 102_ فرج، صفوت (1997): **القياس النفسي**، الناشر: دار الأنجلو المصرية للطباعة والنشر، الطبعة الثالثة، القاهرة، مصر.



المجلة العربية للعلوم الإنسانية والاجتماعية
Arab Journal for Humanities and Social Sciences

- 103_ ميخائيل، أمطانيوس (2004): القياس والتقويم في التربية الحديثة، الناشر: منشورات جامعة دمشق للطباعة والنشر، الطبعة الأولى، دمشق، سوريا.
- 104_ البياتي، عبد الجبار توفيق؛ واثانيوس، زكريا (1977): الاحصاء الوصفي والاستدلالي في تربية وعلم النفس، الناشر: وزارة التعليم العالي والبحث العلمي، الجامعة المستنصرية، بغداد، العراق.
- 105_ العتيبي، أشرف احمد عواد (2012): دراسة تقويمية لصحة اسلوب تحليل التباين في رسائل الماجستير والدكتوراه، رسالة ماجستير، كلية التربية، جامعة ام القرى، ام القرى، المملكة العربية السعودية.
- 106_ الأنصاري، بدر محمد (2000): قياس الشخصية، الناشر: دار الكتاب الجامعي للطباعة والنشر، الطبعة الأولى، الكويت.
- 107_ فيركسون، جورج (1991): التحليل الإحصائي في التربية وعلم النفس، ترجمة هناء محسن العكيلي، الناشر: دار الحكمة للطباعة والنشر، الطبعة الأولى، بغداد، العراق.
- 108_ نشوان، عماد (2005): الدليل العملي لمقرر الإحصاء التطبيقي، الناشر: جامعة القدس المفتوحة، الطبعة الأولى، القدس، فلسطين.
- ب : المصادر الاجنبية

1. **Arends Richard (2009)** : “ Learning to Teach “4th edition ,New York
2. **Blair, R. B.; Ormsbee, C. & Brandes, J. (2002).** Using Writing Strategies and Visual Thinking Software to Enhance the Written Performance of Studentwith Mild Disabilities. Paper preseuted to Annual National Conference Proceedings of the American Council on Rural Special Education, March.
3. **-Longo & et al. (2002)** :Visual Thinking Networking Promotes Problem Solving Achievement for 9th Grade Earth Science Students, Electronic Journal of Science Education, Vol. 7, No. 1., September.
4. **Baharvand , M. (2014).** The effectiveness of a computer–assisted educational program versus the traditional method of teaching



المجلة العربية للعلوم الإنسانية والاجتماعية
Arab Journal for Humanities and Social Sciences

engineering (MA Dissertation , California State University).

Dissertation Abstract International , MAI 40/03 , p.552

5. **Bayturan , S. (2012)**. A computer–assisted educational program on achievement and attitudes toward mathematics among students in mathematics education. International Journal of Global Education , 1 , 50–57
6. **Davis, Diana**. The National Review of Visual Education is an Australian Government report into the Visual education of Australian students. National Review Of Visual Education Report
7. **(2001,Longo) Longo Palma J. , Anderson O.R., and Paul Wicht. (2002)**. Visual Thinking Networking Promotes Problem Solving Achievement for 9 Grade Earth Science Students, Electronic Journal of Science Education, 7(1). P.1
8. Bridges. M.B. (1982) Research on the school administrator : the State of the art, 1967 – 1980. **Educational Administration Quarterly** , 18 (3), 12 – 33.
9. Kornhaber , M(2001). **Howard Gardner in J. A. Palmer (ed) Fifty modern thinkers on education from Piaget to the present** London : Routledge.
10. Borrego, I. (1998). The application of multiple intelligences (MI) principles by special education teacher interns in classroom environmental adaptations. **DAI – A** 59 / 08 : 2929.
11. Phelps , L. & Branyan , B. (1990). Academic achievement and nonverbal intelligence in public Schools hearing – impaired children. **Psychology in the Schools** , 27 (2) 210 – 217.
12. Chatterji , S ., Mukerjee , M., & Gupta , R. (1988). Assessment of intelligence level of hearing impaired children. indian **Journal of Applied Psychology**. 25 (2) , 39 – 47.



المجلة العربية للعلوم الإنسانية والاجتماعية
Arab Journal for Humanities and Social Sciences

13. Landa ، Jose Maria August and Zafra ، Esther Lopez، 2010، The Impact of Emotional intelligence on nursing : Psychology، VOL. 1، April.
14. Goleman ، D (2006). The socially intelligence leader,
Educational Leadership Journal , v64 n1 p76 – 81.
15. Allen ،M.J.& Yen, W.M (1979): " **Introduction to Measurement Theory** " **California, Brooks Cole.**
16. Dowding, Keith (2000). "Exit, voice and loyalty: Analytic and Empirical Developments". *European Journal of Political Research*. 37 (4): 469–495.
17. Hoffmann, Elizabeth A. (2006). "Exit and Voice: Organizational Loyalty and Dispute Resolution Strategies". *Social Forces*. 84 (4): 2301–2318.
18. Choi, Yujin (2016). "Voice Effects of Public Sector Unions on Turnover". *Public Personnel Management*. 45 (2): 213–233.
19. Kroll, A., (1960) validity as Affecter in test validity *Journal of Educational psychology*. vol.31, No. 2. pp.425–436.
20. Wrightsman, L.S. (1968): *Contemporary issues in social psychology*. Belmont, CA: Brooks/Cole.
21. Anastasi, A. (1976): **psychological Testing**. **New York, 4th Ed, Macmillan Company.**
22. Bergman J. (1974). *Understanding Educational Measurement and Evaluation*; NJ London.
22. Ebel, r.l, (1972): *essentials of educational measurement*, new jersey, Englewood cliffs, prentice–hall.



المجلة العربية للعلوم الإنسانية والاجتماعية
Arab Journal for Humanities and Social Sciences

23. Guilford, j. p. (1954): psychometric methods, New York mc graw hill, New York.
24. Smith, N., (1966): The relationship between Item validity and test validity, Psychometrical, 1(3), 1966, Pp. (69-76)
25. Shaw, M. E. (1967): Scales for the Measurement of Attitude, New York, McGraw – Hill.
26. Ghiselli, E.et.al (1981): Measurement theory for the Behavioral Sciences, Sciences, Sanfrancisco W.H. Freeman and Company.
27. Stanley J. C. and Hopkins K. (1972): Educational and Psychological Meuswment and Evaluation, Englewood cliffs, N.J., Prentice –Hall
28. Edwards. A. L. (1957): Techniques of Attitudes scale contraction, New York Appleto



المجلة العربية للعلوم الإنسانية والاجتماعية
Arab Journal for Humanities and Social Sciences

