

The degree of practice of school principals in the Northern Mazar district of administrative performance from the point of view of the female teachers

Tahani Ibrahim Alali

Ministry of Education || Jordan

Abstract: The study aimed to identify the degree of practice of school principals in the Northern Mazar district of administrative performance from the point of view of the female teachers. The study adopted the descriptive approach, and the researcher developed a questionnaire of (22) phrases distributed to a random sample of (225) female teachers, at a rate of (40%). From the study population of (557) female teachers, and the results of the study showed that the degree of administrative performance practice obtained a total average (3.05 of it), that is, with a (medium) degree of practice. The arithmetic averages of the phrases ranged between (3.30 - 264), all of them with a (medium) degree; The results also revealed that there were no statistically significant differences in the degree of administrative performance practice due to the variables (school stage, years of experience, and educational qualification). Based on the results, the researcher recommended holding Training workshops that help school administrations develop the practice of administrative performance with all motivation and high efficiency, raise the level of school performance and achieve its goals, spread the culture of administrative performance practice and its importance in schools in achieving educational goals. More studies and research on topics related to the dimensions of administrative performance.

Keywords: administrative performance, school principals, northern shrine district, teachers' point of view.

درجة ممارسة مديرات المدارس في لواء المزار الشمالي لبعض جوانب الأداء الإداري من وجهة نظر المعلمات

تهاني ابراهيم العلي

وزارة التربية والتعليم || الأردن

المستخلص: هدفت الدراسة إلى التعرف على درجة ممارسة مديرات المدارس في لواء المزار الشمالي لبعض جوانب الأداء الإداري من وجهة نظر المعلمات، واعتمدت الدراسة المنهج الوصفي، وقامت الباحثة بتطوير استبانة من (22) عبارة تم توزيعها على عينة عشوائية بلغت (225) معلمة، بنسبة (40%) من مجتمع الدراسة والبالغ (557) معلمة، وأظهرت نتائج الدراسة أن درجة ممارسة الأداء الإداري حصلت على متوسط كلي (3.05 من 5) أي بدرجة ممارسة (متوسطة). وتراوح المتوسطات الحسابية للعبارة ما بين (3.30 - 2.64)، وجميعها بدرجة (متوسطة)؛ كما كشفت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في درجة ممارسة الأداء الإداري تعزى لمتغيرات (مرحلة المدرسة، وسنوات الخبرة، والمؤهل العلمي). واستناداً للنتائج أوصت الباحثة بعقد ورشات تدريبية تساعد الإدارات المدرسية على تنمية ممارسة الأداء الإداري بكل دافعية وكفاءة عالية ورفع مستوى أداء المدرسة وتحقيق أهدافها، نشر ثقافة ممارسة الأداء الإداري وأهميته في المدارس في تحقيق الأهداف التربوية كما اقترحت الاستزادة في المواضيع والابحاث حول ممارسة الأداء الإداري لدى القادة التربويين، العمل على إجراء المزيد من الدراسات والبحوث في المواضيع التي لها علاقة بأبعاد الأداء الإداري.

الكلمات المفتاحية: الأداء الإداري، مديرات المدارس، لواء المزار الشمالي، وجهة نظر المعلمات..

المقدمة.

تعد المدارس من الأماكن التربوية التي تأخذ سمة خاصة تجعل توقعات الأفراد وتوجهاتهم نحو الحياة إيجابية وإقبالهم على التعليم، لإدراكهم بأهمية التعليم في مسيرة التطورات الهائلة والاطلاع على الثورة المعرفية المتقدمة، للأحداث والمواقف الحاضرة والمستقبلية، وبأن جوهر المدارس يكمن دورها في صياغة الأهداف الأكاديمية القابلة للتحقق، وتوفيرها لبيئة تعليمية إيجابية وتفاضلية وداعمة وجادة، ونجاحها في تحقيق نتائج متميزة، وزيادة ثقة المعلمين والطلبة وأولياء الأمور فيها، وإتاحة الفرصة لجميع الأطراف بالتواصل والاتصال الفعال والهادف ضمن الغايات التربوية المعاصرة.

وتسعى الإدارات المدرسية الناجحة إلى تهيئة الظروف والعوامل والبيئة التي تساعد العاملين في التخلص من ضغوط العمل، مما يؤدي إلى تغيرات سلوكية وتغيرات انفعالية نتيجة لذلك، (رضوان، 2020). قد تصل بهم إلى الاستنزاف الذي يقلل من تركيزهم في العمل وصعوبة اتخاذهم للقرارات، مما يزيد من درجة الإعياء لديهم وظهور أعراض نفسية، مما توجب على مديرات المدارس التسلح باستراتيجيات تربوية، تساعد في تحسين الأداء الإداري من أجل تحقيق النتائج المطلوبة (Aldehayyat, & Twaissi, 2011).

والأداء الإداري الفعال لدى مديرات المدارس يساعد على القيادة بطريقة ناجحة للوصول إلى المخرجات التعليمية المطلوبة، ويساعد على كسب ثقة العاملين في المدرسة، ويسهم في بناء علاقات اجتماعية جيدة، ويعمل على زيادة المقدرات والمهارات الإدارية، وتحقيق الأهداف المطلوبة بطريقة أفضل، وإمكانية الوصول إلى الغايات رغم الصعوبات والمشكلات والتحديات، والسعي للارتقاء الإداري مهما كانت التضحيات، وتوقع حدوث الأشياء الإيجابية (حسنين، 2016).

ويتمثل نجاح مديرات المدارس من خلال الأداء الإداري للسلوكيات المطلوبة لتحقيق النتائج، والتي تتأثر بالخبرات البارعة، والخبرات غير المباشرة، والإقناع الجماعي، والمكانة المؤثرة، وثقة العاملين والطلبة وأولياء الأمور، حيث يعد الأداء من الممارسات الحاسمة في العلاقات التي تسهل النجاح في العملية التعليمية والإدارية لأنها من الأركان الضرورية لتطوير التعاون بين جميع العاملين داخل المدارس (أبو الوفا، 2004).

ويعد الجانب الإنساني جزءاً مهماً من الممارسات الإدارية لقائدات المؤسسات التعليمية، الذي يتمثل في الثقة المتبادلة بين مديرات المدارس والمعلمات والطلبة والمشرفات (الأسدي، 2016)، إذ يعتبر من أهم العناصر التي تؤثر بشكل إيجابي في سير العملية الإدارية، ويدعم ثقة القائدات في جودة أدائهن الإداري لأنها من العناصر الأساسية في صقل العلاقات الإيجابية، وإيجاد بيئة آمنة وموثوقة تشعرهن بالرضا الوظيفي والولاء التنظيمي (Blandford, Sonia, 2012).

وتتميز مديرات المدارس أثناء ممارسة الأداء الإداري في مؤسساتهن بالكفاية والمقدرة والتأهيل العالي، وتركيزهن على الأمور الأكاديمية، واعتقادهن بأهمية نجاح الطلبة أكاديمياً، ومقدرتهن على مساعدتهم على تحقيق أهدافهم، وثقتهم بمقدرة طاقمهن والطلبة والمشرفات بتحقيق الأهداف والغايات، كما تعد العلاقات الإنسانية عنصراً أساسياً لنجاح القائدات في تأدية الوظائف، وعاملاً ضرورياً لانسجام العاملين وتعاونهم وشرط من شروط الصحة النفسية والطمأنينة، والرضا النفسي والمؤسسي (أبوسمرة وآخرون، 2016).

ولكون هناك اهتمام عالمي موجه لمديرات المؤسسات التعليمية، ودراسات على امتداد واسع تكشف أهميتهم بالنسبة للمجتمعات والدول باعتبارهم ثروات بشرية وطاقات مستقبلية ينبغي الاهتمام بها والحرص عليها، ومن منطلق كونهم عماد المجتمع ولبناته الأساسية التي تساعد لاحقاً في إتمام ما نقص من طاقات فاعلة، فضلاً عن حاجة المجتمعات لخدماتهم من تقديم مساعدات في شتى المجالات المختلفة وفق ما آلت إليه ثورة البراكين المعرفية

والتكنولوجية والتي تنعكس بصورة مباشرة على تلك المجتمعات ككيان واحد مترابط (عوض، 2019)، وبناءً على ذلك فإن العملية التعليمية تتأثر إلى حد كبير بما تحدته المديرية من تطوير في بنائها المعرفي، الأمر الذي ينعكس على النواحي الإدارية التي تمارسها يوميًا فإن نجاحها في أداء رسالتها يتوقف على مدى قدرتها في التطوير الإداري القائم والمُنصب على تطوير ذاتها معرفيًا ومهنيًا، كما يتوقف كذلك على قوة إدارتها، فقد تتوفر لدى المؤسسات التعليمية إمكانات كثيرة ومع ذلك لا تحقق الغرض المنشود لعدم توفر الإدارة الجيدة والمتطورة باعتبار أن المؤسسات التعليمية لها دور بارز في حياة المجتمع ويزداد هذا الدور أهمية للمديرية كونها مسؤولة عن تخطيط البرامج والأنشطة التي تقدم للطلبة كما أنها مسؤولة عن اختيار المعلمات والإشراف على أداءهن لأعمالهن، أيضًا يقع في نطاق مسؤوليتها الرعاية الصحية للطلبة ووجود تواصل وتفاعل وتعاون بين المنزل والمؤسسة ولا مناص عن ممارسة تلك الأدوار بدقة ومهارة (مرسي والسمان، 2020).

ومن منطلق أهمية دور ممارسة الأداء الإداري في المؤسسات التعليمية وأهدافها الحساسة والمؤثرة في تحقيق التنمية الاجتماعية والتنمية الاقتصادية لاحقًا باعتبارها حجر الأساس في العملية التعليمية جاء الأهمية من جانب العديد من دول العالم بوضع أبعاد ومكونات مفهوم ممارسة الأداء الإداري داخل المؤسسات التعليمية والذي يساهم في الانتقال إلى الحالات المتوافقة مع مداخل ومفاهيم الإدارة التعليمية الحديثة سعيًا إلى تحقيق النجاح للمؤسسات التعليمية الذي يأخذ بأسباب النهوض والتقدم ويساهم في تحقيق الرفاهية الاجتماعية ورفع مستوى الوعي لجميع أفراد المجتمع (العتيبي، 2020)، كون أن إدارة المؤسسات التعليمية بالمفهوم الحديث ليست في حاجة إلى مديرات يجلسن في مكاتبهن ويعتبرن مهمتهن فترة تقاعد سابقة لأوانها بقدر ما تحتاج المؤسسة التعليمية إلى طاقات مدركة لجسامة مسؤوليتها، ومؤمنة بثقافة المشاركة، والانفتاح على مختلف الناشطين والذين من شأنهم تغطية حاجيات المؤسسة من وسائل تعليمية ورياضية وكتب مدرسية وغيرها من الوسائل التقنية والأدوات والتجهيزات وانطلاقًا مما ذكر يتضح أنه لا يمكن أن يختلف اثنان على أن لمديرية المؤسسات دورًا فاعلاً في ممارسة الأداء الإداري للمؤسسة الأمر الذي يتجسد في قدرتها على تأصيل الثقافة المدرسية الفاعلة والدعمة لتحقيق الطموحات المتوقعة فيما يخص ترجمة الأهداف إلى واقع ملموس في عصر باتت فيه المؤسسات تواجه الكثير من التحديات نتيجة للتطورات المتسارعة في مجال الثورة المعلوماتية والتكنولوجية والتغيرات السياسية والاقتصادية والتقارب بين الدول بسبب تقدم وسائل الاتصال مما أوجد عبئًا كبيرًا على مديرات المؤسسات في تأدية الرسالة من منظور التوقعات المجتمعية، بأن تكون المؤسسة في مستوى التغيرات المحيطة بها، وتعمل ضمن المتطلبات والوضع الحياتي الواقعي المعاصر للفرد بما يحقق تنشئته التنشئة السليمة (رضوان، 2020).

والجدير بالذكر، أن أية جهود لتطوير الأداء الإداري لا تسير دائمًا في طريق ممهّد بالميسرات التي تعين على إحداث التطوير أو الإسراع به، ولكن في طريق مليء بالإشكاليات، مثلها مثل أي تطوير في أي مجال، حيث يواجه مقاومة بأشكال مختلفة، كامتناع بعض مديرات المؤسسات التعليمية عن الامتثال للتطوير بالدرجة المناسبة، أو التمسك بالوضع القائم داخل المؤسسات، أو باتخاذ إجراءات مناقضة لعمليات التطوير، والتي قد تكون بصفة فردية أو جماعية، أو قد تكون ذات شكل ظاهري أو سري، وحتى يصبح التغيير تطويرًا يجب أن يؤدي إلى الأفضل والأحسن، ويجب أن يتم بإرادة المديرية ذاتها ورغبتها، ويجب أن يكون شاملاً لعناصر الموضوع المراد تطويره (عباس، 2019)، وبهذا فقد يكون التطوير جذريًا شاملاً في المؤسسات التعليمية، بحيث يشمل أهداف النظام التربوي بالنسبة للمؤسسات وبنيتها وخططها ومناهجها، بما يرقى بهذا التطوير إلى مستوى الإصلاح الشامل داخل تلك المؤسسات، أو قد يكون التطوير جزئيًا يشمل جانبًا من النظام أو جزئية فيه بما يجعله تجديدًا كإدخال مستحدثات جديدة في إدارة

التعليم الخاص بالمؤسسات أو نظام القبول فيه أو مناهجه أو غير ذلك من جزئيات، وهذا ما تحتاجه منظومة التعليم بكاملها في الأردن وخاصة المؤسسات التعليمية في لواء المزار الشمالي (محمد وآخرون، 2021). ولا يمكن أن يتحقق النجاح في المؤسسات التعليمية ما لم يكن هناك ممارسة مستمرة لرفع مستوى الأداء الإداري لدى جميع مديرات المدارس على حدٍ سواء حيث ينعكس ذلك ويؤثر في جميع العاملين، وتبرز الحاجة إلى وضع سياسات واستراتيجيات إدارية للمدارس، يصاحبها تطوير ملاءم ومناسب في عصرنا الحالي، وذلك كضمان لبقاء واستمرارية الأداء الإداري لدى قائدات المؤسسات في مقدرته على مواجهة الظاهرة المتنامية المسماة بالعمولة والتي غيرت الكثير في عالم الأعمال الإدارية والتربوية، ومن هذا يتضح أن هناك حاجة ماسة وملحة لمديرات المدارس في ممارسة الأداء الإداري في مؤسساتهن بالطرق والأساليب التطويرية المناسبة والمعاصرة من أجل التحديات الداخلية والخارجية ومن ثم إنجاز أنشطتها وتحقيق أهدافها.

مشكلة الدراسة:

إن ممارسة الأداء الإداري من قبل مديرات المدارس يؤدي إلى تحقيق الأهداف التربوية، والشعور بالانغماس والاندماج بالعمل الإداري مما يزيد من الإنتاجية والالتزام المؤسسي، ولقد أشارت دراسة (عباس، 2019)، ودراسة عوض (2019) أن العاملين الذين يؤدون أعمالهم وواجباتهم المهنية بدافعية يشعرون بحس المسؤولية ويقدرون ما يقومون به مما يزيد من عطائهم وأدائهم بأفضل صورته، وأشارت نتائج بعض الدراسات إلى موضوع الأداء الإداري في المدارس ومنها دراسة مرسي والسمان (2020) وأظهرت الدراسة عدة نتائج أهمها: قصور لدى بعض القيادات المدرسية في الإلمام بالمعايير القومية للتعليم ومعايير تقييم أداء العاملين بالمدرسة غير واضحة وضعف إلمام القيادات المدرسية باللوائح والتشريعات المنظمة ومحدودية الصلاحيات التي تحتاجها القيادة المدرسية للقيام بالأعمال الإدارية والفنية داخل المدرسة، وضعف التخطيط للتكامل والتعاون بين المدرسة والمجتمع الخارجية وضعف الدورات التدريبية الشاملة للقيادات المدرسية، ودراسة محمد وآخرون (2021) وأظهرت النتائج بوجود تفاوت في درجة توافر متطلبات تطوير الأداء الإداري، وبالتالي فإن الافتقار إلى الأهداف لا يساعد على تقدم المدرسة وهو أيضاً ما يجعل هناك صعوبة عند وضع الخطة إن لم يكن هناك هدف محدد تسعى من خلاله مديرات المدارس إلى تقديم وتحقيق مستوى أفضل للأداء، وضعف المحاسبة وغياب التشريعات والقوانين عن التطبيق وانعدام محاسبة المقصرين، فضلاً عن المشكلات الناجمة عن انخفاض الروح المعنوية والولاء التنظيمي لكافة العاملين كل ذلك يدعم غياب الإنجاز والأداء، ومن هنا تكمن مشكلة الدراسة في غموض الموقف والتقييم الدقيق لدرجة ممارسة مديرات المدارس في لواء المزار الشمالي للأداء الإداري من وجهة نظر المعلمات.

أسئلة الدراسة

تحدد مشكلة الدراسة في الأسئلة الآتية:

- 1- ما درجة ممارسة مديرات المدارس في لواء المزار الشمالي لبعض جوانب الأداء الإداري من وجهة نظر المعلمات؟
- 2- ما مدى وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ بين متوسطات استجابات عينة الدراسة حول درجة ممارسة مديرات المدارس في لواء المزار الشمالي لبعض جوانب الأداء الإداري من وجهة نظر المعلمات تعزى لمتغيرات (مرحلة المدرسة، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة)؟

أهداف الدراسة

تهدف الدراسة إلى التعرف على الآتي:

- 1- التعرف على درجة ممارسة مديرات المدارس في لواء المزار الشمالي لبعض جوانب الأداء الإداري من وجهة نظر المعلمات.
- 2- الكشف عن مدى تأثير المتغيرات، (مرحلة المدرسة، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة) في درجة ممارسة مديرات المدارس في لواء المزار الشمالي للأداء الإداري.

أهمية الدراسة

تتوقع الباحثة أن يستفيد من نتائج هذه الدراسة كل من:

- إدارات المدارس وذلك من خلال تحديد وجهة نظر المعلمات في درجة ممارسة مديرات المدارس لبعض جوانب الأداء الإداري في هذه المؤسسات وما يشكله ذلك من تغذية راجعة لهذه الإدارات، باستخدام استراتيجيات حديثة لممارسة الأداء الإداري.
- مساعدي مديري المدارس حيث ستزودهم بتغذية راجعة عن درجة ممارسة مديرات المدارس لبعض جوانب الأداء الإداري مما يساعدهم على تحسين وتطوير الأداء الإداري وانعكاسه داخل مؤسساتهم التعليمية.
- المعلمات حيث ستزودهن بمخزون معرفي عن الأداء الإداري، واعتبار ذلك مؤشراً حيويًا على كفاءة المؤسسات وقدرتها على تحقيق الأهداف الأساسية التي وجدت من أجلها، وتحسين الأداء الإداري نحو التعديل والتطوير.
- وزارة التربية والتعليم حيث سيكون لديها دراسات حديثة يمكن الاستفادة من نتائجها وتوصياتها بتقديم المساعدة والتوجيهات للمدارس، بعقد دورات تدريبية بشأن هذا الموضوع تفيد الفئة المستهدفة، وزيادة فاعليتها لتحقيق الأهداف المطلوبة.
- الباحثين التربويين حيث سيتوفر لديهم مرجعا قيما للقيام بدراسات مشابهة في نفس الموضوع يمكن الرجوع اليه وقت الحاجة بكل يسر وسهولة لإثراء دراساتهم.

حدود الدراسة

تحدد نتائج الدراسة في ضوء الحدود الآتية:

- الحد الموضوعي: درجة ممارسة مديرات المدارس للأداء الإداري.
- الحد البشري: عينة من معلمات المدارس الحكومية.
- الحد المكاني: المدارس الواقعة ضمن حدود لواء المزار الشمالي_الأردن.
- الحد الزمني: تم إجراء هذه الدراسة خلال الفصل الدراسي الأول 2021-2022م.

التعريفات الاصطلاحية والإجرائية

تحدد الدراسة في المصطلحات الآتية:

- قائدة المدرسة: يعرف (شريف، 2013، 227) قائدة المدرسة بأنها: "المركز الأول للعملية التربوية بالمدرسة، فعلها يقع عبء تنظيمها للحصول على أفضل النتائج الممكنة، وتعتبر مفتاح أي عمليات تغيير، وأنها تمد المعلمات وأولياء الأمور بالكثير من المعلومات الضرورية لتربية الطلبة".
- وتُعرف إجرائيًا بأنها: "الشخصية المسؤولة عن إدارة المدرسة بشكل مباشر بهدف تنشئة الجيل حسب الأسس التربوية والتعليمية الصحية والسليمة وفق توجهات وزارة التربية بالإضافة إلى توجيه المعلمات والعاملات وتوزيع

- الأعمال واتخاذ القرارات ومتابعة سير الدراسة داخل المؤسسة وتسيير كافة أعمالها من تخطيط وتنظيم وتوجيه ومتابعة وتقييم وتقويم للوصول إلى أفضل النتائج".
- الأداء الإداري: يعرف (مرسي، والسمان، 2020، 7) الأداء الإداري بأنه: "مجموعة من الأنشطة والمهام والواجبات والمسؤوليات التي يقوم بها المدير بتكليف الأفراد أو العاملين بها بتنفيذها داخل وحدات المدرسة، وكذلك القيام بوظائف الإدارة".
 - وإجراءياً؛ تعرف الباحثة الأداء الإداري لدى قائدات المدارس بأنه: "مجموعة الجهود المنظمة تشمل أهداف طويلة الأجل مع الأخذ في الاعتبار استغلال الفرص والموارد والإمكانات المتاحة ووضع حلول للعقبات التي تحد من فعالية الأداء وتعوق من ممارسته بصورته الصحيحة".
 - درجة ممارسة مديرات المدارس للأداء الإداري- إجراءياً: "الدرجة التي تسجلها المستجيبات على أداة الدراسة التي ستعدها الباحثة لقياس درجة ممارسة مديرات المدارس في لواء المزار الشمالي للأداء الإداري من وجهة نظر المعلمات".
 - المزار الشمالي يعرف إجراءياً: بأنه منطقة مأهولة بالسكان من العصر الحديدي وانتهاء بالعصر الإسلامي، ويقع في شمال المملكة الأردنية الهاشمية، وإلى الجنوب الغربي من مدينة اربد، وهو من المناطق الحديثة في الأردن.

2- الأدب النظري والدراسات السابقة.

أولاً- الأدب النظري.

الأداء الإداري:

أصبح الأداء الإداري من المواضيع التربوية التي حظيت باهتمام الباحثين ورجال العلم والتاريخ، لما لمديرات المدارس من أهمية بالغة في امتلاكهن للمقدرات التي تحقق النتائج المطلوبة من العملية التعليمية أثناء مهامهن الإدارية.

ويعكس الأداء الإداري الأهداف والوسائل اللازمة لتحقيق الأنشطة والأعمال الإدارية، ويعبر عن مدى كفاءة قائدات المؤسسات ومستوى الإنجاز المرغوب في هذا الأداء، إذ يرتبط بالمرجات التي تسعى المؤسسات الإدارية إلى تحقيقها Brian R Davis ، (2014)، كما أنه يمثل جميع الممارسات الفنية والإدارية والمالية والاجتماعية من تخطيط وتنظيم وتوجيه ومتابعة والتي تقوم بها قائدات المؤسسات خلال تنفيذهن للأنشطة والمهام والمسؤوليات بالطرق والوسائل المناسبة من أجل تحقيق الأهداف التربوية المنشودة (الغامدي، 2015).

كما يمثل الأداء الإداري سلسلة القرارات والتصرفات التي تؤدي إلى تنمية وتكوين استراتيجيات فعالة تساعد في تحقيق الأهداف التربوية من خلال التأقلم مع البيئة الداخلية والخارجية، فهو عملية تقوم بها مديرات المدارس ومن خلالها يتم تحديد التوجهات طويلة الأجل من خلال التنفيذ المناسب والتقويم المستمر للاستراتيجية الموضوعية والمتبعة في المؤسسات، لتحقيق غاية أو هدف معينكم انه يضم تصميم وتنفيذ وتقييم القرارات المتعلقة بالأداء ذات الأثر طويل الأجل، والتي تهدف إلى زيادة قيمة المؤسسات من وجهة نظر القائدات والمعلمات والمشرفات والمجتمع ككل (عباس، 2018).

ويتضح أن دور مديرات المدارس في تفعيل الأداء المتميز داخل بيئة العمل فعالاً وهادفاً، إذ يرتبط ارتباطاً وثيقاً بتنمية الأداء الإداري وتطويره وصولاً إلى الغايات المنشودة والأهداف المأمولة والذي يعتمد بالدرجة الأولى على مجموعة الصفات والمهارات الشخصية التي تتميز بها القائدات، وتجعلهن قادرات على الإلمام بمختلف المتغيرات

ومواجهة كل العراقيل والتحديات التي يفرضها المحيط، هذا بالإضافة إلى الدرجة العلمية التي تمكنهن من ممارسة مهامهن بالاعتماد على القواعد العلمية الصحيحة وخاصة فيما يتعلق باتخاذ القرارات في المؤسسات والتي تحدد مصير نشاطها (Christopher Rhodes, 2006)، وهكذا فإن كل مؤسسة تعليمية تسعى للتميز عن الأخرى بما تمتلكه القائدات من المهارة والمقدرة على الأداء الإداري المتميز وعلى التفكير الاستراتيجي الخلاق وذلك بالجمع بين الموهبة والعلم للوصول بالمؤسسة إلى أعلى مستويات الأداء الإداري المطلوب (نبيل، 2019).

وتعد إدارة المدارس عملية تخطيط وتنسيق وتوجيه كل عمل تربوي وتعليمي يحدث داخلها من أجل تحقيق الأغراض التربوية وفق نماذج محددة من قبل الإدارة، وباعتبارها تلك الجهود المنسقة التي يقوم بها فريق العاملين في المؤسسات من إداريين وتربويين وفنيين بغية تحقيق الأهداف التربوية داخلها تحقيقاً يتماشى مع ما تهدف إليه الدولة في تربية الاجيال تربية صحيحة على أسس علمية، التي يناط إليها مهام قيادة العاملين وتنسيق جهودهم في سبيل تحقيق الأهداف، بشكل صحيح ودقيق الذي يدعم تطوير وتحسين الأداء والمساعدة في التغلب على المشكلات الإدارية وفق تخطيط منظم يستكشف الحاضر ويستطلع المستقبل (Tim, Goddard, 2007).

ويتصف الأداء الإداري لقائدات المؤسسات بأنه تغيير إيجابي مقصود ومخطط يهدف إلى الارتقاء بالمدارس على مختلف أنواعها، كما أنه يتم على أساس مواجهة إيجابية وفعالة لقوى التغيير المحيطة بالمؤسسات العامة بحيث يأتي متسقاً مع أهداف وقيم مدروسة تمت صياغتها وبلورتها بأسلوب واع ومخطط وموجه (ابو بكر، 2005)، ويصدق هذا على المدارس الأردنية، فتطوير المدارس شأنه شأن تطوير أية مؤسسة من مؤسسات المجتمع الأخرى، يركز على أسلوب مخطط وموجه للتغيير المنشود والمتناغم مع متطلبات المجتمع، والمتغيرات المتلاحقة فيه (العجمي، 2017).

أهداف ممارسة الأداء الإداري:

وقد رصد (عوض، 2019) عدة أهداف لممارسة الأداء الإداري للمؤسسات التعليمية المتمثلة بتزويد مديرات المدارس بالمعلومات والمهارات المتعلقة بمهامهن الوظيفية، والارتقاء بمستوى أدائهن، وإنجاز الأعمال في أقل وقت وبأقل جهد وأقل تكلفة متاحة، تغيير السلوكيات والمفاهيم والاتجاهات والمهارات لإنجاز المهام الإداري بكفاءة وفعالية، وتحسين مستوى الأداء الإداري للقائدات، تحسين جودة المخرجات التعليمية من خلال تطوير مستوى الأداء الإداري، وتطوير مهارات الأداء إدارياً لدى قائدات المؤسسات التعليمية، ليكون لديهن القدرة على تحقيق رؤية ورسالة المؤسسة (الحربي، 2007).

وأضاف (العجمي، 2017) أن من أهم أهداف ممارسة الأداء الإداري لمديرات المدارس تنحصر في تطوير مستويات الأداء المهني والإداري لأفراد المؤسسة، ووضع خطط التطوير والنمو المستقبلي، بما يحقق بناء شخصية الطلبة بناءً متكاملًا (علمياً، عقلياً، جسمياً، تربوياً، اجتماعياً، نفسياً)، توافر العلاقات التنظيمية الجيدة بين العناصر البشرية داخل المؤسسة، والإشراف على تنفيذ المشروعات التعليمية الحالية والمستقبلية، تحسين مستويات إنجاز الطلبة من خلال اكتشاف جوانب الضعف في كلا من التحصيل أو اكتساب المهارات أو المشاركة في الأنشطة، والعمل على تحسينها باستمرار من خلال عمليات التغذية المرتدة.

ويهدف ممارسة الأداء الإداري للقائدات، إلى تطوير تفعيل الروابط الاجتماعية المحلية، وإقامة وتقوية العلاقات مع المجتمع للمؤسسة، ومساندة وتعزيز الخدمات التي يقدمها المدارس بشكل فعال ومقبول، وأيضاً يساعد ممارسة الأداء الإداري على فهم وتفسير السياسة التعليمية والعمل على تنفيذ الخطوات والإجراءات بكل يسر وسهولة بعيداً عن الغموض والتعقيدات (السعود، 2016).

مزايا الأداء الإداري:

إن ممارسة الأداء الإداري المتميز يحقق عدة مزايا تكمن في بناء قوة مرجعية وإعداد أجيال متعاقبة لموهبة القيادة لتدعيم استمرارية العمل، وضمان التحسين والتطوير المستمر في الأداء (ميرزا، 2016)، وتدعيم الأداء الإداري بحيث تصبح القائدات قادرات على التغيير واستخدام أفكار جديدة وطرائق عمل مبتكرة تساهم في تطوير الأداء، مساعدة القائدات في التغلب على المواقف الجديدة وما يصاحبها من أدوار ومسئوليات، فيمكنهم ممارسة الأداء الإداري من سرعة الاندماج في تلك الوظائف (ابو النور، 2010).

وتستنتج الباحثة انه لن يكتب النجاح ما لم تقم مديرات المدارس بالأنشطة الرئيسية، من تنمية مهنية وتدريب مستمر ودائم وبحوث واستشارات إدارية وما لم يُخطط له في ضوء معايير يسعى الأداء الإداري للوصول إليها، ولا بد لهذه المعايير أن تبنى بما ينسجم والنظريات والاتجاهات الإدارية التي أثبتت فعاليتها في مجال ممارسة الأداء الإداري لمديرات مدارس التعليم العام والخاص على حدٍ سواء، بالإضافة إلى ضرورة تقويم الأداء الإداري لقائدات المؤسسات بعد عملية التقييم التي تكشف عن الخلل والقصور باعتبار أنه أحد مكونات العملية الإدارية وهو يزود المؤسسات بالبيانات والمعلومات التي تساعد على كشف الإيجابيات والتركيز عليها وإظهار الأخطاء ومعالجتها وتحسين وتطوير المدارس ورسم خططها المستقبلية، ولن يتم ذلك إلا من خلال التوعية بأهمية ممارسة الأداء الإداري والدوافع والأسباب والدواعي التي تحث على ذلك بهدف تحقيق التوازن المطلوب مع تحديات العصر وروافد الثورة المعلوماتية التي باتت تقتحم كافة المجالات بشكل عام والمجال التعليمي بشكل خاص، وهو ما يتطلب مواكبة ذلك.

العوامل المؤثرة في ممارسة الأداء الإداري:

العوامل المؤثرة في ممارسة الأداء الإداري بالمؤسسات التعليمية

رصد (الغامدي، 2015) جملة من العوامل المؤثرة في ممارسة الأداء الإداري لمديرات المدارس تتلخص:

- 1- غياب الأهداف المحددة: إذا كانت المؤسسة التعليمية لا تمتلك خطط تفصيلية لعملها وأهدافها ومعدلات الإنتاج العلمي المطلوب أداؤها لن تستطيع قياس ما تحقق من إنجاز أو محاسبة جميع العاملين على مستوى الأداء لعدم وجود معيار محدد مسبقاً لذلك، فإذا كانت لا تملك المؤسسة معايير أو مؤشرات للإنتاج العلمي والأداء الجيد للمعلمات وغيرهن فعندما تتساوى المعلمة ذات الأداء الجيد مع معلمة أخرى ذات الأداء الضعيف يؤثر ذلك بشكل سلبي كبير على الروح المعنوية والولاء التنظيمي لدى المعلمة ذات الجيد وهنا يحدث فجوة كبيرة تؤثر على الأداء الكلي للمؤسسة، باعتبار أن المعلمة الجيدة تمتلك قدرات وخبرات تساعد المؤسسة على تحقيقها أهدافها ومن ثم تساعد على نجاح القائدات بشكل كبير أيضاً.
- 2- التسبب الإداري: التسبب الإداري في المدارس يعني ضياع ساعات العمل في أمور غير منتجة بالنسبة للعملية التعليمية بل قد تكون مؤثرة بشكل سلبي على أداء جميع العاملين الآخرين داخل المؤسسة، وقد ينشأ التسبب الإداري نتيجة لأسلوب القيادة أو الإشراف أو الثقافة التنظيمية السائدة في المدارس Dalakoura، Afrodit (2010).
- 3- التأثير السلبي على الأداء الإداري: عدم المشاركة في الإدارة من حيث التخطيط وصنع القرارات لاشك أن ذلك يساهم في وجود فجوة بين القيادة الإدارية والموظفين في المستويات الدنيا داخل المؤسسة ذاتها، وبالتالي يؤدي إلى ضعف الشعور بالمسؤولية والعمل الجماعي لتحقيق أهداف المؤسسة، وهذا يؤدي إلى تدني مستوى

الأداء لدى هؤلاء العاملين لشعورهم بأنهم لم يشاركوا في وضع الأهداف المطلوب إنجازها أو في الحلول للمشاكل التي يتعرضون لها في الأداء، وقد يعتبرون أنفسهم مهمشين في المؤسسة (Eldeson، 2014).

وظائف ومهام مديرات المؤسسات التعليمية

مديرة المدرسة هي القائدة التي ترأس الإدارة المدرسية، وتقوم بعملية توجيه أنشطتها والإشراف عليها ومتابعتها، ويتم اختيارها من ضمن أعضاء الهيئة التدريسية في المدرسة، أو من خارجها ضمن شروط، ومواصفات معينة.

تحدد مهام مسعى وظيفة مديرة المدرسة ومسؤولياتها وذلك وفقا لتعليمات وصف وتصنيف الوظائف للمدارس الحكومية الأردنية رقم (5) لسنة 2007 بما يلي (وزارة التربية والتعليم، 2018):

- 1- تشرف على إعداد قوائم الإعفاء من التبرعات المدرسية وتتخذ القرار المناسب بشأنها مع أعضاء اللجنة المالية وأخذ توقيعهم على هذه القوائم إشعاراً بموافقة الجميع عليها، وتحفظ بنسخة عن هذه القوائم في ملف خاص، ونسخة أخرى تحفظ في ملف التبرعات المدرسية.
 - 2- تعد خطة سنوية تنطلق من واقع المدرسة تشمل مجالات العمل كافة داخل المدرسة منها: الطلبة، والمعلمون، والمنهاج، والامتحانات والاختبارات، والتأهيل والإشراف، والإرشاد التربوي، والمرافق المدرسية (المكتبة، المختبرات العلمية، الحاسوب)، والنشاطات المدرسية، والمجتمع المحلي، والبيئة المدرسية.
 - 3- تضع خطة طوارئ وأزمات للمدرسة.
 - 4- تناقش خطة التشكيلات المدرسية السنوية مع قسم التخطيط في مديرية التربية والتعليم، وتشمل: قبول الطلبة، تشجيع الصفوف، تحديد المراكز التعليمية والمراكز الإدارية اللازمة لإنجاز العملية التربوية.
 - 5- توزع المباحث المقررة على المعلمات في ضوء تخصصاتهن وإمكاناتهن، وحاجات البرنامج التعليمي في المدرسة، وتشرف على إعداد برنامج ترتيب الدروس في بداية العام الدراسي.
 - 6- تعمل على توفير المتطلبات والمستلزمات المدرسية كافة والتي تساعد المدرسة على القيام بواجباتها التربوية على أفضل وجه.
 - 7- تشرف على الأعمال الإدارية التي يقوم بها أعضاء الهيئة الإدارية.
 - 8- تشرف على توفير الكتب والمناهج المدرسية وأدلة المعلمين، ذات الطبعات الحديثة والمعتمدة، وتتأكد من وصولها إلى جميع المستفيدين منها في المدرسة.
 - 9- تعقد الاجتماعات للهيئتين الإدارية والتعليمية في المدرسة لاطلاعهم على المستجدات والتوجيهات والتعليمات الصادرة من قبل وزارة التربية والتعليم.
 - 10- توفر الهيكل التنظيمي ومخطط مرافق البناء المدرسي واللوحات الإرشادية
- ويرى (عوض، 2019) أن هناك مجموعة من المعوقات التي تواجه ممارسة الأداء الإداري لمديرات المؤسسات التعليمية أهمها:

- 1- التمييز وعدم المساواة: ويتضمن ذلك المعاملة بين الطلبة وعدم تمكن المعلمة من المادة العلمية والقسوة في المعاملة وإثارة سخرية الطلبة وعدم تعويد المعلمة على روح الابتكار والبحث ومعاقبة الطلبة على التساؤل والاكتشاف وعدم تشجيعهم وتحفيزهم على التقدم.

- 2- ضعف الثقة بالنفس: وتقود ضعف الثقة بالنفس لدى مديرات المؤسسات التعليمية إلى الخوف من الظهور ومواجهة الآخرين بحلول غير مألوفة حرصًا على ألا يكن مدعاة للسخرية والاستخفاف من الآخرين، الأمر الذي يجعلهن حافظات لهذه الأفكار المبتكرة في أعماقهن دون الإفصاح عنها.
- 3- الخوف من الفشل: كثيرًا ما يقف الخوف عائقًا أمام إنجاز عمل ما، حيث تخشى مديرة المدرسة المبدعة أن تأتي بأشياء قد تعاقبها عليها القيادات التعليمية العليا وقد يتم انتقادها عليها، فهي تتصور أنها قد تفشل في أداء هذا العمل مما قد يؤدي إلى تجنبها لعمل أي شيء جديد.
- 4- قلة التحدي: لا يمكن لمديرة المدرسة أن تقدم أفضل ما عندها ما لم تحفز نفسها لذلك، فوجود القدرة على عمل شيء لا يعني بالضرورة إنجازها، لذا فإن المبدعون يتصدون لمعالجة المسائل المختلفة باعتبارها تمثل تحديًا كبيرًا والاستجابة لهذا التحدي تنمي عندهم روح الإبداع والتطور في الأداء.
- 5- ضعف الولاء التنظيمي: حيث يؤدي ضعف ولاء وانتماء المديرة لمؤسستها التي تعمل فيها إلى الاكتفاء بإنجاز الحد الأدنى من المهام الموكلة إليها، وتعمل بشكل متقاعس وغير مبالي.
- 6- وجود قواعد وأنظمة ذهنية لدى المديرات تجعلهن يميلن إلى استخدام استراتيجية سبق نجاحها في حل مشكلة في الماضي، ولكنها لا تصلح في حل مشكلة تتطلب استراتيجية جديدة، لذا فإن وجود روتين في العمل يعوق تطور الأداء ويشجع على الخمول والجمود.
- 7- مقاومة التغيير ورفع شعار الحرص على المألوف فالحل المعتاد هو الأفضل دائمًا.

الاتجاهات المعاصرة للأداء الإداري

لقد أضحى قضية تحديث المؤسسات التعليمية وتطويرها من أهم قضايا تحديث الإدارة، ولا سيما ما يسمى بتطوير الأداء الإداري، لتحسين أداء المؤسسة في طريقة حلها للمشاكل وتجديدها وتغييرها لممارستها الإدارية، وتعتمد هذه الخطة على مجهود تعاوني بين الإداريين أخذة في الحسبان بيئة المؤسسة والخصائص التنظيمية لها، ويركز الأداء الإداري على الخصائص البنوية والتنظيمية للمؤسسة، ويهدف إلى زيادة المرونة التنظيمية ورفع قدرتها وسرعتها على الأداء.

وتنوعت الاتجاهات المعاصرة في تطوير الأداء الإداري في المؤسسات التعليمية ويمكن تلخيصها بما يلي:

الإدارة التشاركية

وهي الإدارة التي تعتمد على العلاقات الإنسانية ولها أثر فعال على إيجاد بيئة تربوية خالية من الضغوط والاضطرابات والقلق والتوتر، فهي بلا شك تسهم في تلاحم العاملين داخل المؤسسات التعليمية وسيادة التعاون بينهم، وتساعد على بروز عمل الفريق القائم على الود والرضا، وإيجاد روح التنافس الشريف، إضافة إلى روح الابتكار والإبداع والتجديد، وكلها أمور تُسهم في غياب الشقاق والنفاق وسوء الأقوال والشائعات، والحد من الغياب والتأخير في الحضور، وانخفاض نسبة شكاوى العاملين داخل المؤسسات مما يترتب عليه تحقيق الأهداف المنشودة. وهكذا تعد العلاقات الإنسانية بالمؤسسات عنصرًا أساسيًا لنجاحها في تأدية وظائفها، وعملاً ضروريًا لانسجام العاملين وتعاونهم في تحقيق أهدافها، وشرط من شروط الصحة النفسية والطمأنينة، والرضا (رضوان، 2020).

خصائص الإدارة التشاركية:

هناك العديد من الخصائص التي تجعل الإدارة التشاركية من الاتجاهات الرائدة في إدارة المؤسسات التعليمية، حيث أن اللقاءات الإدارية بين المديرة والمعلمات والعاملات ومشاركتهن في صنع القرار، تكسبهم المزيد من

الثقة المتبادلة، وتساهم في تحفيزهن لبذل قصارى جهدهن، وزيادة الروح المعنوية لديهن، وبدوره يحقق أهداف مؤسسات رياض الأطفال، ومن أهم خصائص الإدارة التشاركية وضوح الأهداف، ووضوح منهجية العمل وسياسة المديرات وبناء العلاقات الطيبة والوظيفية مع المجتمع المحلي وحرية إبداء الرأي والمشاركة دون تعصب وسيادة الاحترام المتبادل بين المديرات والعاملين معها (عباس، 2018).

الإدارة الإلكترونية:

يرى (عوض، 2019) أن تقنيات المعلومات والاتصالات أصبحت هي الثورة الحقيقية في إدارة المؤسسات لما أحدثته من تغيير في أسلوب العمل الإداري وتطوير أدائه، مما يدفع المؤسسات إلى مساندة العصر لمواجهة هذا التطور الهائل والسريع وذلك بتطبيق الإدارة الإلكترونية في كافة تعاملاتها، لتحقيق ميزة تنافسية وعامل محرك لرفع مهارات الأداء الإداري، وعرفت الإدارة الإلكترونية بأنها تحويل العمليات الإدارية الورقية إلى عمليات إلكترونية باستخدام مختلف التقنيات الحديثة في الأداء الإداري لتوفير الوقت والجهد والمال وتحقيق الأهداف بكفاءة وفعالية في ممارسة الوظائف الأساسية للإدارة داخل المؤسسات التعليمية في ظل التقدم التكنولوجي السريع والمستمر (العتيبي، 2020).

الإدارة بالشفافية:

الشفافية الإدارية من المداخل الإدارية الحديثة والمتطورة التي يتوجب على مديرات المؤسسات التعليمية الواعية الساعية للنجاح والتميز ضرورة الأخذ بها، لما لها من أهمية في إحداث التطور الإداري الناجح، إضافة إلى مساهمتها في تطوير التنظيمات الإدارية، والوصول إلى بناء تنظيمي سليم، قادر على مواجهة التحديات الجديدة والتغيرات المحيطة (عباس، 2018).

عناصر الشفافية الإدارية:

- العناصر التي تعمل على دعم وتعزيز انتاج الشفافية في المؤسسات التعليمية كما يراها (نبيل، 2019):
- العلانية: وهي العنصر الأساسي لقاعدة الشفافية، وهي أولى الخطوات في طريق الرقابة على فعاليات الأعمال الإدارية داخل مؤسسات رياض الأطفال مع توفير آليات العلانية مثل الندوات والمؤتمرات والاجتماعات والنشرات للعاملين، والبيئة الداخلية والخارجية والقضاء والأجهزة الحكومية المكلفة.
- القانونية: ويقصد به النص القانوني الثابت والقوى الذي يفرض بدوره في القوانين المحلية مما يتيح ويضمن قانونياً توافر العلانية من جهة، وجواز استخدام حق الرقابة والاستفادة من هذه الشفافية، للحد من الفساد الإداري داخل المؤسسات بشكل متسارع وفعال.
- مما سبق، يتضح أن الشفافية بالمؤسسات التعليمية تركز على عدة عناصر تتمثل في وجود شرعية لهذه المؤسسة بناءً عليها تضع الإدارة المدرسية رسالة تنطلق منها لوضع مدونة أخلاقية تمارس من خلالها أعمالها موضحة كل خطوات الأعمال على موقع خاص بها على شبكة الإنترنت أو منصات التواصل الاجتماعي بروافدها المتعددة والمتشعبة أو أي وسيلة إعلانية أخرى انطلاقاً من مبدأ العلانية والقانونية الذي سيساهم في توفير بيئة مناسبة لوضع أنظمة المسائل الإدارية مما يتطلب توافر المعلومات وتحديثها، والوقت اللازم وتكاليف البحث عنها (عوض، 2019).

وتستنتج الباحثة من خلال ما سبق ان ممارسة الأداء الإداري بالمدارس وتعزيزه وتطويره للأفضل، يتم من خلال أساليب ووسائل قادرة على تعزيز هذا الواقع وخاصة فيما يتعلق بتنمية المهارات الإدارية والتربوية والفنية والإنسانية ولا يمكن أن يتحقق ذلك إلا من خلال التنمية المهنية المستدامة عبر الدورات التدريبية، وورش العمل،

بالإضافة إلى تفعيل العلاقة بين القائدات وبين المعلمات والمشرفات داخل مضمار المؤسسة لما لذلك من أهمية في تعزيز العلاقة بين القائدات وجميع العاملين والمجتمع المحلي، كما يتوجب أن تولي مديرات المدارس مسألة التفويض أهمية خاصة، وأن يتم وفق معايير مهنية داخل المؤسسة، مع بيان مبررات التفويض للمسؤولين بوزارة التربية بهدف إزالة أية شكوك لديهم، على أن تقوم قائدات المؤسسات باستخدام صلاحياتهن في تعزيز الأداء الإيجابي للمعلمات ومحاسبة الأداء السلبي لما لذلك من دور تحفيزي فاعل على أداء المؤسسات في نهاية المطاف من حيث تحقيق الأهداف والوصول إلى الغايات المنشودة.

ثانياً- الدراسات السابقة.

وهناك العديد من الدراسات تناولت موضوع الأداء الإداري في المؤسسات التعليمية:

- دراسة محمد وآخرون (2021) وهدفت إلى التعرف على مدى توافر متطلبات تطوير الأداء الإداري بقطاع المعاهد الأزهرية في ضوء مدخل الإدارة الاستراتيجية، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي، وتم تطبيق الاستبانة على عينة ممثلة من العاملين بالأزهر قوامها (564) فرداً من محافظات (القاهرة - الشرقية - أسيوط)، وأظهرت النتائج أن درجة التوافر لمتطلبات أبعاد الأداء الإداري بقطاع المعاهد الأزهرية في ضوء مدخل الإدارة الاستراتيجية (متوسطة)، ويوجد تفاوت في درجة توافر متطلبات تطوير الأداء الإداري بقطاع المعاهد الأزهرية في ضوء مدخل الإدارة الاستراتيجية، ولا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) بين استجابات العاملين بالمشيخة والعاملين بالقطاع في كافة محاور الدراسة.
- واستهدفت دراسة مرسي، والسلمان (2020) تطوير أداء القيادات المدرسية في ضوء الخطة الاستراتيجية (2030/2014) وضع تصور مقترح لتطوير الأداء الإداري بالتعليم الابتدائي في ضوء الخطة الاستراتيجية للتعليم الجامعي في مصر لعام 2030/2014م واعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي واستخدم الباحثان الاستبانة، وأظهرت نتائج الدراسة قصورا لدى بعض القيادات المدرسية في الإلمام بالمعايير القومية للتعليم ومعايير تقييم أداء العاملين بالمدرسة غير واضحة وضعف إلمام القيادات المدرسية باللوائح والتشريعات المنظمة ومحدودية الصلاحيات التي تحتاجها القيادة المدرسية للقيام بالأعمال الإدارية والفنية داخل المدرسة وضعف التخطيط للتكامل والتعاون بين المدرسة والمجتمع الخارجية وضعف الدورات التدريبية الشاملة للقيادات المدرسية.
- أما دراسة العتيبي (2020) فهدفت إلى وضع نموذج مقترح لتحسين الأداء المؤسسي لإدارات التعليم في ضوء الريادة الاستراتيجية، واستخدمت الباحثة المنهج الوصفي، واعتمدت الاستبانة كأداة لها، وطبقت على عينة قصدية مكونة من (471) من مديري ومساعدى الإدارات العامة، في أربع إدارات تعليمية (الرياض، المدينة المنورة، المنطقة الشرقية، عسير)، بينما تم تطبيق استبانة الخبراء على عينة قصدية تشمل (17) خبيراً وخيرة في الإدارة التربوية والريادة الاستراتيجية في وزارة التعليم، وفي الجامعات السعودية والعربية. وخلصت الدراسة إلى أن درجة تطبيق أبعاد الريادة الاستراتيجية في إدارات التعليم بالمملكة العربية السعودية جاءت بدرجة متوسطة بواقع (2.81 من 4.0) وتوصلت إلى أن هناك موافقة بين أفراد الدراسة على متطلبات تطبيق الريادة الاستراتيجية في إدارات التعليم بالمملكة العربية السعودية.
- أما دراسة الزهراني والشريف (2020) فهدفت للكشف عن درجة ممارسة قائدات المدارس الحكومية بمحافظة قلوة في السعودية للقيادة الأخلاقية وبيان المستوى الوظيفي، تم استخدام المنهج الوصفي، اشتملت عينة الدراسة على (235) معلمة، تم استخدام الاستبانة كأداة للدراسة، كما جاءت النتائج أن درجة ممارسة

قائدات المدارس الحكومية بمحافظة قلوة للقيادة الأخلاقية جاءت بدرجة عالية، كما أظهرت النتائج أن مستوى الرضا الوظيفي لدى المعلمات جاء بدرجة عالية جداً، كما أظهرت النتائج عدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغيرات الدراسة (المرحلة التعليمية، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة)، وكشفت النتائج وجود علاقة ارتباطية طردية (موجبة) بين درجة ممارسة القائدات للقيادة الأخلاقية، ومستوى الرضا الوظيفي للمعلمات.

- أما دراسة بدرية والجوهرة (2020) فهدفت إلى الكشف عن واقع ممارسة القيادة التشاركية ومعوقاتها لدى قائدات مدارس التعليم العام بمحافظة بيشة من وجهة نظر معلمات المرحلة الابتدائية والمتوسطة والثانوية، تم استخدام المنهج الوصفي، كما تم استخدام دراسة ميدانية، حيث تم تطبيق استبانة على عينة بلغت (319) من المعلمات، ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة أن واقع ممارسة القيادة التشاركية لدى قائدات مدارس التعليم العام بمحافظة بيشة كانت بدرجة كبيرة.

- هدفت دراسة رضوان (2019) للتعرف على درجة ممارسة مديري المدارس الحكومية في لواء المزار الشمالي للقيادة الأخلاقية من وجهة نظر المعلمين، والتعرف إلى أثر كل من (الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة) في تقديرات المعلمين لدرجة ممارسة مديرهم للقيادة الأخلاقية. استخدمت الدراسة المنهج الوصفي المسحي، ولتحقيق أهداف الدراسة قام الباحثون ببناء استبانة مكون من (53) عبارة موزعة على أربعة مجالات. وتكونت عينة الدراسة من (317) معلماً ومعلمة. وأظهرت نتائج الدراسة أن تقديرات المعلمين لدرجة ممارسة مديري المدارس الحكومية في لواء المزار الشمالي للقيادة الأخلاقية جاءت بدرجة عالية، كما أظهرت النتائج عدم وجود أثر ذي دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين تقديرات المعلمين لدرجة ممارسة مديرهم للقيادة الأخلاقية تعزى لمتغيرات (الجنس، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة).

- أما دراسة صبيحي (2019) فهدفت إلى التعرف على معرفة بعض المداخل الحديثة في الأداء الإداري لمديري المدارس الابتدائية مثل الإدارة بالشفافية، والإدارة الإلكترونية، والإدارة التشاركية، وهدفت إلى وضع تصور مقترح لتطوير الأداء الإداري لمديري المدارس الابتدائية بمصر، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي، وطبقت الاستبانة على عينة قوامها (500) من مديري بعض المدارس والمعلمين، وتوصلت الدراسة إلى أهمية دعم وتعزيز المداخل الحديثة للأداء الإداري انخفاض الأداء الإداري لمديري المدارس الابتدائية لمداخل الإدارة الحديثة (الإدارة التشاركية، الإدارة الشفافية، الإدارة الإلكترونية).

- أما دراسة عوض (2019) فهدفت إلى التعرف على بعض المداخل الحديثة في الأداء الإداري لمديري المدارس الابتدائية مثل الإدارة بالشفافية، والإدارة الإلكترونية، والإدارة التشاركية، وهدفت إلى وضع تصور مقترح لتطوير الأداء الإداري لمديري المدارس الابتدائية بمصر، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي، وطبقت الاستبانة على عينة قوامها (500) من مديري بعض المدارس والمعلمين، وتوصلت الدراسة إلى انخفاض الأداء الإداري لمديري المدارس الابتدائية لمداخل الإدارة الحديثة (الإدارة التشاركية، الإدارة الشفافية، الإدارة الإلكترونية).

- أما دراسة عباس (2019) فهدفت إلى التعرف على فاعلية برنامج تدريبي مصمم وفق مبادئ مدخلي إعادة هندسة العمليات الإدارية في تطوير الأداء الإداري لمديرات مؤسسات رياض الأطفال في مدينة اللاذقية، تحديد درجة تطبيق المديرات لهذه المبادئ وفقاً لبطاقة ملاحظة أدائهن بعد تطبيق البرنامج التدريبي، اعتمد البحث على المنهج شبه التجريبي، وبلغت عينة البحث (25) مديرة، و (70) مربية وقد أظهرت النتائج فاعلية للبرنامج التدريبي المصمم وفق مبادئ مدخلي إعادة هندسة العمليات الإدارية في تطوير الأداء الإداري لمديرات مؤسسات

رياض أطفال مدينة اللاذقية وفق نسبة الكسب المعدل، وفاقد الكسب، كما تبين أن درجة تطبيق المديرات لمبادئ مدخلي إعادة هندسة العمليات الإدارية قبل تطبيق البرنامج التدريبي متوسطة.

- أما دراسة اسطنبولي (2016) فهذفت إلى تفعيل الممارسات الإدارية لمديري مدارس التعليم الأساسي بسلطنة عمان في ضوء مدخل الإدارة الاستراتيجية، من وجهة نظر مساعدي مديري مدارس التعليم الأساسي للصفوف (5-10) ومعلميهم، استخدمت الدراسة المنهج الوصفي، واستبانة مكونة من (68) عبارة، وطبقت على عينة عشوائية بلغت (533)، مساعدا/ مساعدة مدير مدرسة، و (432) معلماً ومعلمة، وجاءت تقديرات أفراد الدراسة حول واقع الممارسات الإدارية لمديري المدارس بدرجة كبيرة"، على مستوى المحافظات الثلاث، حيث جاء محور التصميم الاستراتيجي في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي (3.73)، وجاء محور التنفيذ الاستراتيجي في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (3.93) وجاء محور الرقابة والتقييم في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي (3.82). وكشفت نتائج الدراسة عن وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لبقيّة المتغيرات. وعليه أوصت الدراسة بالاستمرار في تحسين الممارسات الإدارية لمديري المدارس، وتنمية مهارات التخطيط المدرسي ومهارات العمل الجماعي، وتوظيف الإدارة الاستراتيجية في بيئة المدرسة، وذلك من خلال التحليل البيئي الفعلي لمعرفة نقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات، ووضع نظام خاص بالحوافز للعاملين بالمدرسة.

- أما دراسة الغامدي (2015) فهذفت الدراسة إلى التعرف على مستوى الأداء الإداري لمديري المدارس المطبقة لبرنامج تطوير في المجالات التالية التخطيط والتنظيم والتوجيه والمتابعة، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي المسحي. والاستبانة كأداة وقد تكونت عينة الدراسة من (70) مشرفاً، و (121) معلماً في جميع المرحل بمدينة الطائف. وتوصلت الدراسة إلى أن مستوى الأداء الإداري لدى مديري المدارس المطبقة لبرنامج تطوير في مجالات التخطيط والتنظيم والتوجيه والمتابعة بدرجة عالية، عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات أفراد عينة الدراسة عزي لمتغير المؤهل العلمي والمرحلة التعليمية حول مستوى الأداء الإداري لدى مديري المدارس المطبقة لبرنامج تطوير في جميع المحاور.

- وهدفت دراسة ناصيف (2013) إلى التعرف على واقع في مدارس التعليم الثانوي بمدينة دمشق في ضوء الإدارة الاستراتيجية في مرحلة التعليم الثانوي. واعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي. وقامت الباحثة بتصميم استبانة كأداة، بينما تحددت عينة الدراسة من (278) إدارياً. وتوصلت الدراسة إلى أن النسبة المئوية الكلية للممارسات الإدارية للإداريين في المدارس الثانوية (62.51%) وهي نسبة متوسطة، ووجود فروق في المتوسطات الحسابية لاستجابات الإداريين باختلاف مؤهلاتهم العلمية لصالح الإداريين الحاصين على شهادة جامعية وإلى وجود فروق بين المتوسطات الحسابية لاستجابات الإداريين الذين خضعوا لدورات تدريبية لصالح الإداريين الذين اتبعوا دورات تدريبية.

- وهدفت دراسة جودل وآخرون (Goedele et al, 2009) للتعرف على تصورات مديري المدارس الابتدائية لاستخدام التغذية الراجعة في تحسين الأداء الإداري لمديري المدارس، وقد استخدمت المقابلة في جمع المعلومات من (16) مدير مدرسة، و (4) مجموعات من المعلمين، وقد أشارت نتائج الدراسة إلى التنوع في تقديم التغذية الراجعة في المراحل المختلفة للأداء.

التعقيب على الدراسات السابقة:

بحدود علم الباحثة لم تتوفر أي دراسة تناولت موضوع درجة ممارسة مديرات المدارس في لواء المزار الشمالي للأداء الإداري بشكل مباشر، (بل هناك عدة دراسات في الأردن، ومنها دراسة لأسامة المصاروة، 2019)، إلا أن معظم الدراسات التي استطاعت الباحثة الحصول عليها تتشابه نوعاً ما مع الدراسة ضمناً مثل الغامدي (2015)، وعض (2019)، ويلاحظ أن الدراسات السابقة تناولت ضمناً المتغير الرئيس للدراسة (الأداء الإداري)، إلا أن أهدافها وعيبتها ومجتمعها والبلدان التي أجريت بها يختلف واقعها ومجتمعها وعيبتها عن بلد الدراسة الحالية بالإضافة إلى أهدافها مثل دراسة الغامدي (2015) التي هدفت إلى التعرف على مستوى الأداء الإداري لمديري المدارس المطبقة لبرنامج تطوير، ودراسة عباس (2019) التي هدفت إلى التعرف على فاعلية برنامج تدريبي مصمم وفق مبادئ مدخلي إعادة هندسة العمليات الإدارية في مدينة اللاذقية، ودراسة مرسي والسمان (2020) التي هدفت إلى تطوير أداء القيادات المدرسية في ضوء الخطة الاستراتيجية (2030/2014)، في مصر، ويتضح بأن هناك دراسات استخدمت المنهج الوصفي التحليلي كدراسة مرسي والسمان (2020)، ودراسات استخدمت المنهج الوصفي المسحي كدراسة محمد وآخرون (2020)، والعتيبي (2020)، وتم إجراء دراسات في كل من الأردن ومصر وسوريا وسلطنة عمان. وقد تمت الاستفادة منها في تطوير أداة جمع المعلومات، والتعرف على نتائجها ومقارنتها بنتائج البحث الحالي واستخدام المعالجات الإحصائية المناسبة، وفي تدعيم بعض الآراء المتعلقة بالإطار النظري، وتتميز الدراسة الحالية عن السابقة أنها قامت بدراسة درجة ممارسة مديرات المدارس في لواء المزار الشمالي للأداء الإداري من وجهة نظر المعلمات من جوانب مختلفة، كالمؤهل العلمي وسنوات الخبرة، ومرحلة المدرسة، للعام الدراسي (2021/2022).

3- منهجية الدراسة وإجراءاتها

منهج الدراسة:

استخدام المنهج الوصفي التحليلي المسحي لقياس درجة ممارسة مديرات المدارس في لواء المزار الشمالي للأداء الإداري من وجهة نظر المعلمات.

مجتمع الدراسة:

تكون مجتمع الدراسة من جميع معلمات المدارس الحكومية في لواء المزار الشمالي للعام الدراسي 2021/2022 والبالغ عددهم (557) معلمة، كما تبين إحصائيات وزارة التربية والتعليم للعام الدراسي 2021م.

عينة الدراسة:

قامت الباحثة باختيار عينة عشوائية بسيطة من مجتمع الدراسة، تكونت من (225) معلمة موزعات على المدارس في اللواء، وبين الجدول (1): التكرارات والنسب المئوية لأفراد عينة الدراسة حسب متغيراتها. الجدول (1): التكرارات والنسب المئوية لأفراد عينة الدراسة حسب متغيراتها.

المتغير	الفئة	العدد	النسبة %
مرحلة المدرسة	أساسية	117	43.8%
	ثانوية	108	56.2%
	المجموع	225	100%
سنوات الخبرة	أقل من 5 سنوات	71	54.3
	من 5 إلى 9	98	23.3

المتغير	الفئة	العدد	النسبة %
	10 سنوات فأكثر	56	22.4
	المجموع	225	100%
المؤهل العلمي	بكالوريوس	93	23.3
	ماجستير	74	32.3%
	دكتوراه	58	44.4%
	المجموع	225	%100

أداة الدراسة:

تكونت أداة الدراسة من (22) عبارة، وقد تم تطوير العبارات بعد الرجوع إلى هذه المعايير والاطلاع على الأدب النظري والدراسات السابقة كدراسة عباس (2019)، ودراسة مرسي والسلمان (2020)، ودراسة العتيبي (2020).
صدق أداة الدراسة: للتحقق من صدق المحتوى لأداة الدراسة، تم عرضها على مجموعة مكونة من (10) مُحكِّمين في مجالات (الإدارة التربوية، وأصول التربية، وعلم النفس، واللغة العربية) حيث طُلب منهم إبداء آرائهم حول المقياس من حيث الصياغة اللغوية ومدى وضوحها، وانتماء كل عبارة للمقياس، وأي تعديلات يرونها مناسبة. وقد اعتمدت الباحثة العبارة التي أجمع عليها (8) محكمين فأكثر أي ما نسبته (80%) من المُحكِّمين، حيث تم تعديل بعض العبارات لغوياً، وبهذا بقيت الأداة في صورتها النهائية مكوّناً من (22) عبارة.

صدق البناء لأداة الدراسة:

للتأكد من صدق بناء أداة الدراسة فقد تم توزيعها على عينة استطلاعية قوامها (30) معلمة من مجتمع الدراسة ومن خارج عينتها وتم حساب معاملات الارتباط بين كل عبارة من عبارات الأداة مع المجال الذي تنتمي إليه ومع الأداة ككل وكانت النتائج كما في جدول (2):

الجدول (2): قيم معاملات الارتباط بين كل عبارة من عبارات الأداة مع المجال الذي تنتمي إليه ومع الأداة ككل

رقم العبارة	الارتباط مع البعد	رقم العبارة	الارتباط مع البعد	رقم العبارة	الارتباط مع البعد
1	.935**	9	.518**	17	.719**
2	.926**	10	.714**	18	.580**
3	.859**	11	.607**	19	.963**
4	.916**	12	.527**	20	.629**
5	.627**	13	.964**	21	.820**
6	.614**	14	.752**	22	.691**
7	.874**	15	.871**		
8	.725**	16	.964**		

تدل معاملات الارتباط المستخرجة على وجود علاقة دالة احصائياً بين جميع عبارات أداة الدراسة وبين المجالات التي تنتمي إليها، وهو ما يشير إلى توفر الصدق والاتساق الداخلي بالأداة، ويتضح توافر الصدق والاتساق بين

المجالات وبعضها البعض، وكذلك بين العبارات والمجالات التي تنتمي إليها، وبالتالي فإنه يتوفر الصدق والاتساق الداخلي بأداة الدراسة (الاستبانة).

ثبات أداة الدراسة:

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

الجدول (3): معاملات الثبات بطريقتي الاتساق الداخلي كرونباخ ألفا (Cronbach's Alpha) وطريقة الإعادة

(Test-retest)

الأداة	الثبات بطريقة الإعادة test-retest	طريقة الاتساق الداخلي كرونباخ ألفا Cronbach's Alpha
الأداء الإداري	0.952	0.950

يتبين من الجدول (3) أن معامل ارتباط بيرسون بين درجات المفحوصين على المحور في التطبيق كان مرتفعاً، حيث بلغ (0.952)، أما معامل ثبات الاتساق الداخلي "كرونباخ ألفا" (Cronbach's Alpha) فقد (0.950)، ويُلاحظ أنها ذات معامل ثبات مرتفع؛ وعليه اعتبرت هذه القيم ملائمة لغايات هذه الدراسة وتحقيق غرضها والوثوق بنتائجها.

معيار تصحيح أداة الدراسة:

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

$$\text{طول الفترة} = (\text{أعلى قيمة} - \text{أدنى قيمة}) / 5 = (5 - 1) / 5 = 0.80$$

وعليه يكون معيار الحكم على الدرجة على النحو الآتي:

جدول (4): القيم عند الإدخال والمديات للمتوسطات والتقديرات المقابلة لكل منها

م	مديات المتوسطات	التقديرات اللفظية للممارسة
1	من 1.00 - 1.80	درجة قليلة جداً
2	من 1.81 - 2.60	درجة قليلة
3	من 2.61 - 3.40	درجة متوسطة
4	من 3.41 - 4.20	درجة كبيرة
5	5.00 - 4.21	درجة كبيرة جداً

الأساليب الإحصائية المستخدمة

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

- التكرارات والنسب المئوية.
- معاملات الارتباط.

- معاملات الثبات بطريقتي الاتساق الداخلي كرونباخ ألفا (Cronbach's Alpha)
- تم استخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية.
- وتحليل التباين الثلاثي (ways ANOVA-3).

4- نتائج الدراسة ومناقشتها.

- الإجابة عن سؤال الدراسة الأول: " ما درجة ممارسة مديرات المدارس في لواء المزار الشمالي لبعض جوانب الأداء الإداري من وجهة نظر المعلمات ؟"
- وللإجابة عن السؤال فقد تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة ممارسة مديرات المدارس في لواء المزار الشمالي لبعض جوانب الأداء الإداري من وجهة نظر المعلمات، مع مراعاة ترتيب المجالات تنازلياً، والمتوسط العام للمقياس الكلي، والجدول (5) يوضح ذلك.
- الجدول (5): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات العينة على درجة ممارسة مديرات المدارس في لواء المزار الشمالي لبعض جوانب الأداء الإداري من وجهة نظر المعلمات مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية

م	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة
22	تسعى إلى تعزيز ثقافة مدرسية داعمة للتغيير	3.30	1.23	1	متوسطة
20	توزع المهام والمسؤوليات دون تحيز	3.28	1.33	2	متوسطة
13	تعزز الرقابة الذاتية في التنظيمات الإدارية	3.26	1.43	3	متوسطة
19	تعقد اجتماعات دورية لنشر ثقافة الأداء الإداري الإيجابي	3.25	1.41	4	متوسطة
7	ترسخ قيم التعاون بين العاملين	3.23	1.30	5	متوسطة
3	توطد العلاقات الانسانية بين جميع الاطراف	3.21	1.28	6	متوسطة
21	تشرك المعلمات في صنع واتخاذ القرار	3.15	1.36	7	متوسطة
5	تنمي روح التعاون وتحمل المسؤولية	3.13	1.34	8	متوسطة
14	توفر الوسائل والأساليب الاستراتيجية الحديثة	3.12	1.26	9	متوسطة
8	توظف الاتصال الفعال داخل المؤسسة	3.06	1.38	10	متوسطة
16	تتابع الأداء بشكل مستمر	3.01	1.38	11	متوسطة
9	تتقن فن إدارة الاجتماعات الإلكترونية	3.00	1.30	12	متوسطة
1	تستخدم مقياس فعال لقياس النتائج	3.00	1.42	13	متوسطة
17	تشارك المعلمات في صياغة رؤية ورسالة المؤسسة	2.97	1.28	14	متوسطة
4	تحقق الاستثمار الأمثل للموارد البشرية	2.97	1.35	15	متوسطة
10	تستخدم أليات لتفويض السلطة لأصحاب الكفاءات الإدارية	2.96	1.36	16	متوسطة
18	تنتهج سياسة الباب المفتوح في الإدارة	2.88	1.43	17	متوسطة
6	تستخدم نظام حوافز فعال لتشجيع على الأداء الجيد	2.86	1.34	18	متوسطة
11	تتبع نظام التقارير السنوية لتقييم الأداء	2.84	1.34	19	متوسطة
15	تركز على الأهداف التطويرية الفاعلة	2.74	1.44	20	متوسطة
12	تمتلك مهارات قيادية وإشرافية عالية وفعالة	2.72	1.47	21	متوسطة
2	تربط برامج التدريب المختلفة بالنتائج والتوصيات	2.64	1.38	22	متوسطة

م	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة
	الأداء الإداري ككل	3.05	0.818		متوسطة

يلاحظ من الجدول (5) بأن المتوسط الحسابي للأداء الإداري ككل بلغ (3.05) بدرجة متوسطة. وأن المتوسطات الحسابية قد تراوحت ما بين (2.64-3.30)، وقد تعزى هذه الدرجة المتوسطة إلى إدراك مديرات المدارس حجم المسؤولية الملقاة على عاتقهن، لأنهن المسؤولات عن صنع واتخاذ القرار الإداري، أيضاً وعي مديري المؤسسات بأهمية الأداء الإداري داخل المؤسسات وإشراك العاملين بكافة المهارات والتقييم الفعالة، ولما لهذه الأهمية الكبيرة في تحقيق الأهداف المؤسسية، التزام قائدات المؤسسات بالقيم الأخلاقية التي تهدف إلى أداء إداري بعيداً عن العلاقات الشخصية ومبني على العدل والمساواة والانصاف بين جميع العاملين، أيضاً تقبلهم لآراء المعلمات والأخذ بها بناء على الثقة والمشورة التشاركية الجماعية، إيمانهم بأن المنصب الإداري الذي يشغلونه يمثل حلقة الوصل الأهم في المجال الإداري، بالإضافة إلى الحرص على حل المشكلات بطريقة علمية بعيدة عن العشوائية، حرص مديري المؤسسات على ممارسة الأداء الإداري وفق استراتيجيات تربوية حديثة لتحقيق الفائدة والكفاءة من أجل تحقيق الأداء المطلوب، تركيز مديرات المدارس على التقيد بقائمة اللوائح حفاظاً منهم على سير العمل، وتطبيق الاتصال الجيد بين جميع العاملين على اختلاف مستوياتهم الإدارية والفنية والمجتمع المحلي لما له دور بارز في تحقيق الأهداف المبتغاة.

وتتفق نتائج الدراسة مع نتائج دراسات كل من ناصيف (2013)، وعباس (2019)، والعتيبي (2020)، ومحمد وآخرون (2021) والتي وجدت جميعها درجة متوسطة من التطبيق والممارسة للأداء الإداري بكافه الأبعاد.

وعلى العكس من ذلك فقد اختلفت نتائج هذه الدراسة مع نتائج الغامدي (2015)، ودراسة اسطنبولي (2016)، حيث جاءت درجة الأداء الإداري بدرجة كبيرة.

• النتائج المتعلقة بسؤال الدراسة الثاني: " ما مدى وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين المتوسطات الحسابية في استجابات أفراد عينة الدراسة حول درجة ممارسة الأداء الإداري تُعزى لمتغيرات (مرحلة المدرسة، وسنوات الخبرة، والمؤهل العلمي)؟

وللإجابة عن سؤال الدراسة الثاني؛ تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية (ككل) وفقاً لمتغيرات الدراسة (مرحلة المدرسة، وسنوات الخبرة، والمؤهل العلمي) لدرجة ممارسة مديرات المدارس في لواء المزار الشمالي لبعض جوانب الأداء الإداري من وجهة نظر المعلمات وذلك كما هو مبين في الجدول (6).

الجدول (6): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة ممارسة مديرات المدارس في لواء المزار الشمالي لبعض جوانب الأداء الإداري من وجهة نظر المعلمات وفقاً لمتغيرات الدراسة

المتغيرات	الفئات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
مرحلة المدرسة	أساسية	2.99	0.80
	ثانوية	3.10	0.83
سنوات الخبرة	أقل من 5 سنوات	3.07	0.79
	من 5-9 سنوات	3.02	0.86
	10 سنوات فأكثر	3.05	0.80
المؤهل العلمي	بكالوريوس	3.02	0.82
	ماجستير	3.10	0.82
	دكتوراه	3.09	0.87

يلاحظ من الجدول (6) وجود فروق ظاهرية بين المتوسطات الحسابية لدرجة ممارسة مديرات المدارس في لواء المزار الشمالي للأداء الإداري من وجهة نظر المعلمات، ناتجة عن اختلاف مستويات متغيرات الدراسة، ويهدف التحقق من جوهرية الفروق الظاهرية؛ تم إجراء تحليل التباين الثلاثي (ways ANOVA-3)) وذلك كما في الجدول (7).

الجدول (7): نتائج تحليل التباين الثلاثي لفحص الفروق بين استجابات أفراد العينة وفقاً لمتغيرات الدراسة

الدالة	قيمة ف	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين
0.677	0.174	0.115	1	0.115	مرحلة المدرسة
0.759	0.276	0.182	2	0.364	سنوات الخبرة
0.227	1.462	0.964	1	0.964	المؤهل العلمي
		0.659	225	255.753	الخطأ
			224	3981.938	الكلية

* ذو دلالة إحصائية عند مستوى الإحصائية ($\alpha = 0.05$)

يتضح من الجدول (6) عدم وجود فروق دالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين المتوسطات الحسابية لدرجة ممارسة مديرات المدارس في لواء المزار الشمالي لبعض جوانب الأداء الإداري من وجهة نظر المعلمات تعزى إلى متغيرات (مرحلة المدرسة وسنوات الخبرة، والمؤهل العلمي)، وقد يعزى عدم وجود فروق تعزى للمتغيرات الثلاثة إلى أن المدارس بغض النظر عن هذه المتغيرات فإنها تحرص على ممارسة الأداء الإداري وتخضع لمعظم الأنظمة والقوانين الإدارية بنفس الطريقة، أيضاً تشابه بيئة العمل بحيث يكون الأداء الإداري مبني على أسس علمية بعيداً عن العشوائية والاعتبارات الشخصية، وأن مديرات المدارس لديهم همم عالية ودافعية كبيرة من أجل إثبات قدراتهم ومهاراتهم في مؤسساتهم، بالإضافة إلى أن انهم يسعون إلى زيادة مخزونهم المعرفي والوظيفي من أجل توظيفه في الوقت والمكان المناسبين، وحرصاً منهم على تحقيق الأهداف التربوية بما يتلاءم مع المتطلبات الأساسية والواقع المعاصر.

اتفقت نتائج هذه الدراسة مع نتائج دراسة الغامدي (2015)، ودراسة محمد وفراج والهنداوي التي أظهرت عدم وجود فروق تعزى لأثر متغيرات مرحلة المدرسة وسنوات الخبرة والمؤهل العلمي. فيما اختلفت نتائج هذه الدراسة مع دراسة كل من ناصيف (2013) ودراسة اسطنبولي (2016) التي أظهرت وجود فروق تعزى لأثر متغيرات مرحلة المدرسة وسنوات الخبرة والمؤهل العلمي.

التوصيات والمقترحات.

في ضوء نتائج الدراسة توصي الباحثة وتقدم الآتي:

- 1- عقد ورشات تدريبية تساعد الإدارات المدرسية على تنمية ممارسة الأداء الإداري بكل دافعية وكفاءة عالية ورفع مستوى أداء المدرسة وتحقيق أهدافها.
- 2- نشر ثقافة ممارسة الأداء الإداري وأهميته في المدارس في تحقيق الأهداف التربوية.
- 3- تعزيز أسس ومبادئ وقيم ممارسة الأداء الإداري في المدارس التابعة لمديرية التربية والتعليم.
- 4- زيادة الاهتمام بحاجات المعلمات ومتطلباتهن والتعامل مع كل فئة بالطريقة التي تناسب اهتماماتها وقدراتها.
- 5- إفساح المجال للمعلمات للمشاركة في تطوير علاقات المجتمع المحلي مع المدرسة.

- 6- تطبيق مقياس القيادة الاخلاقية على مديرات المدارس، للتأكد من تمتعهم بمستوى عال من القيادة حتى ينعكس ذلك على أدائهم ودافعيتهم للإنجاز ويؤدي ذلك إلى زيادة الإنتاجية والولاء والانتماء للمدارس.
- 7- كما تقترح الباحثة إجراء المزيد من الدراسات في الموضوعات الآتية:
 - إجراء المزيد من الدراسات والبحوث في المواضيع التي لها علاقة بأبعاد الأداء الإداري لدى القادة التربويين.
 - إجراء المزيد من الدراسات المتعلقة بممارسة الأداء الإداري وربطها بمتغيرات أخرى في مجال الإدارة والقيادة التربوية، كدراسة الأداء الإداري وعلاقته بجودة الحياة لمعلمي المدارس الحكومية والخاصة، ودراسة الأداء الإداري في ضوء الإدارة الاستراتيجية لدى قادة المدارس، ودراسة الأداء الإداري وعلاقته بالتميز الفعال.

قائمة المراجع.

أولاً- المراجع بالعربية:

- أبو النور، محمود (2010). علاقة المشاركة في صنع القرار بالأنماط القيادية لمديري المدارس الابتدائية في مصر، مجلة كلية التربية التي تصدرها الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية، مجلد (13) عدد (27) ص: 103 156.
- أبو بكر، مصطفى محمود. (2015). *المدير المعاصر وإدارة الأعمال في بيئة العولمة المعاصرة*، الدار الجامعية، الإسكندرية.
- ابو سمرة، محمود أحمد؛ والطيطي، محمد ومحسن، أحلام (2016). واقع الأداء الإداري لرؤساء الدوائر الأكاديمية في جامعتي القدس وبيت لحم من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس فيهم. مجلة اتحاد الجامعات العربية للبحوث في التعليم العالي. المجلد: (1). العدد: 36 ص 39-56.
- أبو علي، عبد القادر خالد. (2010). العوامل المدرسية المؤثرة في تطوير أداء مديري المدارس الثانوية بمحافظات غزة في ضوء مفهوم تحليل النظم الإدارية. رسالة ماجستير. جامعة الأزهر. غزة.
- الأسدي، سعيد جاسم. (2016). التنمية المهنية القائمة على الكفاءات والكفايات المدير - المشرف، عمان، الدار المنهجية للنشر والتوزيع.
- اسطنبولي، مروه؛ ولاشين، محمد عبد الحميد، وأحمد، عزام عبد النبي. (2016). تفعيل الممارسات الإدارية لمديري مدارس التعليم الأساسي بسلطنة عمان في ضوء مدخل الإدارة الاستراتيجية، مجلة كلية التربية، جامعة الأزهر، مجلد (35) العدد 171، الجزء الثاني، ديسمبر 2016. ص: 645 - 690.
- بدرية محمد عبد الله؛ والجوهرة ابراهيم ناصر (2020) واقع ممارسة القيادة التشاركية ومعوقاتها لدى قائدات المدارس بمحافظة بيشة. المجلة الدولية للعلوم التربوية والنفسية. العدد (35)، المجلد (16)، المؤسسة العربية للبحث العلمي والتنمية البشرية، جمهورية مصر العربية، ص 11_63.
- الحربي، قاسم بن عادل. (2007). التنمية المهنية للقيادات التربوية لإدارة مدرسة المستقبل بدول الخليج في ضوء القيادة التحولية، مجلة الدراسات في التعليم الجامعي، مجلد (9)، عدد 15. ص: 86 - 167.
- حسنين، إبراهيم علي. (2016). التنمية المهنية للقيادات الإدارية التربوية - اتجاهات معاصرة، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان.
- رضوان، أميرة أحمد محمد. (2020). متطلبات تحقيق جودة المناخ التنظيمي بمؤسسات رياض الأطفال. المجلة العلمية لكلية التربية للطفولة المبكرة، جامعة المنصورة، المجلد (7)، عدد (2). أكتوبر 2020. ص: 46 - 84.

- الزهراني، سلوى؛ والشريف، الشريف. (2020). ممارسة قائدات مدارس محافظة قلوة للقيادة الأخلاقية وعلاقتها بالرضا الوظيفي للمعلمات من وجهة نظرهن " (قلوة). مجلة التربية (كلية الأزهر)، 29، (185 ج2)، 673-723.
- السعود، راتب سلامة. (2016). التنمية المهنية للقيادات الإدارية والتربوية اتجاهات معاصرة. دار الصفاء، عمان.
- شريف، السيد عبد القادر. (2013). إدارة رياض الأطفال وتطبيقاتها. ط5. دار المسيرة للنشر والتوزيع. الأردن.
- صبيحي، مريم نادي (2019). بعض المداخل الحديثة في الأداء الإداري لمديري المدارس الابتدائية، مجلة العلوم التربوية والنفسية، كلية التربية، جامعة الفيوم، العدد (12)، الجزء (2).
- عباس، أنس عبد الباسط. (2018). الإدارة الاستراتيجية - رؤية معاصرة. دار النشر الدولي.
- عباس، سوسن جابر. (2019). فاعلية برنامج تدريبي مصمم وفق مدخلي إعادة هندسة العمليات الإدارية والحكومة في تطوير الأداء الإداري لمديري مؤسسات رياض الأطفال - دراسة شبه تجريبية على عينة من مديري مؤسسات رياض الأطفال في مدينة اللاذقية"، رسالة دكتوراه، كلية التربية، جامعة تشرين، الجمهورية العربية السورية.
- العتيبي، دلال تركي. (2020). الريادة الاستراتيجية لتحسين الأداء المؤسسي في الإدارات التعليمية السعودية. مكتبة الرشد: الرياض.
- العجمي، كروز ترحيب. (2017). تطوير الأداء الإداري بالتعليم الأساسي في ضوء مدخل إدارة التميز. مجلة البحث العلمي في التربية، مجلد (18) عدد عشر لسنة 2017، ص 337-373.
- عوض، مريم نادي. (2019). بعض المداخل الحديثة في الأداء الإداري لمديري المدارس الابتدائية - بحث مشتق من رسالة للحصول على درجة الماجستير، مجلة جامعة الفيوم للعلوم التربوية والنفسية، مجلد (11) عدد الثاني عشر، الجزء الثاني، 2019م. ص 411 - 449.
- الغامدي، ماجد بن جماح. (2015). مستوى الأداء الإداري لدى مديري المدارس المطبقة لبرنامج تطوير بمدينة الطائف من وجهة نظر المشرفين والمعلمين. رسالة ماجستير. كلية التربية: جامعة أم القرى. مكة المكرمة.
- محمد، عبد الرحمن عطية؛ وفراج، حشمت عبد الحكيم؛ والهنداوي، أحمد عبد الفتاح (2021). "مُتطلبات تطوير الأداء الإداري للعاملين بقطاع المعاهد الأزهرية في ضوء مدخل الإدارة الاستراتيجية". مجلة التربية جامعة القاهرة 190 (2). 468-514.
- مرسي، عمر محمد، والسمان، أحمد محمد (2020). تطوير أداء القيادات المدرسية في ضوء الخطة الاستراتيجية 2030/2014م دراسة ميدانية. بحث منشور. كلية التربية: جامعة أسيوط. مجلد (2) عدد (4) ص 92 - 115.
- ميرزا، صفية حبيب. (2016). واقع التطوير الإداري في التعليم العام من وجهة نظر مديري ومديرات المرحلة الثانوية بدولة الكويت (دراسة استطلاعية). رسالة ماجستير. كلية التربية: جامعة الكويت.
- ناصيف، لميا حسام. (2013) واقع الممارسات الإدارية في مدارس التعليم الثانوي بمدينة دمشق في ضوء الإدارة الاستراتيجية. رسالة ماجستير. كلية التربية: جامعة دمشق. الجمهورية العربية السورية.
- نبيل، بهوري. (2019). دور المدير الاستراتيجي في تفعيل الأداء المتميز في المؤسسة. كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة خميس مليان. الجزائر. مجلة تنمية الموارد البشرية للدراسات والأبحاث. مجلد (13).

- وزارة التربية والتعليم. (2018). قوانين ونشرات. استرجعت بتاريخ 2022/5/7 من المصدر، WWW.Moe.Gov.jo.

ثانياً- المراجع بالإنجليزية:

- Aldehayyat, J.S & Twaissi. N. (2011). Strategic Planning and Corporate Performance Relationship in small Business Firms Evidence from a Middle East Country Context. **International Journal of Business and Management**.6 (8), 255- 263 .
- Blandford, Sonia. (2012). **Managing professional development in schools**, University of warwike, London.
- Brian R Davis,. (2014) **The Effects of School Administration Self Efficacy on School Climate and Student Achievement.**: Ed.D..Union University. United States.
- Christopher Rhodes, P. (2006). **The Identification Development Succession and Relation**, Part1, Overview, of project report, National college for school Leadership.
- Dalakoura, Afroditi, (2010). Differentiating leader and leadership development, **Journal of Management Development**, Vol. 29, No.5, 56- 65.
- Eldeson, K. (2014). **Key strategies for developing school counselor leaders based on the California Credentialing Standard for school counselor leadership.** (Unpublished PhD dissertation). College of Education and Organizational leadership Department, University of la verne, california.
- Goddard, J. Tim, (2007). **The professional Development needs of Educational Lea-Ders in post conflict Kosovo**, The Educational Forum, Vol. 71, No. 3,87-89.
- Goedele V; Jan, b; Martin V a; Peter, P (2009). Using school performance feedback: perceptions of primary school principals. **Journal of School Effectiveness and School Improvement**, 20 (2), 56- 65.