



مجلة كلية التربية . جامعة طنطا
ISSN (Print):- 1110-1237
ISSN (Online):- 2735-3761
<https://mkmgt.journals.ekb.eg>
المجلد (٨٨) أكتوبر ٢٠٢٢ م



واقع ممارسة إدارة الأداء لدى قادة مدارس التعليم العام بالإدارة العامة
للتعليم بمنطقة مكة المكرمة- دراسة ميدانية

إعداد

أ/ عبدالرحمن حميدان حامد المتعاني

باحث ماجستير المهني في التربية "تخصص قيادة تربوية"
قسم التربية وعلم النفس كلية التربية بجامعة نجران

المجلد (٨٨) العدد (الرابع) الجزء (الأول) أكتوبر ٢٠٢٢ م

ملخص البحث:

هدفت الدراسة الحالية إلى التعرف على واقع ممارسة قادة ومدراء مدارس التعليم العام لإدارة أداء العاملين بالإدارة العامة للتعليم بمنطقة مكة المكرمة، والكشف عن وجود فروق ذات دلالة إحصائية في واقع ممارسة قادة المدارس تعزى لمتغيرات الدراسة (النوع- الخبرة)، وقد تكون مجتمع الدراسة من جميع مديري ووكلاء وإداريين مدارس التعليم العام (الابتدائية والمتوسطة والثانوية) بالإدارة العامة للتعليم بمنطقة مكة المكرمة، واشتملت عينة الدراسة على (١٣٨) قائد، واستخدم الباحث المنهج الوصفي كمنهج للدراسة، كما استعان بالاستبانة كأداة للدراسة، وتوصلت الدراسة إلى العديد من النتائج أهمها: جاء واقع ممارسة قادة مدارس التعليم العام لإدارة أداء العاملين بدرجة عالية، نظرا لاهتمام مدراس المدارس بإدارة أداء العاملين من معلمين وإداريين باعتبارهم العنصر الفعال في المدرسة سواء من الناحية الفنية، أو الإدارية، والذي يؤدي إلى تحقيق المدرسة لأهدافها. جاء واقع ممارسة مدراء مدارس التعليم العام لإدارة أداء العاملين بدرجة عالية، نظرا لحرص مدراء المدارس على تطبيق عناصر إدارة الأداء من أجل توفير بيئة عمل تتميز بالشفافية، وتعزيز العلاقات التعاونية بين المدراء والمعلمين في المدارس. عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير النوع حول ممارسة مدراء مدارس التعليم العام لإدارة أداء العاملين بمنطقة مكة المكرمة، أي لا يوجد فرق بين كل من الذكور والإناث في واقع تطبيق إدارة الأداء.

وقد أوصت الدراسة بالعديد من التوصيات أهمها: عمل برامج تدريبية لمدراء مدارس التعليم العام على إدارة أداء الإداريين، وعمل حوافز تشجيعية لمدراء المدارس المتميزين في تطبيق نظام إدارة الأداء.

Abstract

This study aimed to identify the reality of performance management practice among the public education leaders in the General Administration of Education in the Makkah region and investigate the presence of statistically significant differences in the practice of school leaders due to the study variables (gender – years of experience). The study community consisted of all principals, agents and administrators of public education schools (elementary, middle, and secondary) in the General Administration of Education in the Makkah region. The study sample included (138) leaders. The researcher adopted the descriptive approach as the study method and also used the questionnaire as the study tool. The study reached many results, including:

1. The reality of the practice of the leaders of public education schools to manage the staff performance reached a high degree, due to the schools' interest in managing the staff performance including teachers and administrators, as they are the effective element in the school, whether technically or administratively, which leads to the school achievement of its goals.
2. The reality of the practice of public education schools principals to manage the staff performance reached a high degree, due to the keenness of school principals to apply the elements of performance management in order to provide a work environment characterized by transparency and to enhance cooperative relations between principals and teachers in schools.
3. There were no statistically significant differences due to the gender variable about the practice of public education school principals to manage the performance of employees in the Makkah region, meaning there is no difference between males and females in the reality of performance management application.

The study reached several recommendations including conducting training programs for principals of public education schools to manage the performance of administrators and providing incentives for distinguished school principals in applying the performance management system.

Keywords: Performance Management - School Leaders

المقدمة:

مع بداية القرن العشرين ظهر الاهتمام بالإدارة كعلم له أصوله ومبادئه كأحد الاستراتيجيات التي يمكن من خلالها تحقيق أهداف المنظمة بأعلى مستوى من مستويات الكفاءة والفاعلية (حمرون، ٢٠١١)؛ وتأتي عملية تطوير الأداء كأحد أبرز أولويات الفكر الإداري المعاصر لمساعدته على مواكبة عمليات التجديد والتحسين التي تتم على مستوى أنشطة المؤسسة المختلفة، وهو ما دفع القائمين على تلك المؤسسات إلى تبني العديد من المداخل الإدارية الحديثة لمساعدتها على تشكيل إطار إداري متكامل الأركان قائم على التميز والإبداع، ولعل أبرز تلك المداخل هو تبني ما يعرف باسم إدارة الأداء (عوض، ٢٠١٩).

ويسعى مدخل إدارة الأداء إيجاد شراكة فعالة ما بين الإدارة التنظيمية وبين العاملين في المنظمة؛ لتمكين العاملين من تحقيق مستوى أداء أفضل، وكذلك تمكين الإدارة ذاتها من الوفاء بالتزاماتها معهم، وتهيئة بيئة ومناخ مناسب للعمل من خلال توفير المتطلبات المادية أو المعنوية أو التقنية كافة (المليجي، ٢٠١٢)؛ بالإضافة إلى وضع معايير موضوعية لتقييم الأداء عبر تطبيق عناصر إدارة الأداء من متابعة وتخطيط وقياس لأداء العاملين، وتحويل الأهداف المنشودة إلى معايير موضوعية للأداء، ومن ثم يمكن القول أن تطبيق مدخل إدارة الأداء يوفر بيئة عمل تتميز بالشفافية (عبد الرحمن، ٢٠١٣). وفي هذا الصدد، فقد أشار العنزي والدهان والعبودي (٢٠١٤) إلى أن نظام إدارة الأداء لا بد أن يربط بين أنشطة الأفراد وبين الأهداف التنظيمية، حيث تتكامل إدارة الأداء بشكل عمودي مع بيئة العمل والأهداف الفردية والجماعية، وتتكامل أفقياً مع تطوير المنظمة وتطوير العاملين.

ويتضمن دور مدراء المؤسسات التربوية في ضوء مدخل إدارة الأداء تفويض العاملين، وتحديد أبرز نقاط القوة، وجوانب الضعف في أدائهم، والتأكد من وجود توافق ما بين أداء العاملين وبين موارد المنظمة؛ أو بعبارة أخرى، فإنه يقع على عاتق أولئك المدراء دور الارتقاء بالأداء لضمان تحقيق الأهداف، وتوفير التدريب المناسب للعاملين في حالة وجود

أي مستحدثات تطراً على بيئة العمل لمساعدتهم في التكيف مع كل تغيير (البحيري، ٢٠٢٠).

وفي سياق متصل، فإنه يمكن القول بأن إدارة الأداء تشتمل على عدد من العمليات الفرعية المتمثلة في تحديد الأهداف، والتخطيط للأداء بما يسهم في تحقيق هذه الأهداف، وكذلك التأكيد على الدور الخاص بالتدريب لتحسين كفاءة العاملين، والتأكيد على الأهمية الخاصة بقياس الأداء للتأكد من ملاءمته لتحقيق الأهداف، ثم التقويم، يليه المراجعة، وأخيراً مكافأة الأداء المتميز (القطان ومحمد وهاشم، ٢٠١٦).

وعلى مستوى مدارس التعليم العام، فإنه يمكن القول بأن إدارة الأداء تشير إلى عدد من الممارسات الإدارية التي تعزز أداء تلك المدارس، وهو ما تم التأكيد عليه من جانب دراسة همام والجارحي (٢٠١٣) والتي أكدت على التأثير الإيجابي لتلك الممارسات على العمليات الداخلية للمنظمة المدرسية؛ وهو ما دفع أبو الكشك (٢٠١١) إلى التأكيد على ضرورة أن تركز القيادات التربوية بمستوياتها المختلفة على تبني الممارسات الإدارية المتطورة، وعدم المبالغة في الانخراط في الأدوار التقليدية الإدارية.

مشكلة البحث:

يشهد العالم المعاصر العديد من التحديات التي نتجت عن القرن الحادي والعشرين، والتي أثرت على المؤسسات كافة بصورة عامة والمؤسسات التربوية على وجه الخصوص (عيداروس ونصيف وأحمد، ٢٠١٩)؛ لذا فقد أصبح لزاماً على القيادات المسؤولة عن مؤسسات التعليم العام في الوقت الحالي أن تسعى إلى التحسين والتطوير المستمر لمستويات الأداء الخاصة بها (القطان وآخرون، ٢٠١٦).

كما أشارت العديد من الدراسات إلى قصور استراتيجيات تقويم الأداء بمؤسسات التعليم العام بالمملكة العربية السعودية مثل دراسة الهلالي (٢٠١٨) ودراسة الأحمد (٢٠١٨). وتأسيساً على ما سبق، ونظراً لأهمية مدخل إدارة الأداء كاستراتيجية تساعد على تحقيق الأهداف التنظيمية، وتركز على تطوير أداء العاملين، وتدعم العلاقات التعاونية بين المدراء والعاملين، وتشجع على تحقيق أقصى استفادة ممكنة من القدرات والإمكانات

الخاصة بالعنصر البشري، لذا وزارة التعليم بالمملكة العربية السعودية أهمية تطبيق إدارة الأداء داخل مدارس التعليم العام لتحسين مستوى النتائج التي يمكن تحقيقها، ومن ثم فإنه يمكن بلورة مشكلة الدراسة الحالية في التعرف على واقع ممارسة مدراء مدارس التعليم العام بالإدارة العامة للتعليم بمنطقة مكة المكرمة.

تساؤلات البحث:

يسعى البحث للوصول إلى الإجابة عن التساؤل الرئيسي الآتي: ما واقع ممارسة قادة مدارس التعليم العام لإدارة الأداء بالإدارة العامة للتعليم بمنطقة مكة المكرمة؟ ومنه تتفرع التساؤلات الفرعية التالية:

١. ما واقع ممارسة قادة مدارس التعليم العام لإدارة أداء المعلمين بالإدارة العامة للتعليم بمنطقة مكة المكرمة من وجهة نظر قادة المدارس؟
٢. ما واقع ممارسة قادة مدارس التعليم العام لإدارة أداء الإداريين بالإدارة العامة للتعليم بمنطقة مكة المكرمة من وجهة نظر قادة المدارس؟
٣. هل يؤثر وجود فروق ذات دلالة إحصائية في واقع ممارسة قادة مدارس التعليم العام بالإدارة العامة للتعليم بمنطقة مكة المكرمة التي تعزى لمتغيرات الدراسة (النوع – الخبرة) أهمية البحث:

(١) الأهمية النظرية:

تتمثل الأهمية النظرية للبحث الحالي في تناوله لمدخل إدارة الأداء لدى مدراء مدارس التعليم العام بالإدارة العامة للتعليم بمنطقة مكة المكرمة. يكتسب البحث الحالي أهميته كونه يتناول فئة من أهم فئات المجتمع السعودي، وهم مدراء مدارس التعليم العام، لما لهم من دور هام داخل المؤسسات التعليمية. يؤمل أن يساهم البحث الحالي في لفت أنظار المهتمين بهذا الموضوع لإثراء المكتبات العربية بوجه عام، والمكتبة السعودية بوجه خاص عن هذا الموضوع الهام.

٢) الأهمية العملية:

يكتسب البحث الحالي أهميته من كونه يتناول واقع إدارة الأداء لدى مدراء مدارس التعليم العام بالإدارة العامة للتعليم بمنطقة مكة المكرمة. الاستفادة من نتائج وتوصيات الدراسة الحالية في دعم مدخل إدارة الأداء لدى مدراء مدارس التعليم العام بالإدارة العامة للتعليم بمنطقة مكة المكرمة. لفت أنظار مدراء مدارس التعليم العام عن كيفية ممارسة استراتيجية إدارة الأداء بمدارس التعليم العام بالإدارة العامة للتعليم بمنطقة مكة المكرمة. أهداف البحث:

يسعى البحث إلى الوصول إلى الهدف الرئيسي التالي الكشف عن واقع ممارسة مدراء مدارس التعليم العام لإدارة الأداء بالإدارة العامة للتعليم بمنطقة مكة المكرمة؟، وذلك من خلال الأهداف الفرعية التالية:

- التعرف على واقع ممارسة قادة التعليم العام لإدارة أداء المعلمين بالإدارة العامة للتعليم بمنطقة مكة المكرمة من وجهة نظر قادة المدارس.
- التعرف على واقع ممارسة قادة مدارس التعليم العام لإدارة أداء الإداريين بالإدارة العامة للتعليم بمنطقة مكة المكرمة من وجهة نظر قادة المدارس.
- الوصول إلى الفروق ذات الدلالة الاحصائية في واقع ممارسة قادة مدارس التعليم العام بالإدارة العامة للتعليم بمنطقة مكة المكرمة التي تعزى لمتغيرات الدراسة (النوع - الخبرة).

حدود البحث:

- اقتصرت حدود البحث على الحدود الآتية:
- الحدود الموضوعية: دراسة واقع ممارسة إدارة الأداء لدى قادة مدارس التعليم العام بالإدارة العامة للتعليم بمنطقة مكة المكرمة.

- الحدود البشرية: سيتم تطبيق البحث الحالي على عينة من قادة مدارس التعليم العام بالإدارة العامة للتعليم بمنطقة مكة المكرمة. المتمثلة في المديرين والوكلاء والاداريين بالإدارة العامة للتعليم بمكة المكرمة.
- الحدود المكانية: سيتم تطبيق البحث الحالي بمدينة مكة المكرمة بالإدارة العامة للتعليم بمنطقة مكة المكرمة.
- الحدود الزمنية: سيتم إجراء البحث الحالي خلال العام الدراسي ٢٠٢٠/٢٠٢١ م.

مصطلحات البحث:

- إدارة الأداء:

يعرفها حمرون (٢٠١١، ص. ٩٢) بأنها "الفكر والأسلوب الذي يقوم على فهم واضح للمهام والمسؤوليات والتوقعات من قبل الإدارة والعاملين والمتفق عليها، والذي يتبعه تواصل مستمر يتم من خلاله تخطيط أداء العاملين، وتنظيمه وتوجيهه ومتابعته وتقييمه، لاستمرار السيطرة عليه في الاتجاهات المحققة للأهداف الشخصية وأهداف العمل، وتطويره لإحداث التغييرات التي من شأنها تحقيق درجة أعلى من الفاعلية والكفاءة والإنجاز".

ويعرف الباحث مدراء المدارس إجرائياً بأنها هي السلوك أو الطريقة التي تتبعها المنظمات لإنجاز المهام المطلوبة وتحقيق الأهداف المنشودة، من خلال عملية تعاونية بين الإدارة والعاملين لتحديد وقياس وتطوير أداء الأعمال، وذلك بربط أهداف كل عامل بالمهام الإجمالية للمنظمة.

- مدراء المدارس:

يعرف الحربي والختلان (٢٠٢٠، ص. ٤٦٨) القائد المدرسي بأنه: "الشخص المؤهل أكاديمياً ومهنياً، والمعين رسمياً من قبل إدارة التعليم، ليكون المسؤول الأول في المدرسة على تحقيق الأهداف التربوية والتعليمية المعتمدة من وزارة التعليم".
ويعرف الباحث مدراء المدارس إجرائياً بأنهم مجموعة من الأشخاص المسؤولين عن إدارة مدارس التعليم العام في جميع مراحلها، ويشملوا مديري المدارس والوكلاء".

الدراسات السابقة:

يتضمن هذا الجزء الدراسات والنظريات السابقة المتصلة بموضوع الدراسة والتي كان يسعى الباحث إلى معرفتها والاطلاع عليها، وذلك للاستفادة منها في توضيح أهمية إجراء الدراسة الحالية وتحديد المنهج الخاص بها، بالإضافة إلى التعرف على أهم ما توصلت إليه من نتائج قد تفيد الدراسة الحالية، وتعزيز إطارها النظري، وأخيرا التعرف على موقع الدراسة الحالية بالنسبة للدراسات السابقة، وما يمكن أن تضيفه لهذا المجال.

الدراسة الأولى: دراسة أبو حجازي والمطيري ومحمود والألفي (٢٠١٨) بعنوان: "تصور مقترح لتطوير أداء الجهاز الإداري بجامعة حائل باستخدام مدخل إدارة الأداء". هدفت الدراسة إلى التعرف على واقع الأداء الإداري للجهاز الإداري بجامعة حائل، والتعرف على مدى تطبيق محددات الأداء الوظيفي بجامعة حائل بالنسبة لأفراد عينة الدراسة، وقد تكون مجتمع الدراسة من الإداريين بجامعة حائل، والبالغ عددهم (١١١٣) إداري، وتضمنت عينة الدراسة (٣٠٠) إداري، واعتمد الباحثون على المنهج الوصفي كمنهج للدراسة، واستعانوا بالاستبانة كأداة للدراسة، وقد استنتج الباحثون الكثير من النتائج أهمها:

١. جاء واقع الأداء الإداري للجهاز الإداري بجامعة حائل بدرجة استجابة كبيرة بالنسبة لأفراد عينة الدراسة؛ وقد جاء في الترتيب الأول مقياس محددات الأداء الوظيفي بدرجة كبيرة جداً، ويليه في الترتيب الثاني الأمان النفسي للموظفين بدرجة كبيرة، بينما جاء في الترتيب الثالث والأخير مقياس بيئة العمل الداخلية بدرجة متوسطة.
٢. جاء تطبيق محددات الأداء الوظيفي بجامعة حائل بدرجة كبيرة جداً بالنسبة لأفراد عينة الدراسة؛ وقد جاء في الترتيب الأول فقرة علاقاتي الإنسانية القوية مع زملائي في العمل تسهل علي أداء واجباتي، وجاء في الترتيب الأخير فقرة أحرص على تطوير قدراتي ومهارات باستمرار.

وقد أوصت الدراسة بالعديد من التوصيات أهمها وضع آلية لتحفيز أعضاء الجهاز الإداري تشجعهم على التطوير المهني الوظيفي، علاوة على ذلك عقدة اللقاءات المستمرة بين إدارة الجامعة والجهاز الإداري للاطلاع على المشكلات التي تواجههم من ثم العمل على حلها.

الدراسة الثانية: دراسة الأحمدي (٢٠١٨) بعنوان: "استراتيجيات إدارة الأداء لمديري المدارس الابتدائية بالمدينة المنورة"

هدفت الدراسة إلى التعرف على أكثر الاستراتيجيات التي تتعلق بتخطيط الأداء الممارسة من قبل مديري المدارس، والكشف عن وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين آراء أفراد عينة الدراسة حول واقع استراتيجيات إدارة الأداء لمديري المدارس الابتدائية بالمدينة المنورة ترجع لمتغيرات الدراسة، حيث تكون مجتمع الدراسة من المديرين والوكلاء في المدارس الابتدائية بالمدينة المنورة والبالغ عددهم (٢٩٨) مدير ووكيل، واشتملت عينة الدراسة على (٢١٦) مدير ووكيل، بواقع (١١٠) مدير و(١٠٦) وكيل، واعتمد الباحث على المنهج الوصفي كمنهج للدراسة، واستعان بالاستبانة كأداة للدراسة، وقد استنتج الباحث الكثير من النتائج أهمها ما يلي:

١. تبين أن أكثر الاستراتيجيات التي تتعلق بتخطيط الأداء الممارسة من قبل مديري المدارس تتمثل في مساعدة جميع العاملين لأداء العمل بأفضل ما يستطيعون، وجاءت أقل الاستراتيجيات متمثلة في وجود خطط واضحة لتطوير وتحسين أداء العاملين بالمدرسة.

٢. وجود فروق ذات دلالة إحصائية من وجهه نظر أفراد عينة الدراسة حول واقع ممارسة مديري المدارس عند مستوى الدلالة (٠.٠٥) ترجع لمتغير الوظيفة، وقد جاءت الفروق لصالح وظيفة (المديرين).

٣. عدم وجود فروق ذات الدلالة الإحصائية من وجهه نظر أفراد العينة حول واقع ممارسة مديري المدارس لاستراتيجيات إدارة الأداء عند مستوى الدلالة (٠.٠٥) ترجع لمتغير سنوات الخبرة وهذا في مجال التعليم.

وقد أوصت الدراسة بالعديد من التوصيات أهمها دعم أسلوب إدارة الأداء في المدارس الابتدائية وذلك عن طريق إقامة الندوات العلمية والدورات التي تهدف إلى إكساب جميع العاملين في قطاع التعليم العام الخطوات المناسبة لتطبيقه بشكل متميز، وضرورة اختيار القيادات الإدارية الواعية القادرة على تنفيذ إدارة الأداء.

الدراسة الثالثة: دراسة القطان ومحمد وهاشم (٢٠١٦) بعنوان: "إدارة الأداء بالمدرسة الثانوية العامة في جمهورية مصر العربية: دراسة تحليلية": هدفت الدراسة إلى التعرف على أهم العمليات التي تتضمنها إدارة الأداء بالمدرسة الثانوية العامة في جمهورية مصر العربية، والتعرف على قصور المراجعات الدورية للأداء عن تحقيق أهدافها بالمدرسة الثانوية العامة في جمهورية مصر العربية، واستخدام الباحثون المنهج الوصفي كمنهج للدراسة، وقد توصل الباحثون للعديد من النتائج أهمها:

١. تمثل عملية تقييم الأداء أهم العمليات التي تتضمنها إدارة الأداء حيث أنها تبدأ عندما يقوم مدير المدرسة بتسجيل ما يحدث حوله يوميا بشكل منظم يتيح له تحديد القصور في الأداء وكيفية التغلب عليه.

٢. تبين قصور المراجعات الدورية للأداء عن تحقيق أهدافها بالمدرسة الثانوية العامة في مصر؛ حيث تبين وجود تباين كبير في مستوى تحقق المعايير؛ فقد يتحقق معيار بدرجة مرضية بالقياس ببعض المعايير التي تتحقق بمستوى متدني؛ مما يظهر عجز المراجعات الدورية للأداء في تحقيق التكامل المطلوب.

٣. وضعف تأهيل وتدريب القائمين على مراجعة الأداء، واهتمام بعض الموجهين في إظهار العيوب ونواحي القصور دون توضيح المحاسن، بالإضافة إلى عدم قدرة المعلم على مراجعة تقرير الموجه.

وقد أوصت الدراسة بالعديد من التوصيات أهمها العمل على ربط بعض المكافآت بجودة الأداء، وضرورة القيام بمقابلات دورية للتأكد من فهم المدير لدوره في قياس الأداء.

الدراسة الرابعة: دراسة رضوان (٢٠١٥) بعنوان: "متطلبات تطوير مراكز تعليم الكبار بمصر في ضوء مدخل إدارة الأداء"

هدفت الدراسة إلى التعرف على مميزات القيادة في ظل إدارة الأداء لتعليم الكبار، والتعرف على أهم إسهامات عملية تخطيط الأداء، واعتمد الباحث على المنهج الوصفي التحليلي كمنهج للدراسة، وقد استنتج الباحث العديد من النتائج أهمها:

١. أهم ما يميز القيادة في ظل إدارة الأداء لتعليم الكبار تكمن في توضيح للأفراد العاملين في المنظمة رؤية ورسالة المنظمة، وتؤكد على الاتصال الفعال بين المدير والعاملين، وتقوم على التركيز في تخطيط الأداء المشترك، وربط واجبات الوظيفة بأهداف الوظيفة، واستخدام تقويم أداء العاملين لغرض الوصول إلى السلوك المتوقع والنتائج المتوقعة من العاملين.

٢. تكمن أهم إسهامات عملية تخطيط الأداء في أنها تقوم بتحديد وتخصيص الحقوق والواجبات والصلاحيات الخاصة بكل وظيفة ومقارنتها بمتطلبات أداء العمل وتحديد متطلبات الفرد العامل الضرورية لأداء عمله وتحديد المجالات التي يتضمنها العمل.

٣. يعمل تخطيط الأداء على توفير أساساً موضوعية تهيئ المنظمة نحو: التطبيق الهادف والسريع لفكرة الإدارة بالأهداف أو الإدارة بالنتائج وتكوين علاقات بناءة من الفهم بين العاملين ومديريهم.

وقد أوصت الدراسة بالعديد من التوصيات أهمها ضرورة الحرص على نشر المعرفة بين العاملين، وضرورة تطوير مراكز تعليم الكبار والاستفادة من إدارة الأداء في تلك المؤسسات.

الدراسة الخامسة: دراسة نعمة وعلي (٢٠١٥) بعنوان: "إدارة الأداء لمديري مدارس التعليم الثانوي من وجهة نظر معاونيهم"

توصلت الدراسة إلى التعرف على مستوى إدارة الأداء لمديري مدارس التعليم الثانوي من وجهة نظر معاونيهم، والتعرف على النمط الإداري حديث المتواجد في المؤسسات التعليمية، والتعرف على أهم الأساليب المطلوبة لنجاح إدارة الأداء في مدارس التعليم

الثانوي، وقد تكون مجتمع الدراسة من معاوني ومعاونات من مدارس التعليم الثانوي الصباحية للبنين والبنات، والبالغ عددهم (١٨٢٥) معاون ومعاونة، وذلك في العام الدراسي (٢٠١٣-٢٠١٤م)، وتضمنت عينة الدراسة (٤٠٠) معاون ومعاونة، وقد اعتمد الباحثان على المنهج الوصفي كمنهج للدراسة، واستعاننا بالاستبانة كأداة للدراسة، وقد استنتج الباحثان الكثير من النتائج أهمها:

١. جاء مستوى إدارة الأداء لمديري مدارس التعليم الثانوي بمستوى أعلى من المتوسط من وجهة نظر معاونيهم.

٢. تبين أن إدارة الأداء كمنط إداري حديث متواجدة في المؤسسات التعليمية ولكنها تحتاج إلى تعزيزها في الأداء اليومي بشكل أعمق عن طريق بناء ثقافة الاتجاهات والأفكار الحديثة في الأداء الإداري.

٣. تبين أن أهم الأساليب المطلوبة لنجاح إدارة الأداء في مدارس التعليم الثانوي تكمن في توافر وعي لدى المديرين بطبيعة العمليات الإدارية وأهميتها في نجاح المنظمة التعليمية.

وقد أوصت الدراسة بالعديد من التوصيات أهمها تبسيط الأنظمة والقوانين وتقليل المركزية والتشدد في تنفيذ المسائل الشكلية والروتينية، بالإضافة إلى تحسين نظام تقييم الأداء والمكافأة بما يتلاءم مع طبيعة الأداء الذي يقدمه الفرد في المؤسسة.

التعليق على الدراسات السابقة:

استعرض الباحث عددا من الدراسات السابقة في هذا الموضوع على الرغم من أن هذه الدراسات قد أجريت في بيئات مختلفة وأنظمة تعليمية متنوعة إلا أنها متوافقة مع مجتمع دراسة الباحث، وعن طريق تحليل الدراسات السابقة تم رصد أوجه الاتفاق والاختلاف بين البحث الحالي والدراسات السابقة، وقد كان للدراسات السابقة دورا في بناء الدراسة الحالية.

أولاً: أوجه الاتفاق بين الدراسات السابقة والدراسة الحالية:

- اتفقت بعض نتائج الدراسات السابقة مع نتائج الدراسة الحالية في الهدف، وهو تناول إدارة الأداء، مثل: دراسة أبو حجازي والمطيري ومحمود والألفي (٢٠١٨)، دراسة

- الأحمدي (٢٠١٨)، دراسة القطان ومحمد وهاشم (٢٠١٦)، دراسة رضوان (٢٠١٥)،
دراسة نعمة وعلي (٢٠١٥).
- اتفقت بعض نتائج الدراسات السابقة مع نتائج الدراسة الحالية في المنهج، وهو
المنهج الوصفي، متمثلاً في: دراسة أبو حجازي والمطيري ومحمود والألفي (٢٠١٨)،
دراسة الأحمدي (٢٠١٨)، دراسة القطان ومحمد وهاشم (٢٠١٦)، دراسة رضوان
(٢٠١٥)، دراسة نعمة وعلي (٢٠١٥).
- اتفقت بعض الدراسات السابقة مع الدراسة الحالية في الأداة، وهي الاستبانة، مثل:
دراسة أبو حجازي والمطيري ومحمود والألفي (٢٠١٨)، دراسة الأحمدي (٢٠١٨)،
دراسة القطان ومحمد وهاشم (٢٠١٦)، دراسة نعمة وعلي (٢٠١٥).
- اتفقت بعض الدراسات السابقة مع الدراسة الحالية في العينة، وهي مدرء
المدارس، مثل: دراسة أبو حجازي والمطيري ومحمود والألفي (٢٠١٨)، دراسة الأحمدي
(٢٠١٨)، دراسة القطان ومحمد وهاشم (٢٠١٦)، دراسة رضوان (٢٠١٥).
ثانياً: أوجه عدم الاتفاق بين الدراسات السابقة والدراسة الحالية:
- لم تتفق بعض الدراسات السابقة مع الدراسة الحالية في العينة، وهي مدرء
المدارس، مثل: دراسة أبو حجازي والمطيري ومحمود والألفي (٢٠١٨) والتي اشتملت
على الإداريين في الجامعات كعينة للدراسة.
- ثالثاً: أوجه تميز البحث الحالي عن الدراسات السابقة:
- يتميز البحث الحالي بكونه البحث الوحيد- على حد علم الباحث- الذي قد تناول واقع
ممارسة إدارة الأداء لدى قادة مدارس التعليم العام بالإدارة العامة للتعليم بمنطقة مكة
المكرمة، وهو ما يجعل هذا البحث مختلفاً ومميزاً، حيث أنه أبرز الحاجة لإجراء المزيد
من الدراسات التي تهتم بهذا الموضوع.

رابعاً: أوجه الاستفادة من الدراسات السابقة:

اعتماد الباحث على الدراسات السابقة في العديد من الأمور أهمها:

- عرض الإطار النظري وفي المراجع المستخدمة.
- تعزيز الإطار النظري بنتائج التي توصلت إليها الدراسات والأبحاث حول تطوير واقع إدارة الأداء لدى مدراء مدارس التعليم العام، وبناء مشكلة البحث عن طريق اطلاع الباحث على الكثير من الدراسات المتشاركة مع الدراسات السابقة بشكل مناسب.
- تم بناء أداة البحث واختيار المنهج الخاص به.
- الاعتماد على المعالجات الإحصائية الملائمة للبحث.
- تم تقديم التوصيات والمقترحات الخاصة بالبحث الحالي بالاعتماد على نتائج الدراسات السابقة.
- وقد ساعدت الدراسات السابقة الباحث في دراسة طريقة الحصول على نتائج البحث وذلك عن طريق ما تم الحصول عليه من خلال رصد مدي الاتفاق أو الاختلاف بين نتائج البحث الحالي والدراسات السابقة، ونتائج الدراسة الميدانية.

منهج البحث:

استخدم البحث الحالي المنهج الوصفي، والذي يعرفه ساعاتي (٢٠١٤، ص. ٩٣) بأنه "أحد أشكال التحليل والتفسير العلمي المنظم، لوصف ظاهرة أو مشكلة محددة وتصويرها كمّاً وكيفاً عن طريق جمع وتحليل البيانات وإخضاعها للدراسة".
مجتمع البحث وعينته:

تضمن مجتمع البحث كل مدراء مدارس التعليم العام (مديري ووكلاء واداريين) مدارس (الابتدائية والمتوسطة والثانوية) بمدينة مكة المكرمة بالإدارة العامة للتعليم بمنطقة مكة المكرمة ، واشتملت عينة البحث على (١٣٨) قائد.

أداة البحث:

تم إعداد استبانة من قبل الباحث للتعرف على واقع ممارسة إدارة الأداء لدى مدراء مدارس التعليم العام. بالإدارة العامة للتعليم بمنطقة مكة المكرمة

الأساليب الإحصائية:

وفقاً لطبيعة البحث والأهداف التي سعى الباحث للوصول إليها، تم تحليل البيانات باستخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) واستخراج النتائج وفقاً للأساليب الإحصائية التالية:

- ١- التكرارات والنسب المئوية: للتعرف على خصائص أفراد عينة البحث.
- ٢- المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية: لحساب متوسطات محاور الاستبانة وكذلك الدرجات الكلية.
- ٣- اختبار (T-Test): لحساب الفروق الإحصائية بين استجابات أفراد عينة البحث.
- ٤- تحليل التباين الأحادي (One Way Anova): لحساب الفروق الإحصائية بين استجابات أفراد عينة البحث.
- ٥- معادلة المدى: وذلك لوصف المتوسط الحسابي للاستجابات على كل عبارة على النحو التالي:

تم تحديد درجة الاستجابة بحيث يعطي الدرجة ضعيفة جداً (١)، ضعيفة (٢)، متوسطة (٣)، كبيرة (٤)، كبيرة جداً (٥)، ويتم تحديد درجة التحقق لكل محور بناءً على ما يلي:
طول الفئة = = = ٠.٨٠

- من ١ إلى أقل من ١.٨٠ تمثل درجة استجابة (ضعيفة جداً).
- من ١.٨٠ إلى أقل من ٢.٦٠ تمثل درجة استجابة (ضعيفة).
- من ٢.٦٠ إلى أقل من ٣.٤٠ تمثل درجة استجابة (متوسطة).
- من ٣.٤٠ إلى أقل من ٤.٢٠ تمثل درجة استجابة (كبيرة).
- من ٤.٢٠ إلى أقل من ٥ تمثل درجة استجابة (كبيرة جداً).

نتائج البحث

أولاً: عرض ومناقشة وتحليل نتائج السؤال الرئيسي الذي نص على: ما واقع ممارسة مدراء مدارس التعليم العام لإدارة الأداء بالإدارة العامة للتعليم بمنطقة مكة المكرمة ؟

وللإجابة على هذا السؤال تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمحاور الاستبانة ومن ثم ترتيب هذه المحاور تنازلياً وفقاً للمتوسط الحسابي لكل محور، والجدول (١٠) يوضح ذلك:

جدول (١٠) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد العينة لمحاور الاستبانة

الرقم	المحاور	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة استجابة الرتبة
١	المحور الأول: واقع ممارسة مدرء مدارس التعليم العام لإدارة أداء المعلمين	3.90	0.823	عالية 1
٢	المحور الثاني: واقع ممارسة مدرء مدارس التعليم العام لإدارة أداء الإداريين	3.24	0.587	متوسطة 2

المتوسط العام 3.57 587. عالية --

يتبين من الجدول (١٠): أن المتوسط العام للاستبانة حول واقع ممارسة مدرء مدارس التعليم العام لإدارة الأداء بالإدارة العامة للتعليم بمنطقة مكة المكرمة جاء بمتوسط حسابي (3.57) وانحراف معياري (0.587) وبدرجة استجابة (عالية).

ويمكن تفسير ذلك إلى اهتمام مدرء المدارس بإدارة أداء العاملين من معلمين وإداريين باعتبارهم العنصر الفعال في المدرسة سواء من الناحية الفنية، أو الإدارية، والذي يؤدي إلى تحقيق المدرسة لأهدافها المنبثقة من سياسة التعليم في المملكة السعودية عن طريق تبني المداخل الإدارية الحديثة مثل إدارة الأداء والتي تعمل على تنظيم وتخطيط وتوجيه وتقييم أداء العاملين بالمدرسة من معلمين وإداريين

وهذا ما يتفق جزئياً مع دراسة الأحمدي (٢٠١٨) بعنوان: "استراتيجيات إدارة الأداء لمديري المدارس الابتدائية بالمدينة المنورة"، التي توصلت إلى أن أكثر الاستراتيجيات التي تتعلق بتخطيط الأداء الممارسة من قبل مديري المدارس تتمثل في مساعدة جميع العاملين لأداء العمل بأفضل ما يستطيعون، وجاءت أقل الاستراتيجيات متمثلة في وجود خطط واضحة لتطوير وتحسين أداء العاملين بالمدرسة.

ثانيا: عرض ومناقشة وتحليل نتائج السؤال الأول الذي نص على: ما واقع ممارسة مدراء مدارس التعليم العام لإدارة أداء المعلمين بالإدارة العامة للتعليم بمنطقة مكة المكرمة ؟ وللإجابة على السؤال تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأبعاد المحور الأول: واقع ممارسة مدراء مدارس التعليم العام لإدارة أداء المعلمين ثم ترتيب هذه الأبعاد تنازلياً وفقاً للمتوسط الحسابي لكل بعد، والجدول (١١) يوضح ذلك:

جدول (١١) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد العينة للمحور الأول: واقع ممارسة مدراء مدارس التعليم العام لإدارة أداء المعلمين

الرقم	أبعاد المحور الأول	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة استجابة الرتبة
١	البعد الأول: التخطيط	3.88	0.847	عالية 3
٢	البعد الثاني: التنظيم	3.95	0.907	عالية 2
٣	البعد الثالث: التوجيه	4.03	0.902	عالية 1
٤	البعد الرابع: التقييم	3.73	1.009	عالية 4
	المتوسط العام	3.90	0.823	عالية

يتبين من الجدول (١١): أن المتوسط العام للمحور الأول: واقع ممارسة مدراء مدارس التعليم العام لإدارة أداء المعلمين جاء بمتوسط حسابي (3.90) وانحراف معياري (0.823) وبدرجة استجابة (عالية).

ويمكن تفسير ذلك إلى حرص مدراء المدارس على تطبيق عناصر إدارة الأداء من أجل توفير بيئة عمل تتميز بالشفافية، وتعزيز العلاقات التعاونية بين المدراء والمعلمين في المدارس، بالإضافة إلى أشراكهم في عمليات التخطيط والتنظيم وتقييم الأداء في المؤسسة التعليمية.

وهذا ما يتفق جزئياً مع دراسة أبو حجازي، والمطيري، ومحمود، والألفي (٢٠١٨)، التي توصلت إلى مجيء واقع الأداء الإداري للجهاز الإداري بجامعة حائل بدرجة استجابة كبيرة من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة.

وتتفق نتيجة الدراسة الحالية مع نتيجة دراسة رضوان (٢٠١٥)، حيث أشارت إلى أن أهم ما يميز القيادة في ظل إدارة الأداء تكمن في توضيح للأفراد العاملين في المنظمة رؤية ورسالة المنظمة، وتؤكد على الاتصال الفعال بين المدير والعاملين، وتقوم على التركيز في تخطيط الأداء المشترك، وربط واجبات الوظيفة بأهداف الوظيفة، واستخدام تقويم أداء العاملين لغرض الوصول إلى السلوك المتوقع والنتائج المتوقعة من العاملين.

وفيما يلي تم تناول أبعاد المحور الأول بشكل مفصل:

- البعد الأول: التخطيط

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات البعد الأول: التخطيط، ثم ترتيب هذه العبارات تنازلياً وفقاً للمتوسط الحسابي لكل فقرة، والجدول (١٢) يوضح ذلك:

جدول (١٢) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد العينة للبعد الأول: التخطيط

العبرة المتوسط الحسابي الانحراف المعياري الترتيب درجة الاستجابة

١ أخصص مهام ومسؤوليات العمل وفقاً للدرجة الوظيفية التي يشغلها الأفراد بالمدرسة. 3.86 3.932 3 عالية

٢ أستخدم آلية محددة لتحديد الاحتياجات المستقبلية من الموارد البشرية من المعلمين بالمدرسة لضمان مستوى ثابت من الأداء. 3.88 21.019 عالية

٣ أستخدم أسلوب التخطيط المشترك بين المشرفين والمعلمين لتخطيط الأداء المطلوب لتحقيق أهداف المدرسة. 3.91 11.087 عالية

المتوسط العام 3.88 0.847 -- عالية

يتبين من الجدول (١٢): أن المتوسط العام للبعد الأول: التخطيط قد جاء بدرجة استجابة (عالية)، وبمتوسط حسابي قدرة (3.88)، وانحراف معياري (0.847).

ويمكن تفسير ذلك إلى حرص مدراء المدارس على التخطيط للمهام ومسؤوليات العمل بشكل مستمر، والاعتماد على آلية محددة لتحديد الاحتياجات المستقبلية من الموارد البشرية المعلمين بالمدرسة لضمان مستوى ثابت من الأداء.

وتتفق نتيجة الدراسة الحالية جزئياً مع نتيجة دراسة الأحمدى (٢٠١٨)، حيث أشارت إلى أن أكثر الاستراتيجيات التي تتعلق بتخطيط الأداء الممارسة من قبل مديري المدارس تتمثل في مساعدة جميع المعلمين لأداء العمل بأفضل ما يستطيعون.

وتتفق نتيجة الدراسة الحالية جزئياً مع نتيجة دراسة رضوان (٢٠١٥)، التي أشارت إلى أن أهم إسهامات عملية تخطيط الأداء في أنها تقوم بتحديد وتخصيص الواجبات والحقوق والصلاحيات الخاصة بكل وظيفة ومقارنتها بالمتطلبات الضرورية لأداء العمل والمتطلبات الخاصة بالفرد العامل التي تساعده على أداء عمله بفاعلية وإنتاجية كبيرة.

- البعد الثاني: التنظيم

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات البعد الثاني: التنظيم، ثم ترتيب هذه العبارات تنازلياً وفقاً للمتوسط الحسابي لكل فقرة، والجدول (١٣) يوضح ذلك: جدول (١٣) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد العينة للبعد الثاني: التنظيم

العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة الاستجابة
٤ أهليئ المناخ التنظيمي المناسب للتعاون بين المعلمين بالمدرسة وقياداتهم لتحقيق أهداف المدرسة.	4.15	0.981	1	عالية
٥ أوفر مناخاً تنظيمياً قائماً على إشراك المعلمين بالمدرسة في صناعة القرار.	3.83			
	31.165			عالية
٦ أعمل على وضع نظام معلومات دقيق حول أداء المعلمين بالمدرسة.	3.87			
	21.073			عالية
المتوسط العام	3.95	0.907	--	عالية

يتبين من الجدول (١٣): أن المتوسط العام للبعد الثاني: التنظيم جاء بدرجة استجابة (عالية)، وبمتوسط حسابي قدرة (3.95)، وانحراف معياري (0.907). ويمكن تفسير ذلك إلى اهتمام المدراء بتوفير مناخ تنظيمي يعمل على إشراك جميع المعلمين في المدرسة في عملية اتخاذ القرار وذلك من أجل الوصول إلى الأهداف التي تم وضعها من قبل المدرسة.

البعد الثالث: التوجيه

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات البعد الثالث: التوجيه، ثم ترتيب هذه العبارات تنازلياً وفقاً للمتوسط الحسابي لكل فقرة، والجدول (١٤) يوضح ذلك: جدول (١٤) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد العينة للبعد الثالث: التوجيه

العبارة المتوسط الحسابي الانحراف المعياري الترتيب درجة الاستجابة

٧ أركز على تصحيح أداء المعلمين بالمدرسة بشكل فوري. 3.99 21.007
عالية

٨ أعقد لقاءات دورية مع المعلمين بالمدرسة لتوجيه أدائهم وفقاً لأهداف المدرسة بشكل فعال. 3.96 31.056
عالية

٩ أقدم النصح والإرشاد للمعلمين بالمدرسة بشكل ودي بعيداً عن الرسمية. 4.14 11.036
عالية

المتوسط العام 4.03 902 --
عالية

يتبين من الجدول (١٤): أن المتوسط العام للبعد الثالث: التوجيه جاء بدرجة استجابة (عالية)، وبمتوسط حسابي قدرة (4.03)، وانحراف معياري (0.902).

ويمكن تفسير ذلك إلى حرص مدراء المدارس على تكوين علاقة طيبة وتعاونية مع كافة المعلمين في المدرسة وذلك من خلال تقديم النصح والإرشاد لتصحيح أداء المعلمين بشكل فوري عن طريق استخدام الأساليب الودية بعيداً عن الرسمية.

- البعد الرابع: التقييم

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات البعد الرابع: التقييم، ثم ترتيب هذه العبارات تنازلياً وفقاً للمتوسط الحسابي لكل فقرة، والجدول (١٥) يوضح ذلك: جدول (١٥) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد العينة للبعد الرابع: التقييم.

العبرة المتوسط الحسابي الانحراف المعياري الترتيب درجة الاستجابة

١٠ أمتك منهجية علمية لربط المكافآت والحوافز والعلاوات للمعلمين بالمدرسة بمستوى الأداء. 31.209 3.63 عالية

١١ أحرص على إعطاء جميع المعلمين داخل المدرسة التغذية الراجعة بخصوص أدائهم بشكل دوري. 21.135 3.77 عالية

١٢ أستخدم تقييم الأداء كأداة أساسية لتحديد المعلمين ذوي الأداء المنخفض من أجل تدريبهم ورفع مستواهم. 11.133 3.80 عالية

المتوسط العام 3.73 1.009 -- عالية

يتبين من الجدول (١٥): أن المتوسط العام للبعد الرابع: التقييم جاء بدرجة استجابة (عالية)، وبمتوسط حسابي قدرة (3.73)، وانحراف معياري (1.009).

ويمكن تفسير ذلك بحرص مدراء المدارس على تقييم الأداء بشكل دوري ومستمر لكافة المعلمين في المدارس وذلك من أجل تقديم التغذية الراجعة لهم وبالتالي تحديد المعلمين ذوي الأداء المنخفض وتوفير التدريبات المناسبة والتي ترفع من مستوى أدائهم.

ثالثاً: عرض ومناقشة وتحليل نتائج السؤال الثاني والذي نص على ما واقع ممارسة مدراء مدارس التعليم العام لإدارة أداء الإداريين بالإدارة للتعليم بمنطقة مكة المكرمة ؟ وللإجابة على السؤال تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات المحور الثاني: واقع ممارسة مدراء مدارس التعليم العام لإدارة أداء الإداريين، ثم ترتيب هذه العبارات تنازلياً وفقاً للمتوسط الحسابي لكل فقرة، والجدول (١٦) يوضح ذلك:

جدول (١٦) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد العينة للمحور الثاني: واقع ممارسة مدرء مدارس التعليم العام لإدارة أداء الإداريين

الرقم	أبعاد المحور الثاني	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة	استجابة	الرتبة
-------	---------------------	-----------------	-------------------	------	---------	--------

١	البعد الأول: التخطيط	3.29	0.887	متوسطة 2		
٢	البعد الثاني: التنظيم	3.27	0.855	متوسطة 3		
٣	البعد الثالث: التوجيه	3.30	0.758	متوسطة 1		
٤	البعد الرابع: التقييم	3.10	0.957	متوسطة 4		
	المتوسط العام	3.24	0.587	متوسطة --		

يتبين من الجدول (١٦): أن المتوسط العام للمحور الثاني: واقع ممارسة مدرء مدارس التعليم العام لإدارة أداء الإداريين، جاء بمتوسط حسابي (3.24) وانحراف معياري (0.587) وبدرجة استجابة (متوسطة).

ويمكن تفسير ذلك إلى تركيز مدرء المدارس بشكل كبير على الاهتمام بالجانب التدريسي دون الإداري فينصب غالب اهتمامهم على تطوير الأداء الإداري الخاص بالمعلمين الأمر الذي يجعلهم يقصرون إلى حد ما في إدارة الأداء الإداري للإداريين بالمدرسة. وفيما يلي تم تناول أبعاد المحور الثاني بشكل مفصل:

- البعد الأول: التخطيط

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات البعد الأول: التخطيط، ثم ترتيب هذه العبارات تنازلياً وفقاً للمتوسط الحسابي لكل عبارة، والجدول (١٧) يوضح ذلك:

جدول (١٧) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد العينة للبعد الأول: التخطيط

الترتيب	درجة الاستجابة	الانحراف المعياري	العبارة	المتوسط الحسابي
---------	----------------	-------------------	---------	-----------------

- ١٣ أخصص مهام ومسؤوليات العمل وفقاً للدرجة الوظيفية التي يشغلها الإداريين بالمدرسة 3.29 21.141 متوسطة
- ١٤ أستخدم آلية محددة لتحديد الاحتياجات المستقبلية من الموارد البشرية من الإداريين بالمدرسة لضمان مستوى ثابت من الأداء 3.25 31.066 متوسطة
- ١٥ أستخدم أسلوب التخطيط المشترك بين المشرفين والإداريين لتخطيط الأداء المطلوب لتحقيق أهداف المدرسة 3.34 11.070 متوسطة
- المتوسط العام 3.29 0.887 -- متوسطة
- يتبين من الجدول (١٧): أن المتوسط العام للبعد الأول: التخطيط جاء بدرجة استجابة (متوسطة)، وبمتوسط حسابي قدرة (3.29)، وانحراف معياري (0.887).
- ويمكن تفسير ذلك إلى أنه على الرغم من التخطيط الجيد لمدرء المدارس وسعيهم المستمر لتدريب الإداريين المتواجدين في المدرسة إلا أنهم يخططوا للاستعانة بموارد بشرية جديدة بدرجة كافية واعتمادهم على الكوادر الإدارية المتاحة في المدرسة.
- وهذا ما يختلف جزئياً مع دراسة الأحمدى (٢٠١٨)، التي أشارت إلى أن أكثر الاستراتيجيات التي تتعلق بتخطيط الأداء الممارسة من قبل مديري المدارس تتمثل في مساعدة جميع العاملين لأداء العمل بأفضل ما يستطيعون.
- البعد الثاني: التنظيم
- تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات البعد الثاني: التنظيم ثم ترتيب هذه العبارات تنازلياً وفقاً للمتوسط الحسابي لكل عبارة، والجدول (١٨) يوضح ذلك:

جدول (١٨) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد العينة للبعد الثاني: التنظيم

الترتيب	درجة الاستجابة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي
١٦	أهيمى المناخ التنظيمي المناسب للتعاون بين الإداريين بالمدرسة وقياداتهم لتحقيق أهداف المدرسة.	3.29	21.141
١٧	أوفر مناخا تنظيميا قائما على إشراك الإداريين بالمدرسة في صناعة القرار.	3.25	31.066
١٨	أعمل على وضع نظام معلومات دقيق حول أداء الإداريين بالمدرسة.	3.34	11.070

المتوسط العام 3.27 855. -- متوسطة

يتبين من الجدول (١٨): أن المتوسط العام للبعد الثاني: التنظيم جاء بدرجة استجابة (متوسطة)، وبمتوسط حسابي قدرة (3.27)، وانحراف معياري (0.855). ويمكن تفسير ذلك إلى أن مدراء المدارس يرون أن هناك بعض القرارات المتعلقة بإدارة المدرسة والتي يصعب إشراك كافة العاملين بها والتي قد ترتبط بسياسة إدارة التعليم أو الوزارة مما يجعل إشراك الإداريين فيها محدود.

البعد الثالث: التوجيه

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات البعد الثالث: التوجيه، ثم ترتيب هذه العبارات تنازليا وفقاً للمتوسط الحسابي لكل عبارة، والجدول (١٩) يوضح ذلك:

جدول (١٩) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد العينة للبعد الثالث: التوجيه

العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب درجة الاستجابة
١٩	أركز على تصحيح أداء الإداريين بالمدرسة بشكل فوري.	3.31	21.139
	متوسطة		
٢٠	أعقد لقاءات دورية مع الإداريين بالمدرسة لتوجيه أدائهم وفقاً لأهداف المدرسة بشكل فعال.	3.26	31.103
	متوسطة		
٢١	أقدم النصائح والإرشاد للإداريين بالمدرسة بشكل ودي بعيداً عن الرسمية.	3.33	11.285
	متوسطة		
	المتوسط العام	3.30	758. --
	متوسطة		

يتبين من الجدول (١٩): أن المتوسط العام للبعد الثالث: التوجيه جاء بدرجة استجابة (متوسطة)، وبمتوسط حسابي قدرة (3.30)، وانحراف معياري (0.758). ويمكن تفسير ذلك إلى أن مدراء المدارس يرون أن الأخطاء الإدارية قد يكون لكون لها تأثير كبير على المدرسة فقد تتعلق بالجانب المالي أو التنظيمي فبالتالي قد تتطلب رد رسمي على الإداريين مما يحول دون التدخل الودي بينهم وبين الإداريين.

- البعد الرابع: التقييم

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات البعد الرابع: التقييم، ثم ترتيب هذه العبارات تنازلياً وفقاً للمتوسط الحسابي لكل عبارة، والجدول (٢٠) يوضح ذلك:

جدول (٢٠) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد العينة للبعد الرابع: التقييم

الترتيب	درجة الاستجابة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي
٢٢	أمتك منهجية علمية لربط المكافآت والحوافز والعلاوات للإداريين بالمدرسة	متوسطة	3.09 21.427
٢٣	أحرص على إعطاء جميع الإداريين داخل المدرسة التغذية الراجعة بخصوص أدائهم بشكل دوري.	متوسطة	3.06 31.403
٢٤	أستخدم تقييم الأداء كأداة أساسية لتحديد الإداريين ذوي الأداء المنخفض من أجل تدريبهم ورفع مستواهم.	متوسطة	3.17 11.288
	المتوسط العام	متوسطة	3.10 9.57 --

يتبين من الجدول (٢٠): أن المتوسط العام للبعد الرابع: التقييم جاء بدرجة استجابة (متوسطة)، وبمتوسط حسابي قدرة (3.10)، وانحراف معياري (0.957).

ويمكن تفسير ذلك إلى كثرة مشاغل المديرين وتركيزهم على تقويم الجانب التدريسي أكثر من الجانب الإداري بالتالي لا يهتمون بتقويم أداء الإداريين بالشكل الكافي.

رابعاً: عرض ومناقشة وتفسير نتائج السؤال الثالث الذي نص على: هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في واقع ممارسة مدراء مدارس التعليم العام بالإدارة العامة بالإدارة للتعليم بمنطقة مكة المكرمة التي تعزى لمتغيرات الدراسة (النوع - الخبرة)؟

تم الاعتماد على اختبار (T-test) للتعرف على الفروق الإحصائية وفقاً لمتغير النوع في واقع ممارسة مدراء مدارس التعليم العام بالإدارة للتعليم بمنطقة مكة المكرمة على النحو التالي:

جدول (٢١) المتوسطات، والانحرافات المعيارية، وقيم (ت)، لدلالة الفروق بين آراء أفراد العينة حول واقع ممارسة مدراء مدارس التعليم العام بالإدارة العامة بالإدارة للتعليم بمنطقة مكة المكرمة لمتغير النوع

المحاور	النوع	العدد	المتوسط الانحراف المعياري	قيمة (ت)	المحسوبة
درجات الحرية مستوى الدلالة الدلالة					
المحور الأول: واقع ممارسة مدراء مدارس التعليم العام لإدارة أداء المعلمين	ذكر	79	3.97	784	1361.135
	أنثى	59	3.81	869	258
المحور الثاني: واقع ممارسة مدراء مدارس التعليم العام لإدارة أداء الإداريين	ذكر	79	3.32	495	1361.809
	أنثى	59	3.14	683	073
المتوسط العام	ذكر	79	3.64	517	1361.703
	أنثى	59	3.47	661	091

يتبين من نتائج الجدول (٢١): عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) ترجع لمتغير النوع حول ممارسة مدراء مدارس التعليم العام بالإدارة للتعليم بمنطقة مكة المكرمة ، في المحور الأول: واقع ممارسة مدراء مدارس التعليم العام لإدارة أداء المعلمين، والمحور الثاني: واقع ممارسة مدراء مدارس التعليم العام لإدارة أداء الإداريين والمتوسط العام

ويمكن تفسير عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية ترجع لمتغير النوع، حول واقع تطبيق إدارة الأداء لدى مدراء مدارس التعليم العام بالمملكة العربية السعودية، إلى أنه لا يوجد فرق بين كل من الذكور والإناث في واقع تطبيق إدارة الأداء ، حيث أن إدارة الأداء تشير إلى عدد من الممارسات الإدارية التي تعزز أداء تلك المدارس، وأكدت على التأثير الإيجابي لتلك الممارسات على العمليات الداخلية للمنظمة المدرسية، حيث تتكامل إدارة

الأداء بشكل عمودي مع بيئة العمل، والأهداف الفردية والجماعية، وتتكامل أفقياً مع تطوير المنظمة وتطوير العاملين.
- سنوات الخبرة:

تم الاعتماد على اختبار تحليل التباين الأحادي (One Way Anova) للتعرف على الفروق الإحصائية على النحو التالي:

جدول (٢٢) نتائج "تحليل التباين الأحادي" (One Way Anova) للفروق في إجابات مفردات عينة البحث حول ممارسة مدرء مدارس التعليم العام بالإدارة للتعليم بمنطقة مكة المكرمة لمتغير سنوات الخبرة

المحاور مصدر التباين مجموع مربعات درجات الحرية متوسط المربعاتقيمة
ف الدلالة الإحصائية

المحور الأول: واقع ممارسة مدرء مدارس التعليم العام لإدارة أداء المعلمين بين المجموعات 0.043 2 0.022 0.031 0.969
داخل المجموعات 92.640 135 0.686
المجموع 92.683 137 --

المحور الثاني: واقع ممارسة مدرء مدارس التعليم العام لإدارة أداء الإداريين بين المجموعات 0.478 2 0.239 0.690 0.503
داخل المجموعات 46.743 135 0.346
المجموع 47.221 137 --

المتوسط العام بين المجموعات 0.077 2 0.038 0.110 0.896
داخل المجموعات 47.102 135 0.349
المجموع 47.179 137

يتبين من الجدول (٢٢): عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) ترجع لمتغير سنوات الخبرة، حول واقع ممارسة مدرء مدارس التعليم العام بالإدارة للتعليم بمنطقة مكة المكرمة لمتغير سنوات الخبرة.

في المحور الأول: واقع ممارسة مدرء مدارس التعليم العام لإدارة أداء المعلمين، والمحور الثاني: واقع ممارسة مدرء مدارس التعليم العام لإدارة أداء الإداريين والمتوسط العام. ويمكن تفسير ذلك بأن سنوات الخبرة لا تتسبب في تغيير واقع تطبيق إدارة الأداء في المدارس، بقدر اعتماد ذلك على التأثير الإيجابي لممارسات الداخلية التي تعمل على تعزيز مستويات التقدير الذاتي للعاملين في المدارس وذلك من أجل التغلب على جوانب القصور في الأداء من خلال تبني المدرء الأساليب الإدارية المتطورة. وهذا ما يتفق جزئياً مع دراسة الأحمدى (٢٠١٨)، التي توصلت إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (٠.٠٥) بين آراء أفراد عينة الدراسة حول واقع ممارسة مديري المدارس لاستراتيجيات إدارة الأداء تعزى لمتغير سنوات الخبرة. ملخص نتائج البحث:

- أولاً: ملخص نتائج السؤال الرئيسي الذي نص على: ما واقع ممارسة مدرء مدارس التعليم العام لإدارة الأداء بالإدارة للتعليم بمنطقة مكة المكرمة ؟
- تبين أن المتوسط العام لاستجابات أفراد العينة لمحاور الاستبانة جاء بمتوسط حسابي (3.57) وانحراف معياري (0.587) وبدرجة استجابة (عالية).
 - ثانياً: ملخص نتائج السؤال الأول والذي نص على: ما واقع ممارسة مدرء مدارس التعليم العام لإدارة أداء المعلمين بالإدارة للتعليم بمنطقة مكة المكرمة ؟
 - تبين أن المتوسط العام للمحور الأول: مستوى تطبيقات إدارة الأداء لدى مدرء مدارس التعليم العام بالمملكة العربية السعودية جاء بمتوسط حسابي (3.90) وانحراف معياري (0.823) وبدرجة استجابة (عالية).
 - تبين أن المتوسط العام للبعد الأول: التخطيط جاء بدرجة استجابة (عالية)، وبمتوسط حسابي قدرة (3.88)، وانحراف معياري (0.847).
 - تبين أن المتوسط العام للبعد الثاني: التنظيم جاء بدرجة استجابة (عالية)، وبمتوسط حسابي قدرة (3.95)، وانحراف معياري (0.907).

- تبين أن المتوسط العام للبعد الثالث: التوجيه جاء بدرجة استجابة (عالية)، وبمتوسط حسابي قدرة (4.03)، وانحراف معياري (0.902).
- تبين أن المتوسط العام للبعد الرابع: التقييم جاء بدرجة استجابة (عالية)، وبمتوسط حسابي قدرة (3.73)، وانحراف معياري (1.009).
- ثالثاً: ملخص نتائج السؤال الثاني والذي نص على: ما واقع ممارسة مدراء مدارس التعليم العام لإدارة أداء الإداريين بالإدارة للتعليم بمنطقة مكة المكرمة ؟
- تبين أن المتوسط العام للمحور الثاني: واقع ممارسة مدراء مدارس التعليم العام لإدارة أداء الإداريين، جاء بمتوسط حسابي (3.24) وانحراف معياري (0.587) وبدرجة استجابة (متوسطة).
- تبين أن المتوسط العام للبعد الأول: التخطيط جاء بدرجة استجابة (متوسطة)، وبمتوسط حسابي قدرة (3.29)، وانحراف معياري (0.887).
- تبين أن المتوسط العام للبعد الثاني: التنظيم جاء بدرجة استجابة (متوسطة)، وبمتوسط حسابي قدرة (3.27)، وانحراف معياري (0.855).
- تبين أن المتوسط العام للبعد الثالث: التوجيه جاء بدرجة استجابة (متوسطة)، وبمتوسط حسابي قدرة (3.30)، وانحراف معياري (0.758).
- تبين أن المتوسط العام للبعد الرابع: التقييم جاء بدرجة استجابة (متوسطة)، وبمتوسط حسابي قدرة (3.10)، وانحراف معياري (0.957).
- رابعاً: ملخص نتائج السؤال الرابع الذي نص على: هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في واقع ممارسة مدراء مدارس التعليم العام بالإدارة للتعليم بمنطقة مكة المكرمة التي تعزى لمتغيرات الدراسة (النوع - الخبرة)؟
- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في واقع ممارسة مدراء مدارس التعليم العام بالإدارة للتعليم بمنطقة مكة المكرمة التي تعزى لمتغير (النوع).
- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في واقع ممارسة مدراء مدارس التعليم العام بالإدارة للتعليم بمنطقة مكة المكرمة التي تعزى لمتغير (الخبرة).

توصيات البحث:

- عمل برامج تدريبية لمدرء مدارس التعليم العام على إدارة أداء الإداريين .
- توفير الدعم المادي والمعنوي من وزارة التعليم لممارسات إدارة الأداء بالمدارس .
- الاستفادة من الخبرات المدربة في تدريب مدرء المدارس على تطبيق نظم إدارة بالمدارس .
- عمل حوافز تشجيعية لمدرء المدارس المتميزين في تطبيق نظام إدارة الأداء .
- عمل ندوات لمدرء مدارس التعليم العام حول أهمية تطبيق إدارة أداء الإداريين بمدارس التعليم العام .

مقترحات البحث:

- أثر الأنماط القيادية لدي مدرء مدارس التعليم العام على الأداء الوظيفي بإدارة التعليم بالمملكة العربية السعودية .
- بناء تصور مقترح لتطبيق إدارة الأداء بمدارس التعليم بالمملكة العربية السعودية في ضوء خبرات بعض الدول .

قائمة المراجع

- أبو الكشك، محمد نايف. (٢٠١١). درجة أداء مديري المدارس لأدوارهم التربوية في منطقة سكاكا في المملكة العربية السعودية في ظل تحديات العصر. المجلة التربوية، ٢٥(٩٨)، ٢٩١-٣٢٨.
- أبو حجازي، سمير ربيع؛ المطيري، عبد العزيز عبد الحميد؛ محمود، أحمد عيسى؛ الألفي، هاني رزق عبد الجواد. (٢٠١٨). تصور مقترح لتطوير أداء الجهاز الإداري بجامعة حائل باستخدام مدخل إدارة الأداء. مجلة العلوم التربوية والنفسية، ٢(٥)، ٥٦-٧٧.
- الأحمدى، فؤاد بن لافي بن مسفر. (٢٠١٨). استراتيجيات إدارة الأداء لمديري المدارس الابتدائية بالمدينة المنورة. مجلة البحث العلمي في التربية، ١٣(١٩)، ٤٢٨-٤٥٤.
- البحيري، هشام محمد صبري. (٢٠٢٠). تأثير التدريب الخاص في تفعيل عمليات إدارة الأداء في المنظمات السعودية: دور مطوري الموارد البشرية كمتغير وسيط. المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية، ١١(٣)، ١٠٣٦-١١١١.
- حمرون، ضيف الله بن غضيان بن سليمان. (٢٠١١). إدارة الأداء لدى القيادات الأكاديمية بجامعة تبوك: دراسة ميدانية. مجلة رسالة الخليج العربي، ١١٩(١)، ٨٥-١٣٤.
- رضوان، وائل وافي. (٢٠١٥). متطلبات تطوير مراكز تعليم الكبار بمصر في ضوء مدخل إدارة الأداء. مجلة العلوم التربوية، ٢٣(٢٣)، ٤٢٢-٤٧٣.
- ساعاتي، فهد سيف الدين غازي. (٢٠١٤). الإدارة الرياضية: مناهج البحث العلمي في الإدارة الرياضية. مصر: العربي للنشر والتوزيع.
- عبد الرحمن، سلوى عمر. (٢٠١٣). الإدارة بالأداء كمدخل لتقييم العاملين بالمنظمات العامة. مجلة النهضة، ١٤(٣)، ١٢٥-١٧٤.
- العنزي، سعد علي حمود؛ الدهان، إيمان عامر؛ العبيدي، نور خليل. (٢٠١٤). الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية: منظور عالمي. دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع.
- عوض، مريم نادي صبحي. (٢٠١٩). بعض المداخل الحديثة في الأداء الإداري لمديري المدارس الابتدائية. مجلة جامعة الفيوم للعلوم التربوية والنفسية، ٢(٢٢)، ٤١١-٤٤٩.
- عيداروس، أحمد نجم الدين أحمد؛ أحمد، محمد مخلف إسماعيل؛ ميخائيل، إنجي طلعت نصيف. (٢٠١٩). تطوير آليات إدارة الأداء المؤسسي بالمدارس الثانوية العامة بمصر في ضوء مدخل الأداء المتوازن. مجلة كلية التربية، ٣٠(١١٧)، ٣١١-٣٦٤.

-
- القطان، وائل محمود؛ محمد، سليمان عبد ربه؛ هاشم، نهلة عبد القادر. (٢٠١٦). إدارة الأداء بالمدرسة الثانوية العامة في جمهورية مصر العربية: دراسة تحليلية. مجلة كلية التربية في العلوم التربوية، ٤٠(١)، ١٣-١٠٢.
 - المليجي، أحمد حسني عبد العال. (٢٠١٢). تقييم نظام إدارة الأداء من وجهة نظر العاملين بالبنوك المصرية. المجلة العلمية للبحوث والدراسات التجارية، (١)، ٣٧٧-٤٦٣.
 - نعمة، وقار يوسف عبد الخالق؛ علي، بلسم أحمد. (٢٠١٥). إدارة الأداء لمديري مدارس التعليم الثانوي من وجهة نظر معاونيهم. مجلة الأستاذ، ١(٢١٥)، ٣٧٩-٣٩٠.
 - همام، أشرف يوسف سليم؛ الجارحي، إبراهيم أبو النور محمد. (٢٠١٣). إطار مقترح لاستخدام مدخل بطاقة الأداء المتوازن في تحسين فعالية قياس وإدارة الأداء: دراسة تطبيقية على قطاع التعليم قبل الجامعي بمدينة الطائف. إدارة الأعمال، (١٤٢)، ٦٥-٧٥.