



مجلة كلية التربية - جامعة طنطا

ISSN (Print):- 1110-1237

ISSN (Online):- 2735-3761

<https://mkmgt.journals.ekb.eg>

المجلد (90) أكتوبر 2024 م



تطوير الأداء الإداري لدى العاملين بمديرية التربية والتعليم بمحافظة السويس على ضوء الاتجاهات المعاصرة

إعداد

أ/ فاطمة محمود سيد محمود أبو عويشة

باحثة ماجستير

قسم التربية المقارنة والإدارة التربوية

كلية التربية - جامعة السويس

د/ محمد جودة التهامي سليمان

أستاذ متفرغ بقسم التربية المقارنة والإدارة التربوية

كلية التربية - جامعة السويس

أ.م. د/ عبد الحكيم رضوان سعيد

أستاذ مساعد بقسم التربية المقارنة والإدارة التربوية

كلية التربية - جامعة السويس

د/ إيهاب إبراهيم الحو

مدرس بقسم التربية المقارنة والإدارة التربوية

كلية التربية - جامعة السويس

المجلد (90) أكتوبر 2024 م

تمهيد

تُعد ظاهرة التطوير القضية الأول في عالم اليوم، وقد ظهرت في صور متعددة : كالتطوير في الأوضاع الاقتصادية والاجتماعية، والسياسية، والتكنولوجية وفي أنماط العمل الإداري في أي جهة؛ لذلك أصبح الأمر يتطلب أن يواكب هذه التغيرات المحلية والعالمية إعداد برنامج قومي شامل للإصلاح الإداري والتطوير في الأجهزة والهيئات والمؤسسات الحكومية لتكون أحد محاور القرن الواحد والعشرين.⁽¹⁾

كما إن التطوير لم يُعد كمالياً بل أصبح أمراً حتمياً في عصر الانفتاح الاقتصادي والانفجار المعلوماتي، وتحتاج مؤسسات العمل المختلفة إلى تحديث أنظمتها وتطويرها بصورة مستمرة، لتحقيق متطلبات التطور العام في مختلف المجالات، والمؤسسات ومنها منظمات التعلم والهيكل الإدارية مُستهدفة بالتطوير، لتطوير النمط التقليدي في الأداء و الاتجاه نحو أنماط جديدة قادرة على مواجهة التحديات.⁽²⁾

ويتسم العصر الحديث بالتقدم السريع في كافة مجالات الحياة، ومع ازدياد التقدم زادت الحاجة إلى علوم الإدارة للوصول إلى التنمية الشاملة، وأصبح الشغل الشاغل للإداريين والخبراء الاهتمام بالتطوير والتحسين في المؤسسات الإدارية، فالإدارة التقليدية لم تعد تُصلح لمواكبة التقدم العلمي، لذلك لابد من تشكيل إدارات جديدة تعمل من خلال مفاهيم وأساليب حديثة حتى نصل إلى أسمى الأهداف.⁽³⁾

والإدارة الفاعلة في المؤسسات هي الإدارة التي تتصف بالفاعلية والقدرة على التعامل مع العاملين بشفافية ووضوح ومرونة في اتخاذ القرارات، وذلك للوصول إلى النتائج المرجوة والأهداف المستقبلية التي تسعى إلى تحقيقها.⁽⁴⁾

و يعتمد نجاح المؤسسات في تحقيق أهدافها على وجود كادر وظيفي لديها على مستوى أعمالها المنوطة بها، فالمؤسسات التي لا تهتم بالعنصر البشري ستواجه صعوبات عديدة في كيفية إنجاز أعمالها، لذلك يجب عليها الاهتمام بالموارد البشرية ومعرفة مستوى قدراتهم ومهاراتهم وكيفية توظيفها لصالح المؤسسة للوصول إلى الأهداف المنشودة.⁽⁵⁾

ولأن المؤسسات التربوية التعليمية بمصر، تعتبر من أهم وأعظم المؤسسات المجتمعية حيث ترتبط ارتباطاً مباشراً بتربية النشء، وإعداد الأجيال التي تقود المجتمع وتحقق تقدمه في كافة المجالات، لذا يجب عليها معرفة كل ما هو جديد في عصر المعرفة والمعلومات وكل ما هو جديد في مجالات التطوير المختلفة، لأن كل هذا سينعكس بالإيجاب على مختلف المؤسسات عامة وعلى أداء المديرين و العاملين خاصة.⁽⁶⁾

وتعتبر مديرية التربية والتعليم من أهم المؤسسات التي يجب الاهتمام بها، وإداراتها التعليمية المختلفة، ومن خلال هذه الدراسة سنتناول كيفية تطوير الأداء الإداري لدى العاملين بمديرية التربية والتعليم بمحافظة السويس على ضوء الاتجاهات المعاصرة،

وذلك عن طريق تناول أهم الأسس النظرية للأداء الإداري وفقاً للأدبيات الإدارية والتربوية المعاصرة، مع تطبيق أهم الاتجاهات المعاصرة المتمثلة في: الإدارة الإلكترونية، الشفافية الإدارية، التدوير الوظيفي، الرضا الوظيفي، وأخيراً التحفيز لتطوير أداء القادة (المديرين) والعاملين (الإداريين).

أولاً: مشكلة البحث:

إن من أصعب الأمور التي تواجه الجهاز الإداري بالمؤسسات هو مقاومة بعض العاملين لعمليات التغيير والتطوير مما يجعلهم يتخلوا عن القيام بمهامهم ومسئولياتهم، ولعل هناك عدة أسباب تدعو إلى مقاومتها منها: عدم وضوح أهداف التطوير للعاملين بالمؤسسة، الضغوط الكبيرة التي قد ترتبط بعمليات التغيير على العاملين بالمؤسسة، ضعف الوعي بين العاملين بالمؤسسة حول ما يدور في العالم من تطورات ومستجدات، الرضا بالوضع الحالي للمؤسسة، تزايد نسبة الأمية الرقمية بين العاملين في المؤسسة التربوية، ضعف فاعلية النظام التدريبي الحالي في المؤسسة، مع نقص التمويل وقلة المصادر اللازمة لرفع كفاءة المؤسسة التربوية.⁽⁷⁾

وتأكيداً لمشكلة البحث قامت الباحثة بإجراء دراسة استطلاعية على عينة قوامها (25) مديراً وعاملاً بمديرية التربية والتعليم بمحافظة السويس، وهدفت المقابلة إلى: التعرف على بعض المشكلات التي تؤثر على الأداء الإداري للعاملين بمديرية التربية والتعليم بمحافظة السويس.

وعليه يتحدد مشكلة البحث في التساؤل الرئيسي:

كيف يمكن تطوير الأداء الإداري لدى العاملين بمديرية التربية والتعليم بمحافظة السويس على ضوء الاتجاهات المعاصرة؟

وينبثق من هذا التساؤل الأسئلة الفرعية الآتية:

- 1- ما الأسس النظرية للأداء الإداري وفقاً للأدبيات الإدارية والتربوية المعاصرة؟
- 2- ما أهم الاتجاهات المعاصرة المساهمة في تطوير الأداء الإداري لدى العاملين؟
- 3- ما واقع الأداء الإداري للعاملين بمديرية التربية والتعليم بمحافظة السويس؟
- 4- ما التوصيات والمقترحات لتطوير الأداء الإداري لدى العاملين بمديرية التربية والتعليم بمحافظة السويس على ضوء الاتجاهات المعاصرة؟

ثانياً: أهداف البحث:

يتمثل الهدف الرئيسي لهذا البحث في التوصل إلى تصور مقترح لتطوير الأداء الإداري لدى العاملين بمديرية التربية والتعليم بمحافظة السويس على ضوء الاتجاهات المعاصرة، وفي ضوء ذلك يسعى البحث إلى تحقيق الأهداف الفرعية التالية:

- 1- التعرف على الأسس النظرية للأداء الإداري وفقاً للأدبيات التربوية المعاصرة.

- 2- التعرف على الاتجاهات المعاصرة المُساهمة في تطوير الأداء الإداري لدى العاملين.
- 3- الكشف عن ملامح واقع الاداء الإداري للعاملين بمديرية التربية والتعليم بمحافظة السويس.
- 4- التوصل إلى مقترحات لتطوير الأداء الإداري لدى العاملين بمديرية التربية والتعليم بمحافظة السويس على ضوء الاتجاهات المعاصرة.

ثالثاً: أهمية البحث:

- ترجع أهمية البحث الحالي إلى العديد من الجوانب المختلفة ؛ من أهمها ما يأتي :-
- 1- محاولة تطوير الأداء الإداري للعاملين بالمؤسسة (مديرية التربية والتعليم) ، وذلك بتطبيق أهم الاتجاهات المعاصرة المُتمثلة في :- تطبيق الإدارة الإلكترونية وتحقيق الشفافية الإدارية والمشاركة الجماعية بالإضافة إلى تفعيل التدوير الوظيفي داخل العمل وتحقيق الرضا الوظيفي للعاملين مع تطبيق سياسة التحفيز.
 - 2- كونها تتناول ثقافة المؤسسة (مديرية التربية والتعليم) وما تسعى إليه نحو تطوير أهدافها وذلك حتى تكون بناءة ومقبولة من قبل غالبية العاملين فيها .
 - 3- تشجيع العاملين بالمؤسسة (مديرية التربية والتعليم) على تنمية قدراتهم وتطوير أدائهم مما ينعكس بالإيجاب على إنتاجية المؤسسة وتحقيق رسالتها .
 - 4- الإسهام في توجيه أنظار الباحثين لإجراء المزيد من الدراسات التطبيقية في هذا المجال التربوي.
 - 5- تهيئة القيادات التربوية في مديرية التربية والتعليم بمحافظة السويس وإدارتها التعليمية حول الاستفادة من الاتجاهات المعاصرة وضرورة تطبيقها لتحسين وتطوير الأداء الإداري للعاملين بها.
 - 6- نشر ثقافة التطوير الإداري ونبذ مقاومة التغيير بين العاملين بالمؤسسات التربوية.

رابعاً: منهج البحث وأدواته:

استخدمت الباحثة المنهج الوصفي الذي يقوم على جمع البيانات حول الظاهرة محل الدراسة، وتنظيم هذه البيانات وتصنيفها بصورة دقيقة وتحليلها بعمق، وتفسيرها في محاوله لاستخلاص الدلالات التي توضح الاتجاهات الكامنة فيها⁽⁸⁾، كما صممت استبانة للتعرف على الواقع الراهن للأداء الإداري للعاملين بمديرية التربية والتعليم بمحافظة

السويس اعتماداً على الإطار النظري للبحث الحالي، واستبيانات البحوث السابقة ذات الصلة بموضوع البحث مكونة من (61) عبارة موزعة على المديرين والعاملين بديوان المديرية والإدارات التعليمية التابعة لها..

خامساً: عينة البحث الميدانية:

تكونت عينة البحث الميداني من (230) مديراً وعاملاً بديوان مديرية التربية والتعليم بمحافظة السويس وإداراتها التعليمية الثلاثة (إدارة شمال التعليمية- إدارة جنوب التعليمية- إدارة الجنائين التعليمية).

سادساً: الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة:

اعتمدت الباحثة على برنامج الإحصائي المعروف ب(SPSS-V.2) لتحليل بيانات الدراسة، وقد تم استخدام مجموعة من الأساليب الإحصائية التي تتناسب مع أسئلة وفروض وأهداف الدراسة، ومنهجها، وهي:

- 1- التكرارات، والنسبة المئوية الخاصة لكل محور وعبارات الاستبانة.
- 2- معامل سبيرمان براون(Spearman-Brown) لقياس درجة الاتساق الداخلي للاستبيان.
- 3- التحليل الإحصائي باستخدام اختباري (t) لمعرفة دلالة الفروق.
- 4- اختبار فريدمان كا²(Friedman Chi-Square) لقياس الفروق المعنوية في إجابات المستقصى منهم.

سابعاً: الدراسات السابقة:

من خلال إطلاع الباحثة على أدبيات الفكر التربوي والإداري وجدت أن هناك مجموعة من الدراسات والبحوث يمكن أن تفيد البحث الحالي لذا سنعرض بعض منها على النحو التالي:

- 1- دراسة عبدالباسط محمد ومحمد حسن (2023) بعنوان " تصور مقترح لتفعيل دور جودة المعلومات الإدارية في تطوير الأداء الإداري للقيادات الجامعية: دراسة ميدانية بجامعة سوهاج".⁽⁹⁾

هدفت الدراسة إلى التعرف على دور جودة المعلومات الإدارية في تطوير الأداء الإداري للقيادات الجامعية بسوهاج، ولتحقيق أهداف هذه الدراسة والإجابة على أسئلته اعتمد الباحث على المنهج الوصفي، حيث تمت الاستعانة بالأدبيات والدراسات السابقة ذات الصلة، ومن خلالها تم الحصول على أهم المصطلحات الخاصة بالإطار النظري للدراسة، أما الدراسة الميدانية قد تم الاعتماد على المنهج التحليلي الإحصائي، وتحليل وتفسير النتائج.

2- دراسة لينا سليمان الخليوي (2023) بعنوان " سيجما ستة لتطوير الأداء الإداري للعاملين في وكالة التخطيط والتطوير بوزارة التعليم بالمملكة العربية السعودية: منهجية مقترحة".⁽¹⁰⁾

هدف البحث الحالي إلى التعرف على واقع تطبيق منهجية سيجما ستة لتطوير الأداء الإداري للعاملين في وكالة التخطيط والتطوير بوزارة التعليم بالمملكة العربية السعودية، والكشف عن تحديات تطبيقها، ومن ثم اقتراح منهجية تطبيق سيجما ستة لتطوير الأداء الإداري للعاملين في وكالة التخطيط والتطوير بوزارة التعليم بالمملكة العربية السعودية.

ولتحقيق أهداف الدراسة استخدمت الباحثة المنهج الوصفي المسحي، وتم الاعتماد على الاستبانة كأداة للدراسة، وتكون مجتمع البحث من جميع موظفي وموظفات وكالة التخطيط والتطوير، إحدى الوكالات التابعة لوزارة التعليم والبالغ عددهم (174) موظفاً وموظفة، مع اتباع الباحثة أسلوب الحصر الشامل.

3- دراسة باسم بن إبراهيم المحيميد (2022) بعنوان " تطوير الأداء الإداري لدى القيادات الأكاديمية في الجامعة السعودية الإلكترونية في ضوء مدخل الرشاقة التنظيمية".⁽¹¹⁾

هدفت الدراسة إلى التعرف على واقع الأداء الإداري لدى القيادات الأكاديمية في الجامعة السعودية الإلكترونية في ضوء مدخل الرشاقة التنظيمية من وجهة نظر القيادات الأكاديمية، وأعضاء هيئة التدريس فيها، والتوصل إلى المقترحات المناسبة لتطوير الأداء، وتم استخدام المنهج الوصفي المسحي، وتكون مجتمع الدراسة من جميع القيادات الأكاديمية وأعضاء هيئة التدريس في الجامعة السعودية الإلكترونية، وبلغت عينة الدراسة (247) عضواً، واستخدمت الباحثة الاستبانة كأداة لجمع المعلومات.

4- دراسة عبدالرحمن عطية و حشمت عبد الحكم (2021) بعنوان " متطلبات تطوير الأداء الإداري للعاملين بقطاع المعاهد الأزهرية في ضوء مدخل الإدارة الاستراتيجية".⁽¹²⁾

هدفت الدراسة إلى التعرف على مدى توافر متطلبات تطوير الأداء الإداري للعاملين بقطاع المعاهد الأزهرية في ضوء مدخل الإدارة الاستراتيجية، وذلك عن طريق التعرف على الإطار المفاهيمي للأداء الإداري والإدارة الاستراتيجية، والكشف عن واقع الأداء الإداري و الإدارة الاستراتيجية بقطاع المعاهد الأزهرية، والتعرف على آراء العينة حول درجة توافر متطلبات تطوير الأداء الإداري للعاملين بقطاع المعاهد الأزهرية في ضوء مدخل الإدارة الاستراتيجية.

استخدمت الدراسة المنهج الوصفي، وتم تطبيق الاستبانة على عينة من العاملين بقطاع الأزهر قوامها (564 فرداً) من محافظات (القاهرة – الشرقية – أسيوط).

التعليق العام على الدراسات السابقة:

- هدفت الدراسات السابقة إلى أهمية تطوير الأداء الإداري سواء للقيادات أو العاملين بمختلف المؤسسات الحكومية.
- المنهجية المستخدمة في الدراسات معظمها استخدمت المنهج الوصفي بالاعتماد على أدوات الاستبانة أو المقابلة الشخصية.
- تتباين عينة أفراد الدراسة في الدراسات السابقة وذلك بناءً على مجتمع الدراسة، فيختلف حجم العينة من دراسة إلى أخرى حسب الفئة المستهدفة.

أوجه التشابه بين الدراسة الحالية و الدراسات السابقة:

- اتفقت الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة في التأكيد على أهمية تطوير الأداء الإداري للعاملين، مع استخدام المنهج الوصفي، وأداة الاستبانة.

أوجه الاختلاف بين الدراسة الحالية و الدراسات السابقة:

- تختلف الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة حيث أنها هدفت إلى تطوير الأداء الإداري لدى العاملين بمديرية التربية والتعليم بمحافظة السويس على ضوء الاتجاهات المعاصرة.

أوجه الاستفادة من الدراسات السابقة:

- الاستفادة من الدراسات السابقة في اختيار منهج الدراسة.
- الاطلاع على الأبحاث السابقة، مما يمهّد الطريق للباحث في دراسته بهدف إيجاد ثقافة متميزة نحو التحسين والتطوير المستمر الذي يلبي حاجات المجتمع.
- الاطلاع على الأدوات المستخدمة في هذه الدراسات، والاطلاع على ما يتناسب مع موضوع البحث.

الجانب النظري للدراسة

أولاً: الأسس النظرية للأداء الإداري وفقاً للأدبيات التربوية المعاصرة إن تأثير التطور العلمي والتقني في العملية الإدارية يجعل إدارة المنشأة ملزمة بأن تخطو باستمرار في تحديث أساليب الإدارة وإبتكار فلسفات جديدة لتحقيق الانتماء لدى العاملين والعمل على تحقيق أهداف المنظمة.⁽¹³⁾

أ- مفهوم الأداء الإداري

يُعرف مصطلح الأداء **The Performance** عامة بأنه " قيام الشخص بسلوك ما، وذلك لتحقيق هدف محدد، فقد يكون اشباع حاجة معينة أو حل مشكلة ما أو التخطيط لمشروع ما...".⁽¹⁴⁾

بينما تتعدد مفاهيم الأداء الإداري **Administrative Performance** فهناك من يرى أنه " يشير إلى مجموعة السلوكيات الإدارية المعيرة عن قيام الموظف بعمله، وتتضمن جودة الأداء، وحسن التنفيذ، والخبرة الفنية في الوظيفة فضلاً عن الاتصال والتفاعل مع بقية أعضاء المنظمة والالتزام باللوائح الإدارية التي تنظم عمله، والسعي نحو الاستجابة لها بكل حرص".⁽¹⁵⁾

ويُعرف الأداء الإداري في المؤسسة الحكومية بأنه " المنظومة المتكاملة لنتائج أعمال المنظمة في ضوء تفاعلها مع عناصر بيئتها الداخلية والخارجية "⁽¹⁶⁾ وتُعرف الباحثة الأداء الإداري بأنه: جهد يبذله العاملين، ويتحدد بإطار المهام والمسؤوليات الموكلة إليهم في حدود اللوائح التي تقرها المديرية بطريقة هادفة وواعية، وبمستوي إنجاز مميز يحقق الأهداف المرجوة.

ب- أهداف الأداء الإداري

وتكمن أهداف الأداء الإداري في ثلاث وهم⁽¹⁷⁾ :

أهداف استراتيجية: عن طريق الربط بين أداء العاملين وأهداف المنظمة الاستراتيجية وتحديد النتائج والسلوكيات ، بما يتفق مع خصائص العاملين القادرين علي وضع الاستراتيجيات موضع التنفيذ.

أهداف إدارية : حيث تتخذ المؤسسات العديد من القرارات الإدارية بناءً على أداء الموظفين وتقييمهم ، وتقوم بتحفيزهم وتشجيعهم للأفضل عن طريق الحوافز والمكافآت أو الخصم والإنذار.

أهداف تنموية : ويُقصد بها تنمية مهارات ومعارف وقدرات العاملين ورفع مستوى أدائهم وتحديد جوانب القوة والقصور في الأداء الوظيفي أي تحسينه ومكافئته في الأولى ومعالجته في الثانية ، بالإضافة إلى التعرف على الأسباب التي أدت إلى القوة أو القصور في الأداء.⁽¹⁸⁾

ج- العوامل المؤثرة في الأداء الإداري

يتأثر الأداء الإداري للعاملين بالعديد من العوامل منها " خصائص العمل، والرقابة الفعلية، ونظام الأجور والحوافز، والمستوى التعليمي، والخبرة المهنية، والمركز الوظيفي"⁽¹⁹⁾، وهناك من يرى إنها تتأثر بجملة من العوامل مثل: "العوامل الفنية التي تشمل التقدم التكنولوجي والهيكل التنظيمي وطرق وأساليب العمل، والعوامل الإنسانية التي تشمل

الأداء الفعلي للعمل وتتضمن المعرفة والتعليم والخبرة بالإضافة إلى التدريب والمهارة والقدرة الشخصية"⁽²⁰⁾.

كما إن الأداء يتأثر سلباً بالعديد من العوامل وهي⁽²¹⁾:

1- غياب أهداف المؤسسة: لن تستطع المؤسسة تحقيق أهدافها وإنجازاتها إذا لم يكن هناك خطط واضحة لعملها ومعدلات محددة للأداء ومؤشرات للإنتاج وذلك حتى تميز بين أداء الموظف الجيد وأداء الموظف الضعيف ومحاولة تقويمه.

2- مشكلات الرضا الوظيفي: يُعد الرضا الوظيفي من العوامل الأساسية المؤثرة على مستوى أداء العاملين، فعدمه أو انخفاضه يؤدي إلى ضعف الإنتاج والرضا الوظيفي يتأثر بعدد كبير من العوامل التنظيمية والشخصية للموظف، مثل العوامل الاجتماعية كالسن والمؤهل التعليمي والجنس والعادات والتقاليد، والعوامل التنظيمية كالمسؤوليات والواجبات ونظام الترقيات والحوافز في المنظمة.

3- التسبب الإداري: يعني ضياع ساعات العمل وهدرها في أمور غير منتجة للمنظمة بل تؤثر سلباً على أداء العاملين الآخرين وهذا نتيجة أسلوب القيادة والتوجيه أو الإشراف، والثقافة التنظيمية للمؤسسة.

4- عدم المشاركة في الإدارة: إن عدم مشاركة العاملين في التخطيط وصنع القرارات يسهم في وجود فجوة بين القيادات الإدارية والموظفين وهذا يؤدي إلى ضعف الشعور بالمسؤولية والعمل الجماعي لتحقيق أهداف المنظمة، سينتج عن هذا تدنى مستوى الأداء لديهم لشعورهم بأنهم لم يشاركوا في حلول المشاكل التي تواجههم في المنظمة.

5- اختلاف مستويات الأداء: من العوامل المؤثرة سلباً على أداء العاملين عدم نجاح الأساليب الإدارية التي تربط بين معدلات الأداء والمردود المادي والمعنوي الذي يحصلون عليه، فكلما ارتبط مستوى أداء الموظف بالترقيات والعلاوات والحوافز التي يحصل عليها كلما كانت عوامل التحفيز مؤثرة بالعاملين، وهذا يتطلب نظاماً متميزاً لتقييم أداء الموظفين ليتم التمييز الفعلي بين الموظف المجتهد ذو الأداء العالي وذو الأداء المتوسط وبين الموظف الكسول والموظف الغير منتج.

ومن خلال ما سبق ترى الباحثة أن لكي نصل إلى مستوى أداء جيد ومرتفع في العمل يجب أن تعمل المديرية على:

□ مشاركة العاملين في التخطيط والتنظيم وحل المشكلات التي يواجهونها في العمل.

□ توفير التحفيز سواء كان (معنوي أو مادي) في بيئة العمل مع الرقابة الفاعلة.

- تدريب العاملين باستمرار لتحسين مهاراتهم وتنمية قدراتهم للوصول إلى أفضل أداء.
- دراسة العقبات التي تواجه العاملين وتحذ من أدايمهم وتؤثر سلباً عليهم، والعمل على التخلص منها والتخطيط لتجنبها.

د- تطوير الأداء الإداري

مفهوم التطوير **The Development** لغويًا : (طوره) أي حوله من طور إلى آخر. (تطور) تحول من طور إلى طور.⁽²²⁾
قال الله تعالى : " وَقَدْ خَلَقَكُمْ أَطْوَارًا " ⁽²³⁾، ومعناه دروباً وأحوالاً مختلفة .⁽²⁴⁾
ويُعرف اصطلاحاً على أنه : أسلوب حديث للعمل الاجتماعي يقوم على إحداث تغيير في خصائص طريقة التفكير والعمل والحياة، وهو عملية متسقة ومخططة تهدف إلى تغيير أنظمة وسلوك التنظيم، وذلك بهدف تحسين وتطوير كفاءة المنظمة وتحقيق أهدافها وحل مشاكلها.⁽²⁵⁾

وتعرف الباحثة التطوير إجرائياً على أنه: الارتقاء بمستوى أداء العاملين وتنمية مهاراتهم وتحسين قدراتهم في العمل بالإضافة إلى مواكبة مستحدثات العصر والعمل على إدخال اتجاهات إدارية حديثة وصولاً إلى تحقيق أهداف المديرية المرغوبة.

Administrative Performance Development: مفهوم تطوير الأداء الإداري يُعرف على إنه : "التحسين المستمر للأداء والسعي المتواصل نحو تحقيق متطلبات العميل من خلال مجموعة من العمليات التي تتم من خلالها التقليل أو الحد من النشاطات التي لا تضيف قيمة مهمة إلى العمليات الإدارية".⁽²⁶⁾

وهو " عملية تزويد الإداريين بالمهارات والمعلومات التي تساعد على تحسين أدائهم في العمل ورفع مستوى كفايتهم في مواجهة المشكلات الإدارية وإحداث تغييرات في طبيعة النشاطات الفكرية، والسلوكية، داخل الجهاز الإداري".⁽²⁷⁾

ومن خلال ما سبق تعرفه الباحثة إجرائياً:

بأنه عملية رفع وارتقاء بمستوي مديرية التربية والتعليم وعملياتها الفنية لتحقيق أهدافها باتباع الأساليب العلمية الحديثة لمواكبة التطورات التكنولوجية بما يتلاءم مع البيئة الخارجية مع العمل على التحسين المستمر للعاملين ورفع أداؤهم وتنمية مهاراتهم.

هـ آليات تحسين وتطوير الأداء الإداري

لكي يتم تحسين الأداء الإداري في أي مؤسسة ، يجب علينا القيام ببعض الإجراءات لتحقيق ذلك وفق الخطوات التالية:⁽²⁸⁾

- 1- تحديد الأسباب الرئيسية لمشاكل الأداء : يمثل تحديد أسباب الانحراف في أداء العاملين ، فالإدارة تستفيد من ذلك في الكشف عن عملية التقييم و عما إذا كانت عملية التقييم تمت بدقة وموضوعية أم لا.
- 2- الحد من الصراعات التنظيمية بين الإدارة والعاملين: يتم ذلك من خلال تحديد أسباب تدني أداء العاملين، ومن هذه الأسباب الدوافع والفاعلية والعوامل الموقفية في بيئة المنظمة والعمل، حيث إن الفاعلية تعكس المهارات والقدرات التي يتمتع بها الموظفون، وتتأثر الدوافع بعدة متغيرات خارجية كالأجور والحوافز، إضافة للمتغيرات الذاتية والعوامل الموقفية التي تتضمن الكثير من العوامل التنظيمية المؤثرة على الأداء .
- 3- تطوير خطة عمل للوصول إلى الحلول : وتتمثل في وضع خطة عمل للحد من مشاكل الأداء كوضع الحلول المناسبة لها وذلك بالتعاون بين الإدارة والعاملين من جهة وبين الإدارة والجهات الاستشارية المختصة في تطوير الأداء من جهة أخرى .
- 4- الاتصالات المباشرة : تعد الاتصالات المباشرة بين المديرين والعاملين ذات أهمية في تحسين الأداء الإداري ، لذا يجب تحديد محتوى الاتصال وأسلوبه وأنماطه المناسبة .

ومن خلال ما سبق ترى الباحثة أن الاهتمام بالعاملين بالمؤسسات عامة ومديرية التربية والتعليم خاصة من حيث معرفة قدراتهم ومهاراتهم والوقوف على جوانب القوة والضعف لديهم حيث دعم الأولى ومعالجة الثانية، بالإضافة إلى تشجيعهم على العمل عن طريق الحوافز والمكافآت، والعمل على حل مشاكلهم بدقة وطريقة موضوعية سيؤدي إلى تطوير الأداء الإداري بفاعلية وتحقيق أهداف المديرية المرجوة التي تسعى إليها .

ثانياً: أهم الاتجاهات المعاصرة المساهمة في تطوير الأداء الإداري للعاملين

الاتجاه الأول: الإدارة الإلكترونية" **Electronic Management**"

لقد أصبحت تكنولوجيا المعلومات هي الثورة الحقيقية في الإدارة لما أحدثته من تغيير في أسلوب العمل الإداري وتطوير أدائه ، مما دفع المؤسسات التعليمية إلى مسابقة العصر لمواجهة هذا التطور الهائل والسريع وذلك بتطبيق الإدارة الإلكترونية في كافة تعاملاتها ، لتحقيق ميزة تنافسية وعامل محرك لرفع مهارات الأداء الإداري.

1- مفهوم الإدارة الإلكترونية

عُرفت الإدارة الإلكترونية بأنها: الإدارة التي تقوم على استخدام التقنيات الإلكترونية المختلفة، لتسهيل العمليات الإدارية وإنجاز الوظائف في المؤسسات المختلفة من تخطيط، وتنظيم، وقيادة، ورقابة، إلكترونيا وبأسرع وقت وأقل تكلف.⁽²⁹⁾

وُعرف أيضا بأنها: منهجية إدارية معاصرة تقوم على الاستخدام الأمثل لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات، القائمة على الإمكانيات المتميزة للإنترنت وشبكات الأعمال في العمليات الإدارية المختلفة من أجل تحقيق أهداف المنظمة .⁽³⁰⁾ ومن خلال المفاهيم السابقة يمكن تعريف الباحثة الإدارة الإلكترونية إجرائياً بأنها: عملية استثمار التقنية الإلكترونية في إدارة مديرية التربية والتعليم بمحافظة السويس لتطوير الأداء الإداري بها وتسهيل الإجراءات اللازمة وإنجاز الوظائف والمهام بأسرع وقت لكل المستفيدين لتحقيق أهدافها المرجوة التي تسعى إليها .

1- متطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية بالمؤسسات التربوية عامة، ومديرية التربية والتعليم خاصة

إن نجاح الإدارة الإلكترونية يتطلب توفير مجموعة من المتطلبات تتمثل في (تنظيمية وبشرية وتقنية)، وهذا لا يتحقق إلا من خلال برنامج استراتيجي كامل وشامل من حيث توافر تكنولوجيا المعلومات، والبنية التحتية الأساسية، والموارد البشرية والدعم المالي يهدف إلى تطوير المؤسسات التربوية وتدعيمها، وفيما يلي سنوضح بالتفصيل هذه المتطلبات :

1- متطلبات تنظيمية وتتمثل في:⁽³¹⁾

- وضوح الرؤية المستقبلية للمؤسسات التربوية عامة ومديرية التربية والتعليم خاصة، نحو تطبيق الإدارة الإلكترونية، والتعبير عن الأهداف بصورة رقمية دقيقة وتحولها إلكترونياً إلى أنشطة عمل محددة.
- أن تكون السياسة العامة وسياسات الإدارات متمشية مع بعضها البعض ومترابطة تشمل كافة مجالات الأنشطة المختلفة بالمديرية؛ لتنظيم العمل الإلكتروني لتحقيق الأهداف المنشودة.
- إعادة بناء الهياكل التنظيمية بحيث تضمن تدفق المعلومات بين الإدارات.
- تصميم الوظائف بما يتناسب مع طبيعة العمل الإلكتروني.
- توجيه الموظفين نحو تكنولوجيا المعلومات والاتصالات وفق خطط محددة.
- الاتجاه إلى اللامركزية لسرعة تبادل المعلومات والأفكار في اتخاذ القرارات.
- وضع تخطيط سليم للموارد البشرية بالمؤسسات التربوية عامة والمديرية خاصة، وتوفير نظام معلومات إدارية يقيس الاحتياجات المطلوبة من العمالة إلكترونياً، مع ضرورة تحديث البيانات والمعلومات أول بأول.
- ابتكار منظومة إدارية جديدة تواكب التطور العلمي والتكنولوجي.⁽³²⁾
- تخصيص موارد مالية كافية للنهوض بتكنولوجيا المعلومات والاتصالات بالمؤسسات التربوية عامة والمديرية خاصة.

2-متطلبات بشرية وتتمثل في:(33)

- إطلاق برامج توعية لشرح برامج الإدارة الإلكترونية، وطرق عملها، وكيفية التعامل معها وإظهار إيجابياتها.
- عقد الندوات والمحاضرات لتوعية العاملين بتقبل فكرة الإدارة الإلكترونية وتطبيقها بالمؤسسة التربوية عامة والمديرية خاصة مع توضيح فوائدها.
- إقامة ورش عمل تقوم على طرح أحدث التطورات في مجال التقنية وتطبيقها على الأقسام الإدارية.
- المساعدة على التغيير وقبوله، وتوعية المقاومين للتغيير بضرورة تقبله ومواكبة مستحضرات العصر حيث يمثلون معوقاً رئيساً لأي إصلاح تتبناه المؤسسة في خططها.(34)
- رفع الحالة المعنوية والمادية للعاملين من خلال المكافآت والبشاشة والهدوء وتجنب الملل والتوتر بالإضافة إلى
- تدعيم العزيمة لدى كل العاملين بالمنظمة مع تحقيق الرقابة الذاتية، والصبر من أجل تحمل المسؤولية مع مواجهة المشكلات بعقلانية وموضوعية(35).

3- متطلبات تقنية

تهدف الإدارة الإلكترونية إلى تطوير أداء المؤسسة، كما يمكنها أن تحقق نتائج كبيرة على المستويات الاجتماعية والاقتصادية والتعليمية والسياسية، لذلك لا بد من توافر وسائل وأدوات الإدارة الإلكترونية بغرض تحسين أداء العمل وسرعته بالإضافة إلى سهولة تداول المعلومات وتبادلها بين المؤسسات و أقسام المديرية وبعضها البعض.(36)

ومن المكونات المادية التي يمكن تنفيذها للتطوير الإداري بالمديرية : الحاسب الآلي وتجهيزاته، شبكات الحاسب الآلي بأنواعها.

ومن خلال ما سبق ترى الباحثة أن يمكننا الاستفادة القصوى من خدمات الحاسب الآلي حيث ساعدت في ظل جائحة كورونا خدمات البريد الإلكتروني و الدردشة والتخاطب وغيرها من الخدمات تيسير الأعمال الإدارية بين العاملين وبعضهم البعض وأيضا تقديم المؤسسات الحكومية والخاصة الخدمات اللازمة وتبادل الخبرات فيما بينهم على مستوى العالم، كما ساهمت في تسهيل العملية التعليمية بين المعلم و طلابه عن طريق مناقشة المواد الدراسية (العلمية والأدبية) *On line* وذلك لتقليل الاختلاط والحد من انتشار المرض خوفاً على صحة الأفراد، بالإضافة إلى أن التدريب المستمر للعاملين على خدمات الحاسب الآلي سيكون له آثار إيجابية تعود على تطوير أدائهم في العمل وصولاً لتحقيق أهداف المديرية المنشودة في أسرع وقت ممكن وبأقل مجهود.

الاتجاه الثاني: الشفافية الإدارية Administrative Transparency

الشفافية الإدارية هي أحد أهم الاتجاهات الإدارية المعاصرة والمتطورة، التي من الضروري الأخذ بها للسعي نحو النجاح والتطوير الإداري والتميز، إضافة إلى مساهمتها في تطوير التنظيمات الإدارية، والوصول إلى بناء تنظيمي سليم، قادر على مواجهة التحديات الجديدة والتغيرات المحيطة.

2- مفهوم الشفافية الإدارية

تُعرف الشفافية على إنها الوضوح والتبنيان في كل مجالات العمل التي تتم بين الإدارة العليا والمستويات الإدارية الأخرى ، بحيث تكون المعلومة متاحة للجميع كلاً حسب اختصاصه.⁽³⁷⁾

وتُعرف أيضاً على إنها حق كل فرد من العاملين والمستفيدين في الوصول إلى البيانات والاطلاع إلى المعلومات وآليات صنع السياسات واتخاذ القرارات.⁽³⁸⁾

وتُعرف الباحثة الشفافية إجرائياً على إنها مجموعة من السلوكيات، والآليات التي تقوم بها مديرية التربية والتعليم داخل أقسامها وخارجها، والتي تتضمن الكشف عن المعلومات والوضوح، والعقلانية والتشاركية في صناعة القرارات الإدارية، مما يسهم في القضاء على الفساد و التستر على الممارسات التي تتمثل في المحاباة والمحسوبية والواسطة لأولئك الذين يسيئون استخدام سلطة صنع القرار داخل المديرية.

3- متطلبات تطبيق الشفافية الإدارية بالمؤسسات التربوية عامة، ومديرية التربية والتعليم خاصة

تُعد الشفافية أحد النظم الإدارية المهمة التي تسعى الهيئات والمنظمات الحكومية والمؤسسات التربوية على تبنيها وتطبيقها، كونها تسهم في ترسيخ مبادئ الديمقراطية والنزاهة بين العاملين بمختلف مؤسسات المجتمع.

وينتطلب تطبيق الشفافية في العمل الإداري الآتي:

- تعزيز قيمة المساءلة في المستويات الإدارية المختلفة.⁽³⁹⁾
- تهيئة بيئة عمل صحية تقوم على ثلاثة محاور هي إرضاء العاملين ، والمتابعة ، و الموضوعية.
- فناعة القيادات بأهميتها وممارستها فعلياً، وذلك لأن شفافية القائد تؤدي لزيادة الثقة والمشاركة في الأدوار والانتماء للعمل.⁽⁴⁰⁾

وهناك من يرى لزوماً لتطبيقها في العمل الإداري يعتمد على ثلاثة عناصر متكاملة كل منهما يؤثر ويتأثر بالآخر وهم:⁽⁴¹⁾

- المتطلبات التنظيمية : وتتطلب أن يكون لها قواعد تنظيمية واضحة، من أجل تحقيق أهداف المنظمة التربوية بكل سهولة ويسر، كما لا يجب أن تكون جامدة حتى يمكن تعديلها وتطويرها؛ لتصبح فعالة وبسيطة وتتلاءم مع ما يستجد من تغييرات في البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة.
- وهذه القواعد تتمثل في : تحديد المهام والمسئوليات، وطرق قياس الأداء ومعاييره، وأساليب المراجعة والتقييم.
- مع إيجاد أساليب تشجيعية للعاملين؛ لتحفيزهم على العمل بعيداً عن الوقوع في الانحراف الإداري.
- المتطلبات البشرية : يمثل العنصر البشري أحد متطلبات تطبيق الشفافية الإدارية، حيث تتفاعل المنظمة مع العنصر البشري داخلها والذي يتمثل في : القيادات الإدارية والموظفين، وخارجها كالعلاء والمراجعين، وتشمل تشجيع العاملين والعلاء للإبلاغ عن حالات الفساد، وجعل عملية الإبلاغ ميسرة وسهلة، والاهتمام بتدريب الموظفين وربط الأهداف التدريبية بالاحتياجات الفعلية للمؤسسة التربوية، والاعتماد على مبدأ الكفاءة في الاختيار والتعيين والترقية. (42)
- المتطلبات التقنية : أن المنظمات في حاجة ماسة إلى تطبيق عنصر التقنية، لما يشهده عصرنا الحالي من تطورات وتقدم في استخدام تقنية المعلومات، وهذا يتطلب توفير أنظمة اتصال سهلة ويسيره الاستخدام تمكن العاملين والعلاء من الإبلاغ عن حالات الفساد حال ظهورها، بالإضافة إلى تطوير أنظمة لمراقبة الممارسات الإدارية ذات الاتصال المباشر بالمواطنين، والمساعدة في تبسيط القواعد والاجراءات وتوفير الخدمات لهم ، عن طريق التكامل بين الأنظمة الإلكترونية المختلفة، وتقديم البرمجيات الآمنة الغير قابلة للاختراق.
- كما توجد علاقة ايجابية بين تطبيق التقنية في المنظمات التربوية وممارسة الشفافية، فكلما ارتفعت درجة الاعتماد على استخدام التقنية أدى ذلك إلى جعل المنظمات أكثر استجابة وشفافية.(43)
- ومن خلال ما سبق يتضح أن المتطلبات السابقة مترابطة ومتكاملة مع بعضها إذ يجب توافرها في الأنظمة المختلفة وتطبيقها في المؤسسات التربوية عامة و مديرية التربية والتعليم بمحافظة السويس خاصة ؛ وذلك حتى تتمكن من تحسين وتطوير أداء العاملين بالمديرية والعمل على حل مشاكلهم بكل سهولة ومرونة وتحقيق أهداف المديرية التي تسعى إليها.

الاتجاه الثالث : التدوير الوظيفي Job Rotation

يعد التدوير الوظيفي من الاتجاهات الإدارية المعاصرة المستخدمة في استثمار الموارد البشرية في المؤسسة بكفاءة وفاعلية، كما يسهم في تعزيز قدرات الموظفين وإبراز الكفاءات القيادية الإدارية وطرق اختيارها واستقرارها. وقد أظهرت بعض الدراسات الحديثة أهمية تبني التدوير الوظيفي من قبل المنظمات نتيجة العديد من الآثار الإيجابية المترتبة على تطبيقه، سواء في مجال تطوير الموارد البشرية أو توسعة المهام الوظيفية وماله من آثار إيجابية في أداء الأفراد والمنظمات، والقدرة على مواكبة المستجدات الداخلية والخارجية.⁽⁴⁴⁾

1- مفهوم التدوير الوظيفي:

يُعرف بأنه: تحريك الموظف من وظيفته الحالية سواء كانت تنفيذية إشرافية أو قيادية إلى وظيفة أخرى تناسب قدراته وإمكانياته؛ لإكسابه مهارات جديدة سواء اقتضت ذلك مصلحة الفرد أو المؤسسة، ويتم التدوير الوظيفي وفق خطة مرسومة وجدول زمني محدد.⁽⁴⁵⁾ كما يُعرف على إنه "تنقلات سريعة نسبياً بين الوظائف، والهدف منها اكتساب مهارات عديدة في أسرع وقت"⁽⁴⁶⁾، وهناك من يعرفه بأنه " النهج العملي الذي تتبعه المؤسسة لتناوب الموظفين داخلها في الأقسام أو الإدارات مختلفة، خلال فترات زمنية محددة، مما يساعد على توسيع معارف الموظفين، وخبراتهم حول المهام الوظيفية، وذلك بطريقة مخطط لها مسبقاً."⁽⁴⁷⁾

ويمكن تعريف الباحثة التدوير الوظيفي إجرائياً على أنه : استراتيجية إدارية حديثة بشكل مخطط ومنظم، يتم عن طريق نقل المدير أو الموظف من عمله الحالي إلى عمل آخر داخل مديرية التربية والتعليم، بالإضافة إلى تطوير قدرات ومهارات العاملين بالمديرية واكتساب خبرات عديدة وذلك لتحقيق الأهداف المنشودة التي تسعى إليها.

2- متطلبات تطبيق التدوير الوظيفي بالمؤسسات التربوية عامة، ومديرية التربية والتعليم خاصة

يتوقف نجاح تطبيق التدوير الوظيفي بالعمل الإداري بالمؤسسات التربوية عامة، ومديرية التربية والتعليم خاصة على مجموعة من العوامل يجب توافرها بطريقة فاعلة بما يلي:⁽⁴⁸⁾

- ضرورة تحديد الفرد المسؤول عن عملية التخطيط للتدوير الوظيفي.
- تحديد الإجراءات التي تسبق عملية التخطيط للتدوير الوظيفي.
- تحديد المعايير والأسس الواجب توافرها في الوظائف التي تخضع لعملية التدوير الوظيفي.
- تحديد الأسلوب الأمثل لإدارة المرحلة التي تسبق تطبيق التدوير الوظيفي، وهي مرحلة الإعداد والتهيئة لقبول التدوير الوظيفي.

□ الارتباط الوثيق بين أهداف عملية التدوير الوظيفي والآثار المترتبة عليها. ومن الضروري تطبيق التدوير الوظيفي بكل عدالة ووضوح بحيث تشمل كافة العاملين في الوظائف القابلة للتدوير داخل المديرية.

الاتجاه الرابع: الرضا الوظيفي Job Satisfaction

لقد أصبح رضا العامل عن عمله مقياساً لمدى فعالية أدائه، أي أن كلما وفرت له وظيفته من إشباع لحاجاته ودوافعه واستغلال لقدراته كلما ازداد جهداً ونجاحاً في عمله.⁽⁴⁹⁾ ويرى الكثير من الباحثين أن الرضا الوظيفي هو المفتاح الأساسي لنجاح المؤسسات وتقدمها، فالعاملون الراضون وظيفياً لديهم مستويات ولاء مرتفعة تجاه مؤسساتهم، ولديهم الاستعدادات لتقديم مزيد من الجهد والتقاني في العمل، ويسعون إلى تعزيز الارتباط بمؤسساتهم بشكل كبير.⁽⁵⁰⁾

1- مفهوم الرضا الوظيفي

يُعرف الرضا الوظيفي على أنه : الشعور النفسي بالقناعة والارتياح والسعادة لإشباع الحاجات والرغبات والتوقعات مع العمل نفسه ومحتوى بيئة العمل مع الإحساس بالثقة والولاء والانتماء للمؤسسة.⁽⁵¹⁾ وهناك من يرى على أنه : المدى الذي توفره الوظيفة لشاغلها، وانه الاتجاهات المؤثرة على الأفراد تجاه عملهم.⁽⁵²⁾

ويتمثل الرضا الوظيفي في : كيفية استثمار طاقات وخبرات العاملين عن طريق توفير المناخ المناسب لهم في العمل وطبيعة الإشراف والإدارة، ونظام المكافآت المادية والتقدير المعنوي لهم للوصول إلى حالة من الشعور الإيجابي تجاه مؤسساتهم وتحقيق أهدافها.⁽⁵³⁾ وترى الباحثة أن الرضا الوظيفي هو: شعور إيجابي يعيشه العامل في حياته الوظيفية وهذا الرضا ناتج عن التوافق بين عمله ورغباته ورضاه عن وظيفته، وهذا مؤشر إيجابي على السلوك الإداري الناجح من قبل المديرية تجاه العاملين بها، مما يؤدي إلى زيادة ولائهم وانتمائهم لها بالإضافة إلى تحقيق أهدافها المنشودة.

2- أهمية تطبيق الرضا الوظيفي بالمؤسسات التربوية عامة، ومديرية التربية والتعليم خاصة

تتمثل أهمية الرضا الوظيفي للموظفين في نجاح العمل وزيادة الإنتاج وتجويده، وبالمقابل على الموظف حسن اختيار التخصص ومكان العمل قبل الدخول فيه ليتحقق الرضا عن عمله. والرضا الوظيفي من المواضيع التي تتناول مشاعر العامل -سواء كان مديراً أم موظفاً- نحو مؤثرات العمل الذي يقوم به.

كما أن للرضا الوظيفي أهمية بالنسبة للعاملين والمؤسسة والمجتمع، فشعور العاملين بالرضا يرفع لدى العاملين القدرة على الأبداع والابتكار، والقدرة على تحقيق التلاؤم و

التوافق مع بيئة العمل، والرغبة للإنجاز وتحسين الأداء والرضا عن الحياة بصفة عامة وعن مستوى الطموح والتقدم.⁽⁵⁴⁾ وتكمن أهمية الرضا الوظيفي في الآتي:

- الانطلاق بحماس نحو العمل.
- بناء علاقات قوية مع الزملاء.
- زيادة القدرة الإبداعية والابتكارية لدى العامل.
- الشعور بالسعادة داخل العمل.
- زيادة إنتاجية المؤسسة.
- بناء علاقات إيجابية مع إدارة المؤسسة.
- زيادة الولاء المؤسسي.⁽⁵⁵⁾

ومن خلال ما سبق ترى الباحثة أن الرضا الوظيفي يركز على الشعور بالاكتمال والإنجاز النابع من العمل، مع العلم أن هذا الشعور ليس له علاقة بالنفوذ أو المميزات وإنما يدل على الارتياح النابع من العمل نفسه، ولذلك فينبغي على المديرية أن تتفهم احتياجات العاملين والمشكلات التي تعترضهم أثناء العمل، وكيفية التغلب عليها، بالإضافة إلى العمل على تنمية قدراتهم وتطوير مهاراتهم من خلال تقديم البرامج التدريبية اللازمة لهم، والعمل على تحفيزهم وتشجيعهم مادياً ومعنوياً.

الاتجاه الخامس : التحفيز The Motivate

إن السلوك الإنساني هو سلوك موجه نحو تحقيق أهداف معينة، لذلك فإن الأفراد العاملين لا يختلفون في قدراتهم وتصوراتهم للأعمال فقط، بل في دافعيتهم أو في رغبتهم في القيام بها، وتحقيق إنجازات مرضية، فالحوافز هي مثيرات خارجية تنشئ سلوك الأداء، فليس الأجر فقط من يحرك سلوك العاملين بل المشاركة والهيبة والسلطة والنفوذ وغير ذلك من أشكال يصعب التعبير عنها بقيم مادية، تعد محركات ومحددات لسلوك الأداء.⁽⁵⁶⁾

1- مفهوم التحفيز

يُعرف على أنه: تلك الجهود التي تبذلها الإدارة لحث العاملين على زيادة إنتاجيتهم، وذلك عن طريق إشباع حاجاتهم الحالية وخلق حاجات جديدة لديهم شريطة أن يتميز ذلك بالاستمرارية والتجديد.⁽⁵⁷⁾

ويُعرف أيضاً : بأنه ممارسة إدارية للمدير أو القائد للتأثير في العاملين من خلال تحريك الدوافع والحاجات؛ لإشباعها وذلك لتقديم أفضل ما عندهم لتحقيق مستويات عالية من الأداء والإنجاز في المؤسسة.⁽⁵⁸⁾

وتعرف الباحثة التحفيز بأنه : جهود المديرية للتأثير في العاملين لإنجاز الأعمال والمسئوليات والواجبات الموكلة إليهم وتحفيزهم مادياً عن طريق العلاوات والحوافز

والمكافآت أو معنوياً عن طريق المشاركة في صنع القرارات و الترقيات و تقدير جهود العاملين بالشكر والثناء والتكريم.

2- متطلبات تطبيق التحفيز بالمؤسسات التربوية عامة، ومديرية التربية والتعليم خاصة

لكي تتمكن المؤسسة من تحفيز العاملين على العمل، يجب مراعاة الآتي:

- التعرف على احتياجات كل عامل والحوافز التي تؤثر فيه بصورة كبيرة، ومحاولة توظيف ذلك لتشجيعه على العمل وتحقيق أهداف المؤسسة المنشودة.
- إعطاء الفرصة للعاملين بتحقيق ذاتهم، عن طريق تطبيق أفكارهم الجديدة والمبتكرة التي يقترحونها.
- الاهتمام بالإنجازات والمجهودات التي يبذلها العاملين والحرص على تزويدهم بالتغذية المرتدة المناسبة.⁽⁵⁹⁾

وتكمن أهمية الحوافز في تحقيق نتائج مرضية تتفق مع الغايات المنشودة، وهذا ينعكس على سلوك العاملين ويزيد من فاعليتهم وترفع من روحهم المعنوية، وتزيد من حماسهم وتحسن مستوى أدائهم نحو العمل.⁽⁶⁰⁾

بحوث مقترحة:

في ضوء نتائج الدراسة، تقترح الباحثة بإجراء الدراسات الآتية:

- 1- تأثير القدرة التنافسية في أداء العاملين بالجهاز الإداري – دراسة ميدانية على مديرية التربية والتعليم بمحافظة السويس.
- 2- متطلبات تطوير أداء العاملين بمديرية التربية والتعليم بمحافظة السويس على ضوء خبرات بعض الدول- دراسة ميدانية.
- 3- استراتيجيات التغيير مدخل لتطوير الأداء الإداري للعاملين-دراسة ميدانية على مديريات التربية والتعليم بجمهورية مصر العربية.
- 4- إعداد دراسات وبحوث تتضمن تصميم برامج تدريبية لتطوير أداء العاملين على صنع واتخاذ القرار، وقيادة فرق العمل.
- 5- الضغوط النفسية لدى العاملين وأثرها في تطوير الأداء الإداري بمديريات التربية والتعليم بجمهورية مصر العربية.

المراجع العربية والأجنبية:

أولاً: المراجع العربية:

- (1) فؤاد محمد القاضي: استراتيجيات ومحاور التغيير في الهيكل الإداري للدولة، جمعية إدارة الأعمال العربية، مجلد13، العدد101، يونيه2003، ص1.
- (2) ريم بنت عمر بن منصور الشريف، دور إدارة التطوير الإداري في تحسين الأداء الوظيفي: دراسة تطبيقية على الموظفين الإداريات في جامعة الملك عبدالعزيز بجدة، رسالة ماجستير (غير منشورة)، جامعة الملك عبدالعزيز، المملكة العربية السعودية، 2012م، ص5.
- (3) سمير عبداللطيف و محمد أحمد وآخرون: " دور التحول الرقمي في تطوير الأداء الإداري لأفرع الاتحاد المصري لألعاب القوى بإقليم قناة السويس"، مجلة أسبوت لعلوم وفنون التربية الرياضية، جامعة أسبوت - كلية التربية الرياضية، العدد62، الجزء2، 2022م، ص556.
- (4) رندا صالح ويوسف عبدالمعطي وآخرون: " تطوير الأداء الإداري بالجامعات على ضوء مدخل حوكمة الجامعات"، مجلة جامعة الفيوم للعلوم التربوية والنفسية، جامعة الفيوم، كلية التربية، العدد14، الجزء13، 2020م، ص604.
- (5) عبد الناصر عواد عطية: دور المناخ التنظيمي في تطوير أداء العاملين، اتحاد جمعيات التنمية الإدارية، مجلد54، العدد2، 2017م، ص20.
- (6) عبد الناصر عواد عطية: مرجع سابق، 2017م، ص22.
- (7) مصطفى محمود أبوبكر: التنظيم الإداري في المنظمات المعاصرة، الإسكندرية، الدار الجامعية، 2007م، ص381-385.
- (8) جابر عبد الحميد وأحمد خيرى كاظم: مناهج البحث في التربية وعلم النفس، دار النهضة العربية، القاهرة، 1996، ص134.
- (9) عبدالباسط محمد ومحمد حسن وآخرون: " تصور مقترح لتفعيل دور جودة المعلومات الإدارية في تطوير الأداء الإداري للقيادات الجامعية: دراسة ميدانية بجامعة سوهاج"، مجلة شباب الباحثين في العلوم التربوية، جامعة سوهاج، كلية التربية، العدد14، الجزء1، 2023م.
- (10) ليلى سليمان الخليوي: " سيجما ستة لتطوير الأداء الإداري للعاملين في وكالة التخطيط والتطوير بوزارة التعليم بالمملكة العربية السعودية: منهجية مقترحة"، مجلة التربية، جامعة الأزهر، كلية التربية، العدد198، الجزء1، 2023م.

- (11) باسم بن إبراهيم المحيميد: " تطوير الأداء الإداري لدى القيادات الأكاديمية في الجامعة السعودية الإلكترونية في ضوء مدخل الرشاقة التنظيمية"، مجلة العلوم الإنسانية والإدارية، العدد 26، الجزء 1، 2022م.
- (12) عبدالرحمن عطية و حشمت عبد الحكم: " متطلبات تطوير الأداء الإداري للعاملين بقطاع المعاهد الأزهرية في ضوء مدخل الإدارة الاستراتيجية"، مجلة التربية، جامعة الأزهر، كلية التربية، العدد 190، الجزء 2، 2021م.
- (13) بيان حرب: التقانة وضرورة رفع مستوى الأداء الإداري في المشروعات الإنتاجية، مجلة جامعة دمشق، المجلد 17، العدد الأول، 2001، ص 255.
- (14) مدحت محمد أبو النصر: الأداء الإداري المتميز، دار المنهل، القاهرة، 2008م، ص 38.
- (15) محمود العميان: السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، دار وائل، عمان، ط 2، 2004م، ص 42.
- (16) صباح العلمي: الإدارة العامة والأداء الإداري في فلسطين، مؤتمر تنمية وتطوير قطاع غزة بعد الانسحاب الإسرائيلي، الجامعة الإسلامية، غزة، 2006م، ص 33.
- (17) ماجد الغامدي: مستوى الأداء الإداري لدى مديري المدارس المطبقة لبرنامج "تطوير" بمدينة الطائف من وجهة نظر المشرفين والمعلمين، رسالة ماجستير منشورة، جامعة أم القرى، السعودية، 2016، ص 15.
- (18) أحمد مخيمر: فاعلية تقييم الأداء، معهد الإدارة العامة، الرياض، 2011م، ص 108.
- (19) راكان الخطيب: أثر تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الأداء الوظيفي للعاملين، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الأردنية، الأردن، 2008م، ص 102.
- (20) ماجد الغامدي: مرجع سابق، 2016م، ص 33.
- (21) عادل محمد زايد: إدارة الموارد لبشرية "رؤية استراتيجية"، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2006، ص 181.
- (22) مجمع اللغة العربية: المعجم الوجيز، الهيئة العامة لشئون المطابع الأميرية، القاهرة، 2009، ص 396-397.
- (23) القرآن الكريم : سورة نوح، آية رقم (14).
- (24) ابن منظور: لسان العرب، المجلد الثاني، دار المعارف، القاهرة، 2005م، ص 2718.

- (25) علي أحمد مدكور: المرجع في التنمية المهنية لأعضاء هيئة التدريس بالجامعة والتعليم العالي، وحدة إعداد المعلم الجامعي، معهد الدراسات والبحوث التربوية، جامعة القاهرة، 2006م، ص523.
- (26) ثروت مشهور: استراتيجيات التطوير الإداري، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2010م، ص47.
- (27) عبدالله سمير البحيري: دور إعادة هندسة العمليات الإدارية في تحسين الأداء الإداري في وزارة الصحة الفلسطينية، رسالة ماجستير منشورة، أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا، الجامعة الإسلامية، فلسطين، 2015م، ص54.
- (28) إيمان حسن مصطفى خلوف: واقع تطبيق الإدارة الإلكترونية في المدارس الحكومية الثانوية في الضفة الغربية من وجهة نظر المديرين والمديرات، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الدراسات العليا، جامعة النجاح الوطنية، فلسطين، 2010م، ص44.
- (29) باسم شاهين: إدارة المواقع الإلكترونية تجربة من الواقع، المنظمة العربية للتنمية الإدارية للنشر والتوزيع، القاهرة، 2013م، ص85.
- (30) رشا شاذلي عيسى: متطلبات تحقيق الإدارة الإلكترونية في الجهاز الإداري بجامعة السويس في ضوء خبرات بعض جامعات الدول المتقدمة، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة السويس، كلية التربية، مصر، 2016م، ص79.
- (31) سمير جاد: "منظومة التعليم العالي المعاصر: تحديات الواقع - إمكانات التطوير"، الدار العالمية، الجيزة، 2010م، ص31.
- (32) حسين محمد الحسن: "الإدارة الإلكترونية: المفاهيم - الخصائص - المتطلبات"، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان، 2011م، صص 149-150.
- (33) أسامة محمود زيدان: "تصور مقترح لقيادة جامعية فعالة للتغير في مؤسسات التعليم الجامعي"، مجلة كلية التربية بالسويس، جامعة قناة السويس، المجلد الخامس، العدد الرابع، يوليو 2012م، ص266.
- (34) منال رشاد عبدالفتاح: "إدارة الموارد البشرية رؤية عصرية وإطلالة مستقبلية"، دار النهضة العربية، القاهرة، 2011م، ص60.
- (35) سعد غالب ياسين: "الإدارة الإلكترونية وآفاق تطبيقاتها العربية"، مكتبة فهد الوطنية، الرياض، 2005م، ص235.
- (36) محمد اللوزي: التنمية الإدارية، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2002م، ص144.
- (37) فهد عبدالرحمن مسفر: الإدارة بالشفافية لدى مديري مكاتب التربية والتعليم من وجهة نظر المديرين، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة أم القرى، السعودية، 2013م، ص56.

- (38) نعيمة محمد حرب: واقع الشفافية الإدارية ومتطلبات تطبيقها في الجامعات الفلسطينية، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، 2011، ص 15: 17.
- (39) (41) وحيد بن أحمد الهندي و آخرون : درجة الالتزام بممارسة الشفافية الإدارية في جامعة الملك سعود، مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية، الجامعة الإسلامية بغزة - شئون البحث العلمي والدراسات العليا، المجلد 27، العدد 4، 2015م، ص 227-228.
- (40) (42) جعفر أحمد العلوان : الشفافية الإدارية بين المفهوم والتطبيق، مجلة التنمية الإدارية، معهد الإدارة العامة، العدد 102، 2013م، ص 49.
- (41) (44) دلال بنت ناصر الحارثي و عبدالرحمن بن عبدالله الشمري : مدى تطبيق التدوير الوظيفي وأثره في الأداء: دراسة تطبيقية على الأجهزة الحكومية في المملكة العربية السعودية، مجلة جامعة الملك عبدالعزيز- الاقتصاد والادارة، المجلد 34، العدد 2، 2020م، ص 162.
- (42) (45) منى عبدالمحسن عبدالرحمن الفضلي : واقع التدوير الوظيفي وعلاقته بالانتماء التنظيمي من وجهة نظر الموظفين الإداريين بكلية التربية بجامعة جدة، مجلة العلوم التربوية والنفسية، جامعة البحرين - مركز النشر العلمي، المجلد 21، العدد 1، 2020م، ص 313.
- (43) (46) أسماء علي جمعان ال سليمان : تطبيق استراتيجية التدوير الوظيفي بمدارس منطقة الباحة وأثرها على تحسين الأداء المدرسي من وجهة نظر كل من القيادات المدرسية والمعلمات، مجلة شباب الباحثين في العلوم التربوية، جامعة سوهاج، كلية التربية، العدد 5، 2020م، ص 1639.
- (44) (48) دلال بنت ناصر الحارثي و عبدالرحمن بن عبدالله الشمري : تطبيق التدوير الوظيفي وأثره في الأداء: دراسة تطبيقية على الأجهزة الحكومية في المملكة العربية السعودية، مرجع سابق، ص 168.
- (45) (49) سليمان بن عبدالله الشتوي : الرضا الوظيفي لدى مديري ومديرات مدارس التعليم العام الحكومي بمحافظة شقراء، مجلة كلية التربية ببنها، العدد 105، الجزء 2، يناير 2016م، ص 53.
- (46) (50) على محمد جبران : درجة تطبيق الوصف الوظيفي في تقييم الأداء وعلاقتها بالرضا الوظيفي للعاملين الإداريين في جامعة آل البيت، رسالة دكتوراه منشورة، جامعة اليرموك، الأردن، 2017م، ص 30.
- (47) (51) ألاء أحمد الطاهات و منيرة محمود الشрман، الذكاء العاطفي لمديري التربية والتعليم في محافظة إربد وعلاقته بالرضا الوظيفي، الجمعية الأردنية للعلوم التربوية، المجلة التربوية الأردنية، المجلد السابع، العدد الأول، 2022، ص 37.

- (48) (52) فاطمة حمد محمد النعيمي: أثر التحفيز على تحقيق الرضا الوظيفي من خلال العدالة التنظيمية: دراسة ميدانية على موظفي المديرية العامة للتربية والتعليم بسلطنة عمان، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية، المجلد الخامس، العدد السادس، 30 مارس 2021م، ص 22-23.
- (49) (53) علي محمد جبران: درجة تطبيق الوصف الوظيفي في تقييم الأداء وعلاقتها بالرضا الوظيفي للعاملين الإداريين في جامعة آل البيت، رسالة دكتوراه منشورة، جامعة اليرموك، الأردن، 2017، ص 30.
- (50) (54) فاطمة حمد محمد النعيمي : مرجع سابق، 2021م، ص 22-23.
- (51) (55) منال رشاد عبدالفتاح: إدارة الموارد البشرية-رؤية عصرية وإطلالة مستقبلية، دار النهضة العربية للنشر والتوزيع، القاهرة، 2011م، ص 238.
- (52) (56) خضير كاظم حمود: إدارة الجودة الشاملة، دار المسيرة للطباعة والنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2005م، ص 33.
- (53) (57) محمد الصيرفي : إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية، عمان، الأردن، دار قنديل، 2011م، ص 297.
- (54) (58) صالح مهدي محسن و طاهر منصور الغالبي : الإدارة والأعمال، عمان، الأردن، دار وائل للنشر، 2015م، ص 459.

ثانياً: المراجع الأجنبية:

- (55) Carpinetti, Lc& Martins, RA : . Continuous Improvement Strategies and production Competitive Criteria, Total Quality Management. 12, (2001), PP 281-282.
- (56) Vogelgesang, G.& Lester, P. (2009). Transparency: How by laying it on the line, Organizational Dynamic Elsevier, Vol. 4, pp.252-260.
- (57) Mclover. Ronan (2002). internet technologies. Supporting Transparency in the public sector, journal international of public sector Management, vol: 15.No: 3.
- (58) Mohan, K., & Gomathi, S.: The effects of job rotation practices on employee development: An empirical study on nurses in the hospitals of vellore district, Mediterranean Journal of Social Sciences, 6(1), 2015, pp. 209-215.
- (59) Dean Fink, “Principals Succession and Educational Change”, Op.cit, 2004, Pp. 433-439.



مجلة كلية التربية . جامعة طنطا
ISSN (Print):- 1110-1237
ISSN (Online):- 2735-3761
<https://mkmgmt.journals.ekb.eg>
المجلد (90) أكتوبر 2024 م



(60) Taylor Harding, “Festering Creativity for Leading Change”, Art Educations Police Review, Vol.3, No.2, 2010, pp.56-57.