

إدارة  
الموارد البشرية  
في  
المؤسسات التعليمية

تأليف  
د. سعد عامر أبو شندي

دار أسامة للنشر والتوزيع

الأردن - عمان

الناشر  
دار أسامة للنشر و التوزيع

الأردن - عمان

- هاتف: ٥٦٥٨٢٥٢ - ٥٦٥٨٢٥٣
- فاكس: ٥٦٥٨٢٥٤
- العنوان: العبدلي - مقابل البنك العربي  
ص. ب: ٤١٧٨١

Email: [darosama@orange.jo](mailto:darosama@orange.jo)

[www.darosama.net](http://www.darosama.net)

حقوق الطبع محفوظة

الطبعة الأولى

٢٠١١ م

رقم الإيداع لدى دائرة المكتبة الوطنية  
(٢٠١٠/٦/١٩٥٩)

٢٧١,٢	أبو شندي، سعد عامر
	إدارة الموارد البشرية/سعد عامر أبو شندي - عمان : دار أسامة للنشر والتوزيع ، ٢٠١٠ . ( ) ص . رأ : (٢٠١٠/٦/١٩٥٩) . الواصفات : إدارة الموارد البشرية//المؤسسات التعليمية//الإدارة التربوية//التربية/ ISBN: 978-9957-22-379-3



## الفهرس

٢	الفهرس . . . . .
٧	المقدمة . . . . .

### الفصل الأول

١٣	مدخل إلى إدارة الأفراد في الإدارة المدرسية . . . . .
١٤	مفهوم إدارة الأفراد Human Management Concept . . . . .
١٦	أهمية إدارة الأفراد في المؤسسات التعليمية . . . . .
١٧	دور مدير المدرسة في إدارة الأفراد . . . . .
١٨	صفات مدير الأفراد وأخلاقياته . . . . .
٢٠	نصائح لمدير الأفراد . . . . .
٢٣	الثقة بالنفس . . . . .
٢٤	الأمـل والثقة بالعامـلين . . . . .
٢٦	طرائق بناء الثقة والأمـل في المؤسسات . . . . .
٢٨	تكنولوجيا المعلومات وإدارة الأفراد . . . . .

### الفصل الثاني

٣١	التنمية المهنية . . . . .
٣٤	مجالات التنمية المهنية للمعلمين أثناء الخدمة . . . . .
٣٥	أولاً - التدريب Training . . . . .
٣٦	تعريف التدريب Concept Training . . . . .
٣٧	أهمية التدريب . . . . .
٤١	أهداف تدريب المعلمين . . . . .
٤٢	أنواع التدريب . . . . .
٤٨	الأساليب العامة للتنمية المهنية . . . . .



٤٩	أساليب التدريب المختلفة . . . . .
٥٩	فاعلية التدريب Training Effectiveness . . . . .
٦٤	مراحل تصميم دورة تدريبية للمعلمين Steps Training . . . . .
٦٥	الفعاليات الإشرافية . . . . .
٦٧	أولاً - الزيارة الصفية Class Room Visits . . . . .
٧٢	ثانياً - الدرس التوضيحي . . . . .
٧٤	ثالثاً - تبادل الزيارات . . . . .
٧٦	رابعاً - الاجتماعات . . . . .
٧٨	خامساً - البحوث الإجرائية Action Researches . . . . .
٨١	سادساً - المشغل التربوي . . . . .
٨٣	سابعاً - القراءة Reading . . . . .
٨٤	ثامناً - الندوة seminar . . . . .
٨٥	تاسعاً - اللقاء الإشرافي . . . . .
٨٧	عاشراً - النشرة التربوية . . . . .

### الفصل الثالث

٩٣	تقويم الأداء Performance Evaluation . . . . .
٩٥	مفهوم تقويم الأداء Performance Evaluation Concept . . . . .
٩٥	أهمية تقويم الأداء . . . . .
٩٦	من يقوم بتقويم الأداء . . . . .
٩٩	متى يتم تقويم الأداء . . . . .
١٠٠	طرائق تقويم الأداء Performance Evaluation Methods . . . . .
١٠٧	خطوات عملية تقويم الأداء Performance Evaluation Steps . . . . .
١٠٨	الصعوبات التي تعترض تقويم الأداء . . . . .

### الفصل الرابع

١١١	تطبيقات إدارية . . . . .
١١٦	أولاً - كيف يمكن تحسين أداء المعلم الكسول . . . . .



١١٩	ثانيا - كيف يمكن تحسين أداء المعلم قليل الأثر . . . . .
١٢١	ثالثا - كيف يمكن تحسين أداء المعلم الذي لا يخلط لدروسه . . . . .
١٢٣	رابعا - كيف يمكن تحسين أداء المعلم القديم الذي فقد الدافعية للعمل . . . . .
١٢٥	خامسا - كيف يمكن تحسين أداء المعلم غير الديمقراطي . . . . .
١٢٨	سادسا - كيف يمكن التغلب على مشكلة المعلم الذي يعارض . . . . .
١٣٠	سابعا - كيف يمكن التغلب على مشكلة المعلم المتشائم . . . . .
١٣١	ثامنا - كيف يمكن التغلب على مشكلة المعلم المسوف . . . . .
١٣٣	استقبال المعلم الجديد . . . . .
١٣٧	معالجة حالات التذمر . . . . .

#### الفصل الخامس

١٤١	Incentives الحوافز . . . . .
١٤٢	Incentive Concept مفهوم الحافز . . . . .
١٤٥	Theory Icentives نظريات الحوافز . . . . .
١٤٩	Incentives Goals أهداف الحوافز . . . . .
١٤٩	.of Incentives Kinds أنواع الحوافز . . . . .
١٥٠	الحوافز المادية الإيجابية . . . . .
١٥٥	كيف تستخدم الحوافز الإيجابية . . . . .
١٥٨	الحوافز السلبية . . . . .
١٥٩	التحفيز التاجح والمؤثر . . . . .

#### الفصل السادس

١٦١	Meetings الاجتماعات . . . . .
١٦٣	.Meeting concept مفهوم الاجتماع . . . . .
١٦٤	أهمية الاجتماعات . . . . .
١٦٥	الأسباب الداعية لعقد الاجتماع . . . . .
١٦٧	أنواع الاجتماعات . . . . .
١٦٩	إنجاح اجتماعات المعلمين . . . . .



١٧٠	متى تعقد اجتماعات المعلمين؟
١٧١	مراحل الاجتماع الناجح
١٧٦	تدوين محضر الاجتماع
١٧٦	عناصر محضر الاجتماع
١٧٧	خطوات تدوين المحاضر وإجراءاتها
١٧٧	المهارات الواجب توافرها في كتاب محضر الاجتماع
١٧٨	كتابة محضر الاجتماع
١٨٠	اختتام الاجتماع
١٨٠	أخطاء شائعة في كتابة محاضر الاجتماعات
١٩١	خاتمة

### الفصل السابع

١٩٣	الإجراءات التأديبية Discipline
١٩٦	جعل العقوبات أكثر فاعلية
٢٠٠	الإجراءات التأديبية
٢٠٣	المبادئ العامة للتأديب الفعال
٢٠٥	أشكال الجزاءات التأديبية
٢١١	مسرد المصطلحات
٢١٩	المصادر والمراجع



## بسم الله الرحمن الرحيم

قال الرسول ﷺ صلى الله عليه وسلم ، " من ولي من أمر المسلمين شيئاً فولى رجلاً وهو يجد من هو أصلح للمسلمين منه فقد خان الله ورسوله " .  
قال المأمون يوماً لأهل مجلسه : ما جهد البلاء؟  
فقال عمر بن مسعدة : لئول ليلة الساهر من خوف ذي البطحاء القاهر .  
وقال صالح العباسي : جهد البلاء زوال النعمة وانتهاك الحرمة .  
وقال الحجاج بن خيثمة : جهد البلاء من غضبت عليه ولا تقبل له عذراً ، ولا تعده صفحاً ، فلا ارض ثقله ، ولا سماء ثقله ، والليل لا يجنه والنهار لا يكفه .  
وقال ثمامة : جهد البلاء : عالم يجري عليه حكم جاهل .  
فقال المأمون : هذا هو جهد البلاء يا ثمامة .



## الإهداء

إلى روعي والدي يرجمهما الله ...

إلى إخواني وأخواتي يحفظهم الله .....

إلى أبنائي وبناتي الزهراء اليانعة .....

إلى رفيقة دربي الصابرة .....

إلى معلمي وأساتذتي الأجلاء .....

إلى أصدقائي المخلصين ...

إلى كل الجادين والمخلصين والشرفاء في وطني الكبير.

أهدي هذا الجهد





## المقدمة

الحمد لله رب العالمين والصلاة والسلام على المبعوث رحمة للعالمين .  
تعد إدارة الأفراد في الأجهزة الإدارية، العامة منها والخاصة، حجر الزاوية في العملية الإدارية ، ذلك لان فاعلية الأجهزة المختلفة في تحقيق رسالتها والانطلاق الرشيد لتحقيق رؤيتها ، إنما يعتمد إلى حد كبير على مواردها البشرية، وما يتمتع به أفرادها من مهارات وقدرات ، وما يتولد لديهم من دوافع وطموحات ، فهم الذين يُعدون البرامج وينفذون مختلف المهمات .

وتعرف الإدارة ومنها الإدارة المدرسية على أنها تنفيذ المهمات وتحقيق الأهداف عن طريق الآخرين ومعهم ، ومن هنا فالأجهزة والأدوات الوسائل التعليمية المختلفة والمختبرات بأنواعها وعلى اختلاف أشكالها في المدرسة ، لا تجدي نفعاً من غير العنصر البشري ، فالأخير هو الأساس وهو ذروة سنام المدرسة وهو- إن شئنا أم أبينا- الحاضم والمتحكم في عملية التربية وعليه بعد الله يعتمد نجاح العملية التربوية في المدرسة وبه تتحقق فاعليتها .  
من أهم مدخلات التربية والتعليم العنصر البشري ، وهو المعلم ، فهو الذي يخلط للعمليات ويديرها ، ومن أهم مخرجاتها عنصر بشري آخر هو الطالب ، الذي تجري عليه العمليات فيكتسب منها المعارف، والمهارات، والقيم والاتجاهات المختلفة، فأهم المدخلات إنسان، والمخرجات إنسان، ونظراً لأهمية المخرجات، كان لزاماً رعاية العنصر البشري الذي يدير العمليات لتحسينها والارتقاء بها إلى أقصى حد ممكن للحصول على مخرج بشري بأفضل تربية وأعلى كفاءة .



ولحدثة تخصص الإدارة التربوية ، فإن مفهوم إدارة الأفراد في الإدارة التربوية والإدارة المدرسية أكثر حداثة بالتأكيد ، بل قد أكون محقا إذا قلت بأنني لم أوفق في حدود قدرتي على البحث في العثور على كتاب يبحث في إدارة الأفراد في الإدارة المدرسية ، ولما قابلت كثيرا من مديري ومديرات مدارس ممن لديهم رغبة ولمسوح في تطوير أدائهم في إدارة الأفراد ، ومعلمين ومعلمات ممن لديهم رغبة في التميز في الأداء ، لذلك فقد خطر لي أن اكتب في هذا الموضوع الهام والحيوي ، لمساعدة المديرين على التميز وعلى توفير بيئة عمل داعمة للأفراد ، ينمو فيها المتميزون من المعلمين والمعلمات ، ويحصل طلابهم على أفضل فرص التعليم الأساسي والثانوي . وتفعيل الكم الهائل من الموارد المادية المختلفة التي لا يمكن أن تثمر إلا بجهود الكوادر البشرية الفاعلة والتميزة ، ذات المعنويات العالية والطموحات الواسعة .

ولأن المدارس في عالمنا العربي في معظمها تتبع لوزارة التربية والتعليم ، وتتولى هذه الوزارة تعيين المعلمين والمعلمات ، وترعى شؤونهم المالية والصحية والاجتماعية ، ومن هنا فدور مدير المدرسة يتمثل في إعداد الخطة اللازمة للتنمية المهنية للعاملين أثناء الخدمة ، وتحفيزهم ، وتقويم أدائهم ، ومتابعة سلوكياتهم المختلفة ، لذا جاء هذا الكتاب في سبعة فصول هي :

الفصل الأول ناقش مفهوم إدارة الأفراد ، وأهميتها ، وصفات مدير الأفراد الناجح وجملة من النصائح التي تعين مدير الأفراد على التعامل مع العاملين في المدرسة ، وفقرة عن دور تكنولوجيا المعلومات في إدارة الأفراد ، وعالج الفصل الثاني التنمية المهنية للعاملين وتناول موضوعين : هما التدريب والأساليب الإشرافية ودورهما في تنمية العاملين مهنيا ، وعالج الفصل الثالث تقويم الأداء . من حيث مفهومه ، وأهميته ، ومن يقوم به ، ومتى يتم



إجراؤه ، وملتائقه ، وخطوات إجرائه ، والصعوبات التي تعترض تقويم الأداء ،  
وعالج الفصل الرابع تطبيقات إدارية تناولت أهمية الثقة بالنفس للمدير  
وكيف يزرع الثقة بالنفس عند العاملين ، ومعالجته بأسلوب تربوي فاعل  
لحالات من المعلم المشكل : تضمنت المعلم الكسول ، والمعلم قليل الأثر ،  
والمعلم غير الديمقراطي ، والمعلم الذي لا يخلط لعمله ، والمعلم الذي  
يعارض ، والمعلم المتشائم ، المعلم المسوف ، واستقبال المعلم الجديد ، وأخيراً  
معالجة حالات التذمر عند المعلمين ، وعالج الفصل الخامس الحوافز بثوب  
جديد يتناسب مع دور المعلمين في التربية والتعليم ، وتضمن مفهوم الحوافز  
ونظرياتها ، وأهدافها ، وأنواعها ، وكيفية استخدام الحوافز الإيجابية ،  
والتحفيز الناجح المؤثر ، وعالج الفصل السادس إدارة الاجتماعات من حيث  
مفهوم الاجتماع ، وأهمية الاجتماعات والأسباب الداعية لعقدتها ، وأنواعها ،  
وعوامل نجاح اجتماعات المعلمين ومراحل الاجتماع الناجح ، وأنماط  
المجتمعين وكيفية التعامل معهم ، وأسباب عدم نجاح بعض الاجتماعات .  
وعالج الفصل السابع الإجراءات التأديبية وشمل : تفعيلها ، وأنواعها ،  
وأشكالها ، والمبادئ العامة للتأديب الفعال .

وأخيراً الكتابة والتأليف متعة يغلفها التعب ، وقودها البحث ووفرة  
الاطلاع والاستفادة من عقول المتميزين من كتاب وباحثين ، وإذا وافقها  
موهبة خاصة وملصقة خلاقة ، أصبح الفرد قادراً على الإنتاج الكتابي و  
إجادة صناعة الكلمة وكل ذلك منة من الله تعالى وفضل . والكتابة  
والتأليف أشكال وألوان ، فمنها التأليف الذي يستند إلى المراجع والمصادر  
وهذا الكتاب من ضمن ذلك ، ومنها التأليف على نحو غير مسبوق وفيه  
الكثير من الإبداع ، وازعم أن هذا الكتاب له حظ من ذلك ، و إذا كان



كل مدير مدرسة قائداً للتغيير والحلموح يريد الاستزادة من كل كتاب نافع ليكون خير جليس له في وحدته ، وخير معلم له في مطالعته ، أمل أن يرقى هذا الكتاب لتلك المنزلة .

وفي الختام أسأل الله العظيم أن يغفر لكل من أخذنا عنه علما أو اقتبسنا من كتابة فكرة وان ينفع بهذا الجهد ، وان يجعله عملا خالصا لوجهه الكريم ليسد ثغرة من ثغرات تقصيرنا تجاه مدارسنا وزملائنا من مديري المدارس ، ومن زملائنا المعلمين الغيورين الشرفاء .  
والله من وراء القصد من قبل ومن بعد ، والحمد لله رب العالمين .

المؤلف



# الفصل الأول

مدخل

إلى إدارة الأفراد في الإدارة المدرسية





لا استعمل سيفي حيث يكفيني سوطي ، ولا  
استعمل سوطي حيث يكفيني صوتي ،  
ولو كان بيني وبين الناس شعرة لما انقلعت ،  
فإذا شدوها أرخيتها وإذا أرخوها شدتها<sup>١</sup>  
معلوية بن ابي سفيان رضي الله عنه

### تمهيد :

إدارة الأفراد ( Human Management ) من المهمات الرئيسية في الإدارة المدرسية ، لما تتميز به عمليتا التربية والتعليم في وزارة التربية والتعليم من انتشار وتوسع ، ويمد - التوسع في بناء المدارس - من مظاهر تقدم المجتمعات ورفقيها ، وبالتالي كثرة عدد الأفراد - المعلمين - الذين ينخرطون في هذه العملية لتنفيذها على احسن وجه ، مما يستدعي إيجاد نظام فعال لإدارة هؤلاء الأفراد وتحديد مهماتهم وتنمية قدراتهم وتحفيزهم وتقويم أدائهم<sup>(١)</sup> .

مجال العلاقات البشرية يتضمن جميع الأفراد العاملين في المدرسة من معلمين وإداريين ومستخدمين ، ويتركز العمل في هذا المجال على تنظيم الأفراد ووظائفهم والتنسيق بين أعمالهم وتطوير قدراتهم .

### مفهوم إدارة الأفراد Human Management Concept :

الأفراد - في هذا السياق - هم العناصر البشرية العاملة في الأعمال والنشاطات المدرسية لتحقيق أهدافها ، سواء أكانوا مدرسين ، أم إداريين ، أم غيرهم من العاملين ، و إدارة الأفراد هي نشاط متخصص محوره العنصر البشري في المدرسة وكل ما يتعلق به من أمور وظيفية<sup>(٢)</sup> .

طرح الباحثون في الإدارة بفروعها ، إدارة الأعمال والإدارة التربوية العديد من التعاريف التي توضح هذا المفهوم ويعرفها السلمي ، ١٩٨٥ ص ١٧ بأنها " النشاط

١ - عابدين (٢٠٠١) الإدارة المدرسية الحديثة ، دار الشروق ، عمان .

٢ - عابدين (٢٠٠١) مرجع سابق ص ١٢٧ .



الإداري المتعلق بتحديد احتياجات المدرسة من القوى العاملة وتوفيرها بالأعداد والكفاءات المحددة ، وتنسيق الاستفادة من هذه الثروة بأعلى كفاءة ممكنة<sup>١</sup> ويعرفها (Flippo, ١٩٧١: ١١) بأنها "تخطيط وتنظيم وتوجيه ورقابة عمليات اختيار وتعيين وتنمية وتعميض وتكامل ورعاية الأفراد والحفاظ عليهم بغرض الإسهام في تحقيق الأهداف التنظيمية المقررة والمحددة للمنظمة"<sup>٢</sup>.

وعندما نعلم بأن عملية اختيار العاملين - المعلمين - لا تقع تحت مسؤولية مدير المدرسة في كثير من المدارس ، خاصة المدارس التي تتبع لوزارة التربية والتعليم في عالمنا العربي ، ويقتصر دور مدير المدرسة على تحديد أعداد المعلمين لكل تخصص لذلك نعرفها هنا بأنها "النشاط الإداري الذي يمارسه مدير المدرسة لتحديد احتياجات المدرسة من القوى العاملة و اختيارها وتوفير الظروف المناسبة لاستمرار عملها في المؤسسة التعليمية وتحديد مهامها وتنمية قدراتها المهنية وتحفيزها ورقابة أداؤها وتقويمه"<sup>٣</sup>.

والأفراد - في هذا السياق - هم العناصر البشرية العاملة في المدرسة لتحقيق أهدافها ، سواء أكانوا مدرسين ، أم إداريين ، أم غيرهم من موظفي الخدمات المدرسية .

وتقوم إستراتيجية إدارة الأفراد على تخطيط ادارة المدرسة لتحديد احتياجاتها من القوى العاملة المطلوبة ، وتوفيرها لتحقيق أهدافها ، والمحافظة عليها مستقرة ومنتجة ، والعمل على تطويرها مهنياً وتحفيزها لزيادة دافعيته وإبداعها .

وتتطلب إدارة الأفراد تنظيم العاملين ، وتوزيع الأعمال والواجبات عليهم، وتنسيق أعمالهم ، وتحديد مسؤوليات كل منهم وعلاقاته الأفقية والراسية في المدرسة، وتحديد مسارات الاتصال لنقل القرارات والمعلومات والتعليمات أو تلقيها، وتنظيم جهودهم، ووضع القوانين واللوائح موضع التنفيذ، ومتابعتهم، والإشراف عليهم ، وتقويمهم . وتتسع إدارة الأفراد في المدرسة في بعض الأنظمة

١- Flippo , E ' Principles of Management' . New York ,Mc graw-Hill Co,١٩٧١



التربوية لتشمل مهمات أخرى كالتخطيط لاستقطاب العناصر البشرية واستيعابها في المدرسة ، وتحديد الشروط الواجب توافرها فيهم، وتحديد واجباتهم ومتطلبات عملهم، ومقابلتهم لاختيارهم وتوطينهم .

### أهمية إدارة الأفراد في المؤسسات التعليمية :

تُشأ المدارس أساسا لتحقيق غايات سامية و أهداف نبيلة ، وتأتي قضية التعليم والتعلم وتربية النشء في مركز اهتماماتها ، وتحمل الموارد البشرية مكان الصدارة بين الموارد التي تحتاجها المدارس لتحقيق أهدافها ، فالأفراد - المعلمون- هم الذين يخلطون المواقف التعليمية وينفذونها ، ومن هنا فإن نجاح المواقف التعليمية وتحقيق الأهداف يتوقف على نوعية الأفراد في المؤسسة التعليمية .

تحتاج الموارد البشرية إلى تنظيم وتوجيه وإدارة حكيمة ، كي يمكن الاستفادة منها الاستفادة المرجوة ، وبالتالي يمكن تحقيق الهدف الأسمى لها في الارتقاء بنوعية التعليم ، ومن هنا تأتي أهمية العمل على بناء الكفاءات البشرية للعمل في المواقف التعليمية وما يتطلبه ذلك من تخطيط العاملين وتنميتهم ، وتحفيزهم . وتنمية العاملين إداريا وفتيا وتوخي العدالة والمساواة في إدارة شؤونهم يعد مطلباً رئيسياً لإدارة الأفراد .

وتُعد إدارة الأفراد في المنظمات بكل ما يتعلق بشؤون الأفراد والعلاقات الإنسانية في المنظمة . ومن هنا يرى الكثير من المفكرين في حقول الإدارة أن إدارة الأفراد تعد المفتاح الرئيسي لنجاح المنظمات . لأنها تؤثر في كل فرد من أفراد المنظمة ، بل تؤثر في أولئك الذين ليسوا جزءاً منها ، فهي تؤثر في معنويات الموظفين وفي أدائهم وإنجازهم وفي درجة تحقيق المنظمات التعليمية لأهدافها<sup>(١)</sup> .

ومما لا شك فيه، أن إدارة الأفراد الفاعلة ، تُعد أساسية لفاعلية القطاع العام ولكفاءته ورفع مستوى الخدمات فيه . ويعد الحصول على الأفراد ذوي الكفاءة للاضطلاع بمهام الوظائف العامة ، وتحفيزهم تحفيزاً فعالاً ، واستخدامهم

١ - رشيد ، ملزن فلوس (٢٠٠٥) إدارة الموارد البشرية ، مكتبة العبيكان ، الرياض ص ١٢ .





الاستخدام الأمثل وتلويزهم ، أمرا حيويا للأداء المستمر والفاعل للأنشطة الحكومية . ومن أهم هذه الأجهزة الحكومية التربية والتعليم لأنها الأساس في تربية وتعليم الأفراد ، وتأهيلهم ليصبحوا أعضاء فاعلين في خدمة المجتمع وتلويزه ، فإذا ما تربوا وتعلموا في مؤسسات تربوية تكون فيها إدارة الأفراد فاعلة والقوانين والأنظمة محترمة ، تجعل مخرجاتها مهياً بشكل كبير للنجاح في أعمالها مستقبلا عندما تصبح جزءا من أفراد أي مؤسسة <sup>(١)</sup> .

كما أن عملية التدريب أثناء العمل تعد عملية مهمة كونها الجانب المكمل لمرحلة الإعداد الأولى للأفراد - التعليم العالي والمتوسط - في المهن والوظائف المختلفة.

وتأتى أهمية التدريب في أثناء الخدمة للعاملين في المؤسسات التعليمية من أهمية العمليات والمخرجات في عملية التعليم والتعلم التي لا تحتل الخطأ ، لان تراكم الأخطاء يؤدي إلى تشويه المخرجات ، ومن ثم تدمير أجيال متعاقبة ويفضي إلى تدمير المجتمع وإضعافه في جميع المجالات .

### **دور مدير المدرسة في إدارة الأفراد :**

يمكن تحديد دور مدير المدرسة في مجال إدارة الأفراد بما يلي <sup>(٢)</sup> :

- ١- تحديد حاجات المدرسة السنوية من المعلمين وتخصصاتهم (التشكيلات المدرسية) .
- ٢- توفير بيئة العمل المناسبة ، والمحفزة للعاملين في المدرسة من أول يوم يلتحقون فيه بالعمل فيها .
- ٣- المعاملة الإنسانية الطيبة للعاملين ، وتعزيز العلاقات الداخلية بينهم وبينهم .
- ٤- مساعدة العاملين في التعرف على المشكلات الفنية والشخصية ومعالجتها .

١ - المرجع السابق ص ١٦ .

٢ - عابدين (٢٠٠١) مرجع سابق ، ص ١٢٨ .



- ٥- المساهمة في تحديد الاحتياجات التدريبية والإشرافية للعاملين وذلك في ضوء أدوارهم في المدرسة .
- ٦- المساهمة في تنمية العاملين وتطويرهم وتأهيلهم بشكل أفضل .
- ٧- تحفيز العاملين ، وترغيبهم في العمل ، ورفع روحهم المعنوية .
- ٨- حماية العاملين من مخاطر العمل ، وتوفير مناخ مادي آمن ومريح .
- ٩- تنظيم الوقائع الوظيفية التي تحصل للعاملين خلال عملهم في المدرسة ( تعيين ، ترقية ، إجازة ، شكر ... ) .
- ١٠ - تقويم العاملين وتقدير جهودهم وكفاءاتهم في العمل ولا سيما اولئك المجدين المخلصين منهم ومساهمة المقصرين وتطوير أدائهم .

### صفات مدير الأفراد وأخلاقياته :

مما لاشك فيه، أن إدارة الأفراد في المؤسسات التعليمية ترتبط ارتباطاً وثيقاً بمهنة التربية والتعليم، والقواعد الأخلاقية اللازمة لمهنة التربية والتعليم والإدارة المدرسية أكثر أهمية منها لأية مهنة أخرى، نخلنا لتفاعلها مع العقول والنفوس والأرواح . وليس مع الأجساد فقط ، أو مع الماديات مثل المباني ، والطرق ، والآلات . والقيم والاتجاهات والأخلاق بالنسبة للتربية محتوى وطريقة في آن ، وأن تقويم العملية التربوية ومهنة التربية لا بد أن تكون بدالة هذه القيم والأخلاقيات . ومن هنا ينبغي لمدير الأفراد (مدير المدرسة) أن يتحلى بمجموعة من القيم الأخلاقية منها :

- ١- التحلي بالموضوعية وعدم التحيز في تطبيق الأنظمة والتعليمات وفي علاقاته مع العاملين .
- ٢- احترام كرامة كل فرد وقيمه وشخصيته ولا يخذله ولا يحقره .
- ٣- احترام القوانين والأنظمة والتعليمات واللوائح المعمول بها دون تلاعب بها أو تحايل عليها ، مظهراً أقصى درجات الأمانة والإخلاص والشعور بالمسؤولية .
- ٤- إظهار مستوى لائقاً من الانتماء لعمله ، ومن الروح المعنوية والهمة العاليتين .



٥- مراعاة استعدادات المرؤوسين وهدراتهم حين اتخاذ القرار ويتشاور معهم ،  
ويقوم بشرح أسباب قراره .

#### إضاءة

القادة ثلاثة: رجل رجل ،  
ورجل نصف رجل ، ورجل لا  
رجل . فإما الرجل فهو ذو  
الرأي والمشورة ، وأما  
نصف الرجل فالذي له رأي  
ولا يشاور ، ورجل لا رجل  
فالذي لا رأي له ولا يشاور

٦- التمهيد بإقرار الحق والعدالة في المدرسة  
بحيث لا يُخفي أي شواهد ، أو معلومات ، أو  
بيانات ، أو حقائق ، أو قرائن يمكن أن  
تساعد في ذلك ، ولا يخضع لأي ضغوط أو  
ابتزاز يمكن أن يؤثر على الحق والعدالة .

٧- الحرص على ممارسة دوره القيادي بتزويد

العاملين بأفضل الفرص والخبرات والأفكار والبدايل التربوية الممكن  
توفيرها .

٨- تشجيع الابتكار والإبداع والمبادرة لدى العاملين وتقدير إسهاماتهم .

٩- توفير بيئة عمل صحية تساعد في العمل والإبداع ، تسودها الألفة والمحبة  
والمودة والتعاون .

١٠- الالتزام بسماع وجهات نظر الآخرين وإجراء اللازم تجاهها .

١١- الالتزام بقبول مبدأ تدارس التجديد والتعامل معه<sup>(١)</sup> .

ويمكن لمدير المدرسة التعامل مع العاملين بأسلوب المندوب الداعم  
والصديق الناقد ، وهو الشخص الذي يكون في موقع الدعم في أي مشروع ويكمن  
دوره الرئيسي في تقديم المساندة العملية ، والإرشاد ، والتغذية الراجعة ومتابعة  
التنفيذ ، وهناك بعض الصفات التي يفضل توافرها في الصديق الناقد :

- متفتح الذهن ، وإثباتي ( يقدم الدليل ) ، ومقترح ، وموضح ، ومرن ، ويسأل  
بلدلف ، ومحاور ومناقش .

- تكون له خبرة في الإدارة المدرسية .

١ - انظر : منقرص ، رياض (١٩٧٠) الإدارة المدرسية ، المكتبة الانجلو مصرية والعلويل ، هاني (١٩٩٩)  
الإدارة المدرسية ، دار وائل ، عمان .



- يتمتع بسمعة جيدة ، ويتق به زملاؤه والعاملون معه .
- يكون ماهرا في طرح الأسئلة لتقديم النقد والإرشاد .
- يشجع المعلمين على تأمل خبراتهم ، وانعكاسها على تطوير نوعية التعليم.
- ي طرح الأسئلة بوسائل متنوعة ومقبولة.
- يمدح ويشجع الهيئة التدريسية لا أن يحبلهم .
- يقدم النصح والدعم للمعلمين وللعاملين ككل لا أن يقوم بدور المفتش .

- تجنب أن تكون سهلاً يتزلف إليك المنافقون بالهدايا والرشاوى ، ولا حاكماً متسلطاً قاسياً فيبتعد عنك المغلصون ويظهرون لك ما لا يحفلون .

- يشجع المعلمين لتوضيح أعمالهم بأن يسأل ما الهدف؟ ماذا ؟ كيف ؟
- يكون متحدياً للقدرات والمواهب موقنًا لها لا هادما .
- يكون مثيرا للحماس و الدافعية .
- يمرض الخيارات البديلة لعمله .

### نصائح لمدير الأفراد :

- مع الإيمان بأن لكل موقع ظروفه ، فإن لموقع مدير الأفراد وتأثيره المباشر في تحفيز العاملين وإثارة دافعيتهم أهمية خاصة ، مما يعمل على إنجاح المؤسسة التي يعمل فيها ، و أما تأثيره السين فيثبث همم العاملين ويقتل إبداعاتهم ، و النصائح التالية قد يهتدي بها مدير المدرسة في إدارة شؤون العاملين<sup>(١)</sup>:
- كن القدوة والمثل الأعلى في جميع تصرفاتك من حيث صدق اللهجة و دقة الحديث ولين الجانب والانتظام في العمل ودقة المواعيد ، ولا تكن حرفيا أسير النصوص .
  - أشرك موظفيك بقراراتك و أطلعهم على كل ما تنوي القيام به ، ووزع هموم العمل عليهم بعدالة ولا تحملها وحدك ، فإن توزيع الأحمال يخفف عبثها

١ - شهاب، ابراهيم بدر (٢٠٠٠) نصائح للمديرين نشرة تربوية غير منشورة .



ويغري بإنجازها ، كما أن العدالة في توزيع المهام والواجبات على الموظفين ومعاملتهم بدرجة واحدة دون تمييز بين مؤلف و آخر أمران يميزان الثقة بك ويوجيان احترامك .

- إن وضوح الصلاحيات والمسؤوليات لكل وظيفه يعدّ من أهم عوامل نجاح المؤسسة والأعمال المناطة بها ويخفف عنك كثرة المراجعات والاستفسارات ، لذلك حاول ألا تُبقي أمرا دون توضيح وأزل الغموض والإبهام حيثما وجد ، وليكن ذلك كتابة لا شفاهاً .

- بادر إلى معالجة الصراعات والتناقضات التي تحدث بين الموظفين في أثناء العمل واعمل على احتوائها وقتلها في مهدها ، وتجنب تأجيل معالجتها ما أمكن ذلك ، فإن الزمن يعمل على تعميقها وتعقيدها فتستعصي على الحل ، وابدأ عن أسبابها التي ربما تكون قد نشأت خارج المؤسسة وامتدت ذيلها لتكبر بين يديك ، واعمل على إزالة تلك الأسباب ما استطعت .

- ثم على انفراد واثن في مجتمع ( أي أخل بالمؤلف المخلئ ونبيه إلى خلئته ، وليكن ذلك بالأسلوب الودي الذي يهدف إلى الإصلاح لا إلى إشفاء الغليل ، وبالمقابل عزز المؤلف أو المعلم المجد واثن على جهوده على مسمع من زملائه وطلابه ) .

- إتخذ دفتر ملحونلات ودون فيه كل ما يجول بخالك من مشاريع ، وقرارات وملحونلات ، وأرقام ، و أسماء ، وأفكار . فالمعلومة التي تمر دون كتابة قد تضيع إلى الأبد .

- ينبغي على المدير ألا يكثر الحديث لا سيما في الاجتماعات ، فالكلام الكثير ينسي بعضه بعضا ، كما أن الاجتماعات الطويلة تبعث على الملل والسام وتورث القلق والإحباط .

- دون معلومات دقيقة وكاملة عن جميع الموظفين والمعلمين والطلاب والمستخدمين من حيث : العمر ، والمؤهلات ، والمهارات ، والهوايات ، والحالة الاجتماعية ، وعدد الأولاد ، ومصادر الدخل الثانوية ، وكذلك الأمراض



- التي يعانون منها ، وحتى العلامات الفارقة ، وقوة السمع ، والإبصار ،  
والطموحات والآمال التي تساور كلا منهم ، وكل ذلك من شأنه أن يفيد  
الإدارة في التعامل مع الجمهور الداخلي والخارجي .
- كن للجميع أباً وأخاً وصديقاً ولا تنسى أنك لا تستمع للإشاعات المفرضة ولا  
للغيبة والنميمة، فإن فعلت ذلك فإنك تشجع النمامين والمغتابين وتفسد جو  
العمل ، ولا تغتفب أحداً وتجنب تصيد الأخطاء وتتبع العثرات ، والتمس  
لأخيك عذرا ، وامنحه فرصة أخرى لتصويب خلطه .
- إن أهم ما يتميز به مدير الأفراد التوازن والثبات الانفعالي، لذلك حافظك على  
هدوئك واتزانك في تعاملك مع العاملين والطلاب، وكن حازماً في مواضع  
الحزم ليناً في مواضع اللين .
- تجنب كثرة الضحك والمزاح مع مرؤوسيك وطلابك فإنهم إن وجدوا فيك  
ميلاً إلى المزاح والضحك والدعابة استخفوك وتجاسروا عليك ، فتشقى عصى  
طاعتك وتسقحك هيبتك ، وينفلت زمام الأمر من يدك .
- النصائح السابقة تقل أهميتها، إذا لم يكن لدى مدير المدرسة ثقة بنفسه  
تؤهله لقيادة العاملين ، فينبغي أن يكون لدى مدير المدرسة إيمان عميق بقيمة كل  
فرد في المدرسة، واعتقاد راسخ بأن جهد كل فرد سوف ينمو ، ويتطور ، ، وهذا  
الإيمان هو وسيلة إلى إيجاد بيئة ينمو فيها الجميع ويتطورون ، بل انه حجر الأساس  
في بناء العلاقات الإنسانية الحليية في المدرسة .
- والإيمان بالآخرين ينبغي أن يبدأ بإيمان المدير بقيمته هو ، وبقيمة كل  
فرد معه، ثم عليه أن يعمل بطريقة تؤدي بالآخرين إلى تنمية الإيمان بقدراتهم  
وجدارتهم ، والثقة بأنفسهم<sup>(١)</sup>.

١ - وايلز (١٩٧٢) نحو مدارس أفضل ، ترجمة ، فاطمة معجوب ، الانجلو مصرية ص١٤٢



## الثقة بالنفس :

بناء الثقة بالنفس عند المعلمين من المهام التي يجب أن يأخذها مدير المدرسة بجدية واهتمام ، لأن الثقة بالنفس مفتاح النجاح وتفجر الطاقات وإظهار الإبداعات ، كما أنها - أي إجراءات بناء ثقة النفس - هامة جدا لإيجاد بيئة عمل فاعلة ينمو فيها العاملون مهنيا ، ويتمتعون بصحة نفسية ومهنية عالية .<sup>(١)</sup>

وإذا كان مدير المدرسة يريد للمعلمين في المدرسة التي يدير التحول، فعليه أن يشعرهم بالأهمية ، ويجب عليه أن يبني بكل الطرق الممكنة شعور المعلمين بقيمتهم الذاتية . واحترام الرأي الآخر ، و إعطاء إيضاحات خاصة بالقرارات التي أتخذت ، ولين الكلام و توزيعه بدقة ، وتوجيه الأقوال التي تبني أكثر مما تهدم ، هذه كلها أدوات يستخدمها المدير في بناء الثقة .<sup>(٢)</sup>

والأشياء الصغيرة لها أثرها في بناء الثقة بالنفس، مثل عدم الاستئذان في الدخول مثلا، والتدخل الفند في ترتيب الأشياء الخاصة، وان كان في عملها من وجهة نظر المدير منطلقا معينا إلا أن ليس كل الأعمال يتم تنفيذها دائما وفق المنطق، لأن الانفعالات والمشاعر مثلها مثل المنطق في أهميتها .

والتعليقات التي يدلي بها المدير ، وتشعره بأنه يستلجع أن يتجادل مع معلميه أو يغمزهم فيما يحققونه من أهداف ، هي تعليقات تصغر من شأنهم ، كما أن ثناء على المعلمين السابقين في المدرسة ، وسرده للنجاح الشخصي الذي حققه معهم في موقف سابق ، يتضمن عدم رضاه عن الجماعة القائمة أو عدم تقديره لها<sup>(٣)</sup>.

كما ان حرية التفكير وحرية إبداء الرأي ، وحرية اتخاذ القرارات ، وحرية القيام بالعمل، كلها تسهم في تنمية الأيمان بالذات . وثقة المدير بالمعلم ، واستعداده للعمل معه ، يزيدان من بناء ثقة المعلم بنفسه ، كما أن تقبل الجماعة

١ - وايلز (١٩٧٢) مرجع سابق ص١٤٢ .

٢ - وايلز (١٩٧٢) مرجع السابق ص ١٤٢ .

٣ - وايلز (١٩٧٢) مرجع السابق ص : ١٦٩ .



للمعلم ، و أخذها بمقترحاته يعطيانه دليلا مجسما على قيمته ، كما أن سلوك المدير في المؤتمرات والاجتماعات يكشف عن إيمانه بجدارة الآخرين، فهو يبدي احترامه للمعلم عندما يصغي لتعليقاته و آرائه ، وبذلك يبني إيمان المعلم بنفسه . والأفعال التي تتضمن عدم الثقة ، تنقص من الشعور بالقيمة الذاتية للفرد فطلب المدير من المعلم أن يعرض عليه كل خطوة قبل اتخاذها ، فإن ذلك يدل على عدم إيمانه بالمعلم، وحين يفرض على المعلمين أن يقدموا إليه تقارير مفصلة عن نشاطهم ، فكأنما يقول لهم أنهم غير قادرين على ممارسة التوجيه الذاتي، وحين يضع تعليمات تتناول كل صغيرة وكبيرة في الإجراءات التعليمية، أو في خصوصيات المعلم في المدرسة، فإنه بذلك ينكر قيمة المعلمين وجدارتهم .

### الأمـل والثقة بالعامـلين :

يعتمد التحفيز جزئيا على رؤية من الأمل ، الأمل بالنجاح نتيجة الجهود المبذولة في سبيل مستقبل أفضل ، فعندما يتم الإيمان بالإمكانات ، والاحتمالات يلوح في الأفق غر مشرق ، ويعطي الأمل دائما حجما أكبر من النجاح من الموجود ، والأمل الحقيقي يفجر في العاملين طاقات كبيرة ، يشعروا معها بالاعتزاز بالنفس ، ويزيل جبالا من الشك في المدير ، وفي الآخرين<sup>(١)</sup>، والأمل هو واحد من أهم الأشياء التي يمكن أن تعلبها كمدير للعاملين ، فعن طريق التوجيه المصحوب بالأمل، وعن طريق التوجيه الحقيقي بأن المستقبل يحمل معه كل الخير ، سوف تكسب العاملين ، فالأمل يعزز حماس العاملين والتزامهم بالعمل وتحقيق أهدافه ، ويمكن أن يتحقق الأمل عندما تضع ثقتك في العاملين<sup>(٢)</sup>.

١ - آن بروس جيمس من بيتوتشي (١٩٩٩) فن تحفيز العاملين ، ترجمة زكي مجيد حسن ، بيت الأفكار الدولية ، عمان ص ١١٠.

٢ - عبد الوهاب (٢٠٠٠) استراتيجيات التحفيز الفعال نحو أداء بشري متميز ، دار التوزيع النشر الإسلامية.





الثقة عنصر أساسي في الإدارة الناجحة التي تسعى لأداء أفضل ، إنها الأساس التي تبنى عليه كافة العلاقات ، والتكتيك والتكنولوجيا أمران مهمان ، ولكن إضافة عنصر الثقة لهما أصبح اليوم شعار الإدارة الناجحة . فإذا شعر العاملون بعدم ثقتك بهم ، سوف لن يهتموا بعملهم ، خشية أن يعملوا أكثر من المطلوب بدون موافقتك ، والعكس هو الصحيح ، فحينما يشعرون بالثقة سيبدلون جهدا حتى يكونوا أهلا لها .

حينما تضع ثقتك بالآخرين إنما تخبرهم بأنهم أهل لهذه الثقة ، وأنتك تؤمن بإمكاناتهم ، ومؤهلاتهم ذلك لأن الثقة متطلب أساسي لبناء علاقات سليمة بين الناس ، ربما لا تبوح بشيء عن ثقتك بالعاملين ، وتفترض أنهم يدركون أنك تثق بهم ، لأنك لا تتجول بينهم للتأكد من أنهم يعملون بصورة جيدة ، ولكن ليس هذا هو المطلوب للثقة ، إن كثيرا من المديرين لا يتكلمون عن الثقة ، أو ربما يذكرون الكلمة بمعناها السلبي ، أي أنك حين تتكلم مع أحد العاملين وتقول " إنني أثق بأنك سوف تعمل هذا بالشكل المطلوب " معنى ذلك أن لديك شكاً في إمكانات هذا الشخص . إن إظهار الثقة الحقيقية بالعاملين تتحقق عن طريق حثهم على التفكير ، و طرح الأسئلة ، واتخاذ القرارات ، وهذا يولد عندهم الثقة<sup>(١)</sup> .

العلاقات في المؤسسات تعتمد على العلاقات الداخلية والخارجية ، وهذه العلاقات تعتمد أصلا على الثقة المتبادلة ، أي ليس كافيا أن تثق بالعاملين ، و إنما يجب أن يثقوا هم بك ، فالعاملون الذين يثقون بأن مديرهم يسعى فعلا لمصلحتهم سيكونون متحفزين أكثر للعمل .

١ - آن دروس جيمس من ديبتوني (١٩٩٩) مرجع سابق ص ١١١ .



## طرائق بناء الثقة والأمل في المؤسسات :

- بناء الثقة و الأمل في المؤسسات المختلفة ومنها المدارس فان هناك العديد من الخطوات منها :
- احترام العاملين ، وضع جانبا فروقات المنصب، وركز على نوعية وجوهر الشخص ، وتعامل مع الجميع باحترام وفهم متبادل .
  - راقب نفسك وأنت تتكلم مع العاملين، تعامل معهم بهدوء، وبصوت لائق، وبكلمات تناسب الوقت، والمكان، والشخص، والغاية من الحديث .
  - لبق ما تقول، وقلل وعودك للعاملين، فبعض المديرين يعدون بشيء ويلبثون شيئاً آخر، مما يعرض ثقة العاملين بهم للخطر .
  - تعامل بصراحة مع العاملين حين الاتصال بهم، أو الاجتماع معهم، ودعهم يطلعون بوضوح على كل ما يتعلق بهم من عملك، وشاركهم بكل معلومة جديدة لديك عن العمل، إذ ليس لديك ما تخفيه ضد مصلحتهم.
  - استمع ولا تناقش، فالاستماع أبلغ تعبيراً من الكلمات، فكلما استمعت للعاملين كلما كسبت ثقتهم واحترامهم. والاستماع لا يعني بالضرورة الموافقة، أو الاتفاق مع الآراء المطروحة، وعند عدم اتفاق الآراء لا تظهر عدم الموافقة، وإنما أكثر من الأسئلة، وكن أكثر صبرا .
  - تجنب المساس بمشاعر العاملين، كن حساساً واحترم مشاعرهم، وتجنب كل ما يشعرهم بالمخادعة<sup>(١)</sup> .

١ - آن ديوس جيمس من ديونني (١٩٩٩) مرجع سابق ص ١١.



- تعلق للجوانب الإيجابية عند العاملين، وركز عليها في حديثك ، مما يؤدي إلى شعورهم بالتقدير ، وشجعهم على المشاركة .
- استحسن ما يقوله الآخرون، أظهار للعاملين انك تقيّم آراءهم خاصة عندما يختلفون معك في الرأي، وستتعلم الكثير لو أكثرت من الأسئلة بدلا من الحديث العام .
- اعترف أن الثقة شعور متبادل، ولا تتوقع أن العاملين يثقون بك أكثر مما تثق بهم ، وأظهر لهم ما يدفعهم للثقة بك .
- اعمل على زيادة الثقة بالتدريج، فالثقة لا تأتي بين عشية وضحاها، وإنما تأخذ وقتا حتى تتولد، وتترسخ. دع العاملين يظهر لك بالتدريج ما يوئد عندك الثقة بهم، وأظهر لهم بالمقابل ما يوئد عندهم الثقة بك .
- كن صادقا مع نفسك . هل تعتقد فعلا بما تقوله للآخرين ؟ هل أنت صادق مع نفسك؟ لن تصبح مديرا جيدا إلا إذا عرفت نفسك جيدا، وشخصت مواطني القوة والضعف في نفسك .
- أظهار الجانب الإنساني. دع الآخرين يشاركونك، باكتشافك لأخطائك بآمالك وأحلامك، لا تحنّب أخطائك عن الآخرين، أو تحاول إيجاد مبررات لها، وبذلك سيحترم العاملون صدقك، واستقامتك، وإنسانيتك. من أهم الفوائد التي تجنيها المؤسسة التي تثق بالعاملين لديها هي : أن العاملين سيعملون ما بوسعهم ليكونوا أهلا لثقة المؤسسة ، وهي من أهم أشكال التحفيز الذاتي لدى العاملين ، وقد تستطيع اختبار ذلك ، إذا ما سمحت للعاملين أن يعملوا دون وجود مدير بينهم ، فإذا عملوا بأفضل أداء فأنت تثق بهم وهم يثقون بك وإلا فراجع تصرفاتك الإدارية و إجراءات بناء الثقة<sup>(١)</sup> .

١ - آن بروس جيمس من بيثوني (١٩٩٩) مرجع سابق ص ١١١.



وعندما يدرك العاملون انهم يعطون أكثر مما يأخذون في أية علاقة كانت، فإن الثقة تتصدع عندهم . وهذا شعور سائد في المجتمع كما هو سائد في العمل ، وفي محيط العمل تُعد الثقة هنا عبارة عن إعطاء التفويض والسلطة للعاملين ، وبهذا تضع ثقتك بالعمل وتعليهم أسبابا حقيقية وقوية لأن يثقوا بك . وفي حالة عدم إعطاء التفويض و السلطة للعاملين فإن الأمر سيكون صعبا رغم كل التبريرات التي تسوقها لذلك ، إذ سيفقدون ثقتهم بك ، ويؤثر ذلك في تحفزهم للعمل.

### **تكنولوجيا المعلومات و إدارة الأفراد :**

إذا كان عنصر المعدات والأجهزة موجودا دائما في الإدارة، فإن وجوده قد تأكد أكثر وتعاضلت أهميته في العصر الحالي، ليس في العدد والكم فقط ، ولكن في النوع والمستوى أيضا.

ويعني هذا أن مفهوم الإدارة و إدارة الأفراد يجب أن يستجيب للمستحدثات المتلاحقة، ويعني أيضا أن المدير المعاصر يجب أن يستجيب لهذه المستحدثات بأن يكتسب من الكفاءات ما يجعله قادرا على إدارة هذه الإمكانيات التكنولوجية ، وتوظيفها لصالح إدارة الأفراد بفاعلية أكبر ، وياقتصاد لكل من الجهد والوقت ويتحقق ذلك عن طريق :

#### **١ - التكنولوجيا ومصادر المعلومات التربوية :**

وذلك من خلال التعامل مع الشبكات المحلية والعالمية للحصول على الكتب والمراجع المتعلقة بإدارة الأفراد ، والمستجدات في البحث والمعلومات المتعلقة بإدارة الأفراد وتحفيزهم وتمييزهم المهنية ، وتقويم الأداء ، وتنفيذ الإجراءات التأديبية وغيرها



## ٢- تكنولوجيا النسخ والطباعة :

فمعالجة النصوص من خلال الحاسب يتيح إمكانيات هائلة للإخراج الجيد وتعديل النصوص وتخزينها وإعادة استرجاعها وتصحيح الأخطاء، وهذا من شأنه توفير قواعد بيانات شاملة حول الهيئات التدريسية من حيث المؤهلات والخبرات، وتقارير تقويم الأداء، والحوافز الممنوحة لكل منهم، والإجراءات التأديبية، والدورات التدريبية التي خضع لها كل المعلم<sup>(١)</sup>.

## ٣- التكنولوجيا والبحوث والتطوير :

يسرت شبكات المعلومات فرص القيام بالبحوث التربوية في مختلف المجالات ووفرت على الباحثين والمعلمين الكثير من الجهد والوقت الذي كان يصرف في الحصول على المعلومات ومعالجة البيانات والإحصاءات بالطرق التقليدية. وهذا يسهل على مدير المدرسة دراسة المشكلات المتعلقة بالأفراد ومعالجتها بسرعة أكبر وسهولة ويسر<sup>(٢)</sup>.

## ٤- التكنولوجيا واتخاذ القرار :

استخدام الحاسب في هذا المجال يعني تجميع وتشغيل كافة البيانات عن المعلمين ، فالحاسب يوفر لمتخذ القرار قاعدة بيانات أساسية يستمد منها أية بيانات لازمة قبل اتخاذ القرارات المتعلقة بالأفراد في المدرسة .

## ٥- التكنولوجيا ونظم المعلومات الإدارية:

قدمت تكنولوجيا المعلومات من خلال الحاسب إمكانيات هائلة للمديرين أيا كان موقعهم، حيث يمكن لمدير المدرسة استخدام الحاسب في تكوين قاعدة بيانات شاملة تضم القطاعات المهنية والإدارية للمدرسة

١ - سلامة أحمد (٢٠٠٢) دراسات في الإدارة المدرسية دار الوفاء الإسكندرية - مصر ص ١٤٥

٢ - سلامة أحمد (٢٠٠٢) مرجع سابق ص ١٤٧ ..



كشؤون العاملين، وشؤون الطلاب، والسجلات المدرسية، والتشكيلات  
والمجالس المدرسية، وأثاث المدرسة وأجهزتها، والوسائل التعليمية، والإرشاد  
النفسي والتربوي .

#### ٦- تكنولوجيا المعلومات وتحديث الإدارة :

تساعد تكنولوجيا المعلومات الإدارات التعليمية في الاتصال فيما  
بينها لتنفيذ مشاريع تعليمية مشتركة ، وتبادل المعلومات والخبرات التعليمية  
بين المعلمين، ومناقشة المستجدات التربوية والتكنولوجية ، وتوظيفها في  
تطوير العملية التعليمية، كما تتيح للإدارة عقد اجتماعات تربوية بين  
المتخصصين والإداريين في أي مكان في العالم ، كما أن عرض الإبداعات  
في استراتيجيات التدريس ولوائقها المختلفة ، عن طريق عرض العديد من  
المواقف التعليمية في بيئتها الحقيقية ، وبالصوت والصورة، مما يوفر فرصة  
غنية في مجال التنمية المهنية للمعلمين<sup>(١)</sup>.

---

١ - إسماعيل ، الغريب محمد (٢٠٠١) تكنولوجيا التعليم وتحديث التعليم ، عالم الكتب - القاهرة  
ص ٢١٩ .



## الفصل الثاني

التنمية المهنية



فَبِمَا رَحْمَةٍ مِنَ اللَّهِ لِنْتَ لَهُمْ وَلَوْ كُنْتَ فَظًّا غَلِيظَ الْقَلْبِ لَانفَضُّوا  
مِنْ حَوْلِكَ فَاعْفُ عَنْهُمْ وَاسْتَغْفِرْ لَهُمْ وَشَاوِرْهُمْ فِي الْأَمْرِ فَإِذَا  
عَزَمْتَ فَتَوَكَّلْ عَلَى اللَّهِ إِنَّ اللَّهَ يُحِبُّ الْمُتَوَكِّلِينَ

آل عمران ١٥٩

تمهيد :

لا أحد يمكنه أن يجادل في أن الارتقاء بالمدرسة لا يتحقق إلا عن طريق الارتقاء بمدرسيها ، ولا يكون هناك تعليم جيد إلا بتوفير المعلم الجيد ، لذا من الضروري العمل على توفير كل ما من شأنه أن يسهل للمعلمين زيادة تحصيلهم المعرفي وتنمية مهاراتهم المتنوعة مما يؤدي بدوره إلى تحسين أدائهم التعليمي.

ومن هنا كانت مسؤولية مدير المدرسة في الحرص على أن يكون هناك تقدم مستمر في قدرات المعلم وكفاءته في مجال العمل الفردي و الجماعي ، ولهذا فإن المدارس الناجحة تسعى دائما أن يكون لها برامج تدريبية تنموية ينخرط فيها المعلمون خلال سنوات عملهم الوظيفي ، ليس على فترات متباعدة ولكن على مدار العام الدراسي<sup>(١)</sup>.

حتى يستطيع المعلمون بخاصة والتربويون بعامة مجاراة التقدم التقني والتطور المعرفي والتفجر العلمي، فلا بد من الوقوف على أحدث النظريات والحقائق والمعلومات في تخصصاتهم، والإلمام بالاستراتيجيات التدريسية واستراتيجيات التقويم والطرائق التي تنبثق عنها، كذلك الوسائل التعليمية والمعينات التربوية، وهذا بالطبع يتطلب التدريب المستمر والتعلم الدائم .

فالتدريب أثناء العمل والتأهيل التربوي للمعلمين والأطر المدرسية الأخرى أثناء الخدمة ، أو ما يسمى أحيانا بالتطوير المهني أو التنمية المهنية يُعد من الأدوار الحيوية والهامة لمدير المدرسة في مجال إدارة الأفراد .

١ - كلارينثر جون (٢٠٠١) مدير المدرسة ودوره في تطوير التعليم ، ايثرال للنشر ، القاهرة - مصر ، ترجمة عبد الله احمد شعاعنة ص ٢٢.





يبدل المعلمون في المدارس جهدا يختلف من معلم لأخر، إلا أن الجهد المبذول في معظم الحالات جهدا كميا وهو الجهد الذي يكون عبء التدريس فيه على المعلم وتستخدم الوسائل التعليمية وتكنولوجيا المعلومات فيه استخداما يسيرا ، ودون التخليط لاشراك المتعلم فيه مشاركة فعالة ، فيصبح المتعلم متلقياً ، لا مشاركا فعالا في المواقف التعليمية والأنشطة الصفية . والدور الرئيسي لمدير المدرسة الناجح في هذا الحال هو تحويل هذا الجهد الكمي إلى جهد نوعي ، يبدل فيه المعلم جهدا مميذا في التخليط و إدارة الموقف التعليمي ، ليصبح دوره المساعدة وتقديم الاستشارة أي أنه مرشد وموجه وناصح لا ناقلا وملقنا للمعلومات، ويكون الطالب محور العملية التعليمية ، والعنصر الأكثر نشاطا ، ويتعلم بالعمل وبالبحث للحصول على المعرفة ، سواء أكان ذلك بشكل فردي أو بشكل جماعي لينتج عن ذلك كله تعلم فعال . وهذا الدور لمدير المدرسة لا يتم إلا عن طريق الاهتمام بالتنمية المهنية للمعلمين بطرقها المتعددة ، ويجب أن يولي مدير المدرسة هذا الجانب جل اهتمامه وجهده ، لأن نجاحه في ذلك يرسخ النظام ويحسن المواقف التعليمية والإدارة الصفية ، ويحسن كذلك بيئة العمل والصحة النفسية للمعلمين والمتعلمين وتصبح بيئة التعلم بيئة جاذبة محببة لجميع المشاركين فيها .

والتنمية المهنية تسعى إلى تحسين الأداء وزيادة المعارف وتطوير المهارات أي تعلم وزيادة في العلم والمعرفة ، وأن الرحمة هي الأساس الذي يسبق العلم ، وهي الجو والبيئة المناسبة لنفع العلم وخيره وبركته ، فالتنمية المهنية هي رحمة بالعاملين وتؤدي بالتواضع معهم وعدم التشهير بالنقص أو التقصير بل باستيعاب ذلك والعمل مع المعلمين على تجاوزه والتخلص منه<sup>(١)</sup>.

وتعرف التنمية المهنية للمعلمين بأنها: عملية مخططة و منخلمة لبناء مهارات تربوية و إدارية وشخصية جديدة، تلزم لقيامهم الفعال بالمسؤوليات المدرسية، أو ترميم ما يتوفر لديهم منها بتجديدها أو إغنائها، أو سد العجز الملاحظ فيها،

١- الخالدي ، صلاح عبد الفتاح (١٩٩٨) مع قصص السابقين في القرآن (٢) دار القلم ، دمشق .



لتحقيق غرض أسمى هو تحسين شاعلية المعلمين وبالتالي زيادة التحصيل النوعي والكمي للمتعلمين<sup>(١)</sup>.

### مجالات التنمية المهنية للمعلمين أثناء الخدمة :

تتلوّق التنمية المهنية للمعلمين أثناء الخدمة ثلاثة مجالات رئيسية تحتوي كل منها على المهارات والمسؤوليات الفرعية وهي :

- ١- المجال التربوي : الذي يخص بدرجة رئيسية استراتيجيات التدريس وكيفية توصيلها للمتعلمين وتقويم التحصيل مثل :
  - تحليل المحتوى الدراسي .
  - تخطيط التدريس وتحضيره .
  - إستراتيجيات التدريس وطرقها المختلفة .
  - وسائل وتكنولوجيا التعليم العادية والإلكترونية .
  - إستراتيجيات التقويم المختلفة وأدواتها المتنوعة .
- ٢- المجال الإداري : الذي يركز على تشغيل التدريس والتعلم وتنظيم وانضباط الدارسين مثل :
  - الاتصال والتعامل الإنساني .
  - التوجيه والقيادة التربوية للمتعلمين .
  - تعزيز التعلم وتحفيز المتعلمين .
  - إستخدام البيئة المحيطة والمحافطة عليها .
  - تعديل السلوك الصفي .
  - الإدارة الصفية بما في ذلك التنسيق والإشراف ، وتنظيم وحفظ سجلات وملفات الدارسين ، والمناخات الصفية الإيجابية .

١ - حمدان ، محمد. زياد (١٩٨٨) تطوير المعلمين وظيفتها أثناء الخدمة رسالة المعلم عدد ١ مجلد ٢٩ عمان - الأردن ص ٨٢ .



٣- المجال الشخصي: الذي يهتم بخصائص المعلمين الإنسانية البناءة للتعلم والتدريس مثل :

- المظهر والترتيب العام .
- الخصائص الوظيفية البناءة للتعلم والتدريس .
- الخصائص الوظيفية البناءة للتعليم والتدريس(١).

**وهيما يلي أسلوبان من أساليب التنمية المهنية للمعلمين أثناء الخدمة وهما :**

### **أولا - التدريب Training**

التدريب أثناء العمل للمعلمين يعتبر من المبادئ الهامة لحسن الأداء ، كما أن نشاطات التطور المهني تلعب دورا كبيرا ومتميزا في هذا الصدد وتعتبر من العوامل الضرورية في :

- تحسين وتطوير عملية التعليم والتعلم .
- رفع كفاءة المعلمين وأداء المتعلمين .
- تحقيق النمو المعرفي والمهني والشخصي للمعلمين .

والتدريب هو إعداد وتأهيل الأفراد فنيا و مهنيا و إداريا واكسابهم إمكانيات ومهارات ترفع من قدراتهم الإنتاجية وتحسين مخرجات التربية والتعليم . وتشكل برامج التدريب أثناء الخدمة إحدى الطرائق الهامة الفعالة في تنمية وتطوير المعلمين لمساعدتهم في تقديم تعليم أجود .

التدريب ليس عملية وقتية، فمع التطورات الحديثة والثورة التكنولوجية التي تواجهها الشعوب تتولد الحاجة إلى التطور والتعرف على معطيات العصر وتسخيرها لخدمة المجتمعات البشرية، وليست الدول النامية هي الوحيدة التي تخضع لهذه الحاجة، فالدول المتقدمة كذلك تبنت سياسات تدريبية تحللية، فمراكز

١ - حمدان ، محمد. زياد (١٩٨٨) مرجع سابق ص٨٢ .



التدريب و التأهيل تنتشر في بقاع الأرض وأفواج المتدربين تضيق بهم مراكز التدريب<sup>(١)</sup>.

وحاجة المجتمعات العربية للتدريب في جميع المجالات حاجة ملحة لتتقدم وتلتحق بركب الدول المتقدمة في مجالات الصناعة والتكنولوجيا ، والمجالات الاجتماعية والتربوية .

### تعريف التدريب Training Concept

فيما يلي أهم تعريفات التدريب:

يعرف التدريب بأنه عملية مستمرة ومخلطة تهدف إلى مساعدة الفرد في دراسة وتعلم كيف يؤدي الأعمال التي يقوم بها بكفاءة وفاعلية وكما انه يمثل عملية إعداد الفرد كي يتمكن من تأدية الأعمال التي يتوقع منه أداؤها مستقبلاً<sup>٢</sup> ويعرف التدريب بأنه : الجهد المخلط و المنظم من قبل المنظمة لتزويد العاملين بمعارف معينة وتحسين وتطوير مهاراتهم وقدراتهم وتغيير سلوكهم واتجاهاتهم بشكل إيجابي بناء<sup>(٣)</sup>.

و يعرف التدريب كذلك بأنه : الجهد المنظم والمخلط له لتزويد الموارد البشرية في المنظمة بمعارف معينة ، وتحسين وتطوير مهاراتها وقدراتها ، وتغيير سلوكها واتجاهاتها بشكل إيجابي بناء مما قد ينعكس على الأداء في المنظمة<sup>(٤)</sup>.

١ - الشاعر ، عبد الرحمن بن إبراهيم (١٩٩١) أسس تصميم وتنفيذ البرامج التدريبية ، ١٤١ ، دار النشر للنشر ، الرياض - السعودية .ص٧١.

٢ - الصليبي ، حامد الفاج (١٩٩٦) إدارة الموارد البشرية .

٣ - لسالم ، مزيد سعيد وصالح ، عادل حرجوش ( ٢٠٠٢ ) إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي ، عالم الكتب ، اريد - الأردن ص ١٢٢ .

٤ - درة ، عبد الباري إبراهيم (٢٠٠٢) تكنولوجيا الأداء البشري في المنظمات - منشورات المنظمة العربية للشعبية الإدارية ، القاهرة ، مصر ص ١٠٢ .



ويعرف تدريب المعلمين أثناء الخدمة بأنه تلك النشاطات التي تنفذ وتطبق في المدرسة أو مجموعة من المدارس أو التي تقدمها مؤسسات أخرى تساعد المعلمين لتحسين وتطوير أدائهم ونموهم أثناء الخدمة (Ibid : ٣٨٦) (٣) كما يعرف بأنه " جزء من برنامج التطوير المهني المصمم لزيادة المهارات المعرفية وذلك لتطوير الاتجاهات المطلوبة للمدرسة " ومن خلال التعريفات المتعددة لمفهوم التدريب فإنه يتضمن ثلاثة أبعاد هي:

١. بعد نظري : حيث يهدف هذا البعد إكساب المتدربين المعرفة و المعلومات والخبرات
٢. بعد سلوكي : يهدف إلى تطوير اتجاهات المتدربين وإكسابهم أنماطا سلوكية و إدارية فعالة .
٣. بعد عملي : يهدف الى تزويد المتدربين بمهارات جديدة أكثر فعالية حيث تترتب على هذه الأبعاد سياسات إدارة مدروسة من وضع الأهداف للتدريب وتحديد الاحتياجات التدريبية وتصميم البرامج وتحديد المقاييس التي تتلاءم مع عملية تقييم التدريب .

### أهمية التدريب :

تتبع أهمية التدريب من أهمية الأهداف التي يحققها والدور الذي يلعبه في حياة الأفراد المهنية ، وخصوصا مدى انعكاس ذلك على الأداء العام للعاملين في المؤسسات التعليمية . وتظهر أهمية التدريب في ارتباطه بالكفاءة الإنتاجية للأفراد والتنظيم وسد العجز في الكفاءة الإدارية القادرة على حمل أعباء التنمية الشاملة وزيادة الإنتاجية عن طريق ما يحققه التدريب من تنمية وتطوير مهارات العاملين وقدراتهم ومعارفهم وتغيير سلوكياتهم واتجاهاتهم بشكل إيجابي وزيادة ثقتهم بقدراتهم ورفع روحهم المعنوية ، وتهيئتهم للارتقاء الوظيفي والذي من شأنه أن يعود بالفائدة على أداء الموظف وزيادة إنتاجيته مما يؤدي إلى زيادة الإنتاجية للتنظيم<sup>(١)</sup>.

١ - ياغي ، محمد عبد الفتاح (١٩٩٢) التدريب الإداري بين النظرية والتطبيق ، دار زهران للعباعة - عمان ص ٨٥ .



وإذا كان التدريب نابعا من الحاجات التدريبية للأفراد فإنه يحقق الأهداف التالية<sup>(١)</sup>:

- ١- اكتساب الفرد خبرات جديدة تؤهله إلى الارتقاء وتحمل مسؤوليات أكبر من العمل .
  - ٢- اكتساب الفرد الموهلات التي تؤهله لشغل المناصب القيادية .
  - ٣- زيادة ثقة الفرد بنفسه نتيجة لاكتسابه معلومات وخبرات جديدة ، مما يؤدي إلى رفع روحه المعنوية.
  - ٤- يساعد الأفراد في اتخاذ القرارات الأحسن ، كما يزيد من قابليتهم ومهاراتهم في حل المشكلات التي تواجههم في بيئة العمل .
  - ٥- يساعد الأفراد في التغلب على حالات القلق والتوتر والاعترا ب والصراع داخل المنظمة .
  - ٦- يقدم للأفراد معلومات جديدة عن كيفية تحسين مهاراتهم القيادية والاتصالات والاتجاهات .
  - ٧- يتيح للفرد تكوين مهارات جيدة في مجالات العمل والحديث والاستماع .
  - ٧- يعمق الإحساس بالرضا الوظيفي والإنجاز .
  - ٨- يقلل من دوران العمل نتيجة لزيادة الاستمرار والثبات في حياة العاملين وزيادة رغبتهم في خدمة المنظمة والإخلاص لها .
- لا يقتصر التدريب على مجرد أنه موجه فقط لخدمة أهداف العمل والمنظمة، بل أنه يهتم أيضا بخدم ة أهداف العاملين في المؤسسة ، وعليه فإن نجاح التدريب يعود على المؤسسة بالنفع من خلال تحسين معدل أداء الفرد وزيادة إنتاجيته،

---

١ - انظر: الخليل ، احمد. و الخليل ، ردا ح (٢٠٠٦) التدريب الفعال ، جدارا للكتاب ، عمان- الأردن ص٢٠٢ .

والسالم ، مؤيد سعيد. وصالح ، عادل حرحوش (٢٠٠٢) إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي ، عالم الكتب ، اريد- الأردنص ١٢٤ .



وبذلك تزيد كفاءة وفاعلية المؤسسة فتعود على أفراد التنظيم بالنفع والمزايا واكتساب الفرد الثقة بنفسه والقدرة على العمل دون الاعتماد على الآخرين ، وتحقق عملية التدريب للمتدرب والمنظمة التي يعمل بها الفوائد التالية<sup>(١)</sup> :

- ١ - تقليل الأخطاء حيث الموظف المدرب قليل الأخطاء يمارس الرقابة الذاتية .
- ٢ - تخفيض النفقات جراء زيادة الخبرات ومستويات الأداء .
- ٣ - غرس أخلاقيات عمل و سلوكيات جديدة و طلق من التفكير السليم الأمر الذي يخلق مناخا جيدا من العمل .
- ٤ - تأمين مستلزمات الحماية والسلامة المهنية للعاملين بعد تحسين كفاءاتهم ومهاراتهم من العمل الأمر الذي يقلل من إصابات العمل والأمراض المهنية .
- ٥ - تأهيل العاملين لشغل وظائف من سوية أعلى مستقبلا بدلا من اللجوء إلى المصادر الخارجية .
- ٦- تزويد المؤسسة بالكفاءات البشرية بشكل مستمر عن طريق تحسين عناصرها لتتقاسم مع المتطلبات القائمة .
٧. زيادة الإنتاجية: حيث تنعكس زيادة مهارة الفرد الناتجة عن التدريب على حجم الإنتاج وجودته، كما أن التزايد المستمر في الجوانب الفنية للوظائف والأعمال في الوقت الحاضر تدعو إلى التدريب المنظم حتى يتوافر لدى الفرد الحد الأدنى المطلوب للأداء الملائم للعمل الذي يؤديه .
٨. رفع معنويات الأفراد : أن اكتساب القدر المناسب من المهارات يؤدي إلى ثقة الفرد بنفسه ويحقق له نوعا من الاستقرار النفسي والاهتمام بآدمية الفرد. ويمتد العلاقات الحسنة بين الإدارة والعاملين. و التدريب المنظم المستمر

١ - انظر: - الخليل ، احمد و الخليل ، رباح (٢٠٠٦) التدريب الفعال ، جدارا للكتاب ، عمان- الأردن ص ٢٠٤ .

- حنفي ، عبد الغفار (٢٠٠٢) السلوك التنظيمي وإدارة الموارد البشرية - دار الجامعة الجديدة ، الإسكندرية- مصر ص ٥٥



للأفراد لتوفير القدر المناسب من المهارات يؤديان إلى رفع الروح المعنوية للأفراد

٩ . استمرارية التحليم واستقراره : إن قدرة التحليم على الحفاظ على فاعليته في حالة فقد أحد المديرين وذلك بإحلال فرد مدرب مكان الفرد الذي خلا مكانه يؤدي إلى استمرار التحليم في أداء وظائفه، أما المرونة فتعني قدرة التحليم على التكيف في الأجل القصير مع أي تغيرات في حجم العمل ويتطلب ذلك تحريك الأفراد ذوي المهارات المتعددة إلى الأعمال التي تحتاج إليهم فالأفراد المدربون ولديهم الحافز أو الدافع للعمل هم أصل استثماري فعال في التحليم .

ويتفق ما سبق حول أهمية التدريب لجميع العاملين مع أهمية التدريب للعاملين في المؤسسات التعليمية والذي يتمثل في<sup>(١)</sup>:

- ١- أن الإعداد الذي يتلقاه طلاب الكليات المتوسطة والجامعية نادرا ما يكون مثاليا ، بل يصح أن يكون مقدمة للإعداد المهني نفسه .
- ٢- إن التغير الاجتماعي والتربوي والتطور المعرفي والتقني يجعل الممارسات المهنية غير فعالة نسبيا بعد وقت قصير من التخرج إن لم يصاحبها تدريب وتأهيل مستمر، وهذا ينطبق على استراتيجيات التدريس والتقييم والمعدات والوسائل التعليمية.
- ٣- أن التنسيق والتتابع في الممارسات التعليمية يتطلب تغيرات مهنية وشخصية في الأفراد القائمين بالعملية التربوية .
- ٤- أن عوامل متنوعة أخرى تحدث على نشاطات التدريب التربوي أثناء العمل ، مثل الروح المعنوية والحوافز التشجيعية التي يمكن إثارتها والإبقاء عليها بالتدريب المستمر.

١ - مالوخي ، محمد هاشم (١٩٩٥) التدريب أثناء العمل ، ليبيا ، ص٦٤ .





## أهداف تدريب المعلمين :

- 1- يهدف تدريب المعلمين إلى تحقيق جملة فوائد من أهمها<sup>(١)</sup>:  
رفع مستوى أداء المعلم عن طريق اكتساب المهارات المعرفية والجديد في حقل علمه .
- 2- زيادة مقدرة المعلم على التفكير المبدع والخيال بما يمكنه من التكيف مع عمله من جهة ومواجهة الصعوبات التي تواجهه من جهة أخرى .
- 3- تنمية وتطوير الاتجاهات السليمة للمعلم نحو تقديره لمهنته وقيمه عمله والآثار الاجتماعية المتعلقة به والمرتبطة عليه .
- 4- متابعة المعلم للتقدم العلمي والتكنولوجي في تخصصه وفي مجالات المعرفة المختلفة التي ترتبط بعمله .
- 5- زيادة مهارة المعلم على حل المشكلات العملية والتربوية التي تواجهه أثناء تأديته لعمله سواء في الغرفة الصفية أو في إطار البيئة المدرسية وبأسلوب علمي قابل للتطبيق.
- 6- تنمية قدرة المعلم على التخطيط الفصلي واليومي وتقييم تعلم وتعليم الطلاب.
- 7- تنمية مهارة المعلم في الإدارة الصفية التي تنمي التعلم الفعال والإبداعي .
- 8- تشجيع المعلمين على اتخاذ موقف ناقد من ممارساتهم .
- 9- تزويد المعلمين بمعايير التقييم الذاتي وأدوات وأساليب التقييم الذاتي .
- 10- مساعدة المعلمين في اكتساب مزيد من الفهم للمراحل النمائية للتلاميذ<sup>(٢)</sup>.
- 11- تشجيع المعلمين على تنفيذ استراتيجيات تدريس جديدة .

١ - مالوخي ، محمد هاشم (١٩٩٥) المرجع السابق ص ٦٨ .

٢ - ياغي ، محمد عبد الفتاح (١٩٩٩) التدريب الإداري بين النظرية والتطبيق ، مركز احمد ياسين الفني - عمان ص ٩٨ .



## أنواع التدريب:

إن التعليم والتدريب عمليتان متلازمتان ، فالمؤهل العلمي لا يعد كافيًا للفرد لشغل الوظائف الإدارية ، لكثرة مؤشر على اكتساب قدر من المعرفة تمكنه من القدرة على القيام بمهام الوظيفة ، والتدريب عملية مستمرة تبدأ مع حياة الموظف منذ بدء الحياة الوظيفية وحتى نهايتها .

ويتخذ التدريب صورًا وأنواعًا مختلفة تتشابه في الأسلوب والهدف حسب المواقف التدريبية ويمكن تصنيف البرامج التدريبية كما يلي :

### ١- من حيث عدد الأفراد :

#### أ - التدريب الفردي: Individual Training

ويكون ذلك عندما تتركز العملية التدريبية على أفراد معينين ، بحيث يتم تناول تدريب كل فرد على حدة ، وقد يتم ذلك بعد التعيين مباشرة وذلك لتوطين وتكثيف الفرد مع المناخ العام للمنظمة ، ولتعريفه بمهام وظيفته ، وتعريفه بأساسيات العمل المختلفة ، وقد يتم في أثناء العمل إذا ما أريد تطوير معارف ومهارات أحد الموظفين على أداة أو أساليب جديدة ، وقد يحدث ذلك عندما يتم ابتعاث بعض الموظفين بصورة فردية إلى المشاركة في دورات أو برامج خارج المنظمة<sup>١</sup> . ومن أساليب التدريب الفردي المشاهدة ، والتجربة ، والمراسلة . ويتميز التدريب الفردي بأن المتدرب يلقي الاهتمام من المدرب ، ويعبر عن رأيه ومدى استفادته من التدريب ويراعي الفروق الفردية . ويؤخذ عليه ارتفاع الكلفة ويحتاج إلى مدربين على درجة عالية من الكفاءة ويستغرق وقتًا طويلاً<sup>(٢)</sup> .

١ - عساف ، عبد المعطي محمد (٢٠٠٠) التدريب وتعمية الموارد البشرية ، دار زهران ، عمان - الأردن ص ٥٥ .

٢ . درة ، عبد الباري و الصباغ ، زهير (١٩٨٦) إدارة القوى البشرية منحنى نظمي ، دار الندوة عمان ، الأردن . ص ٢٢٠



## ب- التدريب الجمعي : Group Training .

ويكون لمجموعات العمل التي تشترك معا في إنجاز مهام محددة، أو بالنسبة للعاملين الذين تبين دراسات الاحتياجات التدريبية وجود هواسم مشتركة بينهم من هذه الناحية ، فتعمل إدارات التدريب على تجميعهم في جماعات تدريبية وإخضاعهم معا لبرامج تتسجم مع هذه الحاجات ، مثل تدريب المعلمين الجدد<sup>(١)</sup>. ويحتاج هذا التدريب إلى استعدادات جيدة من حيث التخطيط والتنظيم والمتابعة ، ويتميز هذا التدريب بقلة التكاليف ويساعد على تبادل الخبرات .

### ٢- من حيث الزمن :

#### أ - تدريب قبل الخدمة: Pre-Service Training

ويتضمن هذا التدريب جميع الدورات التدريبية التي حضرها الفرد قبل استلامه العمل والهدف منه هو تهيئته لظروف العمل التي ستوكل إليه عند التحاقه بالوظيفة.

ويتم في هذا النوع من التدريب إيجاد نوع من المواءمة بين الفرد والبيئة الجديدة التي سيعمل بها ، حيث يتم تعريفه بمختلف أساليب العمل والنماذج المستخدمة فيه، كذلك التعريف بالمواد والآلات والأدوات المستعملة وكيفية استخدامها ، كما يعرف الفرد بمعايير وقيم العمل وقوانينه وأنظمتها<sup>(٢)</sup>.

#### ب - تدريب أثناء الخدمة: In - Service Training

حيث يكون التدريب في مواقع العمل و يتلقى الموظف الجديد التعليمات والتوجيهات التي تبين له طريقة العمل من قبل رئيسه أو زملائه ، ويتوقف نجاح هذا الأسلوب على درجة تعاون المدرب مع المتدرب لأن هناك بعض المديرين يحجبون المعلومات كي يبقوا متميزين<sup>(٣)</sup>.

١ - عساف ، عبد المعطي محمد(٢٠٠٠) مرجع سابق ، ص ٥٦ .

٢ - حسين ، عبد الفتاح دياب (١٩٩٦) دور التدريب في تطوير العمل الإداري ، مطبعة النيل ، القاهرة ، مصر ص١٩

٣ - عساف ، عبد المعطي محمد(٢٠٠٠) التدريب وتنمية الموارد البشرية ، دار زهران ، عمان - الأردن ص٥٨.



ومن ميزات هذا التدريب أنه يتم في بيئة العمل اليومي ، ويستخدم نفس الأجهزة والأدوات والوثائق، والمدرّب هو المسؤول عن إدارة العمل ، ومواقف التدريب تكون فعلية ، مما يؤدي إلى السرعة في التدريب وتحقيق نتائج جيدة<sup>(١)</sup> .

### ٣- من حيث المكان :

#### أ- التدريب في مكان العمل (الداخلي): On-The Job Training .

التدريب في مكان العمل هو الاستخدام الشائع عند معظم المنظمات بحيث يتدرب الأفراد في مواقع عملهم ويشرف عليهم زملاؤهم من أصحاب الخبرة أو المسؤولون عنهم مباشرة . ومن أساليبه : أسلوب تنقل الفرد بين الأعمال المختلفة وهذا يزيد من معرفة الفرد بأنشطة التنظيم المختلفة .

ويتميز هذا النوع من التدريب (الداخلي) بأنه مبني على خلط الإدارة وتحت رقابتها . ومن عيوبه حصره في محيط المنظمة ومحيط تجارب العاملين فيها فقط<sup>(٢)</sup> .

كما يتميز بأنه يحدث في بيئة العمل نفسها ، التي سيقوم بتطبيق ما اكتسبه خلال التدريب فيها مما يساعده في التكيف السريع مع الإجراءات التشغيلية التي تكون هي نفسها في إنشاء التدريب وبعده . كما يتميز بأن دافعية المتدرب فيه عالية لأنه يقوم بالعمل في بيئته الحقيقية ، كما أن ذلك يسمح للمتدرب بالتمتع بمساحة كبيرة من الوقت التدريبي ، وبخاصة إذا كان التدريب فردياً أو ضمن مجموعات صغيرة . ويؤخذ على التدريب في مواقع العمل أن أخطاء التدريب في موقع العمل قد تتمكس سلبياً ومباشرة على العمل وعلى المنظمة ، وقد لا يكون من السهل تلافيها ، كما أن العلاقة بين المدرب والمتدرب قد تصبح سيئاً ذا حدين ، فمثلما وجدناها تساند مطلب تجسير الثقة بينهما وتحقق التفاهم السريع ، فإنها قد تؤدي إلى عكس ذلك إذا برزت فجوة عدم تفاهم أو عدم ثقة بينهما ، أضف إلى

١ - المرجع السابق ص ٥٨ .

٢ - حسين ، عبد الفتاح دياب (١٩٩٦) مرجع سابق ص ١٩ .



ذلك أن هذه العلاقة قد تنعكس بشكل أو آخر في صورة تحيز على عملية التقويم في نهاية التدريب<sup>(١)</sup>.

#### ب- التدريب خارج موقع العمل Training Off - The Job

يأخذ هذا التدريب عدة أشكال منها : التدريب خارج العمل ضمن برامج خاصة تقوم جهات خارجية بإجرائها ، حسب اتفاقية تبرمها مع المنظمة المعنية ، ويتم عقدها لحساب هذه المنظمة ، وقد يتم تنفيذها في مواقع التدريب الخاصة بتلك الجهات ، أو في قاعات المنظمة لكنها خارج مواقع العمل ، وقد يُعقد التدريب ضمن برامج خاصة تعقدتها إدارة التدريب داخل المنظمة أو خارجها وتدعو إليها بعض الموظفين المحتاجين لهذا التدريب ، وقد يتم التدريب عن طريق برامج عامة تعقدتها جهات محلية أو خارجية وتدعو الجهات المختلفة للاستفادة منها ، مثل تدريب المعلمين في دورات تدريب خارجية .

ويتميز هذا التدريب بإتاحة الفرصة للمشاركين أن يلتقوا بأفراد من جهات مختلفة حيث يتم تبادل الخبرات ويمكن تدريب عدد كبير من الأفراد في برنامج تدريبي واحد يوفر ظروف تدريب ملائمة لا توجد في المؤسسات ، إلا إنه يعاب عليه انه لا يسمح بالتعامل مع ظروف العمل التي سيعمل فيها المتدربون بعد عودتهم من التدريب، كما يحتاج إلى مدربين على درجة عالية من المهارة والكفاءة يتم إعدادهم إعداداً خاصاً<sup>(٢)</sup>.

#### ٤- من حيث الهدف :-

يقسم التدريب من حيث الهدف إلى :

- أ- تدريب لتجديد المعلومات :حيث يهدف إلى تزويد المتدربين ببعض المعلومات الجديدة التي تتعلق بطبيعة أعمالهم ومساعدة ودعم ما لديهم من معلومات تساهم في رفع كفاءة الموظف المتدرب .

١ - عساف ، عبد المعطي محمد(٢٠٠٠) مرجع سابق ص٥٨

٢ - عساف ، عبد المعطي محمد(٢٠٠٠) التدريب وتنمية الموارد البشرية ، دار زهران ، عمان - الأردن ص٦١ .



ب - **تدريب المهارات** : الغرض منه تزويد المتدربين بالمهارات والأساليب الإدارية

الحديثة التي تسهم في زيادة فاعليتهم وتحسين مستوى أدائهم الوظيفي .

ج - **اكتساب الاتجاهات** : يهدف إلى تغيير وجهات النظر والاتجاهات التي

يتبعها المتدربون في أداء أعمالهم وزيادة قدراتهم على التخيل والاتصال واتخاذ القرارات<sup>(١)</sup>.

د - **تدريب للترقية**: يهدف إلى اطلاع الموظف على المعلومات والمعارف والأساليب

الجديدة التي تتفق مع مهمات الوظيفة الجديدة التي سوف يرقى إليها<sup>(٢)</sup>.

#### ٥- من حيث المدة الزمنية :

يمكن تقسيم التدريب من حيث المدة الزمنية التي يستغرقها الى ما يلي :

أ - **تدريب قصير الأجل** : ويستمر البرنامج التدريبي في هذا النوع من أسبوع إلى

سنة أسابيع ، وفي هذه الحالة يتم عقد دورات تدريبية مركزة ، ومن ميزات هذا التدريب عدم غياب المتدرب عن موقع عمله فترة طويلة ، تستدعي تعيين بديل دائم عنه ، ومن عيوبها عدم توافر الوقت الكافي للمتدربين للإلمام بكافة المعلومات التدريبية واستيعابها بالكامل .

ب - **تدريب طويل الأجل** : وفيه قد تصل المدة الزمنية إلى سنة كاملة أو أكثر ومن

حسنت هذا التدريب حصول المتدرب على معلومات وافية ودقيقة حول موضوعات التدريب<sup>(٣)</sup>.

١ - ياغي ، محمد عبد الفتاح (١٩٩٩) التدريب الإداري بين التطورية والتقليبي ، مركز احمد ياسين الفني - عمان ١٠٢ .

٢ - حسنين ، محمد حامد (١٩٨٧) تحديد الاحتياجات التدريبية في القطاع العام الأردني ، رسالة ماجستير غير منشورة الجامعة الأردنية . عمان . الأردن . ص ١١١ - ١١٤ .

٣ - صالح ، محمد فالح (٢٠٠٤) إدارة الموارد البشرية ، دار الحامد للنشر والتوزيع ، عمان ، الأردن .



- وهذا التصنيف يمكن أن يكون أكثر تحديدا إذا تم ربطه بعدد ساعات التدريب إضافة إلى عدد أيامه وإضافة نوع جديد ضمن هذا التصنيف كما يلي:
- ١- **تدريب قصير الأجل** : التدريب الذي يستغرق من أسبوع إلى ستة أسابيع (٣٠- ١٨٠) ساعة تدريبية بمعدل ست ساعات تدريبية يوميا (الأسبوع خمس أيام عمل)
  - ٢- **تدريب متوسط الأجل** : التدريب الذي يستغرق من سبعة أسابيع إلى ثلاثين أسبوع (١٨٦- ٩٠٠) ساعة تدريب .
  - ٣- **تدريب طويل الأجل** : وهو التدريب الذي يستمر لفترة طويلة نسبيا ويستغرق أكثر من ثلاثين أسبوعا ، أكثر من (٩٠٠) ساعة تدريب .
- ويلاحظ هنا أن تصنيف التدريب إلى أنواع متعددة يعتمد على الزاوية التي يُنظر إليها إلى التدريب، كعدد الأفراد أو زمان التدريب أو مكانه أو هدفه ، ويدل ذلك على العمق الذي وصلت إليه الدراسات والأبحاث في تناول موضوع التدريب ، ويدل من جهة أخرى على أهمية التدريب للمؤسسات سواء أكانت تربية أم اقتصادية أم اجتماعية أو غيرها . كما أن هذه التصنيفات ليست قوالب جامدة لا يمكن الاتصال والتداخل فيما بينها ، فالبرنامج التدريبي الواحد يمكن أن يدخل ضمن أكثر من تصنيف كأن يكون تدريبا جمعيا و أثناء الخدمة وخارج موقع العمل في آن واحد .



## الأساليب العامة للتنمية المهنية

إن المتدربين الذين يحضرون للتدريب طوعا قد يكون لديهم توقعات مسبقة عن التدريب وإذا لم يتم ذلك فانهم يفقدوا الرغبة في الاستمرار أو المشاركة، ويتعلم المتدربون في جو تدريبي عالي المشاركة حيث تتاح لهم فيه الفرص للمشاركة والتعبير عن أفكارهم ، وعندما يكون التدريب اقرب إلي واقعهم المعاش، حتى يستطيعوا ربطه بمعلمهم الحقيقي وقد أثبتت الدراسات أن المتدربين عادة يتذكرون :

- ٢٠٪ من المعلومات المسموعة .
- ٤٠٪ من المعلومات المسموعة والمرئية .
- ٨٠٪ من المعلومات التي قاموا باكتشافها أو استنتاجها بأنفسهم .

وعليه يحتاج التدريب أثناء الخدمة إلى أساليب تدريبية مختلفة تمكن المتدربين من تحويل المعلومة إلى معرفة و اكتساب المهارات . لذلك يجب اختيار الوسائل التي تلائم أهداف التدريب واحتياجاته<sup>(١)</sup>.

يتعلم المتدربون من المعلمين وغيرهم ، أثناء الخدمة من النشاطات والتنوع في أساليب التدريب ويتحسن أدائهم إذا استطلعوا ربط المعرفة الجديدة بالمعارف السابقة، بحيث يرون ان عملية التعليم متصلة بخبرتهم في الحياة، وعليهم أن يتدربوا ويلبثوا ما يتعلمونه ، ويتميز تعليمهم عند ما يعرفون أن التدريب سيساعدهم في حل المشكلات المرتبطة بالعمل، ويعتمد اختيار أساليب التدريب المختلفة لاستخدامها في حالة معينة على عدة عوامل تتعلق بنمط تعلم المشاركين، فالبعض يتعلم بشكل افضل عن طريق الوسائط المطبوعة أو المرئية أو الشفهية في حين إن البعض الآخر يحقق ذلك عن طريق المناقشة والنشاطات العملية أو التمارين التي تتضمن أعمالا تطبيقية، كما أن توافر الموارد وطبيعة المادة التعليمية ، واحتياجات كل متدرب بمفرده، أو المجموعة ككل يؤثر أيضا في اختيار أساليب التدريب .

١ - بدري ، نفيسة محمد (٢٠٠٥) التدريب ومهارات التفسير، الهيئة العليا للتقويم والاعتماد، السودان، ص٧.





ومن العوامل الأخرى التي تقرر أن أسلوبا ما أكثر ملاءمة من غيره : حجم المجموعة، ومواصفاتها، وأغراض التدريب، وأهدافه والموارد والمعدات وفترة التدريب<sup>(١)</sup>.

## أساليب التدريب المختلفة

### ١- المحاضرة Lecture

تعد المحاضرة من أقدم أساليب التدريب على الإطلاق ، وعلى الرغم من ذلك فإنها تبقى الأسلوب القديم الحديث الذي لا يُستغنى عنه ، وتزداد أهميته في ظل التراكمات المعرفية الهائلة التي يتطلب نقلها إلى أعداد متزايدة من المتعلمين والطلاب ، مما يجعل المحاضرة الأسلوب الأكثر مرونة وقدرة على تحقيق ذلك<sup>(٢)</sup>.

والمحاضرة مفيدة في تقديم مبادئ الموضوع وحقائقه لتغطية كمية كبيرة من المعلومات لعدد كبير من المتدربين في وقت وجيز. ويمكن أن تستخدم قبل التمارين ، وعمل المجموعات أو لتلخيص المعلومات. ويؤخذ عليها أنها وسيلة اتصال أحادية الاتجاه ، ولا تتيح للمتدرب فرصة المشاركة أحيانا ، وتعطي نوعا من الجو الرسمي لمناخ التدريب<sup>(٣)</sup>.

من أهم ميزات المحاضرة أنها تعتمد على النقل المباشر للمعلومات عبر أهم قنوات الاتصال مع المحيط وهي السمع (الأذن) ، وتعد من أكثر الأساليب مرونة وقابلية للتخليم والتوزيع على مساحة الوقت المتاح ، كما تتميز بقلّة التكاليف المخصصة لها إذا ما قورنت بأعداد المتلقين<sup>(٤)</sup>.

ويمكن استخدام هذا الأسلوب في تدريب المعلمين لعرض القوانين والأنظمة وتعريف المعلمين بحقوقهم المهنية، وتعريفهم كذلك بمهام عملهم كمعلمين ومربي صفوف وأفراد في فريق العمل المدرسي .

١ - العلاب ، هشام (١٩٩٥) دليل التدريب التيلوي ، معهد الفكر الإسلامي ، فرجينيا - أمريكا ، ص ٢١ .

٢ - عساف ، عبد المعطي محمد (٢٠٠٠) التدريب وتنمية للوارد البشرية ، دار زهران ، عمان - الأردن ص ١٢٥

٣ - بدري ، نفيسة محمد (٢٠٠٥) التدريب ومهارات التيسير ، الهيئة العليا للتقويم والاعتماد ، السودان ، ص ٨

٤ - عساف ، عبد المعطي محمد (٢٠٠٠) المرجع السابق ، ص ١٢٦ .



## ٢- العرض العملي Practical Demonstration

هو التقديم العملي للقيام بعمل ما ، ويستخدم لتعليم مهارات محددة أو القيام بمهمة عمل ذات خطوات محددة، ومن صفاته أنه يتيح للمتدربين فرصه تجريبه القيام بالعمل ، وإشراكهم في التدريب ، مما يزيد من انتباههم. ووفق هذا الأسلوب يتولى المتدرب أداء جزء مسبق وسهل من عمل ما أو إجراء معين تحت إشراف المدرب وتوجيهه ، وبعد ذلك ينتقل لأداء جزء آخر ، ويتميز العرض العملي كذلك بتوفير درجة عالية من الإثارة والاهتمام للمتدرب ويوفر تغذية راجعة فورية لكل من المدرب والمتدرب<sup>(١)</sup>.

ويؤخذ على العرض العملي انه يحتاج إلى تخليطك و تنفيذ اداء المهارات من قبل المدرب قبل التدريب ، و يقتضي من المدرب أو الميسر أن يكون ماهرا في العمل ولا يفيد العرض العملي كثيرا في حالة المجموعات الكبيرة (اكثر من ١٥ متدربا)، لضعف المشاهدة المناسبة من قبل المتدربين .

والعرض العملي قد يقوم به المدرب لعرض بعض المهارات التدريبية أمام المتدربين، ويكون مصحوبا بالشرح والتوضيح ويمكن الاستفادة من هذا الأسلوب للمجموعات الصغيرة و المتوسطة في حال توفر المشاهدة المناسبة .

ويصلح هذا الأسلوب لتدريب المعلمين على مهارات متنوعة مثل التخليط اليومي والتخليط الفصلي ، استخدام الوسائل التعليمية المختلفة ، وأساليب توزيع مجموعات العمل داخل الغرفة الصفية ، و إعداد جدول المواصفات للاختبار ، وتحليل الاختبارات .

## ٣- دراسة الحالة Case Study

تهدف الحالة الادارية الى ايجاد قنطرة تصل بغاعلية بين النظرية والتجربة العملية، باتاحتها الفرصة للمتدربين لتطبيق ما عرفوا من النظريات على المواقف الفعلية .

١ - أبو شهقة نادر (٢٠٠١) إدارة الموارد البشرية ، دار صفاء عمان ، الأردن ص ٢٠٤ .



والحالة الادارية وصف لوضع افتراضي تستخدم للتحليل وآثاره النقاش ، وهي مهمة عندما يكون الهدف مناقشة مشكلة معينة وتحفيز النقاش في المجموعات ، وتعطي المتدربين القدرة على الربط بالأوضاع الحقيقية دون الارتباط بالحالة أو التحيز لها حيث أنها افتراضية<sup>(١)</sup>.

وبموجب هذا الأسلوب تقدم مشكلة لمجموعة المتدربين ويطلب منهم دراستها وتحليلها والتوصل إلى حل ، وذلك بهدف زيادة القدرة على حل المشكلات واتخاذ القرارات عن طريق التحليل المنظم ودراسة المشكلة من جميع جوانبها<sup>(٢)</sup>. و إعداد دراسات الحالة يحتاج إلى التعرف على طبيعة أوضاع المتدربين حتى تكون قريبة من واقعهم ، ويحتاج أيضا إلى تحديد الهدف منها والتخليط الواعي قبل كتابتها<sup>(٣)</sup>.

من مزايا الحالة الإدارية : أنها من أساليب التدريب الديمقراطية التي تؤمن بالتفاعل والتكامل بين النظرية والتطبيق العملي، و تسمي القدرة التعبيرية لدى المتدرب وتكسبه مرونة في تلمس آراء الآخرين والإفادة منها في الوصول إلى حلول عملية مناسبة، كما تتيح الفرصة للمدرب لمعرفة ما استوعبه المتدربون من موضوع الحالة . ومن عيوب هذا الأسلوب : أنه لا يصلح إلا في نل الأعداد المحدودة من المتدربين ، لأن كثرة الأعداد تؤدي إلى تباين الآراء وتمتد البعض في التسليم بصحة أفكار الآخرين، مما قد يصعب معه الوصول لحل منطقي لموضوع الحالة ، وقد يتطلب الوصول لحل بعض المشكلات وقتا طويلا ، وهو الأمر الذي لا يتوفر بسهولة في كثير من الأحيان<sup>(٤)</sup>.

١ - بدري ، نقيسة محمد (٢٠٠٥) التدريب ومهارات التيسير ، الهيئة العليا للتقويم والاعتماد ، السودان ، ص٩ .

٢ - الصبيحي، محمد.(٢٠٠٢) إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية ، دار فنديل ، عمان - الأردن ص ٢٢٢ .

٣ - بدري ، نقيسة محمد (٢٠٠٥) المرجع السابق ص ٩ .

٤ - النجار ، نبيل الحسيني و راغب ، مدحت مصطفى (١٩٩٥) إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية ، الشركة العربية للنشر ، القاهرة - مصر، ص ٢٨١ .



#### ٤- لعب الأدوار Role Play .

وهو يمثل إشراك اثنين أو أكثر من الأفراد في تمثيل سيناريو معين له صلة بموضوع التدريب وهو يساعد في تغيير مفاهيم وآراء المتدربين أو عكس سلوك معين يهدف التدريب إلى تغييره وهو يعطي المتدربين الفرصة للتعرف والوصول إلى أساليب مختلفة للتعامل مع نفس الوضع وعليه يبدأ تغيير سلوكهم<sup>(١)</sup>.

ويتميز أداء الأدوار التمثيلية بأنها مفيدة ومسلية في الوقت نفسه كما أنه يثير الانتباه بقوة ، ويتيح التحليل والنقد المشترك للمجموعة ، وتجميع كافة خبرات الأفراد ومواهبهم والاستفادة من المشاركة في هذه الفعالية فيما بينهم<sup>(٢)</sup>.

#### ويتوقف نجاح هذا الأسلوب على عدة أمور منها :

- ١- أن تكون الحالة التمثيلية مرتبطة بالموضوع .
- ٢- أن تكون مكتوبة بلغة واضحة ومفهومة للمتدربين .
- ٣- أن تكون مختصرة ، لأن الوقت المخصص لقراءة دور اللاعب ينبغي أن لا يزيد عن خمس دقائق<sup>(٣)</sup>.

ويؤخذ على تمثيل الدور أنه يقوم على مواقف اصطناعية ، وما يستتبع من هذه الأدوار يوجد حدودا وقيودا على نقل المبادئ التي تم تعلمها في المواقف الحقيقية للعمل، لذا يجب أن يكون الدور مصمما بعناية وأن يرتبط المشاركون في البرنامج بالأدوار المرسومة<sup>(٤)</sup>.

ويعد هذا الأسلوب من الأساليب التدريسية الفعالة، وتدريب المعلمين باستخدامها يفتح الباب واسعا أمام المعلم لتطبيقها في تدريس الموضوعات المختلفة في البيئة المدرسية ، لما لهذا الأسلوب من أثر واضح في تنمية شخصية المتعلم ، وقدرته

١ - بدري ، نقيسة محمد (٢٠٠٥) مرجع سابق ، ص ٩ .

٢ - العلاب ، هشام (١٩٩٥) دليل التدريب التبادلي ، معهد الفكر الإسلامي ، فرجينيا - أمريكا ، ص ٢١٤ .

٣ - الصيرفي، محمد (٢٠٠٢) إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية ، دار فتيل ، عمان - الأردن ص ٢٢٢ .

٤ - سلطان ، محمد سعيد (٢٠٠٤) السلوك التعليمي ، دار الجامعة المصرية ، الإسكندرية - مصر ، ص ٢٢١ .



على التعبير ، ومناقشة الأفكار الجديدة بفاعلية ، كما يخدم لغرس القيم والاتجاهات بشكل فاعل .

#### ٥- عمل المجموعات Group Work

عمل المجموعات أسلوب تدريبي يعني : اشراك مجموعة (٢- ٦) من المتدربين في تبادل الآراء والتجارب لحل مشكلة معينة ، ويحفز هذا الأسلوب مهارات حل المشكلات بين المتدربين ، و يتيح فرصة مشاركة أكبر لهم ، ولكن يجب أن تكون المهمة واضحة وزمنها محدد ومعروف لدى المتدربين ولتسهيل العمل يمكن إضافة أسئلة توجيهية للمتدربين<sup>(١)</sup> .

ومن مزايا هذا الأسلوب تمكين المشاركين من تبادل آرائهم وخبراتهم ومعارفهم وإثرائها ، كما يمكن من تنمية مهارات العمل الجماعي ، ومهارة إدارة الاجتماعات لدى المشاركين ، و تنمية القدرة على إحداث مقاربات بين الجوانب النظرية والعملية ، ويساهم حوار المجموعات في الكشف عن بعض الأفكار الإبداعية التي توجد لدى بعض الافراد ولا يدركون قيمتها الحقيقية . ومن محاذير هذا الأسلوب أنه يحتاج إلى فترات زمنية طويلة سواء تعلق الأمر بالمناقشات أم بالإعداد أم بالتنفيذ ، كما يفترض تطبيق هذا الأسلوب وجود رصيد ملموس من المعرفة أو الاهتمام أو الخبرة في مجالات الحوار و موضوعاته المطروحة كي تكون المشاركة شاملة وجادة ومثمرة<sup>(٢)</sup> .

#### ٦- تدريب الحاسية Sensitivity Training

من الابتكارات الحديثة في ميدان التدريب ، ويعني توفير المعارف واكتساب المهارات عن طريق شعور الفرد الذاتي بما ينقصه من كليهما ، ويهدف

١ - تدري ، نفيسة محمد (٢٠٠٥) مرجع سابق ، ص٩ .

٢- عساف ، عبد المعطي محمد (٢٠٠٠) التدريب وتنمية الموارد البشرية ، دار زهران ، عمان - الأردن ص١٢٥ .



إلى إتاحة الفرصة للمتدرب للتعرف على آراء الآخرين به، بعد إزالة الحواجز الاجتماعية المفتعلة والتي تخفي حقيقة العلاقات الاجتماعية بين الناس<sup>(١)</sup>.

ويقوم هذا الأسلوب على مناقشة السلوك حيث لا توجد مادة تدريبية ، إنما يتم تنظيم لقاءات دورية بين المتدربين في أماكن خاصة ولفترة زمنية محددة يتم خلالها مناقشة وتقييم سلوك وآراء بعضهم البعض بصراحة تامة ويتم التقييم نتيجة احتكاك المتدربين معا ، ويستخدم هذا الأسلوب في مجال العلاقات الإنسانية<sup>(٢)</sup>.

ومن مزايا هذا الأسلوب أنه يتيح الفرصة للمتدرب ليرى نفسه في عيون الآخرين ، ويدرك ذاته عن طريق فعاليات مدركاتهم عنه ، لذا فهو تفاعل تقويمي جيد ومن عيوبه : أن تشكيل المجموعات قد يأتي بمجموعة على شاكلة واحدة وهنا تتعدم الفائدة من التدريب ، والمشكلة الأخطر هي ظهور قائد يملك التأثير على المجموعة وقد يأخذ المجموعة إلى وجهة ليست بالقوية<sup>(٣)</sup>.

ويمكن لمدير المدرسة الفاعل أن يستخدم هذا الأسلوب لتعزيز السلوكيات التدريسية والاجتماعية وإدارة الصف الإيجابية ، وإلقاء السلوكيات غير الإيجابية في هذه المجالات ، وكذلك تعزيز العلاقات الإنسانية والبيئية ضمن الفرق العاملة في النشاطات المدرسية المختلفة.

ويلاحظ أن تعدد أساليب التدريب يعطي مجالا واسعا للمدربين لاختيار الأسلوب المناسب لموضوع التدريب ومجموعة المتدربين . ويلاحظ عن طريق الاطلاع على العديد من الدراسات حول التدريب أن التركيز على أساليب التدريب التي تركز على الجانب العملي أثناء تنفيذ البرامج التدريبية يؤدي إلى تعزيز التطبيق في واقع العمل ، لذا فإن التركيز على أساليب التدريب التي تجعل المتدرب يستكشف الأفكار ويستنتج المعلومات وتوفر له فرصة للمشاهدة والتدريبات العملية تزيد إلى درجة كبيرة من فاعلية التدريب .

١- زويلف ، مهدي حسن (٢٠٠٢) إدارة الأفراد ، دار صفاء ، عمان - الأردن ص ١٢٦ .

٢ - حجازي ، محمد حافظ (٢٠٠٥) إدارة الموارد البشرية ، دار وهاء ، القاهرة ، مصر ص ٢٢٨.

٣- حجازي ، محمد حافظ (٢٠٠٥) مرجع سابق ص ٢٢٨.



## ٧- الزيارات الميدانية Field Visits

الزيارات من الأساليب التدريبية المساعدة ، وتعرف بأنها زيارات مخططلة ومنظمة الى مواقع عمل لتزويد المتدربين بمعارف، ومهارات ، وقيم واتجاهات تتعلق بوظائفهم الحالية او المستقبلية بهدف تطوير أدائهم، و تعد مكملا للأساليب الأخرى وتساعد في الربط بين النظريات العلمية والتطبيق العملي من خلال المشاهدة الحرة، ومن محاسن الزيارات الميدانية : أنها تساعد المتدربين على مشاهدة الأشياء كما هي وإمكانية الحصول على إجابات لأستلثهم واستفساراتهم من خبراء متخصصين وممارسين، وتفهم الظروف المحيطة بالعمل ، وتحقيق المتعة والترجيع عند المتدربين وتغيير مناخ قاعة التدريب، وتحتاج الزيارات الميدانية إلى تحضير ومراسلات مطولة وتحتاج إلى جهد ووقت كبيرين<sup>(١)</sup> ومن عيوبها أنها تحتاج إلى كلفة مالية مرتفعة ، وتحتاج إلى إعداد وتخطيط دقيق ومراسلات مطولة للحصول على الموافقة للتنفيذ .

واسلوب الزيارات الميدانية على قدر كبير من الأهمية للمتدرب ، بعد أن يتلقى القدر المناسب من المعلومات النظرية، و تدرب بشكل كاف على المهارات الإدارية ، حيث يتم بعدها الموازنة بين ما تعلمه نظريا وما وجده عند الزيارة وبعدها، ويلاحظ الفرق بين التصور والواقع العملي، ويتمكن من مشاهدة الكثير من التطبيقات في بيئة العمل ، مما يوفر له دافعية وحافز للتطبيق .

## ٨- العصف الذهني Brain Storming:

هو إحدى عمليات المناقشة الجماعية التي تشجع أفراد الجماعة بإشراف المدرب على توليد أكبر عدد من الأفكار والمقترحات في فترة زمنية محددة،

١ - انظر - بني مصطفى ،هاني محمد (٢٠٠٥) بناء برنامج تدريبي لمديري ومدبرات المدارس الثانوية لتطوير كفاءاتهم الإدارية ، دار جرير - عمان ص٥٦ .

- الخطيب ، احمد ، الخطيب ، رباح (٢٠٠١) التدريب المدخلات والعمليات والمخرجات مؤسسة حمادة اريد ص١٢٤ .



وتسجيل هذه الأفكار ليتم في النهاية تحليلها بعد جمعها ومناقشتها<sup>(١)</sup>.  
ويعد العصف الذهني إجراء تعليميا شبيها بالنقاش الاستكشافي أو التفكير المبدع، ويستخدم لتوليد مجموعة من الأفكار الإبداعية المتنوعة التي تخص مشكلة معينة، وبعد تحديد المشكلة يوضح المدرب بأن الهدف من الجلسة هو الحصول على أفكار متنوعة بقدر الإمكان ، حيث يشجع كل شخص على المساهمة بأي فكرة على أن لا تكون بعيدة عن الموضوع . ويتميز هذا الأسلوب بأنه سهل وغير مكلف، كما يوفر قدرا مناسباً من الإثارة والاهتمام ، ويؤخذ عليه احتمال عدم فائدة الكثير من الأفكار من الناحية العملية ، كما أن هناك ضرورة لعرض الأفكار المختارة على جهة متخصصة لتقويمها قبل تطبيقها<sup>(٢)</sup>.  
ويصلح هذا الأسلوب لتدريب المعلمين على طرح الأفكار وتحليلها للحصول على أفكار فاعلة في المواقف المدرسية المختلفة ، ومن ثمراته للمتدربين تنمية مهارة التريث وعدم إطلاق الأحكام في المواقف المختلفة إلا بعد دراستها بشكل مستفيض واختيار الحلول المناسبة .

#### ٩- سلة المعاملات In-Basket

تعتمد هذه الطريقة على إعداد ملفات - لكل متدرب ملف - فيها مجموعة من المعاملات شبيهة بالواقعية وتقدم للمتدربين ويطلب من كل منهم أن يحدد أنسب إجراء لكل معاملة ، هذه الطريقة تصلح لتدريب كل من يشغل منصب إداري لتدريبه على حسن التصرف الكفء . تمتاز هذه الطريقة بأنها تقترب من الواقع كثيرا، وتتملق بالجانب المهاري سواء الاكتسابي ، أم التتموي ويؤخذ عليها أن المتدرب قد يشعر بأنه في قاعة تدريب وليس في مكتبه مما يعطي عدم الجدية في الأداء التدريبي<sup>(٣)</sup>.

١ - أبو شيخة نادر (٢٠٠١) إدارة الموارد البشرية ، دار صفاء عمان ، الأردن ص ٢٠١ .

٢ - أبو شيخة نادر (٢٠٠١) المرجع السابق ص ٢٠٢ .

٣ - حجازي ، محمد حافظ (٢٠٠٥) إدارة الموارد البشرية ، دار وفاء ، القاهرة ، مصر ص ٢٢٨ .





كما تعدّ هذه الطريقة مهمة للحصول على التغذية الراجعة من أجل تحقيق تقدم المتدرب، كما أنها مفيدة لتنمية الاتجاهات الإيجابية نحو العمل ، لكن من المهم الإشارة إلى أن محتويات الملفات تكون دائما حقيقية وواقعية ، وتتم مقارنة النتائج أو الإشارة إليها بطريقة لا تضعف الثقة أو الحيوية في نفوس المتدربين الذين يمتازون بضعف في قدراتهم أكثر من زملائهم المتدربين الآخرين<sup>(1)</sup>

ويمكن أن يستخدم هذا الأسلوب في تدريب المعلمين على دراسة المشكلات السلوكية والتحصيلية للطلاب وطرح الحلول المناسبة لها .

#### ١٠- المباريات الإدارية Management Games

يستخدم هذا الأسلوب للتدريب في حل المشكلات واتخاذ القرارات ، ويقوم على تقديم حقائق كافية عن موضوع أو مشكلة معينة (ليس لها إلا حل واحد) لمجموعة من المتدربين ، ثم يطلب منهم ، إما بشكل فردي واما على هيئة مجموعات، أن يتباروا ويتناضوا فيما بينهم للوصول إلى الحل الصحيح ، ويفوز بالمباراة المتدرب أو المجموعة التي تصل إلى الحل قبل غيرها<sup>(2)</sup>.

هذا الأسلوب يصلح لشاغلي وبناتف الإدارة العليا أو المرشحين لها ، حيث يتم تدريبهم على صنع واتخاذ القرارات ، يتميز هذا الأسلوب بأنه يحقق سبل تنمية المهارة القرارية بالتدريب على مواقف شبيهة تماما بالمواقف الحياتية العملية ، ويؤخذ على هذا الأسلوب انه يحتاج إلى تصميم محتوى المباراة لتناسب المتدربين من حيث المشكلات التي تعترض وبناتفهم ، وتناسب مع بنات أعمالهم ، وأيضا قد لا يحقق القدر الكافي من النجاح خاصة في المباريات الجمعية ، لان بعض الأفراد قد يتقاعدون ويبعدون عن الجدية المطلوبة<sup>(3)</sup>.

١- حجازي ، محمد حافظ (٢٠٠٥) إدارة الموارد البشرية ، دار وفاء، القاهرة ، مصر ص٢٢٨.

٢ - أبو شهبة نادر (٢٠٠١) مرجع سابق ص ٢٠٢ .

٣ - حجازي ، محمد حافظ (٢٠٠٥) مرجع سابق ص٢٤١





## ١١- المؤتمرات Conferences

المؤتمر اجتماع منظم هادف لبحث موضوع معين ، أو الوصول إلى قرار معين إزاء مشكلة معينة من مشكلات العمل الجديرة بالاهتمام . ويتكون المؤتمر من الأعضاء الذين يهمهم الموضوع، وقد يشترك معهم بعض الخبراء والمختصون . وتعد المؤتمرات من أنجح الأساليب لتدريب قدامى الموظفين الذين أصابهم الجمود بما يحقق عدم إغفال وضعهم في التدريب، إلا أن تدريبهم يتم بطريقة غير مباشرة<sup>(١)</sup> . وتتميز المؤتمرات بأنها أحد الأساليب الهامة التي تعالج العيوب الموجهة للأساليب التدريبية المختلفة التي تعاني من انعدام أو انخفاض النقاش والحوار ذي الأثر الإيجابي، للتوصل إلى الحلول المنطقية القابلة للتطبيق العملي، كما أن أسلوب المؤتمرات يضمن تحقيقاً لمبدأ التخصص وتقسيم العمل، مما يؤدي إلى المشاركة الفعالة للمتدربين ، والخروج بمقترحات منطقية ترتبط بالواقع وتقترب بإمكانيات التطبيق<sup>(٢)</sup> .

ويؤخذ على المؤتمرات أن المشاركين فيها يجب أن يتوافر لديهم الدراية والخبرة التي تساعدهم في المناقشات، ويكون لديهم القدرة على فهم وتطبيق المعلومات والبيانات التي يمددهم بها رئيس المؤتمر<sup>(٣)</sup> .

## ١٢- الوقائع الحرجة Critical Incident

الوقائع الحرجة هي تلك الأحداث التي يتعرض لها الإنسان ويشعر خلالها بالضيق والمشقة والألم ، ومن ثم مقاومتها . وترتكز هذه الطريقة على الوقائع الحرجة التي يسوقها المدرب في الموضوع التدريبي المناسب، سواء في المعارف أم المهارات، كما يتطلب من المتدربين ذكر الوقائع الحرجة التي تعرضوا لها - أيضاً في الموقع المناسب - ثم تستخلص النتائج من هذه الوقائع ، عن طريق التأصيل

١- الخليل ، احمد و الخليل ، رداح (٢٠٠١) التدريب ، مؤسسة حمادة ، اردن - الأردن ص ١٤٢ .  
٢- التجار ، نبيل الحسيني و راغب ، مدحت مصطفى (١٩٩٥) إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية ، الشركة العربية للنشر ، القاهرة - مصر، ص ٢٨٥ .

٣- الخليل ، احمد و الخليل ، رداح (٢٠٠١) المرجع السابق ، ص ١٤٢ .





العلمي لها بمحتوى المادة التدريبية، تستخدم هذه الطريقة بشكل واسع في الإدارات العليا أو برامج التطوير التنفيذية<sup>(١)</sup>.

تتميز هذه الطريقة بأنها تعزز من ملاءمة محتوى البرنامج التدريبي لحاجات المتدربين ، لأن الحوادث والحالات التي يتم دراستها تأتي من المتدربين أنفسهم الذين يعولون أهمية كبيرة عليها ، كما تؤدي إلى شعور المتدرب بذاته<sup>(٢)</sup>.

### فاعلية التدريب Training Effectiveness

إن عملية التدريب ليست عملية وقتية ، فمع التطلورات الحديثة و الثورة التكنولوجية التي تعيشها الشعوب ، تتولد الحاجة إلى مواكبة هذا التطور والتعرف على معالجات العصر وتسخيرها لخدمة المجتمعات البشرية ، وحتى يحقق التدريب أهدافه لا بد أن يكون التدريب فعالاً .

### الفاعلية Effectiveness

الأصل اللغوي للفاعلية هو الفعل (فعل) الذي مشتقته (فاعل) و(فعل) والفاعلية هي مصدر صناعي<sup>(٣)</sup>.

وتعرف: بأنها المقدرة على تحقيق أقصى النتائج التي يمكن تحقيقها باستخدام الموارد المتاحة أحسن استخدام ممكن<sup>(٤)</sup>.

ويمكن تعريف الفاعلية الإدارية: بأنها المقدرة على تحقيق أهداف وإنجازات يصعب الحصول عليها بدون نشاط وجهد المتخصصين ، وتحقيق مستوى من الكفاءة يمثل أفضل استثمار للموارد والطاقت المتاحة .

**تحقيق فاعلية التدريب:** هناك فرق بين كفاءة التدريب و فاعليته ، فالكفاءة هي نجاح عملية التدريب داخل قاعات التدريب ، أما الفاعلية فهي تحقيق

١ - حجازي ، محمد، حافظك (٢٠٠٥) مرجع سابق ص٢٢٩ .

٢ - الخليل ، احمد و الخليل ، رباح (٢٠٠١) التدريب ، مؤسسة حمادة ، اردب - الأردن ص ١٤٦

٣ - باحلامر ، ابن عيسى (١٩٩٧) فاعلية المسلم المعاصر رؤية في الواقع والعلموح - دار البيارق ، عمان ، الأردن ص٤٢

٤ - كتعان ، نواف (١٩٩٥) القيادة الإدارية ، ط ٥ ، مكتبة الشافعية - عمان ، الأردن ، ص ٢٨٦.



أهداف التدريب في مواقع العمل<sup>(١)</sup>.

الكفاءة والفاعلية مفهومان مختلفان لكنهما مترابطان فالكفاءة تعني عمل الأشياء بشكل صحيح، وتعني الفاعلية عمل الأشياء الصحيحة بشكل صحيح<sup>(٢)</sup>.

الكفاءة تعني أداء الأعمال مع مراعاة الاقتصاد والكلفة في النفقات وتنبأ على أداء الأشياء بشكل دقيق منتظم ، أما الفاعلية فترتبط بتحقيق أهداف البرنامج التدريبي وتحويل الجهد إلى نتائج ملموسة وتحرص على أداء الأعمال الصحيحة بشكل صحيح<sup>(٣)</sup>.

ونرى أن الكفاءة ترتبط باقتصاديات الأداء (الزمن والنفقات) بينما الفاعلية ترتبط بجودة الأداء (منتج متميز)، لذلك فهما مفهومان مترابطان متكاملان والتوازن بينها يؤدي إلى نتائج متميزة ضمن الزمن والنفقات المناسبة .

هناك بعض العناصر يمكن مراعاتها لتحقيق الفاعلية في التدريب وهي :

- ١- **التطبيق العملي** : ويعني ضرورة توافر الفرص للمشاركين في البرامج التدريبية تطبيق ما يتعلمونه في المناخ المشابه لمناخ العمل .
- ٢- **التركيز والانتباه** : وهذا يعني بالضرورة استخدام أكبر قدر ممكن من الحواس لاستقبال كل ما هو جديد ، من معارف وخبرات ومهارات .

١ - الغلر : فليّة ، فاروق عبد وعبد المجيد ، محمد (٢٠٠٥) السلوك التعليمي في المؤسسات التعليمية ، دار المسيرة ، عمان - الأردن ص٥١

- الثبائن ، يوسف بن محمد (١٩٩٥) أسس التدريب الإداري مع تطبيقات على السعودية - دار عالم الكتب ، الرياض ، السعودية ص٥٩

٢ - العملي ، محمد حسن (٢٠٠٢) مبادئ الإدارة المدرسية ، دار المسيرة ، عمان - الأردن ص٢٢٩ .

٣ - درة ، عبد الباري إبراهيم (٢٠٠٢) تكنولوجيا الأداء البشري في المنظمات - منشورات المنظمة العربية للشمعية الإدارية ، القاهرة ، مصر ، ص ١١٦ .



- ٣- **الدقة في استقبال المعلومات** : إن الدقة في استقبال المهارات والمعارف المطلوب التدريب عليها يساهم بشكل كبير في القدرة على استيعابها مما يساهم في تنسيق الأداء.
- ٤- **الحافز التدريبي** : ضرورة توافر حوافز تساهم في إقناع المشاركين في البرنامج التدريبي على تحقيق ذاتهم وتلبية حاجاتهم ، من زيادة معرفة ، ومهارات جديدة مما يثير رغباتهم وحماسهم ويجعلهم متعاونين مع بقية عناصر العملية التدريبية .
- ٥- **مراعاة الفروق الفردية** : قال تعالى " لا يكلف الله نفسا إلا وسعها" ومن هذا المنطلق نجد أن الأفراد بطبيعتهم الفعلية يختلفون ، ولهذا لا بد من مراعاة هذا الاختلاف .
- فالبشر يختلفون في الشكل واللسان والطباع و أوجه القدرات العقلية كالإدراك والتفكير والاستعدادات الشخصية ولا بد من مراعاة ذلك في التدريب<sup>(١)</sup>.
- ٦- **التدرج في نقل المعرفة** : إن من أفضل الأساليب لتحقيق الفاعلية في العملية التدريبية أن يتم تحقيق النقل الجزئي للمهارات والمعارف على فترات زمنية ، وفق مخطط زمني وبرامج متكاملة ، لتحقيق النقلة المهارية اللازمة للمشاركين .
- ٧- **القياس الفعلي للأثر التدريبي** : هذا الأثر يحقق نوعا من التحفيز المادي الذي يساهم بدوره في زيادة فاعلية العملية التدريبية في حالة ما إذا أدرك المتدرب مدى التقدم الذي يحققه في وظيفته بعد كل برنامج تدريبي يشارك فيه .

١ - عبد الفتاح ، رأفت السيد(٢٠٠١) سيكولوجية التدريب وتنمية الموارد البشرية، دار الفكر العربي، القاهرة- مصر ص ٥٠.



٨- اختيار العناصر المناسبة للتدريب : إن الدور الذي يلعبه المدرب لا يقل عن الدور الذي يلعبه المتدرب في نجاح التدريب . فهو يعمل جاهداً في توصيل المعارف والمهارات اللازمة ، لذا لابد من العناية الفائقة في اختيار المدربين<sup>(١)</sup> . يلزم أن يتميز المدرب بالمؤهلات العلمية والخبرة الكافية ، ويتمتع بالحواس الجيدة وسلامة النطق، ويتعين أن يتميز بقدر من الذكاء لفهم المفاهيم والمهارات التي يدرسها وايصالها للمتدربين بسهولة ويسر . وعلى المدرب أن يطلق العنان للمتدربين للتفكير الإبداعي بحرية مطلقة دون لعب دور الأب بوصفه الطرف الأقوى . بل ينصب دوره على التشجيع والإرشاد وتفجير الحقائق المبدعة للمتدربين<sup>(٢)</sup> .

٩- المعينات التدريبية : إن استخدام الوسائل السمعية بصرية ، والمساعيدات التدريبية الأخرى في التدريب ، لها دور كبير في تسهيل عملية نقل المعلومات والخبرات وتنمية المهارات اللازمة والمخلط لها في البرنامج التدريبي .

١٠- تقسيم الجهد : إن الجهد البشري ، إذا ما تم تقسيمه على حلقات ، يساهم في الاستيعاب أكثر منه إذا كان مستمرا<sup>٣</sup> ويرى البعض أنه يمكن نقل اثر التدريب إلى واقع العمل إذا تحقق مايلي<sup>(٤)</sup> :

١- أن ينبع البرنامج التدريبي من واقع العمل.

٢- الاهتمام بتنمية القدرات والسلوك وليس بتنمية المعلومات .

١ حسين ، عبد الفتاح دياب (١٩٩٦) دور التدريب في تطوير العمل الإداري ، مطبعة النيل ، القاهرة ، مصر ص ٤٤ .

٢ عبد الفتاح ، رافت السيد (٢٠٠١) سيكولوجية التدريب وتنمية الموارد البشرية، دار الفكر العربي، القاهرة- مصر ص ١٢٤ .

٣ حسين ، عبد الفتاح دياب (١٩٩٦) المرجع السابق ص ٤٤ .

٤ التيلان ، يوسف بن محمد (١٩٩٥) مرجع سابق ص ٦٠ .





المتدربين من فروق وتباين ، وتعاملهم على أساس أنهم متساوون وتتنظر إليهم كأنهم كتلة واحدة .

٦- أثبتت الدورات التدريبية التي اعتمدت على استثمار ما لدى المتدربين من خبرات مختلفة ومتعددة واستغلالها كأساس لعملية التدريب ، نجاحاً أكبر من تلك الدورات التي اعتمدت على المدرب مصدراً وحيداً للمعلومات .

٧- أثبتت البرامج التدريبية التي لا تقتصر على المعلمين فقط متدربين و إنما اهتمت أيضاً بكل من له علاقة بالعملية التعليمية من العاملين بحقل التعليم ، فاعلية أكبر من تلك الدورات التي لم تشمل غير المعلمين .

ومن هنا فإن فاعلية التدريب من العوامل الهامة التي يجب الاعتناء بها في المراحل الأولى لتخطيط البرامج التدريبية و في أثناء تنفيذها ، وذلك لتحقيق أعلى فاعلية للبرامج التدريبية بما ينعكس إيجابياً على المتدرب من جهة وعلى المؤسسة التي يعمل بها من جهة أخرى .

### مراحل تصميم دورة تدريبية للمعلمين Steps Training

هناك عدة خطوات متسلسلة في تصميم الدورات التدريبية للمعلمين سواء في داخل المدرسة أو خارجها وتتمثل فيما يلي:

١- تحديد الفئة المستهدفة: ويتم ذلك بتحديد عدد المعلمين المطلوب تدريبهم وتخصصاتهم وسنوات خدمتهم .

٢- تحديد الحاجات التدريبية: ويمكن لمدير المدرسة تحديد الحاجات التدريبية بعدد من الطرق منها :

- دراسة سجلات المعلمين التراكمية .

- دراسة التقارير الإشرافية السابقة بأنواعها .

- الزيارات الصفية للمعلمين.

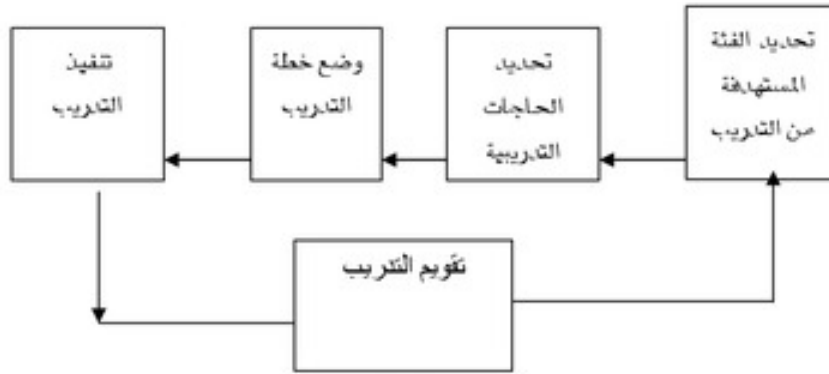
- الاستئناس بآراء المشرفين التربويين<sup>(١)</sup> .

١ - العميرة ، محمد حسن (٢٠٠٢) مبادئ الإدارة المدرسية ، دار المنيرة ، عمان ، الأردن ص ١٢٨ .





- ٣- بناء خطة التدريب : وتشمل الأهداف ، والأساليب والوسائل والأنشطة ، و التقنيات اللازمة ، والزمن ، والكلفة المالية
- ٤- تنفيذ التدريب .
- ٥- تقييم التدريب<sup>(١)</sup> .



شكل رقم (١)  
مراحل التدريب

## الفعاليات الإشرافية

فكرة أن مدير المدرسة مشرف تربوي مقيم، بدأت تشيع نتيجة لتطور التربية بوجه عام وتطور وظيفة المدرسة بشكل خاص، وبدأت الإدارات التعليمية تولي هذه الفكرة أهمية كبيرة، باعتبار أن مديرالمدرسة هو المسؤول الاعم في العملية التعليمية في المدرسة، فهو المشرف التربوي الذي يعيش في المدرسة ، ويعرف مشكلاتها، وحاجاتها، ويعرف قدرات المعلمين وحاجاتهم ومشكلاتهم الفنية والادارية، ويعرف حاجات الطلاب والبيئة المحلية.وبما أن دور مدير المدرسة الاشرافي

١- Gary Dessler (٢٠٠٦) Human Resource Management . Upper Saddle River , New Jersey .٧٤٥٨٦٨



يهدف الى تحسين العملية التعليمية في المدرسة ، وتطويرها بشتى الوسائل المتاحة ،  
فإن التنمية المهنية له وللمعلمين في المدرسة من مجالات عمله المهمة<sup>(١)</sup> .

لكي يقوم مدير المدرسة بدوره الإشرافي ، لابد أن يكون مؤهلاً لممارسة  
هذا الدور ، ومتقناً للكفايات التالية<sup>(٢)</sup>:

- الاتصال والتفاعل : ويعني قدرة المدير على إيجاد الجو الصحي لعملية  
الاتصال الفعال ، بحيث يشعر المعلمون بالأمن والطمأنينة .
  - الدور الفني : أي أن يكون قادراً على تحليل عملية التعليم ، وتحديد  
الاهداف السلوكية ، واساليب تحقيقها وتقييمها .
  - تنمية المعلمين : أي مساعدة المعلمين في النمو المهني ، وإدراك أدوارهم المتغيرة .
  - العمل مع الجماعات : أي القدرة على تنظيم العمل في مجموعات صغيرة ،  
ومجموعات كبيرة .
  - تطوير المناهج : القدرة على دراسة المناهج ، وتحليلها ، وتقييمها .
  - التقويم : القدرة على استخدام إستراتيجيات تقويم متنوعة ، وأدوات تقويم  
مناسبة لكل استراتيجية .
  - التغيير والتطوير: وتعني القدرة على استخدام أساليب البحث العلمي، ووضع  
إستراتيجيات مناسبة لإحداث التغيير ، والتطوير التربوي .
  - العلاقات الانسانية : القدرة على التعامل مع المعلمين كأشخاص لهم حاجات  
فنية واجتماعية مشروعة .
  - العلاقات العامة : وتعني القدرة على كسب تأييد أولياء الأمور، وأفراد  
المجتمع المحلي ، والعمل معهم لتطوير العمل المدرسي .
- ويستلعب مدير المدرسة الذي يمتلك الكفايات الإشرافية، استخدام أساليب  
إشرافية متعددة من أجل رفع كفاية العاملين وتنميتهم مهنيًا في أثناء العمل معه.

١ - عبد الهادي ، جودة (٢٠٠٢) الاشراف التربوي مفاهيمه واساليبه ، الدار العلمية ، عمان ، ص ٤٩ .

٢ - المرجع السابق ص٥١ .



وللتّمية المعرفية يمكن لمدير المدرسة أن يستخدم أساليب مثل : الندوات التربوية، والاجتماعات الفردية والجماعية والنشرات التربوية . ولرفع كفاية المعلمين في الناحية السلوكية يمكنه أن يستخدم أساليب إشرافية مثل : الزيارات الصفية ، والدروس التوضيحية ، والورشات التربوية ، والاجتماعات الفردية، وتبادل الزيارات الصفية وفيما يلي عرض لمجموعة من الأساليب الإشرافية التي يمكن أن يستخدمها مدير المدرسة في التنمية المهنية للمعلمين .

### أولاً - الزيارة الصفية Class Room Visit

الزيارة الصفية من أقدم الأساليب الإشرافية ، فقد كانت الأسلوب السائد في ممارسات المفتشين والموجهين التربويين ، ولا تزال الأسلوب الذي يستخدمه المشرفون التربويون حالياً . ينحدر إلى الزيارة الصفية أسلوباً إشرافياً لا يمكن الاستغناء عنه في عملية الإشراف التربوي ، فهي أسلوب فعال للتحليل التعاوني لأداء المعلم ، ولتزويده بتغذية راجعة عن أدائه وسلوكه كمنظم للتعلم ، وقدرته على تطبيق ما يتقنه من مهارات أدائه ، وما يعرفه من معلومات تربوية ونفسية ، وما يتبناه من اتجاهات إيجابية نحو مهنة التعليم والمتعلمين بصورة فعلية في التعلم الصفي . كما تتيح الزيارات الصفية فرصاً متعددة للنمو المهني ، عن طريق الإجراءات التي تشتمل عليها ، فهي تنمي لدى المعلم كفايات التخليل، للتدريس ، والتواصل الفعال والمناقشة ، والتحليل والتركيب وحل المشكلات والتقويم واتخاذ القرارات ، وتحمل المسؤولية والتعلم الذاتي<sup>(١)</sup>.

### مفهوم الزيارة الصفية Class Room Visit concept

تعتبر الزيارة الصفية من وسائل للاتصال المباشرة بين المشرف التربوي ، والمشرف المقيم (مدير المدرسة)، وعناصر الموقف التعليمي ككل ، حيث يتمكن

١ - العمارة ، محمد حسن (٢٠٠٢) مرجع سابق ص ١٨٢ .



الزائر من ملاحظة المعلم داخل البيئة التعليمية والاطلاع ومتابعة ما يجري في الصفوف الدراسية، والمراقب التعليمية المختلفة<sup>(١)</sup>.

وتعرّف الزيارة الصفية بأنها تلك العملية النظامية المخطلطة والهادفة التي يقوم بها مدير المدرسة و المشرف التربوي أو أحدهما للفرقة الصفية بهدف مشاهدة وسماع كل ما يصدر عن المعلم والتلاميذ من أداء في الموقف التعليمي وتحليله ، ومن ثم تزويد المعلم بالتغذية الراجعة التطويرية لتحسين أدائه ونموه المهني، بما ينعكس إيجابيا على عمليات التعليم والتعلم . ويهم هنا الزيارة الصفية التي تهدف إلى النمو المهني للمعلم وتحسن أدائه .

#### أنواع الزيارات الصفية:

تعد الزيارة الصفية من أهم الأساليب التي تساعد في تقويم المعلم والوقوف على حاجاته التدريبية، من حيث المامه بالمادة الدراسية، وقدرته على الادارة الصفية، وتنويع طرائق التدريس والتقويم، واستخدام الوسائل التعليمية بفاعلية ، ومن ثم تلبية هذه الحاجات بالأساليب التدريبية المختلفة .

يمكن تقسيم الزيارات الصفية من حيث غرضها ، و تحديد موعدها إلى ما يلي<sup>(٢)</sup>:

#### من حيث الغرض من الزيارة:

يهدف مدير المدرسة الى تحقيق عدة أغراض من زيارته للمعلم في الفرقة الصفية ، وتنقسم الزيارات الصفية الاشرافية من حيث الغرض منها الى ما يلي:

##### ١ - الزيارة الصفية التوجيهية :

يهدف الزائر- مدير المدرسة - منها الى مساعدة المعلم في تحقيق النمو المهني في كفايات التعليم المختلفة عن طريق مشاهدة حصة صفية يخللها وينفذها

١ - انظر : عطاري ، توفيق عارف واخرون (٢٠٠٥) الاشراف التربوي نملاجه النظرية وتجلياته العملية ، مكشبة الفلاح ، الكويت ص٢٤٢.

٢ - انظر : العمارة ، محمد حسن (٢٠٠٢) مرجع سابق ص١٨٧.



المعلم ، ويشاهدها مدير المدرسة ، ويقدم بعدها وفي لقاء إشرافي التغذية الراجعة للمعلم ، ويشمل ذلك الإيجابيات لتميزها ، وكذلك نقاط الضعف لتجاوزها .

### ٢- الزيارة الصفية التدريبية **Training Classroom Visit**

زيارة يخلطها المعلم وينفذها بالاتفاق مع المدير (يشارك المدير في تخليط الحصة) لتدريب المعلم في الغرفة الصفية على مهارات محددة مثل أسلوب تدريس أو أسلوب تقويم أو استخدام وسيلة تعليمية . ويتبع الزيارة لقاء بعدي بين المدير والمعلم يتم فيه مناقشة مجريات الحصة ، وتقديم التوجيه والتغذية الراجعة المناسبة للمعلم .

### ٣- زيارة صفية لتحديد الحاجات التدريبية :

زيارة يخلطها وينفذها المعلم دون الاتفاق مع المدير ، ويتم فيها التركيز على المهارات التدريسية المختلفة بهدف الوقوف على الحاجات التدريبية لذلك المعلم ، وتحديد الأسلوب التدريبي الأنسب لتلبية تلك الحاجات، ويفضل تكرار الزيارة للوقوف بشكل دقيق ومحدد على تلك الحاجات التدريبية .

### ٤- الزيارة الصفية التقويمية :

يخلطها وينفذها المعلم دون الاتفاق مع المدير ، والهدف منها هو تقويم أداء المعلم ، وتعبئة تقرير الأداء الخاص به، واتخاذ القرارات المناسبة بذلك المعلم مثل تسيبه إلى دورات تدريبية على مستوى المدرسة أو المديرية . ويفضل تكرار الزيارة للوقوف بشكل دقيق ومحدد على قدرات المعلم وتقويم أدائه بشكل أكثر موضوعية وعدالة .

### من حيث تحديد موعد الزيارة :

١- الزيارة المفاجئة: وهي تلك لزيارة التي يقوم بها المدير للمعلم دون إشعار أو اتفاق مسبق بينهما ، وهذا النوع من الزيارات ما زال مرتبلاً في أذهان المعلمين والطلاب بممارسات التفتيش، مما قلل من هذه الزيارات في المفهوم الحديث للإشراف ، وفي نفس الوقت نجد أنها ضرورية في بعض المواقف التعليمية ،



التي يوجد فيها شكاوى من سلوكيات التعليم ، والإدارة الصفية لبعض المعلمين<sup>(١)</sup>.

٢- الزيارة الصفية المتفق عليها : وهي التي يتم تحديد موعدها وأهدافها بالتشاور بين المدير والمعلم والاتفاق على ذلك مسبقاً ، ويكون من أهداف هذه الزيارات تعميق الثقة ، وبناء العلاقات الانسانية بينهما .

خطوات تنفيذ الزيارة الصفية<sup>(٢)</sup>:

ما قبل الزيارة الصفية:

يتم في هذه المرحلة لقاء بين المعلم ومدير المدرسة أو المعلم الزائر من أجل ما يلي:

- توفير جو من الحلمانية والعلاقة الودية بين المعلم المدير .
- توضيح الهدف من الزيارة الصفية .
- تحديد الجوانب المراد مشاهدتها في الموقف التعليمي .

١- تنفيذ الزيارة :

- يحضّر المدير قبل الحصة وأن يدخل للحصة مع المعلم ، ويقدم المعلم في الدخول الى الصف .
- يجلس في الصف في مكان يسمح له بالدخول دون أن يضايق المعلم أو الطلاب أو يصبح مصدرراً لصرف انتباه الطلاب عن الدرس .
- لا يتصرف بشكل يربك المعلم أو يشتت انتباه الطلاب .
- لا يقاطع المعلم ولا يتدخل في سير الحصة حتى ولو لإصلاح خطأ من المعلم .
- يمكث داخل الصف طوال الحصة الصفية .
- يشكر المعلم والطلاب على الجهود المبذولة ويحاول أن يشجعهم بكلمة مناسبة .

١ - انظر: عملري ، توفيق علوف واخرون (٢٠٠٥) مرجع سابق ، ص ٢٤٥ .

٢ - مديرية الناهج (١٩٨٢) دليل المشرف التربوي ، عمان ، الأردن ص ٢٢ .



## ٢- بعد الزيارة :

بعد الزيارة يجب على المدير أن :

- يقدر جهد المعلم ويمتدح إيجابيات الحصّة وإن كانت قليلة .
- يتيح للمعلم تقويم حصته بنفسه واقتراح تحسينات على بعض الجوانب .
- يثير دافعية المعلم لتطوير أدائه وتجريب أساليب جديدة .
- يقدم التغذية الراجعة بشكل ساندويش التغذية الراجعة أي يذكر الأداء المراد تعديله أو تطويره بين أدائين إيجابيين ، وتتعلق التغذية الراجعة بأدائه في الحصّة أو بنتائج التطبيق العملي .
- يتفق مع المعلم على متابعة بعض الأمور التي تحتاج إلى المتابعة .
- يخلط لإعداد المواد والأدوات والوسائل لزيارة صفية لاحقة .
- يدون في سجل الإشراف أهم الأمور التي نوقشت واتفق عليها مع المعلم.

### أهداف الزيارة الصفية Class Room Visit Objectives

- تتعدد أهداف الزيارة الصفية بتعدد أشكالها بوصفها عملية إشرافية ، لتحقيق جملة من الأهداف التربوية منها:
- تحسين أداء المعلم التعليمي في جوانب متعددة يسمي المعلم نفسه أو مدير المدرسة إلى تحقيقها عند المعلم.
  - تزويد المعلم بتغذية راجعة شاملة وموضوعية ودقيقة ، حول أدائه الصفّي بغية تميته مهنيًا .
  - تعزيز الثقة الذاتية لدى المعلم إلى أقصى حد ممكن ، وتوجيهه إلى الإبداع والابتكار واستثمار الطاقات والإمكانات الكامنة لديه .
  - تقويم أداء المعلم تقويماً موجهاً نحو تحقيق تحسين أدائه في جوانبه المختلفة ، و يخدم في الوقت ذاته أغراض الترقية والترفع .
  - اختبار إمكانية تطبيق بعض الاتجاهات والاستراتيجيات التربوية الحديثة تطبيقاً عملياً في الغرفة الصفية والحصول على تغذية راجعة ، تصل إلى تحقيق أهداف التطبيق .



- إطلاق القدرات الكامنة لدى المعلمين ، وتشجيع إبداعاتهم وتمييزها .
- التحقق من تنفيذ المنهاج وفقاً للخطة الموضوعية ، والصعوبات التي تحد من التطبيق .

ملاحظة درجة تقدم المتعلمين في تحقيق أهداف التعلم ، وتفاعلهم مع معلمهم<sup>(١)</sup> .

### ثانياً - الدرس التوضيحي

تشكل الدروس التوضيحية أسلوباً فعالاً لتطوير أداء المعلمين إذا ما أحسن توظيفها في التنمية المهنية للمعلمين داخل المدرسة ، فهي تتيح الفرصة أمام المعلم لتعلم مهارات وأنماط سلوكية تعليمية محددة عن طريق العرض المنظم والمخلط له بعناية ، بحيث يتم التعلم في مواقف تعليمية يتم أداؤها بصورة فعلية ، وفي مواقف حقيقية بعيدة عن التكلف . والدروس التوضيحية مفيدة للمعلمين الجدد والمعلمين القدامى الذين يهتمون بالجديد في عالم التربية والتعليم ، والمعلمين الذين يسيرون على نسق واحد لا يحدون عنه ، أو الذين يستخدمون الطرائق التقليدية القديمة . ويمكن القول بأن الدروس التوضيحية تعمل على ربط الجوانب النظرية بالتطبيقات العملية<sup>(٢)</sup> .

#### مفهوم الدرس التوضيحي ومجالات استخدامه :

الدرس التوضيحي نشاط عملي ينفذه المشرف التربوي أو معلم ، ويهدف إلى توضيح فكرة أو طريقة أو وسيلة تعليمية لمجموعة من المعلمين . كما يعرف بأنه الموقف التدريسي المخلط والمنظم التي يتاح فيه الفرصة أمام المعلمين لمشاهدة عرض أدائي عملي لمهارات تعليمية محددة ، بما يساعده في تحسين كفاياته التدريسية وأساليب تعلم تلاميذه ويمكن استخدام الدروس التوضيحية في مجالات متعددة منها<sup>(٣)</sup> :

- ١ - النظر: لعمارة ، محمد حسن ( ٢٠٠٢ ) مرجع سابق ص ١٨٦ . و عطلي ، توفيق عارف وآخرون (٢٠٠٥) الاشراف التربوي نماذج النظرية وتعليماته العملية ، مكتبة الفلاح ، الكويت ص ٢٤٤ .
- ٢ - النظر: لعمارة ، محمد حسن ( ٢٠٠٢ ) مرجع سابق ص ١٩٦ .
- ٣ - النظر : مديرية التاهج (١٩٨٢) دليل المشرف التربوي ، عمان ، الأردن ص ٢٨ .





- تقديم استراتيجيات وطرق تدريس أو تقويم جديدة .
- تعريف المعلمين بأساليب استخدام مهارات الاتصال والتفاعل اللفظي وغير اللفظي في الموقف التعليمي .
- توظيف واستخدام الوسائل التعليمية المختلفة في المواقف التعليمية .
- توظيف استراتيجيات إثارة الدافعية وتميز تعلم التلاميذ .
- توظيف استراتيجيات إدارة الصف وحفظ النظام وتعديل السلوك .
- توظيف واستخدام تكنولوجيا المعلومات في الغرفة الصفية .

وللدرس التوضيحي قيم تربوية هامة تتمثل في تضيق الفجوة بين النظرية والتطبيق، بمعنى ربط الجوانب النظرية بالممارسات العملية، كما تفسح المجال أمام المعلمين ليقارنوا ما يستخدمون من طرائق في التدريس مع ما شاهدوه في الدرس التوضيحي، كما ينمي ثقة المعلمين بأنفسهم أثناء التدريس لثقتهم بالأساليب التي يستخدمونها .

#### خطوات تنفيذ الدرس التوضيحي:

- هناك العديد من الخطوات التي يجب مراعاتها في الإعداد ، والتخطيط والتنظيم ، والتنفيذ ، والتقويم للدرس التوضيحي وهي:
- تحديد الحاجات التدريبية للمعلمين لتحديد أهداف فعالية الدرس التوضيحي.
  - التخطيط للدرس التوضيحي ويشمل ذلك تحديد الموقف التعليمي وموضوع الدرس ومكانه وزمانه ومدته والأدوات والتجهيزات اللازمة ومن سيقوم بعرض الدرس والصف الذي سيتم تنفيذ الدرس فيه ، والمعلمون الذين سيشاركون في الدرس .
  - التحضير لتنفيذ الدرس ويشمل ذلك تنفيذ خطة الدرس ، والتدريب اللازم لمن سيقوم بتنفيذه امام المشاركين لاحقا .
  - إعداد وتحضير النماذج الخاصة بملاحظة الدرس التوضيحي وتوفيرها بالأعداد المناسبة .



- عقد لقاء للمعلمين المشاهدين لتهيئتهم لمشاهدة الدرس وتزويدهم بالتوجيهات المرتبطة بإجراءات الدرس وتعليمات المشاهدة والنقاش الذي يلي الدرس .
- تهيئة التلاميذ الذين سيحلّق عليهم الدرس وتهيئتهم لتطبيق الدرس بصورة غير مصطنعة .
- التخلّيلك لعقد الاجتماع البعدي مباشرة بعد انتهاء الدرس التوضيحي ، وفي جو إنساني تسوده الإيجابية والعلاقات المهنية والبعيد عن الحساسيات الشخصية والمحاكمات الجدلية ، واعتماد معايير موضوعية لمناقشة مجريات الدرس التوضيحي دون التعرض بالنقد للمعلم الذي قام بتنفيذ الدرس<sup>(١)</sup>.

### ثالثاً- تبادل الزيارات

تبادل الزيارات من الأساليب المحببة لدى المعلمين ، ويمكن أن يستخدم بكفاءة لتحسين أداء المعلمين ، ويتم فيه زيارة معلم أو أكثر لمعلم آخر يدرس نفس المبحث، أو مبحث آخر في المدرسة نفسها، أو مدرسة أخرى وذلك للاطلاع على مهارات المعلم المزار في طرق التدريس ، والتقييم أو مراعاة الفروق الفردية أو التعزيز أو الإدارة الصفية<sup>(٢)</sup> ويمكن أن يتم تبادل الزيارات ضمن نوعين من الزيارات هما :

#### - زيارة صفية متعددة الأهداف Class Room Visit with Multy Objectives

يخلطها وينفذها معلم ، وذلك لتدريب معلم آخر أو مجموعة من المعلمين على مجمل فعاليات الموقف التعليمي بدءاً بالتخلّيلك وتنفيذ الحصة الصفية والتقييم التكويني وانتهاءً بالتقييم الختامي. ويتبع الزيارة لقاء بعدي يتم فيه مناقشة مجريات الحصة، وتقديم التغذية الراجعة المناسبة .

١ - انظر: مديرية الناهج(١٩٨٢) دليل المشرف التربوي ، عمان ، الأردن ص ٢٨ .

٢ - العملية ، محمد حسن (٢٠٠٢) مرجع سابق ص ١٩٩.



### - زيارة صفية محددة الهدف Class Room Visit with Specific Objectives

يخلد لها وينفذها معلم ويشاهدها معلم آخر أو مجموعة من المعلمين ، ويتم فيها التركيز على فعالية واحدة مثل أساليب التدريس، أو استخدام الوسائل التعليمي، أو أو التقويم التكويني (البنائي)، أو التقويم الختامي ، أو إدارة الصف وغيرها . ويتبع هذه الزيارة كذلك لقاء بعدي يتم فيه مناقشة مجريات الحصة .

#### أهداف تبادل الزيارات:

يهدف المشرف المقيم ( مدير المدرسة ) من تنفيذ اسلوب تبادل الزيارات إلى ما يلي :

- التعرف عن كثب على كيفية تطبيق واستخدام الأساليب والوسائل التربوية.
- تقويم المعلم لعمله من خلال مقارنة أدائه بأداء الآخرين .
- تقريب وجهات النظر بين معلمي المبحث الواحد والمعلمين بوجه عام .
- الوقوف بشكل مباشر على نواحي الضعف والقوة في المناهج والأهداف التربوية .
- مقارنة درجة تفاعل الطلاب في صفوف ومدارس مختلفة .
- تعميق فهم المعلمين واحترام بعضهم البعض.
- تشجيع المعلمين المبدعين وزيادة حماسهم .
- تشجيع المعلمين على إبداء آرائهم وبلرح مشكلاتهم<sup>(١)</sup>.

#### أصول استخدام تبادل الزيارات :

- لكي يحقق اسلوب تبادل الزيارات بين المعلمين اهدافه بفاعلية ، يلزم مراعاة العديد من الشروط منها :
- أن يحدد المدير أو المعلمون الزائرون والمعلم المزار هدفا أو أهدافا واضحة للزيارة .

١ - مديرية التاهج (١٩٨٢) دليل المشرف التربوي ، مرجع سابق ص ٢٢ .



- أن يقوم المدير بتوعية المعلمين بأهمية و أهداف البرنامج قبل البدء باستخدامه .
- أن يعقب برنامج الزيارة مناقشة حول فعاليات الحصة ومدى تحقيق أهدافها .
- ألا يقتصر البرنامج على زيارة المعلمين المبدعين والقدماء فقط ، بل يخلط لزيارة جميع فئات المعلمين .
- أن يهيئ مدير المدرسة بمساعدة المعلمين الظروف المادية والاتصالات الرسمية لضمان نجاح البرنامج .
- أن يقوم كل من ساهم في البرنامج بعملية تقييم شاملة له .

#### رابعا - الاجتماعات

تشكل الاجتماعات مع المعلمين أحد أساليب التنمية المهنية الفاعلة إذا أحسن تنظيمها والتخليط لها والإشراف على تنفيذها وتقييمها ومتابعة نتائجها ، وهذه الاجتماعات تدور حول قضايا مهنية تستهدف تحسين نوعية التعليم والتعلم في المؤسسة التعليمية . ومن أشكال هذه الاجتماعات مايلي :

##### - الاجتماع الفردي :

وهو الاجتماع الذي يعقده المدير مع أحد المعلمين الذين يحتاجون إلى المساعدة أو يعاني من مشكلة تربوية ، إما يطلب من المدير بناء على ملاحظاته لحاجات المعلم ، وقد يأتي طلب الاجتماع من المعلم ذاته لعرض مشكلة معينة يعاني منها ويريد مناقشتها مع المدير ، وبذلك يأخذ الاجتماع شكل المقابلة بين المدير والمعلم ولنجاح الاجتماع الفردي لابد من :

- التخليط الجيد له من حيث تحديد أهدافه ومكانه وزمانه .
- الحرص على إتاحة فرص الحوار البناء بين الطرفين .
- الحرص على تحليل المشكلة والتعرف على أبعادها واقتراح الحلول المناسبة .
- الاتفاق على خطة تطبيق وتجريب للحلول المقترحة .



ويُقاس نجاح الاجتماع بقدرته المدير على مساعدة المعلم في تحديد مشكلته وتحليلها واستبصار الحلول لها ومساعدته في مواجهة مشكلته مواجهة بناءة . فمثل هذا المدير يعزز ثقة المعلم بنفسه ويحسن مستوى أدائه المهني .

#### - الاجتماع الزمري :

يتخذ هذا الاجتماع شكل لقاء مع فئة من المعلمين الذين تجمعهم أطر وحاجات مهنية مشتركة مثل : التخصص العلمي ، أو مستوى الصفوف التي يدرسونها ، أو الأساليب والوسائل التعليمية التي يحتاجونها في التدريس . ولضمان نجاح هذا النوع من الاجتماعات لا بد من مراعاة مايلي :

- الإعداد والتخطيط له وتنظيم فعالياته والعمل على تهيئة الظروف الاجتماعية والنفسية والمادية المناسبة له .
- قيادة الاجتماع قيادة تتيح للمشاركين فيه فرص التعبير عن آرائهم وأفكارهم
- الحرص على تحليل المشكلة والتعرف على أسبابها واقتراح الحلول المناسبة لها بشكل جماعي .
- الاتفاق على خطة تطبيق وتجريب للحلول المقترحة<sup>1</sup> .

#### - الاجتماع الجمعي :

قد تتطلب الحاجة إلى تنظيم اجتماع عام لجميع المعلمين في المدرسة لتقديم خدمة إشرافية للجميع في آن واحد مثل مناقشة التخطيط الفصلي، أو اليومي، أو عرض أساليب بناء الاختبارات، أو أساليب تحليل نتائجها، أو استراتيجيات التدريس، ولنجاح هذه الاجتماعات يراعى ما يلي :

- تحديد أهداف الاجتماع وتوضيحها لجميع المشاركين .
- اختيار المكان والزمان المناسبين لعقد الاجتماع .
- توفير المواد التدريبية اللازمة للموضوع .

1 العنبر : العمارة ، محمد حسن ( ٢٠٠٢ ) مرجع سابق ص ١٩٤ .



- إعداد خطة عمل تشمل جدول أعمال الاجتماع وتوزيع الأدوار بين المشاركين
- قيادة الاجتماع بقيادة حكيمة تضمن مشاركة الجميع وتوجهه نحو تحقيق أهدافه.
- الحرص على التوصل إلى قرارات مناسبة وفعالة في الاجتماع .
- تنظيم برنامج لمتابعة نتائج الاجتماع<sup>(1)</sup>.

### خامسا - البحوث الإجرائية Action Researches

لا يعد البحث الأسلوب الوحيد لحل المشكلات إلا أنه من الأساليب المهمة الفاعلة في حل المشكلات ، وهناك عدة أنواع من البحوث منها البحث الإجرائي، وقد نشأ هذا النوع من البحوث في المجال العسكري أولا، وبعد ذلك انتشرت البحوث الإجرائية وشاعت في جميع المجالات التربوية والمهنية الأخرى . وظهرت في بريطانيا حركة المعلم الباحث، فآخذ المفهوم في الانتشار و التطبيق في محاولة لتطوير المدارس المختلفة في بريطانيا، ويجدر بالمدير أن يساعد المعلمين في اكتساب مهارة ملاحظة سلوكياتهم التعليمية، وملاحظة درجة فاعلية الأساليب التي يستخدمونها لمعرفة جدوى استخدامها مع المجموعات المختلفة من الطلاب بحيث يصار إلى تعديلها . ويتطلب دور مدير المدرسة كذلك مساعدة المعلمين في اختيار المشكلات التعليمية الجديرة بالبحث والتقصي ، ويتم اختيار هذه المشكلات في ضوء أهميتها ومدى شموليتها<sup>(2)</sup>.

ويعرف البحث الإجرائي بأنه دراسة لحالة أو وضع اجتماعي بهدف تحسين نوعية الأداء فيه، ويعرف أيضا بأنه عمل يقوم به المعلم لتحسين الأداء التعليمي له أو لزميله أو لممارسة فرضية تربوية بهدف اختبارها .

١ - انظر: العميرة ، محمد حسن (٢٠٠٢) مرجع سابق ص ١٩٤ .

٢ - انظر: أبو عفيفة ، نعيمة وآخرون (٢٠٠٢) دليل الإشراف التربوي ، وزارة التربية والتعليم - عمان - الأردن ص ٥٤ .



### أهداف البحث الإجرائي :

يهدف البحث الإجرائي إلى ما يلي :

- الحصول على نتائج يمكن استغلالها في تحسين العملية التعليمية .
- تدريب المعلمين على استخدام الأسلوب العلمي في التفكير وحل المشكلات.
- تعزيز التعاون بين المعلمين لاسيما في البحوث التعاونية .
- تشجيع المعلمين على الاستجابة للتغيير في أساليبهم وممارساتهم .

### خطوات البحث الإجرائي :

البحث الإجرائي يعتمد الطريقة العلمية ، فيركز على مشكلة معينة في موقف محدد ، ولا يؤكد على ضرورة الحصول على معرفة علمية يمكن تعميمها ، بل يسعى للتوصل الى معرفة محددة لتناسب موقفاً محدداً ، ويمر البحث الاجرائي بعدة خطوات هي<sup>(١)</sup>:

- يبدأ البحث الإجرائي عادة بتحديد مشكلة البحث أو موضوع البحث مثل : تجريب فكرة رائدة جديدة داخل الغرفة الصفية أو أسباب عزوف أولياء أمور طلاب المدرسة عن المشاركة في مجالس الآباء والمعلمين .
- يضع المعلمُ الباحثُ فرضيات يتوقعها ، ويريد بحثها ، ويضعها اعتماداً على الخبرات التي مر بها ، وعلى النظريات والقراءات والأفكار التربوية الأخرى .
- يحدد الباحث الأدوات المناسبة لجمع البيانات ، ويبدأ بجمع البيانات في ضوء الفرضيات التي وضعها . ويمكن للباحث أن يستخدم أكثر من أداة لجمع البيانات .
- يقوم الباحث بالتأمل والتحليل لهذه البيانات للوصول إلى النتائج و أسباب المشكلة .

١ انظر : برنامج تطوير الإدارة المدرسية (١٩٩٨) البحث الإجرائي ، وزارة التربية والتعليم عمان ، ص: ٧

وزارة التربية والتعليم (١٩٨٢) دليل المشرف التربوي ، عمان ، الاردن ص ٢٥ .



- يضع المعلم الباحث خطة إجرائية تنفيذية في ضوء النتائج التي تم الحصول عليها ، ومن ثم يلاحظ التقدم الحاصل نتيجة هذه الإجراءات ويمكن للباحث أن يعيد بعض هذه الخطوات عند الضرورة .

ويمكن الإشارة هنا إلى البحث الإجرائي المدرسي :

### **The School Based Action Research Investigation**

الذي يهدف إلى تطبيق الأفكار التربوية في سياقها الحقيقي - أي داخل المدرسة ، ويهدف إلى إحداث التغيير الإيجابي المطلوب في الضعافات المدرسية المختلفة مثل: تطوير استخدام الوسائل التعليمية ، وتطوير الحديقة المدرسية ، وتطوير أداء المعلمين في استخدام طرق التدريس المختلفة وغيرها ، ويمر هذا البحث بعدة خطوات هي:

- ١- تحديد مجال محدد من مجالات تطوير المدرسة .
  - ٢- تحديد التغيير المرغوب إحداثه في ذلك المجال .
  - ٢- تحديد الخطوات التي يحتاجها هذا التغيير ( خطة عمل إجرائية)
  - ٣- تقييم النتائج وذلك عن طريق دليل التحسن الذي دلراً كنتيجة للبحث .
  - ٤- تحديد مجالات محددة لتطويرها في المستقبل والتي برزت في البحث .
- ويكتب هذا البحث على شكل تقرير أو دراسة حالة ، يتراوح بين (٣٠٠٠-٤٠٠٠) كلمة ، موضحاً فيه دور الباحث في عملية التطوير والتغيير الذي حصل في الضعافية المدرسية التي تم تناولها في البحث ، ويمكن تقديم النتائج التي توصل إليها الباحث ، والأدلة على حصول التطوير ، على شريط فيديو أو كتيب أو قرص مدمج<sup>(١)</sup>.

ويمكن تحفيز المعلمين على إجراء أبحاث إجرائية ، عن طريق توزيع نشرات تربوية تعرف البحث الاجرائي وتبين أهميته ، وخطوات إجرائه ، وتوزيع نماذج من بحوث إجرائية أجريت في المدرسة او في مدارس أخرى ، وعقد مؤتمر تربوي على مستوى المدرسة الواحدة ، أو على مستوى مجموعة من المدارس

١ - انظر : وزارة التربية والتعليم (٢٠٠٢) البرنامج الأساسي لتطوير الإدارة المدرسية ، إدارة الضعافيد ، عمان ، ص ٢٦ .





المتقاربة في نهاية كل فصل دراسي تعرض فيه أهم الأبحاث التي تم إنجازها ،  
وتكريم المميز منها .

### سادسا- المشغل التربوي

إشراك المعلمين في فعاليات تدريبية جماعية من شأنه تعزيز التعاون الجماعي والعمل بروح الفريق والكشف عن المهارات المتعددة والمواهب الكامنة لدى كل منهم، كما يعزز روح التنافس ويطور الرغبة في الإنجاز والإبداع ومن هذه الفعاليات المشغل التربوي .

مفهومه ومزاياه :

يعرف المشغل التربوي بأنه نشاط تعاوني عملي لمجموعة من المعلمين يهدف إلى دراسة مشكلة تربوية مهمة أو إنجاز واجب أو نموذج تربوي محدد . ومن أمثلة الفعاليات التي يمكن تنفيذها عن طريق المشغل التربوي التخطيط الفصلي، والتخطيط اليومي، و تحليل المحتوى الدراسي، و إعداد الاختبارات، و إنتاج الوسائل التعليمية ، و إعداد البحوث الإجرائية .

مزايا المشغل التربوي :

للمشغل التربوي العديد من المزايا من أهمها<sup>(١)</sup>:

- ١- يعرض في موقف واحد أنشطة متنوعة من المحاضرة، والنقاش، والإنتاج، والتطبيق، والتجريب التي ترمي جميعا إلى تعزيز موضوع المشغل .
- ٢- يتيح فرصة مشاركة تعاونية فعالة لمعظم المشاركين .
- ٣- يسهم في إقامة علاقات إنسانية سليمة بين المشاركين .
- ٤- يسهم في توفير الثقة بالنفس وتعديل السلوك لدى المشاركين .
- ٥- يسهم في طرح أفكار تربوية جديدة تنبثق عن المناقشات .
- ٥- يهيئ للمعلمين فرصة تدريب أنفسهم تقويم نتائج جهودهم .
- ٦- يسهم في إيجاد حلول مناسبة لمشكلات واقعية .

١ - انظر : مديرية التاهج (١٩٨٢) مرجع سابق ص٢٩ .



### أهداف المشغل التربوي :

يمكن تحقيق جملة من الأهداف عند تنفيذ المشغل التربوي منها :

- ١- تدريب المشاركين على مهارات تعليمية متنوعة مثل : التخليط الفصلي ، واليومي ، واستخدام الوسائل التعليمية ، واستراتيجيات التدريس والتقييم ، بشكل تطبيقي .
  - ٢- تنمية مهارات التحليل ، والتركيب ، والتقييم ، ومهارة حل المشكلات عند المشاركين .
  - ٣- تطوير مهارات والبحث العلمي ، والبحث الاجرائي عند المشاركين .
  - ٤- بناء علاقات إنسانية ومهنية بين المشاركين .
  - ٥- تطوير مهارات التعليم ، والتقييم الذاتي عند المشاركين .
  - ٦- زيادة ثقة المتدربين بانفسهم في المواقف التعليمية الصفية .
- ولكي يحقق المشغل التربوي أهدافه المرسومة يراعى ما يلي<sup>(١)</sup> :
- ١- تحديد الأهداف المنوي تحقيقها وتحديد الوسائل والطرائق المناسبة لتحقيق الأهداف .
  - ٢- اختيار مواضيع تثير دافعية التعلم .
  - ٣- تقويم المشغل التدريسي عند الانتهاء منه ، وذلك لتقديم التغذية الراجعة للمدربين لتحسين المشاغل القادمة .
  - ٤- متابعة المشاركين ميدانياً، للتأكد من انتقال أثر التدريب وتحقيق الأهداف.
  - ٥- تجهيز العدد والأدوات والمواد الأولية اللازمة .
  - ٦- الاستفادة من خبرات المعلمين انفسهم ، وخاصة المبدعين منه ، لما في ذلك من فائدة للآخرين ، وحفز للمبدعين منهم .

١ - عبد الهادي ، جودة عزت (٢٠٠٢) الاشراف التربوي مفاهيمه واساليبه ، الدار العلمية الدولية ، عمان ص ٨٨ .



## سابعا - القراءة Reading

تعتبر القراءة من الوسائل الجذابة لبعض المعلمين ، وتعتبر من الأساليب المهمة للتنمية المهنية للمعلمين ، ويمكن أن تتم القراءة أثناء ممارسة الحياة الروتينية، ولا يحتاج المعلم الى ترك العمل لممارستها ، ويقول أحد المعلمين ، " استطيع ان أدبر الوقت للقراءة خلال يومي المزدحم بالعمل ، ولو لمدة خمسة عشر دقيقة، وذلك أثناء تناول طعامي ، أو وأنا جالس في غرفة المعلمين ، فأنا دائما أوفر الوقت للقراءة " .

ويمكن لمدير المدرسة عن طريق ممارسة دوره مشرفا مقيما، أن يشجع القراءة الذاتية، ويمزز القراءة الموجهة ، ويمكن إجمال فوائد القراءة بنوعيتها للمعلمين بما يلي<sup>(١)</sup>:

- تعرفهم بشكل سريع بالاتجاهات ، والأفكار الحديثة في العمل على المستوى المحلي والعالمي .
  - تمدهم بمصادر معرفية جديدة في مجال تخصصاتهم .
  - تساعدهم في تفهم التغيرات التكنولوجية الجديدة والتعامل معها .
  - توفر لهم مصادر مكتوبة يمكن الرجوع اليها عند الحاجة .
- ولمدير المدرسة دور هام في توفير البيئة التي تشجع على القراءة في محيط العمل، وذلك عن طريق توفير المخصصات المالية اللازمة لتوفير المراجع، والدوريات العلمية الحديثة، التي تهتم المعلمين وتساعدهم في تحقيق أهداف القراءة، كما أن التقدم التكنولوجي سهل كثيرا من الاطلاع على المستجدات في العلم والمعرفة، وذلك بالبحث في مواقع الانترنت ، ويمكن للمعلم أن يسجل اسمه في سلسلة علمية تسهم في مدم بشكل دوري بمستجدات تخصصه ، وما يستجد في التربية والتعليم بشكل عام<sup>(٢)</sup>.

١ - انظر: عطلوي ، توفيق عارف واخرون (٢٠٠٥) مرجع سابق ، ص ٢٢٨. و عبد الهادي ، عطلوي (٢٠٠٢) مرجع سابق ، عمان ص٨٩ .

٢ - انظر: انظر: عطلوي ، توفيق عارف واخرون (٢٠٠٥) مرجع سابق ، ص ٢٢٩ .



وتوافر الموسوعات العلمية المختلفة على الاقراص المدمجة بنوعها CD-R وDVD ، سهل على المعلمين الحصول على كم هائل من المراجع ، والمؤلفات في مجالات المعرفة المختلفة، بالاضافة الى الصور ، ومقاطع **Video و animation**<sup>(١)</sup> والتي تغني المعلمين الباحثين عن المعرفة بشكل كبير، ويمكن الحصول عليها بسرعة كبيرة وبجهد قليل .

### شامنا - الندوة seminar

من اساليب التنمية المهنية التي توفر خبرات متخصصة ومتنوعة ، وتضفي جوا من الجدية والفاعلية على العمل المدرسي ، وتعرف بانها : نشاط جمعي هادف ، يتولى فيه عدد من المختصين او الخبراء (٣ - ٦) عرض الجوانب المختلفة لمشكلة لو موضوع محدد على مجموعة من المعلمين<sup>(٢)</sup>.

#### أهداف الندوة :

تحقق الندوة فوائد عديدة منها<sup>(٣)</sup>:

- اغناء خبرة ومعارف المعلمين المشاركين فيها .
- تنمية مهارة المشاركين في التحليل والمقارنة بين مختلف الآراء والاتجاهات.
- تنمية مهارة الاتصال والتواصل ، وتبادل الآراء ، وتقبل الرأي الآخر عند المشاركين .
- زيادة حماسة المشاركين للموضوع المطروح .
- تهيئة المشاركين لتقبل التغيير .

١ - **Animation** تعني افلام صور متحركة تعليمية توضح بالصوت والصورة حقائق ونظريات، وقوانين، وظواهر علمية متنوعة مثل: نظام المجموعة الشمسية، الجهاز الدوري للانسان ، وحاسة السمع في الانسان ، وظاهرة الاعاصير وغيرها.  
٢ - عبد الهادي ، جودة (٢٠٠٢) مرجع سابق ، ص ٩٠ .  
٣- انظر : عبد الهادي ، جودة عزت (٢٠٠٢) مرجع سابق ، ص ٩٠ . و مديرية الناهج (١٩٨٢) مرجع سابق ص٢٠.



#### ضوابط استخدامها :

- لضمان نجاح الندوة يجب مراعاة ما يلي<sup>(١)</sup> :
- الاعداد الجيد للندوة من حيث : اختيار المتحدثين والموضوع ، وتوزيع الأدوار بين الخبراء أو المختصين ، والتنسيق بينهم لتجنب التكرار ، وتحديد الزمن المحدد لكل منهم .
- الحرص على إبراز النقاط الرئيسية في موضوع الندوة ، وتلخيصها .
- تنظيم توجيه الاسئلة بطريقة تضمن الإحاطة بموضوعها من جميع جوانبه .
- ضبط الزمن المخصص لكل متحدث وزمن النقاش .
- إتاحة الفرصة لأكثر عدد من المشاركين للمشاركة في النقاش وإبداء آرائهم.

ويمكن لمدير المدرسة تنظيم الندوات المتكررة ، لإحداث التغيير في قيم واتجاهات المعلمين حول الجوانب المختلفة للعملية التعليمية في المدرسة بسهولة ، و توفير بيئة عمل تتميز بالتجديد والجدية ، وإغناء معرفة المعلمين في موضوعات متعددة مثل : الإدارة الصفية ، والمراحل النمائية للمتعلمين ، وأساليب التعزيز وأهميته ، وحقوق وواجبات المعلمين ، والمقويات المدرسية ، والبحث التربوي وغيرها.

#### تاسعا - اللقاء الإشرافي

من الأساليب التي يستخدمها مديرو المدارس لتحقيق جملة من الاهداف الاشرافية . ويعرف اللقاء الاشرافي بأنه : اجتماع هادف يقوم على مبدأ الثقة المتبادلة بين المشرف المقيم (المدير) والمعلمون، للتعرف على المعلمين ، ومناقشة خطئهم الفصلية ، واليومية. وقد يعقد اللقاء مثلا في بداية العام الدراسي، أو في أثناء التدريب على استخدام استراتيجيات التدريس والتقييم<sup>(٢)</sup> .

١ - انظر : - عبد الهادي ، جودة (٢٠٠٢) مرجع سابق ، ص ٩١ .

- مديرية الناهج (١٩٨٢) مرجع سابق ص ٢١

٢ - انظر : عبد الهادي ، جودة عزت (٢٠٠٢) مرجع سابق ، ص ٨٠

عطارى ، توفيق عارف وآخرون (٢٠٠٥) مرجع سابق ، ص ٢٤٠



### فوائد اللقاء الاشرافي :

- يحقق اللقاء الاشرافي إذا أحسن إعداده عدة فوائد منها<sup>(١)</sup> :
  - التعرف على اتجاهات المعلمين نحو مهنتهم ، وميولهم ولطموحاتهم ، ونقاط القوة من أجل دعمها ، ونقاط الضعف من أجل معالجتها .
  - المساعدة على تدريب المعلمين على تحمل المسؤولية ، وتنمية شعور الانتماء لمهنتهم .
  - تنمية المشاركة وروح التعاون لدى المعلمين ، وإيجاد التآلف المهني بينهم .
  - تقدير المعلمين المتميزين وتشجيعهم ، مما يساعدهم على التطور الذاتي .
  - غرس الثقة في نفوس المعلمين ، وزرع الأمل والطموح والحماس وقوة الإرادة لديهم .
  - توضيح النواحي التربوية للمعلمين مثل : التخطيط والتقويم للتدريس ، تطبيق المنهاج المدرسي ، استخدام الوسائل التعليمية ... الخ .
  - تبادل الأفكار بين المدير والمعلمين .

### أنواع اللقاءات الاشرافية :

تتمدد أنواع اللقاءات الإشرافية بتعدد الاهداف التي تُعقد من أجلها ومن هذه الانواع ما يلي<sup>(٢)</sup> :

#### اللقاءات مع المعلمين الجدد :

يتم هذا اللقاء بهدف استقبال المعلم الجديد ، وتعريفه على زملائه ، ومرافق المدرسة المختلفة ، والبرامج المدرسية وأنظمة العمل فيها ، وبرامج التنمية المهنية التي سيخضع لها في المدرسة ، ونوع المساعدة التي يمكن أن يتلقاها من المعلمين القدامى .

#### اللقاءات مع المعلمين القدامى :

تعقد هذه اللقاءات مع معلمين لهم خبرة ، للاستفادة من خبرتهم في مناقشة السياسات التربوية في المدرسة ، وإعداد الخطة التطويرية ، وتطوير المناهج ، وتجريب

١ - انظر : عبد الهادي ، جودة عزت (٢٠٠٢) مرجع سابق ، ص ٨١ .

٢ - عبد الهادي ، جودة عزت (٢٠٠٢) مرجع سابق ، ص ٨١ .



طرانق تدريس وتقييم جديدة ، ووضع خطط تنمية مهنية للمعلمين في المدرسة ،  
وتنفيذ أبحاث إجرائية لمشكلات مدرسية بحاجة الى حل .. الخ .

#### إعداد اللقاء الاشرافي :

لضمان نجاح اللقاء الاشرافي ، يجب الإعداد له بشكل جيد ، ويشمل  
الإعداد الجيد مراعاة ما يلي<sup>(١)</sup> :

- تحديد أهداف اللقاء مسبقا ، وأن تكون الأهداف من ضمن اهتمامات  
المعلمين المشاركين في اللقاء .
- تحديد موعد اللقاء ومكانه ، بحيث يعقد في مكان هادئ ومريح ، بعيدا  
عن الاصوات التي تشتت الإنتباه .
- توفير الوقت الكافي حتى يستطلع المعلم أن يعبر عما في نفسه .
- إتقان المدير لأساليب الاتصال اللفظي ، وغير اللفظي (الحركات ، وتعابير  
الوجه ، والايماوات... ) وأن يكون دقيقا في اختيار أسئلته التي تشجع المعلم  
على الحديث أثناء اللقاء .
- إحترام المدير لأراء المعلمين حتى ولو خالفت رآية ، حتى يستطلع الاستمرار  
في عقد لقاءات لاحقة مع المعلمين .
- تحديد موعد زمني لإنجاز المهام التي تم الاتفاق عليها .
- تسجيل وقائع اللقاء ، على أن يحتفظ المدير والمعلمون بنسخة من الوقائع  
للرجوع اليها عند الحاجة .

### عاشرا - النشرة التربوية

النشرة الاشرافية من الأساليب الاشرافية الفاعلة ، التي تحسن العلاقة  
بين المدير والمعلمين ، وتسهم في توفير بيئة عمل مريحة وداعمة ، وتعرف بأنها :  
وسيلة اتصال مكتوبة بين المشرف المقيم (مدير المدرسة) أو كاتب النشرة  
والمعلمين، لنقل خلاصة قراءاته ، ومقترحاته ، ومشاهداته ، لهم بقدر معقول من  
الجهد والوقت<sup>(٢)</sup> .

١ - عبد الهادي ، جودة عزت (٢٠٠٢) مرجع سابق ، ص ٨١ .

٢ - مديرية الناهج (١٩٨٢) مرجع سابق ص ٢٧ .



### تحقق النشرة التربوية إذا تم إعدادها باتقان ، عدة أهداف منها<sup>(١)</sup>:

- توثيق الصلة بين المدير والمعلمين .
  - توفير مصدر معلومات مكتوب للمعلمين ، يمكن الرجوع اليه ومحاسناته عند الحاجة .
  - اكساب المعلمين مهارة نقد ومحكمة ما يقرأون من معارف وأفكار تربوية .
  - اطلاع المعلمين على أفكار تربوية ، وممارسات ، واتجاهات حديثة على المستوى المحلي والعالمي .
  - حفز المعلمين على التفكير في المشكلات التعليمية التي تواجههم ، ومحاولة إيجاد حلول مناسبة لها .
  - تزويد المعلمين بإحصاءات ، ووسائل تعليمية تخدم مباحثهم .
  - تعريف المعلمين بالمصادر الحديثة في الموضوعات التربوية المختلفة .
  - تعميم الخبرات التربوية المتميزة للمدير ، والمعلمين في المدرسة .
- لكي تكون النشرة أسلوبيا إشرافيا فاعلا لابد أن تتوفر فيها المواصفات التالية<sup>(٢)</sup>:
- تتضمن مقدمة واضحة تبرز الأهداف والنتائج التعليمية المنوي تحقيقها .
  - تكون لغتها سهلة ، وواضحة .
  - تعالج حاجة مهمة من حاجات المعلمين .
  - تتناول موضوعا رئيسيا واحدا ما أمكن .
  - تتضمن معلومات ، وحقائق ، وأشكال توضيحية دقيقة وحديثة .
  - تثير دافعية المعلمين لتطبيق العملي ، وتحديث تغييرا في سلوكهم الادائي .
  - تكون عملية من حيث : طولها ، والمقترحات التي تتضمنها ، واشتمالها على أمثلة من واقع المعلمين وتناسب ظروفهم .
  - تكون طباعتها وتنسيقها ، وشكلها العام دافعا لقراءتها .

١ - انظر : عبد الهادي ، جودة عزت (٢٠٠٢) مرجع سابق ، ص ٨٩ .

٢ - مديرية الناهج (١٩٨٢) مرجع سابق ص ٢٨ .





وتخدم النشرات التربوية مدير المدرسة في تغيير اتجاهات المعلمين نحو  
الفعاليات المدرسية المختلفة ، وتطوير خبرات المعلمين الفنية والادارية ، وتهيئة جو  
مناسب لعمليات التغيير في المدرسة ، والتعرف على قدرات المعلمين لتفويض الصلاحيات ،  
وتوزيع مهام العمل ، وتقويم الأداء بموضوعية ، ونقل الخبرات بين المعلمين ، وإبراز  
الصفات القيادية لدى المعلمين المشاركين في إعداد النشرات التربوية .

#### مصادر معلومات للنشرات التربوية :

- يمكن لمدير المدرسة الاستفادة من مصادر متعددة للحصول على معلومات  
وأفكار وإحصائيات لإعداد النشرات التربوية ، منها ما يلي :
- المجالات الدورية المتخصصة التي تصدر عن دوائر البحث في الوزارات ،  
والجامعات ، ومراكز البحث العلمي .
  - البحوث والرسائل الجامعية .
  - أوراق عمل المؤتمرات العلمية .
  - مستخلصات الدورات واللقاءات التربوية المتخصصة .
  - الكتب ، والمراجع العلمية ، والتربوية .
  - خبرات وتجارب التربويين في الميدان التربوي .
  - الإنترنت ، والموسوعات العلمية الالكترونية .

#### صفات المعلم الجيد

إن جميع عمليات التأهيل المتوسط (كليات المعلمين) والعالي (الجامعات) ،  
والتنمية المهنية أثناء الخدمة تهدف إلى توفير معلم جيد ، فما هي صفات المعلم الجيد  
حتى يتم تمثيلها ؟

يمكن حصر العديد من الصفات التي يجب أن تتوفر في المعلم الجيد  
ليستطيع أن يقوم بتأدية رسالة التربية والتعليم على أفضل وجه ومنها ما يلي<sup>(١)</sup> :

#### ١- يخلط للتدريس :

١ - عثمان ، صبري خالد : التنمية المهنية للمعلمين في ظل بعض التحديات المعاصرة .

<http://www.orwh.com/vb/showthread.php?t=٢١>



عمل مدرسياً بلا تخليلك كسفر بلا هدى ، فلا تدخل إلى الفصل بدون تخليلك ذهني، وتخليط مكتوب محكم ، حضر الأسئلة التي ستلقها على الطلاب في الدرس، حضر الوسائل والأنشطة التعليمية المناسبة، عزز الايجابيات ، القى السلبيات .

ب- لا يغضب:

١- توقع السلوك : معرفتك أيضاً لنوعيات السلوك في المرحلة العمرية للطلابك تتوقع بعض التصرفات فإذا حدثت لم يكن ذلك مفاجئاً بل تكون قد أعددت نفسك للتصرف السليم حيالها، احرص على اقتناء ومطالعة مرجع موثوق في علم نفس النمو.

٢- لا تهول الأمور التي تحدث في الفصل .

٣- لا تتصور أن كل تصرف غير مرغوب به يقوم به الطالب فالمقصود منه إغائلة المعلم وإفساد جو الدرس فهذه النظرة تجلب الغضب فعلاً . حاول ما أمكن أن تنتظر إلى تلك السلوكيات على أنها أخطاء فحسب، وأن كثيراً من السلوكيات التي تغضبنا إنما هي تصرفات طبيعية بالنسبة للطلاب خاصة في المرحلة الابتدائية والمتوسطة .

موسى عليه السلام - وهو نبي الله المكلم لم يتمالك نفسه مع معلمه الخضر فكرر السؤال عن أسباب ما يفعله الخضر من أمور رغم أنه قد وعد ألا يسأله ورغم تنبيه الخضر له بعد كل سؤال.

ج- لا يظلم :

الغضب غالباً ما يدعو للعقاب، وأحياناً للانتقام مخننة الظلم فاحذر الظلم فبالإضافة إلي ما يسببه من اثر نفسي للطلاب فهو معصية لله وظلمات يوم القيامة .

د- يحسن التعامل مع مثيري المشاكل من الطلاب:

لا نكون مثاليين، ففي كل فصل يوجد طالب أو أكثر يثيرون المشاكل ويعيقون عملية التدريس بشكل أو بآخر . هناك بعض الأساليب للتغلب على هذه المشكلة أو التخفيف منها تأمل معي الجوانب التالية:-



- ١- اجعل فصلك ممثلاً بالحيوية والنشاط حتى لا تسمح للملل بالدخول إلى نفوس الطلاب.
- ٢- ابحث دائماً عن السبب الذي يدعو الطالب لإثارة المشاكل وقم بإزالتها ما أمكن، قد يكون السبب وجوده بجانب طالب آخر يسهل له إحداث المشاكل قم بالتفريق بينهما . قد يكون التعبير عن تضايقه من شيء معين أو جلب الانتباه إليه، تعامل مع كل سبب بما يناسبه .
- ٣- اجعل ذلك الطالب في مقدمة الفصل حتى يكون تحت نظرك وبالقرب منك
- ٤- ليس كل مشكلة يثيرها الطالب تحتاج إلى أن توقف الدرس وتعالجها فمن التصرفات ما يكون مجرد النظر إلي الطالب أو المرور بجانبه والتربيت على كتفه كافياً لإنهائه دون أن يشعر الآخرون .
- ٥- أكثر ما يسبب هذه المشاكل فراغ الطالب فاشغل الطلاب، ولا يكفي أن تشغل أنت فقط بالتدريس .

#### هـ- يدير فصله بفاعلية :

#### ١- لا تكن أنت المصدر الوحيد للتعلم في الفصل :

- حاول دائماً أن يكون أنشطة التعلم متركزة حولك، بل اعمل على جعل الطلاب يستفيد بعضهم من بعض، ويقوم بالعمل هم بأقل جهد منك حيث ينحصر دورك في الإشراف وتسهيل عمليات التعلم .
- عود الطلاب على طرح الأسئلة على زملائهم وعلى الاستنتاج وعدم انتظار المعلومة تأتيهم جاهزة .

#### ٢- كن عادلاً في توزيع أنشطة التعلم على الطلاب :

- يجد كثير من المعلمين أنفسهم دون شعور في كثير من الأحيان يركزون أنشطتهم على مجموعة قليلة من الطلاب في الفصل وهم المتميزون، ويفعلون أو يهملون بقية الفصل . وقد يكون لديهم مسوغ لذلك وهو قولهم : أن الاقتصار على هذه الفئة تعطي الدرس حيوية، ولو تركناها وأشركنا جميع الفصل بما فيهم الطلبة الضعاف لكان الدرس بطيئاً ودون حيوية، وهذا بالتأكيد ليس بمسوغ



صحيح فالدرس ليس للجديدين فقط بل يجب أن يستفيد منه الكل مع مراعاة الفروق الفردية وما يناله الفصل بمجموعة عند اشتراكه في أنشطة الفصل يفوق ما قد يعثر عليه التدرّيس من بطله أو فتور.

#### و- يعلم الطلاب الرجوع إلى مصادر المعلومات:

نحن في عصر التفجر المعرفي وليس من المعقول أن نطلب من الطلاب حفظ كل المعلومات والغريب أننا نطلب منهم أن يحفظوا معلومات لو سئل عنها من يحمل مؤهلاً علمياً عالياً لما وجد غضاضة في الرجوع إلى أقرب مرجع علمي للحصول عليها .

إنما لا نكتفي من الطالب بأن يعرف مكان وجود المعلومة وكيف يستخرجها دون أن نشغله بالحفظ الذي ينتهي مفعوله غالباً بانتهاء الاختبار وبالتأكيد هذا لا ينطبق على كل المعلومات فهناك قدر منها لابد للطلاب من حفظه، لكن لو طبقنا هذه القاعدة لخففنا الكثير من الإجهاد عن الطلاب . يتخرج الكثير من طلابنا وهو لا يعرف أمهات المراجع في حقول المعرفة الأساسية ولا كيف يستخدمها . علم الطلاب طريقة الحصول على المعلومات بسرعة ومن مصادرها المعتمدة تفتح له قنوات إمداد عملية مستمرة التدفق ومتجددة .

#### ز- لا يسأل هذا السؤال:

هناك سؤال يكاد لا يكون له أي فائدة ومع ذلك يسأله كثير من المعلمين ويعتمدون على إجابته ذلك السؤال هو هل فهمتم ؟؟ فالمعلم عندما يسأل هذا السؤال فالمرجح أن الإجابة ستكون "نعم" لأن غالب من يجيب على هذا السؤال هم الطلبة المتميزون لأن من لم يفهم يستحي غالباً أن يجيب بـ (لا) لأنه يعرف أن الإجابة التي يتوقعها المعلم هي نعم ، وثانياً لأن من يجيب بالنفي تظن أنه أقل قوة من زملائه ثم أن الطالب قد يظن أنه فهم وهو لم يفهم فلهذا كان هذا السؤال ليس له فائدة بل قد يكون خادماً ، والواجب على المعلم أن يتوصل إلى إجابة هذا السؤال دون أن يطرجه وذلك عن طريق التعليقات التي يقيس بها مدى فهم الطلاب واستيعابهم للمادة.



## الفصل الثالث

تقويم الأداء

**Performance Evaluation**



هناك عدة أمراض قاتلة تمنع العاملين من التطور والتحسين وأهمها: تقويم الأداء، وتصنيف العاملين وتقارير المراجعة السنوية والتي من شأنها قتل روح التحفز لماذا ؟ هناك سببان لذلك : أولهما أن هذه التقارير غير موضوعية ، وتمد أحكاما جزافية على العاملين وثانيهما أنها تركز على الأداء الفردي ، وتتجاهل أهمية العمل الجماعي ، وتداخلاته في أغلب أماكن العمل ، وبما أن هذه التقارير غير عادلة ، وغير واقعية ، فإنها غالبا ما تقود إلى انعدام الثقة بين العاملين، وهؤلاء المقيمين. إدوارد ديمنك

### التمهيد :

إن تقويم الأداء ، باعتباره أحد الوظائف الأساسية لإدارة الأفراد ، بُدئ باعتماده أساسا لأجل تحديد وتحليل وتقدير مستوى الإنجاز الفعلي للأفراد في فترة زمنية ماضية ، وبالتالي فهو يمثل أحد مدخلات اتخاذ القرارات المتعلقة بالأفراد ، وتوفير الوسائل التي تساعد المديرين ، وتسهل عملهم باتجاه توجيه وتطوير أداء الأفراد وفي وضع الخملط المستقبلية الكفيلة بتطوير وتحسين طرق أداء الأعمال ، وكذلك تنمية مهارات الأفراد وقدراتهم بحيث تكون أكثر تلازما مع النمو والتطور الحاصل في الوظيفة ، والعمل على تحسين وتطوير العلاقات بين الأفراد العاملين من جهة ، ورؤسائهم من جهة أخرى ، من هذا يُستنتج أن المدير يجب أن يقوم بدور مزدوج ، فعليه أن يحكم على الأداء الماضي للفرد خلال الفترة الزمنية الماضية ويحدد قيمة هذا الأداء ، وكذلك عليه أن يقوم بوضع أهداف مستقبلية للأفراد والتي تعتبر بمثابة مدخلا لتنمية أداء الأفراد العاملين ، وهذا ما يسمى بالتخليط للأداء المستقبلي ، ويتم هذا التخليط بالاستناد إلى المواقف والأحداث



الماضية والعمل على تطويرها وتحسينها مما يجعل الأداء أكثر تناسبا مع واقع حال المؤسسة وبما يسهم بفاعلية أكثر لتحقيق أهدافها<sup>(١)</sup>.

### مفهوم تقويم الأداء Performance Evaluation Concept

يمكن تعريف مفهوم تقويم الأداء بأنه أسلوب يمكن من إصدار حكم موضوعي على قدرة الموظف في أداء واجباته والقيام بمسؤوليات وتليفته ، والتحقق كذلك من سلوكه وتصرفاته في أثناء العمل ، ومن مدى التحسن الذي طرأ على أسلوب أدائه لواجبات ومسؤوليات وتليفته ، وقدرته على تحمل واجبات ومسؤوليات إضافية<sup>(٢)</sup>.

وعملية تقويم أداء العاملين هذه عملية مغلطة ومستندة إلى قواعد وأساليب محددة بشكل موضوعي وواقعي ، كما أنها عملية إيجابية لا تسعى لكشف العيوب والأخطاء بهدف إيقاع العقوبات على المقصرين من الموظفين ، وهي عملية حركية مستمرة وإن كانت نتائجها النهائية لا تظهر في التو واللحظة<sup>(٣)</sup>.

### أهمية تقويم الأداء

يحتل تقويم الأداء بأهمية خاصة في العملية الإدارية وبين موضوعاتها ، فهو الأسلوب الذي يدفع الأجهزة الإدارية بحيوية ونشاط ، حين يجعل الرؤساء يتابعون واجبات ومسؤوليات مرؤسيهم بشكل مستمر ، ويدفع المرؤسين للعمل بفاعلية . ويستخدم تقويم الأداء بالإضافة إلى ما سبق في تحقيق مجموعة من الأهداف منها : تقديم معلومات للعاملين أنفسهم عن جودة وكفاءة أدائهم لأعمالهم ، وذلك لتحسينه إلى الأفضل .

تحديد زيادات الأجر ، والمكافآت والعلاوات التي يمكن أن يحصل عليها الفرد وذلك كنوع من المقابل للأداء .

١ - سعيد ، صالح عودة (١٩٩٤) إدارة الأفراد ليبيا . ص ٢٧٠ .

٢ - أبو شهعة ، نادر (٢٠٠٤) إدارة الموارد البشرية ، دار صفاء عمان . ص ٢١٧ .

٣ - ماهر ، احمد (١٩٩٩) إدارة الموارد البشرية الدار الجامعية ، مصر ص ٢٨٩ .



- تحديد مناسبة الوظيفة الحالية للفرد، وتحديد إمكانية نقله إلى وظيفة أخرى وربما الاستغناء عنه ، إن لم يكن ذا كفاية عالية في وظيفته الحالية .
- التعرف على الأعمال والمهام الخاصة التي يمكن أن تسند لها المدرسة إلى الفرد، وذلك في حالة احتياجها إلى القيام بهذه الأعمال والمهام تحديد إمكانية ترقية الفرد مكافأة له على أدائه المتميز.
- تحديد أوجه القصور في أداء الفرد ، واحتياجه إلى التطوير والتنمية، وذلك عن طريق جهود التدريب .
- توجيه المديرين لربط سلوك مرؤسيهم بنواتج العمل وقيمتها النهائية .
- اكتشاف العاملين المؤهلين أكثر من غيرهم لإشغال المناصب القيادية في المؤسسات .
- تحديد الاحتياجات التدريبية والتطويرية وفق منهجية علمية وموضوعية .
- تعزيز وتشجيع التواصل والحوار بين الرئيس المباشر والمرؤوس ، وإتاحة الفرصة للمرؤوس للاطلاع على مستوى أدائه الوظيفي والمسلكي وتعزيز نقاط القوة وتجنب نقاط الضعف لديه<sup>(١)</sup>.

### من يقوم بتقويم الأداء



شكل ( ٢ )

من المسؤول عن تقويم الاداء

١ - سعيد ، صالح عودة (١٩٩٤) إدارة الأفراد ليبيا. ص ٢٧٠ - ٢٧٢





يظهر من الشكل رقم (٢) أن عملية تقويم الأداء تتم بواسطة الأطراف التالية<sup>(١)</sup>:

- ١- الرئيس يقوم مرؤوسيه .
- ٢- المرؤوسون يقومون الرئيس .
- ٣- الزملاء يقومون بعضهم البعض .
- ٤- مجموعة من المقومين يقومون بعملية التقويم

**فالطريقة الأولى:** وهي قيام الرئيس بتقويم أداء مرؤوسيه هي الطريقة الأكثر شيوعاً، وهذه الطريقة تتماشى مع مبادئ الإدارة خاصة مبدأ وحدة الأمر، ويلاحظ أن المسؤولية الرئيسية في التقويم هي للرئيس المباشر، وأن مسؤولية الرئيس الأعلى هي ضبط وموازنة تقديرات الرؤساء المباشرين لأداء المرؤوسين، والتأكد من اتباعهم لإجراءات وتعليمات عملية التقويم بشكل سليم ذلك لأن الرئيس المباشر يكون في موقع مناسب لتقويم العاملين بحكم ما يمتلكه من خبرة ومعرفة في جوانب العمل المختلفة، واتصال مباشر بمرؤوسيه وإلمام بمقتضيات أعمالهم، إلى جانب أنه الطرف الذي يمثل المؤسسة والمسؤول عن تنفيذ سياستها في مجال عمله .

وفي كثير من الحالات يخضع الرئيس المباشر لنوع من الرقابة في هذا المجال، وهذا للتأكيد على موضوعية التقويم ، وتتم مراجعة تقويم الرئيس المباشر من قبل الرئيس الأعلى الذي يتولى اعتماد التقويم ، لضمان عدالته، ودقته ، وإجرائه على نحو سليم .

ولا يعني إشراف ومتابعة الرئيس الأعلى للتقويم أن يقوم الرئيس المباشر بتصعيد عملية التقويم أو زحلقتها إلى الأعلى متخلياً عن دوره ومبتعداً عن المسؤولية .

**الطريقة الثانية:** وهي قيام المرؤوسين بتقويم أداء الرؤساء. تفيد هذه الطريقة في المواضع المحرجة، وذات الحساسية العالية، فبعض المهام الخاصة تتطلب قيام المرؤوسين بتقويم أداء الرؤساء، إلا أن هذه الطريقة قليلة الحدوث .

١ - ماهر، احمد (١٩٩٩) مرجع سابق ص ٢٩ .



**الطريقة الثالثة:** وهي تقويم الزملاء لزملائهم في العمل ، فكثيرا ما يملك زملاء العمل معلومات عن أوجه الأداء لزملائهم تفوق ما قد يملكه الرؤساء في هذا الجانب ، فبحكم اتصاليهم الوثيق بزملائهم وملازمتهم لهم ، كثيرا ما يرون جوانب معينة في أدائهم يستعصي على الرئيس المباشر تبينها ، وهذه الطريقة قليلة الاستخدام أيضا ، وهناك مخاطرة من استخدامها في المستوى التنظيمي الأدنى ، لأنها قد تفسد العلاقات الاجتماعية داخل العمل ، كما قد يشوب هذه الطريقة المجاملة المتبادلة بين الزملاء ، ويمكن في بعض الأحوال استخدامها في <sup>(١)</sup> المستويات الإدارية، وبغرض تحديد الاستعدادات القيادية والإدارية المحتملة لدى قادة ومديري المستقبل.

**الطريقة الرابعة:** تعني وجود لجنة من الرؤساء يقومون بوضع تقويم مشترك لكل مرؤوس على حدة ، وهذه الطريقة جيدة وأقرب إلى الموضوعية والعدالة ، لأنها تقلل من التحيزات الشخصية للرؤساء ، إلا أنها من جانب آخر ، وفي حال عدم قرب المقومين من المرؤوسين في العمل ، قد تحيل التقويم إلى " حصيلة جهل مشترك " ، وتميل بعض المؤسسات إلى تكليف كل عضو في لجنة الرؤساء ملء نموذج التقويم كل على حدة ثم يتم جمع وتبويب كل النماذج في جدول واحد . وهذا يساعد في إعطاء التقويم الشكل الموضوعي الذي يبعده عن الفردية .

ومن ميزات هذه الطريقة أنها توفر تغذية راجعة للموظف من أكثر من مصدر، والحصول على تقويم أكثر دقة وثباتا وموثوقية ذلك أن المقوم لا تربطه بالمقوم علاقات عمل، مما يجعله أكثر حرصا على دقة التقويم، كما أن هذا الأسلوب يؤدي إلى مساعدة الموظفين على الوعي بالذات، من حيث مدى حسن قيامهم بأدوارهم في العمل وتحسين الاتصالات بينهم وبين رؤسائهم، كما أن ثقة الموظف بنتائج التقويم تكون عالية فيقبلها، فتكون أكثر فائدة في توجيهه وتميته.

١ - ماهر، احمد.(١٩٩٩)مرجع سابق ، مصر ص٢٩١ - ٢٩٢ .



أما عيوبها فتتمثل في شعور الرئيس المباشر بعدم مسؤوليته عن مرؤوسيه مما يضعف دوره في التوجيه ، وتحتاج إلى وقت طويل لإنجازها ، علاوة على أن ما يتضمنه التقييم من تنوع قد يفتح المجال للاختلاف بين المقومين ، وما يؤدي إليه ذلك من مساومات<sup>(١)</sup>.

وفي المدارس غالبا ما يتم تقييم أداء المعلمين من جانب الرئيس المباشر والمشرف التربوي الذي يتابع الأداء الفني للمعلم ، ويخصص لذلك نسبة من علامة التقييم السنوي النهائي للمعلم ، وتبقى النسبة الأكبر لتقييم مدير المدرسة ، وهذا منطقي لأن مدير المدرسة بالإضافة لدوره الإداري فهو يقوم بدور إشرافي فني ، لأنه مشرف مقيم في المدرسة التي يديرها .

### متى يتم تقييم الأداء

يتم تقييم أداء العاملين في معظم المؤسسات التربوية، منها وغير التربوية، مرة واحدة سنويا، وبعض المؤسسات تتم فيها عملية التقييم مرتين سنويا، وهذا النمط قد يكون أكثر موضوعية من النمط السابق. ويتم التقييم عادة في نهاية العام وعلى شكلين بدون سجلات تراكمية لأداء العاملين، وهذه الطريقة تكثر عيوبها لأنها تزحم الرؤساء بتقييم العاملين في فترة ضيقة مما يهدد عملية التقييم بال فشل وقلة الموضوعية، لذلك لا بد من وجود سجلات أداء تراكمية للعاملين وهذه السجلات تتضمن معايير أداء محددة وتتطلب إعطاء دليل على إنجازات العاملين مثل: الأبحاث، والاختراعات، والمؤلفات وغيرها، وهذه الطريقة أفضل وأقرب للموضوعية من سابقتها إلا أنها تحتاج إلى وقت وجهد كبيرين<sup>(٢)</sup>.

١ - انظر : ١- ماهر، احمد (١٩٩٩) مرجع سابق ، ص ٢٩٠ - ٢٩٢ .

٢ - رشيد ، مازن فلرس (٢٠٠٤) مرجع سابق ص ٧٦٨ - ٧٧٦ .

٢ - انظر : ماهر، احمد (١٩٩٩) مرجع سابق ص ٢٩٠ - ٢٩٢ .



## طرائق تقويم الأداء Performance Evaluation Methods

تتوفر أمام القائمين على عملية تقويم أداء العاملين في المؤسسات المختلفة مجموعة من طرق تقويم الأداء، وعلى الجهة المقومة أن تختار الطريقة التي تعتقد بأنها أكثر تناسبا مع طبيعة الأعمال التي يقوم بها العاملون ، ومن أهم هذه الطرائق ما يلي<sup>(١)</sup>:

### ١- قائمة معايير الأداء Graphic Rating Scale

وتعتبر هذه الطريقة أوسع الطرائق انتشارا ، و أسهلها تصميما ، وأبسطها استخداما ، وتعتمد هذه الطريقة على تحديد معايير التقويم ، وتحديد مدى توافر هذه المعايير في أداء الفرد ، وذلك عن طريق مقياس له درجات تحدد المستويات المختلفة لتوافر المعايير في أداء الفرد ، ويجمع الدرجات الخاصة بالتقويم يكون حاصل الجمع هو مستوى تقييم أداء الفرد .

وهناك عدة مبادئ يجب توافرها في استخدام معايير تقويم الأداء وهي كالآتي :

- يجب استخدام عدد كبير من المعايير عند تقويم الأداء ، فلا يجب الاقتصار على معيار واحد أو عدد قليل من المعايير . فالعاملون يقومون بعدة أنشطة ضمن العمل الواحد ، وعليه يجب أن تتعدد المعايير ليتمكن تغلبية الجوانب المختلفة لأداء الفرد .
- يجب أن تكون المعايير موضوعية بقدر الإمكان ، وأكثر المعايير موضوعية هي معايير نواتج الأداء ، يليها معايير سلوك الأداء ، وأقلها موضوعية معايير الصفات الشخصية مثل الذكاء والانتباه ، والمبادأة وغيرها .
- يتم التوصل إلى معايير موضوعية وذلك بدراسة وتحليل العمل ، والتعرف على جوانب الأداء .

١- انظر - ابو شيخة، نادر (٢٠٠٤) مرجع سابق .ص٢٢٨ .

- سعيد، صالح عودة (١٩٩٤) مرجع سابق . ص ٢٧٠-



يمكن أن تأخذ المعايير أوزاناً مختلفة، وذلك لعكس تأثيرها بالأداء وعلاقتها به<sup>(١)</sup>.

يمكن أن يفسر المعيار الواحد بعدة مؤشرات أداء ترتبط بالمهام المختلفة للوظيفة مثل :

- ❖ المعيار : الحرص على المشاركة في النشاطات والمجالس المدرسية .
  - المؤشرات الدالة على هذا المؤشر :
  - القدرة على تولي إدارة مجموعة من مجموعات النشاط المدرسي .
  - متابعة نشاطات المجموعة وحفزها على المشاركة الفاعلة .
  - إتاحة الفرصة للطلبة لقيادة النشاط الجماعي .
  - المشاركة في تنظيم اجتماعات المجالس المدرسية.
  - التقيد باجتماعات المجالس المدرسية .
- ❖ المعيار : تنمية المفاهيم التربوية الحديثة وتعزيز السلوك الجيد عند الطلبة. المؤشرات الدالة على هذا المؤشر<sup>(٢)</sup> :
  - المقدرة على تنمية مهارات التفكير الناقد عند الطلبة.
  - المقدرة على تنمية أسلوب حل المشكلة عند الطلبة.
  - تنمية مهارات الوعي الذاتي عند الطلبة.
  - تعزيز مفهوم الذكاء العاطفي عند الطلبة.
  - تنمية أسلوب الاستقصاء عند الطلبة.
  - تعزيز مفهوم العمل الجماعي عند الطلبة.
  - تقبل الطلبة ومعاملتهم بمودة وتعاطف واحترام.
  - الالتزام بالقيم الحميدة في معاملة الطلبة، وإظهار القدوة الحسنة في العمل.
  - تقييم الطلبة بنزاهة وعدالة والمحافظة على أسرارهم.
  - التعاون مع أولياء أمور الطلبة لتعزيز سلوك الطلبة الإيجابي.

١ - ماهر، احمد (١٩٩٩) مرجع سابق ، مصر ص٢٩٥.

٢ - ديوان الخدمة المدنية (٢٠٠٧) الدليل الإجرائي لإدارة وتقديم الأداء في الخدمة المدنية - عمان ، الأردن .

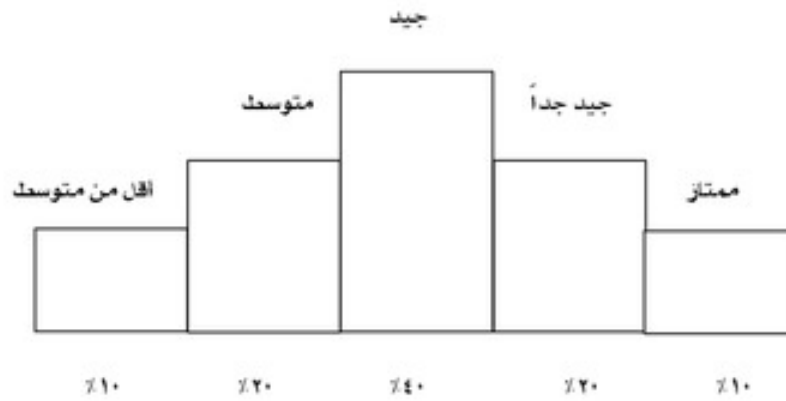


## ٢- طريقة الترتيب البسيط Simple Ranking

في هذه الطريقة يقوم كل رئيس مباشر بترتيب مرؤوسيه تنازلياً حسب كفاءتهم من الأكثر كفاءة إلى الأقل ، ويتم الترتيب بناء على الأداء العام أو الأداء ككل، ويأخذ في الاعتبار بعض العوامل مثل مستوى الإنتاج ، والمواظبة ، والسلوك والتعاون مع الزملاء ، ويتم التوصل إلى قائمة بترتيب العاملين بحسب أدائهم، وتتجح هذه الطريقة في المؤسسات التي تمتلك الاستقلالية في تعيين العاملين وإنهاء خدماتهم بناء على الأداء<sup>(١)</sup>.

## ٣- طريقة التوزيع الإلزامي Forced Distribution

يتم وفق هذه الطريقة تقويم العاملين حسب المنحنى الطبيعي ، والذي يشير بدوره إلى أن عدداً كبيراً من الأفراد يكون قريباً من الوسط الحسابي، أي متوسطي الكفاءة، ونسبة قليلة من الأفراد المتفوقين، ونسبة قليلة من الأفراد المنخفضين<sup>(٢)</sup>.



شكل رقم (٣)  
درجات التوزيع الإلزامي

١ - رشيد ، مازن فارس (٢٠٠٤) مرجع سابق ص ٧٧٨ .

٢ - ماهر ، احمد (١٩٩٩) مرجع سابق ص ٢٠١ .



ومن الشكل تلاحظ أن على المدير توزيع عدد العاملين لديه في المدرسة على هذه الدرجات فإذا كان لديه (٢٠) معلما فإنه سيعطي (٢) منهم تقدير ممتاز، و (٤) منهم تقدير جيد جدا ، و (٨) منهم تقدير جيد، و(٤) تقدير متوسط، و (٢) تقدير أقل من متوسط .

وعلى الرغم من أن هذه الطريقة عند تطبيقها تحقق عدة مزايا أهمها أنها تضع أسساً محددة لعملية التقويم بدلا من اعتمادها على التعميم ، إلا إنها تعاني من نقاط ضعف أبرزها أنه في المجموعات الصغيرة لا يمكن تقسيم العاملين على النسب السابقة في الشكل ، ويمكن حل هذه المشكلة بالاعتماد على هذه النسب بشكل تقريبي و أنها موضوعة للاسترشاد و لإجبار المديرين على توزيع العاملين على عدة تقديرات<sup>(١)</sup>.

#### ٤- طريقة الاختيار الإلزامي : Forced Choic

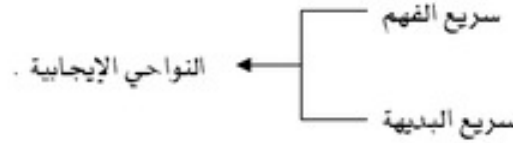
من عيوب الطرائق السابقة ، تحيز المدير شعوريا أو لا شعوريا لأفراد معينين عند تقويمه لأدائهم بحيث أنه يقوم بإعطائهم تقديرات أعلى مما يستحقون ، بسبب تأثيره بالمستوى الذي يتمتعون به من الكفاءة في مجال محدد، أو بسبب العلاقات الشخصية التي تجمعهم معهم أو لأي سبب آخر، وللتغلب على هذه العيوب فقد استخدمت طريقة الاختيار الإلزامي، وفيها لا يدرك المدير كيف تقسر الإجابات التي يعطيها أو يختارها، وبذلك فلا مجال لمحاباة مجموعة من العاملين أو إعطائهم تقديرات أعلى أو أقل مما يستحقون<sup>(٢)</sup>.

وتقوم هذه الطريقة على تكوين مجاميع عديدة من الجمل ، تضم كل منها أربع جمل ، اثنتان تمثلان الصفات المرغوبة مثال ذلك :

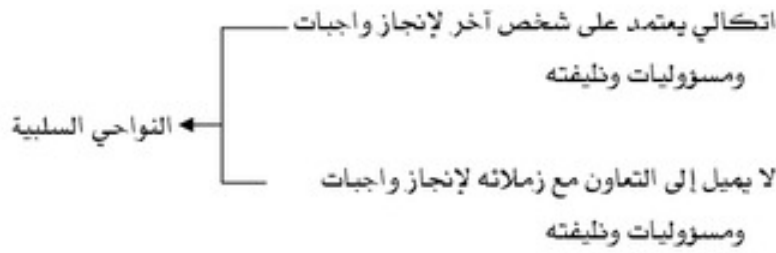
١ - انظر : - رشيد ، ملزن فلوس (٢٠٠٤) مرجع سابق ص ٧٨٢ .

- ماهر ، احمد (١٩٩٩) مرجع سابق ص ٢٠١

٢- أبو شيخة، نادر (٢٠٠٤) مرجع سابق ص ٢٢٨ .



واشئان تمثلان الصفات غير المرغوبة في أداء الفرد المراد تقويمه مثال ذلك :



وعند التقويم يقوم المدير باختيار اثنتين فقط من الجمل الأربعة ، باعتبار أن واحدة تمثل الصفة المرغوبة في أداء الفرد المقوم ، والأخرى تمثل الصفة غير المرغوبة في أدائه ، والغرض من وضع أربع جمل في كل مجموعة هو لأجل أن يكون واضحا للمدير أن هناك صفتين إيجابيتين و صفتين سلبيتين في سلوك و أداء الفرد ، ولكل جملة من هذه الجمل درجة أو وزن معين لا يعرفه المدير - وهذه هي مصدر موضوعية هذه الطريقة - إذ تسلّم بطاقات التقويم لمدير الأفراد الذي يحدد الأوزان أو الدرجات ويحسب التقدير النهائي للعاملين<sup>(١)</sup>.

ويؤخذ على هذه الطريقة صعوبة فهمها بسبب تعقدها ، وحاجتها إلى خبرة ومهارة في تصميم الثائيات ، وعدم ضمان سرية الأوزان .

#### ٥- طريقة الأحداث الحرجة أو المهمة : Critical Incident

تعد هذه الطريقة من الطرائق الجيدة إذا تم استخدامها بطريقة صحيحة ، وهي تبنى على قيام المدير أو الرئيس المباشر بمتابعة العاملين بشكل مستمر ، وتسجيل الأحداث الإيجابية والسلبية التي تصدر عنهم ، ويقوم كذلك بتسجيل سلوك كل فرد منهم اتجاه الأحداث المهمة في سجل خاص (سجل الأداء)

١ - أبو شهقة ، نادر (٢٠٠٤) مرجع سابق . ص ٢٢٨ .





لهذا الغرض، وبهذا تتوافر لدى المدير أو الرئيس المباشر معلومات تفصيلية دقيقة عن أداء الفرد، بحيث يتمكن على أساسها من تقييم أدائه بدقة وموضوعية بعيدا عن التحيز والحكم الشخصي .

**ويلزم لنجاح هذه الطريقة عدة شروط منها :**

على المدير أن يكون مستوعبا لطبيعة عمل كل فرد من مرؤوسيه وما يتضمنه من أحداث هامة وتقايد حرجية .

وأن يناقش هذه الحالات والأحداث الحرجية والمهمة مع مرؤوسيه والاستماع إلى وجهة نظرهم فيها .

أن يسجل المدير تصرف الفرد حال حدوثه ومناقشته معه لتحديد الجوانب الإيجابية و السلبية فيه ، لكي يتمكن من تحقيق الفائدة المطلوبة من عمليات التسجيل والمناقشة .

تأخير مناقشة الأحداث مع الأفراد قد يؤدي إلى إفراغ هذه الطريقة من محتواها العلمي الهادف ، والتأخير ويفسح المجال أمام استمرار الأحداث السلبية وتكرار حدوثها<sup>(١)</sup>.

وقد تبدو هذه الطريقة مكلفة من حيث الوقت والجهد ، إلا أن المدير الذي يمارسها عدة مرات سيعتمد عليها ويتقن أداءها ، ومن عيوب هذه الطريقة هو أن ذكر الحدث أو التصرف عملية واقعية وموضوعية ، إلا أن تفسيرها قد يكون متأثرا بعوامل أخرى غير موضوعية .

#### **٦- طريقة الإدارة بالأهداف : Management by Objectives**

تعتمد هذه الطريقة على أن العبرة بالنتائج ، فيهتم المدير بما استطاع أن يحققه العاملون من نتائج ، ويرى هـمبل J.Humble أن الإدارة بالأهداف نظام حركي يعمل على دمج أهداف المنظمة و أهداف المديرين، وتعتبر الإدارة بالأهداف

١ - انظر :- سعيد، صالح عودة(١٩٩٤)مرجع سابق ص ٢٩١ .

- أبو شهبه، نادر (٢٠٠٤) مرجع سابق ص.٢٢٩ .



من طرائق تقويم الأداء التي يشترك فيها الرئيس والمرؤوس، بدءاً بتحديد الأهداف وانتهاء بتقويم مدى تحقيقها<sup>١</sup>، وتتم هذه الطريقة بعدة خطوات هي كما يلي :

تحديد النتائج أو الأهداف المطلوب تحقيقها ، والتي سيتم تقويم الأداء على أساسها ، وذلك بأن يجتمع المدير مع كل مرؤوس لوضع الأهداف والاتفاق عليها ، وتحديد المدة التي سيتم تحقيق تلك الأهداف فيها .

على المدير أن يساعد العاملين في تحقيق الأهداف في أثناء التنفيذ، وان يتابع تحقيق النتائج ، وذلك للتعرف على ما إذا كان هناك تأخير خارج عن سيطرة العامل عند نهاية المدة المتفق عليها ، أو عند وقت تقويم الأداء تتم مقارنة النتائج التي تحققت بتلك النتائج التي تم وضعها عند بداية المدة .<sup>٢</sup>

#### ٧- الطريقة المختلطة في تقويم الأداء: Mexed Method

تقديراً لكثير من عيوب الطرق السابقة إذا استخدمت كل منها بمفردها في تقويم أداء العاملين ، ولتقليل التحيز وعدم الموضوعية في نتائج التقويم ، فقد لجأت المؤسسات الى تقويم أداء العاملين فيها باستخدام أكثر من طريقة من الطرق السابقة في نفس الوقت ، ويتم استخدام قائمة معايير الأداء لتحديد جزء من علامة التقويم ، وطريقة التقويم بالأهداف لتحديد جزء آخر من العلامة ، وتقدير جزءاً آخر من العلامة على عناصر التميز الذي قام بها العامل في أثناء الفترة التقويمية التي قد تمتد من ستة أشهر إلى عام كامل . ويسوق المدير الأدلة على هذا الجانب، مثل تقديم مؤلفات أو أبحاث تخدم العمل في المؤسسة التي يعمل بها ، أو القيام بجهود استثنائية في الظروف الطارئة وغير العادية أدى إلى تجنب المؤسسة لكثير من الخسائر أو النتائج السلبية . وتتميز هذه الطريقة بموضوعية وعدالة

١ - Humble J .Management by Objectives in Action (N.Y:McGraw-Hill Book Co.,١٩٧٠).

٢ - انظر :- أبو شيخة، نادر (٢٠٠٤) مرجع سابق.ص٢٤٠ .

- ماهر، احمد (١٩٩٩) مرجع سابق ص٢٠١

- رشيد، ملزن فارس (٢٠٠٤) مرجع سابق ص



أكبر من الطرق الأخرى منفردة ، وتقلل من التحيزات الشخصية للمديرين ؛ لأن تحديد علامة التميز يحتاج إلى دليل ملموس في الأداء ، كما أنها تقلل من اعتراضات العاملين على تقارير أدائهم ، لأنها تعتمد على تقديم الدليل على حسن الأداء وتميزه ، فتقلل من حرج المديرين أمام العاملين ، كما يحتفظ المدير بسجل أداء لكل من العاملين يوثق فيه أهم الوقائع الخاصة بعناصر التقييم أثناء فترات المراجعة الدورية . ومن عيوب هذه الطريقة أنها تحتاج إلى وقت وجهد في المتابعة والتوثيق لإنجاز عملية التقييم .

### خطوات عملية تقييم الأداء Performance Evaluation Steps

لتكون عملية تقييم الأداء العاملين موضوعية وتتصف بالعدالة يجب أن تخضع لعدد من الشروط أهمها ما يلي<sup>(١)</sup> : تحديد واجبات ومهام الوظيفة أو العمل الذي يشغله الفرد ، والشروط اللازمة لتأدية هذا العمل ، والأهداف المطلوب تحقيقها خلال فترة زمنية محددة . توضيح مهام العمل وشروطه لمُشغل الوظيفة بشكل واضح ، وتجليه أي لبس في ذلك ، بما يضمن توضيح المعايير ومعدلات الأداء المطلوبة للعمل.

- ١- متابعة المدير للفرد المكلف بأداء العمل لتحديد درجة تمكنه من العمل ، وما تضمنه من تحديد للواجبات والمسؤوليات ، وهذه الخطوة تساعد الإدارة في اكتشاف حالات عدم توفر المقدرة الكافية لأداء الأعمال لدى بعض الأفراد ، واتخاذ الإجراءات المناسبة بصدها .
- ٢- بعد القيام بتنفيذ العمل فعليا من قبل الفرد المكلف بالعمل ، فإن المدير يقوم بمقارنة المعايير المحددة سابقا لمستويات الأداء مع الأداء الفعلي المنفذ ، أي القيام بعملية التقييم الفعلية لمستوى الأداء .
- ٣- في ضوء نتائج التقييم الذي جرى للفرد تجرى مناقشة معه بهدف إطلاعها على المستوى الحقيقي لأدائه ، وتوجيهه نحو تحسين معدلات أدائه ، ويجب

١ - سعيد ، صالح عودة (١٩٩٤) مرجع سابق ص ٢٧٢ .



هنا استثمار المناقشة لما فيه خير ومصلحة العمل ، دون التأثير سلباً على الوضع النفسي للفرد ، وعدم إبراز نقاط الضعف بطريقة جارحة وشديدة قد تثير مشاعر الفرد وتجعله يتذمر من هذا الأسلوب .

٤- الخطوة الأخيرة في عملية تقويم الأداء تتضمن اتخاذ الإجراء المناسب الذي يكون مستنداً لمستوى الأداء الفعلي وإلى المناقشة، ومن الضروري أن يكون هذا الإجراء عملياً وموضوعياً وبعيداً عن التأثيرات الجانبية .

### الصعوبات التي تعترض تقويم الأداء

بسبب الطبيعة البشرية لمديري الأعمال ، وتفاوت طبيعة ومحتوى الأعمال، يجعل من غير الممكن تقويم أداء العاملين جميعاً على أسس كمية تستند إلى الوحدات المنتجة أو المبيعة أو غيرها من الأسس التي يعتمد على الكم المحدد فإن هناك العديد من الصعوبات التي يعترض عملية تقويم الأداء أهمها ما يلي<sup>١</sup> :

#### ١- تأثر المدير بصفة معينة في المرؤوس :

قد يتأثر المدير أحياناً عند تقويم أداء المعلمين بصفة معينة في الشخص المقوم ، وقد يكون هذا الانطباع الإيجابي أو السلبي الذي يحمله المدير عن الفرد متأثراً بموقف معين أو بفترة زمنية معينة خلال الفترة المطلوب تقويم الفرد فيها ، وهذا الانطباع قد لا يكون صحيحاً ولا يكون ممثلاً لواقع حال الفرد ، ولا يعبر عن مستواه الحقيقي في العمل ، وهذا يؤثر على مصداقية عملية تقويم أدائه.

#### ٢- التشدد أو التساهل من قبل المدير Tendency Leniency or Strictness

بعض المديرين يعتمدون أسلوب التساهل في تقويم الأداء فيمنحون المعلمين تقديرات أعلى مما يستحقون على أدائهم ، وذلك بهدف تجنب حصول أي نوع من المشاكل معهم ؛ ذلك أن التقدير الضعيف أو المتدني يحرم المعلم من بعض الحوافز أو

١ - انظر ١- سعيد، صالح عودة (١٩٩٤) مرجع سابق ص ٢٧٥

٢- دود ، الصباغ (٢٠٠٧) إدارة الموارد البشرية في القرن ٢١ ، دار وائل عمان ص ٢٨٥ .

٣- رشيد ، مازن فارس (٢٠٠٤) مرجع سابق ص ٨٠٩ - ٨١٢ .

٤- أبو شهبة، نادر (٢٠٠٤) مرجع سابق ص ٢٤٥ - ٢٥٠ .



تأخير ترقيته إلى درجة أعلى ، وبالمقابل هناك بعض المديرين يعتمدون أسلوب التشدد في ذلك فيضعون تقديرات أقل مما يستحق المعلم ، لأسباب تعود إلى شخصية المدير وتأهيله ، أو لرفعه سقف توقعاته من العاملين ، أو مقارنة أداء معلمه بأداء معلمين في مدارس أخرى .

### ٣- التحيزات الشخصية للمديرين Personal Biases

تسبب العلاقات الشخصية بين المدير وبعض المعلمين، أو لتأثره بالمستوى التعليمي للعاملين خاصة إذا كانت مؤهلاتهم التعليمية أعلى من مؤهلات المدير ذاته، أو عدم وجود معايير موضوعية لعملية التقويم، يسبب تحيز المدير لهؤلاء الأفراد ومنحهم تقديرات أعلى مما يستحقون، وفي نفس الوقت إعطاء أفراد آخرين تقديرات أقل مما يستحقون .

### ٤- التأثير بسلوك الأفراد في الفترة التي تسبق عملية التقويم (أثر الحدائة -Resent- Behavior Bias

يتم التقويم عادة لفترة زمنية قد تمتد من ستة أشهر إلى سنة كاملة ، لذلك فهو يمثل تقديراً لكفاءة الفرد على مدى الفترة التقويمية بأكملها ، وفي بعض الحالات يتأثر المدير، أو الرئيس المباشر، بمستوى الأداء وسلوك الفرد في الفترة الأخيرة التي تسبق التقويم مباشرة ، فإذا كان مستوى الأداء عالياً في هذه الفترة فإن المدير يعطي تقديراً مرتفعاً حتى لو كان أداء الفرد غير جيد أو دون المستوى المطلوب في الفترات السابقة لهذه الفترة .

### ٥- الاتجاه نحو إعطاء تقديرات متوسطة : Central Tendency

يميل بعض المديرين إلى إعطاء تقديرات متوسطة لجميع المعلمين شعوراً منهم بأن جميعهم يتمتعون بمستويات تتمحور حول الوسط ، وقد يكون ذلك عائداً لعدم قدرة المدير عن تحديد الفروقات الحقيقية بين المعلمين في المدرسة، فينتج لإعطاء



تقديرات متوسطة للجميع ، ومثل هذا الاتجاه يؤدي إلى إلحاق الغبن بالمتميزين من الأفراد مما يؤدي إلى تشييد الإبداع وروح التميز لديهم .

#### ٦- الاتجاه نحو إعطاء تقديرات مرتفعة : **Hayer Tendency**

وفي بعض الحالات التي يكون فيها المدير ذا شخصية ضعيفة ولا يستطيع الدفاع عن قراراته أو عدم توافر سجلات أداء سنوية للمعلمين لديه ، أو ميله إلى وضع تقديرات مرتفعة لمعلمين هم دون مستوى الأداء المطلوب ، فإنه يميل لوضع تقديرات مرتفعة لجميع المعلمين تجنباً للاصطدام معهم ، والتعرض للنقد على محاباة مجموعة دون أخرى .

#### ٧- اثر الهالة **Halo Effect**

يظهر أثر الهالة عندما يتأثر المقوم بجانب واحد من أداء الموظف ، مما يؤثر على تقديره العام لأدائه ، فإجادة الموظف لكتابة التقرير يعني إجادة لجوانب العمل المختلفة ، أي يُنسب للموظف إنجازات غير واقعية . وقد تعتمد بعض المؤسسات أسلوب تشكيل لجنة للقيام بعملية التقويم، ولا ينفرد الرئيس المباشر بها، حيث تقوم هذه اللجنة بدراسة التقارير التي يقدمها الرئيس المباشر ومن ثم أو تعديلها أو إجراء مقابلة مع الفرد صاحب التقرير، وقد تقوم اللجنة التي تضم في عضويتها الرئيس المباشر بعملية التقويم لمجموعة من العاملين، والهدف من اعتماد هذا الأسلوب هو تجنب التحيز والابتعاد عن التسلسل والحكم الشخصي والتقدير الذاتي الذي قد يمارسه المدير على العاملين أو بعضا منهم .



## الفصل الرابع

تطبيقات إدارية



لا يصلح الناس فوضى لا سراة لهم      ولا سراة إذا جهأهم سألوا  
تغنوا الأمور بلعل الرأي ما صلحت      وإذا همست في الأشرار تنقاد  
إذا تولى سراة الناس أمرهم      فما على ذلك أمر الناس فلزادوا

## تمهيد :

المدرسون ليسوا كلهم متشابهين، فهم من بيئات ثقافية مختلفة ومتنوعة فليست أوجه اهتماماتهم واحدة، كما أن قدراتهم ليست واحدة. وعلى مدير الأفراد (مدير المدرسة) أن يؤمن بأن لكل منهم قدرات، ولا بد من أن يتقبل الفروق الفردية بينهم بحيث يأخذ في اعتباره اختلاف الأفراد من حيث المزاج، وجودة الأداء وسرعته، والقدرة على الاتصال والتواصل وبناء العلاقات الاجتماعية المؤسسية، وأن يقدر لكل شخص ما يسهم به من جهود، وأن يشجع المعلمين على أن يكون لديهم ذات القدرة في استيعاب هذه الفروق وتقبلها، والتعامل مع الآخرين ضمن هذا المنظور، وينبغي أن يتركز الاهتمام على الجهد الخاص الذي يستطيع كل عضو من المعلمين أن يسهم به، وعلى إيجاد الموقف الذي يبعث فيه الرغبة في بذل هذا الجهد.

### منوعات إدارية

لا تنظر إلى العاملين في المدرسة التي تدير على أنهم أشخاص يعملون عندهم، بل انظر إليهم على أنهم أفراد يعملون معك، وان عليك أن تحفزهم وتسمي قدراتهم ليتحسن أدائهم، ويظهر تميزهم وإبداعهم، وبغير ذلك فإنهم نفسك بالتقصير.

المنظرة هذه توجه المدير لاختيار الطريقة التي ينبغي أن يتعامل بها مع المعلمين في المؤسسة التعليمية بعام، والمعلمين الذين هم مشكلات بالنسبة له بخاصة، وعليه أن يوائم بين مسؤوليته في تزويد التلاميذ بأحسن مواقف التعليم الممكنة، ومسؤوليته في التعامل بطريقة تتلوي على تقبل جدارة المدرسين وقدراتهم والعمل على زيادتها.

ويعرض لمديري المدارس أنواعاً من المعلمين المشكلات مثل المعلم الكسول، والمعلم

القديم، والمعلم الديكتاتوري، والمعلم المعارض وغيرهم، وللتعامل مع هذه الحالات





لابد لمدير المدرسة من تحديد سياسات العمل وأنظمتها في المدرسة التي يديرها ، ووضع برنامج تعريف بهذه الأنظمة والسياسات يستهدف تذكير المعلمين القدامى في المدرسة ، وتعريف المعلمين الجدد بها ويمكن الجميع من الاطلاع وبشكل سهل وميسور على تلك السياسات والأنظمة ، والموثقة لدى المدرسة بشكل واضح وشامل . وعلى مدير المدرسة تشخيص كل حالة على حدة بدقة وبشكل شامل و متأن ، ووضع خطة مكتوبة للتعامل مع الحالة المحددة وعدم استعجال الحصول على نتائج فورية بل لابد من التدرج والصبر .

هناك عدد من النقاط يجب أن يأخذها مدير المدرسة في اعتباره عند التعامل مع المعلمين منها<sup>(١)</sup>:

- أن يكون لدى مدير المدرسة إيمان عميق بقيمته هو ، وبقيمة كل فرد يعمل معه أن حجر الأساس في بناء العلاقات الاجتماعية وإيجاد بيئة ينمو فيها الجميع ويتطورون هو الإيمان العميق بقيمة كل فرد في المدرسة ، والعقيدة الراسخة بأن جهد كل فرد قابل لأن ينمو ويتطور.
- أن يعمل بطريقة تؤدي إلى معاونة الآخرين على تنمية الإيمان بقيمتهم وقدراتهم .
- أن يكون مدير المدرسة نفسه قدوة حسنة في جوانب العمل المختلفة ، وذا فاعلية عالية ، وعلى درجة كبيرة من الخلق والموضوعية والشفافية ، وثقافة علمية واجتماعية واسعة ، وأن يكون باحثاً واعياً ومختلطاً حاذقاً
- ان مدير المدرسة الذي يعالج الأنواع المختلفة لمشكلات المعلمين، ينبغي أن يتذكر دائما أنها حالات فردية، ويجب معالجتها على أنها كذلك، فالإجراءات التي تتجح مع أحد الأفراد، قد لا تتجح مع فرد آخر، وعليه أن يدرس كل معلم دراسة منفردة عن طريق الملاحظة ، وعن طريق المقابلات التوجيهية والاستشارية التي تتم بينه وبين أعضاء هيئة التدريس .

١ - انظر: وايلز ، كيمبول (١٩٧٢) نحو مدارس افضل ، ترجمة فاطمة محبوب ، الانجلو المصرية ص



- المدير في عمله مع هؤلاء المعلمين ، يجب أن يحرص على أن لا يحسوا بأنفسهم أبداً بأنهم مشككة ، وينبغي تركيز الانتباه على هيئة التدريس كوحدة واحدة، وعلى بناء روح الجماعة فيها، حتى إذا بدأ المعلمون يتحمسون للعمل الذي يقومون به ويشعرون بنتائج تحسن برامج العمل، فقدَّ الأشخاص الذين كانوا يعدون مشكلات، تدريجياً تلك الصفات التي كانت تجعل منهم أشخاصاً يصعب العمل معهم .
- والهدى الذي يهتدي به المدير هو المساواة بين المعلمين وتقبل جميع أعضاء هيئة التدريس، وعليه إيجاد الجو الانفعالي الذي يستلج جميع المعلمين أن يشعروا فيه بقيمتهم وجدارتهم ، مما يشجعهم على النمو.
- على مدير المدرسة أن لا يتوقع نتائج معالجة المعلم المشكل في التو واللحظة ، كما لا ينبغي إكراه المعلمين وتعجيل نموهم، والواقع أن إيجاد البيئة التي تشجع نمو المعلمين ، هو الذي يمكن المدير من أن يعمل عملاً مجدياً مع الأفراد الذين هم بالنسبة له مشكلات .
- إن الأخذ بالاعتبارات السابقة تعين مدير المدرسة على دراسة أحوال المعلمين دراسة علمية متأنية ، وتوفر له الأجواء الانفعالية المناسبة لعمل جاد مستمر بعيداً عن المواقف الارتجالية، التي قد تضطره للانسحاب من عملية الإصلاح في بدايتها أو الوقوف موقف الحائر المرتبك الذي يضطر إلى الاعتذار بشكل متكرر حتى يواصل مسيرته، أي لا يضطر إلى الوقوف موقف المعتذر أو المنكسر .
- ينبغي لمدير الأفراد (مدير المدرسة) أن يكون واثقاً بنفسه ، لأن هذه الثقة تجعله لا يشعر بالحاجة التي تدفعه لأن يكون دائماً على حذر ، ويستطيع أن يعامل الآخرين معاملة الند ، ويؤمن بأن الجميع يعملون لصالح المدرسة ، وسيفقد الشعور بالخوف من أن غيره يسعى إلى احتلال وظيفته ، أو استغلاله . والثقة بالنفس تقتضي ضرورة الاستمرار في الدرس والمطالعة والاستمرار في النمو.
- وفي ضوء التغييرات التي طرأت على شروط العقد الاجتماعي للعمل، فإن الثقة هي الرابطة العاطفية التي تربط الأفراد بمؤسساتهم . إن الثقة كلمة مختزلة



تحمل دلالات قوية وتعد عاملا معقدا للغاية، وتجمع الثقة بين أمور عدة ، هي الكفاءة والولاء والاهتمام والنزاهة والصراحة والأهم من ذلك كله الموثوقية<sup>(١)</sup>.

أما الشخص الذي لا يثق بنفسه، فإنه يجعل من الغير كبش فداء، ويحب إبداءهم والتقليل من شأنهم ، ويشعر برغبة دائمة في أن يقول له الناس بأنه ذو أهمية وشان، وذو قيمة وجدارة، ويكون بحاجة إلى بناء شعور بالتفوق رغبة منه في القضاء على النقص الذي ينهش صدره، ويتظاهر بأنه أفضل من غيره، ويرقب تطور المواقف لكي يرى أيقوى على معالجتها إذا ما واجهته، أم سيكون عاجزا عن ذلك، وبذلك يتخذ الإجراءات التي تحول دون نشوء المواقف التي يتصور أنه يعجز عن معالجتها ، وهي إجراءات تكون في كثير من الأحيان ضارة بالآخرين .

#### إضاءة

شجع زملائك على التعبير عن آرائهم وخاصة إذا كانت تخالف آراءك الشخصية ، إذ أن خلافهم في الرأي معك سيثج لك التعرف على وجهات النظر الأخرى التي تكون جديدة عليك ، .بالإضافة إلى تعرفك على أساليب تقصيرهم وتوجهاتهم لحل المشكلات ، كما أن هذه المعلومات سوف تساعدك في العمل مع الزملاء بشكل فعال وأكثر إيجابية وتأثيرا من ذي قبل

وقلة معرفة الشخص الذي يشغل موقع مدير مدرسة بالكفايات المطلوبة لوظيفته يؤدي إلى الشعور بعدم الالتمثان ، ولكي يتحاشى المدير هذا الشعور ، ينبغي أن يعرف ما هي الونائف التي يقوم بها مدير المدرسة، وأن يتلقى التدريب الذي يكسبه المهارة في أداء هذه الونائف .

من أمثلة الشعور بعدم الالتمثان الناتج عن قلة المعرفة بالكفايات اللازمة لمدير المدرسة، افتراض مدير المدرسة بأنه يجب أن يعرف في المباحث الدراسية أكثر مما يعرفه المعلمون، وينشأ عن هذا الافتراض إصدار المدير

الأوامر بشأن الطريقة التي تدرس بها هذه المباحث، والوسائل التي ستستخدم في التدريس، دون أخذ رأي المعلمين الذي يعنيه الأمر، ويتحاشى هذا المدير إشراك

١ - مركز الإمارات للدراسات والبحوث الإستراتيجية (٢٠٠١) أبو ظبي ص ٥٦ .



غيره في التفكير لأنه يخشى أن يكشف ذلك عن النقص في معلوماته . والسبب في الشعور بعدم الالتمثان هو عدم اعتراف مدير المدرسة بأن وظيفته هي التنسيق وأنه لا ينتظر منه أن يكون فنيا متخصصا في كل ميدان من الميادين<sup>(١)</sup>.

والشعور بعدم الالتمثان يُصاب به بعض المديرين لأنهم يضعون طابعا معيناً للطريقة التي ينبغي أن يتصرف بها من يشغل وظيفة مدير مدرسة ، وهم يخفقون في إدراك ضرورة أن يكونوا طبيعيين ، ويحاولون ادعاء العظمة والوقار ، ويسلكون سلوكا غريبا عليهم ، ونتيجة لذلك ينحون الناس عنهم حتى حولوا بينهم وبين كشف الشخصية الزائفة التي يتقصونها. وبالمقابل فإن قدرة المدير على إيجاد حالة من التفاعل العاطفي السلوكي لدى العاملين تجعل هناك رابطا بين المشاعر والسلوكيات تدفع العاملين إلى التفكير في أثر تلك السلوكيات على مشاعر المدير والسعي دائما لإيجاد حالة متوازنة بين السلوك والمشاعر ، وبمعنى آخر فإن العامل يستحيي من السلوك بشكل غير لائق أو بشكل يتنافى مع أنظمة المؤسسة وقواعد العمل فيها مما يوقعه في الحرج مع المدير ، وهذه درجة مرهفة من الحس بالمسؤولية لا تأتي إلا إذا كان المدير قدوة على درجة عالية من الصدق والشفافية وشخصية مرهفة الحس والمسؤولية<sup>(٢)</sup>.

فلنتنظر إلى أنواع المعلمين الذين يعتبرهم مديرو المدارس مشكلات ، ونتعرف على الطرائق المناسبة في التعامل مع هذه الحالات لنغير منا ونحولها من مشكلة ، إلى شخصية أكثر فاعلية وأكثر عدلاً وتسهم بشكل أو آخر في تطوير العمل في المدرسة التي تنتمي إليها ومن هذه الحالات ما يلي :

### أولا - كيف يمكن تحسين أداء المعلم الكسول :

المعلم الكسول هو المعلم الذي لا يهتم بالجديد والتطورات والمستجدات التي تتعلق بتخصصه ، أو باستراتيجيات التدريس والتقييم الحديثة ، يهرع خارجا

١ - انظر: وايلز ، كيمبول (١٩٧٣) مرجع سابق ص ١٤٢ .

٢ - المرجع السابق ص ١٤٤ .



من المدرسة في أقرب وقت مستطاع ، يهزأ من المعلمين الجدد الذين يبذلون جهداً فوق ما يطلب منهم ، يشارك في الدورات المهنية بغية زيادة مرتبه ، ولكنه لا يؤدي إلا القدر اللازم من العمل، يقضي في غرفة المعلمين أكثر ما يستطاع من الوقت، يشعر بالضيق من زيارات الصيفية من قبل الزملاء أو غيرهم من الزائرين ، يستخدم نفس طريقة التحضير الذي استخدمها في بداية تعيينه ، يتجنب حضور الاجتماعات التي تعقدها الإدارة أو هيئة التدريس ما استطاع إلى ذلك سبيلاً، لا يراجع ما حصله تلاميذه من معلومات<sup>(١)</sup>.

والسؤال الذي يطرح نفسه هنا هل هذا المعلم كسول بطبيعة ؟ أم أن هناك عاملاً أو أكثر أدى إلى ظهور السلوكات السابقة لدى هذا المعلم .  
قليل من المعلمين هم الذين يبدأون العمل في وظيفتهم بسلوك هذا السلوك، ومن الأسباب التي تؤدي إلى هذه الحالة :

- تجاهل الجهود التي يبذلها المعلم ، وعدم تقدير عمله .
- الإخفاق في الحصول على ترقية كانوا يستحقونها أو يتوقعونها .
- فقدان الثقة بمدير المدرسة كقائد فعال .
- انشغال المعلم بمشاكله الأسرية وعدم الاهتمام بحالته من قبل الإدارة مما يدفعه إلى إهمال واجباته شيئاً فشيئاً حتى يصل إلى مرحلة الكسل<sup>(٢)</sup> .
- عدم مراعاة مدير المدرسة مبدأ العدالة في توزيع المهام على العاملين.
- محاباة مدير المدرسة لبعض العاملين غير الفاعلين بالحوافز والامتيازات على حساب العاملين الآخرين.

#### مشروعات إدارية

انتبه أثناء إدارتك للأفراد في المدرسة فتد تكون إجرائاتك الإدارية السبب في ظهور حالات المعلم المشكل ، فعدم العدالة والشفافية في التعامل مع العاملين يفقد مصداقيتك الإدارية ويوفر بيئة مناسبة للتدمير والمعلوضة

١ - انظر: انظر: وايلز ، كيمبول (١٩٧٢) مرجع سابق ص ١٥١ .

٢ - انظر: انظر: وايلز ، كيمبول (١٩٧٢) مرجع سابق ص ١٥٢ .



مما سبق يلاحظ أن الإدارة غير الواعية قد تكون سببا رئيسا في إهمال المعلمين لمعلمهم وتحولهم إلى حالة الكسل وإهمال الواجبات. لهذا لابد من وضع معايير صارمة ومعايير تقويم دقيقة لتعيين مديري المدارس لأن هذه الخطوة هي مفتاح النجاح و أول خطوة على طريق التغيير والتطور.

وللتغلب على هذه المشكلة لابد أن يكون مدير المدرسة على قدر من الثقة بنفسه ليعيد ثقة النفس

إلى الآخرين لأن فاقد الشيء لا يعطيه ، وبعي أن التغيير هنا سيكون بطيئا، ولا يحدث هذا التغيير بالقوة أو باستخدام العقوبات ، وأول مراحل التغيير تأتي عن طريق<sup>(٢)</sup> :

- إعادة الثقة إلى المعلم الكسول بنفسه وعمله وثقته بمديره ، وذلك عن طريق عقد جلسات تقويم لمشاريع وواجبات في المدرسة ، وإفساح المجال أمام جميع المعلمين على التحدث بحرية وصراحة ، ووضع نقد تحليلي للبرنامج ، وبما إن النقد التحليلي جاء من المعلمين أنفسهم وبحرية تامة فإن ذلك مدعاة إلى الاهتمام بتطبيق قواعد النقد على عملهم وهذه خطوة جيدة بداية لتحلوير أداء المعلم الكسول.
- شحذ الهمم وإثارة التفكير من الخطوات الهامة في تغيير سلوك المعلم الكسول ويتم ذلك بإرسال المقالات والأبحاث والمجلات التي تحمل في نياتها أفكارا تشحذ همم المعلمين ، ولا يقتصر إرسالها إلى المعلم الكسول وحده بل ترسل إلى جميع المعلمين .
- عرض سيرة معلمين مبدعين أمام المعلم الذين فقد حماسه للعمل - المعلم الكسول- لأن ذلك يؤدي في بعض الأحيان إلى تقمص هذه الشخصيات من قبل ذلك المعلم .

(٢) أنغلر :العمليرة ، محمد حسن (٢٠٠٢) مرجع سابق ص ٢٩٢ - ٢٩٤ .



- خلخلة معتقدات المعلم الكسول عن طريق إسماعه الأحاديث النبوية الشريفة التي تحض على إتقان العمل وتجويده ، وأن من أخذ الأجر حوسب بالعمل ، و توزيع نشرات تربوية تحمل هذا المضمون .
- اجتذاب المعلم الذي فقد حماسه للعمل للمشاركة وذلك بتخطيط أنشطة يقوم بها جميع المعلمين بشكل مجموعات عمل ، وهنا يواجه المعلم الكسول واجباته ضمن المجموعة مما لا يسهل عليه الاعتذار . ومجموعات العمل التي أثبتت أنها بداية ناجحة لمعالجة حالة المعلم الكسول هي اللجنة الاجتماعية ، ولجنة التقويم الذاتي للمعلمين ، ولجنة تخطيط البرامج .
- إنلتهار التقدير لأي إنجاز يحققه هذا المعلم مما يدفعه في أحيان كثيرة إلى الاستمرار والبحث عن الأبدان .
- تكليف المعلم الكسول ببعض المهام القيادية وإن كانت محدودة لزيادة ثقته بنفسه<sup>(١)</sup> .
- تنظيم برنامج تبادل زيارات صفية للمعلم الكسول عند زملاء من المعلمين الجادين في المدرسة ، و إشراكه في النقاشات البعدية و إفساح المجال أمامه لإنلتهار أفكاره وملاحظاته مما يدفعه في كثير من الأحوال إلى الشعور بالخرج إذا تناقضت أقواله للآخرين مع أفعاله ، مما يؤدي إلى التغيير .

## ثانيا - كيف يمكن تحسين أداء المعلم قليل الأثر :

مشكلة المعلم قليل الأثر أدهى و أمر، فهذا المعلم يعوزه روح الفكاهة ، طريقة تدريسه وحديثه على وتيرة واحدة ليس فيه من التنوع إلا القليل، لا يظهر ودا لزملائه وطلابيه، وأصدقائه قليلون، لا يعادي المجتمع لكنه لا يعرف كيف يكسب أصدقاء بسهولة، يخشى أن يُقابل من الآخرين بالصدد و الإعراض، مع كل ذلك فهو

١ - العميرة ، محمد حسن(٢٠٠٢) مرجع سابق ص ٢٩٢ - ٢٩٤ .



معلم جاد لكنه عابس ، مواظب في دوامه ، يلتزم بالتعليمات والأوامر ، غير مجدد ، ولا يحب التغيير، لأنه يخشى الفشل<sup>(١)</sup>.

عملية تغيير هذا النوع من المعلمين (قليلي الأثر) لن تكون سهلة وسريعة ومع ذلك يمكن تطوير أداء هؤلاء المعلمين عن طريق:

- وضع برامج نشاط اجتماعي لهيئة التدريس ، وعن طريق الخبرات الاجتماعية التي يجد المعلم فيها فرصة المشاركة مع الآخرين ، وكسب قدر أكبر من الاطمئنان في علاقاته الاجتماعية ، يمكن لهذا المعلم أن يكتسب بعض المهارات التي تساعد في بناء علاقات أفضل مع التلاميذ .
- تهيئة الفرص للمعلم قليل الأثر من أجل النمو الاجتماعي، بحيث ينسق المدير مع هيئة التدريس لتهيئة الظروف ودفع ذلك المعلم للاشتراك في أوجه النشاط المختلفة مثل المعارض والتمثيليات التي تتيح الفرصة لتحسن المهارات الاجتماعية للمعلمين جميعاً<sup>(٢)</sup>.
- العمل في الورش الدراسية لبعض المعلمين كان نقطة تحول في حياتهم ، فهذه الورش تجعلهم متحررين وغير رسميين في علاقاتهم الاجتماعية ، وفي نفس الوقت يتعلمون تعليماً مجدياً ، واكتشفوا أن العلاقات الإنسانية الطيبة تزيد من إمكانية التعلم ، وأن الوقوع في الخلل هو طريقة للتعلم وليس شيئاً يبعين عليهم إخفاؤه عن الآخرين .
- تخليص برنامج تبادل زيارات صفية يزور فيها المعلم قليل الأثر زملاء من المعلمين الذين يمتلكون علاقات إنسانية طيبة مع طلابهم في المدرسة ، قد يكون مفتاحاً لتغيير قناعات هذا المعلم ويزوده ببعض المهارات التي تزيد من فاعليته .
- تنمية خبرات المعلم قليل الأثر في مهارة الاتصال والتواصل ، ويتم ذلك بإرسال المقالات والأبحاث والمجلات التي تحمل في طياتها أفكاراً تنمي مهارة الاتصال

١ - انظر: وايلز ، كيمبول (١٩٧٣) مرجع سابق ص ١٥٥ .

٢ - انظر: العمارة ، محمد حسن (٢٠٠٢) مرجع سابق ص ٢٩٤ - ٢٩٦ .





والتواصل لذلك المعلم ولا يقتصر إرسالها إلى المعلم قليل الأثر وحده بل ترسل إلى جميع المعلمين .

- عرض أفلام تعليمية لتجارب فاعلة تبين أهمية العلاقات الإنسانية في الحياة المدرسية وكيفية تنميتها .

### ثالثاً- كيف يمكن تحسين أداء المعلم الذي لا يخطط لدروسه :

المعلم الذي لا يخطط لدروسه يقع في كثير من الأحيان في مواقف محرجة في أثناء التدريس، ولا يستطيع تنمية قدرات التلاميذ أو مراعاة الفروق الفردية بسهولة، أما استخدامه للوسائل التعليمية فيكاد يكون قليلاً إن لم يكن معدوماً، ويمكن أن يكون عدم تحليله لدروسه يعود لسبب أو أكثر من الأسباب التالية:

- قد يكون هذا المعلم قد بدأ تدريسه في مدرسة لا يهتم مديرها بالتخطيط ولا يتابعه ، مما شكل عنده هذا السلوك .

- قد يكون هذا المعلم فوضوياً لا يهتم بالتخطيط وتنظيم العمل .

- المعلم الذي لا يطلع على نماذج ومواقف تدريس مبدعة ، يعتقد أن تدريسه بدون تخطيط تدريساً مناسباً وبالتالي فالتخطيط لا أهمية له<sup>(١)</sup>.

- وجود صراع في المدرسة بين المعلم ومدير المدرسة يؤدي إلى إهمال المعلم لواجباته اليومية ومنها التخطيط .

يمكن لمدير المدرسة الواعي أن يقوم بالعديد من الإجراءات المناسبة للتغلب على مشكلة المعلم الذي لا يخطط لدروسه منها :

- توزيع مدير المدرسة لنشرات أو مقالات أو نتائج أبحاث تتعلق بأهمية التخطيط اليومي للدروس على جميع المعلمين .

- تشكيل لجان عمل مختلفة في المدرسة تضم جميع العاملين وإدماج المعلم الذي لا يخطط لدروسه في لجنة التخطيط، وتكليف هذه اللجنة بعرض نتائج الأبحاث والدراسات والمقالات المتعلقة بأهمية التخطيط اليومي للدروس ، وتكليف المعلم

١ العنبر: العمارة، محمد حسن(٢٠٠٢) مرجع سابق ص ٢٩٦ .



### نجرة ناجحة

دخل السيد، خلف عشوي - وهو مدير مدرسة ثانوية- إلى مكتبه ، جلس يفكر... كيف ساحل مشكلة معلم الرياضيات الذي يدرس ويعملون معي بشكل جيد ، لاكنه لا يخلط عمله ، فكر في معاقبته ، ولكن هل العقوبة ستجعله يخلط لدروسه ؟ ثم قفزت إلى ذهنه فكرة ، وقرر عقد لقاءً فردياً مع المعلم ، ويادر بالتقول يا أستاذ أنت معلم متمكن ولديك قدرات تعليمية جيدة ، أريد أن تتعاون معي في تطوير تدريس مبحث الرياضيات في المدرسة ، فأبدى المعلم الاستعداد وسأل الأستاذ المدير ولكن كيف ؟ فقال : بمقابلة التخليط وتدريس معلمي الرياضيات في المدرسة ، فأظهر المعلم الاهتمام بالفكرة ، واستشارك المدير قائلاً ولكن هناك مشكلة هيادر المعلم ما هي ؟ فقال المدير أنت يا أستاذ لا تقدم نماذج جيدة من التخليط ، فقال المعلم هذه مشكلة محلولة غدا ستكون الخلل جميعها جاهزة ، وفعلاً أحضر في اليوم التالي نماذج متميزة من الخلل الفصلية واليومية ، فشكره المدير ووزع نسخاً منها على معلمي الرياضيات ، واتفق الجميع على أن يكون هذا المعلم هو منسق مبحث الرياضيات في المدرسة ، فلتسم الأستاذ خلف... وقال هذا هو الحل وليست العقوبات .

### حكمة

التخليط أساس النجاح وعدم التخليط طريق الالفشل

الذي لا يخلط لدروسه بدور معين وبارز ، وذلك بالتنسيق بين مدير المدرسة وأعضاء لجنة التخليط<sup>(١)</sup> .

- تنظيم برنامج تبادل زيارات صفية يزور فيها المعلم الذي لا يخلط لدروسه زملاء من المعلمين الذين يخلطون لدروسهم بفاعلية في المدرسة ، وكذلك يزور المعلمون الذين يخلطون لدروسهم ذلك المعلم في صفه ، وقد تكون هذه الزيارات لتبادلة مفتاحاً لتغيير قناعات هذا المعلم وتزوده ببعض المهارات التي تغير اتجاهاته نحو التخليط اليومي للدروس .

- عرض نماذج مختلفة لحصص صفية مصورة يظهر فيها أهمية التخليط وضرورته لنجاح الموقف التعليمي .

- إجراء بحث إجرائي وذلك بدراسة عدد من الحصص الصفية المخلط

لها وتقويم نتائج تعلم وتعليم التلاميذ ، وعدد آخر من الحصص الصفية غير المخلط لها وتقويم نتائج التعلم والتعليم لتلك الحصص ومقارنة النتائج ، وبذلك تتوضح أهمية التخليط اليومي للدروس .

١ - انظر: العمارة ، محمد حسن (٢٠٠٢) ص ٢٩٦ - ٢٩٩ .



- تنفيذ مشاغل تدريبية لإعداد خطط تدريس يومية لمجموعات من المعلمين وياشترك المعلم الذي لا يخلط لدروسه ويفضل تكليفه بدور في تلك المشاغل ، وتعزيز أداءه في ذلك الدور .

#### **رابعاً- كيف يمكن تحسين أداء المعلم القديم الذي فقد الدافعية للعمل :**

إن بعضاً من خيرة المعلمين هم المعلمون القدامى ، ونتوقع منهم قيادة التطوير والتغيير ومعاونة المعلم الجديد، إلا أن بعضاً من المعلمين القدامى فقد كثيراً من دافعيته للعمل ، ويبحث عن أسهل السبل لإكمال ما تبقى من سنوات خدمته قبل التقاعد، فهو لا يقوم بأية محاولة جديدة لتحسين طرقت تدريسه ، ولم يحضر حديثاً أيّاً من برامج التدريب أثناء الخدمة، ومرّ عليه فترة زمنية طويلة دون أن يقرأ مؤلفاً حديثاً في التربية أو في مجال تخصصه، أما البعض الآخر فإنه يقاوم التغيير، ويحاول جذب المعلمين الآخرين للسير على نهجه واتباع رأيه، ويحاول أن يجعل الأقدمية في الخدمة المعيار الأول للحصول على الترقيات، و إشغال الوظائف الإدارية الأعلى ، والحصول على أية امتيازات ونسب أخرى، وقد يصل به الحال إلى تكوين جماعة لمقاومة التغيير ومناكفة مدير المدرسة، خاصة إذا كان مدير المدرسة أقل خدمة منه على الرغم انه أعلى مهلاً وأكثر كفاءة من المعلم القديم<sup>(١)</sup>.

يمكن لمدير المدرسة الواعي أن يقوم بالعديد من الإجراءات المناسبة للتغلب على مشكلة المعلم القديم وأن لا يفقد أهميته وشعوره بالقيادة والاستفادة من خبرته لصالح العمل منها :

- البحث عن الطرقت التي يقدم بها المعارف والخبرات الخاصة للمعلمين المتقدمين في السن، وذلك بتهيئة الفرص لمشاركتهم في أعمال تتعلق بخبراتهم مثل إتقان عمل الملفات ، المهارة في تدريس الهجاء ، المهارة في تبني الطلاب بطيئي التعلم ، وحل مشكلاتهم السلوكية والتعليمية<sup>(٢)</sup> .

١ - انظر: وايلز ، كيمبول (١٩٧٢) مرجع سابق ١٥٦ .

٢ - انظر: العمارة ، محمد حسن (٢٠٠٢) مرجع سابق ص ٢٩٩ .



- يمكن لمدير المدرسة - بطريقة تجنبه أن يكون في مركز المرغم على اتباعها المدرسية - من استخدام معلومات، واحترام خبرات المعلمين القدامى في حل المشكلات، لأن هذا الإجراء لن يدفعهم للحاجة إلى بناء هيبة ونفوذ لأنفسهم ، وهذا يفوت فرصة أن يصبحوا مشكلة بل يدفعهم إلى تنفيذ الحلول والدفاع عنا ومحاولة إنجازها لأنها تمثل خبرتهم ، ويستطيع مدير المدرسة التعامل مع هذه الحالة بل طرح الأسئلة بطريقة يبدو منها بوضوح أن الجماعة تبغي المشورة لا الجواب القاطع وأن نصيحة الجميع مطلوبة ، مما يسهل عليه عدم الخضوع لأي رأي ، وينبغي أن تدار مناقشات هيئة التدريس بحيث تلقى الآراء والمقترحات المختلفة اهتماما متعادلا ، بغض النظر عن سن الشخص الذي يتقدم بها أو مركزه. والمدير الذي يستخف بوجهات النظر التي يبديها أي معلم من المعلمين، إنما ينقص من احتمال مساهرتهم للبرنامج الموضوع قيد البحث، بينما إشراكهم في التفكير وفي التحسينات التي يجب إدخالها، فإنه يضمن تعهدهم بدعم الفكرة التي تبيتق عن المناقشات<sup>(١)</sup>.
- تنظيم المعلمين بشكل مجموعات عمل، وحلّ للمشكلات يفسح المجال أمام مشاركة المعلمين الجدد للمعلمين القدامى في أفكارهم وآرائهم مما يشكل حافظا ورغبة في التحسن للمعلمين القدامى ، ويدفعهم إلى سؤال المعلمين الجدد عن الطرق التي يتبعونها في حل مشكلة مشابهة ، وهذا التبادل في الأفكار ينشئ احتراما متبادلا ، وشعورا برغبة في المشاركة ، وتجربة الأفكار الجديدة ، وينبغي لمدير المدرسة في كل علاقته أن يؤكد قيمة جميع المعلمين ، والطريق التي يمكن أن يتعلم بها كل واحد من الآخر .
- على مدير المدرسة أن يعترف بالجهود التي يبذلها المعلمون جميعا ، وأن يتقبل هذه الجهود ، وبذلك يعمل المعلمون صغار السن ، وكبار السن على إثبات

١ - انظر: وايلز ، كيمبول (١٩٧٢) مرجع سابق ص ١٥٧ - ١٦١ .



جهودهم ، و يظهرون قدراتهم الفريدة دون أن يضار أحد من ذلك، ويستطيع المعلمون القدامى أن يضيفوا على هيئة التدريس صفة الاستمرار، ويجعلوا منها هيئة ذات تقاليد ، في حين أن المعلمين الجدد يضيفون عليها الحماسة ويزودونها بأفكار جديدة .

- اعترافاً بقيمة المعلم القديم يمكن لمدير المدرسة وأعضاء هيئة التدريس أن ينظروا بعين الاعتبار إلى الحالة الصحية للمعلم القديم ، عند وضع الخطة والبرامج وتقسيم تربية الصفوف<sup>(١)</sup> .

### خامساً - كيف يمكن تحسين أداء المعلم غير الديمقراطي :

على مديري المدارس أن يدركوا أنه يوجد في مهنة التدريس معلمون لا يؤمنون بالقيم الديمقراطية وبعض صفات هؤلاء المعلمين يمكن ملاحظتها في الغرفة الصفية وفي تعاملهم مع الطلاب في المدرسة ، والبعض الآخر يلاحظ في علاقاتهم مع هيئة التدريس ، في أجواء العمل في فريق ، وانتشار فكرة العمل التعاوني سواء بين التلاميذ أم بين المعلمين ، فإن وجود معلم غير متعاون ولا يؤمن بالعمل الجماعي (معلم غير ديمقراطي) يعتبر مشكلة ، فما صفات المعلم غير الديمقراطي:

- المعلم غير الديمقراطي لا يعطي لطلابهم فرصة التعبير عن آرائهم .  
- الغرض من التدريس برأيه هو إعطاء الطلاب المعلومات ، لا معاونتهم على اكتساب قيم ومهارات ديمقراطية . ولا يسمح لهم بفرصة الاشتراك في وضع الخطة والعمل في الصف .

- يتصرف المعلم غير الديمقراطي في التعامل مع هيئة التدريس بإحدى طريقتين :  
١- يحاول استرضاء المدير ، ويسأله الرأي والتوجيه ، ويرفض الاتفاقات التي يتوصل إليها عن طريق اللجان أو اجتماعات هيئة التدريس ، ويرفض قبول المسؤولية أمام هيئة التدريس ، ويريد أن يكون المدير هو الذي يحدد له واجباته ، فهو يريد قيادة تقوم على السلطة<sup>(٢)</sup> .

١ - انظر : العمارة ، محمد حسن(٢٠٠٢) مرجع سابق ص ٢٩٩ - ٣٠١

٢ - انظر: وايلز ، كيمبول(١٩٧٣) مرجع سابق ص ١٦١ - ١٦٤ .



٢- يسمى هذا المعلم إلى حكم هيئة التدريس بطريق غير ديمقراطية ، فيسمى إلى إيجاد تنظيم للهيئة يمكنه هو ومن يفكر بطريقته من التحكم بهيئة التدريس ، وان يسود رأيه وان كان رأيا يمثل الأقلية .

الممارسات الديمقراطية في المدرسة - وفي أية مؤسسة أخرى - لا يتوصل إليها بوسائل تقوم على السلطة ، ومدير المدرسة الذي يصرّ على ترسيخ القيم الديمقراطية لدى هيئة التدريس حتى لو اقتضاه ذلك معاقبة من يقفون في سبيله أو معاداتهم ، هذا المدير مصيره الإخفاق وال فشل قبل أن يبدأ ، فالقوة تولد القوة ، والإقدام على عمل استبدادي ، من أجل تحقيق الديمقراطية يقضي على إيمان هيئة التدريس بتقدير المدير للقيم الديمقراطية ، والإجراءات الإدارية التي تنتهك المبادئ الديمقراطية توجب النيران في قلوب من يشعرون بالسخط والمرارة ، بسبب الضغف عليهم للعمل بطريقة لا يؤمنوا بها ، وتتحول طاقة العمل والإبداع والبحث عن طرق أفضل للعمل إلى طاقة مقاومة وتآمر.

ويمكن ترسيخ الممارسات الديمقراطية في المدرسة والتعديل من سلوكيات المعلم غير الديمقراطي بطرق عديدة منها:

الأصل أن مدير المدرسة قدوة للمعلمين في الجوانب الإدارية والفنية المختلفة، وبالتالي هو قدوة في الممارسات الديمقراطية بحيث:

- ١- يتعامل مع جميع المعلمين والطلاب بديمقراطية واضحة للجميع .
- ٢- يحترم الأفكار والآراء مهما كان مصدرها .
- ٣- يفسح المجال أمام المعلمين وممثلي الطلاب على طرح أفكارهم وآرائهم<sup>(١)</sup>.

مراعاة أن يتضمن برنامج تدريب المعلمين في المدرسة ما يلي :

- ١- استضافة محاضرين يؤكدون الأيمان بالقيم والممارسات الديمقراطية . وقد يكون المحاضرون من خارج المدرسة مثل مدير الأوقاف ، أو أستاذ جامعي و أعضاء من هيئة التدريس مثل معلم التربية الإسلامية الذي يتحدث عن أهمية

١ - انظر: العمارة ، محمد حسن(٢٠٠٢) مرجع سابق ص ٢٠٢ .



المشورة في حياة الجماعة والاستفادة من سيرة الرسول صلى الله عليه وسلم في ذلك . ومعلم التربية الاجتماعية وغيرهم .

٢- ترسيخ مدير المدرسة للقيم والممارسات الديمقراطية في اجتماعات ومناقشات هيئة التدريس .

٣- التأكيد بواسطة اجتماعات هيئة التدريس على المبادئ التي ترشد المعلمين للممارسات الديمقراطية داخل الغرفة الصفية .

٤- تزويد مكتبة المدرسة بما يلزم من كتب توضح الإجراءات الديمقراطية الخاصة بالمعلمين والفضول ، والإشارة إلى توفرها عن طريق اجتماعات هيئة التدريس .

٥- تنظيم برامج تبادل زيارات بين المعلمين لمشاهدة مواقف تعليمية صفية تسودها الممارسات الديمقراطية ودعوة المعلم غير الديمقراطي للمشاركة فيها زائراً أولاً ثم مزاراً تالياً .

#### تجربة مدير

بلغ الأستاذ حسن العلوال وهو مدير مدرسة أساسية أن معلماً مشكلاً سبباً في فريق المعلمين في مدرسته ، وعندما وصل المعلم ، وهو معلم لا يقتيل الطلاب ولا يسمح لهم بعرض أفكارهم ، لا ينسجم مع معلمي المدرسة الآخرين ، وما أن ينهي دروسه حتى يسرع خارجاً من المدرسة ، استقبله المدير ورحب به بون أن يشعره بأي شيء عن ماضيه وتعمد المدير أن يستشير في بعض فعاليات المدرسة . أحضر المعلم في أحد الأيام طالباً إلى - مدير المدرسة - لمعايقته لأنه يعترض على طريقة المعلم أحمد في إدارة الامتحان ، فاستجوب المدير الطالب ثم أعاده إلى الفصل ، فما كان من المعلم إلا أن أعاد الطالب للمدير معترضاً على طريقة معاقبة الطالب ، بعد مفارقة المعلم لغرفة الصف ذهب المدير إلى غرفة الصف وكثب سؤالا على السيورة ما سبب طرد المعلم أحمد للطالب من غرفة الصف ؟ ومطلب من جميع الطلاب الإجابة على السؤال ، فكانت النتيجة أن المعلم لا يقتيل الطلاب ولا يسمح لهم بالاستفسار عن أسئلة الاختبار ، فاستجوب المدير المعلم ، ونسب له عتوبة القبيح ، راقب المدير المعلم في اليوم التالي بعد أن سلم عليه فوجد منغلوباً ويجلس في غرفة المعلمين صامتاً ولا يتحدث مع أحد ، واستمر الحال كذلك في اليوم التالي ، وفي اليوم الثالث عقد المدير لقاءً فردياً مع المعلم وسأله عن سبب صمته وانعوائه ، فقال المعلم اشعر أنني أخلط في التعامل مع الطالب و العتوبة من صلاحياتك يا أستاذ حسن ، فأجابه المدير ، العتوبة سأفهمها يا أستاذ أحمد ، ولكن المهم عندي أن تعدل سلوكك مع أبنائك الطلاب ، فقال المعلم إن شاء الله سترى ما يسرك ، وأصبح المعلم بعد ذلك يسهم بشكل فاعل في حل مشكلات التلاميذ السلوكية والنشاطات الاجتماعية للمعلمين ، وقال عندما انتهى العام الخامس من وجوده في المدرسة ونقل إلى مدرسة أخرى ، كنت أرتب يا أستاذ حسن في أن تستقبلني في أول يوم قدمت فيه إلى المدرسة كمعلم مشكلاً لأجد سبباً لاستمرار في سلوكي السابق ، لكنك بحسن معاملتك زرعت الثقة في نفسي وألفات نزعاتي غير الديمقراطية ، فكم أنت إنسان عظيم ..... ثم غادر المدرسة بعد أن ودع جميع الطلاب والمعلمين .



٦- إجراء بحث إجرائي لمقارنة تعلم الطلاب في الأجواء الديمقراطية وغير الديمقراطية وذلك باشتراك المعلم غير الديمقراطي في إجراء البحث أو تقويم نتائجه.

### سادسا - كيف يمكن التغلب على مشكلة المعلم الذي يعارض :

لا يتوقع مدير المدرسة وجود هيئة تدريس متعاونة إلى أبعد الحدود بجميع أعضائها، فلا بد من وجود من يعارضه من المعلمين، وتتفاوت هذه المعارضة بين المعارضة العنيفة، وتلك الهادئة المكبوتة التي يكتشفها المدير عندما لا يمكنه تحقيق التعاون، بيد أن المعارضة يجب أن لا تقلق المدير، وينبغي أن يتقبل المعارضة كما يتقبل الموافقة، كما لا يمدحها إساءة شخصية، لأن اعتبار المعارضة إساءة شخصية تفقده توازنه وتطبع تعامله مع المعارضين بطابع عدائي، بل عليه أن يعمل مع المعارضين بنفس الصراحة والتعاون والتقبل الذي يعمل به مع أولئك الذين يتفقون معه<sup>(١)</sup>.

ويمكن إدارة المعارضة بفاعلية والتخلص من كثير من أذاها، إذا أكد المدير أن المعارضة النزيبية صفة مرغوبة في العمل، ووجهة النظر هذه من جانب المدير لا بد أن تكون صادقة. وينبغي أن يدرك أن نمو وتطور العمل قد ينتج من وجهات نظر المعارضة، إذا استخدمت المعارضة أساساً للدراسة، وأن يجعل هذا أمراً واضحاً، ومن المعارضة التي تفضح وتستخدم بمثابة نقلة بداية للوصول إلى اتفاق، سوف ينبثق إدراك جديد لخلق العمل، لم يلمسه أي من الفريقين، قبل حدوث الخلاف والمعارضة، وكل ذلك مرهون بقدره مدير المدرسة على إدارة العمل بكفاءة وفاعلية، وأن ينظر إلى تحقيق أهداف المدرسة التي يديرها بالدرجة الأولى دون النظر إلى تصفية الحسابات الشخصية بينه وبين المعارضين. وإذا لم تتم إدارة المعارضة بشكل فاعل، فإن العكس هو توفير الأجواء المناسبة والداعمة لتوحيد المعارضة، ومن ثم تعطيل العمل أو سيره بشكل روتيني بعيداً كل البعد عن الإبداع والتطوير<sup>(٢)</sup>.

١ - انظر: وايلز، كيمبول (١٩٧٢) مرجع سابق ص ١٦٤.

٢ - انظر: وايلز، كيمبول (١٩٧٢) مرجع سابق ص ١٦٥ - ١٦٧.





وينبغي أن تبنى برامج العمل على جميع وجهات النظر التي توجد لدى هيئة التدريس ، إذ لو استُبعدت آراء أولئك الذين يعارضون المدير من عملية تنمية البرامج ، فإن هيئة التدريس سوف تنقسم على نفسها وتصبح فرص نجاح البرامج محدودة للغاية . وإذا أُريد الحصول على إجماع في الرأي ، فلا بد من مناقشة الاعتراضات ، والوصول إلى تفاهم ناجح ، وبدون التفاهم والوصول إلى إجماع الرأي فإن الكثير من الوقت سيضيع في تشاحن أعضاء هيئة التدريس مع بعضهم البعض من جهة ، وتشاحن المعارضين مع الإدارة من جهة أخرى ، وسيشكل المعارضون جبهة مترقبين دائما لأوجه النقص ، متربصين للفرصة التي تتيح لهم النكوص والارتداد<sup>(1)</sup> . ويمكن لمدير المدرسة أن يقوم ببعض الإجراءات لإدارة المعارضة ، والاستفادة من جميع وجهات النظر منها :

- العمل على إيجاد الاتفاق بين الأفراد ، بجانب السعي لإيجاد الاتفاق داخل هيئة التدريس بمجموعها .
- الجلوس مع المعلم المعارض ، والعمل على تحديد أوجه الاتفاق بينهما ، وينبغي أن تبنى دلالات العمل على تلك الأوجه ، مع الإعداد لبحث اشمل لأوجه الخلاف .
- التجريب قد يكون وسيلة يسيرة لحل الخلاف ، إذا كان يتعلق بطرائق التدريس والتقويم ، أما إذا كان الخلاف على القيم الأساسية التي يتمسك بها المعلم فلا بد من مناقشة المعلم المعارض مناقشات طويلة مبنية على الاحترام ، وحتى تتضح وجهات نظر كل من المدير والمعلم وضوحا تاما يمكن من بناء قاعدة مشتركة يقوم العمل عليها .
- هم المدير في جميع المناقشات الخاصة والعامية هو نمو قدرات المعلم المعارض ، وتغيير سلوكه المعارض ، لا كسب نقطة في المناقشة ، والإجراء التالي الذي يتبعه المدير يجب أن يحدده ما يحدث للمعلم الذي يناقشه ، ففي كثير من حالات المناقشة بين المدير والمعلم المعارض ، يحاول المعلم أن يعطي فرصة لنجاح

١ - انظر: المرجع السابق .



أوجه الاتفاق إذا شعر أن كرامته محفوظة ورأيه محترم . لذلك لا يليق بمدير المدرسة ، وبأي حال من الأحوال ، أن يفقد سموه ووقاره ، بمحاولته الدخول في معركة مع المعلم المعارض ، وإذا وقف المدير موقف المجادل اشتدت المقاومة ، ووصلت إلى نقطة يتمذّر فيها على كل من المدير والمدرس الانسحاب دون أن تصاب هيبة كل منهما إصابة خطيرة ، وأي موقف يتطور إلى مجال يصبح فيه كسب المناقشة في المرتبة الأولى من الأهمية ، ينقص من وجود فرصة حقيقية للحصول على إجماع في الرأي بين المدير و أعضاء هيئة التدريس<sup>(١)</sup>.

### سابعا - كيف يمكن التغلب على مشكلة المعلم المتشائم :

فلسفة الأشخاص المتشائمين ومنهم المعلمين المتشائمين تقول إنه إذا كان هناك احتمال حدوث شيء بشكل خائئ فإنه سوف يحدث لا محالة فالمتشائمون يتميزون بصفات منها<sup>(٢)</sup>:

- ينظرون إلى الحياة نظرة قاتمة .
  - مثيرون للتشائم ويشعلون حماس الآخرين .
  - يعانون من ثقل روحهم المعنوية الانهزامية .
  - لا يتقنون بأحد ويضعهم تشائمهم إلى توقع الأسوأ من الآخرين .
  - لا يميلون إلى تفويض المدير لصلاحياته في المدرسة للمعلمين للآخرين .
- يمكنك أن تعد الأشخاص المتشائمين عامل ثقل وتوازن مقابل أولئك المقترلين في التفاضل ، ويعد المتشائمون من أفضل المدافعين عن الجانب السيئ ، حيث يمكن الاستفادة منهم في اختبار الأفكار التي من المحتمل أن تؤدي إلى آثار مدمرة ، وفي منحلقة بين التفاضل والتشائم تقع منحلقة اتخاذ القرار الصحيح .

١ - انظر: وايلز ، كيمبول (١٩٧٢) مرجع سابق ص ١٦٦ .

٢ - انظر: هوني، بيتر (٢٠٠٢) الأفراد ذوو المشكلات وكيفية التعامل معهم ترجمة عبيد الله بن سحمي القرشي - معهد الإدارة العامة - الرياض ، السعودية ص ١٩٧ .



ليس هناك فائدة من إقناع أحد ما بتغيير نخلته التشارمية ، وبناء على ذلك فإنه من غير المحتمل أن تتجح كمدير في هذه المحاولة ، إضافة إلى أن هذا ، على أي حال، يعد من شأن المتشائم نفسه ، لذلك فمن المفيد أن تقوم بالتركيز على إجراء تعديل على بعض التصرفات التي تُنتج عن الموقف الأساسي للمتشائم ، ويمكن مساعدة المعلم المتشائم وذلك باتباع الخطوات التالية:

- أعد قائمة السلوكيات التشارمية التي تمثل مشكلة بالنسبة لك ، مثل مقاومة التغيير ، وعدم الوثوق بالغيراء ، وهذا الشيء لا يمكن عمله... الخ .
- جدّ فرصة مناسبة لمقابلة الشخص صاحب المشكلة ، واطلاعه على قائمة السلوكيات الخاطئة التي أعدتها .
- أكّد له أنك إلى حد ما تفهم أن له الحق في أن تكون له هذه النخلرة التشارمية ، وذلك لكسب وده .
- اشرح له الآثار العكسية لتلك السلوكيات عليك وعلى الآخرين في العمل .
- قدّم له دعوة لكي يرتب تلك السلوكيات المتشائمة بادئا بالأسهل فالأصعب حتى يمكن تغييرها .
- ركّز على مساعدته وذلك بالتحدث معه على فترات متقاربة عن السلوكيات التي اعتبرها سهلة للتخلص منها .
- قدّم له التعزيز المناسب والتشجيع كلما شعرت أنه يقلل من تلك السلوكيات .
- حاول إعادة الثقة بالنفس لذلك المتشائم عن طريق إشراكه في مهام سهلة واحتفل معه بالنجاح عند الإنجاز .

### ثامنا - كيف يمكن التغلب على مشكلة المعلم المسوف :

- المسوف نوع من المعلم المشكل الذي يواجهه مديرو المدارس في أحيان كثيرة، وتتصف هذه الفئة من المعلمين بما يلي<sup>(1)</sup>:
- يوجل المسوف القيام بأشياء يعرف أن عليه القيام بها إلى آخر لحظة.

١ - انظر: هوني، بيتر (٢٠٠٢) مرجع سابق ص ٢٠٨ .



- المسوف ليس كسولاً لأنه يشغل نفسه بأشياء أخرى غير المهام الموكولة إليه ، وهذه الأشياء غالباً ما تكون صغيرة وأسهل من المهمة الموكولة إليه .
  - قد يكون المسوف مبدعاً ، إلا أنه تعود على القيام بنوع من الخطوات الروتينية التي اعتاد على القيام بها قبل البدء بالمهمة الرئيسية ، اعتقاداً منه أن هذه الخطوات تجلب له الحظ .
  - لا ينجز المسوف العمل الموكول إليه في الوقت المحدد والمتفق عليه سلفاً ، وبذلك فإن اقتراب آخر الموعد لإنجاز العمل يصبح المثير لابتداء العمل بدلاً من أن يكون مثيراً لنهايته .
  - يدعي المسوف أن جودة عمله ونوعيته تزداد إذا ما تم تركها لآخر لحظة .
  - المسوف يعترف بسهولة بأنه لا يمكنه الدفاع عن سلوكه وتبريره .
- يمكن لمدير المدرسة تصور أن المسوف شخص جدير بالاهتمام ، حيث يقوم بإنجاز أفضل أعماله عندما يكون تحت تأثير ضغط معين ، وحتى في الحالة التي لا يكون فيها الضغلك موجوداً مسبقاً فإنه يوجد عن طريق ترك إنجاز الأشياء إلى آخر لحظة ، وقد يكون هذا هو الأسلوب الأفضل للأعمال التي تتطلب الأصالة والإبداع ولكن من الواضح أن هذا ليس هو التناول المنطقي للمهام والأعمال الروتينية . كما أن الأعمال الإبداعية يمكن أن تستفيد من الإفراز الإضافي من هرمون الأدرينالين<sup>(1)</sup> الذي يزيد تحت ظروف الضغط ، ومع ذلك فكثيراً ما يبذل المسوف قصارى جهده في إنجاز عمل حتى إذا كان ذلك يتطلب منه العمل طوال الليل ، وهذا ليس مشكلة في العمل لكن المشكلة تكون عندما يقوم هذا الشخص بتأخير أجزاء رئيسية من العمل بصفة متكررة .

1 - هرموني الأدرينالين ، النور الأدرينالين ، هرمونان يفرزان من لب غدة الكظر في حالات الخوف أو الاستعداد للمواجهة أو التوتر ، ويعملان على تضيق الأوعية الدموية في جسم الإنسان ، مما يؤدي إلى ارتفاع ضغط الدم ، وتسريع ضربات القلب ، وتوسيع الشعب الهوائية ، كما يزيدان من إفراز الغدة اللعابية ، وإدرار البول ، وارتفاع مستوى السكر في الدم ، وهذا الحال يساعد على التكيف مع الحالة الطارئة ، ويتصرف بالشكل المناسب .



- من وجهة نظر عملية صرفة فإنه سواء أكان الشخص مسوفاً أم لا ، فإن هذا الشيء يخص الشخص ذاته ، وما يهم مدير المدرسة هو أن يستلم عملاً جيداً في موعده المحدد ، ويمكن القيام ببعض الإجراءات للوصول إلى هذه النتيجة منها :
- ربط الإنجاز الفعلي للأعمال في موعد محدد سلفاً ، وهذا الموعد مبكراً عما يحتاج إليه العمل من الوقت ، ومن المهم جداً أن يدرك المسوف أن الموعد الأساسي هو الموعد المحدد سلفاً .
  - لا تضع البيض كله في سلة واحدة باللجوء إلى موعد واحد ونهائي لإنجاز الأعمال ، ولكن عليك بتجزئة العمل ، ونتيجة لذلك سيكون لديك سلسلة متعاقبة من مواعيد إنجاز الأعمال تتطلب كل فترة منها القيام بمراجعة للنشاط ، الأمر الذي سيقود إلى إرغام المسوف إلى تجزئة تسويفه إلى أجزاء بدلاً من ممارسته كاملاً مرة واحدة .
  - إعطاء المسوف المهام تباعاً دون إخباره بها مسبقاً ، مع ربط إنجاز تلك المهام بمواعيد إنجاز قريبة ، والهدف من ذلك هو جعل المسوف ينكب على العمل ويقوم بإنجازه فوراً .

### **استقبال المعلم الجديد**

من الواجبات الهامة التي تقع على عاتق مدير المدرسة ، استقبال المعلمين القادمين إلى المدرسة ، سواء المنقولين إليها أم المعينين فيها لأول مرة ، والمعلم المنقول إلى المدرسة يأتي بقيمه وأفكاره وسلوكاته التي كان يمارسها في المدرسة التي قدم منها ، وقد تتناسب مع قيم ، وأنظمة ، و سياسات المدرسة الحالية وقد لا تتفق ، فعلى مدير المدرسة أن يدمج - بطريقة استقباله - للمعلم المنقول إلى المدرسة في واقع مدرسته الجديدة ، ليتكيف مع أنظمتها وقيمتها ، وينسجم مع هيئة التدريس فيها .

أما ما يتعلق بالمعلم الجديد ، فتجربة العمل الأولى من المحطات الوظيفية المهمة في حياته ، فالمعلم الجديد يأتي إلى المكان الذي يتعين فيه وفي نفسه كثيراً



من الآمال والتطلعات ، وفي رأسه الكثير من الأسئلة . فاللقاء الأول والمدير الأول لهما أثر كبير في الحياة المهنية له ، فما هي الواجبات التي تقع على عاتق المدير لاستقبال المعلم الجديد في أول مححلة من محطات العمل<sup>(١)</sup> ؟

#### ١- الترحيب بالمعلم الجديد :

فإنشعار مدير المدرسة المعلم الجديد بالحاجة إليه في العمل يعينه على التكيف و يشعره بأهميته ، ويزيد من ثقته في نفسه وفي عمله الجديد ، كما أن تقديم المعلم الجديد لجميع المعلمين في المدرسة و ربطه بهم عن طريق تحديد نوع المساعدة التي يستطيع أن يستمدتها من كل منهم من واجبات المدير تجاهه ، ويجب أن يعقب الترحيب مقابلة بين المدير والمعلم الجديد لتأكيد الترحيب به ، وتعد المقابلة هامة لتحسين المعلم الجديد ضد الأفكار غير المواتية من جهة ، ولزيادة ثقته بالمدير من جهة أخرى ، هذه الثقة التي تدفعه إلى المبادرة والاتصال بالمدير عند ظهور أية حاجة فنية أو إدارية أو مواجهة أية صعوبة ، وتسهل على المدير تمرير أية ملاحظات تخص العمل لذلك المعلم .

#### ٢- التعريف بظروف العمل :

على مدير المدرسة أن يحدد المعلم الجديد بكل ما يتعلق بظروف العمل ، مثل طول اليوم الدراسي، وموعد الدوام صباحا، والبحث أو المباحث والصفوف التي سيدرسها، وتزويده بالبرنامج الأسبوعي حال إعداده . كما أن التعريف بسياسات المدرسة وأنظمة العمل فيها، تسهل من تكيف المعلم الجديد واندماجه في مسيرة المدرسة والاندماج في بيئتها .

#### ٣- تعريفه بواجبات العمل الجديد<sup>(٢)</sup> :

يتطلب عمل المعلم ممارسة العديد من الكفايات التي ربما تُدرَّب على بعض منها في أثناء إعداده في مؤسسات التعليم العالي - المعاهد أو الجامعات - كالتخليط الفصلي أو السنوي، والتخليط اليومي، استخدام سجلات التقويم

١ - انظر : ١- العملية ، محمد حسن (٢٠٠٢) مرجع سابق ص ٢٠٥ .

٢ - انظر : البديري (٢٠٠٥) مرجع سابق ص ٢٤٦ - ٢٥٠ .



المختلفة، استخدام الوسائل التعليمية، والإدارة الصفية والتواصل مع الطلاب، وتطبيق استراتيجيات التدريس وطرائقها المختلفة، وينبغي لمدير المدرسة أن يُطلع المعلم الجديد على نماذج مختارة من التخطيط الفصلي واليومي، وسجلات العلامات وكيفية تعبئتها وتنظيمها، ومرافقة المعلم الجديد إلى مختبر الحاسوب ومكتبة المدرسة، وتنظيم لقاء بين هذا المعلم وزميل له من نفس التخصص؛ لاطلاعه على استراتيجيات التدريس وطرائقها المختلفة واطلاعه على الوسائل والأجهزة التعليمية التي يمكنه استخدامها في التدريس، كجهاز العرض العلوي والفيديو، والحاسوب، وجهاز العرض (Data Show)، واللوحات المختلفة.

ويمكن عقد لقاءات تدريبية للمعلمين الجدد تتناول التخطيط، واستراتيجيات التدريس وطرائقها، واستراتيجيات التقويم و أدواتها، واستخدام الوسائل التعليمية، وأساليب الإدارة الصفية، ولا نعني هنا التدريب الطويل بل نعني لقاءات فردية أو جماعية يديرها مدير المدرسة وبعض المعلمين من ذوي الخبرة والتميز في المدرسة، وقد يكون ذلك لساعات أو يوم مثلا.

#### ٤ - رفع المعنويات والثقة بالنفس :

الأيام القليلة الأولى التي يبدأ بها المعلم عمله الجديد تكون شاقة عصيبة، وتُمتحن فيها ثقته في نفسه، فهو يسأل نفسه دائما إذا كان في استطاعته أن يحقق النجاح في عمله الجديد، إذ أنه سيلتقي بمعلمين جدد، وطلاب جدد، ويعمل في جو جديد عليه، وكل ذلك يتطلب نوعا جديدا من العلاقات، وطريقة جديدة من العمل ويمكن تعزيز ثقة المعلم الجديد بنفسه عن طريق إظهار الارتياح لانضمامه إلى فريق العمل في المدرسة، والإطراء بالكلية التي تخرج منها، وان لم يشأ الإطراء بها فلا يعلق بما يحدث من شأنها. ومما يحقق ثقة المعلم الجديد بنفسه، تحديد واجباته تحديدا دقيقا وتوضيح التفاصيل الخاصة بطبيعة العمل، وتوضيح القدر الذي يتعين عليه القيام به<sup>(١)</sup>.

١ - انظر: هوني، بيتر (٢٠٠٢) مرجع سابق ص ٢٤٠.



#### ٥- التعريف ببرامج المدرسة وخلطها :

إن تعريف المعلم الجديد ببرامج المدرسة وخلطها ، يسهل عليه معرفة وفهم الأهداف التي تسعى المدرسة إلى تحقيقها، ويعينه في الاندماج في المناقشات واللقاءات التي تعقدها المدرسة لتقويم برامجها ومدى تحقيق أهدافها، كما تعينه في التعرف على السرعة التي تسير بها هذه البرامج ، والوقوف على العقبات التي تعرقل تقدم العمل وبالتالي يسهم مع زملائه في هيئة التدريس في محاولة التغلب على هذه العقبات، والعمل ضمن واقع العمل وعدم جلد الذات بسبب بطء التقدم في البرامج وتحقيق الأهداف .

#### ٦- التعريف بالمجتمع المحلي :

فتعريف المعلم الجديد بخصائص أفراد المجتمع المحلي ومؤسساته ، يسهل على المعلم التكيف في هذا المجتمع ويعينه على التصرف في المواقف المختلفة ضمن خصائص هذا المجتمع وقيمه واتجاهاته ، واستقبال أولياء أمور الطلاب والتعامل معهم ضمن أطر مناسبة ، ويمكن للمعلم الجديد الاستفادة من هذه الخبرات في التعرف على خلفيات التلاميذ والقدرات التي ينطلقون منها في عملية التعليم والتعلم ، وتحديد الواجبات والنشاطات التي يستطيعون تنفيذها في وقت ما بعد المدرسة ، والتسهيلات التي يحصلون عليها من قبل أسرهم .

أما التعرف على مؤسسات المجتمع المحلي فيسهل على المعلم تنظيم برامجه للاستفادة من تلك المؤسسات في تنفيذ طرائق التدريس المختلفة عن طريق الاستفادة من الخبرات المتخصصة في تلك المؤسسات أو تنظيم زيارات ميدانية لها ، أو الاستفادة من بعض ما تحويه من إمكانات مادية وأجهزة مختلفة، ومن تلك المؤسسات، البريد، والمركز الصحي، والبلدية، والجمعيات المختلفة، ومزارع، ومصانع، وبنوك وغيرها . وإذا كان المعلم سيقوم ضمن المجتمع المحلي للمدرسة فيمكن تعريفه بأماكن مناسبة للخدمات مثل المعلم والمخبز والبقال والكواء وغيرها<sup>(١)</sup>.

١ - انظر: العمارة، محمد حسن(٢٠٠٢) مرجع سابق ص ٢٠٨.





#### ٧- إشراك المعلمين الجدد في اتخاذ القرار :

وبمجرد أن يصبح المعلمون الجدد أعضاء في هيئة التدريس ، يجب العمل على إشراكهم فيما تتخذه هيئة التدريس من إجراءات بشأن التغلب على العقبات المدرسية ، إذ أنهم حين يشتركون بجهودهم وملاحظاتهم في إزالة العقبات من طريق عملهم ، لن يلوموا المدرسة لبطء سير التقدم فيها . وحين يتلقون بعض الضربات التي تصيب أولئك الذين يعملون في الجبهة فسوف يكتسبون الشعور بالانتماء، ويزداد تقديرهم للجهود التي يسهم بها أعضاء هيئة التدريس .

ويمكن للمدير أن يكونَ لجاناً تضم المعلمين الجدد والقدامى، فيستلج المعلمون الجدد الاستفادة من تجارب وخبرات المعلمين القدامى، بحيث يتفادون الأخطاء التي يدفعهم حماسهم وآراؤهم الجديدة إلى الوقوع فيها.

#### معالجة حالات التذمر :

لا تخلو أي مؤسسة أو مدرسة من وجود عوامل تبعث على تذمر بعض العاملين، وفي المدرسة قد تكون هذه الأمور يسيرة ، مثل نقص الطباشير ، أو سوء الإضاءة أو عدم وجود تدفئة وغيرها وقد تكون أموراً كبيرة مثل كثرة عدد الطلاب في الصفوف، أو سوء صيانة الغرف الصفية أو سوء حالة مقاعد الطلاب في الفضول أو عدم اعتراف المسؤولين بالجهود التي يبذلها العاملون ، ومن المسير حصر جميع أسباب الاستياء، فهي تختلف من معلم إلى آخر<sup>(١)</sup>.

إحساس المدير بأسباب الاستياء مهمة بالنسبة للمعلمين، والأهم هي الطريقة التي يتصرف بها المدير إزاء هذه الأسباب، وما لم يحس المعلمون أن الإدارة تحاول أن تفعل شيئاً لإزالة أو تخفيف أسباب الاستياء، فإن هذه العوامل تنمو وتكبر في عقولهم ، إلى أن تتجسم بصورة قد يصعب معالجتها، والعامل البسيط الذي يسبب الاستياء إذا لم يعالج قد يصبح شكوى، ويزيد الأمر سوءاً شعور المعلم المستاء بعدم اهتمام المدير بشكواه و إغفاله شأنه، فعلى مدير المدرسة فحص

١ - انظر: هوني، بيتر (٢٠٠٢) مرجع سابق ص ٢٧٦ .



- الشكوى فحفا دقيقا والبب فيها على جناح السرعة، وإلا أصبحت حالة تذمر، وبقاء التذمر الفردي بلا حل يتحول إلى تذمر جماعي مما يعقد المسألة ويضع الإدارة المدرسية في وضع حرج قد لا يوجد له في بعض الحالات حلا إلا بتبديل الإدارة .
- لا بد للمدير من اتخاذ الخطوات التي من شأنها توفير وسائل القضاء على عوامل الاستياء والتذمر أو معالجتها ، ويمكن عمل ذلك عن طريق إجراءات منها<sup>(١)</sup>:
- العمل على أن يصل صوت المتذمرين إلى أسمع المدير ، ويجب عليه أن يشعر المعلمين أنه يولي مشكلاتهم عناية واهتمامه وأنه يعمل على تحسين الموقف . وإذا كانت الأوضاع التي تثير التذمر خارجة عن سلطة المدير ، ولا يملك تغييرها فما عليه إلا أن يوضح للمعلمين حدود سلطته والقيود التي يلتزم بها ، وهذا الحال يؤدي إلى اختفاء كثير من الشكوى عند الطلب من المعلمين تقديم مقترحاتهم الخاصة بتحسين تلك الأوضاع ، ولا يمنعه ذلك من إيصال صوت المتذمرين إلى مستويات السلطة الأعلى لمحاولة حلها .
  - غير أن توضيح القيود التي تحد من سلطة المدير لا يكفي ، فعلى المدير أن يفحص البيئة التعليمية من وقت لآخر فحفا دقيقا وأميناً لكي يكشف عن عوامل إثارة الاستياء ليقضي عليها، ويجب أن يبذل قصارى جهده لإزالتها ، فانطلاع المعلمين على الخطوات التي يتخذها في هذا السبيل ، والمعلومات التي يدلي بها إليهم بشأن تقدم مساعيه، والعقبات التي تقف في طريقه ، وإتاحة الفرصة لهم لتقديم مقترحات أكثر جدوى للقضاء على عوامل الاستياء يؤدي إلى تقليل الضجر الذي يستولي على المعلمين بسبب التأخر في إزالة هذه العوامل<sup>(٢)</sup>.
  - يستطلع المدير أن يتعرف على المعلمين المتذمرين بملاحظة الذين يكثرون من الغياب ، والذين يتأخرون عن مواعيد العمل ، وأولئك الذين يتقاعسون

١. انظر: العمارة ، محمد حسن(٢٠٠٢) مرجع سابق ص٣١١ .

٢ انظر: البديري (٢٠٠٥) مرجع سابق ص ٢٦٧ .





الشكوى عليه أن يفصل فيها على أساس من المنطق والتفكير السليم وأن يتخذ قراراً ويبلغ المعلم بذلك القرار .

ولا يجوز للمدير أن يوجل المشاكل التي تدخل فيها الانفعالات، لأن مثل هذه المشاكل تنمو وتكبر إذا أغفلت الإدارة شأنها، ولم تعرها الاهتمام، ولا يمكن حل المشكلات الشخصية بتجاهلها واعتبارها غير موجودة .

إن قيرالما من الوقاية ، يساوي لنا من العلاج في حالة التذمر والشكوى، ولكن إذا لم تكن الوقاية مجدبة فيجب على الفور اتخاذ الأجراء الذي من شأنه استئصال الصعوبات التي لابد أن تنشأ<sup>(١)</sup>.

---

١ - انظر: هوني، بيتر (٢٠٠٢) مرجع سابق ص ٢٨٢.



## الفصل الخامس

الحوافز

Incentives



إذا قَصُرَتْ يدك بالمكافأة  
فليعلل لسانك بالشكر  
عمر بن الخطاب رضي الله عنه

## تمهيد :

تعد الحوافز الإدارية من المحركات الرئيسية للعمل والإنتاج ، والباعثة على النشاط وبذل الجهد والإتقان ، ولولا الأمل الذي يمثله الحافز وما يستقر في أذهان العاملين من إمكانية الحصول عليه مع زيادة الجهد والنشاط ، لما عملوا ولا أنتجوا و لا أبدعوا .

## مفهوم الحافز Incentive Concept

الحافز لغة من الفعل حَفَزَ يقال حفزه حفزاً ، أي دفعه من خلفه ، ويقال حفزه على الأمر أي حثه عليه<sup>(١)</sup>.

أما في الاصطلاح يعرف الحافز بأنه : شعور خارجي لدى الفرد يوئد فيه الرغبة في القيام بنشاط أو سلوك معين يسمى من ورائه إلى تحقيق أهداف محددة . كما يمكن تعريفه بأنه مجموعة العوامل والمؤثرات التي تدفع العامل نحو بذل جهد اكبر في عمله والامتناع عن الخطل فيه<sup>(٢)</sup>.

وبناء على ذلك وضع علماء السلوك التثليمي معادلة لإنجاز الفرد هي:

**الإنجاز = القدرة على العمل \* الرغبة في العمل**

والعلاقة بين القدرة على العمل والرغبة فيه علاقة وظيفية، وهي حاصل موهلاته العلمية مضافاً إليها المهارة التي اكتسبها نتيجة الخبرات في حياته العملية وعليه فإن معادلة الإنجاز يمكن كتابتها كالتالي :

**الإنجاز = (المعرفة + المهارة) \* الرغبة في العمل**

١- مجمع اللغة العربية (١٩٦٠) ، المعجم الوسيط، ج ١ ، مطبعة مصر ، ص ١٨٤.

٢- راجع ، احمد عزت (١٩٧٢) أصول علم النفس ، المكتب المصري الحديث ، الإسكندرية ص ٧٠.



الشق الأول من المعادلة يمكن تحديده بسهولة عن طريق المؤهلات والخبرات التي يمكن الاطلاع عليها عندما يتقدم العامل بطلب للعمل ، أما الشق الثاني وهو الرغبة في العمل من الصعب معرفتها ، لأنها شيء داخلي يمكن ملاحظته والحكم عليه من تصرفات مشغل الوظيفة نفسه ، مثل الالتزام بمواعيد العمل والتقيد بالأنظمة الإدارية وقواعد العمل ، والإقبال على زيادة معرفته وتعلمه في مجال العمل<sup>(١)</sup>.

واستمرار رغبة العامل على العمل وتحسين أدائه يعتمد على عوامل منها ، معاملة رؤسائه له والتجاوب معه في تحقيق رغباته . والتحفيز الذي يلقاه منهم عامل مهم أيضا في استمرار رغبته في العمل ، بل وفي زيادتها وتحسن إنتاجيته . وزيادة الرغبة في العمل يعني زيادة إنجاز العامل .

لا يوجد سلوك دون غرض أو دافع معين يحرك هذا السلوك ، والأفراد يقبلون على العمل بسبب غريزة كمامة فيهم تدفعهم إليه ، أو بسبب الرغبة في الحصول على المال الذي يسد حاجاتهم الأساسية ، أو بسبب الحصول على الموافقة الاجتماعية ، أو بسبب محاولتهم تدعيم ثقتهم بأنفسهم باعتبارهم أفرادا لهم قيمة في المجتمع يسهمون عن طريق العمل في رفاهيته وتقدمه . وفي الوقت الذي تتحكم فيه الدوافع في السلوك ، فإن الحوافز تسعى إلى توجيه هذا السلوك أو تعزيزه أو ضبطة أو التحكم فيه<sup>(٢)</sup> . وفي التربية والتعليم فإن عملية تحفيز المعلمين عملية هامة من جانبين ، فهي من جانب تدفعهم إلى زيادة الإنجاز الذي يتمثل في تحسين عمليات التعليم والتعلم ، ويعزز رغبتهم في العمل الذي يعني زيادة تقبل التلاميذ ومساعدتهم في النمو العقلي والعاطفي السليم ، وبناء منظومة القيم والاتجاهات السليمة

١ - صالح ، محمد فالح (٢٠٠٤) إدارة الموارد البشرية ، الحامد ، عمان ص١١٢ .

٢ - شهاب ، إبراهيم بدر (٢٠٠٥) الحوافز الإدارية في الفكر الإسلامي الإدارة العامة ، عدد ٢ ، مجلد ٤٥ : ص٢٤٥ .



للتلاميذ والتي تؤهلهم ليكونوا أشخاصاً فاعلين في مجتمعاتهم ، ومن الجانب الآخر تجعلهم قادرين على تعزيز تعلم وإبداعات تلاميذهم ، مما يسهم في تكوين بيئة تعلم فعال للتلاميذ تساعد في نموهم وتقديمهم في جوانب العملية التعليمية التعلمية المختلفة.

وتختلف الحوافز باختلاف الأشخاص الذين يتعرضون لها ، كما تختلف استجاباتهم للحوافز باختلاف بيئاتهم وثقافتهم وقيمهم وأعمارهم ، فما يعد حافزاً للأنثى قد لا يكون حافزاً للذكر ، وما يعد حافزاً للطفل قد لا يكون حافزاً للبالغ ، وما يعد حافزاً لابن البادية قد لا يكون حافزاً لابن المدينة ، إلا أن هناك حوافز عامة تمثل قاسماً مشتركاً بين جميع الناس ، ولكن يبقى الاختلاف النسبي اليسير بين فرد و آخر فيما يتعلق بترتيب الأولويات ومواصفات الحوافز التي لا تمثل جوهر الحوافز ذاتها ، و إنما تمثل بعض مظاهرها<sup>(١)</sup>.

وتبدأ عملية التحفيز عندما تعرف الإدارة الحاجات التي يرغب العاملون في تحقيقها ، ويمكن معرفة ذلك من السلوك الذي يسلكه العاملون ، حيث يتأثر سلوكهم بالعوامل التالية<sup>(٢)</sup>:

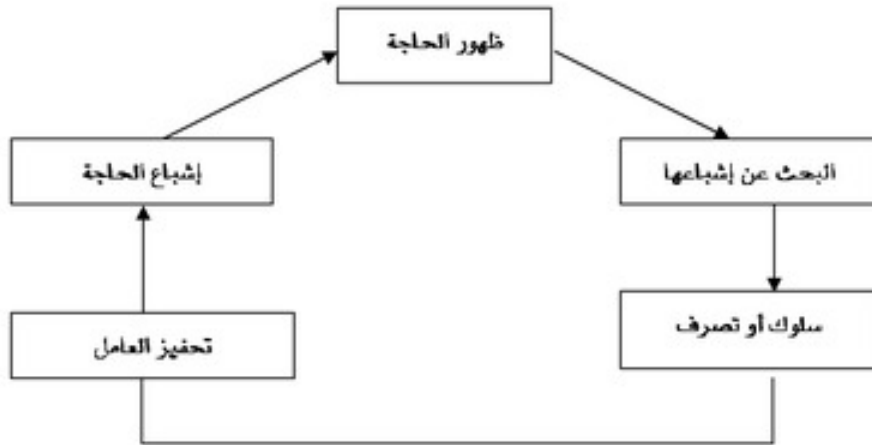
- **السبب:** وهو أي تغير في ظروف العامل الداخلية أو الخارجية .
- **الدافع:** وهو الذي يوجه سلوك العامل لإشباع رغبة غير مشبعة لديه فهو يحدد اتجاه السلوك ومدى قوته .
- **الهدف:** وهو الغاية التي يسعى العامل إلى تحقيقها.

١ - شهاب ، إبراهيم بدر (٢٠٠٥) مرجع سابق ص٢٤٧ .

٢ - صالح ، محمد فالح (٢٠٠٤) مرجع سابق ص١١٤ .



ويمكن مما تقدم تحديد السلوك الإنساني وطريقة تحفيزه بالشكل الآتي :



الشكل رقم (٤)

السلوك الإنساني وطريقة تحفيزه<sup>(٧)</sup>

## نظريات الحوافز Incentives Theory

عدد من النظريات في علم النفس بحثت في سلوك الإنسان ، وتوصلت إلى أنه من الصعب معرفة طبيعة الإنسان معرفة تامة أو التنبؤ بسلوكه ، فسلوكه لا يخضع لقواعد محددة بل يختلف باختلاف الزمان والمكان والموضوع ، كما أن الشخصيات البشرية متميزة لوجود فوارق فيما بينها تنمو وتتسع مع نمو الشخصية والتجارب والخبرة . ورغم كل ذلك لا بد للإدارة من الاسترشاد بما نادت به هذه النظريات لحفز العاملين نحو بذل أكبر جهد ممكن بما يحقق أهداف العمل ، ويحقق للعاملين الإشباع المطلوب<sup>(٧)</sup> ومن أهم هذه النظريات :

١ - صالح ، محمد قالح (٢٠٠٤) مرجع سابق ، عمان ص: ١١٤

٢ - المرجع نفسه ١١٥ .



## ١- نظرية تايلور (النظرية الكلاسيكية) Classic Theory

اعتمدت هذه النظرية التي نادى بها صاحبها (Fredrick Taylor) على دراسة الحركة والزمن لتقويم مستويات أداء العاملين ، وقد بنيت هذه النظرية على فرضين أساسيين هما<sup>(١)</sup>:

- إن تطبيق الأساليب العلمية في العمل قد تؤدي إلى الكفاية في الإنتاج .
- إن تطبيق الحوافز النقدية يؤدي إلى زيادة الإنتاج .

لذلك وضعت معايير الإنتاج ، ونادت بزيادة الأجر الكامل على كافة وحدات الإنتاج إذا تم تجاوز المعيار المحدد . أما العاملون الذي لا يتجاوز إنتاجهم المستوى الذي تحدده المؤسسة فلا مجال لزيادة أجرهم أو تقديم حافز معين لهم<sup>(٢)</sup>.

## ٢- نظرية الحاجات الإنسانية Human Needs Theory

رتب (Abraham Maslow) صاحب هذه النظرية الحاجات التي تحكّم سلوك الفرد في مدرج هرمي حسب أهميتها و إلحاحها كما يلي<sup>(٣)</sup>:



### شكل رقم ( ٥ )

#### سلم الحاجات عند ماسلو

الحاجات الفسيولوجية :

١ - صالح ، محمد. فالح (٢٠٠٤) مرجع سابق ص١١٤ .

٢ - شهاب ، إبراهيم بدر (٢٠٠٥) مرجع سابق ٤٥ ص: ٢٥٤

٣- أبو شهقة ، نادر (٢٠٠٤) إدارة الموارد البشرية ، صفاء ، عمان ص ١٤٠ .



وهي الحاجات الأساسية التي يحتاجها الإنسان لكي يحافظ على جسمه ووضعه المادي مثل الطعام والشراب والمأوى ، لكن دافعية الأشخاص الذين يسعون لإشباع هذه الحاجات فقط ستكون منخفضة لا تصلح لهم إلا الحوافز المادية .

#### حاجات الأمن والطمأنينة :

إذ أن العامل بحاجة إلى أن يؤمن نفسه وماله ومركزه إزاء مخاطر الحاضر والمستقبل ، كحاجته إلى عدم انقطاع الرزق ، وإلى ضمان دخل في حالة المرض أو العجز ، وحاجته إلى الأمن ضد البطالة . وتأتي الحاجة إلى الأمن في المرتبة الثانية من السلم الهرمي .

#### الحاجات الاجتماعية :

مثل الحاجة إلى الحب والمعطف والصدقة والعلاقات والانتماء . حيث أن الإنسان اجتماعي بطبعه ، فلا بد أن يشعر أنه جزء من جماعة يعيش بينها ويتصل بها وينتمي إليها ، وكلما كانت هذه الجماعات محببة إلى الأفراد ، وتشبع لديهم بعض الدوافع والحاجات ، كانت سبباً في ارتفاع معنوياتهم ، وتأتي هذه الحاجة في المرتبة الثالثة من السلم .

#### حاجات التقدير والمكانة:

الإنسان يبحث دائماً عن الاحترام والتقدير من الآخرين ، فهو على الدوام يسعى لأن يكسب لنفسه التقوى أو بلوغ مكانة اجتماعية مرموقة . وتأتي هذه الحاجة في المرتبة الرابعة من السلم . فهو يسعى لاستغلال قدراته ومواهبه وتحقيق النجاح والوصول إلى أعلى المراتب ، وذلك يعود عليه بالرضا والسعادة . وتأتي هذه الحاجة في المرتبة الخامسة من السلم . وهي أدنى الحاجات أهمية ومساساً بالفرد في نظر ماسلو<sup>(١)</sup>.

#### الرغبة في النجاح والتفوق

تذكر أن التحفز ذاتي ، وأن الرغبة في النجاح والتفوق هي مسألة ذاتية تنبع من الداخل ، ركز جهودك في إذكاء هذه الرغبة عند العاملين وتوفير الفرص للتعلم والتقدم

الإنسان يبحث دائماً عن الاحترام والتقدير من الآخرين ، فهو على الدوام يسعى لأن يكسب لنفسه التقوى أو بلوغ مكانة اجتماعية مرموقة . وتأتي هذه الحاجة في المرتبة الرابعة من السلم .

فهو يسعى لاستغلال قدراته ومواهبه وتحقيق النجاح والوصول إلى أعلى المراتب ، وذلك

يعود عليه بالرضا والسعادة . وتأتي هذه الحاجة في المرتبة الخامسة من السلم . وهي أدنى الحاجات أهمية ومساساً بالفرد في نظر ماسلو<sup>(١)</sup>.

١ - انظر : صالح ، محمد فالح (٢٠٠٤) مرجع سابق ص ١١٥ .

- شهاب ، إبراهيم بدر (٢٠٠٥) مرجع سابق : ص ٢٥٢ .



ويرى صاحب هذه النظرية أن عدم إشباع هذه الحاجات ينمكس على إنتاجية الفرد ورغبته في العمل ، كما يرى إن إشباعها يؤدي إلى بروز حاجات جديدة للفرد لأبد من إشباعها لدفعه للعمل باستمرار ، وهو يفترض أن تحديد هذه الحاجات مسؤولية كل مدير في المؤسسة ، حيث على كل منهم أن يتقهم دواضع ورغبات مرؤوسيه وحفزها لدفعهم إلى العمل .

### ٣- نظرية التوقع Expectancy Theory

تقوم هذه النظرية على اعتبار أن سلوك الفرد مبني على عملية إدراك وتحليل ومفاضلة بين البدائل المتاحة للقيام بسلوك معين ، وموازنة كل من الكلفة والفائدة المتوقعة لكل بديل من البدائل ، ويسلك الفرد بعد ذلك السلوك الذي يتوقع أنه يحقق له أكبر الفوائد بأقل التكاليف ، ويجنبه أكثر ما يمكن من الصعوبات . وقد طرأ على هذه النظرية تطور مضاده أن استمرارية الأداء والداضع تعتمدان على قناعة العامل ورضاه ، وهما محصلة إدراكه للعلاقة الإيجابية بين المكافأة التي يحصل عليها ، وبين ما يدرك ويعتقد أنه يستحقه<sup>(١)</sup>.

### ٤- نظرية العلاقات الإنسانية Human Relations

صاحب هذه النظرية هو ( التون مايو Elton Mayo ) ، وتركز هذه النظرية أساساً على أن العنصر الإنساني هو العنصر الأهم في عناصر الإنتاج وهو محور العملية الإدارية ، وهذا ما نادى به النظرية حيث ركزت على ما يلي :

- أهمية العامل الإنساني في المؤسسة .
- التنسيق بين جهود العاملين المختلفين في المؤسسة وإيجاد جو عمل يحفزهم على الأداء الجيد والتعاون المستمر في سبيل الحصول على نتائج أفضل .

١ - انظر ١- صالح ، محمد فالح (٢٠٠٤) مرجع سابق ص ١١٧ .

٢- شهاب ، إبراهيم بدر (٢٠٠٥) مرجع سابق ص ٥٥ : ٢٥٤ .



- ضرورة التعرف على أساليب السلوك الإنساني في التنظيم وأنماط العلاقات بين الأفراد على اختلاف مستوياتهم وتأثير تلك العلاقات على الإنتاجية .
- السعي إلى تحقيق حاجات العاملين الاقتصادية والاجتماعية والنفسية وتحقيق أهداف الإدارة في زيادة الإنتاج والربح ، ويعتمد تحقيق تلك الأهداف على طبيعة العلاقة بين الإدارة والعاملين.

### أهداف الحوافز Incentives Goals

تريد الإدارات بعمامة والتربوية منها من نظام الحوافز أن تتحقق الأهداف

التالية :

**انتبه**  
عندما تركز على الجوانب الإيجابية للفرد وإبداء الاهتمام به وتقدير الأشياء الطيبة التي حثتها ، فذلك تشوي وتعزز رغبته في الأداء الجيد ، وبالمثل فانك تساعد على بناء صورة ذاتية موجبة لنفسه ، كما أنك تدعم من أفكاره الإيجابية ، مما يساعد على تنمية توجهه الإيجابي الفعال تجاه الحياة وتجاه عمله ؟

- تشجيع المنافسة بين العاملين معلمين وإداريين .
- تمييز الأفراد ذوي الأداء المتميز .
- حفز العاملين ذوي الأداء المتوسط إلى التقدم .
- إبراز هوية المؤسسة التعليمية في الأداء المتميز .
- استمرار التميّز في الأداء وتطويع الأداء المستقبلي .

### أنواع الحوافز Kinds of Incentives

تقسم الحوافز بشكل عام إلى حوافز داخلية مثل الشعور بالرضا وأخرى حوافز خارجية ، مثل تقديم مبالغ نقدية أو أشياء مادية للعامل . وهناك من قسمها إلى حوافز فردية وجماعية . ومهما تم تقسيم الحوافز فإنها لا تخرج عن كونها



حوافز إيجابية وهي التي تدعو إلى زيادة الجهد والإتقان، وحوافز سلبية تحول دون وقوع الأخطاء أو تكرارها ، و يمكن تقسيمها إلى ما يلي<sup>(١)</sup> :

### الحوافز المادية الإيجابية :

تقدم هذه الحوافز للعاملين بشكل فردي أو جماعي، ومثالها منح حوافز مادية لكافة العاملين على شكل زيادة دورية نتيجة لارتضاع تكاليف المعيشة ، وفي نطاق المدرسة فإن الحوافز المادية الفردية تكون على شكل زيادة سنوية تحدد قيمتها بتعليمات خاصة (علاوة الجدارة) للمعلم الذي يقدم إنجازا علميا ، أو مؤلفا له أثر في تطوير العمل، أو ابتكارا يحسّن أداء المؤسسة التي يعمل فيها وينتج عنه وفراً مالياً، ويمكن تقديم بعض الجوائز المادية الرمزية مثل الجوائز التي تقدم للمعلمين المتميزين على مستوى الأداء المدرسي في الاحتفالات المدرسية مثل يوم المعلم وأعياد الاستقلال .ومن مزايا الحوافز المادية الفردية في المدرسة أنها تؤدي إلى إذكاء روح المنافسة بين المعلمين لتحسين الأداء . أما الحوافز الجماعية فإنها تحقق مجموعة أهداف منها<sup>(٢)</sup> :

- ١ . إشباع حاجة الانتماء والولاء .
- ٢ . زيادة التعاون بين الأفراد .
- ٣ . تقوية الروابط بين أفراد الجماعة الواحدة ..
- ٤ . إثارة الرغبة والمنافسة في تحقيق المصلحة العامة .
- ٥ . تقريب التنظيم غير الرسمي<sup>(٣)</sup> من الإدارة .

١ - صالح ، محمد فالج (٢٠٠٤) المرجع السابق ص ١١٨ .

٢ - عبد الوهاب ، علي محمد (٢٠٠٠) إستراتيجيات التحفيز الفعال ، دار التوزيع والنشر الإسلامية ، بور سعيد ص ٥٦

٣ - التنظيم غير الرسمي يشير إلى نسق العلاقات الشخصية الذي يظهر وينمو بصفة عفوية تلقائية أثناء تفاعل الأفراد داخل التنظيم الرسمي، ويهدف إلى إشباع الاحتياجات الاجتماعية للأفراد مثل حب الانتماء، أو تكوين الصداقة .



#### - الحوافز المعنوية الإيجابية :

وهي الحوافز التي لا تتعلق أساسا بالحاجات المادية بقدر تعلقها بمنظومة القيم التي يصنعها أو يختارها الإنسان لنفسه ، أو بالنسبة للحالة الوجدانية التي تتشكل لدى الإنسان ، لتصنع تركيبة متميزة من المشاعر والمواليف والانفعالات والتصورات . أي أن الحوافز المعنوية الإيجابية تخاطب في الفرد حاجات نفسية واجتماعية وذهنية.

ومن الحوافز المعنوية ضمان العمل واستقراره ، وولمأنه المعلم على مستقبله الوظيفي ، بالإضافة إلى ظروف العمل المناسبة ، وفترات الراحة ، والإجازات ، والمشاركة في الإدارة ، والعلاقات الطيبة في العمل ، وكتب الشكر والثناء التي توجه للمعلم ، والتدريب ، وعضوية اللجان ، وتشجيع المعلمين على تقديم اقتراحاته لتحلوير العمل في المدرسة ، وإشراكهم في اتخاذ القرارات المتعلقة بالعمل اليومي ، وكل أساليب التحفيز السابقة تصب في زيادة ولاء المعلمين للمدرسة التي يعملون فيها ، وبذل أقصى الجهود في العمل .

ومن أمثلة هذا النوع من الحوافز التي يمكن استخدامها في التربية والتعليم اعتراف الإدارة بجهود العاملين سواء أكانوا معلمين أم إداريين ، وضمان العمل واستقراره ، وتقديرهم بالثناء أو المديح ، أو بمنحهم جوائز تقديرية مثل الدروع ، أو بنشر أسمائهم في لوحة شرف ، أو العامل المثالي للشهر ، وستعرض بعض هذه الأساليب بتوسع لأهميتها وهي :

#### ١- الثناء والمديح<sup>(١)</sup> :

رغبتك في تحسين أداء العاملين في المدرسة التي تديرها ، قد تدفعك إلى البحث عن الأخطاء وجوانب التقصير لتقوم بتصويبها ومعالجة جوانب التقصير ، وهذا أمر جيد إذا لم يكن منفردا ، لأن التركيز على الأخطاء وجوانب التقصير يؤدي في غالب الأحيان إلى تقليل الأخطاء ، أو إخفائها دون أن يؤدي إلى تحسين في

١ سلسلة التميزون (٢٠٠٥) إدارة الموارد البشرية ، لو نجمان ، القاهرة، ص ٢٤١.



الأداء وزيادة في دافعية العاملين ، وتصحيح زيارتك للمعلمين والعاملين الآخرين في مواقع عملهم ثقيلة وغير مرحب بها .

#### متى وصلت إدلرية

بخشى بعض المديرين من أن امتداحهم للعاملين يضعف من هويتهم وسلعتهم ويقول البعض منهم أننا لا نرغب في إفساد العاملين وثديلتهم ولكن المديح والثناء ليس أسلوبا للقبيل والإفساد ، بل بالعكس من ذلك فإنه يمثل توجها إيجابيا يعزز ويدعم الأداء الجيد للعاملين ، ولذا فمن المهم للغاية أن نتوقف عن النظر للعاملين على أنهم مجرد مرؤوسين لك ، بل انغلر إليهم بصفتهم شركاء ، يعملون معك لتحقيق الأهداف المشتركة وإنجازها ، وعندما تفعل ذلك ، فإن توجيه المديح والثناء لهم سيصبح سلوكا طبيعيا لك ليس فيه تكلف أو اصطناع

بينما إذا رافق الكشف عن الأخطاء وجوانب التقصير العمل على معالجتها والبحث كذلك عن الإنجازات والإبداعات وتعزيزها بالثناء والمديح ، فإن النتائج ستكون أفضل ، وستكون زيارتك مرحباً بها ، واقتراحاتك وأفكارك محل احترام واهتمام العاملين، وحتى يعطي المديح والثناء أكله اتبع النصائح التالية (1):

**لا تبالغ في المديح : امتدح الأعمال الجيدة بكياسة ولباقة ، فالمبالغة في المديح والثناء تقلل من قيمته ، بل قد تفقده أي مغزى أو معنى على الإطلاق .**

**كن صادقا ومخلصا :** من المهم أن تكون أميناً وصادقاً وأنت تمتدح الآخرين على حسن أدائهم ، وأن تؤمن أيما تأماناً تاماً بأن ما فعله زملاؤك أداء يستحق الثناء والمديح حقيقة ، فإذا لم تكن مقتنعا بذلك بنفسك ، فإن مدحك سيكون زيفاً ورياءً .....

**كن محمداً في ذكر سبب المديح ومبرراته:** فبدلاً من أن تقول " كان عملاً رائعاً " يمكنك أن تقول " كنت فاعلاً في استخدام الوسائل التعليمية في أثناء الدرس " .

**أطلب الرأي والمشورة من زملائك:** اطلب الرأي من زملائك حول الموضوعات المختلفة ، وعندما تطلب المشورة من زميلك ولا توافق عليها فلا ترفضها بأسلوب فحج





ومباشر، بل اطلع عليه بعض الأسئلة التي تمكنه من معرفة نواحي القصور بها و أسباب رفضك لمشورته .

**أعلن عن المديح وأظهره :**

**المديح ليس مثل الانتقاد:** المديح الذي توجهه للشخص المعني بشكل منفرد وبصورة شخصية له فقط ، فالمديح يتطلب الإشهار والعلانية ، ما لم يكن الأمر يتطلب الخصوصية والسرية ، لذا من المهم أن تمتدح أعمال الآخرين المتميزة علانية أمام أعضاء فريق العمل ، إذ أن ذلك كفيل بتحفيز الآخرين ودفعهم للقيام بإنجازات متميزة تجلب لهم الشاء والمديح .

#### إضافة

المال نفثته ، والحلوى  
نأكلها ، وشهادات  
التقدير والدروع نعلتها  
على الجدران فتعلل  
بمطابة تذكر دائم  
للتقدير والامتنان

**٢- كتب الشكر :** عندما يقوم أحد المعلمين بعمل مميز فإنه يستحق الشاء والتقدير ، فيكتب له المدير شهادة تقدير يشكره فيها على ما قام به من عمل متميز، مشيرا إلى ذلك العمل، مهنثا إياه على جهوده ، مما يشجع ذلك المعلم على استمرارية الإنجاز المتميز، ويكون دافعا لمجموعات العمل بالسعي للتميز .

**٣- الهدايا التذكارية :** يقدم بعض المعلمين أصمالا تستحق التكريم فيمكن لمدير المدرسة تقديم هدية تذكارية تقديرا لهذا العمل مثل درع ، أو كتاب نافع بالإضافة إلى شهادات التقدير ، مما يبقى له أثر طيب في نفس المعلم ويكون دافعا له ولغيره للإبداع والتميز<sup>(١)</sup>.

**٤- المعلم المثالي للشهر:** يمثل اختيار أحد المعلمين لتكريمه في كل شهر ، من أشكال التحفيز التي يمكن استخدامها ، بحيث يتم اختيار معلم أو أكثر بناءً على الأداء المتميز ، وتختار لجنة من المعلمين أحد المعلمين ليكون المعلم المثالي لذلك الشهر ، بحيث يتم منح هذا العلم جائزة تقديرية أو شهادة تقدير ويكتب اسمه على لوحة المعلم المثالي .

١ - سلسلة التميزون (٢٠٠٥) مرجع سابق ص ٢٤٢.



اختيار المعلم المثالي للشهر من قبل لجنة مكونة من عدة أشخاص ، يقلل من اعتراض بقية أفراد المجموعة ، بالرغم من صعوبة تصادي ظهور مشاعر الغضب والحسد لدى الأفراد فإنه من المؤكد دائما أن هناك - في كل موقف - من سيشعر بالغضب والخسارة ، حيث أن ذلك طبيعة إنسانية .

#### الحفز عن طريق المشاركة :

إلى جانب الأساليب التقليدية التي تستعمل في حفز المعلمين في مواقع العمل المختلفة ، فهناك أساليب الحفز عن طريق زيادة مشاركة المرؤوس في اتخاذ القرارات التي يقوم بتنفيذها ، وفكرة الإدارة بالمشاركة مبنية على الفكرة القائلة: بأن الأفراد يميلون إلى دعم القرارات التي يشاركون في صنعها ومن هذه الأساليب:

#### - إشراك الجميع في التخطيط :

المعلمون لا يحبون فرض خطط العمل عليهم ، وإذا نفذوا تلك الخطط فإنه يميلون إلى أداء تقليدي بعيد عن الحماسة والإبداع ، بل قد يسمى البعض إلى إضلال هذه الخطط ، بينما يسمى المعلمون إلى الجد في العمل ضمن الخطط التي يشاركون في وضعها وصياغة أهدافها ، لأنهم يعتبرون نجاحها نجاحا لهم ، مما يشكل حافزا للإنجاز والتميز<sup>(١)</sup> .

#### أسلوب إثراء العمل :

يقصد بهذا الأسلوب إعلاء العاملين فرصا أكثر وحرية أوسع في تخطيط أعمالهم وتنظيمها مراقبتها . فالوظيفة التي تبدو سلسلة متتابعة من المهام والتكليفات التي ينبغي القيام بها تبدو وظيفة ممتعة ، بينما التركيز على المخرجات والإنجازات بدلا من التركيز على الخطوات والإجراءات التي تؤدي للإنجاز واستكمال العمل يجعل علاقات الوظيفة تبدو أكثر ودا .

#### متوعلات إدارية

لا يحب أي فرد منا أن يشعر بأنه يُؤمر بعمل شيء. وأن عليه القيام بذلك دون أي تدخل من جانيه ، فتعجب جميعاً بفضل الشعور بأننا نقوم بما نتفق به وبأننا نتصرف ونعمل بناءً على أفكارنا وآرائنا ونحب أيضا أن يُؤخذ برأينا ومشورتنا فيما يتعلق برغبتنا واحتياجاتنا وأفكارنا

١ - انظر : ١ - سلسلة التميزون (٢٠٠٥) مرجع سابق ص ٢٥٠ .

٢ - شهاب ، إبراهيم بدر (٢٠٠٥) مرجع سابق ص ٤٥ ص ٢٥٦



## أسلوب الإدارة بالأهداف :

يعتبر أسلوب الإدارة بالأهداف من أكثر أساليب الإدارة بالمشاركة شيوعاً

واستعمالاً في السنوات الأخيرة ، وله أهميته باعتباره أسلوباً من أساليب الحفز ، وهو فلسفة إدارية ترمي إلى الحفز الداخلي للأفراد ، عن طريق اشتراك المرؤوسين مع الرؤساء في تحديد الأهداف وزيادة رقابة المرؤوسين على أعمالهم ، وهذا يعني زيادة مشاركة المرؤوس في اتخاذ القرارات التي تعنيه أو تؤثر فيه بشكل مباشر ، ونتائج تلك المشاركة تتمثل في تحسين مشاركة المرؤوس في

صنع القرارات واندماجه في بيئة المؤسسة وانتمائه إليها ، وتحسين مواقف الأفراد ورفع روحهم المعنوية اتجاه المؤسسة التي يعملون بها ، وتخفيض درجة القلق وعدم راحة المرؤوسين نتيجة عدم معرفته بموقف رئيسه منه<sup>(١)</sup>.

## كيف تستخدم الحوافز الإيجابية :

هناك قواعد لاستخدام الحوافز الإيجابية ، ويمكن لهذه القواعد والأسس أن تحدث أفضل النتائج إذا ربطت بالاهتمام الصادق بمصالح العاملين ، ولا بد أن يحسن المدير استخدام هذه القواعد ويتبناه لصالحيتها في المواقف المختلفة ، ويفحص العوامل الشخصية والفنية والتنظيمية والبيئية المؤثرة على تحفيز العاملين ، ومن هذه القواعد :

١- وضوح للعاملين جوانب السلوك الوظيفي التي تؤدي إلى الحصول على الحوافز.

١ شهاب ، إبراهيم بدر (٢٠٠٥) مرجع سابق ص ٤٥ ص ٢٥٧ .

- سلسلة المتميزون (٢٠٠٥) إدارة الموارد البشرية ، لو تجمان ، القاهرة ص ٢٥٠ .

- صالح ، محمد فالح (٢٠٠٤) مرجع سابق ص ١١٧ .



- ٢- اهتم بالجوانب الحسنة في أداء العاملين ، اذكرها ، امدحها ، إن ذلك يدفعهم لمزيد من السلوك الإيجابي ومن ثم أداء أفضل .
  - ٣- قدم الحوافز الملائمة ، واعلم أن العاملين يختلفون في نوع الحوافز التي يرغبونها ، وذلك لاختلاف دوافعهم والحاجات التي يرغبون في إشباعها ، فالبعض يفره المال والبعض الآخر يفضل المديح وهكذا .
  - ٤- قدم الحوافز على فترات متقطعة ، حتى لا تفقد قيمتها التحفيزية لدى الأفراد .
  - ٥- اعمل توازنا أو تناسبا بين قيمة الحافز وقيمة النتائج التي يحصل عليها العاملون.
  - ٦- قدم الحوافز فور تحقيق النتائج ، حتى يربط الفرد بين نوع العمل ونوع الجزاء ، وحتى لا يفقد الحافز قيمته ، فإذا انقضت فترة طوييلة بين أداء العمل المطلوب وتقديم الحافز المناسب ينسى الفرد ويفقد الرباط بين النتيجة والحافز .
  - ٧- أحدث تنوعا في الحوافز المقدمة ، كي لا يمل الفرد من الحصول على نفس الحافز ، وحتى لا يفقد الحافز قيمته في نظر الفرد. كأن يكون الحافز تشجيعا ومديحا شفويا مرة ، شهادة تقدير مرة أخرى ، ودرعاً مرة ثالثة وهكذا<sup>(١)</sup> .
- وهناك إشكالية عند العديد من مديري المؤسسات المختلفة ، ومنها المدارس في حد الانجاز الذي يعطى عنده الحافز ، فالعاملون يقومون بالعمل مقابل أجره تدفع لهم والمطلوب القيام بذلك العمل كاملا حسب ما هو مخطط له مقابل ذلك الأجر ، وهذا الكلام معقول إلى حد ما في المؤسسات المختلفة التي تنتج السلع والمنتجات الصناعية والتجارية المختلفة ، فهب أن الإدارة حددت (س) من القلوع الذي يجب أن ينتجها العامل وانتج العامل (ص) فوق ذلك الحد من القلوع في ذات الفترة الزمنية

١ عبد الوهاب ، علي محمد (٢٠٠٠) مرجع سابق ص ٥٩ .



وينفخ الجودة فهل يستحق هذا العامل حافظاً على تميزه ؟ وفي التربية والتعليم فتحديد الإنتاج التعليمي اليومي للمعلم أمراً ليس باليسير ، فكيف إذا تميز بين المعلم المتميز في أدائه ويستحق حافظاً وغيره ممن يؤدي أداءً عادياً لا يستحق عليه حافظاً ؟ ، يمكن في جميع المؤسسات التربوية منها وغير التربوية تحديد الحد المطلوب إنجازه من الأداء للحصول على الحافظ ، وهذا الحد يمكن حصره في قيمة محددة ، والمبدأ التالي يمكن أن يكون مناسباً لذلك :

- ١- حدد الإنجاز أو الأهداف التي ترغب في تحقيقها في المدرسة خلال فترة زمنية لا تقل عن فصل دراسي أو عام دراسي .
- ٢- حدد متوسط أداء المعلمين أو العاملين جميعاً في تحقيق الإنجاز أو الأهداف الموكولة إليهم في الفترة الزمنية المحددة ، وليكن (٦٠٪) من الأداء المطلوب .
- ٣- نلجح المتوسط من النسبة الكلية للأداء وهي (١٠٠٪) .
- ٤- نقسم الفرق بين الأداء المتحقق والأداء المطلوب على (٢) . ومجموع العمليات السابقة يكون هو الحد المطلوب من الأداء الذي يستحق المعلم أو العامل الذي يحققه حافظاً على تميزه .

والمثال التالي يوضح المبدأ السابق بشكل جلي :

متوسط الإنجاز المتحقق للمجموعة ( ٧٠٪ ) .

الأداء الكلي ١٠٠٪ ، إذن  $١٠٠ - ٧٠ = ٣٠$ ٪ .

$٣٠ = ١٥ \times ٢$ ٪ .

$٧٠ + ١٥ = ٨٥$ ٪ هو الحد المطلوب من الأداء الذي يستحق المعلم أو

العامل الذي يحققه حافظاً على تميزه .

هذا المبدأ يحقق عدة مميزات إيجابية لتقديم الحوافز منها :

- الموضوعية والعدالة في نظام الحوافز .
- الرضا عند الجميع عند تقديم الحافز .
- مساحة مناورة المدير كبيرة لتقديم حوافز متنوعة الأشكال ، والقيمة تبعاً لإنجاز العاملين المطلوب للحصول على الحافز .



- مهما كان متوسط الأداء المنجز من قبل المجموعة الكلية ، فان هناك حداً من الأداء يمكن عنده إعطاء حافز في كل المؤسسات ، وفي كل الجماعات المتميزة منها في الأداء وغير المتميزة .
- هذا المبدأ يترك هامشاً لروح المناهضة في جميع أنواع الجماعات العاملة ، حيث أن الحد المطلوب للتحفيز يتحقق بعد حساب متوسط جهد المجموعة وهذا يتطلب من العاملين بذل أقصى جهد للحصول على الحافز .
- كلما اقترب متوسط أداء المجموعة من حجم الأداء المطلوب وهو (١٠٠٪) كلما قلت النسبة فوق متوسط أداء مجموعة التي يستحق العامل الذي يحققها حافزاً ، فالمبدأ إذاً يحدد نسبة الأداء للتحفيز في كل الأحوال .
- يتفق هذا المبدأ مع شروط التحفيز الناجح ، فهو يحقق توافق التحفيز مع الجهد المبذول ، وعدالة الحافز وشعور العاملين بذلك ، و توجيه الحوافز للأداء الجيد ، وتجديد فاعلية الحافز .

### الحوافز السلبية :

**نظرة**  
سئ خيل الناس بالمحبة ،  
واسزج للعامة الرغبة  
والرهبة ، وسئ سيفة  
الناس بالإخافة

**نصيحة علي بن أبي طالب**  
ملاية لولاك .  
ولا يكونن المحسن  
والمسيء عندك بمنزلة  
سواء ، فان في ذلك  
تزهيدا لأهل الإحسان ،  
وتديبا لأهل الإساءة إلى  
الإساءة

يرى بعض علماء الإدارة أنه إلى جانب الحوافز المادية والمعنوية ، لا بد للإدارة من استخدام نظام الحوافز المادية والمعنوية السلبية ، وهي تعني معاقبة المعلم المذنب أو المهمل مادياً ومعنوياً ، ويرى هؤلاء العلماء أن البشر مختلفون في سلوكياتهم وتكوينهم النفسي والعقلي ، فهناك من يمكن حفضه وتشجيعه باستخدام أسلوب الحوافز الإيجابية ، وهناك من لا يمكن حفضه إلا عن طريق أسلوب الحوافز السلبية كأن يُخصم من راتبه ، أو يتم توجيه لفت نظره ، أو إنذار إليه فهذه الأساليب يمكن بها ضبط تصرفاته ودفعه لأداء عمله ، وتشير دراسات أجريت في هذا المجال إلى أن الحافز السلبي يوفر إنتاجية



أعلى في المدى القصير ، ولكن يصاحبها هبوط معنويات العاملين ، وما يعكسه ذلك من أعراض سلوكية سلبية مثل ارتفاع معدل الغياب ، وكثرة الشكاوى والتخلّصات . وترتب على ذلك هبوط إنتاجيتهم في المدى الطويل ، أما الحافز الإيجابي فإنه بصفة عامة يعطي روحاً معنوية أعلى ، وإنتاجية أقل في المدى القصير . ولكن على المدى الطويل تزيد الإنتاجية بدرجة كبيرة ، وهو ما يرجح كفة المدخل الإيجابي في التحفيز<sup>(١)</sup> . وتحفز الحوافز السلبية توازناً في عملية التحفيز ، إذ تذكر الأفراد أنهم مثل ما يشابون على الأداء الممتاز ، فإنهم يعاقبون على الأداء الضعيف وبالتالي تحفز الإدارة هيبتها ، وتضمن جدية المعلمين . إلا أن استخدام هذا النوع من الحوافز يجب أن يخضع إلى عدة اعتبارات هي:

- أن يكون الحافز السلبي بحجم الخطأ الذي ارتكبه المعلم .
- لا يجوز معاقبة المعلم على خطأ واحد بأكثر من حافز سلبي واحد .
- أن يتم إعطاء الحافز السلبي للمعلم وقت حدوث الخطأ حتى يكون له أثر فعال في معالجة السلوك المخالف .
- يجب وضع ضوابط للمديرين عند استخدام هذا النوع من الحوافز السلبية ، وعدم منحهم الحرية الكاملة لاستخدامها لأنفسه الأسباب ، وإلا جاءت النتائج المتوخاة من استخدامها لا تحقق الهدف الذي وضعت من أجله<sup>(٢)</sup> .

### **التحفيز الناجح والمؤثر :**

هناك جدل كثير حول الحوافز التي تدفع الأفراد للعمل بكفاءة وفاعلية ، وعلى الرغم من ذلك فالحرص على الشروط التالية قد يكون أساسياً لنجاح نظام الحوافز في دفع الأفراد نحو العمل والإنتاج سعياً لتحقيق الأهداف . وأهم الشروط هي :

- انسجام أهداف العمل و أهداف الأفراد .
- توافق الوظيفة مع ميول الفرد وقدراته .

١- شهاب ، إبراهيم بدر (٢٠٠٥) مرجع سابق ص ٢٤٩ .

٢ - صالح ، محمد فالح (٢٠٠٤) مرجع سابق ص ١٢٢ .



■ الجمع بين الجانبين المادي والمعنوي في الحوافز .

■ ارتباك الحافز بالسلوك المطلوب وفورية التطبيق .

■ عدالة نظام الحوافز وشعور العاملين بذلك .

■ وضوح نظام الحوافز و أسسها وشروط الحصول عليها .

■ توجيه الحوافز للأداء الجيد وتنمية السلوك المرغوب .

■ إشراك الأفراد في وضع خطة الحوافز .

■ تجديد فاعلية الحوافز بإعلانها وتأكيد أهدافها وشرح أسسها .

■ التعرف على رد فعل الأفراد ، واستطلاع آرائهم تجاه الحوافز .

■ اعتبار الحوافز جزءاً من إدارة الأفراد ، يجب أن يتناسق مع بقية الأجزاء .

■ تقويم نظام الحوافز وتحديثه<sup>(١)</sup> .

إن توفر العلاقات الإنسانية السليمة في جو العمل هو نفسه يمثل حافزاً إيجابياً رئيسياً للعمل والإقبال عليه ، فمدير المدرسة الذي يوفر في المدرسة التي يديرها مناخاً صحياً تحكّمه علاقات إنسانية طيبة يقبل هو والمعلمين على العمل بنشاط وروح طيبة ، وينعكس ذلك على الجهود المبذولة لتحسين العمل والإبداع فيه<sup>(٢)</sup> .

١ - عبد الوهاب ، علي محمد (٢٠٠٠) مرجع سابق ص ٥٧ .

٢ - انظر أحمد ، أحمد إبراهيم ( ٢٠٠٢ ) العلاقات الإنسانية في المؤسسة التعليمية ، دار الوفاء ، الإسكندرية ص ٧٤ .





## الفصل السادس

الاجتماعات  
Meetings



الرجل العاقل هو الذي إذا أراد أن يعلم على  
الناس وضع نفسه أسفلهم وإذا شاء أن  
يتصدرهم جعل نفسه خلفهم ، ألا ترى الأنهار  
كيف ترفد من مئذات الجداول  
والنوع التي ترفدها \*

حكمة صينية

إن تطوير هيئة التدريس إلى جماعة فاعلة ، مشروع طويلا الأجل ، يتحقق عن طريق الكثير من الجهد والعمل والتجارب ، التي تعتمد على العمل الجماعي ، ويجد فيها المعلمون وسيلة مرضية ومجدية لتحقيق النتائج المرغوبة ، ولا بد لمدير المدرسة من امتلاك مهارات تنظيم وتوجيه اجتماعات هيئة التدريس<sup>(١)</sup>.



والاجتماعات ما تزال وسيلة فعالة ومهمة للمشاركة الجماعية ، فعن طريقها وبها يتم تبادل وجهات النظر ، والإفادة من خبرات الآخرين ، كما أنها وسيلة مقبولة للتسيق بين وجهات النظر ، وتوصيل المعلومات بين الأفراد ، والدراسة العملية للموضوعات المطروحة للنقاش .  
لذلك يلزم الاهتمام باجتماعات المعلمين باعتبارها وسيلة لتحسين قدراتهم ، وتحسن البرامج المدرسية ، وتوفير فرصا مناسبة لتحقيق التفكير التعاوني ، ووضع

١ - انظر : وايلز كيمبول (١٩٧٢) مرجع سابق ص ٢٤١



الخلط متكاملة ، ويقدم فيها أصحاب الخبرة ملروحات وأفكار حافزة ومثيرة للدافعية ، وهي فرصة جيدة للإلمام بشؤون المدرسة بأسرها ، وتبادل الأفكار والآراء ، ومن شأن هذا كله نضج أعضاء هيئة التدريس في المدرسة<sup>(١)</sup>. وقد يقف المعلمون موقف المقاومة من هذه الاجتماعات عندما لا يشاركون في تنظيمها ، ولا يستشارون في جدول أعمالها ، ولا يكون لهم دور بارز في إدارتها ، وهذا يدفع الكثير من الإدارات المدرسية إلى التقليل من عقد الاجتماعات ، أو عقد اجتماعات قصيرة ، وقد تقتصر على عدد من المعلمين . هذا الحال يلقي عبئا كبيرا على عاتق مدير المدرسة لعقد اجتماعات فعالة ، ويبحث عن الأسباب التي تقلل من فاعلية الاجتماعات.

وفي المدارس لا يمكن أن يمر وقت طويل دون عقد اجتماع للتشاور في أمر ما ، أو لاتخاذ قرار ما ، أو استقبال معلم جديد وغير ذلك من الأغراض . فما هو الاجتماع ؟

### Meeting concept مفهوم الاجتماع

طرح الباحثون العديد من التعريفات لمفهوم اجتماع ، ومن هذه التعريفات<sup>(٢)</sup> : الاجتماع التثام عدد معين من الأشخاص - اثنين فأكثر - في مكان ما ، لمناقشة موضوع معين ، بهدف الوصول لهدف محدد<sup>(٣)</sup> .

- الاجتماع هو لقاء بين أكثر من فرد تجمعهم اهتمامات مشتركة تحت قيادة واحدة في مكان وزمان محددين ، للتداول والتشاور وتبادل الرأي حول موضوع أو مشكلة بغرض تحليلها واتخاذ قرار بشأنها .

١ - انظر : وايلز كيمبول (١٩٧٢) مرجع سابق ص ٢٤١ - ٢٤٢

٢ - أبو النصر ، مدحت محمد (٢٠٠٦) مهارات إدارة اجتماعات العمل بنجاح ، ص : ٤٠

درة ، عبد البري إبراهيم (٢٠٠٩) إدارة الاجتماعات الجوانب الإجرائية ، ص : ٢٩ - ٤١ .

٣ - انظر : فن إدارة الاجتماعات ، [www.ibtesama.com/vb/showthread-t-٦٥٦٦.html](http://www.ibtesama.com/vb/showthread-t-٦٥٦٦.html)



- الاجتماع هو لقاء مجموعة من الأفراد ينتمون غالباً إلى كيان تنظيمي واحد بهدف تبادل الأفكار والمعلومات الخاصة بموضوع معين أو لحل مشكلة معينة واتخاذ قرار بشأنها.
- يعرف قاموس أكسفورد الاجتماع بأنه لقاء أو جلسة تجمع مجموعة من الأفراد لتحقيق هدف معين .
- الاجتماع تجمع رسمي لأعضاء منظمة ما في غرفة ، فيه نصاب ، لانجاز الأعمال .
- الاجتماع هو لقاء ثلاثة أشخاص أو أكثر وجها لوجه لتحقيق أهداف معينة . من خلال التعريفات السابقة يمكن وضع التعريف التالي للاجتماع: بأنه لقاء مغلقل ومنظم بين اثنين أو أكثر من الأفراد، بشكل متزامن أو غير متزامن، يتم التواصل بينهم بشكل مباشر أو غير مباشر، لمناقشة جدول أعمال محدد.

### أهمية الاجتماعات :

- يمكن تلخيص أهمية الاجتماعات في مختلف مجالات العمل ومنها المؤسسات التربوية بما يلي<sup>(١)</sup>:
- تتيح الفرصة للمعلمين للتعبير عن آرائهم أيا كانت تخصصاتهم .
- تؤثر القرارات الصائبة التي تتخذ بشكل جماعي في الاجتماعات تأثيراً فعالاً في نشاطات المدرسة .
- تساعد في سهولة الموافقة على القرارات وتنفيذها لإحساس الأعضاء بأنهم شاركوا في صنع هذه القرارات .
- الاجتماعات مظهر من مظاهر الديمقراطية والعمل الجماعي ، بل وسيادة رأي الجماعة حيث تكون سلطة صنع القرارات واتخاذها لمجموع الأعضاء وليس لفرد واحد .

١ - انظر زيدان ، جمال غانم (١٩٩٧) تنظيم وإدارة الاجتماعات . ص: ٨- ٩



- تساعد على رفع الروح المعنوية للمعلمين المشاركين، وتجعلهم يشعرون بأهميتهم على الرغم من اختلاف تخصصاتهم، مما يساعد في اتخاذ قرارات بعيدة كل البعد عن تأثير وتحكم أصحاب المصالح الشخصية.
- تفرز وجهات نظر مختلفة، تفيد أصحاب القرار والسلطة في المدرسة، وتساعدهم في وضع السياسات والقرارات الميسرة لنشاط المدرسة وتساعد في تحقيق أهدافها.
- تتيح للمعلمين الالتقاء والتعارف وتبادل وجهات النظر وتكوين صداقات عمل وصداقات شخصية على حد سواء.

### الأسباب الداعية لعقد الاجتماع :

ينبغي على مدير الاجتماع قبل أن يعقد الاجتماع أن يجيب على الأسئلة التالية<sup>(1)</sup>:



- لماذا نعقد الاجتماع ؟
- هل هناك حاجة لعقد الاجتماع ؟
- فإذا كانت الإجابة عن هذين السؤالين، واضحة ومقنعة فإن ذلك يدل على وجود مبررات كافية لعقد الاجتماع وإلا فينبغي أن نتوقف عن عقد الاجتماع وذلك لعدم توفر المبررات المقنعة .

ويمكن أن نجمل الأسباب والمبررات التي تدعو المدير لعقد اجتماع فيما يلي:

- ١- التعارف والتآلف بين الأعضاء في أول العام الدراسي .
- ٢- الاستعداد للعام الدراسي الجديد .

١ - انظر بوفيد سيكس، كيف تنظم مؤتمرات واجتماعات فعالية، ترجمة: د / حسن أبشر العليب، معهد الإدارة العامة الرياض .



- ٣- وجود مشكلة أو قضية لاتخاذ القرار حيالها ، ويتطلب الأمر أن يكون هناك وجود رأي جماعي حولها .
- ٤- الحاجة إلى متابعة وتقويم بعض المواضيع التربوية .
- ٥- وجود تغيير وتطور في مجالات التعليم يتطلب التكيف معه.
- ٦- تعريف الأعضاء ببعض المهارات السلوكية والفنية وزيادة معارفهم في حقل التعليم .
- ٧- تبصير العضو الجديد بنظام المدرسة والاطلاع على اللائحة التنظيمية للمدارس.
- ٨- تذكير الزملاء بالمسؤولية وبعض التعليمات الخاصة بالاختيارات .
- ٩- بعض القرارات التي تحتاج إلى تصويت من قبل الأعضاء ، واتخاذ قرار عن طريق تبادل المعارف والخبرات والتوصل إلى أفضل القرارات وإخضاعها للتعميم والنقد وكسب الإلزام بها من قبل الجميع.
- ١٠- التشاور حول بعض الأمور المتعلقة بالعمل التربوي .
- ١١- الاستفادة من الاتصال ، حيث يتم الاتصال بين جميع الأعضاء من خلال الاجتماع .
- ١٢- الاستفادة من خبرات الأعضاء وقدراتهم وإمكانياتهم في علاج بعض القضايا .
- ١٣- محاولة القضاء على بعض المشكلات من خلال تشاور الجميع في الحلول المناسبة لها وبالتالي التوصل لحل مناسب لأن القرار صدر بعد تداول الرأي الجماعي.
- ١٤- الإفادة من الإطلاع على التعليمات الصادرة من الجهات الإدارية التي تحتاج وتوضيح للجميع.
- ١٥- تحقيق فرصة لتبادل الآراء والأفكار التربوية فيما يعود على الجميع بالنفع والفائدة .



## أنواع الاجتماعات :

أولاً: يمكن تقسيم الاجتماعات حسب الغرض منها إلى ما يأتي<sup>(١)</sup>:

### ١- الاجتماع التتويري :

يعقد هذا النوع من الاجتماعات بغرض التتويير فقط، بما تم إنجازه من عمل أو بموقف التنفيذ في نشاط ما أو لنقل أو تعديل في منشط أو سياسة ما.

### ٢- الاجتماعات الدورية (التشاور وتبادل المعلومات) :

تعقد الاجتماعات بشكل منتظم في حالة المشروعات، وفي غيرها من الحالات وعادة يقدم كل شخص مسئول عن مشروع أو مهمة ما إفادة بالموقف الراهن وسير التنفيذ. وتنتهي هذه الاجتماعات عادة بالتخليط المشترك لما سوف يتم إنجازه حتى موعد الاجتماع القادم حسب الخطة المتفق عليها.

### ٣- اجتماعات لتحديد المشاكل والمعوقات:

تعقد بغرض التعرف على المشاكل أو تحديدها أو توقعها أو التعرض لكيفية معالجتها.

### ٤- اجتماعات لحل المشكلات :

وهي تعقد لحل مشكلة أو أكثر وعادة ما يتم ذلك على مرحلتين: المرحلة الأولى لاستبعاد الأفكار وبلرغ المقترحات ، والمرحلة الثانية لتقييم المقترحات الملروحة واختيار أصلحها .

### ٥- اجتماعات التقييم واتخاذ القرار:

هي الاجتماعات التي تتخذ فيها القرارات (لجنة التسيير/مجلس الإدارة) وذلك بأن تكون هناك أجندة معدة بشكل محدد تشمل القرارات المتوقع أن تصدر استناداً على مادة مكتوبة ترسل للمجتمعين قبل موعد الاجتماع بوقت كاف.

١- دليل المجلس القومي ، [www.arabvolunteering.org/corner/avt٧-٨١.htm]



## ٦- اجتماعات تنفيذ القرارات :

وتعقد هذه الاجتماعات لتنفيذ الخطط المجازة حيث تكون المهام قد حددت والقرارات قد اتخذت مسبقاً وتم تحديد الأشخاص المسؤولين عن التنفيذ والزمن والظروف المطلوبة للتنفيذ .

ثانياً - تقسيم الاجتماعات حسب معيار الزمن إلى ما يأتي<sup>(١)</sup> :

### - اجتماعات دورية :

وهي اجتماعات تعقد بصفة دورية وفي مواعيد محددة ، أسبوعياً ، شهرياً ، سنوياً ، وتهدف هذه الاجتماعات إلى الاطلاع على التطورات ، وعلى نتائج العمل ، والملاحظات النهائية بشأنها

### - اجتماعات غير دورية :

- وهي اجتماعات تعقد في أي وقت كلما دعت الحاجة إليها وذلك لمناقشة قضية أو مشكلة طارئة ، أو لاتخاذ قرار لا يحتمل الانتظار أو التأجيل .

ثالثاً - تقسيم الاجتماعات حسب معيار المشاركين إلى ما يلي<sup>(٢)</sup> :

### - اجتماعات داخلية :

- تعقد داخل المنظمة لمناقشة موضوعات داخلية بين الإدارات والأقسام .

### - اجتماعات خارجية :

- تعقد خارج المنظمة ، ويشترك فيها أعضاء من جهات مختلفة بهدف مناقشة موضوعات مشتركة أو لتنسيق برامج عمل معينة فيما بين هذه الجهات.

وهناك نوع جديد من الاجتماعات افرز نتيجة لشورة التكنولوجيا والمعلومات ، التي فرضت نفسها على الإدارة ، ومنها إدارة الاجتماعات . وقد شاع في السنوات الأخيرة استخدام الاجتماعات الالكترونية ، التي تدار فيها وقائع الاجتماع بالأساليب التكنولوجية الحديثة ، وللإجتماعات الالكترونية شكلان هما<sup>(٣)</sup> :

١ - دة ، عبد البقري إبراهيم (٢٠٠٩) إدارة الاجتماعات الجوانب الإجرائية ، دار وائل ، عمان الأردن ص : ٤٩ .  
٢ - [www.ibtesama.com/vb/showthread-t\\_٦٥٦٦.html](http://www.ibtesama.com/vb/showthread-t_٦٥٦٦.html)

٣ - دة ، عبد البقري إبراهيم (٢٠٠٩) إدارة الاجتماعات ، ص : ٤٦ .





#### ١- الاجتماعات المتزامنة وقتا :

وهي اجتماعات يتم فيها اللقاء الالكتروني بين أشخاص في أماكن متباعدة، ويتم التواصل والتحاوور عبر الدوائر الالكترونية .

#### ٢- الاجتماعات غير المتزامنة وقتا ومكانا :

وهي لقاءات تتم بين أشخاص متعددين في أوقات مختلفة وأماكن مختلفة. ومن الوسائل التي تستخدم في الاجتماعات الالكترونية ، المؤتمرات باستخدام الفيديو ، قاعات المحادثة .

#### إنجاح اجتماعات المعلمين :

إن نجاح اجتماع المعلمين يعتمد على الوعي الجيد بالعديد من العوامل منها:

- ينبغي أن يدور الاجتماع حول موضوع يكون ذا أهمية للمعلمين ، ومن وجهة نظرهم لا من وجهة نظر المدير ، لأن الموضوع الذي يكون على درجة من الأهمية لمدير المدرسة ، ولكنه غير مهم من وجهة نظر المعلمين ، مما يجعل الاجتماع كلمة يلقيها مدير المدرسة تتضمن التعليمات والبلاغات الهامة بالنسبة له . وقد يطرح المعلمون قضية - تافهة أو قليلة الأهمية من وجهة نظر المدير - ليتم مناقشتها ، بيد أنهم حين يجدون اجتماعاتهم ذات اثر فعال في حل تلك المشكلات الصغيرة التي تضايقهم في عملهم ، يصبحون قادرين على طرح المشكلات التي تفوقها أهمية ، وكثيرا ما يؤدي بحث المشكلات الصغيرة إلى معالجة المشكلات الأساسية الهامة .
- إعداد جدول أعمال اجتماع المعلمين عامل هام في إنجاحه ، ولا بد أن يشمل جدول الأعمال على قائمة الموضوعات التي يجب بحثها ، وان يطلع المعلمون عليها قبل الاجتماع بوقت كاف ، مما يفسح المجال أمام المعلمين لإعداد أنفسهم لمناقشة الموضوعات واتخاذ قرار بشأنها .
- إشراك المعلمين في إعداد جدول أعمال الاجتماع ، يشعرهم بأهمية الاجتماع الذي يأخذها من أهمية الموضوعات التي ستناقش ، وليس من حق المدير أن



يضع الموضوعات التي يمتدح هو أنها مهمة في رأس القائمة ، بل لابد أن يشعر المعلمون بأن الموضوعات التي ي طرحونها لا تقل أهمية عن تلك التي ي طرحها المدير ، وبخلاف ذلك يبقى الاجتماع مسألة تخص الإدارة وحدها ، ومن الوسائل التي تسهل إعداد جدول الأعمال وحصوله على اتفاق مناسب من قبل الإدارة والمعلمون هو تشكيل لجنة تسمى لجنة الاجتماعات تتولى إعداد جدول الأعمال وذلك بالتواصل مع المعلمين واخذ الموضوعات التي يريدون مناقشتها ، وترتيب الموضوعات المطروحة حسب أهميتها .

- إن اختيار لجنة الاجتماعات من قبل المعلمين أنفسهم من شأنه أن يحدد المسؤولية المباشرة للجنة الاجتماعات ، ويمنح المعلمين حرية أكبر في تقديم ما ي طرحونه من موضوعات ، وتغيير في اللجنة ، وتغيير عضوية اللجنة باستمرار يزيد عدد المعلمين الذين يشتركون في عمليات التخطيط الاجتماعات .

- إن إعداد لجنة التخطيط لجدول الأعمال يساهم في إنجاح الاجتماعات ، إلا أن تحديدها لوقت الاجتماع ، ومدته ، ومكانه ، وطريقة ترتيبه، وتقديم الضيافة ، يجعله أكثر ايجابية ونجاحا .

### متى تعقد اجتماعات المعلمين؟ :

إن اختيار موعد عقد اجتماع المعلمين من العوامل التي تساهم في إنجاحه ، وهناك العديد من الخيارات أمام مدير المدرسة لعقد اجتماعات المعلمين منها<sup>(1)</sup> :

- عقد الاجتماعات في نهاية اليوم الدراسي. ومن ميزات هذا الموعد أنه يوفر الوقت المناسب لمناقشة القضايا المطروحة ، ويكون خاليا من القلق والتوتر .
- عقد الاجتماعات الزمرية - مجموعة من المعلمين - في الصباح وقبل بدء الحصة الأولى ، وهذه الاجتماعات تكون قصيرة وهو من نوع الاجتماعات

١ انظر : وايلز كيمبول (١٩٧٢) مرجع سابق ص ٢٤٦ - ٢٤٩ .



التنويرية ، ومن ميزاتة ، اطلاع المعلمين على ما يدور في المدرسة في وقت مبكر ، ويسهل متابعة تنفيذ التعليمات في وقتها .

- عقد الاجتماعات في يوم العطللة - يوم الخميس أو السبت - ، ويكون هذا لاجتماعات حل المشكلات، و اجتماعات التقييم واتخاذ القرار، وهذا يوفر وقتا كافيا لمناقشة جدول الأعمال لوجود متسع مكن الوقت.
- عقد الاجتماعات أثناء اليوم الدراسي، وذلك بتقليص زمن الحصص واستقطاع ساعة لعقد اجتماع المعلمين في نهاية اليوم الدراسي .
- تقوم بعض المدارس بتنظيم الجدول الدراسي بحيث يكون معلمو التخصص الواحد متفرغين من الحصص في حصة معينة في يوم معين مما يعطي وقتا كافيا لعقد اجتماعات زمرية للمعلمين.

ولتحقيق جدية لاجتماعات المعلمين يجب تنظيمها داخل إطار يتضمن التسليم بان إعداد الاجتماعات ، ورسم السياسات هما جزء من العمل المدرسي ، مما يسهل الالتزام بمواعيدها ، وتأخذ الاجتماعات المخصصة لمناقشة المسائل اليومية وقتا قصيرا ، إلا أن ذلك لا يغني عن عقد اجتماعات طويلة لوضع الخلد ورسم السياسات طويلة الأجل .

### مراحل الاجتماع الناجح :

تمر إدارة الاجتماعات بثلاث مراحل متتالية ومتتابعة ، يكمل بعضها بعضا وتمهد كل واحدة إلى الأخرى ، والإعداد والتخطيط السليم لكل مرحلة يمثل نجاحا لتحقيق أهداف المرحلة ، وكذلك يمهّد لنجاح المرحلة التالية ، وقد استعرض علماء الإدارة هذه المراحل كما يلي<sup>(١)</sup> :

#### المرحلة الأولى- قبل انعقاد الاجتماع

١ - انظر : الضويحي ، دلال فن إدارة الاجتماعات



تعد مرحلة ما قبل الاجتماع مرحلة مهمة لنجاح أي اجتماع ، ولا تقل أهمية عما يتم أثناء الاجتماع ، فكلما كان التخطيط للاجتماع والإعداد دقيقا كلما كان ذلك عاملا مهما في نجاحه لذا يجب على المدير وأعضاء هيئة التدريس - لجنة الاجتماعات - مراعاة بعض المهارات قبل بدء الاجتماع منها :

#### ١- اختيار أفضل الأوقات

يفضل أن يكون الموعد المحدد للاجتماع مناسباً من حيث الوقت لأن الكثير من الاجتماعات قد لا تنجح بسبب عدم دقة ذلك مثل الاجتماع في الحصة الأخيرة من الجدول الدراسي اليومي.

#### ٢- التأكد من ضرورة الاجتماع وهدفه :

يجب التفكير الجيد في الهدف من وراء الاجتماع لأن الاجتماع ليس هدفاً بحد ذاته بل هو وسيلة لتحقيق أهداف معينة ، فمثلاً لا ينعقد الاجتماع لمجرد مجيء مواعده الأسبوعي بل لأمر مهم يرجى تحقيقها .

#### ٣- تنظيم مكان الاجتماع من حيث :

- إعداد المكان وتوفير الإضاءة والتهوية المناسبة .
- اختيار مكان يتسع لعدد المشاركين في الاجتماع .
- تنظيم الجلوس بحيث يتوفر للجميع إمكانية رؤية بعضهم بعضاً عند تبادل الحديث والنقاش
- تنظيم الجلوس بحيث يتمكن المدير ( رئيس الاجتماع ) من رؤية جميع المشاركين .
- تنظيم المقاعد بشكل يسهل مشاركة فاعلة لجميع المشاركين .
- تجنب جلوس المشاركين ذوي وجهات النظر المتعارضة في مواجهة بعضهم البعض .
- تجنب جلوس المشاركين ذوي وجهة النظر الواحدة بجوار بعضهم البعض ، لأن جلوسهم بجوار بعضهم البعض يعطي لهم فرصة التكتل ضد رئيس الاجتماع .



- إخلاء المكان من الأشياء التي تشتت انتباه المجتمعين عن الاجتماع .

#### ٤- حضور الأعضاء في الوقت المحدد :

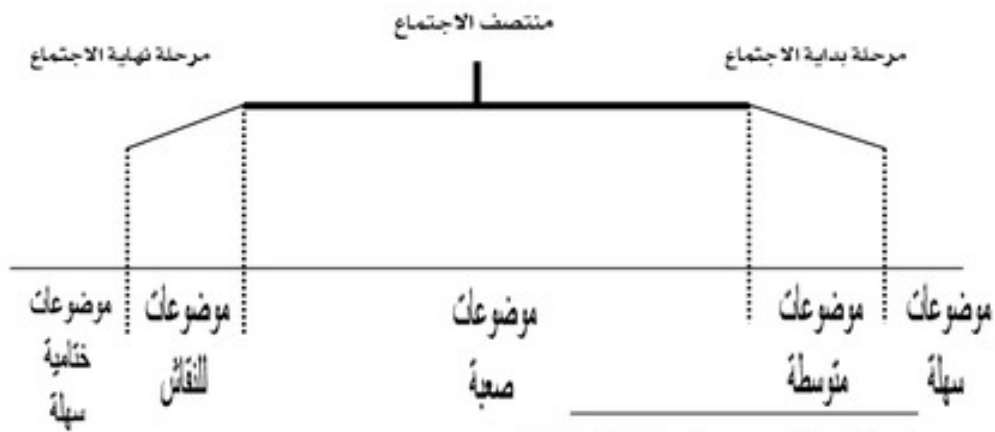
عن طريق الاستعانة بوسائل منها :

- التذكير بأهمية الوقت وضرورة الالتزام بالموعد المحدد .
- بدء الاجتماع في الموعد المحدد دون انتظار المتأخرين .
- إغلاق باب مكان الاجتماع عند بداية الاجتماع .

#### ٥- إعداد جدول الأعمال:

يقصد به ترتيب الموضوعات التي ستبحث في الاجتماع بطريقة مناسبة ، مع مراعاة أن يتميز جدول الأعمال بالوضوح ، والاختصار ، والتوازن مع الوقت المحدد للاجتماع ، وهناك إستراتيجية جيدة في تنظيم جدول الأعمال، تحتوي على الموضوعات السهلة في بداية الاجتماع ، والموضوعات متوسطة الصعوبة قبل منتصف الاجتماع ، والموضوعات الصعبة في منتصف الاجتماع ، والموضوعات المعقدة للنقاش قبل نهاية الاجتماع ، والموضوعات السهلة الختامية في نهاية الاجتماع كما في النموذج التالي<sup>(٦)</sup> : الشكل رقم (٦)

نموذج ترتيب عرض الموضوعات في الاجتماع



١- انظر: الضويحي ، دلال فن إدارة الاجتماعات

[www.moe.edu.kw/pages/sectors/.../17.htm](http://www.moe.edu.kw/pages/sectors/.../17.htm)



## المرحلة الثانية - في أثناء انعقاد الاجتماع :

حتى يتحقق الهدف من الاجتماع بأكبر جودة ممكنة ينبغي لرئيس القسم (المعلم الأول) وأعضاء هيئة التدريس الانتباه لأمر منها<sup>(١)</sup> :

- بدء الاجتماع : الانطباع الأول مهم جدا ، وكما يقول الانجليز فالانطباع الأول يدوم ، فالثواني الخمس الأولى في أي اجتماع أكثر أهمية من الدقائق الخمس التالية ، ويجب أن يهتم المدير (رئيس الاجتماع) بهندامه ، وبشاشة وجهه ، وأن يبدأ الاجتماع في الوقت المحدد ، وينبغي على المدير أن ينتظر حتى يتحقق الهدوء ثم يبدأ الحديث .

١- افتتاح الاجتماع بحمد الله والثناء عليه والصلاة على النبي صلى الله عليه وسلم لقول الرسول - صلى الله عليه وسلم ( كل أمر ذي بال لا يبدأ فيه بالحمد لله فهو أفلح )<sup>(٢)</sup> رواه ابو داود.

٢- الترحيب بالضيوف ، وذلك لإضفاء روح المودة بين المعلمين .

٣- التأكيد على مراعاة آداب الحوار والنقاش ، فيتطلب استخدام الأساليب التربوية وحسن اختيار الكلمات قال تعالى «وَقُلْ لِعِبَادِي يَقُولُوا الَّتِي هِيَ أَحْسَنُ» (الإسراء، آية ٥٢) ، و ألا يتكلم أكثر من عضو واحد في الوقت نفسه مع عدم الانصراف إلى مناقشات جانبية. ومراعاة حسن الاستماع والعدل في توزيع النقاش ، وعدم انتقاد الآخرين وتجريحهم.

١ - انظر : الضويحي ، دلال فن إدارة الاجتماعات، ص: ٦- ٩

[www.moe.edu.kw/pages/sectors/-v/-v/.../1v.htm](http://www.moe.edu.kw/pages/sectors/-v/-v/.../1v.htm)

٢ - الإمام النووي رياض الصالحين رقم الحديث: ١٢٩٤



- ٤- الالتزام بجدول الأعمال، فلا ينبغي أن تدخل موضوعات جديدة على جدول الأعمال وإذا استجد أمر يناقش في آخر الاجتماع إن بقي وقت وإلا أجل للاجتماع القادم .
- ٥- معالجة الاختلاف في الآراء، عن طريق تحديد نقاط الاتفاق في الآراء والمقاربة بين وجهات النظر ، وتعميق التفاهم فيما بين الأعضاء .
- ٦- مراقبة عدم الانتباه، فإذا تبين أن بعض الحاضرين غير منتبهين يمكن إحداث بعض التغيير في طريقة سير الاجتماع كمحاوله إثارة النقاش والحديث بصورة تثير الانتباه أو النظر في عيون الآخرين.
- ٧- ألا يبدأ "المدير" بإبداء رأي في موضوع مطروح للنقاش كي لا يؤثر رأيه إذا طرحه في البداية فيهم فيحرم الاجتماع من آراء قد تكون نافعة.
- ٨- تشجيع الأعضاء على الحوار والنقاش ، من خلال طرح بعض الأسئلة عليهم وتحفيزهم على إبداء آرائهم ومشاوراتهم .
- ٩- المحافظة على الجو الاجتماعي المرح أثناء الاجتماع ، حتى لا ينتاب الأعضاء الملل وإيناسهم والتودد إليهم مما يؤثر على تفاعلهم وعملاتهم .
- ١٠- تجنب الاستعلاء والتسلط : على رئيس الاجتماع الابتعاد عن التعامل مع الأعضاء بمنطلق الأستاذية والعلو والعظمة وأفضل أسلوب هو التعامل الأخوي السوي المحضوف بالتواضع وقد ذم القرآن الكريم التسلط والاستعلاء قال تعالى ﴿وَأَلَّا تُصَغَّرُ خَدَّكَ لِلنَّاسِ وَأَلَّا تَمُشَّ فِي الْأَرْضِ مَرَحًا إِنَّ اللَّهَ لَا يُحِبُّ كُلَّ مُخْتَالٍ فَخُورٍ﴾ (لقمان آية ١٨).
- ١١- الارتجال، حتى يتم جذب الانتباه يفضل الابتعاد عن القراءة المحلولة من الأوراق وفي حالة الحديث المطول يمكن الاعتماد على ورقة صغيرة ليتم الاستعانة بها في تسلسل جدول الأعمال.



١٢- عدم المقاطعة ، ينبغي ألا يقاطع الاجتماع إلا للضرورة القصوى ومن أمثلة المقاطعة الاتصال الهاتفي .

١٣- حسن اختتام الاجتماع ، وذلك بما يلي :-

- أ- الشكر على التفاعل والمشاركة وحسن الإصغاء
- ب- التذكير بالأهداف التي من أجلها عقد الاجتماع .
- ج- تلخيص ما حققه الاجتماع من نتائج .
- د- التأكيد على موعد الاجتماع القادم .

**المرحلة الثالثة - بعد الانتهاء من الاجتماع :**

لا يمكن أن نعتبر الاجتماع ناجحاً بمجرد الانتهاء منه وحتى تتحقق

الأهداف المرجوة من الاجتماع وبالصورة المطلوبة يجب مراعاة ما يلي :

١ - كتابة محضر الاجتماع :

لا بد من كتابة محضر الاجتماع بحيث يحتوي على الأمور التالية :

- رقم الاجتماع وتاريخ انعقاده .
- أسماء الحاضرين وتواقيعهم .
- الموضوعات التي تم طرحها ومناقشتها .
- المسؤول عن تنفيذ كل تكليف أو توصية وتاريخ الانتهاء من إنجازها .
- وقت الانتهاء من الاجتماع .

توقيع المدير وجميع أعضاء هيئة التدريس وذلك بعد قراءة محضر الاجتماع.

**تدوين محضر الاجتماع :**

تعتبر المحاضر مستندات قانونية مهمة للقرارات والانجازات التي قامت بها

المجموعة ، بالإضافة إلى أنها أدوات معلوماتية مهمة ، وعادة ما تعلى مسئولية كتابة

المحاضر للأشخاص المؤهلين والموثوقين .





## عناصر محضر الاجتماع :

للمحضر ثلاثة عناصر رئيسية هي....

- ١ - مقدمة المحضر .
- ٢ - صلب الموضوع .
- ٣ - الخاتمة .

## خطوات تدوين المحاضر واجراءاتها :

يرعى عند كتابة محاضر الاجتماعات جملة من النقاط منها :

- ١ - تجهيز جدول أعمال الاجتماع، لأنه سيساعد في الحصول على الأفكار الرئيسية، وبالتالي يساعد في تنظيم نقاش المحضر.
- ٢ - البدء بتسجيل المعلومات المهمة الخاصة بمقدمة المحضر: زمن الاجتماع ومكانه، وعدد الحضور والهدف من عقد الاجتماع الخ ...
- ٣ - كتابة عنوان لكل بند، كي يتسنى للقارئ الوصول إلى البند الذي يريده بسهولة . يجب كتابة أي اقتراح بدقة بكلماته نفسها، ولتتمكن من عمل ذلك يمكن أن يطلب الرئيس من كل من يقدم اقتراحا أن يقوم بكتابته كاملا.
- ٤ - كتابة النقاش الذي تم عن كل بند ثم القرار الذي تم اتخاذه وفي الواقع، يتم في الاجتماعات عادة عمل شيئين هما : توصيل المعلومات، واتخاذ القرارات .
- ٥ - في حالة التصويت الشفهي على الاقتراحات بدون عد الأصوات، يمكن تدوين ذلك في المحضر بإيجاز : ( تمت الموافقة على الاقتراح ) أو ( رفض ) أما في حالة حساب عدد الأصوات فيجب أن يحتوي المحضر على عدد المؤيدين وعدد المعارضين والممتنعين عن التصويت .
- ٦ - كتابة المسودة بعد انتهاء الاجتماع مباشرة، عندما تكون ذاكرتك لا تزال قريبة العهد بالمعلومات.
- ٧ - يجب أن يكون المحضر موجزا و مناسبا.



٨ - اختتام المحضر بطريقة مهنية بالكتابة المختصرة لمعلومات مهمة مثل: زمن نهاية الاجتماع اسم كاتب المحضر توقيمه واسم طابع المحضر.

### المهارات الواجب توافرها في كاتب محضر الاجتماع :

هناك العديد من المهارات التي يحتاجها كاتب المحضر منها :

- ١ - مهارات الاستماع والإنصات الجيد .
- ٢ - مهارة التركيز.
- ٣ - الإلمام التام للقواعد اللغوية والإملائية .
- ٤ - التمتع بمهارة الخلد الجيد والواضح .
- ٥ - الإلمام بطبيعة الموضوعات التي تناقش في الاجتماعات .

### كتابة محضر الاجتماع :

تطبيق عملي :

١ - رقم الاجتماع ( )

٢ - أهداف الاجتماع : .....

٣ - الزمن ( اليوم ) ....., التاريخ .....

٤ - مكان الاجتماع ( )

٥ - الوقت المحدد ( )

٦ - عدد الحضور ( )

٧ - أسماء الحضور / رئيسا .....

عضوا .....

عضوا .....

٧ - أسماء المتغييبين : -

-



-

-

٨ - جدول الأعمال :

.....  
.....  
.....

٩ - محضر الاجتماع ( يتضمن مناقشة وشرح المواضيع التي تم تحديدها في جدول الأعمال ثم اتخاذ القرار بها ) .

.....

١٠- ما يستجد من أعمال ( ويشمل البنود المتأخرة )

١١ - وقت نهاية الاجتماع .

١٢ - توقيع اسم وكاتب الاجتماع ( مقرر الاجتماع )

يراعي في كتابة الاجتماع الصياغة الجيدة والاختصار .

**نموذج محضر اجتماع :**

**محضر اجتماع رقم [ ]**

الاجتماع بخصوص البنود التالية :

.....  
.....  
.....

عقد الاجتماع رقم ( ) في الساعة : يوم : تاريخ : حيث  
افتتح المدير الاجتماع بشكر المعلمين على حضورهم واستعدادهم لمناقشة جدول  
الأعمال ، يلي ذلك قراءة سريعة للقرارات والتوصيات التي تمت في الاجتماع السابق ،  
ومراجعة ما أنجز منه ، وما يجب أن ينجز في الفترة القادمة .  
تم مناقشة البنود التالية :

الرقم	البند / الموضوع	المناقشة	القرارات والتوصيات
-------	-----------------	----------	--------------------



			١
			٢
			٣
			٤



ولقد انتهى الاجتماع في الساعة :..... ، واتفق المجتمعون على ان يكون الاجتماع  
القادم يوم :..... تاريخ :...../...../.....  
الحضور :

الاسم	التوقيع
-	
-	
-	
-	

كاتب المحضر :

مدير المدرسة :

### اختتام الاجتماع :

إن حسن اختتام الاجتماع مهم بقدر حسن افتتاحه ، لذلك يراعي رئيس  
الاجتماع ما يلي:

- شكر المجتمعين على التفاعل والمشاركة وحسن الإصغاء.
- ٢- تذكيرهم بالأهداف التي من أجلها عقد الاجتماع .
- ٣- تلخيص ما حققه الاجتماع من نتائج.
- ٤- جعل ملاحظاته الأخيرة إيجابية ، متعلقة على المستقبل.
- ٥- التأكيد على موعد الاجتماع القادم .

### أخطاء شائعة في كتابة محاضر الاجتماعات :

هناك عدة أخطاء شائعة يقع فيها كاتب محضر الاجتماع ، أثناء إعداد  
وكتابة محضر الاجتماع منها<sup>(١)</sup> :

- عدم وضوح الأهداف من وراء كتابة محضر الاجتماع .
- اعتماد كاتب المحضر على الأسلوب الإنشائي قليل الفائدة .

١ أبو النصر ، مدحت محمد (٢٠٠٦) مرجع سابق ، ص: ١٦٧.



- عدم التسلسل في ذكر الأحداث والوقائع التي حدثت أثناء الاجتماع.
- عدم ذكر الأفعال مقترنة بأسماء فاعليها.
- عدم إتباع إجراءات مقننة ومحددة في تسجيل محاضر الاجتماعات.
- نخلرة السكرتير لتسجيل محضر الاجتماع على أنه عمل روتيني، مما يؤثر على درجة اهتمامه بهذه المهمة وعم حرصه على تدقيق البيانات والمعلومات المدونة.
- الكتابة بأسلوب إنشائي معقد للغاية أو سيحد للغاية.
- الإساءة لبعض الأعضاء عندما تنسب لهم أمور لا تخصهم أو غير مرتبطة بموضوع الاجتماع.

#### ٢ - تقويم الاجتماع:

- وذلك للوقوف على الإيجابيات والإبقاء عليها ودعمها والتبنيه إلى السلبيات ومحاولة علاجها ، والتقويم يكون ناجحاً من خلال ما يلي :
- الالتزام بمعد الاجتماع في موعد المحدد .
  - مدى مراعاة آداب الحوار والنقاش .
  - التأكد من استيعاب الأعضاء جميع بنود جدول الأعمال وأهدافه .
- ويمكن الارتقاء بتقويم الاجتماع حيث تشمل عملية التقويم ما يلي :**
- تقويم الأفراد للإجراءات التي تمت ، وتقويمهم لكفاءة الاجتماع ، والغرض من ذلك هو معرفة انطباعات المعلمين عن الاجتماع (حسناته وسيئاته ) ، لتطوير إجراءات الاجتماعات في المرات القادمة .
  - إعداد تقرير عن ما تم في الاجتماع ، وانجازات الأعضاء في الاجتماع ، وتوزيع التقرير على الأعضاء ، والأطراف التي يهمها موضوع الاجتماع .

#### ٣- متابعة تنفيذ القرارات :

على المدير متابعة مدى التزام المعلمين ، وفرق العمل في المدرسة بالقرارات التي تم اتخاذها في الاجتماع ، فلا قيمة للاجتماع إذا لم يتم تنفيذ ما اتفق عليه فيه لذا ينبغي على المدير الإشراف والمتابعة المستمرة لتنفيذ القرارات.



### لقياس كفاءة الاجتماع يمكن اعتماد النموذج التالي<sup>(١)</sup>:

أخي المعلم المحترم بين يديك استبانة تقويم الاجتماع الذي شاركت فيه يوم :

..... تاريخ: .....

ضع دائرة حول الرقم الذي يصف تقويمك لكل فقرة من فقرات الاستبانة ،  
علما بان الرقم (١) يعني (معترض تماما) ، الرقم (٢) يعني (معترض) ، الرقم  
(٣) يعني (محايد) ، الرقم (٤) يعني (موافق) ، الرقم (٥) يعني (موافق تماما) .

رقم الفقرة	١	٢	٣	٤	٥
١					
٢					
٣					
٤					
٥					
٦					
٧					
٨					
٩					
١٠					
١١					
١٢					

١ لعنتر: أبو النصر ، مدحت محمد (٢٠٠٦) مرجع سابق ، ص ١٦٨



					بوضوح .
				١٣	استغرق الاجتماع الوقت المناسب له .
				١٤	جدول أعمال الاجتماع كان واضحا .
				١٥	التسهيلات اللازمة للاجتماع كانت متوفرة .
				١٦	المشاركة كانت موزعة على جميع المعلمين بشكل متساو
				١٧	تم إزالة الخلافات بين المعلمين بسرعة .
				١٨	تم اتخاذ القرارات بطريقة عادلة للجميع .
				١٩	تعامل المجتمعون مع بعضهم باحترام .
				٢٠	كانت الجلسة تسمح برؤية الجميع لبعضهم البعض .

#### اجمع درجاتك :

- الاجتماع ممتاز إذا حصلت على (٨٠) درجة
- الاجتماع جيد إذا حصلت على (٦٤ - ٨٠) درجة .
- الاجتماع متوسط إذا حصلت على (٥١ - ٦٥) درجة.
- الاجتماع سيء إذا حصلت على (٥٠) درجة.

#### أنماط المجتمعين وكيفية التعامل معها :

يختلف المعلمون في طبائعهم الشخصية ، وصفاتهم المهنية المكتسبة نتيجة لعدة عوامل ذاتية وخارجية ، وتمثل العوامل الذاتية في : اختلافات الجنس ، والتشثنة ، والمستوى التعليمي ، والثقافي ، واللغوي ، والعلاقات الاجتماعية ، أما العوامل الخارجية فتتمثل في بيئة العمل ، ومستوى المعيشة .

والاجتماع يضم عددا من المعلمين -

يختلفون في تخصصاتهم، وانتماءاتهم - بهدف مناقشة جدول أعمال محدد ،







والمجتمعون على اختلافاتهم يؤثرون حتما تأثيرا كبيرا في إدارة النقاش أثناء الاجتماع ، مما يؤثر في النتائج والقرارات التي يتوصل إليها المجتمعون ، فما أنماط المجتمعين المختلفة ؟ ، وما هي خصائصهم ؟ ، وكيف يمكن التعامل مع كل نمط؟<sup>(١)</sup>

## ١- الثرثار :

خصائصه :

- يأخذ وقتا طويلا في الحديث .
- يسترسل في الحديث دون أن يعطي فرصة للآخرين للحديث .
- يتحدث دون مراعاة للوقت .
- طريقة وتفصيلات حديثه مملة عادة .

أسلوب التعامل : التعامل مع الشخص الثرثار أثناء الاجتماع يتضمن أسلوبا أو

أكثر مما يلي :

- مقاومته بلباقة وبدون إحراج .
- حدد الوقت المسموح له بالحديث فيه في المداخلة الواحدة .
- ذكره بالقواعد الأساسية للسلوك في الاجتماع .
- اسمح له بالحديث طالما كان حديثه جيدا وضمن الموضوع الذي يتم مناقشته ، ثم لخص النقاش الأساسية التي عبر عنها ، وانتقل فورا لمناقشة ما تبقى من الموضوع محل المناقشة .
- إذا استرسل في حديثه أكثر مما يجب ، وجه سؤالا أو حديثا لأحد المعلمين في الاجتماع ، حتى تنتقل دفة الحديث منه لشخص آخر .

## ٢- الايجابي :

خصائصه :

١ - باين ، جون وشيرلي (١٩٩٧) الاجتماعات الناجحة ، ص ٧١ - ٨١ .  
زيدان ، جمال غانم (١٩٩٧) تعليم وإدارة الاجتماعات ص : ٤٤ - ٤٧ .



- يظهر اهتماما بالغاً بالموضوع .
  - ينصت بشكل جيد ، ويتحدث بلباقة .
  - يحاول الاشتراك في المناقشات باستمرار .
  - يمتاز بالحماسة .
- أسلوب التعامل :** التعامل مع الشخص الايجابي أثناء الاجتماع يتضمن أسلوبيا أو أكثر مما يلي :

- استخدمه للمساعدة في توجيه سير النقاش .
- مكثه من المشاركة والمساهمة الفعالة .
- استمن به لتحقيق فاعلية المناقشة والوصول إلى هدف الاجتماع .

#### ٣- الخجول :

##### خصائصه :

- لا يشارك في المناقشات
  - ثقته في نفسه ضعيفة ، وملامح شخصيته غير واضحة .
  - يخشى التعبير عن وجهة نظره .
  - صوته منخفض وغير واضح .
- أسلوب التعامل :** التعامل مع الشخص الخجول أثناء الاجتماع يتضمن أسلوبيا أو أكثر مما يلي :

- أتركه يتحدث ولا تقاطعه .
- عبر عن رغبتك في سماع رأيه في موضوع النقاش .
- اظهر الإعجاب بأفكاره كلما كان ذلك ممكنا .
- رتب دورا للحديث والمناقشة وأشركه في النقاش .

#### ٤- السلبي :

##### خصائصه :

- يشعر أن معلوماته ضعيفة وغير ذات فائدة .
- دافعيته للنقاش ضعيفة .



- يعتذر عن النقاش لشعوره بعدم أهمية رأيه .
- أسلوب التعامل :** التعامل مع الشخص السلبي أثناء الاجتماع يتضمن أسلوبا أو أكثر مما يلي :

- أسأله أسئلة مباشرة وفي مجال خبرته .
- اطلب منه النصيحة كلما سنحت الفرصة .
- اظهر الاهتمام بأرائه ، حتى يتمكن من الاندماج مع باقي المعلمين .

#### ٥- المتصيد :

##### خصائصه :

- يحاول نصب الفخاخ للمدير والمعلمين ، أثناء الاجتماعات .
  - يوجه أسئلة لإحراج المدير والمعلمين المجتمعين .
  - يسأل فقط في النقاش التي يفهمها جيدا حتى لا يتم اصطلياده .
- أسلوب التعامل :** التعامل مع الشخص السلبي أثناء الاجتماع يتضمن أسلوبا أو أكثر مما يلي :

- تجنب الإجابة المباشرة عن أسئلته .
- اترك الفرصة لباقي المعلمين (الخبير ، والايجابي) للتعامل معه .
- حول أسئلته إلى مناقشة عامة .

#### ٦- الخبير :

##### خصائصه :

- لديه معلومات جيدة عن أشياء كثيرة .
  - غالبا ما يشعر بنقص معلومات الآخرين .
  - يحاول مقابلة الآخرين لإبداء رأيه .
  - يعلق على كل ما يقال .
- أسلوب التعامل :** التعامل مع الشخص الخبير أثناء الاجتماع يتضمن أسلوبا أو أكثر مما يلي :

- تعامل معه بلباقة وحرص .



- استمد من خبرته .
- ذكره دائما باتباع النظام والإجراءات .
- حاول تأجيل الأخذ برأيه حتى ينتهي الآخرون من الإدلاء بأرائهم .

#### ٧- المدعي :

##### خصائصه :

- يزعم العلم بكل شيء .
  - يدعي المعرفة الكاملة بتفاصيل الموضوع المطروح للنقاش .
  - يستخدم مبررات ضعيفة لإقناع الآخرين برأيه .
- أسلوب التعامل :** التعامل مع الشخص الخبير أثناء الاجتماع يتضمن أسلوبا أو أكثر مما يلي :

- لا تسمح للمدعي بالسيطرة على المناقشة .
- لا تلتفت كثيرا لادعائه بالعلم والمعرفة .
- اطلب منه تقديم مبررات واقعية لرأيه .
- أظهر خطأ مبرراته عندما تكون خاطئة .

#### ٨- قوي الشخصية :

##### خصائصه :

- لديه القدرة على الإقناع .
  - لا يستطيع الآخرون معارضته بصراحة .
  - يشعر بالاعتزاز بنفسه .
  - لا يقتنع برأي الآخرين بسهولة .
- أسلوب التعامل :** التعامل مع الشخص قوي الشخصية أثناء الاجتماع يتضمن أسلوبا أو أكثر مما يلي :

- شجع الآخرين على عدم الانصياع له ولأرائه .
- ناقشه بإصرار إذا ظهرت منه مغالطة .
- أجل الأخذ برأيه حتى يدلي الآخرون برأيهم .



## ٩- غير المتعاون :

### خصائصه :

- يحاول عرقلة الاجتماع .
- يمترض كثيرا ولا يتعاون مع الآخرين .
- يبدو غير راض ويخالف أكثر الآراء .
- لا يحول عرض خبراته ، أو الاستفادة من آراء الآخرين .

### أسلوب التعامل : التعامل مع الشخص غير المتعاون

أثناء الاجتماع يتضمن أسلوبا أو أكثر مما يلي :

- حاول مع المعلمين التعرف على آرائه وخبراته .
- حثه على المشاركة واستفد من آرائه وخبراته .
- حاول كسب وده وصدافته حتى يتغلى عن سلبيته .
- أشعره بأنه يمكن أن يساعد في نجاح المناقشات .

### لماذا لا تتجح بعض الاجتماعات ؟

بعد أي اجتماع تسمع أشخاصا يقولون الأشياء التالية- أو ربما تقولها بنفسك<sup>(١)</sup>:

- لم يكن الاجتماع فيه شيء يخصني .
- كل النقاش التي أثمرتها في الاجتماع خضعت للانتقاد .
- كان يمكن ألا أشارك في الاجتماع .
- لا أرى مبررا لعقد الاجتماع .
- كان وجودي شكليا .

إذن لماذا هذه التساؤلات بعد الاجتماع؟

لا بد من تحديد الأسباب التي تؤدي إلى فشل الاجتماعات ومنها :

### ١- الإدارة الضعيفة للاجتماع:

١ - فن إدارة الاجتماعات . [www.ibtesama.com/vb/showthread-t\\_٦٥٦٦.html](http://www.ibtesama.com/vb/showthread-t_٦٥٦٦.html)



أي أن الشخص الذي يدير الاجتماع غير مؤهل لذلك، ولا يفهم ما يجب عليه فعله ولا يكون قادراً على التأثير في الاجتماع بالطريقة المطلوبة كالآتي:

- الالتزام بجدول أعمال الاجتماع، وتوجيهه وقائع جلسة الاجتماع.
- تشجيع المشاركين في الاجتماع على طرح وجهة نظرهم.
- ضبط سير النقاش في الاجتماع.
- إنهاء الاجتماع بخلاصة ملائمة واضحة لما تم انجازه، وتوزيع المهام.
- تدوين وقائع الاجتماع أو تسجيلها.

#### ٢- **النقص في تنظيم الاجتماع:**

ينتج عنه المشاكل التالية:

- لن يكون المشاركون في الاجتماع قادرين على تحضير أنفسهم، ولن تكون المعلومات المطلوبة متوافرة معهم.
- لا يتم وضع جدول زمني للاجتماع، بمعنى ينتهي الاجتماع عند تعب المشاركين، وشعورهم بالملل، أو أنهم يتركون الاجتماع حسب رغبتهم.
- تتم مراجعة الموضوع ذاته عدة مرات دون إثارة المواضيع الأخرى.
- وجود شك في الدعوة في الاجتماع، وهدفه، ودور المشاركين فيه.

#### ٣- **عدم تقدير الاجتماع بجديّة:**

- إرسال شخص بديل إلى الاجتماع.
- عدم المشاركة في الاجتماع.
- عدم التحضير للاجتماع كما يجب.
- التكلم بالهاتف النقال خلال الاجتماع.
- عدم إحضار المعلومات أو المؤثرات المطلوبة للاجتماع.
- وفي بعض الأحيان الأشخاص الخاملون حاضرين إلى الاجتماع ، والأشخاص المناسبون المطلوب حضورهم للاجتماع غير موجودين.



#### ٤- الظروف الصعبة:

فمثلا مكان الاجتماع غير مريح مثل أن يكون غير جيد التهوية، وعدم توافر المقاعد الكافية، والوسائل المكتبية، وعدم توفر الوسائل المعقولة للراحة التي تؤكد على بقاء اهتمام المشاركين بموضوع الاجتماع.



## خاتمة :

في نهاية الحديث عن موضوع الاجتماعات ، وهو من المواضيع المهمة في عالم التربية والتعليم ، وإدارة الموارد البشرية في هذه المؤسسات ، فنخلص إلى ما يلي:

- إن الاجتماعات هي وسيلة لتحقيق غاية ما ، ولا يجوز أن تكون هي الغاية بحد ذاتها ، وتكون حصيلة الاجتماع بداية لنشاطات أخرى حتى لو كانت عقد اجتماع آخر .
- وعن طريق اعتبار الاجتماعات وسيلة لبناء لصنع واتخاذ القرارات ، سوف تجد من الأسهل توجيه الجهد بطريقة بناءة ، وهذا يعني السعي بجدية لتحقيق الهدف الذي من أجله دعي للاجتماع .
- والأمر الذي يجب أن لا نمل من التأكيد عليه هو ضرورة التعامل مع الاجتماعات كعملية تحتاج إلى تحليل ، وتنظيم ، وتوجيه ، ورقابه ، لكي تأتي النتائج منسجمة مع ما يبذل فيها من جهد ووقت .
- اللقاءات والاجتماعات مع المعلمين تبدأ من اللحظة التي تغادر فيها مكتبك ، ولا بد أن تذهب للاجتماع هاشا وباشا ، لا بوجه عبوس منفر ، وتذكر دائما أن الابتسامة تفتح مغاليق القلوب .
- حاول أن تتصرف بقدر عال من الكياسة والأدب ، والذكاء الاجتماعي ، والكياسة والأدب مع كل من تصادفه في مكان الاجتماع .
- إن التعامل الذي تخلقه من اللحظة الأولى له تأثير حاسم على مجمل علاقاتك ، لذا كن حريصا على التعامل الرفيع مع الآخرين .
- تعبر الاجتماعات عن ثقافة المجموعة والطريقة التي يدار بها العمل داخل المجموعة (هنا تكمن أهمية الزيارات المتبادلة) .
- سير الاجتماع مسؤولية كل المجتمعين وليس القائد فقط ولهذا تقاس جودة الاجتماعات بجودة المشاركين .





- يجب أن تتعلم مجموعة المشاركين في الاجتماع بعض أبعديات إدارة الاجتماعات لكي تعمل معاً بفاعلية.
- كن حريصاً على أن تختتم الاجتماع الحالي بصورة تهيئ للاجتماع القادم بفاعلية، واستعداد عال لدى المعلمين للاجتماع القادم .
- قوم الاجتماع بأساليب التقويم المختلفة ، ومن جميع الجوانب للوقوف على السلبيات لتجاوزها، والايجابيات لتعزيزها .

## الفصل السابع

### الإجراءات التأديبية Discipline



لا تظلمن إذا ما كنت متضررا      فالظلم ترجع عقابه إلى التدم  
تسام عيناك والمظلوم منقبه      يدعو عليك وعين الله لم تتم  
الإمام الشافعي رحمه الله

## تهييد :

عندما تُسمع لفظة الانضباط أو تأديب ، فأول ما يخطر على ذهن السامع هو العقاب ، وإذا تم النظر إلى أصل الكلمة في الإنجليزية Discipline ، التي تعني التأديب ، والنظر كذلك إلى كلمة Disciple ومعناها التلميذ أو المتعلم وكلتا الكلمتين مشتقتان من أصل لاتيني واحد هو <sup>(1)</sup> ، الذي يعني التعلم ، وإذا ما أُعيد النظر في كلمة التأديب وتم التفكير فيها على أساس أنها مرادف للتعلم ، فإن أفاق جديد تنفتح أمام المدير على أن التأديب ليس عقابا في حد ذاته ، إنما هو مساعدة الفرد في تبني اتجاهات عمل إيجابية ، وإن المدير والموظف كليهما سيستفيد ويتعلم من التأديب <sup>(2)</sup> .

وفي التربية والتعليم يمتلك مدير المدرسة نوعين من السلطات ، سلطة مهنية تتمثل في موهلاته العلمية ، وخبراته العملية ، الأكاديمية منها والإدارية ، ومقدرته على التنمية المهنية للمعلمين ، وتكوين اتجاهات عمل وسلوك إيجابية عندهم وسلطة رسمية تتمثل في الأنظمة والتعليمات ، وأنظمة العقوبات التي تخول لمدير المدرسة بحكم موقعه ، فهو يمتلك صلاحيات المسائلة الرسمية ، وإيقاع العقوبات المختلفة ، وفي معظم الأنظمة التربوية يمتلك المدير صلاحيات واسعة للسلطة الرسمية .

واستخدام نظام العقوبات بشكل غير مدروس ومخلط له ، وفي مناخ العمل الذي لا تسود فيه القوانين ، والتعليمات ، والقواعد ، والإجراءات الإدارية ، ليكون وسيلة لمعالجة مشكلات العاملين ، فإنه لا يؤدي في أغلب حالات المعالجة إلى حل للمشكلة أو تحسن في الأداء ، بل وفي حالات عديدة يولد حالة من العداة

١ - المضمون (٢٠٠٥) مرجع سابق ص ٢١ .

٢ - أبو شهة (٢٠٠١) مرجع سابق ص ١٩٩ .



بين المعلم المعاقب والمدير ، و يؤدي إلى صراع أشد مما كان عليه قبل العقوبة ، ويبقى الوضع مثل قنبلة موقوتة ما تلبث أن تنفجر في أي وقت<sup>(١)</sup>.

#### إضاءة

يستطيع المدير البتة وهدوء الملاحظة أن يتوقع حدوث المشكلات قبل وقوعها وتفاقمها ، لذا من المهم أن تكون منقطة ومنقطة لحدوث أية انحرافات في العمل قبل أن تتحول إلى مشكلات جسيمة ، إذ أن قدرتك على التعامل مع المخالفات البسيطة فور حدوثها- وبشكل مبكر- كفيل بتفادي استخدامك للإجراءات التأديبية .

فعلى مدير المدرسة أن يتجنب استخدام السلطة الرسمية مادام هناك مجال ولو كان يسيراً لاستخدام السلطة المهنية ، لأن النتائج المتحققة من استخدام معالجة الحالات المشكل بالأسلوب الإداري تعطي نتائج إيجابية ، وتحسن في الأداء في أغلب الحالات ، وفي حالات قليلة يبقى الوضع المشكل على ما هو عليه قبل المعالجة . بل وفي حالات متعددة تبرز ملامح إبداع لدى العاملين في المدرسة مناخ عمل فعال وإيجابي . لذلك يمكن أن يقال بأن حنكة المدير مع وجود أنظمة وقواعد العمل في المؤسسات

المختلفة ، تمثل ما يشبه جهاز المناعة في جسم الإنسان الذي يعمل في كل مكان وزمان ، دون أن يشعر الجسم ذاته بهذا العمل المتواصل ، لكنه يُجنب الجسم الكثير من ظهور المشكلات المرضية ، بينما تمثل الإجراءات التأديبية المداخلات الطبية ، سواء كانت علاجاً ، أم معالجة جراحية ، والتي لا تلجأ إليها إلا بعد أن يستفد جهاز المناعة كل محاولاته للقضاء على المسبب المرضي ، فالمدير يجب أن لا يلجأ إلى العقوبات إلا بعد أن يستفد كل المحاولات العلاجية ومحاولات التنمية المهنية اللازمة للموظف .

وهذا الفهم أحوج ما يكون إليه المديرين في التربية والتعليم والإدارة المدرسية ، لأنهم يتعاملون مع نخبة من الموظفين ذوي تأهيل علمي عالٍ ، والذي غالباً ما يكون لديهم انضباط ذاتي ، والتدريب والتنمية المهنية لها فعلها في تعديل سلوك

١ - أبو شيخة (٢٠٠١) مرجع سابق ص ١٩٦



هذه الفئة من الموظفين ، فلا حاجة في معظم الحالات إلى الإجراءات التأديبية ، هذا من جهة ، ومن جهة أخرى فإن المعلم يلزمه جو من الراحة النفسية وبيئة عمل هادئة ومريحة ليستطيع أن يربي فيها ثم يعلم .

الهدف في نظام العقوبات في أية مؤسسة رسمية ، أو غير رسمية ، إضعاف السلوك غير المرغوب فيه عند العاملين ، عن طريقين ، أولاهما : تطبيق عقوبة رسمية على الموظف المخالف لنظام العمل مثل التوبيخ والإنذار ، أو غير رسمية مثل الزجر وإبداء الاستياء والامتناع أو غيرها من العقوبات<sup>(١)</sup>.

والأخرى : إيقاف حافز إيجابي، مثل إيقاف العلاوة السنوية لمدة معينة، أو إيقاف سلوك التشجيع والمساندة والود .

### جعل العقوبات أكثر فاعلية :

#### انتبه

عندما تنجح إدارة المدرسة في إيجاد روح فريق قوية بين العاملين فإن تلك الروح تكفل إلى حد كبير حفظ النظام ، وإطاعة النظم والتعليمات ، والضغط على أي فرد بحلول الخروج على النظم والتعليمات ، كما تكفل الاحتفاظ بمستوى معين من السلوك والأداء، تعبهه جديراً بها .

قد تلاحظ من موقعك كمدير، انتهاكاً أو إخلالاً بقواعد ونظم العمل ، مثل التأخر عن فعاليات الطابور الصباحي فإنك في خطوة أولى تلفت نظرك المعلم المتأخر بشكل شفهي، ويفضل بأسلوب ودي يحمل نبرة الحزم ، ويفضل كذلك رصد لفت النظر في سجل الأداء أو في سجل المتابعة وتحديد التاريخ .

وفي حال تكرر التأخر تنح بالمعلم المتأخر جانباً وذكره بأنك لفتت نظره إلى أهمية

الحضور في الوقت المحدد للعمل ( لا يعتبر لفت النظر في بعض أنظمة العقوبات عقوبة تأديبية ) ، أكد له بوضوح الخطوات أو الإجراءات التالية التي سوف تتبعها معه إذا استمر في هذا السلوك .

١ - أبو شيخة (٢٠٠١) مرجع سابق ص ١٩٥ .



ربما تشعر بالضيق والإحباط عندما يكون هذا المعلم قد سبق ووعدك بالحضور في الموعد المحدد ، وقد تكون معذورا في مشاعرك تلك ، ولكن يجب أن لا تفقد أعصابك وتثور عليه ، وعليك أن تتجنب المثال التالي ولا تفعله :

- **المدير (ثائرا وغاضبا )** : كم مرة علي أن أخبرك بأنك يجب أن تحضر قبل بدء الطابور الصباحي .
- **المعلم (متضايقا)** : إنها مجرد عشر دقائق ، لقد تأخرت في المواصلات .
- **المدير** : لو خرجت من منزلك مبكرا فلن تتأخر بسبب المواصلات ، لقد جاء جميع زملائك قبل طابور الاصلحاف الصباحي ، لكنك يا أستاذ لا تشعر بالالتزام والمسؤولية .
- **المعلم** : إذا سمحت احترام نفسك ، أنا عندي إحساس بالمسؤولية مثل أي معلم آخر .
- **المدير** : إذا تأخرت مرة أخرى ، سأوجه لك تنبيه .

والسؤال الذي يطرح نفسه هل حلت هذه المناقشة الحادة أية مشكلة ؟ والجواب لا ! . لذلك من المهم أن يُعرف لدى الجميع أن هدف التنبيه هنا يتمثل في تنبيه المعلم بوجود مشكلة تتطلب التصويب والتصحيح ، ومن ثم فإن استخدام نبرة الحديث الغاضبة والمشاعر العنيفة والعدائية اتجاه المعلم المتأخر لن تحل المشكلة ، إنما ستثير سخط المعلم وغضبه فقط ، وتؤثر على أدائه في الغرفة الصفية في ذلك اليوم على الأقل<sup>(١)</sup> .

ولأن يمكن أن يعاد السيناريو السابق بشكل آخر :

- **المدير(هادئا )** : لعلك تعلم أهمية حضورك لفعاليات الطابور الصباحي يا أستاذ ، إذ أن فعاليات الطابور تتطلب وجودنا جميعا في الموعد المحدد .
- **المعلم (خجلا)** : إنني آسف جدا يا أستاذ ، لقد تأخرنا في المواصلات بشكل غير متوقع اليوم .

<sup>١</sup> - انظر : المقدمون (٢٠٠٥) مرجع سابق ص ٢١٢ .



- **المدير :** كلنا نواجه مشكلة المواصلات في الصباح ، فما الذي ستقوم به للتأكد من حضورك مبكرا مستقبلا .
- **المعلم :** علي أن أخرج من المنزل مبكرا حتى اصل إلى الدوام في الوقت المحدد .

#### نصيحة عملية

دخل المدرب ويده بالون منفوخ ، وطلب إلى أحد المشاركين أن يتقرب منه ويحاول مسك البالون عند تركه في فضاء القاعة ، فتحرك البالون بسرعة وبشكل غير محدد الاتجاه ولم يستطع المشارك مسكه ، وبعد أن سجد البالون على الأرض ساكنا ، طلب المدرب من المشارك أن يأتيه بالون ، فمسكه بهدوء ونولوه للمدرب ، فقال المدرب لا تحاول أن تناقش الموظف وهو في حالة غضب وهيجان فان ردود فعله تكون غير متوقعة مثل حركة البالون ، وبعد أن بهدأ ناقشة فستصل إلى نتيجة من المناقشة ، كما استغلنا زميلنا لتول البالون بهدوء وبدون عناء

- **المدير:** أعتقد أن هذا أفضل . فأنت مربي صف ، لذلك فان حضورك قبل الطلاب سيساعدنا جميعا .
- عندما يتطلب الموقف منك توجيه عقوبة تنبيه أو إنذار لأحد المعلمين ، فان اهتمامك بالإرشادات التالية قد يوفر عليك الكثير من المعاناة وتبعات إعطاء تلك العقوبة<sup>(1)</sup> :

- ☒ **حدد التوقيت السليم للإجراء التأديبي :** على أن يتم ذلك بسرعة بل بأسرع ما يمكن بعد حدوث المخالفة وارتكابها ، حيث يُستدعى المعلم المخالف جانبا ، وتناقش معه المسألة بينك وبينه فقط .
- ☒ **ركز على الموضوع وليس الشخص :**

بمعنى أن ينبغي أن يكون اللوم أو العقوبة على المخالفة وليس على الشخص الذي ارتكبها ، ولا تشعر المعلم المخالف بأنه عدو لك نتيجة المخالفة .

- ☒ **ابدأ بذكر المشكلة ثم املح سؤالا بعد ذلك :**

لا تبدأ حديثك بتوجيه التهمة للمخالف كأن تقول "إنك دائما تتأخر عن الطلاب الصباحي" بل يمكنك بدلا من ذلك أن تقول "أنت تعرف مدى الأهمية

<sup>1</sup> - انظر : المميزون (٢٠٠٥) مرجع سابق ص ٢١٤ .



البالغة لنا جميعا ، أن نحضر الطابور الصباحي في وقته المحدد . ، فما الذي نستطيع أن نفعله لتمكين من حضور الطابور الصباحي من الآن فصاعداً .

☒ **استمع بانتباه واهتمام :**

يعد الإنصات الإيجابي المنفتح من أهم عناصر القيادة الفعالة والحقيقية ، لذا اشرح على المعلم المخالف الأسئلة التي تجعله يسترسل في الرد ويقدم لك كافة المعلومات التي تود أن تعرفها عن الموقف ، ولكن احذر من أن يصل النقاش معه إلى مواجهة حادة .

☒ **شجع المعلم على تقديم الاقتراحات الكفيلة بحل المشكلة :**

عندما يشارك المعلم المعني بحل المشكلة ، فإن ذلك يزيد من احتمالات تقبله للحل والتزامه به بما ينهي المشكلة نتيجة التزامه الشخصي بذلك ، وتضمن في المقابل عدم تولد روح عداوية منه تجاهك .

☒ **قدم نقداً مثمراً وبناءً :**

بقدر الإمكان قدم للمعلم المخالف اقتراحات محددة عن طريق تصويب الموقف أو تصحيحه .

☒ **لا تلجأ إلى أسلوب السخرية إطلاقاً :**

إن السخرية والاستهزاء لن يصححا أي موقف أو يحلا أية مشكلة ، بل إنهما يجعلان الشخص الذي تسخر منه يشعر بالذونية ، ويفقد ثقته بنفسه كما يشعر بالإحباط وقد يناصرك العداء ، ويحمل اتجاهك الكثير من الكراهية .

☒ **إنه اللوم الموجه للمعلم بجملة إيجابية :**

وذلك عن طريق التعليق على الجوانب الإيجابية التي أنجزها المؤلف المخالف في العمل ، حتى يعرف أنك لا تركز على اهتمامك فقط على سبب العقوبة

**نصائح عملية**  
إذا ما رفع مؤلف صوته أمامك ، فعليك أنت أن تخفض حدة صوتك ، إذ أن معظم الأفراد يستجيبون للصوت العالي برفع صوتهم أيضاً ، ولكن عندما تستجيب لمثل هذا الموقف بصوت خافت ، فإنك تنجح في نزع سلاح الطرف الآخر ، وهذا أسلوب ناجح في تهدئة الأعصاب .



التي توجهها له ، و إنما انظر إلى الأداء الشامل ككل ، و أكد لهذا المعلم وأشعره بالالمثنان بأنك ما زلت تتنظر إليه على أنه عضو مهم لا غنى عنه في الفريق العامل .

❑ أدلب من المعلم المخالف أن يقدم خطة عمله للقضاء على أسباب المشكلة :

عندما تقوم بمعاينة المعلم المخالف أو لومه ، ففكر في أن تجعله يقدم حلاً مقترحاً لمشكلته ، وبدل أن تقول له " يجب عليك عمل ..... " اطرح عليه سؤالاً مثل " ما الذي تظن أنك تستطيع عمله لتصحيح الموقف ؟ ودع المخالف نفسه يعرض خطة العمل المطلوبة لإصلاح الخطأ .

في مشكلة مثل التأخر عن الحضور في الوقت المناسب للعمل فإنه من السهل على المعلم الذي اعتاد على ذلك أن يقدم خطة عمل بسيطة من جانبه كان يقول " سوف أغير المنزل مبكراً قبل ربع ساعة عن الموعد الذي اعتدت عليه " ، أما في المواقف الأكثر تعقيداً ، فربما تتطلب خطة العمل المطلوبة منه وقتاً أطول ، ومن الأفضل هنا أن نقترح عليه أن يفكر في المشكلة لمدة يوم أو أكثر على أن يعود إليك في اجتماع لاحق لتقديم مقترحاته ومناقشتها معك <sup>(١)</sup> .

### الإجراءات التأديبية :

إذا تكررت مخالفة المعلم بعد توجيه لفت التنذر الشفهي ، فإن الخطوة التالية عقد مقابلة شخصية تأديبية معه ، تتضمن تقديم عقوبة تأديبية رسمية على الموظف حسب تسلسل العقوبات التأديبية في المؤسسة - وهي هنا المدرسة - ويوقع على المعلم عقوبة التنبيه - والتنبيه أول عقوبة في نظام العقوبات المعمول بها في المدارس الأردنية - وتختلف المقابلة الشخصية التأديبية عن الإنذار الشفهي في أنها أكثر رسمية ، حيث أن الإنذار أو اللوم الشفهي عادة ما يكون سريعاً ومختصراً ، ويحدث في ركن هادئ في مقر العمل ، أما المقابلة الشخصية التأديبية فتستغرق وقتاً أطول ، ويتم عقدها مع المعلم في مكتب المدير أو غرفة الاجتماعات بالمدرسة .

١ - المضمون (٢٠٠٥) مرجع سابق ص ٢١٥ .





ويلزم مراعاة عدة شروط، لعقد المقابلة الشخصية التأديبية منها ما يلي<sup>(١)</sup>:

- الإعداد المسبق للمقابلة الشخصية التأديبية بما يؤدي إلى الاتفاق المشترك بين الطرفين - الرئيس والمرؤوس المخالف - على انتهاء خطة عمل لتصويب الخطأ أو المخالفة .
  - خطة عمل تصويب الخطأ أو المخالفة هنا يجب أن تكون مكتوبة ، وذلك لكونها مرجعية لتذكير المدير والمعلم بما تم الاتفاق عليه ، ولغرض التوثيق الرسمي لها .
  - يجب إعطاء المعلم المخالف نسخة من خطة العمل التي تم الاتفاق عليها بينه وبين المدير لتجاوز المخالفة ، والاحتفاظ بنسخة في ملف المعلم في الإدارة .
  - المقابلة الشخصية التأديبية تمثل اجتماعاً رسمياً يتطلب توثيق كل ما دار أثناءه من تعليقات وأسئلة واستجابات ، ويتم الاحتفاظ بها في ملف المعلم في الإدارة .
  - استخدم في المقابلة الشخصية التأديبية النموذج الرسمي للعقوبة ، وهي هنا للتبني المعتمد في المؤسسة لتوثيق العقوبة حسب الإجراءات الرسمية المتبعة .
  - اتبع في أثناء المقابلة الشخصية التأديبية نفس التوجهات والإرشادات التي سبق عرضها للإذثار الشفهي<sup>(٢)</sup> .
- ويمكن استخدام النموذج التالي لعمل المقابلة الشخصية مع المعلم المخالف ، وذلك لإضفاء نوع من الأهداف الإصلاحية للتأديب ، و لإشراك المعلم المخالف في اقتراح خطة العمل التي من شأنها وضع حل مناسب للمخالفة التي تسببت في عقوبته ، وعدم تسبب قلبية بينه وبين المدير على اعتبار أن هدف المدير هو تعديل سلوك المعلم المخالف وليس إلحاق الأذى أو الضرر به ويعمله .

١ - انظر: المتهزون (٢٠٠٥) مرجع سابق ص٢١٦ .

٢ - انظر: ابو شيخة (٢٠٠١) مرجع سابق ص١٩٧ .



شكل رقم ( ٦ )

نموذج ورقة عمل لمقابلة شخصية تأديبية

<p>الجزء الأول ( املأ هذا الجزء قبل البدء بالمقابلة الشخصية التأديبية )</p> <p>التاريخ : / /</p> <p>اسم المعلم : .....</p> <p>المخالفة : .....</p> <p>.....</p>
<p>الجزء الثاني :</p> <p>بيان الأنظمة أو التعليمات أو المهام التي تم مخالفتها :</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>تاريخ حدوث المخالفة : / /</p> <p>المخالفات المماثلة السابقة وتاريخها : .....</p> <p>.....</p> <p>ما الذي أريد تحقيقه مع المعلم المخالف : .....</p> <p>.....</p> <p>الأسئلة التي أريد طرحها في بداية المقابلة : .....</p> <p>.....</p> <p>.....</p>
<p>الجزء الثالث ( يتم وضع إشارة علياً أثناء المقابلة )</p> <ul style="list-style-type: none"><li>❖ أن احتفظ بهدوني وتركيزي .</li><li>❖ أن احصل على كل أبعاد الموقف .</li><li>❖ أن استمع بانتباه واهتمام بالغ .</li><li>❖ ألا أقاطع المعلم أثناء حديثه .</li></ul>



- ❖ أن اركز على الواقعة أو العمل وليس الشخص .
- ❖ أن أتجنب إثارته أو السخرية منه .
- ❖ أن امنح المعلم المخالف فرصة لحل المشكلة .

الجزء الرابع : (يتم تعيئته قرب نهاية المقابلة )

المقترحات التي قدمها المعلم : .....

.....

الحل الذي تم الاتفاق عليه : .....

.....

توقيع المدير : ..... توقيع المعلم : .....

### المبادئ العامة للتأديب الفعال :

- الغاية الأسمى للتأديب هي المحافظة على سير العمل في المدرسة التي تديرها وتحسين مستوى الخدمات التعليمية التي تقدمها ، وعلى هذا الأساس ، فإنه يتمين عليك كمدير أن تراعي عددا من المبادئ الأساسية في عملية التأديب كي يحقق التأديب غايته الأساسية ، ولا تكون له آثار سلبية ومن أهم هذه المبادئ ما يلي<sup>(١)</sup> :
- وضع القواعد المنظمة لواجبات المعلمين وحقوقهم بشكل واضح ومفهوم ، بعيدا عن الغموض واللبس ، بحيث يعرف الموظفون ما لهم من حقوق وما عليهم من واجبات .
- راع أن تكون القواعد و الأنظمة فاعلة وعادلة ، بحيث تضمن تحقيق أهداف المدرسة وصيانة حقوق العاملين فيها .
- وعي المعلمين بالأهداف الأساسية للتأديب ، وأكد على أنه ليس وسيلة للانتقام والترهيب ، وإنما وسيلة للإصلاح ورفع الكفاءة في الأداء .

١- انظر :رشيد ، مازن فلوس (٢٠٠٤) إدارة الموارد البشرية ، العبيكان ، الرياض ص١١٦- ١١٠٨ .



- تبنى أساليب "التأديب الوقائي" التي تهدف لتحقيق الانضباط الذاتي من قبل المعلمين ، بتشجيعهم على اتباع قواعد وأنظمة العمل ، وبالتالي عدم اللجوء إلى التأديب إلا بعد استفاد كل وسائل الإصلاح الأخرى ، وعدم الإسراف في استخدام سلطة التأديب ، لما في ذلك من آثار سلبية .
- أسرع في اتخاذ إجراءات فورية بشأن المخالفات التي يرتكبها المعلمون فور وقوعها ، لأن التأخير في ذلك يفقد التأديب الكثير من تأثيره المطلوب في الإصلاح والتقويم والردع .
- تبنى أسلوب العقاب التدريجي ، الذي يتضمن تطبيق مستويات متصاعدة من العقوبات التأديبية عند تكرار مخالفات المعلم ، مع مراعاة أن هناك حالات تستوجب تطبيق أقصى العقوبات دون تدرج .
- عند توقيع العقوبة لا تكتفي بالإشارة إلى الخطأ ، بل علم المعلم السلوك الصحيح الذي ينبغي اتباعه ، وساعده على اتباع ذلك السلوك .
- راع خصوصية المعلم ، واحرص على حفظ كرامته ، فلا تطلع المعلمين على الإجراءات التأديبية التي تتخذها بحق زملائهم . وأحذر أن يتناهى ذلك الى أسماء الطلاب ، خاصة في المراحل الدراسية الأساسية العليا ، والثانوية .
- استقص أسباب المخالفات وظروف وقوعها ، وحللها واسع لإزالتها .
- اتخذ القرار التأديبي بناءً على معلومات وافية ومحققة ، و أعد المعلم فرصة الدفاع عن نفسه ، قبل تطبيق أية عقوبة بحقه .
- راع المساواة في تطبيق الإجراءات التأديبية في المخالفات المتماثلة ، و طبق الإجراءات التأديبية باتساق ، بحيث تطبق العقوبات نفسها في الحالات المشابهة على جميع المعلمين الذين يقومون بارتكاب المخالفات نفسها .
- وفر الضمانات الكافية للمعلم ، و أعد له الفرصة للتخلم من أي إجراء تعسفي أو غير عادل<sup>(١)</sup> .

١ - انظر : ابو شيخة (٢٠٠١) مرجع سابق ص ١٩٧ .



## أشكال الجزاءات التأديبية :

تختلف أشكال الجزاءات التأديبية التي قد يتعرض لها الموظف من مؤسسة لأخرى ومن موقف لآخر ، في حين أنها تأخذ طابعا واحدا في المؤسسات الرسمية ومنها المدارس ، حيث يكون هناك نظام خدمة مدنية يحكم هذه العقوبات وينظم إجراءات تطبيقها ويسمى هذا الأسلوب إجراءات التأديب التصاعدي ، حيث تأخذ العقوبات أحد الأشكال التالية<sup>(١)</sup> :

### ١- التوبيخ :

إذا ارتكب الموظف مخالفة للقوانين والأنظمة والتعليمات والقرارات المعمول بها في المؤسسة التي يعمل بها ، أو أقدم على عمل أو تصرف من شأنه الإخلال بالمسؤوليات والصلاحيات المنوطة به ، أو عرقلتها أو الإساءة إلى أخلاقيات الوظيفة وواجبات الموظف وسلوكه فتقع عليه عقوبة التوبيخ ، وهي أخف عقوبة في سلم العقوبات. وإيقاعها على المعلم المخالف من صلاحيات مدير المدرسة ، ولا يجوز لأي من الجهات المخولة بإيقاع العقوبات على المعلم إلا بعد استجوابه ، والاستجواب حق للمعلم ليستطيع الدفاع عن نفسه وبيان أسباب وقوعه بالمخالفة.

والشكل (٧) يوضح نموذج الاستجواب:

### شكل رقم (٧)

نموذج استجواب عن المخالفة السلوكية المرتكبة من قبل المعلم .

الجزء الأول: (يعبأ من قبل مسؤول شؤون الموظفين )

اسم الموظف من أربعة مقادع	الفئة / الدرجة	الوظيفة
مكان العمل :	المديرية : .....	القسم : .....
العقوبات التأديبية المتخذة بحق الموظف : .....		

١ - مجموعة القوانين والأنظمة الشريفة (٢٠٠٧) ص ٢١٦ - ٢١٩



الجزء الثاني ( يعبأ من قبل الرئيس المباشر للموظف ) .

موضوع الاستفسار: .....

التوقيع: ..... التاريخ: / /

الجزء الثاني: ( يعبأ من قبل الموظف المستجوب ).

الإجابة:

.....

.....

التوقيع: ..... التاريخ: / /

الجزء الرابع: القرار المتخذ وفق الصلاحيات المنصوص عليها في المادة(١٤٢)

من نظام الخدمة المدنية رقم ٣٠ لسنة ٢٠٠٧ .

تسبيب / قرار الرئيس المباشر:

.....

التوقيع: ..... التاريخ: / /

تسبيب / قرار المدير :

.....

التوقيع: ..... التاريخ: / /

تسبيب /قرار الامين العام :

.....

التوقيع: ..... التاريخ: / /

تسبيب / قرار الرئيس :

.....

التوقيع: ..... التاريخ: / /



## ٢- الإنذار :

إذا تكررت المخالفة التي ارتكبها المعلم ، وعوقب عليها بعقوبة التنبيه ، فيوقع عليه الرئيس المباشر عقوبة الإنذار ، مع إمكانية إيقاع عقوبة الإنذار على المعلم المخالف دون المرور بعقوبة التنبيه في حالات المخالفة الشديدة مثل :

### عشرات ومثالب إدارية

لا تقم بإنذار المعلمين أو لومهم عندما تكون غاضبا ولثائرا ، أو عندما يكونون هم غاضبين ، أو تفعل ذلك بصورة علنية أمام الآخرين ، واللوم أو التوبيخ الشفوي أو الإنذار ، يجب أن يتم في إطار فردي خاص بين فردين هادئين يتعاونان معا لحل المشكلة المعلوحة أو التالفة

- إيذاء المعلم لأحد الطلاب إيذاءً بليغا .
- التلطف بألفاظ نابية بشكل علني .
- وإيقاع عقوبة الإنذار على المعلم المخالف من صلاحيات مدير المدرسة . ويلزم استجواب المعلم المخالف لإيقاع عقوبة تأديبية عليه ، وذلك حسب النموذج السابق<sup>(١)</sup> .
- توثق عقوبة التنبيه والإنذار على المخالفات السلوكية - وهي من صلاحيات

مدير المدرسة- ضمن نموذج رسمي مخصص لهذه الغاية ، والشكل (٨) يوضح هذا النموذج :

### الشكل رقم ( ٨ )

#### نموذج إقرار العقوبة المسلكية<sup>(٢)</sup>

مديرية التربية والتعليم .....

قسم / مدرسة .....

المعلم /الموظف .....الرقم الوزاري ( ..... )

الموضوع : الإجراءات التأديبية .

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته .

إشارة إلى الاستجواب المرفق بتاريخ / /

واستنادا لأحكام المادة ( ) فقرة ( ) من نظام الخدمة المدنية رقم ( ) لسنة:.....

١ - نظام الخدمة المدنية رقم (٢٠) لسنة (٢٠٠٧) ، المادة ١٤٢ ، عمان ، الأردن .

٢ - وزارة التربية والتعليم (٢٠٠٧) نموذج إقرار العقوبة المسلكية .



قررت إيقاع عقوبة (التنبيه / الإنذار) عليك وذلك .....

.....  
.....

آملًا عدم تكرار ذلك و إلا ستتخذ بحقك إجراءات اشد في حال تكرار مثل هذا السلوك .

**واقبلوا الاحترام .**

اسم وتوقيع الرئيس المباشر / مدير المدرسة .....

ويستخدم هذا النموذج في حال وقوع أية مخالفات مسلكية ، ولا يستخدم لإيقاع العقوبة في حال مخالفات الغياب عن العمل بدون إجازة رسمية أو عذر شرعي .

**٣- الحسم من الراتب الأساسي بما لا يزيد على سبعة أيام في الشهر :**

ويعني حسم يوم أو أكثر حتى سبعة أيام من الراتب الأساسي للموظف وذلك كل شهر لمدة اثني عشر شهرا ، وتوقع هذه العقوبة في حال استمرار المخالفة التي ارتكبها الموظف واستحق عليها عقوبة الإنذار. وإيقاع عقوبة الحسم على المعلم المخالف من صلاحيات مدير التربية والتعليم في المديرية التي يعمل بها المعلم المخالف .

**٤- حجب الزيادة السنوية لمدة سنة واحدة :**

إذا لم يتعدل سلوك الموظف بعد الحسم ، فيوقع عليه عقوبة حجب الزيادة السنوية ، ولمدة سنة واحدة . وإيقاع هذه العقوبة على المعلم المخالف من صلاحيات أمين عام وزارة التربية والتعليم ، وبقرار من الوزير في حال إيقاع عقوبة حجب العلاوة السنوية لمدة سنتين .





#### ٥ - الاستغناء عن الخدمة :

إذا لم يتعدل سلوك الموظف بعد حجب الزيادة السنوية ، يوقع عليه عقوبة الاستغناء عن الخدمة ، أو العزل وذلك بناء على قرار المجلس التأديبي المشكل من أمين عام وزارة العدل رئيساً ، وعضوية أمين عام ديوان الخدمة المدنية ، ومستشار في ديوان التشريع والرأي .

ولتحقيق الهدف أو المعنى الرئيسي للعقوبات التأديبية ، الذي يعني التدريب العقلي و الأخلاقي وتحسين السلوك ، ومساعدة المعلم في تبني اتجاهات عمل إيجابية ، لذلك كانت العقوبات تخضع للمدة الزمنية ، ولا يعتد بها لأي غاية من الغايات المقصودة بعد مرور الفترة الزمنية المحددة لها وهي : ستة اشهر لعقوبة التنبيه ، وسنة واحدة لعقوبة الإنذار ، وستان لعقوبة الحسم من الراتب ، ثلاث سنوات لعقوبة حجب الزيادة السنوية لسنة أو سنتين<sup>(١)</sup>.

رغم أنه من المفيد دائماً - من وجهة نظر قانونية - الحصول على توقيع المعلم على كل الأوراق والوثائق التأديبية ، فإن كتابة التقرير بشكل رسمي موثق في حد ذاته يشكل حماية قانونية لك ، وبالطبع فليس باستلاعتك إجبار أي معلم على التوقيع إذا ما رفض ذلك . فإذا ما رفض المعلم أن يوقع على وثيقة تأديبية تتعلق به ، فاستدع شاهداً ليرى هذه الواقعة - على أن يكون الشاهد غير شريك في الموقف أو جانب العمل المعني بالعقوبة - وكرر طلبك أمام الشاهد ، فإذا ما أصر المعلم على عدم التوقيع ، فاطلب من الشاهد أن يسجل ذلك على الوثيقة ويوقع على ذلك<sup>(٢)</sup> .

ويقول أحد المديرين الأشداء إنه لم يقابل إطلاقاً أية مشكلة في جعل العاملين يوقعون على مثل هذه الوثائق التأديبية ، وكان يقوم - في حالة ما

١ - نظام الخدمة المدنية رقم (٢٠) لسنة (٢٠٠٧) ، المادة ١٥٢ عمان ، الأردن .

٢ - انظر : المضمون (٢٠٠٥) مرجع سابق ص ٢٢ .



إذا رفض المعلم التوقيع - بطلي الورقة على ظهرها ويقول حسنا ، كل المطلوب هو أن تكتب على ظهر الورقة : أنني أرفض التوقيع عليها وتوقع على ذلك ، ويقول المدير أنهم غالبا ما كانوا يفعلون ذلك<sup>(١)</sup> .

---

١ - المرجع السابق ص ٢٢١ .



## مسرّد المصطلحات

- **إدارة الأفراد** : " النشاط الإداري المتعلق بتحديد احتياجات المدرسة من القوى العاملة وتوفيرها بالأعداد والكفاءات المحددة ، وتنسيق الاستفادة من هذه الثروة بأعلى كفاءة ممكنة "
- **إدارة الأفراد في الإدارة المدرسية** : " النشاط الإداري الذي يمارسه مدير المدرسة لتحديد احتياجات المدرسة من القوى العاملة أو اختيارها وتوفير الظروف المناسبة لاستمرار عملها في المؤسسة التعليمية وتحديد مهامها وتنمية قدراتها المهنية وتحفيزها ورقابة أداؤها وتقويمه " .
- **الأفراد** : " هم العناصر البشرية العاملة في جميع الأنشطة والأعمال التي تمارسها المدرسة لتحقيق أهدافها ، سواء أكانوا مدرسين ، أم إداريين ، أم غيرهم من موظفي الخدمات المدرسية "
- **الإنذار** : إجراء تأديبي يوقعه الرئيس المباشر على الموظف ، الذي يكرر بعد التنبه مخالفة القوانين والأنظمة والتعليمات والقرارات ، أو يقدم على عمل أو تصرف من شأنه الإخلال بالمسؤوليات والصلاحيات المنوطة به ، أو يعرقلها أو يسيء إلى أخلاقيات الوظيفة وواجبات الموظف وسلوكه .
- **البحث الإجرائي** : دراسة لحالة أو وضع اجتماعي بهدف تحسين نوعية الأداء فيه، ويعرف بأنه عمل يقوم به المعلم لتحسين الأداء التعليمي له أو لزميل له أو لممارسة فرضية تربوية بهدف اختبارها .
- **تبادل الزيارات** : أسلوب إشرافي يتم فيه زيارة معلم أو أكثر لمعلم آخر يدرس نفس المبحث أو مبحث آخر في نفس المدرسة أو مدرسة أخرى وذلك للاطلاع على مهارات المعلم المزار في مهارات التدريس المختلفة.



- **التدريب** : الجهد المنظم والمخطط له لتزويد الموارد البشرية في المنظمة بمعارف معينة ، وتحسين وتطوير مهاراتها وقدراتها ، وتغيير سلوكها واتجاهاتها بشكل إيجابي بناء مما قد ينعكس على الأداء في المنظمة .
- التدريب خارج موقع العمل : **Training Off - The Job** .  
هو التدريب خارج مواقع العمل ضمن برامج خاصة تقوم جهات خارجية بإجرائها حسب اتفاقية تبرمها مع المنظمة المعنية ، وقد يتم تنفيذها في مواقع التدريب الخاصة بتلك الجهات ، أو في قاعات المنظمة لكنها خارج مواقع العمل ، أو ضمن برامج خاصة تعقدها إدارة التدريب داخل المنظمة أو خارجها وتدعو إليها بعض الموظفين المحتاجين لهذا التدريب .
- تدريب في مكان العمل (الداخلي) : **On-The Job Training** .  
التدريب الذي يتدرب فيه الأفراد في مواقع عملهم ويشرف عليهم زملائهم من أصحاب الخبرة أو المسؤولين عنهم مباشرة ، ومن أساليبه أسلوب تنقل الفرد بين الأعمال المختلفة .

#### **تدريب قبل الخدمة: Pre-Service Training**

- ويتضمن هذا التدريب جميع الدورات التدريبية التي حضرها الفرد قبل استلامه العمل والهدف هو تهيئته لظروف العمل التي ستوكل إليه عند التحاقه بالوظيفة .
- **تدريب لتجديد المعلومات** :التدريب الذي يهدف إلى تزويد المتدربين ببعض المعلومات الجديدة التي تتعلق بطبيعة أعمالهم ومساعدة ودعم ما لديهم من معلومات تسهم في رفع كفاءة الموظف المتدرب . ج - **تدريب الاتجاهات** :  
التدريب الذي يهدف إلى تغيير وجهات النظر والاتجاهات التي يتبعها المتدربون في أداء أعمالهم وزيادة قدراتهم على التخطيط والاتصال واتخاذ القرارات .
- **تدريب للترقية** :التدريب الذي يهدف إلى اطلاع الموظف على المعلومات والمعارف والأساليب الجديدة التي تتفق مع مهمات الوظيفة الجديدة التي سوف يرقى إليها



- **تدريب المعلمين أثناء الخدمة** : تلك النشاطات التي تنفذ وتطبق في المدرسة أو مجموعة من المدارس ، أو التي تقدمها مؤسسات أخرى تساعد المعلمين لتحسين وتطوير أدائهم ونموهم أثناء الخدمة .
- **تدريب المهارات** : يهدف إلى تزويد المتدربين بالمهارات والأساليب الإدارية الحديثة التي تسهم في زيادة فاعليتهم وتحسين مستوى أدائهم الوظيفي.
- **تقويم الأداء** : وسيلة تمكن من إصدار حكم موضوعي على قدرة الموظف في أداء واجباته ومسؤوليات وظيفته ، والتحقق كذلك من سلوكه وتصرفاته في أثناء العمل ، ومن مدى التحسن الذي طرأ على أسلوب أدائه لواجبات ومسؤوليات وظيفته ، وقدرته على تحمل واجبات ومسؤوليات إضافية .
- **التبنيه** : إجراء تاديب يوقعه الرئيس المباشر على الموظف ، الذي يخالف ولأول مرة ، القوانين و الأنظمة والتعليمات والقرارات ، أو يقدم على عمل أو تصرف من شأنه الإخلال بالمسؤوليات والصلاحيات المنوطة به أو يعرقلها أو يسيء إلى أخلاقيات الوظيفة وواجبات الموظف وسلوكه .
- **التمية المهنية للمعلمين** : عملية منظمة مدروسة لبناء مهارات تربوية و إدارية وشخصية جديدة ، تلزم لقيامهم الفعال بالمسؤوليات المدرسية ، أو ترميم ما يتوفر لديهم منها بتجديدها أو إغنائها ، أو سد العجز الملاحظ فيها ، لتحقيق غرض أسمى هو تحسين فاعلية المعلمين وبالتالي زيادة التحصيل النوعي والكمي للمتعلمين .
- **الاجتماع الفردي** : وهو الاجتماع الذي يعقده المدير مع أحد المعلمين الذين يحتاجون إلى المساعدة أو يعاني من مشكلة تربوية ، إما بطلب من المدير بناء على ملاحظاته لحاجات المعلم ، أو بطلب من المعلم ذاته لعرض مشكلة معينة يعاني منها ويريد مناقشتها .
- **الإجراء التأديبي** : الأجراء الذي يتخذه أو ينسبه الرئيس المباشر بحق الموظف الذي يخالف ، القوانين و الأنظمة والتعليمات والقرارات ، أو يقدم على عمل أو



- تصرف من شأنه الإخلال بالمسؤوليات والصلاحيات المنوطة به أو يعرقلها أو يسيء إلى أخلاقيات الوظيفة وواجبات الموظف وسلوكه.
- **الحافز** : شعور خارجي لدى الفرد يوئد فيه الرغبة في القيام بنشاط أو سلوك معين يسمى من ورائه إلى تحقيق أهداف محددة .
- **الحافز** : مجموعة العوامل والمؤثرات التي تدفع العامل نحو بذل جهد أكبر في عمله والامتناع عن الخلل فيه .
- **الحسم** : إجراء تأديبي يوقعه المدير بتنسيب من الرئيس المباشر على الموظف ، الذي حصل على عقوبة الإنذار و يكرر مخالفة القوانين و الأنظمة والتعليمات والقرارات ، أو يقدم على عمل أو تصرف من شأنه الإخلال بالمسؤوليات والصلاحيات المنوطة به ، أو يعرقلها أو يسيء إلى أخلاقيات الوظيفة وواجبات الموظف وسلوكه .
- **الحوافز المادية** : هي الحوافز التي تتعلق بالحاجات المادية للأطراف المختلفة ، وقد تكون إيجابية مثل المكافآت والعلاوات وقد تكون سلبية مثل تخفيض المرتب أو الحرمان من العلاوات .
- **الحوافز المعنوية** : هي الحوافز التي تتعلق أساسا بمنظومة القيم للشخص أو الحالة الوجدانية لدى الإنسان وقد تكون إيجابية مثل المدح أو منح الأوسمة وقد تكون سلبية مثل التنبيه أو الإنذار .
- **الدرس التوضيحي** : الموقف التدريبي المخلط والمنظم التي يتاح فيه الفرصة أمام المعلمين لمشاهدة عرض أدائي عملي لمهارات تعليمية محددة ليتعلم أداؤها بما يساعده على تحسين كفاياته التدريسية وأساليب تعلم تلاميذه .
- **الزيارات الميدانية : Field Visits** .  
الزيارات من الأساليب التدريبية المساعدة ، و تعد مكملا للأساليب الأخرى وتساعد على الربط بين النظريات العلمية والتطبيق العملي من خلال المشاهدة



الحررة في مواقع العمل الحقيقية ، وبوجود القائمين على تنفيذ العمل في تلك المواقع.

- **الزيارة الصفية :** الزيارة الصفية تلك العملية النظامية المخلطة والهادفة التي يقوم بها مدير المدرسة و المشرف التربوي أو أحدهما للغرفة الصفية بهدف مشاهدة وسماع كل ما يصدر عن المعلم والتلاميذ من أداء في الموقف التعليمي بهدف تحليله ومن ثم تزويد المعلم بالتغذية الراجعة التطويرية .
- **زيارة صفية شاملة :** زيارة يخلطها وينفذها معلم وذلك لتدريب معلم آخر على مجمل فعاليات الموقف التعليمي بدءاً بالتخطيط وتنفيذ الحصة الصفية والتقييم التكويني وانتهاءً بالتقويم الختامي .
- **زيارة صفية محددة الهدف :** زيارة يخلطها وينفذها معلم ويشاهدها معلم آخر ويتم فيها التركيز على فعالية واحدة مثل أساليب التدريس ، أو استخدام الوسائل التعليمية ، أو التعزيز ، أو التقويم التكويني ، أو التقويم الختامي ، أو إدارة الصف وغيرها .
- **سلة المعاملات : In- Basket :** تعتمد هذه الطريقة على إعداد ملفات - لكل متدرب ملف - بها مجموعة من المعاملات شبيهة بالحية وتقدم للمتدربين ويطلب من كل منهم أن يحدد أنسب إجراء لكل معاملة .
- **طريقة الأحداث الحرجة أو المهمة :** متابعة العاملين بشكل مستمر ، وتسجيل الأحداث الإيجابية والسلبية التي يقومون بأدائها ، ويقوم كذلك بتسجيل سلوك كل فرد منهم اتجاه الأحداث المهمة في سجل خاص لهذا الغرض .
- **طريقة الترتيب البسيط :** ترتيب المرؤوسين تنازلياً حسب كفاءتهم من الأكثر كفاءة إلى الأقل ويتم الترتيب بناء على الأداء العام أو الأداء ككل ، ويؤخذ في الاعتبار بعض العوامل مثل مستوى الإنتاج ، والمواظبة ، والسلوك والتعاون مع الزملاء ، ويتم التوصل إلى قائمة بترتيب العاملين بحسب أدائهم .



- **طريقة التوزيع الإلزامي** : تقويم العاملين حسب المنحنى الطبيعي ، والذي يشير بدوره إلى أن عددا كبيرا من الأفراد تكون قريبة من الوسط الحسابي أي متوسطي الكفاءة ، ونسبة قليلة من الأفراد المتفوقين ، ونسبة قليلة من الأفراد منخفضي الكفاءة .
- **العرض العملي : Practical Demonstration** .  
وهو التقديم العملي للقيام بعمل ما يقدمه المدرب أو أحد الأخصائيين أو الفنيين ويستخدم لتعليم المهارات المحددة أو القيام بمهمة ذات خطوات محددة.
- **المصف الذهني : Brain Storming** .  
هي إحدى عمليات المناقشة الجماعية التي تشجع أفراد الجماعة بإشراف المدرب على توليد أكبر عدد من الأفكار والمقترحات في فترة زمنية محددة ، وتسجيل هذه الأفكار ليتم في النهاية تحليلها بعد جمعها ومناقشتها .
- **المباريات الإدارية : Management Games** . : أسلوب للتدريب في حل المشكلات واتخاذ القرارات ، ويقوم على تقديم حقائق كافية عن موضوع أو مشكلة معينة ( ليس لها إلا حل واحد ) لمجموعة من المتدربين ثم يطلب منهم إما بشكل فردي أو على هيئة مجموعات ، أن يتباروا ويتنافسوا فيما بينهم للوصول إلى الحل الصحيح .
- **الفاعلية** : وتعرف : بأنها القدرة على تحقيق أقصى النتائج والخدمات التي يمكن تحقيقها باستخدام الموارد المتاحة أحسن استخدام ممكن .
- **لعب الأدوار : Role Play** .  
وهي تمثل إشراك اثنين أو أكثر من الأفراد في تمثيل سيناريو معين له صلة بموضوع التدريب .
- **المؤتمرات : Conferences** .  
المؤتمر اجتماع منظم هادف لبحث موضوع معين أو الوصول إلى قرار معين إزاء مشكلة معينة من مشكلات العمل الجديرة بالاهتمام ، ويتكون المؤتمر من الأعضاء الذين يهمهم الموضوع ، وقد يشترك معهم بعض الخبراء والمختصين .





- **المشغل التربوي** : نشاهد تعاوني عملي لمجموعة من المعلمين يهدف إلى دراسة مشكلة تربوية مهمة أو إنجاز واجب أو نموذج تربوي محدد .
- **المعلم الذي لا يخلطك لدروسه** : المعلم الذي لا يعد خلطاً فصلية أو يومية ويقع في كثير من الأحيان في مواقف محرجة أثناء التدريس ، ولا يستطيع تنمية قدرات التلاميذ ومراعاة الفروق الفردية بسهولة ، أما استخدامه للوسائل التعليمية يكاد يكون قليلاً إن لم يكن معدوماً .
- **المعلم غير الديمقراطي** : هو المعلم الذي لا يعطي طلابه فرصة التعبير عن آرائهم ، يعطي الطلاب المعلومات ، لا يماونهم على اكتساب قيم ومهارات ديمقراطية . ولا يسمح لهم بفرصة الاشتراك في وضع خلط العمل في الصف . يحاول استرضاء المدير ، و يسأله الرأي والتوجيه ، ، ويرفض الاتفاقات التي يتوصل إليها عن طريق اللجان أو اجتماعات هيئة التدريس .
- **المعلم قليل الأثر** : المعلم الذي يعوزه روح الفكاهة ، لطريقة تدريسه وحديثه على وتيرة واحدة ليس فيه من التنوع إلا القليل ، لا يظهر ودا لزملائه وطلابيه ، أصدقائه قليلون ، لا يعادي المجتمع لكنه لا يعرف كيف يكسب أصدقاء بسهولة ، يخشى أن يُقابل من الآخرين بالصد و الإعراض ، مع كل ذلك فهو معلم جاد لكنه عابس ، موانب في دوامه ، يلتزم بالتعليمات والأوامر ، غير مجدد ، ولا يحب التغيير ، لأنه يخشى الفشل .
- **المعلم الكسول** : هو المعلم الذي لا يهتم بالجديد والتطورات والمستجدات التي تتعلق بتخصصه أو باستراتيجيات التدريس والتقويم الحديثة ، يهرع خارجاً من المدرسة في أقرب وقت مستطاع ، يهزأ من المعلمين الجدد الذين يبذلون جهداً فوق ما يطلب منهم .



- **المعلم المتشائم** : هو المعلم الذي ينظر إلى الحياة نظرة قاتمة . مشير للتشاؤم ويشهد حماس الآخرين ، يعاني من ثقل روحه المعنوية الانهزامية ، لا يثق بأحد ويدفعه تشاؤمه إلى توقع الأسوأ من الآخرين ، لا يميلون إلى تفويض الصلاحيات للآخرين .
- **المعلم الجديد** : هو المعلم الحاصل على مؤهل علمي و يمارس مهام التعليم بشكل مهني لأول مرة في مؤسسة تعليمية مرخصة للقيام بمهام التعليم والتدريس .
- **المعلم المسوف** : المعلم الذي يوجل حتى آخر لحظة القيام بأشياء يعرف أن عليه القيام بها ، يعترف بسهولة بأنه لا يمكنه الدفاع عن سلوكه وتبريره.



## المصادر والمراجع

- أبو شندي ، سعد عامر (٢٠٠٨) فاعلية البرنامج الأساسي لتطوير الإدارة المدرسية ، رسالة دكتوراه غير منشورة ، جامعة جوبا ، الخرطوم ، السودان .
- أبو شيخة ، نادر احمد (٢٠٠١) إدارة الموارد البشرية ، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان ، الأردن .
- أبو عفيفة ، نعيمة و آخرون (٢٠٠٢) دليل الإشراف التربوي ، وزارة التربية والتعليم – عمان – الأردن .
- احمد ، احمد إبراهيم (٢٠٠٢) العلاقات الإنسانية في المؤسسة التعليمية ، دار الوفاء ، الإسكندرية ، مصر .
- إسماعيل ، الغريب محمد (٢٠٠١) تكنولوجيا التعليم وتحديث التعليم ، عالم الكتب - القاهرة .
- آن بروس جيمس ، س بيبتوني (١٩٩٩) فن تحفيز العاملين ، ترجمة زكي مجيد حسن ، بيت الأفكار الدولية ، عمان .
- باطاهر، ابن عيسى (١٩٩٧) فاعلية المسلم المعاصر رؤية في الواقع والتموه - دار البيارق ، عمان ، الأردن .
- البدري ، طارق عبد الحميد (٢٠٠٥) الاتجاهات الحديثة للإدارة المدرسية في تنمية القيادة المدرسية ، دار الثقافة عمان ، الأردن .
- بدري ، نفيسة محمد (٢٠٠٥) التدريب ومهارات التيسير ، الهيئة العليا للتقويم والاعتماد ، وزارة التعليم العالي والبحث العلمي ، الخرطوم ، السودان .
- بني مصطلقى ، هاني محمد (٢٠٠٥) بناء برنامج تدريبي لمديري ومديرات المدارس الثانوية لتطوير كفاياتهم الإدارية ، دار جرير - عمان .
- حجازي ، محمد حافظ (٢٠٠٥) إدارة الموارد البشرية ، دار وفاء ، القاهرة ، مصر .



- حسنين ، محمد حامد (١٩٨٧) تحديد الاحتياجات التدريبية في القطاع العام الأردني ، رسالة ماجستير غير منشورة الجامعة الأردنية . عمان . الأردن .
- حسين ، عبد الفتاح دياب (١٩٩٦) دور التدريب في تطوير العمل الإداري ، مطبعة النيل ، القاهرة ، مصر .
- حمدان ، محمد زياد (١٩٨٨) تطوير المعلمين وظيفيا أثناء الخدمة رسالة المعلم عدد(١) ، مجلد (٢٩) ، عمان الأردن .
- حنفي ، عبد الغفار (٢٠٠٢) السلوك التنظيمي وإدارة الموارد البشرية -دار الجامعة الجديدة ، الإسكندرية- مصر .
- الخالدي ، صلاح عبد الفتاح (١٩٩٨) مع قصص السابقين في القرآن (٢) دار القلم ، دمشق .
- الخليل ، أحمد و الخليل ، رباح (٢٠٠١) التدريب ، مؤسسة حمادة ، أريد - الأردن .
- الخليل ، أحمد و الخليل ، رباح (٢٠٠٦) التدريب الفعال ، جدارا للكتاب ، عمان- الأردن .
- الخميسي ، سلامة أحمد (٢٠٠٢) قراءات في الإدارة المدرسية دار الوفاء الإسكندرية - مصر .
- درة ، عبد الباري و الصباغ ، زهير (١٩٨٦) إدارة القوى البشرية منحى نظمي ، دار الندوة عمان ، الأردن .
- درة ، عبد الباري إبراهيم (٢٠٠٣) تكنولوجيا الأداء البشري في المنظمات - منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية ، القاهرة ، مصر .
- درة ، عبد الباري ، الصباغ ، زهير (٢٠٠٧) إدارة الموارد البشرية منحى نظمي ، دار وائل عمان ، الأردن .
- ديوان الخدمة المدنية (٢٠٠٧) الدليل الإجرائي لإدارة وتقييم الأداء في الخدمة المدنية - عمان ، الأردن .



- راجح ، احمد عزت (١٩٧٣) أصول علم النفس ، المكتب المصري الحديث، الإسكندرية .
- رشيد ، مازن فارس (٢٠٠٥) إدارة الموارد البشرية الأسس النظرية والتطبيقات العملية ، مكتبة العبيكان - الرياض السعودية .
- زويلف ، مهدي حسن (٢٠٠٣) إدارة الأفراد ، دار صفاء ، عمان - الأردن . -
- السالم ، مؤيد سعيد وصالح ، عادل حرحوش (٢٠٠٢) إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي ، عالم الكتب ، اربد - الأردن .
- سعيد ، صالح عوده (١٩٩٤) إدارة الأفراد ، ليبيا ، طرابلس .
- سلسلة المتميزون الإدارية (٢٠٠٥) إدارة الموارد البشرية ، الشركة العالمية المصرية للنشر ، القاهرة ، مصر .
- سلحطان ، محمد سعيد (٢٠٠٤) السلوك التنظيمي ، دار الجامعة المصرية ، الإسكندرية - مصر .
- الشاعر ، عبد الرحمن بن إبراهيم (١٩٩١) أسس تصميم وتنفيذ البرامج التدريبية ، دار التثقيف للنشر ، الرياض - السعودية .
- شهاب ، إبراهيم بدر (٢٠٠٥) الحواضر الإدارية في الفكر الإسلامي ، الإدارة العامة معهد الإدارة العامة ، الرياض ، السعودية . مجلد (٤٥) العدد (٢) .
- شهاب ، إبراهيم بدر (٢٠٠٠) نصائح للمديرين نشرة تربوية غير منشورة .
- شهاب ، إبراهيم بدر (١٩٩٧) معجم مصطلحات الادارة العامة ، دار البشير ، عمان ، الاردن .
- الصايغ ، حامد التاج (١٩٩٦) إدارة الموارد البشرية .
- صالح ، محمد فالح (٢٠٠٤) إدارة الموارد البشرية ، دار الحامد للنشر والتوزيع ، عمان ، الأردن .
- الصيرفي، محمد (٢٠٠٣) إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية ، دار قنديل ، عمان الأردن .



- الطالب ، هشام (١٩٩٥) دليل التدريب القيادي ، معهد الفكر الإسلامي ، فرجينيا - أمريكا .
- الطويل ، هاني (١٩٩٩) الإدارة المدرسية ، دار وائل ، عمان .
- عابدين ، محمد عبد القادر (٢٠٠١) الإدارة المدرسية الحديثة ، دار الشروق للنشر والتوزيع ، عمان - الأردن .
- عبد الفتاح ، رأفت السيد (٢٠٠١) سيكولوجية التدريب وتنمية الموارد البشرية ، دار الفكر العربي ، القاهرة - مصر .
- عبد الهادي ، جودة (٢٠٠٢) الاشراف التربوي مفاهيمه واساليبه ، الدار العلمية ، عمان .
- عبد الوهاب ، على محمد (٢٠٠٠) استراتيجيات التحفيز الفعال نحو أداء بشري متميز ، دار التوزيع النشر الإسلامية ، بور سعيد - مصر .
- عساف ، عبد المعطي محمد (٢٠٠٠) التدريب وتنمية الموارد البشرية ، دار زهران ، عمان - الأردن .
- عطاري ، عارف توفيق واخرون (٢٠٠٥) الاشراف التربوي نماذجه النظرية وتطبيقاته العملية ، مكتبة الفلاح ، الكويت .
- العميرة ، محمد حسن (٢٠٠٢) مبادئ الإدارة المدرسية ، دار المسيرة ، عمان ، الأردن .
- الفقي ، عبد المؤمن فرج (١٩٩٤) الإدارة المدرسية المعاصرة ، جامعة قاريونس ، بنغازي ، ليبيا .
- فليّة ، فاروق عبده وعبد المجيد ، محمد (٢٠٠٥) السلوك التنظيمي في مؤسسات التعليمية ، دار المسيرة ، عمان - الأردن .
- القبلان ، يوسف بن محمد (١٩٩٥) أسس التدريب الإداري مع تطبيقات على السعودية - دار عالم الكتب ، الرياض ، السعودية .
- القريوتي ، محمد قاسم (٢٠٠٤) مبادئ الإدارة النظرية والعملية والمبادئ ، دار وائل للنشر والتوزيع ، عمان ، الأردن .



- . القريوتي ، محمد قاسم ، (١٩٩٣) السلوك التنظيمي ، عمان ، الأردن .
- كارينتر. جون (٢٠٠١) مدير المدرسة ودورة في تطوير التعليم ، ايترال للنشر ، القاهرة - مصر ، ترجمة عبد الله احمد شحاتة .
- كنعان ، نواف (١٩٩٥) القيادة الإدارية ، ط ٥ ، مكتبة الثقافة - عمان ، الأردن .
- مالوخي ، محمد هاشم (١٩٩٥) التدريب أثناء العمل ، دار الجماهيرية ، سرت ، ليبيا .
- ماهر ، احمد (٢٠٠٥) السلوك التنظيمي مدخل بناء المهارات ، الدار الجامعية لإسكندرية - مصر .
- ماهر ، احمد (١٩٩٩) إدارة الموارد البشرية ، الدار الجامعية ، مصر .
- المجالي ، محمد و آخرون (٢٠٠٦) المساعد العربي في تدريب إنتل - التعليم للمستقبل ، وزارة التربية والتعليم ، الأردن .
- مجمع اللغة العربية (١٩٦٠) ، المعجم الوسيط ج ١ ، مطبعة مصر ، ص ١٨٤ .
- مجموعة القوانين والأنظمة والتعليمات التربوية (٢٠٠٧) ، عمان ، الأردن .
- مركز الإمارات للدراسات والبحوث الاستراتيجية (٢٠٠١) ابو نلبي .
- النجار ، نبيل الحسيني و راجب ، مدحت مصطفى (١٩٩٥) إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية ، الشركة العربية للنشر ، القاهرة - مصر .
- النعيمي ، فوزية (٢٠٠٧) البرنامج المنهجي لتطوير الأداء المؤسسي للمديريات والمدارس .
- نظام الخدمة المدنية رقم (٣٠) لسنة (٢٠٠٧) ، المادة ١٥٣ عمان ، الأردن .
- هوني، بيتر (٢٠٠٣) الأفراد ذوو المشكلات وكيفية التعامل معهم ترجمة عبيد الله بن سحمي القرشي - معهد الإدارة العامة - الرياض ، السعودية .
- وايلز ، كيمبول (١٩٧٣) نحو مدارس أفضل ، ترجمة فاطمة محبوب ، الانجلو المصرية .



- وزارة التربية والتعليم (٢٠٠٢) البرنامج الأساسي لتطوير الإدارة المدرسية ، إدارة التخطيط . عمان ، الأردن .
- وزارة التربية والتعليم (١٩٩٨) البرنامج الأساسي لتطوير الإدارة المدرسية ، البحث الإجرائي ، عمان ، الأردن .
- وزارة التربية والتعليم ( ١٩٨٣) دليل المشرف التربوي ، دار الشعب -عمان الأردن .
- ياغي ، محمد عبد الفتاح (١٩٩٣) التدريب الإداري بين النظرية والتطبيق ، دار زهران للطباعة - عمان .
- ابو النصر ، مدحت محمد (٢٠٠٦)مهارات إدارة اجتماعات العمل بنجاح ، مجموعة النيل العربية ، القاهرة ، مصر .
- درة ، عبد الباري إبراهيم (٢٠٠٩)إدارة الاجتماعات الجوانب الإجرائية ، دار وائل ، عمان الأردن .
- زيدان ، جمال غانم (١٩٩٧) تنظيم وإدارة الاجتماعات دار الجيل بيروت .
- الضويحي ، دلال فن إدارة الاجتماعات

[www.moe.edu.kw/pages/sectors/٠٧/٠٣/.../١٧.htm](http://www.moe.edu.kw/pages/sectors/٠٧/٠٣/.../١٧.htm)

- باين ،جون وشيرلي (١٩٩٧) الاجتماعات الناجحة ، ترجمة مركز التعريب العربي ،الدار العربية للعلوم ، بيروت ، لبنان .

#### المراجع الأجنبية :

- G.Lawrence (١٩٧٤) **Patterns off Effective In-Service Education**, State of Floreda, Department of Education.
- Anne Bruce & James. S.Pepitione (١٩٩٩) **Motivating Employeers**. McGraw-Hill, Inc New York, N Y ١٠٠١١.
- Street, &Porter, L., (١٩٨٣) **Motivation and Work Behavior**. N. Y.: McGraw-Hill Book Co.
- Flippo, E ' **Principles of Management**'. New York, Mcgraw-Hill Co, ١٩٧١.
- Humble, J .**Management by Objectives in Action** (N.Y: McGraw-hill book co., ١٩٧٠.
- Gary Dessler (٢٠٠٢): **Human Resource Management**. Upper Saddle River, New Jersey ٠٧٤٥٨.p١٨٨