مجلة جامعة الملك سعود، م٢٤، العلوم التربوية والدراسات الإسلامية (٣)، ص ص٧٧٥-٨٣٣، الرياض (٢٠١٢م/١٤٣٣هـ)

إدارة الأداء في الإدارات العامة للتربية والتعليم بالمملكة العربية السعودية

صبرية بنت مسلم اليحيوي

أستاذ التخطيط والإدارة التربوية المشارك بكلية التربية والعلوم الإنسانية بجامعة طيبة بالمدينة المنورة

المدينة المنورة، المملكة العربية السعودية، ص ب ٦٥٦٥ بئر عثمان ٤٢٣٣١ – ٢٦٩١

Email: dr.smy@hotmail.com

(قدم للنشر في ١٤٣٠/١١/١٥هـ؛ وقبل للنشر في ١٤٣١/١١/٩هـ)

الكلمات المفتاحية: إدارة الأداء، التربية، إدارات التربية والتعليم.

ملخص البحث. هدفت الدراسة إلى قياس مدى توافر معايير إدارة الأداء في الإدارات العامة للتربية والتعليم للبنين والبنات في المملكة العربية السعودية، والكشف عن الفروق بين آراء القيادات الإدارية حول مدى توافر إدارة الأداء تبعا للنوع (ذكر، أنثى)، والمكان الجغرافي، والكشف عن العلاقة بين مكونات إدارة الأداء، وتقديم توصيات قد تفيد في إصلاح مواطن الضعف وتحقيق الميزة التنافسية.

تكونت عينة الدراسة من جميع أفراد المجتمع الأصلي من القياديين والقياديات، في الإدارات العامة للتربية والتعليم في كل من: الرياض، المدينة المنورة، الدمام، تبوك، أبها، البالغ عددهم ٢٨٠ فرداً استجاب منهم ٢٢١ فرداً بنسبة ٧٩٪.

جمعت الدراسة بين نوعين من المناهج المنهج الكمي والنوعي، فاستخدمت المنهج الوصفي المسحي، والمنهج النوعي الإثنوجرافيك (الحلقي): ولتحقيق أهداف الدراسة اعتمدت في جمع المعلومات على الأدوات التالية: الاستبانة: أعدت استبانة حول إدارة الأداء أجرى عليها اختبار الصدق الظاهر الظاهري، واختبار الثبات، فكانت قيم معامل ارتباط الاستبانة ٠,٩٧ عند مستوى دلالة ٠,٠٠١.

كما تم استخدام الملاحظة غير المباشرة بمراجعة وفحص ودراسة وتحليل عدد من الوثائق التي تتعلق بمكونات إدارة الأداء. وبعد تحليل البيانات الكمية باستخدام التكرارات، والنسبة المئوية، والمتوسط الحسابي، والانحراف المعياري، واختبار (ت) وتحليل التباين الأحادي، ومعامل ارتباط بيرسون، وتحليل نتائج الوثائق بالاعتماد على الأسلوب الاستقرائي توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج، وفي ضوء ما توصلت إليه الدراسة من نتائج تم وضع عدد من التوصيات، التي قد تفيد في تطبيق معايير إدارة الأداء بطريقة فاعلة، واقتراح بعض الدراسات المستقبلية.

الإطار العام للدراسة

المقدمة

يناط بالإدارات العامة للتربية والتعليم بالمملكة العربية السعودية مسئولية تحقيق أهداف التربية والتعليم، وعلى قدر كفاءة هذه الإدارات، وحسن أدائها لمهامها تتحقق تلك الأهداف، مما يحتم عليها الارتقاء بمستوى أدائها بتعزيز قدرتها على تطبيق مكونات إدارة الأداء، التي تركز على المكافأة قبل المحاسبة، والعمل وفق معايير محددة للتميز، تشمل خدمة الموظفين والتفوق أدائياً من خلال قيادة مبدعة تهتم بالتخطيط الاستراتيجي، وتنمية الموارد البشرية والمالية والتقنية، وتطور العمليات وتبسيط الإجراءات، والاستفادة القصوى من الإنترنت ضمن بيئة عمل مبدع تقود إلى أداء مؤسسي متميز، ومراجعة الأداء بشكل دوري ومنتظم (Cokins , 2009, 30)، (Kohli & Deb, 2008, 22) حيث أكدت الدراسات (Jennings & Lomas , 2003)، (Crawford & Earley , 2004)، (Nair , 2006)، (Isherwood & others 2007) على فاعلية إدارة الأداء لتطوير الأداء، وإحساس الموظفين بثمرة جهودهم، وأهمية مشاركتهم في تحديد الأهداف، ووضوح الرؤية لديهم نتيجة وضوح الأهداف والحرية في اتخاذ القرارات، وارتباط الحوافز بالإنتاجية، والتأكيد على الربط بين جميع أفراد التنظيم ووحداته وبين المنظمة والبيئة، والتأكيد على الالتزام بالأهداف والتأكيد على الرقابة الذاتية.

وفي ضوء الدور الفاعل لإدارة الأداء في الإدارات العامة للتربية والتعليم جاءت الدراسة الحالية لتشخيص واقع إدارة الأداء في الإدارات العامة للتربية والتعليم من خلال صياغة نموذج معياري لقياس مدى توافر معايير مكونات إدارة الأداء ووضع توصيات إجرائية لإصلاح مواطن الضعف في الأداء.

أهمية الدراسة

تتضح أهمية الدراسة من خلال أهمية الموضوع الذي تتناوله – إدارة الأداء – التي تعد مدخلاً لتطوير الأداء من منظور متكامل؛ لضمانها تحقيق أفضل النتائج على مستوى المنظمة والفرد والبيئة الخارجية.

كما تتزامن مع اهتمام حكومة المملكة العربية السعودية بالاهتمام بالأداء المؤسسي المتميز، ويمكن الإفادة من نتائج الدراسة وتوصياتها بإعطاء المسئولين في الإدارات العامة للتربية مؤشرات حقيقية عن واقع توافر معايير إدارة الأداء في الإدارات العامة للتربية والتعليم، وإبراز نقاط الضعف والقوة؛ من أجل تعزيز جوانب القوة وتلافي جوانب الضعف.كما تفيد الموظفين في اطلاعهم بالوفاء بمستلزمات أدوارهم في تحقيق الميزة التنافسية للأداء، والإفادة من استبانة الدراسة بالاسترشاد بها في قياس وتشخيص توافر معايير إدارة الأداء في الإدارات العامة للتربية والتعليم بصفة مستمرة.

مشكلة الدراسة وأسئلتها

انطلاقاً من توجهات القيادة العليا بتطبيق برنامج الملك عبد الله للأداء الحكومي المتميز بأن يستشعر كل مسئول عظمة المسؤولية، وأن يوجه طاقته لأداء هذه المسؤولية على أحسن وجه، وأن يطبق مبدأ المسئولية على نفسه، وعلى كل المسئولين معه (بليلة، ٥، ٢٠٠٧)، والتوجهات الداعية إلى سرعة إنجاز المعاملات، بالإضافة إلى التفاعل مع توجهات الخطط الخمسية التنموية المتعاقبة للدولة، بما يحقق رسالة وأهداف إدارات التربية والتعليم، المتمثلة في رفع مستوى الأداء لدى الموظفين، وتحسين وتطوير البيئة الإدارية عن طريق تحسين نظم وأساليب العمل فيها، وكذلك تشجيع الدولة المنشآت في مختلف القطاعات على رفع مستوى أدائها، وترشيد تكاليفها، وزيادة جودة منتجاتها وخدماتها؛ لتصبح قادرة على المنافسة بصدور موافقة خادم الحرمين الشريفين بإنشاء جائزة وطنية للجودة برقم ٧/ب/١٨٦٠ وتاريخ ١٤٢٠/١١/٢٧هـ تحمل اسم المؤسس المغفور له الملك عبد العزيز، «جائزة الملك عبد العزيز للجودة». الهدف الأساس من إنشائها تقويم الأنظمة الإدارية والمالية والتشغيلية للمنشآت، ومقارنة أنظمتها وأدائها مع المستوى العالمي المميز (المطيري، ٢٠٠٦، ٢١)، جاءت الدراسة الحالية استجابة لتوجهات المملكة العربية السعودية في الإفادة من إدارة الأداء في تحقيق الميزة التنافسية لإدارات التربية والتعليم من خلال الإجابة عن الأسئلة التالية:

١ – ما مدى توافر معايير مكونات إدارة الأداء في الإدارات العامة للتربية والتعليم المسئولة عن تعليم البنين والبنات بالمملكة العربية السعودية من وجهة نظر القيادات الإدارية؟. ويتفرع عن هذا السؤال الإجابة عن الأسئلة التالية:

– ما مدى توافر معايير أداء الإدارة الإستراتيجية في الإدارات العامة للتربية والتعليم؟.

– ما مدى توافر معايير أداء إدارة الموارد المالية في الإدارات العامة للتربية والتعليم؟.

– ما مدى توافر معايير أداء إدارة الموارد البشرية في الإدارات العامة للتربية والتعليم؟.

– ما مدى توافر معايير مبادرات الأداء المتميز للموظفين في الإدارات العامة للتربية والتعليم؟.

– ما مدى توافر معايير أداء نظم وتقنيات المعلومات في الإدارات العامة للتربية والتعليم؟.

– ما مدى توافر معايير هندسة الإجراءات التنفيذية للعمل في الإدارات العامة للتربية والتعليم؟.

– ما مدى توافر معايير نظام المساءلة والمحاسبية في الإدارات العامة للتربية والتعليم؟.

٢ – هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ٠,٠٥ بين آراء القيادات الإدارية حول مدى توافر معايير مكونات إدارة الأداء في الإدارات العامة للتربية والتعليم تبعا للنوع (ذكر، أنثى)، والمكان الجغرافي؟.

٣ – هل توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية عند مستوى ٠,٠٥ بين مكونات إدارة الأداء من وجهة نظر القيادات الإدارية؟.

أهداف الدراسة

هدفت الدراسة إلى قياس مدى توافر معايير إدارة الأداء في الإدارات العامة للتربية والتعليم للبنين والبنات بالمملكة العربية السعودية، والكشف عن الفروق بين آراء القيادات الإدارية حول مدى توافر معايير إدارة الأداء تبعاً للنوع (ذكر، أنثى)، والمكان الجغرافي، والكشف عن العلاقة بين مكونات إدارة الأداء، وتقديم توصيات إجرائية قد تفيد في إصلاح مواطن الضعف في الأداء وتحقيق الميزة التنافسية.

حدود الدراسة

تتحدد الدراسة بالحدود التالية:

– **الحدود الموضوعية**: اقتصرت الدراسة على مكونات إدارة الأداء وهي: الإدارة الإستراتيجية، إدارة الموارد المالية، إدارة الموارد البشرية، مبادرات الأداء المتميز للموظفين، نظم وتقنيات المعلومات، هندسة الإجراءات التنفيذية للعمل، نظام المساءلة والمحاسبية.

– **الحدود البشرية**: شملت الدراسة جميع أفراد المجتمع الأصلي من القياديين الإداريين (ذكور، إناث) في الإدارات العامة للتربية والتعليم المسئولية عن تعليم البنين والبنات بالمملكة العربية السعودية.

– **الحدود المكانية**: أُجرِيت الدراسة على الإدارات العامة للتربية والتعليم المسئولة عن تعليم البنين والبنات في كلٍ من الرياض، والمدينة المنورة، والدمام، وتبوك، وأبها. وقد تم اختيار هذه المدن؛ لأنها تمثل المملكة جغرافياً.

– **الحدود الزمانية**: أُجرِيت الدراسة في العام الدراسي ١٤٣٠هـ.

الإطار النظري

تتمثل الجوانب النظرية لإدارة الأداء في التالي:

– مفهوم إدارة الأداء:

هناك اتفاق بين الكُتَّاب والباحثين حول تحديد مفهوم إدارة الأداء، والذي يتفق أيضاً وطبيعة الدراسة الحالية بأنها: عملية تتضمن مجموعة من الأنشطة؛ لتوجيه الأداء في إطار أهداف ومعايير محددة؛ لتحقيق الميزة التنافسية، التي تسعى الإدارات العامة للتربية والتعليم لتحقيقها على مستوى المنظمة والموظفين والبيئة الخارجية بكفاءة وفاعلية (جونر، ٢٠٠٦، ٣)، (كشواي، ٢٠٠٦، ٩٢)، (Paladino , 2007, 12)، (هيل، ٢٠٠٨، ٢٠).

وتركز إدارة الأداء في قمة أولوياتها على أداء مؤسسة العمل بأكملها، ثم أداء الإدارات والأقسام الفرعية داخلها، ثم على عمليات الإنتاج والعمل، وأخيرا على أداء الموظفين، كل هذا بهدف نهائي يتمثل في تحقيق الميزة التنافسية (كشواي، ٢٠٠٦، ٩٢). ومن خلال عملية إدارة الأداء الناجحة والفاعلة يمكن التوصل إلى تحقيق الأهداف التالية (شوارتز، ٢٠٠١، ٦)،

(Webster , 2008, 8)، (Aguinis , 2008,22):

– وضع أهداف واضحة للمنظمة وتحديد عملية صحيحة لتعريف وتطوير وقياس ومراجعة هذه الأهداف.

– تكامل أهداف المنظمة التي يتم وضعها بواسطة الإدارة العليا مع أهداف الأفراد الموظفين.

– توفير قدر أكبر من الوضوح بشأن أهداف المؤسسة وما تطمح إلى تحقيقه.

– تطوير ثقافة الأداء التي تمنح النتائج من خلالها أولوية أكبر من الجوانب الشكلية للوظائف المؤسسية مثل التوافق مع الإجراءات القياسية

– إنشاء نوع من الحوار المستمر بين الإدارة والموظفين وما ينتج عن ذلك من تأكيد أكبر على احتياجات تطوير الأفراد.

– تطوير بيئة عمل أكثر انفتاحاً يتم من خلالها تقديم الحلول والأفكار ومناقشتها مع الموارد البشرية.

– التشجيع على التطوير الذاتي.

– توفير نظام معلومات عن أداء الموارد البشرية وما يطرأ من تغيرات.

وتمر عملية إدارة الأداء بعدة مراحل كما لا يوجد نموذج متفق عليه من قبل الكتاب والباحثين لعناصر إدارة الأداء وإنما تختلف باختلاف السياق المطبق، وستتناول الدراسة الحالية النموذج الذي يتصف بالنظرة الشمولية لكل عناصر إدارة الأداء على النحو التالي: (Reeves & others , 2002, 152)، (Wingrove , 2002, 35)، (Daniels , 2004, 23 – 40)، (Dean ,2007,20 – 31)، (هيل، ٢٠٠٨، ٣٥ – ٤٠)، (كناكري، ٢٠٠٨، ٥٠ – ٥٦).

– الإدارة الإستراتيجية:

أصبحت الإدارة الإستراتيجية ضرورة حتمية وملحة للإدارات العامة للتربية والتعليم؛ كونها تمثل منهجاً فكرياً يتميز من خلال عملياته وطريقة تفكيره بالقدرة على مواجهة التحديات المحيطة بها. وتعني الإدارة الإستراتيجية: العملية التي تتضمن تصور الإدارات العامة للتربية والتعليم لمستقبلها على المدى البعيد، مما يحتم عليها أن تصمم رسالتها، وتُحدد غاياتها وأهدافها والوسائل التي ستتبعها للوصول إلى هذا المستقبل، وتُحدد كيف ستتعامل مع البيئة الداخلية والخارجية، بما يُمكن من استيضاح نقاط القوة والضعف، التي تتصف بها، والفرص والمخاطر المحيطة بها؛ لتتمكن من اتخاذ القرارات الإستراتيجية الهامة والمؤثرة على المدى البعيد، ومراجعة وتقويم تلك القرارات (الدوري، ٢٠٠٥، ٢٦ – ٢٧)، ويهدف تطبيق الإدارة الإستراتيجية إلى تحقيق ما يلي: (William & Cgance , 2009, 39)، (Bonstingl , 2009, 9)، (Bishop& others, 2005).

– تهيئة الإدارات العامة للتربية والتعليم داخلياً بإجراء التعديلات في الهيكل التنظيمي والإجراءات والقواعد والأنظمة والقوى الموظفة بالشكل الذي يزيد من قدرتها على التعامل مع البيئة الخارجية بكفاءة وفاعلية.

– تحديد الأولويات والأهمية النسبية بحيث توضع الأهداف طويلة الأجل والسياسات وإجراء عمليات تخفيض المواد بالاسترشاد بهذه الأولويات.

– إيجاد المعيار الموضوعي للحكم على الكفاءة، وزيادة فاعلية عمليات اتخاذ القرارات والمتابعة واكتشاف وتصحيح الانحرافات لوجود معايير واضحة تتمثل في الأهداف الإستراتيجية.

– التركيز على البيئة باعتبار أن استغلال الفرص ومقاومة التهديدات هو المعيار الأساس للنجاح.

– وجود نظام للإدارة الإستراتيجية يتكون من إجراءات وخطوات معينة تشعر الموظفين بأهمية المنهج العلمي في التعامل مع المشكلات.

– تسهيل عملية الاتصال الداخلي بين الوحدات، وتوفير المرونة للتكيف مع التغيرات المتوقعة، ومواجهة المعوقات في بيئة العمل.

– التوصيف والتقييم المنهجي لبيئة العمل ووضع إستراتيجيات التعامل الفعال معها.

ويعد تطبيق الإدارة الإستراتيجية في الإدارات العامة للتربية والتعليم ضرورة؛ لكونها الوسيلة الرئيسة في سبيل البقاء والاستقرار والتفوق أدائياً وتمكينها من رسم الأهداف وتحديد التوجهات طويلة الأمد؛ لبلوغ هذه الأهداف في مدى زمني ملائم وفي بيئة تتسم بالسرعة وعدم التأكد، والقيام بمتابعة وتقييم التنفيذ ومدى التقدم لبلوغ الأهداف. كما تساهم في زيادة قدرتها على مواجهة الظروف التنافسية الشديدة المحلية منها والدولية، والاستفادة من مواردها المادية والفنية والمالية بما يكفل لها تحقيق الميزة التنافسية، ودعم التفكير الإستراتيجي للقيادات الإدارية وتنمية عادات التفكير في المستقبل، وتوفير فرص المشاركة لجميع المستويات الإدارية في تخطيط وتنفيذ الأهداف، والمساهمة في التوجه للاهتمام بالمعرفة كقوة إستراتيجية وميزة تنافسية في إيجاد خدمات جديدة أو تطوير أساليب العمل، وتطوير معايير الأداء التنظيمي، وزيادة إمكانية الإدارة بتحليل عناصر القوة والضعف والفرص والتهديدات (العارف، ٢٠٠٠، ٤٢٩)، (أبو بكر، ٢٠٠٠، ٤٨١)، (جيمس وآخرون، ١٤ – ١٥)، (Taylor & others , 2007, 6)، وتمتاز الإدارة الإستراتيجية بعدة خصائص، من أهمها (Rowley & Sherman , 2002, 7):

– تكون عملية لأنها تتضمن اختيار ما هو أفضل استجابة للظروف التي تشكل بيئة ديناميكية.

– عملية منتظمة تدعو لاتباع عملية تم هيكلتها كما أنها تعتمد على البيانات.

– تعنى بالمستقبل فهي تتيح التوجيه للمستقبل وإدارته.

– وسيلة للتفكير والتصرف من أجل عمل تغيير معين، فالعقلية الإدارية معنية بتحقيق الأهداف، وبذلك فهي لا تحصر نفسها في التفاصيل.

– عملية مستمرة وعائدة فلا يمكن أن تكون جهود الإدارة الإستراتيجية بمثابة نشاط لفترة زمنية واحدة أو لها بداية ونهاية، بل يجب أن تكون عملية مستمرة تتراكم فيها الخبرات، ويتم تطوير هذه الخبرات من خلالها.

– إطار لتوجيه المراحل الأخرى للإدارة ويتضمن ذلك التوجيه لبعض الوظائف الإدارية، مثل تصميم البرامج، ووضع الموازنات الخاصة بالبرامج، ووضع الهياكل، وتطوير الموارد البشرية، وتقييمها. كما توفر إرشادات لتوجيه الموارد والمهارات إلى النشاطات ذات الأولوية القصوى.

– عملية ليست سهلة الأداء، بل هي عملية صعبة تتطلب بذل المزيد من الجهود، فهي تتطلب بذل مجهود فكري وكثير من الانضباط والالتزام. كما أن الرغبة والمهارة مطلوبة لاختيار المسارات الزمنية للأداء بدلاً من الانتظار حتى وقوع الأحداث والأزمات التي تدفع إلى اتخاذ رد فعل مواجه بطريقة عقيمة.

وعملية الإدارة الإستراتيجية لا يوجد لها نموذج واحد مقبول يتفق عليه جميع الكُتَّاب والباحثين إلا أن جوانب الاتفاق بين النماذج المطروحة عن عملية الإدارة الإستراتيجية أكثر من جوانب الاختلاف. ومن هنا سيتم الأخذ بالنموذج الذي يتضمن المكونات الأساسية لعملية الإدارة الإستراتيجية، والتي لا يخلو منها أي نموذج من نماذج الإدارة الإستراتيجية، وهذه المكونات أو المهام الأساسية لعملية الإدارة الإستراتيجية هي (الدوري، ٢٠٠٥، ٢٣ – ٣٠)، (خبراء مركز الخبرات المهنية للإدارة، ٢٠٠٤، ١٠–١٤)، (Bonsting ,2009, 11)، (Loughman & others , 2008 , 4)

– تحديد رسالة المنظمة: وهي عبارة عن جملة أو عدة جمل تتضمن بيانات خاصة بالمنظمة تميّزها عن غيرها من المنظمات، يتمحور معظمها حول ثلاثة عناصر رئيسة هي: بيان الرؤيا الإستراتيجية، والقيم الأساسية، والقوى الدافعة للمنظمة.

– تحديد الأهداف الإستراتيجية: الغرض من وضعها التحديد الدقيق لما يجب عمله لتحقيق رسالة المنظمة.

– التحليل الإستراتيجي للبيئة: حيث يتم مراجعة كل من البيئة الخارجية بغرض التعرف على أهم الفرص والتهديدات التي تواجه المنظمة، والبيئة الداخلية بغرض التعرف على أهم نقاط الضعف والقوة في المنظمة، ويجب أن تكون هذه العملية مستمرة لكي تخدم عملية تصميم الإستراتيجية ويشمل التحليل:

– تحليل البيئة الخارجية: تحتوي البيئة الخارجية على متغيرات (الفرص والتهديدات) وهى تقع خارج حدود التنظيم وليست تحت سيطرة ورقابة الإدارة العليا في الأجل القصير، وتحتوى البيئة الخارجية مجموعتين هما:

– البيئة العامة: حيث تتضمن البيئة العامة كل

القوى الخارجية المؤثرة على القرارات التنظيمية القصيرة والطويلة منها وتشمل القوى الاقتصادية، التقنية، الثقافية، الاجتماعية، القوى التشريعية.

– البيئة الخاصة (بيئة العمل): وتشمل كل العناصر أو المجموعات ذات التأثير المباشر على عمليات التنظيم الأساسية.

– تحليل البيئة الداخلية: تتكون البيئة الداخلية من متغيرات (عوامل القوى والضعف) داخل المنظمة نفسها وتخضع لرقابة الإدارة العليا في الأجل القصير وتشمل البيئة الداخلية كلاً من:

– الهيكل التنظيمي: ويتضمن الاتصالات، والسلطة، وسلسلة القيادة والذي يتم وصفه في الخريطة التنظيمية.

– الثقافة: وتشمل المعتقدات والتوقعات والقيم المشتركة فيما بين أعضاء المنظمة.

– الموارد: وتشمل أصول المنظمة من أصول مادية ومهارات وقدرات بشرية ومواهب إدارية.

– الاختيار الإستراتيجي :عملية تتضمن مرحلتين هما:

– تكوين البدائل الإستراتيجية في ضوء التحليل الداخلي والخارجي للمنظمة: يمكن للمنظمات على اختلافها أن تستخدم في توليد البدائل الإستراتيجية أدوات مهمة وضرورية مع الأخذ بالاعتبار أن نتائجها يجب أن تؤخذ بحذر، وأشهر هذه الأدوات وأهمها: أسلوب تحليل محفظة الأعمال Business Portfolio Analysis، وأسلوب محفظة الكفاءات الأساسية ومصفوفة SWOT: مصفوفة الملاءمة بين عناصر القوة والضعف والفرص والتهديدات S: Strength، W: Weakness، O: Opportunities، T: Threats.

– تقييم البدائل الإستراتيجية: لاختيار المناسب للمنظمة وبما يحقق أهدافها.

– التنفيذ الإستراتيجي :مجموعة الأنشطة التي تتعلق بتحويل وترجمة الاستراتيجيات والسياسات إلى أنشطة وأعمال فعلية من خلال البرامج والموازنات والإجراءات، وذلك يتطلب تهيئة آلية تتضمن وضع خطط وسياسات لتخصيص الموارد، وبناء هيكل تنظيمي ملائم، ومستوى عالياً من الثقافة التنظيمية، وتنمية القيادات الإدارية.

– الرقابة الإستراتيجية: عملية تتبع نشاط نتائج الأداء الفعلي لتعديل بعض أو كل المراحل في النموذج؛ من أجل تحسين الأداء، وتأخذ مرحلة الرقابة الإستراتيجية أبعادها من خلال التغذية العكسية، التي تربط الرقابة الإستراتيجية بالمكونات الأخرى للنموذج. ولضمان فاعلية عملية الرقابة الإستراتيجية فلابد من الحصول على استرجاع فوري وسريع وغير متحيز عن الأداء في المنظمة وفق تدرج مستوياتها، لتمكين القيادات الإدارية من مقارنة ما حدث فعلاً بالمخطط.

– إدارة الموارد المالية:

وتشمل إدارة الموارد المالية، وجود خطة

واضحة لتوفيرها وكفايتها في الإدارات العامة للتربية والتعليم مع وضوح الموازنات بما يحقق الخطط التنفيذية، ودقة نظم المحاسبة وضبط المصروفات وإدارة مالية تؤكد الجدوى من المشروعات مع وجود نظام مالي فعال يرصد المؤشرات المالية (Brigham & Ehrhardt , 2007, 2).

– إدارة الموارد البشرية:

إدارة الموارد البشرية: وظيفة إدارية تهتم بجميع سياسات وتطبيقات إدارة العناصر البشرية بطريقة فاعلة وإيجابية من خلال مجموعة من الأنشطة والبرامج الخاصة بتحليل الوظائف، وتخطيط الموارد البشرية واستقطابها واختيارها وتدريبها وتقييمها وتحفيزها وتطويرها للحصول على أقصى فائدة ممكنة من الكفاءات البشرية بغرض تحقيق أهداف إدارات التربية والتعليم والموظفين والمجتمع (القحطاني، ٢٠٠٨: ٢٣)، (Kuchinke: 2002, 100).

فكفاءة إدارات التربية والتعليم تعتمد على كفاءة العنصر البشري؛ ذلك لأن العنصر البشري يعد من أغنى الموارد التي تمتلكها أي منظمة، ومن خلال إدارته يمكن إحراز العديد من الأهداف والمزايا التنافسية لمواجهة التحديات البيئية والاستمرار والبقاء، فالهدف الأساس لإدارة الموارد البشرية في جميع المنظمات هو تزويد المنظمة بموارد بشرية فعالة، وتطوير الأفراد تطويراً يلبي رغباتهم واحتياجاتهم، وبالتالي تتمكن المنظمة من تقديم خدماتها بكفاءة عالية، وضمان الالتزام بالقوانين الخاصة بالعمل، وزيادة الرضا الوظيفي وتحقيق الذات عند الموظفين بأكبر قدر، وإيصال سياسة الموارد البشرية إلى جميع الموظفين، والمساهمة في المحافظة على السياسات السلوكية وأخلاقيات العمل، وإدارة وضبط عملية التغيير، والسعي إلى تحقيق مستوى أداء متميز، والحصول على الأفراد الأكفاء للعمل في مختلف الوظائف، والاستفادة القصوى من جهود الموظفين، والمحافظة على استمرارية رغبة الأفراد في العمل في المنظمة، والحصول على أفضل فرص عمل ممكنة مع إتاحة فرص التقدم والترقي، ووجود ظروف عمل جديدة تمكنهم من العمل الفعال الذي يزيد من إنتاجهم، وتوفير العلاقات الإنسانية الجيدة والفعالة التي تزيد من إحساس الموظفين بالانتماء للمنظمة، وتنشيط الاتصالات وحرية الحركة والاستقلال داخل المنظمة، والعدالة في التعامل مع الموظفين وفي منح المكافآت لهم وتوقيع العقوبات عليهم، ووضع الشخص المناسب في المكان المناسب، وتوجيه الموظفين الجدد، وتوفير المعلومات اللازمة للإدارة العليا للتأكد خلالها من سلامة تنفيذ أهداف الموارد البشرية وعدم الخروج عن السياسات والإجراءات الموضوعة، (المسوي، ٢٠٠٨، ١٩، ٢١، ٢٦)، (القحطاني، ٢٠٠٨، ٢٥ – ٢٦)، (Wimbush , 2008, 20).

وتختلف وظائف الموارد البشرية من منظمة لأخرى بحسب حجم المنظمة وأنشطتها إلا أن هناك

عددًا من الوظائف الأساسية للموارد البشرية في أي تنظيم وهي (الديب، ٢٠٠٧، ٣٣ – ٤٦)، (الموسوي، ٢٠٠٨، ٢٧– ٣٤)، (Ivancevich , 2009, 650) (Mondy , 2009, 122):

– التوظيف: هو عملية مكونة من عدة خطوات صممت لتزويد المنظمة بالأفراد المناسبين للوظائف المناسبة وهي: توصيف الوظائف، تخطيط الموارد البشرية، توفير الموظفين من خلال الاستقطاب ثم الاختيار ثم التعيين على النحو التالي:

– توصيف الوظائف: يعد البداية الحقيقية لعمل إدارة الموارد البشرية؛ لأنه يحدد الأعمال والمهارات المطلوبة بعد تحديد أهداف المنظمة. ويقصد به: تحديد الوظائف الموجودة في المنظمة من حيث الواجبات والمسئوليات والمتطلبات من المهارات والقدرات والخبرات المختلفة لكل وظيفة، وعلاقتها بالوظائف الأخرى وتحديد شروط شغل الوظيفة؛ مما يسهم في وضع نظام سليم لاختيار وتعيين الأفراد.

– تخطيط الموارد البشرية: نظام توافق أو مقابلة عرض الأفراد مع الوظائف المتاحة والتي تتوقع المنظمة وجودها خلال فترة زمنية مستقبلية بالعدد وبالنوعية والوقت المناسب، وذلك في كافة المجالات في الحاضر والمستقبل.

– توفير الموظفين: ويتم من خلال الاستقطاب الذي يُعرف بأنه: العملية التي يمكن من خلالها جذب طالبي العمل للتقدم للمنظمة لشغل الوظائف الشاغرة، واختيار العنصر البشري متعدد المواهب والمهارات والقدرات والإمكانات. بعد ذلك يتم تعيين مَنْ ينجح وتتطابق عليه المتطلبات، من خلال وضع آلية لاستقطاب ما تحتاجه المنظمة من كفاءات بشرية مميزة، ووجود سياسة تُمكّن من المفاضلة بين العناصر البشرية المتقدمة.

من خلال ما تقدم يتبين أهمية التسلسل المنهجي العلمي في عملية التوظيف والتي تعتبر أهم وظيفة في إدارة الموارد البشرية لأنها الأساس الذي يُبنى عليه نجاح أو فشل الموارد البشرية في المنظمة، وأن سياسات إدارة الأداء والاختيار والتعيين (أي التوظيف) لابد أن تعتمد على أسس الاستحقاق والجدارة والتنافسية، والشفافية والمساءلة، والمرونة.

– التدريب والتطوير: هو العملية المدروسة لتعديل الاتجاه أو المعرفة أو السلوك المهاري للموظفين من أجل أداء أعمالهم بفاعلية، وللتدريب والتطوير عدة مزايا منها: زيادة الإنتاجية، وتطوير مهارات وقدرات الموظفين، وإيجاد نوع من الألفة بين الموظفين والأنظمة والإجراءات وطرق العمل الجديدة، ورفع معنوياتهم، وتفعيل وتعميق المعرفة المتخصصة وتعزيز استقرار ومرونة التنظيم، والتدريب الفعّال يساهم في تحقيق التوازن وسد النقص في ظل غياب التأهيل التعليمي المؤهل من مخرجات التعليم، ويعتبر وسيلة من وسائل الاستثمار يحقق قيمة مضافة للأداء المتميز للموظفين وليس عبئاً على ميزانية المنظمة لكونه أكثر

الاستراتيجيات الفاعلة في مجال الموارد البشرية، ولكي يصبح التدريب أكثر جدوى وفعالية لابد أن يكون مبنيًا على أساس التتابع والاستمرارية من خلال تبني إستراتيجية لتنمية وتطوير قدرات الموظفين تعتمد على إعداد البرامج التدريبية لتحسين الأداء يُبنى على الاحتياجات الفعلية للموظفين.

– تقويم ومراجعة الأداء: عبارة عن مراجعة لما أنجزه الموظفون بالاعتماد على وصفهم الوظيفي ومعايير عملهم، ويوفر تقييم الأداء معلومات عن المهارات التي يحتاجها الموظفون للقيام بمهامهم على أكمل وجه. فمن خلال التقييم وبناءً على نتائجه تتخذ قرارات المكافأة والمحاسبية. كما يساهم في كشف أوجه القوة والضعف في أداء الفرد ومن ثم ينمّي ويدّعم أوجه القوة ويعالج أوجه الضعف مما يؤدي إلى رفع مستوى الفرد. كما يساهم التقييم في إنجاح عمليات تخطيط أهداف المنظمة ويساعد على وضوح الرؤية.

– الأجور والحوافز: الأجور هي ما يُدفع للموظفين مقابل قيامهم بالعمل، ولضمان حصول الموظفين على أجرٍ عادل يتناسب مع أعباء وظائفهم يجب أن تحدد الأجور على أساس ما يقدر الموظفون على أدائه فعلاً تشجيعاً لهم على تعلم مهارات جديدة هي توفر قدرًا من الرضا للموظفين وتوليد الدافع للعمل المتقن والإبداع، ولا بد من وضع نظام للحوافز يساهم في مكافأة المبدعين، وتتنوع طرق الحوافز ما بين مادية كزيادة في الأجر أو المكافأة ومابين معنوية كترقية أو خطاب شكر، ومن أهم معايير الحوافز والمكافآت هو ربطها بمعايير التفوق والامتياز والتقييم في المنظمة.

– تنظيم الهيكل التنظيمي: من المهام المعقدة لإدارة الموارد البشرية أن تهدف إلى ضبط المسئوليات والمهام، وتقليل الازدواجية بين العمليات، وتنظيم الاتصال بين القيادة والموظفين.

– مبادرات الأداء المتميز للموظفين:

تنبثق فكرة المبادرات النوعية من الاهتمام العالمي بالإبداع والإتقان والتميز في أداء المؤسسات والأفراد على حد سواء، والذي أصبح عنوان النجاح والتفوق والثبات في وجه المنافسة لاسيما في عصر العولمة فأصبح الثبات والتقدم من نصيب الذين يمتلكون الإبداع ويتمتعون بمهارات الأداء المتميز ويقصد بمبادرات الأداء المتميز: مساندة إدارات التربية والتعليم للموظفين لأداء أعمالهم بكفاءة وفاعلية من خلال الاهتمام بالأساليب المبدعة، وتشجيعهم على تقديم أفكار أو مقترحات أو دراسات تساهم في تطوير الأداء وتحسين الإنتاجية والارتقاء بمستوى الخدمات المقدمة للمستفيدين، وحثهم على التعاون مع المتعاملين والالتزام الوظيفي والسلوكي بالأنظمة المؤسسية واحترامها، والقدرة على التخطيط والتنظيم والتوجيه والتفويض والتحفيز والتدريب وغيرها من المهارات القيادية والإشرافية والإدارية. (تلمساني، ٢٠٠٣، ٦١ – ٦٢)، (كيني، ٢٠٠٥، ٣٠). وتكمن معايير مبادرات الأداء المتميز في ما يلي (Zaffron &

logan , 2009, 222 – 230)

– الأداء والإنجاز: يركز هذا المعيار على أداء الموظف وإنجازاته الوظيفية والمهنية، ويتضمن حجم ونوعية الأداء وطبيعة الإنجازات بما في ذلك تحقيق أهداف تزيد عن المتوقع أو تتفوق على متطلبات الوظيفة، ويتضمن كذلك إنجاز مهام صعبة تتطلب وقتاً وجهداً، ومدى مشاركة الآخرين في تحقيق هذه الإنجازات ومدى استخدام الموظف لمهارات وأساليب حديثة أو متطورة في تحقيق إنجازاته.

– المبادرة والإبداع: يركز هذا المعيار على مبادرة الموظف إلى تقديم أفكار أو مقترحات أو دراسات أو مبادرات أو أساليب عمل متميزة ومبدعة تساهم في تطوير الأداء أو تحسين الإنتاجية أو الارتقاء بمستوى الخدمات المقدمة للمتعاملين أو تبسيط الإجراءات.

– التعاون والالتزام الوظيفي: يركز هذا المعيار على درجة تعاون الموظف مع الموظفين من خارج الإدارة ومن داخلها ومدى إيجابيته في التعامل والتعاون معهم، كما يركز على درجة الالتزام الوظيفي والسلوكي للموظف من خلال التزامه بالأنظمة.

– المشاركة وتحمل المسؤولية: يركز هذا المعيار على مدى حرص الموظف على المشاركة في النشاطات والفعاليات الرسمية وغير الرسمية وعلى درجة تحمل الموظف لمسؤولياته الوظيفية خاصة في الحالات الغير روتينية.

– المهارات الإشرافية: يركز هذا المعيار على المهارات والقدرات الإشرافية للموظف خاصة المتعلقة بالقدرة على التخطيط والتنظيم والتوجيه والتفويض والتحفيز والتدريب وغيرها من المهارات القيادية والإشرافية والإدارية التي يطبقها الموظف أثناء ممارسته لواجبات عمله.

– استخدام نظم وتقنيات المعلومات:

إن المعطيات التقنية، والتطورات الكمية والنوعية، التي يشهدها القرن الحالي – الحادي والعشرون – في مجال تقنية المعلومات والاتصالات، أدت إلى إحداث نقلة نوعية في مجال تطوير العمل ورفع كفاءته، وزيادة إنتاجيته؛ من خلال استخدم الحاسب الآلي، والشبكة الدولية للمعلومات (الإنترنت) في القيام بالأعمال؛ بنقلها من الشكل التقليدي الورقي إلى النمط الإلكتروني، والتي أصبح استخدامها هدفاً استراتيجياً للمنظمات؛ لما لها من دور فاعل في تقديم خدمات ذات جودة عالية، وتأدية العمل بدقة وسرعة، وأقل جهداً وتكاليف (العبود، ٢٠٠٤، ٩). واستخدام تقنية المعلومات في تأدية الأعمال يتطلب تعزيزاً ودعماً يتمثل في ما يلي (أبو مغايض، ٢٠٠٤، ١٧٩ – ١٨١)، (جامبل، ٢٠٠٣، ١١٩)، (Perez , 2009, 420).

– المكونات المادية: وتمثل أجهزة الحاسب الآلي بمختلف أنواعها وقدرتها، إضافة إلى الأجهزة المساندة لعمل الحاسب الآلي، وملحقاته كأجهزة الإدخال والإخراج بمختلف أنواعها.

– المكونات الفكرية: وتشمل تصميم برامج

التشغيل، وبرامج التطبيقات.

– المكونات البشرية: وتشمل الكوادر البشرية المتخصصة في مجال البرمجة والتشغيل والتحليل والمهندسين في مجال الحاسب الآلي.

– مستلزمات البنية التحتية لأعمال الحاسب داخل المبنى مثل: المواقع المكانية، التوصيلات، الشبكة والأجهزة المساندة.

– هيكلة (تبويب) المعلومات بطريقة يسهل البحث عنها، واسترجاعها، وتبادلها، وتحديثها للمستفيدين.

– تحديد جميع الوثائق والنماذج الخاصة بالإدارات العامة للتربية والتعليم مباشرة عبر الشبكة الدولية للمعلومات (الإنترنت)، بحيث تكون المواصفات القياسية لعمل الشبكة على النحو التالي: تقليل عدد خطوات انتقال المعلومات بين الأفراد؛ كي تقتصر على نقطة واحدة أو أقل عدد ممكن، وإتاحة إمكانية الوصول إلى النظام لكل المواطنين، وسهولة التعامل مع النظام، وتوفير نظام يتم تحديثه تلقائياً مع التزويد بالمعلومات.

– هندسة الإجراءات التنفيذية للعمل:

يقصد بها: إعادة تصميم عمليات المنظمة ذات القيمة المضافة وذلك من خلال تحويلها من عمليات مجزأة وموزعة على وظائف مختلفة معزولة عن بعضها البعض يجمع بينها هيكل تنظيمي رأسي إلى عمليات كاملة موزعة على فرق عمل – بحيث يؤدي كل فريق عملية كاملة – يجمع بينها هيكل تنظيمي شبكي، مع إجراء التعديلات الملائمة في كل من النظم الإدارية والثقافة التنظيمية، لتحسين معايير الأداء الهامة مثل: التكلفة – الجودة – الخدمة – سرعة الإنجاز (السلطان، ٢٠٠١، ٣٠). وتقوم هندسة الإجراءات التنفيذية للعمل على عدد من المعايير: تعريف ووصف كل الخدمات التي تُقَدَّمُ للمستفيدين، وتحديد من يقوم بها مِنَ الوحدات والأشخاص، وتحديد العلاقة الإجرائية بين الوظائف (الشاعر، ٢٠٠٤، ١٨٧). ومراجعة النظم والقوانين التي تحكم أداء الأعمال، وإعادة صياغتها بشكل يساعد على التخلص من الأسلوب البيروقراطي والروتيني، وإيجاد مجال واسع للحركة والمرونة؛ من أجل تعزيز القدرة على التعامل مع الأحداث والمستجدات، ومراجعة مسارات العمليات الإدارية والإجرائية، وإعادة تصميمها بشكل يضمن التخلص من كافة الخطوات والإجراءات التي لا تضيف قيمة للناتج النهائي لتقديم الخدمة، وحصرها في الأمور ذات الفائدة والقيمة المضافة اختصاراً للوقت، وترشيد التكلفة، ودعماً لجودة الأداء والتقليل من الوثائق، ومتطلبات الحصول على الخدمة، وتفويض صلاحية اتخاذ القرارات لإنجاز الخدمات والمهام المتكررة للمستويات الدنيا، وتوفير الأدلة الإرشادية اللازمة للحصول على الخدمة لكل المستفيدين على موقع الشبكة الدولية للمعلومات (الإنترنت) للإدارات العامة للتربية والتعليم؛

للاسترشاد بها في معرفة متطلبات الحصول على الخدمة، والتطوير والتحديث لإجراءات العمل، وتصميم إجراءات تقديم الخدمة بشكل انسيابي، للحد من الصعوبات التي تواجه المستفيدين، وميكنة الأعمال اليدوية.(السلطان، ٢٠٠٤، ٥٢).

– بناء نظام متكامل للمساءلة والمحاسبية:

برز مفهوم المساءلة والمحاسبية من خلال الاهتمام بالإصلاح الإداري، وتحقيق مطلب الأمانة في الإدارة والذي يعني تطبيق الرقابة الخارجية على الموظفين لمحاسبتهم عن المخرجات أو النتائج المتوقعة من أداء العمل والحيلولة بينهم وبين استغلال نفوذهم الوظيفي (Noble & Alpert, 2005, 293).

ولتطبيق مبدأ المساءلة والمحاسبية بفاعلية هناك العديد من الوسائل والإستراتيجيات التنظيمية والتشريعية كما يلي (هلال، ١٩٩٩، ٩٥ – ٩٧، ١٤٨ – ١٥١)، (جونز، ٢٠٠٦، ٨١ – ٨٢)، (Noble & Alpert , 2005, 294 – 295)

– تحديد نطاق المسئوليات والصلاحيات: حيث لا يمكن مساءلة الموظفين دون أن تكون المهام المناطة بهم واضحة ومحددة من خلال الوصف الوظيفي للمهام التي يقومون بها بتوفير دليل للصلاحيات يُوضح من خلاله مدى الصلاحيات التي يتمتع بها الموظف من أجل أدائه لمهامه، حيث يمكن على أساس ذلك مساءلته عند خروجه عن نطاق صلاحياته أو استغلاله لهذه الصلاحيات بما يسيء إلى وظيفته وينتهك حقوق الصالح العام.

– تحديد نطاق الإشراف: إن مبدأ المساءلة يقتضي أن يكون عدد الأشخاص الذين يشرف عليهم القادة الإداريون متناسباً مع مهام وظيفته ونطاق صلاحياته؛ وإلا لن يكون بمقدوره تحديد الشخص المعني بالمخالفة الإدارية أو معاقبته على انتهاكاته.

– تعزيز الولاء للوظيفة والمنظمة والوطن: إن الموظفين الذين يشعرون بعدم رضا عن وظائفهم أو منظماتهم لا يكون لديهم الحماس لأداء أعمالهم، والإخلاص والأمانة في كثير من الأحيان لأداء مهامهم الوظيفية، وأن تحقيق مبدأ المساءلة في الوظيفة يتطلب تشجيع الموظفين على الولاء لوظائفهم ومنظماتهم وأوطانهم من خلال تعزيز قنوات الاتصال مع الموظفين المتمثلة في توسيع دائرة الاجتماعات واللقاءات الرسمية بما يؤدي إلى تلمس احتياجاتهم ومحاولة تلبية هذه الاحتياجات في حدود إمكانات المنظمة، وتوعيتهم بأهمية الولاء والانتماء.

– تحسين وسائل الرقابة الخارجية: إن بالإمكان تحسين وسائل الرقابة الخارجية من خلال إيجاد وحدة إدارية خاصة بهذه المهمة داخل المنظمة أو خارجها أو الجمع بينهما، على ألا تكون هذه الرقابة هدفاً في حد ذاتها، بحيث تتحول إلى غاية مهمتها اقتناص الأخطاء وإثارة الخوف في نفوس الموظفين من عدم الوقوع في الأخطاء بدلاً من التركيز على أداء العمل بطريقة صحيحة.

– الاستماع إلى وجهة نظر الموظفين وشكواهم: من مصادر تعزيز درجة المسئولية لدى الفرد توفير المناخ الملائم للعمل وأخذ آرائهم في الاعتبار.

إن الغاية من المساءلة والمحاسبية تكمن في تحسين الأداء أو تعديله أو تطويره وإصدار الأحكام وفقا لمعايير محددة تعمل على متابعة الموظفين والإحاطة بسلوكياتهم وبالصلاحيات المفوضين باستخدامها من أجل الارتقاء بالمنظمة بمكوناتها الثلاثة: المدخلات، والعمليات، والمخرجات، والتأكد من أن الأعمال تسير ضمن الأنظمة والقوانين واللوائح والإجراءات المقررة، وأنها تؤدّي بأفضل الطرق، ومنع حدوث الأخطاء والانحرافات وأعمال الغش والاختلاس والتزوير، واكتشاف ما يقع منها أولا بأول، واتخاذ الإجراءات التصحيحية اللازمة لمعالجتها ومنع تكرارها، والتحقق من مدى كفاية السياسات والإجراءات والمخططات التي تضعها الإدارة العليا بالمنشأة لتنفيذ الأعمال والمهام التي تنفذها، والتأكد من حسن استخدام الموارد المادية والبشرية في المنظمة والحد من الإسراف، وضمان اتخاذ القرارات السليمة على مختلف المستويات الإدارية، وتنفيذ هذه القرارات بأفضل صورة، والوقوف على المشكلات والعقبات التي تعترض انسياب العمل التنفيذي، والعمل على توفير بدائل أساليب حديثة لحله، والتأكد من أن المستويات الإدارية العليا في المنظمة على إلمام كاف بما يُجْرَى من أعمال في المستويات الإدارية الأخرى للمؤسسة، والعمل على تقوية إطار السيطرة والشفافية والمسئولية (جونر، ٢٠٠٦، ٨٨)، (Noble & Alpert 2005, 299)

الدراسات السابقة

بمراجعة للأدبيات التي تناولت إدارة الأداء يتم عرض بعض الدراسات ذات العلاقة بموضوع الدراسة تبعاً لأقدمية نشرها على النحو التالي:

أظهرت دراسة هوفيش وسوهلر (Hughes, & Sohler, 1992, 42-56) أن أدارة الأداء يمكن تطبيقها في المنظمات التربوية، وأن مستوى تطبيقها أقل من المستوى المطلوب، وأن الأنظمة السائدة في المنظمات التربوية تحد من فاعلية تطبيق إدارة الأداء بالشكل الذي يحقق أفضل النتائج، وأن تطبيق إدارة الأداء يحقق الميزة التنافسية، فهي تشعر الموظفين بمسؤوليتهم تجاه تحقيق رضا المستفيدين ورفع كفاءة الأداء، وزيادة فاعلية الأنظمة الإدارية والمالية، والتأكيد على حاجات الموظفين من خلال الاهتمام بنظام الترقيات والتدريب والتطوير.

وخلصت دراسة ديفس (Davis, 1995, 13 – 18) إلى أن إدارة الأداء تتميز بالنظرة الشمولية فيما يتعلق بإدارة شئون الموظفين من خلال مجموعة الأنشطة، التي تتعلق بالتوظيف واستقطاب الموظفين واختيارهم وتدريبهم وتحفيزهم وتطويرهم ومراجعة أدائهم؛

بغرض تحقيق أهداف المنظمة والأهداف الخاصة بهم.

واستنتجت دراسة ريننسكي وبارتش (Bartsch & Repinski 1996, 18 – 22): أن إدارة الأداء تؤدي إلى أداء أفضل بتحليل ووصف المهام الوظيفية بتوضيح الوظيفة وما يتم القيام به من خلالها، وإيجاد نوع من الفهم بذلك وتوصيله إلى الموظفين، وأن تحليل المهام الوظيفية يساعد المنظمة في تخطيط الموارد البشرية، والاختيار، وتقييم الوظائف، والتدريب والتطوير، وإعادة تصميم الوظائف، وإدارة الأداء، والمحافظة على حقوق الموظفين.

وبينت دراسة غلي (Gilley, 2000, 87 – 105) أن عناصر نظام إدارة الأداء تتمثل في: الإدارة الإستراتيجية والتي تقوم على الفعاليات والخطط التي تضعها المنظمة على المدى البعيد، بما يكفل تحقيق التلاؤم بين المنظمة ورسالتها، وبين الرسالة والبيئة المحيطة بها بطريقة فاعلة، ومبادرات الأداء المتميز: والتي تهتم بالمجهودات الذاتية والشخصية التي يجب أن يبذلها الموظفون لتطوير المنظمة وتحسين أدائهم واقتراح الأفكار الإبداعية، ومسئوليات الوظيفة وتحديد المستويات المختلفة لأداء المهام والواجبات والنتائج المستهدفة: حيث يتم تحديد مستويات الأداء في ضوء المعرفة والمهارات المطلوبة في كل مستوى وتحديد درجة التعقيد أو الصعوبة في أداء المهام المطلوبة، وتحديد الصلاحيات والسلطة اللازمة للأداء في المستوى المحدد، ومراجعة الأداء: بقياس مدى مساهمة الموظفين في إنجاز الأعمال التي تسند إليهم والحكم على سلوكهم وتصرفاتهم أثناء العمل وعلى مدى التطور في أدائهم، والتدريب؛ لمساعدة الموظفين على التطور وعلى الوصول إلى أقصى طاقة لهم، والتحفيز المستمر للموظفين بما يضمن تحقيق مستوى عالٍ من الرضا الوظيفي والولاء والانتماء لدى الموظفين مما يدفعهم إلى تقديم أفضل ما لديهم للاستغلال الأمثل للموارد البشرية المتاحة.

وأظهرت دراسة لونابوكر (Lonabocker,2000, 22 – 17) أن إدارة الأداء أداة فاعلة في تطبيق نظام في الحوافز وتقييم أداء الموظفين وتتعامل مع العنصر البشري على أساس أنه أصول استثمارية يجب تحفيزها بفعالية وكفاءة إذا أرادت المنظمة أن تحقق مردودا جيدا في الأمد الطويل في زيادة الإنتاجية وتفوق الأداء، وذلك بوضع سياسات جديدة ومتطورة لتحديد الأجور: بتحديدها على أساس ما يقدر الموظفون على أدائه من أعمال وليس على أساس ما يؤدونه فعلاً تشجيعاً لهم على تعلم مهارات جديدة باستمرار والإلمام بخبرات متعددة، الأمر الذي يوفر للإدارة درجة أكبر من المرونة في إدارة الموارد البشرية، كذلك تطبيق سياسة المكافآت الجماعية كدلالة على أهمية فريق العمل لبعض الأعمال المرتبطة ببعضها، إلى جانب أنشطة مرنة للميزات الإضافية كمعاشات التقاعد وبما يحقق الأمن والأمان الوظيفي والمادي للموظفين، والمساهمة في رفع الروح المعنوية لهم وزيادة إنتاجهم.

وكذلك تقويم الموظفين بحيث يقوم على تحليل الوظائف في تحديد المعايير والأسس الموضوعية لتقييم أداء الموظفين، وذلك من خلال مقارنة ما هو مفترض أداؤه بالأداء الفعلي للموظف للحكم على مستوى أدائه الوظيفي.

وبينت دراسة ميلار وآخرون (Millar & others , 2001, 73-81) أن أسلوب تطبيق إدارة الأداء يزود المنظمات التربوية بالتوجيه المعين على تطوير واستعمال نماذج إدارة الأداء الفاعلة والتي تتميز بالشمول المتمثلة بالإدارة الاستراتيجية، وإدارة الموارد البشرية، والمالية، والتحفيز، وتوفير بيئة العمل المناسبة، والمتابعة، والتحسين المستمر للموظفين، وأن مستوى تطبيق إدارة الأداء في المنظمات التربوية أقل من المستوى المطلوب.

وتناولت دراسة لونفنيكر وفينك (Longenecker & Fink, 2001, 7 – 18) إدارة الأداء في المنظمات السريعة التغيير. وبينت عدم التكافؤ بين معايير إدارة الأداء وأنظمة المنظمات، وأن إدارة الأداء تعمل على مواجهة التحديات التي تتعرض لها منظمات الأعمال والمتمثلة في: التسارع الكمي والنوعي في البيئة الخارجية، وتدعيم المركز التنافسي، وتخصيص الموارد والإمكانات بطريقة فعالة، وأن من معوقات تطبيق إدارة الأداء قلة الكوادر المدربة، والافتقار إلى نظام عادل للحوافز، والمركزية في اتخاذ القرارات، وغياب المعايير الموضوعية لقياس الأداء.

في حين بينت دراسة ستوري (Storey,2002, 321 – 338) أن تطبيق إدارة الأداء عادة ما يكون أقل من الطموحات لأن تطبيق إدارة الأداء بطريقة فاعلة يتطلب اتسام المنظمات بهياكل تنظيمية مرنة، وأن يكون لديها تسلسل أقل نسبياً من الوظائف حتى تتمكن من البقاء والاستمرار، وتحسين بيئة العمل المادية، وتوفير أساليب القيادة الفعالة.

وأوضحت دراسة وينغروف (Wingrove, 2002, 33 – 38) أن النموذج الوصفي لإدارة الأداء يتمثل في الإدارة الاستراتيجية للمستقبل على المدى البعيد، الذي يتطلب من المنظمة أن تصمم رسالتها، وتحدد غاياتها وأهدافها، وكيفية التعامل مع البيئة الداخلية والخارجية، ومعرفة الفرص والمخاطر المحيطة بها، وإدارة الموارد البشرية المتعلقة بتخطيط وتنظيم وتوجيه ورقابة عمليات اختيار، وتعين، وتنمية، ومكافأة، باعتبار الموارد البشرية أساساً قوياً للقوة الاقتصادية وذلك بقدرتها على الإدارة الفعالة وعلى الأداء الجاد المثمر للموظفين، ولتعظيم القيمة المضافة والحصول على الأفراد الأكفاء للعمل في مختلف الوظائف، والاستفادة القصوى من جهود الموظفين، والمحافظة على استمرارية رغبة الأفراد في العمل في المنظمة، والحصول على أفضل فرص عمل ممكنة مع إتاحة فرص التقدم والترقي. كما بينت أن الإدارة الإستراتيجية، وإدارة الموارد البشرية تعتبر تحديات في قياس نجاح الموظفين في المنظمة، وأن استخدامهما في

المنظمات بدرجة أقل من المستوى المطلوب. كما بينت أن هنالك تأثيراً متبادلاً بين مكونات النموذج الوصفي لإدارة الأداء.

وأوضحت دراسة كوشنك (Kuchinke, 2002, 96 – 179) أن إدارة الموارد البشرية كأسلوب من أساليب إدارة الأداء يقوم على استقطاب الكفاءات البشرية من الموظفين وتدريبها وتحفيزها مما يؤثر إيجاباً على تمكين المنظمات من تقديم إنتاجها وخدماتها بكفاءة عالية، وزيادة الرضا الوظيفي وتحقيق الذات عند الموظفين بأكبر قدر، والاستفادة القصوى من جهود الموظفين، والمحافظة على استمرارية رغبة الأفراد في العمل في المنظمة.

وأظهرت دراسة غليسون وهاسبنس (Gleeson & Husbands, 2003, 499 – 511) تأثير إدارة الأداء وأنها تضيف قيمة إلى العمل، وتؤدي إلى إنجاز العمل بشكل صحيح وتطوير الموظفين، وتزيد من فهم الموظفين لوظائفهم، واكتشاف الأخطاء مبكراً.

وتوصلت دراسة جنقس ولوماس (Jennings & Lomas, 2003,369 – 383) إلى أن نظم إدارة الأداء تؤثر على أداء القادة إيجاباً بمساعدتهم على توزيع الأهداف على الوحدات، وتنمية قدرات الموظفين في المشاركة في حل المشكلات، وتحديد المعايير الرقابية على أداء الموظفين، وتحفيز الموظفين في اتجاه تحقيق الأهداف، والارتباط بين المنظمة والبيئة الخارجية.

كما بينت دراسة هاينس وآخرين (Haynes &others , 2003,75 – 89) آثار تطبيق إدارة الأداء ومعوقات التطبيق، فإدارة الإدارة أداة فاعلة لرسم السياسات والبرامج، وتنمية مشاركة الموظفين، وتحديد العلاقات والسلطات والمسئوليات، وأن إدارة الأداء تواجهها معوقات تتمثل في: مقاومة الموظفين لتطبيقها، وتعدد المستويات الإدارية، وعدم وجود اتصالات فاعلة، والازدواجية في تأدية الوظائف وعدم التنسيق، وعدم مرونة إجراءات تنفيذ الأعمال.

وأظهرت دراسة فيتزغرالد وآخرين (Fitzgerald & others, 2003, 91 – 105) أهمية تطبيق إدارة الأداء في تقييم الموظفين للتخلص من البيروقراطية، فبعد تعيين الموظفين في الوظائف المناسبة لقدراتهم تبرز الحاجة إلى تقييم أدائهم وتحديد مدى كفاءتهم في أداء أعمالهم، والذي يقوم على التقييم الدوري لأداء الموظفين، والأخذ في الاعتبار كلاً من الأداء الحالي للموظفين وقدراتهم المستقبلية.

وبينت دراسة فرانزين (Franzsen ,2003, 131 – 138) أن التحول إلى مجتمع المعرفة أظهر كثيراً من القيم التي تظهر الدرجات المختلفة في المنظمات الحديثة تتضمن بؤرة على طريق العمل والتعاون واستخدام مبدأ الشورى في مكان العمل وإنصاف وعدالة في علاقات العمل، ولابد من تبنى ثقافات جديدة من خلال القيادة والإستراتجيات الفاعلة والالتزام بتطبيق إدارة الأداء، كما بينت أن أنظمة التعليم لا تتوافق مع ممارسات إدارة الأداء، وأن هناك صعوبات تواجه

التطبيق تتمثل في: صعوبة قياس البراعة وتطوير دليل الأنظمة والإجراءات للأداء الأكاديمي.

وبينت دراسة كراوفورد وإيرلي (Crawford & Earley, 2004, 377 – 389) أن ممارسة القادة لإدارة الأداء يؤدي إلى تطوير العمل الإداري من منظور متكامل وتوضيح الرؤية والعمل بروح الفريق، وضمان الالتزام بالأهداف، واختيار الإجراءات التنفيذية التي تتسم بالمرونة، وتسهيل التعاون بين الموظفين من خلال القضاء على الازدواجية في توزيع المهام.

وبينت دراسة كريكلو (Kreklow,2006, 94 – 97) أن من مبادئ إدارة الأداء التخطيط الإستراتيجي، وإجراء الأداء المتطور، والتحسين المستمر، وإدارة الموارد المالية، وأن مبادئ إدارة الأداء متشابكة، وأن إدارة الأداء تساعد في المراقبة والتتبع والتحليل، وتوجيه أهداف المنظمة، وتحقيق رضا المستفيدين.

وأكدت دراسة نير (Nair, 2006,948 – 975): على وجود علاقة طردية إيجابية بين ممارسات إدارة الأداء والأداء المتميز، ونتائج تطوير الإدارة.

وأضحت دراسة متشجين وكوكنس (Mestchian & Cokins, 2006, 28 – 30): أن مفهوم إدارة الأداء مفهوم واسع يشمل توجيه الأداء في الاتجاه الصحيح، وأن من معايير إدارة الأداء التخطيط الإستراتيجي الذي يقوم على رؤية واضحة، والتركيز على استخدام تقنية المعلومات، والتركيز على الإدارة المالية، وأن إدارة الأداء حافز للمنظمات لتطوير وتجديد جهودهم وتحقيق الميزة التنافسية والاستفادة من الفرص، واستخدام مجموعة التقنيات النوعية والكمية.

وأظهرت دراسة بريد ورايت (Bryde, & Wright,2007,5 – 55) أن تطبيق إدارة الأداء يتطلب هياكل تنظيمية مرنة، وتوفير نظام فاعل لإدارة المعلومات، واستخدام التخطيط الإستراتيجي. كما بينت أن تطبيق إدارة الأداء في المنظمات ضرورة ملحة وحتمية، فهي تؤدي إلى اختصار الوقت والجهد والتكلفة وتعمل عل جودة الأداء.

وأوضحت دراسة أوكيش (Oakes,2007, 3 – 50) أن تطبيق إدارة الأداء في المنظمات يعد ضرورة تقتضي إلمام الموظفين بالقيمة المحسوسة لتطبقها وأن من خطوات تطبيق إدارة الأداء التخطيط الإستراتيجي، والتدريب، ومراجعة الأداء والأهداف، والربط بين الوظيفة والمهارات اللازمة لتأديتها.

واستنتجت دراسة اشيروود وآخرين (Isherwood & others,2007, 71 – 81) أن إدارة الأداء أداة فاعلة في التحفيز والتطوير وأن تطبيقها يتطلب بناء نظام معلوماتي تحتي فاعل، وثقافة تنظيمية تتيح المشاركة للموظفين، وقيادة عليا ذات كفاءة، والتخلص من البيروقراطية.

وتناولت دراسة موديل وآخرين (Modell & others, 2007, 453 – 475) المحاسبة الإدارية كعنصر من عناصر نظام إدارة الأداء بتطبيق الرقابة على أداء

الموظفين وسلوكياتهم، وفحص تطور ممارسة إدارة الأداء وأنها تؤدى إلى المرونة وأن من معوقات إدارة الأداء تعارض مبادرات الإصلاح في المنظمات وعدم تنسيقها مع بعضها البعض.

وبينت دراسة سترين (Strain,2009,67 – 84) أن إدارة الأداء متطلب رئيس للمنظمة الفاعلية ومن متطلبات تطبيق متطلبات إدارة الأداء، دعم القيادات العليا، ونشر ثقافة إدارة الأداء، وتأهيل الكوادر البشرية، وتعزيز البنية التحتية للاتصالات، وإعادة هيكلة البناء التنظيمي.

– التعليق على الدراسات السابقة:

بالنظر إلى الدراسات يتضح أن هناك أوجه تشابه واختلاف فيما بين الدراسات السابقة والدراسة الحالية يظهر في:

– موضوع الدراسة:

تتفق الدراسات السابقة والدراسات الحالية من حيث مجال موضوعها وهو إدارة الأداء إلا أنها تختلف من حيث تناولها للموضوع حيث ركزت بعض الدراسات على أهمية تطبيق إدارة الأداء كدراسة هوفيش وسوهلر (Hughes, & Sohler, 1992)، ودراسة ينسكي وبارتش (Bartsch, & Repinski, 1996)، ودراسة نابوكر (Lonabocker, 2000)، ودراسة كوشنك (Kuchinke, 2002)، ودراسة غليسون وهاسبنس (Gleeson & Husbands, 2003)، ودراسة جنقس ولوماس (Jennings & Lomas, 2003)، ودراسة فيتزغرالد وآخرين (Fitzgerald& others , 2003)، ودراسة كراوفورد وإيرلي (Crawford & Earley, 2004).

وقد ركزت بعض الدراسات على تناول أهمية ومعوقات تطبيق إدارة الأداء كدراسة لونفنيكر وفينك (Longenecker & Fink, 2001)، ودراسة هاينس وآخرين (Haynes & others , 2003)، ودراسة فرانزين (Franzsen, 2003)، وتناولت بعض الدراسات متطلبات تطبيق إدارة الأداء كدراسة ستوري (Storey, 2002)، ودراسة بريد ورايت (Bryde, & Wright, 2007)، ودراسة اشيروود وآخرين (Isherwood & others, 2007). وتناولت دراسة نير (Nair, 2006) إبراز وجود علاقة بين تطبيق إدارة الأداء ومتغير التميز والتطوير في الأداء. في حين تناولت بعض الدراسات معايير مكونات إدارة الأداء كدراسة ديفس (Davis, 1995)، ودراسة غلي (Gilley, 2000)، ودراسة ميلار وآخرين (Millar & others, 2001)، ودراسة وينغروف (Wingrove, 2002)، ودراسة كريكلو (Kreklow, 2006)، ودراسة متشجين وكوكنس (Mestchian & Cokins, 2006)، واقتصرت دراسة موديل وآخرين (Modell & others, 2007) على المحاسبة كمعيار من معايير إدارة الأداء وجمعت دراسة لونابوكر (Onabocker, 2000) بين تناول أهمية التطبيق والمكونات. وتتفق الدراسة الحالية مع الدراسات التي تناولت معايير مكونات إدارة الأداء غير

أن هذه الدراسة استخدمت النموذج الذي يتصف بالنظرة الشمولية لكل عناصر إدارة الأداء وجمعت في دراستها بين الجوانب النظرية والتطبيقية في حين أن الدراسات السابقة اقتصر كل منها على بعض مكونات معايير إدارة الأداء كما أنها اقتصرت في تناولها على الجوانب النظرية.

– البيئة الثقافية

أجريت جميع الدراسات السابقة في بيئات أجنبية في حين أن الدراسة الحالية أجريت في المملكة العربية السعودية.

– المنهج والطريقة

اعتمدت الدراسات السابقة في أدبياتها على الكتب والدراسات والوثائق معتمدة على المنهج الوثائقي (المكتبي) في حين جمعت الدراسة الحالية بين المنهج الكمي (الوصفي المسحي) والمنهج النوعي (الملاحظة المباشرة).

– أهمية الدراسات السابقة للدراسة الحالية

أفادت الدراسات السابقة الدراسة الحالية من حيث إنها حققت ما يلي: أوضحت متطلبات تطبيق إدارة الأداء الفاعلة، وبينت الآثار الإيجابية المتوقعة من تطبيق إدارة الأداء، والمعوقات التي قد تحول دون توافر المعايير الفاعلة لإدارة الأداء.كما أوضحت بأنه لا يوجد نموذج موحد لتطبيقات إدارة الأداء، وإنما تختلف الأساليب باختلافات البيئات الثقافية، والإمكانات المادية والبشرية. كما ساهم الوقوف على الإطار النظري الذي احتوته الدراسات؛ في تحديد الإطار النظري للدراسة الحالية عن تطبيقات إدارة الأداء وتكوين تصور شامل لموضوع الدراسة الحالية من حيث أهدافها، وأهميتها، ومنهج الدراسة، وإعداد الاستبانة الخاصة بالدراسة الحالية من حيث المجالات، والعبارات التي يحتويها كل مجال، ومقياس تدرج الإجابات، وتحديد الأساليب الإحصائية.

المنهج وإجراءات الدراسة الميدانية

– منهج الدراسة

لتحقيق أهداف الدراسة جمعت الدراسة بين نوعين من المناهج: المنهج الكمي والنوعي على النحو التالي:

أ – المنهج الوصفي المسحي

اُستُخدِمَ لملاءمته لهذه الدراسة، لأنه يهتم بتوفير أوصاف دقيقة عن الظاهرة المراد دراستها، عن طريق جمع البيانات، ووصف الطرق المستخدمة. كما يعين في تنظيم هذه البيانات، ووصف النتائج، وتفسيرها في عبارات واضحة؛ لاستخلاص تعميمات ذات مغزى (عدس: ١٩٩٧: ١٨٥). تؤدي إلى الإفادة منها في مجال تطبيق إدارة الأداء في الإدارات العامة للتربية والتعليم ولتحقيق ذلك تم اتباع الخطوات التالية:

– دراسة نظرية في الكتب والدراسات ذات العلاقة بالموضوع ومقاييس مكونات إدارة الأداء للأجهزة الحكومية.

– دراسة ميدانية بإعداد مقياس معياري عن مكونات إدارة الأداء لتشخيص الواقع بموضوعية.

ب – المنهج النوعي: الإثنوجرافيك (الحلقي): الذي يعتمد على دراسة الظاهرة في سياقها الطبيعي باعتبارها مصدراً مباشراً للبيانات بمعنى البحث عن الحقيقة من أفواه الأفراد أو من الوثائق ذات العلاقة المباشرة بموضوع البحث ثم تحليلها وتفسيرها (عباس، ٥٠ ، ٢٠٠٩). ولتحقيق ذلك تمت عملية جمع البيانات باستخدام الملاحظة غير المباشرة: حيث تم مراجعة وفحص ودراسة وتحليل عدد من الوثائق التي تتعلق بمكونات إدارة الأداء مجال الدراسة الحالية.

– مجتمع وعينة الدراسة:

طُبِّقت الدراسة على جميع أفراد المجتمع الأصلي الذي تألف من (٢٨٠) فردٍ من القياديين والقياديات في الإدارات العامة للتربية والتعليم للبنين والبنات بالمناطق التعليمية في كل من: الرياض، المدينة، المنورة، الدمام، تبوك، أبها. الذي تم تحديده في ضوء الهيكل التنظيمي للإدارات العامة للتربية والتعليم في المناطق لعام ١٤٢٩/ ١٤٣٠هـ (وزارة التربية والتعليم، ١٤٢٩/ ١٤٣٠هـ) منهم (١٥٠) من القياديين في الإدارات العامة للتربية والتعليم المسئولة عن تعليم البنين و(١٣٠) من القيادات الإدارية في الإدارات العامة للتربية والتعليم المسئولة عن تعليم البنات، واستجاب منهم بعد الفاقد واستبعاد الاستبانات الغير صالحة للاستخدام (٢٢١) فردٍ بنسبة (٧٩٪) من المجتمع الأصلي للدراسة منهم (١٢٠) من القياديين في الإدارات العامة للتربية والتعليم للبنين بنسبة (٨٠ ٪) من المجتمع الأصلي للدراسة و(١٠١) من القيادات في الإدارات العامة للتربية والتعليم للبنات بنسبة (٧٨ ٪) من المجتمع الأصلي للدراسة. ويوضح الجدول رقم (١) توزيع أفراد مجتمع الدراسة وفقاً لخصائص المجتمع على النحو التالي:

الجدول رقم (١). توزيع أفراد مجتمع الدراسة في الإدارات العامة للتربية والتعليم بالمملكة العربية السعودية تبعاً للنوع، المكان الجغرافي، المستوى العلمي، الإعداد التربوي، الخبرة العملية، الدورات التدريبية في مجال العمل الإداري ن = ٢٢١.

البيان	الفئة	العدد	النسبة المئوية
النوع	ذكر (بنين)	١٢٠	٥٤,٣٪
	إناث (بنات)	١٠١	٤٥,٧٪
المكان الجغرافي (الإدارات التعليمية بالمناطق)	الرياض	٤٢	١٩,٠٪
	المدينة المنورة	٤٦	٢٠,٨٪
	الدمام	٤٣	١٩,٥٪
	تبوك	٤٥	٢٠,٤٪
	أبها	٤٥	٢٠,٤٪
المستوى العلمي	كلية متوسطة	١١	٥,٠٪
	جامعي	١٤٩	٦٧,٤٪
	ماجستير	١٨	٨,١٪
	دكتوراه	٢٣	١٠,٤٪
	لم يجيبوا	٢٠	٩,١٪

تابع الجدول رقم (١).

البيان	الفئة	العدد	النسبة المئوية
الإعداد التربوي	تربوي	١٣٠	٥٨,٨٪
	غير تربوي	٦٩	٣١,٢٪
	لم يجيبوا	٢٢	١٠,٠٪
الخبرة العملية	خبرة قصيرة من (١ إلى أقل من ٥) سنوات	١٥	٦,٨٪
	خبرة متوسطة من (٦ إلى أقل من ١٠) سنوات	٨	٣,٦٪
	خبرة طويلة (أكثر من ١٠) سنوات	١٨١	٨١,٩٪
	لم يجيبوا	١٧	٧,٧٪
الدورات التدريبية	حاصلين على دورات تدريبية	١٠٤	٤٧,١٪
	غير حاصلين على دورات تدريبية	١٠٢	٤٦,٢٪
	لم يجيبوا	١٥	٦,٨٪

يتضح من الجدول رقم (١) ما يلي :

- أنَّ أكبر نسبة من أفراد مجتمع الدراسة من القياديين الإداريين من الذكور في الإدارات العامة للتربية والتعليم المسئولة عن تعليم البنين، حيث بلغت نسبتهم ٥٤,٣٪. في حين بلغت نسبة القياديين الإداريين من الإناث في الإدارات العامة للتربية والتعليم المسئولة عن تعليم البنات ٤٥,٧٪.

- أنَّ نسبة أفراد مجتمع الدراسة في المدينة المنورة بلغت ٢٠,٨٪، ثم تبوك بنسبة ٢٠,٤٪، وأبها التي حصلت على نفس النسبة ٢٠,٤٪، ثم الدمام بنسبة ١٩,٥٪، ثم الرياض بنسبة ١٩,٠٪، على التوالي.

- أنَّ أفراد مجتمع الدراسة ينقسمون من حيث المستوى العلمي إلى أربعة مستويات: الحاصلين على شهادة الكلية المتوسطة بنسبة ٥,٠٪، الحاصلين على الشهادة الجامعية بنسبة ٦٧,٤٪، الحاصلين على درجة الماجستير بنسبة ٨,١٪، الحاصلين على درجة الدكتوراه بنسبة ١٠,٤٪. أما الذين لم يجيبوا عن تحديد المستوى العلمي فبلغت نسبتهم ٩,١٪.

- أنَّ أفراد عينة مجتمع الدراسة الحاصلين على إعداد تربوي بلغت نسبتهم ٥٨,٨٪ في حين بلغت نسبة غير الحاصلين على إعداد تربوي ٣١,٢٪.أما الذين لم يجيبوا عن تحديد المؤهل الدراسي فبلغت نسبتهم ١٠,٠٪.

- أنَّ خبرة أفراد مجتمع الدراسة تتراوح ما بين (١ – أكثر من ١٠) سنوات، وأنَّ أكبر نسبة من أفراد الدراسة من فئة الخبرة العملية الطويلة (أكثر من ١٠) سنوات بنسبة ٨١,٩٪، يليها فئة الخبرة العملية القصيرة (١ إلى أقل من ٥) سنوات بنسبة ٦,٨٪، يليها الخبرة العملية المتوسطة (٥ إلى أقل من ١٠) سنوات بنسبة ٣,٦٪. أما الذين لم يجيبوا عن تحديد الخبرة العملية في مجال عملهم فبلغت نسبتهم ٧,٧٪.

- أنَّ أفراد عينة مجتمع الدراسة الحاصلين على دورات تدريبية بلغت نسبتهم ٤٧,١٪ في حين بلغت نسبة غير الحاصلين على دورات تدريبية ٣١,٢٪. بينما بلغت نسبة الذين لم يجيبوا عن تحديد الحصول على دورات تدريبية ٦,٨٪.

وتم التعامل مع متغيري النوع (الذكر، أنثى) والمكان الجغرافي إحصائيا لدلالة الفروق بين أفراد عينة الدراسة تبعا لهذين المتغيرين لإبراز مدى تطبيق إدارة الأداء في الإدارات العامة للتربية والتعليم المسئولة عن البنين والبنات كل على حدة وكذلك في كل إدارة من إدارات التربية والتعليم في المناطق المختلفة في المملكة العربية السعودية.

– أدوات الدراسة:

لتحقيق أهداف الدراسة تم الاعتماد في جمع المعلومات على الأدوات التالية:

١ – الاستبانة:

تم اتباع الخطوات التالية في تصميم استبانة الدراسة لتصبح صالحة للاستخدام:

– تحديد هدف الاستبانة: هدفت الاستبانة إلى معرفة معلومات عامة عن: النوع (ذكر، أنثى)، المكان الجغرافي (المناطق التعليمية)، المستوى العلمي، الإعداد التربوي، الخبرة العملية، المشاركة في الدورات التدريبية في مجال العمل الإداري. ومعرفة إجابات أفراد عينة الدراسة عن المعلومات الأساسية المتعلقة بمدى توافر معايير مكونات إدارة الأداء في الإدارات العامة للتربية والتعليم بالمملكة العربية السعودية.

– البناء المبدئي للاستبانة: تم البناء المبدئي لاستبانة الدراسة عن طريق القيام بالاطلاع على الأدب التربوي المتوافر في مجال إدارة الأداء، ومعايير قياس الأداء المتميز. وقد تألفت الاستبانة في صورتها المبدئية من ١٢٥ عبارة موزعة على سبعة مجالات هي: الإدارة الإستراتيجية، إدارة الموارد المالية، إدارة الموارد البشرية، مبادرات الأداء المتميز للموظفين، نظم وتقنيات المعلومات، هندسة الإجراءات التنفيذية للعمل، نظام المساءلة والمحاسبية.

– صدق الاستبانة Validity: يُقصَدُ بصدق الاستبانة: أن تقيس ما أُعِدَّت من أجل قياسه فعلاً، أي تقيس الوظيفة التي أعدت للقياس، ولا تقيس شيئًا مختلفًا عنها (العنزي، ١٦٥ : ١٩٩٩) وقد تم التأكد من ذلك عن طريق:

– الصدق الظاهري Validily Face (آراء المحكمين): لتحقيق صدق الاستبانة ومدى ملاءمتها وصلاحيتها لغايات الدراسة تم عرضها في صورتها المبدئية على مجموعة من المُحكِّمين، بلغ عددهم ١٠ محكمين، استجاب منهم ٨ محكمين؛ لمعرفة آرائهم حول مناسبة العبارة للمجال والفئة المعروضة عليهم (القياديين والقياديات) في الإدارات العامة للتربية والتعليم، ووضوح صياغتها، وإضافة أي عبارة يرون أنها مهمة، وكتابة أي اقتراح حول الاستبانة بصفة عامة. وقد اُعتُبرت نسبة ٨٠٪ من آراء المحكمين معيارًا للحكم على صلاحية العبارة، وفي

ضوء نتائج آراء المحكمين تم تَقَبُّل العبارات التي اتفق المُحكِّمون على انتمائها لكل مجال، وحذف العبارات المكررة، وتعديل صياغة بعض العبارات.

– **صدق المحتوى** Content Validity: للتأكد من تمثيل مجالات وعبارات الاستبانة للمحتوى المراد قياسه تم حساب معامل الارتباط بين كل مجال والدرجة الكلية للاستبانة، وبين كل مجال والمجالات الفرعية الأخرى المكونة للاستبانة، وذلك بتطبيق معامل ارتباط بيرسون Pearson Correlation Coefficient، حيث اتضح أن قيم معاملات الارتباط عالية، وكلها ذات دلالة إحصائية عند مستوى ٠,٠٠١. مما يؤكد تمثيل العبارات للموضوع الذي صُمِّمَتْ من أجله، وانتماء العبارات للمجال الذي صُنِّفت فيه.

– **ثبات الاستبانة**: للتأكد من ثبات الاستبانة – تعطي نفس النتائج ما إذا طُبقت أكثر من مرة تحت ظروف مماثلة – تم استخدام طريقة الاختبار وإعادة الاختبار حيث تم توزيع الاستبانة على (٢٠) من القياديين الإداريين وبعد أسبوعين تم إعادة الاختبار ومن ثم حساب معامل الارتباط بين الاختياريين بحسابه من القيمة التامة وفقا لمعامل ارتباط بيرسون Pearson Correlation Coefficient، فكانت قيمة معامل الارتباط لمكونات إدارة الأداء ٠,٩٧ عند مستوى دلالة ٠,٠٠١، أما قيمة معامل الارتباط لكل مكون من مكونات إدارة الأداء فبلغت على النحو التالي: (انظر الجدول رقم ٢):

الجدول رقم (٢). قيم معاملات الارتباط لكل مكون من مكونات إدارة الأداء بين التطبيق الأول والثاني للاستبانة لتحديد ثباتها ن = ٢٠.

إدارة الأداء	مدى توافر معايير مكونات إدارة الأداء		
	قيمة معامل الارتباط	مستوى الدلالة الفعلية	الدلالة الإحصائية عند ٠,٠٥
الإدارة الإستراتيجية.	٠,٩٤	٠,٠٠١	دالة
إدارة الموارد المالية.	٠,٩٦	٠,٠٠١	دالة
إدارة المواد البشرية.	٠,٩٨	٠,٠٠١	دالة
مبادرات الأداء المتميز للموظفين.	٠,٩٥	٠,٠٠١	دالة
نظم وتقنيات المعلومات.	٠,٩٧	٠,٠٠١	دالة
هندسة الإجراءات التنفيذية للعمل	٠,٩٤	٠,٠٠١	دالة
نظام المساءلة والمحاسبية.	٠,٩٥	٠,٠٠١	دالة
المتوسط العام لإدارة الأداء.	٠,٩٧	٠,٠٠١	دالة

ومن هنا يتضح أن معامل ارتباط الاستبانة يُعَدُّ من الوجهة الإحصائية عاليًا بدرجة كبيرة وبدلالة إحصائية عالية، مما جعل أداة الدراسة صالحة للاستخدام.

– **الصورة النهائية للاستبانة**: تكونت الاستبانة في صورتها النهائية من جزأين:

– **الجزء الأول**: تكون من معلومات عامة عما يلي: النوع (ذكر، أنثى) المكان الجغرافي (المناطق التعليمة)، المستوى العلمي، الإعداد التربوي، الخبرة العملية، المشاركة في الدورات التدريبية في مجال العمل الإداري.

– **الجزء الثاني**: اشتمل على المعلومات الأساسية للدارسة. وهو مكون من ١٠٨ عبارة موزعة

على سبعة مجالات هي: الإدارة الإستراتيجية، إدارة الموارد المالية، إدارة الموارد البشرية، مبادرات الأداء المتميز للموظفين، نظم وتقنيات المعلومات، هندسة الإجراءات التنفيذية للعمل، نظام المساءلة والمحاسبية:

"انظر الملحق رقم (١)"

٢ – الملاحظة غير المباشرة:

حيث تم مراجعة وفحص ودراسة وتحليل عدد من الوثائق التي تتعلق بمكونات إدارة الأداء مجال الدراسة الحالية حيث تم مراجعة الوثائق الخاصة بالتخطيط الاستراتيجي من حيث الرؤيا، والرسالة، والقيم، وتحليل البيئة الداخلية (ثقافة المنظمة، الهيكل التنظيمي، الموارد) والبيئة الخارجية (متغيرات العصر، التهديدات الاجتماعية والاقتصادية والتقنية والتشريعية والثقافية) والوثائق الخاصة بإدارة الموارد المالية من حيث (كيفية تحديد الاحتياجات المالية، وإعداد الموازنات، ومدى الالتزام بإعداد الموازنات، وخطط التدقيق، ومستوى تنفيذ الموازنة، ونظام التقارير المالية) والوثائق الخاصة بإدارة الموارد البشرية من حيث (سياسة التوظيف ومحتوى برامج التدريب والتطوير، وسياسة الحوافز، وتقييم ومراجعة أداء الموظفين)، ومراجعة بعض تقارير الأداء الوظيفي للموظفين لتحديد مبادرات الأداء المتميز للموظفين من حيث (الأداء والإنجاز، المبادأة والإبداع، التعاون والالتزام الوظيفي، المشاركة وتحمل المسئولية)، والوثائق الخاصة باستخدام نظم وتقنيات المعلومات من حيث (المكونات المادية والبرامج، والبنية التحتية، والإمكانات البشرية). والوثائق الخاصة باللوائح والأنظمة المنظمة للإجراءات التنفيذية للعمل من حيث (وصف الخدمات، والنظم التي تحكم أداء العمل، صياغة اللوائح والأنظمة، إجراءات تنفيذ الخدمات، متطلبات الحصول على الخدمات، تصميم إجراءات الخدمة، توفير الأدلة الإرشادية)، والوثائق التنظيمية والتشريعية الخاصة بنظام المحاسبة والمساءلة من حيث (تحديد نطاق المسئولية والصلاحية، تعزيز الولاء للوظيفة والمنظمة والوطن، وسائل الرقابة الخارجية، الاستماع إلى وجهة نظر الموظفين وشكواهم، معايير متابعة الموظفين والإحاطة بسلوكياتهم).

– جمع المعلومات:

اتبعت الخطوات التالية لجمع المعلومات اللازمة للدراسة وهي:

– الحصول على موافقة الإدارة العامة للبحوث والدراسات التابعة للتطوير التربوي لوزارة التربية والتعليم على تطبيق الاستبانة في الإدارات العامة للتربية والتعليم للبنين والبنات في كل من الرياض، المدينة المنورة، الدمام، تبوك، أبها.

– توزيع استبانات الدراسة بمساندة الإدارة العامة للبحوث والدراسات التابعة للتطوير التربوي لوزارة التربية والتعليم. وقد استغرق التوزيع والجمع ستين يومًا، وقد تمت مراعاة القواعد التالية أثناء التوزيع: توضيح الغرض من الدراسة، وطريقة الإجابة عليها، وأهمية التعاون في دقة تدوين الإجابة.

وليس ضرورياً ذكر الاسم، كما تم تحديد يوم وتاريخ تسليم الاستبانات في مدة لا تتجاوز ثلاثة أسابيع.

– تأمين أفضل إجراءات للتطبيق، حيث وضعت استبانة كل فرد من أفراد عينة الدراسة في مظروف خاص بها، وطلب تغليف المظروف بعد الانتهاء للحصول على إجابات صريحة.

وبعد جمع الاستبانات تم مراجعتها للتأكد من صلاحيتها للاستخدام بمراعاة المستجيبين لتعليماتها وهي: الإجابة على كامل الاستبانة بدقة، ووضع إجابة واحدة فقط في معيار تدرج الإجابات، حيث بلغ عدد الاستبانات العائدة والصالحة للاستخدام ٢٢١ استبانة بنسبة ٧٩٪.

– الأساليب الإحصائية:

تم استخدام الأساليب الإحصائية المناسبة وهي: التكرارات، والنسبة المئوية، والمتوسط الحسابي، والانحراف المعياري، واختبار [ت] T.test في حالة وجود مجموعتين في المتغيرات المستقلة، وتحليل التباين الأحادي A one way Analysis of Variance في حالة وجود أكثر من مجموعتين في المتغيرات المستقلة، ومعامل ارتباط بيرسون Pearson Correlation Coefficient لحساب العلاقة بين مكونات إدارة الأداء، ومعامل ارتباط ثبات الاستبانة، وصدق المحتوى.

– تحليل المعلومات:

بعد أن تم إدخال المعلومات في الحاسب الآلي ومراجعتها، تم تحليل معلومات الدراسة شخصيًا باستخدام حزمة البرامج الإحصائية للعلوم الاجتماعية Statistical Package for the Social Sciences (SPSS) (الإصدار الرابع عشر). حيث أعطيت درجات محددة لكل حقل من حقول الإجابات، وقد أعطيت الإجابات المتعلقة بتوافر معايير مكونات إدارة الأداء القيم الرقمية التالية: تتوافر بدرجة كبيرة جداً ٥ درجات، تتوافر بدرجة كبيرة ٤ درجات، تتوافر بدرجة متوسطة ٣ درجات، تتوافر بدرجة ضعيفة ٢ درجة، تتوافر بدرجة ضعيفة جداً ١ درجة. وتم إعطاء رموز معينة للمعلومات العامة عن أفراد مجتمع الدراسة وتضمن التحليل المعلومات الأساسية المتعلقة بمكونات إدارة الأداء، والمعلومات العامة عن أفراد مجتمع الدراسة: النوع (ذكر، أنثى)، والمكان الجغرافي (المناطق التعليمية)، والمستوى العلمي، والإعداد التربوي، والخبرة العملية، والمشاركة في الدورات التدريبية في مجال العمل الإداري. وقد كانت الدلالة الإحصائية المختارة لجميع الاختبارات ٠,٠٥.

وفي تحليل نتائج الملاحظة غير المباشرة بمراجعة وتحليل الوثائق تم الاعتماد على الأسلوب الاستقرائي الذي يعتمد على تسجيل الأفكار المجردة والمواضيع والمفاهيم المستنبطة من مراجعة وتحليل الوثائق ومن ثم المواءمة بين المعلومات التي تم الحصول عليها وبين عبارات ونتائج استبانة الدراسة الحالية.

– إجابة ومناقشة أسئلة الدراسة:

– الإجابة على السؤال الأول الرئيس:

ما مدى توافر معايير مكونات إدارة الأداء في الإدارات العامة للتربية والتعليم المسئولة عن تعليم البنين والبنات بالمملكة العربية السعودية من وجهة نظر القيادات الإدارية؟. (انظر الجدول رقم (٣)).

الجدول رقم (٣). قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لآراء القيادات الإدارية حول مدى توافر معايير مكونات إدارة الأداء في الإدارات العامة للتربية والتعليم للبنين والبنات بالمملكة العربية السعودية.

إدارة الأداء	عينة الدراسة ن = ٢٢١		
	المتوسط الحسابي*	الانحراف المعياري	الترتيب
الإدارة الإستراتيجية.	٢,٩٦	٠,٧٦	٧
إدارة الموارد المالية.	٣,٣٥	٠,٨٠	١
إدارة المواد البشرية.	٢,٩٧	٠,٨٦	٦
مبادرات الأداء المتميز للموظفين.	٣,٠١	٠,٩٨	٥
نظم وتقنيات المعلومات.	٣,١٦	٠,٩٠	٣
هندسة الإجراءات التنفيذية للعمل	٣,١٣	٠,٩٧	٤
نظام المساءلة والمحاسبية.	٣,٣٣	٠,٩٧	٢
المتوسط العام لإدارة الأداء.	٣,١٤	٠,٧٠	

* – المتوسطات الحسابية للتقديرات من(٣,٥٠ – فأعلى) تقابل بدرجة عالية.
– المتوسطات الحسابية للتقديرات من (٢,٥ – ٣,٤٩) تقابل بدرجة متوسطة.
– المتوسطات الحسابية للتقديرات من (٢,٤٩ – فأقل) تقابل بدرجة ضعيفة.

يتضح من الجدول رقم (٣): أن المتوسط الحسابي العام لآراء القيادات الإدارية حول مدى توافر معايير إدارة الأداء في الإدارات العامة للتربية والتعليم للبنين والبنات بالمملكة العربية السعودية بلغ (٣,١٤). وأن المتوسطات الحسابية لتوافر كل مكون من مكونات إدارة الأداء تراوحت ما بين (٣,٣٥ – ٢,٩٦) وهذا يدل على إدارة الأداء وكل مكون من مكوناتها يتوافر في الإدارات العامة للتربية والتعليم بدرجة متوسطة. وربما يرجع ذلك إلى أن تعهد والتزام القيادات الإدارية بتطبيق إدارة الأداء لتحقيق الميزة التنافسية، ونشر ثقافة الأداء المتميز، وإحساس الموظفين بمسئوليتهم في رفع كفاءة الأداء، والرضا والولاء والانتماء للمنظمة ليس بالقدر الكافي، كما قد يرجع إلى قلة توافر الكوادر المدربة، وغياب المعايير الموضوعية لقياس الأداء، وعدم توافر نظام فاعل لإدارة المعلومات، وضعف البنية التحتية لتقنية المعلومات، والاعتماد على أنظمة ثقافة لا تتيح المشاركة بالمستوى المطلوب، ووجود هياكل تنظيمية معقدة تعتمد على البيروقراطية، والروتين، وتعدد المستويات الإدارية، وافتقار نظام عادل للحوافز، وعدم مرونة الاتصال وإجراءات العمل، والازدواجية في تأدية الوظائف وعدم تحديد معايير للوظائف، والقيادة الإدارية غير الفاعلة. وتتفق هذه النتيجة مع ما توصلت إليه دراسة هوفيش وسوهلر (Hughes,& Sohler, 1992) التي بينت أن الأنظمة السائدة في المنظمات التربوية تحد من فاعلية تطبيق إدارة الأداء بالشكل الذي يحقق أفضل النتائج، ودراسة ميلار وآخرين (Millar & others, 2001) التي أثبتت أن مستوى تطبيق إدارة الأداء في المنظمات

التربوية أقل من المستوى المطلوب، ودراسة لونفنيكر وفينك(Longenecker & Fink, 2001) التي بينت عدم التكافؤ بين معايير إدارة الأداء وأنظمة المنظمات، ودراسة ستوري (Storey, 2002) التي أثبتت أن تطبيق إدارة الأداء أقل من الطموحات، ودراسة فرانزين (Franzsen, 2003) التي أظهرت أن أنظمة التعليم لا تتوافق مع ممارسات إدارة الأداء.

كما يتضح من الجدول رقم (٣): أنه قد جاء في المرتبة الأول من حيث درجة التوافر إدارة الموارد المالية بمتوسط حسابي (٣,٣٥) وبدرجة متوسطة، وظهر في المرتبة الثانية نظام المساءلة والمحاسبية بمتوسط حسابي (٣,٣٣) وبدرجة متوسطة، وجاء في المرتبة الثالثة استخدام نظم وتقنيات المعلومات بمتوسط حسابي (٣,١٦) وبدرجة متوسطة. وجاء في المرتبة الرابعة هندسة الإجراءات التنفيذية للعمل بمتوسط حسابي (٣,١٣) وبدرجة متوسطة. وظهر في المرتبة الخامسة مبادرات الأداء المتميز للموظفين بمتوسط حسابي (٣,٠١) وبدرجة متوسطة. وحصل على المرتبة السادسة إدارة الموارد البشرية بمتوسط حسابي (٢,٩٧) وبدرجة متوسطة. وجاء في المرتبة الأخيرة السابعة الإدارة الإستراتيجية بمتوسط (٢,٩٦) وبدرجة متوسطة.

– السؤال الفرعي الأول:ما مدى توافر معايير أداء الإدارة الإستراتيجية في الإدارات العامة للتربية والتعليم؟. (انظر الجدول رقم (٤)).

الجدول رقم (٤). قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لآراء القيادات الإدارية حول مدى توافر معايير أداء الإدارة الإستراتيجية في الإدارات العامة للتربية والتعليم للبنين والبنات مرتبة تنازلياً (ن =٢٢١).

الترتيب	رقم العبارة	الإدارة الإستراتيجية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
١	١١	تحديد آليات إجرائية لتنفيذ التصورات المستقبلية.	٣,٣٦	٠,٩٨
٢	٣	وضع رسالة وأهداف وخطط الإدارات العامة للتربية والتعليم في ضوء الأهداف العامة للدولة.	٣,٢٤	٠,٩٨
٣	١٠	اختيار ما هو أفضل من البدائل استجابة للظروف التي تشكل بيئة ديناميكية.	٣,٠٧	٠,٩٣
٤	١٧	تقيم الأداء بمراجعة التحسينات الجديدة وتحديد الإجراءات التصحيحية على المدى الطويل.	٣,٠٤	٠,٩٩
٥	٤	مشاركة الأقسام في تحديد الرسالة والأهداف.	٣,٠٢	٠,٩٨
٦	١٢	تحديد الخطوات الإجرائية لتنفيذ الخطط بأطر زمنية.	٣,٠١	٠,٩٤
٧	١٨	الحصول على استرجاع فوري عن الأداء لمقارنة ما حدث فعلاً بالمخطط	٣,٠٠	٠,٩٨
٨	٦	التأكيد على استيعاب العاملين لرسالة وأهداف إدارات التربية والتعليم ورؤيتها بشكل متقارب.	٢,٩٧	٠,٩٢
٩	١٣	توضيح معايير السلوك التي تتوقعها من الموظفين لتنفيذ الخطة	٢,٩٦	٠,٩٤
١٠	١	تحديد الرسالة التي تسعى إلى تحقيقها في جمل واضحة تتضمن: الرؤيا الإستراتيجية، والقيم الأساسية، والقوى الدافعة.	٢,٩٥	٠,٩٦
١١	٥	تحديث الرسالة والأهداف بما يتلاءم مع المستجدات والتغييرات	٢,٩٢	٠,٩٦

تابع الجدول رقم (٤).

الترتيب	رقم العبارة	الإدارة الإستراتيجية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
١٢	١٦	متابعة تطبيق الخطة بانتظام للتحقق من الإنجاز ولمنع وقوع الخطأ قبل وقوعه	٢,٩٠	٠,٩٣
١٢ م	١٩	وضع خطط قابلة للتحقق باستخدام الموارد المتاحة لتحقيق الأهداف.	٢,٩٠	٠,٩٨
١٤	٨	تحليل البيئة الخارجية (الاقتصادية، التقنية، الثقافية، الاجتماعية، والقوى التشريعية) المؤثرة على القرارات التنظيمية بصفة مستمرة لاستغلال الفرص في التطوير والتغيير ومقاومة التهديدات.	٢,٨٨	٠,٩٦
١٥	٧	الاعتماد على قواعد معلومات موثقة في إعداد الخطط.	٢,٧٧	٠,٩٨
١٦	٩	تحليل البيئة الداخلية (الهيكل التنظيمي،الثقافة،الموارد) لمعرفة جوانب القوة والضعف لإصلاح الضعف في الأنظمة الإدارية والأداء، وإدخال أساليب العمل الحديثة التي تؤدي إلى تحقيق التميز.	٢,٦٠	٠,٩٨
١٧	٢	تحويل الرؤية والرسالة الإستراتيجية إلى أهداف قابلة للقياس.	٢,٥١	٠,٩٤
١٨	١٥	الالتزام بتطبيق الخطط التي وضعت في الواقع.	٢,٥٠	٠,٩٩
١٩	١٤	ترابط عناصر الخطة والرؤية والرسالة والأهداف والآليات.	٢,٤٩	٠,٩٦
		المتوسط العام للإدارة الإستراتيجية	٢,٩٦	٠,٧٥

يتضح من الجدول رقم (٤): أن المتوسط الحسابي العام لآراء القيادات الإدارية حول مدى توافر معايير أداء الإدارة الإستراتيجية في الإدارات العامة للتربية والتعليم للبنين والبنات بالمملكة العربية السعودية بلغ (٢,٩٦). وأن المتوسطات الحسابية لتوافر كل معيار من المعايير تراوحت مابين (٣,٣٦ – ٢,٤٩) وهذا يدل على أن أداء الإدارة الإستراتيجية وكل معيار من معاييرها يتوافر في الإدارات العامة للتربية والتعليم بدرجة متوسطة.

وباستخدام أسلوب الاستقراء والمواءمة بين نتائج الملاحظة غير المباشرة بمراجعة وتحليل الوثائق المتعلقة بالتخطيط الإستراتيجي من حيث (الرؤيا، والرسالة، والقيم، وتحليل البيئة الداخلية (ثقافة المنظمة، الهيكل التنظيمي، الموارد) والبيئة الخارجية (متغيرات العصر التهديدات الاجتماعية والاقتصادية والتقنية والتشريعية، والثقافية) ونتائج استبانة الدراسة تبين أن الإدارات العامة للتربية والتعليم ليست لها رسالة وأهداف واضحة ومحددة ومعلنة للموظفين والمجتمع الذي يستفيد من خدماتها فهي موجودة ضمناً، كما أنها لا تحرص على وضع أهداف متجددة في ضوء التغيرات البيئية الخارجية، وتعمل بمعزل عن البيئة الخارجية فهي لا تستفيد من الفرص والمخاطر، وأن الهياكل وثقافة المنظمة ثابتة غير متجددة بما يسمح بالتفاعل مع الأساليب المتميزة في الأداء، وعدم وجود جهات متخصصة وفرق عمل لتطبيق المهام الأساسية للإدارة الإستراتيجية. وربما يرجع ذلك إلى أن تكامل منظومة السياسات التي تنظم عمل الموظفين بالإدارات العامة للتربية والتعليم ومستويات الأداء، والمواءمة بين الهياكل التنظيمية السائدة وتطبيق الإدارة الإستراتيجية، والتميز بالمرونة والقابلية للتكيف مع التحديات

الخارجية والداخلية، وتوافر القيادة الفاعلة التي تتولى وضع الأسس والمعايير لتطبيق الخطط والسياسات واتخاذ القرارات وقيم وأخلاقيات العمل لتحقيق التميز، ومستوى التقييم والآليات في متابعة وتقييم إنجازات الخطط الإستراتيجية غير متوافرة بالقدر الكافي. وتتفق هذه النتيجة مع ما توصلت إليه دراسة وينغروف (Wingrove,2002) التي أظهرت أن تطبيق الإدارة الإستراتيجية في المنظمات بدرجة أقل من المستوى المطلوب.

– السؤال الفرعي الثاني: ما مدى توافر معايير أداء إدارة الموارد المالية في الإدارات العامة للتربية والتعليم؟. (انظر الجدول رقم (٥)).

الجدول رقم (٥). قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لآراء القيادات الإدارية حول مدى توافر معايير أداء إدارة الموارد المالية في الإدارات العامة للتربية والتعليم للبنين والبنات مرتبة تنازلياً (ن =٢٢١).

الترتيب	رقم العبارة	إدارة الموارد المالية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
١	٧	وضع برامج لترشيد الإنفاق والحد منه على أن لا يكون على حساب الجودة.	٣,٤٩	٠,٩٨
٢	٤	آليات وخطط لرصد الموازنات.	٣,٤٨	٠,٩٨
٣	٥	نظام فعال لمراجعة الإنفاق المالي والاستفادة من نتائج المراجعة لتصحيح الانحرافات.	٣,٤٥	٠,٩٩
٤	٦	تحديد معايير ومقاييس لضبط المصاريف.	٣,٤٣	٠,٩٩
٥	٩	إعداد تقارير سنوية عن المصروفات الجارية والرأسمالية يمكن الاستفادة منها وتعكس الانعكاسات المالية للمشروعات.	٣,٤٢	٠,٩٨
٦	١١	بناء نظام معلومات مالية يوفر معلومات عن حجم المخصصات ومستوى الإنفاق منها وبما يدعم عمليات صنع القرار.	٣,٤١	٠,٩٧
٧	٣	تحليل النتائج والإنجازات مقارنة بالموارد المالية المعتمدة.	٣,٣٩	٠,٩٧
٨	٨	وضع منهجية لتحديد احتياجات الإدارة من الموارد المالية.	٣,٣٧	٠,٩٦
٩	١٠	الحرص على كفاءة نظم الموارد المالية المتعلقة بالموازنة والتدقيق.	٣,٣٢	٠,٩٨
١٠	١	الاستغلال الأمثل للموارد المتاحة لتنفيذ المهام مع المحافظة على جودة الخدمات	٣,٢٢	٠,٩٧
١١	١٢	ضبط عملية إدارة المخازن (العهد والموجودات)	٣,١١	٠,٩٧
١٢	٢	وضع آلية لكشف التكلفة بالمبالغ والهدر للموارد المستخدمة.	٢,٨١	٠,٩٦
		المتوسط العام لإدارة الموارد المالية	٣,٣٥	٠,٨١

يتضح من الجدول رقم (٥): أن المتوسط الحسابي العام لآراء القيادات الإدارية حول مدى توافر معايير أداء إدارة الموارد المالية لتحقيق نتائج أفضل في الإدارات العامة للتربية والتعليم للبنين والبنات بالمملكة العربية السعودية بلغ (٣,٣٥). وأن المتوسطات الحسابية لتوافر كل معيار من المعايير تراوحت مابين (٣,٤٩ – ٢,٨١) وهذا يدل على أن أداء إدارة الموارد المالية وكل معيار من معاييرها يتوافر في الإدارات العامة للتربية

والتعليم بدرجة متوسطة.

وباستخدام أسلوب الاستقراء والمواءمة بين نتائج الملاحظة غير المباشرة بمراجعة وتحليل الوثائق المتعلقة بنظام المشتريات، ونظام التدقيق والحسابات، ورصد الموازنات والاحتياجات اللازمة من الموارد المالية، وضبط عملية إدارة المخازن، ونظام إدارة مراكز التكلفة، والعهد والموجودات، ونظام العقود ونتائج استبانة الدراسة يتضح أن هناك اتفاقا على أن المعايير الخاصة بأداء إدارة الموارد المالية المطبقة في الإدارات العامة للتربية والتعليم أقل من المستوى المطلوب ولا تعكس الممارسات المثلى، فإدارة الموارد المالية تتم بطريقة تقليدية تنفيذية حيث تقتصر على اعتماد صرف العلاوات والمكافآت والبدلات، وأن إدارة الموارد المالية تفتقر إلى العديد من المعايير التي توجه نتائج أداء الموارد المالية نحو الأفضل حيث تفتقر إلى وجود سياسات مالية لضمان استخدام الموارد المالية، وآليات تحديد الاحتياجات الفعلية من الموارد المالية، وأعداد الموازنات، وأن التقارير المالية مع وجودها ليس لها ضوابط في إعدادها لضمان الاستفادة منها ولا يمكن من خلالها دراسة الانعكاسات المالية للمشروعات، وعدم وجود نظام وآليات لضبط المصاريف، وعدم توافر نظام للرقابة المالية الداخلية، وعدم توافر لجان وآليات لدراسة جدوى المشاريع، وعدم توافر نظام فاعل لمراجعة الإنفاق المالي، ولا تتوافر آليات لتحليل النتائج والإنجازات مقارنة بالموارد المالية المعتمدة. وربما يرجع ذلك إلى أن نشر ثقافة الأداء المتميز في الإدارات العامة للتربية والتعليم وكيفية الاستخدام الأمثل للموارد المالية، والالتزام بتطبيق المعايير المختلفة بإدارة الموارد المالية، وتوافر نظام معلومات مالية يوفر معلومات عن حجم المخصصات ومستوى الإنفاق ليس بالقدر الكافي.

– السؤال الفرعي الثالث: ما مدى توافر معايير أداء إدارة الموارد البشرية في الإدارات العامة للتربية والتعليم؟ (انظر الجدول رقم (٦)).

الجدول رقم (٦). قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لآراء القيادات الإدارية حول مدى توافر معايير أداء إدارة الموارد البشرية في الإدارات العامة للتربية والتعليم للبنين والبنات مرتبة تنازلياً (ن =٢٢١).

الترتيب	رقم العبارة	إدارة الموارد البشرية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
١	١٥	التواصل والحوار مع العاملين	٣,٤٨	٠,٩٨
٢	٤	وضع توصيف لوظائف ومهام العاملين.	٣,٣٠	٠,٩٨
٣	٥	توضح للعاملين أساليب تأدية أعمالهم.	٣,٢٧	٠,٩٧
٤	٢٢	توضح للعاملين عواقب الاستمرار بالأداء السيئ.	٣,١٩	٠,٩٨
٥	٦	تحديد الإنتاجية المطلوبة من العاملين بوضوح.	٣,١٤	٠,٩٨
٦	١٧	وضع نظام للأخذ بشكوى ومقترحات العاملين.	٣,١٣	٠,٩٧

تابع الجدول رقم (٦).

الترتيب	رقم العبارة	إدارة الموارد البشرية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
٧	١٦	إطلاق الطاقات الكامنة لدى العاملين بتمكنهم من المشاركة الفاعلة.	٣,١٢	٠,٩٧
٨	١٠	عقد دورات تدريبية بصفة مستمرة لإكساب العاملين المعرفة والمهارات اللازمة لأداء وظائفهم بتميز.	٣,٠٩	٠,٩٥
٩	٩	تمكن العاملين من التطور الوظيفي وفقاً لقدراتهم واستعدادهم للنمو ضمن الفرصة المتاحة.	٣,٠٧	٠,٩٨
١٠	٨	تحديد الاحتياجات التدريبية والتطويرية للعاملين وفق منهجية علمية وموضوعية.	٣,٠٥	٠,٩٩
١٠م	١٢	توافر وحدة إدارية تعنى بالتطوير الوظيفي للعاملين.	٣,٠٥	٠,٩٧
١٢	١	وضع خطط مستقبلية لتحديد الاحتياجات الفعلية من العاملين	٣,٠٣	٠,٩٩
١٣	٢١	إعطاء العاملين تقييما واضحا عن أدائهم.	٢,٩٨	٠,٩٨
١٤	٧	تشجيع وتسريع التعليم وإعادة التعليم للعاملين.	٢,٩٧	٠,٩٦
١٥	١٤	تفويض صلاحيات للعاملين تتلاءم مع مسئولياتهم.	٢,٩٦	٠,٩٥
١٥ م	٢٣	تقيس مستوى الأداء الفعلي لإنتاج كل عامل.	٢,٩٦	٠,٩٨
١٧	٣	وضع آليات لاختيار العاملين وفق شروط مرجعية معتمدة قائمة على الاستحقاق والجدارة والتصدي للمحسوبية والواسطة.	٢,٩٠	٠,٩٥
١٨	١١	ربط المسار التدريبي بالمسار الوظيفي.	٢,٨٧	٠,٩٧
١٩	٢	استقطاب العاملين ذوي المعرفة والمهارات العملية التي تمكنهم من أداء أعمالهم بتميز.	٢,٨٦	٠,٩٥
٢٠	٢٠	توفير التغذية الراجعة حول أداء العاملين وسلوكهم الوظيفي ونقاط القوة.	٢,٨١	٠,٩٩
٢١	٢٤	الاستفادة من نتائج تقويم أداء العاملين.	٢,٧٧	٠,٩٥
٢٢	١٩	توضح للعاملين الأمور التي سيكافؤون عليها.	٢,٦٢	٠,٩٤
٢٣	١٨	وضع نظام عادل لتحفيز العاملين.	٢,٦٠	٠,٩٢
٢٤	١٣	وضع آليات لنظام الترقيات يبنى على المبادرات المتميزة.	٢,٥٠	٠,٩٦
		المتوسط العام لإدارة الموارد البشرية	٢,٨٧	٠,٨٧

يتضح من الجدول رقم (٦): أن المتوسط الحسابي العام لآراء القيادات الإدارية حول مدى توافر معايير أداء إدارة الموارد البشرية لتحقيق نتائج أفضل في الإدارات العامة للتربية والتعليم للبنين والبنات بالمملكة العربية السعودية بلغ (٢,٨٧) وأن المتوسطات الحاسبية لتوافر كل معيار من معايير أداء إدارة الموارد البشرية تراوحت مابين (٣,٤٨ – ٢,٥٠). وهذا يدل على أن أداء إدارة الموارد البشرية وكل معيار من معاييرها يتوافر في الإدارات العامة للتربية والتعليم بدرجة متوسطة.

وباستخدام أسلوب الاستقراء والمواءمة بين نتائج مراجعة وتحليل الوثائق المتعلقة بإدارة الموارد البشرية (توصيف الوظائف، تخطيط الموارد البشرية، توفير الموظفين، سياسة التدريب والتطوير، نظام الأجور والحوافز، طريقة تقويم ومراجعة الأداء، أسلوب تنظيم الهيكل التنظيمي) ونتائج استبانة الدراسة يتضح أن هناك اتفاقا على أن السياسات والإجراءات الخاصة بأداء إدارة الموارد البشرية المطبقة في الإدارات العامة للتربية والتعليم أقل من المستوى المطلوب ولا تعكس

الممارسات التي تحقق الميزة التنافسية، فأداء إدارة الموارد البشرية لا يتم وفق منهجية علمية دقيقة فهي لا تزال تعاني من النظرة التهميشية استناداً إلى وظائفها التقليدية الورقية القائمة على الأعمال الروتينية من حفظ ملفات الموظفين، وضبط أوقات الحضور، والانصراف، والإجازات، وأن إدارة الموارد البشرية تفتقر إلى العديد من المعايير التي توجه نتائج أداء المواد البشرية نحو الأفضل حيث تفتقر إلى تحديد الاحتياجات المتوقعة من الإعداد والمهارات والخبرات اللازمة لكل وظيفة، وأن الاهتمام باستقطاب الكفاءات القادرة على مواكبة التحديات الحالية والمستقبلية، والاعتماد على أسس الاستحقاق والجدارة والتنافسية في سياسات إدارة الأداء في الاختيار ليست بالقدر الكافي، وتفتقر إلى الشفافية والمساءلة، وتعتمد على مبدأ المركزية في اتخاذ القرار، والمحسوبية بدلاً من معايير أداء دقيقة، وأن توصيف الوظائف مع وجوده إلا أنه غير واضح ومحدد ومعلن ومكتوب للموظفين منعاً للازدواجية وتداخل الاختصاصات، وإن كان هناك اهتمام من قبل إدارات التربية والتعليم بتدريب وتطوير الموظفين وتوفير فرص التعليم إلا أنه ليس بالقدر الكافي حيث لا توجد وحدة خاصة بتدريب الموظفين، وقلة انعقاد عدد الدورات كما اتضح من سياسات التدريب والتطوير، وعدم وجود أسس واضحة يتم بناءً عليها اختيار المتدربين بل هناك عوامل كالمحسوبية والواسطة في محيط العمل، والحوافز المادية والمعنوية وإن وجدت إلا أنها غير كافية ولا ترتبط بمعايير التفوق والامتياز، والترقية والعلاوة. وأن مراجعة وتقويم الأداء تعتمد على نموذج واحد للتقييم لا يحتوي على أسلوب مرن عند تعبئة النماذج ولا يترك الحرية للمقيّم لترك بعض العناصر بلا إجابة دون أن يؤثر ذلك على التقييم، أيضًا عدم وجود معدلات أداء مكتوبة سلفًا تمثّل المعيار الذي يسير عليه قياس أداء الموظف. وربما يرجع ذلك إلى الاهتمام بالموارد البشرية كأفراد عاملين فقط وليس كأحد الموارد المهمة التي يمكن أن تضيف لإدارات التربية والتعليم ميزة جديدة من مزاياها التنافسية، وإلى غياب الوعي الحقيقي بقيمة العنصر البشري في العملية الإنتاجية.كما قد ترجع إلى أسباب خارجية تتمثل في خلل الأنظمة الإدارية والمالية المطبقة على الأجهزة الحكومية ومنها إدارات التربية والتعليم فنظام الخدمة المدنية يحد من تطبيق إدارة الأداء في مجال إدارة الموارد البشرية ومنها سياسات التعيين وإحداث الوظائف، والحوافز وعدم الربط بين كفاءة الأداء والحصول على الحوافز، كما قد يرجع إلى أسباب داخلية تكمن في سياسات العمل وإجراءاته وهياكلها التنظيمية، والمركزية في اتخاذ القرارات، وتتفق هذه النتيجة مع ما توصلت إليه دراسة وينغروف (Wingrove, 2002) التي أظهرت تطبيق إدارة الموارد البشرية في المنظمات بدرجة أقل من المستوى المطلوب.

– السؤال الفرعي الرابع: ما مدى توافر معايير مبادرات الأداء المتميز للموظفين في الإدارات العامة للتربية والتعليم؟ (انظر الجدول رقم (٧)).

الجدول رقم (٧). قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لآراء القيادات الإدارية حول مدى توافر معايير مبادرات الأداء المتميز للموظفين في الإدارات العامة للتربية والتعليم للبنين والبنات مرتبة تنازلياً (ن =٢٢١).

الترتيب	رقم العبارة	مبادرات الأداء المتميز للموظفين	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
١	١٣	تشجيع العمل بروح الفريق.	٣,٤٨	٠,٩٩
١م	١٤	إشاعة روح الود والعلاقات الإنسانية الإيجابية بين العاملين.	٣,٤٨	٠,٩٨
٣	٨	الارتقاء بمستوى تقديم الخدمات بصفة مستمرة.	٣,٤٤	٠,٩٩
٤	١٥	قياس نتائج مبادرات الأداء المتميز والإعلان عنها لتحفيز روح التنافس بين العاملين لتقديم مبادرات متميزة.	٣,٣٥	٠,٩٨
٥	١٢	تقدير العاملين المتميزين	٣,٣٤	٠,٩٩
٦	١٠	تقبل أخطاء العاملين واعتبارها فرصاً للتعلم.	٣,٢٨	٠,٩٦
٧	٢	دعم الأفكار الجديدة للعاملين.	٣,١٩	٠,٩٧
٨	١	إتاحة الفرصة للعاملين للعمل الجاد الذي يحقق التميز والتفوق.	٣,١٦	٠,٩٦
٩	٣	مساندة العاملين على التنوع الفكري والبعد عن انحصار التفكير في حدود ثابتة لا يمكن الخروج منها.	٣,١٥	٠,٩٨
١٠	٤	الانفتاح العلمي على خبرات العالمية المتميزة.	٣,١٤	٠,٩٧
١١	٧	حفز العاملين إلى السعي نحو تطبيق كل جديد في أداء أعمالهم.	٣,١٣	٠,٩٨
١٢	٩	قبول الأعمال التي فيها تحد لقدرات العاملين.	٣,٠٩	٠,٩٩
١٣	٦	توافر نظام فاعل لاستقبال اقتراحات العاملين مثل البريد الالكتروني.	٣,٠٧	٠,٩٩
١٤	٥	تعزيز الحرية والاستقلال بالرأي.	٣,٠١	٠,٩٨
١٥	١١	توافر نظام عادل لتحفيز العاملين على التميز.	٢,٩٠	٠,٩٦
		المتوسط العام لمبادرات الأداء المتميز	٣,٠١	٠٩٨

يتضح من الجدول رقم (٧): أن المتوسط الحسابي العام لآراء القيادات الإدارية حول مدى توافر معايير مبادرات الأداء المتميز لتحقيق نتائج أفضل في الإدارات العامة للتربية والتعليم للبنين والبنات بالمملكة العربية السعودية بلغ (٣,٠١) وأن المتوسطات الحسابية لتوافر كل معيار من معايير مبادرات الأداء المتميز تراوحت مابين (٣,٤٨ – ٢,٩٠) وهذا يدل على أن مبادرات الأداء المتميز وكل معيار من معاييرها يتوافر في الإدارات العامة للتربية والتعليم بدرجة متوسطة.

وباستخدام أسلوب الاستقراء والمواءمة بين نتائج مراجعة وتحليل الوثائق المتعلقة ببعض تقارير الأداء الوظيفي للموظفين لتحديد مبادرات الأداء المتميز الموظفين من حيث (الأداء والإنجاز، المبادأة والإبداع، التعاون والالتزام الوظيفي، المشاركة وتحمل المسئولية)، ونتائج استبانة الدراسة يتضح أن هناك اتفاقا على أن توافر معايير مبادرات الأداء المتميز المطبقة في الإدارات العامة للتربية والتعليم أقل من المستوى المطلوب ولا تعكس الممارسات المثلى من حيث الاهتمام بالأساليب المبدعة للموظفين، وتشجيعهم على تقديم أفكار أو مقترحات أو دراسات تساهم في تطوير الأداء وتحسين الإنتاجية والارتقاء بمستوى الخدمات المقدمة للمستفيدين، وحثهم على التعاون

مع المتعاملين والالتزام الوظيفي والسلوكي بالأنظمة المؤسسية واحترامها والقدرة على التخطيط والتنظيم والتوجيه والتفويض والتحفيز والتدريب وغيرها من المهارات القيادية والإشرافية والإدارية وإنما تعتمد على تنفيذ المهام الروتينية. وربما يعزى ذلك إلى أن تعزيز ثقافة العمل بأداء عال، وربط نظام المكافأة بالأداء، والسعي إلى وضع الشخص المناسب في المكان المناسب، والاهتمام بإلمام الموظفين بمعايير الأداء المتميز بتوضيح السلوكيات اللازمة لتقديم الخدمات بفاعلية، وإدارة الموارد البشرية بكفاءة في مجال استقطاب ذوي الأداء المتميز والاحتفاظ بهم ليس بالقدر الكافي من حيث الاهتمام به من قبل القيادات الإدارية في إدارات التربية والتعليم.

– السؤال الفرعي الخامس: ما مدى توافر معايير أداء نظم وتقنيات المعلومات في الإدارات العامة للتربية والتعليم؟. (انظر الجدول رقم (٨)).

الجدول رقم (٨). قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لآراء القيادات الإدارية حول مدى توافر معايير أداء نظم وتقنيات المعلومات في الإدارات العامة للتربية والتعليم للبنين والبنات مرتبة تنازلياً (ن =٢٢١).

الترتيب	رقم العبارة	نظم وتقنيات المعلومات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
١	٤	ميكنة الأعمال اليدوية باستخدام الحاسب الآلي في:الطباعة والكشوف وتخزين الوثائق والمستندات.	٣,٤٥	٠,٩٩
٢	١٤	استخدام البريد الالكتروني كوسيلة اتصال لإرسال اللوائح والأنظمة والتعاميم	٣,٣٨	٠,٩٨
٣	١١	توافر الأجهزة والمستلزمات المساندة لأعمال الحاسب الآلي بما يتلاءم مع احتياجات مختلف الوحدات الإدارية.	٣,٣٠	٠,٩٩
٤	٥	تقديم الخدمات للمستفيدين من خلال موقع الإدارة العامة للتربية والتعليم على الشبكة الدولية للمعلومات (الإنترنت)	٣,٢٥	٠,٩٨
٥	٣	تحديث البرامج المستخدمة لاستيعاب المزيد من المعلومات والأعمال.	٣,٢٤	٠,٩٧
٦	١٠	الربط بين قواعد بيانات الإدارة العامة للتربية والتعليم ووزارة التربية والتعليم.	٣,١٨	٠,٩٦
٧	٢	توافر قواعد بيانات متجددة بصفة مستمرة تدعم اتخاذ القرارات.	٣,١٥	٠,٩٦
٨	١٣	توافر فرص تدريبية للعاملين في مجال استخدام الحاسب الآلي والإنترنت.	٣,١٤	
٩	١	الاستخدام الأمثل للحاسب الآلي في التخطيط والرقابة والتحليل الإحصائي واتخاذ القرارات.	٣,١١	٠,٩٨
١٠	١٢	وضع برامج توعوية حول الثقافة المعلوماتية للعاملين.	٣,٠٩	٠,٩٧
١١	٦	تبويب المعلومات على موقع الإدارة العامة للتربية والتعليم (الانترنت) بطريقة تتيح سهولة البحث واسترجاع وتبادل المعلومات للعاملين والمستفيدين من الخدمة.	٣,٠٨	٠,٩٩
١٢	٩	وجود سياسة لحماية المعلومات من التلف والتسرب والعبث.	٣,٠٥	٠,٩٩
١٣	٧	هيكلة المعلومات على موقع الإدارة العامة للتربية والتعليم(الانترنت)بطريقة موحدة ضمن مصنفات معلوماتية قابلة للتطوير.	٢,٩١	٠,٩٧
١٤	٨	توافر نظام معلومات يُمكن المستفيدين من الاعتماد عليه في تلبية احتياجاتهم الضرورية خالياً من الغموض.	٢,٧٢	٠,٩٧
		المتوسط العام لأداء نظم وتقنيات المعلومات	٣,٣٨	٠٩٨

يتضح من الجدول رقم (٨) أن المتوسط الحسابي العام لآراء القيادات الإدارية حول مدى توافر معايير أداء نظم وتقنيات المعلومات لتحقيق نتائج أفضل في الإدارات العامة للتربية والتعليم للبنين والبنات بالمملكة العربية السعودية بلغ (٣,٣٨) وأن المتوسطات الحسابية لتوافر كل معيار من معايير أداء نظم وتقنية المعلومات تراوحت مابين (٣,٤٥ – ٢,٧٢) وهذا يدل على أن أداء نظم وتقنية المعلومات وكل معيار من معاييرها يتوافر في الإدارات العامة للتربية والتعليم بدرجة متوسطة.

وباستخدام أسلوب الاستقراء والمواءمة بين نتائج مراجعة وتحليل الوثائق المتعلقة بنظم وتقنيات المعلومات (إحصاءات أجهزة الحاسب في الإدارة العامة للتربية والتعليم، والبرامج المستخدمة في حفظ واسترجاع المعلومات، وأساليب هيكلة المعلومات وتبويبها، واستخدامات الحاسب الآلي) ونتائج استبانة الدراسة يتضح أن هناك اتفاقاً على أن توافر معايير نظم وتقنيات المعلومات المطبقة في الإدارات العامة للتربية والتعليم أقل من المستوى المطلوب ولا تعكس الميزة التنافسية، فأجهزة الحاسب الآلي وملحقاتها غير كافية ولا تتوافر في كل الوحدات، ويقتصر استخدامها على حفظ المعلومات، وعدم اكتمال البنية التحتية للاتصالات والمعلومات على الرغم من الجهود الحثيثة لإدارات التربية والتعليم لمواكبة التطور التقني، وغياب اكتمال الشبكات المعلوماتية بالإضافة إلى عدم تعميم التطبيقات والبرمجيات بصورة شاملة على كافة مجالات العمل في الإدارات العامة للتربية والتعليم، وانعدام التخطيط والتنسيق والرقابة على الأنشطة المتعلقة باستخدام هذه التقنيات، وذلك نتيجة لعدم وجود سياسة عامة فنية موحدة، ويشير الواقع العملي إلى وجود فجوة بين الفوائد المرتقبة التي يفترض أن تقدمها النظم المعلوماتية وبين الفوائد التي تم الحصول عليها بالفعل، وقد يرجع ذلك إلي سببين رئيسيين هما: أن النظم المعلوماتية التي تم إدخالها إلى العمل الإداري تمت دون إجراء أي تغييرات في الهياكل التنظيمية أو في الإجراءات الوظيفية، فقد كان استخدام هذه النظم موجها أساسا لإكمال وتتمة الإجراءات اليدوية الموجودة. وأنه يتم إدخال تقنية المعلومات في كل إدارة، بشكل مستقل عن المصالح والهياكل الإدارية الأخرى، وغياب الكوادر البشرية المدربة على استخدام تقنية المعلومات التي بدونها لا يمكن لأي نظام أن يحقق أهدافه المرجوة، فالمعدات والآلات والأجهزة وكل وسائل التقنية الحديثة ما هي إلا عناصر خاملة بدون العنصر البشري، وأنظمة المعلومات التي تستخدمها إدارات التربية والتعليم لا تلبي حاجة المستفيدين، وقد تعود أسباب ذلك إلى قلة الوعي العام بما توفره هذه التقنيات من خدمات، بالإضافة إلى أن عدم توفر البنية التحتية المناسبة التي تضمن تقديم تلك الخدمات المعلوماتية بالشكل الجيد وبتكلفة مناسبة وصعوبة اختيار الأجهزة المناسبة نظرا للتعدد الكبير في الأنواع

والنظم المختلفة، وعدم وجود أسس واضحة للمفاضلة بينها، بالإضافة إلى سرعة تطور هذه التجهيزات، ومما يزيد الأمر تعقيدا شدة المنافسة في سوق الحواسيب مما يجعل الاختيار صعبا، والسرعة الكبيرة لتقادم أجهزة الحواسيب مما يؤدي في معظم الحالات إلى تغييرات كبيرة في الأنظمة القائمة، حيث يتطلب ذلك موارد مالية وفترة زمنية كبيرة، الأمر الذي يؤدي إلى صعوبة إجراء تقييم صحيح أو دراسة حقيقية للجدوى أو غير ذلك من القرارات الهامة. وعدم اتباع الطرق العلمية لتحديد الاحتياجات اللازمة لمختلف الوحدات والتجهيزات الالكترونية، مما يؤدي في النهاية إلى عدم التطابق بين الإمكانيات المتوفرة والاحتياجات الفعلية.

– السؤال الفرعي السادس: ما مدى توافر معايير هندسة إجراءات العمل التنفيذية في الإدارات العامة للتربية والتعليم؟ (انظر الجدول رقم (٩)).

الجدول رقم (٩). قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لآراء القيادات الإدارية حول مدي توافر معايير هندسة إجراءات العمل التنفيذية في الإدارات العامة للتربية والتعليم للبنين والبنات مرتبة تنازلياً (ن =٢٢١).

الترتيب	رقم العبارة	هندسة إجراءات العمل التنفيذية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
١	٧	إبلاغ العاملين بالإجراءات المطلوبة لتنفيذ كل خدمة وتطبيقاتها	٣,٤٧	٠,٩٧
٢	٩	متابعة تطبيق العاملين لإجراءات العمل المطلوبة.	٣,٣٠	٠,٩٨
٣	٥	شمولية تحديد إجراءات العمل لجميع الأنشطة ومجالات العمل في كل إدارة	٣,٢٣	٠,٩٤
٤	٦	توافر الأدلة الإرشادية عن إجراءات العمل وتطبيقاتها.	٣,١٨	٠,٩٣
٥	٤	مرونة الإجراءات بما يسمح من إدخال ما يستجد من إجراءات دون تأخير.	٣,٠٧	٠,٩٧
٦	١	تصميم إجراءات العمل بما يضمن التخلص من الخطوات التي لا تضيف قيمة للنتائج النهائية لتقديم الخدمة.	٣,٠٥	٠,٩٩
٦ م	٨	توافر وحده إدارية متخصصة بمراجعة وتطوير إجراءات العمل في ضوء ما يستجد من تغييرات.	٣,٠٥	٠,٩٨
٨	٣	التقليل من الوثائق ومتطلبات الحصول على الخدمة لأن كثرتها قد تعيق العمل	٢,٩٨	٠,٩٦
٩	٢	تصميم إجراءات العمل بشكل انسيابي يضمن التخلص من البيروقراطية.	٢,٨٩	٠,٩٦
		المتوسط العام لهندسة إجراءات العمل التنفيذية	٣,١٣	٠٩٨

يتضح من الجدول رقم (٩) أن المتوسط الحسابي العام لآراء القيادات الإدارية حول مدى توافر معايير أداء هندسة إجراءات العمل التنفيذية لتحقيق نتائج أفضل في الإدارات العامة للتربية والتعليم للبنين والبنات بالمملكة العربية السعودية بلغ (٣,١٣) وأن المتوسطات الحسابية لمدى توافر كل معيار من معايير أداء هندسة إجراءات العمل التنفيذية (٣,٤٧ – ٢,٨٩) وهذا يدل على أن هندسة إجراءات العمل التنفيذية وكل معيار من معاييرها يتوافر في الإدارات العامة للتربية والتعليم بدرجة متوسطة.

وباستخدام أسلوب الاستقراء والمواءمة بين نتائج مراجعة وتحليل الوثائق المتعلقة بإجراءات العمل التنفيذية (وثائق الحصول على الخدمات التي تقدمها إدارة التربية والتعليم، ووصف إجراءات تقديم بعض الخدمات للمستفيدين، والتسلسل الذي يمر به تقديم الخدمة من حيث المستويات الإدارية) ونتائج استبانة الدراسة يتضح أن هناك اتفاقا على أن توافر معايير إجراءات العمل التنفيذية المطبقة في الإدارات العامة للتربية والتعليم أقل من المستوى المطلوب، فهي تتسم بطول الإجراءات وبكثير من الإجراءات الزائدة التي لا قيمة لها، والتعقيد، وقلة الوضوح، والازدواجية، والثبات وعدم التطوير في ضوء من تغييرات ومستجدات، وعدم توافر أدلة إرشادية يستدل بها الموظفون في تنفيذ الخدمة.

– السؤال الفرعي السابع: ما مدى توافر معايير أداء نظام المساءلة والمحاسبة في الإدارات العامة للتربية والتعليم؟ (انظر الجدول رقم (١٠)).

الجدول رقم (١٠). قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لآراء القيادات الإدارية حول مدى توافر أداء نظام المساءلة والمحاسبية في الإدارات العامة للتربية والتعليم للبنين والبنات مرتبة تنازلياً (ن =٢٢١).

الترتيب	رقم العبارة	نظام المساءلة والمحاسبية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
١	١٥	توعية العاملين بالالتزام بالقيم الدينية التي تدعو للفضيلة والالتزام بالأخلاق في جميع نواحي السلوك البشري.	٣,٤٨	٠,٩٧
٢	١	تحديد نطاق المسئوليات والصلاحيات بشكل واضح للعاملين.	٣,٤٧	٠,٩٨
٣	٥	إعطاء العاملين حق التظلم للإدارة أو إحدى الجهات القانونية.	٣,٤٥	٠,٩٩
٤	٤	الاستماع إلى شكوى العاملين.	٣,٤٠	٠,٩٩
٥	٣	تعزيز الولاء للمنظمة والوطن من خلال معرفة احتياجات العاملين والعمل على تلبيتها	٣,٣٨	٠,٩٦
٦	٢	وضع أدلة للوصف الوظيفي والصلاحيات لكي يدرك العامل مجال تحرك نطاقه.	٣,٣٦	٠,٩٧
٦ م	٧	توافر وحدة رقابية لزيادة الدور الرقابي على العاملين.	٣,٣٦	٠,٩٧
٨	١٤	تطبيق النظام الشرعي لمحاربة الفساد بإصدار أحكام الإسلام بإقرار الذمة وقبول الهدايا وقبول الرشوة..	٣,٣١	٠,٩٣
٩	٦	وضع نظام شامل لمساءلة العاملين يتضمن مدى التزامهم بأداء مهام الوظيفة طبقا لما هو محدد سلفا، واتباع اللوائح والأنظمة، والالتزام بمعايير الجودة، والتجاوب مع المستفيدين.	٣,٣٠	٠,٩٤
١٠	١٣	اعتبار مبدأ تأثيم الواسطة والمحسوبية التي تهضم حقوق المستفيدين.	٣,٢٩	٠,٩٧
١١	٨	تحديد مهام الأجهزة الرقابية بوضوح.	٣,٢١	٠,٩٥
١٢	٩	استخدام أدوات موضوعية لمساءلة العاملين.	٣,٠٣	٠,٩٩
١٢م	١١	وضع وتنفيذ استراتيجية عامة لمكافحة الفساد.	٣,٠٣	٠,٩٩
١٤	١٢	الكشف عن مواطن الفساد وتوعية العاملين بأخطاره على التنمية بكافة مجالاتها.	٢,٩٦	٠,٩٢
١٥	١٠	تطبيق مبدأ من أين لك هذا.	٢,٦٩	٠,٩٨
		المتوسط العام لنظام المساءلة والمحاسبية	٣,٣٣	٠٩٤

يتضح من الجدول رقم (١٠) أن المتوسط الحسابي العام لآراء القيادات الإدارية حول مدى توافر معايير بناء نظام متكامل للمساءلة والمحاسبية لتحقيق نتائج أفضل في الإدارات العامة للتربية والتعليم للبنين والبنات بالمملكة العربية السعودية بلغ (٣,٣٣) وأن المتوسطات الحسابية لمدى توافر كل معيار من معايير نظام المساءلة والمحاسبية تراوحت مابين (٣,٤٨ – ٢,٦٩).

وهذا يدل على أن نظام المساءلة والمحاسبية وكل معيار من معاييره يتوافر في الإدارات العامة للتربية والتعليم بدرجة متوسطة.

وباستخدام أسلوب الاستقراء والمواءمة بين نتائج مراجعة وتحليل الوثائق المتعلقة بنظام المساءلة والمحاسبية (تحديد نطاق المسئولية والصلاحية، تعزيز الولاء للوظيفة والمنظمة والوطن، وسائل الرقابة الخارجية، الاستماع إلى وجهة نظر الموظفين وشكواهم، معايير متابعة الموظفين والإحاطة بسلوكياتهم). ونتائج استبانة الدراسة يتضح أن هناك اتفاقا على أن توافر معايير نظام المساءلة والمحاسبية المطبقة في الإدارات العامة للتربية والتعليم أقل من المستوى المطلوب ولا تعكس الممارسات المثلى، حيث تبين قلة توافر ترسيخ مبادئ الشفافية والمساءلة في عمل الإدارات العامة للتربية والتعليم نتيجة لغياب الدور التخطيطي ووضع السياسات والمعايير اللازمة لتعزيز الشفافية والمساءلة وتقويم الأداء المالي والإداري وأن تنفيذ السياسات الخاصة بالرقابة بما يضمن تعزيز الشفافية والمصداقية والوضوح في كشف وضبط المخالفات التي تقع من الموظفين والتي تستهدف المساس بسلامة أداء واجبات الوظيفة وبحث الشكاوي التي يقدمها المواطنون عن المخالفات أو الإهمال في أداء الواجبات الوظيفية غير متوافرة بالقدر الكافي.

وربما قد يرجع ذلك إلى ضعف أجهزة الرقابة في تنفيذ عملية الرقابة، وعدم توافر معايير رقابية موضوعية، وغياب العقوبات الجزئية، وضعف كفاية الموظفين، وأن وجود معايير مهنية للعمل، وتحديد نطاق المسئوليات، وتوافر برامج تعزيز الولاء للوظيفة والمنظمة والوطن ليس بالقدر المطلوب الذي يُمكن من تعزيز مبدأ الشفافية عند العاملين.

– السؤال الرئيس الثاني:

هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ٠,٠٥ بين آراء القيادات الإدارية حول توافر معايير مكونات إدارة الأداء في الإدارات العامة للتربية والتعليم تبعا للنوع (ذكر، أنثى)، المكان الجغرافي؟. (انظر الجدول رقم (١١)، (١٢)).

الجدول رقم (١١). قيم اختبار [ت] لدلالة الفروق بين آراء أفراد عينة الدراسة حول مدى توافر معايير مكونات إدارة الأداء في الإدارات العامة للتربية والتعليم تبعا للنوع (ذكر، أنثى).

إدارة الأداء	القياديين الإداريين (ذكور) ن = ١٢٠		القياديين الإداريين (إناث) ن=١٠١		قيمة (ت)	مستوى الدلالة الفعلية	مستوى الدلالة الاحصائية٠,٠٥
	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري			
الإدارة الإستراتيجية	٣,٠٧	٠,٧٦	٢,٨٤	٠,٧٥	٢,٢٤	٠,٠٢	دالة
إدارة الموارد المالية	٣,٤٩	٠,٧٩	٣,١٨	٠,٨٠	٢,٨٦	٠,٠٥	دالة
إدارة الموارد البشرية	٢,٩٨	٠,٨٤	٢,٩٧	٠,٩٠	٠,٠٦٢	٠,٩٥	غير دالة
مبادرات الأداء المتميز	٣,١١	٠,٩٨	٢,٩٧	٠,٩٨	١,٦٥	٠,١٠	غير دالة
نظم وتقنيات المعلومات	٣,٣٣	٠,٩٠	٢,٨٥	٠,٨٩	٣,١١	٠,٠١	دالة
هندسة الإجراءات التنفيذية للعمل	٣,٢٧	٠,٩١	٢,٩٨	٠,٩٨	٢,٠٦	٠,٠٤	داله
نظام المساءلة والمحاسبية	٣,٣٧	٠,٩٤	٣,٢٨	٠,٩٧	٠,٦٤	٠,٥٢	غير دالة
المتوسط العام لإدارة الأداء	٣,٢٣	٠,٦٩	٣,٠٣	٠,٧٤	١,٩٧	٠,٠٥	داله

يتضح من الجدول رقم (١١): أن قيمة [ت] مساوية لـ (١,٩٧) وذلك للمتوسط الحسابي العام لآراء القيادات الإدارية في الإدارات العامة للتربية والتعليم للبنين والبنات تبعا للنوع (ذكر، أنثى) بقيمة احتمالية ٠,٠٥ وهي تساوي القيمة المحددة ٠,٠٥. وهذا يدل على أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين آراء القيادات الإدارية من الذكور في الإدارات العامة للتربية والتعليم المسئولة عن تعليم البنين والقيادات الإدارية من الإناث المسئولة عن تعليم البنات. وبمقارنة المتوسطات لآراء القيادات الإدارية من الذكور والإناث اتضح أن الفروق لصالح القيادات الإدارية من الذكور في الإدارات العامة للتربية والتعليم هي المسئولة عن تعليم البنين. وهذا يشير إلى أن القيادات الإدارية المسئولة عن تعليم البنين ترى أن إدارة الأداء تتوافر في الإدارات العامة للبنين بدرجة أكبر مما ترى القيادات الإدارية من الإناث في الإدارات العامة للتربية والتعليم. وربما يرجع ذلك إلى قناعة المسئولين من القياديين في الإدارات العامة للتربية والتعليم في تعليم البنين بأهمية وجدوى إدارة الأداء وأن هناك محاولات لتطبيقها بدرجة أكبر من الإدارات العامة للتربية والتعليم المسئولة عن تعليم البنات.

و لتحديد الفروق بين آراء القيادات الإدارية حول مدى توافر كل مكون من مكونات إدارة الأداء في الإدارات العامة للتربية والتعليم تبعا للنوع (ذكر، أنثى) يتضح من الجدول رقم (١١): أن قيمة [ت] دالة إحصائياً في كل مكون من مكونات إدارة الأداء التالية: الإدارة الإستراتيجية، إدارة الموارد المالية، نظم وتقنيات المعلومات، هندسة الإجراءات التنفيذية. وهذا

يدل على أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ٠,٠٥ بين آراء القيادات الإدارية حول مدى توافر كل مكون من هذه المكونات لإدارة الأداء تبعاً للنوع (ذكر، أنثى). وبمقارنة المتوسطات الحسابية لآراء القيادات العليا من الذكور في الإدارات العامة للتربية والتعليم المسئولة عن تعليم البنين، والقيادات الإدارية من الإناث في الإدارات العامة للتربية والتعليم المسئولة عن تعليم البنات اتضح أن هذه الفروق لصالح القيادات الإدارية من الذكور في الإدارات العامة المسئولة عن تعليم البنين. وهذا يشير إلى أن القيادات الإدارية من الذكور المسئولة عن تعليم البنين ترى أن كل مكون من هذه المكونات يتوافر في الإدارات العامة للبنين بدرجة أكبر مما ترى القيادات الإدارية من الإناث في الإدارات العامة للتربية والتعليم.

كما يتضح من الجدول رقم (١١): أن قيمة [ت] غير دالة إحصائياً على مدى توافر كل مكون من مكونات إدارة الأداء التالية: إدارة الموارد البشرية، مبادرات الأداء المتميز للموظفين، نظام المساءلة والمحاسبية. وهذا يدل على أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ٠,٠٥ بين آراء القيادات الإدارية حول مدى توافر كل مكون من هذه المكونات لإدارة الأداء تبعاً للنوع (ذكر، أنثى). وهذا يشير إلى أن القيادات الإدارية من الذكور المسئولة عن تعليم البنين والقيادات الإدارية من الإناث المسئولة عن تعليم البنات يرون توافر كل مكون من هذه المكونات لإدارة الأداء في الإدارات العامة بالمستوى نفسه.

الجدول رقم (١٢). تحليل التباين الأحادي لدلالة الفروق بين القيادات الإدارية حول مدى توافر معايير إدارة الأداء تبعا للمكان الجغرافي في المناطق التعليمية ن = ٢٢١.

إدارة الأداء	الرياض ن = ٤٢		المدينة المنورة ن = ٤٦		الدمام ن = ٤٣		تبوك ن = ٤٥		أبها ن = ٤٥	
	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
الإدارة الإستراتيجية	٢,٩١	٠,٧٨	٣,٠٥	٠,٧٦	٢,٩٣	٠,٧٤	٢,٩١	٠,٧٩	٢,٩٩	٠,٧٩
إدارة الموارد المالية	٣,٤٣	٠,٨٢١	٣,٢٠	٠,٧٤٦	٣,٢٦	٠,٨٣٧	٣,٣٩	٠,٨٦٤	٣,٤٥	٠,٧٦٩
إدارة الموارد البشرية	٢,٩٠	٠,٨٨٢	٢,٩٦	٠,٨٤٦	٣,١٥	٠,٧٨٦	٢,٩١	٠,٩٨٦	٢,٩٥	٠,٨٤٠
مبادرات الأداء المتميز للموظفين	٢,٨٣	١,٠٨٣	٣,٢٥	١,٠٥٩	٣,١٩	٠,٩٨٣	٢,٩٤	١,٠٨٣	٢,٨٠	٠,٩٣٥
نظم وتقنية المعلومات	٣,١٣	٠,٩٥٢	٣,١٠	٠,٨٧٣	٣,١٨	٠,٩٩٣	٣,٢٦	٠,٨٩٨	٣,١٢	٠,٨٩٢
هندسة إجراءات العمل التنفيذية	٣,١١	١,٠٥٠	٣,٠٩	١,٠٣٤	٣,١٦	١,٠٧٣	٣,٢١	١,٠٨٢	٣,١٠	٠,٩٥٨
نظم المساء لة والمحاسبية	٣,٣٥	٠,٩٣٨	٣,٢٣	٠,٩٣٣	٣,٤٣	٠,٩٢٨	٣,٣٦	١,٠٨٦	٣,٢٩	١,٠٠٨
المتوسط العام لإدارة الأداء	٣,٠٨	٠,٧٥٩	٣,١١	٠,٧٢٣	٣,٢٠	٠,٧١١	٣,١٥	٠,٧٦٥	٣,١٥	٠,٧٠٥

*** قيمة ف غير دالة إحصائيا عند مستوى ٠,٠٥ لمعايير الأداء الإداري تبعا للمكان الجغرافي.**

يتضح من الجدول رقم (١٢): أن قيمة [ف] مساوية لـ (٠,١٦) وذلك للمتوسط العام لآراء القيادات الإدارية حول مدى توافر إدارة الأداء في الإدارات العامة تبعا للمكان الجغرافي بقيمة احتمالية (٠,٩٦) وهي أكبر من القيمة الإحصائية المحددة ٠,٠٥. وهذا يدل عن أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ٠,٠٥ بين متوسطات درجات القيادات الإدارية تبعا للمكان الجغرافي. وهذا يشير إلى أن القيادات الإدارية في الإدارات العامة للتربية والتعليم المسئولة عن تعليم البنين والبنات في كل من الرياض، والمدينة المنورة، والدمام، وتبوك، وأبها يرون أن إدارة الأداء تتوافر في الإدارات العامة للتربية والتعليم في جميع مناطق المملكة العربية بالمستوى نفسه.

– السؤال الرئيس الثالث:

هل توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية عند مستوى ٠,٠٥ بين مكونات إدارة الأداء من وجهة نظر القيادات الإدارية؟. (انظر الجدول رقم (١٣)).

الجدول رقم (١٣). يوضح مصفوفة قيم معاملات الارتباط بين كل مكون من مكونات إدارة الأداء والمكونات الأخرى حسب تقديرات القيادات الإدارية (ن = ٢٢١).

إدارة الأداء	الإدارة الإستراتيجية	إدارة الموارد المالية	إدارة الموارد البشرية	مبادرات الأداء المتميز	نظم وتقنيات المعلومات	هندسة إجراءات العمل	نظم المسألة والمحاسبية
الإدارة الإستراتيجية	–	٠,٣٢*	٠,٢٠	٠,١٤	٠,٢١	٠,٢١	٠,٢٢
إدارة الموارد المالية	٠,٣٢	–	٠,٥١	٠,٤٢	٠,٥٢	٠,٥٩	٠,٥٣
إدارة الموارد البشرية	٠,٢٠	٠,٥١	–	٠,٦٠	٠,٥٥	٠,٦٦	٠,٦٥
مبادرات الأداء المتميز لموظفين	٠,١٤	٠,٤٢	٠,٦٠	–	٠,٧٥	٠,٧٣	٠,٦٧
نظم وتقنيات المعلومات	٠,٢١	٠,٥٢	٠,٥٥	٠,٧٥	–	٠,٨٣	٠,٧٤
هندسة إجراءات العمل	٠,٢٧	٠,٥٩	٠,٦٦	٠,٧٣	٠,٨٣	–	٠,٨٣
نظام المساءلة والمحاسبية	٠,٢٢	٠,٧٠	٠,٧٧	٠,٨٢	٠,٨٧	٠,٩٣	–

* **دالة.**

يتضح من الجدول رقم (١٣) لتحديد العلاقة بين كل مكون من مكونات إدارة الأداء والمكونات الأخرى حسب آراء القيادات الإدارية أن قيمة (ر) دالة، وهذا يدل على أنه توجد علاقة طردية ذات دلالة إحصائية عند مستوى ٠,٠٥ بين تقديرات القيادات الإدارية للعلاقة بين كل مكون من مكونات إدارة الأداء والمكونات الأخرى. وهذا يشير إلى أن القيادات الإدارية يرون أن توافر كل مكون من مكونات إدارة الأداء يؤثر على المكونات الأخرى. وهذا يعني أنه كلما زاد الاهتمام بتوافر كل مكون من مكونات إدارة الأداء

أدى ذلك إلى توافر المكونات الأخرى. وتتفق هذه النتيجة مع ما توصلت إليه دراسة ينغروف (Wingrove, 2002) التي بينت أن هناك تأثيراً متبادلاً بين مكونات النموذج الوصفي لإدارة الأداء.

التوصيات

في ضوء ما أظهرت نتائج الدراسة أن القيادات الإدارية في الإدارات العامة للتربية والتعليم للبنين والبنات يرون أن معايير إدارة الأداء وكل معيار من معاييرها يتوافر بدرجة متوسطة، لذا يُوصى بضرورة اتباع ما يلي:

– التخطيط الاستراتيجي: ضرورة إجراء تعديلات في الهيكل التنظيمي لإدارات التربية والتعليم والإجراءات والقواعد والأنظمة بالشكل الذي يزيد من قدرتها على التعامل مع البيئة الخارجية بكفاءة وفاعلية، ووضع رسالة لإدارات التربية والتعليم تتوافق مع التغيرات العالمية، ووضع أهداف إستراتيجية لما يجب القيام به لتحقيق الأهداف، وتحليل ومراجعة البيئة الخارجية بصفة مستمرة من حيث القوى الخارجية المؤثرة على القرارات التنظيمية القصيرة والطويلة منها وتشمل القوى الاقتصادية، والتقنية، والثقافية، والاجتماعية، والقوى التشريعية لتحديد الفرص والتهديدات التي تواجه الإدارات العامة للتربية والتعليم، والعمل على تحليل البيئة الداخلية من حيث الهيكل التنظيمي، والثقافة، والموارد لمعرفة جوانب القوة والضعف، ووضع مجموعة من الأنشطة لتنفيذ الإستراتيجية في أعمال فعلية من خلال البرامج والموازنات والإجراءات، وذلك يتطلب تهيئة آلية تتضمن وضع خطط وسياسات لتخصيص الموارد، وبناء هيكل تنظيمي ملائم، ومستوى عالياً من الثقافة التنظيمية، وتنمية القيادات الإدارية مع الحرص على متابعة تنفيذ الإستراتيجية بصفة مستمرة من أجل اكتشاف الأخطاء فور وقوعها ومعالجتها.

– الموارد المالية: ضرورة صياغة البرامج والقواعد (المعايير) المالية التي تمكن إدارات التربية والتعليم من تنفيذ سياستها المالية بإعداد ميزانية تقديرية للاحتياجات المالية، ووضع معايير ومقاييس للرقابة المالية، ومقارنة الأداء الفعلي بالمعايير المالية الموضوعة، وتحديد الانحرافات المالية والمسئولين عنها وتصحيحها، وتطوير وتطبيق إستراتيجية مالية لضمان استخدام الموارد المالية في دعم السياسة والإستراتيجية، وتطبيق نظام للتقارير المالية وضمان الاستفادة منها ودراسة الانعكاسات المالية للمشروعات، وتحليل البدائل لاختيار الملائم منها وتحليل النتائج والإنجازات مقارنة بالموارد المالية المعتمدة وتطبيق برامج ترشيد النفقات، وتطوير وتطبيق نظام فعال لمراجعة الإنفاق المالي والاستفادة من نتائج المراجعة، وبناء نظام معلومات مالية يوفر معلومات عن حجم المخصصات ومستوى الإنفاق منها وبما يدعم عمليات صنع القرار وضمان الجدوى الاقتصادية وتطبيق مفهوم حساب التكاليف

وتحليلها بهدف ضمان فاعليتها، وحساب وتحليل التكاليف المتعلقة بتصميم وتطوير وتقديم الخدمات بهدف ضبطها وتخفيضها على أن لا يكون على حساب مستوى جودتها.

– إدارة الموارد البشرية: مراعاة أسس الاستحقاق والجدارة في مكافأة وتقدير جهود وإنجازات الموارد البشرية، وبما يضمن حسن وكفاءة استخدام الموارد المتوفرة والالتزام بتطبيق التشريعات المتعلقة بإدارة الموارد البشرية على اختلاف مجالاتها.

– تخطيط الموارد البشرية بتحديد وتحليل (نوعية الأعمال المطلوبة، وتحليل طبيعة نشاط (أسلوب العمل)، وتحليل الوظائف (الصلاحيات والمسؤوليات)، وتوصيف الوظائف (المهام، ظروف العمل)، وتقدير (العمالة المطلوبة) على أساس: حجم العمل، وتجميع الوظائف، وتنسيقها في مجموعات (إدارة – أقسام – وحدات)، وترجمة الأنظمة إلى اختصاصات وظيفية، والرقابة: للتأكد من أن العمل تم وفق(الخطط المطلوبة، والمعايير) ثم التصحيح وتتضمن عملية التقويم والتصحيح جميع جوانب عمل الموارد البشرية، تقويم (أنظمة، وسياسات، وأهداف) الموارد البشرية، تقويم (تخطيط، وتنظيم) الموارد البشرية، تقويم نظام (الحوافز والأجور والرواتب)، تقويم نتائج التدريب، تقويم معدلات دوران العمل والغياب، تقويم إجراءات وقواعد العمل (تعيين، تدريب، إجازات).

– إنشاء وحدة متخصصة للتوظيف لاستقطاب طالبي العمل للتقدم لشغل الوظائف الشاغرة بإدارات التربية والتعليم عن طريق نشر مواصفات الوظيفة ومتطلباتها، وإجراء المقابلات تكون من مهامها تخطيط القوى العاملة بحيث يتم تحديد احتياجات المنظمة من الموارد البشرية طبقا لخطط الإنتاج والعمل في الفترة القادمة وتحديد أعداد ونوعيات العمالة المطلوبة من حيث المتطلبات الجسمانية والذهنية، والقدرات والمهارات، وتحديد الوظائف الشاغرة: بناءً على الخطوتين السابقتين يكون لدى إدارة الموارد البشرية تصور كامل عن أعداد الوظائف الشاغرة المطلوب شغلها، وفي أي الإدارات والأقسام وأيضا في المستويات الوظيفية تقع تلك الوظائف، والنظر في تحليل الوظائف ومراجعة مواصفات شاغلي الوظيفة: بعد تحديد عدد الوظائف الشاغرة يكون من الضروري مراجعة تحليل الوظائف لمعرفة متطلبات الوظيفة من واجبات ومسؤوليات، وأيضا مراجعة المواصفات التي ينبغي توفرها في شاغل الوظيفة من حيث المؤهل، وعدد سنوات الخبرة ونوعها.

– تصميم وتحليل العمل: وضع تحديد واضح وقائم على أسس علمية ومنهجية مدروسة، لواجبات ومهام ومسؤوليات ووظائف، وتحديد واضح ودقيق للشروط التي يجب توافرها في الموارد البشرية المرشحة لشغل هذه الوظائف.

– انتقاء واختيار وتعيين الموارد البشرية: انتقاء

الموظفين – بعين الخبير – أفضل المتقدمين لشغل الوظائف الشاغرة والذين تم جذبهم واستقطابهم، وذلك بالاعتماد على أسس ومعايير اختيار دقيقة تم وضعها من خلال وظيفة تصميم وتحليل العمل والوظائف.

– التدريب والتأهيل للموارد البشرية: بعد اختيار الموارد البشرية الجديدة، تبدأ مرحلة إعادة التأهيل، وذلك من خلال برامج تدريبية علمية وعملية مدروسة، والتي تعمل على تأهيلهم وتجهيزهم لتسلم وتحمل مهام عملهم والعمل على تنمية أداء الموارد البشرية في المستقبل المنظور والبعيد، من أجل جعلها مؤهلةً وقادرة على ممارسة وظائف ذات متطلبات أعلى مما هي عليه الآن في المستقبل، فضلاً عن تزويد الموارد البشرية بكل جديد في مجال المعرفة المتصلة بعملها وصناعتها بهدف تمكينها من الاندماج والتكيف مع كل جديد أو مع التغيرات التي تواجه إدارات التربية والتعليم لكي تواكب التطورات في عملها والتي قد تُفرَضُ عليها محلياً أو إقليمياً أو عالمياً، وتحافظ إدارات التربية والتعليم على قوة موقعها التنافسي.

– تصميم نظم التعويضات والمكافآت والمزايا العينية من الوظائف الرئيسة والأساسية لإدارة الموارد البشرية، وتصميم عدد من الأنظمة التي على أساسها يتم وضع نظام للتعويضات والمكافآت والمزايا العينية ومن أهم هذه النظم:

– نظام المكافآت المالية المباشرة: وهذا النظام التحفيزي المالي المباشر، يقدّمُ للموارد البشرية المجدة والمتميزة في عملها المكافآت المالية المباشرة كثواب مباشر للجد والتميز، وذلك من خلال التقويم المستمر لأداء هذه الموارد البشرية المبني على أسس علمية وفنية.

– نظام المزايا العينية: وهذا النظام التحفيزي غير المالي، يقدم للموارد البشرية العاملة دون استثناء خدمات متنوعة مثل: التأمين الصحي، الرعاية الاجتماعية، النشاطات الثقافية والترفيهية.

– نظام تقييم أداء الموارد البشرية: وضع مجموعة من القواعد والإجراءات والضوابط التي على أساسها يتمُّ تقييمُ أداء الموارد البشرية، من حيثُ الكفاءة والتميز في العمل، وبناء على نتائج هذا التقييم يُفَعَّل نظامُ المكافآت المالية المباشرة.

– تكوين لجنة للتطوير الوظيفي تتحمل مسئولية تطوير وتفعيل سياسات الموارد البشرية بما يعزز مشاعر الانتماء والولاء والرضاء الوظيفي وتخطيط ومتابعة برامج التطوير.

– ولضمان تحقيق أهداف إدارات التربية والتعليم يجب نشر وتعميم وتعزيز ثقافة العمل بأداء عال وأن يكون الموظفون على علم بالنتائج المستهدفة وبطريقة مساهمتهم فيها بشكل واضح، وأن يكون نظام التقدير والمكافأة مرتبطاً بالأداء وخاضعاً لمراجعةٍ منتظمة، بحيث يتم تكريم المساهمات ذات المستوى المتميز، وتتضمن أهم المبادرات في هذا المجال تحديد وتنظيم مؤشرات الأداء الرئيسة والأهداف والغايات

والمقاييس ضمن دورة تخطيط الأعمال، ووضع إطار لكيفية تحديد الكفاءات في الإدارات العامة للتربية والتعليم والمساعدة في تقييم مدى مناسبة الموظف لوظيفته، وتوضيح السلوكيات اللازمة للتوصل إلى تميز الخدمة وتحديد القادة المستقبليين وتنسيق نشاطات التدريب والتطوير، واستخدام نظام موحد لإدارة الأداء معزز بأدوات وإمكانات دعم متطورة، وتطوير حزمة مكافآت شاملة تتضمن التعويضات المالية الثابتة والمتغيرة بحيث تساهم هذه الحزمة في اجتذاب موظفين من ذوي الأداء المتميز والاحتفاظ بهم.

– ينبغي على الإدارات العامة للتربية والتعليم دعم البنية التحتية لتقنية المعلومات بما يكفل لها تحقيق الميزة التنافسية في تأدية العمل وذلك عن طريق:

– الاهتمام بتوفير أجهزة حاسب بقدر كاف يتلاءم مع احتياجات كل وحدة من الوحدات الإدارية ذات قدرات عالية من حيث السرعة والطاقة الاستيعابية.

– توفير مستلزمات البنية التحتية لأعمال الحاسب الآلي مثل التوصيلات السلكية، وموقع للإدارات العامة للتربية والتعليم على الإنترنت، والبرامج المستخدمة لمعالجة البيانات.

– توفير الكوادر البشرية المتخصصة في مجال البرمجة، والتشغيل، والتحليل، والمهندسين في مجال الحاسب الآلي.

– التخطيط لحوسبة أعمال إدارات التربية والتعليم بإنشاء نظام معلومات ضمن شبكة فرعية ترتبط بنظام المعلومات الوطني بمدينة الملك عبد العزيز للعلوم والتقنية.

– هيكلة (تبويب) المعلومات، بطريقة تتيح سهولة البحث واسترجاع وتبادل المعلومات للعاملين والمستفيدين من الخدمة.

– توفير معلومات متكاملة تغطي كافة الاستعلامات تجاه المستفيدين، وخالية من الغموض ومفهومة للمستفيدين، وتتميز بالبساطة في الحصول عليها ومعالجتها، والمرونة للتغيرات في الظروف البيئية، ونمط التقنية السائدة في بيئة العمل، والموثوقية في الاعتماد عليها في تلبية احتياجات المستفيدين الضرورية.

– استبدال الهياكل التنظيمية الطويلة (تعدد المستويات والوحدات) بهياكل جديدة تميل إلى التفرطح، واعتماد مفهوم التمكين للموظفين كنمط تنظيمي يميل نحو اللامركزية.

– وضع تقسيمات إدارية (وحدات) لأقسام الإدارات العامة للتربية والتعليم محددة بخارطة تنظيمية معتمدة ومعلنة.

– تحديد مهام الوحدات في الإدارات العامة للتربية والتعليم بدقة ووضوح؛ منعاً للازدواجية. وارتباط مهام الوحدات المختلفة ببعضها في الإدارة العامة للتربية والتعليم وفيما بينها، والعلاقة الرأسية

والأفقية بين التقسيمات الإدارية للوحدات على مستوى الإدارات العامة للتربية والتعليم في المناطق، وتحديد الإجراءات المتعلقة بتقديم الخدمات في كل وحدة من الوحدات.

– هندسة الإجراءات التنفيذية للعمل: ينبغي على وزارة التربية والتعليم إحداث تغييرات في إجراءات وأساليب العمل، وإعادة تقييم خطوات وإجراءات العمل بحيث يتم التخلص من كافة الخطوات والإجراءات التي لا تضيف قيمة للناتج النهائي لتقديم الخدمة وحصرها في الأمور ذات القيمة المضافة اختصاراً للوقت والجهد والتكلفة، والتقليل بقدر الإمكان من الوثائق ومتطلبات الحصول على الخدمة وتوفير الأدلة الإرشادية للحصول على الخدمة لكل المستفيدين على موقع الوزارة على الشبكة الدولية للمعلومات (الإنترنت) للاسترشاد بها في معرفة متطلبات الحصول على الخدمة، وتطوير وتحديث إجراءات العمل بما يتلاءم مع المستجدات في مجال الحكومة الإلكترونية، وتحديد إجراءات إنجاز وتقديم الخدمات ليسهل استخدامها من قِبل المستفيدين، وتصميم النماذج والسجلات والتقارير اللازمة لأداء الخدمة ووضعها على موقع الوزارة، وتصميم إجراءات تقديم الخدمات بشكل انسيابي للحد من الصعوبات التي تواجه المستفيدين.

– ميكنة الأعمال اليدوية عن طريق استخدام الحاسب الآلي في جمع وتخزين واسترجاع البيانات وملء ومعالجة الاستمارات والوثائق.

– متابعة العاملين وفقاً لمعايير محددة تعمل على متابعة الموظفين والإحاطة بسلوكياتهم وبالصلاحيات الممنوحة لهم، وعقد دورات تدريبية للموظفين لتعزيز الولاء للوظيفة والمنظمة والوطن، وتحسين وسائل الرقابة الخارجية من خلال إيجاد وحدة إدارية خاصة لمتابعة أداء الموظفين.

– الدراسات المستقبلية

الدراسة الحالية تتضمن إدارة الأداء في الإدارات العامة للتربية والتعليم بالمملكة العربية السعودية؛ لذا تقترح الباحثة إجراء الدراسات المستقبلية التالية:

– أثر تطبيق إدارة الأداء على فاعلية العمل في الإدارات العامة للتربية والتعليم.

– معوقات تطبيق إدارة الأداء في الإدارات العامة للتربية والتعليم.

الملحق رقم (١)

استبانة الدراسة

أولا: أرجو التكرم بتعبئة البيانات الأولية:

١ – اسم الوظيفة :

٢ – اسم المدينة :

٣ – اسم الوحدة التي تشرف عليها :

٤ – المستوى التعليمي :

كلية متوسطة ( ) جامعة ( ) ماجستير ( )

٥ – نوع المؤهل الدراسي :

تربوي ( ) غير تربوي ( )

٦ – عدد سنوات الخبرة في مجال الوظيفة : ( )

٧ – الدورات التدريبية.

– هل سبق وأن أخذت دورة تدريبية في مجال إدارة الأداء :

نعم ( ) لا ( )

ثانياً: أرجو الإجابة على عبارات الاستبانة بوضع إشارة (✓) في الخانة التي تراها مناسبة.

إدارة الأداء في الإدارات العامة للتربية والتعليم بالمملكة العربية السعودية

م	إدارة الأداء	مدى التوافر				
		تتوافر بدرجة كبيرة جداً	تتوافر بدرجة كبيرة	تتوافر بدرجة متوسطة	تتوافر بدرجة ضعيفة	تتوافر بدرجة ضعيفة جداً
		٥	٤	٣	٢	١
	أ – الإدارة الإستراتيجية:					
١	تحديد الرسالة التي تسعى إلى تحقيقها في جمل واضحة تتضمن: الرؤيا الإستراتيجية، والقيم الأساسية، والقوى الدافعة.					
٢	تحويل الرؤية والرسالة الإستراتيجية إلى أهداف قابلة للقياس.					
٣	وضع رسالة وأهداف وخطط الإدارات العامة للتربية والتعليم في ضوء الأهداف العامة للدولة.					

م	إدارة الأداء	مدى التوافر				
		تتوافر بدرجة كبيرة جداً	تتوافر بدرجة كبيرة	تتوافر بدرجة متوسطة	تتوافر بدرجة ضعيفة	تتوافر بدرجة ضعيفة جداً
		٥	٤	٣	٢	١
٤	مشاركة الأقسام في تحديد الرسالة والأهداف					
٥	تحديث الرسالة والأهداف بما يتلاءم مع المستجدات والتغييرات.					
٦	التأكيد على استيعاب العاملين لرسالة وأهداف إدارات التربية والعليم ورؤيتها بشكل متقارب.					
٧	الاعتماد على قواعد معلومات موثقة وحديثة في إعداد الخطط.					
٨	تحليل البيئة الخارجية (الاقتصادية، التقنية، الثقافية، الاجتماعية، والقوى التشريعية) المؤثرة على القرارات التنظيمية القصيرة والطويلة المدى بصفة مستمرة لاستغلال الفرص في التطوير والتغيير ومقاومة التهديدات.					
٩	تحليل البيئة الداخلية (الهيكل التنظيمي،الثقافة،الموارد) لمعرفة جوانب القوة والضعف لإصلاح مواطن الضعف في الأنظمة الإدارية والأداء، وإدخال أساليب العمل الحديثة التي تؤدي إلى تحقيق التميز.					
١٠	اختيار ما هو أفضل من البدائل استجابة للظروف التي تشكل بيئة ديناميكية					
١١	تحديد الآليات الإجرائية والموازنات المالية اللازمة لتنفيذ التصورات المستقبلية					
١٢	تحديد الخطوات الإجرائية لتنفيذ الخطط بأطر زمنية.					
١٣	توضيح معايير السلوك التي تتوقعها من الموظفين لتنفيذ الخطة.					
١٤	ترابط عناصر الخطة والرؤية والرسالة والأهداف والآليات.					
١٥	الالتزام بتطبيق الخطط التي وضعت في الواقع.					
١٦	متابعة تطبيق الخطة بانتظام للتحقق من الانجاز					
١٧	تقيم الأداء بمراجعة التحسينات الجديدة وتحديد الإجراءات التصحيحية على المدى الطويل.					
١٨	الحصول على استرجاع فوري وغير متحيز عن الأداء لمقارنة ما حدث فعلاً بالمخطط.					
١٩	وضع خطط قابلة للتحقق باستخدام الموارد المتاحة لتحقيق الأهداف.					
	ب – إدارة الموارد المادية:					
١	الاستغلال الأمثل للموارد المتاحة لتنفيذ المهام مع المحافظة على جودة الخدمات.					
٢	وضع آلية لكشف التكلفة بالمبالغ والهدر للموارد المستخدمة.					
٣	تحليل النتائج ولإنجازات مقارنة بالموارد المالية المعتمدة.					
٤	آليات وخطط لرصد الموازنات.					
٥	نظام فعال لمراجعة الإنفاق المالي والاستفادة من نتائج المراجعة لتصحيح الانحرافات.					

م	إدارة الأداء	مدى التوافر				
		تتوافر بدرجة كبيرة جداً	تتوافر بدرجة كبيرة	تتوافر بدرجة متوسطة	تتوافر بدرجة ضعيفة	تتوافر بدرجة ضعيفة جداً
		٥	٤	٣	٢	١
٦	تحديد معايير ومقاييس لضبط المصاريف وتطوير نظام الرقابة الداخلية.					
٧	وضع برامج لترشيد الإنفاق والحد منه على أن لا يكون على حساب الجودة.					
٨	وضع منهجية لتحديد احتياجات الإدارة من الموارد المالية.					
٩	إعداد تقارير سنوية عن المصروفات الجارية والرأسمالية يُمكن من الاستفادة منها وتعكس الانعكاسات المالية للمشروعات.					
١٠	الحرص على كفاءة نظم الموارد المالية المتعلقة بالموازنة والتدقيق.					
١١	بناء نظام معلومات مالية يوفر معلومات عن حجم المخصصات ومستوى الإنفاق منها وبما يدعم عمليات صنع القرار.					
١٢	ضبط عملية إدارة المخازن (العهد والموجودات)					
	ج – إدارة الموارد البشرية:					
١	وضع خطط مستقبلية لتحديد الاحتياجات الفعلية من العاملين.					
٢	استقطاب العاملين ذوي المعرفة والمهارات العملية التي تمكنهم من أداء أعمالهم بتميز.					
٣	وضع آليات لاختيار العاملين وفق شروط مرجعية معتمدة ومعايير موضوعية قائمة على الاستحقاق والجدارة والتصدي للمحسوبية والواسطة.					
٤	وضع توصيف لوظائف ومهام العاملين.					
٥	توضح للعاملين أساليب تأدية أعمالهم.					
٦	تحديد الإنتاجية المطلوبة من العاملين بوضوح.					
٧	تشجيع وتسريع التعليم وإعادة التعليم للعاملين.					
٨	تحديد الاحتياجات التدريبية والتطويرية للعاملين وفق منهجية علمية وموضوعية.					
٩	تمكن العاملين من التطور الوظيفي وفقاً لقدراتهم واستعدادهم للنمو ضمن الفرصة المتاحة.					
١٠	عقد دورات تدريبية بصفة مستمرة لإكساب العاملين المعرفة والمهارات اللازمة لأداء وظائفهم بتميز.					
١١	ربط المسار التدريبي بالمسار الوظيفي.					
١٢	توافر وحدة إدارية تعنى بالتطوير الوظيفي للعاملين.					
١٣	وضع آليات لنظام الترقيات يبنى على المبادرات المتميزة.					
١٤	تفويض صلاحيات للعاملين تتلاءم مع مسئولياتهم.					
١٥	التواصل والحوار مع العاملين.					

م	إدارة الأداء	مدى التوافر				
		تتوافر بدرجة كبيرة جداً	تتوافر بدرجة كبيرة	تتوافر بدرجة متوسطة	تتوافر بدرجة ضعيفة	تتوافر بدرجة ضعيفة جداً
		٥	٤	٣	٢	١
١٦	إطلاق الطاقات الكامنة لدى العاملين بتمكنهم من المشاركة الفاعلة.					
١٧	وضع نظام للأخذ بشكوى ومقترحات العاملين.					
١٨	وضع نظام لتحفيز العاملين.					
١٩	توضح للعاملين الأمور التي سيكافؤون عليها.					
٢٠	توفير التغذية الراجعة حول أداء العاملين وسلوكهم الوظيفي ونقاط القوة.					
٢١	إعطاء العاملين تقييماً واضحاً عن أدائهم.					
٢٢	توضح للعاملين عواقب الاستمرار بالأداء السيئ					
٢٣	تقيس مستوى الأداء الفعلي لإنتاج كل عامل.					
٢٤	الاستفادة من نتائج تقويم أداء العاملين.					
	د – مبادرات الأداء المتميز:					
١	إتاحة الفرصة للعاملين للعمل الجاد الذي يحقق التميز والتفوق.					
٢	دعم الأفكار الجديدة والتفكير فيما وراء المباشر وعكس الشائع.					
٣	مساندة العاملين على التنوع الفكري والبعد عن انحصار التفكير في حدود ثابتة لا يمكن الخروج منها.					
٤	الانفتاح العلمي على خبرات العالمية المتميزة.					
٥	تعزيز الحرية والاستقلال بالرأي.					
٦	توافر نظام فاعل لاستقبال اقتراحات العاملين مثل البريد الالكتروني.					
٧	حفز العاملين إلى السعي نحو تطبيق كل جديد في أداء أعمالهم.					
٨	الارتقاء بمستوى تقديم الخدمات بصفة مستمرة.					
٩	قبول الأعمال التي فيها تحد لقدرات العاملين					
١٠	تقبل أخطاء العاملين واعتبارها فرصاً للتعلم.					
١١	توافر نظام عادل لتحفيز العاملين على التميز.					
١٢	تقدير العاملين المتميزين					
١٣	تشجيع العمل بروح الفريق.					
١٤	إشاعة روح الود والعلاقات الإنسانية الإيجابية بين العاملين.					
١٥	قياس نتائج مبادرات الأداء المتميز والإعلان عنها لتحفيز روح التنافس بين العاملين لتقديم مبادرات متميزة.					
	هـ – استخدام نظم وتقنيات المعلومات:					
١	الاستخدام الأمثل للحاسب الآلي في التخطيط والرقابة والتحليل الإحصائي واتخاذ القرارات.					
٢	توافر قواعد بيانات متجددة بصفة مستمرة تدعم اتخاذ القرارات.					
٣	تحديث البرامج المستخدمة لاستيعاب المزيد من المعلومات					

م	إدارة الأداء	مدى التوافر				
		تتوافر بدرجة كبيرة جداً	تتوافر بدرجة كبيرة	تتوافر بدرجة متوسطة	تتوافر بدرجة ضعيفة	تتوافر بدرجة ضعيفة جداً
		٥	٤	٣	٢	١
	والأعمال.					
٤	ميكنة الأعمال اليدوية عن طريق استخدام الحاسب الآلي في:الطباعة والكشوف وتخزين الوثائق والمستندات.					
٥	تقديم الخدمات للمستفيدين من خلال موقع الإدارة العامة للتربية والتعليم على الشبكة الدولية للمعلومات (الإنترنت).					
٦	تبويب المعلومات على موقع الإدارة العامة للتربية والتعليم (الانترنت) بطريقة تتيح سهولة البحث واسترجاع وتبادل المعلومات للعاملين والمستفيدين من الخدمة.					
٧	هيكلة المعلومات على موقع الإدارة العامة للتربية والتعليم (الانترنت)بطريقة موحدة ضمن مصنفات معلوماتية قابلة للتطوير.					
٨	توافر نظام معلومات يمكن المستفيدين من الاعتماد عليه في تلبية احتياجاتهم الضرورية بحيث يكون خالياً من الغموض والتخريب، ويتميز بالقدرة على التكيف مع ظروف التغيير					
٩	وجود سياسة لحماية المعلومات من التلف والتسرب والعبث.					
١٠	الربط بين قواعد بيانات الإدارة العامة للتربية والتعليم ووزارة التربية والتعليم.					
١١	توافر الأجهزة والمستلزمات المساندة لأعمال الحاسب الآلي بما يتلاءم مع احتياجات مختلف الوحدات الإدارية.					
١٢	وضع برامج توعوية حول الثقافة المعلوماتية للعاملين.					
١٣	توافر فرص تدريبية للعاملين في مجال استخدام الحاسب الآلي والإنترنت.					
١٤	استخدام البريد الالكتروني كوسيلة اتصال لإرسال اللوائح والأنظمة والتعاميم.					
	و- هندسة الإجراءات التنفيذية للعمل:					
١	تصميم إجراءات العمل بما يضمن التخلص من الخطوات التي لا تضيف قيمة للنتائج النهائية لتقديم الخدمة.					
٢	تصميم إجراءات العمل بشكل انسيابي يضمن التخلص من البيروقراطية.					
٣	التقليل من الوثائق ومتطلبات الحصول على الخدمة لأن كثرتها قد تعيق العمل.					
٤	مرونة الإجراءات بما يسمح من إدخال ما يستجد من إجراءات دون تعقيد أو تأخير.					
٥	شمولية تحديد إجراءات العمل لجميع الأنشطة ومجالات العمل في كل إدارة.					

م	إدارة الأداء	مدى التوافر				
		تتوافر بدرجة كبيرة جداً	تتوافر بدرجة كبيرة	تتوافر بدرجة متوسطة	تتوافر بدرجة ضعيفة	تتوافر بدرجة ضعيفة جداً
		٥	٤	٣	٢	١
٦	توافر الأدلة الإرشادية عن إجراءات العمل وتطبيقاتها.					
٧	إبلاغ العاملين بالإجراءات المطلوبة لتنفيذ كل خدمة وتطبيقاتها.					
٨	توافر وحده إدارية متخصصة بمراجعة وتطوير إجراءات العمل في ضوء ما يستجد من تغييرات.					
٩	متابعة تطبيق العاملين لإجراءات العمل المطلوبة.					
	ز – نظام المساءلة والمحاسبية:					
١	تحديد نطاق المسئوليات والصلاحيات بشكل واضح للعاملين.					
٢	وضع أدلة للوصف الوظيفي والصلاحيات لكي يدرك العامل مجال تحرك نطاقه.					
٣	تعزيز الولاء للمنظمة والوطن من خلال معرفة احتياجات العاملين والعمل على تلبيتها.					
٤	الاستماع إلى شكوى العاملين.					
٥	إعطاء العاملين حق التظلم للإدارة أو إحدى الجهات القانونية.					
٦	وضع نظام شامل لمساءلة العاملين يتضمن مدى التزامهم بأداء مهام الوظيفة طبقا لما هو محدد سلفا، واتباع اللوائح والأنظمة، والالتزام بمعايير الجودة، والتجاوب مع المستفيدين.					
٧	توافر وحدة رقابية لزيادة الدور الرقابي على العاملين.					
٨	تحديد مهام الأجهزة الرقابية بوضوح.					
٩	استخدام أدوات موضعية ومناسبة لمساءلة العاملين.					
١٠	تطبيق مبدأ من أين لك هذا؟					
١١	وضع وتنفيذ إستراتيجية عامة لمكافحة الفساد.					
١٢	الكشف عن مواطن الفساد وتوعية العاملين بأخطاره على التنمية بكافة مجالاتها.					
١٣	اعتبار مبدأ تأثيم الواسطة والمحسوبية التي تهضم حقوق المستفيدين.					
١٤	تطبيق النظام الشرعي لمحاربة الفساد بإصدار أحكام الإسلام بإقرار الذمة وقبول الهدايا وقبول الرشوة..					
١٥	توعية العاملين بالالتزام بالقيم الدينية التي تدعو للفضيلة والالتزام بالأخلاق في جميع نواحي السلوك البشري.					

المراجع

أولاً:المراجع العربية:

أبو بكر، مصطفى محمود. *التفكير الاستراتيجي وإعداد الخطة الإستراتيجية*. القاهرة: الدار الجامعية، ٢٠٠٠م.

أبو مغايض، يحيى بن محمد. *الحكومة الإلكترونية. ثورة على العمل الإداري التقليدي*. د.م: د.ن، ٢٠٠٤م.

بليلة، مازن عبد الرزاق. برنامج الملك عبد الله للأداء الحكومي المتميز. *صحيفة الوطن السعودية*، (السبت ٤ ربيع الثاني ١٤٢٨هـ، الموافق ٢١ أبريل)، العدد (٢٣٩٥)، (٢٠٠٧م)، ص ٧.

تلمساني،عبد الله محمد علي. *بين الرضا والتميز*. جدة: مطبعة المحمودية، ٢٠٠٣م.

جامبل، بول وبلاكويل، جون. *إدارة المعلومات*. ترجمة: تيب توب لخدمات التعريب والترجمة. القاهرة: دار الفاروق للنشر والتوزيع، ٢٠٠٣م.

جونز، بام. *إدارة الأداء*. ترجمة: مكتبة جرير. الرياض: مكتبة جرير، ٢٠٠٦م.

جيمس سي كراج،جيمس كراج وجرانت وروبرت إم. *الإدارة الإستراتيجية*. ترجمة: قسم الترجمة بدار الفاروق. القاهرة: دار الفاروق للنشر والتوزيع، ٢٠٠٣م.

خبراء مركز الخبرات المهنية للإدارة (بميك). *الإدارة الإستراتيجية: المبادئ والأدوات*. القاهرة: مركز الخبرات المهنية للإدارة، ٢٠٠٤م.

الدوري، زكريا مطلك. *الإدارة الإستراتيجية: مفاهيم وعمليات وحالات دراسية*. عمان: دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، ٢٠٠٥م.

الديب، إبراهيم رمضان. *دليل إدارة الموارد البشرية*. ط٢. مصر: مؤسسة أم القرى للترجمة والنشر والتوزيع، ٢٠٠٧م.

السلطان، فهد بن صالح. *إعادة هندسة نظم العمل: النظرية والتطبيق*. الرياض: مطابع الخالد للأوفست، ٢٠٠١م.

_____، *التحديات الإدارية في القرن الواحد والعشرين*. الرياض: مطابع الخالد للأوفست، ٢٠٠٤م.

الشاعر، عبد الرحمن بن إبراهيم. *تقنية المعلومات والاتصال*. الرياض: دار ثقيف للنشر والتأليف، ٢٠٠٤م.

شوارتز، أندوري إي. *إدارة الأداء*. ترجمة: مكتبة جرير. الرياض: مكتبة جرير، ٢٠٠١م.

العارف، ناديا. *الإدارة الإستراتيجية: إدارة الألفية الثالثة*. الإسكندرية: الدار الجامعية، ٢٠٠٠م.

عباس، محمد خليل. *مدخل إلى مناهج البحث في التربية وعلم النفس*. الكويت: دار السيرة للطباعة والنشر، ٢٠٠٩م.

العبود، فهد بن ناصر دهام. *الحكومة الإلكترونية بين*

التخطيط والتنفيذ. الرياض: مكتبة الملك فهد الوطنية، ٢٠٠٤م.

عدس، عبد الرحمن. *أساسيات البحث التربوي*. ط٢. عمان: دار الفرقان، ١٩٩٧م.

القحطاني، محمد دليم. *إدارة الموارد البشرية: نحو منهج استراتيجي متكامل*. الرياض: العبيكان للنشر، ٢٠٠٨م.

كشواي، باري. *إدارة الموارد البشرية*. ترجمة: قسم الترجمة بدار الفاروق. ط٢. القاهرة: دار الفاروق للنشر والتوزيع، ٢٠٠٦م.

كناكري، قاسم. *تدقيق إدارة الأداء: دليل تحليل وتطوير وتحسين عمليات إدارة الأداء وفرق العمل*. الإمارات العربية المتحدة: تيم بارو العالمية، ٢٠٠٨م.

كيني، جوان. *الموظف المتمكن: كيف تصبح الموظف المتمكن الذي تريد شركتك المحافظة عليه*. ترجمة: مركز التعريب والترجمة. بيروت: الدار العربية للعلوم، ٢٠٠٥م.

المطيري، محمد عون. *جائزة الملك عبد العزيز للجودة*. أمانة جائزة الملك عبد العزيز للجودة، في اليوم العربي للتقيس، ٢٠٠٦م.

المملكة العربية السعودية، وزارة التربية والتعليم. *إحصائية بالقيادات الإدارية في الإدارات العامة للتربية والتعليم*. د.م: د.ن، ١٤٢٩/١٤٣٠هـ.

الموسوي، سنان. *إدارة الموارد البشرية: وتأثيرات العولمة عليها*. عمان: دار مجدلاوي للنشر والتوزيع، ٢٠٠٨م.

هلال، محمد عبد الغني. *مهارات إدارة الأداء: معايير وتطبيقات الجودة في الأداء*. ط٢. القاهرة: مركز تطوير الأداء والتنمية، ١٩٩٩م.

هيل، جيني. *إدارة الأداء*. ترجمة: خالد العامر. الإمارات العربية المتحدة: مؤسسة محمد بن راشد، ٢٠٠٨م.

ثانياً: المراجع الأجنبية:

Aguinis , Herman. *Performance Management*. ed 2, USA: Prentice Hall , 2008.

Bishop, Harold L& others. «Creating an Effective Strategic Plan for the School District». *Journal of Instructional Psychology.* 32, (3), (2005) :197 – 204.

Bonstingl, John Jay l. «Strategic Planning During Tough Times». *Leadership*. 38, (3), (2009): 8 – 10.

Brigham, Eugene F & Ehrhardt , Michael C. *Financial Management*: Theory & Practice (with Thomson ONE – Business School Edition 1 – Year Printed Access Card) USA: Prentice Hall, 2007.

Bryde, David J.& Wright, Gillian H. «Project Management Priorities and the Link With Performance Management Systems». *Management Journal,* 38 , (4) , (2007): 5 – 11.

Cokins , Gary. *Performance Management: Integrating Strategy Execution Methodologies, Risk, and Analytics*. USA: Wiley and SAS Business Series , 2009.

Crawford, Megan& Earley, Peter. «Head teacher Performance Management: An Investigation of the Role of the External Adviser». *School Leadership and management,* 24, (4), (2004): 377 – 389.

Daniels , Aubrey C. *Performance Management: Changing Behavior that Drives Organizational Effectiveness*.ed 4 , USA,

Finance Review, 22, (2),(2006): 94 – 97.

Kuchinke , K. Peter. «Strengthening Ties Between Career – Technical Education and Human Resource Development». *Journal of Vocational Education Research*, 27, (2), (2002): 96 – 179.

Lonabocker, Louise. Performance Management: A New Approach. *College & University*, 76, (2),(2000): 17 – 22.

Longenecker, Clinton O& Fink, Laurence S. «Improving Management Performance in Rapidly Changing Organization» *S. Journal of Management Development*, 20, (1), (2001): 7 – 18.

Loughman, Thomas P& others. The Role of the Quality Enhancement Plan in Engendering a Culture of Assessment. *Assessment Update,* 20, (3),(2008): 3 – 5.

Mestchian, Peyman & Cokins Gary (2006) Risk – Based Performance Management Making It Work. *Business Credit,* 108, (5) , (2006): 28 – 30.

Millar, Annie & others. «Logic Models: A Systems Tool for Performance Management». *Evaluation and Program Planning*, 24, (1), (2001):73 – 81.

Modell, Sven & others. «A process (re)turn?: Path dependencies, institutions and performance management in Swedish central government». *Management Accounting Research*, 18,(4), (2007): 453 – 475.

Mondy R. Wayne. *Human Resource Management*. ed 11 , USA: Prentice Hall , 2009.

Nair, Anand. «Meta – analysis of the relationship between quality management practices and firm performance —implications for quality management theory development» t. *Journal of Operations Management,* 24, (5) ,(2006): 948 – 975.

Noble Jeffrey J & Alpert Geoffrey P. Levers Of Organization Design: How Managers Use Accountability Systems For Greater Performance And Commitment. *USA: Harvard Business School Press,* 2005.

Oakes ,Kevin. (2007) *Performance Management Lacks CONSISTENCY*. T+D, 61, (4), (2007): 3 – 50.

Paladino , Bob. *Five Key Principles of Corporate Performance Management*. USA: Wiley , 2007.

Performance Management Publications, 2004.

Davis, Rogers. «Choosing Performance Management: A Holistic Approach». *CUPA Journal,* 46, (2) ,(1995): 13 – 18.

Dean , Joan. *Implementing Performance Management* , USA: Taylor & Francis, 2007.

Fitzgerald ,Tanya& others. «Bureaucratic Control Professional Autonomy ? Performance Management in New Zealand School». *School Leadership & Management* , 23 , (1) ,(2003): 91 – 105

Franzsen, K. «A Critical Overview of Trends and Practices in Performance Management in the South African Higher Educational Environment». *South African Journal of Higher Education,* 17, (2), (2003):131 – 138.

Gilley, Jerry W. «Performance Management Applied at the Performer Level». *Performance Improvement Quarterly,* 13, (4), (2000): 87 – 105.

Gleeson, Denis& Husbands, Chris. «Modernizing Schooling Through Performance Management: A Critical Appraisal». *Journal of Education Policy,* 18, (5), (2003): 499 – 511.

Haynes ,Gill & others. «Performance Management for Teachers: Head teachers Perspectives». *School Leadership & Management*, 23 , (1) , (2003): 75.89.

Hughes, Chris & Sohler, Cathy. «Can Performance Management Work in Australian Universities»? *Higher Education*, 24, (1), (1992): 41 – 56.

Isherwood, Mary & others. «Performance Management Motivating and Developing Good Teachers? The Experiences of Teachers in a Small». *Special School Education*, 35, (1), (2007): 71 – 81.

Ivancevich, John. *Human Resource Management.* ed 11, USA: McGraw – Hill/Irwin , 2009.

Jennings, Keith & Lomas, Laurie. *«Implementing Performance Management for Head teachers in English Secondary Schools: A Case Study»* . Educational Management & Administration, 31, (4), (2003):83 – 369.

Kohli , A. S. & Deb T. *Performance Management*: Oxford Higher Education. USA: Oxford University Press ,2008.

Kreklow ,Steven R. «Performance Management and the Modern Budget Office». *Government*

Taylor, James S & others. Strategic Planning in U.S. Higher Education: Can it Succeed in Europe. *Planning for Higher Education,* 35, (2), (2007): 4 – 17.

Webster ,Jack. *gement An Untapped Opportunity*. Outsourced Logist , 1 (2), (2008):18 – 26.

William Brenda T& Chance ,Shannon T. *Assessing University Strategic Plans: A Tool for Consideration*. Educational Planning , 18, (1), (2009): 38 – 54.

Wimbush, James C. «Human resource management: Challenges for graduate education». *Business Horizons,* 51, (2),(2008): 4 – 151.

Wingrove, Clinton. «Facts and Fables of Performance Management in the 21st Century». *Performance Improvement*, 41, (9), (2002): 33 – 38.

Zaffron Stev & Logan Dave. *The Three Laws of Performance: Rewriting the Future of Your Organization and Your Life*. USA: Jossey – Bass, 2009.

Perez Ray. *Technology Applications in Education: A Learning View*. USA:LEA ,2009.

Reeves, Jenny & others. «Performance Management in Education: Improving Practice. British Educational Management Series». *Leadership & Management,* 12, (1), (2002): 150 – 155.

Repinski, Marilyn & Bartsch, Maryjo. «Managing the Performance in Performance Management». *Performance and Instruction*, 35, (1), (1996): 18 – 22.

Rowley, Daniel James & Sherman ,Herbert. «Implementing the Strategic Plan». *Planning for Higher Education,* 30, (4), (2002): 5 – 14.

Storey, Anne. «Performance Management in Schools: Could the Balanced Scorecard Help?». *School Leadership & Management,* 22, (3), (2002): 321 – 338.

Strain, Michael. «Some Ethical and Cultural Implications of the Leadership «Turn» in Education: On the Distinction between Performance and Performativity». *Educational management Administration & Leadership*, 37, (1) , (2009):67 – 84.

Performance Management in General Administrations of Education in Kingdom of Saudi Arabia

Sabriyah Muslim ALyahyawi
Associate professor, Department of planning and Educational Administration,
Faculty of Education and Human Sciences Taiba University
Madinah, Kingdom of Saudi Arabia, p.o box: 6565, Beer Othman 2691-42331
Email: dr.smy@hotmail.com
(Received 15/11/1430H; accepted for publication 9/11/1431H.)

Keywords: Performance Management, Educationa, General Administrations.
Abstract. The Study aimed at determining the range of the availability of performance management standards in general administrations of education(male & female) in Kingdom of Saudi Arabia ,discovering the differences in administrative leaders viewpoints toward the of availability of performance management according to gender) and geographical location, discovering the relationship between performance management components and providing some recommendations that might help in fiying weakness positions and fulfilling competition.

The sample of the study consisted of all individuals of the population (280) male and female leaders in general administrations of education in: Riyadh, Madinah Monawwarah, Damam, Tabouk and Abha, (221) responded at percentage of (79%). The researcher adopted methodologies, the descriptive survey methodology and ethnographie: To achieve the objective of the study she developed tow tools. Were developed ,first a questionnaire about performance management the validity and stability were determined , the value of correlation co – efficient was (0.97) with statistical significance of (0.001). The second tool was an indirect observation by reviewing checking ,studying and analysis some documents related to performance management components. Collected data were analyzed by statistical procedures including frequencies, percentages, arithmetic mean, standard deviation, T – test, One–way analysis of variance and Pearson correlation Co – efficient. the documents findings were analyzed through inductional mode some findings were obtained in the light of the obtained findings. the researcher cited some recommendations that might help in application of performance management standards effectively and some suggestions for further studies.