

## الادارة بالمشاركة كمدخل لتحسين مستوى اداء العاملين في ادارة المدارس الثانوية في ديالى

م.د. عدي كريم رحمان العامري [Auday6666@yahoo.com](mailto:Auday6666@yahoo.com)

كلية التربية الاساسية / جامعة ديالى  
الكلمة المفتاحية : الادارة بالمشاركة

**Keyword : Collaborated Administration**

تاريخ استلام البحث : ٢٠١٦/٨/٨

### المستخلص:

لقد تم اجراء البحث في محافظة ديالى على عدد من المدارس الثانوية عام ٢٠١٥، وذلك من اجل الوقوف على عمل الادارة والعاملين في هذا المجال، وتطوير التعليم في المدارس من خلال الادارة بالمشاركة كمدخل لتحسين العمل وما مدى تطبيقهم له والتي تؤدي الى نجاح عملهم ، هذه كانت مشكلة البحث، وقد كان هدف البحث معرفة دور الادارة بالمشاركة كمدخل لتحسين اداء العاملين في ادارة المدارس الثانوية لتطوير العملية التعليمية وايضا سببا مهم لتحسين الاداء وبلغت عينة البحث ٢٠ مدير في بعض المدارس الثانوية وتم اختيار العينة بالطريقة العمدية ، وتم استخدام استمارة الاستبانة، وتم توزيعها على العينة وجمعها ، ومن اجل الوصول الى النتائج تم استخدام الوسائل الاحصائية المناسبة وبعد اكمالها تم الوصول الى اهم النتائج وهي وجود فروق ذات دلالة معنوية في اجابات العينة بمحور فهم وادراك القيادات الادارية للادارة بالمشاركة كمدخل لتحسين اداء العاملين في ادارة المدارس مما يدل على انهم يشعرون بأهمية المشاركة ومدركين لماهية المشاركة في العمل ويجب تطبيقها ، وكما ان هناك فروقا ذات دلالة معنوية في تطبيق عناصر الادارة في المشاركة في العمل وهي (التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة ) اذ لهذه العناصر دور مهم في تطبيق الادارة بالمشاركة من خلال اشراك العاملين في الادارة به وهي تؤدي الى تحسين الادارة وتصب في تطوير التعليم من خلال تحسين اداء العاملين بهذا الجانب، وقد كانت التوصيات العمل على اعطاء دور اكبر للادارة بالمشاركة وكما اعداد دورات مستمره في الادارة بالمشاركة للكوادر الادارية في المدارس الثانوية لتحسين العمل والعمل ايضا على تطبيقها في جميع المدارس .

## **Collaborated Administration as an Approach to Improve the Performance of Employees in Secondary Schools of Diyala**

**Dr. Auday Karim Rahman Al Ameri**

### **Abstract :**

This research was conducted in Diyala province for the secondary schools in order to cover the work of the administration and the administrators in this field. The aim of the research was to investigate the role of collaborated administration on work development as an approach to improve the performance of employees in secondary school administration as well as the application extent that can lead to success. The sample of the study consisted of 20 respondents including principles and some high school teachers who were selected in a nonrandom manner. The used questionnaire consisted and distributed to the study sample and then recollected in order to achieve the goal of this study. The results were analyzed using an appropriate statistical method. The results showed the presence of statistically significant differences in the answers of the respondents, and for the following point: The administrative leadership understand and comprehends the teachers' collaboration as an approach to improve the performance of employees in the management of schools. This indicates that they feel the importance of participation and the importance of the collaboration at work and thus it should be applied. The result also shows statistical differences in the application of the administration's participation elements of work, such as (planning, organizing, directing and controlling). These elements played an important role in the application of participatory management through the involvement of employees in the administration. In addition, it can improve management participation and improve the performance of employees in the secondary schools. Therefore, this study recommended giving a greater role for the collaborative administration as well as prepare continues courses to management and collaborative administration to the

administrative staff in secondary schools to improve their performances.

## ١- المقدمة والاهمية :

ان قطاع التربية من القطاعات المهمة التي تهدف الى تربية وتعليم اجيال قادرة على النهوض ومواجهة متطلبات المجتمع وقادرة على مواجهة ظروف الحياة اذ تبدأ من الادارة الناجحة التي تقود العملية التربوية ذات الادارة المتطورة لانها تظم صفوفه من شباب قيادي يتطلع في جمع التعليم والادارة في هدف واحد وهو بناء مجتمع ناجح قادر على تطوير الحياة نحو الافضل لمواكبة تطورات العالم المستمرة ، اذ تعد الادارة بصورة خاصة ركناً مهماً في العملية التربوية بالمؤسسات التعليمية لانه نشاط بناء يتم بعيد عن العشوائية وبصورة منظمة ويستهدف تحقيق البناء المتكامل المتزن للفرد الممارس لها عقلياً وبدانياً ونفسياً واجتماعياً الى اقصى ما تسمح به قدراته واستعداته وبما يمكنه من التكيف مع المجتمع والذي يطور المهارات الادارية في العمل ( علي ٢٠٠٣ : ١٦٧ ) ، كما ان الادارة تساهم بدور فعال في تقويم الاتجاهات السلبية لدى الاداريين وتعديل مسارها لتصبح اتجاهات ايجابية واستثمار طاقتهم وشغل اوقات فراغهم في المشاركة في الادارة من اجل نجاح العمل وتكون ادارة ناجحة هادفة وبناءه وهذا يساعد على تنمية السمات الخلقية والادارية واكتساب المهارات الادارية في العمل مما يحقق التوازن الفعلي في ادارة اي مؤسسة ويساعد ايضا على اكتساب مهارات ادارية جديدة من خلال السماح في طرح الافكار الجديدة والمشاركة في الراي داخل الادارة في المؤسسات ، وهذه المشاركة لها اهمية في ادارة المدارس حيث ضرورة الاهتمام بالادارة بالمشاركة في ادارة العمل واخذ الافكار الجديدة للكادر التدريسي داخل المدارس مما يساعد على تطوير العمل ومعالجة المعوقات الادارية وحل المشاكل بشكل يخدم الجميع والمصلحة العامة وهذا ايضا يقوم بتحفيزهم ميولهم على مساعدة المدير ودعمة في انجاز العمل الاداري داخل المؤسسة ويرى ( عادل ١٩٩٦ : ٧٤ ) ان تطوير الفكر التقليدي الى فكر متطور حديث يؤمن بمبدأ المشاركة الادارية في العمل وهذا المبدأ يطور عنصر الجودة الشاملة في العمل والبدء من المخرجات وليس من المدخلات كما كان الامر في الادارة التقليدية وان يتم عمل الادارة الحديثة بالمشاركة مع الهيئات والكادر الموجود داخل اي مؤسسة ويتبنى شعار البحث والتميز وان يكون التقويم كفاءة وكم الانتاج الاداري اساس العمل .

وعلى ذلك متابعة اي عمل وتقوية بشكل متواصل واشراك جميع العاملين به من اجل تطويره وتصحيح مساره وضمان تحقيقه لأهدافه هو اهم الاسباب لنجاح هذا العمل ، فالتقويم كما يعرفه رجال التربية هو عملية تشخيصية علاجية او هي عملية معيارية مستمرة تستهدف تعديل مسار العملية التعليمية والارتقاء والتطوير لأهم جوانبها فهي ضمان الاستمرار وروح المنافسة والعطاء والتجديد والانتهاى الى الاداء المتميز ومن ثم فعلمية التقويم ذاتها تمثل مفتاح النمو المهني ( القحطاني ٢٠٠٤ : ١٨٧ ) ، ومن هذا المنطلق لا بد من اعادة النظر في العمل داخل اي مؤسسة ادارية وكيفية ادارة النشاط الاداري داخلها وبالاخص ادارة المدارس لما له من اهمية

في المجتمع لانها تعتبر اساس لتعليم وتخريج شباب قيادي في المجتمع وهذا يطبق في ادارة تتميز بالمشاركة الفعلية في جميع جوانب العمل الاداري واشراك الكوادر العاملة التي تتميز بالخبره وذات افكار متطورة وجديده داخل المؤسسة في اتخاذ القرارات والمشاركات في الراي في الامور الادارية التي تساعد في تطوير المؤسسة التربوية لان ذلك يحفز العاملين لدعم الادارة ومساندتها في حل المشاكل التي تواجهها هذه المؤسسة وبالتالي ينعكس ذلك على تميز العمل الاداري داخلها وتحقيق الاهداف التي تسعى الى تحقيقها.

### ٢-١ مشكلة البحث :

تسعى الادارة الحديثة في الوقت الحاضر الى تطوير مؤسساتها بكافة الطرق للوصول الى اهدافها الحقيقية بأقل جهد واقصر وقت من خلال تطوير اساليبها الادارية لكي تواكب التغيرات والتطورات المستمرة في العالم فقد لحق التغيير بكل ابعاد وعناصر العمل في متطلبات الاعمال واتجهت الممارسات الادارية نحو الاخذ بالاساليب متقدمة لكي تستطيع المنافسة والصمود في مجالات العمل وبذلك اصبحت الادارة الحديثة الزاماً على العمل بها ومن هنا يجب التفاعل في مجالات الادارة وعناصرها وتطبيقها من خلال العمل الجماعي المشترك واشراك العاملين بالادارة جميعاً من اجل تطويرها وتحقيق اهداف اي مؤسسة وقد رأى الباحث انه لا بد من الوقوف على عمل ادارة المدارس والابتعاد على الادارة التقليدية التي تضع المدير هو القائد والاداري الوحيد في العمل دون اشراك الكوادر التدريسية في ادارة المدرسة مما يزيد في تطوير العمل واشراكهم في حل المشكلات التي تواجه العمل الاداري وهذا غير موجود سابقاً في مدارسنا ، اذ ان المشاركة تؤدي الى تطوير العمل وانجازه بشكل اسرع ومعالجة المشاكل بشكل مشترك واخذ وتطوير العلاقات الاجتماعية داخل اي مؤسسة مما يساعد على زيادة الحرص من قبل الجميع على تحقيق اهداف المؤسسة بشكل يخدم الجميع .

### ٣\_١ هدف البحث :

وقد هدف البحث الى استخدام الادارة المشتركة لتحسين اداء العاملين في ادارة المدارس الثانوية في بعقوبة المركز ويمكن ان تكون عملية الادارة المشتركة سبباً في تحسين العمل وهذا كان غير موجود سابقاً في ادارة المدارس

### ٤-١ - مجالات البحث :

المجال البشري : بعض مدراء المدارس الثانوية في محافظة ديالى / بعقوبة المركز

المجال الزمني : للفترة من ٢٠١٥/٤/١٥ ولغاية ٢٠١٥ / ١٠/١٥

المجال المكاني : المدارس الثانوية في مركز بعقوبة / محافظة ديالى

### ٥\_١ مصطلحات البحث :

الإدارة بالمشاركة : هي التعاون بين كل من الرؤساء والمروؤسين بالمنظمة  
لمناقشة المشكلات الادارية وذلك بهدف وضع الحلول الملائمة لها وصولاً لتحقيق  
الاهداف المرجوة (يوسف، ١٩٩٣)

## ٢\_٢\_٢ اجراءات البحث الميدانية :

### ٢\_٢\_١ منهج البحث

استعمل الباحث المنهج الوصفي بالاسلوب المسحي وذلك لملاءمة لمشكلة البحث اذ  
يهتم بالمجتمع الوصفي ويؤدي الى تحقيق العلاقات بين الاشياء والممارسات السابقة  
لدى الافراد وملائمته مع مشكلة البحث والوصول الى النتائج الحقيقية للبحث .

## ٢\_٢\_٢ عينة البحث :

هي المجموعة التي يتم فحصها ودراستها اي هي التي ينفذ عليها البحث وقد تكون  
من شخص واحد او مجموعة اشخاص ( وجية محجوب ٢٠٠٢:١٢٣) اذ تم اختيار  
العينة بالطريقة العمدية وهم مدراء المدارس والمدرسين العاملين كمدراء سابقا في  
المدارس الثانوية والبالغ عددهم (٢٠) ويمثلون نسبة ٧٢% من المجتمع الاصيلي  
البالغ عددهم ٢٨ داخل مركز بعقوبة فقط في محافظة ديالى.

## ٢\_٢\_٣ وسائل جمع المعلومات :

### ٢\_٢\_٣\_١ المصادر والمراجع

#### ٢\_٢\_٣\_١\_١ استمارة الاستبانة

لقد استعمل الباحث استمارة الاستبانة المبنية من قبل (احمد عبدالمنعم) المنفذه على  
الاداريين والعاملين في المجال الاداري وهذه العينة مشابهة لعينة بحثي وهي مقننة  
لاحتجاج مره ثانية لكونها قريبة الى عينة البحث وبعد اخذ الاستمارة كاملة مع  
محاورها وعددها (٥) والعبارات (٥٠) موزعه على المحاور بالتساوي وتم  
عرضها على خبراء في مجال علم الادارة والقياس والتقويم من اجل معرفة ملاءمتها  
مع بحثي وبعد الاطلاع عليها من قبل الخبراء والمختصين تم تعديل بعض العبارات  
والمحاور وتم حذف وتقديم بعض منها حسب مايتناسب مع بحثي وذلك حسب راي  
الخبراء وحصول نسبة توافق على ملاءمة البحث بنسبة ٧٥% وهي نسبة ملائمة  
لبحثي وتم اعتمادها من اجل الوصول الى نتائج البحث وكما في ملحق (١)

## ٢\_٢\_٤ التجربة الاستطلاعية :

هي عبارة عن دراسة استطلاعية اولية يقوم بها الباحث على عينة صغيره قبل قيامه  
بالتجربة الرئيسية بهدف اختيار الاساليب والادوات لبحثه ( محمد صبحي حسنين  
١٩٩٧) وعليه قام الباحث بأجراء تجربة استطلاعية على مجموعة من العينة والبالغ  
عددهم (٤) وذلك لمعرفة كيفية الاجابات وفهم الفقرات ووضوحها للعينة ومعالجة  
المعوقات التي قد تحدث اثناء التجربة .

## ٢\_٢\_٤ التجربة الرئيسية :

لقد قام الباحث بأجراء التجربة الرئيسية على عينة البحث بتاريخ ٢٠/٤/٢٠١٥ وهم مدراء المدارس الثانوية في محافظة ديالى حيث تم توزيع استمارة الاستبانة من خلال زيارة كل مدرسة وتم جمعها بعد الاجابة عنه من اجل تفريغها ومعاملاتها احصائيا للوصول لنتائج العلمية.

## ٢ ٥ الوسائل الاحصائية :

من اجل معالجة النتائج التي حصل عليها الباحث استخدم الحقيبة الاحصائية (SPSS) بالقوانين الآتية (عايد كريم، ٢٠٠٩) الوسط حسابي ، الانحراف المعياري ، معامل الارتباط (كا ٢)

## ٣ عرض وتحليل ومناقشة النتائج :

٣\_١ عرض وتحليل ومناقشة النسبة المئوية ومربع كا<sup>٢</sup> والخطأ المعياري والدالة الاحصائية لعبارات الاستبيان الخاص للادارة بالمشاركة كمدخل لتحسين اداء العاملين في ادارة المدارس الثانوية وهو محور فهم وادراك القيادات الادارية لماهية اهمية الادارة بالمشاركة في تحسين العمل كما مبين في.

جدول رقم (١) درجات محور فهم القيادات الادارية

الفقرات	البدائل						الدالة	
	٢كا	لاوافق		موافق نوعا ما		موافق		
		ن	ك	ن	ك	ن		ك
١	0.80	0	0	8	12	0.50	معنوي	
٢	٥,٢٠	٢	١٠%	٨	١٠	٠,٥٠	معنوي	
٣	٠,٨٠	٠	٠%	١٢	٨	٠,٥٠	معنوي	
٤	٧,٢٠	٠	٠%	١٦	٤	٠,٥٠	معنوي	
٥	٣,٢٠	٠	٠%	١٤	٦	٠,٥٠	معنوي	
٦	٧,٢٠	٠	٠%	٤	١٦	٠,٥٠	معنوي	
٧	٧,٩٠	١	٥%	١١	٨	٠,٥٠	معنوي	
٨	١٢,٤٠	٢	١٠%	١٤	٤	٠,٥٠	معنوي	
٩	٠,٨٠	٠	٠%	١٠	١٠	٠,٥٠	معنوي	
١٠	١٢,٨٠	٠	٠%	٢	١٨	٠,٥٠	معنوي	

يلاحظ من الجدول رقم (١) ان قيم كا<sup>٢</sup> عند مستوى دلالة (٠,٠٥) لكافة فقرات محور فهم وادراك القيادات الادارية لماهية واهمية الادارة بالمشاركة في ادارة المدارس وبفروق ذات دلالة معنوية لان قيمة كا<sup>٢</sup> اعلى من مستوى نسبة الخطأ في اجابات العينة في هذا المحور ولصالح التكرارات الاكبر لجميع الفقرات اذ كانت النسب المئوية للفقرات تتراوح من (٩٠% الى ٥٠%) مما يتبين الى ان عينة البحث مدركة الى اهمية الادارة بالمشاركة في تطوير عمل ادارة المدارس في محافظة

ديالى، اذ يرى الباحث من خلال النتائج لهذا المحور ان العاملين في ادارة المدارس يمتلكون خبرة علمية في مجال الادارة من خلال اجابة العينة عن فقرات البحث مما مكنها من ادراك ماهية اهمية الادارة بالمشاركة في تطوير عملهم حيث تختلف هذه النتيجة مع دراسة (القحطاني ٢٠٠٥، ١٨) اذ بينت ان لعدم ادراك المدرء لأهمية الادارة بالمشاركة يدفع بهم الى عدم اشراك العاملين وعدم اعطاءهم الصلاحيات في الادارة.

كما تبين من نتائج اجابات العينة على هذا المحور هناك تفاوت في الاجابات فمنهم من يوافق بشده على فهم وادراك لماهية واهمية الادارة بالمشاركة في ادارة المدارس، اذ يتبين من هذه النتائج ان العاملين في ادارة المدارس مدركة وفاهمة لماهية واهمية الادارة بالمشاركة اذ كانت الفقرات رقم ( ١٠، ٦، ٨، ١، ٧) حسب ترتيب اعلى نسبة واعلى تكرارات والتي حصلت هذه العبارات على اعلى نسب مئوية عالية في اجابات العينة حسب راي العينة حيث جاءت العبارة رقم (١٠) وهي (تعطي المشاركة حرية للمرؤوسين في العلاقات العامة) بالمرتبة الاولى بنسبة مئوية ٩٠% في درجة محور فهم وادراك لماهية اهمية الادارة بالمشاركة ويعزو الباحث لهذه النتيجة ان المشاركة تعطي حرية للمرؤوسين فرصة اكبر للعلاقات العامة ومع العاملين بصورة خاصة وتساهم ايضا في تطوير العلاقات وكسب العاملين وزيادة الثقة بينهم وتساعد ايضا في انجاز العمل بروح الفريق الواحد وهذه تأتي من خلال الخبرة لدى العاملين في ادارة المدارس وفهمهم لماهية الادارة بالمشاركة ويتفق مع دراسة (احمد المطوع ٢٠٠٣، ٥) التي اظهرت سرعة الانجاز في تطوير العمل من اهم العوامل المشجعة في الادارة بالمشاركة ولقد جاءت الفقرة (٦) وهي (لا بد ان يتوازن حجم الصلاحيات المعطاة للمرؤوسين مع الواجبات المطلوبة منهم) بالمرتبة الثانية حسب الترتيب بنسبة ٨٠% في محور ادراك وفهم لماهية اهمية الادارة بالمشاركة في ادارة المدارس ، اذ يرى الباحث ان اجابات العينة على هذه الفقرة مؤيدة في اعطاء صلاحيات للمرؤوسين تتلائم مع واجباتهم لكي تمكنهم من انجاز العمل بشكل متميز وبأحسن شكل ويعطي نوع من الحافز للمرؤوسين لمواكبة التطور الاداري حيث اعطاء صلاحية اقل او اعلى من الواجبات المطلوبة يودي الى ارباك بالعمل وعدم انجازه بالوقت المحدد، اما الفقرة (٨) فقد جاءت بالمرتبة الثالثة وهي (ان المشاركة لاتعطل المدير من متابعة المرؤوسين للعمل ) حسب ترتيب النسبة المئوية لفقرات المحور حيث كانت ذات نسبة ٨٠% ، اذ يرى الباحث ان اجابات العينة عن هذه الفقرة ان المشاركة لاتعطل عمل المدير في متابعة عمل المرؤوسين في كيفية انجاز اعمالهم بشكل افضل بل تزيد من المتابعة والمحاسبة من اشراكهم في تفاصيل الادارة والمسؤولية في نطاق اوسع في العمل وهذا يتفق مع دراسة (محمد العثماني ٢٠٠٣، ٣١) والتي اظهرت ان من العوامل الضرورية لنجاح العمل الاداري داخل المؤسسة هو الاشراف بشكل اوسع على العاملين ) .

والفقرة (١) جاءت بالمرتبة الرابعة حسب ترتيب النسب المئوية لفقرات محور الادارة بالمشاركة لمحور فهم وادراك لماهية اهمية الادارة بالمشاركة وهي (تزيد الادارة بالمشاركة من الاعتماد على النفس في انجاز المعاملات) اذ يرى الباحث في

هذه الفقرة المشاركة تعطي دورا اوسع في الاعتماد على النفس والاصرار على انجاز العمل بسرعة وبشكل افضل من خلال الخبرة العلمية في مجال الادارة وهذا يؤدي الى دعم الادارة بالمشاركة في العمل مما يزيد المدراء والعاملين في هذا المجال من بذل اقصى الجهود لمشاركة الجميع في العمل من اجل تحسين اداء المدراء في المدارس الثانوية .

اما الفقرة (٧) فقد جات بالمرتبة الخامسة حسب ترتيب النسب المئوية لفقرات محور الادارة بالمشاركة لمحور فهم وادراك لماهية اهمية الادارة بالمشاركة في المدارس الثانوية حيث كانت النسبة المئوية ( ٥٠%) حسب راي العينة في هذا المحور وهي (المشاركة تعد عاملا فعال في تدريب المروؤسين على مهام جديده ) اذ يرى الباحث في هذه الفقرة المشاركة من اهم العوامل التي تساعد على تدريب العاملين على مهام جديده وتعطيهم دور في العمل والمساعدة للمدراء من اجل انجاز العمل بسرعه واقل جهد من اجل الوصول الى الهدف الذي يسعى اليه مدراء المدارس الثانوية وفي نفس الوقت يميزهم على بقية المدارس بسرعة الانجاز وقلة الجهد عن طريق اشراك جميع العاملين بالعمل الاداري في ادارة المدارس وتشجيعهم على تعلم مهام جديده لتطوير انفسهم ايضا .

٣\_٢ عرض وتحليل ومناقشة النسبة المئوية ومربع كا ٢ والخطأ المعياري والدالة الاحصائية لعبارات الاستبيان الخاص لمحور التخطيط كما مبين في جدول رقم (٢) يبين درجات محور التخطيط

**جدول رقم (٢) يبين درجات محور التخطيط**

الفقرات	البدائل						ن	ك	٢كا	نسبة الخطأ	الدالة
	موافق		موافق نوعا ما		لاوافق						
	ن	ك	ن	ك	ن	ك					
١١	٤	٢٠%	١٠	٥٠%	٦	٣٠%	٢,٨٠	٠,٥٠	0.50	معنوي	
١٢	٨	٤٠%	١٢	٦٠%	٠	٠%	٠,٨٠	٠,٥٠		معنوي	
١٣	٦	٣٠%	١٤	٧٠%	٠	٠%	٣,٢٠	٠,٥٠		معنوي	
١٤	٨	٤٠%	١٠	٥٠%	٢	١٠%	٥,٢٠	٠,٥٠		معنوي	
١٥	١٠	٥٠%	١٠	٥٠%	٠	٠%	٠,٨٠	٠,٥٠		معنوي	
١٦	٦	٣٠%	١٢	٦٠%	٢	١٠%	٧,٦٠	٠,٥٠		معنوي	
١٧	٦	٣٠%	١٠	٥٠%	٤	٢٠%	٢,٨٠	٠,٥٠		معنوي	
١٨	١٢	٦٠%	٨	٤٠%	٠	٠%	٠,٨٠	٠,٥٠		معنوي	
١٩	٨	٤٠%	٨	٤٠%	٤	٢٠%	١,٦٠	٠,٥٠		معنوي	
٢٠	١٠	٥٠%	١٠	٥٠%	٠	٠%	٠,٢٠	٠,٥٠		معنوي	

يتضح من الجدول رقم (٢) ان قيم كا ٢ عند مستوى دالالة (٠,٠٥) لجميع فقرات محور التخطيط في الادارة بالمشاركة كمدخل لتحسين اداء العاملين في ادارة



المدارس وحسب اجابات العينة ذات دلالة معنوية وذلك لان قيمة كا ٢١ اعلى من نسبة الخطأ ولصالح التكرارات الأكبر اذ كانت النسب المئوية لهذا المحور تتراوح من (٧٠% الى ٣٠%) ممايتبين ومن خلال اجابات العينة هناك حرص من قبل العاملين في الادارة على مشاركة الكوادر الادارية في العمل الاداري وخاصة في عملية التخطيط داخل المدارس الثانوية ، اذ يرى الباحث في هذه النتيجة هو اعطاء اهمية للتخطيط من قبل مدراء المدارس من خلال اشراك الكوادر التدريسية والادارية في التخطيط لان التخطيط اساس نجاح الكوادر الادارية في اي مؤسسة وخاصة في قطاع التربية والتعليم لما لها تاثير على نجاح العملية التربوية في وضع الخطط المستقبلية الطويلة او القصيره التي لها دور في تطوير العملية التعليمية وهذه تاتي من خلال فصح المجال بالمشاركة من قبل الكوادر الادارية لطرح الافكار والخطط التي ترتقي بالمستوى التعليمي الناجح من خلال اعطاء المرونه بالمشاركة من قبل الكوادر التدريسية في ادارة المدرسة وجعلهم اكثر حرص في تطويرها وهذا يعتمد على دور القائم على الادارة في كسبهم واعطاءهم دور اكبر بالمشاركة ، ولكي تتحقق وظيفة التخطيط يجب تحديد اهدافها طويلة الاجل وقصيرة الاجل بواسطة الادارة العليا وافضل الطرق لانجازها وضع الخطط الاستراتيجية التي تشمل جميع اساليب المؤسسة المستقبلية من ارشادات وتوجيهات ويتم تنفيذها من قبل القائمين على الادارة الوسطى من مدراء وكوادر ادارية وهذا يتفق مع رأي ( عصام بدوي ٢٠٠٠، ٤٥) اذ رأى ان التخطيط العلمي المتكامل يستطيع ان يطور صفات الولاء والعتاء المستمر للاعضاء العاملين في الادارة ويشجعهم على المساهمة المستمرة للعملية الادارية حيث مشاركة افراد المؤسسة في التخطيط من اهم العوامل التي تساعد على تحقيق اهداف المؤسسة.

كما يرى (علي عبدالوهاب ١٩٩٥، ٦٧) ان المشاركة في الادارة هي دواء لكل داء ومن الخطوره ان تاخذ الادارة وحدها في عملية تحقيق النجاح ، اذ انها واحده من ضمن سياسات عدة ويتوقف نجاحها على بقية السياسات المشاركة في نفس المؤسسة فلا تجد المشاركة شي اذا كان القائم على الادارة غير راض عن عمل المشاركين معه من كوادر ادارية داخل المؤسسة وكما لايمكن ان تكون المشاركة ناجحة دون تطوير وتدريب المشاركين في عملية الادارة .

٣\_٣ عرض وتحليل ومناقشة النسبة المئوية ومربع كا ٢١ والخطأ المعياري والدالة الاحصائية لعبارات الاستبيان الخاص لمحور التنظيم كما مبين في جدول رقم (٣) يبين درجات محور التنظيم

جدول رقم (٣) يبين درجات محور التنظيم

الفقرات	البدائل						ن	ك	٢كا	نسبة الخطأ	الدالة
	موافق		موافق نوعا ما		لاوافق						
	ن	ك	ن	ك	ن	ك					
٢١	٨	٨	٤٠%	٨	٤٠%	٤	٢٠%	١,٦٠	0.50	معنوي	
٢٢	١٤	٦	٧٠%	٦	٣٠%	٠	٠%	٣,٢٠	٠,٥٠	معنوي	
٢٣	٨	١٢	٤٠%	١٢	٦٠%	٠	٠%	٠,٨٠	٠,٥٠	معنوي	
٢٤	١٠	٨	٥٠%	٨	٤٠%	٢	١٠%	٥,٢٠	٠,٥٠	معنوي	
٢٥	١٤	٦	٧٠%	٦	٣٠%	٠	٠%	٣,٢٠	٠,٥٠	معنوي	
٢٦	١٤	٤	٧٠%	٤	٢٠%	٢	١٠%	١٢,٤٠	٠,٥٠	معنوي	
٢٧	١٢	٢	٦٠%	٢	١٠%	٦	٣٠%	٧,٦٠	٠,٥٠	معنوي	
٢٨	١٠	٨	٥٠%	٨	٤٠%	٢	١٠%	٥,٢٠	٠,٥٠	معنوي	
٢٩	١٠	١٠	٥٠%	١٠	٥٠%	٠	٠%	٠,٦٠	٠,٥٠	معنوي	
٣٠	٨	٨	٤٠%	٨	٤٠%	٤	٢٠%	١,٦٠	٠,٥٠	معنوي	

يلاحظ من جدول رقم (٣) ان قيمة ٢كا عند مستوى دلالة (٠,٠٥) لجميع فقرات محور التنظيم في الادارة بالمشاركة كمدخل لتحسين الاداء الاداري لمدراس المدارس الثانوية فروع ذات دلالة معنوية وذلك لان قيمة ٢كا اعلى من نسبة الخطأ ولصالح التكرارات الأكثر حسب اجابات العينة اذ تراوحت النسب المئوية لهذه الفقرات من (٧٠% الى ٤٠%) مما تبين ومن خلال النسب المئوية من اجابات عينة البحث هناك دور ورغبة عالية للعاملين في ادارة المدرسة على المشاركة في عملية التنظيم داخل المدرسة وهذا يتبين من خلال حرص المدير على المشاركة وادراكه لعملية التنظيم المشترك داخل المدرسة بين المدير والكادر الاداري مما يسهل عملية التنظيم في المدارس الثانوية في محافظة ديالى ، ويعزو الباحث الى هذه النتيجة ان الطرق والامور التنظيمية التي يستخدمها مدير المدرسة او العاملين في الادارة تتلاءم مع الادارة بالمشاركة في هذه المؤسسة ، حيث التنظيم من العناصر التي تبني روح التعاون بين الكوادر وتنظيم اعمالهم ويطور قدراتهم ويدفعهم نحو الانجاز الافضل ويحفزهم نحو العمل الجماعي اذ يجب على المدير ان يتقبل اراء العاملين معه وان يقبل القرارات التي تطرح من قبلهم وان لا يكتف المدير فقط على قدراته الشخصية وان يفكر بنتائج مستقبلية افضل من خلال المشاركة في ادارة المدرسة من اجل تحقيق افضل واحسن النتائج لنجاح العمل وهذا يتفق مع راي ( احمد غنيم ٧٨،٢٠٠٤) المشاركة هي روح التعاون بين المدير والعاملين معه داخل اي مؤسسة

لمناقشة وحل المشاكل وذلك بهدف وضع افضل الحلول المناسبة للوصول الى تحقيق الاهداف .

ويرى الباحث ان تطبيق الادارة بالمشاركة داخل المؤسسة والمدارس الثانوية بصورة خاصة له عدة ايجابيات من خلال تطوير العمل وانجازه بالسرع وقت وكما يقوي العلاقات بين افراد هذه المؤسسة.

وهذا يتفق مع راي ( ثابت عبدالرحمن ١٩٩٢، ٦٤ ) ان وظيفة التنظيم تمارس من خلال عدد من الفقرات وتتنوع تلك الوظيفة التنظيمية للاداري حسب كل نشاط يقوم به وحسب كل مؤسسة واهدافها وتقسيم الافراد حسب مايتلاءم مع قدرات كل فرد وتصميم هيكل تنظيمي ويحدد به ادارته والمختصين في كل ادارة ،وتحديد الوظائف،ومن ثم تفويض الصلاحيات لكل فرد حسب الوظيفة من اجل المشاركة في العمل الاداري،ويرى الباحث من اهم واجبات المهارات الادارية للمدير تفويض الصلاحيات للمرؤسين وفي هذا الجانب يجب على المدير ان يعتبر التفويض من المزايا الجيده في الادارة بالمشاركة في نجاح العمل والوصول الى الاهداف الجيده.

٣\_٤ عرض وتحليل ومناقشة النسبة المئوية ومربع كا ٢ والخطأ المعياري والدالة الاحصائية لعبارات الاستبيان الخاص لمحور التوجيه كما مبين في جدول رقم ( ٤ )  
 يبين درجات محور التوجيه

**جدول رقم ( ٤ ) يبين درجات محور التوجيه**

الفقرات	البدائل						ن	ك	الدالة
	موافق		موافق نوعا ما		لاوافق				
	ن	ك	ن	ك	ن	ك			
٣١	٨	٤٠%	١٢	٦٠%	٠	٠%	٠,٨٠	0.50	معنوي
٣٢	١٠	٥٠%	٧	٣٥%	٣	١٥%	٣,٧٠	٠,٥٠	معنوي
٣٣	١٤	٧٠%	٦	٣٠%	٠	٠%	٣,٢٠	٠,٥٠	معنوي
٣٤	٨	٤٠%	١١	٥٥%	١	٥%	٧,٩٠	٠,٥٠	معنوي
٣٥	١١	٥٥%	٥	٢٥%	٤	٢٠%	٤,٣٠	٠,٥٠	معنوي
٣٦	١٢	٦٠%	٨	٤٠%	٠	٠%	٠,٨٠	٠,٥٠	معنوي
٣٧	٩	٤٥%	١٠	٥٠%	١	٥%	٧,٣٠	٠,٥٠	معنوي
٣٨	١٠	٥٠%	٨	٤٠%	٢	١٠%	٥,٢٠	٠,٥٠	معنوي
٣٩	٥	٢٥%	٧	٣٥%	٨	٤٠%	٠,٧٠	٠,٥٠	معنوي
٤٠	١٠	٥٠%	٨	٤٠%	٢	١٠%	٥,٢٠	٠,٥٠	معنوي

يلاحظ من الجدول رقم (٤) ان قيمة كا ٢ عند مستوى دلالة (٠,٠٥) لجميع فقرات محور الادارة بالمشاركة كمدخل لتحسين اداء العاملين في ادارة المدارس الثانوية لعنصر (التوجيه) ذات دلالة معنوية وذلك لان قيمة كا ٢ اعلى من مستوى نسبة الخطأ ولصالح الفقرات الاكثر تكرار حسب اجابات العينة لفقرات المحور اذ كانت

النسبة المئوية لها تتراوح من (٧٠% الى ٣٥%) اذ يتبين هناك رؤية مستقبلية من قبل العاملين في الادارة من تعزيز وتطوير دور العمل بالمشاركة في عملية التوجيه داخل المدارس الثانوية في محافظة ديالى ، ويرى الباحث الى هذه النتائج هناك ادراك من قبل الادارين في المدرسة لابد من تطوير العمل من اجل تحقيق الاهداف الصحيحة وتذليل العقاقب التي تعيق عملهم وهذا يتفق مع راي ( نواف كنعان ١٩٩٦، ٢١٨) اذ رأى ان اشراك المرؤوسين في العمل من خلال دعوة قائدهم لهم لحل المشاكل الادارية التي تواجههم اثناء العمل والمحاولة من قبله للوصول الى افضل الحلول من خلال ارائهم ومقترحاتهم الادارية مما يحقق الثقة لهم لاشراك القائد بعملة وان مثل هذه المشاركة تاتي في ضل القيادة الديمقراطية التي تقول ( ان قياده الديمقراطية يمكنها ان تحقق الجو النفسي والمواقف الملائمة الذي يحفز المشاركين الى اقصى جهدهم).

وكما يرى ( محمد ابراهيم ٢٠٠٠، ٣٤٤) حتى تتحقق وظيفة التوجيه وهو الغرض منها تتضمن عدد من الطرق التي يتعامل بها المدير مع المرؤوسين والتي تهدف الى التشاور واخذ ارائهم ومقترحاتهم وتوضيح الأوامر والتوجيهات اليهم والعمل على اشراكهم بها ويجب ان يحدد هذه الامور والتوجيهات مع متطلبات العمل والموقف.

٣\_٥ عرض وتحليل ومناقشة النسبة المئوية ومربع كا ٢ والخطأ المعياري والدالة الاحصائية لعبارات الاستبيان الخاص لمحور الرقابة كما مبين في جدول رقم (٥) يبين درجات محور الرقابة .

**جدول رقم (٥) يبين درجات محور الرقابة**

الفقرات	البدائل						ن	ك	٢كا	نسبة الخطأ	الدالة
	موافق		موافق نوعا ما		لاوافق						
	ن	ك	ن	ك	ن	ك					
٤١	٨	٧	٥	٥	٥	٥	٥	٥,٧٠	0.50	معنوي	
٤٢	١٠	٦	٤	٤	٤	٤	٤	٢,٨٠	٠,٥٠	معنوي	
٤٣	١٤	٤	٢	٢	٢	٢	٢	١٢,٤٠	٠,٥٠	معنوي	
٤٤	١٦	٤	٤	٤	٤	٤	٤	٧,٢٠	٠,٥٠	معنوي	
٤٥	١٢	٤	٢	٢	٢	٢	٢	٧,٦٠	٠,٥٠	معنوي	
٤٦	١٨	٢	٢	٢	٢	٢	٢	١٢,٨٠	٠,٥٠	معنوي	
٤٧	١٠	١٠	١٠	١٠	١٠	١٠	١٠	٠,٧٠	٠,٥٠	معنوي	
٤٨	٩	٩	٩	٩	٩	٩	٩	٤,٩٠	٠,٥٠	معنوي	
٤٩	١٥	٣	٣	٣	٣	٣	٣	١٥,٧٠	٠,٥٠	معنوي	
٥٠	١٠	٦	٤	٤	٤	٤	٤	٢,٨٠	٠,٥٠	معنوي	

يتبين من الجدول رقم (٥) ان قيمة كا ٢ عند مستوى دلالة (٠,٠٥) لجميع فقرات محور الادارة بالمشاركة كمدخل لتحسين اداء العاملين في ادارة المدارس لعنصر

الرقابة ذات دلالة معنوية لجميع الفقرات وذلك لان قيمة كا ٢ اعلى من مستوى نسبة الخطأ ولصالح التكرارات الأكثر اذ تراوحت النسب المئوية لهذا المحور من ٩٠% الى ٣٠% ) واذ يعزو الباحث ومن خلال الاجابات للعيينة هناك حرص من قبل الاداريين في المدارس على تطبيق الادارة بالمشاركة في عملية الرقابة لما لها اهمية في تحسين العمل وتحقيق اهدافهم من خلال اعطاء دورا اوسع للمشاركة في ادارة المدارس الثانوية اذ يشرك المدير الكوادر العاملة معه في دور الرقابة المستمرة داخل المدرسة من اجل تحقيق اهداف الادارة الناجحة.

وهذا يتفق مع راي (اجلال عبدالمنعم ١٩٩٦، ٢٣٢) ان الرقابة هي وسيلة قياس وتقويم لاداء العاملين والادارة والمؤسسة ككل او ان الرقابة عباره عن عملية مقارنة بين ما تم وبين مايجب ان يتم ، والرقابة تستهدف الى قياس مدى النجاح وتحقيق الاهداف من خلال الانشطة داخل المؤسسة وتتم عن طريق الادارة التي تشرف على الرقابة بشكل مباشر وتنفيذ الخطط .

ويرى ( سعود محمد ١٩٩٣، ٣١١) ان وجود مجموعة من القيادات التي تؤثر على سلوك العاملين معه داخل المؤسسة اذ تؤثر في تصرفاتهم وتتحكم في العمل وهذا السلوك قد يتأثر بخبرات ودوافع العاملين ايضا وقد يساعد القائد على كسب الخبرات من العاملين واشراكهم في ادارة العمل واخذ المقترحات والاراء التي تفيد العمل ويتشجع القائد من اعطاء دورا اكبر للعاملين للرقابة وتحسين العمل من خلال زيادة الثقة المشتركة وهذا يعتمد على الاسلوب الذي يعتمده القائد.

## **الاستنتاجات والتوصيات** **الاستنتاجات :**

١- هناك فروق ذات دالة معنوية في نتائج فهم وادراك القيادات الادارية في الادارة بالمشاركة كمدخل لتحسين اداء مدرء المدارس الثانوية وتشير ان العمل المشترك يساعد في تحسين الاداء ويعمل ايضا على تطوير العمل وانجازه بالسرعة وقت من خلال العمل المشترك الجماعي من العاملين في هذا المجال وبالنتيجة يودي الى النجاح والتطوير في التعليم داخل المدراس الثانوية وهذا يحقق هدف البحث .

٢- هناك فروق ذات دالة معنوية في عناصر الادارية وهي (التخطيط، والتنظيم والتوجيه والرقابة ) للادارة بالمشاركة كمدخل لتحسين اداء العاملين في اداء مدرء المدارس اذ تطبيق هذه العناصر سببا مباشرا الى تحسين الاداء وينعكس بصورة ايجابية علة تطوير العمل ونجاح التعليم في هذه المدارس .

٣- من خلال النتائج تبين هناك رغبة من قبل الادارين بالعمل بالادارة بالمشاركة لتحسين اداء عملهم وتطبيقهم للادارة وعناصرها من اجل تحسين العمل الاداري ومواكبة التطورات المستمرة في العالم ولتحقيق افضل النتائج العلمية وهذا هو تحسن في الشعور الافضل للعمل الجماعي لتحقيق افضل النتائج في هذه المدارس .

### التوصيات :

- ١\_ العمل على تطبيق الادارة بالمشاركة في جميع المدارس الثانوية والابتعاد عن الروتين الاداري للشخص الواحد في ادارة هذه المؤسسات .
- ٢\_ اعداد دورات مستمرة لتطوير العمل الاداري بالمشاركة في ادارة المدارس الثانوية من اجل تحسين العمل وتطبيقه بشكل جيد وناجح .
- ٣\_ العمل على اعطاء دور اكثر للمشاركة بالعمل الاداري مع للعاملين في الادارة من اجل خلق جو روح التعاون وتطويرهم من خلال ارسالهم في دورات تطويره عن الادارة .

### المصادر:

- \_ احمد المطوع ؛ دور تفويض السلطة في تحقيق اهداف التنظيم ، جامعة نايف العربية للعلوم الامنية ، ٢٠٠٣
- \_ احمد محمد غنيم ؛ مدخل ادارية معاصره لتحديث المنظمات ، مكتبة كلية التجارة ، جامعة المنصوره ، ٢٠٠٤
- \_ اجلال عبدالمنعم حافظ واخرون ؛ اصول الادارة ، مكتبة الدار الهندسية ، القاهره ، ١٩٩٦،
- \_ ثابت عبدالرحمن درويش ؛ المدير والتحديات المعاصره ، مكتبة عين شمس ، القاهره ، ١٩٩٢
- \_ سالم بن سعيد القحطاني ؛ مدى استعداد المديرين لاستخدام فرق العمل في الخبره الحكومية دراسة استطلاعية على الاجهزة الادارية بمدينة الرياض ، كلية العلوم الادارية ، جامعة الملك سعود ، المملكة العربية السعودية ، ٢٠٠٤
- \_ سعود بن محمد الحر ؛ السلوك الاداري ، عمادة شؤون المكتبات ، جامعة الملك سعود ، الرياض ، ١٩٩٣
- \_ عبد المنعم حديد واخرون ؛ الادارة العامة مدخل معاصر ، مكتبة كلية الحقوق جامعة الاسكندرية ، ٢٠٠٢
- \_ عصام بدوي ؛ موسوعة التنظيم والادارة في التربية الرياضية ، دار الفكر العربي ، القاهره ، ٢٠٠٠،
- \_ علي احمد علي ؛ العلاقة الانسانية ودورها الفعال في منظمات الاعمال ، كلية التجارة ، بور سعيد ، ١٩٩٣
- \_ علي محمد عبدالوهاب ؛ السلوك الانساني في الادارة ، مكتبة عين شمس ، القاهره ، ١٩٩٥ ،
- \_ عايدة كريم الكناني ؛ مقدمة الاحصاء وتطبيقاته ، ط١، دار الضياء للطباعة والتصميم ، العراق ، ٢٠٠٩
- \_ نواف كنعان ؛ القيادة الادارية كلية الحقوق ، مطبعة جامعة الاردن ، ١٩٧٩
- \_ محمد العثماني ؛ تفويض السلطة واثرها على كفاءة الاداء ، جامعة نايف العربية للعلوم الامنية ، ٢٠٠٣

محمد صبحي حسيني ؛ حمدي عبدالمنعم ؛ الاسس العلمية للكرة الطائرة وطرق  
 القياس والتقويم البدني ، مهاري ، نفسي ، تحليلي ، ط١، القاهرة ، مركز الكتاب  
 للنشر ١٩٩١

محمد محمد ابراهيم واخرون ؛ الادارة، الاصول والمبادئ العلمية ، الناشر، مكتبة  
 عين شمس ٢٠٠٠،

وجية محجوب ؛ البحث العلمي ومناهجة ، بغداد، دار الكتب للطباعة والنشر  
 ٢٠٠٢،

### ملحق رقم (١)

ت	العبارات	اوافق	اوافق نوعا ما	لا اوافق
١	تزيد الادارة بالمشاركة من الاعتماد على النفس في انجاز المعاملات			
٢	تزيد الادارة بالمشاركة على تحمل المسؤولية عن العمل الشخصي			
٣	تزيد الادارة بالشاركة على حسن استثمار الوقت الرسمي			
٤	تزيد الادارة بالمشاركة من انجاز العمل بالوقت المحدد			
٥	تفويض المدير للصلاحيات يعد تنازلا عن المسؤولية			
٦	لا بد ان يتوازن حجم الصلاحيات المعطاة للمرؤوسين مع الواجبات المطلوبة منهم			
٧	المشاركة تعد عاملا فعال في تدريب المرؤوسين على مهام جديده			
٨	ان المشاركة لاتعطل للمدير من متابعة المرؤوسين للعمل			
٩	تتطلب المشاركة نقل بعض صلاحيات اتخاذ القرار من المدير الى المرؤوسين			
١٠	تعطي المشاركة حرية للمرؤوسين في العلاقات العامة			
١١	تتسم بالمرونة مع المرؤوسين وتسمح لهم بالمشاركة اثناء التخطيط			
١٢	تسعى اثناء التخطيط لاشراك المرؤوسين في الطرق التي تجعل العمل اكثر فاعلية			
١٣	تقوم باشراك المرؤوسين في تخطيط واعداد برامج التدريب للقيادات في الادارة			
١٤	تشجع المرؤوسين على تقديم اقتراحات اثناء التخطيط لتجنب الاخطاء			
١٥	تشارك المرؤوسين في وضع الخطط لتحقيق الاهداف طويلة الاجل للادارة			

			١٦	تقوم باعطاء الحرية للمرؤسين اثناء التخطيط
			١٧	التخطيط يساعد على اعطاء فرصة للابداع من قبل المشاركين في العمل
			١٨	المساهمة في وضع الخطط من قبل المرؤسين يساعد على النجاح
			١٩	التخطيط المشترك بين الرئيس والمرؤسين يقوي الثقة في العمل
			٢٠	التخطيط المشترك يساعد على نجاح الخطة
			٢١	تستخدم مستويا تنظيما يساعد المرؤسين على تطوير انفسهم والاستفادة من اخطاءهم
			٢٢	تقوم بشرح الهيكل التنظيمي للادارة والعلاقات التنظيمية لجميع المرؤسين بوضوح تام
			٢٣	تسعى لتهيئة المناخ المناسب للحفاظ على روح الفريق والمشاركة الجماعية داخل التنظيم
			٢٤	تسعى لتكوين صف ثاني من القيادات قادرة على تحمل مسؤولية الادارة
			٢٥	تفويض السلطة للمرؤسين وتقبل نتائج القرارات وتشجيعهم للتفكير المستقبلي
			٢٦	تؤكد على اهمية المرؤسين وجعلهم جزء من العمل الاداري
			٢٧	تعتمد على المعلومات اللازمه في اتخاذ القرار في المشاركة مع المرؤسين
			٢٨	تشجع المرؤسين على مواجهة التحديات المتعلقة بتنظيم العمل
			٢٩	تساعد المرؤسين على تنظيم عملهم من اجل مشاركتهم
			٣٠	تعطي فرصة للمرؤسين في المشاركة في التنظيم
			٣١	تحرص اثناء التوجيه على تعليم وتدريب المرؤسين مما يجعلهم اكثر عطاء للادارة
			٣٢	تعمل على حسن استغلال الموارد المتاحة للادارة
			٣٣	تراعي تناسب وقدرات المرؤسين مع مهام كل وظيفة داخل الادارة
			٣٤	تعمل جاهدا على مساعدت المرؤسين على اتقان عملهم في الادارة
			٣٥	تترك المرؤسين في وضع حلول للمشكلة التي تعترض تنفيذ العمل
			٣٦	توجه المرؤسين وترشدهم لتغير العمل وفقا للاهداف الموضوعه
			٣٧	تسعى اثناء التوجيه الى تعزيز ثقة المرؤسين بانفسهم



			٣٨	تحاول بالتوجية تحفيز المشاركة في العمل المتواصل
			٣٩	اعطاء المرؤسين الحرية بالمشاركة بعملية توجيههم لتحقيق الاهداف
			٤٠	تحاول توجيههم بالمشاركة في كافة امور العمل
			٤١	تشرك المرؤسين في وضع معايير الرقابة على الاداء
			٤٢	تتابع اثناء الرقابة الاداء الفعلي للمرؤسين وتقرن مع الاهداف الموضوعه
			٤٣	تحلل النتائج مع المرؤسين وتعديل ماتراء قد حاد عن الصواب
			٤٤	تفهم اداء المرؤسين وتعلن نتائج التقييم بطريقة مستمره
			٤٥	تشرك المرؤسين في تصحيح الانحرافات الادارية لتدريبهم على عملية الرقابة
			٤٦	تظهر اثناء الرقابة كيفية تصرف المرؤسين في السلطات التي فوضت اليهم
			٤٧	تعطي للمرؤسين فرص تقييم بعضهم البعض
			٤٨	تتعامل اثناء المراقبة بانظمه رقابية منفرده دون اشراك المرؤسين
			٤٩	تشرك المرؤسين في تصحيح الاخطاء الادارية اثناء الرقابة
			٥٠	تشرك المرؤسين بالانظمة الرقابية في كافة مجالات العمل