

أثر القيادة الفعالة في تحسين جودة الأداء الإداري  
بالتطبيق في مدرسة درر المدينة الثانوية  
بمنطقة المدينة المنورة

اسم الطالبة

نسرين الصديق مصطفى خليفة

الرقم الجامعي

2021204435

مشروع تخرج- ١

كلية الإدارة- جامعة ميدأوشن

إشراف

د. منى مصطفى العشري

عضو هيئة التدريس- كلية الإدارة- جامعة ميدأوشن

## جدول المحتويات

|   |                                                        |
|---|--------------------------------------------------------|
| ٢ | ١. الفصل الأول: الإطار العام للدراسة .....             |
| ٣ | ١,١. المقدمة: .....                                    |
| ٥ | ١,٢. مشكلة الدراسة .....                               |
| ٥ | ١,٢,١. فجوات على المستوى النظري .....                  |
| ٥ | ١,٢,٢. فجوات على المستوى التطبيقي .....                |
| ٦ | ١,٣. أهمية الدراسة .....                               |
| ٦ | ١,٣,١. على المستوى النظري: .....                       |
| ٦ | ١,٣,٢. على المستوى التطبيقي: .....                     |
| ٧ | ١,٤. أسئلة الدراسة .....                               |
| ٧ | ١,٥. أهداف الدراسة .....                               |
| ٧ | ١,٦. فرضيات الدراسة .....                              |
| ٧ | ١,٧. نموذج الدراسة .....                               |
|   | ١,٨. منهجية الدراسة .....                              |
|   | ١,٩. الدراسة الميدانية .....                           |
|   | ١,١٠. مخطط المشروع المقترح .....                       |
|   | ٢. الفصل الثاني: الدراسات السابقة .....                |
|   | ٢,١. المقدمة: .....                                    |
|   | ٢,٢. المتغير المستقل .....                             |
|   | ٢,٣. المتغير التابع .....                              |
|   | ٢,٤. العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع ..... |
|   | ٢,٥. الخاتمة .....                                     |
| ٨ | قائمة المراجع .....                                    |

## ١. الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

## ١.١. المقدمة:

يعيش العالم في الوقت الحاضر لحظات سريعة التغير، فالمؤسسات تعمل ضمن بيئة ديناميكية وسريعة التغير على المستويين العالمي والمحلي تؤثر في إدارتها وتنظيمها وسلوك أفرادها، والمدرسة الثانوية باعتبارها إحدى هذه المؤسسات، فإنها تواجه عدة تحديات متمثلة في تطور تكنولوجيا الاتصال، ودخولها ميدان المنافسة وإشاعة مفاهيم جديدة في بيئة هذه المدارس اجتازت الحدود الوطنية دون استئذان كالعالمية وحرية الانتقال والاتصال وغيرها وتعرض المفاهيم التقليدية اختبارات قاسية والبحث المتزايد عن التميز وشيوع مفاهيم الجودة والتحسين المستمر.

ويمثل التعليم في أي مجتمع قاطرة التنمية، كما أنه يعبر عن النقلة الحضارية للفرد والمجتمع معاً، إنه المسئول عن تنمية رأس المال البشري، فلا تنمية حقيقية إلا من خلال تعليم ذي جودة عالية، والتعليم ليس غاية في حد ذاته، وليس لإعداد أفراد هدفهم إنتاج السلع، إنه أداة لإظهار وتطوير كل إمكانيات وقدرات البشر بكافة أشكالها، ومن أجل إحداث تغييرات في المعرفة والوعي والفهم، والقيم، والسلوك، وأنماط المعيشة، وكل ذلك من أجل بلوغ مجتمع إنساني واع وأكثر استقراراً وأمناً. (سلوم وجمل، ٢٠٠٩، ص ١٤٧)

وتعد جودة الأداء الإداري هي الفاصل الرئيس بين مصادر قوة المديرين من جهة، وأداء العاملين في المؤسسة من جهة أخرى، حيث تعمل جودة حياة العمل على دراسة وتحليل الأساليب التي يستخدمها المدراء، بغرض توفير وتحقيق بيئة تنظيمية؛ مشجعة للعاملين من خلال استثمار المؤسسة لرأسمالها البشري، وتنمية قدراته الابتكارية وزيادة معارف الأفراد وبناء مصادر قوتهم الذاتية، وبالتالي العمل على تطويرهم مهنيًا، بما يوفر الشعور بجودة حياة العمل الذي ينعكس على الأداء الكلي للمؤسسة. (منصور، ٢٠١٦، ص ١٠)

ومن هنا فإن التركيز على برامج جودة العمل يزيد من اطمئنان الموظفين ورضاهم، حيث يمكن أن يؤدي إلى مزايا مختلفة للموظفين والمنظمة، إن التنفيذ الفعال لأنشطة جودة حياة العمل مثل الوقت المرن، الإثراء الوظيفي، وتوسيع فرص العمل والثقافة، وفرق العمل المستقلة، يعزز مكانة جودة حياة العمل لدى الموظفين، وهذه التدخلات تضمن الاستفادة الكاملة من إمكانيات العامل من خلال زيادة مشاركته مما يجعل العمل أكثر فعالية. (Swamy, et al, 2015, p28)

واحتل التعليم الثانوي مكاناً متميزاً من السلم التعليمي فهو المرحلة المتوسطة حيث يأتي بعد مرحلة التعليم الأساسي (الابتدائي والمتوسط) وقبل التعليم الجامعي، وبذلك يلقي اهتماماً بالغاً وإقبالاً شديداً من الدارسين لما له من تأثير مباشر على مستقبلهم ويشكل شخصية الطالب في المستقبل. (خيرى، ٢٠٠٨، ص ٣١٢)

تمثل القيادة أهمية كبيرة في تحقيق أهداف المدرسة وبخاصة إذا وجد القائد الكفاء، الذي يمارس دوره القيادي بمهارة وبراعة، ويحاول اختيار الأنماط القيادية الإيجابية التي تتناسب وظروف العمل الإداري، وزيادة مستوى السلوك التنظيمي الإيجابي لدى المعلمين في المدارس التي يعملون فيها.

(2018,Alejandro & Iglesia)

كما جاء في وليد اسعد (٢٠١٨) إن طبيعة عمل مدير المدرسة تفرض عليه أن يقوم بدوره القيادي في مدرسته، ومن الطبيعي أن يتوقع منه القيام بهذا الدور القيادي، وحسب دراسة هيتباليزد (٢٢٢ hitbullseye)، الرؤساء في المراكز الإدارية الأعلى والمعلمون والطلبة وأولياء الأمور والمجتمع بمختلف مؤسساته ينظرون إلى مدير المدرسة على أنه القائد، وعليه القيام بدور القيادة وما يترتب عليه من مسؤوليات ومهام.

القيادة الفعالة تمثل إحدى المهارات المهمة التي ينبغي أن يكتسبها القائد الذي يتطلع إلى تحقيق أفضل النتائج لمؤسسته من خلال توفير "متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة عليها وتمكين العاملين لإنجاز الأعمال ودفعهم لبذل المزيد من الجهد وحسن التصرف في المواقف الصعبة والقيام بمهامهم الإدارية بكفاءة وإتقان وتحقيق الأهداف المرغوبة في أقصر وقت ممكن وبأقل تكلفة وجهد" (أمبابي، ٢٠١٨: ١٨١)، لذلك فإن المنظمات التعليمية تسعى إلى تحقيق أهدافها ونجاح أنشطتها وبرامجها، وتطبيق جودة الأداء بالمؤسسات التعليمية يعد أحد السمات الأساسية للعصر الحاضر.

"والقيادة المدرسية الضعيفة أو غير ذات الكفاءة تتسبب في مشكلات عديدة ترجع بالآثار السلبية على جودة العملية التعليمية وبالتالي مخرجاتها، والمتمثلة في سوء استخدام الموارد التعليمية والهدر التعليمي والتربوي وتدني مستوى الخريجين وعدم القدرة على تحقق انضباط المعلمين لفقدان الكفاءات أو ضعف أداء الموارد البشرية بسبب عدم فعالية طرق الإدارة المعتمدة، يعد سبباً رئيسياً في فشل استراتيجية الجودة الشاملة" (حويل، ٢٠١٢: ٣٨).

## ١,٢. مشكلة الدراسة

تواجه المراحل التعليمية تحديات تؤدي إلى انخفاض مستوى الجودة، وخاصة عند القيادات التربوية وذلك لاعتبارات مختلفة، منها عدم الرضا عن العائد المادي أو عدم الولاء لمهنة التعليم أو لعدم معرفة أهداف المنهج والمقررات الدراسية وغيرها من الأخطاء التي تقع فيها المنظمات التعليمية إضافة إلى انخفاض مستوى الثقافة وعدم الاهتمام بمستويات الجودة" (حمدان، ٢٠٠٨، ص ٣٣)

وقد أكدت دراسة آل مداوي (٢٠٠٨) أن: "من المعوقات التي تقف أمام تطبيق متطلبات الجودة في الإدارة المدرسية عدم وضوح رسالة الجودة الشاملة لدى القيادات في المنظمات التعليمية، والافتقار إلى وجود فرق عمل تسعى لتحقيق أهداف الجودة، وضعف أساليب التقييم، وغياب التخطيط المستقبلي."

### ١,٢,١. فجوات على المستوى النظري

- قلة الدراسات المحددة: على الرغم من وجود دراسات عديدة عن القيادة والإدارة، هناك نقص في الدراسات التي تربط بين القيادة الفعالة وجودة الأداء الإداري بشكل مباشر ومحدد في سياق المدارس الثانوية.

- نقص التركيز على الأساليب الحديثة: معظم الدراسات التقليدية لم تتناول بشكل كافٍ الأساليب الحديثة في القيادة مثل القيادة التحويلية والتشاركية وتأثيرها على الأداء الإداري.

- تداخل المفاهيم: هناك تداخل بين مفاهيم القيادة والإدارة، مما يسبب غموضاً في تحديد دور القيادة الفعالة تحديداً.

### ١,٢,٢. فجوات على المستوى التطبيقي

- عدم تطبيق النتائج: العديد من نتائج الأبحاث المتعلقة بالقيادة الفعالة لا يتم تطبيقها بشكل كامل في الممارسات اليومية في المدارس.

- التحديات الثقافية والتنظيمية: تواجه المدارس تحديات ثقافية وتنظيمية تعيق تنفيذ المبادئ القيادية الفعالة.

- قلة التدريب والتطوير: عدم كفاية برامج التدريب والتطوير لقادة المدارس لتبني أفضل الممارسات القيادية.

مما سبق يمكن صياغة مشكلة الدراسة في السؤال التالي:

هل للقيادة الفعالة دور في تحسين جودة الأداء الإداري بقطاع التعليم بمنطقة المدينة المنورة من وجهة نظر العاملين؟

### ١,٣. أهمية الدراسة

تمثل القيادة أهمية كبيرة في تحقيق أهداف المدرسة وبخاصة إذا وجد القائد الكفاء، الذي يمارس دوره القيادي بمهارة وبراعة، ويحاول اختيار الأنماط القيادية الإيجابية التي تتناسب وظروف العمل الإداري، وزيادة مستوى السلوك التنظيمي الإيجابي لدى المعلمين في المدارس التي يعملون فيها.

(Alejandro & Iglesia, ٢٠١٨)

#### ١,٣,١. على المستوى النظري:

١- تحسين الأداء الإداري: من خلال فهم دور القيادة الفعالة، يمكن تقديم استراتيجيات وتوصيات لتحسين الأداء الإداري في المدارس الثانوية، مما يساهم في تحقيق أهداف تعليمية أعلى.

٢- أنها محاولة لإثراء البحث العلمي بما يفيد المجتمع والمؤسسات التعليمية في المدينة المنورة بمعلومات عن القيادة الفعالة وكيفية تحقيق الجودة في التعليم وتسلط الضوء على الأساليب التعليمية الإدارية المتبعة في هذا المجال.

٣- تعزيز الجودة التعليمية: القيادة الفعالة ترتبط بشكل مباشر بتحسين جودة التعليم والخدمات المقدمة، مما يعزز من مكانة المدارس الثانوية وقدرتها على تلبية احتياجات الطلاب.

٤- إثراء الأدبيات العلمية: يساهم البحث في سد الفجوات النظرية والتطبيقية الموجودة، ويوفر أساساً قوياً لمزيد من الدراسات المستقبلية في هذا المجال.

## ١,٣,٢. على المستوى التطبيقي:

١- تكمن فيما ستتوصل إليه الدراسة من نتائج من شأنها إبراز دور القيادة الفعالة في تحقيق جودة الأداء الإداري في قطاع التعليم بمنطقة المدينة المنورة، والعمل على إيجاد الحلول لنقاط الضعف والمعضلات التي تواجه تطبيق القيادة الفعالة.

٢- تأمل الباحثة استفادة وزارة التعليم من الدراسة في تقييم فعالية القيادات التعليمية ودورها في تحقيق جودة الأداء الإداري في منطقة التعليم بالمدينة المنورة، والسعي إلى إعداد وتدريب قادة تربويين قادرين على التحسين والتطوير لمهام عملهم والارتقاء بمستواهم وتوثيق العلاقة فيما بينهم وبين المرؤوسين.

## قائمة المراجع

### المراجع العربية

- أسعد، وليد (٢٠٠٤)، أساسيات الإدارة التعليمية ومفاهيمها، دار الفكر ناشرون وموزعون، الأردن.
- حمدان، دانا لطفي (٢٠٠٨)، العلاقة بين الحرية الأكاديمية والولاء التنظيمي لدى أعضاء الهيئة التدريسية في الجامعات الفلسطينية، رسالة ماجستير، كلية الدراسات العليا، جامعة النجاح الفلسطينية، نابلس، فلسطين.
- خيرى، حمد محمود (٢٠٠٨)، ملامح مستقبلية لتطوير الثانوي، المؤتمر القومي لتطوير التعليم وسياسات القبول بالتعليم العالي وزارة التربية والتعليم بالاشتراك مع وزارة التعليم العالي الجزء الأول (هيكلية التعليم الثانوي في الفترة من ١٠ - ١٢ مايو)، القاهرة.
- سلوم، طاهر عبد الكريم (٢٠٠٩)، جمل، محمد جهاد، التربية الأخلاقية القيم مناهجها وطرائق تدريسها، دار الكتاب الجامعي، الإمارات العربية المتحدة.
- منصور، محمد إبراهيم (٢٠١٦)، جودة حياة العمل لدى مديري المدارس الثانوية وعلاقتها بدرجة ممارستهم للمساءلة الذاتية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الأزهر، غزة.

### المراجع الأجنبية

- hitbullseye. (2022). Personality Basics. Retrieved from Learning Home
- Swamy, D., et. (2015) Al.: Quality of Work life: Scale Development and Valide. International Journal of Caring Sciences, 8, (2).