



## واقع الممارسات الإدارية للقادة التربويين في مديريات التربية والتعليم في السعودية

د. عبد الله أحمد الزهراني\*

### المستخلص :

هدف البحث إلى الكشف عن واقع الممارسات الإدارية للقادة التربويين في مديريات التربية والتعليم في المنطقة الغربية السعودية ودورها في تحسين الأداء المؤسسي من وجهة نظر المعلمين، حيث لا يخفى تأثير القادة على العاملين سلباً وإيجاباً وما لذلك الأثر من دور مهم على أداء العاملين.

وقد تكونت عينة البحث من العاملين الإداريين في مديريات التربية والتعليم في المنطقة الغربية (مكة المكرمة- الطائف- جدة)، وقد بلغ عددهم (165) عاملاً إدارياً. ولتحقيق أهداف البحث تم إعداد أداة لجمع البيانات تتكون من (28) فقرة، الأولى ركزت على قياس الممارسات الإدارية لدى القادة التربويين، والثانية ركزت على قياس دور تلك الممارسات في تحسين الأداء المؤسسي. وقد توصل البحث إلى النتائج التالية:

1- أن واقع الممارسات الإدارية جاء بدرجة مرتفعة في المجالات كافة والأداء ككل، ما عدا مجال "تقويم الأداء"، والذي جاء بدرجة ممارسة متوسطة.

2- إن دور الممارسات الإدارية في تحسين مستوى الأداء المؤسسي داخل الوحدات الإدارية جاء بدرجة مرتفعة في المجالات كافة والأداء ككل، حيث احتل مجال "الفاعلية والكفاءة المؤسسية" المرتبة الأولى.

3- توجد علاقة ارتباطية إيجابية بين الممارسات الإدارية وبين مستوى تحسن الأداء المؤسسي وذلك في كافة مجالات الدراسة والأداء ككل. وقد أوصى الباحث بعدد من التوصيات كان من أهمها: عقد دورات تدريبية وورش عمل للعاملين (معرفية ومهارية)

من أجل بناء قاعدة معرفية لهم حيال التعامل مع الأعمال الإدارية المختلفة، لتطوير كفاياتهم الإدارية ولتعريفهم بالأساليب الجديدة في مجال الممارسات الإدارية، مواكبة التطورات الحديثة في مجال الممارسات الإدارية وخصوصاً في مجال تقويم الأداء للعاملين. العلمي في العمل، أن يقوم القادة التربويون بزيادة الاهتمام بالعاملين وأن يولواهم عناية خاصة ويتعرفون على حاجاتهم ورغباتهم لتحقيق الممكن منها وإشباعها وأن توضح لهم الأهداف والرؤى التي تسعى لتحقيقها وأن تعمل على إشراكهم في تحديدها ووضعها.

## **Abstract**

This study aimed to reveal reality of management practices of education leaders in the education provinces in the Western region of Saudi Arabia and its role in improving organizational performance from the workers prospective, where it is not possible to conceal the influence of leaders on working positively or negatively and the important effect of the role played on the performance of employees.

The study sample was formed of administrative staff in the province of Education in the Western Region (Makkah- Taiff- Juddah), their number was (165) administrative workers a tool of (28) paragraphs was used for collecting the data to achieve the objectives of the study. The first paragraph focused on measuring the administrative practices of role of these practices in improving organizational performance. The research concluded with the following results:

- 1- The administrative practices came in high degrees in all fields and the performance in general except the field of performance evaluates which was moderate in practice.
- 2- The role of administrative practices in improving the organizational performance inside the administrative units came high in degree in all fields and in performance in general as it took the field of organizational effectiveness “the first rank”.
- 3- There is a positive co-relation between administrative practices and the improving standard of organizational performance and this is in all fields of the study and the performance as a whole.

The most important recommendations of the research are:

There should be training courses and workshops for the employers (knowledge and skills) to build a knowledge base to deal with different administrative work to develop their administrative efficiency and to be equated with the new styles in administrative practices field and coping new development in administrative practices field especially in the field evaluating the employees performance.

The educational leaders should give more attention and special care for workers and to feel their needs and desires to achieve the possible and satisfy them and to show the aims and visions to achieve and try them participate in putting and specifying them.

### المقدمة:

لقد فتحت المتغيرات المعرفية والمهارية آفاقاً واسعة للمؤسسات الإدارية العامة والخاصة بعد أن كانت تواجه العديد من التحديات تتمثل في زيادة تكاليف العمل، ونقص الموارد المالية والبشرية المؤهلة، وتبني أساليب تقليدية لتحقيق أهداف تلك المؤسسات، إضافة إلى انخفاض مستوى الإنتاجية، وتدني مستوى الأداء والإلتقان لدى العاملين، وزيادة المنافسة محلياً وعالمياً ورغبة المستفيد بخدمات ذات جودة عالية؛ مما حدا بتلك المؤسسات إلى تنويع أساليب إدارتها في العمل، والتخلي عن السياسات الإدارية القديمة وتحديدها، وتوظيف ممارسات إدارية جديدة لم تكن معروفة من قبل، لتكون المؤسسات أكثر قدرة على المنافسة ومواجهة المخاطر والتحديات المستقبلية .

وقد تطلب ذلك التطور التكنولوجي والمعرفي إيجاد أساليب حديثة للممارسات الإدارية لتوفير دقة القرارات المتخذة كماً ونوعاً في مجال العمل، وهذا ما يعرف بمجتمع الإدارة الحديثة، حيث أصبحت العمليات والممارسات الإدارية تشغل حيزاً كبيراً من النشاط الإداري داخل المؤسسات، كما وتعتبر وسيلة مهمة لتزويد الإدارة بالمعلومات الكافية للقيام بكافة الأعمال الإدارية<sup>(1)</sup>.

كما أن الإداريين هم من أهم فئات مجتمعاتنا المعاصرة، فعلى درجة كفاءتهم وإعدادهم ووضوح رؤيتهم وتكاملها يتوقف تقدم المجتمعات وتطورها، وهذا الأمر يتطلب من الإداري أن يكون على علم بوظائف دوره ومتطلباته وأبعاده، وأنه يحسن في الوقت نفسه تبصر منطلقاته الفلسفية ومدى تكامل مفاهيم النظرية التي يعتمدها في ممارسة عملية الاختيار بين البدائل واحتمالات المواقف التي يقابلها ويتعامل معها<sup>(2)</sup>.

إن هذا الدور الذي يقوم به الإداري يزداد خطورة وأهمية عندما يرتبط بالمؤسسات التربوية والتعليمية، حيث أنه المسؤول عن وضع السياسات التعليمية وفق فلسفة المجتمع وأهدافه الاستراتيجية، ولذلك ينبغي أن يواكب التطورات المتلاحقة في جميع مجالات الحياة، من خلال أخذه بالاتجاهات الحديثة للإدارة، كما يحتل التعليم أهمية كبيرة لأنه يتعلق بإعداد

القوى البشرية ذات المهارات العلمية المؤهلة، لتسخير المعرفة لخدمة الحاجات الاجتماعية والضرورية لإحداث التقدم العلمي، كما أن المؤسسات التعليمية تعتبر المحرك الرئيس للتكنولوجيا والإنتاج لذا فإنها موضع ثقة المجتمع كقوة محركة للتنمية، فهي أكثر من مجرد مكان للتعليم والتعلم<sup>(3)</sup>.

وتحتل الإدارة بمختلف عملياتها الإدارية مركزاً مؤثراً في المؤسسات التعليمية، إذ أنها الأداة المسؤولة عن إدارة دفة التطور والتقدم ودفعه لتحقيق الأهداف من خلال إدخال التحسينات الضرورية في التنظيم الإداري أو في سلوك العاملين، أو في الوسائل والأساليب الإدارية، أو في كل هذه النواحي مجتمعة، مما يؤثر على مسيرة المؤسسة سلباً أو إيجاباً. لذا يمكن القول أن الإدارة الفعالة هي الأساس الضروري لتكوين قاعدة ملائمة للتطوير والتقدم<sup>(4)</sup>.

ونتيجة لتوسع دور مديريات التربية والتعليم في المجتمعات المتقدمة وقيامها بخدمات متنوعة في كافة الأنشطة والمجالات، وكون التحديات والأعباء والمتغيرات والأعمال الإدارية التي تتحملها مديريات التربية والتعليم وتقوم بها في تزايد وتضخم مستمر، ونتيجة للتطور الكبير في الأجهزة والمعدات الخاصة المستخدمة بالأعمال الإدارية، وحيث أنه لم يعد هنالك مجال لتنفيذ الوسائل الإدارية القديمة والتقليدية في أداء العديد من الأعمال المتنوعة في الوحدات الإدارية في مديريات التربية والتعليم، فإن كل ذلك أدى إلى أهمية تبني أساليب وممارسات عمل متطورة وجديدة بالعمل الإداري، والذي يتطلب من إدارة مديريات التربية والتعليم القيام بالمراجعة المستمرة لأنظمة وإجراءات وأساليب وممارسات العمل المتبعة في ظل المتغيرات الحديثة وبالتالي تضمن تحقيق الأهداف المنشودة التي تسعى مديريات التربية والتعليم إلى تحقيقها<sup>(5)</sup>.

وهذا ما يعكس أهمية تناول الأداء المؤسسي داخل مديريات التربية والتعليم، والذي يشير إلى المنظومة المتكاملة للأداء المتميز للوحدات الإدارية نتيجة لأداء الأفراد داخل تلك

الوحدات التنظيمية، وبالتالي تحسن أداء المؤسسة التعليمية ككل ضمن البيئة الاقتصادية والاجتماعية والثقافية الموجودة فيها والمتفاعلة معها (6).

إن مفهوم الأداء المؤسسي وتطوره داخل المؤسسات يعد من أكثر الموضوعات حداثة وأهمية في مجال الإدارة عموماً، وخاصة في ظل التحديات العالمية الجديدة في مجال الإدارة. وقد اهتمت الدول بتطبيق مفهوم الأداء المؤسسي في إدارتها المختلفة، وعملت على نشر ثقافة الأداء المؤسسي في كافة مؤسساتها التعليمية والتربوية، والتي تركز على أهمية الإبداع والشفافية والكفاءة والتميز واللامركزية وتفويض الصلاحيات، واستخدام تكنولوجيا المعلومات بفاعلية عالية في العمل، وقد عملت الدول على تعزيز قدرة تلك المؤسسات لتكون قادرة على مواكبة متطلبات العولمة والجودة الشاملة والتنافسية وتحسين الأداء وتجويد الإنتاجية فيها، وذلك كمدخل ضروري مهم لنيل ثقة المستفيدين والمستخدمين للخدمات العامة التي تقدمها المؤسسات الحكومية (7).

ويفيد الأدب التربوي النظري بأن الممارسات الإدارية الفعالة تعد وسيلة مهمة يتبعها المدراء لكي يبنوا في مرؤوسيهم القيم والمثل وأنماط السلوك الإيجابي ويجعلونهم يؤدون أعمالهم بدقة أكبر، ما يؤثر على أداء أقسامهم الإدارية، وينتج عن ذلك أن تسود حالة من التوافق بين ممارسة القادة التربويين لمسئوليتهم المهنية، وأدائها على النحو المنشود، من شأنه أن يؤدي إلى تعزيز الإنتاجية، والكفاءة والفاعلية في العمل وتدعيم إسهامهم في خدمة المراجعين، وبالتالي تحقيق كثير من أهداف المؤسسة التعليمية (8).

من هنا جاءت هذه الدراسة للتعرف على دور الممارسات الإدارية للقادة التربويين في تحسين الأداء المؤسسي لمديريات التربية والتعليم من وجهة نظر العاملين فيها.

### مشكلة البحث وأسئلته:

إن التطورات التكنولوجية والمعرفية المتسارعة وتطور أساليب وأدوات ووسائل وممارسات العمل الإداري قد ساعدت على تسهيل وتبسيط إجراءات العمل فيها، ورفعت من كفاءة العاملين وطورت من أداء وحداتها الإدارية. وكون المؤسسات التعليمية هي جزء من هذا العالم المتسارع فقد دأبت مديريات التربية والتعليم ممثلة بقادتها التربويين على تنفيذ عدد من الممارسات الإدارية الحديثة فيها، من أجل زيادة فاعلية أعمالها وتطويرها وتجويدها وتسريعها، ورفع كفاءة أداء عاملها. وحيث أن الأداء الجيد يعتبر من أهم المتطلبات الأساسية التي تشهدها المؤسسات التعليمية على اختلاف مستوياتها، وشرطاً أساسياً لنجاح العملية الإدارية، فإن الاهتمام بالممارسات الإدارية التي يقوم بها القادة التربويين أمر بالغ الأهمية حيث يوصفون على أنهم قادة تربويين وإداريين في آن واحد، نظراً لما يقومون به من مهام، وأعمال إدارية، وقيادية. ويمكن القول من خلال أنه خلال تنفيذ تلك الممارسات من قبل القادة التربويين في مديريات التربية والتعليم، فإنه من الممكن أن يكون هناك اختلاف في التنفيذ من قبلهم داخل الوحدات الإدارية المختلفة، أو أن تكون الإجراءات والممارسات البيروقراطية والقيود المفروضة داخل العمل تقلل من فرص الاستفادة القصوى من تلك الممارسات الحديثة في مجال العمل، وبالتالي سيؤدي إلى صعوبة في الارتقاء بمستوى الأداء العام داخل مديريات التربية والتعليم، والذي سينعكس سلباً على الأداء المؤسسي للوحدات الإدارية فيها. لذلك فإنه من الضروري القيام بعمليات التقويم المستمر لواقع الممارسات الإدارية في مديريات التربية والتعليم والوقوف على درجة تأثيرها على مستوى الأداء المؤسسي فيها بصفة عامة. لذلك يمكن صياغة مشكلة البحث في السؤال الرئيس الآتي:

ما واقع الممارسات الإدارية للقادة التربويين ودورها في تحسين الأداء المؤسسي

لمديريات التعليم في المنطقة الغربية السعودية؟ وتتفرع من هذا السؤال الأسئلة الآتية:

1. ما واقع الممارسات الإدارية لدى القادة التربويين في مديريات التربية والتعليم في المنطقة الغربية من وجهة نظر العاملين؟
2. ما دور الممارسات الإدارية لدى القادة التربويين في تحسين مستوى الأداء المؤسسي داخل الوحدات الإدارية في مديريات التربية والتعليم في المنطقة الغربية من وجهة نظر العاملين؟
3. هل توجد علاقة ارتباطية بين الممارسات الإدارية لدى القادة التربويين في تحسين مستوى الأداء المؤسسي داخل الوحدات الإدارية في مديريات التربية والتعليم في المنطقة الغربية والأداء المؤسسي؟

#### أهداف البحث:

#### يسعى البحث إلى تحقيق الأهداف الآتية:

1. الكشف عن واقع الممارسات الإدارية لدى القادة التربويين في مديريات التربية والتعليم بالمنطقة الغربية من وجهة نظر العاملين.
2. تحديد دور الممارسات الإدارية لدى القادة التربويين في تحسين مستوى الأداء المؤسسي داخل الوحدات الإدارية في مديريات التربية والتعليم بالمنطقة الغربية من وجهة نظر العاملين.
3. تحديد العلاقة بين الممارسات الإدارية لدى القادة التربويين في تحسين مستوى الأداء المؤسسي داخل الوحدات الإدارية في مديريات التربية والتعليم بالمنطقة الغربية وبين الأداء المؤسسي.

#### أهمية البحث:

تتبع أهمية البحث من أهمية موضوعي الممارسات الإدارية الحديثة والأداء المؤسسي في العصر الحالي، ودورهما في تحقيق أهداف المؤسسات التعليمية ومنها مديريات التربية والتعليم، لأن تنفيذ هذه الممارسات الحديثة سوف يؤدي إلى اتخاذ قرارات سليمة وواضحة ويزود العاملين بمعلومات دقيقة وكافية وشاملة وملائمة تمكنهم من القيام بأعمالهم بكفاءة

عالية وبالتالي تحسين الأداء المؤسسي. كما يمكن أن تسهم هذه الدراسة في شد انتباه المسؤولين في مديريات التربية والتعليم إلى أهمية القيام بالممارسات الإدارية السليمة، وبالتالي تعزز من الأداء المؤسسي بشكل فعال في مختلف وحدات مديريات التربية والتعليم الإدارية. وسيستفيد من هذه الدراسة الباحثون في مجال تحسين الأداء المؤسسي من خلال تحسين الممارسات الإدارية.

### التعريفات الاصطلاحية والإجرائية:

**الممارسات الإدارية:** النشاط الذي يعتمد على التفكير والعمل الذهني المرتبط بالشخصية الإدارية وبالواجب والاتجاهات السلوكية الخاصة بتحفيز الجهود الجماعية نحو تحقيق هدف مشترك باستخدام الموارد المتاحة وفقاً لأسس ومفاهيم علمية<sup>(9)</sup>.

**وتعرف إجرائياً:** العمليات والوظائف المتسلسلة والمتراصة وتشمل (التخطيط، التنفيذ، تقويم الأداء) والتي ينفذها القادة التربويون، وتقاس في هذه الدراسة باستبانة الممارسات الإدارية التي قام الباحث بتصميمها.

**الأداء المؤسسي:** المنظومة المتكاملة لنتائج المهام والأعمال المنوطة بالوحدات في مديريات التربية والتعليم، والذي يؤدي إلى تفوقها وتميزها وتفرداها في العمل وبضاعف من قدرتها على إنجاز تلك المهام والأعمال بكفاءة وفاعلية عالية، وتسهم في تحقيق الأهداف الشاملة التي تسعى إليها المؤسسة التعليمية من خلال تحقيقها لأهدافها الفرعية<sup>(10)</sup>.

ويقاس الأداء المؤسسي في هذه الدراسة بإجابات أفراد عينة الدراسة على الاستبانة التي قام الباحث بتصميمها وفق مجالين وهما: (الأداء الإداري، الفاعلية والكفاءة المؤسسية).

### حدود البحث:

اقتصر البحث الحالي على: العاملين في كافة الوحدات الإدارية في مديريات التربية والتعليم في المنطقة الغربية بالمملكة العربية السعودية (مكة المكرمة، الطائف، جدة) المزاولين لعملهم، وذلك في العام الدراسي 1434هـ.

إن التطور السريع الذي يشهده العالم في مجال الإدارة الحديثة واستخدام التكنولوجيا، قد غير الكثير من أساليب وممارسات العمل المتبعة في مختلف المؤسسات ومنها مديريات التربية والتعليم، حيث ازدادت أهمية الممارسة الإدارية الحديثة لتصبح أحد الموارد الهامة في تسيير أعمالها ونشاطاتها وإنجاز عملياتها، فالإداريون بحاجة ماسة لتلك الممارسات لتحديد الأهداف ومتابعة العمليات والأنشطة، ووضع الخطط وتنفيذها، والاتصال بالمرؤوسين والعاملين، وغيرها من المهام المتصلة بالعمل.

وبما أن المؤسسات التعليمية تعتمد في تسيير أعمالها على التخطيط والتنفيذ والتقييم وتحرص على زيادة الكفاءة والدقة والسرعة في إدارة شؤونها، وتولي الاهتمام الكبير للعمليات الإدارية الداخلية والخارجية فيها، وتعيد تشكيل أولوياتها الرئيسية في تقديم خدمة سريعة ومتميزة للمراجعين والعاملين فيها، وكون مديريات التربية والتعليم من الممكن أن تكون السابقة في أن تتقبل التطوير والتغيير المتسارع في العالم؛ فمن المنطقي أن تكون هي أول من تتأثر بالمتغيرات التكنولوجية وتبعاتها واستحقاقاتها، ويدفعها ذلك إلى تبني تطبيق الممارسات الإدارية الحديثة لتحقيق أهدافها المرجوة.

كما يمكن القول بأن موضوع الممارسات الإدارية في المنظمات من أكثر الموضوعات إثارة في عالم الإدارة، فالممارسات الإدارية أصبحت المعيار الذي يحدد نجاح أي تنظيم، فغالباً ما يعزى نجاح أو فشل التنظيم في تحقيق الأهداف إلى طبيعة السلوك الإداري داخل المنظمة، فالمسئول في تفاعله مع جماعته عليه أن يكون موضوعياً عادلاً بعيداً عن المحاباة ومتسامحاً ومحفزاً وقادراً على التحكم بانفعالاته ومتفهماً للأبعاد البنوية المختلفة لكل منهم، بما تشتمل عليه من قيم واتجاهات وميول، حتى يستطيع كسب ثقة جماعته واحترامها، فالقيادة إحدى المتغيرات الهامة في حياة أية جماعة أو نظام، ويمكن للقائد أن يكون فعالاً إذا تصرف كعامل موحد للجماعة، ومحفزاً ومستشاراً ومرجعاً لها، وأن يدرك أن من أبعاد وظيفته مساعدة جماعته على النمو والإبداع، وضمان جو من الحرية والطمأنينة فيها<sup>(11)</sup> .

### مفهوم الإدارة:

تناول الباحثون مفهوم الإدارة بالبحث والتحليل، وفيما يلي، جملة من تعريفات الإدارة، ومنها:

1. أنها العملية التي تسعى إلى تجميع جهود مجموعة من البشر تجاه تحقيق مجموعة من الأهداف المحددة (12).
2. الإدارة هي التحكم أو التوجيه أو جعل الأشياء تتحقق من خلال الناس وبالموارد المتاحة (13).

### وظائف الممارسات الإدارية الحديثة:

تتضمن الممارسات الإدارية عدة وظائف، وأهم الوظائف التي تقوم بها الإدارة داخل مديريات التربية والتعليم، تتمثل في ما يلي:

**أولاً: وظيفة التخطيط (Planning):** وهذه الوظيفة تعتبر من أهم أولويات عمل الإدارة، حيث يمكن تعريف التخطيط بصفة عامة بأنه: "تحديد الأهداف المتسقة مع تحديد الوسائل والخطط الملائمة لبلوغ تلك الأهداف ورسم السياسات واتخاذ القرارات في ظل البدائل من أجل تحقيق الأهداف المنشودة. ويلاحظ من التعريف السابق أن التخطيط عمل يسبق التنفيذ وأن التنبؤ جزء أساسي في عملية التخطيط بشرط أن يكون هذا التنبؤ ناتج عن خبرة في الماضي، والتخطيط ينتج عنه وضع أهداف عامة وتفصيلية يحتاج تحقيقها إلى وضع خطة يتم تحديد الوقت والإجراءات اللازمة للتنفيذ، وتتكون عملية التخطيط من مجموعة من المراحل تتمثل في وضع الأهداف والتنبؤ وتحديد المهام والواجبات وتحديد الإمكانيات المتاحة وتوفير المعلومات والبيانات الدقيقة الشاملة، والمرونة وقابلية التعديل عند الحاجة (13)".

### فوائد التخطيط في العملية الإدارية:

للتخطيط فوائد عديدة كما ذكرها (الداود):

- 1- يعتبر التخطيط نقطة الانطلاق لتنفيذ باقي وظائف الإدارة.
- 2- التخطيط يساعد المنظمة على مواجهة المنافسة في السوق.

3-التخطيط الجيد يؤدي إلى التنسيق بين الإدارات المختلفة، كما يزيد التفاهم والتعاون بين الأفراد ويؤدي إلى الاستخدام الأمثل للموارد وتقليل تكلفة الإنتاج ورفع مستوى الجودة. معوقات التخطيط الإداري: هناك مجموعة من المعوقات التي تواجه التخطيط الإداري، ومن أبرزها ما أورده (الفريحات) (14):

- 1-صعوبة الوصول إلى تنبؤات دقيقة حول المتغيرات البيئية في نشاط المنظمة.
- 2-صعوبة الحصول على المعلومات الكافية والموثوقة التي تستند عليها عملية التخطيط الإداري وتحديد الأهداف.
- 3-عملية التخطيط تنشد التغيير والتطوير والابتكار وهذه الأمور تجد في معظم الأحيان مقاومة من بعض القيادات والأفراد.

**ثانياً: وظيفة التنظيم (Organization):** يمثل التنظيم أحد وظائف الإدارة، ويعتبر الإطار الذي يجمع ويرتب جهود الأفراد وينسقها من أجل تحقيق أهداف محددة. ويقصد به كل عمل يتم بموجبه تحديد أنشطة ووظائف المنظمة كالوظيفة المالية والتسويقية وتحديد إدارتها (الإدارة المالية وإدارة التسويق)، وأقسامها ولجانها، وعلاقات هذه المكونات مع بعضها البعض من خلال تحديد السلطة والمسئولية، التفويض، والمركزية واللامركزية، ونطاق الإشراف. وغيرها في سبيل تحقيق الهدف. والتنظيم هو توزيع أوجه النشاط المختلف على العاملين مع تفويضهم السلطة لإنجاز ما أسند إليهم من أعمال بأعلى مستوى للأداء وبأقل جهد ووقت وتكلفة، والتنظيم ليس هدفاً في حد ذاته وإنما وسيلة لتحقيق أهداف المؤسسة من خلال رفع كفاءتها الإنتاجية وتنسيق الجهود والمرونة في مواجهة الظروف المتغيرة المحيطة بها، وتزداد أهمية التنظيم مع تعقد المشكلات الإدارية وتنوع الأنشطة التي تزاولها (15).

فوائد التنظيم: للتنظيم في الإدارة العديد من الفوائد المهمة تتمثل في أنه يساعد على تنسيق الجهود بين الوحدات الإدارية، والتعاون بين الموظفين، كما يؤدي التنظيم في نهاية الأمر إلى الاستقرار الوظيفي (16).

**ثالثاً: وظيفة التوجيه (Directing):** يعتبر التوجيه الوظيفية الإدارية الثالثة والتي تأتي بخط مستقيم ومباشرة بعد التنظيم حيث تم وضع وتحديد الهيكل التنظيمي الذي احتوى على الأقسام والنشاطات ومدى المسؤوليات والعلاقات التنظيمية للأفراد .

ويمكن تعريف التوجيه بأنه الوظيفة الإدارية التنفيذية التي تتطوي على قيادة الأفراد والإشراف عليهم وتوجيههم وإرشادهم عن كيفية تنفيذ الأعمال وإتمامها وتحقيق التنسيق بين العناصر، وهي: الاتصال: وهي عملية يتم بموجبها نقل أو تمويل معلومات وأراء من جهة إلى أخرى بغرض إحاطتهم بها والتأثير في سلوكهم وتفكيرهم وتوجيههم الوجهة الصحيحة المطلوبة بهدف ضمان استمرارية العمل في المنظمة. القيادة والإشراف: المهمة الأساسية للقائد هي بذل الجهد والعمل على التأثير في مرؤوسيه وتوجيه نشاطهم في جو من التعاون نحو تحقيق الهدف الموضوع أصلاً في الخطة. الحفز الإنساني: ويعرف على أنه قوة أو شعور داخلي يحرك وينشط سلوك الفرد لإشباع حاجات ورغبات معينة من أجل تخفيف حالات التوتر المصاحبة لنقص في إشباع تلك الحاجات والرغبات (17).

**خامساً: وظيفة تقويم الأداء:** وهو قياس كفاءة الأداء الوظيفية لفرد ما والحكم على قدرته واستعداده للتقدم، وقد ظهر تقييم الأداء لأول مرة في الجيش الأمريكي خلال الحرب العالمية الأولى، ولم تأخذ به المؤسسات وخاصة الصناعية إلا في أواخر العشرينيات وأوائل الثلاثينيات كما أنه لم يتبلور كوظيفة منظمة إلا منذ عهد قريب، ولو أن كثيراً من المؤسسات لا تأخذ بهذا الأسلوب أو لا تستعمله بصورة علمية مبنية على الدراسة والتحليل أو أنها تجر به بصفة غير رسمية (18).

### أسباب القيام بعملية التقييم:

إن توافر نظام منظم للمعلومات الإدارية عن أداء العاملين يفيد المؤسسة في مجالات متعددة يذكرها (عبد الباقي) (19) هي:

1- اتخاذ القرارات وتأكيد ملاءمة هذه القرارات، كما يستفيد العاملون في إيجاد القاعدة لتغذية مرتدة موضوعية والحيلولة دون تجاهل الأفراد.

2- توفير التوثيق: توفر سجلات تقييم الأداء يساعد في تقديم التوصيات للإدارة، حيث تخضع القرارات الإدارية في الكثير من الأوقات إلى مراجعة من قبل طرف ثالث من الخارج، ولتبرير هذه القرارات يجب على الإدارة، أن تقدم الأدلة على أن هذه القرارات قد اتخذت على أساس سليم قائمة على تقييم موضوعي للأداء.

3- إمداد العاملين بتغذية مرتدة عن الأداء: يحتاج العاملون عادة إلى معرفة مستوى فعالية أدائهم مقارنة مع ما كان متوقعا منهم.

4- ضمان عدم إهمال العامل: يؤكد أي برنامج منظم لتقييم الأداء على عدم ضياع العامل في مهامات البيروقراطية في المؤسسات الكبيرة ويحصل كل فرد على الاعتراف به كعضو في مجموعة العمل والاعتراف بمساهمته فيها.

وبيّن (مرسي)<sup>(20)</sup> مجموعة من الأهداف التي تسعى الممارسات الإدارية إلى تحقيقها عند تنفيذها داخل المؤسسات، وهي:

- 1- المساعدة في ربط أهداف النظم الفرعية داخل المؤسسة بالهدف العام لها.
- 2- تطوير أداء المؤسسات من خلال ما تنتج من معلومات عن تنفيذ الخطط والمشروعات.
- 3- ربط النظم الفرعية للمؤسسة بعضها ببعض في نظام متكامل بما يسمح بتدفق البيانات والمعلومات، وبما يؤدي إلى تحقيق التنسيق.
- 4- المساعدة في عملية صنع واتخاذ القرار في جميع المستويات الإدارية من خلال توفير التقارير التي تتضمن المعلومات اللازمة لتلك القرارات وفي التوقيت المناسب.

5- الرقابة على عملية تداول البيانات والمعلومات وحفظها، وتحديث البيانات والمعلومات، والتنبؤ بالمشكلات المستقبلية.

إن المؤسسات التعليمية مناط بها مسؤولية تحقيق العديد من الأهداف العامة لمجتمعاتها، وعلى قدر كفاءة وفاعلية الإدارات القائمة على تلك المؤسسات وحسن أدائها لمهامها تتحقق تلك الأهداف، ولأن مجالات عمل هذه المؤسسات تركز على تقديم كافة الأعمال الإدارية، وكون التعليم تطور بشكل ملحوظ من خلال الانتشار الكبير للمدارس وتوسعها وزيادة اختصاصاتها وتنوعها وتضخم أعداد الطلبة فيها؛ فقد كان من الضروري أن تهتم هذه المؤسسات ومنها مديريات التربية والتعليم، بموضوع قياس الأداء المؤسسي لوحدها الإدارية المختلفة، واضعة في اعتبارها أهميته القصوى كمدخل للتطوير والتنمية الإدارية، وكذلك في معرفة المستوى الذي وصلت إليه الخدمات المقدمة من المؤسسات التعليمية للمستفيدين من خدماتها.

ويؤكد عبد المحسن<sup>(21)</sup>، على أن قياس الأداء يعتبر من العمليات الإدارية الأساسية التي يمكن من خلالها تطوير المؤسسات والارتقاء بها، إضافة إلى ما تتضمنه تلك العملية من فحص دقيق وتحليل للسياسات المتبعة من تخطيط وتنفيذ وقيادة وموارد بشرية ومادية وثقافة تنظيمية للمؤسسات، كما تبدو في غاية الأهمية من خلال ما توفره من معلومات وبيانات حول أداء المؤسسة ومدى تحقيق أهدافها المرسومة والوسائل اللازمة لتحقيقها، كما تتيح للإداريين فرصة عرض نقاط القوة والضعف في الوظائف الإدارية المختلفة وإعادة النظر في البرامج والسياسات المقررة.

وأوضح الزعابي<sup>(22)</sup> أنه على الرغم من تعدد وتنوع تصنيف مستويات قياس الأداء، سواء من حيث الأهداف والغايات التي ترمي إليها، أو من حيث مستوى شموليتها وعموميتها، إلا أنه يمكن تمثيلها بثلاثة مستويات وهي:

- المستوى الأول: وهو مستوى قياس الأداء العام، ويهدف إلى قياس أداء قطاع معين مثل قطاع التعليم، أو الاقتصاد، والدولة هنا هي المسؤولة عن هذا القياس.

- المستوى الثاني: وهو مستوى قياس الأداء المؤسسي، ويهدف إلى قياس أداء الوحدات الإدارية الفرعية داخل المؤسسات، ويكون أداء الوحدة الإدارية هي وحدة القياس المتبعة.
- المستوى الثالث: مستوى قياس الأداء الفردي، ويهدف إلى قياس أداء الأفراد العاملين داخل الوحدات الإدارية في المؤسسة بشكل فردي، وهنا يصبح الفرد داخل الوحدة الإدارية هو وحدة القياس المتبعة.

ومن هنا أوضح زايد (23) على أن الأداء المؤسسي يختلف عن الأداء الفردي، ويختلف عن الأداء العام للمؤسسة بأكملها، فهو محصلة لتفاعل كليهما مع تأثيرات البيئة الداخلية والخارجية، فالفلسفة الرئيسية لقياس الأداء المؤسسي تستهدف التعرف على النتائج المتحققة من تنفيذ أعمال الوحدات الإدارية داخل المؤسسات، ومقارنة هذه النتائج بالأهداف المخطط لها من قبل ومدى انسجامها مع أهداف المؤسسة العامة، وذلك للتأكيد على كفاءة التنفيذ، والوقوف على الصعوبات والمشكلات، والعمل على إزالتها تفادياً للأخطاء مستقبلاً.

وقد أظهرت إدارات مديريات التربية والتعليم في السنوات الأخيرة اهتماماً كبيراً بموضوع الأداء المؤسسي وتحسينه، وذلك تماشياً مع التوجيهات الحكومية في هذا الصدد، والتزاماً منها بأهمية الكفاءة والإبداع والتميز في وحداتها الإدارية، بما يجعلها قادرة على القيام بواجباتها العلمية والتعليمية والإدارية، ومواكبة متطلبات العولمة التي تؤكد على أهمية مسألة تحسين الأداء وتجويده كمدخل ضروري في تفعيل العلاقات المتبادلة بين مديريات التربية والتعليم وبين المستفيدين من خدماتها والعاملين فيها، وإبراز جهودها المتميزة وإنجازاتها في تطوير أنظمتها القائمة، وتحفيزها على المنافسة المحلية والدولية، وتحقيق التميز والتطور في جميع المجالات.

وقد بين حمادي،(24) أن قياس الأداء المؤسسي يمكن أن يشتمل على مجالين

أساسيين، وهما:

1-الأداء الإداري الفعال: حيث تعتمد فاعلية الإدارة في المؤسسات على العمل الجماعي، فكلما ازدادت الكفاءات الإدارية في المؤسسة وتكاملها في العمل، أدى ذلك إلى نجاحها

وتحقيق أهدافها، وتزداد الحاجة إلى توافر الإدارات الناجحة والقادرة على خلق المناخ الوظيفي الملائم، والذي يحفز الأفراد على العمل ويدفعهم إلى تحسين أدائهم، وتظهر أبعاد الأداء الإداري الناجح بما يلي: الدقة في تصور المواقف وتحديد المشكلات مع استخدام الأساليب الإدارية المناسبة في الوقت المناسب، التقييم المستمر لجميع أعمال ونشاطات العاملين أثناء تنفيذ المهام، واستثمار نتائج المتابعة والتقييم في تطوير الخطط والبرامج في مجال العمل، القيام بالمراجعة الدورية لكل الإجراءات والأساليب المتبعة في العمل وتعديلها أو تغييرها حسب متطلبات العمل، واتباع وتنفيذ القوانين والأنظمة والتعليمات لقواعد العمل الرسمية داخل بيئة العمل.

2- الفاعلية والكفاءة المؤسسية: وهو يعبر عن مدى تحقيق المؤسسة لأهدافها بشكل متميز وعن مدى فاعلية المؤسسة وكفاءتها في استخدام مواردها المتاحة لتحقيق أهدافها بشكل أمثل. وتتضمن (فاعلية التخطيط، وفاعلية التنفيذ، وفاعلية التقييم، وفاعلية الاتصالات وتحقيق الأهداف، والرقابة، وانسيابه المعلومات، والتكامل بالعمل، ورضا متلقي الخدمة واكتشاف أماكن الضعف).

وترى النعيمي،<sup>(25)</sup> أن أهداف قياس الأداء المؤسسي داخل المؤسسات التعليمية

يتمثل بما يلي:

1- الوصول إلى نظام تقييم أداء فعال يؤدي إلى استخدام الموارد المتاحة بفاعلية، ورفع جودة العمل، وتوفير معلومات عن مستوى أداء العاملين وتحديد الحاجات التدريبية لهم، والتركيز على النمو المهني لهم وتحسين مستوى أدائهم، والتركيز على عنصر القيادة والمهارة الإدارية.

2- تحديد أوجه القوة والضعف في نظام المؤسسة المتبع، وذلك لتعزيز جوانب القوة والحد من جوانب الضعف التي تؤثر سلباً على أداء الجهاز الإداري فيها، والبحث عن أنسب السبل والبدائل التي تحقق الفاعلية في الأداء وتحسينه باستمرار.

3- معرفة مستوى الإنجاز الفعلي المتحقق من تنفيذ العمليات الإدارية داخل المؤسسة ومقارنتها مع الأداء المخطط له، والمحافظة على مستوى عالٍ ومستمر للكفاية الإنتاجية وتشجيع المنافسة بين الوحدات الإدارية المختلفة لزيادة إنتاجيتها وجودة عملها.  
الدراسات السابقة:

قامت أبو النادي (26) بدراسة هدفت إلى التعرف على تصورات رؤساء الأقسام الإدارية والأكاديمية في جامعة اليرموك لبعض الممارسات الإدارية ذات العلاقة بالشفافية من وجهة نظرهم، وقد تكون مجتمع الدراسة من جميع رؤساء الأقسام الأكاديمية والإدارية في جامعة اليرموك والبالغ عددهم (69). واشتملت الأداة على (40) فقرة تغطي كل مجموعة منها مجالاً تظهر من خلاله الممارسات الإدارية على الشفافية في المجالات التالية: (اتخاذ القرارات والتعليمات، الاتصال والعلاقات، والتطوير الإداري). وتوصلت الدراسة إلى أن درجة تصورات رؤساء الأقسام الإدارية والأكاديمية في جامعة اليرموك لبعض الممارسات الإدارية المطبقة لديهم ذات العلاقة بالشفافية، كانت بدرجة كبيرة وأن أكثر الممارسات الإدارية ذات العلاقة بالشفافية من خلال تصورات رؤساء الأقسام الإدارية والأكاديمية ككل في جامعة اليرموك من وجهة نظرهم، كانت في مجال الاتصال والعلاقات، ثم في مجال التعليمات ثم في مجال التطوير الإداري. وكانت أقلها في مجال اتخاذ القرارات. وقد أوصت الباحثة بتعزيز بعض الممارسات الإدارية ذات العلاقة بالشفافية لدى رؤساء الأقسام في الدوائر الإدارية والكليات الأكاديمية، وتدريب رؤساء الأقسام على عملية اتخاذ القرارات لتحسين فهمهم وتصوراتهم حول الشفافية.

وأجرى بيكهارد (27) دراسة في المملكة المتحدة هدفت إلى تحليل وتقييم البحوث المنشورة حول موضوع الممارسات الإدارية لرؤساء الأقسام في الجامعات والكليات وعلاقته بتطوير الأداء المؤسسي للإداريين في القطاع التعليمي البريطاني، وتكونت عينة الدراسة من (16) بحثاً منشوراً في الفترة من عام 1999-2005، وباستخدام منهجية البحث النوعي القائمة على تحليل الوثائق وقراءتها نقدياً، خلصت الدراسة إلى مجموعة من النتائج والتي

كان من أبرزها: وجود ضغط للتغير من البيئة الداخلية إلى البيئة الخارجية بحيث يتمكن رؤساء الأقسام من ممارسة عملية التخطيط لأقسامهم بعيداً عن مركزية الإدارة. ووجود ممارسات إدارية تتعلق بالإدارة مثل إدارة الموارد البشرية وضبط النظام، وشؤون الطلاب وشؤون الموظفين، وممارسات تتعلق بالمراقبة والتقييم، إلى جانب الممارسات المتعلقة بالأدوار والعلاقات الإنسانية.

وأجرى عايش (28) دراسة هدفت إلى التعرف على أثر تطبيق إدارة الجودة الشاملة على الأداء المؤسسي، بالإضافة إلى التعرف على مستويات تطبيقها في المصارف الإسلامية العاملة في قطاع غزة. تكونت عينة الدراسة من: المدراء ونوابهم، ورؤساء الأقسام ونوابهم، والبالغ عددهم (77) فرداً. توصلت الدراسة إلى أن المصارف الإسلامية تبنت مفهوم إدارة الجودة الشاملة بكافة عناصره، إلا أن مستويات التطبيق لتلك العناصر متفاوتة، فقد ارتبط أعلى مستوى تطبيق (التركيز على العميل، يليه تلبية احتياجات العاملين، ثم التركيز على تحسين العمليات)، في حين ارتبط أقل مستوى تطبيق بالتركيز على الاحتياجات الإدارية والتكنولوجية للمنافسة. كما توصلت الدراسة إلى أن تطبيق عناصر الجودة الشاملة في العمل سيكون لها الأثر الكبير في تحسين مستوى الأداء المؤسسي في العمل.

أما سينغ (29) فقد أجرى دراسة كان هدفها الكشف عن أثر عملية التخطيط الاستراتيجي على الأداء المؤسسي المتميز في المنظمات الإنسانية في الولايات المتحدة الأمريكية. تم استخدام التصميم المقارن بين تلك المنظمات التي عملت ضمن التخطيط الاستراتيجي وتلك التي لم تستخدم التخطيط الاستراتيجي من خلال استخدام الاستبانة والمقابلات الشخصية. تكونت عينة الدراسة من (42) منظمة. أشارت نتائج الدراسة إلى أن الأداء المؤسسي المتميز يرتبط إلى حد كبير بالتخطيط الاستراتيجي وله علاقة طردية عالية جداً معه.

## إجراءات البحث الميدانية:

### مجتمع وعينة البحث:

يمثل مجتمع البحث من جميع العاملين في كافة الوحدات الإدارية في مديريات التربية والتعليم في المنطقة الغربية (مكة المكرمة، الطائف، جدة)، المزاويلين لعملهم والبالغ عددهم (165) إدارياً، وذلك في العام الدراسي 1434هـ، وهم أنفسهم يمثلون العينة الشاملة للبحث.

**أداة البحث:** تم بناء أداة البحث اعتماداً على الأدب النظري والدراسات السابقة في موضوعي الممارسات الإدارية والأداء المؤسسي وقد تكونت الأداة من (28) فقرة، بعد التأكد من صدقها وثباتها وبعد عرضها على عدد من المحكمين من أعضاء هيئة التدريس في جامعة أم القرى، وتم الأخذ بملاحظاتهم من حيث التعديل أو الحذف أو الإضافة. وللتأكد من ثبات الأداة قام الباحث بتطبيقها على عدد من العاملين وبلغ عددهم (20) من خارج عينة البحث، وتمت إعادة التطبيق بعد أسبوعين وتم استخراج معامل الارتباط لكل فقرة من فقرات الأداة وتم احتساب معامل كرونباخ ألفا للاتساق الداخلي، وقد بلغ معامل الثبات لأداة الممارسات الإدارية ككل (0.83)، وللمجالات الفرعية فقد بلغت على النحو التالي:

مجال التخطيط (0.81)، مجال التنفيذ (0.82)، مجال تقويم الأداء (0.80). أما معامل الثبات لأداة دور الممارسات الإدارية في تحسين الأداء المؤسسي ككل فقد بلغت (0.97)، وللمجالات الفرعية فقد بلغت على النحو التالي: مجال الأداء الإداري (0.83)، مجال الفاعلية والكفاءة المؤسسية (0.81). كما تم حساب معامل الثبات لأداة البحث باستخدام طريقة الاتساق الداخلي بين الفقرات (كرونباخ ألفا)، حيث بلغت (0.85) لأداة الممارسات الإدارية ككل، وللمجالات الفرعية فقد بلغت على النحو التالي: مجال التخطيط (0.80)، مجال التنفيذ (0.82)، مجال تقويم الأداء (0.84). وقد بلغت الأداة دور الممارسات الإدارية في تحسين الأداء المؤسسي ككل (0.86)، وللمجالات الفرعية فقد بلغت

على النحو التالي: مجال الأداء الإداري (0.81)، مجال الفاعلية والكفاءة المؤسسية (0.83).

#### المعالجة الإحصائية:

3. للإجابة عن السؤالين الأول والثاني تم حساب المتوسطات والانحرافات المعيارية لاستجابات عينة البحث لمجالات أدوات البحث ولتفقرات كل مجال من مجالات أدوات البحث.

4. للإجابة عن السؤال الثالث تم حساب معامل الارتباط (بيرسون) لإيجاد العلاقة بين مجالات (أداة) البحث ذات العلاقة بالسؤال.

ولأغراض تفسير النتائج والخروج بنتائج نهائية في هذا البحث اعتمد الباحث

(المحك المعياري) التالي:

---

1.00-2.49 درجة متدنية

---

2.50-3.49 درجة متوسطة

---

3.50-5.00 درجة مرتفعة

---

فمن خلال المعيار السابق يتم الحكم على درجة الممارسة الإدارية لدى القادة

التربويين في مديريات التربية والتعليم بالمنطقة الغربية.

عرض ومناقشة النتائج:

فيما يلي عرض للنتائج التي توصل إليها البحث وفق تسلسل أسئلتها:

### النتائج المتعلقة بالسؤال الأول:

"ما واقع الممارسات الإدارية لدى القادة التربويين في مديريات التربية والتعليم بالمنطقة الغربية من وجهة نظر العاملين؟".

للإجابة عن هذا السؤال تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل مجال من مجالات (واقع الممارسات الإدارية في مديريات التربية والتعليم من وجهة نظر العاملين) وللمجال ككل، والجدول رقم (1) توضح الاستجابات على المجال الأول.

### المجال الأول: التخطيط:

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة البحث على فقرات مجال التخطيط، وجاءت استجابة العينة على النحو الموضح بالجدول (1).

### جدول (1) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات المجال الأول "التخطيط" مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة التقدير
1.	تسعى إدارة المديرية لتوفير مستلزمات العمل للعاملين.	4.30	0.77	مرتفعة
2.	تعمل إدارة المديرية على تسهيل عملية التعاون فيما بينهم وفق الهيكل التنظيمي.	4.28	0.87	مرتفعة
3.	تعمل إدارة المديرية بشكل منسق في النواحي الإدارية والمعرفية المستقبلية للعاملين.	4.05	0.81	مرتفعة
4.	تعمل إدارة المديرية على إيجاد التكامل بين الخطط طويلة المدى والمتوسطة وقصيرة المدى.	3.84	1.17	مرتفعة
5.	تعمل إدارة المديرية على عقد الدورات التدريبية للعاملين لتطوير أدائهم بشكل مستمر.	3.80	0.97	مرتفعة
	المجال ككل	4.02	0.35	مرتفعة

يظهر من جدول (1) أن المتوسطات الحسابية لفقرات المجال الأول "التخطيط" تراوحت ما بين (3.80-4.30) وبدرجة ممارسة مرتفعة للمجال ككل، حيث حصلت الفقرة "تسعى إدارة المديرية لتوفير مستلزمات العمل للعاملين" على المرتبة الأولى بمتوسط حسابي مقداره (4.30)، وحصلت الفقرة "تعمل إدارة المديرية على تسهيل عملية التعاون فيما بينهم وفق الهيكل التنظيمي على المرتبة الثانية بمتوسط حسابي مقداره (4.28)، بينما حصلت الفقرة "تعمل إدارة المديرية على عقد الدورات التدريبية للعاملين لتطوير أدائهم بشكل مستمر" على المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي مقداره (3.80). ويمكن تفسير ذلك إلى أن التخطيط هو الركن الأول والأساسي في العمل الإداري والممارسات الإدارية لدى القادة التربويين ويساهم في حصول التطورات العلمية. وقد ترتبط مضامين هاتين الفقرتين بالمهام الأساسية لهم، إذ يمكن تصور قيامهم بمهامهم وأعمالهم مع توفير مستلزمات العمل للعاملين، وسهولة التعاون بين العاملين أنفسهم. كما أن القادة التربويين يعملون من أجل إيجاد مناخ تنظيمي داعم للإبداع والابتكار والمشاركة الفاعلة في اتخاذ القرارات على الدوام. أما بالنسبة للفقرة التي حصلت على أدنى متوسط حسابي، فيمكن تفسير ذلك إلى أن القادة التربويين قلما يهتمون بعقد دورات تدريبية للعاملين لتنميتهم مهنيًا، وقد يعود ذلك إلى أن العاملين لا يرغبون في الالتحاق بالدورات التدريبية، وأن القادة التربويين لا يسعون إلى التعرف على احتياجات العاملين التدريبية، وبالتالي لن يقدموا لهم دورات تدريبية، وقد يمكن أن يعود ذلك إلى أن عقد الدورات التدريبية ليس من مهام القادة التربويين، وقد يمكن أن يفسر ذلك بأن الفترة الزمنية التي قد تعقد فيها الدورات التدريبية في الفترة نفسها حيث يكون العامل منشغلاً في العمل داخل الوحدة الإدارية بحيث لا يتمكن من الالتحاق بها في وقتها.

#### المجال الثاني: التنفيذ:

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة البحث على فقرات مجال التنفيذ، والجدول (2) يبين ذلك.

**الجدول (2) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات المجال الثاني "التنفيذ"  
مرتبة تنازلياً**

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة التقدير
1.	تعتمد إدارة المديرية على استخدام التكنولوجيا الحديثة لتطوير العمل وتنفيذه.	3.86	1.10	مرتفعة
2.	تعمل إدارة المديرية على توضيح الأنظمة والتعليمات اللازمة لتنفيذ الأعمال.	3.64	1.18	مرتفعة
3.	تستخدم إدارة المديرية آليات عمل واضحة لرفع كفاءة العاملين في ضوء المستجدات العلمية الحديثة.	3.63	0.91	مرتفعة
4.	توفر إدارة المديرية مناخاً يشجع المبادرة والعمل الجماعي.	3.52	1.10	مرتفعة
5.	تعتمد إدارة المديرية المنهجية العلمية في صناعة القرارات وحل المشكلات.	3.30	1.18	مرتفعة
	المجال ككل	3.79	0.44	مرتفعة

يظهر من جدول (2) أن المتوسطات الحسابية للمجال الثاني "التنفيذ" تراوحت ما بين (3.86-3.30) وبدرجة ممارسة مرتفعة للمجال ككل، حيث حصلت الفقرة "تعتمد إدارة المديرية على استخدام التكنولوجيا الحديثة لتطوير العمل وتنفيذه" على المرتبة الأولى بمتوسط حسابي مقداره (3.86)، وحصلت الفقرة "تعمل إدارة المديرية على توضيح الأنظمة والتعليمات اللازمة لتنفيذ الأعمال" على المرتبة الثانية بمتوسط حسابي مقداره (3.64)، وحصلت الفقرة "تعتمد إدارة المديرية المنهجية العلمية في صناعة القرارات وحل المشكلات" على المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي مقداره (3.30). ويمكن أن يعزى ذلك إلى أن القادة

التربويين مهتمون بشكل كبير في استخدام التكنولوجيا الحديثة في العمل كونها أصبحت حالياً من سمات المؤسسات المتطورة. كما تعتمد إدارة المديرية على مبدأ توضيح القوانين والأنظمة والتعليمات من أجل تسهيل العمل داخل الوحدات الإدارية. وبالنسبة للفقرة الأخيرة فيمكن أن تكون اللامركزية الجزئية ما زالت مطبقة في الوحدات الإدارية، حيث أن العمل الإداري الحديث ما زال في بدايته وما زال القادة التربويون يتخذون قراراتهم دون استشارة العاملين ودون اتباع الخطوات العلمية لذلك.

#### **المجال الثالث: تقويم الأداء:**

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة على فقرات مجال تقويم الأداء، والجدول رقم (3) يبين ذلك.

**الجدول (3) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات المجال الثالث "تقويم الأداء" مرتبة تنازلياً**

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة التقدير
1.	تعتمد إدارة المديرية نظاماً واضحاً لتقييم أداء العاملين يمتاز بالعدالة والموضوعية.	3.60	1.20	مرتفعة
2.	تزود إدارة المديرية العاملين بتغذية راجعة حول أدائهم في مختلف العمليات والمهام وفي الوقت المناسب.	3.49	1.11	متوسطة
3.	تعتمد إدارة المديرية مبادئ المساواة والشفافية لضمان الكفاءة الإنتاجية للعاملين.	3.39	1.34	متدنية
4.	تستخدم نتائج التقويم في تقديم تغذية راجعة لإدارة المديرية بهدف معالجة جوانب القصور في المديرية.	1.93	1.04	متدنية
5.	تعمل إدارة المديرية على عقد دورات تدريبية للعاملين لبيان الإيجابيات والسلبيات لرفع مستوى أدائهم.	1.81	0.95	متوسطة
	المجال ككل	2.87	0.48	مرتفعة

يظهر من جدول (3) أن المتوسطات الحسابية للمجال الثالث "تقويم الأداء" تراوحت ما بين (1.81-3.60) وبدرجة ممارسة مرتفعة للمجال ككل، حيث حصلت الفقرة "تعتمد إدارة

المديرية نظاماً واضحاً لتقييم أداء العاملين يمتاز بالعدالة الموضوعية" على المرتبة الأولى بمتوسط حسابي مقداره (3.60)، وهذا يعود لاستخدام نموذج تقييم الأداء الذي تعتمده وزارة التربية والتعليم في عملية تقييم أداء العاملين بالقطاع التربوي والذي صنف ضمن نماذج تقييم الأداء المعتمدة لدى وزارة الخدمة المدنية بالمملكة العربية السعودية.

وحصلت الفقرة "تزود إدارة المديرية العاملين بتغذية راجعة حول أدائهم في مختلف العمليات والمهام وفي الوقت المناسب" على المرتبة الثانية بمتوسط حسابي مقداره (3.49)، وهذا يؤكد النقلة الكبيرة في الوعي الإداري بأهداف التقييم والجدوى منه بعد أن كانت تحيطه السرية التامة فلا يتمكن الموظف من معرفة مستوى أدائه ولا تتاح له الفرصة لمناقشة أخطائه.

ويعزى ذلك إلى أن الكثير من القادة التربويين يدركون أنه لا تقدم في الوحدات الإدارية دون أن يكون هناك نظام متابعة وتقييم فعال يساعد في تحسين التخطيط والتوجيه واتخاذ القرارات. وإن العدالة والموضوعية في تقييم أداء العاملين داخل الوحدات الإدارية هي أساس نجاحها في تحقيق الأهداف التي يسعى إليها التنظيم ككل، لأن شعور العاملين بعدم العدالة والمساواة والموضوعية، سوف يشنت الجهود، وسيعمل كل عامل لوحده، وتصبح الوحدات الإدارية غير فاعلة داخل المديرية مما ينعكس على إنتاجية الأفراد والعمل بشكل عام.

بينما حصلت الفقرة "تعمل إدارة المديرية على عقد دورات تدريبية للعاملين لبيان الإيجابيات والسلبيات لرفع مستوى أدائهم" على المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي مقداره (1.81).

وتؤكد هذه النتيجة على أن القادة التربويين لا يسعون إلى التعرف على احتياجات العاملين التدريبية، وبالتالي لن يقدموا لهم دورات تدريبية، كما ويمكن أن يعود ذلك إلى أن عقد الدورات التدريبية ليس من مهام القادة التربويين، مع العلم بأثرها البالغ في تطوير مستوى الأداء وتعلم الأساليب الحديثة التي تختصر الوقت والجهد في آن واحد.

### النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني:

"ما دور الممارسات الإدارية في تحسين مستوى الأداء المؤسسي داخل الوحدات  
الإدارية في مديريات التربية والتعليم من وجهة نظر العاملين؟".

### المجال الأول: الأداء الإداري:

ولمعرفة المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للمجال الأول بفقراته، فقد تم  
استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل فقرة كما هو مبين في الجدول رقم  
(4).

الجدول (4) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لجميع فقرات المجال الأول "الأداء الإداري" مرتبة  
تنازلياً

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة التقدير
1.	زيادة معرفة العاملين بإجراءات العمل والواجبات المطلوبة مما يساعد في تحقيق الأهداف بأقل وقت وجهد.	4.15	1.02	مرتفعة
2.	التنبؤ بالمشكلات ومعالجتها قبل وقوعها في مجال العمل.	4.03	1.05	مرتفعة
3.	تطبيق اللامركزية وتفويض الصلاحيات في العمل مع التأكيد على مبدأ المساءلة.	3.89	0.94	مرتفعة
4.	مقارنة وضع الوحدة الإدارية مع الوحدات الإدارية المماثلة من حيث تقديم الخدمات للمستفيدين.	3.68	0.92	مرتفعة
5.	مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات وتحديد الأهداف ووضع المقترحات المتعلقة بمجال العمل.	3.67	1.04	مرتفعة
6.	إتباع وتنفيذ القوانين والأنظمة والتعليمات وقواعد العمل الرسمية داخل بيئة العمل.	3.63	0.94	مرتفعة
	المجال ككل	3.80	0.60	مرتفعة

يظهر من جدول (4) أن المتوسطات الحسابية لفقرات المجال الأول "الأداء الإداري" تراوحت ما بين (3.63-4.15) وبدرجة تحسن مرتفعة للمجال ككل، حيث حصلت الفقرة "زيادة معرفة العاملين بإجراءات العمل والواجبات المطلوبة مما يساعد في تحقيق الأهداف بأقل وقت وجهد" على المرتبة الأولى بمتوسط حسابي مقداره (4.15)، وحصلت الفقرة "التنبؤ بالمشكلات ومعالجتها قبل وقوعها في مجال العمل" على المرتبة الثانية بمتوسط حسابي مقداره (4.03)، في حين حصلت الفقرة "مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات وتحديد الأهداف ووضع المقترحات المتعلقة بمجال العمل" على المرتبة ما قبل الأخيرة بمتوسط حسابي مقداره (3.67). ويمكن تفسير ذلك بأن المعلومات الصحيحة والدقيقة والشاملة الناتجة عن الممارسات الإدارية الإيجابية هي التي تجعل الفرد يؤدي واجباته الوظيفية بثقة عالية وتمكنه من معرفة إجراءات العمل، والتي تعتبر عملية تراكمية، وبما أن الفرد يستطيع في بيئة العمل المناسبة العمل بسهولة وبسرعة وبالوقت المحدد، فإن ذلك يؤدي بالضرورة إلى تحسين نوعية ونتائج العمل وتطويره، ويساهم بطريقة فعالة في إنجاز الأعمال بسرعة وبدقة وجودة عالية وبالجم المطلوب، وتحقيق الأهداف بأقل وقت وجهد. كما أن الخبرة التراكمية التي يكتسبها العامل سوف تساعده على اكتشاف الأخطاء والمشاكل التي تحدث أثناء القيام بالعمل، ومعالجتها أو تلافيها، كما أن توفر بيئة العمل المناسبة والسليمة مع توفر عامل الخبرة تساعد العاملين على اكتشاف الأخطاء قبل وقوعها والعمل على حلها بسرعة كون ذلك سيؤثر على عمل الآخرين. أما بالنسبة للفقرة الأخيرة فإنه يمكن أن نفسر ذلك بضرورة إشراك العاملين في بيئة العمل وإبداء آرائهم ومقترحاتهم حول مختلف العمليات الإدارية، فالنقيد الحرفي بالقوانين والأنظمة والتعليمات وقواعد العمل الرسمية يعني الجمود وعدم التطور، وهذا ينفي صفة المرونة والحدثة التي تتميز بها الممارسات الإدارية الحديثة، علاوة على أن زيادة معرفة العاملين في الوحدات الإدارية بمهامهم وأدوارهم الموكولة إليهم، وإدراكهم للأنظمة والتعليمات، يدل على أن إدارات مديريات التربية تعمل على إعطاء الحرية المسئولة لعاملها من خلال تفويض الصلاحيات وتوزيع المهام والمسؤوليات بشكل مناسب.

**المجال الثاني: الفاعلية والكفاءة المؤسسية:**

ولمعرفة المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للمجال الثاني بفقراته، فقد تم

استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل فقرة والمجال ككل، وكما يلي:

**الجدول (5) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لجميع فقرات المجال الثاني**

**"الفاعلية والكفاءة المؤسسية" مرتبة تنازلياً**

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة التقدير
1.	التكامل والتنسيق مع باقي الوحدات الإدارية لتحقيق الأهداف المنشودة.	4.30	0.87	مرتفعة
2.	سير العمل بشكل طبيعي في حال غياب أحد العاملين.	4.17	0.94	مرتفعة
3.	تقديم خدمة ذات جودة عالية للفئة المستهدفة ونيل رضاهم.	4.08	0.96	مرتفعة
4.	إدراك أفراد المجتمع المحلي رسالة ورؤية وأهداف الوحدات الإدارية.	3.83	1.11	مرتفعة
5.	إيجاد وسائل اتصال فعالة بين العاملين والمراجعين.	3.31	1.25	متوسطة
6.	اكتشاف أماكن الخلل والضعف في العمل ومعالجتها.	3.20	0.90	متوسطة
7.	استطلاع آراء المستفيدين حول مستوى الخدمة المقدمة لهم.	3.00	0.97	متوسطة
	المجال ككل	3.86	0.72	مرتفعة

يظهر من جدول (5) أن المتوسطات الحسابية لفقرات المجال الثاني "الفاعلية والكفاءة المؤسسية" تراوحت ما بين (3.00-4.30) وبدرجة تحسن مرتفعة للمجال ككل، حيث حصلت الفقرة "التكامل والتنسيق مع باقي الوحدات الإدارية لتحقيق الأهداف المنشودة" على المرتبة الأولى بمتوسط حسابي مقداره (4.30)، وحصلت الفقرة "سير العمل بشكل طبيعي في حال غياب أحد العاملين" على المرتبة الثانية بمتوسط حسابي مقداره (4.17)، بينما حصلت الفقرة "استطلاع آراء المستفيدين حول مستوى الخدمة المقدمة لهم" على المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي مقداره (3.00). ويمكن أن يعزى ذلك إلى أن العاملين في مديريات التربية والتعليم إنما يعملون في نظام اجتماعي وإطار تنسيقي يجمعهم مع مجموعة أخرى من العاملين وتربطهم علاقات مترابطة ومتداخلة، ويتجهون نحو تحقيق نفس الأهداف، وهذا يؤدي إلى خلق قنوات اتصال وتواصل بين العاملين بالمديرية وبيئتها المحيطة، والتكامل والتنسيق فيما بينهم، بحيث يتبادلون المعلومات المهمة لتسيير الأعمال المتداخلة بين وحداتهم الإدارية، بحيث تتساقط المعلومات بسهولة ضمن شبكة معلومات مربوطة وموحدة لكافة الوحدات الإدارية. كما يمكن أن تسهم الممارسات الإدارية الإيجابية في زيادة وتعزيز الاتصال والتعاون بين المستويات الإدارية المختلفة، مما ينعكس إيجابياً على تبادل الخبرات والمعلومات والبناء عليها. أما بالنسبة للفقرة التي حصلت على المرتبة الأخيرة فيمكن أن يعزى ذلك إلى الوحدات الإدارية داخل مديريات التربية والتعليم لم تصل إلى مستوى التطبيق الكامل لمعايير الجودة الشاملة حيث لم تقم بوضع إعلانات ورقية أو إلكترونية سواء على مداخلها أو على موقع الوزارة الرسمي؛ تستوضح من خلالها عن مدى جودة ونوعية الخدمة المقدمة للمستفيدين والمستخدمين، والأخذ برأيهم من أجل العمل على تحسين الخدمات المقدمة ونوعيتها.

### النتائج المتعلقة بالسؤال الثالث:

"هل توجد علاقة ارتباطيه بين الممارسات الإدارية والأداء المؤسسي"؟.  
للإجابة عن هذا السؤال، تم استخراج معامل ارتباط بيرسون للعلاقة بين الممارسات  
الإدارية والأداء المؤسسي، والجدول (6) يوضح ذلك.

#### جدول (6) معامل ارتباط بيرسون للعلاقة بين الممارسات الإدارية والأداء المؤسسي

الأداء المؤسسي ككل	الفاعلية والكفاءة المؤسسية	بيئة وأساليب العمل		
**698. 000. 165	** 462. 000. 165	**662. 000. 165	معامل الارتباط ر الدلالة الإحصائية العدد	التخطيط
**693. 000. 165	**436. 000. 165	**680. 000. 165	معامل الارتباط ر الدلالة الإحصائية العدد	التنفيذ
**669. 000. 165	**382. 000. 165	**605. 000. 165	معامل الارتباط ر الدلالة الإحصائية العدد	تقويم الأداء
**787. 000. 165	**502. 000. 165	**750. 000. 165	معامل الارتباط ر الدلالة الإحصائية العدد	الممارسات الإدارية ككل

يتضح من الجدول (6) أنه توجد علاقة ارتباطيه إيجابية بين الممارسات الإدارية  
وبين درجة تحسن الأداء المؤسسي وذلك على جميع مجالات الدراسة والأداة ككل. ويمكن  
تفسير قوة العلاقة التي تربط بين الممارسات الإدارية والأداء المؤسسي، بأن تنفيذ تلك  
الممارسات من قبل القادة التربويين ووضعها في مقدمة اهتمامات الإدارة والعاملين، سيحقق  
أعلى درجات التميز الإداري، كما أن الممارسات الإدارية الإيجابية ستقدم معلومات ذات

مصدقية وقيمة عالية لكافة المستويات الإدارية، وتعمل على تقليل الوقت اللازم لإنهاء المهام الإدارية الروتينية المختلفة وتوفير جهد العاملين، الأمر الذي يمكن أن يدفعهم إلى تحسين نوعية أدائهم وزيادة إنتاجيتهم وبالتالي تحسين الأداء المؤسسي. كما أن امتلاك القادة التربويين للكيفيات والمهام الإدارية وممارستهم لها وإلى إشراك العاملين في العمليات الإدارية المختلفة وتوفير التقنيات الحديثة والعمل بروح الفريق والمساواة بين العاملين في التعامل وتوفير مناخ ديمقراطي من خلال فتح قنوات الاتصال بينهم، وممارسة الإدارة وفق المنهج العلمي الديمقراطي وإدراك أهمية البيئة التنظيمية في العمل الإداري، سيؤدي حتماً إلى التحسن الكبير في الأداء المؤسسي للوحدات الإدارية داخل مديريات التربية والتعليم.

#### التوصيات:

في ضوء النتائج التي توصلت إليها الدراسة، يوصي الباحث بما يلي:

- 1- عقد دورات تدريبية وورش عمل للعاملين (معرفية ومهارية) من أجل بناء قاعدة معرفية عميقة لهم حيال التعامل مع الأعمال الإدارية المختلفة، لتطوير كفاءاتهم الإدارية ولتعريفهم بالأساليب الجديدة في مجال الممارسات الإدارية.
- 2- مواكبة التطورات الحديثة في مجال الممارسات الإدارية وخصوصاً في مجال تقويم الأداء للعاملين، وتطبيق الأكثر ملاءمة لطبيعة أنشطة مديريات التربية والتعليم من خلال إتباع المنهج العلمي في العمل.
- 3- أن يقوم القادة التربويون بزيادة الاهتمام بالعاملين، وأن يولوهم عناية خاصة ويتعرفون على حاجاتهم ورغباتهم لتحقيق الممكن منها وإشباعها، وأن توضح لهم الأهداف والرؤى التي يسعى لتحقيقها، وأن تعمل على إشراكهم في تحديدها ووضعها.
- 4- زيادة الفرص أمام العاملين للشعور بالاستقلالية في العمل وحرية التصرف في جدول أعمالهم وتحديد إجراءات إنجازها والحصول على التغذية الراجعة حول مدى فاعلية هذا الإنجاز وتفويضهم مزيداً من الصلاحيات.

- 5- تطبيق معايير الجودة الشاملة والقوانين والأنظمة والتعليمات داخل العمل من خلال وضع إعلانات ورقية أو إلكترونية للوحدات الإدارية المختلفة؛ توضح من خلالها مدى جودة ونوعية الخدمات المقدمة للمستخدمين والمستخدمين، وتوضح أبرز تعليمات العمل.
- 6- إجراء دراسات مماثلة عن الممارسات الإدارية والأداء المؤسسي مع دراسة متغيرات مستقلة أخرى.

#### المقترحات:

- يقترح الباحث في نهاية هذا البحث إجراء دراسات بالعناوين الآتية:
- 1- مدى ممارسة القائد التربوي للشورى في أدائه الإداري.
  - 2- ما واقع الممارسات المتعلقة بالجانب الفني لدى القادة التربويين في مديريات التربية والتعليم في المنطقة الغربية من وجهة نظر المشرفين التربويين؟.
  - 3- العلاقات الإنسانية ودورها في تحسين الأداء التربوي في مدارس المرحلة الثانوية.
  - 4- أنواع الضغوط التي تواجه المعلم في مدارس مرحلة الأساس بالمنطقة الغربية بالمملكة العربية السعودية.

**المراجع:**

1. أبو النادي، مرام فؤاد. (2001). تصورات رؤساء الأقسام الإدارية والأكاديمية في جامعة اليرموك لبعض الممارسات الإدارية ذات العلاقة بالشفافية (دراسة حالة). رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة اليرموك، أريد، الأردن.
2. الأغبري، عبد الصمد. (2000). الإدارة المدرسية، البعد التخطيطي والتنظيمي المعاصر. دار النهضة العربية، بيروت، لبنان.
3. الجبوسي، محمد. (2000). الإدارة: علم وتطبيق. عمان: دار المسيرة للطباعة والنشر والتوزيع، الأردن.
4. حسن، راوية. (2003). مدخل إستراتيجي لتخطيط وتنمية الموارد البشرية. الإسكندرية، الدار الجامعية.
5. حمامي، يوسف. (2003). تقويم الأداء المؤسسي. أريد: عالم الكتب الحديث.
6. الخطيب، أحمد. (2001). الإدارة الجامعية: دراسات حديثة. الطبعة الأولى، عمان: مؤسسة حمادة للدراسات الجامعية.
7. الخواجا، عبد الفتاح. (2004). تطوير الإدارة المدرسية. عمان: دار الثقافة للنشر والتوزيع.
8. الخندقي، محمد. (2005). العلاقة بين استخدام نظم المعلومات الإدارية والإبداع الإداري من وجهة نظر الإداريين في مديريات التربية والتعليم الأردنية. رسالة دكتوراه غير منشورة، الجامعة الأردنية، عمان، الأردن.
9. الداود، عبد الرحمن. (2005). المشكلات العلمية والإدارية التي تواجه أعضاء هيئة التدريس في جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية. من إصدارات عمادة البحث العلمي، جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية، الرياض.
10. زايد، عادل. (2003). الأداء التنظيمي والمؤسسي المتميز. القاهرة: المنظمة العربية للتنمية الإدارية، جامعة الدول العربية.

11. زاهر، ضياء الدين. (2000). **جامعتنا العربية في مطلع الألفية الثالثة، تحديات وخيارات**. كراسات مستقبلية، سلسلة غير دورية، الكويت.
12. الزعابي، سليمان. (2006). **تقييم الأداء المؤسسي في المدارس الثانوية لوزارة التربية والتعليم في دولة الإمارات العربية المتحدة**. رسالة دكتوراة غير منشورة، الجامعة الأردنية، عمان، الأردن.
13. الشرابي، فؤاد. (2008). **نظم المعلومات الإدارية**. ط1. عمان: دار أسامة للنشر.
14. الطويل، هاني. (2006). **الإدارة التربوية والسلوك المنظمي**. عمان: دار وائل للطباعة والنشر والتوزيع.
15. عايش، شادي. (2008). **أثر تطبيق إدارة الجودة الشاملة على الأداء المؤسسي (دراسة تطبيقية على المصارف الإسلامية)**. رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.
16. عبد الباقي، صلاح الدين. (2003). **السلوك التنظيمي: مدخل تطبيقي معاصر**. ط1. الإسكندرية: دار الجامعة الجديدة.
17. عبد المحسن، توفيق. (2002). **تقييم الأداء المؤسسي: مداخل جديدة لعالم جديد**. دار النهضة العربية، الإسكندرية، مصر.
18. عريفج، سامي سلطي. (2003). **الإدارة التربوية المعاصرة**. عمان: دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع.
19. العلاق، بشير. (1999). **أسس الإدارة الحديثة**. عمان: دار اليازوري العلمية للطباعة والنشر والتوزيع.
20. عطوي، جودت. (2004). **الإدارة التعليمية والإشراف التربوي: أصولها وتطبيقاتها**. ط2. عمان: دار الثقافة للطباعة والنشر والتوزيع.
21. الفريحات، غالب. (2003). **الإدارة والتخطيط التربوي: تجارب عربية متنوعة**. عمان: دار وائل للنشر والطباعة.

22. القيسي، علي محمد فلاح. (2005). مستوى كفاءة أنظمة المعلومات الإدارية وعلاقتها بمستوى الأداء الإداري من وجهة نظر مديري ورؤساء أقسام الوحدات الإدارية في مديريات التربية والتعليم الأردنية العامة. رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة عمان العربية للدراسات العليا، عمان، الأردن.
23. محجوب، بسمان فيصل. (2004). الدور القيادي لرؤساء الأقسام في الجامعات العربية. القاهرة، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، جامعة الدول العربية.
24. مرسي، نبيل. (2005). التقنيات الحديثة للمعلومات ونظم المعلومات الإدارية. الإسكندرية: الدار التعليمية الجديدة للنشر.
25. النعيمي، فوزة. (2007). البرنامج المنهجي لتطوير الأداء المؤسسي لمديريات التربية والتعليم. عمان، الأردن.

المراجع الأجنبية:

1. Austin, Robert. (2000). **Measuring and Meaning Performance in Organizations**. New York: Dorest House Publishing Co.
2. Beackhard, S. (2007). **Managing change in UK: Administrative practices in HE**. Journal of Management, 14 (2): 23-99.
3. Brown, Charles. (2003). **Guidelines for Performance – Based Principal Evaluation**. Missouri Evaluation Committee, TSR Publishing Co, pp 55-58.
4. Silver, Mrtin. (2000). **Decision Support System using Information Systems Directed and Non Directed Change**. Research Publishing Co, pp 47-70.