



مجلة الدراسات والبحوث التربوية

JOURNAL OF STUDIES AND EDUCATIONAL RESEARCHES

المجلد (٣) العدد (٧) يناير ٢٠٢٣م

مجلة علمية دورية محكمة

يصدرها مركز العطاء للاستشارات التربوية - الكويت بالتعاون مع كلية العلوم التربوية
جامعة الطفيلة التقنية - الاردن

الرقم المعياري الدولي ISSN: 2709-5231



مجلة الدراسات والبحوث التربوية

Journal of Studies and Educational Researches (JSER)

علمية دورية محكمة يصدرها مركز العطاء للاستشارات التربوية- دولة الكويت
بالتعاون مع كلية العلوم التربوية- جامعة الطفيلة التقنية- الأردن

ISSN: 2709-5231

للمجلة معامل تأثير عربي ومفهرسة في العديد من قواعد المعلومات الدولية



رئيس التحرير

أ.د. علي حبيب الكندري

أستاذ المناهج وطرق تدريس العلوم- كلية التربية- جامعة الكويت

مدير التحرير

د. صفوت حسن عبد العزيز- مركز البحوث التربوية- وزارة التربية- الكويت

هيئة التحرير

أ.د. لولوه صالح رشيد الرشيد

أستاذ الصحة النفسية وعميد كلية العلوم والآداب-
جامعة القصيم- المملكة العربية السعودية

أ.د. بدر محمد ملك

أستاذ ورئيس قسم الأصول والإدارة التربوية سابقاً- كلية
التربية الأساسية- الكويت

أ.د. منال محمد خضير

أستاذ المناهج وطرق التدريس- ووكيل كلية التربية لشئون الطلاب-
جامعة أسوان- مصر

د. أحمد فهد السحيمي

المركز العربي للبحوث التربوية لدول الخليج- الكويت

أ.د. عبد الله عبد الرحمن الكندري

أستاذ المناهج وطرق التدريس- كلية التربية الأساسية- الكويت
ورئيس المكتب الثقافي في القنصلية الكويتية بدبي

أ.د. راشد علي السهل

أستاذ ورئيس قسم علم النفس التربوي- كلية التربية-
جامعة الكويت

أ.د. أحمد عودة سعود القرارة

أستاذ المناهج وطرق التدريس- كلية العلوم التربوية- جامعة
الطفيلة التقنية- الأردن

د. غازي عنيزان الرشدي

أستاذ مشارك أصول التربية- كلية التربية- جامعة الكويت

اللجنة العلمية

أ.د. محمد أحمد خليل الرفوع

أستاذ علم النفس التربوي- كلية العلوم التربوية- جامعة
الطفيلة التقنية- الأردن

أ.د. محمد إبراهيم طه خليل

أستاذ أصول التربية ومدير مركز الجامعة للتعليم المستمر
وتعليم الكبار- كلية التربية- جامعة طنطا- مصر

أ.د. إيمان فؤاد محمد الكاشف

أستاذ التربية الخاصة والصحة النفسية ووكيل كلية
الإعاقاة والتأهيل لشئون الطلاب- جامعة الزقازيق- مصر

أ.د. خالد عطية السعودي

أستاذ المناهج وطرق التدريس وعميد كلية العلوم التربوية- جامعة
الطفيلة التقنية- الأردن

أ.د. صلاح فؤاد مكاوي

أستاذ ورئيس قسم الصحة النفسية والعميد السابق- كلية التربية-
جامعة قناة السويس- مصر

أ.د. عمر محمد الخرابشة

أستاذ الإدارة التربوية- كلية الأميرة عالية الجامعية- جامعة البلقاء
التطبيقية- الأردن

- أ.د. محمد سلامة الرصاعي
أستاذ المناهج وطرق التدريس - وعميد البحث العلمي والدراسات العليا سابقاً - كلية العلوم التربوية - جامعة الحسين بن طلال - الأردن
- أ.د. الغريب زاهر إسماعيل
أستاذ ورئيس قسم تكنولوجيا التعليم ووكيل كلية التربية سابقاً - جامعة المنصورة - مصر
- أ.د. هدى مصطفى محمد
أستاذ ورئيس قسم المناهج وطرق التدريس - كلية التربية - جامعة سوهاج - مصر
- أ.د. عادل السيد سريا
أستاذ ورئيس قسم تكنولوجيا التعليم - كلية التربية النوعية - جامعة الزقازيق - مصر
- أ.د. حنان صبيحي عبيد
رئيس قسم الدراسات العليا - الجامعة الأمريكية - مينسوتا
- أ.د. سناء محمد حسن
أستاذ المناهج وطرق التدريس - كلية التربية - جامعة سوهاج - مصر
- أ.د. عائشة عبيزة
أستاذ الدراسات اللغوية وتعليمية اللغة العربية - جامعة عمّارثليجي بالأغواط - الجزائر
- أ.د.م خالد محمد الفضالة
أستاذ أصول التربية المساعد - كلية التربية الأساسية - الكويت
- أ.د.م ربيع عبدالرؤوف عامر
أستاذ التربية الخاصة المساعد - كلية التربية - جامعة الملك سعود - المملكة العربية السعودية
- د. عروب أحمد القطان
أستاذ مشارك الإدارة التربوية - كلية التربية الأساسية - الكويت
- أ.د. عبد الناصر السيد عامر
أستاذ القياس والتقويم ورئيس قسم علم النفس التربوي - كلية التربية - جامعة قناة السويس - مصر
- أ.د. السيد علي شهدة
أستاذ المناهج وطرق التدريس المتفرغ - كلية التربية - جامعة الزقازيق - مصر
- أ.د. سامية إبراهيم
أستاذ علم النفس - كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية - جامعة العربي بن مهيدي - أم البواقي - الجزائر
- أ.د. عاصم شحادة علي
أستاذ اللسانيات التطبيقية - الجامعة الإسلامية العالمية - ماليزيا
- أ.د. مسعودي طاهر
أستاذ علم النفس - جامعة زيان عاشور الجلفة - الجزائر
- أ.د. عادل إسماعيل العلوي
أستاذ الإدارة - جامعة البحرين - مملكة البحرين
- أ.د.م الأميرة محمد عيسى
أستاذ المناهج وطرق التدريس المساعد - كلية التربية - جامعة الطائف - المملكة العربية السعودية
- د. هديل يوسف الشطي
أستاذ مشارك أصول التربية - كلية التربية الأساسية - الكويت
- د. منى زايد عويس
مدرس الصحة النفسية - كلية التربية النوعية - جامعة القاهرة - مصر
- د. جمال بليكاوي
المدرسة العليا لأساتذة التعليم التكنولوجي - سكيكدة - الجزائر

الهيئة الاستشارية للمجلة

- أ.د. جاسم يوسف الكندري
أستاذ أصول التربية ونائب مدير جامعة الكويت
- أ.د. فريح عويد العنزي
أستاذ علم النفس وعميد كلية التربية الأساسية - الكويت
- أ.د. محمد عيود الحراحشة
أستاذ القيادة التربوية وعميد كلية العلوم التربوية سابقاً - جامعة آل البيت - الأردن
- أ.د. تيسير الخوالدة
أستاذ أصول التربية وعميد الدراسات العليا سابقاً - جامعة آل البيت - الأردن
- أ.د. عبد الرحمن أحمد الأحمد
أستاذ المناهج وطرق التدريس وعميد كلية التربية سابقاً - جامعة الكويت
- أ.د. حسن سوادى نجيبان
عميد كلية التربية للبنات - جامعة ذي قار - العراق
- أ.د. علي محمد اليعقوب
أستاذ الأصول والإدارة التربوية - كلية التربية الأساسية - ووكيل وزارة التربية سابقاً - الكويت
- أ.د. محمد عرب الموسوي
رئيس قسم الجغرافيا - كلية التربية الأساسية - جامعة ميسان - العراق

- | | |
|--|--|
| أ.د. صالح أحمد شاكر
أستاذ ورئيس قسم تكنولوجيا التعليم- كلية التربية النوعية- جامعة المنصورة- مصر
أ.د. وليد السيد خليفة
أستاذ ورئيس قسم علم النفس التعليمي والإحصاء التربوي- كلية التربية- جامعة الأزهر- مصر
أ.د. أحمد محمود الثوابيه
أستاذ القياس والتقويم- كلية العلوم التربوية- جامعة الطفيلة التقنية- الأردن
أ.د. سفيان بوعطيط
أستاذ علم النفس- جامعة 20 أوت 1955- سكيكدة- الجزائر | أ.د. أحمد عابد الطنطاوي
أستاذ ورئيس قسم التربية المقارنة والإدارة التعليمية سابقاً- كلية التربية- جامعة طنطا- مصر
أ.د. محسن عبدالرحمن المحسن
أستاذ أصول التربية- كلية التربية- جامعة القصيم- المملكة العربية السعودية
أ.د. مهني محمد إبراهيم غنايم
أستاذ التخطيط التربوي واقتصاديات التعليم- كلية التربية- جامعة المنصورة- مصر
أ.د. سليمان سالم الحجايا
أستاذ الإدارة التربوية- كلية العلوم التربوية- جامعة الطفيلة التقنية- الأردن |
|--|--|

التدقيق اللغوي للمجلة

أ.د.م. خالد محمد عواد القضاة- جامعة العلوم الإسلامية- الأردن

أمين المجلة

أ. محمد سعد إبراهيم عوض

التعريف بالمجلة

تصدر مجلة الدراسات والبحوث التربوية عن مركز العطاء للاستشارات التربوية- دولة الكويت بالتعاون مع كلية العلوم التربوية- جامعة الطفيلة التقنية- الأردن كل أربعة شهور، وهي مجلة علمية دورية محكمة بإشراف هيئة تحرير وهيئة علمية تضم نخبة من الأساتذة، وتسعى المجلة للإسهام في تطوير المعرفة ونشرها من خلال طرح القضايا المعاصرة في مختلف التخصصات التربوية، والاهتمام بقضايا التجديد والإبداع، ومتابعة ما يستجد في مختلف مجالات التربية؛ والمجلة مفهرسة في العديد من قواعد المعلومات الدولية، ومنها: دار المنظومة Dar Almandumah، شعبة Shamaa، قاعدة المعلومات التربوية Edu Searach، معرفة e- MAREFA، وللمجلة معامل تأثير عربي.

أهداف المجلة

- تهدف المجلة إلى دعم الباحثين في مختلف التخصصات التربوية من خلال توفير وعاء جديد للنشر يلبي حاجات الباحثين داخل الكويت وخارجها. ويمكن تحديد أهداف المجلة بشكل تفصيلي في الأهداف الأربعة التالية:
1. المشاركة الفاعلة مع مراكز البحث العلمي لإثراء حركة البحث في المجال التربوي.
 2. استنهاض الباحثين المتميزين للإسهام في طرح المعالجات العلمية المتعمقة والمبتكرة للمستجدات والقضايا التربوية.
 3. توفير وعاء لنشر الأبحاث العلمية الأصيلة في مختلف التخصصات التربوية.
 4. متابعة المؤتمرات والندوات العلمية في مجال العلوم التربوية.

مجالات النشر في المجلة

تهتم مجلة الدراسات والبحوث التربوية بنشر الدراسات والبحوث التي لم يسبق نشرها في مختلف التخصصات التربوية، على أن تتصف بالأصالة والجدة، وتتبع المنهجية العلمية، وتراعي أخلاقيات البحث العلمي. كما تنشر المجلة ملخصات رسائل الماجستير والدكتوراه ذات العلاقة بمختلف التخصصات التربوية، والمراجعات العلمية، وتقارير البحوث والمراسلات العلمية القصيرة، وتقارير المؤتمرات والمنتديات العلمية، والكتب والمؤلفات المتخصصة في التربية ونقدها وتحليلها.

القواعد العامة لقبول النشر في المجلة

1. تقبل المجلة نشر البحوث باللغتين العربية والإنجليزية وفقاً للمعايير التالية:

- توافر شروط البحث العلمي المعتمد على الأصول العلمية والمنهجية المتعارف عليها في كتابة البحوث الأكاديمية في مجالات التربية المختلفة.
 - أن تحتوي الصفحة الأولى من البحث على:
 - اسم الباحث ودرجته العلمية والجامعة التي ينتمي إليها.
 - البريد الإلكتروني للباحث، ورقم الهاتف النقال.
 - ملخص للبحث باللغة العربية والإنجليزية في حدود (150) كلمة.
 - الكلمات المفتاحية بعد الملخص.
 - ألا يزيد عدد صفحات البحث عن (30) صفحة متضمنة الهوامش والمراجع.
 - أن تكون الجداول والأشكال مدرجة في أماكنها الصحيحة، وأن تشمل العناوين والبيانات الإيضاحية الضرورية، ويُراعى ألا تتجاوز أبعاد الأشكال والجداول حجم الصفحة.
 - أن يكون البحث ملتزماً بدقة التوثيق حسب دليل جمعية علم النفس الأمريكية APA الإصدار السادس، وحسن استخدام المصادر والمراجع، وتثبيت مراجع البحث في نهايته.
 - أن يكون البحث خالياً من الأخطاء اللغوية والنحوية والإملائية.
 - أن يلتزم الباحث بالخطوط وأحجامها على النحو التالي:
 - اللغة العربية: نوع الخط (Sakkal Majalla)، وحجم الخط (14).
 - اللغة الإنجليزية: نوع الخط (Times New Roman)، وحجم الخط (14).
 - تكتب العناوين الرئيسية والفرعية بحجم (16) غامق (Bold).
 - أن تكون المسافة بين الأسطر (1.15) بالنسبة للبحوث باللغة العربية، وتكون المسافة بين الأسطر (1.5) بالنسبة للبحوث باللغة الإنجليزية.
 - تترك مسافة (2.5) لكل من الهامش العلوي والسفلي والجانبين.
2. ألا يكون البحث قد سبق نشره أو قُدم للنشر في أي جهة أخرى.
3. تحتفظ المجلة بحقوقها في إخراج البحث وإبراز عناوينه بما يتناسب وأسلوبها في النشر.

4. ترحب المجلة بنشر ما يصلها من ملخصات الرسائل الجامعية التي تمت مناقشتها وإجازتها في مجال التربية، على أن يكون الملخص من إعداد صاحب الرسالة نفسه.
5. بالمجلة باب لنشر موضوعات تهتم المجتمع التربوي يكتب فيه أعضاء التحرير.

إجراءات النشر في المجلة

1. ترسل الدراسات والبحوث وجميع المراسلات باسم رئيس تحرير مجلة الدراسات والبحوث التربوية على الإيميل التالي: submit.jser@gmail.com
2. يرسل البحث إلكترونياً بخطوط متوافقة مع أجهزة (IBM)، بحيث يظهر في البحث اسم الباحث ولقبه العلمي، ومكان عمله.
3. يُرفق ملخص البحث المراد نشره في حدود (100-150 كلمة) سواء كان البحث باللغة العربية أو الإنجليزية، مع كتابة الكلمات المفتاحية الخاصة بالبحث (Key Words).
4. يرفق مع البحث موجز للسيرة الذاتية للباحث.
5. في حالة قبول البحث مبدئياً يتم عرضه على مُحكمين من ذوي الاختصاص في مجال البحث، لإبداء آرائهم حول مدى أصالة البحث وقيمه العلمية، ومدى التزام الباحث بالمنهجية المتعارف عليها، وتحديد مدى صلاحية البحث للنشر في المجلة من عدمها.
6. يُخطر الباحث بقرار صلاحية بحثه من عدمها خلال شهر من تاريخ استلام البحث.
7. في حالة ورود ملاحظات من المحكمين تُرسل إلى الباحث لإجراء التعديلات اللازمة، على أن يعاد إرسال البحث بعد التعديل إلى المجلة خلال مدة أقصاها شهر، ولا يجوز سحب البحث من المجلة بعد تحكيمه.
8. تؤول جميع حقوق النشر للمجلة.
9. لا تلتزم المجلة بنشر كل ما يرسل إليها.
10. المجلة لا ترد الأبحاث المرسلة إليها سواء كانت منشورة أو غير قابلة للنشر، وللمجلة وإدارتها حق التصرف في ذلك.

عناوين المراسلة

البريد الإلكتروني:

submit.jser@gmail.com

الهاتف:

0096599946900

العنوان:

الكويت- العديلية- شارع أحمد مشاري العدواني

الموقع الإلكتروني:

www.jser-kw.com



المحتويات

م	العنوان	الصفحة
-	الافتتاحية	viii
1	التقويم السيكمومتري للمقاييس النفسية باستخدام نظرية الاختبار الكلاسيكية ونظرية الاستجابة المفردة والوظيفة التمييزية للمفردات: مقياس الخوف من جائحة كورونا (COVID-19)، أ.د. عبد الناصر السيد عامر.....	44-1
2	خريطة استراتيجية لتطوير أداء الإدارات العامة للمناطق التعليمية بدولة الكويت "دراسة مستقبلية"، د. تهاني سعود عبد الله العتيبي.....	90-45
3	اتجاهات طلبة كلية التربية الأساسية في دولة الكويت نحو التعلم عن بُعد، د. رابعة الفهد.....	122-91
4	فاعلية برنامج إرشادي مستند إلى أسلوب السيكدوراما في الأليكسيثيميا (Alexithymia) وتقدير الذات لدى طلبة صعوبات التعلم ضحايا الاستقواء، د. صلاح الدين عبد الكريم الضامن.....	154-123
5	درجة ممارسة مديرات رياض الأطفال في دولة الكويت الأداء الإداري من وجهة نظر المعلمات، د. آمنة حيدر الحرز.....	181-155
6	الاحتياجات التدريبية ومعوقات التدريب من منظور مدربي مكتب التربية العملية في كلية التربية الأساسية بدولة الكويت، أ. إسراء سالم المجمد.....	217-182
7	واقع وتحديات تقويم المفاهيم الإحصائية إلكترونياً عبر الفصول الافتراضية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس في جامعة الملك سعود، أ. هائف بن محمد السبيعي، أ.د. رياض بن عبد الرحمن الحسن.....	242-218
8	درجة توافر متطلبات تحسين الأساليب القيادية وفق منهجية كايزن لدى عمداء الكليات في الجامعات الأردنية من وجهة نظر الإداريين، أ. ريماء المعتز بالله التميمي؛ أ.د. عمر محمد الخرابشة.....	287-243
9	اتجاهات أعضاء هيئة التدريس في كلية التربية الأساسية بدولة الكويت نحو النشر مفتوح الوصول (OAP)، أ.د. مبارك عبد الله الذروة، أ. رشاد عبد الوهاب نجار.....	311-288
10	مدى وعي معلمي اللغة الإنجليزية في المرحلة الابتدائية بدولة الكويت بالتعلم الإلكتروني وواقع استخدامهم له في التدريس، أ. عذاري سليمان ياسين الزيدان، د. تيسير محمد الخزعلي، د. العجب محمد العجب.....	356-312
11	واقع ممارسة القيادة الخادمة لدى رؤساء الأقسام في كلية التربية الأساسية بدولة الكويت، د. سعاد عبد الكريم نور.....	392-357

422-393	واقع تطبيق نظام الفصول الافتراضية في كلية التربية بجامعة حائل من وجهة نظر الطالبات، أ.د.م ليلي محمد صديقي جنيدي.....	12
449-423	متطلبات تحسين الإنفاق التعليمي بمدارس تعليم الرس في ضوء رؤية 2030، أ. تركي بن عبيد الحربي، أ. صالح بن عبدالرحمن الرميحي، أ.د إبراهيم بن حنش الزهراني.....	13
472-450	درجة ممارسة اتخاذ القرار الإداري لدى مديرات رياض الأطفال في دولة الكويت، د. آمنة حيدر الحرز.....	14
516-473	تصميم بيئة للتعليم الإلكتروني التعاوني وأثرها في تنمية كفايات مادة الحاسوب لطالبات الصف السابع المتوسط بدولة الكويت، أ. ياسمين سليمان سالم المطاوعة، د. تيسير محمد الخزعلي، د. العجب محمد العجب.....	15
549-517	درجة ممارسة القيادة الابتكارية لدى أعضاء هيئة التدريس في كلية التربية الأساسية بدولة الكويت من وجهة نظر الطلبة، د. سعاد عبد الكريم نور.....	16

الافتتاحية

بسم الله الرحمن الرحيم، عليه نتوكل وبه نستعين، نحمده سبحانه كما ينبغي أن يحمد ونصلي ونسلم على أشرف المرسلين سيدنا محمد وعلى آله وأصحابه والتابعين وبعد،،،

يشهد العالم ثورة معلوماتية كبرى منذ منتصف القرن الماضي بسبب التطور السريع والهائل لتكنولوجيا الإعلام والاتصال، وقاد هذا إلى تغير العديد من المفاهيم والأسس داخل المجتمع، فلم تعد المعدات والآلات الثقيلة ورأس المال الأدوات الرئيسية للنشاط الاقتصادي، إذ حلت محلها المعرفة التي أصبحت المحرك الأساسي للنشاط الاقتصادي والفرد في كل المجتمعات، وقد أدى تزايد قيمة المعرفة في العصر الحالي إلى أن أصبحت هي الطريق نحو مجتمع المعرفة الذي تتنافس الدول في تحقيقه.

وقد جعل ذلك الدول المتقدمة تنفق حوالي (20%) من دخلها القومي في استيعاب المعرفة، ويستحوذ التعليم على نصف هذه النسبة، كذلك تنفق المنظمات الصناعية والتجارية في هذه الدول ما لا يقل عن (5%) من دخلها الإجمالي في التنمية المهنية للعاملين بها، وتنفق ما يتراوح بين (3%-5%) من دخلها الإجمالي في البحث والتنمية.

ويعد البحث العلمي الوسيلة الرئيسية لإيجاد المعرفة وتطويرها وتطبيقها في المجتمع، كما يشكل الركيزة الأساسية للتطور العلمي والتقني والاقتصادي، ويساهم في رقي الأمم وتقدمها، وهو بمثابة خطوة للابتكار والإبداع، ويمثل البحث العلمي إحدى الركائز الأساسية لأي تعليم جامعي متميز، ويعد من أهم المعايير التي تعتمدها الجهات العلمية في تصنيف وترتيب الجامعات سواء على المستوى المحلي أو القومي أو العالمي؛ ويقاس التقدم العلمي لبلد من البلدان بمدى الناتج البحثي والعلمي مقارنةً بالدول الأخرى.

ويسر مجلة الدراسات والبحوث التربوية أن تقدم لقراءها هذا العدد، وتتقدم أسرة المجلة بالشكر إلى جميع الباحثين الذين ساهموا بأبحاثهم في هذا العدد، وتجدد دعوتها لجميع الباحثين للالتفاف حول هذا المنبر الأكاديمي بمساهماتهم العلمية. وندعو الله عز وجل السداد والتوفيق.

رئيس التحرير

أ.د/ علي حبيب الكندري

تخلي أسرة تحرير المجلة مسؤوليتها عن أي انتهاك لحقوق الملكية الفكرية، والآراء والأفكار الواردة في الأبحاث المنشورة لا تلزم إلا أصحابها جميع الحقوق محفوظة لمجلة الدراسات والبحوث التربوية © 2020



درجة ممارسة مديرات رياض الأطفال في دولة الكويت الأداء الإداري من وجهة نظر المعلمات

the degree of practice of kindergarten principals in the State of Kuwait administrative performance from the point of view teachers'

د. أمينة حيدر الحرز

وزارة التربية - دولة الكويت

Email: amna.alherz83@gmail.com

الملخص: هدفت الدراسة إلى التعرف على درجة ممارسة مديرات رياض الأطفال في دولة الكويت الأداء الإداري من وجهة نظر المعلمات، وتم استخدام المنهج الوصفي المسحي، وتكونت عينة الدراسة من (350) معلمة، وتم استخدام الاستبانة كأداة للدراسة، وأظهرت النتائج أن درجة ممارسة مديرات رياض الأطفال الأداء الإداري في دولة الكويت ككل جاء بدرجة (متوسطة)؛ وكشفت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في درجة ممارسة الأداء الإداري تعزى لمتغيرات (سنوات الخبرة، والمؤهل العلمي)، ووجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير المحافظة لصالح محافظة الأحمدية. وأوصت الدراسة بعقد ورش تدريبية تساعد مديرات مؤسسات رياض الأطفال على تنمية ممارسة المصطلحات الحديثة بكل دافعية وكفاءة عالية، والعمل على نشر ثقافة الأداء الإداري في بيئات العمل الداخلية والخارجية.

الكلمات المفتاحية: الأداء الإداري، رياض الأطفال، دولة الكويت.

Abstract: The study aimed to identify the degree to which kindergarten principals practice administrative performance in the State of Kuwait from the teachers' point of view. The descriptive survey method was used. The study sample consisted of (350) teachers. The administrative performance in the State of Kuwait as a whole came to a (medium) degree; The results revealed that there were no statistically significant differences in the degree of administrative performance practice due to the variables (years of experience, and educational qualification), and there were statistically significant differences in the variable (the governorate), which came in favor of (Al-Ahmedi governorate). Children to develop the practice of modern terminology with all motivation and high efficiency, work to spread the culture of administrative performance in the internal and external work environments.

Keywords: administrative performance, kindergarten, State of Kuwait.

مقدمة:

تعد المؤسسات التعليمية القوة العظمى التي تساهم في رقي وتقدم المجتمعات في شتى المجالات، إذ يسعى قادة المؤسسات إلى تحقيق رؤية ورسالة المؤسسة التي ينتمون إليها بالاشتراك مع العاملين، فهي إحدى المؤسسات الايجابية المهمة والمؤثرة في المجتمعات، ولها النصيب الأكبر في عملية إكساب الأجيال العلم والمعرفة، وتبدأ منذ مراحل الطفولة المبكرة في نقش القيم التربوية في عقول الأجيال، فتصبح قادرة على التكيف والتعايش مع متطلبات الحياة في شتى المجالات، وتكون هذه الأجيال أكثر قدرة على مواجهة التحديات العلمية والتكنولوجية، إذ أنّ المؤسسات التعليمية تخرج أجيال قادرة على الأداء الفاعل والمتميز وتقوم بخدمة مجتمعاتها والارتقاء به.

وذهب العديد من رجال الفكر الإداري إلى القول بأن الإدارة الفعالة هي جوهر نجاح العملية التربوية، وأن أهمية مكانتها نابعة من كونها تقوم بدور أساسي يسري في كل جوانب العملية التربوية، فتجعل العملية التربوية أكثر ديناميكية وفاعلية، وتعمل كأداة محركة لها لتحقيق أهدافها، وأصبحت الإدارة المعيار الذي يحدد على ضوءه نجاح أي تنظيم إداري (Sethi, 2016). حيث تؤدي إلى تنمية الثقة والتعاون بين القادة والعاملين، واحترام حقوقهم وكرامتهم، وإشباع وتلبية حاجاتهم ورغباتهم، مما يؤدي إلى إحداث تعاون مثمر، وإيجابي بينهم. كما أن الإدارة الفعالة توفر الجو المناخي الديمقراطي الذي يحقق درجة عالية من الرضا الوظيفي، مما يعمل على إقبال العاملين على أعمالهم (رضوان، 2020).

أما في مؤسسات رياض الأطفال فإن أهمية الإدارة تظهر جلية من خلال عوامل ومعطيات عدة تتمثل في تنمية علاقات التفاعل، والتعاون مع الآخرين من أعضاء المؤسسة التربوية، ويكون ذلك من خلال الدخول في حوارات بناءة تتناول كل ما يستجد من قضايا تهم الميدان التربوي (السعود، 2016)، وتأخذ بعين الاعتبار تلك الاتجاهات والقيم المستحدثة على المستويين المحلي والعالمي. كما تبرز أهميتها من خلال الوظائف التي تقوم بها، ومن المعلوم أن الوظيفة الرئيسية للإدارة تتمثل في إحداث التغيير، والدينامية في عمل المؤسسة، بالإضافة إلى إحداث التأثير على سلوكيات الأفراد لإنجاز الأهداف التي يسعون لبلوغها، كما أن الأفراد والمؤسسات يعتمد كل منهما على قياس الأداء في تحقيق المهام والوصول إلى النتائج (Aldehayya, 2011).

ويعد الأداء الإداري من أهم مقومات أي مؤسسة مهما كان نوعها، أو حجمها، حيث إن مفهوم الأداء الإداري، وممارسته، بأنماطه، وأساليبه المختلفة، هو في غاية الأهمية لأن غيابه عن المؤسسة يعد بمثابة إلغاء لوجودها من الأساس، وقد أثبتت الكثير من الدراسات التي تناولت هذا المفهوم الدور الحيوي الذي يؤديه الأداء الإداري في مؤسسات رياض الأطفال، وانعكاساته على المجتمع بشتى مجالاته، وقدرته على تحسين عملية الإنتاج باتباع إستراتيجيات وأساليب تعليمية وتربوية معاصرة تلبي احتياجات مؤسسات رياض الأطفال وإشباع الحاجات والرغبات لجميع العاملين فيها من معلمات ومديرات وطلبة المرحلة (الزهراني والشريف، 2020).

ولمديرية رياض الأطفال دور تربوي، وتعليمي وإداري مهم، فهي المكلفة بتنفيذ السياسة التعليمية بأهدافها ومراميها، حيث إن الروضة هي أصغر تشكيل إداري في النظام التعليمي فمسؤوليتها مباشرة تجاه المجتمع، مما يجعل عملها التربوي ووظيفتها تمس كل فرد في المجتمع، لذلك فإن نجاح أو فشل مؤسسة رياض الأطفال في تأدية وظائفها وأهدافها، يحدد نجاح أو فشل النظام التربوي بأكمله (Mia, 2017).

إن كل هذه التغيرات والتطورات اجتاحت مؤسسات رياض الأطفال، فرضت عليها واقعاً جديداً يجاري العلوم والمعارف والتكنولوجيا الحديثة، فدخلت إليها مفاهيم ومتطلبات جديدة، لذلك أصبحت الحاجة ملحة في ظل ثورة المعلومات للارتقاء بأدوار مؤسسات رياض الأطفال (Munis, 2018)، لتحقيق نوعية أفضل في مخرجاتها من خلال ممارسة الأداء الإداري الفعال بجوانبه المتعددة وأنماطه المختلفة، والذي يقود إلى تبني إدارة التغيير والإصلاح التربوي الشامل، وتحضير عناصر العملية التعليمية للوصول إلى الإبداع والتميز والتطور والتغيير والنمو المني والإداري ذات الكفاءة والفاعلية الهادفة (عوض، 2019).

وسعت وزارة التربية في دولة الكويت إلى تطوير برامجها المطروحة للارتقاء بالتعليم في مؤسسات رياض الأطفال لرفع مستوى العملية التعليمية وإحداث نقلة نوعية واضحة في جميع المجالات، كما سعت الوزارة جاهدة إلى الاهتمام بتطوير التعليم والارتقاء به من خلال الاهتمام بتفعيل دور المديرية، والمعلمات، والطلبة. ومن أجل ذلك برزت أهمية الأداء الإداري كمحفز لتحسين الانتاجية، وإيجاد بيئة تربوية قادرة على تأكيد فكرة التجديد في مؤسسات رياض الأطفال في دولة الكويت، وتحويل جميع العاملين إلى مفكرين ومنتجين لتكون هذه الأجيال قادرة فيما بعد على تحقيق التنمية في مختلف الميادين في الدولة، سعياً منها إلى تطوير التعليم وتحديثه، كي يواكب التطور التكنولوجي الكبير في هذا العصر، ويعمل على تحقيق احتياجات التنمية الشاملة من خلال إدارة واعية لرفع مستويات التعليم ليصبح على درجة من الكفايات التربوية، وهذا ما تحتاجه فعلياً مؤسسات رياض الأطفال، لذلك جاءت هذه الدراسة لقياس درجة ممارسة مديريات رياض الأطفال في دولة الكويت الأداء الإداري من وجهة نظر المعلمات.

مشكلة الدراسة

إن ما يعرف اليوم ويتم التأكيد عليه في مصادر وأدبيات الإدارة التربوية هو أن الأداء الإداري يعد من المفاهيم الحديثة التي تعطي تميزاً وإبداعاً في مؤسسات رياض الأطفال، وأن المديريات المتميزات يشتركن بعدد من الخصائص ويختلفن بعدد آخر. وبناء على ذلك تتميز مديريات رياض الأطفال باتباعهن لأنماط قيادية مختلفة في إدارتهن لمؤسساتهن، ويمكن أن يكون اتباع المديريات لأداء معين له دور في تميزهن وإبداعهن ونجاحهن المميز في إدارتهن للمؤسسات التربوية (العتيبي، 2020).

وتبين بعض الدراسات مثل شلي (2016) أن فعالية مديرة رياض الأطفال وتميزها الإداري يعتمدان على ممارسة المهام الإدارية الذي تمارسه في المؤسسة، فقد يتصف سلوك المديرية بالسلطة والسيطرة المطلقة، أو قد يميل إلى التعاون والتشارك في الرأي والعمل، أو قد تتصرف حسب مقتضيات الموقف، أو يغلب عليه الإحجام عن التصدي للمشكلات، أو قد يميل إلى إحداث تغيير وتحسين ونمو وتطوير جذري في المؤسسة.

ومن هنا جاءت هذه الدراسة لتقصي الدور الإداري السائد والأكثر ممارسة لدى مديرات رياض الأطفال في دولة الكويت، ولمعرفة مدى تطبيق الأداء الإداري الذي ساعد هؤلاء المديرات على القيام بالأعمال الموكلة إليهن رغم التحديات والصعوبات، حيث تبين للباحثة كونها تعمل معلمة في إحدى مؤسسات رياض الأطفال في دولة الكويت لمدة (13) سنة أن هناك تبايناً في درجة ممارسة مديرات رياض الأطفال الأداء الإداري داخل المؤسسات، كما تبين من الدراسات السابقة كدراسة عباس (2019)، ودراسة مرسي والسيمان (2020) أن هناك تفاوتاً في درجة ممارسة الأداء الإداري ومدى تطبيقه والالتزام به بكافه أبعاده.

أسئلة الدراسة:

تسعى الدراسة للإجابة عن الأسئلة التالية:

1. ما درجة ممارسة مديرات رياض الأطفال في دولة الكويت الأداء الإداري من وجهة نظر المعلمات؟
2. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha=0.05$) بين متوسطات أفراد عينة الدراسة حول درجة ممارسة مديرات رياض الأطفال في دولة الكويت الأداء الإداري تعزى لمتغيرات (المحافظة، وسنوات الخبرة، والمؤهل العلمي)؟

أهداف الدراسة:

— التعرف على درجة ممارسة مديرات رياض الأطفال في دولة الكويت الأداء الإداري من وجهة نظر المعلمات، وذلك لمعرفة دور الأداء الإداري الذي مكّنهم من أداء الدور بكل ثقة وأثره في رفع مستوى الأداء العام للمؤسسة وتحقيق أهدافها.

— الكشف عن الفروق في تقديرات المعلمات لدرجة ممارسة مديرات رياض الأطفال في دولة الكويت الأداء الإداري وفقاً لمتغيرات (المحافظة، وسنوات الخبرة، والمؤهل العلمي)، للكشف عن مدى تأثير المتغيرات ومحاولة ضبطها.

أهمية الدراسة:

يتوقع أن يستفيد من نتائج هذه الدراسة كل من:

- مديرات رياض الأطفال حيث ستزودهن بتغذية راجعة عن درجة ممارسة الأداء الإداري مما يساعدهن على تحسين مستوى درجة التطبيق وانعكاسها على الأداء داخل المؤسسات.
- مديريات التربية والتعليم حيث سيكون هناك دراسات حديثة يمكن الاستفادة من نتائجها وتوصياتها بتقديم المساعدة والتوجيهات لممارسة الأداء الإداري وزيادة فاعليتها لتحقيق الأهداف المطلوبة.
- متخذي القرار حيث تساعدهم على اتخاذ القرارات الصائبة والمناسبة، فتكون القرارات ذات فائدة في تطبيق الإدارة الإستراتيجية، بهدف الارتقاء بمستوى الإدارة، والوصول إلى قرارات مناسبة لحركة التطوير الإداري والتربوي.
- معلمات رياض الأطفال حيث ستزودهن بمخزون معرفي عن درجة تطبيق الأداء الإداري بوظائفه المختلفة وتأثيره على الأداء، واعتبار ذلك مؤشراً حيوياً على كفاءة هذه المؤسسات، وعدالتها وقدرتها على تحقيق الأهداف الأساسية.

مصطلحات الدراسة:

■ الأداء الإداري:

هو "سلسلة القرارات والتصرفات التي تؤدي إلى تنمية وتكوين إستراتيجيات فعالة تساعد في تحقيق الأهداف التربوية من خلال التأقلم مع البيئة الداخلية والخارجية، ويتم تحديد التوجهات طويلة الأجل من خلال التنفيذ المناسب والتقييم المستمر للإستراتيجية الموضوعية والمتبعة" (عباس، 2018).

ويعرف إجرائياً بأنه درجة ممارسة الأداء الإداري إجرائياً في هذه الدراسة بالدرجة التي يسجلها المستجيبون على أداة الدراسة التي أعدتها الباحثة لقياس درجة ممارسة مديرات رياض الأطفال في دولة الكويت الأداء الإداري من وجهة نظر المعلمات.

حدود الدراسة ومحدداتها:

تحدد نتائج الدراسة في ضوء الحدود الآتية:

- **الحد الموضوعي:** اشتملت الدراسة على موضوع درجة ممارسة مديرات رياض الأطفال في دولة الكويت الأداء الإداري من وجهة نظر المعلمات.
- **الحد البشري:** اشتملت الدراسة على عينة من معلمات رياض الأطفال في محافظتي (الأحمدي، مبارك الكبير) في دولة الكويت.
- **الحد المكاني:** طبقت الدراسة في مؤسسات رياض الأطفال الواقعة ضمن حدود المحافظات المحددة في دولة الكويت.

— الحد الزمني: تم إجراء هذه الدراسة خلال العام الدراسي 2021-2022م.

محددات الدراسة: تتحدد إمكانية تعميم نتائج هذه الدراسة بالخصائص السيكومترية لأدواتها (خصائص الصدق، والثبات).

الخلفية النظرية للدراسة:

الأداء الإداري:

أثرى الباحثون في العلوم التربوية مفهوم الأداء الإداري بالبحث والدراسة، وأوردوا الكثير من التعريفات لتحديد مفهومه، وبمراجعة الأدب النظري يُلاحظ أن هناك الكثير من المفاهيم والتعريفات لهذا المصطلح التي تعبر عن المعنى الحقيقي له ودوره في العملية التعليمية.

وعزف (الحربي، 2007، 11) الأداء الإداري أنه "مجموعة من الأنشطة والسلوكيات التي يمارسها العاملون لتحقيق أهداف المؤسسة، كما تعبر عن قدرة الفرد على تحقيق أهداف المؤسسة، ويتحقق الأداء بشكل عام من خلال كل من القدرة والدافعية".

وتعرف الباحثة الأداء الإداري أنه مجموعة النتائج التي حققها الفرد نتيجة الجهد المبذول واتباعه لأنظمة وتعليمات المؤسسة التي يعمل فيها ويسعى لتحقيق أهدافها، وهو بذلك يشير إلى درجة تحقيق وإتمام المهام المكونة لوظيفة المديرية في مؤسسات رياض الأطفال، ويعكس الكيفية التي تحقق بها المتطلبات الوظيفية والإدارية، وغالباً ما يحدث لبس وتداخل بين الأداء والجهد، فالجهد يشير إلى الطاقة المبذولة، أما الأداء فيقاس على أساس النتائج التي حققتها المديرية في عملها، وكذلك تفاعل سلوك المديرية مع قراراتها وجهدها، حيث تعكس قدرتها على تحقيق الأهداف الوظيفية والإدارية للوظيفة التي تشغلها، وبهذا فالأداء الإداري يمثل الناتج عن قيام مديرة مؤسسات رياض الأطفال للأعمال الموكلة إليها داخل المؤسسة.

وتعود أهمية الأداء الإداري إلى ارتباطه الوثيق بالمؤسسة بمراحل حياتها المختلفة، بداية بمرحلة النمو ومن ثم مرحلة البقاء والاستمرارية فمرحلة الاستقرار وبعدها مرحلة السمعة والتميز وصولاً لمرحلة الريادة، فقدرة المؤسسة على تخطي كل مرحلة إلى أخرى يعتمد على مستوى وفاعلية الأداء الإداري فيها، إذ إن الأداء الإداري له كل الأثر على تحقيق المؤسسة لأهدافها واستمرارها واستقرارها (Goddard, 2007).

وأشار (Eldeson, 2014) إلى أن الأداء الإداري ذو أهمية يمتد للأطراف الخارجية ذات العلاقة والمتعاملة مع المؤسسة، وتبرز أهمية الأداء فيما يأتي:

— يساهم الأداء الإداري في تحديد مدى قدرة المؤسسة على استثمار القدرات الكامنة وتوظيف الطموحات والمهارات والمعارف لدى العاملين، لأن الأداء هو مقياس لقدرة ودافعية الفرد تجاه عمله.

- يؤدي الأداء الإداري الفعال إلى خلق ميزة تنافسية للمؤسسة من خلال الابتكار والإبداع في الأداء.
- يؤدي الأداء الإداري الفعال إلى تخفيض تكاليف العمل وترشيد المصروفات.
- يساهم الأداء الإداري في تحديد مدى نجاح إدارة الموارد البشرية في المؤسسة ومدى سلامة برامجها التي تقودها وتستخدمها المؤسسة.
- يعمل الأداء الإداري على مساعدة المسؤولين عن المؤسسة في إيجاد نظم ترقيات ومكافآت وأجور وحوافز تتناسب مع مستويات الأداء المختلفة بالمؤسسة، والعمل على إصلاح تلك النظم في حال اكتشاف تأثير هذه النظم على مستوى الأداء الإداري بالمؤسسة.

ونظراً لأهمية مفهوم الأداء الإداري باعتباره الركيزة الأساسية في نجاح أو فشل أي مؤسسة فلا بد من تحديد مستوى الأداء الإداري وذلك من خلال جودة إنتاجهم ووقت إنجازهم لأعمالهم، وقد أشار (حسنين، 2016) إلى أهداف إدارة الأداء الإداري وذلك للأسباب التي تتمثل في كونها إحدى أهم الأنشطة التي تقوم بها إدارة الموارد البشرية والتي تعد عملية تنظيمية مستمرة ليقاس من خلالها الأداء الإداري ورفع معنويات العاملين، وذلك لأنها توفر جواً من التفاهم بين العاملين والإدارة، وذلك لشعور العاملين بأن إنجازهم لأعمالهم بالصورة المطلوبة هو موضع اهتمام وتقدير إدارة المؤسسة، وتعد فرصاً للعاملين من أجل تجاوز الأخطاء والعمل على تجنبها وكذلك فرصة لتنمية مهاراتهم وتحقيق ما يصبون إليه من ترقية وتسلق السلم الوظيفي والحصول على مكافآت وتعويضات مجزية، الوقوف على نقاط القوة والضعف وانعكاساتها السلبية على إنتاجية العامل وفاعلية المؤسسة (Blandford, 2012).

ويتكون مفهوم الأداء الإداري من مجموعة من العناصر يمكن إيجازها بالمعرفة بمتطلبات الوظيفة وتشمل امتلاك المديرية للمهارة والمعرفة والخبرة الفنية الخاصة بوظيفة ما، ومدى إتقانها ودقتها في تنفيذ المهام المطلوبة منها، وحجم العمل المنجز وسرعة إنجاز هذا العمل، بالاعتماد على القيم والمهارات والمعلومات التي تمتلكها مديرة مؤسسات رياض الاطفال، وبهذا تتضمن جميع الخصائص المنتجة للأداء الفعال، والقدرة على تحمل المسؤولية وإنجاز العمل في الموعد، والمثابرة والجدية في العمل، ودرجة وضوح الأدوار والمهام والمسؤوليات والخبرات والمهارات التي يتطلبها العمل وبيئة التنظيم والتي تشمل العوامل الداخلية مثل: التنظيم وهيكل الأهداف والموارد، بينما العوامل الخارجية تتضمن: العوامل الاقتصادية، والاجتماعية، والتكنولوجية، والسياسية، والقانونية (الأسدي، 2016).

وقسم عباس (2019) عناصر الأداء الإداري إلى ثلاثة عناصر كما يلي:

- أ. الموظف: إذ ليس بالضرورة إرجاع عجز الأداء للموظف أو العامل، فهناك كثير من الحالات التي يرجع فيها الخلل في الأداء إلى ظروف الوظيفة أو الإجراءات الإدارية المتبعة أو الأنظمة والقوانين السائدة في المؤسسة.

ب. الوظيفة: تخلق تركيبة الوظيفة ومهامها فرصاً جيدة للموظف لتحسين أدائه، فمثلاً إذا كانت الوظيفة مملة أو تفوق مهارات وإمكانات الموظف أو يُوجد فيها ظروف غير ملائمة فإن ذلك يؤدي إلى تدني مستوى الأداء الإداري.

ج. الموقف: يعد موقف الوظيفة من العناصر المهمة للأداء الإداري، إذ إن التنظيم المنسق داخل الوظيفة وتوفير الموارد المناسبة لها والجدول الزمني الملائم للإنجاز والإشراف الجيد يؤدي في الغالب إلى أداء وظيفي جيد وفعال.

ويمكن تصنيف الأداء الإداري إلى ثلاثة أنواع رئيسة كالآتي (Dalakoura, 2010):

1. أداء المهام: يقصد به السلوكيات التي تسهم في إنجاز عمليات جوهرية في المؤسسة مثل الإنتاج المباشر للبضائع والخدمات، والبيع، وجرد المخزون، وكل أداء يسهم بشكل مباشر أو غير مباشر في تنفيذ عمليات المؤسسة، فمثلاً في الوظائف الإدارية يمكن أن يشمل هذا الأداء أو السلوك الحاجة إلى إحداث تحويل الأفراد من حالة النزاع بواسطة الصراع إلى جو تنافسي، ويمكن أن يكون هذا السلوك عبارة عن جهود تحفيزية لأداء المهام الوظيفية من قبل الفرد العامل.

2. الأداء الظرفي: يشير إلى السلوكيات التي تساهم بشكل غير مباشر في تحويل ومعالجة العمليات الجوهرية في المؤسسة، وهذه السلوكيات تساعد على تشكيل الثقافة، والمناخ التنظيمي، والأداء هنا يكون خارج نطاق مهام الوظيفة الأساسية، ويعتمد على الظروف التي تجري فيها معالجة العمليات، فمثلاً يكون موجهاً نحو زملاء العمل ومساعدتهم في حل مشكلات العمل أو نحو المؤسسة ككل من خلال الحرص، واستمرارية الحماس، وبذل جهد إضافي في العمل، أو التوجه نحو العمل التطوعي لتنفيذ مهام خارج الدور الرسمي للوظيفة، واتباع اللوائح التنظيمية، والاجراءات عندما لا تكون متوافقة مع رغبة الفرد العامل.

3. الأداء المعاكس: يقصد به سلوك سلمي يمارسه الفرد أثناء عمله، مثل التأخر عن مواعيد العمل أو الغياب والعنف والانحراف وغيرها من السلوكيات الوظيفية السلبية.

وأشار أبو بكر (2015) إلى أن العوامل المؤثرة على الأداء الإداري تبدأ من الصراع بين القيم الشخصية ومتطلبات العمل حيث يتأثر سلوك الفرد العامل بالعوامل الخارجية والداخلية مثل القيم والمعتقدات التي يعتنقها، وضعف الرغبة في العمل وهي التي تنتج من عدم استقرار وقناعة الفرد بالعمل نظراً لضعف المؤسسة في إشباع حاجاته ورغباته، وضعف التدريب أي قصور المؤسسة في تحديد احتياجاتها التدريبية بشكل صحيح ودقيق سوف يضعف من فاعلية وكفاءة البرامج التدريبية، وضعف الانضباط وهو عدم التطبيق الجيد للإجراءات الانضباطية بحق المقصرين من العاملين بدفعهم إلى التكاسل والتباطؤ في إنجاز المهام المكلفين بها، والجهد الناتج من حصول

الفرد على الحافز إلى الطاقات الجسمية والعقلية التي يبذلها الفرد في أداء وظيفته، والقدرات وهي السمات التي يتمتع بها شاغل الوظيفة أي الخصائص الشخصية التي يحملها، وإدراك الدور أو المهمة: أي اتجاه الفرد إلى ترسيخ القناعة بضرورة توحيد جهود في العمل الذي يقوم به، وتقويم الأنشطة والسلوك الذي يعتقد الفرد بأهميته في أداء مهامه بتعريف وإدراك الدور (صبيحي، 2019).

ويرى (Brian, 2014) أن هناك عوامل تؤثر في رفع مستوى الأداء الإداري أو خفضه وهي كالآتي:

1. المشاركة في الإدارة: مشاركة العاملين في أي مؤسسة وعلى جميع المستويات الإدارية في وضع الخطط وصنع القرارات يؤدي إلى تقليص الفجوة بين جميع المستويات الإدارية في المؤسسة، مما يعكس شعوره بالمسؤولية لدى العاملين والعمل الجماعي لهم لتحقيق أداء وظيفي أفضل.
2. الأساليب الإدارية: نجاح الأساليب الإدارية التي تربط بين الأداء للعاملين وبين المردود المادي والمعنوي لهم يؤدي في الغالب إلى أداء وظيفي أمثل.
3. التسيب الإداري: الهدر الوظيفي والإنتاجي واستغلال ساعات العمل بأمر غير منتجة أو لا تخص الوظيفة، يؤدي إلى انخفاض مستوى الأداء للعاملين.

ويرى (محمد وفراج والهنداوي، 2021) "أن معايير الأداء هي أسس ينسب إليها الأداء الإداري ويقارن بها كأساس للحكم عليه ومن دونها لا يمكن معرفة هل استطعنا الوصول إلى الأهداف بوضوح ودقة، وتعد معايير الأداء الأساس الذي ينسب إليه الفرد وبالتالي يقارن به للحكم عليه، أو هي المستويات التي يعد فيها الأداء جيداً ومريضاً، كما أنها تساعد في إدراك العاملين ما هو مطلوب منهم بخصوص إنجاز أهداف المؤسسة، وتوجه المديرين إلى الأمور التي ينبغي أن تؤخذ بعين الاعتبار لتنمية الأداء، ويشترط في المعيار مهما كانت نوعيته أن يكون دقيقاً في التعبير عن الأداء المراد قياسه.

لذلك فإن أهم الخصائص التي يجب أن تتميز معايير الأداء الإداري الصدق: يرتبط الصدق بتعظيم التوافق بين الأداء الحقيقي ومعياري قياس الأداء، ويشير مفهومه إلى ما إذا كان المعيار يقيس بالفعل ما وضع لقياسه، ثم الثبات: "الذي يشير إلى مدى اتساق معيار القياس، أي إمكانية الاعتماد عليه وتكرار استخدامه في القياس ومدى الثبات في وصف وتفسير الرؤساء المختلفين لنفس البيانات التي تم تجميعها عن طريق معايير قياس الأداء. حيث يثار التساؤل التالي: هل يحصل المقيم على نفس النتائج إذا استخدم نفس المعيار أكثر من مرة؟ فإذا كانت الإجابة بالإيجاب دل ذلك على ثبات المعيار مما يدعو للاطمئنان والثقة في معيار قياس الأداء، يليه القبول: يعبر عن قبول الأفراد الذين سيقومون باستخدام معايير الأداء، حيث إن الكثير من معايير الأداء تتصف غالباً بالصدق والثبات ولكنها تأخذ الكثير من وقت المدير وطاقاته، ثم يميل إلى رفض استخدامها. لذلك يجب أن تحظى المعايير بقبول كل

من المديرين والعاملين وذلك بهدف تطوير وتنمية الأداء الإداري، وأخيراً التمييز: أي قدرة المقياس على التفريق بين المستويات المختلفة للأداء حتى بالنسبة للفروق البسيطة (العجمي، 2017).

وأشار (ميرزا، 2016) إلى مجموعة من الأبعاد لقياس الأداء الإداري تتمثل في الآتي:

1- سرعة الأداء:

سرعة الأداء الإداري يقصد بها متى يتم تنفيذ متطلبات ومسؤوليات العمل، ويشمل توزيع المهام الوظيفية بشكل صحيح واحترام أوقات الدوام الرسمي واستغلالها بالعمل وليس بالأعمال الشخصية والزيارات والمكالمات وتحديد الأولويات، كما يمكن النظر إلى سرعة الأداء الإداري على أنها السرعة في إنجاز الأعمال من غير تسرع، والالتزام بمواعيد إنجاز الأعمال من غير تأخير، مع المحافظة على جودة العمل، وإنجاز الأعمال بفعالية وكفاءة، حيث إن السرعة في إنجاز الأعمال لا تعني عدم إتقانها، لأن هناك فرقاً بين السرعة المنشودة والتسرع الذي يزيد من الأخطاء، والذي يترتب عليه تكلفة كبيرة لا تستطيع المؤسسات تحملها مهما بلغ حجمها، لذلك تبرز أولوية إدارة وتوزيع الوقت على الأعمال حسب أهميتها، والالتزام بمواعيد إنجاز هذه الأعمال من غير تأخير مع الحرص على جودتها، للحصول على رضا العملاء وتحقيق أهداف المؤسسة.

2- المعرفة بمتطلبات العمل:

هي المعرفة المهنية، والمعرفة الفنية، والمعرفة المتخصصة، والمعرفة التي تناسب قطاع العمل الذي يعمل به الفرد وترتبط به، والمعرفة والفهم والإدراك الواسع لبيئة الأعمال المتغيرة وطبيعتها، وأخيراً المعرفة باستخدام التكنولوجيا، لذلك فإن معرفة العاملين بمتطلبات العمل تمثل قدرة الأفراد على الفهم والإدراك والتصرف بصورة ملائمة في العمل، كما أن متطلبات العمل هي حجم الإنجاز في الظروف العادية وسرعة الإنجاز، والمثابرة والثقة ويدخل فيها التفاني والجدية في العمل، والقدرة على تحمل المسؤولية وإنجاز الأعمال في مواعيدها ومدى الحاجة للإشراف والتوجيه (نبيل، 2019).

إن متطلبات الوظيفة تشمل المهام والمسؤوليات، أو الأدوار والمهارات والخبرات التي يتطلبها عمل من الأعمال، أو وظيفة من الوظائف، ومتطلبات الوظيفة تشمل أيضاً المعرفة النظرية، والمعرفة الفنية، والمهارة المهنية، والمعرفة العامة عن الوظيفة والمجالات المرتبطة بها، أما الإلمام فيشمّل: الجدية في العمل، والقدرة على تحمل المسؤولية، وإنجاز الأعمال في مواعيدها، والالتزام بالدوام ومدى الحاجة إلى الإشراف (ناصر، 2013).

3- جودة الأداء:

تُعرّف جودة الأداء أنها مواصفات ومقاييس الجودة الموضوعية مسبقاً من قبل المؤسسة للخدمات والمنتجات المقدمة للعملاء، مع التأكيد على استخدام الموارد والإمكانات المتاحة بالشكل الأمثل، بتطبيق العديد من

البرامج لرفع جودة الخدمة والمنتج المقدم والتعامل مع العملاء بكل لباقة، وجودة الأداء هي خلو الأعمال المنجزة من الأخطاء أو قلتها والحرص على جودتها، وبعد الخطأ واحتماليته صفة أساسية من صفات العنصر البشري، لأنه لا يمكن أن يؤدي وينجز أعماله من غير أخطاء، مما يعني هنا قلة هذه الأخطاء إلى الحد الأدنى الذي يحقق الدقة في إنجاز هذه الأعمال بل يتعداه إلى ضرورة خلو هذه الأعمال من الأخطاء خصوصاً في الجانب المالي والقانوني منها، وفي أغلب المنتجات والخدمات، فجودة وخلو الأعمال من العيوب والنواقص تقتضي الالتزام بمعايير الجودة الصارمة من تخطيط وضمان وضبط وتطوير لهذه الجودة التي تحقق رضا العملاء، ورؤية المؤسسات الأمر الذي ينعكس بالضرورة على بقاء ونمو هذه المؤسسات وتحقيق أهدافها (Al-Zubaidi, 2017).

وتُعرف جودة الأداء الإداري أنها هي مجموعة الخطوات التي يجب اتباعها لتنفيذ المسؤوليات الوظيفية دون الوقوع في الخطأ وتطبيق الأنظمة والتعليمات ومراجعة الأعمال بصورة دقيقة وفهم الواجبات والتركيز عليها وتنفيذها بنجاح، كما يجب أن تتناسب دقة إنجاز الأعمال مع الوقت المخصص لها، فبعض الأعمال لا تحتمل التأخير وتحتاج للسرعة في الإنجاز دون أن تكون على حساب جودتها.

ويُعد العنصر البشري في أي مؤسسة من أهم المكونات التي تمتلكها، فالموارد البشرية هم المسؤولون عن الإنتاج والإبداع والابتكار والتجديد والتنظيم والتنفيذ، وإن لم تهتم المؤسسة بهذا العنصر الفعّال فإنها ستفقد بالتأكيد كثيراً من الكفاءة والأداء المتميز، وبالتالي ستفقد المنافسة، ولهذا لجأت جميع المؤسسات إلى توجيه سياساتها لتواجه كافة التحديات وغيرها من المتغيرات التي تحيطها من خلال تطوير الأداء الإداري لديها وتحفيزهم لمواجهة كافة التحديات المحيطة بها (Aldehayyat, 2011).

ولابد لمديرة مؤسسة رياض الأطفال الناجحة أن تتمتع بمجموعة من الصفات، أو المزايا الخاصة ومن الضروري أن تكون هذه الصفات حقيقية وليست شكلية، ومن ضمن هذه الصفات المظهر والشجاعة، الحزم، الصبر والاحتمال، العدل، النزاهة، المعرفة، اللباقة وحسن التعامل، الإيثار، الولاء والوفاء والإخلاص، الحماس، الهدوء وضبط النفس (شريف، 2013)، الإيمان بالهدف والغاية، التواضع والواقعية، الطيبة ودماثة الخلق والرحمة، الفعالية، القدوة الحسنة، العقلية الصحيحة، والإيمان بالعمل الذي تتولاه المديرة أياً كان نوع هذا العمل، أن تتبع الديمقراطية نهجاً في تعاملها، وألا تستقل في اتخاذ القرارات المهمة وحدها، بل تشرك معها ذوي الخبرة، والحرص الشديد وبصفة خاصة إذا تعلق الأمر بمصالح المعلمات (اسطنبولي ولاشين وأحمد، 2016)، فلا ينبغي للمديرة أن تتخذ قراراً خطيراً إلا بعد دراسة كافة جوانبه وردود الأفعال المتوقعة حياله، وأن تتسم بالشجاعة، بحيث تستطيع مواجهة هذه المواقف دون خوف، والقابلية البدنية وهذا لا يعني قوة البنية أو ضخامة الحجم، بل يعني ألا تتسم المديرة بتشويهه بدني معيب، أو مرض مزمن يقعدها، ويفضل أن تكون المديرة بحالة صحية جيدة، والقدرة على

تحمل المسؤولية وهذا يعني أن تتمتع المديرية بالسيادة الفنية في مجال النشاط الذي تشرف عليه وتحمل مسؤولية نتيجة قراراتها (ابو النور، 2010).

وتستنتج الباحثة أن المورد البشري يعد من أهم الموارد التي يتوقف عليها نجاح المؤسسة، باعتباره ركيزة أساسية ومهمة تبني المؤسسة إستراتيجياتها عليها باعتبارها من أهم عوامل الإنتاج، لأن الأداء الإداري يحدد مستوى كفاءة المؤسسة، ويجدد قدرتها على الاستمرار وتحقيق الأهداف المرجو تحقيقها، حيث يقوم العاملون بأداء مهامهم الوظيفية لتحقيق الأهداف ضمن إطار عمل وسياسات استقرت عليها المؤسسة التي يعملون بها، حيث إن تحقيق أهداف المؤسسة وعلى رأسها رفع إنتاجية العمل، وتحسين الأداء مرتبط ارتباطاً كبيراً برفع إنتاجية الأفراد العاملين فيها وتحسين أدائهم، إذ إن حياة المؤسسة أياً كانت طبيعة النشاط الذي تمارسه تتوقف على الأداء الإداري فيها، فقيام الأفراد بأعمالهم وإنجازهم لمهامهم كما هو مطلوب منهم ومخطط له سيقود المؤسسة نحو تحقيق أهدافها المنشودة، مثل البقاء والنمو والتوسع والتطور، أما إذا كان الأداء الإداري دون المستوى المطلوب فإن ذلك سيشكل عائقاً أمام المؤسسة لتحقيق أهدافها، مما يمكن أن يؤدي إلى تصفيتها، ويشمل ممارسة الأداء الإداري تنفيذ الخطط الموضوعية من الإدارة التعليمية، وتوزيع المسؤوليات على العاملين وتأليف اللجان المدرسية، والإشراف على سير التدريس، ومتابعة انتظام العمل المؤسسي، وإعداد الجداول، وتوزيع الدروس، وتنظيم السجلات المدرسية والإشراف عليها، وطلب الكتب والوسائل التعليمية وتوفيرها بالمؤسسة، وعقد الاجتماعات المدرسية، واتخاذ القرارات المناسبة، والاهتمام بالانضباط والنظام المؤسسي وتوفير المناخ الملائم للمعلمات والعمل التعاوني القائم على الاحترام والثقة.

الدراسات السابقة:

فيما يلي عرض لبعض الدراسات المتعلقة بكل من الضغوط الشخصية والأداء الإداري التي تمت في البيئتين العربية والأجنبية وفقاً لتسلسلها الزمني من الأقدم إلى الأحدث:

هدفت دراسة شيرلي أنجيلا (Shirely Angela, 2007) إلى وصف أداء المديرين الإداريين في أثناء عملية التطوير التربوي في الولايات المتحدة الأمريكية وقد قام بها قسم التطوير في المنطقة الجنوبية الغربية في مدرسة يبلغ عدد طلابها (1780) طالباً وطالبة، من خلال وصف ما كان يدور في المؤسسة على أرض الواقع، وهدفت الدراسة إلى متابعة أدوار المديرين وربطها بنتائج الطلبة، من خلال بناء قوانين للتمويل أو الخروج بخطة واسعة لمتابعة التقييم العام للمدرسة، وخلصت النتائج إلى أن المدارس التي مرت بعملية التغيير والتطوير، يزداد تغير مديريها ويتحركون بسرعة بسبب سلسلة من الأمور المفروضة عليهم من قبل السلطة الوسطى المنفذة بالإضافة إلى طريقة مساءلة العاملين التي تؤدي إلى الإسراع في عملية التغيير في المؤسسة، وتبين الدراسة أن المديرين يتخوفون من فقدان السلطة التي يمتلكونها بالإدارة التقليدية ومن خلال التسلسل الإداري، وأن المدير الذي يدير بالمعرفة أفضل من المدير الذي يدير بالسلطة، والمدير الذي يتخذ القرار بصورة تعاونية أفضل من المدير البيروقراطي وأن المدير الذي يستلهم

التعاون من المجتمع المحلي يتقدم أكثر بصورة واضحة والمدير ذو التوقعات العالية يحل محل المدير بالمساءلة والثقافة الكلية التفاعلية للعاملين تحل محل الأفراد الانعزاليين، والتغيير دائماً بحاجة إلى مدير قوي وصبور يقضي الكثير من الوقت في مساعدة الآخرين على فهم المتطلبات الجديدة للتغيير والتركيز على الدور التعليمي للمعلم أكثر من أي مسألة أخرى.

واستهدفت دراسة بيتر (Peter, 2009) التعرف على تصورات مديري المدارس الابتدائية لاستخدام التغذية الراجعة في تحسين الأداء الإداري لمديري المدارس (بلجيكا)، وقد استخدمت المقابلة في جمع المعلومات من (16) مدير مدرسة، و(4) مجموعات من المعلمين، وقد أشارت نتائج الدراسة إلى أن التنوع في تقديم التغذية الراجعة في المراحل المختلفة للأداء يمكن أن يساهم في تحسين فعالية المؤسسة، بالإضافة إلى تنوع مصادر التغذية الراجعة من الهيئة الإدارية والمعلمين وكذلك المجتمع المحلي وهو في نظر مديري المدارس من أهم المصادر التي يعتمد عليها في تحسين أداء المؤسسة ككل.

كما هدفت دراسة (قناديلي، 2012) إلى التعرف على تطوير أداء مديرات مدارس رياض الأطفال الأهلية بمدينة جدة في ضوء الاتجاهات المعاصرة من وجهة نظر الهيئة الإدارية والتعليمية (المملكة العربية السعودية) إلى معرفة الأساليب التي تؤدي إلى تطوير أداء مديرات مدارس رياض الأطفال في ضوء الاتجاهات المعاصرة من وجهة نظر الهيئة الإدارية والتعليمية بمدينة جدة كمرحلة نموذجية ومن ثم تطبيقه على كافة مديرات رياض الأطفال بالمملكة، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي. واستخدمت الاستبانة كأداة لجمع البيانات اللازمة لأغراض الدراسة وتضمنت (32) فقرة موزعة على أربعة محاور هي المهارات الإدارية، والمهارات التربوية، والمهارات الفنية، والمهارات الإنسانية. وتكون مجتمع الدراسة من جميع مدارس رياض الأطفال بجدة، أما عينة الدراسة فبلغت (178) روضة. وتوصلت الدراسة إلى أن ممارسة مديرة الروضة لمهارات الإدارة جاءت ضعيفة وتشير إلى اختلاف آراء أفراد العينة. وجاء المحور الأول مهارات إدارية في المرتبة الثانية بمتوسط قدره (2.220) وانحراف معياري (1.114) وهي درجات تشير إلى أن تلك المهارات تمارسها المديرة بدرجة ضعيفة.

أما دراسة (الغامدي، 2015) فقد هدفت إلى التعرف على مستوى الأداء الإداري لمديري المدارس المطبقة لبرنامج تطوير في المجالات التالية التخطيط والتنظيم والتوجيه والمتابعة (المملكة العربية السعودية)، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي المسحي، واستخدمت استبانة مكونة من جزأين رئيسيين الجزء الأول المعلومات العامة والجزء الثاني مكون من محاور الاستبانة حيث تضمنت (41) عبارة موزعة على أربعة محاور هي: التخطيط، التنظيم، التوجيه، المتابعة. وتكون مجتمع الدراسة من جميع مشرفي ومعلمي المدارس التابعة لمشروع تطوير في جميع المراحل بمدينة الطائف وقد تكونت عينة الدراسة من (70) مشرفاً شكلوا (36.3%) من المجتمع الكلي للدراسة، و(121) معلماً شكلوا (63.4%) من المجتمع الكلي للدراسة، وتوصلت الدراسة إلى أن مستوى الأداء الإداري لدى مديري

المدارس المطبقة لبرنامج تطوير في مجالات التخطيط والتنظيم والتوجيه والمتابعة بدرجة عالية، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات أفراد عينة الدراسة يعزى لمتغير المؤهل العلمي والمرحلة التعليمية حول مستوى الأداء الإداري لدى مديري المدارس المطبقة لبرنامج تطوير في جميع المحاور.

وهدف دراسة (هميسة، 2015) إلى تطوير الأداء التنظيمي لمؤسسات رياض الأطفال في ضوء مدخل الإدارة الإستراتيجية، وسعت إلى إلقاء الضوء على مدخل الإدارة الإستراتيجية كأحد مداخل الإدارة المعاصرة لمجال الإدارة التعليمية في مصر، واهتمت بتحديد المعوقات التي تواجه إدارة مؤسسات رياض الأطفال لإيجاد حلول لها ووضعها أمام المسؤولين للتركيز على نقاط القوة بمؤسسات رياض الأطفال وتحديد الفرص المتاحة لاستغلالها وتجنب التهديدات ومعالجة نقاط الضعف في هذه المؤسسات وبيئتها. واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي المقارن، وتمثلت أدوات الدراسة في المقابلات الفردية وتكونت عينة الدراسة من 26 مديراً، و204 معلمات و175 ولي أمر من 26 مؤسسة تعليمية من مؤسسات رياض الأطفال في محافظة كفر الشيخ بجمهورية مصر العربية، وأشارت نتائج الدراسة إلى أهداف الخطة الإستراتيجية المقترحة، ومنها الاهتمام بالجوانب التطبيقية والعملية للأطفال، وتدعيم الإمكانيات والتسهيلات البحثية المعلوماتية بالتعاون مع المؤسسات المحلية والدولية، كما توصلت النتائج إلى آليات تنفيذ الخطة الإستراتيجية المقترحة، ومنها تحويل المهام إلى أسلوب نشاط، ووضع خطة تنفيذ لمحاور الإستراتيجيات محكومة بالتوقعات ومصادر التمويل، وتحديد أسس مراقبة التنفيذ وضمان جودة التنفيذ.

ودراسة (شلي، 2016) هدفت إلى معرفة درجة تطبيق مديرات رياض الأطفال للإدارة الإستراتيجية وعلاقتها بمستوى الأداء الوظيفي لدى المعلمات في عمان (الأردن) من وجهة نظر المعلمات، ومعرفة ما إذا كانت هناك فروق دالة إحصائية بين استجابات أفراد عينة الدراسة حول درجة تطبيق الإدارة الإستراتيجية ومستوى الأداء وفقاً لمتغير نوع الروضة، والمؤهل العلمي، والخبرة. وقد استخدمت الباحثة المنهج الوصفي الارتباطي القائم على جمع البيانات من عينة تم اختيارها بالطريقة الطبقية العشوائية، وتم تطبيق استبانة تكونت من (27) فقرة لقياس الإدارة الإستراتيجية و(22) فقرة لقياس مستوى الأداء الوظيفي. وتكون مجتمع الدراسة من مديرات رياض الأطفال، بينما بلغت عينة الدراسة (530) فرداً بنسبة مئوية بلغت (17%) من المجتمع الكلي. وتوصلت الدراسة إلى أن درجة تطبيق مديرات رياض الأطفال للإدارة الإستراتيجية جاءت بدرجة عالية، وعدم وجود فروق دالة إحصائية بين متوسط استجابات المعلمات حول تطبيق مديرات رياض الأطفال للإدارة الإستراتيجية، كما أشارت النتائج لوجود فروق وفقاً لمتغير نوع الروضة ولصالح رياض الأطفال الدولية، وفقاً لمتغير المؤهل العلمي، ولصالح من مؤهلهم دراسات عليا، وأن مستوى الأداء الوظيفي لدى معلمات رياض الأطفال جاء بدرجة عالية وفقاً لاستجابات المعلمات، وعدم وجود فروق دالة إحصائية بين متوسط استجابات المعلمات حول مستوى الأداء الوظيفي لديهن، وفقاً لمتغير نوع الروضة، المؤهل العلمي، والخبرة العملية، ووجود علاقة ارتباطية موجبة بين درجات تطبيق مديرات رياض الأطفال الإدارية الإستراتيجية ومستوى الأداء الوظيفي لدى المعلمات.

أما دراسة (عباس، 2019) فقد هدفت إلى معرفة فاعلية برنامج تدريبي مصمم وفق مبادئ مدخلي إعادة هندسة العمليات الإدارية والحوكمة في تطوير الأداء الإداري لمديرات مؤسسات رياض الأطفال في مدينة اللاذقية، وتعرف نسبة الاحتفاظ بمعلومات ومهارات البرنامج عند المديرات. كما هدف البحث إلى تحديد درجة تطبيق المديرات لهذه المبادئ وفقاً لبطاقة ملاحظة أدائهن بعد تطبيق البرنامج التدريبي، وتحديد درجة تطبيقهن لمبادئ المدخلين من وجهة نظر المربيات قبل البرنامج التدريبي وبعده، واعتمد البحث على المنهج شبه التجريبي، وبلغت عينة البحث (25) مديرة، و(70) مربية وقد أظهرت النتائج فاعلية البرنامج التدريبي المصمم وفق مبادئ مدخلي إعادة هندسة العمليات الإدارية والحوكمة في تطوير الأداء الإداري لمديرات مؤسسات رياض أطفال مدينة اللاذقية وفق نسبة الكسب المعدل، وفقد الكسب، كما تبين أن درجة تطبيق المديرات لمبادئ مدخلي إعادة هندسة العمليات الإدارية والحوكمة من وجهة نظر المربيات قبل تطبيق البرنامج التدريبي متوسطة.

واستهدفت دراسة (مرسي، والسمان، 2020) تطوير أداء القيادات المدرسية في ضوء الخطة الإستراتيجية (2030/2014م) ووضع تصور مقترح لتطوير الأداء الإداري بالتعليم الابتدائي في ضوء الخطة الإستراتيجية للتعليم الجامعي في مصر لعام 2030/2014م واعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي واستخدم الباحثان استبانة موجهة للقيادات الدراسية بالتعليم الابتدائي للتعرف على المعوقات التي تواجه القيادات المدرسية وتوقعهم عن تحقيق أهداف الخطة الإستراتيجية وأظهرت الدراسة عدة نتائج أهمها: قصور لدى بعض القيادات المدرسية في الإلمام بالمعايير القومية للتعليم ومعايير تقييم أداء العاملين بالمؤسسة غير واضحة، وضعف إلمام القيادات المدرسية باللوائح والتشريعات المؤسسة ومحدودية الصلاحيات التي تحتاجها القيادة المدرسية للقيام بالأعمال الإدارية والفنية داخل المؤسسة، وضعف التخطيط للتكامل والتعاون بين المؤسسة والمجتمع الخارجية وسيادة النزعة المركزية في العمل داخل المؤسسة، ووجود قصور في استخدام مهارة التفويض داخل المؤسسة وتميز عملية الرقابة على الأداء داخل مدارس التعليم الابتدائي بالشكلية والروتينية فقط وضعف الدورات التدريبية الشاملة للقيادات المدرسية.

أما دراسة (العتيبي، 2020) فقد هدفت إلى وضع نموذج مقترح لتحسين الأداء المؤسسي لإدارات التعليم في ضوء الريادة الإستراتيجية، واستخدمت الباحثة المنهج الوصفي، واعتمدت الاستبانة كأداة لها، وطبقت على عينة قصدية مكونة من (471) من مديري ومساعدتي الإدارات العامة، ومديري ومديرات الإدارات ومساعدتهم في أربع إدارات تعليمية (الرياض، المدينة المنورة، المنطقة الشرقية، عسير)، بينما تم تطبيق استبانة الخبراء على عينة قصدية تشمل (17) خبيراً وخبيرة في الإدارة التربوية والريادة الإستراتيجية في وزارة التعليم، وفي الجامعات السعودية والعربية. وخلصت الدراسة إلى مجموعة من النتائج، من أهمها: أن درجة تطبيق أبعاد الريادة الإستراتيجية في إدارات التعليم بالمملكة العربية السعودية جاءت بدرجة متوسطة بواقع (2.81 من 4.0) وتوصلت إلى أن هناك موافقة بين أفراد الدراسة على متطلبات تطبيق الريادة الإستراتيجية في إدارات التعليم بالمملكة العربية السعودية.

تعقيب على الدراسات السابقة:

يلاحظ أن الدراسات السابقة تناولت ضمنياً المتغيرات الرئيسة للدراسة (الأداء الإداري). إلا أن أهدافها وعينتها ومجتمعها والبلدان التي أجريت بها الدراسة يختلف واقعها ومجتمعها وعينتها عن بلد وموقع الدراسة الحالية بالإضافة إلى أهدافها كدراسة عباس (2019)، ودراسة مرسي والسمان (2020)، ودراسة العتيبي (2020)، وأن بعضاً من الدراسات السابقة يتقارب إلى حدٍ ما مع الدراسة الحالية كدراسة قناديلي (2012)، ودراسة الغامدي (2015)، وقد تم الاستفادة من هذه الدراسات في تطوير أداة جمع المعلومات، والتعرف على نتائجها ومقارنتها بنتائج البحث الحالي واستخدام المعالجات الإحصائية المناسبة، وفي تدعيم بعض الآراء المتعلقة بالإطار النظري، وتسعى الدراسة الحالية إلى الكشف عن درجة ممارسة مديرات رياض الأطفال في دولة الكويت الأداء الإداري من وجهة نظر المعلمات.

الطريقة والاجراءات:

منهج الدراسة:

استخدم لأغراض الدراسة المنهج الوصفي المسحي، للكشف عن درجة ممارسة مديرات رياض الأطفال في دولة الكويت الأداء الإداري من وجهة نظر المعلمات.

مجتمع وعينة الدراسة:

تكون مجتمع الدراسة من جميع معلمات مؤسسات رياض الأطفال في محافظتي الأحمدية ومبارك الكبير في دولة الكويت للعام الدراسي 2021/2022 والبالغ عددهم (2848) معلمة، كما تبين في الإحصائيات لعام 2021. وقامت الباحثة باختيار عينة عشوائية من معلمات مؤسسات رياض الأطفال في محافظتي الأحمدية ومبارك الكبير في دولة الكويت، حيث تكونت عينة الدراسة من (350) معلمة بنسبة (12%) من مجتمع الدراسة موزعين على جميع مؤسسات رياض الأطفال المحددة، وبين جدول (1) توزيع عينة الدراسة حسب متغيراتها.

جدول (1)

توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغيرات الدراسة

المتغير	الفئات	التكرار	النسبة
المحافظة	الأحمدية	187	53.4
	مبارك الكبير	163	46.6
سنوات الخبرة	أقل من 5 سنوات	128	36.6
	من 5 سنوات- أقل من 10 سنوات	158	45.1
المؤهل العلمي	عشر سنوات فأكثر	64	18.3
	بكالوريوس فأقل	182	52.0
	دراسات عليا	168	48.0
المجموع		350	100.0

أداة الدراسة:

تكونت أداة الدراسة من (20) فقرة بحيث تغطي ممارسة الأداء الإداري، وقد تم بناء الفقرات بعد الرجوع إلى هذه المعايير والاطلاع على الأدب النظري والدراسات السابقة كدراسة عباس (2019)، ودراسة العتيبي (2020).

1- صدق أداة الدراسة:

أ. صدق المحتوى: تم عرض الاستبانة على مجموعة مكونة من (10) مُحَكِّمِينَ في مجالات (الإدارة وأصول التربية)، حيث طُلب منهم إبداء آرائهم حول المقياس من حيث الصياغة اللغوية ومدى وضوحها، وانتماء كل فقرة للمقياس، وأي تعديلات يرونها مناسبة. وقد اعتمدت الباحثة الفقرة التي أجمع عليها (8) محكمين فأكثر أي ما نسبته (80%) من المُحَكِّمِينَ. وبهذا بقيت الأداة في صورتها النهائية مكوناً من (20) فقرة.

ب. صدق البناء: للتأكد من صدق بناء أداة الدراسة فقد تم توزيعها على عينة استطلاعية قوامها (30) معلمة من مجتمع الدراسة ومن خارج عينتها وتم حساب معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات الأداة ومع الأداة ككل وكانت النتائج كما في جدول (2):

جدول (2)

معاملات الارتباط بين الفقرات والدرجة الكلية لدرجة ممارسة الأداء الإداري

رقم الفقرة	معامل الارتباط مع الأداة	رقم الفقرة	معامل الارتباط مع الأداة
1	.29*	11	.84**
2	.31*	12	.81**
3	.78**	13	.76**
4	.83**	14	.86**
5	.84**	15	.69**
6	.79**	16	.78**
7	.28*	17	.85**
8	.71**	18	.78**
9	.42**	19	.76**
10	.32*	20	.88**

* دالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05)، ** دالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.01)

تدل معاملات الارتباط المستخرجة على وجود علاقة دالة إحصائية بين جميع فقرات الاستبانة وبين الدرجة الكلية للاستبانة، وهو ما يشير إلى توافر الصدق والاتساق الداخلي بالاستبانة.

2- ثبات أداة الدراسة:

للتأكد من ثبات أداة الدراسة تم استخدام طريقتين الأولى هي طريقة الاختبار-إعادة الاختبار حيث تم تطبيق الأداة لمرتين على العينة الاستطلاعية بفارق زمني مدته أسبوعين، وتم حساب معامل ارتباط بيرسون بين التطبيقين، كما تم في الطريقة الثانية حساب معامل كرونباخ ألفا (معامل الاتساق الداخلي) ورصدت النتائج في الجدول (3).

جدول (3)

معامل الاتساق الداخلي كرونباخ ألفا وثبات إعادة للدرجة الكلية

المجال	ثبات إعادة	الاتساق الداخلي
درجة ممارسة الأداء الإداري	0.82	0.84

3- معيار تصحيح أداة الدراسة:

تم استخدام مقياس لكثرت للتدرج الخماسي بهدف قياس آراء أفراد عينة الدراسة، حيث تم إعطاء موافق بدرجة كبيرة جداً (5)، وموافق بدرجة كبيرة (4)، وموافق بدرجة متوسطة (3)، وموافق بدرجة قليلة (2)، وموافق بدرجة قليلة جداً (1)، وتم الاعتماد على التصنيف التالي للحكم على المتوسطات الحسابية:

$$\text{طول الفترة} = (\text{أعلى قيمة} - \text{أدنى قيمة}) / (5 - 1) = 5 / 4 = 1.25$$

وعليه يكون معيار الحكم على الدرجة على النحو التالي:

— من 1- أقل من 1.8 درجة قليلة جداً

— من 1.8- أقل من 2.6 درجة قليلة

— من 2.6- أقل من 3.4 درجة متوسطة

— من 3.4- أقل من 4.2 درجة كبيرة

— 4.2 فأكثر درجة كبيرة جداً

الأساليب الإحصائية المستخدمة:

للإجابة عن أسئلة الدراسة قامت الباحثة باستخدام التحليلات الإحصائية المناسبة بعد إدخال البيانات على جهاز الحاسوب، لتحليلها باستخدام برنامج (SPSS) ومعالجتها إحصائياً. وذلك على النحو الآتي:

— للإجابة عن السؤال الأول تم استخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية.

— للإجابة عن السؤال الثاني تم استخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، وتحليل التباين الثلاثي (3-ways ANOVA).

نتائج الدراسة ومناقشتها:

هدفت الدراسة إلى الكشف عن درجة ممارسة مديرات رياض الأطفال في دولة الكويت الأداء الإداري من وجهة نظر المعلمات، وهل تختلف درجة ممارسة مديرات رياض الأطفال في دولة الكويت الأداء الإداري باختلاف كل من، المحافظة، وسنوات الخبرة، والمؤهل العلمي، وذلك من خلال الإجابة عن كل من أسئلة الدراسة الآتية:

النتائج الخاصة بالسؤال الأول ومناقشتها:

ما درجة ممارسة مديرات رياض الأطفال في دولة الكويت الأداء الإداري من وجهة نظر المعلمات؟

تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة ممارسة مديرات رياض الأطفال في دولة الكويت الأداء الإداري من وجهة نظر المعلمات، مع مراعاة ترتيب الفقرات تنازلياً، والمتوسط العام للمقياس الكلي، والجدول (4) يوضح ذلك.

جدول (4)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة ممارسة مديرات رياض الأطفال في دولة الكويت الأداء الإداري من وجهة نظر المعلمات مرتبة تنازلياً

الرتبة	الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
1	6	تسعى مديرة الروضة إلى إيجاد توافق تام بين القدرات الشخصية والمهام الوظيفية.	4.02	.889	كبيرة
2	9	تحرص مديرة الروضة على تحقيق الأهداف الإستراتيجية.	3.79	.878	كبيرة
3	13	توفر مديرة الروضة جواً تعليمياً مناسباً للطلبة والمعلمات.	3.73	1.029	كبيرة
4	2	تسعى مديرة الروضة إلى قياس الأداء المطلوب من خلال مدى جودة العمل	3.67	.918	كبيرة
5	18	تشارك مديرة الروضة في الأعمال التطوعية الداخلية.	3.57	1.035	كبيرة
6	17	تدعو مديرة الروضة المعلمات إلى الاستفادة من وقت الفراغ لديهم بعمل ندوات توعية.	3.39	.779	متوسطة
7	20	تحافظ مديرة الروضة على أداء المهام بكل صدق وأمانة.	3.39	.790	متوسطة
8	16	تشارك مديرة الروضة المعلمات في عملية صنع واتخاذ القرارات الإدارية.	3.36	.731	متوسطة
9	11	تدعو مديرة الروضة المعلمات إلى العمل الجماعي.	3.34	.871	متوسطة

10	8	تستخدم مديرة الروضة أساليب تعليمية تكنولوجية حديثة.	3.25	.996	متوسطة
11	10	تشارك مديرة الروضة المعلمات في المناسبات الخاصة بكل سرور.	3.15	.843	متوسطة
12	19	تفوض مديرة الروضة بعض المهام الإدارية والوظيفية.	3.14	.845	متوسطة
13	12	تسعى مديرة الروضة إلى تحقيق رؤية ورسالة المؤسسة.	3.11	.835	متوسطة
14	3	تستخدم مديرة الروضة المرونة في أدائها الإداري.	3.09	.990	متوسطة
15	7	تتسم مديرة الروضة بالإيجابية والعطاء والنمو.	3.07	1.020	متوسطة
16	4	تنظم مديرة الروضة الوقت وتستثمره.	3.02	.989	متوسطة
17	14	تسعى مديرة الروضة لحل المشكلات بالطرق العلمية.	2.58	.888	قليلة
18	5	تلتزم مديرة الروضة بالقيم الأخلاقية في التعامل مع المعلمات.	2.49	.942	قليلة
19	15	تعزز مديرة الروضة الأعمال الإبداعية باستمرار.	2.39	.855	قليلة
20	1	تنسق مديرة الروضة بين المهام الأساسية والإضافية.	2.29	.893	قليلة
المقياس العام ككل			3.19	.606	متوسطة

يلاحظ من الجدول (4) أن المتوسط الحسابي للأداء الإداري ككل بلغ (3.19) وبدرجة متوسطة، وأن المتوسطات الحسابية قد تراوحت ما بين (2.29-4.02)، حيث جاءت الفقرة رقم (6) والتي تنص على "تسعى مديرة الروضة إلى إيجاد توافق تام بين القدرات الشخصية والمهام الوظيفية" في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ (4.02) وبدرجة كبيرة، وجاءت الفقرة رقم (9) والتي تنص على "تحرص مديرة الروضة على تحقيق الأهداف الإستراتيجية" في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي (3.79) وبدرجة كبيرة، وجاءت الفقرة رقم (13) والتي تنص "توفر مديرة الروضة جواً تعليمياً مناسباً للطلبة والمعلمات" في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي (3.73) وبدرجة كبيرة، وجاءت الفقرة رقم (11) والتي تنص "تدعو مديرة الروضة المعلمات إلى العمل الجماعي" في المرتبة التاسعة بمتوسط حسابي (3.34) وبدرجة متوسطة، وجاءت الفقرة رقم (8) والتي تنص "تستخدم مديرة الروضة أساليب تعليمية تكنولوجية حديثة" في المرتبة العاشرة بمتوسط حسابي (3.25) وبدرجة متوسطة، وجاءت الفقرة رقم (10) والتي تنص "تشارك مديرة الروضة المعلمات في المناسبات الخاصة بكل سرور" في المرتبة الحادية عشر بمتوسط حسابي (3.15) وبدرجة متوسطة، وجاءت الفقرة رقم (5) والتي تنص على "تلتزم مديرة الروضة بالقيم الأخلاقية في التعامل مع المعلمات" في المرتبة الثامنة عشرة بمتوسط حسابي بلغ (2.49) وبدرجة قليلة، وجاءت الفقرة رقم (15) التي تنص على "تعزز مديرة الروضة الأعمال الإبداعية باستمرار" في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (2.39) وبدرجة قليلة، وجاءت الفقرة رقم (1) والتي تنص "تنسق مديرة الروضة بين المهام الأساسية والإضافية" في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي بلغ (2.29) وبدرجة قليلة.

وقد تعزى هذه الدرجة المتوسطة إلى كون مديرة الروضة ترتبط ارتباطاً وثيقاً بالمهام الإدارية، وتقديم أفضل ما تمتلك من مهارات وخبرات للشعور بالرضا، والتميز والإبداع بعيداً عن الخلل والقصور، فقد تنجح بعض المؤسسات في تطبيق الأداء الإداري بينما يفشل البعض الآخر، وفي الواقع فإن الصفات الأساسية التي تمتاز بها مديرة الروضة بسيطة وواضحة، ويرجع السبب الرئيسي لفشل هذه المؤسسات في عملية التطبيق نفسها، وقد لا يكون السري في نجاح هذه المؤسسات في اختيار إستراتيجيات الأداء الإداري بل في درجة الأداء الذي يتناسب وثقافة المؤسسة وأفرادها بكافة مستوياتهم وخبراتهم وطاقاتهم، وفي مشاركة والتزام مديرة الروضة في المؤسسة بتحقيق الأهداف والإصرار على الوصول إلى الغايات المرجوة وفق الإستراتيجيات التربوية الحديثة.

إلا أن هناك معوقات وصعوبات تحد من الأداء الإداري وممارسته بالطريقة الصحيحة والمناسبة، كاتباع القوانين والأنظمة بكل تزم وغياب المرونة، وكثرة الضغوط في العمل، وقلة الحوافز المادية والمعنوية، وغياب روح الفريق، بالإضافة إلى ضعف الصفات القيادية في اتخاذ القرارات الحاسمة، وعدم المشاركة في صنع القرارات وحل المشكلات، وانحراف الأهداف عن رضا وارتياح المديرات، وقصور التخطيط والضبط والتنظيم في المؤسسة ونقص وعي المديرات بأهمية الأداء الإداري ودوره في نجاح المؤسسات، والضغط الاجتماعي، وسلوك المديرات وتوقعاتهن التي تتعارض مع المتطلبات التربوية الحديثة، وعدم التدريب على أحدث وسائل التكنولوجيا والبرامج الخاصة التي من شأنها أن تسهل العمل، والتركيز على تقييم الأداء الحالي وليس القيادة الواعية الهادفة التي تساعد المديرات في تحقيق جودة مؤسسية أعلى، وأيضاً إهمال تحقيق التوازن بين الأهداف قصيرة الأجل وطويلة الأجل، مع عدم الوعي بأهمية النظر الدائم إلى المستقبل، والاهتمام بمعالجة المشكلات دون النظر إلى حماية المستقبل بالوقاية من المشكلات التي يحتمل حدوثها، والاعتقاد بأن العلاج أفضل وسائل الدفاع بينما ينظر العالم اليوم إلى الوقاية وأهميتها كمنظور اجتماعي اقتصادي في عصر العولمة.

وتتفق نتائج الدراسة الحالية مع نتائج دراسة كل من عباس (2019)، ودراسة العتيبي (2020) التي وجدت جميعها درجة متوسطة من التطبيق والالتزام في ممارسة الأداء الإداري بكافة أبعاده. وعلى العكس من ذلك فقد اختلفت نتائج هذه الدراسة مع نتائج كل من دراسة قناديلي (2012) حيث جاءت درجة ممارسة الأداء الإداري بدرجة قليلة، ودراسة الغامدي (2015)، ودراسة شلي (2015) حيث جاءت درجة ممارسة الأداء الإداري بدرجة كبيرة.

النتائج الخاصة بالسؤال الثاني ومناقشتها:

هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha=0.05$) بين متوسطات أفراد عينة الدراسة حول درجة ممارسة مديرات رياض الأطفال في دولة الكويت الأداء الإداري تعزى لمتغيرات (المحافظة، وسنوات الخبرة، والمؤهل العلمي)؟

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة حول درجة ممارسة مديرات رياض الأطفال في دولة الكويت الأداء الإداري ككل كما هو مبين في الجدول (5).

جدول (5)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة حول درجة ممارسة مديرات رياض الأطفال في دولة الكويت الأداء الإداري ككل وفقاً لمتغيرات المحافظة، وسنوات الخبرة، والمؤهل العلمي

المتغير	الفئات	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
المحافظة	الأحمدي	187	3.44	.554
	مبارك الكبير	163	2.91	.533
سنوات الخبرة	أقل من 5 سنوات	128	3.27	.562
	من 5 سنوات- أقل من 10 سنوات	158	3.13	.606
	عشر سنوات فأكثر	64	3.18	.673
المؤهل العلمي	بكالوريوس فأقل	182	3.12	.587
	دراسات عليا	168	3.26	.618

يلاحظ من الجدول (5) وجود فروق ظاهرية بين المتوسطات الحسابية لدرجة ممارسة مديرات رياض الأطفال في دولة الكويت الأداء الإداري من وجهة نظر المعلمات، ناتجة عن اختلاف مستويات متغيرات الدراسة، ويهدف التحقق من جوهرية الفروق الظاهرية؛ تم إجراء تحليل التباين الثلاثي (3-ways ANOVA) وذلك كما في الجدول (6).

جدول (6)

التحليل التباين الثلاثي لأثر المحافظة وسنوات الخبرة والمؤهل العلمي على درجة الأداء الإداري ككل

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	الدلالة الإحصائية
المحافظة	23.939	1	23.939	81.856	.000
سنوات الخبرة	1.319	2	.659	2.255	.106
المؤهل العلمي	.864	1	.864	2.956	.086
الخطأ	100.895	345	.292		
الكلي المصحح	127.974	349			

يتضح من جدول (6) عدم وجود فروق دالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha=0.05$) بين المتوسطات الحسابية لدرجة ممارسة مديرات رياض الأطفال في دولة الكويت الأداء الإداري من وجهة نظر المعلمات تعزى لمتغيرات، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، بينما تبين وجود فروق دالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha=0.05$) بين

المتوسطات الحسابية لدرجة ممارسة مديرات رياض الأطفال في دولة الكويت الأداء الإداري من وجهة نظر المعلمات تعزى للمحافظة، ولصالح (محافظة الأحمدية). وقد تعزو الباحثة عدم وجود فروق تعزى لمتغير المؤهل العلمي إلى تشابه ظروف البيئة التعليمية داخل المؤسسات وتوافر المناخ التعليمي المرن للمديرة بغض النظر عن درجة المؤهل العلمي الذي تحمله وبالتالي لم تختلف الاستجابات باختلاف المؤهل العلمي، أما بالنسبة لمتغير سنوات الخبرة فقد يرجع السبب لعدم وجود فروق إلى الحرص الشديد من قبل مديرة الروضة على نتائج أدائها للعمل بغض النظر عن سنوات الخبرة التي مرت بها أثناء عملها مما يشكل دافعاً للمزيد من الجودة في العطاء والإبداع والتميز والوصول إلى نتائج مرضية ومقبولة، ويعود وجود فروق تعزى إلى متغير المحافظة لصالح (محافظة الأحمدية) أمر منطقي لارتباط مديرة الروضة بوظيفتها ومركزها، واعتبار العمل جزءاً من حياتها للسعي إلى تحقيق الذات والمشاركة الفعالة، فهي تسعى إلى إثبات ثقافة المحافظة أو المنطقة التي تعمل بها، فزيادة الانسجام بالعمل ينعكس إيجاباً على الأداء الإيجابي والهادف ضمن إستراتيجيات تربوية تحاكي الواقع المعاصر.

وتتفق نتائج الدراسة الحالية مع دراسة كل من الغامدي (2015)، ودراسة شلي (2015) في عدم وجود فروق دالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha=0.05$) بين المتوسطات الحسابية للدرجة الكلية تعزى لمتغيرات المؤهل العلمي، وسنوات الخبرة.

التوصيات

بناءً على نتائج الدراسة توصي الباحثة بالآتي:

- عقد ورش تدريبية تساعد مديرات مؤسسات رياض الأطفال على تنمية ممارسة المصطلحات الحديثة بكل دافعية وكفاءة عالية.
- مساعدة مديرات رياض الأطفال على تعزيز مفهوم الأداء الإداري من خلال تقوية الروابط والعلاقات الاجتماعية.
- العمل على نشر ثقافة الأداء الإداري في بيئات العمل الداخلية والخارجية.

البحوث المقترحة

- العمل على تعزيز مثل هذه المتغيرات الحديثة في تخصص الإدارة والقيادة التربوية.
- إجراء المزيد من البحوث والدراسات التربوية الحديثة المتعلقة بالأداء الإداري مثل الأداء الإداري وعلاقته بالسلوك الإبداعي لدى مديرات مؤسسات رياض الأطفال، الأداء الإداري ودوره في تحقيق النمو المهني لمديرات رياض الأطفال في دولة الكويت.

قائمة المراجع:

- أبو النور، محمود (2010). علاقة المشاركة في صنع القرار بالأنماط القيادية لمديري المدارس الابتدائية في مصر، مجلة كلية التربية- جامعة عين شمس، 13 (27)، 103-156.
- أبو بكر، مصطفى محمود. (2015). المدير المعاصر وإدارة الأعمال في بيئة العولمة المعاصرة. الدار الجامعية، الإسكندرية.
- الأسدي، سعيد جاسم. (2016). التنمية المهنية القائمة على الكفاءات والكفايات المدير – المشرف. عمان، الدار المنهجية للنشر والتوزيع.
- اسطنبولي، مروة، ولاشين، محمد عبد الحميد، وأحمد، عزام عبد النبي. (2016). تفعيل الممارسات الإدارية لمديري مدارس التعليم الأساسي بسلطنة عمان في ضوء مدخل الإدارة الإستراتيجية، مجلة كلية التربية- جامعة الأزهر، 35 (171)، 645 - 690.
- الحري، قاسم بن عادل. (2007). التنمية المهنية للقيادات التربوية لإدارة مدرسة المستقبل بدول الخليج في ضوء القيادة التحويلية، مجلة الدراسات في التعليم الجامعي، 9 (15)، 86 - 167.
- حسين، إبراهيم علي. (2016). التنمية المهنية للقيادات الإدارية التربوية – اتجاهات معاصرة. دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان.
- رضوان، أميرة أحمد محمد. (2020). متطلبات تحقيق جودة المناخ التنظيمي بمؤسسات رياض الأطفال. المجلة العلمية لكلية التربية للطفولة المبكرة، جامعة المنصورة، 7 (2)، 46 - 84.
- الزهراني، سلوى، والشريف، الشريف. (2020). ممارسة قائدات مدارس محافظة قلوة للقيادة الأخلاقية وعلاقتها بالرضا الوظيفي للمعلمات من وجهة نظرهن "قلوة". مجلة التربية- جامعة الأزهر، 29 (185)، 673-723.
- السعود، راتب سلامة. (2016). التنمية المهنية للقيادات الإدارية والتربوية اتجاهات معاصرة. دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان.
- شريف، السيد عبد القادر. (2013). إدارة رياض الأطفال وتطبيقاتها. ط5. دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة. الأردن.
- شلي، محمد مصطفى. (2016). درجة تطبيق مديرات رياض الأطفال للإدارة الإستراتيجية وعلاقتها بمستوى الأداء الوظيفي لدى المعلمات في عمان. رسالة ماجستير منشورة، الجامعة الهاشمية. الأردن.
- صبيحي، مريم نادي (2019). بعض المداخل الحديثة في الأداء الإداري لمديري المدارس الابتدائية، مجلة العلوم التربوية والنفسية- جامعة الفيوم، (12).

- عباس، أنس عبد الباسط. (2018). الإدارة الإستراتيجية - رؤية معاصرة. دار النشر الدولي.
- عباس، سوسن جابر. (2019). فاعلية برنامج تدريبي مصمم وفق مدخلي إعادة هندسة العمليات الإدارية والحكومة في تطوير الأداء الإداري لمديري مؤسسات رياض الأطفال - دراسة شبه تجريبية على عينة من مديري مؤسسات رياض الأطفال في مدينة اللاذقية"، رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية التربية، جامعة تشرين، سوريا.
- العتيبي، دلال تركي. (2020). الريادة الإستراتيجية لتحسين الأداء المؤسسي في الإدارات التعليمية السعودية. مكتبة الرشد: الرياض.
- العجمي، كروز ترحيب. (2017). تطوير الأداء الإداري بالتعليم الأساسي في ضوء مدخل إدارة التميز. مجلة البحث العلمي في التربية، 18(10)، 337-373.
- عوض، مريم نادي. (2019). بعض المداخل الحديثة في الأداء الإداري لمديري المدارس الابتدائية - بحث مشتق من رسالة للحصول على درجة الماجستير، مجلة جامعة الفيوم للعلوم التربوية والنفسية، 11(10)، 411 - 449.
- الغامدي، ماجد بن جماح. (2015). مستوى الأداء الإداري لدى مديري المدارس المطبقة لبرنامج تطوير بمدينة الطائف من وجهة نظر المشرفين والمعلمين. رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة أم القرى، المملكة العربية السعودية.
- قناديلي، رؤى محمد أحمد. (2012). تطوير أداء مديرات مدارس رياض الأطفال الأهلية بمدينة جدة في ضوء اتجاهات المعاصرة من وجهة نظر الهيئة الإدارية والتعليمية. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة أم القرى، المملكة العربية السعودية.
- محمد، عبد الرحمن عطية، وفراج، حشمت عبد الحكيم، والهنداوي، أحمد عبد الفتاح (2021). متطلبات تطوير الأداء الإداري للعاملين بقطاع المعاهد الأزهرية في ضوء مدخل الإدارة الإستراتيجية. مجلة التربية- جامعة القاهرة، 190 (2)، 468-514.
- مرسي، عمر محمد، والسمان، أحمد محمد (2020). تطوير أداء القيادات المدرسية في ضوء الخطة الاستراتيجية 2030/2014م دراسة ميدانية، مجلة كلية التربية- جامعة أسيوط، 2 (4)، 92 - 115.
- ميرزا، صفية حبيب. (2016). واقع التطوير الإداري في التعليم العام من وجهة نظر مديري ومديرات المرحلة الثانوية بدولة الكويت (دراسة استطلاعية)، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة الكويت.

- ناصر، لميا حسام. (2013) واقع الممارسات الإدارية في مدارس التعليم الثانوي بمدينة دمشق في ضوء الإدارة الإستراتيجية، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة دمشق، سوريا.
- نبيل، بهوري. (2019). دور المدير الإستراتيجي في تفعيل الأداء المتميز في المؤسسة. كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، مجلة تنمية الموارد البشرية للدراسات والأبحاث، الجزائر، 13.
- هميسة، أحمد محمد إبراهيم. (2015م). إستراتيجية مقترحة لتطوير الأداء التنظيمي لمؤسسات رياض الأطفال في ضوء مدخل الإدارة الإستراتيجية، مجلة التربية كلية التربية- جامعة الأزهر، مصر، 3(166) 208-234.
- Aldehayyat, J.S & Twaissi. N. (2011). Strategic Planning and Corporate Performance Relationship in small Business Firms Evidence from a Middle East Country Context. *International Journal of Business and Management*, 6 (8), 255- 263 .
- Al-Zubaidi, A. (2017). Mechanisms of Enhancing Job Engagement for Secondary School Teachers in Jeddah, *Journal of Reading and Knowledge*, 1(3), 224-153.
- Blandford, Sonia. (2012). *Managing professional development in schools*, University of warwike, London.
- Brian R Davis, (2014) The Effects of School Administration Self Efficacy on School Climate and Student Achievement., *Ph.D*, Union University, United States.
- Eldeson, K. (2014). Key strategies for developing school counselor leaders based on the California Credentialing Standard for school counselor leadership, *Unpublished PhD dissertation*, College of Education and Organizational leadership Department, University of la verne, california.
- Goddard, J. Tim, (2007). The professional Development needs of Educational Leaders in post conflict Kosovo, *The Educational Forum* 71(3), 3,8-87.
- Goedele V; Jan, b; Martin V a; Peter, P (2009). Using school performance feedback: perceptions of primary school principals, *Journal of School Effectiveness and School Improvement*, 20 (2), 56- 65.
- Mia, A. (2017). The availability of the dimensions of job involvement among workers in the banking sector: a field study in commercial banks in Latakia, *Al-Baath University Journal for Human Sciences*, 39 (67), 43-67.

-
- Manis, K. (2018). Job immersion and its relationship to psychological burnout among teachers of the first basic stage in the Central Governorate - Gaza. Al-Quds Open University, *Journal of Educational and Psychological Research and Studies*, 9(25), 179-196.
- Sethi, A & Mittal, K. (2016). *A Research of Jon Involvement among Senior Secondary School Teachers*. International Journal of Applied Research, 2(2):, 205-209
- Shirely, H., & Angela, S., (2007). Will our Phones Go Dead? The Changing Role of the Central Office., *Issues About Change*, 2 (4).