



عنوان البحث: تطوير الأداء الإداري في المدارس الابتدائية بدولة الكويت من وجهة نظر مدرائها

الباحثة: سعاد مسفر علي العجمي



جامعة مدينة السادات
كلية التربية
قسم التربية

تطوير الأداء الإداري في المدارس الابتدائية بدولة الكويت من

وجهة نظر مدرائها

بحث مستل من دراسة مقدمة استكمالاً لمتطلبات الحصول على

درجة الماجستير في التربية

تخصص (التربية المقارنة والإدارة التعليمية)

تم قبول البحث للنشر

يعتمد
عميد الكلية

إعراء الباحثة

سعاد مسفر علي العجمي

محرر إشراف

أ.م.د/ أسماء الهادي إبراهيم عبدالحى

أستاذ أصول التربية المساعد

كلية التربية

جامعة المنصورة

أ.د/ منى محمد الحرون

أستاذ ورئيس قسم التربية ووكيل كلية

التربية لشؤون التعليم والطلاب جامعة

مدينة السادات

٢٠٢٣م - ١٤٤٤هـ

- مستخلص البحث:

هدفت الدراسة إلى التعرف على واقع الأداء الإداري لدى مديري المدارس الابتدائية في دولة الكويت في ضوء مدخل الذكاء التنظيمي، وتحديد أهم معوقات تطبيق مدخل الذكاء التنظيمي لتطوير الأداء الإداري لدى مديري المدارس الابتدائية في دولة الكويت، واستخدمت الدراسة الحالية المنهج الوصفي التحليلي وتم إعداد استبانة للدراسة الميدانية تتكون من محورين المتطلبات والمعوقات، وتكونت عينة الدراسة من (٣١٢) مدير ومدير مساعد بمدارس المرحلة الابتدائية بثلاثة قطاعات تعليمية بدولة الكويت وهي (منطقة الاحمدي التعليمية - منطقة حولي التعليمية - منطقة الفروانية التعليمية)، وأظهرت نتائج الدراسة أن واقع توافر أبعاد الذكاء التنظيمي في الأداء الإداري لدى مديري المدارس الابتدائية في دولة الكويت من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة في مستوياته المتوسطة بنسبة مئوية ٦١,١ %، وجاء البعد الثاني المصير المشترك في الرتبة الأولى، يليه البعد السادس نشر المعرفة، ثم في الرتبة الأخيرة البعد الثالث الرغبة في التغيير، وأن واقع توافر معوقات التطبيق في مستوياته المرتفعة، ومن ثم تم تقديم تصور مقترح لتوفير متطلبات تطوير الأداء الإداري لدى مديري المدارس الابتدائية في دولة الكويت في ضوء مدخل الذكاء التنظيمي.

Abstract

The study aimed to identify the reality of the administrative performance of primary school principals in the State of Kuwait considering the organizational intelligence approach, and to identify the most important obstacles to applying the organizational intelligence approach to developing the administrative performance of primary school principals in the State of Kuwait. The current study used the analytical descriptive approach, and a questionnaire was prepared for the field study. It consists of two axes, requirements and constraints, and the study sample consisted of (312) principals and assistant principals in primary schools in three educational sectors in the State of Kuwait, which are (Al-Ahmadi educational region - Hawalli educational region - Al-Farwaniya educational region). The administration of primary school principals in the State of Kuwait from the point of view of the study sample at its intermediate levels, with a percentage of 61.1%. The second dimension, the common destiny, came in the first rank, followed by the sixth dimension, spreading knowledge, and then in the last rank, the third dimension, the desire for change, and that The reality of the availability of application obstacles at its high levels, and then a proposed scenario was presented to provide the requirements for developing the administrative performance of the tide managers Aras Elementary in the State of Kuwait in the light of the entrance to organizational intelligence approach.

- مقدمة البحث

تشهد الدول المتقدمة والنامية على حد سواء موجات متتالية من حركات الإصلاح والتطوير التربوي في ظل العديد من التحديات والمتغيرات المجتمعية المستجدة، والإدارة التربوية مسئولة عن تحقيق الأهداف التعليمية المنشودة أو الإخفاق في تحقيقها، وبالتالي فهي بالضرورة دائمة التطوير والتحسين، وملزمة بالإجابة عن كل ما يتعلق بأدائها أو وفائها بمسئولياتها، خاصة مع تزايد تكلفة التعليم وزيادة فقدان الثقة بالنتائج التعليمية، وضعف النظم التعليمية في تحقيق توقعات المواطنين لأبنائهم، وحرصهم في التحقق من أن ما ينفقونه من أموال على التعليم يتناسب مع العائد منها، كما أن هناك العديد من التغيرات الحالية التي تتعرض لها جميع الأنظمة التعليمية من مثل التطور المعرفي والتكنولوجي السريع، وأزمة كورونا، والمشكلات الاقتصادية العالمية.

ويمثل تطوير الأداء الإداري لمديري المدارس إحدى الركائز الأساسية لتنمية الموارد البشرية وتحسين الأداء الكلي داخل المدرسة، لأن مدى فعالية أداء الأشخاص العاملين في المدرسة تعتمد على أداء إدارة المدرسة نفسها وما تبذله من جهود مهمة واستراتيجية صوب تحقيق أهداف واضحة للمدرسة كنظام، في ظل مخرجات متوقعة وأنماط سلوكية مرغوبة، كما ينبغي على الإدارة توزيع مواردها البشرية في ظل حوكمة رشيدة وأداء إداري متميز. (1)

كما يساعد تطوير الأداء الإداري لمديري المدارس على تقنين الأداء داخل المؤسسة التعليمية عن طريق القياس والتحديد وسد الفجوات والتحسين المستمر للجودة، وذلك عبر أساليب وآليات علمية مثل عمليات هندسة الأداء البشري واستخدام الأساليب الكمية، وكذلك إحداث تغييرات جوهرية في نظام الإدارة المؤسسية والقيم التنظيمية وفي أداء العمليات. (2)

وتحتاج المدرسة إلى قيادة إدارية تفهم وتعي عمليات الأداء الإداري من جميع جوانبه وأبعاده، فمدير المدرسة هو المسئول عن تأسيس ثقافة وفلسفة المدرسة ووضع الرؤية والرسالة المناسبة لها، ويدعم القيم المشتركة مثل التعاون والاحترام المتبادل والالتزام والتقدير، كما يقوم مدير المدرسة بتوفير برامج التنمية المهنية للارتقاء بمعارف ومهارات وقدرات العاملين في تنفيذ خطط التطوير وأنشطة التقويم الذاتي للأداء بما يدعم عمليات التحسين والتطوير المدرسي. (3)

(1) الشريف، عبدالله عبد العزيز الوكيل (٢٠١٤). تطوير الأداء الإداري في كليات التربية بالمملكة العربية السعودية في ضوء إدارة التغيير، مجلة القراءة والمعرفة، جامعة عين شمس - كلية التربية - الجمعية المصرية للقراءة والمعرفة، ع ١٤٨، فبراير، ص ١٨١.

(2) الهاجري، محمد دخيل الله (٢٠٢٠). تطوير الأداء الإداري بمدارس المرحلة الابتدائية بدولة الكويت في ضوء بعض نماذج التميز العالمية، مجلة العلوم التربوية، جامعة القاهرة - كلية الدراسات العليا للتربية، مج ٢٨، ع ١، يناير، ص ٤٥٩.

(3) الرشدي، عبد الونيس محمد (٢٠١٦). متطلبات تطبيق مدخل الإدارة الإبداعية في تطوير الأداء الإداري للمخطط الاجتماعي بمؤسسات المجتمع المدني، مجلة الخدمة الاجتماعية، الجمعية المصرية للأخصائيين الاجتماعيين، ع ٥٥، يناير، ص ٣٨٣.

كما تتعدد مهام ومسئوليات مدير المدرسة وبالتالي تتعدد جوانب الأداء الإداري المتطلب تطويرها لديه باستمرار، والتي يمكن تحديدها فيما يلي: تهيئة مناخ تربوي ملائم للطلاب والمعلمين، وتطوير جوانب العملية التعليمية، والتخطيط الاستراتيجي، وتطوير الممارسات الإدارية، والتنمية المهنية للعاملين بالمدرسة، وتنمية العلاقات الاجتماعية بين كافة العاملين، وتنمية العناصر البشرية، وتطوير الإمكانيات المادية، والاستفادة من التكنولوجيا الإدارية المعاصرة، والتقييم الذاتي والمستمر لأداء العاملين (1).

- مشكلة البحث وتساؤلاته

هناك العديد من مبررات تطوير الأداء الإداري لمديري المدارس الابتدائية بدولة الكويت، وذلك في ظل التخبط بين الأنماط المركزية واللامركزية خلال جائحة كورونا والسعي إلى ادخال التقنيات الحديثة في البيئات التعليمية بدلا من الأساليب التقليدية، ويساعد التطوير كذلك على زيادة قدرة هؤلاء المديرين على تحقيق المستويات العليا للأهداف والتكيف الإيجابي مع مطالب البيئة التعليمية الراهنة والتي تتصف بأنها دائمة التغير، الأمر الذي يتطلب التطوير في الأداء الإداري فيما يتعلق بما يلي:

- إعادة هيكلة وتحديد مهام ومسئوليات العاملين بطرق مرنة ومتنوعة.
- تنمية مهارات العاملين في المدرسة وأقسامها المختلفة باستمرار وفق الرؤى والمتطلبات المستجدة.
- تحديد توقعات تغييرات أداء كل وظيفة داخل المدرسة وما يرتبط بذلك من متطلبات مجتمعية.
- تعزيز التجديد المستمر والتنمية المستدامة للموارد بالمدرسة.
- الاهتمام بالمخرجات التي تم إنجازها، ومعالجة أوجه القصور فور وقوعها.
- مراعاة تحقيق مبادئ معقولة وواقعية التوقعات والتطلعات في ظل الأزمات، وتعزيز الجوانب الإيجابية في السلوك الإداري، والانطلاق من معايير وضوابط دقيقة.
- تحديد حجم العمل التعليمي والإداري المستهدف بحيث يتلاءم مع قدرات العاملين.
- متابعة الأداء الإداري للعاملين بشكل دوري، وتقويم ذلك الأداء ودفعه نحو الأفضل، ويتفق ما سبق مع نتائج دراسة (الزهيري، وآخرون، ٢٠١٩). (2)

(1) أبو النور، محمود أبو النور (٢٠١٣). تطوير الأداء الإداري بمدارس التعليم العام بمصر في ضوء إدارة المعرفة: تصور مقترح، دراسات تربوية واجتماعية، جامعة حلوان - كلية التربية، مج ١٩، ع ٢، أبريل، ص ٨٣.

(2) الزهيري، إبراهيم عباس، والسنافي، حسين، وعطا، رجب أحمد، ومحمود، أشرف محمود أحمد (٢٠١٩). معوقات تطوير الأداء الإداري لمديري المدارس بدولة الكويت وكيفية التغلب عليه، مجلة العلوم التربوية، جامعة جنوب الوادي - كلية التربية بالگردقة، ع ٤، أبريل، ص ٢٢٨.

ومن ثم أتت فكرة البحث الحالي في محاولة لوضع مجموعة من المقترحات التي يمكن ان تساعد في تطوير الأداء الإداري في المدارس الابتدائية بدولة الكويت من وجهة نظر المدراء، ومن ثم ينبغي الإجابة عن التساؤلات الآتية:

- ١) ما الإطار الفكري للأداء الإداري في المدارس الابتدائية بدولة الكويت؟
- ٢) ما واقع الأداء الإداري في المدارس الابتدائية بدولة الكويت؟
- ٣) ما مقترحات تطوير الأداء الإداري في المدارس الابتدائية بدولة الكويت من وجهة نظر مدرائها؟

- هدف البحث

استهدف البحث الحالي وضع مجموعة من المقترحات لتطوير الأداء الإداري في المدارس الابتدائية بدولة الكويت من وجهة نظر مدرائها، وذلك من خلال الوقوف على الواقع الراهن لمستوى الأداء الإداري في المدارس الابتدائية بالإدارات التعليمية الثلاث الأحدي وحولي والفروانية، ثم رصد مقترحات تطوير ذلك الأداء الإداري في دولة الكويت.

- أهمية البحث

- تمثلت أهمية البحث الحالي في جوانب نظرية وتطبيقية فيما يلي:
- الأهمية النظرية:
نبتت أهمية هذا البحث في أنها تعنى:
 - بالمرحلة الابتدائية: حيث أهمية المرحلة المستهدفة واعتبارها تمثل مركز الاهتمام الأساسي في تنمية كافة مراحل التعليم التالية.
 - بأهمية تطوير أداء المؤسسات التعليمية باستمرار في ضوء المستجدات العالمية على الساحة التربوية.
 - الأهمية التطبيقية:
ظهرت أهمية البحث الحالي التطبيقية من خلال:
 - الاستفادة من نتائج البحث الحالي في تطوير الأداء الإداري بالمدارس الابتدائية بدولة الكويت.
 - قلة الدراسات التربوية التي تناولت تطوير الأداء الإداري في المدارس الابتدائية بدولة الكويت من وجهة نظر مدرائها، وإمكانية الاستفادة من توفير مقترحات للتطوير في مراحل تعليمية أخرى.

- منهج البحث

استخدم البحث الحالي المنهج الوصفي التحليلي لرصد الواقع الراهن للأداء الإداري في المدارس الابتدائية بدولة الكويت، وتحقيق ذلك من خلال الاستعانة بأحد أدوات المنهج الوصفي وهي الاستبانة، والتي يتم توجيهها إلى عينة من مدراء المدارس الابتدائية بإدارات الأحمدية وحولي والفروانية بدولة الكويت، وفي ضوء نتائجها يتم تحديد قائمة بمقترحات تطوير ذلك الأداء الإداري بالمدارس الابتدائية من وجهة نظر المدراء.

- أدوات البحث

- المقابلات والزيارات الميدانية: لتفقد الوضع الراهن لبعض المدارس الابتدائية بالكويت، ومناقشة السادة المديرين حول جوانب الأداء الإداري ومستوياته الراهنة، وتصوراتهم حول كيفية تحقيق ذلك التطوير.
- استبانة البحث: وذلك لتحديد أهم المقترحات لتطوير الأداء الإداري في المدارس الابتدائية بدولة الكويت من وجهة نظر المدراء، وتم تطبيقها على عينة من مدراء المدارس الابتدائية بالإدارات التعليمية الأحمدية وحولي والفروانية بدولة الكويت.

- حدود البحث

اقتصر البحث الحالي على ما يلي:

- (1) الحدود الموضوعية: تتمثل في جوانب تطوير الأداء الإداري في المدارس الابتدائية.
- (2) الحدود البشرية والمكانية: اقتصر البحث على اختيار عينة عشوائية من مديري المدارس الابتدائية بالإدارات التعليمية الأحمدية وحولي والفروانية بدولة الكويت.

- مصطلحات البحث

- التطوير Development:

وتعرف الباحثة التطوير إجرائياً بأنه تغيير مخطط لتحقيق أهداف المؤسسة التعليمية، فهو أسلوب علمي منظم قائم على مجموعة من الأسس والركائز التي تهدف إلى تغيير وتحسين أداء كل فرد من العاملين داخل المؤسسة التعليمية لرفع الكفاءة والإنتاجية.

- الأداء الإداري Administrative Performance

وتعرف الباحثة الأداء الإداري إجرائياً بأنه جميع الممارسات والأنشطة الإدارية لمديري المدارس الابتدائية في دولة الكويت والتي تنقسم إلى جوانب متنوعة مثل التخطيط - المشاركة واتخاذ القرار - المساءلة والتقييم - التنمية المهنية للعاملين، واللازمة لرفع مستويات تحقيق الأهداف بالمدرسة.

ويعرف تطوير الأداء الإداري إجرائيا بالبحث الحالي بأنه جهد مخطط ومنظم لتغيير وتنمية الأداء الإداري لمديري المدارس الابتدائية في دولة الكويت بما يتوافق مع متغيرات البيئة المحيطة المطلوبة وبما يتوافق مع أهداف ووظائف المرحلة الابتدائية.

- الدراسات السابقة

بالاطلاع على الأدبيات والدراسات والبحوث السابقة المتعلقة بموضوع البحث الحالي، يمكن تناول الدراسات السابقة والتي تتعلق بتطوير الأداء الإداري، وذلك من حيث الهدف من البحث والمنهج والأدوات والنتائج وذلك من الأقدم إلى الأحدث على النحو التالي:

١) دراسة محمود عسيري (٢٠١٩) بعنوان: " مدى فاعلية مراكز التدريب التربوي في تطوير الأداء الإداري لمديري المدارس بمدينة جدة " (1).

هدفت الدراسة التعرف على مدى فاعلية مراكز التدريب التربوي لتطوير الأداء الإداري لمديري مدارس المرحلة الابتدائية بمدينة جدة من وجهة نظرهم. والكشف عن الفروق ذات الدلالة الإحصائية لتقدير المديرين لفاعلية مراكز التدريب التربوي في تطويرهم الإداري تعزى إلى (العمر - المؤهل الدراسي - الخبرة - الدورات التدريبية). وتحديد متطلبات تطوير مراكز التدريب التربوي لتحقيق نمو الأداء الإداري للمديرين من وجهة نظرهم. وتحقيقا لأهداف الدراسة استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي لمناسبتة مع مشكلة الدراسة، وقام بإعداد استبانة وطبقت الدراسة على عينة عشوائية طبقية بلغ عددها (٦٠) مديرا لمدارس المرحلة الابتدائية بمدينة جدة. وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية: فاعلية مراكز التدريب التربوي تبدأ من التخطيط للاحتياجات التدريبية للبرامج الإدارية وأن أثر التدريب أخذ الترتيب الأول في الأبعاد.

٢) دراسة مها مطلق (٢٠١٩) بعنوان: " تطوير الأداء الوظيفي لمديري المدارس الابتدائية بالكويت في ضوء المعايير القومية لجودة الأداء " (2).

"هدف البحث إلى تطوير الأداء الوظيفي لمديري المدارس الابتدائية بالكويت في ضوء المعايير القومية لجودة الأداء، من خلال التعرف على مفهوم الأداء الوظيفي لمديري المدارس الابتدائية بالكويت، والعوامل المؤثرة على هذا الأداء وعناصره، وأهم مسؤوليات ومهام مديري المدارس الابتدائية في ضوء موقعهم الوظيفي والكفايات المطلوبة لهم، إلقاء الضوء على جودة الأداء الوظيفي لمديري المدارس ومتطلباته ومبادئه وأهم المعايير الأساسية لجودة الأداء الوظيفي لمديري المدارس، في ضوء المعايير القومية لجودة الأداء، الكشف

(1) عسيري، محمود بن علي (٢٠١٩). مدى فاعلية مراكز التدريب التربوي في تطوير الأداء الإداري لمديري المدارس بمدينة جدة، المجلة التربوية الدولية المتخصصة، دار سمات للدراسات والأبحاث، مج ٨، ع ٣.

(2) مطلق، مها رشيد (٢٠١٩). تطوير الأداء الوظيفي لمديري المدارس الابتدائية بالكويت في ضوء المعايير القومية لجودة الأداء، مجلة علوم الرياضة وتطبيقات التربية البدنية، جامعة جنوب الوادي - كلية التربية الرياضية بقنا، ع ١٣، أبريل.

عن واقع الأداء الوظيفي لمديري المدارس الابتدائية بمحافظة الفروانية بالكويت والمعوقات التي تعوق تطوير هذا الأداء في ضوء المعايير القومية لجودة الأداء. واعتمد البحث على المنهج الوصفي التحليلي. وتمثلت أدوات الدراسة في الاستبيان والتصور المقترح. وتكونت العينة من (٤٠٠) معلم ومعلمة من معلمي المدارس الابتدائية التابعة لمحافظة الفروانية التعليمية. وأظهرت أهم النتائج أن المحور السادس جاء في الترتيب الأول الأمر الذي يشير إلى وجود معوقات تحول دون تطوير الأداء الوظيفي لمديري المدارس الابتدائية.

٣) دراسة الجوهرية المري (٢٠١٩) بعنوان: " دور مديري المدارس الابتدائية في دولة الكويت في تحسين البيئة التنظيمية الفاعلة " (1).

هدفت الدراسة التعرف إلى دور مديري المدارس الابتدائية في دولة الكويت في تحسين البيئة التنظيمية الفاعلة من وجهة نظرهم، في ضوء متغيرات (الجنس، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة). تكونت عينة الدراسة من (١٤٤) مديرا ومديرة، وأظهرت نتائج الدراسة أن دور مديري المدارس الابتدائية في دولة الكويت في تحسين البيئة التنظيمية الفاعلة من وجهة نظرهم كان بدرجة مرتفعة، وجاء مجال الأنظمة والتعليمات والإجراءات بالترتبة الأولى بينما جاء مجال المشاركة في اتخاذ القرارات في الرتبة الأخيرة. بينما لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) في متوسط استجابات أفراد عينة الدراسة عن دور مديري المدارس الابتدائية في دولة الكويت في تحسين البيئة التنظيمية الفاعلة تعزى لمتغيرات الجنس، سنوات الخبرة، المؤهل العلمي.

٤) دراسة محمد الهاجري (٢٠٢٠) بعنوان: " تطوير الأداء الإداري بمدارس المرحلة الابتدائية بدولة الكويت في ضوء بعض نماذج التميز العالمية " (2).

هدف البحث إلى تطوير الأداء الإداري بالمدارس الابتدائية بالكويت في ضوء بعض نماذج التميز العالمية. استخدم البحث المنهج الوصفي. وتمثلت أدوات البحث في استبانة، وتم تطبيقها على عينة عشوائية قوامها (٢٢٣) فرداً من المديرين والوكلاء والمعلمين بمدارس التعليم الابتدائي بمحافظة الفروانية دولة الكويت. وجاءت نتائج البحث مؤكدة على وجود بعض المشكلات في الأداء الإداري والتي تحتاج إلى وضع آليات مقترحة لتحسينها وتطويرها من أجل تحقيق التميز المحلي والعالمي ومنها، ضعف تقدير الإدارة لآراء وتوجهات بعض العاملين بالمدرسة عند وضع الخطة الاستراتيجية، وعدم توثيق جميع القرارات الإدارية الصادرة من المدرسة. واختتم البحث بعرض بعض الآليات المقترحة ومنها، الحرص على تحسين العلاقات

⁽¹⁾ المري، الجوهرية سالم (٢٠١٩). دور مديري المدارس الابتدائية في دولة الكويت في تحسين البيئة التنظيمية الفاعلة، مجلة جامعة فلسطين للأبحاث والدراسات، جامعة فلسطين - عمادة الدراسات العليا والبحث العلمي، مج ٩، ع ١، فلسطين، مارس.

⁽²⁾ الهاجري، محمد دخيل الله (٢٠٢٠). تطوير الأداء الإداري بمدارس المرحلة الابتدائية بدولة الكويت في ضوء بعض نماذج التميز العالمية، مرجع سابق.

الاجتماعية بين جميع العاملين، واستخدام أكثر من طريقة وأسلوب في الاتصال بين العاملين، وتطوير منظومة الاتصال بالمدرسة وفق مستحدثات التكنولوجيا، ووضع خطة استراتيجية واضحة ومرنة لكل مدرسة وتحديثها باستمرار، والعمل على إشراك المرؤوسين رؤساءهم في القرارات التي تتعلق بأعمالهم، والمحافظة على سرية القرارات المتعلقة بالمشكلات المدرسية وعدم تسربها عن طريق الأفراد الذين ساهموا في صنعها.

(٥) دراسة علي الأنصاري؛ وأمل الأنصاري (٢٠٢٢) بعنوان: " المشكلات التي تواجه مديري المدارس الابتدائية الفاعلة بدولة الكويت: دراسة ميدانية " (١).

تهدف الدراسة إلى الوقوف على المشكلات التي تواجه مديري المدارس الفاعلة الابتدائية، وتقديم حلول مقترحة لتحسين أدائهم في حل المشكلات التي تواجههم. المنهج: استخدم المنهج الوصفي المسحي لملاءمته لطبيعة الدراسة. تكون مجتمع الدراسة من مديري المرحلة الابتدائية بدولة الكويت، البالغ عددهم ٧٨٩ مديراً من الذكور أو الإناث. النتائج: ضعف التواصل بين مجلس الإدارة والعاملين، وهو يتمثل في القيادة الاستراتيجية، قلة الكوادر التدريسية والمباني والتعاون، وهو يعكس جانب القيادة التعليمية، ضعف مهارات المديرين في تطوير القيادة لدى العاملين، وهو يعكس قيادة الاتصال.

وتوصلت الدراسة إلى أهمية تكثيف برامج التدريب المهني في أثناء الخدمة التربوية. إنشاء برامج تدريبية معتمدة للتأهيل من خلال التعاون مع هيئات التعليم العالي، والجامعات. إعطاء أهمية لتنمية مهارات قادة المدارس في مجال التخطيط المدرسي، والعلاقات الإنسانية. إشراك المعلمين في اتخاذ القرار من خلال تقديم التمكين الإداري وليس الاقتصار على تفويض الصلاحيات.

- التعليق على الدراسات السابقة:

- من حيث موضوع البحث: تشابه البحث الحالي مع بعض الدراسات السابقة من حيث تناولها لفكرة تطوير الأداء الإداري والوظيفي لمديري المدارس الابتدائية وأهمية الاستعانة بالمداخل الحديثة.
- من حيث المنهج المستخدم في البحث: تشابه البحث في توظيف المنهج الوصفي، حيث وظفت العديد من الدراسات السابقة المنهج الوصفي بتصميماته المتنوعة وعيناته وأدواته.
- من حيث أدوات البحث: اتفق هذا البحث مع بعض الدراسات السابقة في استخدام الاستبيان كأداة للدراسة لجمع البيانات حول الواقع الحالي وتحديد المتطلبات والمعوقات.

(١) الأنصاري، علي محمد؛ والأنصاري، أمل إسماعيل (٢٠٢٢). المشكلات التي تواجه مديري المدارس الابتدائية الفاعلة بدولة الكويت: دراسة ميدانية، مجلة دراسات الخليج والجزيرة العربية، جامعة الكويت - مجلس النشر العلمي، س ٤٨، ع ١٨٤، الكويت، مارس.

- إجراءات البحث

- يمكن أن يتبع البحث الحالي الإجراءات المنهجية الآتية:
- مراجعة الفكر التربوي لتحديد الأسس النظرية للذكاء التنظيمي بالمؤسسات التعليمية قبل الجامعية، وصياغة الإطار الفكري للأداء الإداري بالمؤسسات التعليمية قبل الجامعية، والإفادة من هذا الفكر في إعداد الإطار النظري، وأداة البحث، وتفسير نتائجها.
 - مراجعة الأساليب السابقة في مجال رصد واقع الأداء الإداري بالمدارس الابتدائية بشكل عام، والأساليب المتنوعة لتحديد مقترحات تطوير هذا الأداء من وجهة نظر المدرء .
 - تحديد المحاور التي يتم الاستناد عليها في قياس المستويات الراهنة للإداء الإداري بالمدارس الابتدائية.
 - إعداد أداة البحث وهي عبارة عن استبانة موجهة لمديري المدارس الابتدائية في ثلاث قطاعات تعليمية بدولة الكويت، للوقوف واقع الأداء الإداري.
 - حساب الصدق والثبات للاستبانة بالوسائل السيكمترية المناسبة لذلك.
 - عرض الاستبانة على مجموعة من المحكمين لإبداء الرأي، وتطبيق الاستبانة بعد المراجعة على عينة البحث.
 - تحليل نتائج البحث، وتفسيرها.
 - تحديد مقترحات تطوير الأداء الإداري بالمدارس الابتدائية في دولة الكويت من وجهة نظر مدرائها، في ضوء التحليلات النظرية للدراسة، ونتائج الميدانية.

الإطار النظري للبحث:

- الإطار الفكري للأداء الإداري بالمدارس بدولة الكويت

إن تطوير الأداء الإداري يعد مطلباً مستمراً، وهو يشير إلى التحسين المستمر للأداء والسعي المتواصل نحو تحقيق متطلبات العمل من خلال مجموعة من العمليات التي تتم من خلالها التقليل أو الحد من النشاطات التي لا تضيف قيمة مهمة إلى العمليات الإدارية، كما يجب تطوير القيادة التربوية وفق فلسفة قيادية حديثة تراعي قابلية القائد للتعلم والتطوير والتغيير، وتعمل على إعادة صياغة المؤسسة التربوية بما ينسجم مع متطلبات العصر ومستجداته، انطلاقاً من أن القيادة عملية صناعة وفن، بالإمكان إعادة تشكيلها بما يتناسب والظروف المحيطة بها كي تتمكن من إدارة مؤسسات المستقبل بكفاية وفاعلية.

كما أن جوهر تطوير الأداء الإداري يكمن في على تقليل الاختلافات، والعمل على تلاقي العيوب، وتحتاج المؤسسات التربوية إلى التحسين المستمر في جميع عملياتها وأنشطتها ومنتجاتها، فحاجات

المستفيدين وتوقعاهم متغيرة باستمرار، وعلى المؤسسات التربوية أن تحسن وتطور من عملياتها بما يتلاءم مع التغيير في البيئة الخارجية (1).

وسوف تتناول الباحثة في هذا الجزء الحديث حول مفهوم الأداء الإداري المدرسي، ومبادئه، والعوامل المؤثرة فيه، وختم هذا الجزء بتحديد معايير تقييم الأداء الإداري في المدارس من قبل الباحثة كما يلي:

- مفهوم الأداء الإداري المدرسي.

- تعريف الأداء: إن مفهوم الأداء من الموضوعات الرئيسية بل والأساسية في نظريات التنظيم الإداري بصفة خاصة والسلوك الإداري بصفة عامة، وعلي الرغم من ذلك فإن هذا الموضوع لا يزال من أكثر الموضوعات تشعبا وإثارة للجدل سواء فيما يتعلق بالتعريف أو العناصر التي يتضمنها مفهوم الأداء.

الأداء لغة من المصدر أدي ويقال قام بأداء واجبه أي بإنجازه وإكماله، أو كان أدائه للنص سليما أي أسلوب تعبيره وطريقته، والأداء لغة: تأدية الشيء وعمله بتمامه وكماله (2).

الأداء اصطلاحا هو انعكاس لكيفية استخدام الموارد المالية أو البشرية في المؤسسة واستغلال ذلك بصورة تجعلها قادرة على تحقيق الأهداف المرجوة (3).

كما أن للأداء مصطلح لاتيني معناه Performance ويعني تأدية وإنجاز عمل أو القيام بمهمة ما، ومن ثم فالأداء من الناحية الإدارية هو القيام بأعباء وظيفية من المسؤوليات والواجبات من قبل الموظف الكفاء المدرب (4).

كما أنه هو القدرة الدائمة على تقديم نتائج متوالية للعمل على فترات من الزمن في أنواع مختلفة من المهام الموكلة للإدارة، وهو السلوك المرئي الظاهر الذي يمكن ملاحظته وتقديره وتقييمه (5).

- الأداء هو ذلك النشاط أو المهارة أو الجهد المبذول من طرف الفرد سواء أكان هذا الجهد عضليا أم فكريا من أجل إتمام مهام الوظيفة الموكلة له وبما يحقق الأهداف المسطرة من قبل المؤسسة التي يعمل فيها (6).

(1) عطوى، جودة عزت (٢٠١٤). الإدارة المدرسية الحديثة: مفاهيمها النظرية وتطبيقاتها العملية، ط ٨، عمان، دار الثقافة للنشر والتوزيع، ص ١٥٨.

(2) مجمع اللغة العربية (٢٠١٤). المعجم الوسيط، قسم المعاجم والقواميس العربية، القاهرة، مكتبة الشروق الدولية، ص ٦١.

(3) شحاته، حسن؛ النجار، زينب (٢٠١٤). معجم المصطلحات التربوية والنفسية، القاهرة، الدار المصرية اللبنانية، ص ٣٨٢.

(4) Oxford Dictionary (2003), **Education Terms Dictionary**, 2nd Edition, Version 4.0, UK, p 288.

(5) جوهر، صلاح الدين (٢٠٠٢) المدخل في إدارة وتنظيم التعليم، القاهرة، دار الثقافة للنشر، ص ٣٩.

(6) الحر، عبد العزيز محمد (٢٠٠١): مدرسة المستقبل، الرياض، مكتب التربية العربي لدول الخليج، ص ٩١.

تعريف الأداء الإداري:

وتعرف الباحثة الأداء الإداري إجرائيا بأنه جميع الممارسات والأنشطة الإدارية لمديري المدارس الابتدائية في دولة الكويت والتي تنقسم إلى جوانب متنوعة مثل التخطيط - المشاركة واتخاذ القرار - المساءلة والتقييم - التنمية المهنية للعاملين، واللازمة لرفع مستويات تحقيق الأهداف بالمدرسة.

مبادئ الأداء الإداري في المدارس بدولة الكويت:

تبرز مدى أهمية دور القيادات التعليمية بشكل عام ومديري المدارس بشكل خاص في تبني مجموعة من مبادئ إدارة الأداء بهدف تحسين أداء المعلمين والعاملين والتدريب المستمر لهم، الأمر الذي يحدث بالضرورة تغييرا في سلوك الأفراد ومساعدتهم على فهم أدوارهم الجديدة، وفيما يلي أهم مبادئ الأداء الإداري (1):

- الاعتماد على نتائج أداء الأفراد في توجيه وتطوير الأداء:

ويعنى العمل على تحسين الأداء بصورة مستمرة في ضوء النتائج المتحققة، والتأكد من أن كل فرد يعطي اهتماما مستمرا لنتائج أدائه، ويدرك العلاقة بينها وبين مهاراته الشخصية ليتولد لديه الدافع نحو تغيير أدائه وتحسين مستواه لتحقيق نتائج أفضل.

- مشاركة جميع الأفراد في تحمل مسئولية تغيير وتطوير الأداء:

وذلك من خلال استقطاب القيادات التعليمية للأفراد الأكثر اهتماما بالتغيير وتشكيل فرق عمل متعاونة لإحداث التغيير المطلوب.

ويقصد بذلك تشجيع الأفراد على ابتكار وتجريب مسارات خاصة لتحقيق أهداف التغيير والاستفادة من خبرات النجاح والفشل. والاعتماد على فرق العمل: حيث يعمل أعضاء الفريق بصورة متماسكة نتيجة الشعور بتحديات مشتركة، وبرغم من ذلك فإن هناك مهام يفضل أداؤها فرديا، ونجاح التغيير يتوقف على القدرة على تحديد الفرص الأدائية التي تتطلب العمل الجماعي والفرص التي تستوجب الأداء الفردي.

(1) الرشيدى، شافي عوض ضيدان (٢٠١٥). التحديات التي تواجه تطوير الأداء الإداري لقيادات الإدارة الوسطى بوزارة التربية بالكويت، مجلة القراءة والمعرفة، جامعة عين شمس - كلية التربية - الجمعية المصرية للقراءة والمعرفة، ع ١٦٠، فبراير، ص ١٠٣.

- تركيز التغيير على التصميم الجيد لطريقة العمل أكثر من التركيز على تغيير سلطة اتخاذ القرار: فليس من المهم أن تكون قرارات التغيير مركزية أو لامركزية ما دامت ستتجه في نهاية الأمر نحو إحداث تغيير للأداء بسرعة أكثر وبأخطاء أقل وبطريقة دورية للعمل وباستثمار أفضل للوقت.

- العوامل المؤثرة في الأداء الإداري في المدارس الكويتية:

هناك عدة عوامل تؤثر على مستوى الأداء الإداري في المؤسسات التعليمية، من أهمها: (1)

- ما يمتلكه العاملون من معارف ومهارات واهتمامات واتجاهات ودوافع.
- بيئة العمل وما يتوفر بها من موارد وإمكانات وتسهيلات.
- متطلبات الوظيفة وما تقدمه من فرص عمل تتسم بالتحدي.
- ما تقدمه القيادات التعليمية من تغذية راجعة للعاملين، ومدى الأداء الإيجابي للعاملين، وغرس الثقة في نفوسهم، ومساندة قراراتهم المناسبة، وتحديد المقاييس المناسبة لتحسين الأداء وتطويره.
- اهتمام القيادات التعليمية بعمل الفريق، وحل الصراعات وتدعيم التعاون بين زملاء العمل.
- توافر مصادر جيدة للمعلومات من القيادات التعليمية من اتخاذ القرارات المناسبة.
- قدرة القيادات التعليمية على اتخاذ القرارات لحل المشكلات وتحليلها تبعاً للموقف مع تقديم البدائل.
- استعداد القيادات التعليمية لتطبيق أفكار ومناهج جديدة في العمل والخروج عن النمطية الإدارية. - قدرة القيادات التعليمية على توزيع مسؤوليات العمل بين العاملين بأقصى كفاءة وفعالية، مع مراقبة أدائهم وتقويمه لتحقيق أهداف المدرسة والعاملين بها.

- متطلبات تطوير الأداء الإداري في المدارس وعملياته:

تعرف عملية التطوير بأنها: عملية مقصودة لذاتها وتتضمن قوة دافعة ورائه بهدف الوصول بالنظام المطور إلى أحسن صورة له حتى يؤدي الغرض المطلوب منه بكفاءة تامة ويحقق كل الأهداف المنشودة منه على أتم وجه وبطريقة اقتصادية في الوقت والجهد والتكاليف. (2)

كما يعرف التطوير بأنه نسق نظامي منسق مخطط ومدير، يهدف إلى تغيير أنظمة وسلوك التنظيم؛ وذلك بهدف تحسين كفاءة المؤسسة في تحقيق أهدافها وحل مشكلاتها. (3)

(1) السبعي، سعيد بن فايز بن محمد (٢٠١٥). تفعيل مدخل الإدارة الذاتية في تطوير الأداء الإداري لمدير المدرسة، مرجع سابق، ص ٢٠٦.

(2) دعمس، مصطفى نمر (٢٠١٤). اتجاهات حديثة في الإدارة التربوية، القاهرة، دار غيداء للنشر والتوزيع، ص ٢١٦.

(3) الخوجا، عبد الفتاح محمد (٢٠٠٩). تطوير الإدارة المدرسية والقيادة الإدارية، مرجع سابق، ص ١١٧.

ومن ثم يتم تحديد القيمة الفعلية للأداء الإداري من نشاطات وأدوار داخل المؤسسة وخارجها من أجل إحداث التغييرات المطلوبة في ضوء أهداف ووظائف المؤسسة من ناحية، وكذلك تحقيق أهداف المجتمع وتوقعاته وتطلعاته من وظائف مجتمعية من ناحية أخرى.

ويعرف تطوير الأداء الإداري بأنه: جهد شمولي مخطط يهدف إلى تغيير وتنمية أداء القيادات في المؤسسة عن طريق التأثير في قيمهم ومهاراتهم وأنماط سلوكهم، وذلك لإدخال التغيير في المؤسسة ككل التجاوب ذاتيا مع البيئة المحيطة بها بهدف تحقيق الفعالية الكلية للمؤسسة (1).
ويعرف تطوير الأداء الإداري إجرائيا بالدراسة الحالية بأنه جهد مخطط ومنظم لتغيير وتنمية الأداء الإداري مديري المدارس الابتدائية في دولة الكويت بما يتوافق مع متغيرات البيئة المحيطة المطلوبة وبما يتوافق مع أهداف ووظائف المرحلة الابتدائية.

وبالتالي يهدف تطوير الأداء الإداري إلى زيادة قدرة المدرسة علي تحقيق أهدافها، فتطوير الأداء عملية مستمرة تنتج عن تحديد الفجوة بين الوضع الراهن للمنظمة والرؤية المستقبلية لها ، والتي تعد بمثابة قوة دافعة نحو التطوير، وهناك عددا من المتطلبات لتطوير الأداء الإداري في المدارس، منها الفعالية الكاملة والإيمان بالتغيير وأهميته من قبل قيادات المدرسة وجميع العاملين بها، وإشاعة الثقافة التنظيمية والمناخ التنظيمي الخاص بالجودة في المدارس ، والتعليم والتدريب المستمرين لكافة العاملين بالمدرسة ، والتنسيق وتفعيل الاتصال على المستويين الأفقي والعمودي، ومشاركة جميع الجهات وجميع الأفراد العاملين في جهود تحسين جودة العملية التعليمية ، وتأسيس نظام معلومات دقيق وفعال في المدرسة (2).
ولا شك أن تطوير الأداء الإداري يعتمد على مهارات المعنيين بالعملية التعليمية داخل المدرسة وخارجها وتطلعاتها، ويعتمد أيضا على توجيه نشاط الأفراد في المدرسة نحو التغيير والإصلاح، ويتوقف الإصلاح التعليمي على مدى مرونة النظام التعليمي في استيعاب تلك الاستراتيجيات، ويمكن اعتبار تطوير الأداء الإداري بالمدارس سلسلة متداخلة من العمليات، تتضمن ما يلي (3):

⁽¹⁾ الخباز، منى خليفة قاسم (٢٠١٩): تطوير الأداء المؤسسي بمدارس التعليم الثانوي العام بدولة الكويت في ضوء مدخل الغدارة بالمشاركة، مرجع سابق، ص ٣٠.

⁽²⁾ Kelly, J. M. (2003). Citizen satisfaction and administrative performance measures is there really a link? *Urban Affairs Review*, 38(6), <https://doi.org/10.1177/1078087403038006005>, p 855.

⁽³⁾ العفاد، عبدالله علي هادي (٢٠٢٢). متطلبات تطوير الأداء الإداري لدى مديري المدارس الثانوية بالعاصمة صنعاء في ضوء مدخل الإبداع الإداري، مجلة الأندلس للعلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة الأندلس للعلوم والتقنية، ع ٥٢، ص ٤٨.

- ١- تخطيط الأداء: أي تحديد الأهداف المطلوبة من أداء عمليات الإدارة المدرسية، وتصميم الطريقة الأفضل للتنفيذ ومتطلباتها البشرية، والمادية والمعلومات والتقنية.
 - ٢- تيسير الأداء: بتوفير مستلزماته وتوفير التوجيه للقائمين.
 - ٣- متابعة الأداء وتقييمه: بملاحظة تقدم التنفيذ حسب الخطة المحددة سلفاً، وتبين أي اتجاه للانحراف عن خطة الأداء سواء من حيث الكمية أو السرعة أو الجودة أو التكلفة وبناء على ذلك يتم تحديد فجوة الأداء، التي تشكل أما واجب العلاج حتى يعود الأداء إلى المستوى المستهدف .
 - ٤- تحسين الأداء: ويتم من خلال عمليات مختلفة تتجه إلى أسباب فجوة الأداء سواء كان مصدرها عيوب في مهارات القائمين بالأداء ومعارفهم، أو تغير في ظروف الأداء أو خلل في تصميم الأداء، ففي كل حالة سيتجه جهد تحسين الأداء الإلتباع العلاج المناسب مثل: تدريب القائمين بالتنفيذ واستبدال التقنيات، أو تعديل تصميم الأداء .
 - ٥- تطوير الأداء: وذلك بالبحث عن تقنيات أو تصميمات مبتكرة أو تغييرات في هياكل القائمين بالأداء وتنظيم علاقاتهم من خلال نماذج متقدمة في تطوير الأداء .
 - ٦- تمكين القائمين بالأداء وتعويضهم: وذلك بتحويلهم الصلاحيات المناسبة لحل مشكلات الأداء مباشرة وتطوير ما يجب تطويره في وقت الأداء وحفزهم وصرف رواتبهم ومكافأتهم بحسب مستويات الأداء وجودته. كما إن عملية تطوير الأداء الإداري في المؤسسات التعليمية بدولة الكويت تهدف إلى زيادة قدرتها على تحقيق أهدافها والتكيف مع مطالب البيئة والمجتمع دائمة التغير الأمر الذي يحتاج إلى مجموعة من المتطلبات، والتي من أهمها: (1)
- ١- تحديد مهام ومسئوليات العاملين في المؤسسة التعليمية.
 - ٢- تنمية مهارات العاملين في المؤسسة التعليمية.
 - ٣- تحديد توقعات أداء كل وظيفة داخل المؤسسة التعليمية مع مراعاة ما يلي:
 - تعزيز التجديد المستمر والتنمية الفعلية للعاملين بالمؤسسة التعليمية.
 - الاهتمام بالمخرجات التي تم إنجازها.
 - الاهتمام بتحقيق قدر من الواقعية للتوقعات.

⁰¹ الميع، ضاري سلمان (٢٠١٩). درجة توافر متطلبات تكنولوجيا الأداء البشري في مدارس دولة الكويت وعلاقتها بالإبداع الإداري، رسالة ماجستير، كلية العلوم التربوية، جامعة آل البيت، الأردن، ص ٥٢.

٤- الاهتمام بالجوانب الإيجابية في السلوك عن طريق:

- الانطلاق من معايير دقيقة تحقق الهدف.
- تحديد حجم العمل بحيث يتلاءم مع قدرات العاملين.
- متابعة الأداء أثناء العمل.
- تقويم أداء العاملين بصفة مستمرة.

كما يتطلب تطوير الأداء الإداري أيضا توفير الأفراد المؤهلين للقيام بالعمل، وإعدادهم وتدريبهم على طرق الأداء الفعالة، وتوفير المعلومات الكاملة عن خطة الأهداف ومستويات الجودة، وتهيئة الظروف المحيطة بمكان تنفيذ العمل بما يضمن التنفيذ السليم، ومتابعة الأداء وملاحظة ما يقوم به الفرد أثناء العمل وتزويده بالمعلومات المتجددة، إلى جانب رصد نتائج التنفيذ وتصحيحها بالقياس إلى الأهداف المحددة، مع الاعتماد على توفير مستلزمات الأداء المادية والتقنية من مواد ومعلومات ومعدات وغيرها من موارد يتطلبها الأداء الفعال في العمل.

إجراءات البحث الميدانية:

حيث تم تحديد أهداف الجانب الميداني للدراسة، وتصميم أداة البحث وإعدادها، والتأكد من صدق وثبات الاستبانة، وتحديد مجتمع وعينة البحث، وأساليب المعالجة الإحصائية، وعرض نتائج البحث الميدانية وتفسيرها.

أولاً: إجراءات الجانب الميداني للبحث:

(١) أهداف الجانب الميداني للبحث:

هدفت الدراسة الميدانية إلى وضع مجموعة من المقترحات لتطوير الأداء الإداري بالمدارس الابتدائية في دولة الكويت من وجهة نظر مدرائها.

(٢) تصميم أداة البحث وإعدادها:

اعتمد البحث الرهن على الاستبانة باعتبارها أداة شائعة في البحوث التربوية، وهي عبارة عن صيغة محددة من الفقرات والأسئلة هدفها جمع البيانات من أفراد عينة البحث، حيث توزع عليهم ويُطلب منهم الإجابة عنها بكل حرية ودون أي ضغوط ممكن أن تُغير من اتجاه استجاباتهم^(١)، وتُعد الاستبانة أحد أهم الوسائل استخداماً للحصول على بيانات ومعلومات من الأفراد، ويرجع ذلك لأسباب عديدة منها أنها

(١) دياب، سهيل رزق (٢٠٠٣)، منهج البحث العلمي، مركز التطوير التربوي بوكالة الغوث، فلسطين، ص ٥٢.

اقتصادية نسبياً، ويسهل التأكد من صدقها وثباتها قبل استخدامها، وسهولة تحليل النتائج إحصائياً كما أنها توفر للمفحوص وقتاً كافياً لقراءتها والإجابة عليها دون إلحاح، مع إعطاء المفحوص حرية الاستجابة والتعبير عن الرأي (1).

ولتحقيق أهداف البحث قد تم إعداد استبانة لمقترحات تطوير الأداء الإداري بالمدارس الابتدائية بدولة الكويت من وجهة نظر المدرء، وتهدف الاستبانة إلى تحديد مقترحات تطوير الأداء الإداري بالمدارس الابتدائية في دولة الكويت من وجهة نظر المدرء.

وتكونت الاستبانة في صورتها الأولية من جزأين هما:-

الجزء الأول: يتعلق ببعض البيانات الشخصية الخاصة بعينة البحث من مديري المدارس الابتدائية بدولة الكويت، وهي:

الاسم (اختياري)، والنوع (ذكر-أنثى)، والمؤهل الدراسي (بكالوريوس/ ليسانس - دراسات عليا)، وسنوات الخبرة في القيادة المدرسية.

الجزء الثاني: يتعلق بمحاور الاستبانة وهي كما يلي: مقترحات تطوير الأداء الإداري في المدارس الابتدائية بدولة الكويت من وجهة نظر المدرء:

وتضمن (١٢) مقترحا موزعا على بعدين هما استراتيجية الأداء والمشاركة في العمل، وأمام كل عبارة مستويات الاستجابة لها بدرجة الأهمية (كبيرة - متوسطة - قليلة)

ومن ثم حساب التكرارات والنسب المئوية لمستويات الاستجابة الثلاثة لدرجة الأهمية يختار أفراد العينة إحداها كل حسب وجهة نظره.

وقد تم إعداد هذه الاستبانة على النحو التالي:

- تم إعدادها بشكل أولي من خلال الاطلاع على الدراسات السابقة المرتبطة بمتغيرات البحث، والزيارات الميدانية ومقابلة بعض المدرء.

- وبالعرض على هيئة الاشراف للوقوف على مدى ملاءمتها لأهداف البحث.

- ثم التجهيز للتحكيم بالعرض على مجموعة من المحكمين لتحديد ملاحظاتهم وتعديلاتهم على عباراتها، وتعديل وإضافة وحذف ما يلزم، وطلب من سيادتهم التكرم بالاطلاع على العبارات.

- مجتمع وعينة البحث:

اقتصرت مجتمع البحث الحالي على المدرء والمدرء المساعدین بمدارس المرحلة الابتدائية بثلاثة قطاعات تعليمية بدولة الكويت وهي (منطقة الاحمدي التعليمية - منطقة الجهراء التعليمية - منطقة حولي التعليمية

(1) عبيد، مصطفى فؤاد (٢٠٠٣)، مهارات البحث العلمي، أكاديمية الدراسات العالمية، غزة، فلسطين، ص ٣٥.

- منطقة الفروانية التعليمية - منطقة مبارك الكبير التعليمية - منطقة العاصمة التعليمية)، حيث تقدر أعداد مدارس المرحلة الابتدائية بتلك القطاعات التعليمية وفق آخر إحصائيات وزارة التربية الكويتية (1) بـ ١٥١ مدرسة، وتتضمن كل مدرسة عدد (١) مدير للمدرسة وعدد (٢) مديرا مساعدا، ومن ثم بلغ إجمالي المدراء (١٥١) مديرا، وإجمالي المدراء المساعدين (٣٠٢) مديرا مساعدا بالمدرسة، وبالتالي فإجمالي مجتمع البحث يقدر بـ (٤٥٣) مديرا ومدير مساعدا.

وقد تم الاستجابة على استبانة البحث من قبل عينة تقدر بـ (٣١٢) مديرا ومديرا مساعدا منهم حيث مثلوا مجتمع البحث بشكل مناسب، وذلك بتطبيق معادلة ستيفن ثامبسون لتحديد حجم العينة الممثلة لمجتمع البحث وحيث أن حجم مجتمع البحث يقدر بـ (٤٥٣) مديرا ومدير مساعدا، فإن العينة الممثلة لهذا المجتمع وفقا معادلة ستيفن ثامبسون تقدر بـ (٢٠٩) مديرا ومديرا مساعدا فأكثر، ومن ثم فقد تم التطبيق على عينة ممثلة للمجتمع الكلي بشكل ملائم وبنسبة (٦٩,٨ %).

ثانياً: نتائج الدراسة الميدانية وتفسيرها.

أسفر التحليل الإحصائي للبيانات والمعلومات التي تم الحصول عليها من تطبيق أداة البحث على أفراد العينة عن مجموعة من النتائج سوف يتم عرضها وفق الترتيب التالي:

- النتائج المتعلقة بالإجابة عن: "ما مدى أهمية مقترحات تطوير الأداء الإداري في المدارس الابتدائية في دولة الكويت من وجهة نظر المدراء؟":

وللإجابة على هذا السؤال البحثي تم تحليل نتائج مقترحات تطوير الأداء الإداري بهذه المدارس من خلال محورين، تكوّن المحور الأول الأداء الاستراتيجي من (٦) عبارات، وتكون المحور الثاني الأداء بالمشاركة من (٦) عبارات وتم حساب التكرارات والنسب المئوية لمستويات الاستجابة الثلاثة لدرجة الأهمية (كبيرة - متوسطة - قليلة)، كما تم حساب قيم المتوسطات الحسابية والأوزان النسبية والترتيب (الرتبة) وتحديد الدلالة الكيفية وقيمة معامل كاسي²، وذلك لكل عبارة وذلك على عينة ممثلة لمجتمع البحث عددها (٢١٣) قيادة مدرسية، وتوضح الجداول الآتية المعاملات الإحصائية لذلك.

- البعد الأول الأداء الاستراتيجي:

تم رصد استجابات عينة الدراسة على مدى أهمية مقترحات التطوير في محور الأداء الاستراتيجي كما يوضحها جدول رقم (١) التالي:

¹(١) وزارة التربية (٢٠٢٢). احصاءات مدارس التعليم العام، اصدارات حول المناطق التعليمية، دولة الكويت، ص ٦٢.

جدول (١) المعاملات الإحصائية للبعد الأول الأداء الاستراتيجي

ك	الدلالة الكيفية	الترتيب	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	المتوسط الحسابي	مستويات الاستجابة			النسب المتكررات والنسب المئوية	العبرة
						قليلة	متوسطة	كبيرة		
دالة (108) عند مستوى (٠,٠١)	متوسطة	1	0,4	61 %	1,83	171	23	118	ك	١- تحديد إدارة المدرسة للأهداف الاستراتيجية التي تسعى إلى تحقيقها بوضوح.
						55	7	38	%	
دالة (147) عند مستوى (٠,٠١)	قليلة	5	0,3	52,7 %	1,58	203	37	72	ك	٢- مشاركة العاملون بإدارة المدرسة في وضع رؤية واضحة للعمل داخل تلك الإدارة.
						65	12	23	%	
دالة (152) عند مستوى (٠,٠١)	متوسطة	2	0,3	56,8 %	1,71	194	16	102	ك	٣- توظيف كافة العاملون بالمدرسة جهودهم لتحقيق الرسالة وتوجيه صنع القرارات.
						62	5	33	%	
دالة (139) عند مستوى (٠,٠١)	قليلة	3	0,5	55,1 %	1,65	196	28	88	ك	٤- توفير مراجعة مستمرة لبيئة العمل لتحديد التوجهات الرئيسية للعمل.
						63	9	28	%	
دالة (200) عند مستوى (٠,٠١)	قليلة	4	0,3	53,7 %	1,61	212	9	91	ك	٥- تعاون كافة العاملون بالمدرسة في وضع خطة سنوية.
						68	3	29	%	
دالة (155) عند مستوى (٠,٠١)	قليلة	6	0,4	51,4 %	1,54	207	41	64	ك	٦- وضع إجراءات تصحيحية لتحسين سير العمل بإدارة المدرسة بصفة دورية.
						66	13	21	%	
دالة (867) عند مستوى (٠,٠١)	قليلة	---	1,9	55,1 %	9,92	1183	154	535	ك	البعد الأول التصور الاستراتيجي ككل
						63	8	29	%	

* قيم كا٢ الجدولية عند درجات حرية ٢ ومستوى دلالة (٠,٠٥) تساوي ٥,٩٩ وعند مستوى دلالة (٠,٠١) تساوي ٩,٢١.

ويتضح من الجدول السابق ما يلي:

أ) تبين أن متوسط الأهمية النسبية لعبارة هذا البعد ككل تقدر بـ " ٩,٩٢ " ووزن نسبي " ٥٥,١ % " وذلك يمثل مستوى استجابة لدرجة توافر " قليلة " .

ب) جاءت عبارات البعد بمستويات متدرجة حيث حصلت العبارات من (١ ، ٣) على مستوى استجابة لدرجة توافر " متوسطة "، بينما حصلت العبارات (٢ ، ٤ ، ٥ ، ٦) على مستوى استجابة لدرجة توافر " قليلة "، ولم تحصل أي عبارة على مستوى استجابة " كبيرة ".

ج) جاءت الأهمية النسبية لعبارات البعد والتي يعكسها الوزن النسبي لكل عبارة، في الرتبة الأولى العبارة رقم (١) والتي تنص على " تحديد إدارة المدرسة للأهداف الاستراتيجية التي تسعى إلى تحقيقها بوضوح." بواقع متوسط حسابي " ١,٨٣ " وانحراف معياري قليل "٠,٤"، وفي الرتبة الثانية العبارة رقم (٣) والتي تنص على " توظيف كافة العاملون بالمدرسة جهودهم لتحقيق الرسالة وتوجيه صنع القرارات." بواقع متوسط حسابي " ١,٧١ " وانحراف معياري "٠,٣"، وجاء في الرتبة الأخيرة العبارة رقم (٦) والتي تنص على " وضع إجراءات تصحيحية لتحسين سير العمل بإدارة المدرسة بصفة دورية." بواقع متوسط حسابي " ١,٥٤ " وانحراف معياري "٠,٤".

د) جاءت الدلالة الإحصائية لقيم معامل مربع كاي (كا^٢) لكافة عبارات البعد دالة إحصائياً عند مستوى (٠,٠١) وذلك لصالح مستويات الاستجابة بالدلالة الكيفية الموضحة بالجدول السابق، وجاءت الدلالة الإحصائية لقيمة معامل (كا^٢) للبعد الأول ككل دالة إحصائياً عند مستوى (٠,٠١) وذلك لصالح مستويات الاستجابة لدرجة الأهمية " قليلة "، أي أن واقع توافر البعد الأول التصور الاستراتيجي في الأداء الإداري لدى مديري المدارس الابتدائية في دولة الكويت من وجهة نظر أفراد عينة البحث في مستوياته المنخفضة.

هذا وتتفق نتائج هذا المحور من البحث مع ما جاء بإطارها النظري، والتي أشارت إلى ضعف قدرة مديري المدارس الابتدائية على القيام بمتطلبات تحقيق بعد التصور الاستراتيجي، والذي يتطلب توطيد ثقافة التخطيط الاستراتيجي في المؤسسات التعليمية وإدارتها من قبل قيادات مدرسية تعي ذلك ولها خبرات كبيرة لمساندة كافة عملياتها ومراحلها، وتجهيز المدرسة لتحقيق الأهداف الاستراتيجية المخطط لها، وترتكز مهارات وضع تلك الرؤية الإستراتيجية على أربع مهارات رئيسية ينبغي إتقانها من قبل مديري المدارس الابتدائية، هي صياغة الرؤية وتعني عملية التركيز على تطلعات العمل التنظيمية المستقبلية بدلا من التركيز على الحقائق الحالية، وكذلك التعرف على العوامل الإستراتيجية المهمة للمؤسسة التعليمية يتم ذلك بتحديد العوامل المطلوبة لتحقيق الرؤية، سواء كانت المهارات والتطلعات لمجموعة العمل، وأيضا مقارنة العوامل الإستراتيجية بالقدرات الحالية ويتم فيها وصف جميع العوامل التي تحتاجها الإستراتيجية بوضعها الحالي وإجراء مقارنة بين الرؤية والوضع الحالي، وأخيرا إيجاد طريق للتطوير المستقبلي ويرتبط ذلك بأن يكون لدى المدرسة نظرة واضحة عن العوامل الإستراتيجية التي تحتاجها وذلك التحقيق الرؤية الإستراتيجية

الشاملة، وتتفق هذه النتائج مع ما أشارت إليه الدراسات والبحوث السابقة لكل من دراسة مبارك البرازي (٢٠٠٩) (١)، ودراسة جعفر الحداد؛ وأشرف عبدالقادر؛ وجمال أبو الوفا (٢٠١٦) (٢) حيث أوضحت نتائج هذه الدراسات أهمية تطوير الأداء الوظيفي لإدارة المدرسة الابتدائية في دولة الكويت وفقاً لمعايير الجودة ومهارات التصور الاستراتيجي.

- البعد الثاني المصير المشترك:

يتكون هذا البعد من (٦) عبارات، وتم حساب التكرارات والنسب المئوية لمستويات الاستجابة الثلاثة لدرجة الأهمية (كبيرة - متوسطة - قليلة)، كما تم حساب قيم المتوسطات الحسابية والأوزان النسبية والترتيب (الرتبة) وتحديد الدلالة الكيفية وقيمة معامل كا²، كما يلي:

جدول (٢) المعاملات الإحصائية للبعد الثاني الأداء بالمشاركة

العبارة	النسب المئوية	مستويات الاستجابة			المتوسط الحسابي	الوزن النسبي	الانحراف المعياري	الترتيب	الدلالة الكيفية	٢٤
		كبيرة	متوسطة	قليلة						
١- مشارك العاملون بإدارة المدرسة في صنع القرارات بها.	ك	196	12	104	2,29	76,5 %	0,6	4	متوسطة	دالة (162) عند مستوى (٠,٠١)
	%	63	4	33						
٢- يتمتع العاملون بإدارة المدرسة بالإحساس بالمسئولية العامة وروح المبادرة.	ك	268	38	6	2,84	94,7 %	0,9	1	كبيرة	دالة (392) عند مستوى (٠,٠١)
	%	86	12	2						
٣- يتم العمل بالمدرسة وكل إداراتها الفرعية وفقاً لأسلوب العمل الجماعي والفرقي.	ك	215	27	70	2,46	82,2 %	0,7	3	كبيرة	دالة (186) عند مستوى (٠,٠١)
	%	69	9	22						
٤- يسعى المدراء ومساعديهم بالمدرسة إلى مشاركة مرؤوسيه في حل مشكلاتهم بشفافية.	ك	173	22	117	2,18	72,6 %	0,6	5	متوسطة	دالة (112) عند مستوى (٠,٠١)
	%	55	7	38						
٥- يتمتع العاملون بإدارة المدرسة بالقدرة على فهم طبيعة عمل زملائهم.	ك	236	6	70	2,53	84,4 %	0,5	2	كبيرة	دالة (271) عند مستوى (٠,٠١)
	%	76	2	22						

(١) البرازي، مبارك (٢٠٠٩): تطوير إدارة المدرسة الابتدائية في دولة الكويت وفقاً لمعايير الجودة، مرجع سابق.
(٢) الحداد، جعفر يوسف عبدالله؛ وعبدالقادر، أشرف أحمد؛ وأبو الوفا، جمال محمد (٢٠١٦). الأداء الوظيفي: دراسة ميدانية لمديري مدارس المرحلة الابتدائية بدولة الكويت، مرجع سابق.

العبارة	النسب التكرارات والنسب المئوية	مستويات الاستجابة			المتوسط الحسابي	الوزن النسبي	الانحراف المعياري	الترتيب	الدلالة الحقيقية	٢٤
		كبيرة	متوسطة	قليلة						
٦- تحرص القيادات الإدارية بالمدرسة على الأخذ بتوصيات العاملين بالمدرسة كل في مجال عمله.	ك	169	24	119	2,16	72 %	0,6	6	متوسطة	دالة (104) عند مستوى (٠,٠١)
	%	54	8	38						
البعد الثاني المصير المشترك ككل	ك	1257	129	486	14,47	80,4 %	2,1	---	كبيرة	دالة (1065) عند مستوى (٠,٠١)
	%	67	7	26						

* قيم كا الجدولية عند درجات حرية ٢ ومستوى دلالة (٠,٠٥) تساوي ٥,٩٩ وعند مستوى دلالة (٠,٠١) تساوي ٩,٢١.

ويوضح من الجدول السابق ما يلي:

(أ) تبين أن متوسط الأهمية النسبية لعبارة هذا البعد ككل تقدر بـ " ١٤,٤٧ " ووزن نسبي " ٨٠,٤ % " وذلك يمثل مستوى استجابة لدرجة توافر " كبيرة " .

(ب) جاءت عبارات البعد بمستويات متدرجة حيث حصلت العبارات (٢ ، ٣ ، ٥) على مستوى استجابة لدرجة الأهمية " كبيرة " ، بينما حصلت العبارات (١ ، ٤ ، ٦) على مستوى استجابة لدرجة الأهمية " متوسطة " ، ولم تحصل أي عبارة على مستوى استجابة لدرجة الأهمية " قليلة " .

(ج) جاءت الأهمية النسبية لعبارة البعد والتي يعكسها الوزن النسبي لكل عبارة، في الرتبة الأولى العبارة رقم (٢) والتي تنص على " يتمتع العاملون بإدارة المدرسة بالإحساس بالمسئولية العامة وروح المبادرة. " بواقع متوسط حسابي " ٢,٨٤ " وانحراف معياري قليل " ٠,٩ " ، وفي الرتبة الثانية العبارة رقم (٥) والتي تنص على " يتمتع العاملون بإدارة المدرسة بالقدرة على فهم طبيعة عمل زملائهم. " بواقع متوسط حسابي " ٢,٥٣ " وانحراف معياري " ٠,٥ " ، وجاء في الرتبة الأخيرة العبارة رقم (٦) والتي تنص على " تحرص القيادات الإدارية بالمدرسة على الأخذ بتوصيات العاملين بالمدرسة كل في مجال عمله. " بواقع متوسط حسابي " ٢,١٦ " وانحراف معياري " ٠,٦ " .

(د) جاءت الدلالة الإحصائية لقيم معامل مربع كاي (كا²) لكافة عبارات البعد دالة إحصائياً عند مستوى (٠,٠١) وذلك لصالح مستويات الاستجابة بالدلالة الكيفية الموضحة بالجدول السابق، وجاءت الدلالة الإحصائية لقيمة معامل (كا²) للبعد الثالث ككل دالة إحصائياً عند مستوى (٠,٠١) وذلك لصالح مستويات

الاستجابة لدرجة الأهمية "كبيرة"، أي أن واقع توافر البعد الثاني المصير المشترك في الأداء الإداري لدى مديري المدارس الابتدائية في دولة الكويت من وجهة نظر أفراد عينة البحث في مستوياتها المرتفعة.

هذا وتتفق نتائج هذا المحور من البحث مع ما جاء بإطارها النظري، والتي أشارت إلى ارتفاع قدرة مديري المدارس الابتدائية على القيام بمتطلبات تحقيق بعد المصير المشترك، والذي يركز على امتلاك إدارة المؤسسة التعليمية هدف مشترك والتعاون والتنسيق بين الأفراد لتحقيق الأهداف، وتوحد جميع العاملين بالمدرسة من أجل تحقيق الرؤية المشتركة، ويحدث هذا عندما يتولد لدى العاملين الإحساس بوجود هدف جماعي تعهم الفرد مدى أهمية المساهمات الفردية التي تساعد في نجاح المدرسة ككل، وكذلك يتحقق بعد الوفاء بالمصير المشترك يعي جميع أطراف المصلحة ذات العلاقة بالمدرسة رسالة المدرسة، وتوافر الإحساس بمبدأ الترابط الجماعي فهذا يخلق إحساسا قويا بالتآلف وروح التآلف، مما يدعم ذلك أيضا أن يكون لدى العاملين بالمدرسة الرغبة في القيام بالمساهمات الفردية، والاهتمام والتوعية بمفهوم المصير المشترك ونبذ ثقافة التفقت التي تروج لمفهوم التنافس الهدام، وتتفق هذه النتائج مع ما أشارت إليه الدراسات والبحوث السابقة لكل من دراسة الجوهرة المري (٢٠١٩) ^(١)، ودراسة علي الأنصاري؛ وأمل الأنصاري (٢٠٢٢) ^(٢)، حيث أوضحت نتائج هذه الدراسات أهمية تطوير دور مديري المدارس الابتدائية في دولة الكويت والتغلب على المشكلات التي تواجههم من خلال نشر ثقافة التشارك المؤسسي والمصير المشترك بين كافة العاملين بالمدرسة.

- مقترحات تطوير الأداء الإداري في المدارس الابتدائية بدولة الكويت من وجهة نظر

مدرائها:

في ضوء التحليلات النظرية ونتائج الدراسة الميدانية، وما توصل إليه البحث من نتائج ترتبط بالجانبين النظري والميداني حول أهمية (الأداء الاستراتيجي والأداء بالمشاركة) كمقترحات لتطوير الأداء الإداري في المدارس الابتدائية في دولة الكويت من وجهة نظر المدرء، تعرضها الباحثة بترتيب أهميتها فيما يلي:

(أ) الأداء الاستراتيجي:

١. تحديد إدارة المدرسة للأهداف الاستراتيجية التي تسعى إلى تحقيقها بوضوح.
٢. توظيف كافة العاملون بالمدرسة جهودهم لتحقيق الرسالة وتوجيه صنع القرارات.

^(١) المري، الجوهرة سالم (٢٠١٩). دور مديري المدارس الابتدائية في دولة الكويت في تحسين البيئة التنظيمية الفاعلة، مرجع سابق.

^(٢) الأنصاري، علي محمد؛ والأنصاري، أمل إسماعيل (٢٠٢٢). المشكلات التي تواجه مديري المدارس الابتدائية الفاعلة بدولة الكويت: دراسة ميدانية، مرجع سابق.

٣. توفير مراجعة مستمرة لبيئة العمل لتحديد التوجهات الرئيسية للعمل.
 ٤. تعاون كافة العاملون بالمدرسة في وضع خطة سنوية.
 ٥. مشاركة العاملون بإدارة المدرسة في وضع رؤية واضحة للعمل داخل تلك الإدارة.
 ٦. وضع إجراءات تصحيحية لتحسين سير العمل بإدارة المدرسة بصفة دورية.
- (ب) الأداء بالمشاركة:

١. يتمتع العاملون بإدارة المدرسة بالإحساس بالمسئولية العامة وروح المبادرة.
٢. يتمتع العاملون بإدارة المدرسة بالقدرة على فهم طبيعة عمل زملائهم.
٣. يتم العمل بالمدرسة وكل إداراتها الفرعية وفقا لأسلوب العمل الجماعي والفرقي.
٤. مشارك العاملون بإدارة المدرسة في صنع القرارات بها.
٥. يسعى المدراء ومساعدتهم بالمدرسة إلى مشاركة رؤوسهم في حل مشكلاتهم بشفافية.
٦. تحرص القيادات الإدارية بالمدرسة على الأخذ بتوصيات العاملين بالمدرسة كل في مجال عمله.

مراجع البحث

أولا المراجع العربية:

- أبو النصر، مدحت (٢٠١٦): الأداء الإداري المتميز، ط ٢، القاهرة، المجموعة العربية للتدريب والنشر.
- أبو سليمة، عبير محمد فتحي (٢٠٠٩). تطوير الأداء الإداري في كليات التربية بجامعة قناة السويس في ضوء إدارة الجودة الشاملة، رسالة ماجستير، كلية التربية، جامعة قناة السويس.
- أحمد، حافظ فرج؛ وحافظ، محمد صبرى (٢٠١٢): إدارة المؤسسات التربوية، القاهرة، عالم الكتب.
- أحمد، حنان إسماعيل (٢٠٠٦): المحاسبة وعلاقتها بتقويم جودة الأداء المدرسي من منظور تخطيطي، مستقبل التربية العربية، مج ١٢، ع ٢، يوليو، ١-٢٨.
- اشتيلي، منال صقر راشد (٢٠١٩). تفويض الصلاحيات وعلاقته بالأداء الإداري في المدارس الثانوية في دولة الكويت من وجهة نظر المديرين، رسالة ماجستير، كلية العلوم التربوية، جامعة آل البيت، الأردن.
- البرازي، مبارك (٢٠٠٩): تطوير إدارة المدرسة الابتدائية في دولة الكويت وفقا لمعايير الجودة، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة طنطا.

البوهي، فاروق شوقي (٢٠١١). الاتجاهات الحديثة في الإدارة التربوية والمدرسية؛ المفاهيم والنظريات - إدارة الأزمات - الوقت - الاجتماعات، القاهرة، دار الجامعة الجديدة.

جوهر، صلاح الدين (٢٠٠٢) المدخل في إدارة وتنظيم التعليم، القاهرة، دار الثقافة للنشر.
حافظ، محمد صبري، والبحيري، السيد محمود (٢٠٠٩): تخطيط المؤسسات التعليمية، القاهرة، عالم الكتب.
الحداد، جعفر يوسف عبدالله؛ وعبدالقادر، أشرف أحمد؛ وأبو الوفا، جمال محمد (٢٠١٦). الأداء الوظيفي: دراسة ميدانية لمديري مدارس المرحلة الابتدائية بدولة الكويت، مجلة كلية التربية، جامعة بنها، مج ٢٧، ع ١٠٧، يوليو، ٢٨٩ - ٣٠٢.

الحر، عبد العزيز محمد (٢٠٠١): مدرسة المستقبل، الرياض، مكتب التربية العربي لدول الخليج.
حمادات، محمد حسن محمد (٢٠٠٩): القيادة التربوية في القرن الجديد، عمان، دار الحامد للنشر والتوزيع.
الخباز، منى خليفة قاسم (٩٢٠١): تطوير الأداء المؤسسي بمدارس التعليم الثانوي العام بدولة الكويت في ضوء مدخل الغدارة بالمشاركة، رسالة دكتوراه، كلية التربية بالغرندقة، جامعة جنوب الوادي.
الخواجا، عبد الفتاح محمد (٢٠٠٩). تطوير الإدارة المدرسية والقيادة الإدارية، القاهرة، دار الثقافة والنشر والتوزيع.

دعمس، مصطفى نمر (٢٠١١). (4) اتجاهات حديثة في الإدارة التربوية، القاهرة، دار غيداء للنشر والتوزيع.
دياب، سهيل رزق (٢٠٠٣)، مناهج البحث العلمي، مركز التطوير التربوي بوكالة الغوث، فلسطين.
الرشيدي، شافي عوض ضيدان (٢٠١٥). التحديات التي تواجه تطوير الأداء الإداري لقيادات الإدارة الوسطى بوزارة التربية بالكويت، مجلة القراءة والمعرفة، جامعة عين شمس - كلية التربية - الجمعية المصرية للقراءة والمعرفة، ع ١٦٠، فبراير، ٩٣-١١١.

الرشيدي، عبد الونيس محمد (٢٠١٦). متطلبات تطبيق مدخل الإدارة الإبداعية في تطوير الأداء الإداري للمخطط الاجتماعي بمؤسسات المجتمع المدني، مجلة الخدمة الاجتماعية، الجمعية المصرية للأخصائيين الاجتماعيين، ع ٥٥، يناير، ٣٣٨ - ٤٠٧.

رفاعي، عقيل محمود (٢٠١٣): التمكين الإداري لدى المديرين بالمدارس الثانوية العامة في مصر من وجهة نظر المعلمين والمديرين: تصور مقترح في ضوء مهام ومسؤوليات مدير المدرسة، مجلة مستقبل التربية العربية، مج ٢٠، ١ - ٤٧.

الزهيري، إبراهيم عباس؛ السنافي، حسين، عطا، رجب أحمد؛ محمود، أشرف محمود أحمد (٢٠١٩). معوقات تطوير الأداء الإداري لمديري المدارس بدولة الكويت وكيفية التغلب عليه، مجلة العلوم التربوية، جامعة جنوب الوادي - كلية التربية بالگردقة، ع ٤، أبريل، ١٩٣-٢٣٣.

السبعي، سعيد بن فايز بن محمد (٢٠١٥). تفعيل مدخل الإدارة الذاتية في تطوير الأداء الإداري لمدير المدرسة، مجلة التربية، جامعة الأزهر - كلية التربية، ع ١٦٣، ج ٣، أبريل، ١٩٩ - ٢٥٦.

القيسي، هناء محمود (٢٠١٠). الإدارة التربوية (مبادئ - نظريات - اتجاهات حديثة)، القاهرة، دار المناهج للنشر والتوزيع.

متولي، لبنى عبد الرحمن السيد، والقصبي، راشد صبري، وأبو سليمة، عبير فتحي (٢٠١٢). تطوير الأداء الإداري للمدارس باستخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات الإدارية، مجلة كلية التربية، جامعة بورسعيد - كلية التربية، ع ١٢، يونيو، ٧٣٤ - ٧٥٣.

مجمع اللغة العربية (٢٠١٤). المعجم الوسيط، قسم المعاجم والقواميس العربية، القاهرة، مكتبة الشروق الدولية.

المري، الجوهرة سالم (٢٠١٩). دور مديري المدارس الابتدائية في دولة الكويت في تحسين البيئة التنظيمية الفاعلة، مجلة جامعة فلسطين للأبحاث والدراسات، جامعة فلسطين - عمادة الدراسات العليا والبحث العلمي، مج ٩، ع ١، فلسطين، مارس، ١ - ٣٠.

المقبالية، موزة بنت عبدالله، والجابري، خلفان بن ناصر (٢٠١٥). توظيف الإعلام التربوي في تطوير الأداء الإداري المدرسي بسلطنة عمان، رسالة ماجستير، كلية التربية، جامعة السلطان قابوس.

الميع، ضاري سلمان (٢٠١٩). درجة توافر متطلبات تكنولوجيا الأداء البشري في مدارس دولة الكويت وعلاقتها بالإبداع الإداري، رسالة ماجستير، كلية العلوم التربوية، جامعة آل البيت، الأردن.

الأنصاري، علي محمد؛ والأنصاري، أمل إسماعيل (٢٠٢٢). المشكلات التي تواجه مديري المدارس الابتدائية الفاعلة بدولة الكويت: دراسة ميدانية، مجلة دراسات الخليج والجزيرة العربية، جامعة الكويت - مجلس النشر العلمي، س ٤٨، ع ١٨٤، الكويت، مارس، ١٥٣ - ١٩٨.

الهاجري، محمد دخيل الله (٢٠٢٠). تطوير الأداء الإداري بمدارس المرحلة الابتدائية بدولة الكويت في ضوء بعض نماذج التميز العالمية، العلوم التربوية، جامعة القاهرة - كلية الدراسات العليا للتربية، مج ٢٨، ع ١، يناير، ٤٤٧-٤٩٠.

وزارة التربية (٢٠٢٠). دليل تقييم الأداء المؤسسي، تطوير المنظومة المدرسية، الكويت.
وزارة التربية (٢٠٢٢). احصاءات مدارس التعليم العام، اصدارات حول المناطق التعليمية، الكويت.

المراجع الأجنبية:

- Abdi, R.; Razavi, H. & Mofidian.R (2018). The relationship Between organizational intelligence and productivity of managers of Youth and sports department, mazandaran province, **international journal of scientific studies**. (2). 18-27.
- Ahmadi, F. (2014). Survey Impact of organizational intelligence on performance of oil produce and distribute company in kurdistan province, **interdisciplinary business Research**, 6 (7). 145-153.
- Akgun, A.; Byrne, T.; & Keshin, H. (2007) organizational intelligence: asirueturation view, **journal of organizational change management**, 20 (3). 272-289.
- Albrecht, K. (2003). Organizational intelligence Knowledge management: thinking outside the silos. **The executive porspective**.www.karlbrecht.com.
- Al-Jabori, H. G. (2014). The study of the relationship between strategic capabilities and organizational intelligence: A survey of the views of a sample of employees of the private banking sector in the province of Najaf (in Arabic). **Al-Ghari Journal of Economic and Administrative Sciences**, University of Kufa, Iraq, 10(30), 260-273.
- Al-Kasasbeh, M.M., Al-Kasasbeh, A.S., & Al-Faouri, A. (2016). Smart organization characteristics and its impact. **International Journal of Business Administration**, 18(8), 106-115.
- Al-Mahamid, A. F. & Al-Mosaleha, B. M. (2016). The Impact of Knowledge Management Operations Practice on Organizational Intelligence Capabilities: A Field Study in Industrial Companies Listed in the Oman Financial Market (in Arabic). Mu'ta Research and Studies, **Human and Social Sciences Journal**, 31(1), 165-206.
- Al-Oqla, M. F. (2016). The effect of technology and knowledge management as a mediating variable in the relationship between organizational intelligence and support for strategic decision-making: A field study on Saudi universities (in Arabic). **Journal of Contemporary Business Research**, 30(1), 345-377.