

استراتيجيات إدارة الأداء لمديري المدارس الابتدائية بالمدينة المنورة

قسم الإدارة التربوية
تخصص رئيس: إدارة تعليمية

إعداد الطالب
فؤاد لافي مسفر الأحمدى

حاصل علي ماجستير في الادارة التعليمية – مشرف تربوي

الملخص:

يهدف البحث إلى التعرف على واقع استراتيجيات إدارة الأداء لمديري المدارس الابتدائية بالمدينة المنورة. كما يهدف البحث إلى التحقق من تأثير اختلاف كل من: الوظيفة، وسنوات الخبرة، على واقع استراتيجيات إدارة الأداء لمديري المدارس الابتدائية بالمدينة المنورة. اتبع البحث المنهج الوصفي، عينة الدراسة: تم اختيار عينة الدراسة بناء على معادلة تحديد حجم العينة للأنشطة البحثية لكل من كرجسي ومورجان، وبذلك ستكون عينة الدراسة (١١٠) مديراً بنسبة ٧١,٩% للمجتمع الأصلي لمديري المدارس، و(١٠٦) وكياً بنسبة ٧٣,١٠% للمجتمع الأصلي من وكلاء المدارس، وبهذا ستبلغ عينة الدراسة لجميع فئات العينة (المديرين، الوكلاء) (٢١٦) فرداً بنسبة ٧٢,٤٨% من المجتمع الأصلي للدراسة. استخدم الباحث الاستبانة كأداة للبحث، حيث طبقت على كل من المديرين والوكلاء في المدارس الابتدائية الحكومية بالمدينة المنورة. توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج، أبرزها:

- أكثر المجالات ممارسةً من قبل مديري المدارس هو: تخطيط الأداء بمتوسط (٣,٧٢) وبدرجة كبيرة، ثم مجال متابعة الأداء بمتوسط (٣,٧٠) وبدرجة كبيرة، يليه مجال تقييم الأداء بمتوسط (٣,٦٨) وبدرجة كبيرة، في حين جاء مجال تنظيم الأداء بالمرتبة الأخيرة بمتوسط (٣,٦٢) وبدرجة كبيرة.
- أكثر الاستراتيجيات التي تتعلق بتخطيط الأداء ممارسةً من قبل مديري المدارس مقارنة بالمتوسطات الحسابية، هي: مساعدة جميع العاملين لأداء العمل بأفضل ما يستطيعون من أداء بمتوسط (٤,٠٨) وبدرجة كبيرة، وأقل الاستراتيجيات متوسطاً مقارنة بالاستراتيجيات الأخرى هي: وجود خطط واضحة لتطوير وتحسين أداء العاملين بالمدرسة بمتوسط (٣,٣٩) وبدرجة متوسطة.
- أكثر الاستراتيجيات التي تتعلق بتنظيم الأداء ممارسةً من قبل مديري المدارس مقارنة بالمتوسطات الحسابية، هي: وجود هيكل تنظيمي يوضح العلاقات التنظيمية والمسؤوليات بمتوسط (٣,٨٠) وبدرجة كبيرة، وأقل الاستراتيجيات متوسطاً مقارنة بالاستراتيجيات الأخرى هي: وجود نظام معلومات متبادل بين المدير والعاملين لاكتشاف القصور في الأداء في مراحله المبكرة بمتوسط (٣,٣١) وبدرجة متوسطة.
- أكثر الاستراتيجيات التي تتعلق بمتابعة الأداء ممارسةً من قبل مديري المدارس مقارنة بالمتوسطات الحسابية، هي: استخدام لغة تعاونية مع العاملين تستند إلى ثقافة تشجع الحوار بمتوسط (٤,٠٨) وبدرجة كبيرة، والتعامل مع المشكلات التي تظهر أثناء العمل بطريقة بناءة بمتوسط (٤,٠٣) وبدرجة كبيرة، وأقل الاستراتيجيات متوسطاً مقارنة بالاستراتيجيات الأخرى هي: التسجيل المتواصل لنتائج قياس أداء العاملين على فترات متقاربة ومحددة بمتوسط (٣,٢٤) وبدرجة متوسطة، ومناقشة نتائج قياس الأداء الدوري مع العاملين بمتوسط (٣,٢٠) وبدرجة متوسطة.
- أكثر الاستراتيجيات التي تتعلق بتقويم الأداء ممارسةً من قبل مديري المدارس مقارنة بالمتوسطات الحسابية، هي: تحقيق العدالة والرضا بين العاملين عند توثيق أدائهم بمتوسط (٤,٠٩) وبدرجة كبيرة، وأقل الاستراتيجيات متوسطاً مقارنة بالاستراتيجيات الأخرى هي: الحرص على مشاركة العاملين في جميع مراحل وخطوات عملية تقييم الأداء بمتوسط (٣,٣٧) وبدرجة متوسطة.

- توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ٠,٠٥ بين آراء أفراد عينة الدراسة حول واقع ممارسة مديري المدارس لاستراتيجيات إدارة الأداء تبعاً للوظيفة لصالح المديرين.
 - لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ٠,٠٥ بين آراء أفراد عينة الدراسة حول واقع ممارسة مديري المدارس لاستراتيجيات إدارة الأداء تبعاً لسنوات الخبرة في مجال التعليم.
- الكلمات المفتاحية:** استراتيجيات، إدارة الأداء، مديري المدارس الابتدائية.

Summary:

The aim of the research is to identify the reality of performance management strategies for principals of primary schools in Madinah. The research also aims at investigating the effect of the difference between: the job and the years of experience on the reality of performance management strategies for principals of primary schools in Madinah. The study sample was selected according to the sample size determination equation for the research activities of Kargesi and Morgan. The sample of the study will be (110) managers, 71.9% for the original community of school principals, 106 agents for 73% , And 10% for the original community of school agents. Thus, the sample of the study for all categories of the sample (managers, agents) will reach (216) individuals by 72.48% of the original population of the study. The researcher used the questionnaire as a research tool, applied to both managers and agents in the government primary schools in Madinah. The study reached a number of results, most notably:

- The most practiced areas by school principals are: performance planning with an average of (3.72) and a large extent, then the field of follow-up performance at an average (3,70) and a large extent, followed by the field of performance evaluation (3.68) The field of organization of performance ranked last with an average of (3.62) to a large extent.
- The most effective strategies for performance planning practiced by school principals compared to the averages are: to help all employees to perform the work as well as they can perform at an average of (4,08) and to a large extent, and the lowest strategies compared to other strategies are: The average performance of the school staff is (3.39) and the average level.
- The most effective strategy for performance management by school principals compared to arithmetic averages is the existence of a regulatory structure that shows organizational relationships and responsibilities at an average of (3.80) and to a large extent, and the least moderate strategies compared to other strategies: Performance in its early stages with an average of (3.31) and an intermediate degree.

- The most effective strategies for performance follow-up by school principals compared to arithmetical averages are: the use of a collaborative language with workers based on a culture that promotes dialogue at an average of 4,08 and to a large extent handle problems that arise during work in an average constructive manner (4,03)), And to a large extent, the lowest strategies compared to the other strategies are: continuous recording of the results of the measurement of the performance of workers at intervals and defined at an average (3.24) and to a medium degree, and discuss the results of periodic performance measurement with workers at an average (3.20)
- The most effective strategy for evaluating performance is the practice of school principals compared to the arithmetical averages, namely: achieving justice and satisfaction among employees when their performance is documented at an average of (4,09) and to a large extent. The lowest strategies compared to other strategies are: And the steps of the performance appraisal process at an average of (3.37) and at an intermediate level.
- There are statistically significant differences at the level of 0.05 between the opinions of the sample of the study on the reality of the practice of school principals of performance management strategies depending on the job for managers.
- There were no statistically significant differences at the level of 0.05 between the opinions of the sample members of the study on the reality of the practice of school principals of performance management strategies depending on years of experience in the field of education.

Keywords: strategies, performance management, primary school principals.

المبحث الأول الإطار العام للدراسة

المقدمة

تقييم الأداء لا يعتبر هدفاً في حد ذاته، وإنما وسيلة للوقوف على النتائج التي تسعى المؤسسات إلى تحقيقها عن طريق موظفيها، وذلك من خلال السير على تنفيذ ما اتفق عليه من خطط وأهداف لتحقيق إنتاجية أكبر.

وحيال ذلك أظهرت الممارسات الإدارية السابقة في محاولاتها الدائمة للحصول على أفضل النتائج من استثمار الموارد البشرية والمادية المتاحة، قصوراً واضحاً في التحكم في طاقات الأفراد وتنظيمها وتوجيهها بشكل يتناسب مع الأهداف الكبيرة والمتنامية المطلوب تحقيقها.

ثانياً: مشكلة الدراسة وتساؤلاتها:

تعد قضية ضعف الكفاءة الداخلية لنظام التعليم العام أحد أبرز القضايا والتحديات التي تواجه مسيرة التعليم في المملكة العربية السعودية، الأمر الذي يتطلب التركيز على كفاءة العملية التعليمية بأبعادها المختلفة، والتي منها: كفاءة الإدارة المدرسية، وكفاءة هيئة التدريس، ونظم المتابعة والتقييم، ويمكن صياغة مشكلة الدراسة الحالية في التساولين التاليين:

١. ما واقع استراتيجيات إدارة – تخطيط، تنظيم، متابعة، تقييم – الأداء لمديري المدارس الابتدائية الحكومية بالمدينة المنورة؟

٢. هل تختلف استراتيجيات إدارة – تخطيط، تنظيم، متابعة، تقييم – الأداء لمديري المدارس الابتدائية الحكومية باختلاف: الوظيفة، وسنوات الخبرة؟

٣. ما الأسس النظرية لإدارة الأداء بالمدارس؟

ثالثاً: أهداف الدراسة:

- ١) التعرف على واقع استراتيجيات إدارة الأداء لمديري المدارس الابتدائية بالمدينة المنورة.
- ٢) التحقق من تأثير اختلاف كل من: الوظيفة، وسنوات الخبرة، على واقع استراتيجيات إدارة الأداء لمديري المدارس الابتدائية بالمدينة المنورة.

رابعاً: أهمية الدراسة:

تتضح أهمية الدراسة الحالية، في كونها:

- توضح أهمية إدارة الأداء لمديري المدارس الابتدائية ودورها في تحسين أداء العاملين في المدرسة.
- تتزامن هذه الدراسة مع توجهات المملكة العربية السعودية، حول رفع كفاءة أداء الأجهزة الحكومية بما فيها المدارس الحكومية والعاملين فيها، ونشر ثقافة التميز في الأداء بينهم.
- يُتوقع أن تفيد نتائج الدراسة الحالية العاملين في الميدان التربوي – إجرائياً- في مجال إدارة أداء مديري المدارس الابتدائية.

خامساً: حدود الدراسة:

الحدود الموضوعية: تقتصر الدراسة الحالية على واقع استراتيجيات إدارة الأداء لمديري المدارس الابتدائية الحكومية بالمدينة المنورة. ومدى اختلاف معالم هذا الواقع باختلاف الوظيفة، وسنوات الخبرة لأفراد عينة الدراسة.

الحدود البشرية: سوف تطبق الدراسة ميدانياً على مديري ووكلاء المدارس الابتدائية الحكومية بالمدينة المنورة.

الحدود الزمانية: سوف تطبق الدراسة ميدانياً في الفصل الدراسي الثاني من العام الدراسي ١٤٣٣/١٤٣٤هـ.

سادساً: مصطلحات الدراسة: يتم تعريف المصطلحات التالية (إجرائياً) في متن الدراسة, كما يلي:

■ إدارة الأداء

تعرف بأنها "الجهود الهادفة من قبل المنظمات المختلفة لتخطيط وتنظيم وتوجيه الأداء الفردي والجماعي, ووضع معايير ومقاييس واضحة ومقبولة كهدف يسعى الجميع للوصول إليها"

■ استراتيجيات إدارة الأداء

ويمكن أن تُعرف بأنها: مجموعة الأساليب والإجراءات والطرق التي تتبعها إدارة المدرسة لتحسين أداء العاملين فيها, ومساعدتهم للوصول إلى أقصى طاقاتهم وإمكاناتهم, وفق عملية تواصل مستمرة يتم من خلالها تخطيط وتنظيم ومتابعة وتقويم أداء العاملين الفردي والجماعي, وتطوير أدائهم وفق معايير ومقاييس واضحة تعمل على تحقيق الأهداف المتفق عليها بكفاءة وفاعلية.

■ منهجية الدراسة :

أولاً: منهج الدراسة:

سعت الدراسة الحالية محاولة التعرف على واقع استراتيجيات إدارة أداء مديري المدارس الابتدائية بالمدينة المنورة.

ثانياً: مجتمع الدراسة وعينتها:

أ) مجتمع الدراسة:

تكون المجتمع الأصلي للدراسة (المديرين, الوكلاء) من (٢٩٨) فرداً في المدارس الابتدائية الحكومية بالمدينة المنورة. حيث بلغ عدد المديرين (١٥٣) مديراً, وعدد الوكلاء (١٤٥) وكيلًا.

ب) عينة الدراسة:

تم اختيار عينة الدراسة بناء على معادلة تحديد حجم العينة للأنشطة البحثية لكل من كرجسي ومورجان, وبذلك ستكون عينة الدراسة (١١٠) مديراً بنسبة ٧١,٩% للمجتمع الأصلي لمديري المدارس, و(١٠٦) وكيلًا بنسبة ٧٣,١٠% للمجتمع الأصلي من وكلاء المدارس, وبهذا ستبلغ عينة الدراسة لجميع فئات العينة (المديرين, الوكلاء) (٢١٦) فرداً بنسبة ٧٢,٤٨% من المجتمع الأصلي للدراسة.

ثالثاً: أداة الدراسة وتقنياتها:

لتحقيق أهداف الدراسة قام الباحث بإعداد أداة الدراسة وهي عبارة عن استبانة طبقت على كل من المديرين والوكلاء في المدارس الابتدائية الحكومية بالمدينة المنورة, واشتملت على المجالات والعبارات نفسها لكل فئة من فئات عينة أفراد الدراسة.

المبحث الثاني أدبيات الدراسة

تناول هذا الفصل أدبيات الدراسة من خلال محورين الأول: الإطار النظري ويتضمن بعدين، أولاً: مفهوم الأداء، ومفهوم إدارة الأداء، وأهدافها، وأهميتها، والأسس التي تقوم عليه، وثانياً: عمليات إدارة الأداء والتي تشمل على تخطيط الأداء وتنظيمه ومتابعته وتقويمه، والاستراتيجيات المتبعة حيالها. والمحور الثاني: يختص بالدراسات العربية والأجنبية السابقة والتي ترتبط بموضوع الدراسة.

المحور الأول: الإطار النظري:

أولاً: طبيعة إدارة الأداء والأسس التي تقوم عليه:

وفي هذا الصدد سيتم إلقاء الضوء على المفاهيم التي تناولت الأداء، وإدارة الأداء، وأهداف إدارة الأداء، وأهميتها، والأسس التي تقوم عليه.

(أ) مفهوم: الأداء – إدارة الأداء:

(١) مفهوم الأداء:

يُعرف الأداء بأنه " تعبير عن درجة بلوغ الفرد أو الفريق أو المنظمة للأهداف المخططة بكفاءة وفاعلية"

(٢) مفهوم إدارة الأداء:

هي " الجهود الهادفة من قبل المنظمات المختلفة لتخطيط وتنظيم وتوجيه الأداء الفردي والجماعي، ووضع معايير ومقاييس واضحة ومقبولة كهدف يسعى الجميع للوصول إليها"

(ب) أهداف إدارة الأداء:

أهم أهداف إدارة الأداء في مؤسسات التعليم، تتمثل في:

- (١) توفير نظام معلومات متبادل بين مدير المدرسة والعاملين حول الأداء وأساليب تحسينه.
- (٢) مساعدة العاملين على فهم متطلبات العمل وأدائه بالصورة الصحيحة.
- (٣) الاتفاق مع العاملين حول معايير الأداء المطلوبة لتحقيق غايات المؤسسة.
- (٤) تقييم الأداء بناء على معايير الأداء المتفق عليها بين مدير المدرسة والعاملين.
- (٥) تهيئة البيئة المدرسية الجيدة والمناخ الوظيفي المناسب للعمل، حيث يؤكد أحمد (٢٠١٠م) أن الغاية من توفير مناخ تنظيمي وجو عمل مناسب في المدرسة هو إثارة دافعية المعلمين لأداء عملهم (ص١٨٢).

(٦) تحفيز العاملين لتحسين وتطوير أدائهم بعيداً عن أسلوب التخويف والتهديد.

(٧) توفير مشاعر الرضا والعدالة بين العاملين حول تقييم أدائهم الوظيفي.

(ج) أهمية إدارة الأداء:

(١) تساهم في إحداث التواصل بين المدير وموظفيه، وزيادة الإنتاجية، وتحسين الروح المعنوية للموظفين

(٢) تؤسس رابطة حيوية بين الأهداف المشتركة والأفراد الذين يطبقونها.

(٣) تهيئ الأفراد لأداء الأعمال الموكلة إليهم بأفضل ما يستطيعون من أداء.

(٤) تنمية اتجاهات الأفراد بالرغبة للوصول للأداء المتميز حينما توكل إليهم مسؤولياتهم.

(٥) تساهم في تحسين العلاقة بين العاملين وقياداتهم، وفي موائمة الأداء على كل المستويات سواء الفردي أو الجماعي أو التنظيمي

(٦) تساعد الموظفين على الشعور بأنهم مشتركون في تحسين حياتهم المهنية، وفي تحسين مستقبل المؤسسة التي يعملون بها

(د) أسس إدارة الأداء:

- (١) تصميم الأهداف ومعايير الأداء الفردية والجماعية ضمن خطة العمل.
 - (٢) متابعة الأداء بشكل دوري.
 - (٣) تقييم الأداء لتحديد مدى وجود فجوة بين الأداء المخطط أو المستهدف والأداء الفعلي.
 - (٤) اتخاذ الإجراءات التصحيحية اللازمة في حالة وجود فجوة أو انحرافات عن الأداء المستهدف.
- ثانياً: عمليات واستراتيجيات إدارة الأداء المؤسسي:**
- تقوم إدارة الأداء على أربعة عناصر رئيسة، وتتمثل في:
- (أ) تخطيط الأداء:**

يقصد بتخطيط الأداء " رسم صورة للأداء المستقبلي تحقق الأهداف من خلال المعايير الواضحة والمتفق عليها بين جميع الأطراف عن طريق الإمكانيات والطاقات المتوفرة"

(ب) تنظيم الأداء:

وصفت عملية التنظيم بشكل عام بكونها " العملية التي تتضمن تحديد المهمات وتخصيص الموارد وتهيئة النشاطات المترابطة للأفراد والجماعات لتنفيذ الخطط"

(ج) متابعة الأداء:

متابعة الأداء هي "عملية تتم بشكل دوري ومستمر للتأكد من أن الذي يتم تنفيذه متفق مع ما هو موضوع في خطة العمل وميزانيته. بمعنى أن هدف متابعة الأداء التأكد من أن الأداء الحالي أو الفعلي متفق مع الأداء المستهدف أم لا"

المحور الثاني: الدراسات السابقة:

يتناول هذا الجزء عرضاً لبعض الدراسات السابقة ذات العلاقة بموضوع الدراسة:

- (١) دراسة (البطاينة، ٢٠١٦) بعنوان : "أثر استراتيجيات إدارة الموارد البشرية على الأداء الوظيفي : دراسة ميدانية من وجهة نظر المديرين في البنوك التجارية الأردنية/ محافظة اربد".

هدفت الدراسة إلى بيان أثر استراتيجيات إدارة الموارد البشرية على الأداء الوظيفي دراسة ميدانية من وجهة نظر المديرين في البنوك التجارية الأردنية/محافظة اربد . وقد تكون مجتمع الدراسة من المديرين على جميع المستويات في البنوك، وقد تم استهداف عينة عشوائية من (٨٧) مديراً تلقوا الاستبانة المعتمدة، وقد تم استرداد (٧٤) منها صالحة للتحليل الإحصائي بنسبة مئوية ٨٥% توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج، من أبرزها:

١. وجود علاقة ارتباط إيجابية بين كل من استراتيجية التوظيف واستراتيجية التطوير واستراتيجية التدريب والأداء الوظيفي
٢. وعدم وجود علاقة ارتباط إيجابية بين استراتيجية التعويض والأداء الوظيفي. واعتماداً على ذلك يوصي الباحث بالاهتمام والتركيز على استراتيجية التعويض والاهتمام بتقديم المعلومات الكاملة حول المنظمة للمتقدمين والراغبين للعمل بها، وضع معايير للترقية مبنية على أسس الخبرات والمؤهلات العلمية

(١)دراسة (البرغوثي، ٢٠١٥) بعنوان: "واقع إدارة الأداء الشامل : دراسة تحليلية لمختبرات التحاليل الطبية في جمهورية مصر العربية".

استقى البحث أهميته ومن أهمية أداء الخدمات التي تقدمها مختبرات التحاليل الطبية لعملائها. يتناول البحث فلسفة إدارة الأداء الشامل، وينظر إلى إدارة الأداء من منظورين: منظور الأداء الداخلي، ومنظور الاداء الخارجي ، توصل البحث لاقتراح نموذج لإدارة وتقويم الأداء مستتيرا بما ورد في النماذج المختلفة لإدارة وتقويم الأداء، وبناء على هذه الادوات جمعت البيانات من عينة مختبرات التحاليل الطبية في مصر من ثلاث محافظات: القاهرة والجيزة والاسكندرية، وكان حجم العينة ٣٠ مختبراً. توصلت الدراسة الي مجموعة من النتائج، من ابرزها: تحقق إدارة الأداء الداخلي بنسبة ٦٦,٩% وتحقق إدارة الأداء الخارجي بنسبة ٦٧,٧٨%، وبهذا فإن إدارة الأداء الشامل يتحقق بمتوسط حسابي نسبته وهذه نسبة مقبولة، كما تعثير إلى وجود نقاطوفرص كبيرة للتحسين.

(٢)دراسة (Nazmul, et al., 2014) بعنوان: "ممارسات تنمية الموارد البشرية الاستراتيجية: دراسة تجريبية لصناعات تصنيع الصلب في بنغلاديش".

هدفت الدراسة إلى بيان مدى تطوير استراتيجيات إدارة الموارد البشرية لشركات الحديد في بنغلادش حيث تم اخذ آراء (٦٢) عاملاً من (٦) مصانع مختلفة وكذلك اجراء مقابلات مع (٣) مديرين للموارد البشرية في ثلاث شركات مختلفة، حيث تبين غياب في العلاقات التفاعلية بين العاملين والمديرين، وعدم تأثير بيئة العمل على ممارسة تطوير استراتيجيات إدارة الموارد البشرية.

(٣)دراسة (Jery, 2013) بعنوان: " إدارة الموارد البشرية والأداء الاستراتيجي ؛ النهج الشامل - حالة تونس".

هدف الدراسة بيان العلاقة بين استراتيجيات إدارة الموارد البشرية والأداء، دراسة حالة في تونس حيث تم استخدام مدخل شمولي وتم اختيار منهجية نوعية في التحليل حيث تبين ان استراتيجيات إدارة الموارد البشرية تسهم في تطوير وظيفة الموارد البشرية وكذلك اعتبار راس المال البشري كأصل من أصول المنظمة وبينت التأثير المباشر والايجابي لاستراتيجيات الموارد البشرية على زادة الأداء الوظيفي.

(٤)دراسة (حمرون ، ٢٠١١) بعنوان: "إدارة الأداء لدى القيادات الأكاديمية بجامعة تبوك".

هدفت الدراسة إلى معرفة واقع ممارسة القيادات الأكاديمية بجامعة تبوك لأسلوب إدارة الأداء، والتوصل إلى إعداد برنامج مقترح لتطوير القيادات الأكاديمية في مجال تطبيق إدارة الأداء.

وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي، وقام بتصميم استبانته تقيس ممارسة القيادات الأكاديمية لأسلوب إدارة الأداء وتضمنت ستة محاور، وقد تم تطبيق الاستبانة بعد التأكد من ثباتها وصدقها على ٧ كليات و ٦ من العمادات والوحدات المساعدة بجامعة تبوك وشملت جميع أعضاء هيئة التدريس بها، وكان من أبرز نتائج الدراسة ممارسة القيادات الأكاديمية بجامعة تبوك أسلوب إدارة الأداء بدرجة متوسطة فيما يتعلق بأهداف إدارة الأداء، تخطيط إدارة الأداء، تهيئة وتوجيه الظروف لإمكانية الأداء، تنفيذ الأداء، تقييم الأداء، تحسين وتطوير الأداء، بالإضافة إلى وجود فروق دالة إحصائية عند مستوى الدلالة ٠,٠٥ بين السعوديين وغير السعوديين من أفراد العينة حول الإجراءات المتعلقة بأهداف إدارة الأداء، تحسين وتطوير الأداء، والتي جاءت جميعها لصالح غير السعوديين حيث ينظرون إلى تحقيق هذه الإجراءات بدرجة أعلى من السعوديين.

وخرجت الدراسة بإعداد برنامج مقترح بعنوان (إدارة الأداء كمدخل لتحسين أداء الجامعة) ويهدف إلى إكساب القيادات الأكاديمية بالجامعة مهارات إدارة الأداء وتطبيقها في ميدان العمل الأكاديمي.

(٥) دراسة (عابدين ، ٢٠١٠) بعنوان: "إدارة الأداء في مصر : المجاز والحقيقة".

يهدف هذا البحث إلى استكشاف أهم المعوقات العملية التي قد تعوق تطبيق نظام نموذجي لإدارة الأداء في الشركات موضع الدراسة، أيضا يهدف إلى استكشاف مدى توافر خصائص نظام إدارة الأداء النموذجي في عينه ميسرة مكونة من ٦٠ شركة من الشركات المصرية ذات الطبيعة المختلفة. توصلت الدراسة الي مجموعة من النتائج، من أبرزها:

١. أن جميع الشركات المستقصي منها في هذا البحث لا تستخدم نظاماً نموذجياً لإدارة الأداء (الحقيقة) علي الرغم من أن الاعتقاد السائد لدي القائمين علي إدارة هذه الشركات هو أن نظام إدارة الأداء الذي يستخدمونه نموذجي (المجاز).
٢. عدم وجود علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين طبيعة عمل الشركات المستقصي منها (خدمية أو غير خدمية) وبين نموذجية نظام إدارة الأداء المستخدم.
٣. إن إدراكات واتجاهات مديري هذه الشركات لنظم إدارة الأداء وتجاهها حيث إن الإدراكات والاتجاهات السائدة لدي هؤلاء المديرين هي إدراكات واتجاهات سلبية نظراً لقناعة هؤلاء المديرين بأن تبني نظام نموذجي لإدارة الأداء سوف يكلف شركاتهم الكثير من المال.

(٦) دراسة (درويش ، ٢٠١٠) بعنوان: " إدارة الحوافز وإدارة الأداء بالمؤسسات المتميزة ".

يتناول البحث موضوع عمل المنظمة في مجال التحفيز بشكل منظومي منهجي متكامل يدعم بعضه بعضاً ، ولذا فإن البحث يناقش موضوعات دامة لهذا التوجه مثل التعريف بنمذجة و الإدارة المتميزة من خلال تحديد ماهية توجهها الاستراتيجي وإظهار العلاقة وكيفية الربط بين برامج التحفيز وإدارة الأداء المؤسسي، بالإضافة إلى تحديد ما يمكن تحسينه في مؤسساتنا العربية في مجال إدارة الأداء وإدارة الحوافز من خلال عرض مجموعة متكاملة من التوصيات الهادفة إلى توفير بيئة وعوامل مشجعة على الإبداع والتغيير لتحقيق أعلى مستويات الأداء والتميز المؤسسي.

التعليق على الدراسات السابقة:

وبالنظر إلى الدراسات السابقة يتضح أن هناك أوجه تشابه واختلاف فيما بين الدراسات السابقة والدراسة الحالية يظهر من خلال النقاط التالية:

موضوع الدراسة - منهج الدراسة - بيئة الدراسة- العينة - أداة الدراسة - الأساليب الإحصائية.

أهمية الدراسات السابقة للدراسة الحالية:

أفادت الدراسات السابقة الدراسة الحالية من حيث أنها:

- أعطت تصوراً عن مبادئ إدارة الأداء لدى مديري المدارس.
- بينت الآثار الإيجابية المترتبة على تنفيذ إدارة الأداء.
- ساهمت في بلورة مشكلة الدراسة وتحديدها.
- أثرت الإطار النظري للدراسة الحالية.

المبحث الثالث

أولاً: منهج الدراسة:

سعت الدراسة الحالية محاولة التعرف على واقع استراتيجيات إدارة أداء مديري المدارس الابتدائية بالمدينة المنورة.

ثانياً: مجتمع الدراسة وعينتها:

ت) مجتمع الدراسة:

تكون المجتمع الأصلي للدراسة (المديرين, الوكلاء) من (٢٩٨) فرداً في المدارس الابتدائية الحكومية بالمدينة المنورة. حيث بلغ عدد المديرين (١٥٣) مديراً, وعدد الوكلاء (١٤٥) وكيلاً.

ث) عينة الدراسة:

تم اختيار عينة الدراسة بناء على معادلة تحديد حجم العينة للأنشطة البحثية لكل من كرجسي ومورجان, وبذلك ستكون عينة الدراسة (١١٠) مديراً بنسبة ٧١,٩% للمجتمع الأصلي لمديري المدارس, و(١٠٦) وكيلاً بنسبة ٧٣,١٠% للمجتمع الأصلي من وكلاء المدارس, وبهذا ستبلغ عينة الدراسة لجميع فئات العينة (المديرين, الوكلاء) (٢١٦) فرداً بنسبة ٧٢,٤٨% من المجتمع الأصلي للدراسة.

جدول (١)

يوضح توزيع عينة الدراسة وفقاً للمجتمع الأصلي للدراسة في المدارس الابتدائية بالمدينة المنورة

الوظيفة	المجتمع الأصلي	العينة	النسبة المئوية
مدير	١٥٣	١١٠	٧١,٩%
وكيل	١٤٥	١٠٦	٧٣,١٠%
المجموع	٢٩٨	٢١٦	٧٢,٤٨%

• خصائص عينة الدراسة (وصف العينة):

تشتمل المعلومات الأولية لعينة الدراسة من المديرين والوكلاء في المدارس الابتدائية الحكومية بالمدينة المنورة على ما يلي: الوظيفة, سنوات الخبرة. انظر الجدول (٢).

جدول (٢)

توزيع عينة الدراسة في المدارس الابتدائية الحكومية تبعاً للوظيفة, وسنوات الخبرة

م	البيان	الفئة	العدد	النسبة المئوية
١	الوظيفة	مدير	١٠٦	٥١,٧٠%
		وكيل	٩٩	٤٨,٣٠%
٢	سنوات الخبرة	أقل من ٥ سنوات	١٢	٥,٨٥%
		من ٥ سنوات إلى أقل من ١٠ سنوات	٥١	٢٤,٨٧%
		من ١٠ سنوات فأكثر	١٤٢	٦٩,٢٦%

يتضح من الجدول (٢) ما يلي:

أن أكبر عدد من أفراد عينة الدراسة كان من مديري المدارس حيث بلغ عدد (١٠٦) مديراً بنسبة ٥١,٧٠% في حين بلغ عدد وكلاء المدارس (٩٩) وكيلاً بنسبة ٤٨,٣٠%.

وأن الخبرة في مجال التعليم تتراوح ما بين (١-١٠ سنوات فأكثر), وأن أكبر عدد من أفراد عينة الدراسة كان من فئة (١٠ سنوات فأكثر) بنسبة ٦٩,٢٦%, يليها فئة (من ٥ سنوات إلى أقل من ١٠ سنة) بنسبة ٢٤,٨٧%, ثم فئة (أقل من ٥ سنوات) بنسبة ٥,٨٥%.

ثالثاً: أداة الدراسة وتقنياتها:

(أ) تصميم الأداة:

لتحقيق أهداف الدراسة قام الباحث بإعداد أداة الدراسة وهي عبارة عن استبانة طبقت على كل من المديرين والوكلاء في المدارس الابتدائية الحكومية بالمدينة المنورة, واشتملت على المجالات والعبارات نفسها لكل فئة من فئات عينة أفراد الدراسة, ومرت الأداة أثناء إعدادها بصورتها الأولية بعدة خطوات حتى أصبحت صالحة للاستخدام في الدراسة الحالية, وهي على النحو التالي:

(١) هدف الاستبانة:

هدفت الاستبانة إلى ما يلي:

- معرفة المعلومات الأولية عن أفراد عينة الدراسة, وتتضمن ما يلي: الوظيفة, وسنوات الخبرة.
- معرفة إجابات أفراد عينة الدراسة عن المعلومات الأساسية المتعلقة بواقع استراتيجيات إدارة الأداء لمديري المدارس الابتدائية الحكومية بالمدينة المنورة.

(٢) البناء الأولي لعبارات الاستبانة:

تم البناء الأولي لعبارات الاستبانة عن طريق:

- دراسة طبيعة إدارة الأداء والأسس التي تقوم عليه, والعمليات والاستراتيجيات المتبعة حياله, من خلال الإطلاع على الكتب والدراسات العربية والأجنبية.
- ومن خلال الربط بين الإطار النظري والدراسات السابقة, تم إعداد استبانة الدراسة, ومعيار التدرج في صورتها الأولية مكونة من (٣٥) عبارة موزعة على أربعة مجالات: المجال الأول: تخطيط الأداء, والمجال الثاني: تنظيم الأداء, والمجال الثالث: متابعة الأداء, والمجال الرابع: تقويم الأداء, ويحتوي كل مجال على (٩) عبارات والتي يمكن من خلالها قياس المجال, ما عدا المجال الثاني حيث يحتوي على (٨) عبارات.

(ب) صدق أداة الدراسة: وقد تم التأكد من ذلك عن طريق:

الصدق الظاهري (آراء المحكمين):

بعد أن تم بناء أداة الدراسة بصورتها الأولية قام الباحث بتوزيعها على مجموعة من المحكمين من أعضاء هيئة التدريس في الإدارة التربوية وفي التربية, وبعد أن جمعت آراء المحكمين وجد أن معظمهم وافقوا على صلاحية العبارات وانتمائها لمجالاتها, وفي ضوء نتائج آراء المحكمين تم قبول العبارات التي اتفق المحكمون على انتمائها لكل مجال في الاستبانة, وحذفت عبارة اتفق المحكمون على أنها مكررة, وتعديل صياغة بعض العبارات.

(ج) ثبات أداة الدراسة:

للتأكد من أن الاستبانة تعطي نفس النتائج تقريباً لو تكرر تطبيقها مرات متتالية على نفس الأشخاص فقد تم حساب معامل ارتباط الاستبانة إحصائياً, باتباع طريقة إعادة الاختبار بتطبيق الاستبانة على (١٠) من مديري المدارس و(١٥) وكيل مدرسة تم اختيارهم عشوائياً من خارج عينة الدراسة الأساسية, ثم أعيد التطبيق على نفس أفراد العينة مرة أخرى, لمعرفة إجاباتهم مرتين, وكان الفرق الزمني بين التطبيق الأول والثاني أربعة عشر يوماً. ثم جمعت درجات كل استبانة في التطبيق الأول والتطبيق الثاني لكل

مجال ثم تم إيجاد الثبات عن طريق إيجاد معامل الارتباط بحسابه من القيمة التامة وفقاً لمعامل ارتباط بيرسون، فكانت قيمة معامل ارتباط الاستبانة ٠,٩٧،

د) الصورة النهائية للاستبانة

تكونت الاستبانة في صورتها النهائية من جزأين:

الجزء الأول: البيانات الأولية لعينة الدراسة وتشتمل على الوظيفة (مدير، وكيل)، وعلى سنوات الخبرة (أقل من ٥ سنوات، من ٥ سنوات إلى أقل من ١٠ سنوات، من ١٠ سنوات فأكثر).

الجزء الثاني: المعلومات الأساسية للدراسة وتتكون من ٣٥ عبارة لواقع استراتيجيات إدارة الأداء موزعة على أربعة مجالات على النحو التالي:

المجال الأول: استراتيجيات تتعلق بواقع تخطيط الأداء وتتضمن (٩) عبارات.

المجال الثاني: استراتيجيات تتعلق بواقع تنظيم الأداء وتتضمن (٨) عبارات.

المجال الثالث: استراتيجيات تتعلق بواقع متابعة الأداء وتتضمن (٩) عبارات.

المجال الرابع: استراتيجيات تتعلق بواقع تقويم الأداء وتتضمن (٩) عبارات.

وقد تم استخدام مقياس ليكرت الخماسي والمكون من خمس مستويات لقياس واقع استراتيجيات إدارة الأداء لمديري المدارس الابتدائية الحكومية بالمدينة المنورة، وهي على النحو التالي:

بدرجة كبيرة جداً، بدرجة كبيرة، بدرجة متوسطة، بدرجة ضعيفة، بدرجة ضعيفة جداً، ويتعامل مع مقياس التدرج الخماسي وبنفس الصيغة على جميع عبارات الاستبانة لكل المجالات الأربعة للحكم على العبارات.

رابعاً: جمع المعلومات:

بعد أن أصبحت أداة الدراسة (الاستبانة) صالحة للاستخدام تم جمع المعلومات عن طريق اتباع الخطوات التالية:

أ) الحصول على إحصائية المدارس الابتدائية بالمدينة المنورة من الإدارة العامة للتربية والتعليم لحصر أفراد عينة الدراسة من (المديرين، والوكلاء).

ب) خطاب عميد البحث العلمي بالجامعة لمدير عام التربية والتعليم بالمدينة المنورة المتضمن طلب السماح للباحث بتطبيق أداة الدراسة على أفراد العينة في المدارس الابتدائية (المديرين، والوكلاء).

ج) الحصول على موافقة الإدارة العامة للتربية والتعليم (بنين) بالمدينة المنورة.

د) قام الباحث بالتعاون مع مساعدي الباحث من المعلمين بتوزيع الاستبانات على أفراد عينة الدراسة. وقد أصبحت عينة الدراسة الصالحة للاستخدام بعد الفاقد واستبعاد غير الصالح (٢٠٥) فرداً وبنسبة (٩٤,٩٠%) من عينة الدراسة منهم (١٠٦) مديراً وبنسبة (٩٦,٣٦%) من عينة المديرين، و(٩٩) وكيلاً وبنسبة (٩٣,٣٩%) من عينة وكلاء المدارس.

خامساً: الأساليب الإحصائية وتحليل المعلومات.

في ضوء التساؤلات التي صيغت خلالها مشكلة الدراسة تم استخدام الأساليب الإحصائية التالية: التكرارات والنسبة المئوية لوصف عينة الدراسة، والمتوسط الحسابي، والانحراف المعياري، واختبار (ت) *T. test* للمجموعات المستقلة في حالة وجود مجموعتين وتحليل التباين الأحادي *one way Analysis Variance* في حالة وجود أكثر من مجموعتين، ومعامل ارتباط بيرسون *Pearson Correlation Coefficient* للتأكد ومعرفة ثبات الاستبانة. وبعد جمع استجابات عينة الدراسة وفحصها

واستبعاد غير الصالح منها، تم إدخال المعلومات في الحاسب الآلي ومراجعتها ثم تحليل معلومات الدراسة باستخدام حزمة البرامج الإحصائية للعلوم الاجتماعية (spss) حيث أعطيت درجات محددة لكل حقل من حقول الإجابات، وقد أعطيت الإجابات المتعلقة بالمجالات الأربعة القيم الرقمية التالية: بدرجة كبيرة جداً (٥)، بدرجة كبيرة (٤)، بدرجة متوسطة (٣)، بدرجة ضعيفة (٢)، بدرجة ضعيفة جداً (١)، وقد تم إعطاء رموز معينة للمعلومات الأولية لأفراد عينة الدراسة من المديرين والوكلاء، وسنوات الخبرة لأفراد عينة الدراسة. وباستخدام الأساليب الإحصائية السابقة، تم الحصول على القراءات الرقمية، وتم وضعها في الجداول الخاصة بما يتناسب مع الإجابة على تساؤلات الدراسة. وبالنسبة للتعامل مع قيم المتوسط الحسابي وربطها بالمستويات الخماسية، فقد اعتمد الباحث طريقة المدى وذلك على النحو التالي:

$$\text{المدى} = \frac{1-5}{5} = ٠,٨$$

وعليه فقد تم التعامل مع الفئات الخمس التالية: (١- إلى أقل من ١,٨ , ١,٨ - إلى أقل من ٢,٦ , ٢,٦ - إلى أقل من ٣,٤ , ٣,٤ - إلى أقل من ٤,٢ , ٤,٢ - إلى أقل من ٥) لتحديد درجة التحقق، انظر الجدول (٥).

جدول (٥)

توزيع فئات المتوسط الحسابي وفق المقياس الخماسي

م	مدى المتوسطات	درجة الممارسة
١	١- إلى أقل من ١,٨	ضعيفة
٢	١,٨ - إلى أقل من ٢,٦	ضعيفة جداً
٣	٢,٦ - إلى أقل من ٣,٤	متوسطة
٤	٣,٤ - إلى أقل من ٤,٢	كبيرة
٥	٤,٢ - إلى أقل من ٥	كبيرة جداً

المبحث الرابع تحليل النتائج ومناقشتها

أولاً: النتائج المتعلقة بالتساؤل الأول:

ما واقع استراتيجيات إدارة - تخطيط, تنظيم, متابعة, تقييم- الأداء لمديري المدارس الابتدائية الحكومية بالمدينة المنورة؟

للإجابة عن هذا التساؤل تم حساب المتوسطات الحسابية والنسب المئوية لاستجابات عينة الدراسة عن مجالات الدراسة ويظهر الجدول (٦) تلك النتائج.

جدول (٦)

قيم المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لآراء أفراد عينة الدراسة حول واقع استراتيجيات إدارة الأداء لمديري المدارس الابتدائية (ن=٢٠٥)

عدد أفراد العينة : ٢٠٥			المجالات
الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	
١	٠,٦٥	٣,٧٢	تخطيط الأداء
٤	٠,٧٧	٣,٦٢	تنظيم الأداء
٢	٠,٦٧	٣,٧٠	متابعة الأداء
٣	٠,٦٨	٣,٦٨	تقييم الأداء
٠,٦٩		٣,٦٨	الاستبانة ككل

يتضح من الجدول (٦) أن المتوسط الحسابي العام لآراء أفراد عينة الدراسة حول واقع استراتيجيات إدارة الأداء لمديري المدارس الابتدائية بلغ ٣,٦٨ وفيما يلي عرض لنتائج الدراسة المرتبة بالتساؤل الأول وتفسيرها في كل مجال من مجالات استراتيجيات إدارة الأداء.

١) واقع استراتيجيات إدارة الأداء في مجال التخطيط:

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والتكرارات والنسب المئوية لكل عبارة من عبارات المجال المتعلق بواقع استراتيجيات تخطيط الأداء: انظر الجدول (٧).

جدول (٧)

قيم المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والتكرارات والنسب المئوية لآراء أفراد عينة الدراسة حول واقع استراتيجيات تخطيط الأداء لمديري المدارس الابتدائية (ن=٢٠٥)

م	العبارات	واقع استراتيجيات تخطيط الأداء												
		كبيرة جداً		كبيرة		متوسطة		ضعيفة		ضعيفة جداً				
		ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%			
١	توحيد جهود العاملين حول الأداء الواجب أن يحققه كل منهم	٤٤	٢١,٥	٨٤	٤١	٧٠	٣٤,١	٥	٢,٤	٢٢	١	٣,٧٩	٠,٨٣	٤
٢	الاتفاق حول الأداء المرغوب من قبل العاملين لضمان تحقيق النتائج المرجوة	٥٤	٢٦,٣	٩٥	٤٦,٣	٤٢	٢٠,٥	١٤	٦,٨	٠	٠,٠	٣,٩٢	٠,٨٥	٢
٣	إتاحة المعلومات المتعلقة بوصف الأداء المتوقع من العاملين	٢٧	١٣,٢	٧٤	٣٦,١	٨١	٣٩,٥	٢٣	١١,٠	٠	٠,٠	٣,٥١	٠,٨٦	٨
٤	استيعاب وتحديد الصورة الكلية لأهداف وغايات المدرسة	٤٣	٢١	٦٧	٣٢,٧	٧٥	٣٦,٦	٢٠	٩,٨	٠	٠,٠	٣,٦٤	٠,٩٢	٦
٥	مساعدة جميع العاملين لأداء العمل بأفضل ما يستطيعون من أداء.	٨٤	٤١	٦٩	٣٣,٧	٤١	٢٠	٨	٣,٩	٣	١,٥	٤,٠٨	٠,٩٤	١
٦	التأكد من أن العاملين لديهم معرفة بمسؤوليات وظيفتهم.	٥٥	٢٦,٨	٨٨	٤٢,٩	٥١	٢٤,٩	١١	٥,٤	٠	٠,٠	٣,٩١	٠,٨٥	٣
٧	تحديد المعارف والمهارات والقدرات الفعلية الكامنة لدى العاملين.	٣٠	١٤,٦	٧٨	٣٨	٧٢	٣٥,١	١٩	٩,٣	٦	٢,٩	٣,٥٢	٠,٩٥	٧
٨	وجود خطط واضحة لتطوير وتحسين أداء العاملين بالمدرسة.	٣٣	١٦,١	٥٧	٢٧,٩	٨١	١٢,٧	٢٦	١٢,٠	٨	٣,٩	٣,٣٩	١,٠٢	٩
٩	تنمية الشعور لدى العاملين بالرغبة للوصول للأداء المتميز حينما توكل إليهم مسؤولياتهم	٥٦	٢٧,٣	٦٧	٣٢,٧	٦٢	٣٠,٢	٨	٨,٨	٢	١	٣,٧٦	٠,٩٨	٥
المتوسط العام للمجال														٣,٧٢

يتضح من الجدول (٧): أن المتوسط الحسابي العام لآراء أفراد عينة الدراسة حول الاستراتيجيات التي تتعلق بتخطيط الأداء بلغ ٣,٧٢.

يتضح من الجدول (٧) أن استراتيجيات إدارة الأداء في مجال التخطيط كان تأثيرها عالياً بنسبة (4.08 %) ومنخفضاً بنسبة (3.39 %) . كما يتضح أن الفقرة التي تنص على (مساعدة جميع العاملين لأداء العمل بأفضل ما يستطيعون من أداء) جاءت بالمرتبة الأولى وهي من أهم استراتيجيات إدارة الأداء في مجال التخطيط أداء مدير المدارس الابتدائية ، حيث حصلت على مستوى عالي بمتوسط حسابي (4.08 %) وانحراف معياري (0.94) وهذا العامل يزيد من عطاء المدير داخل المدرسة ويزيد من تحسين نوعية الأداء الإداري، تأتي بالمرتبة الثانية الفقرة التي تنص على (الاتفاق حول الأداء المرغوب من قبل العاملين لضمان تحقيق النتائج المرجوة) حيث حصلت على مستوى تأثير عالي، وبلغ متوسطها الحسابي (3.92 %) وانحراف معياري (0.85) وهي استراتيجية إيجابية التأثير في أداء مديري المدارس الابتدائية. أما الفقرة التي تنص على (وجود خطط واضحة لتطوير وتحسين أداء العاملين بالمدرسة) والتي جاءت بالمرتبة الأخيرة كان مستواها ضعيفاً، حيث بلغ متوسطها الحسابي (3.39 %) وبلغ انحرافها المعياري (1.02)

(٢) واقع استراتيجيات إدارة الأداء في مجال التنظيم:

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والتكرارات والنسب المئوية لكل عبارة من عبارات المجال المتعلق بواقع استراتيجيات تنظيم الأداء: انظر الجدول (٨).

جدول (٨)

قيم المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والتكرارات والنسب المئوية لآراء أفراد عينة الدراسة حول واقع استراتيجيات تنظيم الأداء لمديري المدارس الابتدائية (ن=٢٠٥)

م	العبارات	واقع استراتيجيات تنظيم الأداء									
		كبيرة جداً		كبيرة		متوسطة		ضعيفة		ضعيفة جداً	
		ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%
١	وجود هيكل تنظيمي يوضح العلاقات التنظيمية والمسؤوليات	٦١	٢٩,٨	٧٧	٣٧,٦	٣٩	١٩	٢٣	١١,٢	٥	٢,٤
٢	وجود اللوائح والقوانين والقواعد المقبولة والواضحة لتنظيم العمل.	٤٧	٢٢,٩	٨٨	٤٢,٩	٤٩	٢٣,٩	١٢	٥,٩	٩	٤,٤
٣	التحديد الواضح للمسؤوليات والمهام الوظيفية للعاملين من خلال الوصف الوظيفي	٥٦	٢٧,٣	٧٥	٣٦,٦	٥٣	٢٥,٩	١٤	٦,٨	٧	٣,٤
٤	الوعي بتوصيفات الوظيفة وواجبات العمل	٣٤	١٦,٦	٨١	٣٩,٥	٧٣	٣٥,٦	١٣	٦,٣	٤	٢
٥	التأكد من التوافق بين قدرات العاملين وبين متطلبات أداء وظائفهم	٢٦	١٢,٧	٧٩	٣٨,٥	٨٨	٤٢,٩	١٢	٥,٩	٠	٠,٠
٦	وجود نظام معلومات متبادل بين المدير والعاملين لاكتشاف القصور في الأداء في مراحله المبكرة	٢٦	١٢,٧	٦٤	٣١,٢	٧٠	٣٤,١	٣٨	١٨,٥	٧	٣,٤
٧	تهيئة البيئة المدرسية المناسبة للعمل	٦٤	٣١,٢	٦٤	٣١,٢	٥١	٢٤,٩	١٨	٨,٨	٨	٣,٩
٨	توفير إمكانية العمل بصورة دورية من خلال نظم الاتصال التحريرية والشفهية	٢٨	١٣,٧	٦٩	٣٣,٧	٧٥	٣٦,٦	٢٥	١٢,٢	٨	٣,٩
المتوسط العام للمجال		٣,٦٢									

يتضح من الجدول (٨): أن المتوسط الحسابي العام لآراء أفراد عينة الدراسة حول الاستراتيجيات التي تتعلق بتنظيم الأداء بلغ ٣,٦٢.

يتضح من الجدول (٨) أن استراتيجيات إدارة الأداء في مجال التنظيم كان تأثيرها عالياً بنسبة (3.80 %) ومنخفضاً بنسبة (3.31 %) . كما يتضح أن الفقرة التي تنص على (وجود هيكل تنظيمي يوضح العلاقات التنظيمية والمسؤوليات) جاءت بالمرتبة الأولى وهي من أهم استراتيجيات إدارة الأداء في مجال تنظيم أداء مدير المدارس الابتدائية ، حيث حصلت على مستوى عالي بمتوسط حسابي (3.80 %) وانحراف معياري (1.06)، تأتي بالمرتبة الثانية الفقرة التي تنص على (التحديد الواضح للمسؤوليات والمهام الوظيفية للعاملين من خلال الوصف الوظيفي) حيث حصلت على مستوى تأثير عالي، وبلغ متوسطها الحسابي (3.77 %) وانحراف معياري (1.03) وهي استراتيجية إيجابية التأثير في أداء مديري المدارس الابتدائية. أما الفقرة التي تنص على (وجود نظام معلومات متبادل بين المدير والعاملين لاكتشاف القصور في الأداء في مراحله المبكرة) والتي جاءت بالمرتبة الأخيرة كان مستواها ضعيف، حيث بلغ متوسطها الحسابي (3.31 %) وبلغ انحرافها المعياري (1.02).

(٣) واقع استراتيجيات إدارة الأداء في مجال المتابعة:

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والتكرارات والنسب المئوية لكل عبارة من عبارات المجال المتعلق بواقع استراتيجيات متابعة الأداء: انظر الجدول (٩).

جدول (٩)

قيم المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والتكرارات والنسب المئوية لآراء أفراد عينة الدراسة حول واقع استراتيجيات متابعة الأداء لمديري المدارس الابتدائية (ن=٢٠٥)

م	العبارات	واقع استراتيجيات متابعة الأداء									
		كبيرة جداً		كبيرة		متوسطة		ضعيفة		ضعيفة جداً	
		%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك
١	إمداد العاملين بالتعليمات اللازمة بشكل مستمر كنوع من التغذية العكسية أو الاسترجاعية	٤٨	٢٣,٤	٩١	٤٤,٤	٤٨	٢٣,٤	١٦	٧,٨	٢	١
٢	التسجيل المتواصل لنتائج قياس أداء العاملين على فترات متقاربة ومحددة	١٦	٧,٨	٦٦	٣٢,٢	٧٩	٣٨,٥	٤٠	١٩,٥	٤	٢
٣	مناقشة نتائج قياس الأداء الدوري مع العاملين	٢٨	١٣,٧	٥٣	٢٥,٩	٧٠	٣٤,١	٤١	٢٠	١٣	٦,٣
٤	التعرف على سير أداء العاملين نحو تحقيق الأهداف ومقدار الانحراف أو البعد عنها	٢٢	١٠,٧	٩٥	٤٦,٣	٦٨	٣٣,٢	١٠	٤,٩	١٠	٤,٩
٥	تبسيط الخطوات والإجراءات للعاملين بما يسمح بسهولة الأداء والبعد عن التعقيدات	٥٨	٢٨,٣	٨٩	٤٣,٤	٣٥	١٧,١	٢٢	١٠,٧	١	٠,٥
٦	التعامل مع المشكلات التي تظهر أثناء العمل بطريقة بناءة	٧٢	٣٥,١	٨١	٣٩,٥	٤٠	١٩,٥	١١	٥,٤	١	٠,٥
٧	استخدام لغة تعاونية مع العاملين تستند إلى ثقافة تشجع الحوار	٧٧	٣٧,٦	٧٢	٣٥,١	٥٢	٢٥,٤	٤	٢	٠,٠	٠,٠
٨	مساعدة العاملين على اتخاذ القرارات بأنفسهم	٤٤	٢١,٥	١٠٢	٤٩,٨	٤٨	٢٣,٤	٧	٣,٤	٤	٢
٩	مساعدة العاملين على تحديد وفهم أي فجوات قد توجد بين مستويات الأداء المرغوبة والفعالية	٢٧	١٣,٢	١٠٨	٥٢,٧	٤٦	٢٢,٤	٢٤	١١,٧	٠,٠	٠,٠
المتوسط العام للمجال		٣,٧٠									

يتضح من الجدول (٩): أن المتوسط الحسابي العام لآراء أفراد عينة الدراسة حول الاستراتيجيات التي تتعلق بمتابعة الأداء بلغ ٣,٧٠.

يتضح من الجدول (٩) أن استراتيجيات إدارة الأداء في مجال المتابعة كان تأثيرها عالياً بنسبة (4.08%) ومنخفضاً بنسبة (3.20%). كما يتضح أن الفقرة التي تنص على (استخدام لغة تعاونية مع العاملين تستند إلى ثقافة تشجع الحوار) جاءت بالمرتبة الأولى وهي من أهم استراتيجيات إدارة الأداء في مجال متابعة أداء مدير المدارس الابتدائية، حيث حصلت على مستوى عالي بمتوسط حسابي (4.08%) وانحراف معياري (0.83)، تأتي بالمرتبة الثانية الفقرة التي تنص على (التعامل مع المشكلات التي تظهر أثناء العمل بطريقة بناءة) حيث حصلت على مستوى تأثير عالي، وبلغ متوسطها الحسابي (4.03%) وانحراف معياري (0.89) وهي استراتيجية إيجابية التأثير في أداء مديري المدارس الابتدائية. أما الفقرة التي تنص على (مناقشة نتائج قياس الأداء الدوري مع العاملين) والتي جاءت بالمرتبة الأخيرة كان مستواها ضعيف، حيث بلغ متوسطها الحسابي (3.20%) وبلغ انحرافها المعياري (1.10).

(٤) واقع استراتيجيات إدارة الأداء في مجال التقويم:

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والتكرارات والنسب المئوية لكل عبارة من عبارات المجال المتعلق بواقع استراتيجيات تقويم الأداء: انظر الجدول (١٠).

جدول (١٠)

قيم المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والتكرارات والنسب المئوية لآراء أفراد عينة الدراسة حول واقع استراتيجيات تقويم الأداء لمديري المدارس الابتدائية (ن=٢٠٥)

م	العبارات	واقع استراتيجيات تقويم الأداء												المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	التكرار
		كبيرة جداً		كبيرة		متوسطة		ضعيفة		ضعيفة جداً						
		ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%					
١	الاعتماد في تقييم الأداء على معايير أداء وأهداف واضحة	٥٥	٢٦,٨	٩٧	٤٧,٣	٣٩	١٩	١٤	٦,٨	٠,٠	٠,٠	٣,٩٤	٠,٨٥	٢		
٢	الاعتماد على أساليب تقييم تنتج للعاملين قدراً من الاستقلالية والتعاون مع الآخرين	٢٠	٩,٨	١٠٢	٤٩,٨	٦٩	٣٣,٧	١٣	٦,٣	١	٠,٥	٣,٦١	٠,٧٦	٥		
٣	تحديد مناطق القوة والضعف في أداء العاملين بشكل فردي أو جماعي في المدرسة	٣٤	١٦,٦	٩٠	٤٣,٩	٦٤	٣١,٢	١٧	٨,٣	٠,٠	٠,٠	٣,٦٨	٠,٨٤	٤		
٤	تركيز الجهود عند تقييم أداء العاملين على تصحيح أدائهم بدلاً من تصيد الأخطاء	٧٠	٣٤,١	٧٧	٣٧,٦	٣٦	١٧,٦	١٤	٦,٨	٨	٣,٩	٣,٩١	١,٠٦	٣		
٥	إرجاع الأثر للعاملين عن كيفية أدائهم لأعمالهم واقتراح التغييرات المطلوبة	٢٥	١٢,٢	٩٨	٤٧,٨	٥٨	٢٨,٣	١٩	٩,٣	٥	٢,٤	٣,٥٨	٠,٩٠	٦		
٦	الحرص على مشاركة العاملين في جميع مراحل وخطوات عملية تقييم الأداء	٢٧	١٣,٢	٦٦	٣٢,٢	٧٣	٣٥,٦	٣٥	١٧,١	٤	٢	٣,٣٧	٠,٩٨	٩		
٧	القيام بمنح الحوافز لجميع العاملين بناء على جودة أدائهم فقط	٣١	١٥,١	٧٩	٣٨,٥	٤٧	٢٢,٩	٣٧	١٨	١١	٥,٤	٣,٤٠	١,١٠	٨		
٨	تحديد الاحتياجات التدريبية الفعلية التي تساعد في وضع خطة تدريبية تعالج القصور في أداء العاملين	٤١	٢٠	٧١	٣٤,٦	٦٧	٣٢,٧	١٧	٨,٣	٩	٤,٤	٣,٥٧	١,٠٢	٧		
٩	تحقيق العدالة والرضا بين العاملين عند توثيق أدائهم	٧٧	٣٧,٦	٨٣	٤٠,٥	٣٦	١٧,٦	٥	٢,٤	٤	٢	٤,٠٩	٠,٩٠	١		
المتوسط العام للمجال														٣,٦٨		

يتضح من الجدول (١٠): أن المتوسط الحسابي العام لآراء أفراد عينة الدراسة حول الاستراتيجيات التي تتعلق بتقويم الأداء بلغ ٣,٦٨.

يتضح من الجدول (١٠) أن استراتيجيات إدارة الأداء في مجال التقويم كان تأثيرها عالياً بنسبة (4.09 %) ومنخفضاً بنسبة (3.37 %) . كما يتضح أن الفقرة التي تنص على (تحقيق العدالة والرضا بين العاملين عند توثيق أدائهم) جاءت بالمرتبة الأولى وهي من أهم استراتيجيات إدارة الأداء في مجال تقويم أداء مدير المدارس الابتدائية ، حيث حصلت على مستوى عالي بمتوسط حسابي (4.09 %)

وانحراف معياري (0.90)، تأتي بالمرتبة الثانية الفقرة التي تنص على (الاعتماد في تقييم الأداء على معايير أداء وأهداف واضحة) حيث حصلت على مستوى تأثير عالي، وبلغ متوسطها الحسابي (3.94%) (وانحراف معياري (0.85) وهي استراتيجية إيجابية التأثير في أداء مديري المدارس الابتدائية. أما الفقرة التي تنص على (الحرص على مشاركة العاملين في جميع مراحل وخطوات عملية تقييم الأداء) والتي جاءت بالمرتبة الأخيرة كان مستواها ضعيف، حيث بلغ متوسطها الحسابي (3.37%) وبلغ انحرافها المعياري (0.98).

ثانياً: النتائج المتعلقة بالتساؤل الثاني:

هل تختلف استراتيجيات إدارة – تخطيط، تنظيم، متابعة، تقييم -الأداء لمديري المدارس الابتدائية الحكومية باختلاف: الوظيفة، وسنوات الخبرة ؟

حيث تم تجزئة هذا التساؤل إلى تساؤلين فرعيين، وفق الآتي:

(١) هل تختلف استراتيجيات إدارة – تخطيط، تنظيم، متابعة، تقييم -الأداء لمديري المدارس الابتدائية الحكومية باختلاف: الوظيفة؟

وللإجابة عن هذا السؤال تم استخدام اختبار (ت) للكشف عن الفروق وفقاً لمتغير الوظيفة، ويبين الجدول (١١) نتائج اختبار (ت) لدلالة الفروق بحسب متغير الوظيفة.

جدول (١١)

قيم اختبار (ت) لدلالة الفروق بين أفراد عينة الدراسة حول واقع استراتيجيات إدارة الأداء لمديري المدارس الابتدائية تبعاً للوظيفة

م	المجالات	المديرون (ن=١٠٦)		الوكلاء (ن=٩٩)		قيمة (ت)	مستوى الدلالة الفعلية	الدلالة الإحصائية عند (٠,٠٥)
		المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري			
١	تخطيط الأداء	٣,٨١	٠,٦٦	٣,٦٣	٠,٦٣	٢,٠٦	٠,٠٤٠	دالة
٢	تنظيم الأداء	٣,٧٨	٠,٧٥	٣,٤٥	٠,٧٦	٣,١٤	٠,٠٠٢	دالة
٣	متابعة الأداء	٣,٨٥	٠,٦٢	٣,٥٣	٠,٦٩	٣,٤٣	٠,٠٠١	دالة
٤	تقييم الأداء	٣,٧٩	٠,٦٠	٣,٥٧	٠,٧٤	٢,٣٦	٠,٠١٩	دالة
	المتوسط العام للمجالات	٣,٨٠	٠,٦٥	٣,٥٤	٠,٧٠	٢,٧٤	٠,٠١٥	دالة

يتضح من الجدول (١١): أن قيمة (ت) = ٢,٧٤ للمتوسط العام لأراء أفراد عينة الدراسة حول واقع استراتيجيات إدارة الأداء لمديري المدارس الابتدائية بالمدينة المنورة تبعاً للوظيفة (مدير، وكيل). وهذه القيمة دالة إحصائياً.

(٢) هل تختلف استراتيجيات إدارة – تخطيط، تنظيم، متابعة، تقييم -الأداء لمديري المدارس الابتدائية الحكومية باختلاف: سنوات الخبرة؟

وللإجابة عن هذا التساؤل تم استخدام تحليل التباين الأحادي *one way Analysis Variance* للكشف عن الفروق وفقاً لمتغير سنوات الخبرة، ويبين الجدول (١٢) نتائج تحليل التباين الأحادي لدلالة الفروق بحسب متغير سنوات الخبرة.

جدول (١٢)

قيم تحليل التباين الأحادي لدلالة الفروق بين أفراد عينة الدراسة حول واقع استراتيجيات إدارة الأداء لمديري المدارس الابتدائية تبعاً لسنوات الخبرة

م	المجالات	خبرة قصيرة (ن=١٢)		خبرة متوسطة (ن=٥١)		خبرة طويلة (ن=١٤٢)		قيمة (ف)	مستوى الدلالة الفعلية	الدلالة الإحصائية (٠,٠٥)
		المتوسط	المتغير	المتوسط	المتغير	المتوسط	المتغير			
١	تخطيط الأداء	٣,٥٥	٠,٦٨	٣,٦٠	٠,٦٧	٣,٧٨	٠,٦٤	٢,٠٠٩	٠,١٣٧	غير دالة
٢	تنظيم الأداء	٣,٣٢	٠,٩٠	٣,٥٦	٠,٨٥	٣,٦٧	٠,٧٣	١,٣٩٧	٠,٢٥٠	غير دالة
٣	متابعة الأداء	٣,٣٧	٠,٦٠	٣,٧٠	٠,٦٧	٣,٧٣	٠,٦٨	١,٤٩٠	٠,٢٢٨	غير دالة
٤	تقويم الأداء	٣,٤٥	٠,٧٣	٣,٦٧	٠,٧١	٣,٧١	٠,٦٧	٠,٧٨٠	٠,٤٦٠	غير دالة
	المتوسط العام للمجالات	٣,٤٢	٠,٧٢	٣,٦٣	٠,٧٢	٣,٧٢	٠,٦٨	١,٤١٩	٠,٢٦٨	غير دالة

يتضح من الجدول (١٢): أن قيمة (ف) = ١,٤١٩ للمتوسط العام لآراء أفراد عينة الدراسة حول واقع استراتيجيات إدارة الأداء لمديري المدارس الابتدائية بالمدينة المنورة تبعاً لسنوات الخبرة (قصيرة، متوسطة، طويلة). وهذه القيمة غير دالة إحصائياً.

قد اختلف الباحثون في عدد الاستراتيجيات المكونة لاستراتيجية إدارة الموارد البشرية ، حيث يمكن اجمالها بما يلي: (رشيد، ٢٠٠٧)

١. استراتيجية تحليل العمل وتصميمه: وتتضمن تحديد المهارات والمعارف والخبرات التي يجب ان تتوفر في العاملين بها، وبما يتناسب مع محتوى استراتيجية الاعمال.
٢. استراتيجية التوظيف: توفر هذه الاستراتيجية حاجة المنظمة من الموارد البشرية من خلال الاستقطاب والاختيار والتعيين والتطبيع على اجواء العمل، كما أن من شأن هذه الاستراتيجية ان تحدد استعانة المنظمة بالعمالة المؤقتة أو الدائمة في عملية الاستقطاب من داخل المنظمة أو من خارجها.
٣. استراتيجية التدريب: تهتم هذه الاستراتيجية بجهود المنظمة المستقبلية الهادفة لإكساب الافراد في المنظمة ولمختلف المستويات والمهارات والمعارف التي من شأنها ان تكيف سلوكياتهم بما يتلاءم مع متطلبات الوظائف الحالية أو المستقبلية.
٤. استراتيجية التعويض: توفر هذه الاستراتيجية الاساس الملائم لتصميم نظام التعويض الموجه نحو المحافظة على الافراد الاكفاء وجذب الاخرين من خارج المنظمة.

المبحث الخامس

الخلاصة والتوصيات والمقترحات

أولاً: خلاصة نتائج الدراسة:

بعد العرض التفصيلي السابق أمكن تلخيص نتائج الدراسة فيما يلي:

- مستوى ممارسة مديري المدارس لاستراتيجيات إدارة الأداء جاء بدرجة كبيرة على المستوى الإجمالي.
- أوضحت الدراسة أن أكثر المجالات ممارسةً من قبل مديري المدارس هو: تخطيط الأداء بمتوسط (٣,٧٢) وبدرجة كبيرة, ثم مجال متابعة الأداء بمتوسط (٣,٧٠) وبدرجة كبيرة, يليه مجال تقويم الأداء بمتوسط (٣,٦٨) وبدرجة كبيرة, في حين جاء مجال تنظيم الأداء بالمرتبة الأخيرة بمتوسط (٣,٦٢) وبدرجة كبيرة.
- أشارت الدراسة أن كل استراتيجية من الاستراتيجيات التي تتعلق بتخطيط الأداء لدى مديري المدارس تتراوح ما بين درجة كبيرة ومتوسطة.
- كما أوضحت الدراسة أن أكثر الاستراتيجيات التي تتعلق بتخطيط الأداء ممارسةً من قبل مديري المدارس مقارنة بالمتوسطات الحسابية, هي: مساعدة جميع العاملين لأداء العمل بأفضل ما يستطيعون من أداء بمتوسط (٤,٠٨) وبدرجة كبيرة, وأقل الاستراتيجيات متوسطاً مقارنة بالاستراتيجيات الأخرى هي: وجود خطط واضحة لتطوير وتحسين أداء العاملين بالمدرسة بمتوسط (٣,٣٩) وبدرجة متوسطة.
- أوضحت الدراسة أن كل استراتيجية من الاستراتيجيات التي تتعلق بتنظيم الأداء لدى مديري المدارس تتراوح ما بين درجة كبيرة ومتوسطة.
- أوضحت الدراسة أن أكثر الاستراتيجيات التي تتعلق بتنظيم الأداء ممارسةً من قبل مديري المدارس مقارنة بالمتوسطات الحسابية, هي: وجود هيكل تنظيمي يوضح العلاقات التنظيمية والمسؤوليات بمتوسط (٣,٨٠) وبدرجة كبيرة, وأقل الاستراتيجيات متوسطاً مقارنة بالاستراتيجيات الأخرى هي: وجود نظام معلومات متبادل بين المدير والعاملين لاكتشاف القصور في الأداء في مراحله المبكرة بمتوسط (٣,٣١) وبدرجة متوسطة.
- أشارت الدراسة أن كل استراتيجية من الاستراتيجيات التي تتعلق بمتابعة الأداء لدى مديري المدارس تتراوح ما بين درجة كبيرة ومتوسطة.
- أوضحت الدراسة أن أكثر الاستراتيجيات التي تتعلق بمتابعة الأداء ممارسةً من قبل مديري المدارس مقارنة بالمتوسطات الحسابية, هي: استخدام لغة تعاونية مع العاملين تستند إلى ثقافة تشجع الحوار بمتوسط (٤,٠٨) وبدرجة كبيرة, والتعامل مع المشكلات التي تظهر أثناء العمل بطريقة بناءة بمتوسط (٤,٠٣) وبدرجة كبيرة, وأقل الاستراتيجيات متوسطاً مقارنة بالاستراتيجيات الأخرى هي: التسجيل المتواصل لنتائج قياس أداء العاملين على فترات متقاربة ومحددة بمتوسط (٣,٢٤) وبدرجة متوسطة, ومناقشة نتائج قياس الأداء الدوري مع العاملين بمتوسط (٣,٢٠) وبدرجة متوسطة.
- أوضحت الدراسة أن كل استراتيجية من الاستراتيجيات التي تتعلق بتقويم الأداء لدى مديري المدارس تتراوح ما بين درجة كبيرة ومتوسطة.
- كما أوضحت الدراسة أن أكثر الاستراتيجيات التي تتعلق بتقويم الأداء ممارسةً من قبل مديري المدارس مقارنة بالمتوسطات الحسابية, هي: تحقيق العدالة والرضا بين العاملين عند توثيق

أدائهم بمتوسط (٤,٠٩) وبدرجة كبيرة, وأقل الاستراتيجيات متوسطاً مقارنة بالاستراتيجيات الأخرى هي: الحرص على مشاركة العاملين في جميع مراحل وخطوات عملية تقييم الأداء بمتوسط (٣,٣٧) وبدرجة متوسطة.

- أوضحت الدراسة أن أفراد عينة الدراسة تبعاً للوظيفة يرون أن مستوى ممارسة مديري المدارس لاستراتيجيات إدارة الأداء جاء بدرجة كبيرة.
- توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ٠,٠٥ بين آراء أفراد عينة الدراسة حول واقع ممارسة مديري المدارس لاستراتيجيات إدارة الأداء تبعاً للوظيفة لصالح المديرين.
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ٠,٠٥ بين آراء أفراد عينة الدراسة حول واقع ممارسة مديري المدارس لاستراتيجيات إدارة الأداء تبعاً لسنوات الخبرة في مجال التعليم.

ثانياً: التوصيات:

في ضوء ما أسفرت عنه الدراسة من نتائج أمكن التوصل إلى مجموعة من التوصيات على النحو التالي:

(١) دعم أسلوب إدارة الأداء في المدارس الابتدائية من خلال: إقامة الدورات والندوات العلمية التي تهدف إلى إكساب جميع العاملين في قطاع التعليم العام الخطوات والأساليب المناسبة لتطبيقه بشكل متميز.

(٢) اختيار القيادات الإدارية الواعية القادرة على تنفيذ إدارة الأداء, وفق المعايير التالية:

- أن يكون قائداً في تصرفاته وأفعاله وسلوكه.
- أن يكون ملماً بطبيعة العمل, والمهام الوظيفية الموكلة إليه.
- أن يكون على دراية وعلم بكيفية توزيع المهام والمسؤوليات على كل عضو من أعضاء المدرسة.

(٣) توعية مديري المدارس بأهمية أسلوب إدارة الأداء في الإدارة المدرسية وأثره على جودة التعليم, وذلك من خلال:

- النشرات التوعوية والدورية المنظمة.
- عقد المؤتمرات الخاصة بتطوير وتحسين الأداء.
- المقابلات الشخصية.

(٤) وضع حوافز للمتميزين ضمن ميزانية الإدارة المدرسية, ويتطلب ذلك:

- صرف حوافز مالية لذوي الأداء المتميز ممن يتسمون بالكفاءة والإنتاجية العالية.
- نشر أسمائهم في مجلة المعرفة الصادرة عن الوزارة أو في المطبوعات التي تصدرها إدارات التربية والتعليم.

- الاستعانة بهم وأخذ استشارتهم في مجال تطوير الأداء.

(٥) أن تقوم إدارات التربية والتعليم بعمل دليل إرشادي عن إدارة الأداء لمديري المدارس, وفق المعايير التالية:

- احتوائه على مقدمة عن إدارة الأداء, وأهدافه, وخطوات تقييم الأداء السنوي, ومعدلات تقييم الأداء, وطرق وضع أهداف تطوير المسار الوظيفي, ومسؤوليات الإدارة.
- أن يتضمن إرشادات للمدير بشأن مراجعة أسلوب ونتائج تقييم الأداء, ومتابعته.
- أن يحتوي على طرق إجراء تقييم الأداء للموظف.

(٦) أن تقوم إدارات التربية والتعليم بتنظيم دورات تدريبية للمديرين في الإدارة المدرسية تتضمن مبادئ إدارة الأداء من أجل إكسابهم المعارف والمهارات اللازمة لتطبيق إدارة الأداء , بحيث تركز فيها أدوارهم الإدارية في تطوير وتحسين أداء العاملين في المدارس.

(٧) الاهتمام بأسلوب إدارة الأداء من قبل مديري المدارس, وليس تقييم الأداء فقط, وذلك من خلال:

- البدء بالتخطيط للأداء, بحيث يتم التأكد من أن مدير المدرسة والعاملين فيها يفهمان المهام التي يجب أن يقوم كل منهم بتنفيذها في العام التالي للمساهمة في تحقيق الأهداف المنشودة, وأن يكون واضحاً لكل منهم كيف يتعين على العاملين القيام بهذه المهام.
- توفير قاعدة معلومات متبادلة بين المدير والعاملين بما يضمن التواصل المستمر مع العاملين حول أدائهم طوال العام الدراسي, والقيام بتسجيل المناقشات والأحداث المهمة المتعلقة بأدائهم, بحيث يتم التوثيق في كافة مراحل عملية إدارة الأداء, وبالشكل الذي يساعد على التعرف على المشكلات, ووضع الخطط للتغلب عليها.
- القيام باجتماع لتقييم الأداء, والذي يؤدي إلى وضع ملخص أو مراجعة للعام الدراسي بأكمله. مع الحرص على الأخذ بمفاهيم العمل الجماعي, وتشجيعهم على المشاركة والتعاون مع بعضهم البعض ومع الإدارة المدرسية.

(٨) مساعدة العاملين بالمدرسة على تطوير أنفسهم, وإشعارهم بالمسؤولية الشخصية عن التحسين المستمر لأدائهم, من خلال:

- التعرف على العوائق المحتملة لتحقيق الأهداف المطلوبة منهم.
 - تحديد ما يحتاجه لكي يتمكن من تحقيق الأهداف.
 - حثهم وتشجيعهم على الالتحاق بالدورات التدريبية لتطوير أدائهم.
- (٩) التخطيط لتطوير أداء العاملين في المدرسة من قبل مديري المدارس, وفق المعايير التالية:
- وضع خطة سنوية بداية كل عام دراسي مبنية على احتياجاتهم الفعلية.
 - صياغة هذه الخطة على أساس: معرفة وتحديد الصورة الكلية لأهداف المدرسة, بما يتفق مع الخطة العامة للتربية والتعليم, ومعرفة الوسائل والطرق اللازمة لتحسين وتطوير أداء العاملين, وذلك في ضوء الإمكانيات المتاحة في المدرسة.
 - معرفة ما تتضمنه اللوائح والقوانين والأنظمة في حدود الصلاحيات الممنوحة.

ثالثاً: المقترحات:

الدراسة الحالية تتضمن دراسة واقع استراتيجيات إدارة الأداء لمديري المدارس الابتدائية بالمدينة المنورة. لذا يقترح الباحث إجراء الدراسات المستقبلية التالية:

- إجراء دراسة حول دور المشرفين في الإدارة العامة للتربية والتعليم على تفعيل إدارة الأداء في مدارس التعليم العام للبنين.
- إجراء دراسة حول دور الجامعات في إعداد الكوادر البشرية المتخصصة في مجال إدارة الأداء.
- دراسة العلاقة بين تطبيق مبادئ إدارة الأداء وجودة العملية التعليمية.
- دراسة أثر تطبيق مبادئ إدارة الأداء على تطوير الإدارة المدرسية.

قائمة المراجع

المراجع العربية

- أحمد، أحمد محمد (٢٠١٠م). المناخ التنظيمي السائد في المدارس الحكومية في محافظة جرش الأردنية وعلاقته بدافعية المعلمين لأداء عملهم. *مجلة الثقافة والتنمية*، مصر، م ١٠ (٣٢)، ص ص ١٧٧-٢٢٢.
- أبو النصر، مدحت محمد (٢٠٠٩م). *الأداء الإداري المتميز*. المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة.
- باكال، روبرت، (ترجمة مكتبة جرير)، (٢٠٠٨م). *كيف تدير الأداء*. مكتبة جرير. المملكة العربية السعودية.
- باناعمة، فوزية بنت عبد الرحمن (٢٠٠٦م). ثقافة الإبداع: مدخل لتطوير الأداء الإداري لدى مديرات مدارس التعليم الثانوي العام الحكومي والأهلي بمدينة مكة المكرمة. *رسالة ماجستير غير منشورة*. جامعة أم القرى، كلية التربية، قسم الإدارة التربوية والتخطيط. مكة المكرمة.
- جونز، بام، (ترجمة مكتبة جرير)، (٢٠١١م). *إدارة الأداء*. مكتبة جرير، المملكة العربية السعودية.
- الجندي، عادل السيد؛ والبناء، عادل السعيد (٢٠٠٧م). الإحساس بالعدالة التنظيمية وعلاقته بأساليب تقييم الأداء الوظيفي وإدراك الأبعاد النفسية للبيئة التعليمية. *مجلة مستقبل التربية العربية*، مصر، م ١٣ (٤٧)، ص ص ٩-١٣٠.
- حمرون، ضيف الله بن غزيان (٢٠١١م). *إدارة الأداء لدى القيادات الأكاديمية بجامعة تبوك*. رسالة *الخليج العربي*، مكتب التربية العربي لدول الخليج، ع ١١٩.
- دهيش، خالد بن عبد الله؛ و الشلاش، عبد الرحمن بن سليمان؛ ورضوان؛ سامي عبد السميع (٢٠٠٩م). *درويش، عبد الكريم أبو الفتوح (٢٠١٠م): إدارة الحوافز وإدارة الأداء بالمؤسسات المتميزة، الفكر الشرطي، مج ١٩، ع ٧٣، ص ص ١٠٩-١٢٩*
- الراشد، أحمد عبد العزيز (٢٠٠٧م). تأثير النمط القيادي لمدير المدرسة على المناخ المدرسي والصفى في المدارس الثانوية بالمملكة العربية السعودية. *مجلة كلية التربية، جامعة الإسكندرية*، م ١٧ (٢).
- البطاينة، محمد تركي (٢٠١٦م): أثر استراتيجيات إدارة الموارد البشرية على الأداء الوظيفي : دراسة ميدانية من وجهة نظر المديرين في البنوك التجارية الأردنية/ محافظة اربد، دراسات ، العلوم الادارية ، الاردن، مج ٤٣، ع ١٤، ص ص ١-١٧
- رشيد، مازن (٢٠٠٧م): *إدارة الموارد البشرية*، مكتبة العبيكان. الرياض.
- زائيري، محمد (٢٠٠٧م). *التميز في الأداء: دليل عملي*. دار نشر الكلية الإلكترونية للجودة الشاملة، دبي.
- سالم، محمود عوض الله؛ وحسين، سلامة عبدالعظيم؛ ومنصور، ماجدة عبدالشافي (٢٠١٢م). تحسين أداء إدارة المدرسة الثانوية الفنية باستخدام إستراتيجية الإدارة على المكشوف. *مجلة كلية التربية، جامعة بنها، مصر، م ٢٣ (٩٠)، ص ص ٣١٢-٣٢٣*.
- شوارتز، أندرو، (ترجمة مكتبة جرير)، (٢٠٠١م). *إدارة الأداء*. مكتبة جرير، المملكة العربية السعودية.
- العبيدي، محمد جاسم (٢٠٠٨م). *سيكولوجية الإدارة التعليمية والمدرسية وآفاق التطوير العام*. دار الثقافة، عمان.
- العجمي، محمد حسنين (٢٠٠٣م). *استراتيجيات إدارة الأداء المدرسي: نظريات ونماذج*. دار الفكر، الأردن.

العويرضي, عبد الرحمن بن عبد الله (١٩٩٧م). أهم العوامل المؤثرة في فاعلية أداء مديري المدارس الابتدائية في منطقة الرياض التعليمية. رسالة الخليج العربي. المملكة العربية السعودية, م ١٨ (٦٣).

البرغوثي, سلوى عبد اللطيف محمود (٢٠١٥): واقع إدارة الأداء الشامل : دراسة تحليلية لمختبرات التحاليل الطبية في جمهورية مصر العربية, مجلة جامعة القدس المفتوحة للابحاث و الدراسات الادارية والاقتصادية, فلسطين, مج ١, ع ٢, ص ص ١٢١-١٦١

عياصرة, علي أحمد عبد الرحمن (٢٠٠٦م). القيادة والدافعية في الإدارة التربوية. دار الحامد, عمان. عابدين , طارق حسن (٢٠١٠) : "إدارة الأداء في مصر : المجاز والحقيقة". مجلة البحوث التجارية, كلية التجارة, جامعة الزقازيق, مصر, مج ٣٢, ع ١, ص ص ٦٥-١٠٠

الغامدي, علي بن محمد زهيد (٢٠٠٦م). قياس فاعلية أداء مديري التعليم العام في المملكة على ضوء مقياس هالينجر في الإدارة التعليمية من وجهة نظر المعلمين. مجلة جامعة طيبة, العلوم التربوية, ع ٤.

الغامدي, منصور بن جمعان (٢٠١٢م). التطوير التنظيمي: أساسيات وداخل واستراتيجيات. مكتبة الملك فهد الوطنية, الرياض.

القحطاني, محمد بن دليم (٢٠٠٨م). إدارة الموارد البشرية: نحو منهج استراتيجي متكامل. مكتبة العبيكان, الرياض.

كوكس, داني؛ و هوفر, جون, (ترجمة دار الفاروق), (٢٠٠٩م). الخطوات السبع لإعداد أعلى مستويات الأداء. دار الفاروق للاستثمارات الثقافية, مصر.

مرتضى, أحمد سليمان محمد (٢٠١١م). درجة ممارسة مديري المدارس لتكنولوجيا الأداء البشري من وجهة نظر معلمي المدارس الحكومية في محافظة إربد. مجلة التربية, جامعة الأزهر, مصر, م ٢ (٤٦), ص ص ٣٥٧-٣٨٨.

مصطفى, سيد أحمد (٢٠٠٢م). استراتيجيات إدارة الأداء والتطوير الوظيفي. مؤتمر التطوير الوظيفي الأول, الكويت.

المطيري, ثامر بن ملوح (٢٠٠٣م). القيادة العليا والأداء. دار الفجر, الرياض. المنيزل, عبد الله فلاح؛ والعنوم, عدنان يوسف (٢٠١٠م). مناهج البحث في العلوم التربوية والنفسية. دار إثراء للنشر والتوزيع, عمان.

نايسباي, أليسون, (ترجمة مكتبة الشقري), (٢٠١٢م). كيف تدير وتقيم الأداء لصالح منشأتك, في: طلعت عبد الحميد (محرر). مدير المستقبل: أفكار ملهمة وتمارين عملية من الإدارة الغربية, (ص ص: ٣٥٤-٤٧٧) مكتبة الشقري للنشر والتوزيع, الرياض.

النعمي, صلاح عبد القادر (٢٠٠٨م). المدير القائد والمفكر الاستراتيجي: فن ومهارات التفاعل مع الآخرين. إثراء للنشر والتوزيع, عمان.

هلال, محمد عبد الغني حسن (٢٠١١م). مهارات إدارة الأداء: معايير وتطبيقات الجودة في الأداء. مركز تطوير الأداء والتنمية, مصر.

المراجع الأجنبية

Armstrong, M. (2006). *Performance Management: Key Strategies And Practical Guidelines*. Kogan Page Limited, London And Philadelphia. *South Asian Journal of Management*, 19(2), P.P. 99-120.

المواقع الالكترونية:

وزارة الاقتصاد والتخطيط (٢٠١٠-٢٠١٤م). *خطة التنمية التاسعة*, المملكة العربية السعودية.

استرجعت بتاريخ ١٤٣٤/١/٤هـ من موقع:

<http://www.mep.gov.sa/themes/GoldenCarpet/index>

وزارة الاقتصاد والتخطيط (٢٠٠٥-٢٠٠٩م). *خطة التنمية الثامنة*, المملكة العربية السعودية. استرجعت

بتاريخ ١٤٣٤/١/٤هـ من موقع:

<http://www.mep.gov.sa/themes/GoldenCarpet/index>

Jery, H. (2013). Strategic Human Resource Management and Performance; the Universalistic Approach – Case of Tunisia, *Journal of Business Studies Quarterly*, 5(2): 184-201.

Nazmul, H. and Tahminam A. and Chowdhury, K.(2014). Strategic Human Resource Development Practices: An Empirical Study of Steel Manufacturing Industries of Bangladesh, *International Management Review*, 10(2): 24-31.