وزارة التعليم العالي والبحث العلمّي
جامعة ديالى
كلّية التربية البدنيّة وعلوم الرّياضة

الممارسات السلطوية لمدراء المدارس وعلاقتها بالتميز الوظيفي لمدرسي التربية الرياضة في المديرية العامة لتربية ديالى

اطروحة قدّمت

إلى مجلس كلّية التربية البدنّية وعلوم الرياضة/ جامعة ديالى

وهي جزء من متطلبات نيل درجة الدكتوراه في التربية البدنيّة وعلوم الرّياضة

من قبل الطالب

مهند نجف حبيب

بإشراف

أ . د نصير قاسم خلف

1444 هـ 2023 م

الباب الاول

1 – التعريف بالبحث

1 – 1 مقـدمة البحـث وأهميتـهُ: –

يعد علم الادارة واحد من فروع العلوم الانسانية الحديثة لتحقيق الاهداف المنشودة للمؤسسة على اكمل وجه إنَّ المجتمع بصورة عامة خاضع إلى عدة قوانين إدارية يلتزم بها أفراده، إذ خضعت المجتمعات منذ العصور الأولى إلى الأنظمة الإدارية التي تضعها على وفق قوانين محددة يسير وفقها الأفراد ؛لتحقيق الأهداف المطلوبة، ومضت تلك الأنظمة في تطور مستمر تماشياً مع التقدم الحاصل في حياة المجتمعات ،فدخلت الإدارة في جميع مجالات الحياة كقيادة المنظمات ،والمؤسسات المجتمعية ،ولاسيما المؤسسات التربوية والتعليمية ،اما اساليب الادارة فهي الاسلوب التشاركي والاسلوب التوجيهي واسلوب فريق العمل .

وفي العصر الحديث لجأ العالم إلى استثمار رأس المال البشري عن طريق إدارة الموارد البشرية الذي ظهرت العناية به في الوقت الراهن بوصفه علماً يحتذى به في الممارسات الإدارية الناجحة، إذ تسعى المؤسسة إلى امتلاك عناصر تمتاز بروح القيادة ،كالنشاط الفطري المتمثل بالسمات التي يمتلكها الإداريّ والتي تظهر في سلطته على من يقودهم في داخل المؤسسة، وشهد العصر الحالي تغيرات إداريّة كبيرة ،إذ تسعى المؤسسات تربوية إلى تكوين العلاقات الإنسانية بين القيادة الإدارية والملاكات العاملة وذلك للقيام بالعمل على أكمل وجه ،وانجاز المهام بمستوى يسمو إلى التطور والإبداع.

ولتقوم المؤسسات التربوية بمهامها على أكمل وجه يجب أن تمتاز بدرجة عالية من الكفاءة ،والدافعية ،والتميز، فلا بد من وجود إدارة مدرسية مميزة متمثلة بمدير المدرسة الذي يقوم على تنظيم العمل، وتوزيع المهام، ويتعامل مدير المدرسة مع عناصر العملية التربوية بشكل مباشر ولاسيما مع المدرسين ،وعليه أن يمتاز بعلاقته

الطيبة معهم ؛لخلق الأجواء النفسية، والاجتماعية المناسبة داخل المدرسة ،والذي يؤدي بدوره إلى زيادة كفاءة المدرسين وتحصيل الطلبة ،ورفع روحهم المعنوية.

ويجب القول إن الإدارة تعد أحد فنون بناء المجتمعات ،وتقدمها ،ودليل ذلك إن دول العالم المتقدمة لم تصل إلى ما وصلت إليه من تقدم علمي وتطور معرفي ،إلا نتيجة تضافر الجهود ولاسيما العاملين في المؤسسات التربوية وذلك عن طريق إيجاد مرونة تنظيمية وسياسات تحفز وتشجع الأفراد العاملين وتثير دافعيتهم، فالإدارة المدرسية تقوم بمجموعة اجراءات تربوية من أجل تخطيط وتنسيق وتوجيه الجهود التعليمية والتربوية التي تدور داخل أروقت المدرسة ،وهذه الاجراءات تهدف إلى تحقيق سياسات التعليم في الدولة، ونجد عكس ذلك إذ أن هناك أساليب تؤثر على عطاء ودافعية العاملين في المؤسسات التربوية كالممارسات السلطوية التي يقوم بها مدراء المدارس ،وهذه الممارسات لها الاطلال على دور العاملين داخل المؤسسة والتي تؤثر عليه سلباً وايجاباً من خلال علاقات العمل التي تتكون مع قادة الإدارة.

وبما أن المؤسسة من حيث التكوين ليست بناء وآلات انتاجية فقط، بل يدخل ضمن مكوناتها العنصر البشري الذي يلعب الدور الأساسي في قيادة هذه المؤسسة إذ يكون منهم الرئيس ومنهم المرؤوس وكلاهما له حقوق وتقع عليه واجبات فيقوم الإداري بالمهام الإدارية من خلال السلطة القانونية التي تخوله بذلك داخل المؤسسة لتحقيق أهدافها .

اما دور مدير المدرسة الذي يعد حلقة الوصل بين المديريات العامة للتربية والمدرسة ويلعب دورا فعال في التخطيط ومتابعة التطور والتقدم للمدرسة من خلال الأساليب القيادية التي يتميز بها وله الدور الأساسي في إنجاح العملية التربوية وهذا يحتاج الى المؤهلات اللازمة من الخبرة الإدارية والعلاقات التنظيمية مع الملاكات التدريسية، ويقع على عاتق المدير متابعة سير العمل والاشراف على جميع جوانبه فيصبح هو الرئيس وهناك من هو مرؤوس وهذا يقود إلى اتصال وعلاقات بين رئيس ومرؤوس من خلال لوائح وارشادات تحدد طبيعة اتصالهم بعضهم ببعض،

1 – 5 تحديد المصطلحات : –

1-5-1- الممارسات السلطوية:

إنّ الممارسة السلطوية هي" حالة سيكولوجية تعبر عن تنسيق أو تطابق في التوجه نحو الهدف لدى كل من الطرفين الممارس للسلطة والممثل لها أي أن الرغبة في الوصول إلى الغايات والأهداف المجتمعية تجعل هناك نوع من التوافق في الوصول إلى المصلحة العامة العليا، وهذا ما يجعل الجهة الآمرة، أي التي بيدها السلطة تضمن امتثالاً طوعياً ممن يشملهم الطرف الثاني أي الجهة المأمورة، ويأتي ذلك من دوافع نفسية للجماعات الاجتماعية التي تسعى إلى ضمان مصالحها في إطار هذا السياق" [1] .

1-5-2-التميز الوظيفي :

هو " نمط الموظف في أداءه للواجبات المهنية والمهمات بإتقان وبأعلى معايير الجودة في الأداء، وعلى ذلك إنّ التميز الوظيفي يكون مرتبطاً بسمات وقدرات الموظف ومهاراته في انجاز المهام بأفضل الطرق ،وبأقل الجهد والتكاليف " [2] .

---

[1] حسين عبد الحميد أحمد رشوان؛ **في القوة والسلطة والنفوذ،** ط1(الأردن، دار الفكر، 2018) ص76.

[2] منى جواد سلمان؛ **أثر ممارسات الموظف على تميزه الوظيفي،** (المجلة العربية للإدارة، الإمارات العربية المتحدة،2019)، ص6

وهي ما يعبّر عنها بالعلاقات الرسمية وهناك ميول وتطلعات العاملين وهي العلاقات غير الرسمية.

وتعد الممارسات السلطوية من المتغيرات التنظيمية الأساسية كونها تدخل ضمن العلاقات الإنسانية من جهة وجانب رسمي للمؤسسة من جهة أخرى، لذلك القواعد المفروضة تصبح غير متناسبة مع الواقع الاجتماعي الذي يغلب عليه طابع التسلط والاستبداد.

ومن هنا تكمن أهمية موضوع البحث ، الى الكشف او مدى ممارسة المدير للتسلط وايضا يقدم البحث بعض جوانب الافادة لتطوير العمل الاداري بالمدارس، والتي يمكن تلخيصها في الدور الذي يلعبه مدير المدرسة في ترسيخ الممارسة السلطوية للإدارات ،والابتعاد عن الجانب الإنساني والتعاوني وتفعيل واظهار دور التسلط في التعامل مع الملاك التدريسي، وينعكس هذا في عدم الرغبة من التدريسيين في اداء مهامهم ،ويؤثر على عطائهم وتميزهم في المؤسسة التعليمية ، ولهذا نسعى الى دراسة هذا الموضوع لأنه يتعلق بالجانب التربوي وانعكاساته على الواقع التعليمي عن طريق التأثير على التميز الوظيفي لدى التدريسي مما يؤثر سلبا على عطاء المدرس وعلاقته بالمؤسسة التعليمية ، إذ أن هذه العلاقة علاقة تكامليه يرتبط بعضها ببعض، ولكل مدرس عامل فيها علاقة بمؤشرات التميز الوظيفي وهي كفيلة بتحديد واقعه العملي.

1 – 2 مشكلة البحث : –

تعد الاساليب الادارية المتبعة في العمل الاداري احد المفاصل المهمة في احداث عملية التغير ومواصلة الابتكار من خلال بناء العلاقات الانسانية التي من شأنها ان تعزز اساليب التميز الوظيفي لدى مفاصل العملية التربوية والمتمثلة في الادارات المدرسية والهيئات التدريسية فممارسة اسلوب التسلط ممكن ان يكون سلاح ذو حدين اما ان يحدث التميز او ان يحدث الفوضى وعدم الرضا من هنا رأى الباحث ان دراسة هذه

الحالة ممكن ان تساهم في عملية تحديد نقاط الضعف والقوة في العمل الاداري من خلال التساؤل التالي

ما علاقة الممارسات السلطوية لمدراء المدارس بالتميز الوظيفي لدى مدرسي التربية الرياضية ويتفرع منها الاسئلة التالية

1-ما مستوى الممارسات السلطوية لمدراء المدارس .
2-ما مستوى التميز الوظيفي لمدرسي التربية الرياضية .
3-ما علاقة الممارسات السلطوية بالتميز الوظيفي .

1 – 3 أهداف البحث :-

1-بناء مقياس الممارسات السلطوية لمدراء المدارس في مديرية تربية ديالى من وجهة نظر المدرسين.
2-بناء مقياس التميز الوظيفي لمدرسي التربية الرياضة من وجهة نظر المدرسين.
3-التعرف على العلاقة بين الممارسات السلطوية والتميز الوظيفي لمدرسي التربية الرياضية في المديرية العامة لتربية محافظة ديالى من وجهة نظر المدرسية.

1 – 4 مجالات البحث : -

1 – 4 – 1 المجال البشري/ ومدرسي ومدرسات التربية الرياضية في تربية محافظة ديالى والبالغ عددهم (370) .

1 – 4 – 2 المجال الزماني/ المدة من (10 /2021/11م) ولغاية (2/ 4 /2023م)

1 – 4 – 3 المجال المكاني/ المدارس الثانوية في مديرية التربية لمحافظة ديالى.

1 – 6 التعاريف الاجرائي للممارسات السلطوية: –

1 – 6 –1 الممارسات السلطوية: –

وهي تلك الافعال التي يقوم بأجرائها مدير المدرسة من خلال تعامله مع الكادر التدريسي هي ظاهرة سلوكية تقوم على التعسف، والإجحاف، والقهر، والتسلط، وفرض القرارات، وكبت الكفاءات، وتعطيل طاقات النمو الثقافي، ومصادرة الحرية بحق مجموعة أفراد أو مجتمعات.

1 – 6 –2 التميز الوظيفي: –

هو اتقان الأداء في أسلوب عمل ما، والتفوق بالقدرات الشخصية المتوقعة لدى الموظف على قدرات الآخرين في إطار وظيفي معين، مما ينتج عن ذلك التطور والتقدم المهني وهنا يرتبط بتوفير الاجواء المناسبة والاستقلالية في العمل خدمة لأهداف المنظمة وفق تطلعات المجتمع وقيمته واصوله وعقيدته لان التميز الوظيفي يحتاج الى توفير الاجواء والمستلزمات .

Abstract of thesis in Arabic

The authoritarian practices of school principals and their relationship to the career excellence of physical education and sports science teachers in the General Directorate of Education in Diyala Governorate

Supervising Researcher

Muhannad Najaf Habib Prof. Dr. Naseer Qasim Khalaf

Extracted

In the modern era, the world resorted to investing human capital through human resource management, which has emerged interest in it at the present time as a science to be followed in successful administrative practices, as educational institutions seek to form human relations between the administrative leadership and working cadres, and we find the opposite as there are methods that affect the giving and motivation of workers in educational institutions, such as authoritarian practices carried out by school principals, and these practices have effects on the role of workers within the institution. Which affect him negatively and positively through the working relationships that form with management leaders.

Hence the importance of the subject of research, which can be summarized in the role played by the school principal in consolidating the authoritarian practice of departments and

moving away from the human and cooperative side, and highlighting the role of authoritarianism in dealing with the teaching staff and this is reflected in the unwillingness of the teachers and affects their giving and excellence in the educational institution.

As for the problem of empty search, it is highlighted in the following questions:

- Do the authoritarian practices of administrations play a role in activating the work of physical education teachers in the field of teaching?
- Does the ineffectiveness of the authoritarian practice method within the institution play a role in entrenching the organizational disloyalty of the physical education teacher in the field of education?

The objectives of the research are:

1- Building a scale of authoritarian practices for school principals in the Directorate of Education in Diyala.

2- Building a measure of job excellence for teachers of physical education and sports sciences.

The research areas were also as follows:

1- **Human field /** secondary school principals and physical education teachers in Diyala Education.

2 Time Domain / Duration from (10/11/2021 AD) to (//2023 AD)

3- Spatial field / secondary schools in the education of Diyala Governorate.

The researcher also used the descriptive approach in the survey method to suit the nature of the problem, and the research sample included (734) teachers and schools, according to a statement issued by the Diyala Education Directorate with the number of its staff for the academic year (2022-2023), while the research sample was randomly selected and their number reached (370) teachers, as it constitutes (50.408% of the original community, so this sample divided (170) teachers and schools to build a measure of authoritarian practices, and formed a percentage of (45), 945%%) of the total sample, and (170) teachers and schools constitute (45,945%) also of the research sample used to build a measure of job excellence, while the exploratory experiment consisted of (30) teachers and constituted (4,087%% of the original community

After these procedures, the exploratory experiment and the two scales were applied on 14/2/2022, to 28/2/2022, during their official working hours, and then the main experiment was conducted by applying the two scales also in its initial form to the construction sample, which numbered (340). Teacher and school, the main experiment began with Tari Kh 6/3/2022 to 29/9/2022,

The discriminating ability and internal consistency of the statements were extracted by the Pearson method, by means of the statistical bag (SPSS), after which the stability was extracted by the Alpha-Cronbach method.

Then the third goal and the fourth goal were achieved, which is to identify the level of authoritarian practices as well as to identify organizational excellence, and finally the fifth goal was achieved, which is sweating on the relationship between the research variables and it was a moral relationship.

The most important conclusions reached by the study are as follows:

1. Reaching a scale of authoritarian practices for secondary school principals from the point of view of teachers of the Diyala Education Directorate, as well as building a scale of job excellence.
2. The existence of a correlation between authoritarian practices and job excellence in secondary schools of the Directorate of Education of Diyala.

The recommendations are:

1- The need to adopt the measure of authoritarian practices and job excellence to strengthen cooperation between the principal and teachers as well as to reveal strengths and weaknesses.

2- The need to choose leaders to manage schools with flexibility and the ability to keep pace with developments and cooperation between them and teachers.