

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التربية الوطنية

معهد تكوين المعلمين وتحسين مستواهم

فضيل المورتلاني ورقلة

مذكرة نهاية التكوين المتخصص

رتبة : مدير متوسط .

الدور القيادي للمدير باستعمال التنمية البشرية وأثره على الأداء الوظيفي للأساتذة

تحت إشراف الأستاذ :

حمزة قريشي

إعداد الطالبة :

خليدة قسوم .

السنة التكوينية 2012 / 2013 .



بِسْمِ اللّٰهِ الرَّحْمٰنِ الرَّحِیْمِ

وَقُلِ اعْمَلُوا فَسَيَرَى اللّٰهُ عَمَلَكُمْ وَرَسُولُهُ وَالْمُؤْمِنُونَ ۗ
وَسُرُّوْهُ اِلَّا عَالِمِ الْغَيْبِ وَالسَّهَادَةِ فَيَسْئَلُكُمْ بِمَا كُنْتُمْ تَعْمَلُونَ

(105 سورة التوبة).



الإهداء :

أهدي هذا العمل المتواضع لروح والدي رحمة الله عليه الاستاذ **فاروق قسوم** الذي كان نموذجا فذا في تعليم اللغة الفرنسية .

لوالدتي حفظها الله **زكية بوليفة** التي كانت نموذج قدوة للمدير القائد في المؤسسة التربوية وهي نموذج الآن للمرأة الإيجابية في المجتمع .

لزوجي الحبيب ورفيق دربي **محمد العيد قاسمي** الذي يشجعني دوما ويمدني بكل انواع الدعم سائلة الله له النجاح أيضا في طموحاته العلمية والتربوية .

لكل من يحمل التعليم رسالة في حياته لتسمو به الأمة وجسرا لجنة الخلد عند رب العالمين ...

خليلة قسوم



شكر وعرفان

أتوجه بالشكر أولاً لله سبحانه وتعالى الذي وفقني على إنجاز هذا العمل المتواضع.

كما أتقدم بالشكر الجزيل وخالص التقدير والامتنان لكل من مد لي يد المساعدة والعون من قريب أو بعيد في مسيرة التكوين بدأ بالأستاذ " عبد الحليم بن كحلة " مدير متوسطة العقيد محمد شعباني بتقديدين التي أعمل بها وكل طاقمها الإداري والتربوي .

ومرورا بالأساتذة الأفاضل في معهد الفضيل الورتلاني الذين زودونا بتكوين متخصص عال الجودة و كل الشكر لزملائي وزميلاتي الرائعون خلال التكوين وانتمهي عند كل العاملين بالمعهد دون استثناء على حسن المعاملة .

كما أتشرفه بأن اخص الشكر لمدير المعهد الذي كان مرافقنا لنا خلال التكوين .

ثم كل التقدير والعرفان للأستاذين المحترمين : حمزة قريشي و سليمان حمري اللذان أشرقا على إنجاز مذكرتي واللذين زوداني بالنصائح والإرشادات خلال تحضير المذكرة .

وأدعوا الله تعالى أن يوفقني إلى ما فيه الخير والسداد .

خليلة قسوح



ملخص الدراسة :

إن التحسين التطوير الذي نأمله للمؤسسة التربوية لا يمكن أن نصل إليه إلا بتضافر جهودات الجميع فذلك التعليم التقليدي الناتج عن ادارة ومعاملة وتعليم تقليدي ما فتئ ان انتج لنا شباب ضبابي الهوية فاقد للثقة في النفس قليل القدرات والمهارات وصار التحدي اليوم للعودة للمؤسسة القوية المؤسسة التي تفجر طاقات كل من فيها وتتنافس مع غيرها داخليا ولما لا تتنافس مع مؤسسات العالم ...

فمما لا يدع مجالا للشك، إن نجاح المؤسسة مرتبط بتضافر جهود الجميع من أفراد الأسرة التربوية والإدارية والعمال . بحيث إن هذا النجاح يتوقف على عوامل متفاعلة و متكاملة فيما بينها كالأهداف الإدارية و التربوية و المناهج و طرق التدريس و الوسائل التعليمية، إلا أن أبرز عامل يتمثل في عنصر الموارد البشرية المتمثل في جانبين الأول: هيئة التدريس و الثاني في الإدارة .



و لكي تتمكن هذه الموارد البشرية من توظيف أمثل يلزم توفير الجو الملائم في المؤسسة التربوية و خاصة من الجانب النفسي و الاجتماعي و المادي.

و هذا الامر لا يتأتى إلا بالتقرب من المعارف و المهارات و الأخذ من الحديث منها التجريبية أو ذات الموارد البشرية لتعامل مع كل من بالمؤسسة التربوية كعنصر فعال و اعتبار هذا التطوير المنشود مهمة الجميع دون استثناء و اشعار الجميع بهذه المهمة الراقية و التي تجعل المسؤولية و الرغبة في الإنجاز متعة تحققها الاسرة التربوية و الادارية في المؤسسة معا و تحفل بها في نهاية كل سنة دراسية



حين تخرج المؤسسة كل عام شباب اشبع بالمعارف
والمهارات الحياتية والاخلاق السامية والثقة بالنفس المنبعثة
من الجو النفسي الصحي الذي كان يتعلم ويتكون فيه .

سأطرق في هذه الدراسة للقيادة التربوية للمدير
المتوسطة وكيف بإمكانه باستخدام الوسائل الحديثة والطرق
الجديدة من مهارات ومعارف وقناعات حملتها لنا التنمية
البشرية في هذا العصر ان ينمي الاداء الوظيفي للأستاذ
وكيف يمكن ان يكون كل عمل يقوم به المدير تكويناً تطبيقياً
يستفيد منه الأستاذ ويستتبط منه ما يفيد في قسمه مع
طلابه وفي المؤسسة التعليمية .



سوف نمر على مهام الاستاذ وصفات الاستاذ الناجح . ثم نتطرق لمفاهيم حول التنمية البشرية عموما ولاستعمالاتها في التعليم خصوصا ثم ننتقل إلى التكلم عن النجاح التقليدي الذي يوصلنا لنتائج عادية وسير عادي للمؤسسة لم يعد كافيا في عصرنا الحالي وكيف يمكن بإدخال تقنيات حديثة في التنمية البشرية لمؤسستنا سوف يتضاعف المردود ويحفز العاملون جميعهم في المؤسسة وتحسن نتائج التلاميذ ونصل لراحة نفسية للعمال الاساتذة والإداريون والتلاميذ وكيف يمكن أن يكون الأفراد منتجون كل حسب مركزه وكيف نصل لمؤسسة منافسة مبدعة تخرج أفرادا صالحين متعلمين يستطيعون الاندماج في المجتمع والابداع فيه بمعارفهم ومهاراتهم التي اكتسبوها .



وسيون هناك تخصيص لأربعة نشاطات مهمة الا وهي :
إدارة الاجتماعات ، التحفيز ، التواصل الفعال ، تطوير آليات العمل
الجماعي.

سنتطرق لطريقة المثلى لتقديم هذه الانشطة بطرق حديثة وباستعمال
آليات التنمية البشرية سينعكس ذلك على الأداء الوظيفي للأساتذة .



مقدمة عامة

انطلاقاً من الدور المأمول لمؤسسات التربية في إحداث تنمية بشرية متوازنة يكون فيها الإنسان أداة وغاية على السواء ، تنمية تسهم في تطوير المجتمع في كافة جوانبه الاقتصادية والثقافية والاجتماعية والسياسية .

ولكي تستطيع مؤسسات التربية أداء مهامها بكفاءة عالية أصبح لزاماً عليها أن تتبنى خطاً وتضع برامجاً وتطبق استراتيجيات وفق رؤية ديناميكية متطورة تأتي وفقاً لمتطلبات التنمية البشرية بما يسهم في خدمة مجتمعاتها المحلية .



في العقد الأخير من القرن الماضي تنامي الوعي بقيمة الإنسان هدفاً ووسيلة في منظومة التنمية الشاملة ، وبناء على ذلك كثرت الدراسات والبحوث والمؤتمرات التي عقدت لتحديد مفهوم التنمية البشرية وتحليل مكوناتها وأبعادها، كإشباع الحاجات الأساسية، والتنمية الاجتماعية ، وتكوين رأس المال البشري ، أو رفع مستوى المعيشة أو تحسين نوعية الحياة . وتستند قيمة الإنسان في ذاته وبذاته إلى منطلقات قررتها الديانات السماوية التي تنص على كرامة الإنسان والذي جعله الله خليفة في أرضه ليعمرها بالخير والصلاح . لقد ترسخ الاقتناع بأن المحور الرئيس في عملية التنمية هو الإنسان . .



إن مصطلح التنمية البشرية يؤكد على أن الإنسان هو أداة وغاية التنمية حيث تعتبر التنمية البشرية النمو الاقتصادي وسيلة لضمان الرفاهية للسكان ، وما التنمية البشرية إلا عملية تنمية وتوسع للخيارات المتاحة أمام الإنسان باعتباره جوهر عملية التنمية ذاتها أي أنها تنمية الناس بالناس وللناس .



ولأن الإدارة تعتبر من أهم الأنشطة الإنسانية في المجتمعات البشرية على اختلاف مراحل تطورها ، لأنها تؤثر تأثيراً مباشراً على حياة الشعوب والأمم ، ومن خلال الاستقراء التاريخي لحركة الإنسان عبر العصور نجد أن الإدارة كانت حاضرة ومتجذرة فيه - من خلال الإرث الحضاري الذي وصل إلينا

أصبحت الإدارة اليوم علماً متطوراً له نظرياته، ومبادئه، ولا يكاد يمر يوم إلا ويضاف لهذا العلم فكرة جديدة، أو نظرية متطورة، أو أسلوب متقدم، هذا التطور ينسجم تماماً مع التحولات، والتغيرات المتسارعة في هذا العصر الجديد.

وحين نسقط كلامنا على المؤسسة التربوية نجد أن الوصول لمخرجات جيدة ونتائج متميزة يكون من خلال قيادة متمثلة في إدارة قوية (المدير) وفريق عمل متميز هو الفريق التربوي وبالأخص الأساتذة المساهمين مساهمة مباشرة في رفع المردود التربوي للتلاميذ .



إن ما يمكن تفعيله من موارد بشرية في المؤسسة التربوية تصنع التجدد والنجاح المستمر بمبتكراتها واختراعاتها وإبداعاتها حين تتوافق الرؤى وتتحد القوى وتتضافر الجهود وإتاحة الفرصة لتلك المخترعات والابداعات للخروج إلى حيز التنفيذ.



فكلنا يدرك أن النجاحات في عالمنا المعاصر أبدا ليست وليداتاً للصدفة أو ضرباً من ضروب العفوية ولكن هي تلك العوامل متحدة تحركها عقول قيادات بارعة في إدارة المؤسسات وتوافق فكري وعملي بين افراد المؤسسة .

إن المؤسسة التربوية بحاجة إلى
حركة نهضوية، توعوية، فكرية،
ينصب اهتمامها على العنصر البشري
كعامل رئيسي من عوامل الإنتاج
ومحاولة التخلي عن الأساليب التقليدية
القديمة المتبعة والاعتماد على القيادة
الإدارية والتربوية العلمية الواعية
للمساهمة في مازجة عوامل النجاح
بما يخدم أهداف المدرسة وأهداف
دولتنا في التعليم.



الجانب النظري



الفصل الأول





مشكلة الدراسة

إن المجهود الذي يقدمه المدرء والاساتذة خلال عملهم لا يمكن انكاره بل احيانا يكون اكثر من طاقتهم فتجد المدير او الاستاذ دائم الشكوى من الوقت الذي لا يكفيه لإتمام مهامه أو مواصلة اشغاله أو نسيان لبعض المهام أو المراسلات كما نجد الاستاذ يشكو من ضيق الوقت أو تغير الجيل وصعوبة المناهج أو سوء التعامل مع التلاميذ فنجد الجهد الكبير والمردود صغير في حين أن كثير من المشاكل أو النقائص كان ممكن أن نتخلص منها بحسن التخطيط والتنظيم بالتعرف على حقيقة النفس البشرية وبعض المهارات الانسانية لتواصل لذلك في بحثنا اليوم نريد للمدير والاساتاذ ان لا يغرق في دائرة الاهتمام بل يعيش في دائرة التأثير ليكون مردوده متميز وثمار عمله تتوافق وجهده الجبار .
ولنخرج من النتائج الاعتيادية لنتائج المبدعة المتميزة المتحدية والمنافسة



إشكالية الدراسة

إن المجهودات التربوية للأساتذة كبيرة وكبيرة جدا غير أنها كثيرا ما لا تتوافق مع النتائج أو مخرجات العملية التربوية المأمولة كما أن مجهودات المدير التي يقوم بها إن كانت بطرق تقليدية لا تزيد انها تُبقي على تلك المخرجات العادية التي لا تتوافق والطموحات الكبيرة للجميع وليّ كان أو استاذ او مسؤول ...

كيف إذن يمكن للمدير في المؤسسة التربوية أن يرفع مردود العملية التربوية والبيداغوجية للأساتذة باستعمال التنمية البشرية .

التساؤل العام



هل يستطيع المدير بتطبيق آليات حديثة في التنمية البشرية أن يزيد في مردود الأداء الوظيفي للأساتذة ؟

الأسئلة الجزئية



هل يستطيع المدير بحسن إدارته للاجتماعات أن يبرمج أساتذته على التسيير الحسن لحصصهم التعليمية ؟



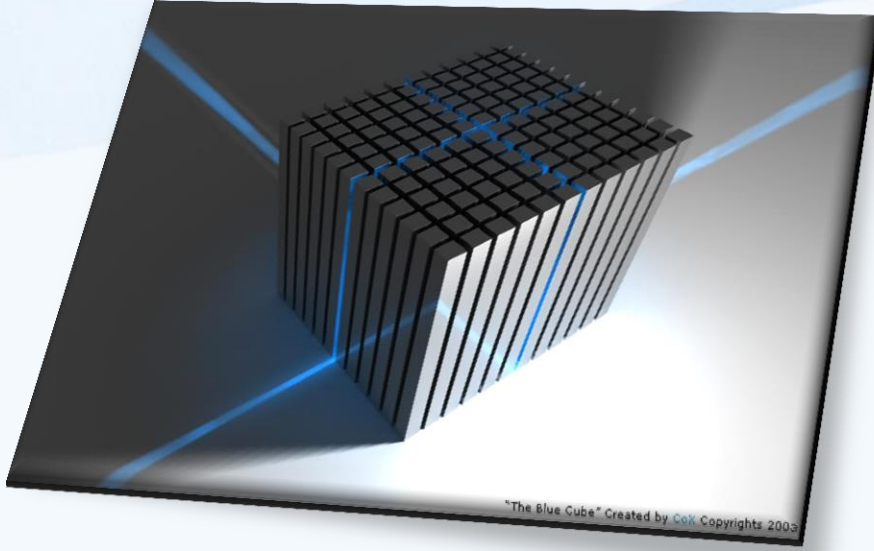
هل يستطيع المدير بحسن استعماله للتحفيز من رفع مردود الاساتذة فالتلاميذ ؟



هل يستطيع المدير أن يحسن التواصل في مؤسسته بحسن تواصله ؟



هل استعمال تقنيات الحديثة لفرق العمل تمكن من الوصول لمخرجات تربوية افضل ؟



الفرضية العامة

يستطيع المدير بتطبيق آليات حديثة في
التنمية البشرية أن يزيد في مردود الأداء
الوظيفي للأساتذة .



الفرضيات الجزئية

إن الادارة الجيدة للاجتماعات تنعكس على حسن تسيير التربوي للأساتذة في اقسامهم .

التحفيز المستمر للأساتذة يزيد من مردودهم .

التواصل الجيد بين المدير والاساتذة ينعكس على التواصل الجيد بين الاستاذ وتلاميذه .

استعمال تقنيات الحديثة لفرق العمل تمكن الاساتذة من حسن ترتيب فرق العمل في اقسامه .



أهداف الدراسة

بيان اثر القيادة الإدارية في تنمية مهارات الأساتذة التربوية

إعطاء نقاط عملية لتطوير وتنشيط العمل التربوي بالمؤسسات التربوية

التعرف على أساليب في التنمية البشرية لأجل خلق الميزة التنافسية
والإبداع في المؤسسات التربوية

أهمية الدراسة

أن لكل دراسة علمية أهميتها التي تدفع الباحث لسبر أغوارها، ومحاولة التوصل إلى نتائج تجيب عن تساؤلاتها والطريق إلى ذلك هو استخدام الأدوات المختلفة للبحث العلمي ومناهجه بطريقة موضوعية ويهدف البحث العلمي إلى تحقيق هدفين أساسيين :



الهدف العملى

إمكانية الاستفادة منه في وضع خطة للإصلاح ولتطوير الأداء التربوي من خلال ادخال تقنيات للتنمية البشرية .

كيف يمكن لتنمية البشرية ان يكون لها دور في خلق نوع من التمايز الذي يساعد المؤسسة التربوية على التنافس والتميز والإبداع .

في الدراسة العملية التأكيد على الفرضيات وان يمكن تفعيل وتنشيط العمل التربوي باستخدام شتى السبل من بينها التنمية البشرية وآلياتها المختلفة .

الهدف النظري

التعرف على بعض الأساليب
لتطوير الأداء التربوي للأساتذة

تحديد المفاهيم الإجرائية للدراسة



(الدور القيادي للمدير باستعمال التنمية
البشرية و أثره على الأداء الوظيفي
للأساتذة)

الدور القيادي للمدير

القيادة التربوية هي : التأثير الفعال في الآخرين ليؤدوا الأعمال التي يريد القائد إنجازها (علي السلمي - الإدارة المعاصرة - القاهرة - مكتبة غريب).

القيادة التربوية : " نشاط إيجابي يقوم به شخص بقرار رسمي تتوفر به سمات وخصائص قيادية ليشراف على مجموعة من العاملين لتحقيق أهداف واضحة وبوسيلة التأثير والاستمالة أو استخدام السلطة بالقدر المناسب وعند الضرورة " (إبراهيم عبد الله المنيف - تطور الفكر الإداري المعاصر).

الدور القيادي للمدير



القيادة التربوية : " النشاط أو السلوك الذي يمارسه التربوي للتأثير في جميع العاملين بغية توجيه سلوكهم وتنظيم جهودهم وتحسين مستوى أدائهم من أجل الارتقاء بالعملية التربوية من حيث الكم والكيف والعمل على تحقيق أهدافها »

(حسان والصيد - البناء العملي لأنماط القيادة التربوية)



ويمكن الجمع بين التعريفات السابقة للخروج بأن القيادة التربوية



التأثير المتبادل بين القادة
والتابعين



توجيه سلوك الأفراد ورفع
الروح المعنوية لديهم .



تحقيق الأهداف الموضوعة
من قبل المختصين .



عملية اتخاذ القرار هي لب
القيادة الإدارية وجوهرها.





المدير القائد

هو **القائد** الذي يعمل على **تحقيق النتائج المتوقعة** منه بحكم منصبه . فمدير المدرسة بحكم منصبه يتوقع منه تقديم خدمة عالية تعليمية وتربوية **وتحقيق معدلات من الترابط التنسيقي بين العاملين** معه لرفع و**تحسين العملية الإدارية وتطوير الأداء العام** وتحقيق الأهداف المرسومة له **وذلك بتكلفه محددة** في وقت **معين** فإذا حقق المدير هذه التوقعات نطلق عليه **مدير فعال**.

التنمية البشرية : (human) development

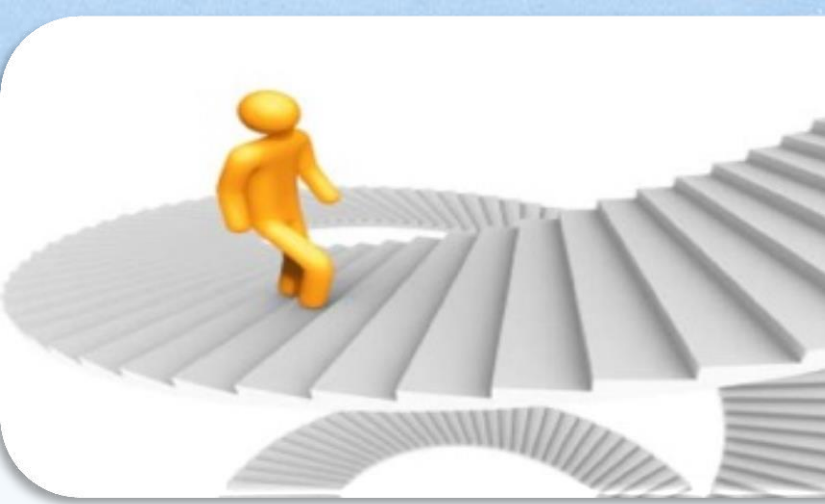
هي مركب يشمل مجموعة من المكونات والمضامين تتداخل وتتفاعل في عملياته ونتائجه جملة من العوامل والمدخلات والسياقات المجتمعة وأهمها : عوامل الإنتاج، والسياسة الاقتصادية والمالية، مقومات التنظيم السياسي ومجالاته، علاقات التركيب المجتمعي بين مختلف شرائحه، مصادر السلطة والثروة ومعايير تملكها وتوزيعها، القيم الثقافية المرتبطة بالفكر الديني والاقتصادي، القيم الحافزة للعمل والإنماء والهوية والوعي بضرورة التطوير والتجديد أداة للتقدم والتنمية.

التنمية البشرية : (human development)



مفهوم التنمية البشرية متنوع ومختلف نعرض بعضها

التنمية البشرية : (هو توسيع الخيارات) (حسب الأمم المتحدة) :
فوجود خيار واحد لأمر ما هو (إجبار) . (فالحياة ليست ابيض
واسود فقط بل هناك ألوان كثيرة بينهما)



ممكن القول أن للتنمية البشرية
بعدين، أولهما يهتم بمستوى النمو
الإنساني في مختلف مراحل الحياة
لتنمية قدرات الإنسان، طاقاته

البدنية
العقلية

النفسية
اجتماعية
المهارية
الروحية

أما البعد الثاني : أن التنمية البشرية عملية
تتصل باستثمار الموارد والمدخلات والأنشطة
الاقتصادية التي تولد الثروة والإنتاج لتنمية
القدرات البشرية عن طريق الاهتمام بتطوير
الهيكل والبنى المؤسسية التي تتيح المشاركة
والانتفاع بمختلف القدرات
لدى كل الناس

نشاط يمكن الاستاذ من إنجاز المهام أو الأهداف المحددة له بنجاح وباستخدام المعقول للموارد (jamal1985) ويعرف الباحث الأداء الوظيفي للأساتذة إجرائيا بأنه قيام عضو التدريس بالواجبات البيداغوجية والتربوية و الإدارية الموكلة إليه بموجب الأنظمة والتعليمات المعمول بها في المؤسسة التربوية التي يعمل فيها **بكفاءة وفعالية** ويقاس ذلك بمجموع الدرجات التي يحصل عليها الفرد على **مقياس الأداء الوظيفي** (من طرف المدير أو المفتش أو الوصاية)

لقي موضوع **الأداء الوظيفي** ومايزال إهتماما من قبل المختصين على الصعيدين النظري ممثلا بالباحثين والأكاديميين والعملي ممثلا برجال الاعمال والمديرين وصناع القرار ويعني الأداء في اللغة القيام بالواجب وهو مشتق من الفعل أدى تادية بمعنى أوصله وقضاه وهو أدى الأمانة من غيره و تادية حقه أي قضيته. (الفيروز آبادي، 1987).



و اصطلاحا عرف الأداء في معجمي
المصطلحات الإدارية بأنه
(القيام **بأعباء الوظيفة** من مسؤوليات
وواجبات وفقا للمعدل المفروض أدائه من
العامل الكفاء المدرب)

(العلاق، 1996، ص20، بدوي، 1984، ص304)



ويقصد بالأداء الوظيفي قيام الفرد بالمهام والأنشطة والواجبات المتعلقة بوظيفته المكلف بها بحكم عمله ،ويمكن الحكم على أداء هذا العمل من خلال مقاييس معيارية خاصة ومحددة: كمية ونوعيه الجهد المبذول ونمط الأداء (عاشور 1989)



الأداء الوظيفي للأساتذة

كما عرفه (جمال 1985;p213) jamal
أن الأداء الوظيفي: نشاط يمكن
الفرد من إنجاز المهمة أو
الهدف المخصص له بنجاح .
ويتوقف ذلك على القيود
العادية للإستخدام المعقول
للموارد المتاحة .



الأداء الوظيفي للأساتذة

فالأداء الوظيفي يعني مجموعة من السلوك الإداري والتربوي ذو العلاقة المعبرة عن قيام الموظف بأداء مهامه ، وتحمل مسؤولياته وهي تتضمن جودة الأداء ، وكفاءة التنفيذ والخبرة الفنية بأداء مهامه ، وتحمل مسؤولياته وهي تتضمن جوارحاء المنظمة والأداء وكفاءة التنفيذ والخبرة الفنية المطلوبة في الوظيفة فضلا عن الاتصال والتفاعل مع باقي أعضاء المؤسسة وقبول مهام جديدة ، والإبداع ، والإلتزام بالنواحي الإدارية في العمل والسعي للغستجابة لها بكل حرص وفعالية (سيزلاقي ، ووالاس .1991).

الأداء الوظيفي للأساتذة

والإنتاجية مفهوم مهم يرتبط بالأداء، وهو يشير إلى الكفاءة والفعالية، أما الكفاءة فهي محاولة الوصول إلى الهدف بأقل كلفة مادية وأقل جهد وأسرع وقت ممكن وأما الفعالية فتشير إلى محاولة الوصول إلى أفضل نوعية ممكنة من الأداء أو الخدمات المقدمة، وبالتالي فإن الإنتاجية تقاس بمعياري الكفاءة والفعالية، فالموظف الفعال تكون إنتاجيته عالية ويكون أداؤه جيدا، مما يقلل المشكلات المرتبطة بالعمل وبتحقيق الأهداف المحددة (عباس وعلي، 1999)



الجانب النظري



إن مصطلح التنمية البشرية يؤكد على أن الإنسان هو أداة و غاية التنمية حيث تعتبر التنمية البشرية النمو الاقتصادي وسيلة لضمان الرفاهية للسكان ، وما التنمية البشرية إلا عملية تنمية وتوسع للخيارات المتاحة أمام الإنسان باعتباره جوهر عملية التنمية ذاتها أي أنها تنمية الناس بالناس وللناس

ولأن الإدارة تعتبر من أهم الأنشطة الإنسانية في المجتمعات البشرية على اختلاف مراحل تطورها ، لأنها تؤثر تأثيراً مباشراً على حياة الشعوب والأمم ، ومن خلال الاستقراء التاريخي لحركة الإنسان عبر العصور نجد أن الإدارة كانت حاضرة ومتجذرة فيه - من خلال الإرث الحضاري الذي وصل إلينا



أصبحت الإدارة اليوم علماً متطوراً له نظرياته، ومبادئه، ولا يكاد يمر يوم إلا ويضاف لهذا العلم فكرة جديدة، أو نظرية متطورة، أو أسلوب متقدم، هذا التطور ينسجم تماماً مع التحولات، والتغيرات المتسارعة في هذا العصر الجديد

وحين نسقط كلامنا على المؤسسة التربوية نجد أن الوصول لمخرجات جيدة ونتائج متميزة يكون من خلال قيادة متمثلة في إدارة قوية (المدير) وفريق عمل متميز هو الفريق التربوي وبالأخص الأساتذة المساهمين مساهمة مباشرة في رفع المرود التربوي للتلاميذ



إن ما يمكن تفعيله من موارد بشرية في المؤسسة التربوية
تصنع التجدد والنجاح المستمر بمبتكراتها واختراعاتها
وإبداعاتها حين تتوافق الرؤى وتتحد القوى وتتظافر الجهود
وإتاحة الفرصة لتلك المخترعات والابداعات للخروج إلى
حيز التنفيذ

فكلنا يدرك أن النجاحات في عالمنا المعاصر أبدا ليست
وليدتاً للصدفة أو ضرباً من ضروب العفوية ولكن هي تلك
العوامل متحدة تحركها عقول قيادات بارعة في إدارة
المؤسسات وتوافق فكري وعملي بين افراد المؤسسة



إن المؤسسة التربوية بحاجة إلى حركة نهضوية،
توعوية، فكرية، ينصب اهتمامها على العنصر البشري
كعامل رئيسي من عوامل الإنتاج ومحاولة التخلي عن
الأساليب التقليدية القديمة المتبعة والاعتماد على القيادة
الإدارية والتربوية العلمية الواعية للمساهمة في
ممازجة عوامل النجاح بما يخدم أهداف المدرسة
وأهداف دولتنا في التعليم



الفصل الاول

الفصل الثانى

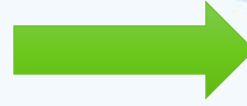
الفصل الثالث

الفصل الرابع

الفصل الخامس

الاستبيان





الفصل الاول

الفصل الثاني

الفصل الثالث

الفصل الرابع

الفصل الخامس



الفصل الاول





مشكلة الدراسة

إن المجهود الذي يقدمه المدرء والاساتذة خلال عملهم لا يمكن انكاره بل احيانا يكون اكثر من طاقتهم فتجد المدير او الاستاذ دائم الشكوى من الوقت الذي لا يكفيه لإتمام مهامه أو مواصلة اشغاله أو نسيان لبعض المهام أو المراسلات كما نجد الاستاذ يشكو من ضيق الوقت أو تغير الجيل وصعوبة المناهج أو سوء التعامل مع التلاميذ فنجد الجهد الكبير والمردود صغير في حين أن كثير من المشاكل او النقائص كان ممكن أن نتخلص منها بحسن التخطيط والتنظيم بالتعرف على حقيقة النفس البشرية وبعض المهارات الانسانية لتواصل لذلك في بحثنا اليوم نريد للمدير والاساتاذ ان لا يغرق في دائرة الاهتمام بل يعيش في دائرة التأثير ليكون مردوده متميز وثمار عمله تتوافق وجهده الجبار .
ولنخرج من النتائج الاعتيادية لنتائج المبدعة المتميزة المتحدية والمنافسة





مشكلة الدراسة

إن الجهود التربوية للأساتذة كبيرة وكبيرة جدا غير أنها كثيرا ما لا تتوافق مع النتائج أو مخرجات العملية التربوية المأمولة كما أن جهودات المدير التي يقوم بها إن كانت بطرق تقليدية لا تزيد انها تُبقي على تلك المخرجات العادية التي لا تتوافق والطموحات الكبيرة للجميع وليّ كان أو استاذ او مسؤول ...

كيف إذن يمكن للمدير في المؤسسة التربوية أن يرفع مردود العملية التربوية والبيداغوجية للأساتذة باستعمال التنمية البشرية





التساؤل العام

هل يستطيع المدير بتطبيق آليات حديثة في التنمية البشرية أن يزيد في مردود الأداء الوظيفي لأساتذة؟





الأسئلة الجزئية



هل يستطيع المدير بحسن إدارته للاجتماعات أن يبرمج أساتذته على التسيير الحسن لحصصهم التعليمية؟



هل يستطيع المدير بحسن استعماله للتحفيز من رفع مردود الاساتذة فالتلاميذ؟

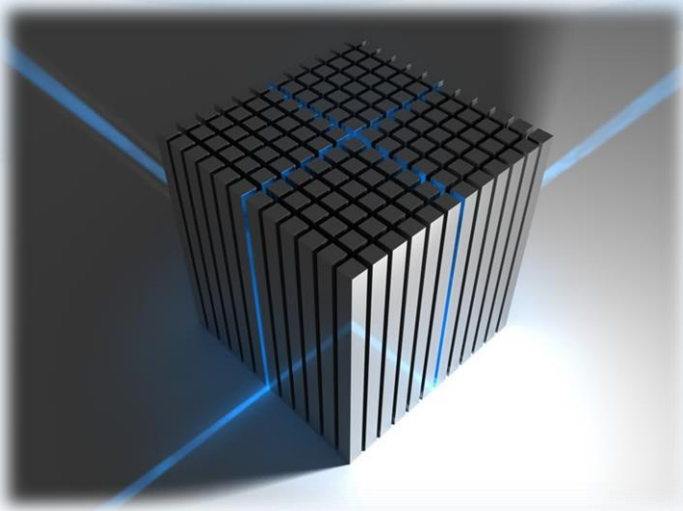


هل يستطيع المدير أن يحسن التواصل في مؤسسته بحسن تواصله؟



هل استعمال تقنيات الحديثة لفرق العمل تمكن من الوصول لمخرجات تربوية افضل؟





الفرضية العامة

يستطيع المدير بتطبيق آليات حديثة في التنمية البشرية أن يزيد في مردود الأداء الوظيفي لأساتذة





الفرضيات الجزئية

إن الإدارة الجيدة للاجتماعات تنعكس على حسن تسيير
التربوي للأساتذة في اقسامهم

التحفيز المستمر للأساتذة يزيد من مردودهم

التواصل الجيد بين المدير والاساتذة ينعكس على التواصل
الجيد بين الاستاذ وتلاميذه

استعمال تقنيات الحديثة لفرق العمل تمكن الاساتذة من
حسن ترتيب فرق العمل في اقسامه





أهداف الدراسة

بيان اثر القيادة الإدارية في تنمية مهارات الأساتذة التربوية

إعطاء نقاط عملية لتطوير وتنشيط العمل التربوي
بالمؤسسات التربوية

التعرف على أساليب في التنمية البشرية لأجل خلق الميزة
التنافسية والابداع في المؤسسات التربوية



أهمية الدراسة

أن لكل دراسة علمية أهميتها التي تدفع الباحث لسبر أغوارها، ومحاولة التوصل إلى نتائج تجيب عن تساؤلاتها والطريق إلى ذلك هو استخدام الأدوات المختلفة للبحث العلمي ومناهجه بطريقة موضوعية ويهدف البحث العلمي إلى تحقيق هدفين أساسيين :



الهدف العملى

إمكانية الاستفادة منه في وضع خطة للإصلاح ولتطوير الأداء التربوي من خلال ادخال تقنيات للتنمية البشرية

كيف يمكن لتنمية البشرية ان يكون لها دور في خلق نوع من التمايز الذي يساعد المؤسسة التربوية على التنافس والتميز والإبداع

في الدراسة العملية التأكيد على الفرضيات وان يمكن تفعيل وتنشيط العمل التربوي باستخدام شتى السبل من بينها التنمية البشرية وآلياتها المختلفة

الهدف النظرى

التعرف على اساليب لتطوير الأداء التربوي للأساتذة



تحديد المفاهيم الإجرائية للدراسة

((الدور القيادي للمدير باستعمال التنمية البشرية
و أثره على الأداء الوظيفي للأساتذة))





الدور القيادي للمدير

القيادة التربوية هي : " التأثير الفعال في الآخرين ليؤدوا الأعمال التي يريد القائد إنجازها " (علي السلمي - الإدارة المعاصرة - القاهرة - مكتبة غريب).

القيادة التربوية : " نشاط إيجابي يقوم به شخص بقرار رسمي تتوفر به سمات وخصائص قيادية ليشرّف على مجموعة من العاملين لتحقيق أهداف واضحة وبوسيلة التأثير والاستمالة أو استخدام السلطة بالقدر المناسب وعند الضرورة " (إبراهيم عبد الله المنيف - تطور الفكر الإداري المعاصر).



القيادة التربوية : " النشاط أو السلوك الذي يمارسه التربوي
للتأثير في جميع العاملين بغية توجيه سلوكهم وتنظيم
جهودهم وتحسين مستوى أدائهم من أجل الارتقاء بالعملية
التربوية من حيث الكم والكيف والعمل على تحقيق أهدافها "

(حسان والصيد - البناء العملي لأنماط القيادة التربوية)



ويمكن الجمع بين التعريفات السابقة للخروج بأن القيادة التربوية



التأثير المتبادل بين القادة والتابعين



توجيه سلوك الأفراد ورفع الروح المعنوية لديهم



تحقيق الأهداف الموضوعية من قبل المختصين



عملية اتخاذ القرار هي لب القيادة الإدارية وجوهرها





المدير القائد

هو القائد الذي يعمل على تحقيق النتائج المتوقعة منه بحكم
منصبه فمدير المدرسة بحكم منصبه يتوقع منه تقديم خدمة
عالية تعليمية وتربوية وتحقيق معدلات من الترابط التنسيقي
بين العاملين معه لرفع وتحسين العملية الإدارية وتطوير
الأداء العام وتحقيق الأهداف المرسومة له وذلك بتكلفه محددة
في وقت معين فإذا حقق المدير هذه التوقعات نطلق عليه
مدير فعال



التنمية البشرية : (human development)



مفهوم التنمية البشرية متنوع ومختلف نعرض بعضها

التنمية البشرية : (هو توسيع الخيارات) (حسب الأمم المتحدة) : فوجود خيار واحد لأمر ما هو (إجبار)
(فالحياة ليست ابيض واسود هناك الوان كثيرة بينهما)





التنمية البشرية

هي مركب يشمل مجموعة من المكونات والمضامين تتداخل وتتفاعل في عملياته ونتائجه جملة من العوامل والمدخلات والسياقات المجتمعة وأهمها: عوامل الإنتاج، والسياسة الاقتصادية والمالية، مقومات التنظيم السياسي ومجالاته، علاقات التركيب المجتمعي بين مختلف شرائحه، مصادر السلطة والثروة ومعايير تملكها وتوزيعها، القيم الثقافية المرتبطة بالفكر الديني والاقتصادي، القيم الحافزة للعمل والإنماء والهوية والوعي بضرورة التطوير والتجديد أداة للتقدم والتنمية



ممکن القول أن للتنمية البشرية بعدین، أولهما یهتم بمستوى النمو الإنسانى فى مختلف مراحل الحیاة لتنمية قدرات الإنسان، طاقاته البدنية، العقلية، النفسية، الاجتماعية، المهارية، الروحية...

أما البعد الثانى : أن التنمية البشرية عملية تتصل باستثمار الموارد والمدخلات والأنشطة الاقتصادية التى تولد الثروة والإنتاج لتنمية القدرات البشرية عن طریق الاهتمام بتطوير الهياكل والبنى المؤسسية التى تتيح المشاركة والانتفاع بمختلف القدرات لدى كل الناس



الأداء الوظيفي للأساتذة

نشاط يمكن الاستاذ من إنجاز المهام أو الأهداف المحددة له بنجاح وباستخدام المعقول للموارد (jamal,1985) ويعرف الباحث الأداء الوظيفي إجرائيا بأنه قيام عضو التدريس بالواجبات البيداغوجية والتربوية و الإدارية الموكلة إليه بموجب الأنظمة والتعليمات المعمول بها في المؤسسة التربوية التي يعمل فيها بكفاءة وفعالية ويقاس ذلك بمجموع الدرجات التي يحصل عليها الفرد على مقياس الأداء الوظيفي (من طرف المدير أو المفتش أو الوصاية)



الأداء الوظيفي للأساتذة

لقي موضوع الأداء الوظيفي ومايزال إهتماما من قبل المختصين على الصعيدين النظري ممثلا بالباحثين والاكاديميين والعملي ممثلا برجال الاعمال والمديرين وصناع القرار ويعني الأداء في اللغة القيام بالواجب وهو مشتق من الفعل أدى تادية بمعنى أوصله وقضاه وهو أدى الأمانة من غيره ،وتأديت حقه أي قضيته (الفيروز آبادي، 1987)



الأداء الوظيفي للأساتذة

وإصطلاحا عرف الأداء في معجمي المصطلحات الإدارية بأنه " القيام بأعباء الوظيفة من مسؤوليات وواجبات وفقا للمعدل المفروض أدائه من العامل الكفاء المدرب "

(العلاق، 1996، ص20، بدوي، 1984، ص304)



الأداء الوظيفي للأساتذة

ويقصد بالأداء الوظيفي قيام الفرد بالمهام والأنشطة والواجبات المتعلقة بوظيفته المكلف بها بحكم عمله، ويمكن الحكم على أداء هذا العمل من خلال مقاييس معيارية خاصة ومحددة: كمية ونوعيه الجهد المبذول ونمط الأداء (عاشور 1989)



الأداء الوظيفي للأساتذة

كما عرفه جمال (jamal 1985;p;213) فذكر ان الأداء الوظيفي: نشاط يمكن الفرد من إنجاز المهمة أو الهدف المخصص له بنجاح . ويتوقف ذلك على القيود العادية للإستخدام المعقول للموارد المتاحة



الأداء الوظيفي للأساتذة

فالأداء الوظيفي يعني مجموعة من السلوك الإداري والتربوي ذو العلاقة المعبرة عن قيام الموظف بأداء مهامه، وتحمل مسؤولياته وهي تتضمن جودة الأداء، وكفاءة التنفيذ والخبرة الفنية بأداء مهامه، وتحمل مسؤولياته وهي تتضمن جوارءاء المنظمة دة الأداء وكفاءة التنفيذ والخبرة الفنية المطلوبة في الوظيفة فضلا عن الاتصال والتفاعل مع باقي أعضاء المؤسسة وقبول مهام جديدة، والإبداع، والإلتزام بالنواحي الإدارية في العمل والسعي للغستجابة لها بكل حرص وفعالية (سيزلاقي، ووالاس. 1991).



الأداء الوظيفي للأساتذة

والإنتاجية مفهوم مهم يرتبط بالأداء ، وهو يشير إلى الكفاءة والفعالية ، أما الكفاءة فهي محاولة الوصول إلى الهدف بأقل كلفة مادية وأقل جهد وأسرع وقت ممكن وأما الفعالية فتشير إلى محاولة الوصول إلى أفضل نوعية ممكنة من الأداء أو الخدمات المقدمة ، وبالتالي فإن الإنتاجية تقاس بمعيار الكفاءة والفعالية ، فالموظف الفعال تكون إنتاجيته عالية ويكون أدائه جيدا ، مما يقلل المشكلات المرتبطة بالعمل وبتحقيق الأهداف المحددة (عباس وعلي ، 1999)



الفصل الاول



الفصل الثانى

الفصل الثالث

الفصل الرابع

الفصل الخامس

الاستبيان



الفصل الثاني



مقدمة

إن اختلاف الرؤى للقيادة ساهم في رسم أوجه متعددة لمفهوم واحد ولم يكن ذلك وليد الصدفة، ولكن لأهمية القيادة وما تشغله من مواقع تجعلها متصدّره لكافة الأنشطة، ولقدّم هذا المصطلح وتطور وتعدد وتقلص وتوسع مهامه، إضافة إلى أنه لم تعد الرؤية كما كانت لكثير من الأمور، فتغير مفهوم القيادة أيضا من كونه لفظ يطلق بالحروب للفظ متداول في المؤسسات الاقتصادية والسياسية التربوية وغيرها



"القيادة"
Leadership



القيادة: "Leadership" القيادة اصطلاحاً عُرِفَت " القود " في اللغة نقيض " السوق " يقال : يقود الدابة من أمامها ويسوقها من خلفها وعليه فمكان القائد في المقدمة كالدليل والقدوة والمرشد (لسان العرب)

القيادة : الارتفاع ببصيرة الإنسان إلى نظرات أعمق،
والارتفاع بمستوى أدائه إلى أعلى المستويات
بيتر دراكر. (PETER F. DRUCKE)

هي القدرة على التأثير على الآخرين وتوجيه سلوكهم
لتحقيق أهداف مشتركة ، فهي إذن مسؤولية تجاه المجموعة
المقادة للوصول إلى الأهداف المرسومة



تعريف آخر

هي عملية تهدف إلى التأثير على سلوك الأفراد وتنسيق جهودهم لتحقيق أهداف معينة

القائد : هو الشخص الذي يستخدم نفوذه وقوته ليؤثر على سلوك وتوجهات الأفراد من حوله لإنجاز أهداف محددة



أهمية القيادة

لابد للمجتمعات البشرية من قيادة ترتب حياتها وتقيم العدل بينها حتى لقد أمر النبي صلى الله عليه وسلم بتعيين القائد في أقل التجمعات البشرية حين قال عليه الصلاة والسلام ((إذا خرج ثلاثة في سفر فليأمروا أحدهم)) ، (رواه أبو داوود).

قال الخطابي : إنما أمر بذلك ليكون أمرهم جميعاً ولا يتفرق بهم الرأي و لا يقع بينهم الاختلاف وقديماً قال القائد الفرنسي نابليون ((جيش من الأرناب يقوده أسد ، أفضل من جيش من أسود يقوده أرناب)) وعليه فأهمية القيادة تكمن في :



أنها حلقة الوصول بين العاملين وبين خطط المؤسسة وتصوراتها المستقبلية

أنها البوتقة التي تنصهر داخلها كافة المفاهيم والاستراتيجيات والسياسات

تدعيم القوى الايجابية في المؤسسة وتقليل الجوانب السلبية قدر الإمكان

السيطرة على مشكلات العمل وحلها ، وحسم الخلافات والترجيح بين الآراء

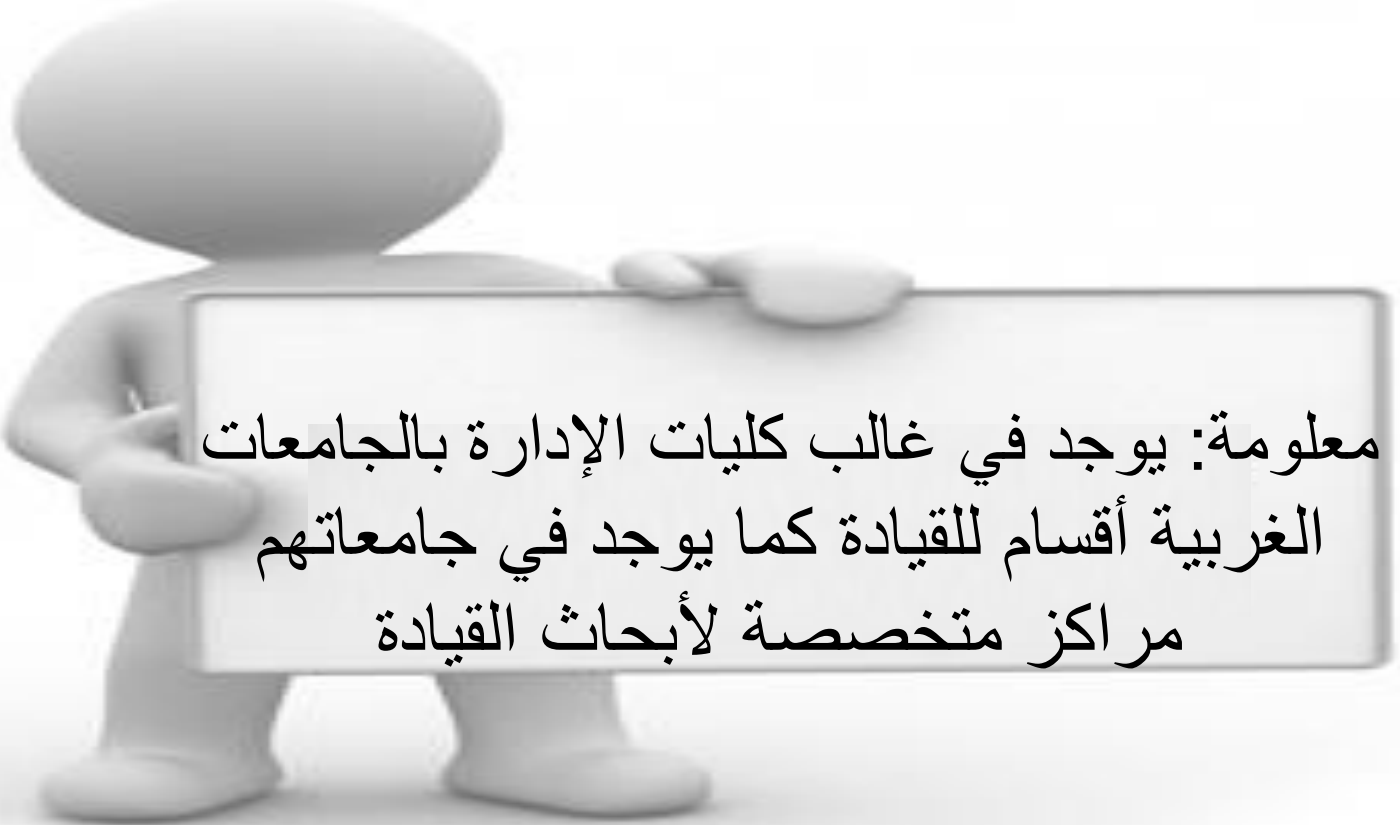


تنمية وتدريب ورعاية الأفراد باعتبارهم أهم مورد للمؤسسة ، كما أن الأفراد يتخذون من القائد قدوة لهم

مواكبة المتغيرات المحيطة وتوظيفها لخدمة المؤسسة

أنها التي تسهل للمؤسسة تحقيق الأهداف المرسومة





معلومة: يوجد في غالب كليات الإدارة بالجامعات
الغربية أقسام للقيادة كما يوجد في جامعاتهم
مراكز متخصصة لأبحاث القيادة



من فنون القيادة

فن التعاون مع القادة الآخرين

فن معالجة التذمرات

فن المعاقبة

فن الاتصال

فن المراقبة

فن اتخاذ القرار

فن المكافأة والتشجيع

فن إصدار الأوامر



القيادة التربوية

تمثل القيادة التربوية أهمية كبرى في نجاح الإدارة التعليمية ، بيد أن القيادة نفسها عملية نسبية ذلك أن الفرد قد يكون قائداً في موقف وتابعاً في موقف آخر ، لذلك يرتبط مفهوم القيادة بمفهوم المسؤولية ارتباطاً وثيقاً وترتبط القيادة أيضاً بنمط الشخصية ، وتعتبر القيادة بمختلف مستوياتها هي الجهة المخططة والمشرفة والمنفذة لجميع العمليات والأنشطة التربوية والهدف منها تنظيم وتنسيق الجهود والفعاليات وصولاً إلى تحقيق الأهداف والغايات



مفهوم القيادة التربوية

هي التأثير في الأفراد وتنشيطهم للعمل معاً في جهود
مشترك لتحقيق أهداف التنظيم الإداري



خصائص القيادة التربوية

تتميز القيادة التربوية والتعليمية بكونها عملية إدارية ديناميكية دائمة الحركة والتطور فهي تتناول الأنشطة التي يتم بمقتضاها تسيير وإدارة شؤون التعليم بدءاً من تخطيطه ورسم سياساته وانتهاء بتقويم نتائجه ويمكن تلخيص أهم خصائص القيادة التربوية بما يلي :



الاستمرارية تتمثل في كون القيادة التربوية والتعليمية عبارة عن سلسلة من الأنشطة المتشابهة والمستمرة التي تؤدي إلى تحقيق أهداف العملية التربوية ، والقيادة التربوية مستمرة لأن الأهداف التربوية ووسائل تحقيقها متغيرة ومتجددة



التكامل فالإدارة التربوية والتعليمية تهتم بكل ما يتصل بالنظام التربوي من رسم سياسات وتخطيط برامج واتخاذ قرارات إلى التنفيذ والمتابعة والتقويم والتطوير فهي تعنى بكل ما يتصل بالتلاميذ والعاملين في الحقل التربوي والتعليمي والمناهج والإشراف والتوجيه والنواحي البشرية والمادية والفنية كما تهتم بتنظيم العلاقة بين المؤسسات التعليمية وتنظيم العملية التربوية بما يخدم التنمية الاجتماعية والاقتصادية في المجتمع



الترباط ويدخل هنا في القيادة التعليمية مجموعة العمليات المتداخلة والمتراطة التي تتفاعل مع بعضها لتحديد النتائج النهائية للعمل الإداري في مجمله ومن أهم هذه العمليات ، التخطيط ، والتنظيم ، والتنسيق ، واتخاذ القرارات والتقويم ، والتطوير في الإدارة التربوية بعملياتها المختلفة إنما هو عمل إنساني جماعي تعاوني تربوي منظم علمي هادف



صفات القائد التربوي

هناك عدة صفات يجب أن تتوفر في القائد التربوي صفات تتعلق بشخصيته وباستعداده العلمي والمهني وقدراته وطريقة تعامله مع الآخرين والمثابرة على العمل والصبر والتصميم على بلوغ الغاية كما يجب أن يكون قادراً على فهم المكان والزمان والأشخاص وأن يحسن التعامل معهم ويدرك الأهداف التربوية إدراكاً صحيحاً. وكذلك تكون لديه القدرة على العمل المستمر للنمو المهني للمرؤوسين وذلك بإبراز قدراتهم ورعاية ميولهم ومساعدتهم على فهم الاتجاهات الاجتماعية السائدة وتفسيرها ووضع البرامج التي تحقق الغايات والأهداف .. وأن يكون صادقاً وصريحاً ويتمتع بشخصية ديناميكية قوية وجذابة متصفاً ببعد النظر والاعتماد على النفس والقدرة على الابتكار وأن يكون حازماً وقت الحزم ومطلعاً على كل ما يزيد من فهمه للنظم الاجتماعية والوظائف التربوية وكل ما يزوده بالمهارات والمعلومات التي تعينه على تحسين المواقف التعليمية وتشخيصها



ظهور مصطلح التنمية البشرية



ظهور مصطلح التنمية البشرية

في العقد الأخير من القرن الماضي تنامي الوعي بقيمة الإنسان هدفاً ووسيلة في منظومة التنمية الشاملة، وبناء على ذلك كثرت الدراسات والبحوث والمؤتمرات التي عقدت لتحديد مفهوم التنمية البشرية وتحليل مكوناتها وأبعادها، كإشباع الحاجات الأساسية، والتنمية الاجتماعية، وتكوين رأس المال البشري، أو رفع مستوى المعيشة أو تحسين نوعية الحياة. وتستند قيمة الإنسان في ذاته وبذاته إلى منطلقات قررتها الديانات السماوية التي تنص على كرامة الإنسان والذي جعله الله خليفة في أرضه ليعمرها بالخير والصلاح. لقد ترسخ الاقتناع بأن المحور الرئيس في عملية التنمية هو الإنسان



ظهور مصطلح التنمية البشرية

فرض مصطلح التنمية البشرية نفسه في الخطاب الاقتصادي والسياسي على مستوى العالم بأسره وخاصة منذ التسعينات، كما لعب البرنامج الإنمائي للأمم المتحدة وتقاريره السنوية عن التنمية البشرية دورا بارزا في نشر وترسيخ هذا المصطلح



ما هي التنمية البشرية؟

إن مصطلح التنمية البشرية يؤكد على أن الإنسان هو أداة وغاية التنمية حيث تعتبر التنمية البشرية النمو الاقتصادي وسيلة لضمان الرخاء للمجتمع، وما التنمية البشرية إلا عملية تنمية وتوسع للخيارات المتاحة أمام الإنسان باعتباره جوهر عملية التنمية ذاتها أي أنها تنمية الناس بالناس وللناس

إن مفهوم التنمية البشرية هو مفهوم مركب من جملة من المعطيات والأوضاع والديناميكيات



والتنمية البشرية هي عملية أو عمليات تحدث نتيجة لتفاعل مجموعة من العوامل والمدخلات المتعددة والمتنوعة من أجل الوصول إلى تحقيق تأثيرات وتشكيلات معينة في حياة الإنسان وفي سياقه المجتمعي وهي حركة متصلة تتواصل عبر الأجيال زمانا وعبر المواقع الجغرافية والبيئية على هذا الكوكب

والتنمية البشرية المركبة تستدعي النظر إلى الإنسان هدفا في حد ذاته حين تتضمن كينونته والوفاء بحاجته الإنسانية في النمو والنضج والإعداد للحياة. إن الإنسان هو محرك الحياة في مجتمعه ومنظّمها وقائدها ومطورها ومجددها إن هدف التنمية تعنى تنمية الإنسان في مجتمع ما بكل أبعاده الاقتصادية والسياسية وطبقاته الاجتماعية، واتجاهاته الفكرية والعلمية والثقافية



إن مفهوم التنمية البشرية مركب يشمل مجموعة من المكونات والمضامين تتداخل وتتفاعل في عملياته ونتائجه جملة من العوامل والمدخلات والسياقات المجتمعة وأهمها: عوامل الإنتاج، والسياسة الاقتصادية والمالية، مقومات التنظيم السياسي ومجالاته، علاقات التركيب المجتمعي بين مختلف شرائحه، مصادر السلطة والثروة ومعايير تملكها وتوزيعها، القيم الثقافية المرتبطة بالفكر الديني والاقتصادي، القيم الحافزة للعمل والإنماء والهوية والوعي بضرورة التطوير والتجديد أداة للتقدم والتنمية وهكذا يمكن القول أن للتنمية البشرية بعدين..



البعد الأول : يهتم بمستوى النمو الإنساني في مختلف مراحل الحياة لتنمية قدرات الإنسان، طاقاته البدنية، العقلية، النفسية، الاجتماعية، المهارية، الروحانية

أما البعد الثانى: فهو أن التنمية البشرية عملية تتصل باستثمار الموارد والمدخلات والأنشطة الاقتصادية التي تولد الثروة والإنتاج لتنمية القدرات البشرية عن طريق الاهتمام بتطوير الهياكل و البنية المؤسسية التي تتيح المشاركة والانتفاع بمختلف القدرات لدى كل الناس



من منا لا يريد تحقيق النجاح و السعادة؟

بالطبع كل منا له طموحاته و أحلامه الخاصة في مجال الحياة الروحانية، الأسرية، الاجتماعية، والمهنية .

التنمية البشرية هي السبيل للتقدم بخطوات واثقة مدروسة نحو تحديد وتحقيق أهدافك



فلكي تحقق السعادة يجب أن تنمي الجوانب السبعة لشخصيتك
لكي تحقق السعادة و النجاح فعليك أن تهتم بتنمية كل من هذه الجوانب في حياتك

3

الجانب الشخصي

2

الجانب الصحي والبدني

1

الجانب الإيماني والروحاني

6

الجانب المهني

5

الجانب الاجتماعي

4

الجانب الأسري

7

الجانب المادي

وتحقيق الاستقرار في كل من هذه الجوانب يشكل ركنا رئيسيا في تحقيق النجاح والاستقرار



اهداف التنمية البشرية

1 بناء انسان قادر على مواجهة الحياة والتغيرات التي تحدث حوله بشكل إيجابي وفعال

2 مساعدة الفرد على التفكير بشكل إيجابي و إبداعي وتغيير نظرتة من نظره سطحيه الى نظرة اكثر عمقا وبشكل مختلف للحياة من حوله

3 محاولة اثراء تواصل الفرد بالمجتمع بشكل أخلاقي ومؤثر يعبر فيها الفرد عن نفسه ويتولد شيء من الارتياح بينه وبين اسرته واصدقائه وزملاء العمل وقائديه



مساعدة الفرد لإيجاد الوظيفة المناسبة له وكيفية الحصول عليها وما يحتاجه لذلك من مؤهلات ودورات سمات في الشخصية

كيفية تعامله مع فريق العمل ومع قائد الفريق ويجب ان نعلم جيدا ان الفرد كالترس سواء كان الترس الرئيسي او الصغير في الماكينة ونرمز بها للمؤسسة او المجتمع بصفه عامة ، وحتى ان الترس الصغير بدونه لن يدور الترس الكبير ، ولذلك يجب ان يتفهم الفرد انه مهما كان دوره فانه سيكون مؤثرا اذا ما قام به على النحو الامثل وعمل على اظهار ابداعاته الخلاقة به (فهو قائد المهمة التي يقوم بها مهما صغرت)



بناء انسان يدرك ما هي اهمية الوقت وما هو اهمية دوره
وكيفيه استغلال طاقاته ومواهبه ووضع اهداف لحياته

6

كيفية التعامل مع المشكلات التي تواجه الفرد بشكل ايجابي،
(فلا يتعامل مع المشكلة وكأنه مصوب لراسه فوهة مدفع)

7



عقبات توظيف التنمية البشرية في منظومة التربية والتعليم

1

التعليم البنكي الذي يركز على إيداع المعلومات في ذاكرة الطلاب ليستردها كما هي في الامتحانات، دون التركيز على تنمية أنماط مختلفة من التفكير تساعد على تفتح المواهب والقدرات الخاصة وتحقيق الذات لاشك أن تفجير الطاقات الذهنية تعتبر من ضرورات التنمية البشرية

2

إشكالية التوظيف الاجتماعي لإسهامات التعليم والثقافة وعلاقتها بالتجديد في مسيرة التنمية البشرية والمشكلة تتراوح بين استخدام السلطة السياسية للإسهامات التربوية كقنوات للمحافظة أو عوامل للتجديد



إغراق التعليم في اللفظية بعيدا عن تطبيقاته في الحياة العامة والخاصة للمتعلمين، وبذا يصبح التعليم بلا معنى، ويزول مع امتداد الفترة الزمنية أو حتى بعد استظهاره للامتحانات

3

التنافس بين الهدف الاقتصادي والاجتماعي للتربية ولمن تكون الأولوية وأين تقع مراكز الثقل في عمليات التعليم والتعلم

4



تعدد مؤسسات التعليم والثقافة ، الرسمية والخاصة ، والقلق
حول دور التعليم والثقافة في توثيق أواصر التماسك
الاجتماعي

5

الاضطراب بين القيم الفردية والفئوية من ناحية والقيم
المجتمعية العامة من ناحية أخرى ولقد جمع الثروة
بأي أسلوب وبأقصر الطرق دافعاً ملحاً للأمن والأمان
وأبرز صورها " الدروس الخصوصية " الذي بدت تتفشى
في مجتمعنا

6



الشباب والتنمية البشرية

إن الشباب هي أعلى فترة في حياة الإنسان ، وهم أعلى ثروة وقيمة في حياة المجتمع و لهم المكانة الكبرى في حياة الأمة إن أهمية الشباب في الحاضر والمستقبل نابعة من أهميته على الدوام لما له من أثر في حياة الإنسان فهو القوة والحيوية والحماسة



ويرى (الجوير، 1994) أن أهم حاجات الشباب هي

: الحاجة إلى الشعور بالأمان

الحاجة للتعبير الابتكاري

الحاجة إلى الانتماء

الحاجة إلى المنافسة

الحاجة إلى خدمة الآخرين

الحاجة إلى الحرية والنشاط

الحاجة إلى الشعور بالأهمية

الحاجة إلى ممارسة خبرات جديدة و الشعور بالمخاطرة



إن نجاح أي مؤسسة مرتبط بالدرجة الأولى بنوعية الأساتذة الذي يعملون في المؤسسة ، فإذا كان هؤلاء الأساتذة أكفاء كان هناك حسن استعمال للموارد الأخرى من بينها الوسائل والمناهج و بالتالي الجودة في مردود المؤسسة و العكس صحيح و من هنا تظهر أهمية التكوين و دوره في تنمية القدرات للأساتذة .

فالمؤسسة تطمح دائما إلى أهدافها و التي القول أنها مرتبطة ارتباطا وثيقا بمدى فعالية اليد العاملة ، كما لا ننسى أن التكنولوجيا هي في تطور مستمر مما يحتم على المؤسسة مسايرة هذا التطور و إدخال كل ما هو جديد عن طريق التكوين في الخارج أو غير ذلك من أنواع التطوير



من استعمالات التّسمية البشرية على التّعليم



البرمجة اللغوية العصبية

تعريف البرمجة اللغوية العصبية

هي : " فن و علم صناعة النجاح "

هي : " كتيب تعليمات لكيفية استعمال الإنسان لدماعه "

هي : " موقف و منهج يخلفان ورائهما عددا من الأساليب "
"ريتشارد باندلر"

إذا هي: " فن و علم الوصول بالإنسان لدرجة الامتياز التي بها
ويستطيع أن يحقق أهدافه ويرفع دائما من مستوى حياته "



Neuro = عصبى أى متعلق بالجهاز العصبى

Linguistic = لغوى أو متعلق باللغة

Programming = برمجة

والترجمة الحرفية لهذه العبارة هي برمجة الأعصاب لغويا،
أو البرمجة اللغوية للجهاز العصبى



البرمجة : تشير إلى مجموعة أفكارنا وأحاسيسنا و تصرفاتنا

اللغوية : تشير إلى قدرتنا على استخدام اللغة سواء
عن طريق كلمات و جمل محددة ، أو بدون أية
ألفاظ وذلك عن طريق اللغة الصامتة التي تعبر
عنها أوضاع الجسم مثل الجلسة ، الوقفة ،
الإيماءات و الإشارات و أيضا تعبيرات الوجه ،
التي تكشف عن أساليب تفكيرنا و اعتقاداتنا



العصبية : تشير إلى جهازنا العصبي أي المسلك العقلي
لحواسنا الخمس التي بها نرى ونسمع ونحس ونتذوق ونشم

إذن: البرمجة اللغوية العصبية هي مجموعة قدراتنا على
استخدام لغة العقل باستراتيجية إيجابية تمكننا من التغيير
والتأثير، تغيير النفس و تغيير الغير



تقدم البرمجة اللغوية العصبية جملة من
الطرق و الأساليب لتطوير التعليم :

لزيادة سرعة التعلم و التذكر

تنمية القدرة على الابتكار

شحن القدرة على التفكير

تحسين السلوك



ترك العادات الضارة

كسب العادات الحميدة

تشويق الطلاب للدراسة و المذاكرة

رفع مستوى الأداء للمدرسين

وزيادة فعالية و سائل الإيضاح



فرضيات البرمجة اللغوية العصبية

هي مجموعة الاحتمالات التي تضع إطار التفكير حول كيفية رؤية السلوك وجمع المعلومات وقيمة الذات

وهي تمتد ممارس البرمجة اللغوية العصبية بالخطوط الإرشادية التي تمكن من فهم و ممارسة فن هذا العلم

هي التي تفصل بين الممارس الناجح و الآخرين



الفرضيات هي

العقل و الجسم يؤثر كل منها على الآخر .	الخريطة ليست هي الواقع .
لكل إنسان مستويان من الاتصال : الواعي و اللاواعي.	لا يوجد فشل و لكن نتائج و خبرات
في كل وقت يختار الإنسان أفضل الخيارات المتاحة له .	يملك كل إنسان الموارد التي يحتاجها .
معنى الاتصال هو النتيجة التي تحصل عليها من المخاطب .	لكل سلوك قصد إيجابي .
إذا كان هناك شيء ممكناً في هذا العالم فإنه ممكن لي	احترام الآخر و تقبله كما هو .
أكثر الأجراء مرونة ، في نظام ما، هو الذي يتحكم النظام	كل شيء يحدث له علة و غرض .
إذا لم تحصل على نتيجة مما تفعله ، فافعل شيئاً آخر	الناس هم أعظم مواردك .
إذا كنت تفعل دائماً ما اعتدت فعله فإنك تحصل دائماً على ما اعتدت الحصول عليه	
ليس من الضروري أن تفهم كل شيء كي تكون قادراً على استخدام كل شيء	



إن هذه الفرضيات حين تستخدم في التعامل الإداري والإداري
تربوي سنجد خير كثير فهي تعلمنا بعض أسس التعامل

كيفية تقبل الآخر ، كيف نفهم عمل الآخر ، كيف نحترم
الاختلافات بيننا ، كيف ممكن ان نعمل دون ان نضيع وقتنا
في فهم كل شيء ... الخ

فالخارطة ليست هي الواقع مثلا : تعني أن قد يبدو لأي
طرف في المؤسسة التربوية امرا وراي ويصر عليه في
حين انه ليس بالضرورة ما رآه هو الصواب او هو الواقع
فهناك من المصفيات سواء اللغوية او النفسية ما قد تحول
وفهم بعض الأمور



ان لكل منا خريطة الخاصة التي يقيس بها ويحكم على الأحداث من خلالها ولذلك فكل شخص يشاهد هذا العالم من خلال خريطة الخاصة

إن كمية وجودة المعلومات التي تصل إلينا عن طريق الحواس الخمس تعتمد على سعة وطاقة الاستيعاب لتلك الحواس لأنها هي الطريق التي تحمل المعلومات إلينا. وبما أن تلك الحواس محدودة ومتفاوتة في القوة والضعف فإن المعلومات والمواقف التي نحفظ بها ونخزنها في سجل التجارب والخبرات عندنا محدودة ومختلفة من شخص لآخر



وبعد معرفتنا عن محدودية قنوات التعلم عندنا كبشر
وحاجتنا إلى تخير ما نحتاج من معلومات من الكم الهائل
من المعارف والإحداث التي تدور حولنا - بينا بعض
الآليات عندنا وهي حواسنا الخمس كبشر عاديين ويلى ذلك
بقية المرشحات (الحذف - التعديل - التحريف).
إذا فكل منا حدود معينه في تلقي (المعلومات والخبرات)
واختزانها لا وبل لكل منا أيضا حدود في
استرجاعها وقياسها



إذا ألا نرى بوضوح أن الاختلاف هو الأصل؟

ألا تري أن الحياة ستكون أكثر راحة ومتعته إذا
وضع كل واحد منا نصب عينيه أن الخريطة ليست
هي المنطقة وان كلام الإنسان صوابا يحتمل الخطأ
ولابد من تقدير وجهة نظر الآخرين حتى لو اختلفوا
معنا فبكل بساطه الخريطة ليست هي المنطقة



مثال ثاني : لكل سلوك قصد إيجابي

حين نتعامل بهذه الفرضية سوف يعذر بعضنا بعض وسوف
و سوف نبحث عن علة بعض الأعمال كما ينقص الحكم على
الآخرين بل ننظر لهم كراغبين في الخير وإن لم يوفقوا ...

ويقصد بهذا الافتراض إن السلوك الذي يصدر عن الإنسان
مهما كان خاطئاً إلا أن وراءه بالضرورة مقصد حسن ونية
إيجابية يجب علينا ان نبحث عنها ونتعامل مع هذا الإنسان
بناء على هذا المقصد وهذه النية هذا الافتراض من أهم
الافتراضات للتواصل مع النفس و الآخرين



فكل عمل يقوم به أي فرد فإنه يقصد من وراءه نية
إيجابية (فائدة) سواء هذه الفائدة له شخصياً أو للآخرين أو للبيئة



انماط التمثيلية للأشخاص الذين نعمل معهم



الحواس الخمس هي نافذتنا التي نرى بها العالم بالرغم من أن حواسنا عاملة ونشيطة باستمرار إلا أن لكل واحد منا نظام تمثيلي يغلب على بقية النظم ويسمى ،

(النظام التمثيلي الأولي)

هذا الاختلاف في بوابات الإدراك يفيدنا في تنوع الرؤى والمفاهيم وبالتالي الابداعات مما يضيفي على حياتنا تكاملاً وتناغماً جميلاً وتميزاً فريداً لكل شخص



هناك ثلاثة أنواع رئيسية للأنظمة التمثيلية

الشخص ذو النظام البصري (الصورى)

الشخص ذو النظام السمعى

الشخص ذو النظام الحسى (ويدخل ضمنه الشم،
التذوق ، اللمس)





بعض صفات الشخص ذو النظام البصري

يتحدث بسرعة وبصوت عالٍ

يقاطع أحياناً

أنفاسه قصيرة ، سريعة من أعلى الصدر

يميل بسرعة ما لم يكن المر متعلقاً بقيمه العليا



بعض صفات الشخص ذو النظام البصري أو الصوري

دائم الحركة والنشاط ، طاقته عالية، يحب السرعة في الغالب

يأخذ قراراته على أساس ما يراه شخصياً أو يتخيله

يميل في وقفته إلى الخلف قليلاً ، والرأس والأكتاف لأعلى ،
وأحياناً يرفع صدره حتى يبدو للناظر أنه مغرور
(نافخ صدره)



بعض التأكيدات اللغوية للنظام البصري أي
(لعبارة الدارجة عنده بكثرة):

هذه فكره غير واضحة - تخيل الموقف

أرى وجهة نظرك-أنا أراه كذلك - الصورة معتمدة

هذا يعطيني صورة واضحة - تخيل أنك في الموقف
وسترى وجهة نظري-انظر للموقف بمنظاري .
الرؤية ضبابية





بعض صفات الشخص ذو النظام السمعي

منصت جيد ولا يقاطع الآخرين ويتضايق إن قاطعه
الآخرون دون استئذان أو مبرر

يعطي اهتماماً للأصوات عن المناظر والأحاسيس
ويستطيع الحكم على الأصوات اسرع من البصريين

يتنفس بطريقة مريحة من أسفل الصدر من عند منطقة
الحجاب الحاجز

يأخذ وقتاً في الكلام والتفكير والحكم



يميل في وقفته إلى الأمام قليلاً ، بينما يميل الرأس
لأحد الجانبين (ناحية الأذن تقريباً)

أميل ما يكونوا للعقلانية أو المنطق
(ويظهر هذا بوضوح عند الدارسين والمتقنين)

متزن بشكل عام وحركاته وسرعته اقل من البصريين



بعض التأكيدات اللغوية للنظام السمعي

- الصوت واضح - قوة الكلمة - كلي آذان صاغية -
- أقول ، أسمع - الصوت موسيقي ، نشاز ، ناعم -
- ينصت باهتمام- أسمعك ترديدن النغمة ذاتها -
اعتبرها اسطوانة مشروخة



بعض صفات ذو النظام الحسي

يمتاز بالهدوء ويتحدث بصوت منخفض بشكل عام
ونبراته غير سريعة

يتنفس بعمق وببطء من أسفل الصدر فهو صاحب
التنفس المثالي بين الأنظمة الثلاث

يحتاج للتقدير والحب المستمر ولا يستطيع أن يشعر
بالاستقرار والسعادة بشكل جيد ما لم يتوفر له الحب
والتقدير المستمر



يعطي اهتماماً للأحاسيس عن الأصوات والصور
وأحياناً يتطرف حتى يتحول لشخص حساس

يتخذ قراراته على أساس مشاعره الشخصية في الغالب

أكتافه للأمام قليلاً ورأسه يميل للأسفل ناحية اليسار
(يعني ناحية القلب)

يزن كلماته بقلبه قبل أن يخرجها من لسانه



بعض التأكيدات اللغوية للنظام الحسي

لدي إحساس بأنك على صواب - أنا لا أشعر
بالارتياح عندما أعمل تحت ضغط - هل يمكنك أن
تضع يدك على السبب الرئيسي- أمسكت بطرف
الخييط للموضوع- أريد أن أشعر بطعم النجاح-
للموضوع هذا حلاوة خاصة- أنا أشم رائحة
الخدیعة أحس بالراحة ، السعادة ، الألم ويمكن
القياس عليها بأي عبارات تشبهها



إننا نحكم على الشخص بأنه بصري ، أو سمعي
أو حسي بناء على ظهور خواص أحد الأنظمة فيه
بشكل اكبر من الأنظمة الأخرى

ليس هناك نظام افضل من نظام ، والأفضل هو الشخص
المرن الذي يجيد التعامل مع كافة الأنظمة بصرف عن
نظامه الأصلي بصرياً كان ام سمعياً ام حسياً



الفائدة من معرفة الانماط التمثيلية

إن معرفتنا بهذه الأنظمة سبب كاف لنعرف اننا كذلك وكل من يعمل معنا وطلبتنا بالضرورة ننتمي لأحد هذه الأنظمة و بالتالي

يجب مراعاة أن ننوع في تعاملاتنا فلا يطغى تصنيفنا على مناقشاتنا وإقناعنا للأساتذة أو إلقاء الدرس لأساتذتنا

كذلك ننفعنا في طرق التعليل والإقناع والتواصل
عموما



الفائدة من معرفة الانماط التمثيلية

معرفة طريقة التعامل مع كل شخص حسب نمطه

ايصال الافكار للآخر حسب نمطه وطريقة تخزينه
للمعلومات

كذلك ينفعنا في طرق التعليل والاقناع والتواصل
عموما



الإستراتيجيات : من تطبيقات التنمية البشرية

استراتيجية ديزني (الإبداع):

كان ديزني و هو واضع المدينة المشهورة للرسوم المتحركة في العالم للصغار يسمح لنفسه أن يحلم بكل شيء يريد و لا ينعص على نفسه مثال أخذ الأطفال بلعبة رحلة للقمر و ذلك في مكتبه الذي يسميه مكتب الحالم



ثم يذهب إلى مكتبه الذي يسميه مكتب الواقعي
و يحاول جعل تخطيط لفكرته على أرض الواقع
و الخطوات المؤدية إلى ذلك

ثم يذهب إلى مكتبه الذي يسميه مكتب الناقد و يقوم
فيه بنقد الفكرة من جميع جوانبها فإن أمكن تحقيقها
بأشرف في ذلك و إن صعب الأمر كأخذ الأطفال لرحلة
في القمر ترك الأمر لفرصة أخرى



الفائدة

على المدير ان يسمح بأي فكرة يقدمها الاساتذة ثم يمررها بمكتب الناقد والواقعي ثم يأخذ ما يمكن اخذه لا أن يرفض كل ما هو غريب دون مناقشة

كذلك الاستاذ فالغريب أن نجد في بعض الأقسام المعلمون يكتفون بدور الناقد فيرفض الاساتذة كل فكرة للتلاميذ جديدة كانت دون ادنى مناقشة

لم يتخلص الكثير من المعلمين من الكبت الذي عانوه في الصغر بذلك التعليم المتعسف فكان عبئاً يفرغونه على أطفال اليوم بالرسائل السلبية عوض تشجيعهم



استعمال آخر من وسائل تطوير الأداء الإداري والتربوي هو التحفيز

التحفيز

عرف "بأندر" التحفيز في ميدان العمل على انه مجموعة من القوى النشيطة التي تصدر من داخل الشخص و من محيطه، في أن واحد ، وهي تحت الفرد العامل على تصرف معين في عمله و تحدد اتجاهه ، وشدته، و مدته

واعتبر البعض الآخر التحفيز بمثابة للأداء المتميز، لارتباطه بأداء الفرد لعمله وعلى هذا الأساس تم التركيز على نظام تقييم الأداء



و يرتبط تحفيز العمال بعدة عناصر مهمة تؤثر
مباشرة على فاعلية المنظمة:

التحكم بعناصر المحيط التنظيمي الداخلي

مثل زيادة أهمية العمل و إثرائه و تنظيمه و تشجيع
أنواع التحفيز الآتية من الوظيفة نفسها



و يرتبط تحفيز العمال بعدة عناصر مهمة تؤثر
مباشرة على فاعلية المنظمة :

التعرف على نظام القيم لكل عامل:

ليس فقط بدراسة الخصائص المهنية و لكن كذلك
باعتبار حياته خارج العمل

ويحدد ما ينتظره العمال من منظماتهم، عبر
إدراكهم للأشياء و وضعيتهم في المنظمة ،
تصرفاتهم و سلوكهم في العمل



أنواع التحفيز

يختلف تصميم نظام الحوافز من منظمة إلى أخرى حسب الحوافز المستخدمة و تقديراتها لحاجات العمال، الأهداف التي ترمي إلى تحقيقها و كذلك الإمكانيات المتوفرة لديها



ويمكن تصنيف الحوافز إلى عدة أنواع من حيث

وتنقسم إلى حوافز مادية و معنوية

المادة

تشمل الأموال والمزايا المادية كالسكن و النقل...الخ

الحوافز المادية

تشمل فرص التكوين ،التطوير و الترقية

الحوافز المعنوية

وتشمل الحوافز الايجابية و السلبية

التأثير



عناصر التحفيز

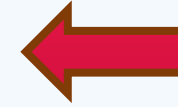
هناك ثلاث عناصر أساسية في عملية التحفيز تعتبر بمثابة المتغيرات التي تحدد قيمة دالة التحفيز و هم

الشخص المؤهل أو القادر على القيام بعمل معين
يمكن تحسين أدائه عن طريق التحفيز بخلاف
الشخص العاجز غير المدرب أو غير المؤهل أصلا



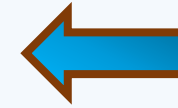
القدرة

الذي يشير إلى الطاقة و الوقت اللازمين لتحقيق
هدف معين حيث أن مجرد القدرة وحدها لا تكفي



الجهد

إذا لم الرغبة موجودة فان فرصة الوصول إلى النجاح
في أداء العمل تقل حتى و لو تم أدائه فعلا



الرغبة



أسس منح التحفيز

يتركز نظام الحوافز على عدة معايير للأداء و السلوك ومؤشرات لإنجاز الأهداف المطلوبة، ومن أهمها ما يلي



معيار الأداء

يعتبر التميز في الأداء المعياري الأساسي و ربما الأوحدي لدى البعض، وفي بعض الحالات و هو يعني ما يزيد عن المعدل النمطي للأداء سواء كان ذلك في الكمية أو الجودة أو الوفرة في وقت العمل أو وفرة في التكاليف أو وفرة في أي مورد آخر

و يعتبر الأداء فوق العادي أو الناتج النهائي للعمل أهم المعايير على الإطلاق لحساب الحوافز



معيار المجهود

يصعب أحيانا قياس ناتج العمل، و ذلك لأنه غير ملموس وواضح، كما في أداء وظائف الخدمات، و الأعمال الحكومية، أو لان الناتج شيء احتمالي الحدوث، مثل فوز بعرض في إحدى المناقصات أو المسابقات

وبالتالي فان العبرة أحيانا بالمحاولة و ليس بالنتيجة .أو قد يمكن الأخذ في الحسبان و مكافأة المجهود أو الأسلوب، أو الوسيلة التي استخدمها الفرد لكي يصل إلى الناتج و الأداء

و يجب الاعتراف بان هذا المعيار اقل أهمية كثيرا من معيار الأداء (أو الناتج النهائي) لصعوبة قياسه و عدم موضوعية في كثير من الأحيان



معيار الأقدمية

و يقصد بها طول الفترة التي قضاها الفرد في العمل، و هي تشير إلى حد ما الى الولاء و الانتماء، والذي يجب مكافأته بشكل ماو هي تأتي في شكل علاوات في الغالب، لمكافأة الأقدمية ، و تظهر أهمية علاوات الأقدمية في الحكومة بشكل أكبر من عمل الخاص



معيار المهارة

بعض المنظمات تعوض و تكافئ الفرد على ما يحصل عليه من شهادات أعلى، أو رخص ، أو براءات ، أو إجازات أو دورات تدريبيين و كما تلاحظ فان نصيب ها المعيار الأخير محدود جدا، و لا يساهم إلا بقدر ضئيل في حساب حوافز لعاملين

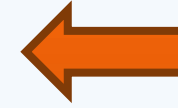
(د.أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، ص 350-351)



خصائص نظام الحوافز الفعال

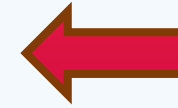
يجب أن يتسم نظام الحوافز ببعض من أهمها

يجب أن تترجم السلوكيات و التصرفات و الانجاز الذي سيتم تحفيزه في شكل يمكن تقديره و قياس أبعاده



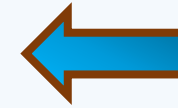
القابلية للقياس

ويشير هذا إلى تحري الواقعية و الموضوعية عند تحديد معايير الحوافز بلا مبالغة في تقدير الكميات أو الأوقات ...



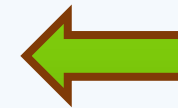
إمكانية التطبيق

لابد من وضوح نظام الحوافز و إمكانية فهمه و استيعاب أسلوبه و الاستفادة منه و ذلك من حيث إجراءات تطبيقية



الوضوح والبساطة

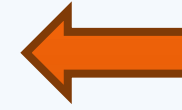
يجب أن يتسم نظام الحوافز بإثارة همم الأفراد و حثهم على العمل و التأثير على دوافعهم لزيادة إقبالهم على تعديل السلوك و تحقيق الأداء المنشود



التحفيز

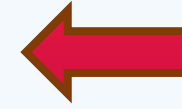


يفضل أن يشارك العاملون في وضع نظام الحوافز الذي سيطبق عليهم مما يؤدي لتبنيهم و تحسمهم و زيادة إقناعهم به و الدفاع عنه



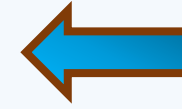
المشاركة

يعتمد نظام الحوافز بصورة جوهرية على وجود معدلات محددة و واضحة و موضوعية للأداء



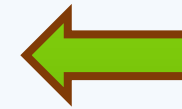
تحديد معدلات الأداء

يتسم النظام الفعال للحوافز بقبوله من جانب الأفراد المستفيدين منه و إلا فقد أهميته و تأثيره لتحقيق أهدافه المرجوة



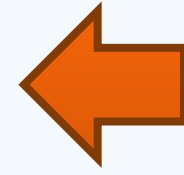
القبول

تفقد الحوافز أهميتها إذا حصل جميع العاملين على نفس المقدار منها، إذ يجب أن تعتمد في مدخلها و طرقها على مراعاة الاختلافات في المستويات الإدارية و الأعمار السنوية و الحاجات الإنسانية و الكميات و الأرقام و الجودة... و غيرها من معايير تحديد مقدار الحوافز



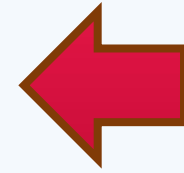
الملائمة





المرونة

يجب أن يتسم نظام الحوافز بالاستقرار و الانتظام إلا أن ذلك لا ينفي إمكانية تطوير أو تعديل بعض معاييرها إذا استدعى الأمر



الجدوى
التنظيمية

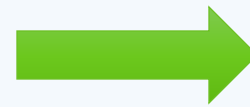
يجب أن يكون للنظام منفعة للمنظمة في شكل زيادة إيراداتها و أرباحها أو نتائج أعماله، وذلك بمقارنة نتائج أعمال المنظمة قبل و بعد النظام

(د. عبد الحميد عبد الفتاح "الاتجاهات الحديثة في دراسات وممارسات إدارة الموارد البشرية" المكتبة العصرية، 2007 ص 372)



الفصل الاول

الفصل الثانى



الفصل الثالث

الفصل الرابع

الفصل الخامس

الاستبيان





الفصل الثالث



الفصل الثالث

الأداء الوظيفي للأستاذ



الأداء الوظيفي للأستاذ

يتمهد

لا يختلف اثنان على اعتبار الأداء الوظيفي للأستاذ في المؤسسة التربوية من أهم وأنبيل الأدوار التي من خلالها تبني عليه سير العملية التعليمية فيتوفر الظروف والإمكانيات اللازمة والملائمة من طرف الإدارة يساهم وبقسط كبير في دفعه لبذل الجهد بالعمل والعكس



المعلم والإدارة التربوية



نظرا للمجهود الجبار الذي يبذله الأستاذ في تربية وتكوين التلاميذ ،
فلابد للمدير إن يسهر على توفير أحسن الظروف الملائمة لعمل الأساتذة
في جو من التفاهم والتشاور والتعاون والاحترام المتبادل ويعمل على
زيارتهم في أقسامهم، ويساعد المبتدئين /الذين تنقصهم التجربة ويعمل
على إيجاد الحلول لمشاكلهم حتى لا تؤثر على مردودهم التربوي في
فائدة التلاميذ

وعلى المدير أيضا أن يستغل مختلف المجالس التعليمية والجلسات
التنسيقية والندوات التربوية والاتصالات اليومية لتحسين هذه العلاقات
وتطويرها

لذا ومن الضروري من وجود انسجام ما بين المعلم والإدارة التربوية،
وفي هذا الفصل، نتعرف باختصار على هذه الخصائص والمميزات
الضرورية للمعلم، نبدأ :



من هو المعلم ؟

تختلف وجهات النظر في تحديد كلمة المعلم و الخصائص التي يمكن إن يتمتع بها المعلم وتتوفر في شخصه فالدكتور (philijackson) مثلا يرى أن المعلم هو صانع القرار بفهم طلابه و يتفهمهم ، قادرا على صياغة المادة الدراسية وتشكيلها بشكل يسهل على الطلبة استيعابها ، و يعرف ماذا يعمل ومتى يعمل

وهناك تعريف آخر للمعلم كونه قائد تربوي يقوم بفعل التعليم فهو يعتبر اللبنة الأساسية لعملية التعليم



"هو ذلك الجندي المجهول وهو ذلك الشخص الذي يعلق عليه الآباء
والمجتمع كل الآمال في تربية الأطفال وإعدادهم لحياة سليمة
(د. محمد الطيب العلوي، 1982:ص7).

"إن المعلم رجل إجرائي لأنه ينجز عدة أعمال إجرائية في
الصف كل يوم (dr dairdbiliner)



المعلم هو ذلك الشخص الذي يتوجب منه أيضا تحفيز التلاميذ للتعليم وتعديل سلوكهم وتقييم صلاحيتهم وتنظيم الموقف التعليمي المكون من المادة المنهجية و معارف الدراسة والتلاميذ بصيغ تسهل عمليات التعلم والتعليم وتزيد من مردودهما

وحتى يستطيع المعلم القيام بالأعباء المختلفة للتدريس عليه أن يستلزم بالاتصاف بعدة خصائص ومزايا شخصية واجتماعية و وظيفية ليتمكن بواسطتها من أداء واجباته، لما فيه مصلحة تلاميذه ورغباتهم وأهدافهم في النمو والعيش والعمل



خصائص الأستاذ الناجح



خصائص الاستاذ الناجح

ما هي المواصفات والخصائص التي يجب أن يتحلى بها الأستاذ ؟

فالأستاذ الناجح في التدريس الحديث يتصف بالخصائص التالية :



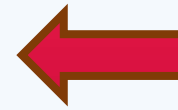
بالقوانين ومتطلبات مهنة التدريس
يؤدي هذا الالتزام بالمعلم إلى إنتاج
تعليم منظم وهادف ومؤثر ، كما
يشجعه على تكريس جل جهده
للتدريس كمهنة اختارها عن رغبة
ذاتية ليشبع من خلالها إنسانيته
وغرائزه المتمثلة في التعاون
والرعاية والابتكار

الالتزام
الفطري



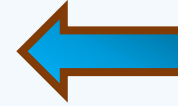
إننا نرى المعلم الذي تتوفر لديه
هذه الرغبة محبا لموضوعه
وتلاميذه منهمكا في التدريس فكرا
وشعورا ليس في الفصل أو
المدرسة فحسب بل في كل لحظة
من حياته حيث لا يمثل التدريس له
مهنة فحسب يعيش من خلالها ، بل
إنسانية تتطلب منه كل محاولة أمانة
وفكرا أصيلا و دقة علمية في
التخطيط والإنتاج

الرغبة الطبيعية
في التدريس



يتميز المعلم في التدريس الحديث
بذكاء فوق المتوسط على الأقل حيث
يساعده هذا في صناعة القرارات
التعليمية على اختلاف انواعها ،
واتخاذ الاجراءات المناسبة لمعالجة
المشاكل الصفية وقيادة تلاميذه
وتوجيههم دائما نحو الافضل

الذكاء المناسب



المعرفة الكافية



إن المواقف التعليمية في التدريس الحديث بعلميتها وطبيعتها المركبة في آن واحد تتطلب من المعلم خمسة انواع من المعرفة هي:



معرفة عامة

وتشمل أساليب ومبادئ العلوم المختلفة



معرفة خاصة

وهي معرفته المتعمقة لموضوع تدريسه



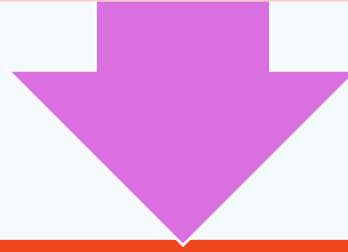
معرفة طرق ووسائل التعليم

وتشمل معرفة المعلم النظرية والعلمية الخاصة بتخطيط التعليم وتحفيز التلاميذ وتشويقهم للتعليم ولكيفية توصيل المادة الدراسية باستعمال طرق ومعينات التعليم اللفظية والميكانيكية، ثم ادارة الفصل والمحافظة على النظام العام وكيفية تقييم نتائج التدريس...



معرفة التلاميذ

وهذا ما يمكنه من وتحديد خصائص تلاميذه الفكرية والنفسية والاجتماعية وتكييف التدريس أسلوبا ومحتوى على أساسها



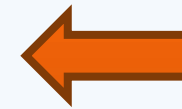
معرفة ذاته

ونقصد به مواطن القوة والضعف وقدراته العامة في التدريس مما يعينه على الاختيار السليم للطرق والوسائل التعليمية التي تتوافق مع طاقاته الشخصية وقدراته



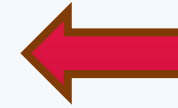
إن التدريس مهنة إنسانية اجتماعية ،
وهذا يملّي على المعلم ضرورة
الاتصاف بالتعاون مع زملائه في
المدرسة ومشاركتهم معرفته ورأيه
كلما لزم ، واحترام متبادل مع كافة
أفراد مجتمع المدرسة من تلاميذ
وعاملين ومعلمين وإداريين

المهارات في
العلاقات الخارجية



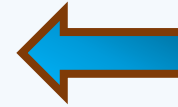
أن يتمتع المعلم بالاتزان والتحكم العام
بعواطفه ونظراته للآخرين ،
والصحة الجسدية والحيوية الجسمية
تمثل معا شروطا هامة لإنتاج تدريس
ناجح ومفيد

الصحة العقلية
والجسمية



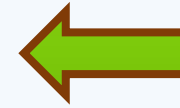
يتعرض المعلم لعدد متنوع من
المواقف التعليمية التي تتطلب جهدا
و معرفة ومهارة تلقائية وتعامله
اليومي مع خليط مختلف الأهواء
والميول والحاجات من زملاء
وإداريين وتلاميذ وأولياء أمور
تتطلب منه صبورا و تسامحا وطول
بال حيث بدونها تبدو رسالته
التربوية مزاجية منفردة غير مؤثرة

الصبر



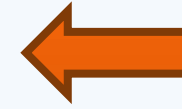
إن حياتنا العامة والتربوية تسيرهما
في العادة الأهواء الشخصية وعليه
فإن المعلم الواعي الذي تهمة
مصلحة التلاميذ ووطنه يراعي
الموضوعية والعدل معاملته وحكمه
دون تحيز أو محاباة لأحد أو إيثار
لفرد من تلاميذ على آخر

الموضوعية
والعدل في
الحكم والمعاملة



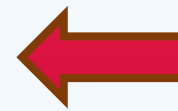
وهي قدرة المعلم على التغيير في
الاسلوب والمعاملة كلما لزم الموقف
التعليمي ذلك

المرونة



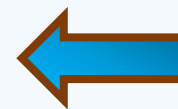
إن المعلم نموذج لتلاميذه و عليه فإن
أهمية كبيرة تتركز حاليا في التدريس
على كون المعلم مقبولا في مظهره
ولباسه ورائحته دون إسفاف أو مغالاة

المظهر العام
المناسب



السيرة حسب متطلبات الموقف
التعليمي وطبيعة لآبد للمعلم التحلي
بالصوت المسموع ، لأنه وسيله
الاتصال العامة، في التعليم المدرسي

الصوت الجلي
المسموع المتغير



إن التدريس علم تطبيقي دائم التغيير
والتطور لذا وجب على المعلم الناجح
في التدريس الحديث عصري في
فكره دائم الاطلاع على كل جديد في
مهنته أو في الحقول الأخرى ما
أمكنه ذلك

مطلع على
الحديث في ما
يخص الوظيفة

على المعلم ان يكون متحمس مرح ،
أمين موثوق وودود ذو خلق متأدب
في ألفاظه ، متواضع النفس يعترف
بخطئه وعدم معرفته اذا أملى عليه
الموقف التعليمي ذلك دون ومزايدة
أو مغالطة أو خجل



الأداء الوظيفي للأستاذ

يقول النبي صلى الله عليه وسلم " إن الله يحب إذا عمل أحدكم عملا أن يتقنه

" وهو المستوى الذي تصبوا إلى تحقيقه كل هيئة أو مؤسسة أو منظمة في موظفيها

فالإدارة الكفاء هي التي تعرف ماذا تفعل متى تفعل، فكما يقول ووكر: " أن التخطيط يمكن الإدارة تسيير العمل لا من يسيرها العمل " (حمد إسماعيل حجي ، 1982 ، ص 14-16)



فنحن نبحث عن إدارة قيادية تجعل الاستاذ يقوم بأعماله بأريحية وتمكنه من تحقيق ذاته وتحقيق نجاح له ولطلبته وتكون مخرجات العملية التربوية مرضية للجميع ادارة و أو وصاية أو ولي أو استاذ أو تلميذ ...



أدوار الأستاذ



يمارس الأساتذة في التعليم الأساسي والتعليم الثانوي مهامهم
وفقاً لأحكام المرسوم رقم 90/49 وتحت سلطة مدير المؤسسة

يقوم بنصاب التعليم الأسبوعي المقررة له وفقاً
للأحكام القانونية المطبقة على كل سلك 18 ساعة
تدريس + 18 ساعة تحضير وتصحيح + 04 ساعات مجالس
= 40 ساعة ويلزم بأداء الساعات الإضافية المسندة له
طبقاً للتنظيم الجاري به العمل



يمنع الدخول على الأستاذ في قسمه أثناء قيامه بالدروس باستثناء مدير المؤسسة ، المفتشون ، العون المكلف بالغيابات، كما يسمح لنائب المدير للدراسات ، ومستشار التربية إما بطلب من الأستاذ (ة) ، أو بأمر من مدير المؤسسة وتخضع كل الأشكال الأخرى للدخول إلى رخصة يمنحها مدير المؤسسة

تتمثل مهمة الأستاذ (ة) في تربية التلاميذ وتعليمهم وعليه فهو يقوم بمهام بيداغوجية وتربوية



المهام البيداغوجية

تشتمل المهام البيداغوجية للأستاذ (ة) على ما يلي :

يمنح التلاميذ تعليماً تـضبطه قانوناً مواقيت وبرنامج وتوجيهات تربوية وتعليمات رسمية ، يتعين عليه التقيد بها كاملة

يحضر الدروس ويعدها إعداداً يتناسب والأهداف المسطرة

يؤطر التدريب والخرجات التربوية المنظمة



يتولى اختيار مواضيع الفروض و الاختبارات وتصحيحها ، وهو المعني بها إلا في الحالات الخاصة التي تقررها مجالس التعليم أو مجالس الأقسام

يتولى حساب المعدلات في مادته ، وتسجيل العلامات التي يتحصل عليها التلاميذ في الفروض والاختبارات ، ووضع الملاحظات على الوثائق والكشوف المتداولة



يلزم بالمشاركة في المجالس المختلفة التي يكون
عضوا فيها

يشارك في عملية التكوين وتحسين المستوى وتجديد
المعلومات التي تنظمها وزارة التربية سواء كمستفيد
أو كمؤطر بما في ذلك العمليات التي تبرمج أثناء
العطل المدرسية

يشارك في الأنشطة المتعلقة بالامتحانات والمسابقات التي
تنظمها السلطات السلمية سواء من حيث الإجراء أو
الحراسة أو التصحيح



المهام التربوية

تشتمل على الجوانب التالية

الاهتمام بكل ما من شأنه ترقية الحياة في المؤسسة

إعطاء القدوة في المواظبة والانتظام في الحضور ، والسلوك الحسن تجاه كل الشركاء في المؤسسة وخارجها

هو مسؤول عن جميع تلاميذ قسمه طيلة المدة التي يستغرقها الدرس الذي يكلف بإلقائه في إطار جدول توقيته الرسمي



يكون مسؤولاً عن انضباط التلاميذ الموكلين إليه،
وعلى أمنهم ، ويلتزم بالتكفل بهم من بداية
الحصّة إلى نهايتها

لا يسمح له بالتكفل بقسم غير منصوص عليه في جدول
توقيته ، ولا يشغل قاعة أخرى غير القاعة التي
حددت له إلا بعد موافقة مدير المؤسسة أو نائب
المدير للدراسات

يشترك في النشاطات التربوية والاجتماعية التي
تنظمها المؤسسة



النشاطات التربوية

المادة 11

يساهم الأستاذ بصفة فعلية في ازدهار المجموعة التربوية وتربية التلاميذ وإعطاء المثل بالآتي :

الاهتمام بكل من شأنه ترقية الحياة في المؤسسة

المشاركة في النشاطات التربوية والاجتماعية

المواظبة والانتظام في الحضور والقدوة والسلوك عموما

يكون الأستاذ مسؤولا عن جميع التلاميذ الموضوعين تحت سلطته المباشرة في القسم طيلة المدة التي يستغرقها الدرس الذي يكلف بإلقائه في إطار التنظيم العام للمؤسسة وجدول التوقيت الرسمي

المادة 12

يكون الأستاذ مسؤولا عن انضباط التلاميذ الموكلين إليه وعلى أمنهم ويلتزم بالتكفل بهم من بداية الحصة إلى نهايتها

المادة 13

لا يمكن الأستاذ أن يتكفل بقسم غير منصوص عليه في جدول خدماته ، ويشغل قاعة أخرى غير القائمة التي عينت له إلا بعد موافقة مدير المؤسسة أو نائب المدير للدراسات

المادة 14



أحكام ختامية

يمنع الدخول على أستاذ في قسمه أثناء قيامه بالدرس باستثناء مدير المؤسسة والموظفين القائمين بمهمة التفتيش أو التكوين والبحث والتوجيه والعون المعين لجمع غيابات التلاميذ ويمكن نائب المدير للدراسات ومستشارو التربية إما بطلب من الأستاذ أو بأمر من المدير ، وتخضع كل الأشكال الأخرى للدخول إلى رخصة يمنحها مدير المؤسسة

المادة 15

تلغى جميع الأحكام المخالفة لهذا القرار ولا سيما القرار رقم 1011 المؤرخ في 15/09/1983

المادة 16

توضح مناشير لاحقة ، عند الحاجة ، أحكام هذا القرار الذي يصدر في النشرة الرسمية للتربية

المادة 17



الفصل الاول

الفصل الثاني

الفصل الثالث

الفصل الرابع

الفصل الخامس

الاستبيان



الفصل الرابع



الفصل الرابع



منهجية الدراسة وإجراءاتها



منهجية الدراسة وإجراءاتها

يتمهد

بعد تعرضنا إلى الجانب النظري الذي يعد بمثابة القاعدة الأساسية لبناء دراسة علمية دقيقة، نستعرض الجانب الميداني الذي يمكن الباحث من استثمار معلوماته النظرية، وهذا من خلال تحويل نتائجها من كيفية إلى كمية وأرقام حسابية

يتناول هذا الفصل وصفاً لمنهج الدراسة ، وأفراد مجتمع الدراسة، وعينته، وكذلك أداة الدراسة المستخدمة وطرق إعدادها ،كما يتضمن هذا الفصل وصفا للإجراءات قمت بها في تقنين أدوات الدراسة وتطبيقها ، وأخيرا المعالجات الإحصائية التي اعتمدت في تحليل الدراسة



منهج الدراسة



منهج الدراسة

من أجل تحقيق أهداف الدراسة قمت باستخدام المنهج الوصفي التحليلي

والذي يعرّفه الأغا : " بأنه طريقة في البحث تتناول إحداث وظواهر وممارسات موجودة متاحة للدراسة والقياس كما هي دون تدخل الباحث في مجرياتها ويستطيع الباحث أن يتفاعل معها فيصفها ويحللها. (الأغا ، :2002 ص20)



أما القحطاني وآخرون يرون أن البحث المنهجي الوصفي هو:
"البحث الذي يهدف إلى وصف الظاهرة المدروسة، أو تحديد
المشكلة أو تبرير الظروف والممارسات، أو التقييم والمقارنة،
أو التعرف على ما يعمله الآخرون في التعامل مع الحالات
المماثلة لوضع الخطط المستقبلية"
(القحطاني وآخرون، 2000:ص205).

وتهدف هذه الدراسة إلى الكشف :
(الدور القيادي للمدير باستعمال التنمية البشرية وأثره على الأداء
الوظيفي للأساتذة)



الحدود المكانية للدراسة



الحدود المكانية للدراسة

أربعة متوسطات هي على التوالي من ولاية الوادي :

متوسطة العقيد محمد شعباني .تقديدين .جامعة.

متوسطة ابن باديس .جامعة . الوادي

متوسطة قويدر عروك . المرارة . الوادي

متوسطة جامعة الغربية .جامعة . الوادي



الحدود الزمنية للدراسة



الحدود الزمنية للدراسة

السنة الدراسية (2012/2013)



عينة الدراسة



عينة الدراسة

مجتمع الدراسة كان المجتمع الإحصائي لدراستي هي ثلاثون عينة عشوائية لمجموعة من الاساتذة من أربعة متوسطات هي على التوالي :

متوسطة العقيد محمد شعباني .تقديدين .جامعة .
الوادي

متوسطة ابن باديس .جامعة . الوادي

متوسطة قويدر عروك . المرارة . الوادي

متوسطة جامعة الغربية .جامعة . الوادي



الاستبيان



الاستبيان

الأداة المستخدمة في الدراسة

الاستبيان: وهو وسيلة منهجية في الدراسة للحصول على آراء الأساتذة

((الدور القيادي للمدير باستعمال التنمية البشرية وأثره على الأداء الوظيفي للأساتذة))



في ضوء الهدف الأساسي لتحقيق أهداف الدراسة، قمت ببناء
استبانة، أداة الدراسة وقد تكونت هذه الاستبانة بعد تقنينها
من (15) فقرة

يتكون الاستبيان من صفحة واحدة، تضمنت مجدولة على
شكل بنود، للإجابة عنها بوضع العلامة (x) في الخانة
المناسبة. (أوافق) (لا أوافق)



خطوات بناء الاستبانة

ولبناء الاستبانة قمت بالخطوات التالية:

إعداد استبانة أولية من أجل استخدامها في جمع البيانات والمعلومات وبلغ عدد فقراتها 21 فقرة

عرض الاستبانة على المشرف من أجل اختبار مدى ملائمتها لجمع البيانات

وبعد موافقة المشرف عليها



خطوات بناء الاستبانة

ولبناء الاستبانة قمت بالخطوات التالية:

تم عرض الاستبانة في صورتها الأولية على مجموعة من الأساتذة المحكمين يعملون في مؤسسات تربوية وبحثية مختلفة، حيث قاموا بتدوين ملاحظاتهم وآرائهم من حيث

تحديد مدى مناسبة فقرات الاستبانة ومدى ملائمتها للمجالات

وبعد موافقتهم عليها



استقرت الاستبانة في صورتها النهائية على (15) فقرة
موزعة على أربعة مجالات

إجراء دراسة استطلاعية ميدانية أولية للاستبانة وتعديل
حسب ما يناسب

توزيع الاستبانة على جميع أفراد العينة لجمع البيانات
اللازمة للدراسة



استمارة خاصة



استمارة خاصة

هناك مجموعة من الملاحق بالبحث اهمها

صور عن كيفية التجليس في الاجتماعات لتكون الاجتماعات فعالة

مخطط ادوار الادارة ،الاستبيان

صور عن العقل البشري وجزئيه وكيف نكسب لو استعملناهما معا



الأساليب الإحصائية المستعملة



الاساليب الاحصائية المستعملة

الطريقة الإحصائية والرياضية

اتجهت مجموعة من الباحثين والعلماء في علم الاجتماع بعد الحرب العالمية الأولى إلى استخدام الرياضيات والإحصاء في دراستهم للمشكلات والظواهر الاجتماعية مستهدفين إعطاء منهج علم الاجتماع بعداً جديداً وتقريبه من العلوم الصرفة والابتعاد عن الفلسفة الوصفية والتركيز على العلاقة السببية للأحداث الاجتماعية؛ لذلك تؤمن هذه الطريقة بأن لكل حدث سبباً أو أسباباً وهناك تفاعلاً بين هذه الأسباب بحيث جاء تقسيمهم للمشكلة أو للظاهرة المدروسة على النحو الآتي:



عوامل مستقلة أو مسببة في إحداث الظاهرة أو المشكلة

عوامل تابعة أو نتيجة وهي التي تظهر بعد وجود الأسباب

عوامل متداخلة بين السبب والنتيجة



من هنا ظهرت ضرورة صياغة فرضيات البحث المتضمنة العلاقة السببية (سبب ونتيجة) لذلك تعدّ هذه الطريقة مصدراً مهماً لاستحداث فرضيات النظرية العلمية ذات المدى القريب، أي النظريات التي تدرس المشكلات الاجتماعية التي تظهر نتيجة تبدل الأنظمة الاجتماعية



وهناك أنواع من الطرائق الإحصائية

منها الطريقة الوصفية التي تصف مكونات عينة الدراسة ونسبتها في مجتمع الأصل دون تدخل في معرفة فيما إذا كانت هناك علاقة بين أسباب المشكلة المدروسة ونتائجها أم لا. لذلك ليس لها أهمية كبيرة في الطريقة الإحصائية ولكنها تمثل مراحل الطريقة الإحصائية مثل النسب المئوية وكلنا يعلم النسبة المئوية وسيلة رياضية وهي الوسيلة التي استعملناها اليوم في دراستنا لما راينا من جدواها وتكرار استعمالها في البحوث



أسباب اختيار الموضوع



أسباب اختيار الموضوع

الوصول لأساليب حديثة في الإدارة باستعمال
التنمية البشرية

الرغبة في الوصول لمخرجات تربوية متميزة
تصبو لطموحات العالمية

تزويد المكتبة العربية بتصورات حديثة حول رفع
الكفاءة للأساتذة بتقنيات عالمية



صعوبات التي واجهتني خلال تحضير الدراسة



صعوبات التي واجهتني خلال تحضير الدراسة

ضيق الوقت في إعداد المذكرة
(بين تدريس و تكوين تطبيقي في المؤسسة)

العودة للتدريس بين التكوينين المغلقين

نقص المراجع التي تناولت هذا الموضوع لحدائته



خلاصة الفصل



خلاصة الفصل

تناولنا المنهج المعتمد في الدراسة ،ومجتمع الدراسة ،وكيفية اختيار العينة، وحدود الدراسة ،كما وضحنا كيفية بناء الأداة ، وإجراءات تطبيقها ، وانتهاء بالأساليب الإحصائية المعتمدة في نتائج الدراسة لتسهيل عرضها وتحليلها



الفصل الاول

الفصل الثاني

الفصل الثالث

الفصل الرابع

→ الفصل الخامس

الاستبيان



الفصل الخامس



تمهيد

بعد أن مررنا في دراستنا النظرية عن تعاريف وشرح الدور القيادي للمدير باستعمال التنمية البشرية وأثره على الأداء الوظيفي للأساتذة وقدمنا مجموعة من الفرضيات تؤكد فرضيتنا العامة نجد انفسنا أمام مؤسسات تربوية تعمل طول اليوم ولكن مخرجاتها بسيطة وعادية ورؤيتنا وطموحنا



فرضيتنا العامة تقول



يستطيع المدير بتطبيق آليات حديثة في التنمية البشرية أن يزيد في مردود الأداء الوظيفي لأساتذة

وفعلا كلما تعامل المدير مع افراد مؤسسته وهو يحترم فيهم كل شيء خبرتهم وانسانيتهم وشعورهم وقدراتهم ومهاراتهم كلما استطاع ان يصل بمؤسسته لأحسن مردود واكبر نتائج ولرضى وظيفي للأساتذة والإداريين



الفرضيات الجزئية



الفرضيات الجزئية

عرض الفرضية الجزئية الأولى ومناقشتها

إن الإدارة الجيدة للاجتماعات تنعكس على حسن تسيير
التربوي للأساتذة في اقسامهم



إدارة الاجتماعات

خلال تنشيط الاجتماعات لابد ان يلتزم المدير بمعايير الاجتماعات وان يعمل على اىصال معاني ومهارات للأساتذة سوف يستطيعون استعمالها في اقسامهم ويكون الاجتماع محطة تكوينية للأساتذة كلما كان المدير محسن ومجتهد خلالها وقبلها وبعدها كلما استفاد الاساتذة بتقنيات تفيدهم خلال مسيرتهم التربوية



مفهوم إدارة الاجتماع

القدرة على الاستفادة من الإمكانيات البشرية
والمادية المتاحة لتوجيه الاجتماع وقيادة
المشاركين فيه بأقصى كفاءة وأقل تكلفة وأقل
وقت لتحقيق الأهداف المرسومة له بأجود
المعايير



لماذا نعد الاجتماعات ؟

وسيلة جيدة للمتابعة والرقابة والتأكد من إنجاز القرارات

وجود مشكلة أو قضية تحتاج إلى رأي جماعي

التأكيد على مؤسسية القيادة وممارسة الشورى والشراكة

وجود قضايا ومتغيرات تتطلب متابعة وتقويم مستمر



الرغبة في تغيير قنوات واتجاهات الأعضاء حول موقف ما

بروز ما يدعو لتغيير الوضع القائم وتطويره

تنسيق المهام والجهود والمواقف

وسيلة لزيادة معلومات الأعضاء وتبادلها



ما هي الأخطاء الشائعة في اجتماعاتنا ؟

عقد بعض الاجتماعات غير الضرورية

ضعف الإعداد الإداري للاجتماع

الأسلوب الخاطئ في اتخاذ القرارات

الخروج عن أهداف الاجتماعات التي تعقد



صعوبة تحقيق الانسجام والتوافق

عدم تخصيص الوقت الكافي لبنود الاجتماع

عدم توفر أوراق العمل أو التقارير أو ملاحق المعلومات



ما أبرز المشكلات التي تواجه اجتماعاتنا ؟

سئل 635 مديرا عن الأمور التي تزعجهم في الاجتماعات فأجابوا :

الخروج عن الموضوع 83%

الإعداد السيئ 77%

اجتماع غير منتج 74%

الاستماع السيئ 68%



لا مبالاة الأعضاء 62%

طول الاجتماع 60%

ضعف المشاركة 51%



ما أنواع الاجتماعات التي نعقدھا ؟

اجتماعات لتبادل المعلومات

اجتماعات لحل مشكلات أو خلافات

اجتماعات لإدارة طوارئ أو أزمات



اجتماعات للتطوير وإدارة المشروعات

اجتماعات لتغيير الاتجاهات والقنوات

اجتماعات لمتابعة إنجاز القرارات



مستلزمات مرحلة ما قبل الاجتماع

تتكون من 11 نقطة نستعرضها كالاتي



تحديد الزمان

تحديد المكان

تحديد الهدف



تذكير بالمهام

جدول الأعمال

مدة الاجتماع



تدوين المعلومات الإدارية الأساسية عن الاجتماع

تحديد بنود الاجتماع حسب نوعها وأهميتها

تحديد المتحدث في كل بند



تحديد الزمن الأقصى لكل بند

توفير الأوراق أو الوثائق اللازمة لكل بند

ما يستجد من أعمال



أمن المكان وسلامته

سعة المكان وحرية الحركة فيه

الإضاءة والتهوية مناسبة ويسهل التحكم بها

الهدوء والبعد عن الضوضاء والمقاطعات



الطاوولات والكراسي مناسبة ومريحة

التوصيلات الكهربائية

وجود الأوراق والملفات

وجود مستلزمات مكتبية



خزانة إسعافات أولية للطوارئ

نظافة المكان ومرافقه ورأئحته ..



جدول الأعمال

أوراق العمل

تقارير الإنجاز



معلومات مفيدة

ملاحق ذات صلة

محاضر وقرارات سابقة



مستلزمات مرحلة أثناء الاجتماع

تنظيم جلوس المشاركين في الاجتماع

غير متقابلين

اثنان يتشاكسان

بجاناب الرئيس

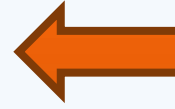
شخص كثير الكلام

بعيد عن بعضهما

ذوو الآراء المتقاربة

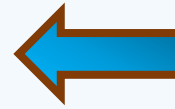


مقابل الرئيس



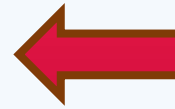
شخص قليل الكلام

قرب الرئيس



أمين المكتب

في مكان بارز



يغلب عليه النعاس



حسن الافتتاح (البسمة، واستذكار بعض القيم ...)

أسلوب الإدارة (التوقيت، التصويت، المتحدثون، ..)

الالتزام بجدول الأعمال

الالتزام بموضوع النقاش



عدم الانتقال لموضوع آخر قبل اتخاذ القرار

تجنب التصويت قدر الإمكان

مراعاة العدل في توزيع النقاش

عدم دخول الرئيس في جدل مع أي عضو



لا تبدأ الاجتماع رسمياً والأعضاء ما زالوا
يتحدثون

لا تبدأ برأيك أو آراء الأعضاء المهمين



إدارة الحوار والنقاش

7

احرص على حسن الاستماع

وجه الاجتماع حتى لا يصل النقاش لطريق مسدود

لا تسمح بسيطرة أحد

راقب عدم الانتباه



لا تخرج أحداً أو تحطّ من قدره

لا تتصدر الحديث في كل بند

تقبّل النقد

شجّع غير المشاركين



أوقف النقاش إذا تكرر

أحرص على جميع الآراء



معالجة الاختلافات في وجهات النظر

8

لخص الاقتراحات الرئيسية وألغ غير المهم

حدد نقاط الاتفاق وأبرزها وافرز نقاط الاختلاف

افحص المعلومات التي أدت للاقتراحات

قارن بين الاقتراحات من حيث ايجابياتها وسلبياتها



ادمج الأفكار وشكّل منها اقتراحاً يتناسب مع الجميع إن امكن

جزئ الاقتراحات وحاول تقليل أجزاء الخلاف

أعط فترة راحة للمداولات الجانبية إن استمر الخلاف

أجل الموضوع إلى وقت آخر قريب في حال استمرار التباين



تدوين محضر الاجتماع

9

دَوْن المعلومات الإدارية
(الجهة، الرقم، التاريخ، المكان، الحضور، ..)

نص القرارات في كل بند من بنود الاجتماع

الحيثيات الرئيسة لكل بند



الأشخاص المكلفين بكل قرار

الموعد النهائي لتنفيذ القرارات

موعد ومكان الاجتماع القادم

توقيع الرئيس وأمين السر



إنهاء الاجتماع

1
0

تأكد من دقة المحضر

تأكد من جودة القرارات ومدى مطابقتها للأهداف

لخص ما حققه الاجتماع



قّدم الشكر للحضور على تفاعلهم

حدد موعد ومكان وهدف الاجتماع القادم

حدد موعد توزيع المحضر وملحقاته



تأكد من معرفة كل شخص ما كُلف به

تأكد من عدم ترك أوراق خلفكم

أصلح ما قد افسده الاجتماع من علاقات وغيرها



مستلزمات مرحلة ما بعد الاجتماع

11

صياغة المحضر وتوصيله

متابعة تنفيذ القرارات وآلية ذلك

أرشفة الوثائق بشكل آمن



كتابة التقارير وتحلي النتائج

أمن تداول الوثائق والمعلومات



مهارات أساسية في إدارة الاجتماعات

طريقة جلسته أو حركاته-:(في الملاحق) بعض اساليب التجليس



المحور التاسع

متابعة الاجتماعات وتقييمه

كل عمل لا يمثله الواقع الفعلي التطبيقي لهو هباء كالشجرة التي لا ثمرة لها ، لذا ينبغي السعي الصادق والمحاولة الجادة الفعالة من المشاركين لتمثيل التوصيات وإظهار نتائج ما أسفر عنه الاجتماع ممثلة بالواقع الملموس وقد يتطلب الأمر متابعة لما بعد الاجتماع وتوفير معلومات بمثابة تغذية راجعة

(*Feedback*) لما هو عليه الوضع بعد الاجتماع وهنا يمكن الاستفادة من إدراج مدة زمنية مناسبة للمتابعة في زمن الاجتماعات اللاحقة مع مراعاة الاتطغى مدة المراجعة والتقييم تلك على وقت الاجتماع المنعقد



عرض الفرضية الجزئية الثانية ومناقشتها



الفرضية الثانية

التحفيز المستمر للأساتذة يزيد من مردودهم

لماذا الاهتمام بتحفيز الموارد البشرية

لأهمية الموارد البشرية ودورها المؤثر في كفاءة المنظمات وفعاليتها ، فالأفراد هم الذين يصممون المنتجات والخدمات ويقدمونها ، وهم الذين يتحكمون في نوعيتها ، ويضعون الاستراتيجيات الشاملة للمنظمات



ان الموارد البشرية تضيف للقيمة ، في حين تضيف كل
الموارد الاخرى للتكاليف لذا يغدو من البديهي القول إنه
بدون توافر الافراد الاكفاء يصبح من المستحيل لأية منظمة
ان تحقق أهدافها

تضطلع الموارد البشرية دور محوري في تنفيذ خطط
التنمية الاقتصادية والاجتماعية في الدول النامية الذي
يتوقف النجاح في تنفيذها الى حد بعيد على كفاءة العاملين
حقائق أساسية



بدون البشر القادرين المحفزين الذين يعملون بروح الفريق
لن تستطيع الإدارة تحقيق أهدافها الطموحة

بمرور الوقت تتناقص قيمة الموارد المادية ، ولكن الموارد
البشرية تتزايد قيمتها ونتاجيتها بالخبرات المتراكمة ،
و بالتالي فهي تمثل اصلا تتزايد قيمته واهمية حسن الافادة
منه أي قصور في احدى جوانب الموارد البشرية يعوق
أعمال إدارات المنظمة



عرض الفرضية الجزئية الثالثة ومناقشتها

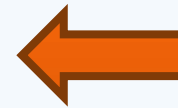


عرض الفرضية الجزئية الثالثة ومناقشتها

التواصل الجيد بين المدير والاساتذة ينعكس على
التواصل الجيد بين الاستاذ وتلاميذه

وظائف الإدارة :كلنا يعرف
عناصرها : التخطيط ، التنظيم ،
التوظيف ، القيادة ، الإشراف
والتوجيه ، التنسيق ، اتخاذ القرارات
،الاتصال

التواصل الفعال



الاتصال

يعرف الاتصال بأنه : تبادل للمعلومات والحقائق والمعاني والمشاعر بين جهة وأخرى لإنجاز عمل أو اتخاذ قرار أو تغيير سلوك ، وهو فن إيجاد وإشاعة التفاهم بين الأشخاص سواء على مستوى الأفراد أو الجماعات

على المستوى الشخصي لا يستطيع الفرد أن يعيش بمعزل عن المجتمع فحتى يشبع رغباته عليه بعملية الاتصال مع الناس وغالبا ما يعتمد نجاح الفرد على قدرته على الاتصال...



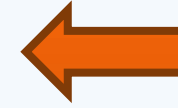
وفي المؤسسات تشكل عملية الاتصال جوهر وأساس العمليات والوظائف وعن طريقها ترتبط أجزاء وأقسام المؤسسة ببعضها البعض ويتحقق التكامل في أعمالها إذ لا يمكن لجزء أن يعمل بمعزل عن بقية الأجزاء

ونظام الاتصال الفعّال في المؤسسة يقود ويساعد إلى حد كبير في اتخاذ القرارات الإدارية الصائبة حيث أن نجاح عملية اتخاذ القرارات تعتمد إلى حد كبير على دقة المعلومات اللازمة وإمكانية الحصول عليها في الوقت المناسب وهو ما يوفره الاتصال الفعّال



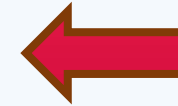
عناصر عملية الاتصال

الجهة الراغبة في إيصال المعلومات



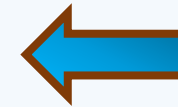
المرسل

المعلومات المراد إيصالها



الرسالة

الطريقة التي يختارها المرسل لإيصال المعلومات

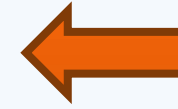


الوسيلة



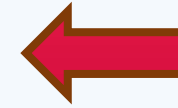
عناصر عملية الاتصال

الجهة التي تستلم المعلومات



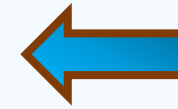
المستقبل

رد فعل المستقبل الذي يبين مدى فهمه
للرسالة وتفاعله معها



التغذية الراجعة

أية عوامل داخلية أو خارجية تقلل من
دقة الاتصال أو تعيقه



التشويش



مراحل عملية الاتصال

إدراك الرسالة : يتخذ المرسل قراره بإرسال الرسالة قد ينتج ذلك عن حاجة فكرة ، أي مؤثر آخر

الترميز : يحول المرسل أفكاره إلى اللغة أو الرموز المناسبة : كلمات ، رسالة تقرير ، صورة ، ... الخ

اختيار وسيلة الاتصال : مكتوبة ، شفوية ، مرئية ...



فك رموز الرسالة من قبل المستقبل عبر تحويلها إلى معاني
مفهومة بالنسبة له

ترجمة وتفسير وإدراك فحوى الرسالة من قبل المستقبل ...

تزويد المرسل بالتغذية الراجعة من قبل المستقبل والتي تبين
مدى فهمه للرسالة وتفاعله مع مضمونها ...



عوامل نجاح عملية الاتصال

عوامل تتعلق بالمرسل

استخدام اللغة والمفردات التي تلبى احتياجات الموقف

عندما تحول رسالتك إلى رموز أحرص على جعل رسالتك مترابطة ومتسلسلة منطقيا

اختر الوسيلة الأكثر ملاءمة للموقف



تأكد من كون رسالتك : واضحة ، كاملة ، مختصرة ،
لطيفة ، صحيحة

تجنب التجريح

احرص على حصول عملية تغذية راجعة مع المستقبل



عوامل نجاح عملية الاتصال

عوامل تتعلق بالمستقبل

أعط الرسالة الواردة إليك الاهتمام والانتباه الكافي

كن إيجابيا وساعد المرسل على نقل رسالته

تأكد أنك استوعبت الرسالة، أطلب من المرسل إعادة إرسالها إذا لزم الأمر



معوقات عملية الاتصال

يقصد بمعوقات الاتصال كافة المتغيرات التي تمنع عملية تبادل المعلومات أو تؤخر إرسالها أو استقبالها أو تشوه معانيها ، ومن معوقات الاتصال ما يلي

عدم استخدام المرسل اللغة أو الرموز التي تتناسب مع متطلبات الموقف

عدم وجود ترابط منطقي في الرسالة

عدم اختيار وسيلة الاتصال المناسبة

عدم توافر الوضوح ، الدقة ، الشمول ، اللطف في الرسالة



تعالى المرسل على المستقبل

عدم الحصول على تغذية راجعة من المستقبل تبين مدى فهمه الرسالة

عدم اهتمام المستقبل بالرسالة أو عدم انتباهه لها

الحالة النفسية السيئة لدى أي من المرسل أو المستقبل

عدم تعاون المستقبل مع المرسل



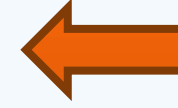
أنواع الاتصالات الإدارية

الاتصالات الرسمية

وهي ذلك النظام من الاتصالات الذي يخضع لقواعد وإجراءات محددة رسمياً ومثبتة بصورة مكتوبة ، وفيه تتدفق المعلومات في المؤسسة بما يتمشى والتوزيع الرسمي للسلطات والاختصاصات الوظيفية ويقسم لثلاث أنواع هي :

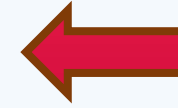


من الرؤساء إلى المرؤوسين تكون عادة على شكل أوامر ، تعليمات ، قرارات الخ...



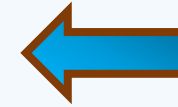
اتصالات هابطة

من المرؤوسين إلى الرؤساء تكون على شكل شكاوى ، اقتراحات ، تقارير ... الخ



اتصالات صاعدة

بين الموظفين من نفس المستوى الوظيفي تكون لغايات التنسيق والتعاون



اتصالات أفقية



أنواع الاتصالات الإدارية

الاتصالات غير الرسمية

وهي التي تتم خارج القنوات الرسمية المحددة للاتصال وبين مستويات مختلفة متخطية خطوط السلطة الرسمية ، ولا يحدث الاتصال غير الرسمي داخل التنظيم فقط بل يتعداه إلى خارج التنظيم إذ تتفاعل إدارات التنظيمات مع التنظيمات الأخرى من خلال اللقاءات غير الرسمية والحفلات والمناسبات الاجتماعية ... الخ



مهارات الاتصال

يقضي الموظفون معظم وقت عملهم في الاتصال ما بين متحدثين أو كاتبين أو قارئين أو منصتين وفي كل الأحوال مفكرين ، ومن هنا تتبع أهمية تطوير مهارات الاتصال لدى الموظفين وذلك من أجل تطوير سلوكهم في العمل ولعل من أهم هذه المهارات :



مهارة التحدث

التعرف الجيد على الأشخاص الذين نتحدث إليهم من حيث مستواهم الإداري والوظيفي والعمر والمستوى العلمي والثقافي وظروفهم النفسية والاجتماعية ودوافعهم واحتياجاتهم

الاهتمام والتركيز على محتوى الحديث من خلال الحصول على معلومات كافية وصادقة عن الموضوع المنوي التحدث عنه ومراعاة التسلسل المنطقي للأفكار وأن يكون محتوى الحديث متناسبا مع مستوى المستمع

استخدام مستوى الصوت المناسب عند التحدث من خلال عدم التحدث بصوت مرتفع عندما لا يتطلب الموقف ذلك ، والتنويع في نغمة الصوت وفي سرعة الإلقاء والتوقف والاستراحات بين الجمل والكلمات واعتماد التركيز والتأكيد على الكلمات المهمة في الحديث واللفظ الجيد لجميع الحروف ووضوح الصوت



تجنب اللزمات اللفظية واللزمات الحركية وهي عبارة عن كلمات أو حركات تلازم الفرد أثناء حديثه ويكررها دون داع ومن أمثلة اللزمات اللفظية (شايف كيف ، ماشي ، على فكرة ، هدا شو اسمه ...الخ)

ومن الأمثلة على اللزمات الحركية (حركة اليدين بعصبية ، حركات الرأس ، تبادل الاتكاء على إحدى القدمين ...الخ) وتؤدي هذه اللزمات في حال تكرارها إلى انصراف المستمعين عن المتحدث وفحوى حديثه وتشتت إنصاتهم حيث يتوجهون لمتابعة تلك اللزمات وقد يسخرون منها

وضع المتحدث للمستمعين نصب عينيه وذلك بهدف معرفة أثر حديثه عليهم ومدى استيعابهم له وهل اقتنعوا به وتشجيعهم على طرح الأسئلة في حالة غموض أية فكرة



عينة الدراسة

إظهار قدر من الانفعالات المناسبة للحديث وذلك لإظهار نوع من التفاعل والتجاوب مع المستمع وتحقيق المشاركة الانفعالية

تجنب بعض أخطاء الحديث المزعجة كالتعالي من قبل المتحدث على المستمعين أو الإكثار من كلمة أنا أو التعصب للرأي أو تركيز نظر المتحدث على شخص واحد دون غيره



مهارة الكتابة

تجنب الأخطاء النحوية والإملائية من خلال الرجوع إلى كتب اللغة أو حضور الدورات المتخصصة في هذا المجال والإكثار من الكتابة والمطالعة

التعبير عن المعنى المقصود بالعدد المناسب من الكلمات عبر توفير عنصري الشمول والاختصار في الموضوع المكتوب

الاهتمام بعلامات الترقيم

عدم البدء بالكتابة إلا بعد الحصول على جميع المعلومات والحقائق المتعلقة بالموضوع



استخدام الكلمات والمصطلحات اللغوية محددة المعنى
والتي لا تحتمل أكثر من تفسير

التسلسل المنطقي للمعلومات

القراءة والمطالعة الدائمة مما يؤدي إلى اكتساب
مهارات وأساليب كتابية فعّالة



مهارة القراءة

من العوامل المؤثرة في سرعة القراءة بالنسبة للعاملين ما يلي :

الذكاء حيث يتوقف فهم الشخص لما يقرأ إلى حد كبير على مستوى ذكائه وتتم زيادة الذكاء من خلال التحفيز المستمر للعقل وزيادة المهارات وصلل التجارب والتدريب المستمر

الخبرة حيث تؤدي خبرة الفرد بالمادة المكتوبة إلى سهولة قراءتها واستيعابها

الحالة النفسية للقارئ فالقراءة تحتاج إلى هدوء نفسي من أجل التركيز حيث تعتبر الاضطرابات النفسية والانفعالية من أكبر معيقات القراءة

الدافع للقراءة : كلما وجدت الرغبة



اجعل الانطباع الأول لصالحك

كيف تصبح منظماً

زادت القدرة على القراءة

أسلوب القراءة فأسلوب القراءة السليم يوصل إلى القراءة السريعة المقرونة بالفهم ومن ذلك التركيز على المعنى وليس على الأحرف والكلمات

حالة العين والإبصار بالنسبة للعاملين



مهارة الإنصات والإصغاء

وهي المهارة التي تعتمد على قدرة الانتقال عبر مستويات الإصغاء الثلاثة ومن السطحي إلى اليقظ ومن ثم إلى المركز ويتم ذلك من خلال وضع نفسك مكان المتكلم ومحاولة معرفة أفكاره ومشاعره والتركيز فيما يقوله ثم إخضاعه لما تمتلك من معلومات ومهارات وخبرات ثم التحليل على ضوء ذلك ثم الوصول إلى الاستنتاج وإدارة العملية بناء على ذلك وهذه المهارة ضرورية للاجتماعات والمقابلات الرسمية ولفهم حاجات المراجعين

مهارة التفكير

تدريب العاملين على أنماط التفكير العلمي الموضوعي



استثارة التفكير لدى العاملين بالنسبة لكل ما يحيط بهم في العمل من مشكلات ومواقف واستدعاء مشاركتهم للتفكير بها وإيجاد الحلول المتناسبة معها

عقد جلسات للتفكير المنطلق العاصف حيث يجتمع العاملون ليفكروا تفكيراً منطلقاً بلا قيود أو حدود في حل مشكلة أو التعامل مع موقف ما في العمل

تشجيع العاملين على أن يعرضوا فكرهم ورأيهم في نواحي النشاط اليومي الذي يقومون به وأن لا يكتفوا بعرض الحقائق والمعلومات فقط بل إعطاء وجهات نظرهم حولها



مهارة الحوار والإقناع

التزام القول الحسن وتجنب الإساءة والتعسف في الحديث

الالتزام بوقت محدد في المحاوراة وعدم الاستئثار في الكلام والإطالة على حساب الآخرين مما يترك أثرا سلبيا لديهم

حسن الاستماع وأدب الإنصات وتجنب المقاطعة

تقدير الطرف الآخر واحترامه



حصر الحوار والمناظرة في موضوع محدد

الإخلاص للفكرة والمبدأ

لا تتكلم بدون علم

كن صادقا ولا تذكر شيئا كاذبا



لا تتشبت برأي ثبت ضعفه ولا تكن مترددا

ابتعد عن الأنانية والشخصنة والتحيز والتعصب في حوارك

حافظ على أدبك ورباطة جأشك حتى لو كرر المقابل عملية استفزازك

أبحث عن نقاط الالتقاء وحاول البناء عليها



أنظر إلى كلام الآخر وتعرف على أسلوبه

أدعم رأيك بأدلة علمية وعملية وأبحاث وإحصائيات

لا تسب أو تشتم المناقش

أبتعد عن المساس بعقائد وقيم ومثل الآخر



فرق بالمناقشة بين الفكرة وصاحبها فلك أن تناقش
الفكرة وتضربها وتثبت فسادها ولكن لا تتعرض
لشخصية صاحبها

تعود أن لا تناقش للرد عن ذاتك

أشكر محاورك إذا حصلت منه على فكرة أو معلومة أو
مهارة أو خبرة جديدة

أذكر اسم محاورك بين الحين والآخر وبصيغة التقدير



لا تتكلم مع محاورك من علياء أو من برج عاج

وصايا لتحسين اتصالك مع رئيسك

بادره بالابتسامه

أظهر الود والاحترام له



لا ترفع الكلفة بينكما تماما وأرفع من شأنه

أحسن الاستماع والإصغاء له

تواجد في مقر عملك مبكرا

اطرح الأسئلة للتأكد من أنك فهمت ما سمعت فهما
صحيحا



ناقش بدون انفعال

تذكر بأن وقت رئيسك هو أثمن ما لديه
(اختيار المهم والدخول في الموضوع مباشرة)

أعرف نمط شخصية رئيسك معرفة جيدة فان المعرفة
بحد ذاتها قوة



التزم بالوقت المحدد لإنجاز ما هو مطلوب منك من أعمال

قدم المبادرات المثمرة والمؤثرة في مؤسستك



عرض الفرضية الجزئية الرابعة ومناقشتها



عرض الفرضية الجزئية الرابعة ومناقشتها

استعمال تقنيات الحديثة لفرق العمل تمكن الاساتذة من
حسن ترتيب فرق العمل في اقسامه

فريق العمل

يحتاج مدير المتوسطة أن يتعامل تربويا وإداريا مع مجموعات مختلفة حسب
المطلوب في كل مرة لكن كلما استطاع المدير أن يرتب مجموعات بطرق أكثر
انسجاما وعلمية كلما كان المردود أكثر ويكون درسا عمليا للأساتذة لترتيب
التلاميذ في افواجهم حسب الاعمال التطبيقية او البحوث او غيرها

كما هو درس للإداريين خاصة لمستشار التربية الذي يتعلم منه كيفية اختيار
افواج العمل معه وتقييم العمل



مفهوم فريق العمل

هو عبارة عن مجموعة من الأفراد يجمعهم مع قيادة متفهمة هدف أو أهداف محددة يسعى الجميع لتحقيقها دون اعتبار لاختلاف التخصصات أو الأعمار أو الأماكن يتميزون بالعمل بمرونة وثقة ووضوح ومسئولية مشتركة



يستحسن ان تكون الافواج صغيرة لان عيوب الأفواج الكبيرة

صعوبة المشاركة والشعور بالانتماء والالتزام

خطر نشوء مجموعات فرعية مستقلة غير مرتبطة بالمجموعة الرئيسية

فرص اقل لأخذ ادوار واضحة وذات صلة بالمهمة ولا تكون ذات صلة

تكرار المهارات مما يزيد من احتمالات الاحتكاكات او المصادمات

ضعف القدرة على الاحساس بمزاج الفريق والافراد اذ ان طاقتنا محدودة



صفات الفريق الفعال وغير الفعال

من ناحية المعلومة

تتدفق من أسفل لأعلى والعكس ،
واضحة وصريحة

الفعال

من أعلى لأسفل فقط ، تستخدم للنفوذ ،
غير كاملة ومشوشة

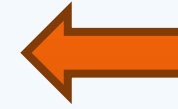
غير الفعال



صفات الفريق الفعال وغير الفعال

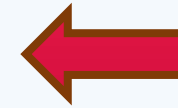
من حيث علاقات الأعضاء

ثقة ، احترام ، تعاون ، دعم



الفعال

شك وانقسام ، تصيد ، منافع شخصية



غير الفعال



صفات الفريق الفعال وغير الفعال

من حيث الخلاف

طبيعي ونافع ، حول الموضوع وليس
الشخص

الفعال

هدام ، مرتكز على الأشخاص ، آثار
سيئة

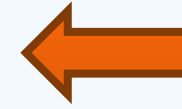
غير الفعال



صفات الفريق الفعال وغير الفعال

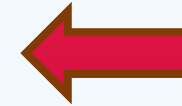
من حيث جو العمل

واضح ، نابع من الشعور بالمسئولية



الفعال

مفكك وتحزبات ، معتمد على التهديد



غير الفعال



صفات الفريق الفعال وغير الفعال

من حيث جو الإبداع

مرونة ، خيارات متعددة ، إيجاد حلول
وبدائل

الفعال

إحباط ، بيئة خوف من العقاب

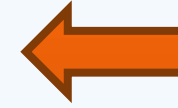
غير الفعال



صفات الفريق الفعال وغير الفعال

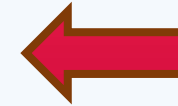
من حيث اتخاذ القرارات

تفكير فعال ، التزام مشترك بالتنفيذ



الفعال

إجبار ، تأكيد للنفوذ ، اتكال



غير الفعال



فوائد فريق العمل الفعال

وضوح الهدف والأولويات .. يحدد معالم الطريق

تكامل وتجانس في العمل .. يحقق الجودة فيه

المسئولية مشتركة جماعية وفردية .. تظهر التفاني والمبادرة

الدعم والمساندة .. بيئة مناسبة للإبداع



مراحل بناء فريق العمل الفعال

المرحلة الأولى

تحديد المهمة
(موضوع البرنامج وأهداف
ومستهدفين ، أولويات، نتائج متوقعة)

المرحلة الثانية

تحديد القيادة
(تخصص، خبرة، مهارة، صلاحيات)

المرحلة الثالثة

تحديد الأدوار
(مسئوليات ، مهام ، فردية ، جماعية)



تحديد الأشخاص

(خبرات ، تخصصات ، مهارات ،
مواقع ، علاقات ، تفويض)

المرحلة الرابعة

تحديد متطلبات العمل

(موارد بشرية ومالية بيئة البرنامج)

المرحلة الخامسة

تحديد آلية المتابعة وتقويم العمل

(تقارير ، ملاحظات ، اجتماعات ،
استبانات)

المرحلة السادسة



آلية تقويم عمل الفريق

الملاحظات المباشرة وغير مباشرة

التقارير بأنواعها

أهداف مرحلية بنائية

نتائج ومنتجات إبداعية مشاهدة

استبانات لمختلف الفئات وتحليلها



نقاط القوة عند الفريق

البحث .الابداع .التقويم .التركيز .التنفيذ ،الانهاء ،الدعم، التنسيق .،البحث ،البحث عن احدث الافكار، تطوير واستخدام اتصالات خارج الفريق ، الاستفادة من الفرص الجديدة ،فتح نقاشات الاثارة التفكير ، الإبداع ،تطوير افكار ونظرات جديدة ازاء المشاكل ، تقديم إسهامات جديدة ، ايجاد مجالات للتوسع في الخيال ، توليد افكار .التقويم ، تحليل المواقف ووزن الخيارات المحتملة ، تقديم نظرة موضوعية ، تقديم حالة لتطبيق اجراءات بديلة عنها ، ايجاد ادلة وحجج لدحض الاطروحات غير الثابتة



التركيز (التوجيه)

تركيز المجموعة على المهمة قيد العمل

ممارسة تأثير قوي على القرارات والدفع نحو اجراء

الرغبة في القيادة في حالة عدم حصول تقدم

الاستعداد لتحدي وجهات نظر الآخرين



التففيذ

ايجاد حلول عملية للمشكلات

تحويل الخطط الى واقع

تنظيم العمل الاساسي

العمل بشكل جيد في اطار منظم

نقاط القوة عند الفريق



الانتهاء

لفت الانتباه الى التفاصيل

منع ارتكاب اخطاء ناجمة عن الاهمال

اعطاء المهمات انتباها كاملا

الدفع نحو انجاز المهمات في الوقت المحدد



الدعم

العمل بشكل جيد مع اشخاص مختلفين

التشجيع على جو جيد داخل الفريق

دعم الاقتراحات الجيدة في سبيل المصلحة العامة

الاهتمام باقامة علاقات جيدة مع اعضاء الفريق



التنسيق

مناقشة آراء ووجهات نظر أعضاء الفريق

التأثير بدون توجيه ضغط

خلق اتفاق وانسجام بين الأعضاء

تنسيق أنشطة أعضاء الفريق



كيف تطور من قدرتك على بناء فريق

طور مهارات الاصغاء وطرح الاسئلة لدى جميع اعضاء الفريق

حفز وولد الدافعية لدى كل عضو من اعضاء الفريق

اطلق القدرات الابداعية للفريق

وائم بين احتياجات الفرد مع احتياجات الفريق والمهمة



هئى بيئة يسودها المرح والمتعة والتحدى والدعم

استزد من هذا العلم بالقراءة والاطلاع والسؤال

تجنب دوما معوقات الإبداع لك أو لغيرك



كونوا جميعا يا بني اذا اعتدى ... خطب ولا تتفرقوا افرادا
تأبى الرماح اذا اجتمعنا تكسرا ... واذا افترقن تكسرت احادا



خلاصة الفصل



تم التركيز على اربع نقاط تخص دراستنا ألا وهي

إدارة الاجتماعات

التحفيز

التواصل الفعال

العمل الجماعي



إدارة الاجتماعات

لابد أن يدرك المدير و الاساتذة والجميع بالمؤسسة أن الاجتماعات حصص مهمة جدا تستثمر لتخطيط وتنظيم الاعمال ولتقييم فعلى الجميع تطبيق ما ذكرناه في البحث لإنجاحها فهي جزء مهم من العملية التربوية و أكد ان الاصل في الاجتماع فعاليته ليس مدة اقامته



التحفيز

النفس البشرية مجبولة على حب المدح وحب الهدية وتخشى
التأنيب و العقاب كما أن خلق جو التنافس في المؤسسة على
جميع الأصعدة يزيد من فاعلية الجميع فالمدير والاستاذ الذكي
هو من يستغل هذا الأمر لبلوغ احسن مخرجات لعملياتنا
الادارية والتربوية



التواصل الفعال

التواصل الفعال من أهم آليات النجاح في المؤسسات التعليمية والإدارية فكلما كان التفاعل ناجح ويمر بكل الطرق وبأريحية دون تكلف أو تشفير تكون مخرجات عملياتنا التربوية متميزة



فريق العمل

المؤسسة التربوية مجموعة من الفرق والمجموعات تعمل مثني وثلاثة ورباعة وأخماسا واسداسا أحيانا كلما كانت المجموعات منسجمة كلما كان الهدف واضح والقائد واضح والمهمة واضحة كلما كان المرود جيد والاعمال تتم بأحسن جودة لذلك يجب تتبع النقاط التي ذكرناها في الدراسة في تكوين فرق العمل لبلوغ نتائج مرضية



الإستنتاج العام

إن المدير يقوم بأعمال كثيرة ويجتهد في اعماله كثيرا لكن كثيرا ما ان مجهوداته تكون عادية ونتائجه تقليدية في حين لو ان المدير اجتهد اكثر باستعمال بعض التقنيات الحديثة يستثمر فيها الطاقات البشرية التي عنده ويستثمر خبراتها ومعلوماتها وعلاقاتها وطموحاتها لتمكن للوصول لمؤسسات تتنافس في جميع المستويات إداريا وتربويا تنافس بين الاساتذة وبين التلاميذ



المدير شخص مسؤول وهذه المسؤولية تستوجب عليه السعي الحثيث لتحسين مؤسسته ومخرجاتها ولا يتأتى هذا الامر إلا باجتهاده هذا الاجتهاد الذي يجعله يعمل على تفعيل كل الطاقات وبأحسن السبل هذه السبل التي تتمثل في تطوير أدائه وأداء من معه بالمؤسسة المدير الناجح يدرك ان أكبر طاقة لديه هي الطاقة البشرية فهي لا تقدر بثمن الطاقة البشرية هي التي يمكن ان يتحدا بها إن احسن تفتيق طاقاتها للوصول لأروع مؤسسة على جميع المقاييس التربوية والإدارية



الفصل الاول

الفصل الثاني

الفصل الثالث

الفصل الرابع

الفصل الخامس

الاستبيان





جموں اب لاسٹیا



جموں تے لاسٹیا



السؤال الأول : الاجتماع الفعال هو الذي يأخذ
أطول مدة ممكنة

الجواب

النسبة	التكرارات		العينة عددها 30
20%	6	اوافق	
80%	24	لا اوافق	
100%	30	المجموع	



الملاحظات

من خلال الجدول اعلاه
نسبة 80% تعتبر أن الاجتماع الفعال لا علاقة للوقت به .
نسبة 20% فقط ترى أن طول الاجتماع سبب في فعاليته .

الاستنتاج

لا علاقة لطول الاجتماعات كما يتصور بعض المديرين والاساتذة

الخلاصة

من خلال الاستنتاج السابق نعتبر ان مدة الاجتماع لا علاقة لها
بفاعليته فقد يكون الاجتماع 10 أو 20 دقيقة ويكون جد فعال من
أجل رقي العمل البيداغوجي



السؤال الثاني : الاجتماع الفعال هو الذي يأخذ
أطول مدة ممكنة

الجواب

التحفيز المادي والمعنوي الدائم للتلاميذ يزيد من نتائجهم

النسبة	التكرارات		العينة عددها 30
%96.66	29	او افق	
%03.34	1	لا او افق	
%100	30	المجموع	



الملاحظات

من خلال الجدول اعلاه
نسبة 96.66% تعتبر أن التحفيز المادي والمعنوي الدائم للتلاميذ يزيد من نتائجهم.
نسبة 03.34% فقط ترى أن ليس لتحفيز دور في تحسين نتائج التلاميذ .

الاستنتاج

أن التحفيز المادي والمعنوي الدائم للتلاميذ يزيد من نتائجهم

الخلاصة

أن التحفيز المادي والمعنوي الدائم للتلاميذ يزيد من نتائجهم



السؤال الثالث : التواصل الفعال بين المدير والاساتذة يزيد في مردود العملية التربوية

الجواب

النسبة	التكرارات		العينة عددها 30
%	30	اوافق	
%	00	لا اوافق	
%100	30	المجموع	



الملاحظات

من خلال الجدول اعلاه
نسبة 100% تعتبر التواصل الفعال بين المدير والاساتذة يزيد في مردود العملية .
نسبة 00% هناك إجماع ان العلاقة بين الاساتذة والمدير سببا من اسباب زيادة مردود
العملية التربوية .

الاستنتاج

التواصل الفعال بين المدير والاساتذة يزيد في مردود العملية التربوية

الخلاصة

يجب ان ندرك جيدا ان الحفاظ وتطوير العلاقة بين المدير والاساتذة سببا
في المردود الحسن لذلك على المدير ان يكون في حريصا على توطيد
علاقته مع الاساتذة



السؤال الرابع : المدير الجيد هو الذي يقبل كل الآراء ويطبقها

الجواب

النسبة	التكرارات		العينة عددها 30
%36.66	11	اوافق	
%66.34	19	لا اوافق	
%100	30	المجموع	



الملاحظات

من خلال الجدول اعلاه
نسبة 66.34% ترى ان الحكمة ليست في إرضاء الجميع .
نسبة 36.66% ترى ضرورة تطبيق كل ما يقترح .

الاستنتاج

المدير الجيد ليس من يطبق كل الآراء ويريد إرضاء الجميع

الخلاصة

المدير الجيد الحكيم هو الذي يستمع لجميع الآراء لكن عليه ان يطبق ويختار الافضل لتطبيقه فنظرة المدير اشمل لصالح العام



السؤال الخامس : التعرف على الانماط التمثيلية
للتلاميذ يزيد في وصول المعلومات من الاستاذ لتلميذ

الجواب

النسبة	التكرارات		العينة عددها 30
%100	30	او افق	
%00	00	لا او افق	
%100	30	المجموع	



الملاحظات

من خلال الجدول اعلاه
نسبة 100% تقر أن التعرف على الانماط التمثيلية للتلاميذ يزيد
في وصول المعلومات من الاستاذ لتلميذ

الاستنتاج

التعرف على الانماط التمثيلية للتلاميذ يزيد في وصول المعلومات من الاستاذ لتلميذ

الخلاصة

إننا نحكم على الشخص بأنه بصري ، أو سمعي ، أو حسي بناءً على ظهور خواص أحد الأنظمة فيه بشكل أكبر من الأنظمة الأخرى. ليس هناك نظام أفضل من نظام ، والأفضل هو الشخص المرن الذي يجيد التعامل مع كافة الأنظمة بصرف عن نظامه الأصلي بصرياً كان ام سمعياً ام حسياً إن معرفتنا بهذه الأنظمة سبب كاف لنعرف اننا كذا وطلبتنا بالضرورة ننتمي لأحد هذه الأنظمة و بالتالي :يجب مراعاة أن ننوع في تعاملاتنا فلا يطغى تصنيفنا على إلقائنا لدرس



السؤال السادس : التحفيز الدائم للأساتذة يزيد
في عطائهم

الجواب

النسبة	التكرارات		العينة عددها 30
%76.66	23	اوافق	
%24.34	07	لا اوافق	
%100	30	المجموع	



الملاحظات

من خلال الجدول اعلاه
نسبة 76.66% اختاروا التحفيز الدائم للأساتذة يزيد في عطائهم.
نسبة 24.34% لا يرون أن التحفيز الدائم للأساتذة يزيد في عطائهم

الاستنتاج

التحفيز الدائم للأساتذة يزيد في عطائهم



الخلاصة

العوامل التي تساعد على تحفيز العاملين

- 1- شعور العامل أنه جزء لا يتجزأ من هذه المؤسسة.
- 2- اقتناع كل عامل في المؤسسة أنه عضو مهم في هذه المؤسسة.
- 3- حاول أن تتحلى بالصبر، وأشعر العاملين أنك مهتم بهم.
- 4- أشرك العاملين معك في تصوراتك، واطلب منهم المزيد من الأفكار.
- 5- اربط العلاوات بالإنجاز الجيد للعمل، وليس بالمعايير الوظيفية والأقدمية في العمل.
- 6- حاول أن تتفاعل وتتواصل مع العاملين.

معوقات التحفيز :

- 1- الخوف أو الرهبة من المؤسسة.
- 2- عدم وضوح الأهداف لدى إدارة المؤسسة.
- 3- عدم المتابعة للعاملين فلا يعرف المحسن من المسيء.
- 4- قلة التدريب على العمل وقلة التوجيه لتصحيح الأخطاء.
- 5- عدم وجود قنوات اتصال بين المديرين والعاملين فيكون كل في واد.
- 6- الأخطاء الإدارية كتعدد القرارات و تضاربها.
- 7- تعدد القيادات وتضارب أوامرها.
- 8- كثرة توجيه اللوم.
- 9- الازدلال و سوء المعاملة.



السؤال السابع : الإلمام باستعمال التكنولوجيا في التعليم دور الأستاذ

الجواب

النسبة	التكرارات		العينة عددها 30
80%	24	او افق	
20%	6	لا او افق	
100%	30	المجموع	



الملاحظات

من خلال الجدول اعلاه
نسبة 80 % تعتبر الإمام باستخدام التكنولوجيا في التعليم دور الأستاذ.
نسبة 20% فقط ترى أنه ليس دور الأستاذ الامام باستخدام التكنولوجيا في التعليم

الاستنتاج

تعتبر الإمام باستخدام التكنولوجيا في التعليم دور الأستاذ

الخلاصة

أن الأستاذ المجتهد المتقن لعمله يدرك جيدا ان التحديث في
معلوماته واستعمالاته للتقنية الحديثة سببا لتحسن استيعاب
التلاميذ وبالتالي تحسين نتائجهم



السؤال الثامن : الإلمام باستعمال التكنولوجيا في التعليم وتقديم الدروس دور المدير

الجواب

النسبة	التكرارات		العينة عددها 30
%26.66	8	اوافق	
%73.34	22	لا اوافق	
%100	30	المجموع	



الملاحظات

من خلال الجدول اعلاه
نسبة 26.66% للإمام باستعمال التكنولوجيا في التعليم وتقديم الدروس دور المدير.
نسبة 73%. يرون ان المدير ليس مسؤولا بنسبة كاملة على الامام الاساتذة باستخدام
الوسائل التكنولوجية في الدروس

الاستنتاج

المدير ليس مسؤولا مسؤولية كاملة على الإمام باستعمال
التكنولوجيا في التعليم وتقديم الدروس

الخلاصة

المدير ليس مسؤولا مسؤولية كاملة على الإمام باستعمال
التكنولوجيا في التعليم وتقديم الدروس



السؤال التاسع : المدير الجيد هو الذي يطبق رأي الأغلبية بعد الاتفاق

الجواب

النسبة	التكرارات		العينة عددها 30
% 100	30	اوافق	
% 00	00	لا اوافق	
%100	30	المجموع	



الملاحظات

من خلال الجدول اعلاه
نسبة 100% المدير الجيد هو الذي يطبق رأي الأغلبية بعد الاتفاق .
نسبة 00% أن لا يطبق رأي المتفق عليه

الاستنتاج

المدير الجيد هو الذي يطبق رأي الأغلبية بعد الاتفاق

الخلاصة

أن المدير الجيد يكون حكيما في تطبيق ما اتفقت عليه الأسرة
التربوية فلا ينفرد برأيه أو يخالف رأي الجماعة إن كان في رأيها خير



السؤال العاشر : الاجتماع الفعال هو الذي يحدد
زمن بدايته ونهايته

الجواب

النسبة	التكرارات		العينة عددها 30
%73.33	22	او افق	
%26.67	8	لا او افق	
%100	30	المجموع	



الملاحظات

من خلال الجدول اعلاه
نسبة 73.33% تعبر عن اختيار الاجتماع الفعال هو الذي يحدد زمن بدايته ونهايته.
نسبة 26.67% فقط ترى أن طول الاجتماع سبب في فعاليته

الاستنتاج

الاجتماع الفعال هو الذي يحدد زمن بدايته ونهايته

الخلاصة

حين نحدد بداية ونهاية الاجتماعات فإننا نعلم الاساتذة درسا
تطبيقيا حسن تقسيم المهام على الزمن



السؤال الحادي عشر: الاجتماع الفعال يخرج
منه بقرارات عملية تحدد فيها المهمات

الجواب

النسبة	التكرارات		العينة عددها 30
% 93.33	28	اوافق	
% 6.67	02	لا اوافق	
%100	30	المجموع	



الملاحظات

من خلال الجدول اعلاه
نسبة 93.33% اختاروا أن الاجتماع الفعال يخرج منه بقرارات عملية تحدد فيها المهمات..
نسبة 6.67% انه ليس شرطا الاجتماع الفعال يخرج منه بقرارات عملية تحدد فيها
المهمات...

الاستنتاج

الاجتماع الفعال يخرج منه بقرارات عملية تحدد فيها المهمات

الخلاصة

من خلال الاستنتاج السابق نستطيع أن نقول أن الاجتماع الجيد و الفعال يخرج منه بقرارات عملية تحدد فيها المهمات لأن ذلك يكون سببا في حسن المتابعة والتقييم وهو سببا لتعليم الاساتذة دقة التعامل مع التلاميذ وتقسيم الاعمال والافواج



السؤال الثاني عشر : المدير الجيد يستطيع
وحده أن يسيّر المؤسسة

الجواب

النسبة	التكرارات		العينة عددها 30
%10	3	او افق	
%90	27	لا او افق	
%100	30	المجموع	



الملاحظات

من خلال الجدول اعلاه
نسبة 10% تعبر عن أن المدير الجيد يستطيع وحده أن يسيّر المؤسسة .
نسبة 90% ترى أنه لا يمكن لمدير وحده أن يسيّر المؤسسة .

الاستنتاج

أنه لا يمكن لمدير وحده أن يسيّر المؤسسة

الخلاصة

يجب ان يدرك المدير ضرورة العمل الجماعي ويتعلم كل آليات نجاح
العمل الجماعي من تفويض وتنظيم وتنشيط وهو بذلك يعلم
الاساتذة آليات التعامل مع التلاميذ وكيفية الحياة الجماعية
مع بعض



السؤال الثالث عشر: المدير الجيد هو الذي ينمي روح الفريق والعمل الجماعي في مؤسسته

الجواب

النسبة	التكرارات		العينة عددها 30
%93.33	28	اوافق	
%6.67	02	لا اوافق	
%100	30	المجموع	



الملاحظات

من خلال الجدول اعلاه
نسبة 93.33% تعبر عن اختيار أن المدير الجيد هو الذي ينمي روح الفريق والعمل الجماعي في
مؤسسته .
نسبة 6.67% ترى أنه لا يهم تنمية روح الفريق والعمل الجماعي في المؤسسة

الاستنتاج

المدير الجيد هو الذي ينمي روح الفريق والعمل الجماعي في مؤسسته

الخلاصة

إن المدير الجيد هو الذي ينمي روح الفريق والعمل الجماعي في
مؤسسته ويجعل الأساتذة يظهرون إبداعاتهم وتعاونهم وهذا
ينعكس على تصرفاتهم في القسم



السؤال الرابع عشر : وجود مشاكل في الأقسام
دليل ضعف الأساتذة

الجواب

النسبة	التكرارات		العينة عددها 30
20%	6	اوافق	
80%	24	لا اوافق	
100%	30	المجموع	



الملاحظات

من خلال الجدول اعلاه
نسبة 20% وجود مشاكل في الأقسام دليل ضعف الأساتذة ..
نسبة 80% وجود مشاك في القسم ليس بالضرورة دليل ضعف الاساتذة .

الاستنتاج

وجود المشاكل في الاقسام امر عادي وصحي غير العادي هو كثرتها وتفاقمها .

الخلاصة

لا علاقة للمشاكل داخل القسم بضعف أو قوة شخصية الاستاذ
لأن كثيرا ما يكون ظهور المشاكل شيء طبيعي في المؤسسة
التربوية وهنا على المدير أن يعلم الاساتذة كيفية الخروج من
المشاكل دون اعتبارها نهاية العالم



السؤال الخامس عشر : الأستاذ الجيد لا يضيع
وقته بالاستماع للأفكار الغريبة من التلاميذ

الجواب

النسبة	التكرارات		العينة عددها 30
%36.66	11	اوافق	
%63.34	19	لا اوافق	
%100	30	المجموع	



الملاحظات

من خلال الجدول اعلاه
نسبة 36.66% يعبر أن الاستماع للأفكار الغربية للتلاميذ مضيعة لوقت .
نسبة 63.34% يعبر عن أنه ليس تضييع للوقت الاستماع للآراء الغربية للتلاميذ

الاستنتاج

الاستماع للآراء الغربية للتلاميذ أمر مهم .

الخلاصة

إن الديمقراطية والجو الملائم في القسم هو الذي يسمح بخلق روح الافكار الغربية والتي كثيرا ما إذا تطورت كانت ابداعات تخدم العلم والتعلم والحياة عموما



خلاصة الاستبيان

- من خلال الاستبيان الذي كان مجتمعه الإحصائي 04 متوسطات هي على التوالي :
- متوسطة العقيد محمد شعباني . تقديدين . جامعة . الوادي .
 - متوسطة ابن باديس . جامعة . الوادي .
 - متوسطة قويدر عروك . المرارة . الوادي .
 - متوسطة جامعة الغربية . جامعة . الوادي .
- وكانت العينة التي مجموعة من اساتذة المتوسطات الاربعة .



كانت الدراسة حول:

دور المدير في تنمية مهارات التربوية الاساتذة باستعمال
التنمية البشرية.

تم التركيز على أدورا مختلفة للمدير وكيف تكون لهذه الادوار
تأثيرا وتعلما للأساتذة في تحسين أدائهم.

وقد تم التركيز على مجموعة من النقاط لعدم إمكانية ذكر كل
النقاط التي يمكن أخذها



- أهم العناصر التي تم مناقشتها حسب الفرضيات :
- 1- إدارة الاجتماعات .
 - 2- التحفيز .
 - 3- التواصل الفعال .
 - 4- العمل الجماعي



1	الاجتماع الفعال هو الذي يأخذ أطول مدة ممكنة .	إدارة الاجتماعات
10	الاجتماع الفعال هو الذي يحدد زمن بدايته ونهايته .	
11	الاجتماع الفعال يخرج منه بقرارات عملية تحدد فيها المهمات .	
15	الأستاذ الجيد لا يضيع وقته بالاستماع للأفكار الغريبة من التلاميذ .	التحفيز
02	التحفيز المادي والمعنوي الدائم للتلاميذ يزيد في نتائجهم	
06	التحفيز الدائم للأساتذة يزيد في عطائهم	التواصل الفعال
03	التواصل الفعال بين المدير والاساتذة يزيد في مردود العملية التربوية	
05	التعرف على الانماط التمثيلية للتلاميذ يزيد في وصول المعلومات من الاستاذ لتلميذ .	
14	وجود مشاكل في الأقسام دليل ضعف الأساتذة.	تطوير أليات العمل الجماعي
04	المدير الجيد هو الذي يقبل كل الآراء ويطبقها.	
7	الإلمام باستعمال التكنولوجيا في التعليم دور الأستاذ	
8	الإلمام باستعمال التكنولوجيا في التعليم وتقديم الدروس دور المدير	
9	المدير الجيد هو الذي يطبق رأي الأغلبية بعد الاتفاق.	
12	المدير الجيد يستطيع وحده أن يسيّر المؤسسة	
13	المدير الجيد الذي ينمي روح الفريق والعمل الجماعي في مؤسسته.	



المرجع



المراجع :

كتب خلاصات ادارة الاعمال (تربية الحيتان + مدير من اول مرة + المدير والقائد + الذكاء الوجداني للقائد).

دورة إيلاف ترين البرمجة اللغوية العصبية الدورة 1 المستوى الاول والمستوى الثاني .

دورة إدارة الاجتماعات مع مركز الجزائري ACT، دورة اتخاذ القرار مع مركز الجزائري ACT، دورة التواصل الفعال مع مركز الجزائري ACT

تقرير التنمية البشرية- فلسطين 1998/1999-إبريل (2000) برنامج دراسات التنمية- جامعة بيرزيت -فلسطين

عمار، حامد (1999) دراسات في التربية والثقافة (7) وفي التنمية البشرية وتعليم المستقبل- عربية للطباعة والنشر- القاهرة.

عمار، حامد (1998) دراسات في التربية والثقافة (6) وفي التنمية البشرية وتعليم المستقبل- عربية للطباعة والنشر- القاهرة.

لبد، عماد (2001) التنمية الاقتصادية في فلسطين- رؤية العدد 11 الهيئة العامة للاستعلامات- غزة- فلسطين .

وزارة التربية والتعليم (2002)- الخطة الوطنية للتعليم للجميع، الإدارة العامة للتخطيط التربوي- غزة- فلسطين.

<http://prof-pri.forumactif.com/montada-f5/topic-t110.htm>

<http://www.dahsha.com/old/viewarticle.php?id=28020>

- أبو النصر، مدحت محمد ، 2007 إدارة منظمات المجتمع المدني، ط1 ، إيتراك للنشر والتوزيع،

- الأغا، إحسان خليل و الأستاذ، محمود حسن:(1999)تصميم البحث التربوي (النظرية والتطبيق)، مطبعة الرنتيسي، غزة.

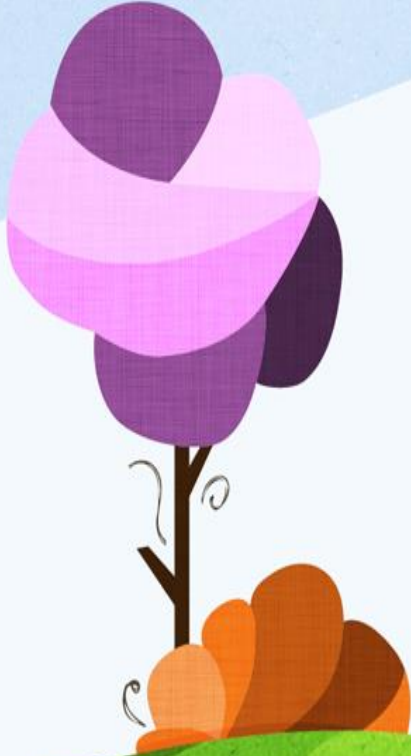
- الحاج محمد، أحمد علي : (2000) التخطيط التربوي، طار لمدخل تنموي جديد، ط1 ، دار المنهاج للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.

- الخطيب ، أحمد وآخرون : (1985) دليل البحث والتقويم التربوي ، دار المستقبل للنشر .
- الدويك، تيسير عبد المطلب ،. (2005) إدارة المدرسة الفعالة مقوماتها وآفاقها . عمان :جھينة
- بدر، عبد الرحمن : (1984)مناهج البحث العلمي، وكالة المطبوعات، الكويت.
- رسمي، محمد حسن، . (2004) السلوك التنظيمي في الإدارة التربوية .الإسكندرية : دار الوفاء
- عريفج سامي سلطي، 2001، الإدارة التربوية المعاصرة ، الطبعة الأولى ، دار الفكر للطباعة
عمان
- عطوي ، جودت عزت ،2009، الإدارة المدرسية الحديثة مفاهيمها النظرية وتطبيقاتها العملية ، الطبعة الأولى ، الإصدار
الثالث ، دار الثقافة للنشر والتوزيع ، ، عمان - الأردن .
القاهرة.
- مرسي، محمد ، 2001، الإدارة المدرسية الحديثة ،القاهرة : عالم الكتب للنشر والتوزيع.
- الشلعوط، فريز محمود أحمد : (2002)نظريات في الإدارة التربوية، مكتبة الرشد للنشر والتوزيع،الرياض.
- العرفي، عبد الله بالقاسم ومهدي ،عباس عبد : (1996)مدخل إلى الإدارة التربوية، منشورات جامعة قار يونس، بنغازي،
ليبيا.

- غنيمة، محمد متولي : (2005) التخطيط التربوي، ط1 ، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن.
- فهمي، محمد سيف الدين: (1990) (التخطيط التعليمي"أسسه وأساليبه ومشكلاته ،ط5 ،مكتبة الأنجلو المصرية، القاهرة.
- مرسي، محمد منير : (2001) (الإدارة التعليمية أصولها وتطبيقاته، عالم الكتب، القاهرة.
- مرسي، محمد منير : (1998) (الإدارة المدرسية الحديثة، عالم الكتب، مصر.
- مصطفى، يوسف عبد المعطى : (2005) (الإدارة التربوية مداخل جديدة لعالم جديد، ط1 ، دار الفكر العربي، القاهرة.
- رسمي، محمد حسن، . (2004) السلوك التنظيمي في الإدارة التربوية .الإسكندرية : دار الوفاء الدنيا الطباعة والنشر.
- الدويك، تيسير عبد المطلب ، 2005 إدارة المدرسة الفعالة مقوماتها وآفاقها :جهينة للنشر والتوزيع ،عمان .
- العدلوني محمد أكرم ،2002، العمل المؤسسي ،ط1 ،دار ابن حزم للطباعة و النشر و التوزيع ،بيروت.
- الدويك تيسير وآخرون،1998، أسس الإدارة التربوية المدرسية والإشراف التربوي، ط2 ،دار الفكر للنشر والتوزيع ،عمان .

- الحاج محمد أحمد علي ، 2000 ،التخطيط التربوي، ط1 ،دار المنهاج للنشر والتوزيع نعمان ،الأردن.
- بدر عبد الرحمن، 1984 ،مناهج البحث العلمي ،وكالة المطبوعات ،الكويت.
- مساعدة بن عبد الله البوح ،مبادئ البحث العلمي، 2004 ،ط1 ،كلية المعلمين الرياض،(المكتبة الالكترونية).
- رشيد أورسلان ، 2000 ، التسيير الإداري في المؤسسات التعليمية الأساسي والثانوي ،قصر الكتاب ،البلدية ، الجزائر.
- رشيد أورسلان ، 2000 ، التسيير البيداغوجي في المؤسسات التعليمية الأساسي والثانوي ،قصر الكتاب ،البلدية ،الجزائر.
- فاروق السيد عثمان ، 1997 ،الإستراتيجية بناء المهارات السلوكية لقيادة الإداريين، لدار المعارف ،القاهرة.
- حسن البصير ، 2000 ، دليل التسيير المنهجي لإدارة الثانويات والمدارس الأساسية ،دار الهدى ، الجزائر.
- الدمرجي ، الدليل في التشريع المدرسي للتعليم التحضيري والأساسي والثانوي ديوان المطبوعات المدرسية ،الجزائر.
- محمد مزيان حمدان ، 1982 ، التدريس الحديث أصول وتطبيقات ،دار الكتب ،الكويت.

الملاحق



الوظائف الإدارية

الرقابة

- 1- فصل على رفع كفاءة الإنتاج
- 2- تفعيل أنظمة التحكم والمتابعة
- 3- رقابة على الأداء الإداري للموظفين .
- 4- تشخيص ومعالجة مشاكل الفصل ومعارف الإنتاج .
- 5- رفع تقارير عن فصل بصورة دورية إلى المسؤولين .
- 6- مصادقة وعدالة نظام تقييم
- 7- تطبيق آلية تقويم أداء العاملين .
- 8- استخدام معايير ومؤشرات لنجاح تقييم فصل بالإدارة

التوجيه

- 1- وجود دليل تدريبي لتأهيل وتدريب الموظفين .
- 2- فصل على رفع كفاءة الموظفين وتنمية مهاراتهم وعرضهم.
- 3- ممارسة تدريب أثناء الفصل
- 4- فتح قنوات الاتصال وتفعيل مشاركة مع المسؤولين والموظفين .
- 5- بث روح المبادرة وإشاعة الأجواء الإيجابية بالعمل
- 6- تشجيع على تطوير والإبداع والابتكار.
- 7- فصل يبدأ فتولب والتعاقب ودعم نظام المكافآت والحوافز .

التنظيم

- 1- وجود دليل تنظيمي للهيكلة الإداري.
- 2- وجود دليل توصيف وظيفي .
- 3- وجود دليل إجراءات العمل .
- 4- وجود دليل إرشادات للخدمات لمقمنة بالإدارة .
- 5- استخدام نظم الآلية الحديثة في العمل .
- 6- ممارسة لتقويض الإداري وتطبيق نظام فصلاحيات والسلطة الوظيفية .
- 7- تبسيط وتطوير إجراءات العمل والقضاء على الروتين الإداري .
- 8- تنسيق العمل وتحديد مهام وقتك لتشابك بين الاختصاصات .
- 9- كفاءة إدارة الموارد المالية والبشرية والمادية بالإدارة
- 10- تطوير مستوى الخدمات لكي تكتملها الإدارة .

التخطيط

- 1- وجود دليل تنموي لخطط وبرامج العمل بالإدارة .
- 2- تفعيل خطط وبرامج العمل
- 3- متابعة تنفيذ خطط وبرامج العمل .

وضعیات (جلوس) فی (لاہجہ) عجمیہ :

الترقب والاستعداد للهجوم



الشعور بالانتصار
والاستخفاف بقدرة
المعارضين

السيطرة أو الغرور



التأمل والتقييم والدراسة استعدادا لطرح
رأي جديد

الاستعداد للهجوم

٩



٨



اكتساب الوقت لوزن الأمور

الاستعداد للدفاع

١٣



١٢



الملل والضجر وانتظار انتهاء
الموضوع أو الاجتماع

الحيرة بين الآراء المطروحة

٧



الشروع

٦



فرصة الأنف

التقييم والتفكير لتأييد رأي أو طرح رأي جديد

١٥



محاولة إثبات النزاهة
والحيادية

١٤



المكاشفة والمصارحة

١٨



١٩



الاستعداد للهجوم

٣٦



السيطرة والثرثرة



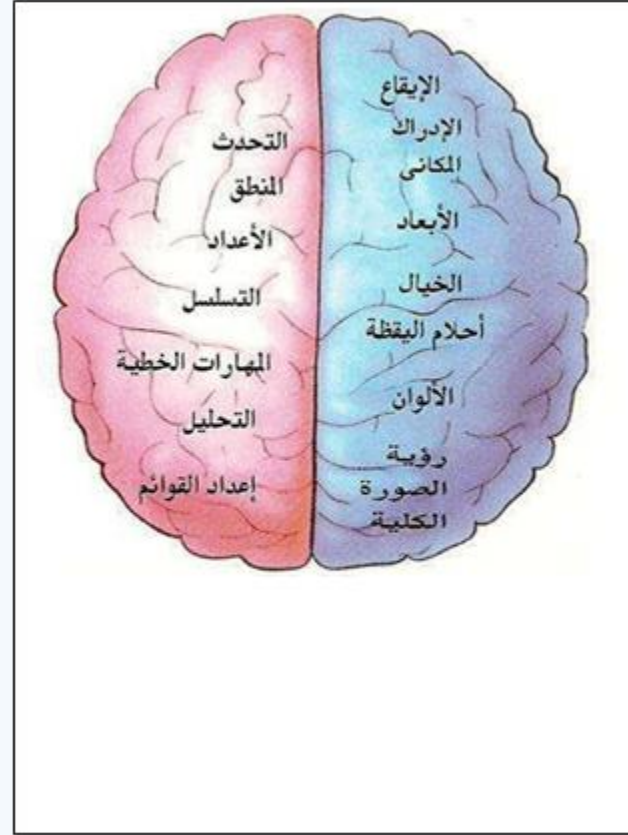
محاولة الإقناع والتودد

التأمل والتقييم استعدادا لطرح
رأي جديد



الممل أو الإحباط

كلما عرفنا وظائف كل
شق كلما استخدمناهما
معاً كلما وصلنا لنتائج
أروع.



العمل الجماعي: وصفة النجاح الثلاثية المزدوجة

قدرة وتأهيل

نجاح

جهد مبذول وتوكل على الله

رغبة ودافعية

تبقى هذه الدراسة مجال للبحث
والتطوير والتحسين وأرحب بكل من
يضيف لي اي ملاحظة أو إضافة
أو تطوير

شكرا لقراءتكم بحثي
والسلام عليكم ورحمة الله وبركاته
للتواصل :

guessoumkhalida@yahoo.fr

