



جامعة الجزائر 2

أبو القاسم سعد الله

كلية العلوم الاجتماعية

قسم علوم التربية



## دراسة تفويجية لواقع الإدارة المدرسية وأثرها على

### الأداء الوظيفي للمسؤولين الإداريين

(دراسة ميدانية على مدارس التعليم الابتدائي والمتوسط والثانوي الخاصة والعمومية في ولاية غرداية)

أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه علوم في علوم التربية

إشراف:

أ.د الطيب بلعربي

إعداد الطالب:

بالحاج يحي باباوا عمر

#### لجنة المناقشة

الجامعة	الوظيفة	اسم المناقش
الجزائر 02	رئيسا ومناقشا	أ.د ببيي مرزاق
الجزائر 02	مشرفا ومقررا	أ.د الطيب بلعربي
الجزائر 02	مناقشا	د. خلايفية محمد
الجزائر 02	مناقشا	د. شعباني عزيزة
عمار ثليجي - الأغواط	مناقشا	أ.د بورقيبة داود
جامعة غرداية	مناقشا	د. بقادير عبد الرحمن

السنة الجامعية: 2020/2019

## ملخص الدراسة باللغة العربية:

تهدف هذه الدراسة إلى تقويم واقع الإدارة المدرسية بولاية غرداية وأثرها على الأداء الوظيفي للمسؤولين الإداريين في المراحل التعليمية الثلاثة وفي المدارس الحكومية والخاصة، ومعرفة أثر كل من الخبرة، والمسمى الوظيفي ونوع المدرسة (حكومية، خاصة) على تقديراتهم؛ وللتوصل إلى نتائج الدراسة استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي الذي يتناسب وطبيعة الدراسة مستعيناً في ذلك على أداتين وهما: الاستبيان والمقابلة الشفوية، حيث تم بناء أداة الاستبيان لتقيس المتغيرين؛ المستقل؛ والذي يتمثل في واقع الإدارة المدرسية ويتكون من أربعة مجالات: طبيعة العمل، العلاقات الإنسانية، الاتصال الإداري، تكنولوجيا المعلومات؛ والمتغير التابع والذي يتمثل في الأداء الوظيفي، وتم التحقق من الخصائص السيكومترية للأداة، فتكونت في صورتها النهائية على (88) فقرة، وبلغت عينة الدراسة (194) موظفاً، وخلصت الدراسة إلى:

- 1- أن واقع الإدارة المدرسية كمتغير مستقل بمجالاتها الأربعة ظهر كما يلي:
    - المجال الأول العلاقات الإنسانية: بينت نتائج الدراسة أن العلاقات الإنسانية في الإدارة المدرسية بولاية غرداية؛ ظهرت بمستوى عال.
    - المجال الثاني طبيعة العمل: بينت نتائج الدراسة أن طبيعة العمل في الإدارة المدرسية بولاية غرداية؛ ظهر بمستوى متوسط.
    - المجال الثالث؛ الاتصال التنظيمي: بينت نتائج الدراسة أن الاتصال التنظيمي في الإدارة المدرسية بولاية غرداية؛ ظهر بمستوى عال.
    - المجال الرابع؛ تكنولوجيا المعلومات: بينت نتائج الدراسة أن توظيف تكنولوجيا المعلومات في الإدارة المدرسية بولاية غرداية؛ ظهرت بمستوى متوسط.
- أما بالنسبة للمتغير التابع وهو الأداء الوظيفي فقد بينت النتائج أن الأداء الوظيفي للموظفين العاملين في الإدارة المدرسية بولاية غرداية؛ ظهر بمستوى عال.

2- بينت النتائج وجود علاقة ارتباطية قوية دالة عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0.01$ ) بين المتغير المستقل وهو واقع الإدارة المدرسية بمجالاته الأربعة (طبيعة العمل، العلاقات الإنسانية، الاتصال الإداري، تكنولوجيا المعلومات) والمتغير التابع وهو الأداء الوظيفي في المدرستين: الحكومية والخاصة وفي المراحل التعليمية الثلاثة بولاية غرداية.

3- بينت النتائج عدم وجود فروق في تقديرات أفراد عينة الدراسة لواقع الإدارة المدرسية (طبيعة العمل، العلاقات الإنسانية، الاتصال الإداري، تكنولوجيا المعلومات) في المدرستين: الحكومية والخاصة وفي المراحل التعليمية الثلاثة بولاية غرداية؛ تعزى لمتغير الخبرة.

3- بينت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0.01$ ) في تقديرات أفراد العينة لواقع الإدارة المدرسية تعزى لمتغير المسمى الوظيفي في تقديرات أفراد عينة الدراسة لواقع الإدارة المدرسية في المدرستين: الحكومية والخاصة وفي المراحل التعليمية الثلاثة بولاية غرداية؛ وعند إجراء المقارنات البعدية بطريقة " شففيه (Scheffe)" تبين أن الفروق في المتوسطات بين المشرف التربوي والمدير، وبعد التأكد من اتجاه الفروق من خلال اختبار "ت" تبين أن الفروق لصالح المدير عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0.01$ ).

4- بينت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0.01$ ) في تقديرات أفراد العينة لواقع الإدارة المدرسية (العلاقات الإنسانية، طبيعة العمل، الاتصال الإداري، تكنولوجيا المعلومات) وفي المراحل التعليمية الثلاثة بولاية غرداية تعزى لمتغير نوع المدرسة، وهي لصالح المدارس الخاصة.

5- بينت النتائج أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الأداء الوظيفي في المدرستين: الحكومية والخاصة وفي المراحل التعليمية الثلاثة بولاية غرداية؛ تعزى لمتغير سنوات الخبرة.

6- بينت النتائج أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الأداء الوظيفي في المدرستين: الحكومية والخاصة وفي المراحل التعليمية الثلاثة بولاية غرداية؛ تعزى لمتغير سنوات الخبرة.

7- بينت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الأداء الوظيفي في المدرستين: الحكومية والخاصة وفي المراحل التعليمية الثلاثة بولاية غرداية؛ تعزى لمتغير نوع المدرسة.

**الكلمات المفتاحية:** التقويم، الإدارة المدرسية، الأداء، المسؤولون الإداريون.

## **Abstract**

Evaluation study for the actuality of the school administration and its impact on job performance of the administrative officials  
(A field study on the primary, the intermediate and the secondary schools –the public and the private- in Wilaya of Ghardaia)

This study aims to assess the actuality of the school administration in wilaya of Ghardaia, Algeria; and its impact on the job performance of the administrative officials in the three educational stages, the governmental and the private schools, in order to define the impact of each of the experience, the job title, and the type of the school (governmental or private) on their grades.

The researcher has adopted the descriptive-analytical method by implementing two tools: the survey and the open question interviews. The survey was built in order to measure the two variables: 1) the independent: that is the actuality of the school administration; it includes four areas: the nature of work, the human relationship, the administrative communication, and the information technology. 2) The dependant: That is the job performance. The psychometric characteristics of the tool were verified, so it was constituted in its final form on (88) paragraph, and the sample study included (194) employees .

The study has concluded; concerning the independent variable; that:

1. The actuality of the school administration as an independent variable with its four areas appears as follows:

- The first domain; human relationship: The results showed that the human relationships regarding administration school in Ghardaia appear with a high level.

- The second domain; the nature of work: the results showed that the nature of working regarding the school administration in Ghardaia appears with a medium level.

- The third domain; The organizational communication: the results showed that the organizational communication in administration school in Ghardaia appears with a high level.

- The fourth domain; Information Technology: the results showed that using the Information Technology in administration school in Ghardaia appears with a medium level.

As for the dependent variable which is the job performance; the results showed that the job performance of the employees labouring in school administration in wilaya of Ghardaia has appeared with a high level.

2- The results showed a significant relevant correlation at the level of significance ( $\alpha = 0.01$ ) between the independent variable, which is the actuality of school administration with its four areas (the nature of work, the human relationship, the administrative communication, and Information Technology) and the dependent variable, which is the job performance in the two schools: the public and the private at the three educational stages in Ghardaia.

3- The results showed that there are no differences in the evaluations of the study sample related to the actuality of school administration (the nature of work, the human relationship, the administrative communication, and information technology) in the two schools: the public and the private; in the three educational stages in Ghardaia; attributed to the variable of experience.

4- The results showed statistically significant differences at the level of significance ( $\alpha = 0.01$ ) in the evaluations of the study sample of the actuality of school administration; attributed to the job title variable in the

evaluations of the study sample members related to the actuality of school administration in the two schools: public and private; in the three educational stages in Ghardaia. After performing the post-comparisons in a “Scheffe” method, it was found differences in the averages between the educational supervisor and the director, after checking the differences in the “T” test, the results showed that the differences are in favour of the director at the level of significance ( $\alpha = 0.01$ ).

5- The results showed that there are statistically significant differences at the level of significance ( $\alpha = 0.01$ ) in the evaluations of the study sample concerning the actuality of school administration (the human relationship, the nature of work, the administrative communication, and information technology) in the three educational stages in Ghardaia; due to the variable of type of school , which is in favour of the private schools.

6- The results showed that there are no statistically significant differences in the level of job performance in both schools: public and private; in the three educational levels in Ghardaia attributed to the variable of years of experience.

7- The results showed that there are no statistically significant differences in the level of job performance in the public and the private schools in the three educational stages in Ghardaia attributed to the variable of years of experience

8- The results showed that there are no statistically significant differences in the level of job performance in both schools: public and private; in the three educational levels in Ghardaia attributed to the variable of the type of the school.

**Keywords:** evaluation, School Administration, Performance, Administrators.

## فهرس المحتويات

أ.....	إهداء
ج.....	شكر وتقدير
ز.....	Abstract
ي.....	فهرس المحتويات
ر.....	فهرس الجداول
ت.....	فهرس الأشكال
ث.....	فهرس الملاحق
ذ.....	مقدمة:
1.....	الفصل الأول: الإطار العام للدراسة
2.....	1. الإشكالية
4.....	2- أسئلة الدراسة:
5.....	3- فرضيات البحث:
6.....	4- متغيرات الدراسة:
6.....	5- أهداف الدراسة
7.....	6- تحديد مصطلحات الدراسة
8.....	7- الدراسات السابقة:
36.....	8- صعوبات البحث:
1.....	الفصل الثاني: طبيعة العمل في الإدارة المدرسية
38.....	تمهيد
38.....	1. تعريف الإدارة المدرسية
38.....	1.1: الإدارة
39.....	2.1 الإدارة المدرسية:

41	2. أهداف الإدارة المدرسية:
43	4. تطور الفكر الإداري التربوي
46	5. مشكلات الإدارة المدرسية:
	6. الأعضاء الإداريين والفنيين في المدرسة حسب ما جاء في التشريع المدرسي الجزائري.
49	1.6: المستوى الثانوي:
50	2.6: موظفو الإدارة المدرسية للمرحلة المتوسطة
51	3.6: موظفو الإدارة المدرسية للطور الابتدائي
51	7. العاملون في الإدارة المدرسية في المراحل التعليمية الثلاثة والمهام المكلفون بها:
52	8. إدارة المكتب:
69	9. أنواع تصاميم المكاتب:
70	1.9 المكتب المفتوح:
70	2.9 المكاتب الخاصة:
71	10. الاعتبارات الواجب مراعاتها عند تصميم المكتب:
71	11- موقع المكتب
72	12. أتمتة المكاتب:
73	13. مستلزمات المكتب التكنولوجية:
74	1.13 جهاز الحاسوب:
74	2.13 الوسائط المتعددة:
74	3.13 نظم التشغيل والبرمجيات:
74	4.13 المودم وخط الهاتف:
75	5.13 الفاكس:

75.....	6.13 الطابعات:
75.....	7.13 الماسحات الضوئية: ( )
76.....	8.13 آلة تصوير النسخ:
9.13 الداتاشو:	حيث يوصل هذا الجهاز بالحاسوب ليقوم بتكبير الصورة إلى الحجم الذي نرغب فيه حسب القاعة وحسب عدد الجمهور، ويعتبر الداتاشو من التقنيات الحديثة في الإدارة والتعليم بشكل عام والتي ساهمت بشكل فعال في تطوير العمل الإداري، فصار حضوره في الجلسات الإدارية أساسي ويساهم بدرجة كبيرة في التعريف بفكرة ما وعرضها ومن ثم مناقشتها من طرف الحضور.
76.....	10.13 أجهزة التحكم بالكهرباء:
77.....	خلاصة الفصل:
78.....	الفصل الثالث: العلاقات الإنسانية في الإدارة المدرسية
80.....	1. مفهوم العلاقات الإنسانية في الإدارة:
81.....	2. تعريف العلاقات الإنسانية:
82.....	2. المبادئ التي تقوم عليها العلاقات الإنسانية:
87.....	4. مؤشرات توفر أو عدم توفر العلاقات الإنسانية:
87.....	5. بعض المعوقات التي تحول دون ممارسة العلاقات الإنسانية الفعالة في المدرسة:
90.....	
92.....	6. أساليب تنمية العلاقات الإنسانية لدى الموظفين الإداريين:
95.....	7. نظريات العلاقات الإنسانية:
109.....	الفصل الرابع: الاتصال الإداري في الإدارة المدرسية
110.....	تمهيد:
111.....	1. المفهوم اللغوي للاتصال الإداري

- 112 .....2. تعريف الاصطلاحى للاتصال الإداري:
- 114 .....3. أهمية الاتصال:
- 116 .....5. مكونات عملية الاتصال وعناصرها:
- 116 .....1.5 المرسل Sender:
- 117 .....2.5 المستقبل أو المستلم Receiver:
- 117 .....3.5 الرسالة The Message:
- 123 .....4.5 قنوات الاتصال Channels:
- 128 .....5.5 التغذية العكسية Feedback:
- 129 .....6. نماذج الاتصالات وكيفية عملها:
- 129 .....1.6 اتصالات أحادية أو ثنائية الاتجاه:
- 131 .....2.6 الاتصالات المتجهة للأسفل (Down-Ward):
- 131 .....3.6 الاتصالات المتجهة للأعلى (Up- Ward):
- 131 .....4.6 الاتصالات الحرة أو الاتصالات المتشابكة (Interlocking communication):
- 132 .....5.6 الاتصالات المحورية (Diagonal Communication):
- 134 .....7. عوائق عملية الاتصال والحلول المقترحة:
- 134 .....1.7 عوائق متعلقة بالرسالة:
- 134 .....2.7 عوائق متعلقة بالقدرات الفردية للشخص المستقبل:
- 135 .....3.7 عوائق متعلقة بتأثير الجماعة:
- 135 .....4.7 التشويش (Noise):
- 136 .....5.7 تلقي الحجم الكبير من المعلومات في وقت ضيق

139	8. دور الاجتماعات واللقاءات في الاتصال:
141	9. الصمت الوظيفي:
142	10. مفهوم ونتائج وتأثيرات الصمت التنظيمي:
146	11. العوامل المؤثرة في تكوين الصمت التنظيمي والحلول المقترحة لإيقافه: ..
149	خلاصة الفصل
152	الفصل الخامس: تكنولوجيا المعلومات في الإدارة المدرسية
153	تمهيد
153	1. مفهوم تكنولوجيا المعلومات والاتصالات وتعريفها
153	1.1 مفهوم التكنولوجيا لغة: (Technology)
154	2.1 الإدارة الإلكترونية و تكنولوجيا المعلومات اصطلاحا :
156	2. عناصر الإدارة الإلكترونية:
158	3. البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات:
158	1.3 الحواسيب وملحقاتها (Hardware):
158	2.3 البرمجيات (Software):
159	3.3 قواعد البيانات:
165	4.3 الشبكات والاتصالات:
165	5.3 القوى البشرية:
166	6.3 المجتمع:
167	4. استخدامات تكنولوجيا المعلومات في الإدارة المدرسية:
167	1.4 معالج النصوص:
168	2.4 البريد الإلكتروني
168	3.4 البريد الصوتي:

168	4.4 الناشر المكتبي
168	5.4 برامج الجداول الإلكترونية
169	6.4 التقويم الإلكتروني:
169	7.4 الاجتماعات السمعية
169	8.4 نظم دعم القرارات الجماعية:
170	9.4 الاجتماعات والمؤتمرات المرئية
170	10.4 نظم معلومات الموارد البشرية:
171	11.4 نظم معلومات التمويل:
172	5. فوائد الإدارة الإلكترونية:
173	6. شبكة الاتصالات في الإدارة الإلكترونية:
	7. نماذج لبعض البرامج الإلكترونية المحلية المستخدمة في بعض الإدارات المدرسية:
174	1.7 مشروع رقمنة قطاع التربية والتعليم:
175	2.7 برنامج الجودة الإلكتروني للإدارة المدرسية
176	8. المخاطر التي يمكن أن تتعرض لها المواقع على الويب وطرق حمايتها:...
176	1.1.8 تغيير محتوى الموقع:
176	2.1.8 تعطيل عمل الموقع:
176	3.1.8 سوء استخدام الموقع:
177	4.1.8 الدخول في نظم المعلومات الداخلية
177	2.8 طرق حماية الموقع:
180	9. طرق حماية أجهزة الحاسوب ووقاية البرامج الإلكترونية:

189	الفصل السادس: تقويم الأداء الوظيفي
190	تمهيد
192	1. تعريف تقويم الأداء الوظيفي:
198	2. عناصر الأداء الوظيفي:
199	3. محددات الأداء الوظيفي:
200	4. أهمية تقييم الأداء وفوائده:
206	5. محاذير عملية تقييم الأداء وكيفية تجنبها:
209	6. ماذا بعد تقييم الأداء؟:
213	7. أساليب تقييم الأداء وأدواتها:
213	1.8 نموذج تايلر Taylor
214	2.8 الملاحظة Observation
215	3.8 التقارير الإدارية Administration Reports
217	4.8 استراتيجية ستة سيجما Six Sigma:
225	الفصل السابع: الإجراءات المنهجية للدراسة
226	تمهيد
226	1- منهج البحث:
226	2- مجتمع البحث:
231	3- عينة الدراسة:
232	1.3 عينة الدراسة من المدارس الخاصة:
233	2.3 توزيع أفراد عينة الدراسة حسب نوع المدرس: حكومية ؛ خاصة:
233	3.3 توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الجنس (ذكر، أنثى)
233	4.3 توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي
233	5.3 توزيع أفراد العينة حسب سنوات الخبرة.

234	6.3 توزيع أفراد العينة حسب المسمى الوظيفي.....
234	4- أدوات جمع البيانات:.....
234	1.4 بناء أدوات الدراسة: .....
234	1.1.4 الأداة الأولى: الاستبيان .....
234	2.1.4 الأداة الثانية: المقابلة .....
235	2.4 توزيع بنود الاستبيان على المجالات:.....
240	5- الدراسة الاستطلاعية:.....
240	1-5 أهداف الدراسة الاستطلاعية: .....
240	2-5 إجراءات الدراسة الاستطلاعية: .....
241	6- حدود الدراسة:.....
241	1-6 الحدود المكانية:.....
241	2-6 الحدود الزمانية: .....
241	3-6 الحدود البشرية: .....
242	8- الخصائص السيكومترية لأداة البحث:.....
242	1.8 صدق المقياس: .....
247	2.8 تصحيح المقياس:.....
248	3.8 ثبات المقياس: .....
248	4.8 تصحيح المقياس:.....
249	1.9 إجراءات تطبيق الأداتين (الاستبيان والمقابلة): .....
252	9- الأساليب الاحصائية:.....
253	الفصل الثامن: عرض ومناقشة النتائج.....

تمهيد:	254
1- عرض نتائج السؤال الأول ومناقشتها:	254
2- عرض نتائج الفرضية الأولى:	269
3- النتائج المتعلقة بالفرضية الثانية:	275
4- النتائج المتعلقة بالفرضية الثالثة:	278
5- النتائج المتعلقة بالفرضية الرابعة:	280
6- النتائج المتعلقة بالفرضية الخامسة:	281
7- النتائج المتعلقة بالفرضية السادسة:	284
8- نتائج الفرضية السابعة:	285
9- خلاصة النتائج:	287
10- توصيات الدراسة:	292
المصادر و المراجع	295
مصادر ومراجع البحث:	296
28. بسيوني، عبد الحميد، (2010)، المرجع الشامل في نظم المعلومات الإدارية، دار الكتب العلمية، عبيد، القاهرة	298
51. ....الحسن، حسين (2011)، الإدارة الإلكترونية: المفاهيم، الخصائص، المتطلبات، دار الوراق، عمان، الأردن	301
83. السالمي، علاء (2009)، الإدارة الإلكترونية، ط2، دار وائل، عمان، الأردن	305
109. ..الطيبي، خضر (2009)، أساسيات أمن المعلومات والحاسوب، دار الحامد، عمان، الأردن	307

177. موسى، مصطفى (2008)، السيرة الذاتية للفيروسات الإلكترونية بين الوقاية  
والمكافحة والعلاج، سلسلة اللواء الأمنية في مكافحة الجريمة الإلكترونية، الكتاب  
الرابع، دار الكتب القانونية، مصر.....315  
الملاحق.....319

## فهرس الجداول

الصفحة	العنوان	الرقم
44	يوضح المقارنة بين الممارسات الإدارية الحديثة والقديمة	1
53	يوضح الموظفون العاملون في الإدارة المدرسية للأطوار التعليمية الثلاثة (الابتدائي والمتوسط والثانوي)	2
130	يوضح المقارنة بين اتصالات أحادية الاتجاه وثنائية الاتجاه وإيجابيتهما وسلبياتهما	3
185	يوضح القياسات البيولوجية المستخدمة للتحقق من هوية الشخص	4
228	يوضح توزيع الموظفين العاملين في الإدارة المدرسية الحكومية في المرحلة الابتدائية	5
229	يوضح توزيع الموظفين العاملين في الإدارة المدرسية الحكومية في المرحلة المتوسطة	6
230	يوضح توزيع الموظفين العاملين في الإدارة المدرسية الحكومية في المرحلة الثانوية	7
231	يوضح توزيع عينة الدراسة على المراحل التعليمية الثلاثة للمدارس الحكومية والخاصة	8
232	يوضح توزيع العينة المدارس الخاصة على المدارس	9
233	يوضح توزيع عينة الدراسة على المدارس الحكومية والخاصة	10
233	يوضح توزيع عينة الدراسة على الجنسين (ذكور، إناث)	11
234	يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي	12
234	يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب سنوات الخبرة	13
235	يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المسمى الوظيفي	14
240	يوضح توزيع بنود الاستبيان على المتغيرين (المستقل، التابع)	15
246	يوضح نتائج صدق الاتساق الداخلي للبنود حسب المجالات	16
250	يوضح نتائج الصدق التمييزي للأداة	17
251	يوضح طريقة تصحيح المقياس	18
252	يوضح تحديد درجة واقع الإدارة والأداء الوظيفي	19
257	يوضح مستوى واقع الإدارة المدرسية بمجالاته والأداء الوظيفي	20
273	يوضح نتائج العلاقة الارتباطية بين واقع الإدارة المدرسية بمجالاته مع الأداء الوظيفي	21

278	يوضح نتائج اختبار (ANOVA) لدراسة الفروق بين عدة مجموعات لحساب دلالة الفروق في واقع الإدارة المدرسية تبعا لمتغير سنوات الخبرة	22
281	يوضح نتائج اختبار (ANOVA) لدراسة الفروق بين عدة مجموعات لحساب دلالة الفروق في واقع الإدارة المدرسية تبعا لمتغير المسمى الوظيفي	23
283	يوضح نتائج اختبار (ت) لعينتين مستقلتين لحساب دلالة الفروق في واقع الإدارة المدرسية تبعا لمتغير نوع المدرسة (حكومية، خاصة)	24
285	يوضح نتائج اختبار (ANOVA) لدراسة الفروق بين عدة مجموعات لحساب دلالة الفروق في الأداء الوظيفي تبعا لمتغير سنوات الخبرة	25
286	يوضح نتائج اختبار (ANOVA) لدراسة الفروق بين عدة مجموعات لحساب دلالة الفروق في الأداء الوظيفي تبعا لمتغير المسمى الوظيفي	26
287	يوضح نتائج اختبار (ت) لعينتين مستقلتين لحساب دلالة الفروق في الأداء الوظيفي تبعا لمتغير نوع المدرسة (حكومية، خاصة)	27

## فهرس الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	الرقم
6	متغيرات الدراسة وعلاقتها الافتراضية بينها	01
98	مخطط نظرية الشبكة الإدارية	02
120	صفات الرسالة الجيدة	03
187	معادلة تقييم الأداء	04
206	موقع عملية تقييم الأداء ضمن وظائف المدير	05
219	ملخص استراتيجية الست السيجما	06

## فهرس الملاحق

الصفحة	عنوان الملحق	الرقم
322	الإستبيان في صورته الأولى	1
328	الاستبيان في صورته النهائية	2
333	قائمة بأسماء المحكمين للأداة	3
334	تسهيل مهمة من رئاسة قسم علوم التربية موجه إلى مديرية التربية وإلى المدارس الخاصة	4
335	رخصة الدخول إلى المدارس التابعة لبلدية غرداية	5
336	رخصة الدخول إلى المدارس التابعة لبلدية بريان	6
337	رخصة الدخول إلى المدارس التابعة لبلدية القرارة	7
338	رخصة الدخول إلى المدارس التابعة لبلدية العطف	8
339	رخصة الدخول إلى المدارس التابعة لبلدية بنورة	9
340	رخصة الدخول إلى المدارس التابعة لبلدية الضاية	10
341	رخصة الدخول إلى المدارس التابعة لبلدية متليلي	11
342	رخصة الدخول إلى المدارس التابعة لبلدية المنيعه	12
343	احصائيات عامة عن عينة الدراسة	13
345	الخصائص السيكومترية لأداة الدراسة	14
346	النتائج المتعلقة بالسؤال الأول	15
347	النتائج المتعلقة بالفرضية الأولى	16
347	النتائج المتعلقة بالفرضية الثانية	17
348	النتائج المتعلقة بالفرضية الثالثة	18
350	النتائج المتعلقة بالفرضية الرابعة	19

350	النتائج المتعلقة بالفرضية الخامسة	20
351	النتائج المتعلقة بالفرضية السادسة	21
353	النتائج المتعلقة بالفرضية السابعة	22
354	المقابلات الشفوية	23