



## دعائم الإدارة المدرسية الفاعلة وعلاقته بالأداء الوظيفي

### لمعلمي التربية الرياضية

\* أ.د/ عصام الدين متولى على عبدالله

\*\* أ.م.د/ محمد سعد الدين السيد أحمد

#### المقدمة ومشكلة البحث :

لقد تغيرت أهداف المدرسة (الإدارة المدرسية) حديثاً ، وأصبحت تنمي اتجاهاً جديداً فلم تعد الإدارة المدرسية تعمل علي تسيير شؤون المدرسة وحفظ النظام فيها والتأكد من حضور كل العاملين والتزامهم بأعمالهم الموكلة إليهم ، ومتابعة غياب الطلاب ، بل أصبح هدف الإدارة المدرسية يتركز حول الطالب محور العملية التعليمية (من حيث توفير كل الظروف والإمكانيات التي تساعد على توجيه نموه العقلي والجسمي والروحي والاجتماعي ، والتي تعمل على تحسين العملية التربوية لتحقيق هذا النمو ، وأن تحقيق الأهداف التربوية والاجتماعية لهو الدور الأساسي للإدارة المدرسية بعد أن كان منصباً على الاهتمام بالنواحي الإدارية ، وهذا التحول لا يقلل من شأن النواحي الإدارية بل أصبحت تهتم بأولوية العملية التربوية والاجتماعية ، كما يعني توجيه الوظائف الإدارية لخدمة هذه العملية . (الابراهيمى ، ٢٠٠٢ : ١٤٢)

إن فاعلية الإدارة المدرسية تتحدد وبالدرجة الأولى بفاعلية مديرها لأنه هو المحرك والموجه لكل العناصر والإمكانيات المتوفرة في المدرسة من أجل تحقيق الأهداف والطموحات والآمال ، فإن قدرة إدارة المدرسة الفاعلة تتوقف على كفاءة وقدرة مديرها الذي أصبح ينظر إليه كقائد تربوي يقود عناصر العملية التعليمية قيادة حكيمة بكل مهارة واتقان وبأقل جهد وتكلفة من أجل تحقيق مضاعفة الإنتاج التعليمي من خلال الإمكانيات عبر تأدية أدواره ومهامه المتعددة في العمل المدرسي . ( Hughes ، ١٩٩٣ : ١٣ )

ويشير الأداء الوظيفي إلى درجة تحقيق وإتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد ، وهو يعكس الكيفية التي يتحقق بها أو يشبع الفرد متطلبات الوظيفة ، وغالباً ما يحدث لبس وتداخل بين الأداء والجهد ، فالجهد يشير إلى الطاقة المبذولة ، أما الأداء فيقاس على أساس النتائج التي حققها الفرد . (عابدين ، ٢٠٠١ م : ٢٠٩)

\* أستاذ المناهج وطرق التدريس ونائب رئيس جامعة مدينة السادات سابقاً- كلية التربية الرياضية - جامعة مدينة السادات.

\*\* أستاذ مساعد متفرغ بقسم مناهج وطرق التدريس التربية الرياضية - كلية التربية الرياضية للبنين - جامعة حلوان .



ويتكون الأداء الوظيفي من مجموعة من العناصر أو المكونات الأساسية والتي بدونها لا يمكن التحدث عن وجود أداء فعال ، وتستخدم تلك العناصر في قياس وتحديد مستوى أداء العاملين في المنظمات ، ويتكون الأداء الوظيفي من مجموعة من العناصر أهمها :

١- المعرفة بمتطلبات الوظيفة : وتشمل المعرفة العامة،المهارات الفنية والمهنية والخلقية العامة عن الوظيفة والمجالات المرتبطة بها .

٢- نوعية العمل : وتتمثل في مدى مايدركه الفرد عن عمله الذي يقوم به ومايمتلكه من رغبة ومهارات وبراعة وقدرة على التنظيم وتنفيذ العمل دون الوقوع في الأخطاء .

٣- كمية العمل المنجز : أى مقدار العمل الذى يستطيع الموظف إنجازه فى الظروف العادية للعمل ، ومقدار سرعة هذا الإنجاز .

٤- المثابرة والثوق : وتشمل الجدية والتفاني فى العمل وقدرة الموظف على تحمل مسئولية العمل وإنجاز الأعمال فى أوقاتها المحددة ، ومدى حاجة هذا الموظف للإرشاد والتوجيه من قبل المشرفين . (الحسيني ، ٢٠٠٢م : ٧٤)

وقد لاحظ الباحثان أن معظم معلمى التربية الرياضية يعملون بالشكل النمطى والتسرع في اصدار الأحكام دون دراسة للموضوعات المرتبطة بطبيعه عمله ، ويتعامل المعلم مع المشكلات التربوية بنظرة منفصلة عن سياقها التربوي والاجتماعي ، مما دفع الباحثان بإجراء دراسة دعائم الإدارة المدرسية وعلاقتها بالأداء الوظيفي لمعلمى بالقاهرة الكبرى .

#### هدف البحث :

يهدف البحث إلى التعرف علي العلاقة بين دعائم الإدارة المدرسية الفاعلة والأداء الوظيفي لمعلمى التربية الرياضية.

#### تساؤل البحث :

ما مدى العلاقة بين دعائم الإدارة المدرسية الفاعلة والأداء الوظيفي لمعلمى التربية الرياضية ؟



### المصطلحات المستخدمة بالبحث :

#### - الإدارة المدرسية الفاعلة :

- يعرف محسن عبدالستار محمود عزب (٢٠٠٨) الإدارة المدرسية الفاعلة بأنها " الإدارة القادرة على تحقيق أهداف المدرسة من خلال الاستثمار الأمثل لمواردها المتاحة والتكيف مع مستجدات العصر والاستجابة لمتطلباته " . (عزب ، ٢٠٠٨ : ٢٩٦)

#### - الأداء الوظيفي :

يعرف عاشور أحمد صقر (١٩٨٣م) الأداء الوظيفي بأنه " قيام الفرد بالأنشطة والمهام المختلفة التي يتكون منها عمله " . (صقر ، ١٩٨٣م : ٥٠)

#### الدراسات السابقة :

قام إبراهيم محمد شعيب عام (٢٠٠٨م) بدراسة عنوانها " مقومات الإدارة المدرسية الفاعلة في المدارس الحكومية بمحافظة غزة من وجهة نظر المديرين وسبل الارتقاء بها " ، هدفت الدراسة الحالية إلى التعرف على درجة توافر مقومات الإدارة المدرسية الفاعلة في المدارس الحكومية بمحافظة غزة من وجهة نظر المديرين وسبل الارتقاء بها ، وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي ، وقد قام الباحث بإعداد استمارة الاستبيان كأداة لجمع البيانات ، وتكونت عينة البحث من (٣٣٩) مديراً ومديرة ، ومن أهم نتائج الدراسة أن مقومات الإدارة المدرسية الفاعلة في المدارس الحكومية متوفرة بدرجة كبيرة .

قامت سميرة بنت سعيد البرعمي ، سلامة يوسف طناش عام (٢٠٠٨) بدراسة عنوانها " فاعلية المدرسة الأساسية الحكومية في سلطنة عمان من وجهة نظر المشرفين والمديرين والمعلمين " ، هدفت الدراسة إلى تعريف فاعلية المدرسة الأساسية الحكومية في سلطنة عمان ، والتعرف على أثر طبيعة العمل ، الجنس ، المؤهل العلمي ، وسنوات الخبرة على فاعلية المدرسة الأساسية ، وقد استخدم الباحثان المنهج الوصفي ، وتكونت عينة الدراسة من (١٢٤١) مشرفاً ومديراً ومعلماً تم اختيارهم بالطريقة العشوائية ، وقد قام الباحثان بتطوير استبيان كأداة لجمع البيانات ، ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة درجة فاعلية المدرسة الأساسية من وجهة نظر المشرفين والمديرين والمعلمين كانت عالية في جميع مجالات الفاعلية .

قام مازن سليم محمود عام (٢٠٠٨) بدراسة عنوانها " دور التخطيط الاستراتيجي في زيادة فاعلية الإدارة المدرسية بمحافظة غزة " ، هدفت الدراسة إلى التعرف على دور التخطيط الاستراتيجي في زيادة فاعلية الإدارة المدرسية بمحافظة غزة ، وقد استخدم الباحث المنهج



الوصفي التحليلي ، وتكونت عينة الدراسة من (١٢٢) مديراً ومديرة ، وقد قام الباحث بتصميم استمارة الأستبيان كأداة لجمع البيانات ، ومن أهم نتائج الدراسة وجود درجة تأييد عالية من جانب عينة البحث لدور التخطيط الاستراتيجي في زيادة فاعلية الإدارة المدرسية بمحافظة غزة .

قام **محمد على عزب** عام (٢٠٠٥م) بدراسة بعنوان " رؤية تحليلية بأهم ملامح المدرسة الفعالة وإمكانية الإفادة منها في تطوير واقعنا المعاصر " ، هدفت الدراسة إلى التعرف على مفهوم المدرسة الفعالة وأهدافها والعوامل التي أدت إلى ظهورها وملامحها وتقديم رؤية تحليلية للمدرسة الفعالة وإمكانية الاستفادة منها في الواقع التعليمي المصري ، واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي ، ومن خلال استقراء أهداف المدرسة الفعالة في الأدب التربوي العربي والأجنبي والعوامل التي أدت إلى ظهورها وملامحها والتي تمثلت في التخطيط والإدارة والتمويل والبيئة المدرسية والشراكة مع المجتمع والمعلم وطرق التدريس والتقييم وخصائصه ، ثم تقديم رؤية تحليلية للمدرسة الفعالة وإمكانية الاستفادة منها في التعليم ، ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة بالنسبة لمفهوم المدرسة الفعالة لا بد من تبني مفهوم جديد للمدرسة في التعليم في ضوء المفاهيم الحديثة للمدرسة وترجمة هذا المفهوم إلى واقع عملي من خلال مجموعة ركائز وأسس ترتكز عليها مثل الاستمرارية في التعلم والعمل ، بالنسبة إلى الإدارة في المدرسة الفعالة حيث يلزم تعيين القيادات على أساس مهني كالمؤهل والخبرة وليس على أساس الأقدمية واستخدام أدوات مختلفة لتحسين أداء المدرسة وتبني مفهوم المدرسة دائمة التعليم ووضع آلية لضمان التطوير من الداخل والأخذ بمبادئ التشغيل المتعارف عليها.

قامت **فوزية يوسف العبد الغفور** عام (٢٠٠٣) بدراسة عنوانها " البيئة المدرسية الفعالة ، مع نموذج مقترح لقياس فاعلية البيئة المدرسية في دولة الكويت " ، هدفت الدراسة إلى التعرف على المتغيرات التي تحدد فاعلية المدرسة واستخلاص خصائص محددة للمدرسة الفعالة والنماذج المتبعة في الحكم على فاعلية المدرسة، واستخلاص نموذج يتناسب مع البيئة التعليمية الكويتية ، وذلك من خلال إطار نظري يتناول المفاهيم المختلفة لفاعلية البيئة المدرسية وخصائصها ، ودراسة سابقة تتناول علاقة فاعلية المدرسة ببعض المتغيرات ، واستعراض النماذج العالمية للبيئة المدرسية الفعالة ، ووضع مقياس لقياس البيئة المدرسية الفعالة في دولة الكويت ، وقد استفادت الباحثة من



الإطار النظري للدراسة والدراسات السابقة التي أجريت في مجال البيئة الفعالة في وضع تصور لمقياس يمكن تطبيقه على مدارس دولة الكويت والحكم بمقتضاه على فاعلية المدارس فيها. قام **محمود عبد الهادي** عام (٢٠٠٢م) " تقويم المدرسة المصرية في ضوء معايير المدرسة الفاعلة"، هدفت الدراسة إلي التعرف علي خصائص ومعايير المدرسة الفعالة والنظريات المختلفة في مجال الفعالية وتطبيقاته علي المدرسة كمنظمة . واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي للتعرف علي واقع المدرسة ونقاط القوة والضعف فيها ، واستخدمت الدراسة مقياس المدرسة الفعالة كأداة لجمع البيانات ، وتكونت عينة الدراسة من (100) مدير ومديرة مدرسة في المراحل التعليمية المختلفة ، ومن أهم نتائج الدراسة العمل علي تصميم برامج تدريبية لمديري المدارس لتعريفهم بمعايير المدرسة الفعالة ، وإنشاء مدارس تتوافر فيها معايير المدرسة الفعالة وجعلها نموذجا للمدارس الأخرى .

قام **أحمد عبدالقادر المسوري** عام (٢٠١٢م) بدراسة عنوانها " واقع الأداء الوظيفي لمديري مدارس التعليم الأساسي من وجهة نظر المديرين والمعلمين " ، هدفت هذه الدراسة الي التعرف على مدى فاعلية الأداء الوظيفي لمديري مدارس الشق الأول من التعليم الأساسي ( الابتدائية) وبحسب وجهة نظر معلمي تلك المدارس ومديريها ، وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي ، وتمثلت أدوات جمع البيانات في الاستبيان ، وتمثلت عينة البحث في (٣٥) مديراً و(١٧٥) معلماً ومعلمة ، ومن أهم نتائج الدراسة تنوع مستوى الاداء لمديري المدارس لمهامهم الوظيفية بين الأداء الضعيف والمتوسط والعالي وبحسب وجهة نظر أفراد العينة ، لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (٠.٠٥) بين اجابات المديرين والمعلمين مما يدل على تقارب الآراء حول طبيعة أداء المديرين لمهامهم .

قام **عبدالرحمن محمد جبر** عام (٢٠١٠م) بدراسة عنوانها " الإبداع الإداري وأثره على الأداء الوظيفي دراسة تطبيقية على مديري مدارس وكالة الغوث الدولية بقطاع غزة " ، هدفت الدراسة إلى التعرف على مستوى الإبداع الإداري وأثره على الأداء الوظيفي لدى مدراء المدارس في وكالة الغوث الدولية ، وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي ، وقد استخدم الباحث الاستبيان كأداة لجمع البيانات ، وتمثلت عينة البحث في (١٣٨) مديراً ومديرة تم اختيارهم بالطريقة



العشوائية ، ومن اهم نتائج الدراسة أن مستوى الإبداع الإدارى لدى مدراء المدارس يعتبر مرتفعاً ، ووجود علاقة طردية بين مستوى الإبداع الإدارى وبين الأداء الوظيفي لدى مدراء المدارس .

قام نيسيلسا ساد-بيركو **Nissila Sade-Pirkko** عام (٢٠٠٥م) بدراسة عنوانها " التصور الفردي والجماعي : كيف نلبى احتياجات التطوير فى التعليم " ، وقد شملت الدراسة عدداً من المحاور الخاصة بالمؤسسات التعليمية الأوروبية من منظور أهمية التفكير النظامي ، وتوصلت الدراسة إلى أن هذا المنحى فى التفكير حين يطبق فى المؤسسات التعليمية يرتقى بعيداً من جوانب العمل التعليمى - التعلمى بينها الالتزام الذاتى ، والتوصل إلى نماذج ذهنية أرقى فى المؤسسة ، والوصول إلى رؤية مشتركة وتعلم جماعى مشترك ، وقيام التفكير النظامي بربط مجمل العناصر المؤثرة فى العملية التعليمية بصورة أرقى وأكثر فعالية .

إجراءات البحث :

- منهج البحث :

استخدم الباحثان المنهج الوصفي التحليلي لملائمته للبحث ، وذلك لإمكانية إستقصاء عدد كبير من مجتمع الدراسة . كما ان هذا المنهج يمكن الباحثان من تقديم وصف للظاهرة المدروسة ومن ثم تحليل بيانات الدراسة للربط بين متغيراتها للوصول إلى أسبابها وأستخلاص النتائج ومن ثم تعميمها.

- مجتمع البحث :

يتمثل مجتمع البحث فى معلمى التربية الرياضية والبالغ عددها (١٨٠) معلم ومعلمة منها (١١٠) معلم و(٧٠) معلمة .

- عينة البحث :

تم اختيار عينة البحث بالطريقة العشوائية من معلمى التربية الرياضية والبالغ عددهم (١٨٠) معلم ومعلمة منها (١١٠) معلم و(٧٠) معلمة ، مقسمة إلى (٣٠) معلم ومعلمة كعينة استطلاعية من خارج عينة البحث الأساسية لتكون عينة البحث الأساسية ( ١٥٠ ) معلم ومعلمة وجدول (١) يوضح توصيف العينة .



## جدول (١)

### توصيف عينة البحث

ن = ١٥٠

العدد	المتغيرات	
٩٠	مدارس البنين	نوع المدرسة
٦٠	مدارس البنات	
٢١٩	الإجمالي	
٧٠	القاهرة	المحافظة
٥٠	الجيزة	
٣٠	القليوبية	
١٥٠	الإجمالي	

يشير الجدول رقم (١) إلى توصيف عينة البحث الأساسية من حيث تعداد العينة الخاص بنوع المدرسة ، والمحافظة التي تنتمي إليها .

### أدوات جمع البيانات :

مقياس الأداء الوظيفي الذي أعده عبد الرحمن محمد جبر عام (٢٠١٠م) حيث يتكون من (٨) محاور و(٣٣) عبارة ، وقد قام الباحثان بإعدادة تقنين استماره الأستبيان للتأكد من صلاحية تطبيقها على عينة بلغت (٣٠) معلم ومعلمة كعينة استطلاعية من نفس مجتمع البحث ومن خارج عينة البحث الأساسية (مرفق ١) ، وقد أعتمد الباحثان على مقياس ليكرت الخماسي وذلك على النحو التالي :

- دائماً : تأخذ الدرجة (٥) .
- أحياناً : تأخذ الدرجة (٣) .
- أبداً : تأخذ الدرجة (١) .
- غالباً : تأخذ الدرجة (٤) .
- نادراً : تأخذ الدرجة (٢) .



المعاملات العلمية لأدوات جمع البيانات

أ- الصدق :

جدول ( ٢ )

صدق الاتساق الداخلي لعبارات مقياس الأداء الوظيفي ن = ٣٠

المحور	العبرة	المتوسط الحسابي	الإحراف المعياري	معامل الصدق	المحور	العبرة	المتوسط الحسابي	الإحراف المعياري	معامل الصدق
المحور الأول (مهارة التواصل)	١	4.100	0.803	0.٧3٧*	المحور الخامس (حل المشكلات)	١	4.300	0.877	0.٦١١*
	٢	4.433	0.728	0.٤95*		٢	4.500	0.572	0.5٣5*
	٣	2.767	1.524	0.٦97*		٣	4.667	0.547	0.٧25*
	المجموع	11.300	1.932	0.454*		المجموع	13.467	1.279	0.686*
المحور الثاني (مهارة التعاون)	١	4.233	0.817	0.591**	المحور السادس (إدارة التكنولوجيا)	١	4.400	0.675	0.569*
	٢	4.133	0.860	0.443*		٢	4.433	0.626	0.7٩5*
	٣	2.533	1.332	0.724*		٣	4.433	0.626	0.7٩7*
	٤	4.033	0.890	0.600**		٤	4.133	0.776	0.١٩6*
	٥	4.400	0.770	0.427*		المجموع	17.400	1.905	0.691*
	٦	4.200	0.761	0.457*		١	3.733	0.740	0.536*
المحور الثالث (مهارة التخطيط)	المجموع	23.533	2.161	0.809*	المحور السابع (عمليات المدرسة والإدارة المالية)	٢	3.967	0.615	0.7٩6*
	١	4.467	0.681	0.827*		٣	3.967	0.669	0.569*
	٢	4.233	0.817	0.692*		٤	4.300	0.535	0.7٣4*
	٣	4.333	0.802	0.١٩5*		المجموع	15.967	1.629	0.602*
	٤	3.800	0.847	0.621*	المحور الثامن (إدارة الموارد البشرية)	١	3.933	1.048	0.718*
	٥	3.867	0.900	0.684*		٢	4.033	0.964	0.825*
٦	4.467	0.681	0.٨21*	٣		3.767	1.135	0.5٣٤*	
المجموع	25.167	3.343	0.696*	٤		4.100	0.803	0.7٦٦*	
المحور الرابع (الإدارة بالنتائج)	١	4.700	0.535	0.831*	المجموع	15.833	2.780	0.7٦٦*	
	٢	4.367	0.669	0.8٩3*	المجموع	136.200	10.423	0.864*	
	٣	4.467	0.730	0.864*					

\*قيمة " ر " الجدولية عند مستوى معنوية ٠.٠٥ هي ٠.٣٦١

تشير نتائج الجدول إلى أنه توجد علاقة ارتباطية داله إحصائياً بين درجة كل عبارة والمجموع الكلي للمحور مما يدل على صدق الأتساق الداخلي لعبارات مقياس الأداء الوظيفي ، كما يتضح من الجدول وجود علاقة ارتباطية داله إحصائياً بين مجموع كل محور والمجموع الكلي للمقياس مما يدل على صدق محاور مقياس الأداء الوظيفي .





بينما توجد علاقة غير دالة احصائيا بين العبارة رقم (٣) والتي تنص على " أتابع البرامج والتطورات في المدرسة " والمجموع الكلي للمحور الثالث " مهارة التخطيط " ، والعبارة رقم (٤) والتي تنص على " أفضل الأساليب الحديثة في إدارة المهام " والمجموع الكلي للمحور السادس " إدارة التكنولوجيا"، مما يترتب عليه حذف تلك العبارات من المقياس في صورته النهائية .

جدول ( ٣ )

صدق الاتساق الداخلي لعبارات أستبيان دعائم المدرسة الفاعلة ن = ٣٠

المحور	العبارة	س	ع	معامل الصدق	المحور	العبارة	س	ع	معامل الصدق
المحور الأول (القيادة التربوية)	١	4.286	0.710	*0.369	المحور الثاني (المناخ المدرسي)	١	3.629	0.877	*0.648
	٢	4.314	0.758	*0.415		٢	4.429	0.655	0.٤١٩
	٣	3.314	1.022	*0.470		٣	4.029	1.175	*0.533
	٤	4.000	0.728	*0.379		٤	4.543	0.561	*0.٤٦٢
	٥	4.171	0.664	*0.٤54		٥	4.400	0.847	*0.547
	٦	4.286	0.825	*0.414		٦	3.943	0.938	*0.611
المحور الخامس (التحصيل الدراسي)	٧	4.229	0.910	*0.537	٧	4.086	0.658	*0.٦53	
	٨	4.371	0.731	*0.536	٨	4.229	0.910	*0.518	
	٩	4.257	0.817	*0.523	٩	4.371	0.770	*0.576	
	١٠	4.714	0.572	*0.٤38	١٠	4.086	0.781	*0.519	
	١١	3.371	1.262	*0.٢64	١١	4.286	0.710	*0.448	
	المجموع	45.314	3.521	*0.788	المجموع	46.029	4.416	*0.606	
المحور السادس (الأنشطة التربوية)	١	4.514	0.742	*0.450	المحور الثالث (أعضاء الهيئة)	١	4.429	0.778	0.2٣7
	٢	3.714	1.045	*0.494		٢	4.486	0.702	*0.461
	٣	3.571	1.119	*0.533		٣	4.286	0.825	0.٢66
	٤	3.086	1.147	*0.3٧4					
	٥	3.686	0.900	*0.٧63					
	٦	3.829	0.707	*0.492					
المحور السابع (الأنشطة التربوية)	٧	4.029	1.098	*0.435					
	٨	3.771	1.140	*0.625					
	٩	4.229	0.910	*0.٨41					
	١٠	4.086	1.121	*0.628					
	١١	4.571	0.850	*0.560					
	المجموع	40.114	4.371	*0.815					



المحور	العبرة	س	ع	معامل الصدق	المحور	العبرة	س	ع	معامل الصدق	
المحور السابع (العلاقة مع المجتمع المحلي)	١	3.571	0.948	*0.625	المحور الرابع	٤	4.543	0.701	*0.429	
	٢	3.343	1.327	*0.651		٥	4.543	0.657	*0.556	
	٣	3.686	0.932	*0.637		٦	4.314	0.676	*0.606	
	٤	4.229	0.731	*0.421		٧	3.943	0.938	*0.431	
	٥	4.229	0.770	0.237		٨	4.514	0.702	*0.474	
	٦	4.257	0.701	*0.663		٩	4.314	0.758	*0.487	
	٧	4.000	0.767	*0.435		١٠	4.314	0.900	*0.469	
	٨	3.600	0.497	*0.396		١١	3.914	1.067	*0.727	
	٩	4.000	0.485	*0.413		١٢	4.371	0.942	*0.579	
	١٠	4.257	0.443	*0.437		١٣	4.486	0.781	*0.527	
	١١	4.200	0.406	*0.466		المجموع	<b>56.457</b>	<b>5.020</b>	<b>0.672</b>	
	١٢	3.343	1.305	*0.709		١	3.857	0.912	*0.575	
المجموع	<b>46.714</b>	<b>4.403</b>	<b>*0.625</b>	٢	4.371	0.690	*0.426			
المجموع الكلي للاستبيان		<b>309.60</b>	<b>20.509</b>	٣	4.200	0.868	*0.426			
				٤	4.086	0.951	*0.710			

\*قيمة " ر " الجدولية عند مستوى معنوية ٠.٠٥ هي ٠.٣٦١

تشير نتائج الجدول إلى أنه توجد علاقة ارتباطية داله إحصائياً بين درجة كل عبارة والمجموع الكلي للمحور مما يدل على صدق الأتساق الداخلي لعبارات الاستبيان ، كما يتضح من الجدول وجود علاقة ارتباطية داله إحصائياً بين مجموع كل محور والمجموع الكلي للاستبيان مما يدل على صدق محاور الاستبيان . بينما توجد علاقة غير دالة احصائياً بين العبارة رقم (٢) والتي تنص على " أتابع برنامج التطوير المدرسي " والمجموع الكلي للمحور الأول ، العبارة رقم (١) والتي تنص على " أناقش مع المعلمين سبل تحسين العملية التعليمية " ، والعبارة رقم (٣) والتي تنص على " أشرف على إعداد دروس توضيحية للمعلمين " والمجموع الكلي للمحور الثالث ، العبارة رقم (٩) والتي تنص على " أحث على ترشيد استهلاك الكهرباء والمياه " والمجموع الكلي للمحور الرابع ، العبارة رقم (٥) والتي تنص على " أطلع أولياء الأمور على ما تقوم به المدرسة من أنشطة " والمجموع الكلي للمحور السابع مما يترتب عليه حذف تلك العبارات من الاستبيان في صورته النهائية .

الثبات باستخدام معامل الفا كرونباخ :



جدول ( ٤ )

معامل ثبات الأداء الوظيفي باستخدام معامل الفا كرونباخ

م	المحور	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الفا كرونباخ
1	مهارة التواصل	11.300	1.932	*0.535
2	مهارة التعاون	23.533	2.161	*0.696
3	مهارة التخطيط	25.167	3.343	*0.657
4	الإدارة بالنتائج	13.533	1.613	*0.630
5	حل المشكلات	13.467	1.279	*0.530
6	إدارة التكنولوجيا	17.400	1.905	*0.522
7	عمليات المدرسة والإدارة المالية	15.967	1.629	*0.760
8	إدارة الموارد البشرية	15.833	2.780	*0.621
	مجموع المقياس	136.200	10.423	*0.888

\*قيمة " ر " الجدولية عند مستوى معنوية ٠.٠٥ هي ٠.٣٦١

تشير نتائج الجدول إلى أن قيم معاملات الثبات تراوحت بين (٠.٥٢٢ : ٠.٨٨٨) مما يدل على ثبات محاور ومقياس الأداء الوظيفي باستخدام معامل ألفا كرونباخ .  
وبعد إجراء المعاملات العلمية للمقياس يتضح لنا مقياس الأداء الوظيفي تم حذف عبارتين لعدم صدقهم وبالتالي أصبح عدد العبارات النهائي (٣١) عبارة (مرفق ٢) .

جدول ( ٥ )

معامل ثبات الاستبيان دعائم المدرسة الفاعلة باستخدام معامل الفا كرونباخ ن=٣٠

م	المحور	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الفا كرونباخ
1	القيادات التربوية	45.314	3.521	٠.٥٦٥
2	المناخ المدرسي	46.029	4.416	٠.٥١٦
3	أعضاء الهيئة التدريسية	56.457	5.020	٠.5٣9
٤	التجهيزات المدرسية	38.571	3.583	٠.٧47
٥	التحصيل الدراسي	36.400	4.387	٠.62٣
٦	الأنشطة التربوية اللاصفية	40.114	4.371	٠.5٩٢
٧	العلاقة مع المجتمع المحلي	46.714	4.403	٠.٦١٧
	الاستبيان ككل	309.600	20.509	٠.٩٤٧

\* قيمة " ر " الجدولية عند مستوى معنوية ٠.٠٥ هي ٠.٣٦١



تشير نتائج الجدول إلى أن قيم معاملات الثبات تراوحت بين (٠.٥١٦ : ٠.٩٤٧) مما يدل على ثبات المحاور والاستبيان باستخدام معامل ألفا كرونباخ .  
وبعد إجراء المعاملات العلمية للاستبيان تم حذف (٥) عبارات لعدم صدقهم وبالتالي أصبح عدد العبارات النهائي (٧٠) عبارة .

#### معياري تصحيح أداتي الدراسة :

قد أرتضى الباحث المستويات المعيارية الآتية بهدف إطلاق الأحكام على ومستوى الأداء الوظيفي لمعلمي التربية الرياضية ، وذلك على النحو التالي :

- درجة مرتفعة يقابلها نسبة مئوية وزنية من (٨٠٪) فأكثر .
- درجة متوسطة يقابلها نسبة مئوية وزنية من (٦٠٪) إلى (٧٩.٩٩٪) .
- درجة منخفضة يقابلها نسبة مئوية وزنية أقل من (٦٠٪) .

#### الدراسة الأساسية :

اجريت الدراسة الأساسية في الفترة من ١٥ / ١٠ / ٢٠١٧ م وحتى ١٥ / ١١ / ٢٠١٧ م .

#### المعالجات الإحصائية المستخدمة :

استخدم الباحث الأساليب الإحصائية الآتية في الدراسة الحالية :

- ❖ النسبة المئوية لحساب عينة الدراسة.
  - ❖ معامل ارتباط بيرسون لحساب معامل الثبات.
  - ❖ اختبار (كا<sup>٢</sup>) لحساب دلالة الفروق بين الاستجابات .
- وقد أجريت المعالجات الإحصائية باستخدام الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS



عرض النتائج :

جدول ( ٦ )

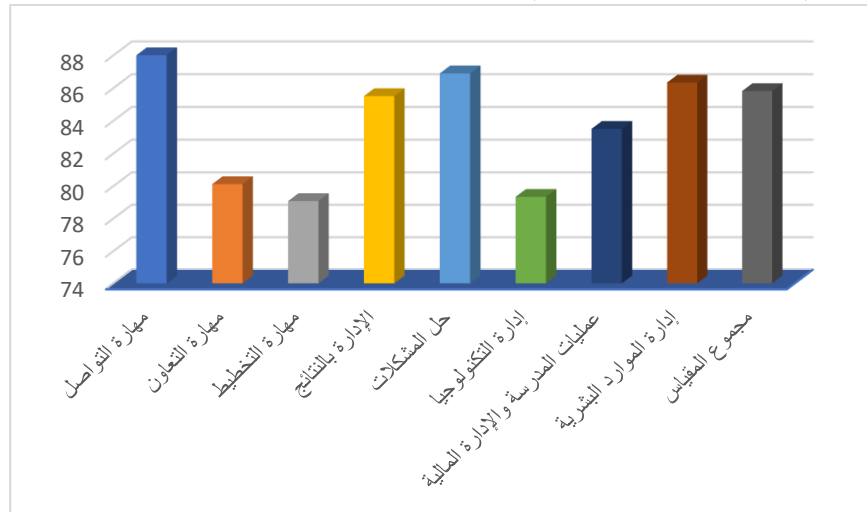
توصيف استجابات افراد العينة لمقياس الأداء الوظيفي

ن = ١٥٠

م	المحور	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المجموع التقديري	الوزن النسبي	الترتيب
1	مهارة التواصل	13.367	1.708	1980	88.00%	١
2	مهارة التعاون	24.333	3.784	3605	80.11%	٦
3	مهارة التخطيط	20.400	2.687	2965	79.07%	٧
4	الإدارة بالنتائج	18.067	2.704	2565	85.50%	٤
5	حل المشكلات	13.733	2.022	1955	86.89%	٢
6	إدارة التكنولوجيا	12.467	2.116	1785	79.33%	٨
7	عمليات المدرسة والإدارة المالية	16.700	2.540	2505	83.50%	٥
8	إدارة الموارد البشرية	17.467	1.951	2590	86.33%	٣
	مجموع المقياس	135.833	11.987	19950	85.8١%	

يتضح من الجدول المتوسط الحسابي و الانحراف المعياري والمجموع التقديري والوزن النسبي والترتيب

للمحاور والمجموع الكلي لمقياس الأداء الوظيفي .



شكل ( ١ )

الوزن النسبي لمقياس الأداء الوظيفي

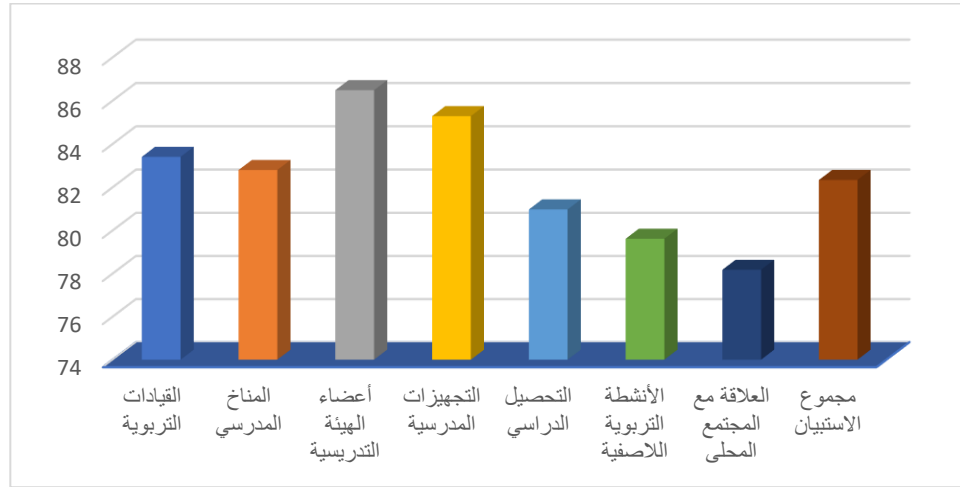


جدول ( ٧ )

توصيف استجابات افراد العينة على استبيان دعائم المدرسة الفاعلة ن = ١٥٠

م	المحور	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المجموع التقديري	الوزن النسبي	الترتيب
1	القيادات التربوية	41.700	4.209	6255	%83.40	٣
2	المناخ المدرسي	45.533	3.683	6830	%82.79	٤
3	أعضاء الهيئة التدريسية	47.567	4.315	7135	%86.48	١
4	التجهيزات المدرسية	34.113	3.351	5117	%85.28	٢
5	التحصيل الدراسي	36.440	3.967	5466	%80.98	٥
6	الأنشطة التربوية اللاصفية	40.367	3.808	5971	%79.61	٦
7	العلاقة مع المجتمع المحلي	42.993	4.258	6449	%78.17	٧
	مجموع الاستبيان	288.713	18.722	43223	%82.33	

يتضح من الجدول المتوسط الحسابي و الانحراف المعياري و المجموع التقديري و الوزن النسبي و الترتيب للمحاور و المجموع الكلي لاستبيان دعائم المدرسة الفاعلة .



شكل ( ٢ )

الوزن النسبي لاستبيان دعائم المدرسة الفاعلة



## جدول (٨)

مصنوفة الارتباط بين الأداء الوظيفي ودعائم المدرسة الفاعلة

ن=١٥٠

المتغيرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مهارة التواصل	مهارة التعاون	مهارة التخطيط	الإدارة بالنتائج	حل المشكلات	إدارة التكنولوجيا	عمليات المدرسة والإدارة المالية	إدارة الموارد البشرية	مجموع مقياس الأداء الوظيفي
المتوسط الحسابي			13.367	24.333	20.400	18.067	13.733	12.467	16.700	17.467	135.833
الانحراف المعياري			1.708	3.784	2.687	2.704	2.022	2.116	2.540	1.951	11.987
القيادات التربوية	41.700	4.209	*0.682	*0.451	*0.594	*0.668	*0.273	*0.287	0.035	*0.587	*0.450
المناخ المدرسي	45.533	3.683	*0.464	*0.428	*0.355	*0.549	*0.576	*0.589	0.028	*0.779	*0.746
أعضاء الهيئة التدريسية	47.567	4.315	*0.196	*0.576	*0.374	*0.372	*0.355	*0.374	0.081	*0.665	*0.723
التجهيزات المدرسية	34.113	3.351	*0.273	*0.589	0.071-	*0.782	*0.683	*0.549	*0.372	*0.782	*0.608
التحصيل الدراسي	36.440	3.967	*0.287	0.028	*0.665	*0.335	*0.538	*0.622	*0.333	*0.790	*0.537
الأنشطة التربوية اللاصفية	40.367	3.808	0.135-	*0.779	*0.352	*0.129	*0.412	*0.355	*0.668	*0.355	*0.575
العلاقة مع المجتمع المحلي	42.993	4.258	*0.587	*0.218	*0.205	*0.244	*0.299	*0.374	*0.549	*0.374	*0.736
مجموع الاستبيان دعائم الإدارة المدرسية	288.713	18.722	*0.412	*0.352	*0.299	*0.320	*0.542	0.093	*0.392	0.079	*0.475

\*قيمة "ر" الجدولية عند مستوى معنوية ٠.٠٥ هي ٠.١٧٤

كما يتضح من الجدول رقم (٨) أنه توجد علاقة ارتباطية طردية ذات دلالة إحصائية بين الإدارة الفاعلة والأداء الوظيفي لمعلمي التربية الرياضية ، كما يشير الجدول إلى أنه توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين محاور مقياسي دعائم الإدارة المدرسية الفاعلة والأداء الوظيفي لمعلمي التربية الرياضية

### مناقشة النتائج :

تشير نتائج الجداول رقم (٦) أن مستوى الأداء الوظيفي لدى المعلمين في مجموع مقياس الأداء الوظيفي قد بلغ (٨٥.٨١ %) وأن المحور مهارات التواصل جاء في الترتيب الأول بنسبة (٨٨.٠٠ %) ، بينما جاء محور حل المشكلات في الترتيب الثاني بنسبه (٨٦.٨٩ %) ، وجاء محور إدارة الموارد البشرية في الترتيب الثالث بنسبة (٨٦.٣٣ %) ، وجاء محور الإدارة بالنتائج في الترتيب الرابع بنسبة



(٨٥.٥٠%) ، وجاء محور عمليات المدرسة ولإدارة المالية فى الترتيب الخامس بنسبة (٨٣.٥٠%) ، وجاء محور مهارات التعاون فى الترتيب السادس بنسبة (٨٠.١١%) ، وجاء محور التخطيط فى الترتيب السابع بنسبه (٧٩.٠٧%) ، بينما جاء محور إدارة التكنولوجيا فى الترتيب الثامن والآخر بنسبة (٧٩.٣٣%) .

ويعزو الباحثان أن عبارات المحور الأول " مهارات التواصل " حيث جاء فى الترتيب الأول إلى جودة العلاقة بين المعلمين والمجتمع المحيط بها وكذلك أولياء الأمور حيث يعتبر أولياء الأمور شركاء فى العملية التعليمية ومكملة لدور المدرسة ، وكذلك سهولة التواصل بين الطلاب والمعلمين كما أن المعلمين يستطيعوا التعامل مع العاملين بالمدارس بشكل جيد ومتوازن مع كافة العاملين وفقاً لتخصصاتهم وطبيعة الوظيفة التى يقومون بها ، وأن هناك دائماً لغة حوار وتفاهم بين المعلم والعاملين بالمدرسة وبين أولياء الأمور والمعلم والطلاب والمعلم مما يساعد على الارتقاء بالعملية التعليمية .

وكذلك عبارات المحور الخامس " حل المشكلات " حيث جاء فى الترتيب الثانى ويعزو الباحثان ذلك إلى أن هنا بعض المشكلات التى قد تحدث ولكنها قليلة وسرعان ما يستطيع المعلم إيجاد الحلول السريعة المناسبة لها كما أن الإدارة تقوم بتشجيع المعلمين على اكتشاف الحلول الجديدة والمبتكرة وذلك نظراً للخبرة فى التعامل مع المشكلات ، كذلك تساعد الإدارة المعلمين على التوصل للحلول للمشكلات التى لا يستطيع المعلم إيجاد حلول لها .

أن عبارات المحور الرابع " الإدارة بالنتائج " حيث جاء فى الترتيب الرابع أن ذلك قد يرجع إلى أن المعلمين يعتمدون فى تقييم الأداء الوظيفى إلى معايير محددة وواضحة لأنجاز الأعمال الموكلة إليهم ، بل وكذلك يعتمدون فى تقييم مستوى الأداء لدى الطلبة كذلك إلى معايير محددة وواضحة ومعلنة وهذه المعايير متنوعة المصادر ومختلفة فى قياس القدرات لدى المعلمين والطلاب وكذلك لقياس النتائج والقدرة على التغيير وفقاً للنتائج الجديدة ، كما أن المديرين يعتمدون فى تحفيز وتشجيع المعلمين والطلاب على أساس المستوى العلمى والأكاديمى والسلوكى مما يساعد على الارتقاء بالمستوى العام للعاملين وكذلك الطلاب .





كما جاء عبارات المحور السادس " إدارة التكنولوجيا " فى الترتيب الأخير ويعزو الباحثان ذلك إلى أن المدرسة قد لا تمتلك الوسائل والادوات التكنولوجية الحديثة التى يمكن أن تساعد فى تعليم الطلاب ، كما قد يصعب استخدامها نظراً لصعوبة تواجدها بالملاعب وأن استخدامها وتطبيقاتها الحديثة فى النهوض ورفع كفاءة العملية التعليمية يجد صعوبة لعدم تناسبها مع أعداد الطلاب داخل درس التربية الرياضية.

وتتفق هذه النتائج مع ما توصل إليه كل من " المسوري " ( ٢٠١٢م ) ، دراسة جبر ( ٢٠١٠م ) ، دراسة ، نيسيل ساد-بيركو **Nissila Sade-Pirkko** " ( ٢٠٠٥م ) حيث توصلوا إلى التعرف على مستوى الاداء لمديري المدارس لمهامهم الوظيفية .

يتضح من جداول من (٧) أن محور أعضاء الهيئة التدريسية جاء فى الترتيب الأول بأهمية نسبية (٨٦.٤٨ %) ويرجع الباحثان ذلك إلى أن دعائم الإدارة المدرسية الفاعلية بالمدارس تعتمد على أعضاء الهيئة التدريسية لذلك تقوم الإدارة بتشجيع المعلمين على حضور الدورات التدريبية التى تساعد فى رفع كفاءة المعلمين من الناحية العلمية وطرق التعامل مع الطلاب وصقل مهاراتهم المختلفة مما يساعد فى الأرتقاء بالعملية التعليمية ، كما أن إدارة المدرسة تساعد المعلمين على إجراء البحوث الإجرائية فى مختلف المجالات المرتبطة بكفاءة العملية التعليمية للأرتقاء بمستوى كل من المعلم والطالب ، كذلك تقوم الإدارة المدرسية بإطلاع المعلمين على التعليمات المتعلقة بحقوقهم وواجباتهم مما يساعد المعلم على العمل فى بيئة ومناخ مناسب لرفع كفاءة أداء المعلم حيث أن المعلمين يقومون بأداء واجباتهم المطلوبة منهم دون الإخلال بأى منها وفقاً لتعليمات التوصيف الخاصة بكل منهاج ، كذلك تحرص الإدارة المدرسية على أبداء آراء المعلمين من أجل أقترح وسائل تهدف إلى تطوير المنظومة التعليمية بالمدرسة من جميع الجوانب ، كما تعطى المدرسة فرص القيادة للمعلمين من خلال تفعيل دور الإشراف على سير العمل بحيث يقوم المعلمين بالإشراف على العملية التعليمية كل حسب قدراته ، كما تتيح الإدارة المدرسية تبادل الزيارات بين المعلمين فى المجال الواحد لتبادل الخبرات بين المعلمين ، والأطلاع على الجديد فى مجال التربية الرياضية .



كما يتضح من نتائج جداول (٧) والخاصة باستبيان دعائم الإدارة المدرسية الفاعلة أن أهى الدعائم وهى التجهيزات المدرسية وجاءت فى الترتيب الثانى بنسبة (٨٥.٢٨ %) ويرجع الباحثان ذلك إلى أن الإدارة المدرسية متمثلة فى المدير تقوم بمساعدة معلمى التربية الرياضية على توفير كل ما هو جديد فى مجال التجهيزات المدرسية المرتبطة بالعملية التعليمية فى التربية الرياضية مثل أعداد الوسائل التعليمية وتوفير الوسائل التعليمية الحديثة والأدوات الجديدة ، وأصلاح وصيانة التالف ، التى تساعد المعلم على أداء دوره كذلك يقوم المدير بالتعرف على حاجات الطلاب وتوفيرها كما يهتم المدير بتزويد المعلمين بالنتشرات الدورية التى تساعد المعلمين على رفع مستواهم ورج كفاءة العملية التعليمية بالمدرسة، كما توجد بالمدرسة سجلات توثيق لتسهيل عملية متابعة الطلاب فى أنشطة التربية الرياضية المختلفة ، كما تقوم إدارة المدرسة بالواجبات الإدارية وتجديد ما تحتاجه من صيانة ، لذلك جاءت التجهيزات المدرسية فى الترتيب الثانى .

كما يتضح من نتائج جداول (٧) أن محور القيادات التربوية جاء فى الترتيب الثالث بأهمية نسبية (٨٣.٤٠ %) ويرجع الباحثان ذلك إلى أن الإدارة المدرسية تقوم بالتعرف على الأفكار الإبداعية التى ترفع من مستوى المدرسة فى الجوانب التعليمية ومستوى التربية اللياقة البدنية للطلاب ، والنواحى الاشرافية وكذلك أستغلال مرافق المدرسة بالشكل الأمثل ، كذلك تقوم الإدارة بدورها القيادى فى تقويم أداء المعلمين بطريقة موضوعية تظهر كفاءة المعلمين الفعلية وأظهار نقاط القوة لتطويرها أو التعرف على نقاط الضعف إن وجدت لدى المعلمين لتلاشيها والعمل على تحويل نقاط الضعف إلى مميزات لدى المعلمين ، كذلك تقوم الإدارة المدرسية بالعمل على زيادة أهتمام المعلمين للمدرسة من خلال الأنشطة التى تقوم بها الإدارة لخدمة المعلمين فى الإحتياجات اليومية داخل المدرسة أو الأنشطة خارج المدرسة ، وتشجع المعلمين على إقامة دورى المدرة فى جميع الأنشطة خلال أوقات الفراغ .

كما يتضح من نتائج جداول (٧) أن محور المناخ المدرسى جاء فى الترتيب الرابع بنسبة (٨٢.٧٩ %) ويرى الباحثان أن المناخ المدرسى هو أحد الدعائم الهامة للإدارة المدرسية الفاعلة بالمدرسة حيث أن المناخ المدرسى متمثل فى توفير بيئة المدرسية المناسبة لعملية التعليم والتعلم لكى يستطيع المعلم أداء دوره بشكل جيد ، وتنفيذ درس التربية الرياضية



بالشكل المطلوب ، كما تساعد الطلاب فى تلقي للمعلومات ، كما أن الإدارة المدرسية تقوم بتطبيق القواعد والنظم الإدارية بالمدرسة ولكنها بشكل مرن يتيح للمدير التعامل مع المواقف المختلفة حسب درجة خطورة الموقف فقد يعطى قرارات مختلفة لنفس الموقف ولكن تختلف العوامل المحيطة بكل موقف فتساعد البيئة الداخلية للمدرسة للقيام بدورها بشكل جيد ، وذلك يأتى من خلال مشاركة المعلمين والطلاب فى التخطيط للأنشطة الطلابية المختلفة داخل المدرسة ، وذلك من خلال توفير مناخ العمل داخل المدرسة بروح الفريق الواحد لتحقيق أهداف المدرسة والعملية التعليمية .

كما يتضح من نتائج جداول (٧) أن محور التحصيل الدراسى جاء فى الترتيب الخامس بأهمية نسبية (٨٠.٩٨ %) ويرى الباحثان أن ذلك قد يرجع إلى أن الإدارة المدرسية تحث الطلبة المتميزين على استخدام نماذج وأختبارات محلية ودولية تساعدهم على الارتقاء بمستواهم التعليمى من خلال النماذج المختلفة والأفكار وأساليب الأمتحانات المختلفة ، كذلك متابعة الطلاب من خلال إعطاء الفرصة للمعلم بإجراء الأختبارات التشخيصية لتحديد المستوى الحقيقى للطلاب ومساعدة المتعثرين فى التعليم ، وتحليل الأختبارات وتحديد نقاط الضعف لدى الطلاب والعمل على تلافئها ، والأهتمام بمستوى الطلاب وفقا لقدرات الفردية لكل طالب، وتشجيع الطلاب وخاصة المتفوقين بالحوافز المادية والمعنوية المختلفة ، وتحثهم على الاشتراك فى أنشطة التربية الرياضية المختلفة لرفع مستوى اللياقة البدنية لديهم والمحافظة على القوام السليم .

كما يتضح من نتائج جداول (٧) أن محور الأنشطة الطلابية اللاصفية جاء فى الترتيب السادس بأهمية نسبية (٧٩.٦١ %) ويرجع الباحثان ذلك إلى أن الإدارة المدرسية تعمل على تشجيع الأنشطة اللاصفية من خلال تهيئة الجو المدرسى المناسب لتنفيذ الأنشطة اللاصفية ، كذلك تقوم بتشجيع المعلمين على أكتشاف هوايات ومواهب الطلبة المختلفة وتنميتها من خلال الأنشطة اللاصفية وأنشطة التربية الرياضية المختلفة ، كذلك تقوم إدارة المدرسة بإقامة الندوات الثقافية المختلفة ودعوة الطلاب للمشاركة بإيجابية فى هذه الندوات



وتتمية مهارات الطلاب فى هذه الأنشطة المختلفة ، كذلك إتاحة الفرصة للطلاب إصدار المجالات المدرسية لتعزيز الأنشطة اللاصفية ، والأهتمام بالمناسبات الدينية والوطنية ، والأهتمام بالمهرجانات الرياضية والمسابقات المختلفة وإتاحة الفرصة للطلاب لإظهار مواهبهم من خلال الأنشطة اللاصفية فى هذه المجالات، كما تقوم الإدارة بتشجيع الطلاب لتنمية مهاراتهم من خلال إصدار شهادات تقدير لطلبة المتميزين فى الأنشطة اللاصفية المختلفة الثقافية والاجتماعية والرياضية .

كما يتضح من نتائج جداول (٧) أن محور العلاقة مع المجتمع المحلى جاءت فى الترتيب السابع بأهمية نسبية (٧٨.١٧ %) ويرجع الباحث ذلك إلى أن إدارة المدرسة تعمل على تشجيع العمل التطوعى لخدمة المجتمع المحلى المحيط بالمدرسة من خلال إتاحة الفرصة لأولياء الأمور من متابعة أبنائهم بالمدرسة ومساعدة المدرسة فى الدعم المجتمعى لها من خلال أقترح الآراء التى تساعد على رفع العملية التعليمية وأنشطة التربية الرياضية من خلال أولياء الأمور ، كما تقوم إدارة المدرسة بتنظيم اللقاءات الهادفة بين أولياء الأمور والمعلمين ، التى تساعد على الارتقاء بمستوى العملية التعليمية من خلال التعرف على نقاط الضعف فى العملية التعليمية وطرق علاجها ، والاستفادة من الخبرات فى المجتمع المحلى لزيادة أنشطة التربية الرياضية ومساهمة المجتمع المحلى فيها ، كما تحرص المدرسة على تشكيل مجلس أولياء الأمور بالمدرسة لمتابعة الأنشطة المختلفة للمدرسة والعمل على تطويرها من خلال الاستفادة من أولياء الأمور ذوى الخبرة كل حسب الأختصاص .

وتتفق هذه النتائج مع ما توصل إليه كل من إبراهيم محمد شعيب (٢٠٠٨م) ، سمية بنت سعيد البرعمى ، سلامة يوسف طناش (٢٠٠٨م) ، محمد على عزب (٢٠٠٥م) ، فوزية يوسف العبد الغفور (٢٠٠٣م) ، محمود عبد الهادي (٢٠٠٢م) ، حيث توصلوا إلى الإدارة المدرسية الفاعلة فى المدارس .

كما يتضح من جدول (٨) أنه توجد علاقة ارتباطية طردية ذات دلالة إحصائية بين درجات المعلمين فى دعائم الإدارة المدرسية وفى مقياس الأداء الوظيفي عند مستوى دلالة



٠٠٠٥ ، ويعزو الباحثان ذلك إلى أن كلا من دعائم الإدارة المدرسية والأداء الوظيفي هي مهارات يكتسبها المعلم وتتأثر كل منهما بالآخرى وتوجد بينهما روابط تبادلية التأثير وديناميكية التفاعل حيث كلما كان الدعائم متوفرة على اسس علمية سليمة نتج عنه أداء وظيفي على أعلى مستوى وبجودة أداء تظهر فى النتائج التى يحققها المعلمين من خلال أكتشاف المواهب الرياضية والاشترك فى البطولات المدرسية على مستوى الإدارة والمحافظة والجمهورية .

وبذلك يكون الباحثان قد تحقق من صحة التساؤل للبحث والذي ينص على " ما مدى الارتباط بين دعائم الإدارة المدرسية والأداء الوظيفي لمعمى التربية الرياضية ؟ " .  
الاستنتاجات :

فى ضوء أهداف ومشكلة البحث وفى حدود عينة البحث والدراسات السابقة ، ونتائج التحليل الإحصائى توصل الباحث إلى الإستنتاجات التالية :

١- يعتبر مستوى الأداء الوظيفي لدي معلمي التربية الرياضية مرتفعاً ، وتتوافر لديهم عناصر الأداء الوظيفي بدرجة عالية وهى مرتبة حسب الوزن النسبي لها كالتالي:

- مهارة التواصل .
- حل المشكلات .
- إدارة الموارد البشرية .
- الإدارة بالنتائج .
- عمليات المدرسة والإدارة المالية .
- مهارة التعاون .
- مهارة التخطيط .
- إدارة التكنولوجيا .

٢ - تمثلت دعائم الإدارة المدرسية الفاعلة لدي معلمي التربية الرياضية فى الأتى :

- القيادات التربوية



- المناخ المدرسي
  - أعضاء الهيئة التدريسية
  - التجهيزات المدرسية
  - التحصيل الدراسي
  - الأنشطة التربوية اللاصفية
  - العلاقة مع المجتمع المحلي
- ٣- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (٠.٠٥) بين دعائم الإدارة المدرسية والأداء الوظيفي لمعلمي التربية الرياضية .

#### التوصيات :

فى ضوء ما توصل إليه الباحث من إستنتاجات يوصى الباحث بما يلى :

- ١- عقد الندوات العلمية لتوضيح مفهوم دعائم الإدارة المدرسية ومدى إمكانية الاستفادة منه في مجال الإدارة المدرسية ، وتزويد الحاضرين بكتيب يوضح ذلك .
- ٢- ضرورة رفع مستوى الأداء الوظيفي للمعلمين .
- ٣- ربط التطور المهني والوظيفي لمعلمي التربية الرياضية بمستوى أدائهم الوظيفي .
- ٤- الأهتمام بالأنشطة التربوية الرياضية المختلفة لدورها فى دعائم الادارة المدرسية الفاعلة .
- ٥- إجراء دراسات مشابهة فى مناطق مختلفة .

#### المراجع :

- أحمد ، حافظ فرج ، حافظ ، محمد صبرى : " إدارة المؤسسات التربوية " ، الطبعة الثانية ، عالم الكتب ، القاهرة ، مصر ، ٢٠١٢م .
- إبراهيم محمد شعيب : " مقومات الإدارة المدرسية الفاعلة فى المدارس الحكومية بمحافظات غزة من وجهة نظر المديرين وسبل الارتقاء بها " ، رسالة ماجستير غير منشورة ، كلية التربية ، الجامعة الإسلامية ، غزة ، فلسطين ، ٢٠٠٨م .



- الإبراهيمي ، عدنان : " الإدارة : تربوية ، مدرسية ، صفية " ، مؤسسة حمادة للدراسات الجامعية ، إربد ، الأردن ، ٢٠٠٢ م .
- البرعمي ، سمية بنت سعيد ، طناش ، سلامة يوسف : " فاعلية المدرسة الأساسية الحكومية في سلطنة عمان من وجهة نظر المشرفين والمديرين والمعلمين " ، مجلة دراسات (العلوم التربوية) ، المجلد ٣٥ ، العدد ١ ، الجامعة الأردنية ، عمان ، الأردن ، ٢٠٠٨ م .
- الحسيني ، أحمد بن عبدالله : " علاقة الإشراف الإداري بكفاءة أداء العاملين دراسة تطبيقية على المستشفيات العسكرية بمدينة الرياض " ، رسالة ماجستير غير منشورة ، أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض ، السعودية ، ٢٠٠٢ م .
- الطويل ، هانى عبدالرحمن : " الإدارة التعليمية مفاهيم وآفاق " ، الطبعة الثالثة ، دار وائل للطباعة والنشر والتوزيع ، عمان ، الأردن ، ٢٠٠٦ م .
- العبد الغفور ، فوزية يوسف : " البيئة المدرسية الفعالة ، مع نموذج مقترح لقياس فاعلية البيئة المدرسية في دولة الكويت " ، مجلة القراءة والمعرفة ، العدد ٢١ ، ٢٠٠٣ م .
- المسوري ، أحمد عبدالقادر : " واقع الأداء الوظيفي لمديري مدارس التعليم الأساسي من وجهة نظر المديرين والمعلمين " ، مجلة الأستاذ ، العدد ٢٠١ ، كلية التربية - أبن رشد ، جامعة بغداد ، بغداد ، العراق ، ٢٠١٢ م .
- اوكونور ، جوزيف ، ماكدموت ، أيان : " فن تفكير الأنظمة : مهارات أساسية للإبداع وحل المشكلات " ، ترجمة مكتبة جرير ، الرياض ، السعودية ، ٢٠٠٥ م .
- جبر ، عبدالرحمن محمد : " الإبداع الإداري وأثره على الأداء الوظيفي دراسة تطبيقية على مديري مدارس وكالة الغوث الدولية بقطاع غزة " ، رسالة ماجستير غير منشورة ، كلية التجارة ، الجامعة الإسلامية - غزة ، فلسطين ، ٢٠١٠ م .
- رضوان ، أحمد محمود ، طلافحة ، إبراهيم على ، المصاروة ، أسامة محمد : " درجة ممارسة مديري المدارس الحكومية في لواء بنى عبيد للتفكير النظمي من وجهة نظر المعلمين " ، مجلة



- الجامعة الإسلامية للدراسات التربوية والنفسية ، المجلد ٢٢ ، العدد ١ ، الجامعة الإسلامية  
- غزة ، فلسطين ، ٢٠١٤ م .
- صالح ، زكية بنت صالح : " تحليل محتوى كتاب القراءة لطالبات الصف السادس الابتدائي فى ضوء  
مهارات التفكير المنظومي " ، رسالة ماجستير غير منشورة ، كلية التربية ، جامعة أم القرى  
، مكة المكرمة ، السعودية ، ٢٠٠٧ م .
- صقر ، عاشور أحمد : " إدارة القوى العاملة الأسس السلوكية وأدوات البحث التطبيقي " ، دار النهضة  
، بيروت ، لبنان ، ١٩٨٣ م .
- عابدين ، محمد عبدالقادر : " الإدارة المدرسية الحديثة " ، دار الشروق للنشر والتوزيع ، عمان ،  
الأردن ، ٢٠٠١ م .
- عابنة ، صالح أحمد : " درجة ممارسة العاملين في المدارس العامة في ليبيا للتفكير النظمي من وجهة  
نظرهم " ، مجلة علوم إنسانية ، العدد ٤٥ ، ٢٠١٠ م .
- عبد الهادي ، محمود : " تقويم المدرسة المصرية في ضوء معايير المدرسة الفاعلة " ، مجلة كلية  
التربية ، العدد 112 ، جامعة القاهرة ، القاهرة ، مصر ، ٢٠٠٢ م .
- عبد نور ، كاظم ، جابر ، غصون علاء : " التفكير المنظومي لدى مدراء المدارس الاعدادية المتميزين  
ونظرائهم العاديين " ، مجلة كلية التربية الأساسية للعلوم التربوية والإنسانية ، العدد ٢٥ ،  
جامعة بابل ، بابل ، العراق ، ٢٠١٦ م .
- عبيد ، وليم ، عفانة ، عزو : " التفكير والمنهاج المدرسي ، مكتبة الفلاح للنشر و التوزيع " ، القاهرة  
، مصر ، ٢٠٠٣ م .
- عزب ، محسن عبدالستار محمود : " تطوير الإدارة المدرسية في ضوء معايير الجودة الشاملة " ،  
المكتب الجامعي الحديث ، الإسكندرية ، مصر ، ٢٠٠٨ م .
- عزب ، محمد على : " رؤية تحليلية بأهم ملامح المدرسة الفعالة وإمكانية الاستفادة منها في تطوير  
واقعنا المعاصر " ، مجلة كلية التربية ، العدد ٤٩ ، جامعة الزقازيق ، الشرقية ،  
مصر ، ٢٠٠٥ م .





- **على ، سهام :** " درجة تبني مفاهيم التفكير النظمي في الجامعات الحكومية السعودية من وجهة نظر العمداء ورؤساء الأقسام في تلك الجامعات " ، مجلة جامعة دمشق ، المجلد ٢٨ ، العدد ٣ ، جامعة دمشق ، دمشق ، سوريا ، ٢٠١٢ م .
- **عيد ، سيد :** " الإدارة الإبداعية للبرامج والأنشطة في المؤسسات الحكومية والخاصة التحديات التي تواجه الإدارة الإبداعية " ، المنظمة العربية للتنمية الإدارية ، القاهرة ، مصر ، ٢٠٠٨ م .
- **محمود ، مازن سليم :** " دور التخطيط الاستراتيجي في زيادة فاعلية الإدارة المدرسية بمحافظة غزة " ، رسالة ماجستير غير منشورة ، كلية التربية ، الجامعة الإسلامية ، غزة ، فلسطين ، ٢٠٠٨ م .
- **مؤنس ، محمد هاشم :** " اثر تدريس بالمدخل المنظومي في اكتساب المفاهيم الجغرافية وتنمية مهارات التفكير المنظومي عند طلاب الصف الاول المتوسط " ، رسالة دكتوراه غير منشوره ، كلية التربية أبن رشد ، جامعة بغداد ، بغداد ، العراق ، ٢٠١٢ م .
- **H.S. Bhola:** "Potential of adult and lifelong education for poverty reduction: Systems thinking for systemic change", International Journal of Lifelong Education, Vol 24, No 5, 2005.
- **Hughes, Lesley :** "Dimensions, Themes And Skills : The Task the Secondary Head Teacher" Secondary Management In the 1990s : Challenge and Change : a spect of Education . No.48, The University of Hull London, (1993) .
- **Kimberly E. Matier :** "A systems thinking approach to education reform: Addressing issues surrounding teacher burnout through comprehensive school change", PhD thesis, Oregon State University, USA, 2007.
- **King, K.& Frich, T. :** Transforming Education: Case Studies in Systems Thinking. Paper presented at the annual meeting of the American Educational Research Association, April 19, Montreal, Canada, 1999.
- **Mary Dolansky & Shirley Moore :** " Systems thinking scale " , Case western reserve university, USA, 2013.



- **Nissila Sade-Pirkko**: "Individual and collective reflection How to Meet the Needs of Development in Teaching". European Journal of Teacher Educatio, Vol 28, No 2, 2005.
- **Robert Y. Cavana & Kambiz E. Maani** : “A Methodological Framework for Systems Thinking and Modelling (ST&M) Interventions”, Conference Paper, 1st International Conference on Systems Thinking in Management, Geelong, Australia, 2000.
- **Stephen Martin, James Brannigan and Annie Hall**: “Sustainability, Systems Thinking and Professional Practice”, Journal of Geography in Higher Education, Vol 29, No 1, 2005.