

مستوى الأداء التنظيمي لدى مديري المدارس المتوسطة في دولة الكويت

وعلاقته بمستوى انضباط الطلبة

إعداد

فيصل مرزوق عياد الرشيد

إشراف

الأستاذ الدكتور عاطف يوسف مقابلة

قدمت هذه الرسالة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في

التربية

تخصص الاصول والإدارة التربوية

جامعة عمان العربية

كلية العلوم التربوية والنفسية

٢٠١٣

تفويض

أنا الطالب فيصل مرزوق عياد الرشيدى أفوض جامعة عمان العربية بتزويد نسخ من رسالتي الموسومة " مستوى الأداء التنظيمي لدى مديري المدارس المتوسطة في دولة الكويت وعلاقته بمستوى انضباط الطلبة " للمكتبات الجامعية أو المؤسسات أو الهيئات أو الأشخاص المعنيين بالأبحاث والدراسات العلمية عند طلبها.

الاسم فيصل مرزوق عياد الرشيدى

التوقيع

التاريخ ٢٠١٣/٦/٢٣

قرار لجنة المناقشة




نوقشت هذه الرسالة للطالب فيصل مرزوق عياد الرشيد بتاريخ 2013/6/4، وعنوانها
مستوى الأداء التنظيمي لدى مديري المدارس المتوسطة في دولة الكويت وعلاقته بمستوى

انضباط الطلبة

وقد أجازت بتاريخ 2013/6/4.

التوقيع

أعضاء لجنة المناقشة:

	رئيساً	الأستاذ الدكتور محمد حسن العميرة
	عضواً ومشرفاً	الأستاذ الدكتور عاطف يوسف مقابلة
	عضواً	الدكتور "محمد أمين" حامد القضاة

شكر وتقدير

الحمد لله رب العالمين والصلاة والسلام على أنبيائه الطاهرين، أما وقد شارف هذا العمل على نهايته، فإنني أجد لزاماً عليّ أن أتوجه بجزيل الشكر والامتنان، عرفاناً مني إلى أهل الفضل بفضلهم، لكل من ساعدني ووجهني ومنحني كثيراً من وقته وجهده .

فالشكر، كل الشكر لأستاذي ومعلمي الأستاذ الدكتور عاطف يوسف مقابلة على ما بذله، من جهود مضيئة في تعليمي أنا وزملائي منذ دخولنا برنامج الماجستير، فكان خير معلم لنا. كما أخصه بالشكر الجزيل على جهوده وإرشاده لي منذ أن كان هذا العمل مجرد فكرة، فأخذ بيدي وشجعني وخصني بوقته وجهده على الرغم من مشاغله ومسؤولياته الكبيرة، فله مني كل المحبة والتقدير.

والشكر كل الشكر لأعضاء لجنة المناقشة لتفضلهم بالموافقة على المشاركة في مناقشة هذه الرسالة وإثرائها بملاحظاتهم القيمة، وهم:

الأستاذ الدكتور محمد حسن العمارة

الدكتور "محمد أمين" حامد القضاة

الأستاذ الدكتور عاطف يوسف مقابلة

كما أتقدم بالشكر والعرفان لأساتذتي أعضاء هيئة التدريس الذين لم يدخروا جهداً في أثناء تدريس المساقات الدراسية، كما أتوجه بالشكر إلى كل القائمين على جامعة عمان العربية وأخص بالشكر أعضاء هيئة التدريس والعاملين في المكتبة.

والشكر موصول كذلك إلى كل من أسهم في إخراج هذا العمل إلى حيز الوجود، وأخص بالشكر الأساتذة الذين قاموا بتحكيم أداة الدراسة، كما أتوجه بالشكر إلى المديرين والمديرات والمعلمين والمعلمات في المدارس المتوسطة في دولة الكويت الذين تعاونوا معي في أثناء تطبيق هذه الدراسة.

الباحث

فيصل مرزوق عياد الرشيد

الإهداء

إن كان ثمة من يستحق الإهداء ... أهدي هذا العمل المتواضع

إلى

والدي ووالدتي نور حياتي ... أمدّ الله في عمريهما

رفيقة دربي وسندي في حياتي.... زوجتي العزيزة

ربيع عمري أحبتي أبنائي وبناتي

أخواني وأخواتي القرييين إلى قلبي دائماً ... الذين شاركوني في مسيرة الرسالة خطوة بخطوة

إلى زملائي في العمل والدراسة الذين كانوا وما زالوا مثلاً للأخوة والصدقة

إليهم جميعاً أهدي هذا العمل

الباحث

فيصل مرزوق عياد الرشيد

قائمة المحتويات

قائمة المحتويات	و
فهرس الجداول	ح
فهرس الملحقات	ط
الملخص	ي
Abstract	ك
الفصل الأول مشكلة الدراسة وأهميتها	١
المقدمة:	١
مشكلة الدراسة:	٤
عناصر مشكلة الدراسة:	٤
أهمية الدراسة:	٥
تعريف المصطلحات:	٦
حدود الدراسة:	٦
محددات الدراسة:	٧
الفصل الثاني الأدب النظري والدراسات السابقة	٨
أولاً: الادب النظري:	٨
ثانياً: الدراسات السابقة ذات الصلة:	٢٣
ملخص الدراسات السابقة وموقع الدراسة الحالية منها	٣١
الفصل الثالث الطريقة والإجراءات	٣٤
منهج الدراسة:	٣٤
مجتمع الدراسة:	٣٤
عينة الدراسة:	٣٤
أداتا الدراسة:	٣٥
إجراءات الدراسة:	٣٩
المعالجة الإحصائية:	٤٠
الفصل الرابع نتائج الدراسة	٤١
نتائج السؤال الأول:	٤١
نتائج السؤال الثاني:	٤٦
نتائج السؤال الثالث:	٥٠

٥٢.....	الفصل الخامس مناقشة النتائج والتوصيات
٥٢.....	مناقشة نتائج السؤال الأول:.....
٥٤.....	مناقشة نتائج السؤال الثاني:.....
٥٧.....	مناقشة نتائج السؤال الثالث:.....
٥٩.....	التوصيات والمقترحات:.....
٦٠.....	المراجع.....
٦٠.....	أ- المراجع العربية.....
٦٤.....	ب.المراجع الاجنبية:.....
٦٦.....	الملاحق.....

فهرس الجداول

الصفحة	المحتوى	الرقم
٤٩	توزيع مجتمع الدراسة حسب المنطقة التعليمية والجنس	١
٥٠	توزع عينة الدراسة حسب المنطقة التعليمية والجنس	٢
٥٣	قيم معاملات الثبات والاتساق الداخلي لإستبانة الأداء التنظيمي باستخدام طريقة الاختبار وإعادة الاختبار ومعادلة كرونباخ ألفا	٣
٥٥	قيم معاملات الثبات والاتساق الداخلي لاستبانة انضباط الطلبة باستخدام طريقة الاختبار وإعادة الاختبار ومعادلة كرونباخ ألفا	٤
٥٨	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية و الرتب لمستوى الأداء التنظيمي لدى مديري المدارس المتوسطة في دولة الكويت من وجهة نظر المعلمين حسب المجالات مرتبة تنازلياً	٥
٥٩	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب لمستوى الأداء التنظيمي لدى مديري المدارس المتوسطة في دولة الكويت من وجهة نظر المعلمين في مجال التعامل مع الطلبة مرتبة تنازلياً	٦
٦١	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب لمستوى الأداء التنظيمي لدى مديري المدارس المتوسطة في دولة الكويت من وجهة نظر المعلمين في مجال التعامل مع المجتمع المحلي مرتبة تنازلياً	٧
٦٢	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب لمستوى الأداء التنظيمي لدى مديري المدارس المتوسطة في دولة الكويت من وجهة نظر المعلمين في مجال التعامل مع المعلمين مرتبة تنازلياً	٨
٦٤	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب لمستوى الأداء التنظيمي لدى مديري المدارس المتوسطة في دولة الكويت من وجهة نظر المعلمين في مجال المهام الادارية مرتبة تنازلياً	٩
٦٥	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب لمستوى انضباط الطلبة في المدارس المتوسطة في دولة الكويت من وجهة نظر المعلمين حسب المجال مرتبة تنازلياً	١٠
٦٦	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب لمستوى انضباط الطلبة في المدارس المتوسطة في دولة الكويت من وجهة نظر المعلمين في المجال الخاص بالطلبة مرتبة تنازلياً	١١

٦٧	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب لمستوى انضباط الطلبة في المدارس المتوسطة في دولة الكويت من وجهة نظر المعلمين في المجال الخاص بالإدارة المدرسية مرتبة تنازلياً	١٢
٦٩	قيم معامل الارتباط بين مستوى الأداء التنظيمي لدى مديري المدارس في دولة الكويت وبين انضباط الطلبة باستخدام معامل ارتباط بيرسون	١٣

فهرس الملحقات

الصفحة	المحتوى	ملحق
٩١	أداة الدراسة بصورتها الأولية (الأداء التنظيمي)	١
٩٦	أداة الدراسة بصورتها الأولية (انضباط الطلبة)	٢
٩٩	أسماء محكمي أداتي الدراسة	٣
١٠١	أداة الدراسة بصورتها النهائية (الأداء التنظيمي)	٤
١٠٤	أداة الدراسة بصورتها النهائية (انضباط الطلبة)	٥
١٠٦	خطاب تسهيل مهمة من جامعة عمان العربية	٦
١٠٧	خطاب تسهيل مهمة من وزارة التربية بالكويت	٧

مستوى الأداء التنظيمي لدى مديري المدارس المتوسطة في دولة الكويت وعلاقته بمستوى انضباط الطلبة

إعداد

فيصل مرزوق عياد الرشيد

إشراف

الأستاذ الدكتور عاطف يوسف مقابلة

الملخص

هدفت الدراسة إلى الكشف عن مستوى الأداء التنظيمي لدى مديري المدارس المتوسطة في دولة الكويت وعلاقته بمستوى انضباط الطلبة. تكوّنت عينة الدراسة من (٨١٦) معلماً ومعلمة في المناطق التعليمية الست في دولة الكويت للعام الدراسي ٢٠١٢/٢٠١٣م، تم اختيارهم عشوائياً من مجتمع الدراسة البالغ عدد أفرادها (١٦٣١٦) معلماً ومعلمة، ولتحقيق أهداف الدراسة تم تطوير استبانتين، كانت الأولى لقياس الأداء التنظيمي للمديرين، والثانية لقياس انضباط الطلبة، ثمّ تمّ التحقق من صدقهما وثباتهما.

وقد أظهرت نتائج الدراسة ما يأتي:

١. إن مستوى الأداء التنظيمي لدى مديري المدارس المتوسطة في دولة الكويت من وجهة نظر المعلمين كان متوسطاً.

٢. إن مستوى انضباط الطلبة في تلك المدارس كان متوسطاً.

٣. هناك علاقة ارتباطية ايجابية ذات دلالة إحصائية بين مستوى الأداء التنظيمي لدى مديري المدارس المتوسطة في دولة الكويت وبين انضباط الطلبة.

وفي ضوء نتائج الدراسة، أوصى الباحث بضرورة تدريب المديرين لرفع مستوى أدائهم التنظيمي، وتعيين مساعد للمدير على قدر من الكفاءة والمسؤولية لمساعدته في أدائه التنظيمي، وضرورة تخويل مدير المدرسة صلاحيات أكثر في لوائح تعليمات انضباط الطلبة، وإجراء دراسة مماثلة للدراسة الحالية، على مراحل دراسية أخرى وعلاقتها ببعض المتغيرات الشخصية والتنظيمية والديمغرافية.

The Organizational Performance Level of Intermediate School Principals in the State of Kuwait and the its Relation to Students' Discipline

**Prepared by
Faisal Marzooq Ayyad Al-Rashidi**

**Supervised by
Prof. Atef Y. Magableh**

Abstract

This study aimed at discovering the Organizational performance level of intermediate school principals in the State of Kuwait and its relation to students' discipline. The sample consisted of (٨١٦) male and female teachers in the six school districts in the state of Kuwait, for the academic year ٢٠١٢/٢٠١٣, who were chosen randomly from the population of the study. To achieve the objectives of the study, two instruments were developed. The first was to measure the organizational performance of principals. The second was to measure students' discipline and then validity and reliability of the two instruments should be assured.

The findings of the study indicated the following:

- The Organizational performance level of intermediate school Principals in the State of Kuwait From teachers' point of view was medium.
- The level of students discipline in those schools was medium too.

- There was a positive correlational relationship between the organizational performance level of school principals in the state of Kuwait, and the level of students discipline.

In light of the findings of the study, the research recommended the following:

- Training school principals in order to raise their organizational performance.
- Designating a responsible and well qualified person as assistant principal to help the principal in his her organizational performance.
- Delegating the school principal more authorities with regard to students discipline regulations.
- Conducting a similar study on other educational stages, including personal and organizational variables.

الفصل الأول مشكلة الدراسة وأهميتها

المقدمة:

يعدّ مدير المدرسة المسؤول الأول عن تنظيم العملية التعليمية لتحقيق أهدافها، فهو حلقة الوصل بين أطراف العملية التربوية من معلمين وطلبة، وآباء وإدارات عليا، وعليه مسؤولية التوجيه والمتابعة وملاحظة سلوك المعلمين والمتعلمين، وربط المدرسة مع الإدارات العليا والمجتمع المحلي.

وهناك كثير من المهمات والواجبات الملقاة على عاتق مدير المدرسة لتحقيق النجاح في أداء رسالته؛ إذ يتحقق الأداء المتميز من خلال اتصاف المدير بالعديد من الصفات الشخصية مثل إدارة الذات، وبعد النظر، والالتزام بالقيم التنظيمية، والقدوة الحسنة، والطلاقة والمرونة في التصرفات، والصفات المهنية المكتسبة من خلال التدريب والدراسة مثل معرفة النظم المالية والإدارية، والإلمام الكافي في مختلف العلوم الإدارية، وحسن القيادة وتوزيع المهمات والمسؤوليات على العاملين في المدرسة (المومني، ٢٠٠٨).

ويعد موضوع الأداء الوظيفي من الموضوعات التي أهتم بها رجال الإدارة وأعطوها وقتاً من فكرهم وعملهم في جميع الدول المتقدمة والنامية على حدّ سواء، لأنّ رفع مستوى معيشة المواطنين فيها يعتمد على نحو أساسي على رفع كفاءة الأداء فكفاءة الأداء تعد مؤشراً واضحاً يعبر عن مستوى التقدم العلمي والاقتصادي والحضاري لأيّ بلد، ونظراً لأهمية موضوع الأداء وأثره الكبير في أداء المنظمات والإدارات والمؤسسات وإنتاجها، فقد أهتم به الباحثون والمهتمون والمتخصصون والقياديون التربويون في المؤسسات التعليمية على الصعيدين: النظري والعملي. فنجاح المنظمات يعتمد على نحو كبير على كفاءة أداء الموارد البشرية العاملة فيها. وهناك اتفاق بين صنّاع القرار على أنّ الموارد البشرية وتنميتها هو المدخل الأنجح لرفع أداء المؤسسات والعاملين فيها، بما يحقق الكفاءة والتميز في مواردها المادية والبشرية (اللوزي ، ٢٠٠٩).

ويتجسد الأداء التنظيمي لمدير المدرسة في إمكاناته الوظيفية على القيام بالمهام الإدارية التي تشمل عمليات التخطيط، والتنفيذ، والإشراف، والتقويم، التي تصل بمدير المدرسة إلى مرحلة الإنجاز والتحقيق لأهدافه التربوية، فضلاً عن أنّ هذه المهمات تعد أساساً ومعياراً في تقويم الأداء التنظيمي لمدير المدرسة (عبدالله، ٢٠٠٨).

ومدير المدرسة الفاعل والمتميز هو المدير الذي يهدف إلى تحسين أدائه التنظيمي من خلال القيادة الواعية التي تفعل دور كل فرد في المدرسة، وتوجهه نحو الأداء المتميز في ضوء مقدرات كل فرد وإمكاناته للوصول إلى تحسن نوعية المخرجات التربوية (Wilkinson, ٢٠٠٤).

إن رفع كفاءة الأداء وتطوير المدرسة والعاملين فيها ينعكس على نحو واضح على المدرسة ومستواها الأكاديمي، ويؤثر على نحو إيجابي في كل الجهات المستفيدة من عمل المدرسة، وذلك من خلال شخصية المدير الذي يبث الدافعية والعمل لدى مرؤوسيه، ويعمل على توفير جو عام اجتماعي وأخلاقي يتماشى وقيم المجتمع المحيط به وبدعم مسيرة المعلمين والطلبة (محمود، ٢٠٠٨).

ومدير المدرسة بوصفه قائداً تربوياً متميزاً يجب أن يتفوق على الجماعة التي يقودها من حيث الذكاء، والمقدرة العلمية في تولي المسؤوليات، والنشاط الاجتماعي، ذلك أنه يتعامل مع أفراد تتباين ثقافتهم وخلفياتهم وميولهم، مما يتطلب المقدرة على التعامل مع كل فرد على حدة، ووضع الفروق الفردية بعين الاعتبار (الحري، ٢٠٠٧).

وتعد عملية تقييم الأداء التنظيمي إحدى العمليات الأساسية لمهام الإدارة، إذ يتم النظر إلى تقييم الأداء على أنه عملية حتمية وضرورية لسير عملية الإدارة الحديثة، ويعد تبني مثل هذه الأنظمة والعمليات التقييمية مطلباً نظامياً ملزماً لتحسن الأداء وليس لتصيد الأخطاء، وهذا لن يتم إلا بتوافر الوضوح والعلانية والشفافية في كل جزء من جزئيات العملية التقييمية، ويجب النظر إلى عملية تقييم الأداء على أنها عملية دورية هدفها قياس نقاط القوة والضعف في الجهود التي يبذلها الفرد، والسلوكات التي يمارسها في موقف معين من أجل هدف محدد خططت له المؤسسة مسبقاً، وعلى ذلك فإن عملية تقويم الأداء عملية إيجابية لأنها تسعى إلى كشف العيوب لإصلاحها وتهتم أيضاً بنقاط القوة التي جسدها الفرد أثناء سعيه إلى تحقيق الأهداف، وكما أن هذه العملية لا تتضمن الواجبات فقط، بل قياس درجة التزام الموظف بسلوكات العمل المطلوب منه، والنتائج التي تحققت من هذا الالتزام.

ويعد انضباط الطلبة هدفاً رئيساً للإدارة المدرسية، ومن أهم الواجبات التي تقع على عاتق مدير المدرسة والمعلمين، لمساعدة طلبتهم على اكتساب أتماط السلوك الاجتماعي المقبولة في أثناء الدوام المدرسي (عطوي، ٢٠٠٤).

ويشير مفهوم انضباط الطلبة إلى ضبط سلوك الطلبة، وانفعالاتهم تحت قيادة تربوية موجهة من أجل تحقيق هدف معين، ويتطلب ذلك تفهم السلوك السوي والمقبول في الشرع، وفي الأنظمة والمبادئ التربوية، لتكوين عادات مرغوبة ومضبوطة، واتجاهات سليمة يخضع الفرد بموجبها سلوكه وتصرفاته إلى تعاليم النظام المدرسي (المعاينة، ٢٠٠٧).

ويعد انضباط الطلبة هدفاً رئيساً للإدارة المدرسية، إذ يعتمد النظام المدرسي على عامل مهم وهو نوع الفلسفة التي تستند إليها الإدارة المدرسية في قيامها بالعملية التربوية، ويترب على هذا وجود نظام مدرسي سليم يعتمد على وجود قيادة حكيمة تطبق الممارسات الانضباطية العادلة والملائمة لمناخ المدرسة (لويس، ٢٠٠٧).

إن مدير المدرسة هو المسؤول الفعلي عن تحقيق الانضباط المدرسي، وإن هذا الدور من أفضل الأدوار التي تنطوي على العملية التعليمية برمتها (روزن، ٢٠٠٧)، كما يعد الانضباط السلوكي المدرسي هدفاً رئيساً للإدارة المدرسية ويقوم على أساس أنه عملية تربوية تتطلب التحكم في السلوك والانفعالات تحت قيادة موجهة من أجل تحقيق هدف معين ويقتضي مفهوم الانضباط السلوكي الفهم الصحيح للسلوك القويم وتكون العادات المرغوبة والاتجاهات الصحيحة والالتزام بالمعايير المقررة ويقتضي أيضاً خضوع الرغبات الفردية إلى الرغبة الجماعية لتحقيق الفاعلية (عبدالعزيز وعطيوي، ٢٠٠٤).

ومن بين أدوار مدير المدرسة التي يؤديها في تحقيق انضباط الطلبة هي تلك المتمثلة في أدائه التنظيمي في إدارته المدرسية، وقيامه بواجبه الإداري والتنفيذي بالتعاون مع الجهات ذات العلاقة بهذا المجال، ومن الممكن إجمال أهم أدوار مدير المدرسة في تحقيق انضباط الطلبة بما يأتي كما أوردها لويس (٢٠٠٧):

- ملاحظة حاجات البيئة المدرسية وإدراكها بشكل عام.
- المساعدة على توفير بيئة تساعد الطالب على تحقيق الحاجات النفسية والنمو من النواحي كافة.
- العمل على توفير مناخ ديمقراطي بين جميع العاملين في المدرسة بما يخدم العملية التربوية ويلبي حاجات الطلبة خلال إشراك العاملين في المدرسة في إعداد الخطط والبرامج الوقائية.
- تنظيم اجتماعات دورية للمعلمين والآباء لمناقشة مشكلات الطلبة واعتبار الآباء شركاء في العملية التربوية وفي تطبيق الجانب الوقائي والعلاجي للإسهام في حل مشكلات الطلبة.
- توزيع المهام والمسؤوليات والأدوار على المعلمين لتنفيذ مجالس الآباء والمعلمين ومجالس الطلبة في المدرسة.
- توفير جو ملائم للعمل الإرشادي في المدرسة لمتابعة الخدمات الإرشادية فيها وتقويمها.
- تكوين جو من الصداقة والمحبة بين الطلبة والمعلمين وتشجيع الحوار الديمقراطي بينهم.
- إشراك الطلبة في معالجة مشكلاتهم وتحمل المسؤولية في قضايا الانضباط المدرسي من خلال اجتماعات

- مجالس الطلبة الدورية لمناقشة المشكلات ووضع البدائل والحلول المقترحة في التغلب عليها .
 - دعوة مدير المدرسة أعضاء مجلس الضبط الى الاجتماع مرة واحدة في كل شهر على الأقل لتدريس القضايا والمشكلات الطلابية والتربوية في المدرسة والعمل على وقايتها بأفضل السبل التربوية بالتعاون والتنسيق مع المعلمين والمرشد التربوي في المدرسة.
 - عقد اجتماعات دورية لأعضاء الهيئة التدريسية كافة لمناقشة القضايا الطلابية وأتماط السلوك المخالفة لتعليمات الانضباط المدرسي وإعداد البرامج الوقائية والعلاجية لها.
 - تكليف مديريات التربية في بداية كل فصل دراسي بعقد ندوات في أندية المعلمين يشارك فيها ممثلون عن فئات المجتمع المحلي المختلفة والمؤسسات التربوية وأولياء الأمور ذوي الاختصاص لمناقشة مختلف أمور الطلبة التحصيلية و الصحية والسلوكية والتربوية والنفسية لوضع توصيات وحلول مقترحة وتعميمها على المدارس والعمل بما جاء فيها .
 - قيام المدرسة بإجراء الدراسات والبحوث المسحية للتعرف إلى حاجات الطلبة ومشكلاتهم في بداية كل عام دراسي.
- وقد أشارت العديد من توصيات الدراسات السابقة مثل دراسة قواسمة (٢٠٠٣)، ودراسة الجرادين (٢٠٠٤)، ودراسة جاسم (٢٠٠٥)، ودراسة الخالدي (٢٠٠٨) إلى الاهتمام بمدير المدرسة وأدائه الإداري، وأثر ذلك على العديد من الجوانب الإدارية في المدرسة ومن أهمها انضباط الطلبة، مما استدعى قيام الباحث بهذه الدراسة للكشف عن العلاقة بين مستويات أداء مدير المدرسة ومستوى انضباط الطلبة في المدارس المتوسطة في دولة الكويت.

مشكلة الدراسة:

إن الغرض من هذه الدراسة هو الكشف عن مستوى الأداء التنظيمي لدى مديري المدارس المتوسطة في دولة الكويت وعلاقته بمستوى انضباط الطلبة.

عناصر مشكلة الدراسة:

سعت الدراسة إلى الإجابة عن الأسئلة الآتية:

١. ما مستوى الأداء التنظيمي لدى مديري المدارس المتوسطة في دولة الكويت من وجهة نظر

المعلمين؟

٢. ما مستوى انضباط الطلبة في المدارس المتوسطة في دولة الكويت من وجهة نظر المعلمين؟

٣. هل توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha = 0,05$) بين مستوى الأداء التنظيمي

لدى مديري المدارس في دولة الكويت وبين مستوى انضباط الطلبة؟

أهمية الدراسة:

تكتسب الدراسة الحالية أهميتها في إبراز أهمية الأداء التنظيمي لمدير المدرسة، وعلاقة ذلك بانضباط الطلبة في المدرسة، إذ يعد انضباط الطلبة مؤشراً مهماً، ومعياراً واضحاً وأساساً لقياس مستويات تميز الأداء التنظيمي لمدير المدرسة، وبالإمكان إرجاع أهمية الدراسة إلى الجهات المستفيدة من نتائج الدراسة الحالية، ويتمثل ذلك في نوعين من الأهمية هما كما يأتي:

١. الأهمية النظرية:

تكتسب الدراسة الحالية أهميتها من بحثها في العلاقة بين متغيرين لهما أثر واضح وكبير في نجاح العملية التربوية لمدير المدرسة، وتحقيق تعلم فاعل ومنظم للطلبة؛ مما يؤدي إلى تحسين مخرجات العملية التعليمية، وتظهر الأهمية النظرية في الجوانب الآتية:

- الأهمية النظرية الموضوعية: تظهر الأهمية النظرية الموضوعية للدراسة الحالية كونها من الموضوعات الحيوية، التي تتعلق بنجاح العملية التربوية، وتحسن من مخرجات التعليم.

- الأهمية النظرية الإدارية: كون هذه الدراسة تتصل بالإدارة المدرسية، ومدير المدرسة ودور أدائه المتميز في إصلاح جوانب العملية التعليمية، وتحقيق مستويات من انضباط الطلبة الذي يحقق فاعلية كبيرة في القيادة الإدارية.

- الأهمية النظرية المكتبية: من خلال تزويد هذه الدراسة المكتبة المتخصصة في الإدارة التربوية عن موضوعات تشتمل على الأداء التنظيمي لمدير المدرسة، وعلاقته بانضباط الطلبة.

٢. الأهمية التطبيقية الميدانية:

تظهر أهمية الدراسة الحالية فيما يؤمل أن تقدمه إلى الجهات ذات العلاقة بالقيادة التربوية من فوائد كبيرة، وفي ضوء ما ستقدمه الدراسة من نتائج وتوصيات، فستظهر فوائدها التطبيقية في الميدان التربوي على النحو الآتي:

- تزويد المناطق التعليمية في دولة الكويت: بتغذية راجعة عن مستوى الأداء التنظيمي لدى مديري المدارس المتوسطة في مناطقهم التعليمية الست، ومستوى انضباط الطلبة في تلك المدارس؛ لمساعدتهم في رسم السياسات التربوية واتخاذ القرارات المرتبطة بذلك.

- تزويد مدير المدرسة المتوسطة في دولة الكويت: بمستوى أدائه التنظيمي، ومستوى انضباط الطلبة في مدرسته.

تعريف المصطلحات:

فيما يأتي تعريف بمصطلحات الدراسة:

الأداء التنظيمي لمدير المدرسة (Organizational Performance):

- هو الأثر الصافي لجهود الفرد التي تبدأ بالمقدرات، وإدراك الدور أو المهمات، والذي يشير إلى درجة تحقيق، وإتمام المهمات الموكلة، والمكونة لوظيفة الفرد (سلطان، ٢٠٠٤)، وعرفه الصلاحي (٢٠٠٨، ص ٩) بأنه "مجموعة المهمات والمسؤوليات التي يقوم بها مدير المدرسة وفق الأنظمة واللوائح المحددة لذلك".

- التعريف الإجرائي: هو الدرجة التي تُسجل لمدير المدرسة من خلال إجابات المعلمين عن فقرات الاستبانة التي أعدها الباحث لقياس الأداء التنظيمي لمدير المدرسة.

انضباط الطلبة (Students Discipline):

- "هو التزام الطالب بتعليمات المدرسة والسير ذاتياً وفقاً لقوانينها وأنظمتها بتوجيه رغبته، وتنظيم ميوله ودوافعه للوصول إلى نمو في السلوك الاجتماعي الذي يتفق وأهداف التربية والتعليم وغاياتها" (عبدالعزیز وعطيوي، ٢٠٠٤، ٢٤٣).

- التعريف الإجرائي: وهو الدرجة التي تُسجل لمستويات انضباط الطلبة في المدارس المتوسطة في دولة الكويت من خلال إجابات المعلمين عن فقرات الاستبانة التي أعدها الباحث لقياس انضباط الطلبة.

حدود الدراسة:

اقتصرت هذه الدراسة على عينة من معلمي المدارس المتوسطة ومعلماتها في المناطق التعليمية الست وهي: (الأحمدي، والجھراء، وحوالي، والعاصمة، والفروانية، ومبارك الكبير) في دولة الكويت في الفصل الدراسي الأول للعام الدراسي ٢٠١٢ / ٢٠١٣م.

محدّدات الدراسة:

تتحدّد نتائج الدراسة الحالية بدرجة صدق أداتي الدراسة، وثباتهما، وموضوعية استجابة أفراد عينة الدراسة عن فقرات هاتين الأداةين، كما أن تعميم النتائج لا يصلح إلا على المجتمع الذي سحبت منه عينة الدراسة والمجتمعات المماثلة.

الفصل الثاني

الأدب النظري والدراسات السابقة

تم في هذا الفصل عرض الأدب النظري ذي العلاقة والدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع الدراسة، وعلى النحو الآتي:

أولاً: الادب النظري:

تناول الأدب النظري موضوع الأداء التنظيمي وأهميته وجوانب التميز في أداء المدير، فضلاً عن موضوع انضباط الطلبة، من حيث المفهوم، والأسس، والجوانب، والأهمية، والعوامل المساعدة على انضباط الطلبة، ودور مدير المدرسة في انضباط الطلبة، وكما يأتي:

الأداء التنظيمي لمدير المدرسة ووظيفته:

يظهر أداء مدير المدرسة من خلال وظيفة المدرسة التي اتسع مجالها في الوقت الحاضر، فلم تعد مجرد عملية روتينية تهدف إلى تسيير المدرسة سيراً روتينياً وفق قواعد وتعليمات معينة كالمحافظة على نظام المدرسة ومراقبة الدوام، وصيانة الأبنية، بل أصبح محور العمل في الإدارة يدور حول الطالب وتوفير الظروف والإمكانات التي تساعد على نموه المتكامل في جميع الجوانب، فضلاً عن الارتفاع بمستوى أداء المعلمين، وتحقيق الأهداف الاجتماعية للمدرسة (عطوي، ٢٠٠١).

وتقتضي النظرة الشاملة للأداء التنظيمي لمدير المدرسة ووظيفته إدراك الجوانب الحقيقية لوظيفة مدير المدرسة، والتي تتمثل في ثلاثة جوانب، يتعلق الأول بالهدف الذي يحاول المدير تحقيقه، والثاني يتعلق بالواجبات التي ينبغي أن يؤديها مدير المدرسة، والثالث بالطريقة التي تُؤدى بها الواجبات، ويمكن تصنيف هذه الواجبات إلى نوعين كما أوردها مرسى (٢٠٠١) على النحو الآتي:

– الواجبات الإدارية والتنظيمية: وتتعلق بأداء مدير المدرسة التنظيمي وفق هذا الجانب بالاهتمام بالعمليات التنظيمية والإدارية داخل المدرسة وخارجها، وعلاقة المدرسة بالجهات العليا، والمجتمع المحلي، والمجتمع المدرسي، وتنظيم الشؤون الإدارية والمالية في المدرسة وتسييرها، والإشراف على المرافق العامة، وتعزيز ارتباط المدرسة بالمجتمع المحلي.

– الواجبات الفنية: وتتركز هذه الواجبات حول العمل على كل ما من شأنه أن يساعد على تحسين العملية التربوية والارتفاع بمستواها، فيكون أداء مدير المدرسة التنظيمي وفق هذا الواجب هو القيام

- بعمليات التحسين والتطوير والإشراف على جوانب العملية التعليمية والتربوية. إن وظيفة مدير المدرسة ومسؤولياته القيادية والإدارية والفنية والتربوية واسعة، وتشمل كل جوانب العملية التربوية والتعليمية، وعلى الرغم من كثرتها وتعددتها فيمكن تصنيفها ضمن أربعة واجبات، هي: الواجبات الإدارية، وتهتم بتسيير أمور المدرسة الإدارية، والواجبات التربوية المتعلقة بتحسين العملية التربوية، والواجبات الفنية المتعلقة بتسيير الأجهزة الفنية الموجودة في المدرسة، والواجبات الاجتماعية المتعلقة بتوجيه الحياة الاجتماعية، وتحسين المناخ النفسي والاجتماعي، والعلاقات الاجتماعية في المدرسة وخدمة البيئة (البدرى، ٢٠٠١).

ويعد مدير المدرسة الأساس في تخطيط جميع فعاليات المدرسة، وتنفيذها، وتقييمها، فهو المبادر والمحفز والمسهل، وفي ضوء ذلك فإن أداءه التنظيمي في المدرسة يتمثل في المهمات الآتية كما أرودها الدويك (٢٠٠٥) على النحو الآتي:

- يقيم الواقع الفعلي للبيئة المدرسية ويحدد متطلبات تحسينها.
- يخطط مع جميع ذوي العلاقة لتحسين البيئة التعليمية، وقيادة الفريق المدرسي لتنفيذ متطلبات البيئة، وظروفها الملائمة.
- استقطاب الموارد البشرية والمادية لتنفيذ متطلبات البيئة.
- تفويض المسؤوليات لذوي العلاقة، وتحديد أدوار كل منهم بدقة ووضوح.
- وضع معايير محددة كفيلة بتوفير بيئة تعليمية جذابة.
- مواكبة التطورات، ونتائج البحوث التربوية، وتوظيف ما يناسب مدرسته منها.
- التركيز على التعليم والتعلم في ضوء الرؤية الصحيحة والبيئة المواتية.

الأدوار التنظيمية لأداء مدير المدرسة التنظيمي

فرضت التغيرات والتحولت العالمية المعاصرة على الأداء التنظيمي لمدير المدرسة أدواراً جديدة ومستقبلية لم يمارسها من قبل في العديد من المجالات المختلفة، وتتمثل الأدوار الجديدة لأداء مدير المدرسة التنظيمي في محورين هما: عبد المنعم ومصطفى (٢٠٠٨):

– الأدوار الجديدة للإدارة المدرسية: وتتمثل في التجديد التربوي، وتهيئة المناخ المدرسي الداعم للإبداع، وتمكين العاملين، والتحفيز الإداري، واتخاذ القرارات المشتركة، والدور القيادي والأنموذجي، ومواكبة التطورات التكنولوجية المعاصرة.

– الأدوار المستقبلية: وتتمثل في إدارة التغيير، وإدارة الجودة الشاملة، وإدارة الوقت، وإدارة المعلومات.

وبهدف دراسة الأداء التنظيمي لمدير المدرسة، وتحديد المهمات والواجبات الموكلة إلى مدير المدرسة أشار السعود (٢٠٠٧) إلى ثلاثة أدوار رئيسية، مع الأخذ بالاعتبار تكامل هذه الأدوار وتفاعلها لتمثل في النهاية أداء مدير المدرسة التنظيمي، وهي كما يأتي:

١. الدور الإداري التنفيذي (مدير تنفيذي): يهتم هذا الدور بالأداء التنظيمي لمدير المدرسة في مجال توفير الظروف المادية والبشرية اللازمة لتسيير العملية التربوية في المدرسة، ويمثل الطابع العام لهذه النشاطات أعمالاً إدارية وروتينية، ويشمل النشاطات الآتية:

– إعداد الخطة الإدارية، وتنظيم الاجتماعات وإدارتها، وإعداد برنامج الدروس الأسبوعي، وتحديد المناوبة الأسبوعية، وتوفير أجواء الانضباط المدرسي، ومتابعة الدوام المدرسي، وقيادة برنامج الإرشاد التربوي، وقيادة برامج التوجيه المهني، والإشراف على سجلات العلامات وكشوفات العلامات المدرسية، والإشراف على المبنى المدرسي ومرافقه من مكتبة، ومختبرات، وملاعب وغيرها، وإدارة الشؤون المالية.

– الدور الفني الإشرافي (مشرف تربوي مقيم): يشتمل هذا الدور على أداء مدير المدرسة التنظيمي المتعلق بتطوير العملية التعليمية في المدرسة إلى أقصى درجات الكفاية والفعالية، وذلك من خلال القيام بالعديد من الأنشطة والمهام، ومن أبرزها ما يأتي:

- حفز المعلمين وتشجيعهم على الإبداع والابتكار، وتوفير فرص النمو المهني، وتحسين ممارساتهم التعليمية، يتضمن هذا الدور مجموعة من النشاطات التي تهدف إلى تطوير العملية التعليمية.

- الدور الاجتماعي (ربط المدرسة بالمجتمع المحلي): ويتضمن هذا الدور من مدير المدرسة القيام بنشاطين رئيسين هما:

- إيجاد علاقة وثيقة بين المدرسة والبيت، مما يفتح مجالاً للتعاون بين المعلمين والآباء في سبيل توفير كل الظروف والإمكانات التي تساعد على توجيه النمو العقلي والبدني والروحي والاجتماعي للطلبة.

- ربط المدرسة بقيادة المجتمع المحلي ومؤسساته المختلفة، بحثاً عن تأثير متبادل بين المدرسة والمجتمع المحلي.

مهارات الأداء التنظيمي اللازمة لمدير المدرسة

صنف حسان والعجمي (٢٠٠٧) المهارات الأساسية اللازمة للأداء التنظيمي الفعال لمدير المدرسة بأربع مهارات هي:

- المهارات الذاتية: وتشمل بعض السمات، والمقدرات العقلية، والابتكار، وضبط النفس.

- المهارات الفنية: وهي المعرفة المتخصصة في فرع من فروع العلم والكفاءة في استخدام هذه المعرفة بما يحقق الهدف المرغوب بفاعلية، وتُكتسب هذه المهارات بالدراسة والخبرة والتدريب.

١. المهارات الإنسانية والجماعية: وتعني مقدرة القائد على التعامل مع الأتباع، وتنسيق الجهود في إيجاد روح العمل الجماعي بينهم.

٢. المهارات الإدراكية التصورية: وهي مقدرة القائد على رؤية المنظمة التي يقودها، وفهمه للترابط بين أجزائها، ومقدرته على تصور وفهم علاقات الموظف بالمؤسسة وعلاقة المؤسسة ككل بالمجتمع الذي تعمل فيه.

وأشار السعود (٢٠٠٩) إلى ثلاث مهارات تساعد المدير على النجاح في أدائه التنظيمي في مدرسته، وهي:

- المهارات الفكرية التصورية: إن مدير المدرسة الذي يتمتع بهذه المهارة هو الذي يحتفظ بصورة كلية حول أدائه التنظيمي، وهو الذي يربط بين أي إجراء يتخذه وبين الأهداف المنشودة من التربية، وتتعلق هذه المهارة بمدى كفاءة المدير في ابتكار الأفكار، والإحساس بالمشكلات، واتخاذ القرار، والتخطيط للأعمال، وترتيب الأولويات، وتوقع الأحداث.

- المهارات الفنية: ترتبط هذه المهارة بالجانب العملي لأداء المدير التنظيمي، وتتطلب توافر قدر ضروري من المعلومات، والأسس العلمية والفنية التي يتطلبها النجاح العلمي في الإدارة، وتشمل هذه المهارة أعمال التخطيط، ورسم السياسات، ووضع نظام جيد للاتصال، والعلاقات العامة، وتنظيم الاجتماعات، وتوزيع الأدوار وغيرها.

- المهارات الإنسانية: وتتعلق هذه المهارة بأداء المدير التنظيمي وعلاقته الناجحة مع الآخرين، بحيث يراعي احتياجاتهم واهتماماتهم؛ مما يؤدي إلى الإنجاز والعمل، والإنتاجية.

تقويم الأداء التنظيمي لمدير المدرسة

إن عملية التقويم تعد إحدى العمليات المرتبطة بالأداء التنظيمي على مختلف مستويات العمل، وتقوم على أساس الفحص الدقيق، والتحليل الموضوعي لنتائج الأداء التنظيمي، لمساعدة العاملين والإداريين على تحسين أدائهم التنظيمي، ورفع كفاءتهم الإنتاجية من حيث الكم والكيف (السعود، ٢٠٠٩). ويمثل تقويم مدير المدرسة خلاصة عمليات التقويم المدرسي، إذ إن جميع مدخلات عملية تقويم المدرسة تنعكس بطريقة أو بأخرى على عملية تقويم المدير، فمدير المدرسة محور المدخلات التعليمية التي يقع على عاتقها تحقيق أهداف المدرسة والنظام التربوي (عطوي، ٢٠٠١).

وتسعى عملية تقويم الإدارة المدرسية إلى قياس الأداء الفعلي للمدير، ومقارنة النتائج المحققة بالنتائج المطلوب تحقيقها، أو من الممكن الوصول إليها، ومدى النجاح في تحقيق الأهداف المنشودة، وتنفيذ الخطط الموضوعية، والكشف عن الأخطاء لتصويبها وتحديد المهارات والمعلومات والقيم التي تلزم المديرين لتحسين أدائهم التنظيمي بشكل فعال (عبدالمعزم ومصطفى، ٢٠٠٨).

ويتم تقويم أداء مدير المدرسة في ضوء واجباته الوظيفية، ويهدف إلى الوقوف على مدى نجاحه في تحقيق أهداف مدرسته المنبثقة من أهداف النظام التربوي، ولعل مجالات تقويم أداء مدير المدرسة تشمل قيامه الفاعل بجميع واجباته ومسؤولياته، والتي صنفها السعود (٢٠٠٧) في ثلاثة أدوار رئيسية، وهي:

- الدور التنفيذي: ويتضمن توافر الظروف المادية، والبشرية اللازمة لتسيير العملية التربوية في

- المدرسة، ويشمل عدة أنشطة منها إعداد الخطط، وتنظيم الاجتماعات والمهام المدرسية، والجدول والمناوبات المدرسية ، وعليه فإن عملية تقييم المدير في هذا الجانب تشمل العمليات التنفيذية لمهام الإدارة المدرسية من تخطيط وتنفيذ وتقييم.
- الدور الفني الإشرافي: ويتضمن قيادة عملية التجديد، والتطوير لعملية التعليم والتعلم في المدرسة وتحفيز المعلمين وتشجيعهم على الإبداع والابتكار، وتوفير فرص النمو المهني، وتحسين ممارساتهم التعليمية، وعليه فإن عملية تقييم المدير في هذا الجانب تشمل عمليات الإشراف التربوي التي يقوم بها في المدرسة بوصفه مشرفاً مقيماً.
- الدور الاجتماعي، ويتضمن هذا الدور إيجاد علاقة وثيقة مع المجتمع المحلي، وربط المدرسة بقيادة المجتمع ومؤسساته المختلفة، وعليه فإن عملية التقييم التنظيمي لمدير المدرسة تتم من خلال تفعيله لهذه المهام، ومقدرته على تحقيق الدور الاجتماعي للمدرسة.
- وأشار عابدين (٢٠٠١) إلى أن عملية تقييم الأداء التنظيمي لمدير المدرسة تتم من خلال الحكم على درجة قيام المدير بعمله المطلوب أو المتوقع منه وفق الدور التنفيذي ، الدور الفني الإشرافي، والدور الاجتماعي، فضلاً عن المجال الإبداعي الذي يقوم على الابتكار والتجديد في الإدارة المدرسية.
- والتقويم المتكامل لعمل مدير المدرسة يتم عادة في ضوء تحليل تفصيلي لمهامه وكفاياته، ومجالات عمله، وعند تقويم أداء مدير المدرسة التنظيمي يُنظر إلى مدى فاعلية أدائه في مجالات متعددة هي (عطوي، ٢٠٠١) هي:
- التخطيط: من حيث وضوح أهداف الخطة المدرسية وواقعيتها، ووضوح طرائق التقويم، والشمول وتحديد الزمن والمشاركة مع أصحاب العلاقة من معلمين وأولياء أمور.
- التنظيم: من حيث توافر الهيكل التنظيمي، والخريطة التنظيمية، وإطلاع العاملين على مهماتهم، وتنظيم الملفات والسجلات، وتحديث المعلومات، ومراعاة التخصص والعدالة في التوزيع، وإعداد الموازنات، وممارسة الصلاحيات المحددة في القانون.
- المنهاج والبرامج المقررة: من خلال الاهتمام بإغناء المنهاج المدرسي وتحسينه وتطويره، ومتابعة تنفيذ المعلمين للمناهج والكتب المدرسية، ومساعدة المعلمين على تكييف أو إثراء المنهاج حسب

- الحاجات والمقدرات، وتوزيع الحصص والمهام التدريسية، وتوفير التسهيلات وغيرها.
- الإشراف الفني: من حيث شمول عمليات الإشراف الفني، وتنوع أساليبه، ومتابعة الخطط، وتنظيم الأنشطة، وتدريب المعلمين، وتقديم الخدمات الإرشادية، وتفعيل اللجان المدرسية، والاهتمام بمشاعر المعلمين وحاجاتهم، وإشراكهم في العمل التربوي.
- تقويم المعلمين والعاملين في المدرسة: من خلال الاعتماد على معلومات نامية وموثقة في تقويم الأداء، واتسام عملية التقويم بالمتابعة والاستمرارية والشفافية والعدالة.
- الانضباط المدرسي: من خلال متابعة الحضور والغياب، ورصد عمليات التسرب، والإنقطاع عن المدرسة، وتوفير إجراءات انضباط ضرورية.
- بيئة المدرسة المادية والمعنوية والاجتماعية: وتتضمن نظافة البناء ومرافقه، وتشكيل اللجان والمجالس، وتفعيل الأنشطة المدرسية، وتفعيل الإعلام التربوي المدرسي، والأنشطة الفنية والمسرحية والأدبية والدينية، مع الاهتمام بعلاقة المدرسة بالمجتمع المحلي.

فوائد تقويم الأداء التنظيمي لمدير المدرسة ووظائفه

تتصل عملية تقويم الأداء التنظيمي لمدير المدرسة بواجباته المهنية كمدير مدرسة، وتهدف إلى الحكم على الإنجازات الفعلية للمدير مقابل الأهداف المتوقعة منه بحكم منصبه، ومدى حسن الإفادة من الموارد المتاحة بكفاءة وفعالية، وبالإمكان تحديد أهم أهداف تقويم الأداء التنظيمي لمدير المدرسة كما أوردها حسان والعجمي (٢٠٠٧) بالنقاط الآتية:

- الحكم على مقدرات المدير وإمكاناته سواء النمطية أم المتعلقة بالإبتكار لتطوير الإدارة المدرسية، وتطوير ذاته من أجل التكيف مع المتغيرات الآنية والمستقبلية.
- الحكم على مستوى مدير المدرسة الحالي، ومدى ملاءمته للقيام بواجباته الوظيفية.
- الحكم على مقدرات المدير ومدى مقدرته على القيام بواجبات وأعباء وظائف أخرى أعلى من الوظيفة التي يشغلها، وما تفرضه طبيعة الوظيفة من متطلبات سواء فكرية أم ذهنية أم إبداعية، أم متطلبات شخصية، والموهبة، والمقدرة على التحليل، وحسن المظهر، والانضباط الوظيفي، وضبط الأعصاب.

وكل أنواع التقييم يهدف تقويم أداء المدير التنظيمي إلى الوقوف على مدى نجاحه في تحقيق أهداف مدرسته، المنبثقة من أهداف التربية في المجتمع (عطوي، ٢٠٠١). وإن عمليات تقويم الأداء التنظيمي تعود بالفائدة الكبيرة على أداء المديرين والعاملين في المؤسسة التربوية، وقد حدّد السعود (٢٠٠٩) فوائد تقويم الاداء التنظيمي بما يأتي:

- يعد تقويم الأداء التنظيمي وسيلة مهمة لمعرفة نقاط القوة، والضعف عند تنفيذ الأعمال.
 - الحصول على أدلة لازمة يُستند إليها في الحكم على فاعلية طريقة ما، أو أسلوب معين في الإدارة.
 - وضع خطة موضوعية لمعالجة نقاط الضعف التي تم تشخيصها من خلال عمليات التقييم.
 - تمثل عملية التقييم بالنسبة للإدارة العملية التي يُحكم بها على مدى نجاح المنظمة التربوية في تحقيق أهدافها المنشودة.
- وللتقويم التربوي عدد من الوظائف التي تهدف إلى إحداث التحسين والتغيير والتطوير في الأداء التنظيمي للإدارة المدرسية، وقد قسّم مرسى (٢٠٠١) وظائف التقييم التربوي إلى أربع وظائف هي على النحو الآتي:

- الوظيفة البنائية: وغرضها التحسين والتطوير للأنشطة الإدارية والتنظيمية في المدرسة.
 - الوظيفة التلخيصية الإجمالية، وغرضها اختيار الأفراد، للوظائف العليا، وتوزيع المسؤوليات والوظائف الإدارية عليهم.
 - الوظيفة النفسية أو الاجتماعية: وغرضها استثارة الوعي نحو الأنشطة، واستثارة دافعية العاملين نحو العمل، وتحسين الإنتاج.
 - الوظيفة الإدارية: والغرض منها ممارسة سلطة الرؤساء على الأتباع في مختلف مواقعهم الإدارية.
- طرق تقويم الأداء التنظيمي لمدير المدرسة

هناك العديد من الطرق المستخدمة في عمليات تقويم الأداء التنظيمي لمدير المدرسة، حددها عبدالمنعم ومصطفى (٢٠٠٨) بما يأتي:

- التقييم على أساس النتائج: يتم التقييم وفق هذه الطريقة على أساس ما يحققه القائد من نتائج كأساس لتقييم أدائه التنظيمي.
- طريقة البحث الميداني: تتم هذه الطريقة من خلال المشاركة الفعالة من قبل الإدارة التعليمية، وتتمثل في قيام ممثلين عن الإدارة بمقابلة كل قائد تربوي، وتوجه إليه بعض الأسئلة والحصول على إجابات عنها، ثم إعادة صياغة هذه الإجابات وفق سلم تقدير يتم ترتيب المديرين وفقه.
- طريقة التقييم الجماعي: بموجب هذه الطريقة يتم تقييم القيادات من قبل لجنة تتكون من عدد من الأعضاء يكون أحدهم الرئيس المباشر للقائد للتربوي، ويكون أعضاء اللجنة على علم بطبيعة عمل المدير وإنجازاته التربوية.
- التقييم الذاتي: يقوم القائد بتقييم أدائه التنظيمي بنفسه، وتكون مهمة القائد في هذه الحالة إبداء ملاحظاته حول عمليات التقييم التي قام بها المدير.
- التقييم من خلال النظراء في العمل: ويتم من خلال الزملاء في العمل، والمجموعة التي يعمل معها القائد التربوي.
- التقييم من خلال الأتباع: ويتم تقييم القائد من خلال التابعين في العمل، بحيث يتولى التابع في العمل تقييم الأداء التنظيمي لمديره.

مراحل تقييم الأداء التنظيمي

- يشتمل عملية تقييم الاداء التنظيمي لمدير المدرسة على مراحل متسلسلة، ومتراطة ضمن ثلاثة مستويات أشار إليها عابدين (٢٠٠١) على النحو الآتي:
- التقييم القبلي: ويتم قبل بدء التنفيذ من خلال تقييم خطة العمل نفسها، والأساليب والأدوات المقترحة لها.
- التقييم التكويني: وهو عملية مستمرة تتم في نهاية وحدة دراسية أو هدف معين، ويستفاد من نتائجه في توفير التغذية الراجعة المستمرة، لمعرفة نقاط القوة والضعف، لتحسين مسارات الأداء التنظيمي وتطويره.

- التقييم الختامي الشامل: ويتم في نهاية العام او نهاية تطبيق البرامج، ويستفاد منه معرفة مدى تحقق الأهداف التربوية.

أما عن خطوات التقييم وإجراءاته فإنه يتطلب تصميماً مخططاً شاملاً وعماماً يتضمن الأهداف والفعاليات، والأنشطة، والأدوار، والأدوات والجدول الزمني اللازم لكل مرحلة، وقد أوجزها الدويك (٢٠٠٥) بما الآتي:

- تحديد الأهداف في ضوء النتائج المرجوة.
- تحديد مجالات التقييم في إطار شمولي.
- تحديد معايير أدائية لتقييم المجالات المستهدفة.
- اختيار أدوات التقييم الملائمة للأهداف والمجالات المحددة.
- جمع المعلومات وفق جدول زمني محدد.
- تحليل المعلومات بالطرق المناسبة.
- إصدار أحكام في ضوء النتائج.

ب- انضباط الطلبة

يشير مفهوم انضباط الطلبة إلى "العملية التربوية التي تعني ضبط سلوك الطلبة وعواطفهم وانفعالاتهم، وذلك من خلال قيادة موجهة من أجل تحقيق هدف معين، وهو التفهم الصحيح للسلوك القويم، وتكوين العادات الحسنة، وبناء الاتجاهات السليمة، والالتزام بالمعايير المقررة من الإدارة المدرسية" (محمد، ٢٠٠٤، ٦٥).

وعرف عبدالعزیز وعطيوي (٢٠٠٤: ٢٤٣) انضباط الطلبة بأنه "التزام الطالب بتعليمات المدرسة والسير ذاتياً وفقاً لقوانينها وأنظمتها بتوجيه رغباته وتنظيم ميوله ودوافعه للوصول إلى نمو في السلوك الاجتماعي المقبول الذي يتفق وأهداف التربية والتعليم وغاياتها".

وأشارت الخطيب (٢٠٠٥، ١٩٩) إلى أن انضباط الطلبة يعني "مراعاة الطالب في سلوكه للأنظمة والتعليمات التي تصدرها المدرسة، والتصرف وفق هذه الأنظمة والتعليمات". وعرفه المعاينة (٢٠٠٧: ٢٠٠) بأنه "السلوك الواعي للطلبة والمكتسب عن طريق الفرص التي تهيئها المدرسة لهم وينبع من الطلبة أنفسهم ولا يفرض عليهم، ويتحقق بوسائل مختلفة". وأشار رايان (٢، ٢٠٠٨، Ryan) إلى أن انضباط الطلبة هو "الالتزام بقوانين المدرسة وأتماط السلوك السليمة والمقبولة في البيئة المدرسية".

أهداف انضباط الطلبة في المدرسة

إن الهدف من انضباط الطلبة يتمثل في إيجاد بيئة مدرسية آمنة مناسبة لعملية التعلم، وممتعة للطلبة، فبيئة التعلم الآمنة تؤدي إلى ارتفاع مستوى تحصيل الطلبة، وارتفاع مستويات الصحة النفسية لديهم، وتعد عملية انضباط الطلبة من الحاجات النفسية والاجتماعية التي تسعى العملية التربوية إلى تنميتها لدى الطلبة لأنها وثيقة الصلة بالنضج النفسي، المتمثل في مقدرة الطالب على الإلتزان الانفعالي والنفسي، وكذلك لارتباطها بمقدرة الطالب على ممارسة حقه في الحرية الفردية، ومقدرته على تحمل المسؤولية (عبدالعزيز وعطيوي، ٢٠٠٤).

فانضباط الطلبة هو في الحقيقة خطة يتم التوصل من خلالها إلى إحلال الهدوء، وحسن الانتباه في الصف، وحرية اللعب، والسير في الطريق والمدرسة، ومن أهم فوائد تحقيق هذا الانضباط في المدرسة ما يأتي (المعاينة، ٢٠٠٧):

- تهيئة الجو الصفي والمدرسي الذي يساعد على تحقيق الأهداف التربوية.
- تدريب الطلبة على الانضباط الذاتي الذي يساعد على مواجهة متطلبات الحياة.
- تدريب الطلبة على التعاون وتنسيق علاقاته مع الآخرين.
- تعويد الطلبة على احترام القيم وتطبيقها لأن النظام من أهم القيم التي تهدف إليه التربية الحديثة.

وسائل تحقيق انضباط الطلبة

يعتمد نجاح المدرسة في الانضباط لدى الطلبة على مقدرة المدير وحكمته في استخدام الوسائل والأساليب المناسبة لتفعيل دور المدرسة، ومشاركة الهيئة التعليمية كفريق يشارك في استخدام أساليب التربية المختلفة، ومن أهم الأساليب التي يمكن اتباعها في تحقيق أهداف هذا الانضباط ما يأتي (الخطيب، ٢٠٠٥):

- الأساليب الوقائية: وينطلق هذا الأسلوب من المثل القائل درهم وقاية خير من قنطار علاج، ويعتمد هذا الأسلوب على إشعار الطالب بأهميته في المدرسة، واحترام كيانه، وفهم مشكلاته، والعدل والمساواة في المعاملة، وإحساسه بالمسؤولية في الحفاظ على النظام، والتعرف إلى حاجات الطلبة ومشكلاتهم، ومراعاة خصائصهم وموهمهم، فضلاً عن الفعالية في الإدارة المدرسية، والصفية، والاستعانة بأولياء الأمور ومجالس الضبط.

- العلاج التربوي: إذ لم يحقق الأسلوب الوقائي الانضباط المدرسي، يمكن معالجة المخالفات باستخدام أساليب تربوية متنوعة منها: حرمان الطالب مؤقتاً من الامتيازات، وتغريم الطالب بقيمة الأدوات التي يتلفها، وتشكيل لجان صفية لدراسة المشكلات، واعتماد أسلوب الإقناع.
- العقوبات: يلجأ مدير المدرسة إلى الوسائل العقابية إذا فشل في احتواء الطالب، وفشلت المحاولات السابقة، وينبغي مراعاة عدة أمور منها: إشعار الطالب بالخطأ الذي ارتكبه، وأهمية العدالة في العقوبة، وإشعاره بأن العقوبة للإصلاح وليس للعقاب، وأن تتم العقوبة بعد ارتكاب الخطأ، ومناسبة العقوبة للذنب، والتدرج في العقوبة.
- وهناك بعض الإرشادات والتعليمات الإجرائية العملية لكل من الأسلوب الوقائي والعلاجي التي تضمن فاعلية هذين الأسلوبين في تحقيق انضباط الطلبة، ومن هذه الإرشادات ما يأتي:

- الإرشادات المتعلقة بالأساليب الوقائية

تهتم الأساليب الوقائية بتوفير الظروف المناسبة لعملية التعليم والتعلم، وتوفير الأجواء التي تحقق انضباط الطلبة، ومن أهم الإرشادات والأساليب الوقائية التي ينبغي مراعاتها في هذا الجانب هي:- (عبد العزيز وعطيوي(٢٠٠٤):

- توضيح تعليمات الانضباط المدرسي والعقوبات المدرسية لكل مشكلة يقع فيها الطالب من خلال مجالس الضبط، والبرامج الإذاعية والإعلامية المدرسية.
- تمثيل المعلم النموذج الأمثل في الشخصية والسلوك.
- معرفة خصائص مراحل النمو وفهم طبيعة المشكلات المختلفة التي تواجه الطلبة من خلال تعرف المعلم إلى المشكلات الانفعالية والاجتماعية والسلوكية التي قد يتعرض إليها الطلبة ومعرفة أسبابها والمرحلة النمائية التي تظهر فيها هذه المشكلات ليتمكن من مواجهتها وحلها بمساعدة الأطراف المعنية في المدرسة بما يكفل التكيف الاجتماعي المقبول للطلاب في المدرسة والبيت.
- احترام شخصية الفرد واحترام معتقداته وأفكاره.
- عدم التحيز الى طالب أو فئة من الطلبة ومراعاة الفروق الفردية بينهم.
- اشتراك الطالب في النشاطات التربوية.
- غرس حب النظام في نفوس الطلبة.

- أن يعيش الطالب جواً ديمقراطياً يسمح له بالمشاركة في علاج المشكلات التي تمس كيانه.
- قيام المعلم بعمله على أكمل وجه، واتصافه بالعدل، والهدوء والحزم.
- ترسيخ التعاون بين المدرسة والطلبة.
- غرس روح الانتماء الوطني في جميع المواقف التعليمية.

الإرشادات المتعلقة بالأساليب العلاجية:

- تهتم الأساليب العلاجية بتحديد العقوبة، ونوعيتها، وفعاليتها لعلاج العقوبة، وردع الفاعل عن جرمه في مخالفة تعليمات الانضباط الطلابي، ومن أهم الإرشادات في هذا المجال كما أوردها لويس (٢٠٠٧) ما يأتي:
- التعزيز الإيجابي للسلوك المرغوب فيه.
 - تجاهل السلوك غير المرغوب فيه.
 - تقديم الثواب أو إيقاف العقاب بعد حدوث السلوك مباشرة وتوضيح سبب الجزاء للطلاب توضيحاً كافياً قبل إيقاعه
 - إيقاع العقاب على السلوك غير المرغوب فيه من الناحية التربوية الاجتماعية بصرف النظر عن وجهة نظر المعلم أو ميوله الشخصية.
 - مواجهة الطالب على انفراد وبحث موضوع المخالفة معه وأسباب تحريمها وتوجيهه إلى عدم تكرارها.
 - الاستعانة بمجالس الطلبة في حل المشكلات الطلابية ذات الطابع الاجتماعي بمشاركة أولياء الأمور.
 - إحالة الطلبة المخالفين إلى المرشد التربوي لإعداد البرامج التربوية والإرشادية لمساعدتهم على حل مشكلاتهم وتحسين تكييفهم بشكل أفضل.

العوامل المؤثرة في انضباط الطلبة:

- وتتأثر عملية انضباط الطلبة بمجموعة من العوامل التي تؤدي بها إلى الأمان، ومن أهم هذه العوامل التي ذكرها المعاينة (٢٠٠٧، ٢٠١)، ما يأتي:
- الإدارة المدرسية والمعلمون.
 - بيئة المدرسة.
 - اتجاهات أولياء الأمور ومجالس الآباء والمعلمين.

- العلاقات الإنسانية بين مدير المدرسة والمعلمين والطلبة.

وأورد عبدالعزيز وعطيوي (٢٠٠٤) مجموعة أخرى من العوامل التي تؤثر في انضباط الطلبة في المدرسة، وتساعد في المحافظة على مناخ مدرسي آمن، يلتزم الطلبة من خلاله بقواعد النظام المدرسي وقوانينه وتعليماته ، وهي على النحو الآتي:

- المناهج وطرائق التدريس المتبعة.

- الأنشطة ونوعيتها.

- الإمكانيات المادية والبشرية في المدرسة.

- التوجيه والإرشاد في المدرسة.

- التنظيم المدرسي.

- التقويم والامتحانات الطلابية.

- الخدمات الترفيهية والصحية والاجتماعية المقدمة إلى الطلبة.

المشكلات المدرسية المؤثرة في انضباط الطلبة:

تواجه المدارس والمؤسسات التعليمية كافة بنوعين من مشكلات انضباط الطلبة، او المشكلات التي تؤدي إلى الخروج عن النظام المدرسي، ويتمثل النوع الاول في النوع الفردي، والثاني في النوع الجماعي، وهما كما يأتي:

١ . النوع الفردي: وهو النوع الشائع، والمعروف، ويكون في نطاق ضيق يمكن التعامل مع كل حالة على حدة، ومن أمثلة هذا النوع من المشكلات التي ذكرها عبدالعزيز وعطيوي (٢٠٠٤) ما يأتي:

- الشغب: ويتمثل في سلوك عدواني من جانب الطالب نحو أقرانه، وقد يرجع ذلك إلى عوامل نفسية أو اجتماعية أو إلى عيب جسمي أو فشل دراسي.

- الهروب من المدرسة: ويرجع ذلك إلى عدة أسباب منها ضعف الرقابة المنزلية، أو تأثير قرناء السوء، أو الفشل الدراسي المتكرر، أو سوء إدارة المدرسة وضعف الخدمات التوجيهية المقدمة.

- السرقة: وقد ترجع إلى رغبة الطالب في تملك شيء لا يستطيع الحصول عليه أو الانتقام من زميل آخر.

- الغش في الامتحانات: ويرجع إلى الاهتمام الكبير الذي يعطى للامتحانات، وما تتسم به من صرامة وقيود، والتركيز على التحصيل والحفظ بدل أن تكون وسيلة لتقويم الطلبة.

- تخريب الأثاث المدرسي: مثل تكسير الزجاج والأبواب، والكراسي، والأدراج، والأجهزة أو تشويه المبنى المدرسي أو غيرها.

٢. النوع الجماعي: بدأ هذا النوع من المشكلات يظهر في السنوات الأخيرة، ولا شك أن خطورة هذا النوع من المشكلات تكمن في أنها تؤثر في المؤسسات التعليمية ككل على اختلاف أنواعها وتهدد كيانها ووجودها، وتعزى هذه المشكلات إلى مجموعة من العوامل منها (المعاينة، ٢٠٠٧):

- قلق الطلبة واضطرابهم وعدم ثقتهم في قيمهم ومعاييرهم الأخلاقية.

- جمود النظم التعليمية مثل ضعف العلاقة بين الطالب والمعلم نتيجة زيادة أعداد الطلبة في المدرسة الواحدة، وعدم وجود خدمات إرشادية وتوجيهية في المدرسة، وقوانين القبول وتعليماته في المدارس، والتشعيب إلى أنواع التعليم المختلفة، ونظام الامتحانات وما يسببه من هم كبير للآباء والأبناء والمعلمين.

- اهتزاز سلطة المعلمين الرسمية وغير الرسمية، ويرجع ذلك إلى انخفاض مستوى إعدادهم ومؤهلاتهم، وانخفاض الأوضاع المادية والاقتصادية لهم، وكذلك تناقص كفاءتهم المهنية لأنهم لا ينمون أنفسهم باستمرار مما يؤدي إلى ظهورهم أمام الطلبة بأنهم لا يمتلكون سوى معلومات ضحلة وقديمة.

- قلة تعاون الآباء مع المدرسة، فلا شك ان تعاون الآباء مع المدرسة عامل مهم في حفظ النظام ولكن كثيراً من الآباء لا يساعدون أبناءهم، لعدم إحكام سيطرتهم كآباء على أبنائهم.

- عدم إشراك الطلبة في إدارة المدرسة، وتعويدهم على الحياة الديمقراطية مما يترتب عليه خروجهم على النظام المدرسي.

أنواع انضباط الطلبة:

من الممكن التمييز بين نوعين من انضباط الطلبة أشار إليهما عبدالعزیز وعطيوي (٢٠٠٤)، وهما على

النحو الآتي:

- الانضباط الذاتي: ويعني محافظة الطلبة أنفسهم على النظام والهدوء داخل المدرسة واتجاهاتهم نحو العمل وانغماسهم فيه وتقبلهم لزملائهم وللنظام المدرسي.
- الانضباط الخارجي: ويعني المحافظة على النظام داخل المدرسة باستخدام وسائل خارجية مثل الثواب والعقاب، ومن أجل تحقيق ذلك يفضل استخدام الأساليب الوقائية والعلاجية في التعامل مع قضايا الطلبة ومشكلاتهم أو مواقف أخرى.

ثانياً: الدراسات السابقة ذات الصلة:

تم تناول الدراسات ذات الصلة بمتغيري الدراسة الحالية، والمتعلقة بالأداء التنظيمي لمدير المدرسة، والدراسات المتعلقة بانضباط الطلبة، حيث تم تقسيم الدراسات إلى قسمين هما كما يأتي:

١. الدراسات ذات الصلة بالأداء التنظيمي لمدير المدرسة:

قامت الديلمي (٢٠٠١) بإجراء دراسة هدفت إلى الكشف عن آلية مقترحة لتقييم أداء مدير المدرسة الابتدائية في دولة البحرين لأدواره في ضوء معايير الأداء الفعال. وتكونت عينة الدراسة من (٣٠) مديراً ومديرة في دولة البحرين، وقد تم بناء مقياس لأداء المدير، وكان من أهم نتائج الدراسة أن (٥٠%) من أفراد عينة الدراسة كان ادأؤهم فعالاً في الإدارة المدرسية، كما أسفرت النتائج عن تفوق المديرات على المديرين في أداء المهام الإدارية المنوطة بهم.

وهدفت دراسة نصير (٢٠٠١) إلى الكشف عن درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية للصلاحيات الفنية والإدارية والمالية الموكلة إليهم. وتم تطبيق الاستبانة التي تكونت من (٤٥) فقرة توزعت على المجالات الإدارية والفنية والمالية، وقد طبقت على (١٧٤) مديراً ومديرة موزعين على المدارس الثانوية في محافظة إربد في الأردن. وقد كشفت نتائج الدراسة أن مستوى الأداء الإداري للمديرين والمديرات كان عالياً، إذ كان أعلى المجالات هو مجال الممارسات المالية، ثم مجال الممارسات الإدارية، وأخيراً مجال الممارسات الفنية. كما أشارت النتائج إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في أثر المركزية في تفويض الصلاحيات تعزى إلى متغير المؤهل العلمي، والخبرة، وموقع المدرسة.

وهدفت دراسة الغنام (٢٠٠١) إلى تحديد فاعلية أداء مديرة المدرسة الابتدائية في المنطقة الشرقية في السعودية في ضوء معايير الجودة الشاملة. وقد تم تطبيق استبانة الدراسة على (٣٢٤) معلمة في (٥٤) مدرسة ابتدائية في المنطقة الشرقية في السعودية، وتم تصميم استبانة لقياس فاعلية أداء مديرة المدرسة تحوي (٦٠) فقرة موزعة على مجالات التخطيط، والموارد البشرية، ومتابعة التحصيل، واتخاذ القرار

والعلاقات الإنسانية والعلاقة مع أطراف العملية التربوية. وكان من أهم نتائج الدراسة أن أداء مديرات المدارس عينة الدراسة يرقى إلى المستوى المرتفع في الأداء الإداري من منظور الجودة الشاملة، وكانت أعلى المجالات هي: مجال التخطيط، ومجال متابعة التحصيل، ومجال اتخاذ القرار.

أجرى قواسمة (٢٠٠٣) دراسة هدفت إلى الكشف عن الأداء الوظيفي لمدير المدرسة من وجهة نظر المعلمين والمديرين في تلك المدارس، تألفت عينة الدراسة من (٣٣) مديراً ومديرة، و(٤٣٢) معلماً ومعلمة في المدارس الابتدائية والإعدادية الحكومية في دولة البحرين، وتم جمع البيانات من خلال استبانة تم إعدادها لتحقيق هدف الدراسة، وكان من نتائج الدراسة أن مستوى الأداء الوظيفي لمدير المدرسة كان بدرجة متوسطة، ولم تظهر فروق جوهرية في أداء المديرين تبعاً لمتغيري الجنس والمرحلة التعليمية.

وهدفت دراسة الجرادين (٢٠٠٤) إلى الكشف عن الأداء الوظيفي لمديري المدارس الثانوية العامة في الأردن وعلاقتها بمستوى التوتر واستخدام مهارة التعامل معها، وقد تم اختيار عينة طبقية عشوائية مكونة من (٢٩٠) مديراً ومديرة في المدارس الثانوية العامة في الأردن، وتم تطوير ثلاث أدوات لجمع المعلومات هي: أداة لقياس مستوى الأداء الوظيفي، وأداة قياس درجة استخدام مهارة التعامل لديهم، وأداة قياس مستوى التوتر لدى المديرين، وكان من أهم نتائج الدراسة حصول مستوى الأداء الوظيفي لمديري المدارس الثانوية العامة في الأردن على درجة متوسط، ولم تكن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين مستوى الأداء الوظيفي ومستوى التوتر لدى المديرين، وأن هناك علاقة موجبة دالة إحصائياً بين مستوى الأداء الوظيفي للمديرين ودرجة استخدام مهارات التعامل.

وهدفت دراسة جاسم (٢٠٠٥) إلى تقييم الأداء الوظيفي لمدير المدرسة الابتدائية في مملكة البحرين في ضوء مبادئ إدارة الجودة الشاملة، وقد تكونت عين الدراسة من ثلاث فئات: أساتذة جامعيين في جامعة البحرين وعددهم (١٩) عضو هيئة تدريس، والأخصائيين التربويين في إدارة التعليم الابتدائي في مملكة البحرين وعددهم (١٢) أخصائياً تربوياً، ومديري المدارس الابتدائية وعددهم (٣٠) مديراً، وتم تصميم استبانة احتوت على (٣٠) فقرة طبقت على المشاركين في الدراسة، وكان من نتائج الدراسة عدم توفر عشرة مبادئ من أصل أربعة عشر مبدأ في استمارة تقويم الأداء الوظيفي الخاصة بهم.

وهدفت دراسة العسيلي (٢٠٠٧) إلى تعرف درجة فاعلية أداء المدرسة باستخدام معايير الجودة الشاملة في مدينة الخليل، ودرجة تقدير المديرين والمعلمين لفاعلية أداء المدرسة في ضوء الجودة الشاملة. وقد تكونت العينة من (٢٥٦) مديراً ومعلماً من المدارس الثانوية في محافظة الخليل في فلسطين، وتم تطوير

استبانة لتحقيق أهداف الدراسة، وكان من أهم النتائج ان درجة تقدير المديرين والمعلمين لفاعلية أداء المدرسة في ضوء الجودة الشاملة كانت متوسطة، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى إلى متغيري الجنس والخبرة.

وأجرى الخالدي (٢٠٠٨) دراسة حاولت التعرف إلى مستوى الأداء الوظيفي لمديري المدارس الثانوية في دولة الكويت من وجهة نظر معلمهم. وقد تكونت عينة الدراسة من (٤٨٩) معلماً ومعلمة، من معلمي المدارس الثانوية التابعة لوزارة التربية في دولة الكويت، موزعين إلى (٢٧٠) معلماً، و(٢١٩) معلمة، ولتحقيق أهداف الدراسة تم تطوير أداة تكونت من (٦٦) فقرة بصورتها النهائية، موزعة على ستة مجالات هي (التنظيم والأعمال الإدارية، وشؤون الطلبة، ومتابعة المعلمين، والمناهج، والمجتمع المحلي، والبناء المدرسي). وقد أظهرت نتائج الدراسة أن مستوى الأداء الوظيفي لمديري المدارس الثانوية في دولة الكويت من وجهة نظر معلمهم كان مرتفعاً بشكل عام، ووجود فرق ذي دلالة إحصائية في مستوى الأداء الوظيفي لمديري المدارس الثانوية تبعاً لمتغير الجنس ولصالح الإناث، وتبعاً لمتغير المؤهل العلمي ولصالح حملة الشهادات العليا، وتبعاً لمتغير الخبرة التعليمية ولصالح من خبرتهم من ٥ إلى أقل من ١٠ سنوات.

وهدف دراسة الصلاحي (٢٠٠٨) إلى الكشف عن درجة تأثير المشكلات المدرسية في أداء مديري مدارس التعليم العام في محافظة الليث. وقد تم اختيار (٨٣) مدير مدرسة ابتدائية، ومتوسطة، وثانوية في محافظة الليث في السعودية بالطريقة العشوائية البسيطة، ولتحقيق أهداف الدراسة تم استخدام الاستبانة تحوي (٨٦) فقرة موزعة على تسعة محاور، وكان من أهم نتائج الدراسة أن درجة تأثير المشكلات المدرسية في أداء مدير المدرسة كانت مرتفعة، وعدم وجود فروق إحصائية تعزى إلى متغيرات المؤهل العلمي والخبرة، والمرحلة التعليمية.

وهدف دراسة أنيومي واجونينجا (Enueme, & Egwunyenga, ٢٠٠٨) إلى الكشف عن العلاقة بين أدوار القيادة التعليمية لدى مدير المدرسة وبين الأداء الوظيفي للمعلمين في مجموعة من المدارس الثانوية في نيجيريا. قد تكونت عينة الدراسة من (٢٤٠) معلماً تم اختيارهم عشوائياً من جميع المدارس الحكومية الثانوية في منطقة دلتا النيجيرية. وأستخدمت استبانة القيادة التعليمية في عملية جمع البيانات. وأشارت نتائج الدراسة إلى أن أدوار القيادة التعليمية لدى مديري المدارس الثانوية في نيجيريا كانت مرتفعة، وأن هناك أثراً دالاً إحصائياً لأدوار القيادة التعليمية لدى مدير المدرسة في الأداء الوظيفي للمعلمين.

وهدف دراسة خليفات والمطارنة (٢٠١٠) إلى الكشف عن أثر ضغوط العمل في الأداء الوظيفي لمديري المدارس الحكومية في إقليم جنوب الأردن. وتكونت عينة الدراسة من (٣٣١) مديراً ومديرة، و(٩٨٥) معلماً

ومعلمة تم اختيارهم من إقليم جنوب الأردن، واستخدمت الاستبانة أداة لجمع البيانات، وأظهرت نتائج الدراسة أن مستوى الضغوط النفسية ودرجة تأثيره في الأداء الإداري كان متوسطاً، كما أسفرت النتائج عن وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى إلى متغيرات الجنس والمؤهل العلمي والخبرة، والحالة الاجتماعية. وأجرى ناكبوديا (Nakpodia, ٢٠١٠) دراسة هدفت إلى الكشف عن العلاقة بين الأداء التنظيمي لمديري المدارس وأداء المعلمين وأداء الطلبة. وتكون مجتمع الدراسة من (٢٦٥) مدرسة حكومية من ولاية دلتا الوسطى في نيجيريا وتكونت عينة الدراسة من (٢٥٦) مديراً ومديرة، و(٦٤١٨) معلماً ومعلمة. وتحقيقاً لأهداف الدراسة تم بناء استبانة اشتملت على (٤٠) فقرة من أجل جمع البيانات من أفراد العينة. وأظهرت نتائج الدراسة أن الأداء التنظيمي الجيد لمديري المدارس يؤثر بشكل إيجابي في أداء المعلمين، وأن الدور التنظيمي الجيد لمديري المدارس يعمل على الحفاظ على القيم المثلى كما أن الإدارة التنظيمية الجيدة تعمل على إدارة المدرسة بشكل فعال، وكما أظهرت النتائج عدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الأداء التنظيمي لمديري المدارس وأداء المعلمين وأداء الطلبة.

وأجرى شاه وسلطانة وحسين وعلي (Shah, Sultana, Hassain & Ali , ٢٠١١) دراسة هدفت إلى معرفة أثر التطوير المهني قبل الخدمة في أداء مديري المدارس الثانوية وكذلك الكشف عن أثر التدريب خلال سنوات الخدمة (التطوير المهني) في أداء مديري المدارس الثانوية. وقد تكونت عينة الدراسة من (٣١) مديراً من مديري المدارس الثانوية في منطقة روالبندي في باكستان وقد اشتملت العينة على (١٦) مديراً و (١٥) مديرة. وتحقيقاً لأهداف الدراسة تم بناء استبانة من أجل جمع البيانات من أفراد العينة. وقد كشفت نتائج الدراسة عن وجود آثار إيجابية للتطوير المهني قبل الخدمة وفي أثناء الخدمة على أداء مديري المدارس فقد أظهر التطوير المهني آثاراً إيجابية في أداء مختلف الواجبات والمسؤوليات التي تلقى على عاتق المدير مثل إدارة المدرسة والإدارة الأكاديمية والإدارة الشخصية والإدارة المالية وكذلك إدارة العلاقات الاجتماعية مع أفراد المجتمع ومتخذي القرار في المجتمع، وأظهرت النتائج أن التدريب المهني لمدير المدرسة يساعده على إدارة الأنشطة الصفية وربط هذه الأنشطة بما يناسب المناهج المدرسية وهذا الأداء يعزز الأداء الإيجابي لمعلمي المدرسة وطلبتها، وكما أظهرت النتائج أن التطوير المهني لمديري المدارس يعمل على تنمية مقدرات مديري المدارس على التعامل مع الصراعات التي تحدث داخل المدرسة وكذلك تنمية مقدرات مديري المدارس على تطوير الانسجام بين أعضاء هيئة التدريس.

أجرى وشاح (Weshah, ٢٠١١) دراسة هدفت إلى الكشف عن دور مديري المدارس في التطوير التنظيمي في المدارس الحكومية والخاصة. وقد تكونت عينة الدراسة من (٣٣٨) مديراً من كلا الجنسين في محافظة

عمان. وتحقيقاً لأهداف الدراسة تم تطوير استبانة اشتملت على (٢٥) فقرة لجمع البيانات. وأظهرت نتائج الدراسة أن التطوير التنظيمي لمديري المدارس كان متوسطاً في المدارس الحكومية بينما كان مرتفعاً في المدارس الخاصة، وأظهرت النتائج وجود فروق في التطوير التنظيمي لمديري المدارس الخاصة والحكومية ولصالح المدارس الخاصة، وأظهرت النتائج أن فهم مديري المدارس للبيئة الاجتماعية المحيطة بالمدارس وكذلك فهم احتياجات الطلبة والعمل على تحقيق ما يناسب الطلبة والآباء يؤثر إيجاباً في التطوير التنظيمي لمديري المدارس، وأظهرت النتائج أن مديري المدارس الخاصة يعملون دائماً على تطوير مدارسهم من أجل الحصول على مكانة أكاديمية مميزة للطلبة والآباء، وكما أظهرت النتائج أن مديري المدارس يقومون بتطوير ثقافة المدرسة من خلال إدخال المعلمين في برنامج التطوير التنظيمي وبالتالي ينعكس إيجاباً على الأداء الاجتماعي والأكاديمي للطلبة.

وقام الثبيتي (٢٠١٢) بإجراء دراسة هدفت إلى الكشف عن مستوى أداء مديري المدارس المتوسطة والثانوية في محافظة الطائف وفق معايير إدارة الجودة الشاملة من وجهة نظر المشرفين التربويين والمعلمين. وتكونت عينة الدراسة من (١٥٤) مشرفاً تربوياً، و(٥٩٨) معلماً في محافظة الطائف في السعودية، وتم استخدام استبانة لجمع البيانات تحوي (٦٦) فقرة موزعة على ستة أبعاد، وكان من أهم نتائج الدراسة أن المستوى الإجمالي لأداء مديري المدارس المتوسطة والثانوية كان متوسطاً، ووجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى أداء المديرين تبعاً لمتغيرات الدراسة: طبيعة العمل، والمؤهل العلمي، والخبرة، والمرحلة الدراسية. وقام بالير (Balyer, ٢٠١٢) بإجراء دراسة هدفت إلى التعرف إلى مستوى الأنماط السلوكية للقيادة التحويلية لمديري المدارس من خلال الممارسات الإدارية اليومية. تكونت عينة الدراسة من (٦٠) معلماً تم اختيارهم من ست مدارس في محافظة اسطنبول في تركيا. وأظهرت نتائج الدراسة أن الأنماط السلوكية للقيادة التحويلية لمديري المدارس أظهرت نتائج إيجابية عن التزام المعلمين وقيامهم بواجباتهم على أكمل وجه والعمل على تحسين المستوى التعليمي للطلبة، وتعمل هذه الأنماط على زيادة ثقة المعلمين بمديريهم وبالتالي زيادة فاعلية عمل المعلمين، كما أن هذه الأنماط السلوكية تعمل بشكل إيجابي على تطوير الثقافة التعاونية لدى أعضاء الهيئة التدريسية والعمل على حل الصراعات بين أعضاء الهيئة التدريسية بشكل أكثر فاعلية.

٢. الدراسات ذات الصلة بانضباط الطلبة:

هدفت دراسة الخليلي (١٩٩٤) إلى الكشف عن درجة المشكلات السلوكية لدى أطفال المدرسة الابتدائية في دولة قطر. وقد شملت عينة الدراسة (٤٦٢) طالباً وطالبة في المرحلة الابتدائية في دولة قطر، وتم تطبيق

قائمة المشكلات السلوكية لطلبة المرحلة الابتدائية، والتي تحوي (٤٠) فقرة موزعة على خمسة مجالات، واختبار الشخصية على عينة الدراسة. وأسفرت النتائج عن عدم وجود مشكلات سلوكية على درجة كبيرة من الخطورة، والمشكلات كانت أوضح في الصفوف الأعلى.

اما دراسة سمارة (١٩٩٦) فقد هدفت إلى كشف العلاقة بين الالتزام بتعليمات الانضباط المدرسي والتكيف الاجتماعي المدرسي لدى طلبة المرحلة الثانوية في لواء الرمثا. وتكونت عينة الدراسة من (٢٠٤) طلاب وطالبات في المدارس الثانوية في لواء الرمثا في الأردن. وقد تم استخدام قائمة الرصد لسلوك الطلبة خلال العام الدراسي، فضلاً عن استبانة لقياس التكيف الاجتماعي المدرسي، واستبانة لقياس الانضباط المدرسي. وأسفرت نتائج الدراسة عن وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات أداء الطلبة على مقياس التكيف الاجتماعي المدرسي تعزى إلى مستوى الالتزام بتعليمات الانضباط المدرسي لصالح ذوي الالتزام المرتفع والطلبة ذوي الالتزام المتوسط مقابل الطلبة ذوي الالتزام المنخفض. كما كشفت النتائج عن وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين جنس الطالب وتكيفه الاجتماعي المدرسي.

وهدف دراسة احمد (٢٠٠٠) إلى الكشف عن فاعلية مجالس الضبط المدرسية من وجهة نظر المعلمين في المدارس الأساسية العليا والثانوية الحكومية ومقترحاتهم لتحسين أدائها في محافظة نابلس. وقد تكونت عينة الدراسة من (٥٢٠) معلماً ومعلمة في محافظة نابلس. ولتحقيق أهداف الدراسة تم تطوير استبانة لجمع البيانات. وقد أظهرت نتائج الدراسة أن درجة الفاعلية الكلية لمجالس الضبط المدرسية كانت عالية، ووصلت مقترحات المعلمين لتحسين مجالس الضبط المدرسية إلى (٢٤) مقترحاً وكلها تتفق والدور المتوقع من مجالس الضبط المدرسية، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في فاعلية مجالس الضبط المدرسية تعزى إلى متغيرات الجنس ومستوى المدرسة وموقع المدرسة والمؤهل العلمي والخبرة، ووجود فروق ذات دلالة إحصائية في فاعلية مجالس الضبط المدرسية تعزى إلى متغير المشاركة في مجلس الضبط ونوع المدرسة وعدد الطلبة في المدرسة.

وهدف دراسة أبوعليا (٢٠٠١) إلى استقصاء أثر العنف المدرسي في درجة شعور الطلبة بالقلق وتكيفهم المدرسي. وتكونت عينة الدراسة من (٢٤٥) طالباً وطالبة من الصفين السابع والثامن، طبقت عليهم ثلاثة مقاييس: مقياس العنف المدرسي، ومقياس القلق، ومقياس التكيف المدرسي، وكان من نتائج الدراسة وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين الطلبة الذين تعرضوا إلى العنف المدرسي وبين الطلبة الذين لم يتعرضوا إلى

العنف المدرسي في مستوى القلق والتكيف المدرسي، ولصالح المجموعة التي تعرضت إلى العنف المدرسي، وبين الإناث والذكور ولصالح الإناث.

أما دراسة البرغوثي (٢٠٠١) فقد هدفت إلى الكشف عن أسباب عدم انضباط طلبة الصف العاشر. وقد تم اختيار (٢٦٠) طالباً وطالبة من الصف العاشر في المدارس الخاصة في عمان. طبقت عليهم استبانة تم تطويرها لتحقيق أغراض الدراسة، فضلاً عن السجلات الرسمية في المدارس الخاصة عينة الدراسة، وقد كشفت نتائج الدراسة أن أكثر أسباب عدم الانضباط تتمثل في الملل، ونيل إعجاب زملاء، وتعريض المعلم إلى السخرية، كما أن الخلفية الأسرية التي تتصف بالديمقراطية، والسماح بالمشاركة، والاستقلال، ترتبط إيجابياً مع السلوك المنضبط، وظهر ارتباط عكسي بين مستوى التحصيل الدراسي وعدم الانضباط.

وفي محاولة للكشف عن أساليب انضباط الطلبة المستخدمة في المدارس قام بدرخان (٢٠٠٤) بإجراء دراسة هدفت إلى الكشف عن أشكال الضبط المدرسي المستخدمة من قبل معلمي المرحلة الثانوية في الأردن. وقد تم اختيار عينة الدراسة بطريقة عشوائية من المدارس الحكومية والخاصة في الأردن وكان عددهم (١٥٢٠) معلماً ومعلمة، وللكشف عن أشكال انضباط الطلبة تم تطوير استبانة اشتملت على أربعة أشكال، وكان من نتائج الدراسة مجيء الشكل التسلطي في الرتبة الأولى، وفي الرتبة الأخيرة جاء الشكل القيمي الديني، كما كشفت النتائج عن وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى إلى سنوات الخبرة كانت لصالح الخبرة الأكثر في الشكل التسلطي، ولصالح الخبرة الأقل في الشكلين القيمي واللامبالي.

وهدف دراسة الشوبكي (٢٠٠٧) إلى تعرف أنماط التنشئة الأسرية السائدة لدى طلبة المدارس الثانوية، وعلاقتها بأساليب الضبط المدرسي. وتألقت عينة الدراسة من (١٢٩٣) طالباً وطالبة من المدارس الثانوية في منطقة الدمام التعليمية في السعودية. ولتحقيق هدف الدراسة تم تصميم استبانتين إحداهما لأنماط التنشئة الأسرية، والأخرى لأساليب الضبط المدرسي. وقد توصلت الدراسة إلى النتائج الآتية: أن أكثر أنماط التنشئة الأسرية السائدة لدى الطلبة في المجتمع السعودي هو النمط الديمقراطي، وأن أكثر أساليب الضبط المدرسي شيوعاً هو أسلوب المكافآت، وتوجد علاقة ارتباطية طردية بين أنماط التنشئة الأسرية الديمقراطية وأسلوب المكافآت في الضبط المدرسي، وعلاقة طردية بين درجة النمط التسلطي وأسلوب العقاب، وعلاقة طردية بين درجة نمط الإهمال وأسلوب العقاب، وهناك علاقة عكسية بين درجة نمط الإهمال وأسلوب المكافأة.

كما قام ماكنيل وبريتير (Macneil & Preter, ٢٠٠٩) بإجراء دراسة حاولت التعرف إلى تصورات المعلمين والمديرين في المدارس الثانوية في الولايات المتحدة الأمريكية حول مشكلات انضباط الطلبة في مدارسهم،

وقد تم اختيار عينة عشوائية تكونت من (١٦٩) مديراً ومعلماً في الولايات المتحدة ، كان عدد المعلمين والمعلمات (١٣٤) فرداً، وعدد المديرين والمديرات (٣٥) فرداً ولتحقيق أهداف الدراسة تم تطوير استبانة اشتملت على مشكلات الانضباط الطلابي في المدارس الثانوية، وقد أشارت نتائج الدراسة إلى أن مشكلات الانضباط السلوكي للطلبة تضمن ما يأتي: تأخر الطلبة، وغياب الطلبة عن الحصص، عراك الطلبة، مشكلات السرقة في المدرسة، تخريب الممتلكات، إدمان الطلبة على الكحول والمخدرات، حمل الطلبة لبعض أنواع الأسلحة، والإساءة اللفظية من الطلبة نحو المعلمين.

وهدف دراسة العدوان (٢٠١٠) التعرف إلى المشكلات السلوكية الطلابية التي تواجه مديري المدارس الخاصة والسبل المقترحة لمعالجتها في الأردن. وتم اختيار عينة الدراسة بالطريقة العشوائية البسيطة بلغ عدد أفرادها (٢٢٣) مديراً ومديرة من المدارس الخاصة في عمان. ولتحقيق هدف الدراسة تم تطوير استبانة وقد توصلت الدراسة إلى النتائج الآتية : أن حدة المشكلات السلوكية الطلابية التي تواجه مديري المدارس الخاصة في الأردن من وجهة نظرهم كانت متوسطة، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى المشكلات السلوكية الطلابية التي تواجه مديري المدارس الخاصة في الأردن تعزى إلى متغير الجنس، وعدد سنوات الخبرة الإدارية، والمؤهل العلمي للمدير.

وهدف دراسة جريسات (٢٠١١) إلى تعرف فاعلية برامج الإعلام التربوي وبيان علاقتها بالانضباط السلوكي لدى الطلبة. وقد تم اختيار عينة الدراسة بالطريقة الطباقية العشوائية العنقودية، بما مجموعه (٧٧٥) معلماً ومعلمة في المدارس موزعين على أقاليم الأردن الثلاثة، وهي: الشمال والوسط والجنوب. ولتحقيق أهداف الدراسة تم تطوير أداتين، وهما: استبانة فاعلية برامج الإعلام التربوي، واستبانة درجة الانضباط السلوكي. وقد كشفت نتائج الدراسة عن درجة متوسطة لكل من فاعلية برامج الإعلام التربوي، والانضباط السلوكي لدى الطلبة من وجهة نظر المعلمين، كما كشفت النتائج عن وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى إلى أثر الجنس، ولصالح الإناث، والإقليم الجغرافي، لصالح كل من إقليم الوسط والجنوب. كما أوضحت النتائج وجود علاقة ايجابية دالة إحصائية بين درجة فاعلية برامج الإعلام التربوي ودرجة الانضباط السلوكي للطلبة.

وكما اجرت كريستيني ودالاقو ونيشن وسانتينلوا وسكاشي (Cristini, Dallago, Nation,) ٢٠١٢، (Santinello & Schacchi) دراسة هدفت الى الكشف عن العلاقة بين سلوك الطلبة وتطورهم وارتباطهم بالمدرسة وذلك من خلال الكشف عن علاقات الطلبة الاجتماعية وتقدير الطلبة لذواتهم في المدرسة وكذلك التزامهم بالدوام المدرسي. وقد تكونت عينة الدراسة من (٣٤٧) طالبا تتراوح أعمارهم بين

(١٣-١٧) سنة تم اختيارهم من ثلاث مدارس متوسطة في شمال إيطاليا، تم تقسيم العينة الى ثلاث مجموعات. وتحقيقاً لأهداف الدراسة تم بناء استبانة وكذلك تم استخدام مقياس تقدير الذات من أجل جمع البيانات من أفراد العينة. وكشفت نتائج الدراسة ان ارتباط الطلبة والتزامهم في المدرسة تنتج عنه أنماط سلوكية طلابية مختلفة مثل طلبة ذوو علاقات اجتماعية ضعيفة (عزلة اجتماعية)، وطلبة ذوو تحصيل أكاديمي منخفض وطلبة ذوو التزام بدرجة عالية في المدرسة، كما أظهرت النتائج أن الطلبة ذوي التحصيل الأكاديمي المنخفض يعانون من مشكلات السلوك مثل الإدمان على المخدرات وتناول الكحول المفرط وكذلك يعانون من المشكلات العاطفية بشكل أكثر من الطلبة الملتزمين في المدرسة، وأظهرت النتائج أن الطلبة من ذوي العلاقات الاجتماعية الضعيفة يعانون من مشكلات عاطفية أكثر من الطلبة الملتزمين بالدوام.

ملخص الدراسات السابقة وموقع الدراسة الحالية منها

في ما يأتي ملخص للدراسات السابقة ذات الصلة، وهي على النحو الآتي:

- الهدف من الدراسات السابقة

تحددت أهداف الدراسات السابقة في الكشف عن الأداء التنظيمي لمديري المدارس مثل دراسة الديلمي (٢٠٠١)، ودراسة نصير (٢٠٠١)، ودراسة الغنام (٢٠٠١)، ودراسة قواسمة (٢٠٠٣)، ودراسة الجرادين (٢٠٠٤)، ودراسة جاسم (٢٠٠٥)، ودراسة دراسة العسيلي (٢٠٠٧)، ودراسة الخالدي (٢٠٠٨)، ودراسة الصلاحي (٢٠٠٨)، ودراسة أنيومي وإيمومي (Enueme & Egwunyenga, ٢٠٠٨)، ودراسة خليفات والمطارنة (٢٠١٠)، ودراسة ناكبوديا (Nakpodia, ٢٠١٠)، ودراسة شاه وآخرين (Shah, & etal, ٢٠١١)، ودراسة الثبتي (٢٠١٢).

وهدفت دراسات أخرى إلى الكشف عن الانضباط الطلابي والنظام المدرسي مثل دراسة سمارة (١٩٩٦)، ودراسة احمد (٢٠٠٠)، ودراسة البرغوثي (٢٠٠١)، ودراسة بدرخان (٢٠٠٤)، ودراسة ماكنيل وبريتير (Macneil & Parter, ٢٠٠٩)، ودراسة جريسات (٢٠١١).

أما الدراسة الحالية، فقد هدفت إلى الكشف عن مستوى الأداء التنظيمي لدى مديري المدارس المتوسطة في دولة الكويت وعلاقتها بمستوى انضباط الطلبة، إذ لا توجد دراسة تناولت العلاقة الارتباطية بين هذين المتغيرين في حدود علم الباحث.

- أفراد عينة الدراسات السابقة وبيئاتها:

تنوعت عينات الدراسات السابقة فمنها ما كان على المديرين مثل دراسة الديلمي (٢٠٠١)، ودراسة نصير (٢٠٠١)، ودراسة قواسمة (٢٠٠٣)، ودراسة الجرادين (٢٠٠٤)، ودراسة وشاح (Weshah, ٢٠١١)، ومنها ما كان على المعلمين مثل دراسة الخالدي (٢٠٠٨)، ودراسة أنيومي وإيموهي (Enueme & Egwunyenga, ٢٠٠٨)، ودراسة الثبتي (٢٠١٢)، ودراسة بالير (Balyer, ٢٠١٢)، ودراسة احمد (٢٠٠٠)، ودراسة بدرخان (٢٠٠٤)، ودراسة جريسات (٢٠١١).

كما تنوعت بيئات الدراسات السابقة فمنها ما كان في الكويت مثل دراسة الخالدي (٢٠٠٨)، ومنها ما كان في السعودية مثل دراسة الثبتي (٢٠١٢)، ومنها في البحرين مثل دراسة الديلمي (٢٠٠١) قواسمة (٢٠٠٣)، ودراسة جاسم (٢٠٠٥) ومنها ما كان في الأردن مثل دراسة نصير (٢٠٠١)، ودراسة الجرادين (٢٠٠٤)، ودراسة وشاح (Weshah, ٢٠١١)، ودراسة بدرخان (٢٠٠٤)، ودراسة جريسات (٢٠١١)، ومنها ما كان في فلسطين مثل دراسة العسيلي (٢٠٠٧)، ودراسة احمد (٢٠٠٠)، ومنها ما كان في بيئات أجنبية مثل دراسة بالير (Balyer, ٢٠١٢)، ودراسة أنيومي وإيموهي (Enueme & Egwunyenga, ٢٠٠٨).

أما عينة الدراسة الحالية وبيئتها فقد تكونت من (٨١٦) معلماً ومعلمة في المناطق التعليمية الست في دولة الكويت للعام الدراسي ٢٠١٢/٢٠١٣م.

- أدوات الدراسات السابقة

صممت معظم الدراسات السابقة استبانة، وبعضها استخدم المقابلات والملاحظات أدوات للدراسة، أما الدراسة الحالية فقد اعتمدت على تطوير استبانتين كانت الأولى للكشف عن الاداء التنظيمي لمديري المدارس المتوسطة تكونت من (٤١) فقرة، موزعة على أربعة مجالات هي: (مجال المهتمات الإدارية، ومجال التعامل مع المعلمين، ومجال التعامل مع الطلبة، ومجال التعامل مع المجتمع المحلي)، والاستبانة الثانية فقد كانت في الانضباط الطلابي وتكونت من (٢٨) فقرة توزعت على مجالين هما: المجال الخاص بالطلبة، والمجال الخاص بالإدارة المدرسية.

- الفائدة من الدراسات السابقة

لقد أفاد الباحث من الدراسات السابقة الأمور الآتية:

- معرفة الطريقة والإجراءات المتبعة في الدراسات الوصفية الارتباطية، وكيفية التوصل إلى النتائج.
- تطوير أداتي الدراسة من خلال الإطلاع على الاستبانات في الدراسات السابقة، واختيار الفقرات المناسبة منها للدراسة الحالية.
- مناقشة نتائج الدراسة الحالية، من خلال مقارنة نتائج الدراسات السابقة مع نتائج الدراسة الحالية.

الفصل الثالث

الطريقة والإجراءات

تضمن هذا الفصل الإجراءات التي تمت لتنفيذ الدراسة، وهي: منهجية الدراسة والمجتمع، وعينة الدراسة وأداتها وصدقها وثباتها والمعالجات الإحصائية والإجراءات المتبعة في التطبيق، وفيما يأتي توضيح لذلك:

منهج الدراسة:

اتبع الباحث المنهج الوصفي الارتباطي لمناسبته لغرض الدراسة الحالية.

مجتمع الدراسة:

تكون مجتمع الدراسة من جميع معلمي المرحلة المتوسطة ومعلماتها في دولة الكويت العاملين خلال العام الدراسي ٢٠١٢ / ٢٠١٣م، والبالغ عددهم (١٦٣١٦) معلماً ومعلمة، والتابعين للمناطق التعليمية في الكويت، وعددها ست مناطق (وزارة التربية الكويتية، ٢٠١١)، والجدول (١) يبين توزيع مجتمع الدراسة على المناطق التعليمية في دولة الكويت.

الجدول (١)

توزيع مجتمع الدراسة حسب المنطقة التعليمية والجنس

الرقم	المحافظة	عدد المعلمين	عدد المعلمات	المجموع
١	الأحمدي	١٥٩٣	١٩٣٣	٣٥٢٦
٢	الجهراء	١٢٩٥	١٥٧١	٢٨٦٦
٣	حولي	١٢٢٤	١٤٣٩	٢٦٦٣
٤	العاصمة	١١٣٦	١٢١٥	٢٣١٥
٥	الفروانية	١٣١٧	١٦٧٧	٢٩٩٤
٦	مبارك الكبير	٨٨٧	١٠٢٩	١٩١٦
	المجموع	٧٤٥٢	٨٨٦٤	١٦٣١٦

عينة الدراسة:

قام الباحث باختيار عينة طبقية عشوائية ممثلة لمجتمع الدراسة من المعلمين والمعلمات في المدارس المتوسطة العامة المنتشرة في المناطق التعليمية في الكويت، إذ مثلت كل منطقة تعليمية طبقة، وتم الاختيار كما يأتي:

- اختيار جميع المناطق التعليمية في دولة الكويت للتطبيق عليها، وهي ست مناطق تعليمية هي: العاصمة، ومبارك الكبير، والجھراء، وحولي، والفروانية، والأحمدي.
 - اختيار مدرستين من كل منطقة تعليمية، واحدة للذكور وواحدة للإناث.
 - اختيار (١٣٦) معلماً ومعلمة في كل منطقة تعليمية، موزعين بالتساوي بين الذكور والإناث، إذ تم اختيار (٦٨) معلماً، و(٦٨) معلمة في كل منطقة تعليمية.
- وفي ضوء ما سبق تكونت العينة النهائية من (٨١٦) معلماً ومعلمة في المناطق التعليمية الست للعام الدراسي ٢٠١٢/٢٠١٣م، والجدول (٢) يبين توزيع عينة الدراسة على المناطق التعليمية في دولة الكويت.

الجدول (٢)
توزيع افراد عينة الدراسة حسب المنطقة التعليمية والجنس

الرقم	المحافظة	عدد المعلمين	عدد المعلمات	المجموع
١	الأحمدي	٦٨	٦٨	١٣٦
٢	الجهراء	٦٨	٦٨	١٣٦
٣	حولي	٦٨	٦٨	١٣٦
٤	العاصمة	٦٨	٦٨	١٣٦
٥	الفروانية	٦٨	٦٨	١٣٦
٦	مبارك الكبير	٦٨	٦٨	١٣٦
	المجموع	٤٠٨	٤٠٨	٨١٦

أداتا الدراسة:

اشتملت الدراسة على أداتين تم من خلالهما تحقيق أهداف الدراسة، والكشف عن مستويات الأداء التنظيمي وانضباط الطلبة، ومعرفة العلاقة بينهما، وهما كما يأتي:

١- استبانة الأداء التنظيمي:

- لغرض التعرف إلى مستوى الأداء التنظيمي في المدارس المتوسطة في دولة الكويت، قام الباحث بتطوير استبانة من خلال إتباع عدة خطوات تمثل مراحل بناء الاستبانة وهذه المراحل هي:
- مراجعة الأدب التربوي للإطلاع على ما كتبه الباحثون حول الأداء التنظيمي لمدير المدرسة، وفي ضوء ما كتب في الأدب النظري تم تحديد مجالات الاستبانة وفقراتها.

- تمت الإفادة من عدد من الدراسات في الأداء التنظيمي مثل دراسة قواسمة (٢٠٠٣)، ودراسة الجرادين (٢٠٠٤)، ودراسة جاسم (٢٠٠٥)، ودراسة الخالدي (٢٠٠٨)، إذ تم الرجوع إلى عدد من الاستبانات المتضمنة في الدراسات السابقة وتطوير استبانة الدراسة الحالية في ضوءها.

- تم جمع الفقرات وتوزيعها حسب مجالات الدراسة في صيغتها الأولى. وفي ضوء ما سبق فقد تكون المقياس في صورته الأولى من (٥٧) فقرة، توزعت على أربعة مجالات هي: (مجال المهمات الإدارية، ومجال التعامل مع المعلمين، ومجال التعامل مع الطلبة، ومجال التعامل مع المجتمع المحلي).

صدق استبانة الأداء التنظيمي:

قام الباحث بإيجاد الصدق الظاهري للاستبانة بصورتها الأولى، إذ تم عرض الاستبانة على عشرة محكمين من أعضاء هيئة التدريس في تخصص القيادة والإدارة التربوية والمناهج وأصول التربية في جامعة عمان العربية وجامعة الشرق الأوسط والأردنية وجرش وآل البيت. وأخذ ملحوظاتهم في مدى تمثيل فقرات الاستبانة للصفة المراد قياسها، ومدى انتماء الفقرات إلى المجالات، وأية تعديلات لغوية يراها المحكمون أو مقترحات على الاستبانة، وقد تم اعتماد نسبة اتفاق (٨٠%) فأكثر للموافقة على فقرات الاستبانة، وكانت أبرز التعديلات التي أشار إليها المحكمون ما يأتي:

- إعادة صياغة العديد من الفقرات وتصويب الأخطاء اللغوية.

- حذف بعض الفقرات في مجالات الأستبانة وهي كما يأتي:

● المجال الأول: حذف (٨) فقرات لعدم ملاءمتها للاستبانة، أو لتكرارها مع فقرات أخرى في المجال أو مع فقرات في مجالات أخرى.

● المجال الثاني: : حذف (٦) فقرات لعدم ملاءمتها للاستبانة، أو لتكرارها مع فقرات أخرى في المجال أو مع فقرات في مجالات أخرى.

● المجال الثالث: لم يتم حذف فقرات من هذا المجال.

● المجال الرابع: حذفت فقرتين لعدم ملاءمتها.

وفي ضوء ما سبق فقد أصبحت الاستبانة في صيغتها النهائية مكونة من (٤١) فقرة، موزعة على أربعة مجالات هي: (مجال المهمات الإدارية، ومجال التعامل مع المعلمين، ومجال التعامل مع الطلبة، ومجال

التعامل مع المجتمع المحلي)، وقد تم وضع تدرج خماسي لفقرات الاستبانة تحدد المستجيب على مستوى الأداء التنظيمي باختيار أحد البدائل الآتية: (٥) مرتفع جداً، (٤) مرتفع، (٣) متوسط، (٢) منخفض، (١) منخفض جداً، وجاءت جميع الفقرات إيجابية.

ثبات استبانة الأداء التنظيمي:

تم استخدام طريقة الاختبار وإعادة (Test- Retest)، وذلك بتطبيقها على عينة من خارج عينة الدراسة مرتين بينهما مدة زمنية تقدر بأسبوعين، وتكونت عينة الثبات من (٢٥) معلماً ومعلمة في دولة الكويت، وكانت نسبة الثبات بين التطبيقين (٠,٩١) وهي نسبة عالية لتطبيق الاستبانة، كما تم تطبيق معادلة كرونباخ ألفا لإيجاد ثبات الاتساق الداخلي وكانت قيم معامل الثبات لمجالات تتراوح بين (٠,٨٥ - ٠,٧٧) هذه القيم تعد مقبولة لمثل هذا النوع من الدراسات، والجدول (٣) يبين نسب الثبات لمجالات الاستبانة والدرجة الكلية، وهي كما يأتي:

الجدول (٣)

قيم معاملات الثبات والاتساق الداخلي لإستبانة الأداء التنظيمي باستخدام طريقة الاختبار وإعادة الاختبار ومعادلة كرونباخ ألفا

الرقم	المجال	إعادة الاختبار	كرونباخ ألفا
١	المهام الإدارية	٠,٩١	٠,٧٩
٢	التعامل مع المعلمين	٠,٨٦	٠,٨٥
٣	التعامل مع الطلبة	٠,٨١	٠,٧٧
٤	التعامل مع المجتمع المحلي	٠,٩٠	٠,٨٣
	الدرجة الكلية لاستبانة الأداء التنظيمي	٠,٩١	

٢- استبانة انضباط الطلبة:

لغرض التعرف إلى مستوى انضباط الطلبة في المدارس المتوسطة في دولة الكويت، قام الباحث بتطوير استبانة من خلال إتباع عدة خطوات تمثلت في مراحل بناء الاستبانة وهذه المراحل على النحو الآتي:

- مراجعة الأدب التربوي للإطلاع على ما كتبه الباحثون حول انضباط الطلبة، وفي ضوء ما كتب في الأدب النظري تم تحديد مجالات الاستبانة وفقراتها.
- تمت الإفادة من عدد من الدراسات في انضباط الطلبة مثل دراسة احمد (٢٠٠١)، ودراسة المحارب (٢٠٠٥)، ودراسة بدرخان (٢٠٠٤)، ودراسة الشوبكي (٢٠٠٧)، ودراسة المعايطة (٢٠٠٧).

- ودراسة ماكنيل وبريتير (Macneil & Parter, ٢٠٠٩)، ودراسة العدوان (٢٠١٠)، ودراسة جريسات (٢٠١١). إذ تمت الإفادة من الاستبانة المتضمنة في هذه الدراسات السابقة لتطوير استبانة الدراسة الحالية في ضوءها.

- تم جمع الفقرات وتوزيعها حسب مجالات الدراسة. وفي ضوء ما سبق فقد تكون مقياس انضباط الطلبة في صيغته الأولى من (٣٧) فقرة تقيس الدرجة الكلية لانضباط الطلبة.

صدق استبانة انضباط الطلبة:

قام الباحث بإيجاد الصدق الظاهري للاستبانة بصورتها الأولى، فقد وزعت الاستبانة على عشرة محكمين مختصين في القيادة والإدارة التربوية في جامعة عمان العربية، وجامعة الشرق الأوسط والأردنية وجرش وآل البيت، وبعد جمع استبانات التحكيم، كانت أبرز ملاحظات المحكمين على الاستبانة ما يأتي:

- إعادة صياغة العديد من الفقرات وتصويب الأخطاء اللغوية.
- حذف بعض الفقرات وهي: (٤، ٧، ١٠، ١٣، ١٨، ٢٣، ٢٤، ٢٥).
- وفي ضوء ما سبق فقد أصبحت الأستبانة في صيغتها النهائية مكونة من (٢٨) فقرة جميعها تمت صياغتها بالاتجاه الإيجابي، وتوزعت على مجالين هما:
 - المجال الأول: الخاص بالطلبة، وفقراته (١- ١٠).
 - المجال الثاني: الخاص بالإدارة المدرسية، وفقراته (١١- ٢٨).

ثبات استبانة انضباط الطلبة:

تم استخدام طريقة الاختبار وإعادةه (Test- Retest)، وذلك بتطبيقها على عينة من خارج عينة الدراسة مرتين بينهما مدة زمنية تقدر بأسبوعين، وتكونت عينة الثبات من (٢٥) معلماً ومعلمة في دولة الكويت، وكانت نسبة الثبات بين التطبيقين (٠,٩٠) وهي نسبة عالية لتطبيق الاستبانة، كما تم تطبيق معادلة كرونباخ ألفا لإيجاد ثبات الاتساق الداخلي وكانت نسبة الثبات (٠,٨٩) للمجال الخاص بالطلبة و (٠,٨٧) للمجال الخاص بالإدارة المدرسية، وهي نسبة عالية وتصلح لتطبيق المقياس على عينة الدراسة، والجدول (٤) يبين نسب الثبات لمجالات الاستبانة، وهي كما يأتي:

جدول (٤)

قيم معاملات الثبات و الاتساق الداخلي لاستبانة انضباط الطلبة باستخدام طريقة الاختبار وإعادة الاختبار ومعادلة كرونباخ ألفا

الرقم	المجال	إعادة الاختبار	كرونباخ ألفا
١	الخاص بالطلبة	٠,٨٩	٠,٨٩
٢	الخاص بالإدارة المدرسية	٠,٨٤	٠,٨٧
	الدرجة الكلية لاستبانة انضباط الطلبة	٠,٩٠	

إجراءات الدراسة:

تتلخص إجراءات الدراسة بما يأتي:

- تطوير الاستبانتين والتحقق من الصدق والثبات لهما.
 - تم الحصول على كتاب تسهيل مهمة من جامعة عمان العربية، موجه إلى المناطق التعليمية في دولة الكويت.
 - اختيار عينة الدراسة من المعلمين والمعلمات في المدارس المتوسطة في المناطق التعليمية في دولة الكويت.
 - تم تطبيق الاستبانتين على عينة الدراسة المقررة.
 - جمع الاستبانات الصالحة للتحليل وإدخالها إلى ذاكرة الحاسوب، واستخدام (SPSS) لتحليل البيانات والحصول على النتائج.
 - التوصل إلى نتائج الدراسة وتدوينها، وكتابة التوصيات في ضوءها.
- أما بالنسبة لتحديد مستوى الأداء التنظيمي لدى مديري المدارس المتوسطة في دولة الكويت استخدمت المعادلة الآتية:

$$\frac{\text{الحد الأعلى للمقياس} - \text{الحد الأدنى للمقياس}}{\text{عدد الفئات}} = \frac{1 - 0}{3} = 1,33 \text{ طول الفئة}$$

وبذلك يكون المستوى المنخفض للأداء التنظيمي

من ١-٢,٣٣

والمستوى المتوسط ٢,٣٤-٣,٦٧

والمستوى المرتفع من ٣,٦٨-٥

واستخدمت المعادلة ذاتها لتحديد مستوى انضباط الطلبة
المعالجة الإحصائية:

لأجل الإجابة عن أسئلة الدراسة، تم استخدام بعض الطرق الإحصائية من الرزمة الإحصائية (SPSS) كما
يأتي:

- للإجابة عن السؤالين الأول والثاني تم استخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية،
للكشف عن مستوى الأداء التنظيمي، ومستوى انضباط الطلبة.
- للإجابة عن السؤال الثالث تم استخدام معامل ارتباط بيرسون؛ للكشف عن العلاقة الارتباطية بين
مستوى الأداء التنظيمي، ومستوى انضباط الطلبة.

الفصل الرابع

نتائج الدراسة

تضمن هذا الفصل عرضاً للنتائج التي توصلت إليها هذه الدراسة من خلال الإجابة عن أسئلتها، وعلى

النحو الآتي:

نتائج السؤال الأول:

ما مستوى الأداء التنظيمي لدى مديري المدارس المتوسطة في دولة الكويت من وجهة نظر المعلمين؟ للإجابة عن هذا السؤال تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى الأداء التنظيمي لدى مديري المدارس المتوسطة في دولة الكويت من وجهة نظر المعلمين بشكل عام ولكل مجال من مجالات أداة الدراسة، ويظهر الجدول (5) ذلك.

الجدول (5)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية و الرتب لمستوى الأداء التنظيمي لدى مديري المدارس المتوسطة في دولة الكويت من وجهة نظر المعلمين حسب المجالات مرتبة تنازلياً

الرقم	المجال	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	مستوى الأداء
٣	التعامل مع الطلبة	٣,٥٩	١,١٠	١	متوسط
٤	التعامل مع المجتمع المحلي	٣,٥٢	٠,٨٨	٢	متوسط
٢	التعامل مع المعلمين	٣,٤٠	٠,٧٧	٣	متوسط
١	المهام الإدارية	٣,١٥	٠,٨٩	٤	متوسط
	الدرجة الكلية	٣,٣٧	٠,٦٢		متوسط

يلاحظ من الجدول (5) أن مستوى الأداء التنظيمي لدى مديري المدارس المتوسطة في دولة الكويت من وجهة نظر المعلمين كان متوسطاً، إذ بلغ المتوسط الحسابي الكلي (٣,٣٧) بانحراف معياري (٠,٦٢)، وجاءت مجالات الأداة في الدرجة المتوسطة، إذ تراوحت المتوسطات الحسابية بين (٣,١٥ - ٣,٥٩)، وجاء في الرتبة الأولى مجال "التعامل مع الطلبة"، بمتوسط حسابي (٣,٥٩) وانحراف معياري (١,١٠)، وفي الرتبة الثانية جاء المجال "التعامل مع المجتمع المحلي" بمتوسط حسابي (٣,٥٢) وانحراف معياري (٠,٨٨). وجاء في الرتبة قبل الأخيرة مجال "التعامل مع المعلمين" بمتوسط حسابي (٣,٤٠) وانحراف معياري (٠,٧٧) وجاء في الرتبة الأخيرة مجال "المهام الإدارية" بمتوسط حسابي (٣,١٥) وانحراف معياري (٠,٨٩). أما بالنسبة لفقرات كل مجال فكانت النتائج على النحو الآتي:

١. مجال التعامل مع الطلبة

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب لمستوى الأداء التنظيمي لدى مديري المدارس المتوسطة في دولة الكويت من وجهة نظر المعلمين لفقرات هذا المجال، والجدول (٦) يوضح ذلك.

الجدول (٦)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب لمستوى الأداء التنظيمي لدى مديري المدارس المتوسطة في دولة الكويت من وجهة نظر المعلمين في مجال التعامل مع الطلبة مرتبة تنازلياً

الرقم	لمجال	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	مستوى الأداء
٢٨	يتابع المدير الحالة الصحية للطلبة.	٣,٧٢	١,٢٥	١	مرتفع
٢٩	يتعاون المدير مع المرشدين التربويين للتغلب على مشكلات الطلبة.	٣,٧١	١,٣٣	٢	مرتفع
٣١	يهتم بمتابعة دوام الطلبة من خلال سجلات خاصة.	٣,٦٩	١,٤٣	٣	مرتفع
٣٣	يعتني بالطلبة ذوي الاحتياجات الخاصة في المدرسة.	٣,٦٥	١,٤٠	٤	متوسط
٣٢	يعتني بالطلبة الموهوبين في المدرسة.	٣,٤٣	١,٤٣	٥	متوسط
٣٠	يتابع تحصيل الطلبة مع المعلمين.	٣,٣٢	١,٢١	٦	متوسط
الدرجة الكلية		٣,٥٩	١,١٠		متوسط

يلاحظ من الجدول (٦) أن مستوى الأداء التنظيمي لدى مديري المدارس المتوسطة في دولة الكويت من وجهة نظر المعلمين لمجال التعامل مع الطلبة كان متوسطاً، إذ بلغ المتوسط الحسابي (٣,٥٩)، وانحراف معياري (١,١٠)، وجاءت فقرات هذا المجال في المستويين المرتفع والمتوسط، إذ تراوحت المتوسطات الحسابية بين (٣,٧٢-٣,٣٢)، وجاءت في الرتبة الأولى الفقرة (٢٨) التي تنص على "يتابع المدير الحالة الصحية للطلبة"، بمتوسط حسابي (٣,٧٢) وانحراف معياري (١,٢٥) وبمستوى مرتفع، وفي الرتبة الثانية جاءت الفقرة (٢٩) التي تنص على "يتعاون المدير مع المرشدين التربويين للتغلب على مشكلات الطلبة" بمتوسط حسابي (٣,٧١) وانحراف معياري (١,٣٣) وبمستوى مرتفع، وجاءت في الرتبة قبل الأخيرة الفقرة (٣٢) التي تنص على "يعتني بالطلبة الموهوبين في المدرسة" بمتوسط حسابي (٣,٤٣) وانحراف معياري (١,٤٣)، وبمستوى متوسط، وجاءت في الرتبة الأخيرة الفقرة (٣٠) التي تنص على "يتابع تحصيل الطلبة مع المعلمين" بمتوسط حسابي (٣,٣٢) وانحراف معياري (١,٢١) وبمستوى متوسط.

٢. مجال التعامل مع المجتمع المحلي

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب لمستوى الأداء التنظيمي لدى مديري المدارس المتوسطة في دولة الكويت من وجهة نظر المعلمين لفقرات هذا المجال، والجدول (٧) يوضح ذلك.

الجدول (٧)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب لمستوى الأداء التنظيمي لدى مديري المدارس المتوسطة في دولة الكويت من وجهة نظر المعلمين في مجال التعامل مع المجتمع المحلي مرتبة تنازلياً

الرقم	المجال	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	مستوى الأداء
٤١	يشرك المجتمع المحلي في تقييم برامج المدرسة.	٣,٨٧	١,٣٢	١	مرتفع
٣٥	يستثمر إمكانات البيئة المحلية لصالح المدرسة.	٣,٧٢	١,٢٨	٢	مرتفع
٣٩	يوظف خبرات الآباء وإمكاناتهم في دعم العملية التعليمية التعليمية.	٣,٦٥	١,١٧	٣	متوسط
٣٧	يعد برامج لخدمة البيئة وبما يمكن أن يقدمه المجتمع المحلي للمدرسة.	٣,٦١	١,١٢	٤	متوسط
٣٨	يضع خطط عامة للتعاون ما بين البيت والمدرسة لحل مشكلات الطلبة.	٣,٥٠	١,١٨	٥	متوسط
٣٤	يزود المدير أولياء الأمور بتقارير دورية عن المستوى التحصيلي لأبنائهم.	٣,٣٧	١,٢١	٦	متوسط
٤٠	يشجع أولياء الأمور على الاشتراك في نشاطات المدرسة.	٣,٣٠	١,٠٧	٧	متوسط
٣٦	يخطط لبرامج منظمة لتوثيق الصلات بين المعلمين والآباء.	٣,١٥	١,١١	٨	متوسط
الدرجة الكلية		٣,٥٢	٠,٨٨		متوسط

يلاحظ من الجدول (٧) أن مستوى الأداء التنظيمي لدى مديري المدارس المتوسطة في دولة الكويت من وجهة نظر المعلمين لمجال التعامل مع المجتمع المحلي كان متوسطاً، إذ بلغ المتوسط الحسابي (٣,٥٢) بانحراف معياري (٠,٨٨)، وجاءت فقرات هذا المجال في المستويين المرتفع والمتوسط، إذ تراوحت المتوسطات الحسابية بين (٣,٨٧-٣,١٥)، وجاءت في الرتبة الأولى الفقرة (٤١) التي تنص على " يشرك المجتمع المحلي في تقييم برامج المدرسة "، بمتوسط حسابي (٣,٨٧) وانحراف معياري (١,٣٢) وبمستوى مرتفع، وفي الرتبة الثانية جاءت الفقرة (٣٥) التي تنص على " يستثمر إمكانات البيئة المحلية لصالح المدرسة " بمتوسط حسابي (٣,٧٢) وانحراف معياري (١,٢٨) وبمستوى مرتفع، وجاءت في الرتبة قبل الأخيرة الفقرة (٤٠) التي

تنص على " يشجع أولياء الأمور على الاشتراك في نشاطات المدرسة " بمتوسط حسابي (٣,٣٠) وانحراف معياري (١,٠٧)، وبمستوى متوسط، وجاءت في الرتبة الأخيرة الفقرة (٣٦) التي تنص على " يخطط لبرامج منظمة لتوثيق الصلات بين المعلمين والآباء " بمتوسط حسابي (٣,١٥) وانحراف معياري (١,١١) وبمستوى متوسط.

٣ . مجال التعامل مع المعلمين

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب لمستوى الأداء التنظيمي لدى مديري المدارس المتوسطة في دولة الكويت من وجهة نظر المعلمين لفقرات هذا المجال، والجدول (٨) يوضح ذلك.

الجدول (٨)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب لمستوى الأداء التنظيمي لدى مديري المدارس المتوسطة في دولة الكويت من وجهة نظر المعلمين في مجال التعامل مع المعلمين مرتبة تنازلياً

الرقم	المجال	المتوسط الحسابي	الانحرف المعياري	الرتبة	مستوى الاداء
٢٣	يعتمد المدير نظام التقويم التكويني المستمر في تقويم المعلمين في المدرسة.	٣,٥٥	١,٢٠	١	متوسط
١٩	يوفر المدير برامج تدريبية لرفع كفاءة المعلمين.	٣,٥٤	١,١٣	٢	متوسط
٢١	يهتم المدير بحاجات المعلمين بالمدرسة.	٣,٥٠	١,٠١	٣	متوسط
٢٤	يوظف المدير نتائج التقويم في وضع الخطط العلاجية لتحسين أداء المعلمين.	٣,٤٨	١,٢٠	٤	متوسط
٢٧	يقوم المدير بزيارات صفية للمعلمين .	٣,٤٣	١,٢٢	٥	متوسط
٢٢	يستخدم المدير نظام التقويم المعتمد على الأداء في تقويم أداء المعلمين.	٣,٤٠	١,٠١	٦	متوسط
٢٥	يسعى المدير لحل مشكلات المعلمين بالطرق المناسبة.	٣,٤٠	١,٣٢	٦	متوسط
١٧	يشكل المدير لجنة من المعلمين لمراجعة المناهج الدراسية باستمرار.	٣,٣٩	١,١٣	٨	متوسط
٢٠	يوظف المدير البحوث التربوية في تحسين أداء المعلمين في المدرسة.	٣,٣٩	١,٠٧	٨	متوسط
٢٦	يعقد المدير لقاءات دورية بين معلمي المواد الدراسية.	٣,٣٥	١,١٧	١٠	متوسط
١٥	يتواصل المدير مع المعلمين بسهولة.	٣,٣٣	١,٢٨	١١	متوسط

متوسط	١٢	١,٠٧	٣,٢٧	يحرص المدير على إشراك المعلمين بالمدرسة في صنع القرار التربوي.	١٨
متوسط	١٣	١,١٦	٣,٢٠	يُتيح المدير للمعلمين فرص التدريب.	١٦
متوسط		٠,٧٧	٣,٤٠		الدرجة الكلية

يلاحظ من الجدول (٨) أن مستوى الأداء التنظيمي لدى مديري المدارس المتوسطة في دولة الكويت من وجهة نظر المعلمين لمجال التعامل مع المعلمين كان متوسطاً، إذ بلغ المتوسط الحسابي (٣,٤٠) بانحراف معياري (٠,٧٧)، وجاءت فقرات هذا المجال في المستوى المتوسط، إذ تراوحت المتوسطات الحسابية بين (٣,٥٥-٣,١٥)، وجاءت في الرتبة الأولى الفقرة (٢٣) التي تنص على "يعتمد المدير نظام التقويم التكويني المستمر في تقويم المعلمين في المدرسة"، بمتوسط حسابي (٣,٥٥) وانحراف معياري (١,٢٠)، وفي الرتبة الثانية جاءت الفقرة (١٩) التي تنص على "يوفر المدير برامج تدريبية لرفع كفاءة المعلمين" بمتوسط حسابي (٣,٥٤) وانحراف معياري (١,١٣)، وجاءت في الرتبة قبل الأخيرة الفقرة (١٨) التي تنص على "يحرص المدير على إشراك المعلمين في المدرسة في صنع القرار التربوي" بمتوسط حسابي (٣,٢٧) وانحراف معياري (١,٠٧)، وبمستوى متوسط، وجاءت في الرتبة الأخيرة الفقرة (١٦) التي تنص على "يُتيح المدير للمعلمين فرص التدريب بمتوسط حسابي (٣,٢٠) وانحراف معياري (١,١٦).

٤. مجال المهمات الادارية

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب لمستوى الأداء التنظيمي لدى مديري المدارس المتوسطة في دولة الكويت من وجهة نظر المعلمين لفقرات هذا المجال، والجدول (٩) يوضح ذلك.

الجدول (٩)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب لمستوى الأداء التنظيمي لدى مديري المدارس المتوسطة في دولة الكويت من وجهة نظر المعلمين في مجال المهمات الادارية مرتبة تنازلياً

الرقم	المجال	المتوسط الحسابي	الانحرا في المعياري	الرتبة	مستوى الاداء
١٢	يعد خطة إدارية شاملة (فصلية أو سنوية).	٣,٥٧	١,٤٠	١	متوسط
١١	يعمل على تشكيل المجالس المتعددة في المدرسة.	٣,٣٨	١,٣٨	٢	متوسط
٤	يخطط المدير لمقومات السلامة المهنية في المدرسة.	٣,٢٥	١,٣٢	٣	متوسط
٧	يوظف تكنولوجيا المعلومات في إدارة الموارد البشرية في المدرسة.	٣,٢٣	١,١٥	٤	متوسط
٨	يتسم أداء المدير التنظيمي بالعدل.	٣,٢٢	١,١٧	٥	متوسط
١٣	يتابع دوام الموظفين بشكل منتظم.	٣,١٩	١,٤١	٦	متوسط
٥	ينمي المدير الإحساس بالانتماء للمدرسة.	٣,١٨	١,٢٣	٧	متوسط

متوسط	٨	١,٢٤	٣,١١	٩	يحافظ المدير على النظام المدرسي.
متوسط	٩	١,٠٢	٣,١٠	٢	يخطط لتوفير قاعدة بيانات للمدرسة.
متوسط	١٠	١,٢٤	٣,٠٣	١	يصوغ المدير الأهداف التنظيمية بما يتوافق مع الظروف المحيطة.
متوسط	١٠	١,٣٠	٣,٠٣	٦	يفكر المدير بطريقة ابتكارية لحل المشكلات المدرسية.
متوسط	١٢	١,٤٤	٣,٠١	١٠	يستخدم المدير الأساليب العلمية لمعالجة القضايا التي تواجه المدرسة.
متوسط	١٣	١,٢٥	٢,٩٥	١٤	يوزع أعمال الموظفين بشكل سليم.
متوسط	١٤	٠,٨٨	٢,٨٤	٣	يخطط لنظام فعال للحوافز المادية والمعنوية.
متوسط		٠,٨٩	٣,١٥		الدرجة الكلية

يلاحظ من الجدول (٩) أن مستوى الأداء التنظيمي لدى مديري المدارس المتوسطة في دولة الكويت من وجهة نظر المعلمين لمجال المهمات الادارية كان متوسطا، إذ بلغ المتوسط الحسابي (٣,١٥) وانحراف معياري (٠,٨٩)، وجاءت فقرات هذا المجال في المستوى المتوسط، إذ تراوحت المتوسطات الحسابية بين (٣,٥٧-٢,٨٤)، وجاءت في الرتبة الأولى الفقرة (١٢) التي تنص على "يعد خطة إدارية شاملة (فصلية أو سنوية)"، بمتوسط حسابي (٣,٥٧) وانحراف معياري (١,٤٠)، وفي الرتبة الثانية جاءت الفقرة (١١) التي تنص على "يعمل على تشكيل المجالس المتعددة في المدرسة." بمتوسط حسابي (٣,٣٨) وانحراف معياري (١,٣٨)، وجاءت في الرتبة قبل الأخيرة الفقرة (١٤) التي تنص على "يوزع أعمال الموظفين بشكل سليم" بمتوسط حسابي (٢,٩٥) وانحراف معياري (١,٢٥)، وجاءت في الرتبة الاخيرة الفقرة (٣) التي تنص على "يخطط لنظام فعال للحوافز المادية والمعنوية" بمتوسط حسابي (٢,٨٤) وانحراف معياري (٠,٨٨).

نتائج السؤال الثاني:

ما مستوى انضباط الطلبة في المدارس المتوسطة في دولة الكويت من وجهة نظر المعلمين؟

للإجابة عن هذا السؤال تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب لمستوى انضباط الطلبة في المدارس المتوسطة في دولة الكويت من وجهة نظر المعلمين بشكل عام ولكل مجال من مجالات أداة الدراسة، ويظهر الجدول (١٠) ذلك.

الجدول (١٠)

المتوسّطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب لمستوى انضباط الطلبة في المدارس المتوسطة في دولة الكويت من وجهة نظر المعلمين حسب المجال مرتبة تنازلياً

الرقم	المجال	المتوسّط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	مستوى الانضباط
١	الخاص بالطلبة	٣,٥٨	٠,٩٩	١	متوسط
٢	الخاص بالإدارة المدرسية	٣,٣١	١,٠١	٢	متوسط
	الدرجة الكلية	٣,٤٢	٠,٩٢		متوسط

يلاحظ من الجدول (١٠) أن مستوى انضباط الطلبة في المدارس المتوسطة في دولة الكويت من وجهة نظر المعلمين كان متوسطاً، إذ بلغ المتوسط الحسابي (٣,٢٤) وانحراف معياري (٠,٩٢)، وجاء مجال الأداة في الدرجة المتوسطة، إذ تراوحت المتوسطات الحسابية بين (٣,٥٨ - ٣,٣١)، وجاء في الرتبة الأولى المجال "الخاص بالطلبة"، بمتوسط حسابي (٣,٥٨) وانحراف معياري (٠,٩٩)، وفي الرتبة الثانية جاء المجال "الخاص بالإدارة المدرسية" بمتوسط حسابي (٣,٣١) وانحراف معياري (١,٠١).

أما بالنسبة لفقرات كل مجال فكانت النتائج على النحو الآتي:

١- المجال الخاص بالطلبة

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب لمستوى انضباط الطلبة في المدارس المتوسطة في دولة الكويت من وجهة نظر المعلمين لفقرات هذا المجال، والجدول (١١) يوضح ذلك.

الجدول (١١)

المتوسّطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب لمستوى انضباط الطلبة في المدارس المتوسطة في دولة الكويت من وجهة نظر المعلمين في المجال الخاص بالطلبة مرتبة تنازلياً

الرقم	المجال	المتوسّط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	مستوى الانضباط
٣	يحضر الطلبة الكتب المدرسية.	٣,٧٩	٠,٩٢	١	مرتفع
١	يحافظ الطلبة على الممتلكات المدرسية.	٣,٧٨	١,٢٨	٢	مرتفع
٧	يغادر الطلبة المدرسة بعد أخذ الموافقة الرسمية.	٣,٧٣	١,٣٨	٣	مرتفع
٢	يلتزم الطلبة بالدوام المدرسي.	٣,٦٧	١,٢٥	٤	متوسط
٨	يحترم الطلبة جميع المعلمين في المدرسة.	٣,٦١	١,٤٨	٥	متوسط
٤	يلتزم الطلبة بتعليمات الامتحانات المدرسية.	٣,٦٠	١,١٩	٦	متوسط
٦	يحافظ الطلبة على أداء شعائر الدين الإسلامي.	٣,٥٤	١,٤٢	٧	متوسط

متوسط	٨	١,٢٩	٣,٥٣	٩	يبتعد الطلبة عن حيازة آلة حادة أو أي أداة يمكن استخدامها في أعمال العنف داخل المدرسة.
متوسط	٩	١,٢٤	٣,٤١	٥	يحافظ الطلبة على سير الحصص الدراسية.
متوسط	١٠	١,٢٠	٣,٣١	١٠	يتجنب الطلبة ارتكاب سلوك مغل بالأخلاق.
متوسط		٠,٩٩	٣,٥٨		الدرجة الكلية

يلاحظ من الجدول (١١) أن مستوى انضباط الطلبة في المدارس المتوسطة في دولة الكويت من وجهة نظر المعلمين للمجال الخاص بالطلبة كان متوسطاً، إذ بلغ المتوسط الحسابي (٣,٥٨) وانحراف معياري (٠,٩٩)، وجاءت فقرات هذا المجال في المستويين المرتفع والمتوسط، إذ تراوحت المتوسطات الحسابية بين (٣,٧٩) - (٣,٣١)، وجاءت في الرتبة الأولى الفقرة (٤٤) التي تنص على "يحضر الطلبة الكتب المدرسية"، بمتوسط حسابي (٣,٧٩) وانحراف معياري (٠,٩٢) وبمستوى مرتفع، وفي الرتبة الثانية جاءت الفقرة (٤٢) التي تنص على "يحافظ الطلبة على الممتلكات المدرسية" بمتوسط حسابي (٣,٧٨) وانحراف معياري (١,٢٨) وبمستوى مرتفع، وجاءت في الرتبة قبل الأخيرة الفقرة (٤٦) التي تنص على "يحافظ الطلبة على سير الحصص الدراسية" بمتوسط حسابي (٣,٤١) وانحراف معياري (١,٢١)، وبمستوى متوسط، وجاءت في الرتبة الأخيرة الفقرة (٥١) التي تنص على "يتجنب الطلبة ارتكاب سلوك مغل بالأخلاق." بمتوسط حسابي (٣,٣١) وانحراف معياري (١,٢٠) وبمستوى متوسط.

٢- المجال الخاص بالإدارة المدرسية

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب لمستوى انضباط الطلبة في المدارس المتوسطة في دولة الكويت من وجهة نظر المعلمين لفقرات هذا المجال، والجدول (١٢) يوضح ذلك.

الجدول (١٢)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب لمستوى انضباط الطلبة في المدارس المتوسطة في دولة الكويت من وجهة نظر المعلمين في المجال الخاص بالإدارة المدرسية مرتبة تنازلياً

الرقم	المجال	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	مستوى الانضباط
٢٧	يفعل مجلس الضبط المدرسي دور أولياء الأمور في انضباط الطلبة.	٣,٨١	١,٢٧	١	مرتفع
٢٨	تُراعى العدالة في إيقاع العقوبات المدرسية.	٣,٦٣	١,٢٢	٢	متوسط
١٥	يتعاون مدير المدرسة والمعلمين لتحقيق جو من المودة في المدرسة.	٣,٤٧	١,٣١	٣	متوسط
١٣	تعود المدرسة طلبتها على احترام القيم.	٣,٤٦	١,٣٦	٤	متوسط
١٤	تفعل المدرسة تعليمات مجالس الضبط المدرسي.	٣,٤٦	١,٣٠	٤	متوسط
١١	تشجع الإدارة طلبة المدرسة على الانضباط الذاتي.	٣,٤٣	١,٣٠	٦	متوسط
١٦	تعرف الإدارة طلبة المدرسة بتعليمات الانضباط المدرسي.	٣,٤١	١,٢١	٧	متوسط
١٧	توجه الإدارة المدرسية الأنشطة لتحقيق المسؤولية الفردية لدى الطلبة.	٣,٤١	١,١٨	٧	متوسط
١٢	تدرب الإدارة الطلبة على التعاون مع الآخرين.	٣,٤٠	١,٢٠	٩	متوسط
٢٥	تناسب العقوبات المدرسية مع حجم المخالفة المرتكبة.	٣,٣٣	١,٤٦	١٠	متوسط
١٩	تعمل الإدارة على توجيه الطلبة المخالفين.	٣,٣٠	١,٢١	١١	متوسط
١٨	تفعل الإدارة مجالس الطلبة للحفاظ على انضباط الطلبة.	٣,٢٤	١,١١	١٢	متوسط
٢٤	يتم معاقبة الطلبة الذين يرتكبون مخالفات في المدرسة.	٣,٢٤	١,٤٦	١٢	متوسط
٢٦	يشارك في عمليات انضباط الطلبة جميع العاملين بالمدرسة.	٣,٢١	١,٣٦	١٤	متوسط
٢٠	يحول الطالب المخالف إلى المرشد في حال تكرار المخالفة.	٣,٠٩	١,٢١	١٥	متوسط
٢١	يحول الطالب المخالف إلى إدارة المدرسة في حال إصراره على المخالفة.	٣,٠٥	١,٤٥	١٦	متوسط
٢٣	يعقد مجلس ضبط للطالب لإجراء عقوبة تأديبية بحقه.	٢,٩٦	١,٣٦	١٧	متوسط
٢٢	يوجه إلى الطالب المخالف إنذار خطي بحضور ولي أمره في حال عدم مقدرة الجهات الرسمية بالمدرسة لحل المشكلة.	٢,٨٦	١,٢٤	١٨	متوسط
الدرجة الكلية					
		٣,٣١	١,٠١		متوسط

يلاحظ من الجدول (١٢) أن مستوى انضباط الطلبة في المدارس المتوسطة في دولة الكويت من وجهة نظر

المعلمين للمجال الخاص بالإدارة المدرسية كان متوسطاً، إذ بلغ المتوسط الحسابي (٣,٣١) وانحراف معياري

(١,٠١)، وجاءت فقرات هذا المجال في المستوى المتوسط باستثناء فقرة واحدة جاءت بمستوى مرتفع، وقد

تراوحت المتوسطات الحسابية بين (٣,٨١-٢,٨٦)، وجاءت في الرتبة الأولى الفقرة (٦٨) التي تنص على "يفعل

مجلس الضبط المدرسي دور أولياء الأمور في انضباط الطلبة"، بمتوسط حسابي (٣,٨١) وانحراف معياري

(١,٢٧) وبمستوى مرتفع، وفي الرتبة الثانية جاءت الفقرة (٦٩) التي تنص على "تُراعى العدالة في إيقاع

العقوبات المدرسية" بمتوسط حسابي (٣,٦٣) وانحراف معياري (١,٢٢) وبمستوى متوسط، وجاءت في الرتبة قبل الأخيرة الفقرة (٦٤) التي تنص على " يُعقد مجلس ضبط للطالب لإجراء عقوبة تأديبية بحقه " بمتوسط حسابي (٢,٩٦) وانحراف معياري (١,٣٦)، وبمستوى متوسط، وجاءت في الرتبة الأخيرة الفقرة (٦٣) التي تنص على " يُوجه إلى الطالب المخالف إنذار خطي بحضور ولي أمره في حال عدم مقدرة الجهات الرسمية في المدرسة لحل المشكلة " بمتوسط حسابي (٢,٨٦) وانحراف معياري (١,٢٤) وبمستوى متوسط.

نتائج السؤال الثالث:

هل توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha = 0,05$) بين مستوى الأداء التنظيمي لدى مديري المدارس في دولة الكويت وبين انضباط الطلبة؟

للإجابة عن هذا السؤال تم حساب معامل الارتباط بين مستوى الأداء التنظيمي لدى مديري المدارس في دولة الكويت وبين انضباط الطلبة باستخدام معامل ارتباط بيرسون، والجدول (١٣) يبين هذه النتائج.

الجدول (١٣)

قيم معامل الارتباط بين مستوى الأداء التنظيمي لدى مديري المدارس في دولة الكويت وبين انضباط الطلبة باستخدام معامل ارتباط بيرسون

المجال	معامل الارتباط	المجال الخاص بالطلبة	المجال الخاص بالإدارة المدرسية	الدرجة الكلية لمستوى انضباط الطلبة
المجال الأول: المهمات الإدارية	معامل الارتباط	٠,١٣٥**	٠,١٤٨**	٠,١٥٥**
	مستوى الدلالة	٠,٠٠٠	٠,٠٠٠	٠,٠٠٠
المجال الثاني: التعامل مع المعلمين	معامل الارتباط	٠,٢٩٢**	٠,٢٦٦**	٠,٣٠١**
	مستوى الدلالة	٠,٠٠٠	٠,٠٠٠	٠,٠٠٠
المجال الثالث: التعامل مع الطلبة	معامل الارتباط	٠,٢٤٥**	٠,٢٢٥**	٠,٢٥٣**
	مستوى الدلالة	٠,٠٠٠	٠,٠٠٠	٠,٠٠٠
المجال الرابع: التعامل مع المجتمع المحلي	معامل الارتباط	٠,٥١٦**	٠,٣٤٦**	٠,٤٤٩**
	مستوى الدلالة	٠,٠٠٠	٠,٠٠٠	٠,٠٠٠
الدرجة الكلية لمستوى الأداء التنظيمي	معامل الارتباط	٠,٣٨٤**	٠,٣٢٨**	٠,٣٨١**
	مستوى الدلالة	٠,٠٠٠	٠,٠٠٠	٠,٠٠٠

**دال احصائياً عند مستوى (٠,٠١)

يظهر من الجدول (١٣) وجود علاقة ارتباطية ايجابية ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0,05$) بين مستوى الأداء التنظيمي لدى مديري المدارس في دولة الكويت وبين انضباط الطلبة، إذ بلغ معامل الارتباط (٠,٣٨) وبمستوى دلالة (٠,٠٠٠) للدرجة الكلية، كما وجدت علاقة ايجابية ذات دلالة إحصائية

عند مستوى ($\alpha \leq 0,05$) بين جميع مجالات الأداء التنظيمي لدى مديري المدارس في دولة الكويت إذ تراوحت معاملات الارتباط بين (0,135 - 0,516) ومستوى دلالة (0,000).

الفصل الخامس

مناقشة النتائج والتوصيات

يتضمن هذا الفصل عرضاً لمناقشة النتائج التي توصلت إليها هذه الدراسة، وأهم التوصيات المنبثقة عن

النتائج، وهي على النحو الآتي:

مناقشة نتائج السؤال الأول:

ما مستوى الأداء التنظيمي لدى مديري المدارس المتوسطة في دولة الكويت من وجهة نظر المعلمين؟

كشفت نتائج هذا السؤال أن مستوى الأداء التنظيمي لدى مديري المدارس المتوسطة في دولة الكويت من وجهة نظر المعلمين كان متوسطاً، وجاءت مجالات الأداة في الدرجة المتوسطة، وجاء في الرتبة الأولى مجال "التعامل مع الطلبة" بمستوى متوسط، وفي الرتبة الثانية جاء المجال "التعامل مع المجتمع المحلي" بمستوى متوسط. وجاء في الرتبة قبل الأخيرة مجال "التعامل مع المعلمين" بمستوى متوسط، وجاء في الرتبة الأخيرة مجال "المهام الإدارية" بدرجة متوسطة.

يفسر الباحث هذه النتيجة في ضوء تنوع وتعدد وتشعب مهمات مدير المدرسة في الوقت المعاصر، إذ إن واجبات مدير المدرسة ومهامه اتسع مجالها لتتعدى الروتين الإداري وتسيير المعاملات الإدارية والمدرسية، والمحافظة على الدوام والالتزام بالقوانين والتعليمات؛ وأصبح محور الأداء التنظيمي لمدير المدرسة يدور حول عدة محاور من أهمها الطالب وتوفير الظروف التعليمية المناسبة له، والدور التنظيمي الإداري، والدور الاجتماعي، والدور الإشرافي، وفي ضوء تنوع هذه الأدوار فإن أداء المدير التنظيمي لن يكون بالمستوى المرتفع، إذ إن أعباء الإدارة ترهق المدير وتؤثر في أدائه التنظيمي.

وربما تعزى هذه النتيجة إلى اتباع المدير لأنماط إدارية تقليدية تقل فيها عمليات المشاركة في صنع القرارات، وعدم قناعة المدير بمفاهيم تفويض السلطة، والتمكين الإداري في العمل، مما يحمل المدير مزيداً من الأعباء الوظيفية فيؤثر ذلك في مستوى أدائه التنظيمي في المدرسة.

مناقشة مجال "التعامل مع الطلبة"

وأسفرت نتائج الدراسة في هذا السؤال عن مجيء مجال "التعامل مع الطلبة" في الرتبة الأولى، وقد يعود السبب في ذلك إلى طبيعة الفقرات الدالة على هذا المجال إذ إنها تدل على مهمات يسهل على المدير القيام بها، فطابعها إشرافي، وتوجيهي من مدير المدرسة، أما عن تنفيذها فيقوم به أصحاب العلاقة من معلمين

ومرشدین، ومعلمي غرف المصادر التعليمية، ولهذا السبب جاء مجال التعامل مع الطلبة بالدرجة الأولى. كما وقد يعزى السبب في ترتيب مجال التعامل مع الطلبة بالدرجة الأولى إلى أن المهمات الإدارية والتنظيمية المتعلقة بالطلبة تفرض على المدير القيام بإدارة تشاركية مع جميع العاملين في المدرسة من معلمين ومرشدين وإداريين، وفي ضوء هذه التشاركية فإن المهمات التنظيمية والتربوية تتوزع على مجموعة من المعلمين والإداريين في المدرسة تحت توجيه المدير وإشرافه، وهذا يؤثر في أداء المدير التنظيمي في هذا المجال مما يؤدي إلى مجيئه في الترتيب الأول بين المجالات الأخرى.

أما عن فقرات هذا المجال فقد جاءت في الرتبة الأولى الفقرة (٢٨) التي تنص على "يتابع المدير الحالة الصحية للطلبة"، ويعود سبب ارتفاع مستوى هذه الفقرة وتصدره على باقي الفقرات إلى أن مهمة الصحة المدرسية تشترك فيها عدة جهات رسمية في المدرسة بالتعاون مع وزارة الصحة، فضلاً عن تركيز أولياء الأمور ومتابعتهم لهذه القضية، مما يؤدي إلى زيادة اهتمام المدير بهذا الموضوع، وارتفاع مستوى أدائه التنظيمي في هذا المجال.

وجاءت في الرتبة الأخيرة الفقرة (٣٠) التي تنص على "يتابع تحصيل الطلبة مع المعلمين"، وربما تعزى هذه النتيجة إلى أن المدير يعطي للمعلمين حرية التصرف في علامات الطلاب، فهي شأن خاص بين المعلم والطالب، والحكم الأول والأخير في هذا الموضوع هو المعلم، ودور المدير يكون بالتوجيه والرقابة الخارجية، دون التحكم في سير العلامات المدرسية، لذا جاءت هذه الفقرة تدل على أن مستوى الأداء التنظيمي لمدير المدرسة يقل في هذا المجال مقارنة مع غيره من الموضوعات.

وجاء في الرتبة الأخيرة مجال "المهام الإدارية" وبدرجة متوسطة، وربما يعود السبب في هذه النتيجة إلى أن المدير في خضم تركيزه على الطلبة وتحصيلهم الدراسي، والقضايا المتعلقة بالمجتمع المحلي تأثر أدائه التنظيمي فيما يتعلق بالتخطيط والتنظيم لهذه المهام بصورة إدارية منظمة.

أما عن فقرات هذا المجال فقد جاءت في الرتبة الأولى الفقرة (١٢) التي تنص على "يعد خطة إدارية شاملة (فصلية أو سنوية)"، وربما يعود السبب في ذلك إلى أهمية التخطيط السنوي والفصلي لتنظيم أعمال المدير في مختلف جوانب الأداء التنظيمي الإداري، فإن إدراك المدير لهذا الموضوع وأهميته أدى إلى التركيز عليه، ومراعاته والاهتمام به، مما جاء في الرتبة الأولى في مجال المهام الإدارية.

وقد يعود السبب في ذلك إلى أن الإدارات العليا تركز على الخطط السنوية والفصلية، وتراجعها باستمرار، كما تقوم بزيارة مدير المدرسة والتأكد من قيامه بهذه الخطط، إذ يعد من ضمن أولويات تقويم مدير

المدرسة، ومن أهم المعايير التي يحكم بها على أداء مدير المدرسة وتقييمه، فالإدارات التعليمية تهتم بما هو مكتوب للحكم على الأداء التنظيمي لمدير المدرسة، لذا جاءت هذه الفقرة في الرتبة الأولى مقارنة مع فقرات هذا المجال.

وجاءت في الرتبة الأخيرة الفقرة (٣) التي تنص على "يخطط لنظام فعال للحوافز المادية والمعنوية"، وبمستوى متوسط، ويفسر الباحث سبب حصول هذه الفقرة على الرتبة الأخيرة في هذا المجال إلى طبيعة موضوع الحوافز المادية والمعنوية، إذ تعد هذه الحوافز من ضمن صلاحيات الإدارات التعليمية بالدرجة الأولى، كما إن صرف المكافآت والحوافز المادية ليس من صلاحيات المدير، وإنما العمل مركزي يخص الإدارات العليا في المناطق التعليمية.

اتفقت نتيجة هذا السؤال مع نتيجة دراسة الديلمي (٢٠٠١) التي كشفت أن (٥٠%) من أفراد عينة الدراسة كان أدائهم فعالاً في الإدارة المدرسية، مما يدل على درجة متوسطة في مستوى الأداء التنظيمي للمديرين. كما اتفقت مع نتائج دراسة قواسمة (٢٠٠٣)، ونتائج دراسة الجرادين (٢٠٠٤)، ومع نتائج دراسة العسيلي (٢٠٠٧)، ومع نتائج دراسة الثبيتي (٢٠١٢) إذ أشارت نتائجها أن مستوى الأداء الوظيفي والتنظيمي لمدير المدرسة كان بدرجة متوسطة.

واختلفت نتائج الدراسة في هذا السؤال مع نتائج دراسة نصير (٢٠٠١) ومع دراسة الغنام (٢٠٠١)، ومع نتائج دراسة الخالدي (٢٠٠٨)، ومع نتائج دراسة أنيومي وإيمومي (Enueme, & Egwunyenga, ٢٠٠٨) التي كشفت أن مستوى الأداء الإداري والتنظيمي للمديرين والمديرات مرتفع.

مناقشة نتائج السؤال الثاني:

ما مستوى انضباط الطلبة في المدارس المتوسطة في دولة الكويت من وجهة نظر المعلمين؟

كشفت نتائج هذا السؤال أن مستوى انضباط الطلبة في المدارس المتوسطة في دولة الكويت من وجهة نظر المعلمين كان متوسطاً، وجاء مجالاً الأداة في الدرجة المتوسطة، إذ تراوحت قيمته المتوسطين الحسابين المتوسطات الحسائية بين (٣,٥٨ - ٣,٣١)، وجاء في الرتبة الأولى المجال "الخاص بالطلبة"، وفي الرتبة الثانية جاء المجال "الخاص بالإدارة المدرسية".

وتشير هذه النتيجة إلى التناقض والتفاوت بين سلوك الطلبة وما تنص عليه الأنظمة والتعليمات التي تصدر عن المدرسة وفق لوائح الانضباط المدرسي وتعليماته، ويعود السبب في ذلك إلى افتقار الطلبة إلى السلوك الواعي نحو الالتزام بقوانين المدرسة، وتعليمات الانضباط الطلابي.

كما قد تعزى هذه النتيجة إلى أن الإدارة المدرسية لم توفر فرصاً كافية لتهيئة الطلبة للالتزام بالانضباط المدرسي، وربما كان تدني مستويات الخدمة والمرافق العامة في المدرسة مما أدى بالطلبة إلى رفض الواقع الخدماتي في المدرسة الذي انعكس سلباً على الالتزام بتعليمات الانضباط الطلابي.

وربما يعود السبب في هذه النتيجة إلى تضافر مجموعة من الأسباب والعوامل المدرسية والديمقراطية الاجتماعية التي تساعد الطالب على النفور من تعليمات الانضباط المدرسي، والخروج عن قوانين المدرسة، مثل التنشئة الاجتماعية في البيت والمدرسة، والمناخ التنظيمي السائد في المدرسة وكتبها لحرية الطالب، وعدم توفير فرص التعبير عن آرائهم واتجاهاتهم، وعدم إشباع رغباتهم وميولهم مما أدى بهم إلى التعبير السلبي والرفض المعلن الصريح لهذه الأساليب من خلال الخروج عن نظام المدرسة، وعدم التقيد بتعليمات الانضباط الطلابي.

وربما يعود السبب في هذه النتيجة إلى طبيعة مرحلة العينة من الطلبة، إذ تم اختيار المدارس المتوسطة، والتي تشمل الطلبة في مرحلة المراهقة، وخاصة في بداية هذه المرحلة، وهي المراهقة المبكرة، وما يعترها من تغيرات جسمية واجتماعية للطالب، مما أدى به إلى محاولة إثبات ذاته، وإبراز شخصيته الرجولية من خلال الخروج عن القانون المدرسي، وقد يساعده في ذلك جماعة الرفاق في المدرسة.

وقد يكون هناك سبب آخر يعود إلى الطالب نفسه، وإلى جماعة الرفاق على مستوى الصف والمدرسة، وتشجيعهم للطالب على إبراز شخصيته لقبوله بجماعة الرفاق، وذلك من خلال محاولته الخروج عن تعليمات الانضباط الطلابي، ليكون مقبولاً لدى رفاقه.

وأخيراً يعزو الباحث السبب في هذه النتيجة إلى تراجع مكانة المعلم والتعليم على المستوى العام وفي كل البيئات في العصر الحالي، إذ إن تدني مكانة المعلم، وتراجع دوره الحضاري، والفكري والتعليمي، فضلاً عن تراجع دور المدرسة. وتقليص صلاحيات المدير والمعلم مقابل توسيع دائرة الحرية للطالب، وتشريع القوانين التي تحمي الطالب، وتعاقب المعلم وتحط من كرامته؛ قد أدى إلى وجود مساحة واسعة للخروج عن النظام المدرسي، وتعليمات الانضباط الطلابي.

المجال الخاص بالطلبة

وجاء في الرتبة الأولى المجال "الخاص بالطلبة"، بمستوى متوسط، ويبدو أن فقرات هذا المجال تركز على جوانب تحصيل الطالب والتزامه بتعليمات الدوام المدرسي، والمحافظة على الشعائر الإسلامية، والبعد عن الأخلاق المخلة بالدين والعرف الاجتماعي.

وقد يعود السبب في هذه النتيجة إلى أن الاهتمام بتحصيل الطالب والمحافظة على أخلاقه تشترك فيه عدة جهات تربوية واجتماعية لها علاقة بهذا الموضوع، إذ إن تركيز الأهل وتشجيعهم ومتابعتهم لهذا الموضوع، أدى بالطلبة إلى الالتزام بتعليمات الانضباط المدرسي المتعلقة بهذا الجانب.

وقد جاءت في الرتبة الأولى الفقرة (٤٤) التي تنص على "يحضر الطلبة الكتب المدرسية"، وبمستوى مرتفع، وهذا يعود إلى أهمية الكتاب المدرسي في العملية التعليمية، فإنه أداة العلم وأساس التعليم المدرسي، وبدون الكتاب فإن الطالب يفقد حضوره الذهني والفكري والتحصيلي في الحصة الدراسية، لذا فإن هذه الفقرة جاءت في الرتبة الأولى لأهمية موضوعها.

كما قد يعزى السبب في مجيء هذه الفقرة في الرتبة الأولى إلى تركيز الأهل على برنامج الطالب اليومي، ومتابعتهم لهذا البرنامج، والحرص المقررة عليه، لتجهيز الكتاب والأدوات اللازمة لمواد البرنامج اليومي للطلاب، فضلاً عن اهتمام المعلمين بالكتاب المدرسي، وتركيزهم عليه، إذ إنه أداة الطالب في العلم والتحصيل.

وفي الرتبة الثانية جاءت الفقرة (٤٢) التي تنص على "يحافظ الطلبة على الممتلكات المدرسية" وبمستوى مرتفع، وهذا يعزى إلى أن الطالب الذي يقوم بإتلاف الممتلكات المدرسية، وتكسير المقاعد والأثاث المدرسي يتم تحويله إلى لجنة الضبط المدرسي، وتخريم ولي أمره بثمان ما تم تكسيه؛ لذا فإن هذه المخالفة تؤدي إلى نشر الخبر بين جهات متعددة سواء لدى المعلمين أم الإدارة المدرسية، وخاصة لدى الأهل وهو المهم، مما يجعل الطالب يتراجع عن أي فعل من هذا القبيل.

المجال الخاص بالإدارة المدرسية

فقد جاء في الترتيب الثاني، وبمستوى متوسط، ويظهر من فقرات هذا المجال أن التركيز والعبء فيه يعتمد على الإدارة المدرسية، وتفعيلها لمجالس الضبط المدرسي، والتعامل بعدل ومساواة مع جميع المخالفين، وربما يعود السبب في تراجع هذا المجال عن المجال السابق إلى تدني ثقة المعلمين عينة الدراسة بالإدارة المدرسية، ومقدرتها على تطبيق تعليمات الانضباط المدرسي، وربما يعود السبب إلى عوامل متنوعة منها التدخلات الخارجية لوقف العقوبات المدرسية التي تقع على المخالفين وغيرها.

وجاءت في الرتبة الأولى الفقرة (٦٨) التي تنص على "يفعل مجلس الضبط المدرسي دور أولياء الأمور في انضباط الطلبة"، بمستوى مرتفع، وربما يعود السبب في هذه النتيجة إلى قناعة المديرين والمعلمين

والمرشدين بأهمية إشراك أولياء الأمور في عمليات الانضباط الطلابي، وذلك لأن السلطة الأبوية أقوى وأقدر على ضبط سلوك الأبناء.

وقد تعزى هذه النتيجة إلى فاعلية الدور الاجتماعي لمدير المدرسة، ومحاولته إشراك أولياء الأمور في عمليات الانضباط الطلابي، وإعطاء أولياء الأمور الصورة الكاملة حول سلوك أبنائهم، للمساعدة في تقويم وتعديل سلوك الطلبة المخالفين لتعليمات الانضباط الطلابي.

وجاءت في الرتبة الاخيرة الفقرة (٦٣) التي تنص على " يوجه إلى الطالب المخالف إنذار خطي بحضور ولي أمره في حال عدم مقدرة الجهات الرسمية في المدرسة على حل المشكلة " وبمستوى متوسط، وربما يعود السبب في هذه النتيجة إلى تدني عدد الحالات التي وصلت إلى هذا المستوى، وذلك لوجود عدة تعليمات يتم القيام بها قبل اللجوء إلى هذا الأمر، مما أدى إلى تراجع ترتيب هذه الفقرة إلى الرتبة الأخيرة.

وقد اتفقت نتيجة هذا السؤال مع نتيجة دراسة العدوان (٢٠١٠) التي كشفت أن حدة المشكلات السلوكية الطلابية التي تواجه مديري المدارس الخاصة في الأردن من وجهة نظرهم كانت متوسطة، كما اتفقت مع نتائج دراسة جريسات (٢٠١١) التي كشفت نتائجها عن درجة متوسطة للانضباط السلوكي لدى الطلبة.

واختلفت نتائج الدراسة في هذا السؤال مع نتائج دراسة أحمد (٢٠٠٠) التي أظهرت نتائجها أن درجة الفاعلية الكلية لمجالس الضبط المدرسية كانت عالية.

مناقشة نتائج السؤال الثالث:

هل توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha = 0,05)$ بين مستوى الأداء التنظيمي لدى مديري المدارس في دولة الكويت وبين انضباط الطلبة؟

كشفت نتائج هذا السؤال وجود علاقة ايجابية ذات دلالة إحصائية بين مستوى الأداء التنظيمي لدى مديري المدارس في دولة الكويت وبين انضباط الطلبة، كما وجدت علاقة ايجابية ذات دلالة إحصائية بين جميع مجالات مستوى الأداء التنظيمي لدى مديري المدارس في دولة الكويت ومجالي مستوى انضباط الطلبة.

وقد يعود السبب في هذه النتيجة إلى الدور الكبير لمدير المدرسة في حفظ النظام المدرسي، وتطبيق تعليمات الانضباط الطلابي، فجميع الفعاليات التربوية في المدرسة تنبثق من أداء المدير التنظيمي، وقيامه بواجباته ومهامه التنظيمية بفعالية، فارتفاع مستوى الأداء التنظيمي ينعكس على الانضباط الطلابي، مما يؤدي إلى ارتفاع مستويات الالتزام بالتعليمات والنظام المدرسي، والعكس كذلك.

ونظراً لأن مدير المدرسة المتوسطة يعد القدوة والأمودج للمعلمين والإداريين كافة، فضلاً عن كونه الأمودج الأعلى للطلبة و المثل الأعلى بالالتزام والتفاني بالعمل، فإن الطلبة إذا لمسوا في المدير هذه المواصفات والخصائص، والقيام بالمهام والواجبات الوظيفية على أكمل وجه فإن هذا سينعكس إيجابياً على سلوكهم والتزامهم بتعليمات الانضباط الطلابي، وكذلك العكس فإذا تدنى مستوى أداء المدير التنظيمي، فإن ذلك سيؤدي إلى شعور الطلبة بإهمال المدير وتقصيره من جانب المدير، فينعكس على سلوكهم في المدرسة فيهملون واجباتهم التعليمية، ويخرجون عن النظام المدرسي، مما يؤكد القاعدة التي تشير إلى أن فساد العمل من فساد القائد وصلاحه من صلاح القائد.

وتفسر هذه النتيجة بأن المدير إذا اهتم بأدائه التنظيمي، وانضبط بعمله وواجباته الوظيفية، وقام بتوزيع المهام والمسؤوليات بعدالة مراعيًا المقدرات والحاجات والميول للعاملين في المدرسة، وراقب عمليات التنفيذ وأشرف على القيام بالمهام والواجبات المدرسية، وكانت عمليات التقويم في ضوء الإنجازات، فإن الجهد سوف يتوزع على المعلمين، وترتفع درجات الروح المعنوية والرضا الوظيفي لديهم مما يؤدي إلى إسهامهم في عمليات الانضباط الطلابي، فيرتفع مستوى الانضباط والنظام المدرسي، والعكس صحيح.

ولم يجد الباحث دراسات تناولت العلاقة الارتباطية بين مستوى الأداء التنظيمي لدى مديري المدارس وبين انضباط الطلبة، ويترتب على نتيجة هذا البحث عدم وجود اتفاق أو اختلاف بين نتيجة الدراسة الحالية، ونتائج الدراسات السابقة.

التوصيات والمقترحات:

في ضوء النتائج التي توصلت إليها الدراسة الحالية، فإن الباحث يوصي ويقترح مجموعة من التوصيات والمقترحات، وهي على النحو الآتي:

١ . توصلت نتائج الدراسة إلى مستوى متوسط في الأداء التنظيمي لمدير المدرسة، مما يؤدي إلى ضرورة القيام بما يأتي:

- ضرورة تأهيل المديرين وتدريبهم للرفع من أدائهم التنظيمي.
- ضرورة توفير مساعدين إداريين على قدر من الكفاءة والمسؤولية والمهنية العالية لمساعدة المدير في أدائه التنظيمي.
- إجراء دراسات تحاول الكشف عن الأسباب التي تكمن وراء ارتفاع أو انخفاض الأداء التنظيمي لمدير المدرسة.

٢ . توصلت نتائج الدراسة إلى مستوى متوسط في انضباط الطلبة، مما يؤدي إلى ضرورة القيام بما يأتي:

- إعادة النظر في تعليمات الانضباط الطلابي وقوانينه في وزارة التربية في الكويت.
- تخويل مدير المدرسة صلاحيات أكثر في لوائح تعليمات الانضباط الطلابي في وزارة التربية في الكويت.
- إجراء دراسات تتناول المشكلات السلوكية للطلبة المدارس المتوسطة في دولة الكويت، ودور مدير المدرسة في الحد منها.

٣ . توصلت نتائج الدراسة إلى وجود علاقة ارتباطية بين الأداء التنظيمي لمدير المدرسة وانضباط الطلبة، مما يؤدي إلى ضرورة القيام بما يأتي:

- ربط تعليمات انضباط الطلبة بالإدارات المدرسية، وتفعيل دور المدير في تطبيقها.
- إجراء دراسات حول هذه العلاقة الارتباطية في مستويات دراسية متنوعة ابتدائية، ومتوسطة، وثانوية في الكويت، ومقارنتها بدول مجلس التعاون الخليجي.

المراجع

أ- المراجع العربية

- أبو عليا، محمد مصطفى. (٢٠٠١). أثر العنف المدرسي في درجة شعور الطلبة بالقلق وتكيفهم المدرسي. مجلة دراسات، العلوم التربوية، الجامعة الأردنية، ٢٨، (١): ١٠٢ - ١١٨.
- أحمد، وجيه يوسف. (٢٠٠٠). فاعلية مجالس الضبط المدرسية من وجهة نظر المعلمين في المدارس الحكومية في محافظة نابلس ومقترحاتهم لتحسينها. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة النجاح الوطنية، نابلس، فلسطين.
- بدرخان، سوسن سعد الدين. (٢٠٠٤). أشكال الضبط المدرسي المستخدمة من قبل معلمي المرحلة الثانوية في الأردن وعلاقتها ببعض المتغيرات. أطروحة دكتوراه غير منشورة، الجامعة الأردنية، عمان، الأردن.
- البدرى، طارق عبد الحميد. (٢٠٠١). الأساليب القيادية والإدارية في المؤسسات التعليمية. عمان: دار الفكر ناشرون وموزعون.
- البرغوثي، دينا محمد. (٢٠٠١). انضباط سلوك الطلبة في المدارس الخاصة للمرحلة الأساسية في منطقة عمان. رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الأردنية، عمان، الأردن.
- الثبتي، خالد بن شعيل. (٢٠١٢). مستوى أداء مديري المدارس المتوسطة والثانوية في محافظة الطائف وفق معايير إدارة الجودة الشاملة من وجهة نظر المشرفين التربويين والمعلمين. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة أم القرى، مكة المكرمة، المملكة العربية السعودية.
- جاسم، محمد عبد. (٢٠٠٥). تقييم الأداء الوظيفي لمدير المدرسة اليتدائية بمملكة البحرين في ضوء مبادئ إدارة الجودة الشاملة، صيغة مقترحة. مجلة العلوم التربوية والنفسية، البحرين، ٦، (٣): ٢٨٣ - ٢٨٦.
- الجرادين، هيام. (٢٠٠٤). الأداء الوظيفي لمديري المدارس الثانوية العامة في الأردن وعلاقتها بمستوى التوتر واستخدام مهارة التعامل معها. (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة اليرموك، إربد، الأردن.

- جريسات، آمال جريس. (٢٠١١). فاعلية برامج الإعلام التربوي وعلاقتها بالانضباط السلوكي لدى الطلبة. أطروحة دكتوراة غير منشورة، جامعة عمان العربية، عمان، الأردن.
- الحريري، رافدة. (٢٠٠٧). التخطيط الاستراتيجي في المنظومة المدرسية. عمان: دار الفكر ناشرون وموزعون.
- حسان، حسن محمد والعجمي، محمد حسنين (٢٠٠٧). الإدارة التربوية. عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع.
- الخالدي، مشعل خالد. (٢٠٠٨). مستوى الأداء الوظيفي لمديري المدارس الثانوية في دولة الكويت من وجهة نظر معلمهم. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة عمان العربية، عمان، الأردن.
- الختاتنه، سامي محسن (٢٠١١) علم النفس الإداري، عمان: دار الحامد للنشر والتوزيع.
- الخطيب، أمل إبراهيم. (٢٠٠٥). الإدارة المدرسية: فلسفتها...أهدافها...تطبيقاتها. عمان: دار قنديل للنشر والتوزيع.
- خليفات، عبدالفتاح والمطارنة، شيرين. (٢٠١٠) أثر ضغوط العمل في الأداء الوظيفي لمديري المدارس الحكومية في إقليم جنوب الأردن. مجلة جامعة دمشق للعلوم التربوية، جامعة دمشق، ٢٦، (٢+١)، ٥٩٩-٦٤٣.
- الخليفي، سبيكة يوسف. (١٩٩٤). المشكلات السلوكية لدى أطفال المدرسة الابتدائية بدولة قطر. مجلة مركز البحوث التربوية، جامعة قطر، ٣، (٦): ١١-٥٨.
- الدويك، تيسير. (٢٠٠٥). إدارة المدرسة الفعالة: مقوماتها وآفاقها. عمان: دار جهينة للنشر والتوزيع.
- الديلمي، بهيجة محمد. (٢٠٠١). آلية مقترحة لتقييم أداء مدير المدرسة الإبتدائية بدولة البحرين لأدواره في ضوء معايير الأداء الفعال. مجلة العلوم التربوية والنفسية، البحرين، ٢، (٣)، ١٧٢-١٧٤.
- السعود، راتب سلامة. (٢٠٠٧). الإشراف التربوي: مفهومه، ونظرياته، وأساليبه. عمان: طارق للخدمات المكتبية.
- السعود، راتب سلامة. (٢٠٠٩). الإدارة التربوية: مفاهيم وآفاق. عمان: طارق للخدمات المكتبية.

- سلطان، محمد سعيد. (٢٠٠٤). السلوك التنظيمي. الإسكندرية: دار الجامعة الجديد.
- سمارة، عبد المجيد حسن. (١٩٩٦). العلاقة بين الالتزام بتعليمات الانضباط المدرسي والتكيف الاجتماعي المدرسي لدى طلبة المرحلة الثانوية في لواء الرمثا. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة اليرموك، اربد، الأردن.
- الشوبكي، محمود عبد الهادي. (٢٠٠٧). أنماط التنشئة الأسرية السائدة لدى طلبة المدارس الثانوية وعلاقتها بأساليب الضبط المدرسي في منطقة الدمام التعليمية في المملكة العربية السعودية. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة عمان العربية للدراسات العليا، عمان، الأردن.
- الصلاحي، سعود بن موسى. (٢٠٠٨). درجة تأثير المشكلات المدرسية على أداء مديري مدارس التعليم العام بمحافظة الليث. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة أم القرى، مكة المكرمة، المملكة العربية السعودية.
- عابدين، محمد عبدالقادر. (٢٠٠١). الإدارة المدرسية الحديثة. عمان: دار الشروق.
- عبدالعزيز، سعيد وعطوي، جودت عزت. (٢٠٠٤). التوجيه المدرسي. عمان: دار الثقافة للنشر والتوزيع.
- عبدالله، عبدالرحيم. (٢٠٠٨). تطوير الأدوار التربوية للمعلم والإدارة المدرسية والبيئة الاجتماعية في ضوء الاتجاهات التربوية الحديثة. عمان: منشورات وزارة الثقافة الأردنية.
- عبدالمنعم، نادية ومصطفى، عزة. (٢٠٠٨). الإدارة المدرسية المعاصرة في ظل المتغيرات. القاهرة: المجموعة العربية للتدريب والنشر.
- العدوان، سوزان عبدالرحمن. (٢٠١٠). المشكلات السلوكية الطلابية التي تواجه مديري المدارس الخاصة والسبل المقترحة لمعالجتها في الأردن. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة عمان العربية، عمان، الأردن.
- العسيلي، رجا. (٢٠٠٧). تقدير درجة فعالية أداء المدرسة باستخدام معايير الجودة الشاملة بمدينة الخليل. مجلة العلوم التربوية والنفسية، البحرين، ٨، (٤)، ١٨٠-٢١٠.
- عطوي، جودت عزت. (٢٠٠٤). الإدارة المدرسية الحديثة: مفاهيمها النظرية وتطبيقاتها العملية. عمان: دار الثقافة للنشر والتوزيع.

- عطوي، جودت عزت (٢٠٠١). الإدارة المدرسية الحديثة: مفاهيمها النظرية وتطبيقاتها العملية. عمان: دار الثقافة.
- الغنام، نعيمة إبراهيم. (٢٠٠١). تحديد فاعلية أداء مديرة المدرسة الإبتدائية في المنطقة الشرقية بالسعودية في ضوء معايير الجودة الشاملة. مجلة العلوم التربوية والنفسية، البحرين، ٢، (١)، ٣٦٤-٣٦٦.
- قواسمة، أحمد فالج. (٢٠٠٣). تقويم الأداء الوظيفي لمديري المدارس الحكومية في البحرين، دراسات العلوم التربوية، البحرين، جامعة البحرين: ٣٠، (١): ٤٦-٤٧.
- اللوزي، فالج سلامه (٢٠٠٩). درجة ممارسة القادة الإداريين في وزارة التربية والتعليم الاردنية للعدالة التنظيمية وعلاقتها بالأداء الوظيفي للعاملين وثقتهم بقادتهم، أطروحة دكتوراه، غير منشورة، جامعة عمان العربية، عمان، الاردن.
- لويس، روزن. (٢٠٠٧). النظام المدرسي. عمان: دار الفاروق للنشر والتوزيع.
- محمد، جاسم محمد. (٢٠٠٤). سيكولوجية الإدارة التعليمية والمدرسة وآفاق التطوير العام. عمان: دار الثقافة للنشر والتوزيع.
- محمود، سناء سعيد (٢٠٠٨). الاداء الوظيفي لمعلمي مدارس الملك عبدالله الثاني للتميز، رسالة ماجستير غير منشوره جامعة عمان العربية، عمان، الاردن.
- مرسي، محمد منير. (٢٠٠١). الإدارة المدرسية الحديثة. القاهرة: عالم الكتب.
- المعايطه، عبدالعزيز عطا الله. (٢٠٠٧). الإدارة المدرسية في ضوء الفكر الإداري المعاصر. عمان: دار الحامد للنشر والتوزيع.
- المومني، واصل جميل. (٢٠٠٨). الإدارة المدرسية الفعالة. عمان: دار الحامد للنشر والتوزيع.
- نصير، هادئة حمد. (٢٠٠١). درجة ممارسة الصلاحية الفنية والإدارية والمالية لدى مديري المدارس الثانوية في محافظة إربد. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة اليرموك، إربد، الأردن.
- وزارة التربية والتعليم (٢٠١١). إحصائية وزارة التربية، الكويت، دولة الكويت .

- Balyer,A.(٢٠١٢). Transformational leadership behaviors of school principals: A qualitative research based on teachers' perceptions, **International Online Journal of Educational Sciences** ٤ (٣)= ٥٨١-٥٩١,PP.٥٨١-٥٩١.
- Calik,T., Sezgin,F., Kavgaci,H., & Kilinc,A.(٢٠١٢). Examination of relationships between instructional leadership of school principals and self-efficacy of teachers and collective teacher efficacy, **Educational Sciences: Theory & Practice** ١٢(٤).pp.٢٤٩٨-٢٥٠٤.
- Cristini,F., Dallago,L., Nation,M., Santinello,M., &Schacchi,L.(٢٠١٢). The relations between school bonding, behavioral and emotional problems: Does school bonding in early adolescence affect later development?, **Bollettton Di Psicologi Application** ٢٦٤,pp.١٥-٢٥.
- Enueme, C. & Egwunyenga, E. (٢٠٠٨). Principals' instructional leadership roles and effect on teachers' job performance: A case study of secondary schools in Asaba Metropolis, Delta State, **Nigeria. Journal of Social Sciences**, ١٦ (١): ١٣-١٧.
- Macneil, A & Preter, D. (٢٠٠٩). Teachers and principals differences on school discipline. **Social Problems**, ٥٣ (٢): ١١٢-١١٦.
- Nakapodia, E.(٢٠١٠). Relationship between principals and teachers' perceptions of principals' performance of staff development and students personnel in secondary schools, Delta Central Senatorial District, Nigeria, **Academic**

- **Leadership(The Online Journal)**,^{٨(٤)} .pp١٦-٢١.
- Onur, G., &Hamedoğlu, M.(٢٠١٢). The Effect of conflict resolution strategies of the primary school principals on the motivation of the teachers (District Of Gebze Sample), **International Online Journal of Educational Sciences**^{٤(٣)}.pp.٦١٢-٦١٦
- Ruiz,A., Ruiz,G., &Sherman, N. (٢٠١٢). A longitudinal study on the effect of the texas Behavior support initiative on rural middle school students, **Rural Educator**, ٣٣,(٢).pp. ١-٦.
- Shah,S., Sultana,N., Hassain,K., &Ali,I.(٢٠١١). Impact of professional development on the performance of secondary school principals: A managerial perspective, **International Journal of Management** ٢٨(٤).PP.٩٣-١٠٥.
- Unal,A.(٢٠١٢). Deviant teacher behaviors and their influence on school rules and interpersonal relationships at school, **Eurasian Journal of Educational Research** ٤٩.PP.١-٢٠.
- Weshah,H.(٢٠١١).Assessing the status –que of the organizational development efforts of Jordanian public and privet secondary school from the view point of its principals, **Education** ١٣٢(٢).pp.٢٩٦-٣٠٩.
- Wilkinson. A. (٢٠٠٤). Quality and the human factor. **Total Quality Management**. ١٥, (٨): ١٢ -٢٤.

الملاحق

الملحق (١)

أداة الدراسة بصورتها الأولية

(الأداء التنظيمي)

الدكتور / الدكتورة: المحترم / المحترمة
التخصص: مكان العمل: الرتبة الأكاديمية:

الموضوع: تحكيم استبانة

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

يجري الباحث دراسة بعنوان "الكشف عن مستوى الأداء التنظيمي لدى مديري المدارس المتوسطة في دولة الكويت وعلاقته بمستوى انضباط الطلبة"، ضمن متطلبات درجة الماجستير في الإدارة التربوية من كلية العلوم التربوية والنفسية في جامعة عمان العربية، ولتحقيق هدف الدراسة تم تطوير الاستبانتين الآتيتين:

- الاستبانة الأولى: وتقيس مستوى الأداء التنظيمي لدى مديري المدارس، وقد تكونت من (٥٧) فقرة، توزعت على ثلاثة مجالات هي: (مجال المهمات الإدارية، ومجال التعامل مع المعلمين، ومجال التعامل مع الطلبة، ومجال التعامل مع المجتمع المحلي)
- الاستبانة الثانية: وتقيس مستوى انضباط الطلبة، وقد تكونت من (٣٧) فقرة.

واعتماداً على الدراسة المستفيضة للمتخصصين في هذا الموضوع، ومن لهم الكفاءة والمقدرة على تحكيم هذا النوع من الاستبيانات، فإنه مما يزيد البحث قوة، تحكيمكم لهذه الاستبانة، للكشف عن دلالات صدق المحتوى لفقراته من خلال معرفة مدى تطابق الفقرات للمجالات، وللأداة الكلية، بالإضافة إلى ما ترونه مناسباً من حذف أو إضافة أو تعديل على فقرات أو مجالات الاستبانة للتوافق مع هدف الدراسة.

وتفضلوا بقبول فائق الاحترام والتقدير

استبانة الأداء التنظيمي لدى مديري المدارس

الرقم	العبارة	ملاءمة الفقرة		سلامة اللغة	
		ملاءمة	غير ملاءمة	سليم	غير سليم
مجال المهمات الإدارية					
١	يصوغ المدير الأهداف التنظيمية بما يتوافق مع الظروف المحيطة.				
٢	يعتمد المدير على التخطيط الاستراتيجي في صياغة الخطة المدرسية.				
٣	يعتمد المدير في وضع خطته على عمليات التشخيص للبيئة الداخلية والخارجية للمدرسة.				
٤	يخطط لتوفير قاعدة بيانات للمجتمع المدرسي.				
٥	يخطط لنظام فعال للحواجز المادية والمعنوية.				
٦	يخطط لقيام مدرسة مجتمعية في حدود الإمكان.				
٧	يخطط لبرامج شراكة تربوية وتدريبية مع مؤسسات المجتمع المدني.				
٨	يخطط المدير لمقومات الأمن والسلامة المهنية بالمدرسة.				
٩	يحافظ المدير على الثقافة التنظيمية السائدة في المدرسة.				
١٠	ينمي المدير الإحساس بالانتماء للمدرسة.				
١١	يفكر المدير بطريقة ابتكارية لحل المشكلات المدرسية.				
١٢	يمارس ثقافة الجودة الشاملة بالمدرسة.				
١٣	يوظف تكنولوجيا المعلومات في إدارة الموارد البشرية بالمدرسة.				
١٤	ينمي تقدير الذات لدى العاملين بالمدرسة.				
١٥	يتسم أداء المدير التنظيمي بالعدل والمساواة.				

				يحافظ المدير على النظام المدرسي.	١٦
				يستخدم المدير الأساليب العلمية لمعالجة القضايا التي تواجه المدرسة.	١٧
				يعمل على تشكيل المجالس المتعددة في المدرسة.	١٨
				يعد خطة إدارية شاملة (فصلية أو سنوية).	١٩
				يتابع دوام الموظفين بشكل منتظم.	٢٠
				يوزع أعمال الموظفين بشكل سليم.	٢١
				يعمل على تشكيل المجالس المتعددة في المدرسة.	٢٢
مجال التعامل مع المعلمين					
				يطور المدير أداء المعلمين بالمدرسة.	٢٣
				يتواصل المدير مع المعلمين بسهولة ومرونة.	٢٤
				يتيح المدير الفرص للتدريب والتنمية المهنية المستمرة.	٢٥
				يؤهل المدير قادة إداريين تربويين لقيادة العمل التربوي في المدرسة من المعلمين.	٢٦
				يشكل المدير لجنة دائمة من المعلمين لمراجعة المناهج الدراسية باستمرار.	٢٧
				يساهم المدير بالتمكين الإداري للمعلمين.	٢٨
				يحرص المدير على إشراك المعلمين بالمدرسة في صنع القرار التربوي.	٢٩
				يوفر المدير برامج تدريبية لرفع كفاءة المعلمين.	٣٠
				يوظف البحوث التربوية في تحسين أداء المعلمين بالمدرسة.	٣١
				يهتم المدير برغبات وحاجات المعلمين بالمدرسة.	٣٢
				يستخدم المدير نظام التقويم المعتمد على الأداء في تقويم أداء المعلمين.	٣٣
				يعتمد المدير نظام التقويم التكويني المستمر في تقويم المعلمين بالمدرسة.	٣٤

				يطبق نظام فعال للرقابة وتقييم الإنجاز.	٣٥
				يشارك المدير المعلمين في تقييم أداءهم الوظيفي.	٣٦
				يوظف المدير نتائج التقييم في وضع الخطط العلاجية لتحسين أداء المعلمين.	٣٧
				يسعى لحل مشكلات المعلمين بطرق تربوية.	٣٨
				يعقد لقاءات دورية بين معلمي المبحث الواحد.	٣٩
				يقوم بزيارات صفية للمعلمين .	٤٠
				يشجع تبادل الزيارات الصفية بين المعلمين داخل المدرسة وخارجها.	٤١
مجال التعامل مع الطلبة					
				يتابع الحالة الصحية للطلبة.	٤٢
				يتعاون مع المرشدين التربويين وغيرهم من المختصين للتغلب على مشكلات الطلبة.	٤٣
				يتابع تحصيل الطلبة مع المعلمين	٤٤
				يهتم بمتابعة دوام الطلبة من خلال سجلات خاصة.	٤٥
				يعتني بالطلبة الموهوبين في المدرسة.	٤٦
				يعتني بالطلبة ذوي الاحتياجات الخاصة في المدرسة.	٤٧
مجال التعامل مع المجتمع المحلي					
				يزود المدير أولياء الأمور بتقارير دورية عن المستوى التحصيلي لأبناءهم.	٤٨
				يستغل إمكانات البيئة المحلية للمدرسة والاستفادة منها في تحقيق أهداف المدرسة.	٤٩
				يخطط لبرامج منظمة لتوثيق الصلات بين المعلمين والآباء.	٥٠
				يعد برامج لخدمة البيئة وما يمكن أن يقدمه المجتمع المحلي للمدرسة.	٥١

				يضع خطط عامة للتعاون ما بين البيت والمدرسة لحل المشكلات الاجتماعية والنفسية والدراسية للطلبة.	٥٢
				يوظف خبرات الآباء وإمكاناتهم في دعم العملية التعليمية التعلمية.	٥٣
				يشجع أولياء الأمور على الاشتراك في نشاطات المدرسة.	٥٤
				يشرك المجتمع المحلي في تقييم برامج المدرسة وفعاليتها.	٥٥
				يخطط للاستفادة من خبرات الأفراد ذوي الكفاءات في المجتمع المحلي لإثراء البرامج التربوية.	٥٦
				المعاونة في تنفيذ مشروعات تنمية المجتمع المدرسي، وخدمة البيئة المدرسية.	٥٧

الملحق (٢)
أداة الدراسة بصورتها الاولى
(انضباط الطلبة)

مستوى انضباط الطلبة

الرقم	العبرة	ملاءمة الفقرة		سلامة اللغة	
		ملاءمة	غير ملاءمة	سليم	غير سلي
١	تدرب الإدارة طلاب المدرسة على الانضباط الذاتي.				
٢	تدرب الإدارة الطلاب على سلوكيات التعاون مع الآخرين.				
٣	تعود المدرسة طلابها على احترام القيم وتطبيقها في المدرسة.				
٤	توزع المدرسة مهمات تحقيق الانضباط المدرسي على الطلاب.				
٥	تفعل الإدارة مجالس الطلبة للحفاظ على انضباط الطلبة.				
٦	يتعاون مدير المدرسة والمعلمين لتحقيق جو من المودة في المدرسة.				
٧	يؤدي مدير المدرسة والمعلمين دورهم التربوي على الوجه الأكمل.				
٨	تعرف الإدارة طلاب المدرسة بلوائح الانضباط المدرسي.				
٩	توجه الإدارة المدرسية الأنشطة لتحقيق المسؤولية الفردية والجماعية لدى الطلاب.				
١٠	تشرك الإدارة المدرسية المعلمين والطلاب بعملية الانضباط المدرسي.				
١١	يحافظ الطلاب على الممتلكات المدرسية.				
١٢	يلتزم الطلاب بدوام المدرسة.				
١٣	تقل ظاهرة التدخين بين الطلاب.				
١٤	يحضر الطلاب الكتب المدرسية.				
١٥	يلتزم الطلاب بتعليمات الامتحانات المدرسية.				
١٦	يحافظ الطلاب على سير الحصة الدراسية.				

				يحافظ الطلاب على شعائر الدين الإسلامي.	١٧
				يبتعد الطلاب عن تعاطي المسكرات والمواد المخدرة وغيرها.	١٨
				يغادر الطلاب المدرسة بعد أخذ الموافقة الرسمية.	١٩
				يحترم الطلاب جميع المعلمين في المدرسة.	٢٠
				يبتعد الطلاب عن حيازة آلة حادة أو أي أداة يمكن استخدامها في أعمال العنف داخل المدرسة.	٢١
				يتجنب الطلاب ارتكاب سلوك مخل بالأخلاق والآداب العامة.	٢٢
				تقل نسبة العنف في المدرسة.	٢٣
				يلتزم الطلاب بتعليمات الانضباط الطلابي.	٢٤
				تتدرج الإدارة بالعقوبات المدرسية عند مخالفة الطالب.	٢٥
				تفعل المدرسة تعليمات مجالس الضبط المدرسي.	٢٦
				يقوم المعلم بتوجيه الطلاب المخالفين.	٢٧
				يحول الطالب المخالف إلى مربي الصف.	٢٨
				يحول الطالب المخالف إلى المرشد في حال تكرار المخالفة.	٢٩
				يحول الطالب المخالف إلى إدارة المدرسة في حال إصراره على المخالفة.	٣٠
				يوجه إلى الطالب المخالف إنذار خطي بحضور ولي أمره في حال عدم قدرة الجهات الرسمية بالمدرسة لحل المشكلة.	٣١
				يعقد مجلس ضبط للطالب لإجراء عقوبة تأديبية بحقه.	٣٢
				يتم معاقبة الطلاب الذين يرتكبون مخالفات في المدرسة.	٣٣
				تتناسب العقوبات المدرسية مع حجم المخالفة المرتكبة.	٣٤
				يشارك في عمليات انضباط الطلبة جميع العاملين بالمدرسة.	٣٥
				يفعل مجلس الضبط المدرسي دور أولياء الأمور في انضباط الطلاب.	٣٦
				تُراعى العدالة في إيقاع العقوبات المدرسية.	٣٧

الملحق (٣)

أسماء محكمي أداتي الدراسة

الرقم	إسم المحكم	التخصص	الجامعة
١	الأستاذ الدكتور راتب السعود	إدارة تربوية	جامعة عمان العربية
٢	الأستاذ الدكتور عبد الجبار البياتي	إدارة تربوية	جامعة الشرق الأوسط
٣	الأستاذ الدكتور أمار الكيلاني	إدارة تربوية	الجامعة الأردنية
٤	الدكتور غازي جمال خليفة	المناهج وطرق التدريس	جامعة الشرق الأوسط
٥	الدكتور عباس عبد مهدي	إدارة تربوية	جامعة الشرق الأوسط
٦	الدكتورة عونبة أبو سنية	إدارة تربوية	جامعة الشرق الأوسط
٧	الدكتورة ملك الناظر	إدارة تربوية	جامعة الشرق الأوسط
٨	الدكتور محمود الحديدي	مناهج وطرق تدريس	جامعة الشرق الأوسط
٩	الدكتور باسم الحوامدة	إدارة تربوية	جامعة جرش
١٠	الدكتور تيسير الخوالدة	أصول التربية	جامعة آل البيت

الملحق (٤)

أداة الدراسة بصورتها النهائية (الأداء التنظيمي)

المعلم الفاضل / المعلمة الفاضلة

الموضوع: تطبيق استبانة

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

يجري الباحث فيصل مرزوق عياد الرشيدى دراسة بعنوان "مستوى الأداء التنظيمي لدى مديري المدارس المتوسطة في دولة الكويت وعلاقته بمستوى انضباط الطلبة"، ضمن متطلبات درجة الماجستير في الإدارة التربوية من كلية العلوم التربوية والنفسية في جامعة عمان العربية، ولتحقيق هدف الدراسة تم تطوير الاستبانتين الآتيتين:

- الاستبانة الأولى: وتقيس مستوى الأداء التنظيمي لدى مديري المدارس، وقد تكونت من (٤١) فقرة، توزعت على أربعة مجالات هي: (مجال المهمات الإدارية، ومجال التعامل مع المعلمين، ومجال التعامل مع الطلبة، ومجال التعامل مع المجتمع المحلي)
- الاستبانة الثانية: وتقيس مستوى انضباط الطلبة، وقد تكونت من (٢٨) فقرة، موزعة على مجالين هما: (المجال الخاص بالطلبة، والمجال الخاص بالإدارة المدرسية)

أرجو من حضرتكم وضع إشارة (X) أمام الفقرة التي تعبر عن وجهة نظرتكم حول مستوى الأداء التنظيمي لمدير المدرسة في الاستبانة الأولى، وانضباط الطلبة في تلك المدارس كما في الاستبانة الثانية، علماً أن المعلومات ستبقى طي الكتمان والسري، ولن تُستخدم إلا لغايات البحث التربوي.

وتفضلوا بقبول فائق الاحترام والتقدير

الباحث

فيصل مرزوق عياد الرشيدى

الرقم	العبرة	مستوى الأداء التنظيمي			
		مرتفع جداً	مرتفع	متوسط	منخفض جداً
المجال الأول: المهام الإدارية					
١	يصوغ المدير الأهداف التنظيمية بما يتوافق مع الظروف المحيطة.				
٢	يخطط لتوفير قاعدة بيانات للمدرسة.				
٣	يخطط لنظام فعال للحوافز المادية والمعنوية.				
٤	يخطط المدير لمقومات السلامة المهنية في المدرسة.				
٥	ينمي المدير الإحساس بالانتماء للمدرسة.				
٦	يفكر المدير بطريقة ابتكارية لحل المشكلات المدرسية.				
٧	يوظف تكنولوجيا المعلومات في إدارة الموارد البشرية بالمدرسة.				
٨	يتسم أداء المدير التنظيمي بالعدل.				
٩	يحافظ المدير على النظام المدرسي.				
١٠	يستخدم المدير الأساليب العلمية لمعالجة القضايا التي تواجه المدرسة.				
١١	يعمل على تشكيل المجالس المتعددة في المدرسة.				
١٢	يعد خطة إدارية شاملة (فصلية أو سنوية).				
١٣	يتابع دوام الموظفين بشكل منتظم.				
١٤	يوزع أعمال الموظفين بشكل سليم.				
المجال الثاني: التعامل مع المعلمين					
١٥	يتواصل المدير مع المعلمين بسهولة.				
١٦	يتيح المدير للمعلمين فرص التدريب.				
١٧	يشكل المدير لجنة من المعلمين لمراجعة المناهج الدراسية باستمرار.				
١٨	يحرص المدير على إشراك المعلمين بالمدرسة في صنع القرار التربوي.				
١٩	يوفر المدير برامج تدريبية لرفع كفاءة المعلمين.				

				يوظف المدير البحوث التربوية في تحسين أداء المعلمين في المدرسة.	٢٠
				يهتم المدير بحاجات المعلمين بالمدرسة.	٢١
				يستخدم المدير نظام التقويم المعتمد على الأداء في تقويم أداء المعلمين.	٢٢
				يعتمد المدير نظام التقويم التكويني المستمر في تقويم المعلمين في المدرسة.	٢٣
				يوظف المدير نتائج التقويم في وضع الخطط العلاجية لتحسين أداء المعلمين.	٢٤
				يسعى المدير لحل مشكلات المعلمين بالطرق المناسبة.	٢٥
				يعقد المدير لقاءات دورية بين معلمي المواد الدراسية.	٢٦
				يقوم المدير بزيارات صفية للمعلمين .	٢٧
				المجال الثالث: التعامل مع الطلبة	
				يتابع المدير الحالة الصحية للطلبة.	٢٨
				يتعاون المدير مع المرشدين التربويين للتغلب على مشكلات الطلبة.	٢٩
				يتابع تحصيل الطلبة مع المعلمين.	٣٠
				يهتم بمتابعة دوام الطلبة من خلال سجلات خاصة.	٣١
				يعتني بالطلبة الموهوبين في المدرسة.	٣٢
				يعتني بالطلبة ذوي الاحتياجات الخاصة في المدرسة.	٣٣
				المجال الرابع: التعامل مع المجتمع المحلي	
				يزود المدير أولياء الأمور بتقارير دورية عن المستوى التحصيلي لأبنائهم.	٣٤
				يستثمر إمكانات البيئة المحلية لصالح المدرسة.	٣٥
				يخطط لبرامج منظمة لتوثيق الصلات بين المعلمين والآباء.	٣٦
				يعد برامج لخدمة البيئة وبما يمكن أن يقدمه المجتمع المحلي للمدرسة.	٣٧
				يضع خطط عامة للتعاون ما بين البيت والمدرسة لحل مشكلات الطلبة.	٣٨
				يوظف خبرات الآباء وإمكاناتهم في دعم العملية التعليمية التعليمية.	٣٩

					يشجع أولياء الأمور على الاشتراك في نشاطات المدرسة.	٤٠
					يشرك المجتمع المحلي في تقييم برامج المدرسة.	٤١

الملحق (٥)
أداة الدراسة بصورتها النهائية (انضباط الطلبة)

مستوى انضباط الطلبة					العبارة	الرقم
منخفض جداً	منخفض	متوسط	مرتفع	مرتفع جداً		
					المجال الأول: الخاص بالطلبة	
					يحافظ الطلبة على الممتلكات المدرسية.	١
					يلتزم الطلبة بالدوام المدرسي.	٢
					يحضر الطلبة الكتب المدرسية.	٣
					يلتزم الطلبة بتعليمات الامتحانات المدرسية.	٤
					يحافظ الطلبة على سير الحصة الدراسية.	٥
					يحافظ الطلبة على أداء شعائر الدين الإسلامي.	٦
					يغادر الطلبة المدرسة بعد أخذ الموافقة الرسمية.	٧
					يحترم الطلبة جميع المعلمين في المدرسة.	٨
					يبتعد الطلبة عن حيازة آلة حادة أو أي أداة يمكن استخدامها في أعمال العنف داخل المدرسة.	٩
					يتجنب الطلبة ارتكاب سلوك مخل بالأخلاق.	١٠
					المجال الثاني: الخاص بالإدارة المدرسية	
					تشجع الإدارة طلبة المدرسة على الانضباط الذاتي.	١١
					تدرب الإدارة الطلبة على التعاون مع الآخرين.	١٢
					تعود المدرسة طلبتها على احترام القيم.	١٣
					تفعل الإدارة مجالس الطلبة للحفاظ على انضباط الطلبة.	١٤
					يتعاون مدير المدرسة والمعلمين لتحقيق جو من المودة في المدرسة.	١٥
					تعرف الإدارة طلبة المدرسة بتعليمات الانضباط المدرسي.	١٦
					توجه الإدارة المدرسية الأنشطة لتحقيق المسؤولية الفردية لدى الطلبة.	١٧
					تفعل المدرسة تعليمات مجالس الضبط المدرسي.	١٨
					تعمل الإدارة على توجيه الطلبة المخالفين.	١٩

				يُحوّل الطالب المخالف إلى المرشد في حال تكرار المخالفة.	٢٠
				يُحوّل الطالب المخالف إلى إدارة المدرسة في حال إصراره على المخالفة.	٢١
				يوجه إلى الطالب المخالف إنذار خطي بحضور ولي أمره في حال عدم مقدرة الجهات الرسمية بالمدرسة لحل المشكلة.	٢٢
				يعقد مجلس ضبط للطالب لإجراء عقوبة تأديبية بحقه.	٢٣
				يتم معاقبة الطلبة الذين يرتكبون مخالفات في المدرسة.	٢٤
				تتناسب العقوبات المدرسية مع حجم المخالفة المرتكبة.	٢٥
				يشارك في عمليات انضباط الطلبة جميع العاملين بالمدرسة.	٢٦
				يفعل مجلس الضبط المدرسي دور أولياء الأمور في انضباط الطلبة.	٢٧
				تُراعى العدالة في إيقاع العقوبات المدرسية.	٢٨

ملحق (٦)

خطاب تسهيل المهمة من جامعة عمان العربية

جامعة عمان العربية
Amman Arab University



وزير التربية والتعليم لدولة الكويت المحترم
الدكتور نايف الحجرف
الكويت: الكويت

الرقم: ١٢٦/٣/١
التاريخ: ٢٠١٣/٢/١٩

تحية طيبة وبعد،،،

يقوم السيد فيصل مرزوق عباد الرشدي المسجل في برنامج الماجستير تخصص (الأصول والإدارة التربوية) بدراسة بعنوان "مستوى الأداء التنظيمي لدى مدربي المدارس المتوسطة في دولة الكويت وعلاقته بمستوى انضباط الطلبة" وتتضمن الدراسة قيام الطالب بتعليق أدوات الدراسة على المعلمين في المدارس المتوسطة في دولة الكويت، وذلك استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير. ارجو التكرم بتسهيل مهمة الطالب المذكور اسمه أعلاه.

شاكرين لكم تعاونكم وتفضلوا بقبول فائق الإحترام.

رئيس الجامعة

أ.د. أمين مخلومود

2013/2/19

عمان - المملكة الاردنية الهاشمية - هاتف : ٥٥٤٠٠٤٠ (٩٦٢ ٦) - فاكس: ٥٥١٠٨١٩ (٩٦٢ ٦) - ص.ب: (٢٢٣٤) رمز بريدي: (١١٩٥٣)
AMMAN - H.K. of JORDAN - TEL: (962 6) 5540040 - FAX: (962 6) 5510819 - P.O.BOX (2234) CODE (11953)

ملحق (V)

خطاب تسهيل المهمة من وزارة التربية بالكويت

75 / 30 / F A0085698/05/5000

MINISTRY OF EDUCATION
Educational Research and
Curricula Sector
EDUCATIONAL RESEARCH & DEVELOPMENT ADMINISTRATION



وزارة التربية
قطاع البحوث التربوية والمناهج
إدارة البحوث والتطوير التربوي

التاريخ / / ١٤
الموافق / / ٢٠١٤ م

الرقم : وت / ٤٣٣
مرفقات /

السيدة المحترمة / منى خال الصلال
مدير عام منطقة الأحمدية التعليمية
تحية طيبة وبعد،،،

الموضوع / تسهيل مهمة

يقوم الطالب : فيصل مرزوق عياد الرشيد ضمن متطلبات مقرر " الأصول و الإدارة التربوية " المسجل على درجة الماجستير بجامعة عمان العربية بإجراء دراسة بعنوان مستوى الأداء التنظيمي لدى مديري المدارس المتوسطة في دولة الكويت وعلاقته بمستوى انضباط الطلبة .

فيرجى تسهيل مهمة الطالب المذكور أعلاه لتطبيق أداة البحث (استبانة) المختومة صفحاتها من إدارة البحوث والتطوير التربوي على عينة من معلمي ومعلمات مدارس المرحلة المتوسطة التابعة لمنطقتكم التعليمية خلال الفصل الدراسي الحالي 2012/2013 م .

مع خالص الشكر والتقدير

مدير إدارة البحوث والتطوير التربوي

أ. إبتسام الحاي
مدير إدارة البحوث والتطوير التربوي

إدارة البحوث والتطوير التربوي

- نسخة للفت
- AISHA

ص . ب : ١٦٢٢٢ القادسية - ٢٥٨٥٢ الكويت - تلفون : ٤٨٢٣٢٢١ - ٤٨٢٤٠٤ - فاكس : ٤٨٢٧٨٠٩ - ٤٨٤٢٤٠٤
P.O.Box : 16222 - QADSI AH - 35853- KUWAIT- Tel. : 4842404 - 4838321 - Fax : 4837909 - 4842404



التاريخ / / ٢٠١٤
الموافق / / ٢٠١٤

الرقم : وت / ٧٢٩
مرفقات /

السيدة المحترمة / بدرية الخالدي
مدير عام منطقة الفروانية التعليمية
تحية طيبة وبعد،،،

الموضوع / تسهيل مهمة

يقوم الطالب : فيصل مرزوق عياد الرشيدى ضمن متطلبات مقرر " الإصول و الإمارة التربوية " المسجل على درجة الماجستير بجامعة عمان العربية بإجراء دراسة بعنوان مستوى الأداء التنظيمي لدى مديري المدارس المتوسطة في دولة الكويت وعلاقته بمستوى انضباط الطلبة .

فيرجى تسهيل مهمة الطالب المذكور أعلاه لتطبيق أداة البحث (استيائه) المختومة صفحاتها من إدارة البحوث والتطوير التربوي على عينة من معلمي ومعلمات مدارس المرحلة المتوسطة التابعة لمنطقتكم التعليمية خلال الفصل الدراسي الحالي 2012/2013م .

مع خالص الشكر والتقدير

مدير إدارة البحوث والتطوير التربوي

أ. أيتسام الحاي
مدير إدارة البحوث والتطوير التربوي



- نسخة للملف
- AISHA



التاريخ / / 14 هـ
الموافق / / 2012 م

الرقم : وت / 722
مرفقات /

السيدة المحترمة /يسرى عبد اللطيف العمر
مدير عام منطقة العاصمة التعليمية
تحية طيبة وبعد،،،

الموضوع / تسهيل مهمة

يقوم الطالب : فيصل مرزوق عياد الرشيدى ضمن متطلبات مقرر " الأصول و الإدارة التربوية " المسجل على درجة الماجستير بجامعة عمان العربية بإجراء دراسة بعنوان مستوى الأداء التنظيمي لدى منيري المدارس المتوسطة في دولة الكويت وعلاقته بمستوى انضباط الطلبة "

فيرجى تسهيل مهمة الطالب المذكور أعلاه لتطبيق أداة البحث (استبانته) المختومة صفحاتها من إدارة البحوث والتطوير التربوي على عينة من معلمين ومعلمات مدارس المرحلة المتوسطة التابعة لمنطقتكم التعليمية خلال الفصل الدراسي الحالي 2013/2012 م .

مع خالص الشكر والتقدير

مدير إدارة البحوث والتطوير التربوي

أ. إيتسام الحاي
مدير إدارة البحوث والتطوير التربوي



اسمها لقب
AISHA



التاريخ / / 14 هـ
الموافق / / 2012 م

الرقم : وت /
مرفقات /

السيد المحترم / طلق صقر الهيم
مدير عام منطقة مبارك الكبير التعليمية
تحية طيبة وبعد،،،

الموضوع / تسهيل مهمة

يقوم الطالب : فيصل مرزوق عياد الرشيدى ضمن متطلبات مقرر " الأصول و الإدارة التربوية " المسجل على درجة الماجستير بجامعة عمان العربية بإجراء دراسة بعنوان مستوى الأداء التنظيمي لدى مديري المدارس المتوسطة في دولة الكويت وعلاقته بمستوى انضباط الطلبة "

فيرجى تسهيل مهمة الطالب المذكور أعلاه لتطبيق أداة البحث (استبانه) المختومة صفحاتها من إدارة البحوث والتطوير التربوي على عينة من معلمين ومعلمات مدارس المرحلة المتوسطة التابعة لمنطقتكم التعليمية خلال الفصل الدراسي الحالي 2013/2012 م .

مع خالص الشكر والتقدير

مدير إدارة البحوث والتطوير التربوي



أ. أبتسام الحاي
مدير إدارة البحوث والتطوير التربوي


وزارة التربية
إدارة البحوث والتطوير التربوي

- نسخة للملف
- AISHA



التاريخ / / 14 هـ
الموافق / ٤ / ٧ م 2013

الرقم : وت / ٦٢٨
مرفقات /

السيد المحترم / عبدالله هلال الحربي
مدير عام منطقة حولي التعليمية
تحية طيبة وبعد،،،

الموضوع / تسهيل مهمة

يقوم الطالب : فيصل مرزوق عياد الرشيد ضمن متطلبات مقرر " الأصول و الإدارة التربوية " المسجل على درجة الماجستير بجامعة عمان العربية بإجراء دراسة بعنوان مستوى الأداء التنظيمي لدى مديري المدارس المتوسطة في دولة الكويت وعلاقته بمستوى انضباط الطلبة .

فيرجى تسهيل مهمة الطالب المذكور أعلاه لتطبيق أداة البحث (استبانة) المختومة صفحاتها من إثارة البحوث والتطوير التربوي على عينة من معلمين ومعلمات مدارس المرحلة المتوسطة التابعة لمنطقتكم التعليمية خلال الفصل الدراسي الحالي 2013/2012 م .

مع خالص الشكر والتقدير

مدير إدارة البحوث والتطوير التربوي

_____ 1

أ. إبتسام الحاي
مدير إدارة البحوث والتطوير التربوي



وزارة التربية
إدارة البحوث والتطوير التربوي

نسخة للفق -
ANSHA -



التاريخ / / 14 هـ
الموافق / / 2009 م

الرقم : وت / 721
مرفقات /

السيدة المحترمة / رقيه علي غلوم
مدير عام منطقة الجهراء التعليمية
تحية طيبة وبعد،،،

الموضوع / تسهيل مهمة

يقوم الطالب : فيصل مرزوق عياد الرشيدى ضمن متطلبات مقرر " الأصول و الإدارة التربوية " المسجل على درجة الماجستير بجامعة عمان العربية بإجراء دراسة بعنوان مستوى الأداء التنظيمي لدى مديري المدارس المتوسطة في دولة الكويت وعلاقته بمستوى انضباط الطلبة "

فيرجى تسهيل مهمة الطالب المذكور أعلاه لتطبيق أداة البحث (استبيان) المختومة صفحاتها من إدارة البحوث والتطوير التربوي على عينة من معلمين ومعلمات مدارس المرحلة المتوسطة التابعة لمنطقتكم التعليمية خلال الفصل الدراسي الحالي 2013/2012 م .

مع خالص الشكر والتقدير

مدير إدارة البحوث والتطوير التربوي

أ. إبتسام الحاي
مدير إدارة البحوث والتطوير التربوي



- نسخة للملف
- AISHA

