

Al-Dawood, Huda. (2022). Developing The Performance of Educational Offices' Managers in Riyadh. *Journal of Educational Science*, 8 (1), 277-304

Developing The Performance of Educational Offices' Managers in Riyadh

Huda Saad Othman Al-Dawood

Imam Muhammad Bin Saud Islamic University

Riyadh Education Department

Hudasaad246@gmail.com

Abstract:

Objective: This study aims to determine the extent of performance improvement among the directors of female educational offices in Riyadh. **Method:** A descriptive method was used to collect the data, in which the researcher used a questionnaire. This questionnaire was answered by 242 employees from education offices personnel, they are as follows: 15 female director assistants, 42 random sample of female divisions heads and 185 female supervisors. **Findings:** The study finds that the performance improvement among the directors of female educational offices in Riyadh is highly achieved, and that there are no statistically significant differences between the responses. This is because of their jobs, educational qualification and their experience in the current work. **Recommendations:** The study recommends working on driving the performance of the directors and employees of female educational offices in Riyadh through an incentive system, it could be linked to their performance level, such as annual bonuses for creative personnel, keeping up their spirits, p[roviding the offices with their needs of technical equipment so they can establish an infrastructure that is linked with the schools, and with the directorate general of education.

Keywords: performance development, education offices.

الداوود. هدى. (٢٠٢٢). واقع تطوير الأداء لمديرات مكاتب التعليم (بنات) بمدينة الرياض. مجلة العلوم التربوية، ٨ (١)، ٢٧٩-٣٠٤

واقع تطوير الأداء لمديرات مكاتب التعليم (بنات) بمدينة الرياض

أ. هدى بنت سعد عثمان الداوود^(١)

المستخلص:

هدفت الدراسة إلى تحديد درجة تطوير الأداء لدى مديرات مكاتب التعليم (بنات) بمدينة الرياض. باستخدام المنهج الوصفي بأسلوبه (المسحي). وصممت استبانة، وطُبِّقت على عينة مكونة من (١٥) مساعدة مديرة مكتب، وعينة عشوائية من (٤٢) من رئيسات الوحدات، و(١٨٥) مشرفات تربويات، أي مجموع (٢٤٢). وتوصلت الدراسة إلى موافقة عينة الدراسة على أن تطوير الأداء لدى مديرات مكاتب التعليم (بنات) بمدينة الرياض متحقق بدرجة عالية، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات عينة الدراسة حول تطوير الأداء لدى مديرات مكاتب التعليم (بنات) بمدينة الرياض؛ تعزى إلى المتغيرات: (الوظيفة، والمؤهل العلمي، والخبرة في العمل الحالي). وأوصت الدراسة بالعمل على تطبيق نظام للحوافز التشجيعية لمديرات المكاتب والموظفات، ويتم ربطه بمستوى الأداء، كتخصيص مكافأة سنوية للمديرات والموظفات المبدعات، والحرص على رفع الروح المعنوية لهن. وحصر احتياج مكاتب التعليم من التجهيزات التقنية وتوفيرها؛ لتأسيس بنية تحتية بمكاتب التعليم، تربطها من جهة بالمدارس التابعة لها، ومن جهة أخرى بإدارة التعليم.

الكلمات المفتاحية: تطوير الأداء، مكاتب التعليم.

^(١) باحثة دكتوراه في الإدارة والتخطيط التربوي بجامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية، إدارة تعليم الرياض،

مقدمة الدراسة:

يؤدي التطوير دوراً مهماً في تنمية المجتمعات في العصر الحديث. كما أنه من الأولويات التي تسعى إليها المنظمات على اختلافها؛ حتى تواكب التطور المعرفي الهائل الذي يزداد باستمرار في عالمنا المعاصر، وتجنّي ذلك من خلال استغلال طاقات وقدرات المبدعين من موظفيها، وتهدف إلى تغيير الأفراد وتطويرهم، من خلال التأثير في قيمهم، ومهاراتهم، وسلوكهم. كي يستطيعوا النهوض بأعباء التنمية الاقتصادية والاجتماعية وحلّ مشكلاتها، فتطوير الأداء بمثابة حجر الزاوية الذي يقوم عليه صرح الإدارة في كافة المجالات، ولمختلف الأعمال في العصر الحديث، وذلك من خلال تنفيذ السياسات والمهام المختلفة. ونظراً لأهمية الإدارة التربوية في تطوير التعليم وتحديثه؛ ليوّكب مستجدات العصر فقد أكّدت عليه العديد من المؤتمرات، ومنها المؤتمر الأول لوزراء التربية والتعليم والمعارف العرب، الذي عقد في طرابلس سنة ١٩٩٨م؛ حيث أكّد الحاجة إلى إدارة تطوير لا إدارة تسيير؛ للقيام بدورها البنائي، وتكون قادرة على التجديد والتطوير، ويقتضي ذلك "لا مركزية الإدارة، واطلاعها دوماً على مستجدات التربية، وتدريبها على تنمية روح الجماعة والعمل المشترك، وتعميق مفاهيم الديمقراطية والمواطنة، وربط التعليم بالعمل، والتربية المستمرة" (المنظمة العربية للتربية والثقافة والعلوم، ١٩٩٨م، ص ١٣).

وللدور المهم لمديرات مكاتب التعليم؛ فهي إحدى الركائز الأساسية لتحسين العمل التربوي وتطويره، وهن حلقة الوصل الرئيسة والمباشرة بين الميدان التربوي وإدارة التعليم الأمر الذي يستلزم توافر قيادات لديها مهارات إبداعية، وتكون قادرة على تطوير العمل فيها.

مشكلة الدراسة:

نظراً لما يشهده نظام التعليم في المملكة العربية السعودية مؤخراً من التغيرات والمستجدات؛ ومن ثم فإن هذه التغيرات التي حدثت، والتي من المتوقع حدوثها في المستقبل؛ تتطلب إدارة على درجة كبيرة من الوعي والإبداع، تكون قادرة على القيادة بشكل يساعد على تكيّف العاملين مع تلك المتغيرات والمستجدات. وانطلاقاً من إيمان حكومة المملكة العربية السعودية بضرورة تطوير الأداء؛ فقد أكّدت خطة التنمية العاشرة ضرورة تعزيز مسيرة الإصلاح المؤسسي، ودعم مؤسسات المجتمع المدني، ورفع كفاءة وإنتاجية أجهزة الدولة وموظفيها؛ حيث نصّت الأهداف العامة في مجال التطوير التنظيمي والإداري على "تطوير آليات عمل الأجهزة الإشرافية والرقابية

للدولة؛ لدفع عجلة التنمية" (خطة التنمية العاشرة ٢٠١٥ - ٢٠١٩ م، ص ١٩).

والتطوير مسؤولية القيادات الإدارية، الذين هم بمثابة وكلاء التطوير والداعمين له، وتتضح مهمات القادة في التطوير من خلال توفير الجو الملائم لإحداث التطوير، والإلمام بالتطورات في مجال منظماتهم، وتطوير القدرات الذاتية الإنسانية والفنية؛ ليكون القيادي أول من يبدأ بنفسه. كما أن القيادات الإدارية أكثر جهة لديها القدرة على تقديم أفكار للتطوير، والبحث عن أساليب جديدة في العمل، واتخاذ القرارات، وتحفيز العاملين للإقبال على التطوير، وإشراكهم في صنع القرارات المتعلقة بأعمالهم (شهاب، ٢٠١١ م، ص ٤٤). ومع توجهات وزارة التعليم نحو دعم الأفكار الإبداعية في العمل، وتأكيد تبني سياسات تطوير الأداء؛ لكن العديد من الدراسات تؤكد نتائجها وجود جوانب قصور في أداء مديرات المدارس، والمشرفات التربويات، وضعف عام في الإشراف التربوي، ومنها دراسة القرني (٢٠٠٩ م)، التي أثبتت أن واقع الأداء الإداري في إدارات الإشراف التربوي للبنات في المملكة يُمارس بدرجة متوسطة في مجال (التخطيط، والقيادة، والاتصال)، في حين أن مجال (التنظيم، والتقييم) يُمارس بدرجة ضعيفة. كما أكدت دراسة اليحيى (١٤٢٨ هـ) حاجة الإشراف إلى التقدم والتغيير. ولأهمية مديرات مكاتب التعليم، ودورهن المحوري والرئيس في تطوير مدارس التعليم تظهر أهمية هذه الدراسة؛ لكونها تركز على تطوير أداء مديرات مكاتب التعليم (بنات) بمدينة الرياض.

أسئلة الدراسة:

١. ما درجة تطوير مديرات مكاتب التعليم (بنات) بمدينة الرياض في ضوء مجالات تطوير الأداء، من وجهة نظر عينة الدراسة؟
٢. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (٠,٠٥)، بين آراء عينة الدراسة، حول درجة تطوير الأداء لدى مديرات مكاتب التعليم (بنات) بمدينة الرياض؛ تُعزى إلى متغير الدراسة الوظيفية؟
٣. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (٠,٠٥)، بين آراء عينة الدراسة، حول درجة تطوير الأداء لدى مديرات مكاتب التعليم (بنات) بمدينة الرياض؛ تُعزى إلى متغير الدراسة المؤهل؟

٤. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (٠,٠٥)، بين آراء عينة الدراسة، حول درجة تطوير الأداء لدى مديرات مكاتب التعليم (بنات) بمدينة الرياض؛ تُعزى إلى متغير الدراسة والخبرة في العمل الحالي؟

أهداف الدراسة:

تهدف هذه الدراسة إلى تحقيق ما يلي:

١. تحديد درجة تطوير مديرات مكاتب التعليم (بنات) بمدينة الرياض في ضوء مجالات تطوير الأداء.

أهمية الدراسة:

تظهر أهمية الدراسة من أهمية الموضوع، وإبراز أهمية تطوير الأداء، ودوره في تطوير العملية الإدارية وتحسينها، ولقلة الدراسات التي تناولت تطوير الأداء؛ مما يجعل هذه الدراسة إضافة في حقل الإدارة التربوية، ولبنة لدراسات قادمة، ولزيادة الوعي بأهمية تطوير الأداء، ولفت انتباه المسؤولين في وزارة التعليم إلى ضرورة توفير المناخ الداعم له.

حدود الدراسة:

تناولت الدراسة تحديد درجة تطوير الأداء لدى مديرات مكاتب التعليم بالرياض، من وجهة نظر مساعدات مديرات المكاتب، ورئيسات الوحدات، والمشرفات التربويات. خلال فترة التطبيق الميداني الفصل الثاني للعام الدراسي ١٤٣٨-١٤٣٩هـ.

مصطلحات الدراسة:

تطوير الأداء:

"النقلة النوعية التي يمكن إحداثها وتحقيقها، من خلال التركيز على الجوانب التنظيمية المؤسسية، والهيكل التنظيمي للمؤسسة التعليمية، بواسطة اتخاذ عدة إجراءات وخطوات مدروسة ومتسلسلة، تراعي عنصر التدرج المخطط في تحقيق التغيير؛ بحيث ينتج عن ذلك الانتقال من الحالة الراهنة إلى الحالة المنشودة في الأداء المؤسسي للمنظمات التعليمية، وبالشكل الذي يخدم الانسجام والتوافق مع المستوى التعليمي، ومستوى التنظيم الإداري للمؤسسة" (العتيبي، ٢٠١٣م، ص١٨).

ويُعرّف إجرائياً في هذه الدراسة بأنه: قدرة مديرة المكتب على بناء الهياكل التنظيمية، وممارسة وظائف الإدارة، وتطبيق الاتجاهات الإدارية الحديثة، وبمستوى عالٍ من الدقة، والجودة؛ من أجل تحقيق الأهداف التربوية المنشودة.

مكاتب التعليم:

"وحدات إدارية تابعة لإدارة التعليم بالمنطقة، تقوم على تطوير الموقف التعليمي بالمدارس التابعة لها وتقييمها؛ لكي تُسهّل تحقيق أهدافها التربوية والتعليمية، وبرامجها وخططها الإدارية، والمالية، والخدمية على أفضل وجه" (وزارة التربية والتعليم، ١٤٣٠هـ).

وتُعرّف إجرائياً في هذه الدراسة بأنها: فروع مصفرة لإدارة التعليم، تسعى إلى تطوير الموقف التعليمي للمدارس التابعة لها وتقييمها؛ لتسهيل تحقيق أهدافها التربوية والتعليمية على أفضل وجه.

الإطار النظري:

التطوير ظاهرة صحية وطبيعية في حياة المنظمات الإدارية. ونجاح أي تنظيم يقتضي زيادة الاهتمام بتطوير الأفراد والتنظيم بأبعاده المختلفة؛ لما لذلك من أهمية كبيرة في زيادة كفاءة الأداء في المنظمة (السكرانة، ٢٠١٣م، ص٢٢). فالتطوير هو عملية التغيير المخطط لها، وصولاً إلى تحقيق الأهداف المرجوة بصورة أكثر كفاءة. ويُسهّم تطوير الأداء في صنع الكثير من السياسات، والقرارات، والإجراءات، وتقييم فعاليتها بشكل واضح في المؤسسات؛ بل إن الكثير منها يركّز جهوده على سبيل الارتقاء بمستوى أدائها وأداء العاملين فيها، وتحقيق مستويات إنتاجية عالية؛ ومن ثمّ تحقّق أهدافها.

والاهتمام بتطوير الأداء من السياسات المهمة التي تجد اهتماماً كبيراً من قبل المسؤولين بها. وقد أشار حافظ (٢٠١١م، ص٢٩٩-٣٠٠) إلى أهمية تطوير الأداء من خلال تحقيق أهداف تطوير الأداء، وهي كالاتي: توفير المعلومات اللازمة؛ ليتم اتخاذ القرارات بشكل مستمر، وبدون تشويش، وإشاعة جوٍّ من الثقة بين العاملين على مختلف المستويات في المؤسسة، وإيجاد التوافق والتطابق بين الأهداف الفردية وأهداف المؤسسة؛ وبالتالي زيادة درجة الانتماء إلى المؤسسة وأهدافها، وإيجاد علاقات متبادلة وتكاملية بين العاملين بوصفهم أفراد وجماعات، وتشجيع روح المنافسة ضمن الفريق؛ مما يزيد من فعالية الجماعات، وتُعوّد العاملين على ممارسة الرقابة

الذاتية، بالاعتماد عليها بديلاً للرقابة الرئاسية، وإيجاد انفتاح في مناخ المؤسسة يمكن كافة العاملين من معالجة كافة المشاكل التي تعاني منها المؤسسة بشكل صريح، وعدم التكتّم عليها وتحاشي مناقشتها، وإيجاد التوافق والتطابق بين الأهداف الفردية وأهداف المنظمة؛ وبالتالي زيادة درجة الانتماء إلى المؤسسة الإدارية وأهدافها، وزيادة الحافز الفردي، والرغبة في رقابة النفس.

وبذلك يمكن القول إن تطوير الأداء ضروري للمؤسسات التربوية؛ من أجل بقائها واستمرارها؛ لمواكبة التطور والتغيير الذي يحدث في مجتمعاتها، ومعالجة السلبيات التي تعاني منها المؤسسات التربوية، من خلال إدخال التقنيات الحديثة في مجال العمل، وقيام المؤسسة بتطوير أدائها، ومراجعة عملياتها وأنشطتها بين الفترة والأخرى؛ بقصد تحديث هذه المهام وتبسيطها. وترجع أهمية تطوير الأداء إلى أثره في رفع الروح المعنوية لكافة العاملين فيها، حينما يشعرون بأن جهدهم في إنجاز العمل محل تقدير.

ونخلص إلى أن تطوير الأداء في المؤسسات التربوية يرتبط بدرجة كبيرة بوجود قيادة محترفة تقود عمليات التغيير والتطوير، قيادة مبادرة، من خلال تبنيها لقيم إبداعية تساعدها على مسايرة التقدم والتطور للتكنولوجيا الجديدة؛ بهدف رفع كفاءة الأداء وتطويره.

ويقوم تطوير الأداء على مجموعة من العناصر، أشار لها مفرج (٢٠١٣م، ص ١٨٩) بالآتي: توفير الأفراد المؤهلين للقيام بالعمل، وتدريب العاملين على طرق الأداء الفاعلة، وتقديم المعلومات الكاملة عن خطة الأهداف ومستوياتها، وتهيئة الظروف الملائمة لمكان تنفيذ العمل بما يضمن التنفيذ السليم، ومتابعة الإدارة، وملاحظة ما يقوم به الفرد أثناء العمل، وتزويده بالمعلومات المتجددة، ومتابعة نتائج التنفيذ وتصحيحها بالقياس إلى الأهداف المحددة، وتوفير مستلزمات الأداء المادية والتقنية من مواد، ومعلومات، ومعدّات، وغيرها من مواد يتطلّبها الأداء الفعّال للعمل.

تتنوّع وتتعدد أساليب تطوير أداء العاملين ومجالاته؛ ومن ثمّ تطوير الأداء الكلي التي تستخدمها المنظمات. وقد اتفق السلمي (٢٠٠١م، ص ١٧٨)، والغامدي (١٤٣٣هـ، ص ٢٤٦) على أهم مجالات تطوير الأداء فيما يلي: تطوير قدرات الفرد ومهاراته، وزيادة المستوى المعرفي للفرد، وحفز وتنمية اهتمامات الفرد بالعمل، وإعادة تصميم العمل، وإعادة تخطيط الأداء، وإعادة هندسة العمليات، وإعادة التنظيم الإداري، وإعادة صياغة النظم والسياسات، وإعادة توزيع المسؤوليات والصلاحيات، وزيادة استيعاب التقنيات، وتطوير التقنيات الحالية، واستحداث تقنيات جديدة،

وتحسين مكان العمل، وتطوير ثقافة المنظمة، وتطوير علاقات العمل، وتطوير قدرات القادة ومهاراتهم، وزيادة المستوى المعرفي للقادة، وتطوير أنماط القادة وأساليبهم.

يواجه العاملون في المؤسسات التربوية العديد من المعوقات والصعوبات التي تحول دون تطوير أدائهم، ومن أبرز المعوقات كما يراها خليل (٢٠١٤م، ص ١٨٨-١٩٠): عدم القدرة على التشخيص السليم لمعوقات ومشكلات الوضع الراهن في المؤسسة التربوية المطلوب إعادة هندستها، وطول الإجراءات وتعقيدها؛ كثيراً ما يؤدي إلى عرقلة الأداء، والتسيب الإداري له تأثير كبير في انخفاض معدلات أداء المديرين وكافة العاملين في المؤسسة التربوية، وقلة الحوافز تؤثر تأثيراً سلبياً في تحفيز كافة العاملين في المؤسسة التربوية، وضعف مشاركة العاملين في صنع القرارات واتخاذها؛ يعدُّ من العوامل التي تُسهم في عرقلة تطوير الأداء الإداري، وعجز مديري المؤسسات التربوية عن تحديد الاحتياجات الفعلية للمؤسسة على أسس علمية سليمة.

ويمكن القول بأننا بحاجة إلى فكر إداري مستنير، يؤمن بالتطوير والتحديث والتحدي، وقادر على التغلب على الصعوبات والمعوقات التي تحول دون تطوير الأداء.

الدراسات السابقة:

تناولت الدراسة عدداً من الدراسات ذات الصلة بتطوير الأداء وهي:

دراسة المصري (٢٠٠٧م) التي هدفت للتعرف على مستوى الأداء الإداري لرؤساء الأقسام الأكاديمية بالجامعات الفلسطينية، في ضوء مبادئ الجودة الشاملة، من وجهة نظر المحاضرين. ولتحقيق أهداف الدراسة استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وصمّم استبانتين، الأولى لقياس مستوى الأداء الإداري، والثانية للكشف عن معوقات تطبيق رؤساء الأقسام الأكاديمية بالجامعات الفلسطينية لمبادئ إدارة الجودة الشاملة في أثناء أداء عملهم الإداري. وقد طبّقت على عينة موزعتين إلى فئتين: فئة المحاضرين، وفئة رؤساء الأقسام الأكاديمية بالجامعات الفلسطينية الثلاث. وتوصّلت الدراسة إلى أن مستوى الأداء الإداري لرؤساء الأقسام الأكاديمية بالجامعات الفلسطينية في ضوء مبادئ إدارة الجودة الشاملة - كان عالياً.

كما أجرت قناديلي (١٤٣٣هـ) دراسة هدفت إلى معرفة الأساليب التي تؤدي إلى تطوير أداء مديرات مدارس رياض الأطفال في ضوء الاتجاهات المعاصرة، من وجهة نظر الهيئة الإدارية والتعليمية بمدينة جدة. ولتحقيق أهداف الدراسة استخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي،

وصمّمت الاستبانة أداة لجمع المعلومات، وقد تضمّنت (٣٢) فقرة، موزّعة على أربعة محاور، وطُبّقت على جميع مدارس رياض الأطفال بجدة. ومن نتائج الدراسة: أن ممارسة مديرة المدرسة للمهارات التربوية، والإدارية، والفنية، والإنسانية كانت ضعيفة.

كما أجرت الجميل (١٤٣٥هـ) دراسة هدفت إلى التعرف على درجة ممارسة مديرات المدارس الابتدائية الحكومية بمدينة الرياض للأدوار الإدارية، والفنية، والإنسانية في ضوء الفكر الإداري المعاصر، من وجهة نظر المديرات والمشرفات. ولتحقيق أهداف الدراسة استخدمت الباحثة المنهج الوصفي المسحي، وصمّمت استبانة لجمع المعلومات، مكوّنة من (٣١) عبارة، موزّعة على ثلاثة محاور، وطُبّقت على جميع أفراد مجتمع الدراسة من مديرات المدارس الابتدائية الحكومية بمدينة الرياض، ومشرفات الإدارة المدرسية. وتوصّلت الدراسة إلى أن مفردات عينة الدراسة موافقات على درجة ممارسة مديرة المدرسة الابتدائية الحكومية بمدينة الرياض لأدوارهن الإدارية والفنية؛ بدرجة عالية، بينما كانت أدوارهن الإنسانية بدرجة عالية جداً.

وأجرى المخلفي (١٤٣٥هـ) دراسة هدفت إلى التعرف على واقع الأداء الإداري لعمداء الكليات في الجامعات السعودية، في ضوء مدخل إدارة التغيير، من وجهة نظر عينة الدراسة. ولتحقيق أهداف الدراسة استخدم الباحث المنهج الوصفي بمدخله (الوثائقي، والمسحي)، كما استخدم أداتين، حيث بنى معياراً لتحديد ما ينبغي أن يكون عليه الأداء الإداري لعمداء الكليات بالجامعات السعودية في ضوء مدخل إدارة التغيير، ثم اشتق مقياساً من المعيار الذي تم بناؤه؛ لكشف مستوى الأداء الإداري لعمداء الكليات بالجامعات السعودية، في ضوء مدخل إدارة التغيير. وطُبّقت الأداة على عينة، وأختيرت عينة ممثلة لعمداء الكليات ووكلائها، ورؤساء الأقسام بالجامعات الست، واختار الباحث عينة عشوائية. وتوصّلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج، من أهمها: وافق أفراد عينة الدراسة بدرجة ضعيفة على واقع التوظيف التقنية الحديثة والاستفادة منها، وواقع المشاركة والعمل للتطوير، وكذلك على واقع توظيف التقنية الحديثة والاستفادة منها، وواقع المشاركة والعمل الجماعي، وواقع تحفيز العاملين، وتشجيع الإبداع والتجديد لدى عمداء الكليات بالجامعات السعودية في ضوء مدخل إدارة التغيير.

وأجرى شانج (Cheng, Hsin- Hui-2006) دراسة هدفت إلى صياغة نظام أداء إداري للمدير، من خلال الأدبيات السابقة والأبحاث التجريبية؛ لتكون نقطة مرجعية لصانعي السياسات.

ولتحقيق أهداف الدراسة أُستخدم المنهج المختلط (الكمي والنوعي)، كما أُستخدمت الاستبانة التي طورها الباحث، إضافة إلى استخدام المقابلة، التي طُبقت على عينة من مديري المدارس المتوسطة والعليا الثانوية، ومديري المدارس الابتدائية في تايوان. وتوصّلت الدراسة إلى أن أداء المديرين كان منخفضاً؛ لعدم وجود مرشدين أو ناصحين لهم في مجال الإدارة، وأن المشاركين في الدراسة أظهروا أنهم بحاجة إلى الدعم المهني والمساعدة من قبل الآخرين المختصين في هذا المجال الإداري. كما أظهرت النتائج أن بعض المديرين المشاركين في الدراسة وافقوا على وجوب وضع الحكومة معايير مهنية لمدير المدرسة؛ لتقييم تطورهم وأدائهم المهني.

تتشابه الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة فيما يلي: اتفقت مع جميع الدراسات في استخدام الاستبانة أداة لها، باستثناء دراسة (Cheng, 2006)، التي استخدمت معها المقابلة، ودراسة المخلفي (١٤٣٥هـ)، التي أُعتمد فيها على بناء معيار، ثم اشتق مقياساً من المعيار الذي تم بناؤه، كما اتفقت في استخدام المنهج الوصفي بأساليبه المتعددة، فدراسة المصري (٢٠٠٧م)، وقناديلي (١٤٣٣هـ) استخدمت الوصفي التحليلي، بينما استخدمت دراسة الجميل (١٤٣٥هـ) المنهج الوصفي المسحي، أما دراسة المخلفي (١٤٣٥هـ) فاستخدمت الوصفي الوثائقي والمسحي، كما اتفقت مع دراسات المصري (٢٠٠٧م)، وقناديلي (١٤٣٣هـ)، والجميل (١٤٣٥هـ)، والمخلفي (١٤٣٥هـ)؛ في أنها هدفت إلى التعرف على واقع الأداء الإداري ومستواه، كما اتفقت مع دراسات الجميل (١٤٣٥هـ)، والمخلفي (١٤٣٥هـ) في أنها طُبقت في مدينة الرياض. كما تختلف الدراسة عن الدراسات السابقة فيما يلي: تختلف مع دراستي المصري (٢٠٠٧م)، والمخلفي (١٤٣٥هـ)؛ في أنهما كانا عن التعليم العالي؛ بينما أُجريت الدراسة الحالية في التعليم العام، كما اختلف عن دراسة (Cheng, 2006)، التي استخدمت المنهج المختلط (الكمي والنوعي)، واختلفت المجتمعات والبيئات التي طُبقت فيها دراسة قناديلي (١٤٣٣هـ)، التي طُبقت في مدينة جدة، بينما دراسة المصري (٢٠٠٧م)، التي طُبقت في فلسطين، ودراسة (Cheng, 2006)، التي طُبقت في تايوان. كما استفادت الدراسة من الدراسات السابقة في تحديد مشكلة الدراسة بشكل دقيق، والتعرف على الجوانب المختلفة التي لم يتطرق إليها الباحثون في هذا المجال، وإثراء الإطار النظري للدراسة، وتصميم الأداة اللازمة لجمع المعلومات، ومعرفة المنهجية الملائمة للدراسة، والأساليب الإحصائية المناسبة لمعالجة بيانات الدراسة، وصياغة أهداف الدراسة وأسئلتها بطريقة علمية مبنية على خلفية نظرية ودراسات علمية

سابقة، ومقارنة النتائج التي توصلت إليها تلك الدراسات مع نتائج الدراسة الحالية، من حيث أوجه الاتفاق والاختلاف؛ مما يدعم نتائج البحث.

منهج الدراسة:

اعتمدت هذه الدراسة في سبيل الوصول إلى أهدافها والإجابة عن أسئلتها على المنهج الوصفي بأسلوبه (المسحي حيث يعرف المنهج الوصفي المسحي بأنه: "أسلوب في البحث، يتم من خلال جمع معلومات وبيانات عن ظاهرة ما أو حادثة ما أو شيء ما أو واقعاً، وذلك بقصد التعرف إلى الظاهرة التي ندرسها وتحديد الوضع الحالي لها، والتعرف إلى جوانب القوة والضعف فيها من أجل معرفة مدى صلاحية هذا الوضع، أو مدى الحاجة لإحداث تغييرات جزئية أو أساسية فيه"، (عبيدات، وعبدالحق، وعدس، ٢٠١٤ م، ص ١٩٠).

مجتمع الدراسة:

تكوّن مجتمع الدراسة من مساعدات مديرات مكاتب التعليم، والبالغ عددهن (١٨)، ورئيسات الوحدات، والبالغ عددهن (١٣٠)، والمشرفات التربويات، والبالغ عددهن (٥٠٢)، في جميع مكاتب التعليم (بنات) بمدينة الرياض التالية: (البدية، والجنوب، والحرس، والروابي، والشفا، والشمال، والغرب، والنهضة، والوسط) وفقاً لإحصائية تم الحصول عليها من إدارة التخطيط والتطوير في الإدارة العامة للتعليم بمنطقة الرياض (الإدارة العامة للتعليم بمنطقة الرياض، ١٤٣٨هـ).

عينة الدراسة:

تم اختيار عينة عشوائية من مجتمع الدراسة لفئة المشرفات التربويات (١٨٥)، ورئيسات الوحدات (٤٢)، أما الفئة من مساعدات مديرات مكاتب التعليم جميع أفراد الدراسة (١٥)، وبالتالي أصبح عدد أفراد الدراسة (٢٤٢) يمثلن نسبة (٣٧٪) من مجتمع الدراسة. وفق جدول مورقان.

حيث وُزعت (٣١٦) استبانة على المكاتب، وكان العائد منها (٢٥٧) استبانة، وبلغ عدد الاستبانات الصالحة للتحليل (٢٤٢): إذ أُستبعد (١٥) استبانة؛ لعدم اكتمال إجاباتها، أو لعدم صلاحيتها.

خصائص عينة الدراسة:

أ - توزيع عينة الدراسة وفقاً لمتغير الوظيفة:

جدول رقم (١)

توزيع عينة الدراسة وفق الوظيفة

النسبة	العدد	الوظيفة
٦,٢	١٥	مساعدة مديرة مكتب التعليم
١٧,٤	٤٢	رئيسة وحدة
٧٦,٤	١٨٥	مشرفة تربوية
%١٠٠	٢٤٢	المجموع

يتضح من الجدول رقم (١) العمل الحالي للعاملات في مكاتب التعليم للبنات بمدينة الرياض؛ حيث إن فئة المشرفات التربويات تُمثل أكبر شريحة بالنسبة إلى متغير الوظيفة؛ إذ حصلن على أعلى نسبة مئوية بلغت (٧٦,٤٪)، تليها فئة رئيسات الوحدات بنسبة (١٧,٤٪)، في حين أن شريحة مساعدات مديرات مكاتب التعليم حصلن على النسبة الأقل؛ حيث بلغت (٦,٢٪).

ب- توزيع عينة الدراسة وفقاً لمتغير المؤهل العلمي:

جدول رقم (٢)

توزيع عينة الدراسة وفق المؤهل العلمي

النسبة	العدد	المؤهل العلمي
٨,٣	٢٠	ماجستير
٩٠,١	٢١٨	بكالوريوس
١,٧	٤	أخرى
١٠٠,٠	٢٤٢	المجموع

يتضح من الجدول رقم (٢)، أن (٩٠,١٪) من عينة الدراسة مستواهن التعليمي جامعي (بكالوريوس)، وهن الفئة الأكثر، في حين أن (٨,٣٪) حاصلات على الماجستير، بينما كان هناك ما نسبته (١,٧٪) حاصلات على الدبلوم، واخترن عبارة أخرى وكتابة دبلوم، وهن الفئة الأقل.

ج- توزيع عينة الدراسة وفقاً لمتغير عدد سنوات الخبرة:

جدول رقم (٣)

توزيع عينة الدراسة وفق عدد سنوات الخبرة في العمل الحالي

النسبة	العدد	عدد سنوات الخبرة
٩,٩	٢٤	أقل من ٥ سنوات
١٤,٠	٣٤	من ٥ إلى ١٠ سنوات
٧٦,٠	١٨٤	أكثر من ١٠ سنوات
١٠٠,٠	٢٤٢	المجموع

يتضح من الجدول رقم (٣)، أن ما نسبته (٧٦,٠٪) من عينة الدراسة؛ بلغت خبرتهن في مكاتب التربية والتعليم أكثر من عشر سنوات، في حين بلغت نسبة من خبرتهن من خمس سنوات إلى عشر سنوات (١٤,٠٪)، أما من لديهن خبرة أقل من خمس سنوات؛ فبلغت (٩,٩٪)؛ وهي الفئة الأقل من بين عينة الدراسة.

أداة الدراسة:

في ضوء مشكلة الدراسة، أُستخدمت الاستبانة أداة لجمع البيانات اللازمة للدراسة؛ لمناسبتها لتحقيق أهداف الدراسة والإجابة عن تساؤلاتها، وأُعتمد في تصميمها على ما ورد في الإطار النظري من حقائق علمية عن مقومات تطوير الأداء الإداري، وكذلك ما ورد في الدراسات السابقة من نتائج ذات صلة بموضوع الدراسة. وقد تكوّنت الاستبانة في صورتها النهائية من جزأين:

الجزء الأول: البيانات الأولية الخاصة بعينة الدراسة (الوظيفة، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة في العمل الحالي).

الجزء الثاني: ويتكوّن من (٢٣) عبارة، حول درجة تطوير أداء مديرات مكاتب التعليم بمدينة الرياض (بنات).

ولتسهيل تفسير النتائج استخدم الأسلوب التالي لتحديد مستوى الإجابة عن بنود الأداة، حيث تم إعطاء وزن للبدائل: (عالية جداً=٥، وعالية=٤، ومتوسطة=٣، ومنخفضة=٢، ومنخفضة جداً=١)، وحُسب المدى من خلال المعادلة التالية:

طول الفئة = (أكبر قيمة - أقل قيمة) ÷ عدد بدائل الأداة = (٥ - ١) ÷ ٥ = ٠,٨٠؛ لنحصل

على التصنيف التالي:

جدول رقم (٤)

توزيع للفئات وفق التدرج المستخدم في أداة البحث

الوصف	مدى المتوسطات
عالية جداً	٥,٠٠ - ٤,٢١
عالية	٤,٢٠ - ٣,٤١
متوسطة	٣,٤٠ - ٢,٦١
منخفضة	٢,٦٠ - ١,٨١
منخفضة جداً	١,٨٠ - ١,٠٠

صدق أداة الدراسة:

تم التأكد من صدق أداة الدراسة من خلال:

أ) الصدق الظاهري لأداة الدراسة (صدق المحكمين):

للتحقق من صدق الاستبانة، والتأكد من قدرتها على قياس الغرض الذي أعدت من أجله؛ عرضت في صورتها الأولية (ملحق رقم ١) على مجموعة من المحكمين المتخصصين في مجال العلوم التربوية، بلغ عددهم (١٧) محكماً (ملحق رقم ٢)؛ لتحديد مدى وضوح العبارات، ومدى مناسبتها وأهميتها للمحور، وإبداء مآيرونه من إضافة أو تعديل. وبعد جمع الملاحظات والتعديلات المقترحة من المحكمين حُذفت بعض العبارات، وأضيفت عبارات أخرى، وأعيد صياغة بعضها الآخر (ملحق رقم ٣).

ب) صدق الاتساق الداخلي لأداة الدراسة:

للتأكد من صدق الاتساق الداخلي للأداة، حُسب معامل الارتباط بين درجة كل عبارة، والدرجة الكلية للمحور الذي ينتمي إليه، وذلك باستخدام معامل ارتباط بيرسون لحساب قيم معاملات الارتباط، والجدول (٥) يوضح معامل الارتباط بين بنود المحور والدرجة الكلية للمحور الذي تنتمي إليه، كما يلي:

جدول رقم (٥)

معاملات ارتباط بنود درجة تطوير الأداء لدى مديرات مكاتب التعليم، بالدرجة الكلية للمحور (العينة

الاستطلاعية: ن=٤٠)

م	معامل الارتباط	م	معامل الارتباط	م	معامل الارتباط	م	معامل الارتباط
١	**٠,٩٠٧٤	٧	**٠,٩١٥٢	١٣	**٠,٨٣٤٧	١٩	**٠,٩٠٣٧
٢	**٠,٨٩٨٩	٨	**٠,٧١٥٣	١٤	**٠,٨٨٣٥	٢٠	**٠,٩٤٤٩
٣	**٠,٨٨١٣	٩	**٠,٩١٧٠	١٥	**٠,٨٧٩٠	٢١	**٠,٨٦٦٤
٤	**٠,٧٨٧٠	١٠	**٠,٨١٥٩	١٦	**٠,٨٧١٠	٢٢	**٠,٩١٤٦
٥	**٠,٨٢١٩	١١	**٠,٨٥٠١	١٧	**٠,٨٨٢٨	٢٣	**٠,٩٦٠٤
٦	**٠,٨٤٢١	١٢	**٠,٨٨٧٤	١٨	**٠,٨٨٩١		

** دالة عند مستوى (٠,٠١).

يتضح من الجدول رقم (٥)، أن قيم معاملات الارتباط الداخلية (الاتساق الداخلي) لكل عبارة من العبارات، والدرجة الكلية للمحور نفسه؛ دالة إحصائياً عند مستوى الدالة (٠,٠١)؛ وهذا ما يؤكد أن العبارات تتمتع بدرجة صدق جيدة يمكن التعويل عليها لقياس ما أعدت من أجله.

ثبات أداة الدراسة:

تم قياس ثبات أداة الدراسة (الاستبانة) باستخدام (معادلة ألفا كرونباخ)، والجدول رقم (٦) يوضح معاملات الثبات لأبعاد أداة الدراسة ومحاورها.

جدول رقم (٦)

معاملات ثبات معادلة ألفا كرونباخ لأبعاد أداة الدراسة ومحاورها (العينة الاستطلاعية: ن=٤٠).

البُعد / المحور	عدد العبارات	معادلة ثبات ألفا كرونباخ
درجة تطوير الأداء لدى مديرات مكاتب التعليم.	٢٣	٠,٩٩

يتضح من الجدول رقم (٦)، أن معامل الثبات في تطوير الأداء؛ فبلغ معامل الثبات (٠,٩٩)؛ ويتضح من ذلك أن معامل ثبات أداة الدراسة مرتفع، ويمكن الاعتماد عليه في التطبيق.

نتائج الدراسة ومناقشتها:

إجابة السؤال الأول: ما درجة تطوير الأداء لدى مديرات مكاتب التعليم (بنات) بمدينة الرياض،

من وجهة نظر عينة الدراسة؟

للإجابة عن هذا السؤال أستخدمت التكرارات، والنسب المئوية، والمتوسطات الحسابية، والانحراف المعياري، والرتب. ويوضح الجدول (٧) استجابة عينة الدراسة حول تطوير الأداء لدى مديرات مكاتب التعليم (بنات) بمدينة الرياض.

جدول رقم (٧)

التكرارات، والنسب المئوية، والمتوسطات الحسابية وترتيبها تنازلياً لاستجابات عينة الدراسة حول درجة تطوير الأداء لدى مديرات مكاتب التعليم.

م	العبارة	درجة الممارسة					الانحراف المعياري	الترتيب
		عالية جداً	عالية	متوسطة	منخفضة	منخفضة جداً		
٥	تعتمد فرق العمل في إنجاز المهام.	١٠٠	٨٧	٥٢	٣	٤١,٧	٠,٨١	١
		٤١,٣	٣٦,٠	٢١,٥	١,٢			
٦	تمت علاقات إنسانية بين الموظفات.	١٠٢	٦٨	٥٢	١٤	٤,٠٢	١,٠٥	٢
		٤٢,١	٢٨,١	٢١,٥	٥,٨	٢,٥		
١٦	تأخذ بالتطورات التقنية التي تساعد على تحقيق أهداف العمل.	٨٨	٧٨	٥٩	١٥	٣,٩٧	٠,٩٧	٣
		٣٦,٤	٣٢,٢	٢٤,٤	٦,٢	٠,٨		
١٣	تبنى المبادرات والبرامج المتميزة.	٨٥	٨١	٦٠	١٤	٣,٩٦	٠,٩٥	٤
		٣٥,١	٣٣,٥	٢٤,٨	٥,٨	٠,٨		
١٤	تبنى الأهداف الاستراتيجية للعمل.	٨٢	٨٢	٦٦	٩	٣,٩٥	٠,٩٣	٥
		٣٣,٩	٣٣,٩	٢٧,٣	٣,٧	١,٢		
١٢	ترسم إجراءات واضحة لتنفيذ الخطط.	٧٨	٨٥	٦٣	١٣	٣,٩٢	٠,٩٥	٦
		٣٢,٢	٣٥,١	٢٦,٠	٥,٤	١,٢		
١٥	تعتمد العدالة في توزيع الأعمال.	٧٩	٨١	٦١	١٨	٣,٨٩	٠,٩٩	٧
		٣٢,٦	٣٣,٥	٢٥,٢	٧,٤	١,٢		

م	العبارة	درجة الممارسة					التقييم	الانحراف المعياري	الترتيب
		عالية جداً	عالية	متوسطة	منخفضة	منخفضة جداً			
١١	تقييم تحقيق أهداف المكتب بصفة دورية.	٦٨	٩٣	٦٨	٩	٤	ت	٣,٨٨	٨
		٢٨,١	٣٨,٤	٢٨,١	٣,٧	١,٧			
١٠	تتبنى الإشراف غير المباشر في متابعة الموظفين.	٧٦	٨١	٦٨	١١	٦	ت	٣,٨٧	٩
		٣١,٤	٣٣,٥	٢٨,١	٤,٥	٢,٥			
١	تبنى أدلة متكاملة للعمل.	٦٣	٨٩	٧٦	١٢	٢	ت	٣,٨٢	١٠
		٢٦,٠	٣٦,٨	٣١,٤	٥,٠	٠,٨			
٧	تحرص على تقديم الحوافز المعنوية للموظفات.	٧٨	٧٨	٥٥	٢٣	٨	ت	٣,٨١	١١
		٣٢,٢	٣٢,٢	٢٢,٧	٩,٥	٣,٣			
٢	تحدد الوصف الوظيفي للموظفات.	٦٥	٨٥	٧٢	١٦	٤	ت	٣,٧٩	١٢
		٢٦,٩	٣٥,١	٢٩,٨	٦,٦	١,٧			
٢٣	تسهل وصول الموظفين إلى المعلومات بسرعة.	٦٧	٧٨	٧٤	١٥	٨	ت	٣,٧٥	١٣
		٢٧,٧	٣٢,٢	٣٠,٦	٦,٢	٣,٣			
١٩	تدعم تطبيق الإدارة الإلكترونية في تنفيذ العمل.	٧١	٧٧	٦٧	١٧	١٠	ت	٣,٧٥	١٣
		٢٩,٣	٣١,٨	٢٧,٧	٧,٠	٤,١			
٩	تربط البرامج التدريبية بالاحتياجات الفعلية للموظفات.	٦٧	٧٤	٧٥	١٩	٧	ت	٣,٧٢	١٥
		٢٧,٧	٣٠,٦	٣١,٠	٧,٩	٢,٩			
٤	تمنح الموظفين الصلاحيات في نطاق عملهم.	٥٩	٨٧	٦٧	٢٢	٧	ت	٣,٧٠	١٦
		٢٤,٤	٣٦,٠	٢٧,٧	٩,١	٢,٩			
٢٢	تطبق عمليات إدارة المعرفة.	٥٢	٨٦	٨٠	١٩	٥	ت	٣,٦٧	١٧
		٢١,٥	٣٥,٥	٣٣,١	٧,٩	٢,١			
٣	تحرص على عدم الازدواجية في مهام الأقسام.	٥٦	٨١	٧٥	٢٦	٤	ت	٣,٦٦	١٨
		٢٣,١	٣٣,٥	٣١,٠	١٠,٧	١,٧			
٢١	تطبق إعادة هندسة العمليات للأقسام بالمكتب وفق الاحتياج.	٥٨	٧٣	٨٧	١٧	٧	ت	٣,٦٥	١٩
		٢٤,٠	٣٠,٢	٣٦,٠	٧,٠	٢,٩			

الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	درجة الممارسة					العبارة	م
			منخفضة جداً	منخفضة	متوسطة	عالية	عالية جداً		
٢٠	١,١٥	٣,٦١	١٢	٢٩	٦٥	٧١	٦٥	ت توفر التقنيات والأجهزة	١٧
			٥,٠	١٢,٠	٢٦,٩	٢٩,٣	٢٦,٩	%	
٢١	١,١١	٣,٥٩	١٢	٢٤	٧٤	٧٤	٥٨	ت تحدث الأنظمة التقنية	١٨
			٥,٠	٩,٩	٣٠,٦	٣٠,٦	٢٤,٠	%	
٢٢	١,١٦	٣,٥٧	١٥	٢٧	٦٤	٧٦	٦٠	ت تعرف الوظائف بمسارات	٢٠
			٦,٢	١١,٢	٢٦,٤	٣١,٤	٢٤,٨	%	
٢٣	١,٣٨	٣,٠٦	٤٩	٣٠	٦٦	٥٢	٤٥	ت تحرص على تقديم الحوافز	٨
			٢٠,٢	١٢,٤	٢٧,٣	٢١,٥	١٨,٦	%	
-	٠,٨٧	٣,٧٧	المتوسط العام						

* المتوسط الحسابي من (٥) درجات.

يتبين من الجدول (٧) أن المتوسط الحسابي العام لدرجة موافقة عينة الدراسة على عبارات تطوير الأداء - قد بلغ (٣,٧٧)؛ ويدل هذا على درجة موافقة (عالية). كما يتضح من الجدول أن جميع العبارات (١-٢٢)؛ قد حصلت على درجة موافقة عالية، وقد تراوحت المتوسطات الحسابية لها ما بين (٤,١٧) و (٣,٥٧)؛ باستثناء عبارة واحدة حصلت على درجة موافقة متوسطة، وهي العبارة: "تحرص على تقديم الحوافز المادية للموظفات" بمتوسط حسابي (٣,٠٦). ويمكن عزو حصول هذه العبارة على درجة موافقة متوسطة إلى عدم امتلاك مديرة المكتب لأي صلاحيات تتعلق بتقديم حوافز مادية للموظفات. وهذا ما أكدته أدبيات الدراسة، بأن قلة الحوافز تُعد من أهم معوقات تطوير الأداء في المؤسسات التربوية (خليل، ٢٠١م، ص ١٨٨-١٩٠).

كما يتضح من الجدول أن جميع عبارات المحور الخاصة بموافقة عينة الدراسة؛ كانت بدرجة عالية مع عبارات تطوير الأداء لدى مديرات المكاتب.

إلى نتائج جيدة لصالح العمل.

- وتتفق هذه النتيجة مع نتائج دراسة المصري (٢٠٠٧م) التي توصلت إلى أن رئيس القسم يوفّر مناحاً يسوده التعاون وعمل الفريق الواحد بدرجة عالية، وتختلف مع دراسة قناديلي (١٤٣٣هـ) التي أشارت إلى أن مديرة رياض الأطفال مهارات بناء فرق العمل في وتتفق نتيجة الدراسة مع نتيجة دراسة المصري (٢٠٠٧م) التي أشارت إلى أن درجة أداء رؤساء الأقسام الأكاديمية كانت بدرجة عالية. وتختلف مع دراسة (cheng, 2006) التي توصلت إلى أن أداء مديري المدارس كان منخفضاً، كما تختلف مع دراسة قناديلي (١٤٣٣هـ) التي أشارت إلى أن أداء مديرات رياض الأطفال كان بدرجة ضعيفة، وتختلف مع دراسة المخلفي (١٤٣٥هـ) التي أشارت إلى أن أداء عمداء الكليات بالجامعات السعودية كان بدرجة ضعيفة.
- كما يتبين من الجدول موافقة عينة الدراسة على (٢٢) عبارة، بدرجة موافقة عالية، وفيما يلي عرض لأبرز أربع عبارات حصلت على أعلى متوسط في المحور، وعرض لأربع عبارات حصلت على الدرجات الأدنى في المتوسط، مرتبة تنازلياً:
- **"تعتمد فرق العمل في إنجاز المهام"**، بمتوسط حسابي (٤.١٧)، وانحراف معياري بلغ (٠.٨١). ويمكن عزو هذه النتيجة إلى أهمية فرق العمل من ناحية تحقيق التعاون، وتخفيف الأعباء، وتوزيع الأدوار وتحقيق الاتصال وتبادل المعلومات بين أعضاء الفريق؛ ومن ثم الوصول لإنجاز الأعمال بدرجة ضعيفة.
- **"تتميّ علاقات إنسانية بين الموظفين"**، بمتوسط حسابي (٤.٠٢)، وانحراف معياري بلغ (١.٠٥). ويمكن عزو هذه النتيجة إلى إدراك مديرة المكتب بأن العمل لا يمكن فصله عن المجتمع، وأن الاتصال له دوره الفعّال في إيجاد التفاهم بين العاملين، ورفع روحهم المعنوية. فالعلاقات تعدّ جانباً محورياً للإنسان، وهذه من القيم السائدة في المجتمع بوصفه مجتمعاً إسلامياً يدعم المودة والتلاحم بين أفراد.
- وتتفق هذه النتيجة مع دراسة الجميل (١٤٣٥هـ) التي توصلت إلى أن مديرة المدرسة الابتدائية تُتميّ العلاقات الإنسانية بين منسوبات المدرسة بدرجة عالية. وتختلف مع دراسة المخلفي (١٤٣٥هـ) التي أشارت إلى أن عميد الكلية يوظّف مبدأ العلاقات الإنسانية في العمل بدرجة متوسطة.

- "تأخذ بالتطورات التقنية التي تساعد على تحقيق أهداف العمل"، بمتوسط حسابي (٣,٩٧)، وانحراف معياري بلغ (٠,٩٧). ويمكن عزو هذه النتيجة إلى إيمان مديرة المكتب بدور التقنيات الحديثة التي تساعد على تحقيق أهداف العمل بأقل قت وجهد؛ وهو ما يدعم توجّهات الوزارة والدولة ككل نحو تطبيق الإدارة الإلكترونية في جميع التعاملات. وتختلف هذه النتيجة مع دراسة قناديلي (١٤٣٣هـ) التي توصلت إلى أن مهارات استخدام الحاسب الآلي لدى مديرة رياض الأطفال كانت بدرجة ضعيفة.
- "تتبني المبادرات والبرامج المتميزة"، بمتوسط حسابي (٣,٩٦)، وانحراف معياري بلغ (٠,٩٥). ويمكن عزو هذه النتيجة إلى وعي مديرة المكتب بأن ما يحدث في الميدان من تطور؛ يتطلب قيادة داعمة لكل تميّز، وقادرة على التطوير. وتختلف هذه النتيجة مع دراسة المخلفي (١٤٣٥هـ) التي كانت بدرجة منخفضة.
- "تطبّق إعادة هندسة العمليات للأقسام بالمكتب وفق الاحتياج"، بمتوسط حسابي (٣,٦٥)، وانحراف معياري بلغ (١,٠١). وهذه النتيجة وإن كانت في درجة الموافقة العالية؛ لكنها أقرب إلى درجة المتوسط. ويمكن عزو هذه النتيجة إلى إيمان مديرة المكتب بأن التغيير الجذري في أساليب العمل؛ يؤدي للوصول إلى النتائج بطريقة أسرع وأسهل، وبمستوى إنتاجية عالٍ.
- وتختلف هذه النتيجة مع دراسة الجميل (١٤٣٥هـ) التي أشارت إلى أن مديرة المدرسة الابتدائية تُطبّق الهندسة الإدارية في الإدارة المدرسية بدرجة متوسطة.
- "توفّر التقنيات والأجهزة التكنولوجية الحديثة في مجال العمل"، بمتوسط حسابي (٣,٦١)، وانحراف معياري بلغ (١,١٥). وهذه النتيجة وإن كانت في درجة الموافقة العالية؛ لكنها أقرب إلى درجة المتوسط. وتوفير التقنيات ليس أمراً تملكه مديرة المكتب. وقد تُعزى موافقة عينة الدراسة إلى أنهم يدركون أن مديرة المكتب ترفع بطلب احتياج المكتب من التجهيزات التقنية الحديثة؛ ولكن عدم حصول المكتب عليها راجع إلى قيادات أعلى لا تملك المديرة سلطة عليها.
- وتختلف هذه النتيجة مع دراسة المخلفي (١٤٣٥هـ) التي توصلت إلى أن عميد الكلية يحرص على توفير متطلبات الكلية من التقنية الحديثة بدرجة متوسطة.

- "تُحدّث الأنظمة التقنية المستخدمة في العمل بشكل مستمر"، بمتوسط حسابي (٣,٥٩)، وانحراف معياري بلغ (١,١١). وهذه النتيجة وإن كانت في درجة الموافقة العالية؛ لكنها أقرب إلى درجة المتوسط. ويمكن عزو هذه النتيجة إلى وعي مديرة المكتب بأهمية التحديث المستمر للأنظمة التقنية؛ لضمان جودة العمل.
- وهذا ما أكدته أدبيات الدراسة بأن تطوير التقنيات يُعدُّ من أهم مجالات تطوير أداء القيادات التربوية (السلمي، ٢٠٠١، ص١٧٨).
- "تُعرّف الوظائف بمسارات تطويرهن الوظيفي"، بمتوسط حسابي (٣,٥٧)، وانحراف معياري بلغ (١,١٦). وهذه النتيجة وإن كانت في درجة الموافقة العالية؛ لكنها أقرب إلى درجة المتوسط. ويمكن تفسير هذه النتيجة بإدراك مديرة المكتب بأهمية هذا الأمر، وانعكاسه على أداء الوظائف وتطلعاتهن.

إجابة السؤال الثاني: هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (٠,٠٥)، بين آراء عينة الدراسة حول درجة تطوير الأداء لدى مديرات مكاتب التعليم (بنات) بمدينة الرياض؛ تُعزى إلى متغير الدراسة الوظيفية؟

الفروق باختلاف الوظيفة:

للتعرف على إذا ما كان هناك فروق ذات دلالة إحصائية في تقديرات مساعدات مديرات مكاتب التعليم، ورئيسات الوحدات، والمشرفات التربويات، حول تطوير أداء مديرات مكاتب التعليم (بنات) بمدينة الرياض؛ تُعزى إلى متغيرات (الوظيفة، والمؤهل، والخبرة في العمل الحالي)؛ أُستخدم تحليل البيانات الأحادي، كما يتضح من الجدول (٨).

جدول رقم (٨)

اختبار تحليل التباين الأحادي لدلالة الفروق في استجابات عينة الدراسة، حول درجة تطوير الأداء لدى مديرات مكاتب التعليم، باختلاف الوظيفة.

التعليق	مستوى الدلالة	قيمة ف	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين
غير دالة	٠,٣٤١	١,٠٨	٠,٨١	٢	١,٦٢	بين المجموعات
			٠,٧٥	٢٣٩	١٧٩,٠٧	داخل المجموعات

يتضح من الجدول (٨) أن قيمة (ف) غير دالة؛ مما يشير إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين آراء عينة الدراسة، حول درجة تطوير الأداء لدى مديرات مكاتب التعليم بنات بمدينة الرياض؛ تعود إلى اختلاف وظيفة عينة الدراسة.

وتتفق هذه النتيجة مع دراسة قناديلي (١٤٣٣هـ) في عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين آراء عينة الدراسة؛ تعود إلى اختلاف وظيفة عينة الدراسة.

ولعل السبب كما ذكر سابقاً، يرجع إلى أن متغير الوظيفة في الإبداع الإداري، وتشابه وجهة نظر عينة الدراسة نحو درجة تطوير الأداء لدى مديرات مكاتب التعليم (بنات) بمدينة الرياض - بالرغم من اختلاف الوظيفة الممارسة فعلياً- يتمثل في أن العينة سواء مساعدات أو رئيسات وحدات؛ هنّ من المشرفات التربويات.

إجابة على السؤال الثالث: هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (٠,٠٥)، بين آراء عينة الدراسة حول درجة تطوير الأداء لدى مديرات مكاتب التعليم (بنات) بمدينة الرياض؛ تُعزى إلى متغير الدراسة المؤهل العلمي؟

الفروق باختلاف المؤهل العلمي:

جدول رقم (٩)

اختبار تحليل التباين الأحادي لدلالة الفروق في استجابات عينة الدراسة حول درجة تطوير الأداء لدى مديرات مكاتب التعليم، باختلاف المؤهل العلمي.

التعليق	مستوى الدلالة	قيمة ف	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين
غير دالة	٠,٤٨٧	٠,٧٢	٠,٥٤	٢	١,٠٨	بين المجموعات
			٠,٧٥	٢٣٩	١٧٩,٦١	داخل المجموعات

يتضح من الجدول (٩) أن قيمة (ف) غير دالة؛ مما يشير إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين آراء عينة الدراسة، حول درجة تطوير الأداء لدى مديرات مكاتب التعليم؛ تعود إلى اختلاف المؤهل العلمي لدى عينة الدراسة.

وقد اختلفت هذه النتيجة مع دراسة قناديلي (١٤٣٣هـ) في وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين آراء عينة الدراسة؛ تعود إلى اختلاف المؤهل العلمي لعينة الدراسة.

ولعل السبب كما ذكر سابقاً، يرجع إلى متغير المؤهل العلمي في الإبداع الإداري؛ وهو تشابه وجهة نظر عينة الدراسة حول درجة تطوير الأداء لدى مديرات مكاتب التعليم (بنات) بمدينة الرياض، في أن غالبية عينة الدراسة من حملة البكالوريوس؛ حيث بلغت نسبتهم في الدراسة (٩٠,١٪).

إجابة السؤال الرابع: هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (٠,٠٥)، بين آراء عينة الدراسة حول درجة تطوير الأداء لدى مديرات مكاتب التعليم (بنات) بمدينة الرياض؛ تُعزى إلى متغير الدراسة الخبرة في العمل الحالي؟

الفروق باختلاف عدد سنوات الخبرة في العمل الحالي:

جدول رقم (١٠)

اختبار تحليل التباين الأحادي لدلالة الفروق في استجابات عينة الدراسة حول درجة تطوير الأداء لدى مديرات مكاتب التعليم، باختلاف عدد سنوات الخبرة في العمل الحالي.

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	مستوى الدلالة	التعليق
بين المجموعات	٣,٢٨	٢	١,٦٤	٢,٢١	٠,١١٢	غير دالة
داخل المجموعات	١٧٧,٤١	٢٣٩	٠,٧٤			

يتضح من الجدول (١٠) أن قيمة (ف) غير دالة؛ مما يشير إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين آراء عينة الدراسة، حول درجة تطوير الأداء لدى مديرات مكاتب التعليم (بنات) بمدينة الرياض؛ تعود إلى اختلاف عدد سنوات الخبرة في العمل الحالي لعينة الدراسة.

وقد اتفقت هذه النتيجة مع دراسة قناديلي (١٤٣٣هـ) في عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين آراء عينة الدراسة؛ تعود إلى اختلاف عدد سنوات خبرة عينة الدراسة في العمل الحالي.

ولعل السبب كما ذكر سابقاً في متغير سنوات الخبرة في العمل الحالي، وهو تشابه وجهة نظر عينة الدراسة في أن النسبة الأكبر من العينة لديهم خبرة كبيرة في مكاتب التعليم؛ الأمر

الذي يجعلهن متجانسات من حيث الخبرة؛ الأمر الذي يجعل النتيجة السابقة تشير إلى تقارب وجهات نظر عينة الدراسة حول درجة ممارسة تطوير الأداء لدى مديرات مكاتب التعليم (بنات) بمدينة الرياض.

خلاصة النتائج، والتوصيات:

أظهرت نتائج الدراسة ما يلي: درجة تطوير الأداء لدى مديرات مكاتب التعليم (بنات) بمدينة الرياض عالية، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات عينة الدراسة حول تطوير الأداء لدى مديرات مكاتب التعليم؛ تُعزى إلى متغير الوظيفة، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات عينة الدراسة حول تطوير الأداء لدى مديرات مكاتب التعليم؛ تُعزى إلى متغير المؤهل العلمي، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات عينة الدراسة حول تطوير الأداء لدى مديرات مكاتب التعليم؛ تُعزى إلى متغير الخبرة في العمل الحالي.

في ضوء النتائج أوصت الدراسة بما يأتي:

- العمل على تطبيق نظام للعوافز التشجيعية لمديرات المكاتب والموظفات، ويتم ربطه بما يحققه من إنتاج وإبداع، كتخصيص مكافأة سنوية للمديرات والموظفات المبدعات.
- حصر احتياج مكاتب التعليم من التجهيزات التقنية وتوفيرها؛ لتأسيس بنية تحتية بمكاتب التعليم، تربطها من جهة بالمدارس التابعة لها، ومن جهة أخرى بإدارة التعليم؛ بما يمكن من تطبيق التعاملات الإلكترونية على الوجه الصحيح.
- وتوفير توصيف حديث لمهام مديرات المكاتب، ومسؤولياته، وجميع منسوبات المكتب، وضرورة تعريف الموظفة على المستوى التعليمي أو الهيئة الإدارية بالمكتب بالمسارات الوظيفية المتاحة لها وسبل تطويرها.
- البُعد عن المركزية في اتخاذ القرارات في المكتب، وذلك بفتح مجال لمشاركة الموظفات المبدعات، وتشجيعهن على إبداء آراءهن، ومنح مديرات المكاتب الصلاحيات التي تتناسب مع مسؤولياتهن في تطبيق اللوائح والأنظمة؛ بما يعطيهم مزيداً من الحرية؛ من أجل تقديم ممارسات مبدعة تُسهم في تطوير الأداء في المكاتب.
- إجراء تقييم دوري لواقع تطوير الأداء الإداري في مكاتب التعليم؛ مما يعطي الفرصة للمديرات بتعزيز نقاط القوة لديهن، وتطوير نقاط الضعف.

المراجع:

المراجع العربية:

الجميل، نجود جميل (١٤٣٥هـ). تطوير أداء مديرات المدارس الابتدائية الحكومية بمدينة الرياض في ضوء الفكر الإداري المعاصر من وجهة نظر المديرات والمشرفات (رسالة ماجستير غير منشورة). قسم الإدارة والتخطيط التربوي، كلية العلوم الاجتماعية، جامعة الإمام محمد بن سعود: الرياض.

حافظ، حازم محمد (٢٠١١م). تنمية المهارات الإدارية والسلوكية لمستويات الإدارة العليا. القاهرة: المكتب العربي للمعارف.

خليل، نبيل سعد (٢٠١٤م). إدارة المؤسسات التربوية في بدايات الألفية الثالثة. القاهرة: مؤسسة طبية.

السكرانة، بلال (٢٠١٣م). التطوير التنظيمي والإداري. عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع.

السلمي، علي محمد (٢٠٠١م). إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية. القاهرة: دار غريب للطباعة والنشر.

شهاب، فادية إبراهيم (٢٠١٢م). التطوير التنظيمي القواعد النظرية والممارسات التطبيقية. عمان: الأكاديميون.

عبيدات، ذوقان وعدس، عبدالرحمن وعبدالحق، كايد (٢٠١٤م). البحث العلمي (مفهومه، أدوات، أساليبه) عمان: دار الفكر ناشرون وموزعون.

العتيبي، نواف محمد البادي (٢٠١٣م). تطوير الأداء في المؤسسات التعليمية بين التأصيل المنهجي والتطبيقي. الكويت: دار المسيلة للنشر.

الغامدي، منصور جمعان (١٤٣٣هـ). التطوير التنظيمي أساسيات ومداخل واستراتيجيات. الرياض: دار مملكة نجد للنشر والتوزيع.

القرني، سعداء بنت فرحان (٢٠٠٩م). تطبيق إدارة الجودة الشاملة في إدارات الإشراف التربوي للبنات بالملكة العربية السعودية تصوّر مقترح (رسالة ماجستير غير منشورة). قسم الإدارة التربوية، كلية التربية، جامعة الملك سعود: الرياض.

قناديلي، رؤى محمد (١٤٣٣هـ). تطوير أداء مديرات مدارس رياض الأطفال الأهلية بمدينة جدة في

ضوء الاتجاهات المعاصرة من وجهة نظر الهيئة الإدارية والتعليمية (رسالة ماجستير غير منشورة). قسم الإدارة التربوية والتخطيط، كلية التربية، جامعة أم القرى: مكة المكرمة.

المخلفي، تركي منور (١٤٣٥هـ). تطوير الأداء الإداري لعمداء الكليات بالجامعات السعودية في ضوء مدخل إدارة التغيير (رسالة ماجستير غير منشورة). قسم الإدارة والتخطيط التربوي، كلية العلوم الاجتماعية، جامعة الإمام محمد بن سعود، الرياض.

المصري، مروان وليد (٢٠٠٧م). تطوير الأداء الإداري لرؤساء الأقسام الأكاديمية بالجامعات الفلسطينية في ضوء مبادئ إدارة الجودة الشاملة (رسالة ماجستير غير منشورة). قسم الإدارة التربوية، كلية التربية، الجامعة الإسلامية: غزة.

مفرج، محمد محمود (٢٠١٣م). منظمة التعلم وتطوير الأداء الإداري. عمان: أمواج للنشر والتوزيع.

المنظمة العربية للتربية والعلوم (١٩٩٨م). المؤتمر الأول لوزراء التربية والتعليم والمعارف العرب. تونس.

وزارة الاقتصاد والتخطيط (١٤٣٦هـ). تقرير موجز "خطة التنمية العاشرة". ٢٠١٥ - ٢٠١٩م.

وزارة التربية والتعليم (١٤٣٠هـ). التعميم الوزاري رقم (١٧/١١)، ورقم (٨/٥/٤٢)، بتاريخ ١-٣-١٤٣٠هـ.

اليحيى، محمد (١٤٢٧هـ). الاحتياجات التدريسية لمشرفي الإدارة المدرسية في المملكة العربية السعودية (رسالة ماجستير غير منشورة). قسم الإدارة التربوية، كلية التربية، جامعة الملك سعود: الرياض.

المراجع العربية المترجمة:

- AlGhamdi, Mansour Jamaan (1433H). *Organizational Development: Fundamentals, Approaches and Strategies*. Riyadh: Dar Najd Kingdom for Publishing and Distribution.
- Aljameel, Nujod Bint Jameel (1435 H). *Developing the public primary schools Principles' Performance in Riyadh: in the Light of Contemporary Administrative View from the principals' and supervisors' perspectives* (An unpublished master thesis). Department of Educational Management and Planning, College of Social Sciences, Imam Muhammad bin Saud University: Riyadh.
- Al-Marri, Hamad Abdulhadi (1430 H). *The Role of Information and Communication Eechnology in the Development of Performance in the*

- Security Organs* (An unpublished master thesis). Department of Administrative Sciences, College of Graduate Studies, Naif Arab University for Security Sciences: Riyadh.
- AlMasri, Marwan Waleed (2007). *Developing the Administrative Performance of the Heads of Academic Departments in the Palestinian Universities, in the Light of the Principles of Comprehensive Quality Management* (An unpublished master thesis). Department of Educational Administration, Faculty of Education, Islamic University, Gaza.
- AlMdokhalafi, Turki bin Munawer (1435 AH). *Developing the Administrative Performance of the Saudi Universities'' Deans, in light of the Change Management Approach* (An unpublished master thesis). Department of Educational Management and Planning, College of Social Sciences, Imam Muhammad bin Saud University: Riyadh.
- AlOtaibi, Barakat Mazen (1436 AH). *Administrative Leadership in Government Organizations: Roles and Expectations*. Riyadh: General Directorate of Printing and Publishing.
- AlOtaibi, Nawaf Mohammed Al-Badi (2013). *Developing Performance in the Educational Institutions: Systematic and Applied ighting*. Kuwait: AlMesila Publishing House.
- AlQarni, Sadaa Bint Farhan (2009). *The Application of Comprehensive Quality Management in the Departments of Educational Supervision for Females in Saudi Arabia, A Proposed Vision* (An unpublished master thesis). Department of Educational Administration, College of Education, King Saud University: Riyadh.
- AlSakarna, Bilal (2013). *The Organizational and administrative development*. Amman: AlMasira Publishing & Distribution House.
- AlSalmi, Ali Mohammed (2001). *Strategic Human Resources Management*. Cairo: Dar Gharib for Printing and Publishing.
- Hafiz, Hazem Mohammed (2011). *Developing managerial and behavioral skills for senior management levels*. Cairo: Arab Knowledge Bureau.
- Khalil, Nabil Saad (2014). *The Management of educational institutions in the beginning of the third millennium*. Cairo: Taiba Foundation.
- Matrok, Nouf Abdul Aziz (1433 AH). *Improving the Performance of Primary School Principals in Riyadh, in the Light of the Elements of Administrative*

Innovation. (An unpublished master thesis). Department of Educational Management and Planning, College of Social Sciences, Imam Muhammad bin Saud University: Riyadh.

Ministry of Economy and Planning. The Tenth Development Plan (A Summary Report). 2015 - 2019.

Ministry of Education. (1430 H). Ministerial Circular No. (11/17) and No. (42/5/8), dated 3-1-1430 AH.

Mufrij, Mohammed Mahmoud (2013). *Organization of Learning and Performance Management Development*. Amman: Amwaj for Publishing & Distribution.

Obidat, Thoqan and Adas, Abdulrahman and Abdul Haq, Kayed (2014). *Scientific Research: Concept, Tools and Methods*. Amman: Dar Al-Fikr Publishers and Distributors.

Qanadili, Roaa Mohammed (1433H). *Developing the Performance of the Principals of Private Kindergartens in Jeddah in the light of Contemporary Trends from the View of the Administrative and Educational Authority* (An unpublished master thesis). Department of Educational Management and Planning, College of Education, Um Al-Qura University: Mecca.

Shehab, Fadiyah Ibrahim (2012). *Organizational Development: Theoretical Rules and Applied Practices*. Oman: The Academics.

The Arab Organization of Education and Science (1998). *The First Conference of Arab Ministers of Education and Knowledge*: Tunisia.

Yahya, Muhammad (1427H). *The Training Needs of School Administration Supervisors in Saudi Arabia* (An unpublished master thesis). Department of Educational Administration, College of Education, King Saud University: Riyadh.

المراجع الأجنبية:

Cheng, Hsin- Hui (2006). *Formulating a principal performance management system for primary and junior high schools in Taiwan*, Published Ph.D. Cardiff University.