

**نموذج مقترح لتطوير أداء قيادات إدارات التعليم
في المملكة العربية السعودية
في ضوء معايير التميز الإداري**

إعداد

د/ هند أحمد محمد سعيد الصعيدي

دكتورة الإدارة التربوية والتخطيط، كلية التربية،

جامعة أم القرى، المملكة العربية السعودية

**نموذج مقترح لتطوير أداء قيادات إدارات التعليم في المملكة العربية
السعودية في ضوء معايير التميز الإداري**

المقدمة:

تتجه المملكة العربية السعودية اليوم نحو تحولات جذرية تتمثل في تحقيق رؤية ٢٠٣٠م وهي رؤية ناهضة جديدة تهدف إلى تكوين مجتمع حيوي، واقتصاد مزدهر، ووطن طموح. ويمثل التعليم الركيزة الأساسية نحو التحولات الكبرى في حياة الأمم والشعوب- فهو المحرك الأول نحو التطور- وعنصراً مهماً في التصدي لتحديات الحاضر والمستقبل.

وانطلاقاً من هذه الرؤية الثاقبة تسعى المملكة العربية السعودية بأن يكون قطاع التعليم نموذجاً مضيئاً، وركيزة أساسية للاستثمار والحراك التنموي بما يتماشى مع التنمية المستدامة في المملكة، من خلال رفع وتجويد أداء قيادات التعليم على كافة الأصعدة. ومن هنا دأبت الحكومة الرشيدة على الاهتمام بالتعليم وجعلته أولوية في جميع الميزانيات والخطط التنموية السابقة والحالية. حيث أنفقت المملكة على القطاعات المختلفة خلال العشر سنوات الماضية ما يقارب من عشرة تريليون ريال منها 1.7 تريليون ريال على التعليم فقط (البرجس، ٢٠١٦م). كما أن المشاريع التعليمية التطويرية الضخمة التي ترعاها المملكة في السنوات الماضية خير دليل على الاهتمام الواضح بالتعليم وتسخير الطاقات والإمكانات المادية والبشرية لتطوير مستواه.

ولعل من أبرز تلك المشاريع التطويرية مشروع تطوير القيادات -والذي يندرج ضمن مشروع الملك عبدالله بن عبدالعزيز يرحمه الله لتطوير التعليم- ويهدف في جوهره إلى تهيئة وتطوير القيادات الحالية والمستقبلية في جهاز الوزارة وإداراتها من خلال إكسابهم المهارات والقدرات القيادية التي تساعدهم على تبني إستراتيجيات التغيير وتسهم في تطوير أدائهم المهني وأداء العاملين معهم من خلال تحقيق الأهداف (دليل تطوير المدارس، ١٤٣٢هـ).

وأصبح تطوير الأداء ضمن معايير علمية مقننة ومحددة السمة التي تجمع معظم منظمات اليوم سواء أكانت حكومية أو خاصة ربحية أو غير ربحية، فقد بات من الضروري تحسين المخرجات ورفع رضى المستفيد. ولعل من الأسباب الملحة والتي زادت من أهمية تطوير الأداء هما: التكنولوجيا والعولمة (Rothwell, 2013,p.5). وتنفق الولايات المتحدة الأمريكية على تطوير أداء القيادات تحديداً حوالي ١٣,٦ بليون دولار سنوياً ومعظمها للقيادات في مجال التعليم والتدريب (O'leonard & Loew, 2012,p.4). وفي نفس السياق يشير السكارنه (٢٠١٣م، ص١٤٧) إلى أن اهتمام الدول بتحسين أداء قياداتها يأتي من واقع أنها تتحكم بدرجة كبيرة في أداء المؤسسات بشكل عام، حيث تعد أساليب القيادة الفعالة مدخلاً رئيساً لتهيئة مؤسسات التعليم للإسهام بدورها المناسب في تحقيق التنمية الاقتصادية والاجتماعية.

وعلى الصعيد المحلي وفي الدول العربية يلقي تطوير وتحسين أداء المؤسسات التعليمية اهتماماً مكثفاً تمثل في عقد العديد من المؤتمرات وحلقات النقاش لتبادل الخبرات ووضع التوصيات، وقد أكدت في مجملها أهمية تطوير أداء المؤسسات التعليمية لتحقيق

معايير الجودة ومن ثم الوصول إلى الأداء المتميز الأمر الذي يؤكد على مفهوم التوجه نحو التميز (العربي والقشلان، ٢٠٠٩م، ص ٩٠).

وعلى الرغم من كل الجهود المبذولة في تطوير التعليم إلا أن مستوى التعليم ككل، ومستوى القيادات بشكل خاص ما زال دون مستوى التطلعات. وبلا شك فإن الأداء المنخفض في أي من عناصر المنظومة التعليمية ينعكس سلباً على بقية عناصرها، إذ أن التعليم منظومة مترابطة يؤثر ويتأثر بعضه البعض الآخر. ومن هنا يؤكد كل من ويلشو Wilshaw (2012) ونايكر وميستري Naicker and Mestry (2015) على أهمية التطوير المستمر للقيادات التعليمية في كل المستويات إلى أفضل أداء؛ وذلك لأن لهم دور أساسي في تحقيق مستوى تعليم متميز محلياً وعالمياً؛ وينعكس على نتائج الطلاب ومهاراتهم وأدائهم الدراسي، كما يعد القائد ركيزة من ركائز نجاح المؤسسة، كونه الموجه والملمم والداعم للعاملين من حوله؛ لذلك فإن تطوير أدائه يعني انعكاس الأثر وتعبئه على العاملين من حوله. كما يستطيع القائد من خلال ممارساته الإدارية تحويل الأهداف إلى نتائج.

وحتى يتم تطوير أداء القيادات بكفاءة عالية فيجب أن يتم ضمن نموذج وإطار علمي يعتمد في مكوناته حول معايير واضحة يمكن قياسها وتحققها؛ وذلك لضمان تحقيق الحد الأعلى من النتائج. وقد بينت الأدبيات أن نماذج التطوير الأكثر فاعلية هي تلك النماذج التي تعتمد على معايير علمية وعملية قابلة للتطبيق، والتي تضمن فاعلية وواقعية النموذج وجدواه (Kizilos, 2012). ومن أكثر المعايير واقعية وفاعلية هي معايير التميز حيث تعتمد على دراسة الواقع وجمع المعلومات والحقائق بحيث تصف ما يجري داخل المؤسسة وخارجها مع القدرة على توقع المشكلات والتنبؤ بالفرص، ومن ثم تنطلق من تلك المعلومات والحقائق إلى تقديم الصورة المثلى التي ينبغي أن يتصف به العمل؛ حتى يصبح التميز والحرفية جزءاً لا ينفك عن الروتين اليومي للأداء.

وتعتبر معايير التميز في العصر الحالي هي مستوى الأداء الوحيد والمقبول في عصر التنافسية والعولمة والمعرفة (Kanji, 2006, p.3). فقد فرضت تطورات الألفية الجديدة عوامل ومتغيرات حتمت على المؤسسات التحول نحو ثقافة التميز في الأداء، واتخاذها كنقطة انطلاق نحو تحسين الأداء بشكل ثابت ومنتظم، ويرتبط التميز في الأداء بالطاقة البشرية في المؤسسة؛ لأنهم القوة الحقيقية ورأس مالها الفاعل، بحيث يصبح التميز بينهم ضمن مهارات العمل الأساسية (الناصر، ١٤٣٥هـ). ومن هنا يذكر كل من واقر و كومفس Wagner and Komives (2012, p.14) " أن معظم المؤسسات اليوم تتجه نحو تطوير الأداء بالاعتماد على معايير التميز والإجادة حتى يتحول الأداء المتميز إلى ممارسة وثقافة معتادة في المنظمة".

وقد أجمعت معظم الأدبيات الإدارية على أن التميز في الأداء أضحي مطلباً وليس خياراً، وعليه فمن الضروري أن تأخذ المؤسسات بمبادرة اعتماد معايير الأداء المتميز عند تطوير أداء موظفيها، خاصة وبعد أن حققت عدد من المؤسسات نجاحات متميزة عند التزامها بهذه المعايير (زريق، ٢٠٠٩م، ص ٢٦). لذا انصبت جهود علماء

الإدارة الجادة على تحديد معايير للتميز في أداء المؤسسات والأفراد من أجل الوصول إلى نماذج مثلى تسهم في تحقيق الأداء المتميز، والذي أصبح ضرورة من ضرورات العصر ومطلباً أساسياً فرضته العديد من الظروف الداخلية والخارجية (زايد، ٢٠٠٦م).

وعلى الرغم من حداثة مفهوم التميز في البيئة التعليمية المحلية نجد أن هناك تحركاً جاداً من قبل القيادات العليا في وزارة التعليم حول نشر ثقافة التميز وتبني معاييرها، فأنشئت جائزة التعليم للتميز والتي تهدف إلى تحفيز الميدان التعليمي والإداري نحو الأداء المتميز، وتشجيع الممارسات المتميزة والتفوق العلمي وتكريم المبدعين والمتميزين علمياً وتربوياً وإدارياً (دليل جائزة التعليم للتميز الإداري، ١٤٣٦هـ). كما تفتتح وزارة التعليم المجال أمام المؤسسات والأفراد الحصول على أي جوائز أخرى محلية كانت أو عالمية، سيما وأن هذه الجوائز تعتبر حافزاً لتطبيق معايير التميز التي ستنعكس على ممارسات العاملين وبالتالي على مستوى التعليم.

وتولي وزارة التعليم اهتماماً كبيراً لقيادات الإدارات التعليمية في المناطق والمحافظات؛ إذ أنهم المسؤولون عن تنفيذ الخطط والبرامج الوزارية، ويقع على عاتقهم توجيه وتنظيم وتنسيق جهود الأفراد والجماعات في الإدارات لتحقيق الأهداف الإستراتيجية المحددة من الوزارة. كما لا يخفى الدور الذي تؤديه قيادات إدارات التعليم في حشد وتعبئة وتوجيه وتنمية الإمكانيات والموارد داخل الإدارات. هذا بالإضافة إلى بناء وتنمية العلاقات مع مختلف الأطراف خارج الإدارة والعمل على استثمار وتوظيف تلك العلاقات بما يعظم تحقيق الأهداف التعليمية. كل هذه الأدوار تجعل تحقيق التميز المؤسسي - والذي تسعى إليه وزارة التعليم من خلال تطبيق نماذج التميز المؤسسي على الإدارات خلال السنوات الأربع الأخيرة - مرهوناً بتميز أداء قادتها.

ومن هنا نستطيع القول أن تميز قادة إدارات التعليم هو الرافعة الأكبر لتحقيق التميز المستدام في كافة المعايير؛ وذلك لارتباط جميع معايير التميز المؤسسي بشكل مباشر بقدرات ومهارات القائد. ومما يؤكد ذلك نتائج دراسة مله (Maleh 2015) والتي أظهرت الدور الملهم للقيادات في تحقيق التميز المؤسسي من حيث كونه حلقة الوصل بين العاملين وخطط المؤسسة وتصوراتها المستقبلية، وكون القيادة البوتقة التي تنصهر داخلها طاقة المفاهيم والسياسات والإستراتيجيات. كما يستطيع القائد متى ما كان متميزاً التنبؤ بالمشكلات والسيطرة عليها ورسم الخطط اللازمة، بالإضافة إلى تنمية وتدريب ورعاية الأفراد، وتعميم القوى الإيجابية في المؤسسة وتقليص الجوانب السلبية بقدر الإمكان وتمكين المؤسسة من مواكبة التغييرات المحيطة وتوظيف هذه التغييرات لخدمتها.

مشكلة الدراسة:

كشفت نتائج قياس أداء الإدارات و تقارير التقييم الذاتي والتي طبقتها الوزارة على جميع إدارات التعليم عن تصنيف مستوى معظم الإدارات ضمن مستويين وهما: الأداء المتوسط والأداء الضعيف (وزارة التعليم، ١٤٣٧هـ). وأظهر تقرير الأمانة العامة لإدارات

التعليم (١٤٣٨هـ) أن هناك تحديات تواجه القيادات في تطبيق مؤشرات الأداء، وقلة الخبرة في تعبئة استمارة مؤشرات الأداء، وضعف مراجعة البيانات حول مؤشرات الأداء الرئيسية والتقارير السنوية التي تحدد نقاط القوة وفرص التحسين. هذا وقد كشفت نتائج المقابلات الاستطلاعية - التي أجريت مع عدد من أعضاء فريق التقييم الذاتي لبعض الإدارات ومكاتب التعليم - إلى حاجة قيادات إدارات التعليم إلى مزيد من الفهم حول العمل المؤسسي الذي يركز في نواحيه حول معايير التميز والحرفية المهنية (مقابلة شخصية، ٧ رجب، ١٤٣٦هـ).

وبناءً على هذه النتائج فقد دعت وزارة التعليم إلى ضرورة تبني معايير التميز الإداري من أجل تطوير أداء قيادات الإدارات وذلك لرفع المستوى إلى الأداء المتميز. ويستلزم تطبيق معايير التميز القيادي العمل ضمن مؤشرات الأداء وتوثيق الإنجازات والتحسين المستمر وبالتالي معالجة نواحي الضعف التي دلت عليها التقارير.

وتأتي توصيات الدراسات متوافقة مع ما دعت إليه وزارة التعليم، حيث أكدت دراسة الزائدي (١٤٣٥هـ)؛ ودراسة الدخيل (٢٠١٥م)؛ ودراسة العمري (١٤٣٧هـ) على ضرورة تطبيق معايير التميز الإداري على كافة مستويات القيادات التعليمية. وتتبع هذه الضرورة من أن معايير التميز تجمع بين معيار القيادة التربوية والتي تركز على الجوانب العملية والالتزام بإجراء المراجعات الدورية وتحقيق المهمة الأساسية والأهداف العامة والتفصيلية التي تلبي احتياجات المستفيدين والمجتمع المحلي من جهة، ومؤشرات الأداء والذي يقيس ما حققه الإدارة من نتائج أدائها المخطط من جهة أخرى. كما تركز معايير التميز الإداري على تقديم القائد نتائج مخرجات المنظومة المتكاملة لأعمال الإدارة وأنشطتها المختلفة في ضوء تفاعلها مع مكوناتها ومحيطها، ويعبر عن هذه النتائج بمجموعة من المؤشرات ومقاييس الأداء الرئيسية والفرعية التي تدل على نجاح الإدارة في تحقيق أهدافها الإستراتيجية والوصول إلى رؤيتها وإنجاز رسالتها (دليل جائزة التعليم للتميز الإداري، ١٤٣٦هـ). ومن هنا يتضح الارتباط الوثيق بين تميز أداء القائد في الإدارة ومخرجاتها ونتائج الأعمال وحتى تفاعلها الداخلي والخارجي، مما يحتم أن يكون لدى القائد المهنية العالية والحرفية في تحقيق مؤشرات الأداء.

وفي ضوء تلك المؤشرات والتغيرات التي تواجه القطاع التعليمي ومن منطلق تركيز معايير التميز الإداري على قياس الأداء وتحسينه، وفي ظل وجود فجوة بين أداء القيادات الحالي والأداء المتوقع والذي يمكن أن يحقق التوجهات الإستراتيجية لتطوير التعليم. جاءت هذه الدراسة للخروج بنموذج لتطوير أداء القيادات يقوم على تطوير الأداء وقياسه بشكل مستمر في ضوء معايير التميز الإداري، في وقت أصبح من الضروري النهوض بدور القيادات لتهيئتها للمرحلة الجديدة والذي سينعكس على المخرجات بشكل عام فتصبح مخرجات أكثر تميزاً يمكن أن تتحمل مسؤولية تحقيق رؤية الوطن الجديدة. أسئلة الدراسة:

١. ما درجة أهمية متطلبات تطوير الأداء في إدارات التعليم في المملكة العربية السعودية في ضوء معايير التميز الإداري من وجهة نظر قياداتها؟

٢. ما النموذج المقترح لتطوير أداء قيادات إدارات التعليم في المملكة العربية السعودية في ضوء معايير التميز الإداري؟
أهداف الدراسة:

١. بيان الإطار المفاهيمي لتطوير أداء إدارات التعليم.
 ٢. التوصل إلى متطلبات تطوير الأداء لدى قيادات إدارات التعليم في ضوء معايير التميز الإداري.
 ٣. الاستفادة من نماذج التطوير ونماذج التميز المحلية والعالمية للخروج بالنموذج المقترح.
 ٤. تصميم نموذج يساعد على تطوير أداء قيادات إدارات التعليم في المملكة العربية السعودية في ضوء أبرز المعايير المحلية والدولية للتميز الإداري.
- أهمية الدراسة:

- تعتبر هذه الدراسة استجابة لما طالبت به الدراسات السابقة من ضرورة تطوير أداء قيادات إدارات التعليم لمواجهة التغيرات الحالية والمستقبلية كدراسة السبيعي (١٤٣٠هـ) ودراسة العريضي (٢٠١٠م) ودراسة الدسييت (٢٠١٣م) ودراسة الحربي (٢٠١٥م) وذلك من خلال ما يلي:
- ❖ ضرورة وضع البرامج أو النماذج التي يمكن أن تساعد على تطوير أداء القيادات التعليمية على مستوى الإدارات.
- ❖ أن تكون هذه البرامج أو النماذج في ضوء الاتجاهات المحلية والعالمية المعاصرة.
- يتسم موضوع الدراسة بالحدثة حيث أن الاهتمام العالمي اليوم يركز جهده على التحول نحو تميز التعليم وتميز أداء موارده البشرية والمادية بسبب عولمة الثقافات والسياسات والاقتصاد مما يجعل الخيار الوحيد هو تميز المؤشرات والمخرجات (Kemmis and el,2014).
- مساعدة القيادات التعليمية في إدارات التعليم على تحقيق معايير التميز الإداري كممارسات فعلية ضمن كل أداء تمارسه، والذي بدوره سينعكس إيجابياً على أداء المرؤوسين مما يساعد على تحقيق أهداف الإدارات التعليمية بكفاءة وفعالية.
- رفع مستوى جودة الخدمات الإدارية المقدمة للمستفيدين من خلال تطوير أداء القيادات.
- مساعدة صناع القرار والمسؤولين على تحديد متطلبات وأولويات مدراء التعليم وتذليل الصعوبات التي قد تواجه تطوير أدائهم ضمن معايير التميز الإداري.
- أن تستفيد وزارة التعليم من النموذج المقترح لتطوير أداء القيادات في الإدارات.

حدود الدراسة:

الحدود الموضوعية: تقتصر هذه الدراسة على بناء نموذج مقترح لتطوير أداء القيادات في ضوء معايير التميز الإداري والتي نصت عليها جائزة التميز الأوربي وجائزة مالكوم بالدريج و جائزة التعليم بالمملكة وجائزة الأداء التربوي في الامارات وجائزة الملك عبدالله

الثاني للتميز، بالإضافة إلى التعرف على واقع ممارسة معايير القيادة من معايير التميز الإداري والمتطلبات والصعوبات المتوقعة التي قد تواجه القادة. الحدود البشرية: تستهدف هذه الدراسة جميع مدرّاء التعليم في إدارات العموم وإدارات المناطق والمحافظات ومساعدتهم. الحدود المكانية: تستهدف هذه الدراسة جميع إدارات التعليم في المملكة العربية السعودية في جميع المناطق الشمالية، والجنوبية، والوسطى، والشرقية، والغربية. الحدود الزمانية: تم تطبيق الدراسة في الفصل الدراسي الأول لعام ١٤٣٧-١٤٣٨ هـ. مفاهيم الدراسة:

التطوير (Development): يعرف ويندل فرنش التطوير بأنه: "توع محدد نسبياً من التغيير المخطط له، والهادف إلى مساعدة أفراد المنظمات في القيام بالمهام المطلوبة منهم بصورة أفضل" (دودين، ٢٠١٢م، ص ٢١). ويُعرف إجرائياً بأنه: عملية منظمة ومخططة تهدف إلى تحسين الممارسات الإدارية للقيادات التربوية بإدارات التعليم إلى الأفضل وقياسها في ضوء معايير التميز الإداري بهدف رفع كفاءة أداء قيادات الإدارات في تحقيق أهدافها المنشودة.

تطوير الأداء القيادي إجرائياً: هو تحسين الممارسات الإدارية والقيادية التي تقوم بها قيادات إدارات التعليم للارتقاء بإدارة النظام التعليمي وقياسها في ضوء معايير التميز الإداري لتحقيق الأهداف المنشودة.

معايير التميز الإداري إجرائياً هي: مجموعة من المحكات والمؤشرات التي وضعتها بعض الهيئات الرسمية العالمية والمحلية -جائزة التميز الأوربي، وجائزة مالكوم بالدريج، وجائزة التعليم بالمملكة، وجائزة الأداء التربوي في الامارات، وجائزة الملك عبد الله الثاني للتميز - لجوائز التميز في مجال التميز الإداري توضح الصورة التي ينبغي أن يكون عليها أداء القائد ليحقق الأهداف المنشودة.

النموذج (Model): يُعرف كل من نولتون وفيلب Knowlton and Philips (2013,p.4) النموذج بأنه: "خارطة طريق تهدف للوصول إلى النهاية المحددة وهي طريقة مصورة لعرض فكرة أو مجموعة من الأفكار من شأنها أن تربط العوامل ببعضها البعض وتحاول فهم العلاقات الضرورية لحدوث التغيير، ويتم من خلال النموذج تخطيط ما يجب فعله، وتحديد ما ينبغي الوصول إليه".

التعريف الإجرائي للنموذج المقترح: التفكير المنظم الذي يقوم على دراسة واقع الممارسات القيادية لقيادات إدارات التعليم في ضوء معايير التميز، وتحليلها، وفهمها، ومن ثم تخطيط ما يجب فعله، وتحديد ما ينبغي الوصول إليه.

الدراسات السابقة:

١. قام كل من العساف والصريرة (٢٠١١م) بدراسة بعنوان: "أنموذج مقترح لتطوير إدارة المؤسسة التعليمية في الأردن في ضوء فلسفة إدارة الجودة الشاملة"، والتي هدفت

إلى الكشف عن أثر إدارة الجودة الشاملة على المؤسسات التعليمية، ومن ثم تقديم نموذج مقترح لتطوير إدارة المؤسسة التعليمية في ضوء إدارة الجودة الشاملة، واستخدمت الدراسة المنهج التحليلي التركيبي للتعرف على طبيعة مفهوم إدارة الجودة الشاملة مع اعتبارات تطبيقها على البيئة التربوية في الأردن. واستخدمت الدراسة أداة الاستبانة على مجموعة من خبراء التطوير الإداري والمختصين بالجودة وأساتذة الجودة والتفوييم والإدارة التربوية ومديري التربية، وخلصت الدراسة إلى أن الجودة الشاملة أثرت على المؤسسة التعليمية من ثلاث نواحي وهي: جودة التصميم، وجودة الأداء، وجودة المخرج، كما توصلت الدراسة إلى أن نموذج يتكون من ست عناصر رئيسية وهي: تغير ثقافة المؤسسة، التحول نحو الإدارة التشاركية، وتشكيل مجلس الجودة، والتقييم الذاتي، واعتماد الأسلوب المقارن في القياس والتغذية الراجعة.

٢. وقدم بني مفرج (٢٠١٢م) دراسة بعنوان: " تطوير الأداء الإداري للمدرسة الثانوية العامة بالمملكة الأردنية الهاشمية في ضوء متطلبات منظمة التعلم "، والتي هدفت إلى التعرف على واقع الأداء الإداري لقيادات المدارس الثانوية ومن ثم التوصل إلى تصور مستقبلي حول تطوير الأداء الإداري في ضوء منظمات التعلم من وجهة نظر الخبراء التربويين، كما هدفت للكشف عن الفروق بين أداء القيادات تُعزى للمتغيرات المؤهل والخبرة والجنس والوظيفة الحالية. واستخدمت المنهج الوصفي وأداة الاستبانة في جمع البيانات وأسلوب دلّفاي للخروج بالتصور المقترح من خلال ثلاث جولات بين الخبراء، وشملت عينة الدراسة مدرء المدارس الثانوية في الأردن. وأظهرت الدراسة أن واقع الأداء متوسطا في جميع المجالات وهي (تفويض السلطة، المشاركة في صنع القرار، الاتصال الإداري الفعال، تفوييم الأداء)، كما أظهرت عدم وجود فروق في واقع الأداء تبعاً لمتغير الخبرة الإدارية والنوع الاجتماعي، بينما أظهرت فروق تعزى لمتغير المؤهل العلمي والوظيفة الحالية، ثم خرجت الدراسة بتصور مقترح لتطوير القيادات يتكون من أربعة مراحل الإعداد - التغير - التعميم وصيانة الانجاز - بدء العمل.

٣. أما الدسيت (٢٠١٣م) فقد أجرت دراسة بعنوان: "بناء برنامج تدريبي لتطوير الأداء الإشرافي للمشرفين التربويين في مديريات التربية والتعليم في محافظة عمان في ضوء سياسات التنمية المهنية"، والتي هدفت إلى بناء برنامج تدريبي يقوم على أساس واقع احتياجات المشرفين في مديريات التربية والتعليم ويهدف إلى تطوير أدائهم في ضوء سياسات التنمية المهنية بالأردن. وباستخدام المنهج الوصفي وأداة الاستبانة، أظهرت نتائج الدراسة أن أداء المشرفين كان متوسطاً حيث جاءت الأبعاد مرتبة كالتالي: بعد المهارات القيادية ثم تنمية المعلمين ثم استخدام التكنولوجيا وجاءت إعداد الخطط التطويرية في المرتبة الأخيرة، كما أظهرت عدم وجود فروق في واقع الأداء بين القيادات تعزى لمتغير الجنس في بعد المهارات القيادية وتنمية المعلمين بينما أظهرت فروق في إعداد الخطط التطويرية واستخدام التكنولوجيا لصالح الإناث

وأظهرت عدم وجود فروق تعزى لمتغير العمر والخبرة الإشرافية، وقد خرجت الدراسة ببرنامج تدريبي يقوم على سياسات التنمية المهنية المطبقة بالأردن ويهدف إلى تطوير الأداء الإشرافي، ويشمل أربع محاور رئيسية وهي إعداد الخطط التطويرية، وتنمية المعلمين مهنيًا، والتجديدات التربوية لتكنولوجيا التعليم والمعلومات، والمهارات القيادية.

٤. وسعت دراسة عطير (٢٠١٤م) بعنوان: "تطوير أداء مديريات التربية والتعليم في فلسطين في ضوء مدخل إعادة الهيكلة"، إلى التعرف على واقع تطوير أداء مديريات التربية والتعليم في فلسطين في ضوء مدخل إعادة الهيكلة ومعرفة أثر المتغيرات عليها (الجنس - السكن - الوظيفة - المؤهل العلمي - الخبرة). كما هدفت إلى الكشف عن نقاط القوة والضعف في أداء مديريات التعليم، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي من خلال استبانة وُزعت على عينة من الموظفين الإداريين ورؤساء الأقسام في إدارات التعليم. وقد أظهرت الدراسة أداء مرتفع في المجال المهني ومتوسط في المجال الإداري ومجال الأفراد العاملين، كما أظهرت الدراسة وجود فروق في المؤهل العلمي لصالح الماجستير وعدم وجود فروق تعزى للتخصص أو الجنس أو السكن، وكانت أبرز نقاط الضعف هي المركزية في العمل داخل المديريات وإهمال البحوث التطويرية في مجال التحسين والتطوير الإداري والتنمية المهنية للعاملين، وقد أوصت الدراسة بضرورة تطوير الموارد البشرية وتعزيز اللامركزية في إدارة التعليم.

٥. أما دراسة النخالة (٢٠١٥م) والتي كانت بعنوان: "تصور مقترح لتطوير أداء رؤساء الأقسام في مديريات التربية والتعليم بمحافظة غزة في ضوء أسلوب إعادة هندسة العمليات الإدارية (الهندرة)"، هدفت للكشف عن واقع أداء رؤساء الأقسام في مديريات التربية والتعليم في محافظة غزة في كل من المجالات التالية: القيادة، الاتصال، التخطيط، التطبيق، التقييم. وتقديم تصور لتطوير الأداء في ضوء هندسة العمليات الإدارية، وباستخدام المنهج المختلط من خلال الاستبانة والمقابلة، توصلت الدراسة إلى أن أداء رؤساء الأقسام جاء بدرجة عالية مرتبة بحسب الأعلى الاتصال ثم القيادة ثم التطبيق فالتخطيط وأخيراً التقييم، كما أظهرت انخفاض مستوى التنمية المهنية المستدامة للأفراد والقيادات في مديريات التعليم، ولم تكن هناك أي فروق في واقع أداء رؤساء الأقسام تبعاً لمتغيرات الدراسة (الجنس - المؤهل العلمي - سنوات الخبرة - التخصص)، كما قدمت الدراسة تصور مقترح يقوم على إضافة أو حذف بعض العمليات الإدارية مثل إضافة حوسبة العمليات الإدارية وحذف نظام المعاملات، كما قدمت الدراسة تصوراً مقترحاً حول تطوير الهيكل التنظيمي في الوزارة بما يتناسب مع الأداء الفعلي لرؤساء الأقسام، وأوصت الدراسة بضرورة اعتماد استراتيجيات وبرامج طويلة المدى للتنمية المهنية المستدامة.

٦. كما أجرى الحربي (٢٠١٥م) دراسة بعنوان: "استراتيجية مقترحة لتطوير أداء مديري مكاتب التربية والتعليم في المملكة العربية السعودية في ضوء الاتجاهات المعاصرة"، والتي هدفت إلى التعرف على واقع أداء القيادات في مكاتب التربية والتعليم

ومساعدتهم في المملكة العربية السعودية بغية تطويرها في ضوء الاتجاهات المعاصرة، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي وأداة الاستبانة، حيث أظهرت أن واقع أداء القيادات جاء متوسطاً بشكل عام حيث كانت القيم وأخلاقيات العمل والتمكين الإداري هي الأعلى في واقع الأداء تليها التخطيط ثم صناعة القرار ثم إدارة الموارد البشرية، في حين كان مجال التحسين والتطوير والتميز في المرتبة الأخيرة. وقد خرجت الدراسة بإستراتيجية مقترحة تقوم على خمسة مراحل وهي: - التخطيط للتخطيط، و تحليل البيئة، و وضع إستراتيجيات التخطيط وصياغتها إجرائياً، و وضع البرامج وتنفيذها، وتقييم الإستراتيجية. ومن هنا أكدت الدراسة على ضرورة تبني إستراتيجيات تربوية حديثة تتماشى والاتجاهات المعاصرة في تطوير المؤسسات التربوية بشكل عام وفي تطوير المسار المهني والوظيفي للقيادات بشكل خاص، كما أوصى بضرورة الاهتمام بالتحسين والتطوير المستمر للقيادات خاصة في المستويات الوسطى في هرم الهيكل التعليمي.

٧. وقام كل من جيرلي وأناست مي ولي Gurley and Anast-May &Lee (2015) بدراسة بعنوان: "تطوير القيادات التعليمية عن طريق أكاديمية مساعدي المدراء: شراكة للنجاح" وتهدف الدراسة إلى تقييم برنامج تم تقديمه بالشراكة بين المدارس في المنطقة وأكاديمية إعداد مساعدي المدراء في جامعة ألباما (أمريكا) والذي استمر لمدة عامين، حيث هدف البرنامج إلى تطوير أداء مساعدي القيادات التعليمية وتوفير فرص التنمية المهنية المستمرة وتأهيلهم للقيام بالدور القيادي وتحقيق تميز الأداء في المستقبل. وباستخدام المنهج النوعي تم جمع البيانات من خلال الملاحظة والمقابلات المنظمة، وأظهرت الدراسة نجاح البرنامج وتحقيق أهدافه من حيث تطوير المهارات القيادية لدى مساعدي المدراء، كما استطاع البرنامج تشجيع المشاركين وإثارة حماسهم في تحقيق التنمية المهنية المستدامة، كما أظهرت نتائج الملاحظة قدرة المشاركين على تطبيق المهارات الجديدة والمعارف في ممارساتهم أثناء عملهم مثل مهارة التخطيط ومهارة التواصل، هذا بالإضافة إلى تحقيق البرنامج أهداف أخرى مثل تكوين شبكات تعاونية غير رسمية بين المساعدين تهدف إلى تقديم الدعم والمشورة لبعضهم البعض فيما يتعلق بالمعارف الجديدة التي تم اكتسابها، كما طور البرنامج من فهم السياق لديهم من حيث وضوح الرؤية المؤسسية.

٨. كما أجرى كل من سانتوس وكاتينو وتافارس Santos, Caetano, and Tavares (2015) دراسة بعنوان: "هل تدريب القيادات في الوظائف القيادية أداة فعالة لتحسين الأداء القيادي وقيادة الفريق" حيث هدفت الدراسة لمعرفة أثر برنامج تم تقديمه يهدف إلى تطوير الوظائف القيادية لدى القيادات ومهارات إدارة الفريق من خلال استخدام بعض نماذج القيادة التي جاءت في أدبيات القيادة مثل نموذج Zaccaro و زملاؤه (2001)، واعتمدت الدراسة على المنهج شبه التجريبي و

الاختبارات القبليّة البعديّة حيث قارنت بين مجموعتين واحده منها - مكونة من ٤٥ قائداً - انضمت للبرنامج، ومجموعة أخرى - ٤٥ قائداً آخراً - لم ينضموا للبرنامج. وقد كشفت الدراسة عن مجموعة من النتائج أهمها: فعالية البرنامج ونجاحه في تحقيق أهدافه، أن استخدام نماذج القيادة يساعد على تطوير القادة في مختلف المهارات القيادية، وأن تطوير الوظائف القيادية لدى القادة يمكن اكتسابه من خلال التدريب، كما أن البرنامج ساعد القادة على تطوير مهارات إدارة الفريق.

٩. وسعت دراسة القحطاني (١٤٣٦هـ) بعنوان: " تطوير أداء القيادات التربوية في مدارس التعليم العام وفق متطلبات الاعتماد المدرسي والعالمي " إلى تقديم برنامجاً تدريبياً مقترحاً لتطوير القيادات التربوية بمدارس التعليم العام في ضوء معايير الاعتماد المدرسي العالمي، وشملت عينة الدراسة مدرّاء مدارس في التعليم العام و مساعديهم، وباستخدام المنهج الوصفي التحليلي وأداة الاستبانة، أظهرت الدراسة أن واقع تطبيق معايير الاعتماد المدرسي جاءت بدرجة متوسطة، في حين أن درجة أهميته كانت مرتفعة جداً حيث جاء معيار القيادة التربوية الأكثر أهمية ومن ثم التخطيط ومن ثم التحسين والتطوير، وجاء معيار المشاركة المجتمعية في المرتبة الأخيرة؛ ونظراً للأهمية البالغة التي خرجت بها الدراسة للقيادة التربوية أكدت الدراسة على ضرورة دعم البرنامج المقترح، كما أكدت على ضرورة إعادة النظر في معايير اختيار القيادات التربوية وفي طرق تطويرها لتصبح أكثر قدرة للاضطلاع بمهامها وتحقيق الأهداف المرجوة.

١٠. وأجرى السلمي (١٤٣٧هـ) دراسة بعنوان: " تطوير أداء القيادات التربوية في المدارس الثانوية بالمملكة العربية السعودية في ضوء الإدارة المرئية بمنهجية كايزن: استراتيجية مقترحة " والتي هدفت إلى الكشف عن واقع أداء قيادات المدارس الثانوية والفروق بين القيادات في تطبيق منهجية كايزن والتي تركز على التحسين المستمر وصولاً إلى الأداء المثالي، كما هدفت الدراسة إلى تطوير الأداء في ضوء الإدارة المرئية والخروج بإستراتيجية مقترحة، وباستخدام المنهج الوصفي التحليلي و أداة الاستبانة أظهرت الدراسة أن واقع أداء القيادات في المدارس الثانوية كان متوسطاً، كما كشفت عن متطلبات تحقيق تطوير الأداء والتي من أهمها التمكين، كما أظهرت النتائج أبرز معوقات تطوير الأداء في ضوء المنهجية المقترحة وهي الجهل بهذه المنهجية وطريقة تطبيقها، كما كشفت الدراسة عن وجود فروق بين القيادات في ممارسة الإدارة المرئية تُعزى لمتغير إدارة التعليم ونوع المدرسة والدورات التدريبية، وقد أكدت الدراسة على أهمية تطوير أداء القيادات في ضوء الاستراتيجية المقترحة.

الإطار النظري:

تطوير الأداء الإداري:

مفهوم تطوير الأداء:

يعد مفهوم تطوير الأداء مفهوم مركب من عنصرين أساسيين وهما: التطوير التنظيمي والأداء التنظيمي، وقد تناول الباحثون المهتمون عبر العصور هذين المصطلحين بتعريفات مختلفة تركز كل منها على جانب معين فمنها ما يركز على علم السلوك ومنها ما يركز على الأفراد وتدريبهم باعتبارهم المحقق الفاعل لأهداف المنظمة.

حيث عرف كل من فرنش وجونيور (١٩٩٥ م / ٢٠٠٠ م، ص ٢٦) التطوير التنظيمي بأنه "جهد طويل المدى يُدار ويدعم من قبل الإدارة العليا لتطوير الرؤية المستقبلية للمنظمة والتمكين والتعلم وعمليات حل المشكلات من خلال العمليات الجماعية المستمرة لإدارة ثقافة المنظمة مع التركيز بصفة خاصة على ثقافة فرق العمل وتشكيلات الفرق باستخدام دور المستشار التسهيلي ونظريات وتقنيات على السلوك بما في ذلك البحث العملي".

أما علاقي (١٩٣٦ هـ، ص ٤٣٤) فقد وصف التطوير التنظيمي بأنه " عملية مخططة لتغيير الاعتقادات والقيم والسلوكيات لإحداث التكيف مع المؤثرات البيئية من أجل سلامتها وبقائها وفعاليتها".

في حين يرى كل من كومينقرز و ويرلي (Cummins and Worley, 2009, p.4) أن التطوير التنظيمي هو "تطبيق العلوم السلوكية على التطوير المخطط وتعزيز ممارسات المنظمة وهيكلها واستراتيجياتها وعملياتها لزيادة فعالية المنظمة".

ويتضح اختلاف التعريفات السابقة من حيث جوانب التركيز فبعضها تركز على البيئة والبعض الآخر يركز على علم السلوك، ومنها ما يركز حول ارتباط أداء المنظمة بشكل وثيق بأداء أفرادها وخاصة قياداتها، لكن يبقى الاتفاق حول الهدف النهائي وهو تحسن أداء المنظمة بشكل عام. ويمكن تلخيص أهم النقاط التي يدور حولها مفهوم التطوير فيما يلي:

- جهد تنموي مخطط يعتمد على التحليل والتشخيص وليس جهداً عشوائياً.
- دعم الإدارة العليا وأشرافها على عملية التطوير، والمساعدة في التصدي لمقاومة التغيير.
- الشمولية لجميع جوانب التنظيم سواء التنظيم الرسمي أو غير الرسمي، وكذلك جميع عناصر التنظيم سواء الهياكل التنظيمية أو الأهداف أو الإجراءات، إضافة إلى الاهتمام بالأبعاد السلوكية.
- زيادة الكفاءة التنظيمية من خلال نقل المنظمة من الوضع القائم إلى ما يجب أن يكون.
- التدخل المخطط من خلال استراتيجيات ونماذج ومنهجيات تشمل تطوير الأفراد والقيادات.

وتعرف الدراسة الحالية التطوير بأنه عملية منظمة ومخططة تهدف إلى تحسين الممارسات الإدارية للقيادات التربوية بإدارات التعليم إلى الأفضل وقياسها في ضوء معايير التميز الإداري بهدف رفع كفاءة أداء قيادات الإدارات في تحقيق أهدافها المنشودة.

ويرتبط التطوير بالأداء غالباً فهو إما أن يشمل تطوير أداء المنظمة من هيكل وسياسات واستراتيجيات أو تطوير أداء الأفراد من اعتقادات ومفاهيم وإدارة أداء وتدريب وغيره. ومن هنا يفرق درة (٢٠٠٣م، ص ١٤-١٥) بين ما يسمى بأداء المنظمة أو الأداء التنظيمي وما يعرف بالأداء البشري، ويرى أن الأداء البشري هو "نتاج السلوك والسلوك هو النشاط الذي يقوم به الأفراد". في حين أن الأداء الذي يرتبط بالمنظمة يركز حول المخرجات ذات القيمة التي ينتجها سواء أكانت سلع أم خدمات. وسيتم التركيز حول مفهوم الأداء البشري كونه مجال الدراسة الحالية. وبشكل عام فقد ارتبط مفهوم الأداء لدى العديد من الباحثين بالموارد البشري دون غيره، باعتباره أساس أي منظمة والعضو الفاعل في تحقيق أهدافها.

وعرف الشيخ (٢٠١٠م، ص ٢١٨) الأداء بأنه "تأدية عمل أو انجاز نشاط أو القيام بمهمة بمعنى القيام بفعل يساعد على الوصول للأهداف المسطرة". ويتضح من هذا التعريف أن الأداء يتجسد في القيام بالمهام والأنشطة والأعمال بما يحقق الأهداف والغايات المرسومة من طرف إدارة المؤسسة.

أما الملكاوي (٢٠٠٩م، ص ٢٩) فيعرف الأداء على أنه "محصلة سلسلة من النشاطات المرتبطة بالوظيفة أو القسم أو الدائرة التي يقوم بها الموظف أو المدير لتحقيق هدف معين".

ومن خلال التعريفات السابقة يتضح أن مفهوم الأداء يدور حول عنصرين أساسيين وهما: تأدية مهام أو أنشطة وتحقيق أهداف معينة، بينما يرى البعض أن الأداء يرتبط بالسلوك وبالنتيجة التي تحقق الهدف.

حيث يرى Andersen (2006,p.7) الأداء بأنه هو "كل من السلوكيات والنتائج التي تحقق الأهداف". ويتفق كل من روثول وهون وستيفن Rothwell, Hohne and Stephen (2013, p.21) مع التعريف السابق بأنه "نتائج السلوكيات والإنجازات التي يسعى الأفراد إلى تحقيقها حيث يأخذ الفرد معه السلوكيات ويبقى الإنجاز الذي حققه".

أما مصطلح تطوير الأداء فهو كذلك يعبر عنه المهتمون والباحثون في المجال الإداري بمفهومين أحدهما يتناول تطوير أداء المنظمات والآخر يتناول تطوير أداء العاملين فيها، وسيتم استعراض كل منهما مع التركيز على المفهوم الأخير كونه محل الدراسة. ويعتبر مصطلح تطوير الأداء مصطلح واسع يشمل إدارة الأداء وتطوير الموظفين فهو يصف إدارة وتقييم العمل الذي يجب أن يُنجز كما أنه يوفر فرص للنمو المهني وتنمية أسلوب وأداء الموظفين في المؤسسة وتدريبهم كما يعبر عن التدخلات التي يمكن أن تتم أثناء العمل لتحسين الأداء (Addison, 2004,p.9).

ويعتبر تطوير القيادات والمدراء هو أهم ما يتضمنه تطوير أداء المنظمة بشكل عام لما لها من تأثير جوهري على عمل المنظمة وحل المشكلات ومواجهة التغييرات. ويعرف مشهور (٢٠١٠م، ص ٤٧) أن تطوير أداء الإداريين هو "عملية تزويد الإداريين

بالمهارات والمعلومات التي تساعدهم على تحسين أدائهم في العمل ورفع مستوى كفايتهم في مواجهة المشاكل الإدارية".

وقد ذكر الصيرفي (٢٠٠٦م) أن تطوير أداء الإدارة يشمل التحسين في أداء الإدارة من خلال اتباع أساليب علمية في العمل وعلاج المشكلات التي تظهر ودعم القدرات الإدارية. ويعرف سانتوس وكانتينو وتافراس Santos, Caetano and Tavares (2015,p.471) تطوير أداء القيادات بأنه: "توسيع قدرة الشخص على أن تكون فعالة في الأدوار والعمليات والقيادة".

ويشير حمائل (٢٠١٢م) إلى أن المقصود بتطوير أداء القيادات هو ذلك التغيير المخطط بقصد تحسين فعالية الإدارة من خلال زيادة فعالية القادة الإداريين والتربويين، ورفع إمكانياتهم لمواجهة المشاكل التي تواجهه النظم التربوية عن طريق وضع خطة طويلة المدى لتحسين أداء القادة في طريقة حلهم للمشاكل، ومن ثم التجديد والتغيير لممارساتهم الإدارة الحالية، بالاعتماد على مجهود تعاوني بين الإداريين والعاملين في المؤسسات التربوية والأخذ في الحسبان البيئة التي تعمل فيها الإدارة، والتطبيق العلمي للعلوم السلوكية والاستفادة من التجارب العالمية.

ويشير كل من كولن تيرنبول Cullen and Turnbull (2005, p.339) إلى أن تطوير أداء القيادات يتضمن مصطلح "التعلم من خلال تبني هدف أو مجموعة من الأهداف الخاصة بأداء الأفراد الذي يعملون في النواحي الإدارية ولديهم مهام إشرافية في إطار السياق التنظيمي والبيئي".

وفي نفس السياق أشار كل من مابي و ليزز Mabey and Lees (2008, p.33) بأن المقصود بتطوير القيادات هو " تلك العملية التي يقصد بها تحسين الممارسات والقدرات والإمكانات التي يتمتع بها الأفراد، بشكل يمكنهم القيام بالوظائف الإدارية بطريقة أكثر كفاءة وفاعلية".

ومجمل القول أن التعريفات السابقة تدور حول توسيع قدرات ومعارف ومفاهيم القيادات الإدارية، وتحسين الممارسات القيادية والإدارية، و زيادة الفاعلية والكفاءة؛ لتتمكن القيادات من الاضطلاع بأدوارها المحددة وتحقيق الأهداف، ويتم ذلك من خلال التدريب والتعليم المخطط.

وفي ضوء التعريفات السابقة تعرف الدراسة الحالية تطوير أداء قيادات إدارات التعليم بأنها: تحسين الممارسات الادارية والقيادية التي تقوم بها القيادات الإدارية بإدارة التعليم للارتقاء بإدارة النظام التعليمي في ضوء معايير التميز الإداري لتحقيق الأهداف المنشودة.

أهداف تطوير الأداء:

إن الهدف الرئيس لأي عملية التطوير في المنظمات هو رفع مستوى أفرادها بهدف تحسين أداء المنظمة ككل وتحقيق نوع من التكامل والاتقاء بين أهداف المنظمة

وأهداف الأفراد مما يساهم في تحقيق الأهداف النهائية لكل منهما بكفاءة وفعالية. والجدير بالإشارة هو تداخل أهداف تطوير أداء المنظمة مع أهداف تطوير أداء الأفراد فكل منهما يتضمن الآخر ويؤدي إليه. وفيما يلي عرض أهم أهداف تطوير الأداء كما جاءت عند كل من حمود (٢٠٠٢م، ص ص ١٨٣-١٨٤) والسكارنه (٢٠٠٩م، ص ٢٧) على النحو التالي:

- إشاعة جو من الثقة بين العاملين عبر مختلف المستويات التنظيمية السائدة.
- إيجاد آفاق الانفتاح التنظيمي حيث يمكن العاملين في مختلف مجالات العمل بين المساهمة في معالجة الظواهر والمشاكل التي تواجه التنظيم بشكل واضح وصريح وعدم اللجوء للتكتم أو تحاشي المناقشة والدراسة والتحليل لتلك المشاكل والظواهر.
- المساهمة في توفير المعلومات والبيانات لمتخذي القرار بصورة مستمرة دون طمس للحقائق والمفاهيم.
- المساهمة في إيجاد علاقات تبادلية وتكاملية بين العاملين كأفراد أو جماعات وتشجيع روح المنافسة ضمن الفريق الواحد للعمل وتصعيد الإبداع والمبادرة بينهم مما يؤدي في الوقت ذاته لزيادة فعالية الجماعات.
- العمل على رفع مستوى الأداء وتحقيق مستوى عالٍ من الدافعية ودرجة عالية من التعاون، وأساليب أوضح للاتصال وخفض معدلات الغياب ودوران العمل والحد من الصراع وتحقيق التكاليف المنخفضة.
- العمل على إحياء الركود التنظيمي وتجنب التدهور في الأداء، وتحسين الفعالية من خلال تعديل التركيبة التنظيمية.
- المساعدة في التخلص من البيروقراطية والفساد الإداري وفرض قيم الديمقراطية والإنسانية.
- بناء اتجاهات إيجابية نحو الوظيفة وتنمية الولاء لدى العاملين.
- المساهمة في تخفيض التكاليف من خلال الكفاءة وفعالية الأداء وحسن استخدام الموارد البشرية للألات المتاحة، والموارد، والطاقة، ورأس المال.
- المساهمة في زيادة قدرة المنظمة على الإبداع والتعلم.
- المساعدة في بناء محيط يدعم التغيير والتطوير والإبداع.
- العمل على تطوير قيادات قادرة على الإبداع وراغبة فيه.
- إيجاد اتجاهات إيجابية نحو الوظيفة العامة وتنمية الولاء لدى العاملين.
- تحسين الانطباع الذهني لدى الرأي العام عن المنظمة.
- المساهمة في زيادة سبل وعمليات الاتصال وأساليب القيادة الناجحة وفهم أبعاد الصراعات وأسبابها من خلال زيادة الوعي بدديناميكية (حركية) الجماعة والأبعاد الفاعلة في هذا الإطار.
- مساعدة المشرفين على العمل في تبني الأساليب الإدارية المتطورة والديمقراطية في الإشراف.

- تشجيع العاملين على ممارسة أسلوب الرقابة الذاتية والاعتماد عليها كأساس للرقابة الخارجية.

ويضيف الصيرفي (٢٠٠٦م، ص ص ٢٨-٢٩) أن أهداف تطوير الأداء يختلف باختلاف أهداف المنظمة وحجمها ومشكلاتها ومجالها وظروفها ولكن التطوير في الأغلب يهدف إلى إيجاد التوافق بين أهداف الأفراد وأهداف المنظمة، وإيجاد علاقات تبادلية وتكاملية بين الأفراد والجماعات وتشجيع روح المنافسة ضمن نطاق الفريق، وزيادة مقدرة المنظمة على التعامل والتكيف مع البيئة المحيطة وتحسين قدرتها على البقاء والنمو.

وعليه فإن كل الأهداف سالفة الذكر تصب في فكرة مفادها أن تطوير الأداء يهدف إلى النهوض بمهارات الموارد البشرية وكفاءتهم وتهيئتهم لأي جديد قد يطرأ على المنظمة سواء بمبادرة منها أو مفروضاً عليها. وهذا بدوره يؤدي إلى تحسين أداء المنظمة وزيادة كفاءتها وفعاليتها، مع تعبئة ما يلزم من موارد مادية وفنية لتخدم هذا النمو البشري والذي من خلاله ممكن أن يؤدي إلى نمو المنظمة في جميع مجالاتها وأنشطتها وأهدافها. وبلا شك فإن هذا ينطبق على إدارات التعليم فيتحتم عليها أن تطور قدرتها لتحقيق أهدافها، مما يتطلب أن تحظى بقيادة على درجة عالية من الكفاءة قادرة على التعامل مع متطلبات التغيير التنظيمي وعلى تطوير ذاتها وتطوير العاملين مما يترتب عليه رفع كفاءة المنظمة ككل.

ولا يختلف أهداف تطوير القيادات عن الأهداف سالفة الذكر إلا أن دليل تطوير القيادات **The Leadership Development Roadmap** (٢٠١٣) يشير إلى أن تطوير أداء القيادات يهدف إلى خمسة أهداف أساسية تدول حول خمسة مستويات وهي:

- على المستوى الشخصي: حيث يهدف تطوير الأداء إلى تطوير القائد نفسه مهارته وقدراته قيمة واتجاهاته وعلاقاته.
- على مستوى أداء الأتباع: يهدف تطوير أداء القيادات إلى تطوير أداء الأتباع.
- على مستوى القادة الآخرين: ويهدف إلى تشارك التعلم والخبرات بين الأقران حيث يتأثر القيادات ببعضهم البعض.
- على مستوى الوظيفة: تطوير الوظيفة التي يقوم بها القائد.
- على مستوى المنظمة: تحقيق أهداف المنظمة ويتم التركيز في هذا الجانب حول أهمية الاستمرارية في تطوير القيادات حتى يتمكنوا من التكيف لمواجهة التغييرات باستمرار أمام تحديات العالم المتغير.

ويرى بوش وقلوفر وهاريز **Bush, Glover, and Harris (2007,p.10)** بأن الهدف الأساسي لتطوير أداء القيادات التعليمية يكمن في تنمية المهارات القيادية لتحقيق الأهداف التعليمية بكفاءة وفاعلية. وعليه فإن تطوير أداء القيادات ذا أهمية كبرى تنبع من طبيعة الدور الذي تقوم بها من حيث الإلهام والتوجيه وقيادة المنظمة نحو

تحقيق رؤيتها ورسالتها من خلال حل المشكلات الداخلية والتكيف مع المتغيرات الخارجية.

أهمية تطوير الأداء:

تكمن أهمية تطوير الأداء في المنظمات بصفة عامة وفي التعليم بصفة خاصة إلى دوره الفعال في رفع كفاءة صاحب العمل ومساعدته في التغلب على صعوباته وبالتالي إنجاز العمل بسرعة وفعالية.

ويؤكد روثل وآخرون (Rothwell et. al,2012, p.55) ما سبق حيث زادت في السنوات الأخيرة أهمية تطوير الأداء فقد أظهرت التقارير السنوية للجمعية الأمريكية للتطوير والتدريب أن من أفضل ممارسات منظمات التعلم هي تخصيصها ٤٠% من الدخل لتطوير الأداء.

ويمكن تفسير هذا الاهتمام المتزايد بتطوير الأداء هو تركيز المنظمات على تحسين المخرج على مستوى الفرد والمنظمة كما أنه يضيف قيمة فعلية إيجابية للمنظمات، ويتضمن تطوير الأداء نوع من التحليل للواقع وبالتالي جس مواضع الإخفاق والمشكلات التي تعيق التقدم ومن ثم العمل عليها لتحسين الأداء بشكل عام. وقد أشار الخزامي (١٩٩٩م، ص ١٤٠) إلى أن هناك العديد من المميزات التي يمكن أن يترتب عليها تطوير الأداء في المنظمات ومنها ما يلي:

- التحديد الدقيق لواقع الأداء ومعرفة أهم المشكلات التي تواجهها ثم استخلاص الحلول والإجراءات الكفيلة بالقضاء على المشكلات.
- رفع مهارة ومعرفة العاملين وتزويدهم بدليل إرشادي يوضح خطوات العمل وتمكينهم من إدارة النظام.
- تطوير أداء العاملين يمكنهم من مواكبة التغييرات في البيئة الداخلية والخارجية وتحقيق الاستفادة المثلى من النظم الحديثة في إدارة العمل وتحقيق الأهداف في أقصر وقت وبأقل تكلفه وجهد.
- تطوير أداء الرؤساء والمشرفين والمديرين لتمكينهم من قيادة عملية التطوير المستمر، وتنمية المهارات اللازمة لتوجيه العاملين نحو تحقيق أهداف المنظمة. ويضيف عباس (٢٠٠٧م، ص ١٣٢) أن تطوير أداء القيادات يسهم فيما يلي:
- تنمية مهارات عملية اتخاذ القرارات الإدارية، مما يتيح للقيادات فرصة الاختيار الأفضل للبدائل وتقليل المخاطر وعدم التأكد.
- تطوير مهارات العلاقات الإنسانية، التي تعد من المهارات القيادية التي يتطلبها العمل الإداري بدرجة كبيرة نظراً للتفاعل بين المدراء والموظفين في كافة المستويات وأهمية التفاعل في وضع تنفيذ الخطط والأهداف التنظيمية بصورة عامة.
- اكتساب المعارف والمعلومات المتعلقة بالعمل والمنظمة بصفة عامة.
- تطوير الإمكانيات العامة للقيادات والتي تؤهلهم لمواكبة التغييرات والحد من ظاهرة التقادم الإداري.

• تسهم بعض برامج التطوير بتزويد القيادات ببعض المهارات الخاصة بحسب حاجتهم لها.

وعليه يمكن القول أن تطوير الأداء بشكل عام يجب أن يتم في ظل قيادة متميزة ومبدعة وعمل جاد ودؤوب، فالقيادة المتطورة هي التي تمتلك القدرة على قيادة عملية التطوير المستمر من خلال توجيه العاملين نحو الأهداف المنشودة، بالإضافة إلى القيادة فإن هناك العديد من المتطلبات الأخرى اللازمة والمرتبطة بتطوير أداء القيادات.

متطلبات تطوير الأداء:

لتحقيق تطوير الأداء لابد من توافر متطلبات تعتبر ضرورية من أجل التمهيد للمرحلة الانتقالية، والتي ومن المفترض أن تكون تغيير نحو الأفضل وعملية إيجابية ومن هذه المتطلبات يذكر الصرن (٢٠٠٢م، صص ٧٦-٧٧) ما يلي:

- الاستعداد النفسي لعملية التغيير، وتقبلها باعتبارها ضرورة ملحة لإصلاح الأوضاع القديمة.
 - الاقتناع بمستلزمات التطوير في العادات والتقاليد والقيم المعرقة للتطوير.
 - الإحساس بالرضا من جانب العاملين بأن التغيير سيحدث إشباعاً لاحتياجاتهم المادية والمعنوية.
 - القدرة على تطبيق القواعد والقوانين والاستخدام الفعلي لأدوات وطرائق التغيير وتحقيق أهداف التطوير.
- كما يضيف النمر وآخرون (٢٠٠١م، صص ٣٢٣ - ٣٢٤) أن تطوير الأداء يحتاج إلى ما يلي:

- دراسة احتياجات القادة: ويكون ذلك من خلال وضع معايير الأداء المطلوبة أو المثالية ومعرفة واقع الأداء الحالي ومن ثم توضيح الاحتياجات الأساسية التي يمكن أن يتطلبها الانتقال من الواقع الحالي إلى المأمول وذلك من خلال تحديد طبيعتها ومداه وأبعادها الكمية ومستويات إلحاحها، وأولويات الاحتياجات.
- توفير الترتيبات الهيكلية لتطوير الأداء عند تنفيذه فيجب الأخذ بعين الاعتبار ما يلي:
 - وجود خبراء متخصصين في تطوير الأداء.
 - توافر الموارد المالية اللازمة لتمويل خطط واستراتيجيات تطوير الأداء.
 - توافر رؤية مستقبلية واضحة بشأن تطوير الأداء.
 - إمكانية إقامة شركات مع منظمات رائدة في مجال تطوير القيادات.
 - توافر القدرات والمهارات اللازمة لتطوير الأداء.
- إعادة صيانة الهيكل التنظيمي:

يساعد تغيير الهيكل التنظيمي بشكل مناسب في نجاح خطط تطوير الموارد البشرية وذلك عن طريق إتاحة قدر أكبر من اللامركزية عبر خطوط انسياب هذه السلطة، حيث يعكس الهيكل التنظيمي المرن الارتباط التنظيمي للقيادات الوسطى بجميع

المستويات بحيث يعزز مقدرتها على القيام بأدائها بكفاءة وفاعلية (العتيبي، ٢٠٠٩م، ص١٧).

• العلم والمعرفة المتجددة:

إن التغييرات السريعة والمتلاحقة التي تمر بالمنظمات اليوم سواء على المستوى الداخلي أو الخارجي يحتم على القيادات أن تتمتع بمهارات متنوعة وأن تطلع على كل جديد في عالم التقنيات الحديثة حتى تتمكن من إنجاز مهامها بشكل أفضل بوقت وجهد وتكلفة أقل (إبراهيم، ٢٠٠٩م، ص ٥٠).

• استخدام نظام اتصالات متطور:

يسهم استخدام نظام اتصالات متطور في سهولة وانسياب الاتصالات وسرعة تدفق المعلومات بشكل فاعل يساعد على تطوير أداء المنظمات والتغلب على سلبيات العمل، فضلاً عن إتاحة الفرصة لاتخاذ القرارات المناسبة (الكبيسي، ٢٠٠٦م، ص١٤٣). ويذكر الهواري (٢٠٠٥م، ص٢٢٤) أن من أهم متطلبات تطوير الأداء هو تمكين العاملين، حيث أكدت العديد من الدراسات والبحوث إن تمكين العاملين يتضمن تزويدهم بالمهارات والتقنيات والمعلومات والسلطة والمسؤولية المتعلقة بعملهم ويسمح لهم بتكوين فرق عمل قادرة على مواجهة التحديات واقتناص الفرص والاستمرار في التحسين المستمر من أجل تحقيق الكفاءة والفعالية، كما أن التمكين يؤدي إلى تحسين الأداء، والرضا الوظيفي، والالتزام التنظيمي، والفعالية التنظيمية، وإدارة الأزمات بفعالية مما يحسن الأداء بشكل عام.

ويؤكد شاين وقالز Schein and Gallos (2006,p.681) أن تطوير الأداء يتطلب التمكين خصوصاً للقيادات، بالإضافة إلى تمكن القيادات من مهارات الاتصال والقدرة على الإلهام والتأثير والتحفيز والقدرة على توضيح الرؤية للعاملين وتوجيههم نحو تحقيقها كل ذلك يجب أن يكون ضمن قدرات عالية من التفكير الناقد والإبداعي.

ويضيف كل من أريرتانا وسيروسكسليب ونجنق Ariratana, sirisookslip and Ngang (2015,p.355) إن تطوير القيادات الإدارية والتربوية يتطلب ما يلي:

- تطوير أداء العاملين إذ أن أداء العاملين المنخفض قد يعيق تطوير أداء القائد.
- إدارة وتنظيم العمل الجماعي وعمل الفريق.
- تطوير البحوث في مجال التطوير المهني.
- تعزيز الروح المعنوية وخلق مناخ ودي والاعتراف بالإنجاز والتكريم.
- متابعة التطوير المهني وتقديم التغذية الراجعة اللازمة للقيادات.

ويشير دليل تطوير القيادات (The Leadership Development 2012) Roadmap) إلى أربع متطلبات أساسية يجب أن يمتلكها القائد ليطور من أدائه وهي: الوعي بالذات، القدرة على التواصل والاتصال، والقابلية للتعلم، والقدرة على التأثير.

إن معرفة المتطلبات وتحديدها يعتبر خطوة مهمة وأساسية لتطوير الأداء حيث تختلف المتطلبات من منظمة إلى أخرى ومن قائد إلى آخر. لذا فإن عملية التطوير يجب

أن تسبق بدراسة لحالة المنظمة أو القائد للوقوف على متطلباته والتعرف على المعوقات التي قد تحول دون تطوير الأداء.

معوقات تطوير الأداء:

تواجه المنظمات بشكل عام أنواع من المعوقات التي تؤثر على الأداء بشكل عام وغالباً ما تكون معقدة ومتنوعة. لذا يجدر دراستها بعناية والتنبؤ بما يمكن أن يحدث من معوقات وصعوبات تجنباً لما قد تسببه من آثار سلبية على المنظمات وعلى الأفراد وعلى الأعمال التي تمارسها. وقد أوردت الأدبيات والدراسات مثل دراسة وخلييل (٢٠١٤م، ص ١٨٨-١٩٠)، و آل مزروع (٢٠١٠م)، والقحطاني (٢٠٠٨م، ص ٢٨٤ - ٢٨٦)، والكبيسي (٢٠٠٦م، ص ٦١)، واللوزي (٢٠٠٣م، ص ٣٢٧ - ٣٢٨)، والصرن (٢٠٠٢م، ص ٤٠١-٤١١)، مجموعة من المعوقات التي قد تواجه تطوير الأداء يمكن تلخيصها كما يلي:

أولاً: معوقات مرتبطة بالبيئة الإدارية

- مشكلة القيادة وتظهر في ضعف القدرات القيادية والمؤهلات والمهارات مما ينعكس على تطوير الأداء، وكذلك عدم قدرة القيادة على تفهم الظروف الجديدة المتغيرة وضعف مرونة القيادة وقدرتها على اتخاذ القرارات السريعة الحاسمة.
- التداخل الإداري لمراكز الاختصاص ويظهر ذلك في عملية اتخاذ القرارات عندما تفرض قيادة إدارية معينة آراءها وفق صلاحياتها دون رؤية متكاملة لما يمكن أن ينجم عنه.
- فقدان الخطة الشمولية ويظهر ذلك في ضعف التخطيط الاستراتيجي وفقدان الترابط الداخلي والخارجي للخطط المصاحبة لعملية التطوير، مما يجعلها منعزلة عن الإطار التنظيمي المتكامل.
- تفشي البيروقراطية والروتين وطول الإجراءات وتعقدها.
- الأنظمة واللوائح والتعليمات المتراكمة لتنظيم وتسيير شؤون المنظمة ولا يتم تعديلها أو تطويرها بما يتواءم مع تطورات البيئة المحيطة، كذلك تعد من أكبر العوائق التي قد تواجه قادة التطوير لانعدام المرونة والتقدم.
- تردد القيادات في دعم تطوير الأداء أو عدم موضوعيتها في الاعتراف بالمشكلات والصعوبات التي تعاني منها، وخاصة المشكلات الحساسة الناجمة عن تعاملها مع البيئة الخارجية أو الأجهزة القيادية.
- تعدد الجهات المختصة ذات العلاقة بالمشكلات وبالمسائل موضوع البحث، فكثيراً ما يعذر تطوير إجراءات وأساليب العمل بسبب تعليمات صادرة من جهات خارجية كأجهزة الرقابة أو أجهزة التخطيط.
- عدم استقرار القيادات والكوادر المتخصصة والتقاعد المبكر، قد يحول دون إمكانية إعداد وتأهيل قيادات استراتيجية تنزع إلى التطوير أو التفكير في المستقبل.

- غياب المنافسة بين المنظمات الحكومية وغيرها من القطاعات مما يجعلها في مأمن ولا يدعو للتفكير بجدية لتحديد مستقبلها، طالما أنها في مأمن من المقارنة والمساءلة.
 - عجز بعض المنظمات الإدارية عن إدارة وتنفيذ وتنظيم برامج للتطوير الإداري نتيجة عدم القدرة على استخدام تقنيات وأدوات التطوير الإداري والوسائل التقنية المعاصرة.
 - ضعف الرقابة الإدارية الداخلية والخارجية على أعمال القيادات العليا وضعف الرقابة المالية والمحاسبية الداخلية والخارجية.
 - انشغال كثير من كبار المسؤولين في المهام التفصيلية وإغفالهم ما يجب أن يتفرغوا له من مهام تخطيط وتنظيم ورسم سياسات وتطوير الأداء واتخاذ القرارات التي تليق بمستوى المسؤوليات التي يتولونها.
 - تحميل القيادات العليا في الوزارات والمؤسسات مسؤوليات إضافية من خلل إشراكهم في العديد من اللجان العليا ومجالس الإدارات في الشركات والمنظمات.
 - عدم قدرة الأجهزة المعنية بتطوير الأداء على اتباع الأساليب ووسائل وإجراءات حديثة ومنتورة تتماشى ومتطلبات الأعمال المنوط بها إنجازها.
 - ممارسة القيادات مظاهر مختلفة من المركزية وعدم الرغبة في تعويض السلطة والاستحواذ على أكبر قدر منها تعبيراً عن الأهمية والمركز الاجتماعي فيتقلص التفويض وتبدد جهود تطوير الأداء.
- ثانياً: معوقات مرتبطة بالبيئة الاجتماعية
- تعارض بعض المفاهيم مع البيئة الخارجية بسبب اعتبارات اجتماعية أو أعراف محلية.
 - ضعف الوعي العام بأهمية عملية التطوير والدور التي تؤديه في دفع عجلة التنمية.
- ثالثاً: معوقات مرتبطة بالبيئة التنظيمية
- قصور في المعلومات المتعلقة باتخاذ القرارات.
 - الهيكل التنظيمي السائد.
 - ضعف عمليات المتابعة والقياس والتقييم والتغذية الراجعة.
 - سوء المناخ التنظيمي والانتقاد المبكر للأفكار الجديدة.
 - سيادة قيم تنظيمية محبطة.
- رابعاً: معوقات مرتبطة بالموارد البشرية
- ضعف العلاقات الإنسانية.
 - مقاومة التغيير.
 - الفساد الأخلاقي والإداري.
 - الاهتمام بالمصالح الشخصية وضعف الانتماء والولاء للمنظمة.
 - نقص المدربين والأكفاء وذوي الاختصاص في المجال.

- معوقات تتعلق بالسمات الشخصية للقيادات والعاملين كالكسل، واللامبالاة، والسلبية والاستهتار، والتمسك بالرأي، والتقييد بالروتين.
- ضعف قدرة العاملين في المنظمات على استيعاب مفاهيم واستراتيجيات تطوير الأداء.
- ضعف الثقة بين الرئيس والمرؤوس.
- خامساً: معوقات مرتبطة بالموارد المادية والفنية
- عدم توافر الموارد اللازمة والضرورية للتطوير
- عدم تشخيص أولويات العمل والعجز عن تنفيذ ما هو ملح وعاجل.
- سوء استعمال التكنولوجيا ونقلها.

خطوات تطبيق تطوير الأداء:

اتضح مما سبق أن عملية تطوير الأداء سواء على مستوى المنظمات أو القادة أو العاملين هي عملية مخططة منظمة تستلزم أن تمر بسلسلة من الخطوات التي يترتب بعضها على بعض، فهي كالحلقة نجاح أحدها يؤدي إلى نجاح الآخر. وتشمل هذه الخطوات ما يلي: تحليل الواقع ومن ثم تحديد فجوة الأداء ثم اختيار وسيلة التدخل، ثم تطبيق التدخل، ثم مراقبة وتقييم وقياس الأداء وإعطاء التغذية الراجعة.

ويؤكد زائيري (٢٠٠٦م، ص٤٥) أنه لا يمكن الوصول إلى التميز في الأداء دون أن تمر عملية تحسين الأداء بخطوات القياس والتي تقابل تحليل الواقع -في الشكل السابق - ومن ثم التحليل والتي تقابل تحديد الفجوة وتحليلها ومن ثم التحسين وتشمل التدخل، فالرقابة وتشمل التقييم والتغذية الراجعة والتقويم، ومن هنا فإن خطوات تحسين الأداء وصولاً للأداء المتميز هي القياس ثم التحليل ثم التحسين وأخيراً الرقابة، وتفصيل هذه الخطوات كما يلي:

الخطوة الأولى: تحليل الواقع **Analyzing the Present** تعتبر هذه الخطوة من أهم الخطوات لتطبيق تطوير حقيقي للأداء كنقطة بداية وهي ببساطة تعني جمع معلومات عن الوضع الحالي ويمكن أن تكون بطريقة كلية **holistically** بمعنى جمع معلومات عن المنظمة أو الفرد بشكل كلي، أو تكون بطريقة ظرفية.

الخطوة الثانية: تحديد فجوة الأداء وتحليلها: بحسب سوانسون (2007,p.74) Swanson فإن تحديد فجوة الأداء هي خطوة أساسية لتطويره إذ أنها تكشف المسافة بين الأداء الفعلي وبين المخرجات ويعد تحديد الفجوة يتم تحليل الثغرات لمعرفة الأسباب ورصد مصادر فجوة الأداء ومثال ذلك قد يكون مصدر فجوة الأداء داخلياً مثل تصميم العمل، قدرات العاملين و دوافعهم، الإمكانيات المادية والتقنية، المناخ والثقافة التنظيمية، أو يكون خارجياً مثل: تغييرات السوق و تحركات المنافسين، تأثيرات العولمة، التغييرات الاقتصادية المحلية والخارجية أو التطورات العلمية والتقنية (Rothwell, 2013). ويمكن

استخدام بعض الطرق المساعدة على تحديد الأسباب وتحليلها ومنها بما ذكره اندلرس وفيجيهون (2006) Andlers and Fagerhuag مثل:

١. طريقة العصف الذهني Brain Storming وهي واحدة من أكثر الطرق انتشاراً □ تتضمن مشاركة الأفراد في نفس العمل حول أفكارهم ثم محاولة النظر إليها بطريقة مختلفة.

٢. خرائط التدفق Flowcharting وهي تمثيل بياني يعتمد على الرسم لتوضيح خطوات متتابعة جذور المشكلة.

٣. تحليل عظمة السمكة Fishbone تعتبر هذه الطريقة أداة جيدة لمعرفة السبب والأثر (Cause and effect) وتفيد في التعرف على جذور المشكلة والتنبؤ بالنتائج التي يمكن أن تنتج منها.

الخطوة الثالثة: اختيار وسيلة التدخل وتطبيقها

يجب أن تتم هذه المرحلة بالاعتماد على المعلومات التي تم الوصول إليها من المراحل السابقة وهي عملية ليست عشوائية وتتم بحسب المراحل التالية:

١. تحديد معايير الاختيار.

٢. وضع البدائل.

٣. تقييم البدائل.

٤. اختيار البديل الأفضل (Rothwell, 2013, p.115)

والمقصود بوضع البدائل أي استعراض الإستراتيجيات أو المداخل أو النماذج التي يمكن من خلالها تطوير الأداء ويتم اختيار البديل بحسب حاجة العاملين وطبيعة المؤسسة وبحسب القيود الداخلية والخارجية والمصادر لذلك فإن أي تدخل يُطبق في مؤسسة ليس بالضروري أن يناسب مؤسسة أخرى.

الخطوة الرابعة: تقييم التدخل يعرف لوبيز Guerra-Lopez (2008) تقييم التدخل هو إعطاء قيمة للتدخل ويحدد التقييم نتائج التدخل، ويهدف إلى تحقيق ثلاث مخرجات أساسية وهي:

١. مقارنة النتائج بالتوقعات.

٢. التعرف على المعلومات والمتطلبات للأداء المتوقع.

٣. تطوير خطط تنفيذية لمعالجة المعوقات.

ولا يعتبر تقييم التدخل تهديداً أو خطراً على المنظمة حيث أنه في نهاية الأمر يهدف إلى التطوير المستمر لعملها. ويمكن القول أن الخطوات السابقة خطوات أساسية للقيام بأي عملية تطوير بشكل منطقي علمي بغض النظر عن مجال التطوير وأهدافه فهي مراحل أساسية منطقية لنجاح عملية التطوير. وتتأخذ معظم نماذج التطوير من هذه الخطوات مرشداً ودليلاً أساسياً لها، سواء أكان الهدف تطوير منظمات أو أفراد قادة كانوا أو عاملين.

المبادئ التي يركز عليها التميز الإداري:

للتميز الإداري العديد من الأسس والمبادئ التي يركز عليها وهي- كما يذكرها علي (٢٠١٥م، ص ص ٢٣٩-٢٤١):-

- مبدأ الاستمرارية: ويعني هذا المبدأ الاستمرارية في الاتجاه إلى التميز وهذا من منطلق أن ما تتميز به الآن سيكون أمراً عادياً غداً، ولذلك فعملية التميز الإداري لا بد أن تكون عملية مستمرة دون توقف.
- مبدأ الشمولية: أن النظرة الشمولية في التميز الإداري مطلوبة أكثر من التميز في جزئية محدودة فإن كان التميز مثلاً في تطبيق مستويات الجودة فقط ولكن بارتفاع التكاليف أو مع معاملة سيئة أو مناخ استقبال سيئ أو عدم الالتزام بالقيم فهذا الاتجاه سوف يؤدي إلى انهيار التميز الجزئي حتماً.
- مبدأ التركيز على التوقعات المستقبلية كأساس التميز: إن التميز الإداري الحقيقي لا ينبع من التميز فيما هو كائن إنما فيما سيكون وهذا يعني ضرورة دراسة التوقعات المستقبلية للتعامل ومحاولة التميز فيما يحققها حتى يتحقق عنصر السبق والانفراد مع ضمان الاشباع لحاجات العميل.
- مبدأ مقومات التميز: التميز الإداري للمنظمة له مقومات ولا يتم التميز بالأقوال والشعارات والتصريحات إن من يريد التميز الإداري الحقيقي لا بد من أن يبني هذا التميز على عدة مقومات من أهمها مناخ عمل قوي، وقيم عمل راسخه، وقيادة قوية مستقرة، وتعيين أفضل العناصر البشرية، و تحقيق الأرباح باعتبارها إحدى القيم الرئيسية، والميل في الاستثمار في المنتجات الجديدة، وتوطيد العلاقة مع العملاء، و الاستثمار في التدريب و التطوير الكوادر والقيادات، والقناعة بأهمية الابتكار، والقناعة في أهميه الاستمتاع في العمل.
- مبدأ التركيز على ما يحقق الصدارة والتفوق: إن التميز الإداري لكي يكون مجدياً وملحوظاً يجب أن يكون متمركزاً على الأشياء التي تحقق ميزة الصدارة وألا تتبعثر الجهود في أمور لا تحقق ميزه التفوق وهذا مبدأ هام لاستمرار الإداري لفته طويلاً وبصوره مجدية فالقاعدة أنه قد لا يمكن أفعل كل شيء لكل العملاء ولكننا نعرف إمكانياتنا ونعرف كيف نوجهها.
- مبدأ تشجيع الابتكار و التفكير الخلاق: يعتبر هذا من أهم المبادئ الأساسية للتميز الإداري وضرورة شيوع فلسفة عامة تشجع على التفكير و الابتكار والمبادرة لكل جديد دون خوف من الفشل أو العقاب مع إعطاء الصلاحيات اللازمة لذلك ورصد المكافآت للمبتكرين.
- مبدأ الإحساس الدائم بالحاجة للتعلم: وذلك يتطلب الإحساس الدائم بعدم الكمال و السعي الدؤوب إلى الأفضل والاحسن وهذا ما يدعو إلى التعلم و التميز عن الآخرين.
- مبدأ المثابرة والجلد: إن التميز الإداري يتطلب المثابرة والجلد والعمل الدؤوب و الافتناع التام بالمحاولة المتكررة المبنية على المنهج العلمي والتخطيط السليم للوصول إلى التميز.

- مبدأ القدوة: إن الشخص القدوة و القادة الذين ينظر إليهم الآخرون باعتبارهم المثل الأعلى من الأمور الهامة التي يركز عليها التميز الإداري، فقد أثبتت نتائج الأبحاث التي أجريت في الولايات المتحدة أن تأثير القيادات الإدارية العليا على دافعية ورضى العاملين في الإدارة المباشرة عن عملهم يفوق ما لمشرفيهم المباشرين من تأثير.
 - المناخ الملائم للعمل: لاشك أن توافر المناخ الملائم للعمل والمحفز له يساعد على التميز الإداري وإن سعي القيادات العليا في أي منظمة إلى توفير مثل هذا المناخ يعتبر خطوة أساسية يركز عليها للوصول إلى التميز الإداري ويتركز المناخ الملائم في ثلاث عناصر وهي: الفلسفة الإدارية المركزة على فكر القادة، وعادات العمل اليومية التي يمارسها العاملون في إدارة أعمالهم، والقدوة التي يقدمها هؤلاء القادة للعاملين في المنظمة.
- ومن هنا يمكن القول أن تحقيق هذه المبادئ متعلق بممارسات القائد فهي إما متعلقة به بشكل مباشر أو غير مباشر.

ماهية نماذج تطوير الأداء:

مفهوم النموذج وأهميته:

تسهم النماذج بشكل عام في تفسير وتبسيط أي محاولة لتجسيد عمل معين في الواقع وذلك من خلال تقديم نموذج تطبيقي واقعي لحل مشكلة أو ظاهرة، أو لتوضيح تصور أو نظرية.

والنموذج هو عبارة عن تمثيل للواقع وجزء مبسط للحقيقة، ويشمل الجوانب المهمة التي تساعد في فهم الظاهرة المدروسة، كما وأنه تقرير رمزي للموقف الحقيقي، لذا فهو ليس تاماً؛ لأنه لا يمثل الحقيقة كلها، ويحتاج في بنائه إلى قدرة ذهنية مبدعة، كما أنه مخطط واضح المعالم تتضح من خلاله عملية انسياب المعلومات والقرارات والتعليمات من وإلى المراكز الإدارية المختلفة في المؤسسة، كما أنه تمثيل مبسط على شكل مخطط أو خطة مثلاً، يشمل العناصر المختلفة التي تكوّن النظرية، والعلاقات والتأثيرات المتبادلة بينها، ويصف النتائج التي يمكن الحصول عليها (مهدي، ٢٠٠٤م، ص١٠١).

ويعرف رسلان (٢٠١٠ م، ص١٢) النموذج بأنه "الفكر المنظم لتحقيق غاية عملية لظاهرة أو لسلوك عبر إحصاء المتغيرات أو العوامل المفسرة لكل واحدة من هذه المتغيرات من خلال منهج علمي يساعد على فهم الأنساق المركبة والمعقدة عبر بنية صورية تعيد إنتاج الواقع افتراضياً "

أما نولتون وفيلب Knowlton and Philips (2013,p.4) فيعرفان النموذج بأنه " خارطة طريق تهدف للوصول إلى النهاية المحددة وهي طريقة مصورة لعرض فكرة أو مجموعة من الأفكار من شأنها أن تربط العوامل ببعضها البعض وتحاول فهم العلاقات

الضرورية لحدوث التغيير، ويتم من خلال النموذج تخطيط ما يجب فعله وتحديد ما ينبغي الوصول إليه".

ونظراً للقيمة العلمية والنظرية الكبيرة للنماذج، يعتمد العلماء عليها في تصميم تجاربهم واختيار فرضياتهم، والتوصل إلى تنبؤات وتعميمات، تساعد على صياغة العلاقات بين المتغيرات المختلفة على شكل نظرية، وهي تتفاوت في فائدتها التطبيقية تبعاً لأدواتها، واستخداماتها ويمكن أن يكون النموذج شكلاً مجسماً أو رسماً، أو رمزاً، أو شكلاً من أشكال المعادلات الرياضية. وللنماذج أهمية، تتمثل في الأبعاد التالية، أوردها كل من الكريمين (٢٠٠٦م، ص ٧١) وعلوش (٢٠١٢م، ص ٧٥) كالتالي:

١. تسهيل عملية الاختيار بين الأبدال والفرص المتاحة، إذ أنّ الارتباطات والعلاقات المتشابهة إذا تم تمثيلها من خلال النموذج، فإنه يمكن برمجتها في الحاسوب الذي يمكنه حساب آلاف الارتباطات خلال فترة بسيطة، كما تُسهّل عملية بناء معايير وتُقدّم تصوراً نظرياً لواقع نشاط ما؛ مما يعمل على تسهيل إدراك العلاقات الهامة في هذا الواقع والتحكّم فيه.
٢. تجسيد واقع ظاهرة أو نظام ما، والإحاطة بمختلف المتغيرات التي تحكم مساراته تمهيداً لبناء نظرية عامة متكاملة للنظام.
٣. استكشاف الطرق المختلفة والإمكانات لتحديد التوجهات التربوية، وبناء القرار التربوي بناءً على معطيات موضوعية تتصف بالدقة.
٤. يمثل أسلوباً جيداً في الوصول إلى استنتاجات ونتائج ذات كفاءة وفاعلية؛ لأنه قادر على استيعاب العلاقات المتشابهة.
٥. استكشاف المتغيرات وترتيبها وفق أولويات وقوة تأثيرها على مسارات النظام؛ لتسهيل استعمال التقنيات الحديثة.
٦. تمثيل النظام بالصورة أو التجسيم أو وصف شفهي أو بياني من خلال الخرائط.
٧. توضيح أبعاد العلاقة بين أجزاء المشكلة المراد حلّها؛ مما يدفع باتجاه التنبؤ بما سيحدث إذا تغير أحد هذه الأجزاء.
٨. إعطاء توضيح للعناصر الرئيسية التي تتكوّن منها عملية معينة، وإظهار العلاقات التي تربط بين هذه العناصر، وفي معظم الحالات تكون هذه العلاقة صعبة ومعقدة، مما يؤدي إلى صعوبة تفسيرها وإيضاحها، فالنموذج يقدم صورة عامة تساعد على توضيح وفهم العلاقة بين العناصر عن طريق إظهار الأدوار الرئيسية التي تُبرز العناصر المختلفة، والتي تُكوّن هذا الواقع على الرغم من أنّ تمثيل جميع العلاقات أمراً مستحيلاً.

ومن هنا فإن نماذج تطوير الأداء تسعى إلى تقديم إطار مفاهيمي يفسر ويوضح المشكلات المتعلقة بتطوير الأداء، فهي عبارة عن حل مثالي للمشكلة أو الظاهرة من

خلال وضع الخطوات المناسبة للحل وأساليب تطبيقها ويساعد النموذج على تبسيط المشكلة وضع تصورات للحلول الممكنة وذلك من خلال:

- المساعدة على التنبؤ بالعناصر المؤثرة والمتأثرة من حولها.
 - المساعدة على طرح البدائل والحلول المتاحة لحل المشكلة أو التصدي لها.
 - المساعدة على تنشيط التخيل والتفكير الذهني لواقع الظاهرة بتوظيف المعرفة والخبرة السابقة لتعميق فيهما واستيعاب أبعادها المختلفة.
 - تبسيط المعقد من القضايا وإظهار ما هو كامن.
 - جعل المشكلة أو القضية أكثر وضوحاً وقابلية للبحث والتحليل باستبعاد العناصر غير المهمة وحصر ما هو مهم.
 - المساعدة في إثارة النقد الذاتي وطرح الأفكار الإبداعية التي توجه نحو الجديد من الفرضيات والمعطيات (الكبيسي، ٢٠٠٨م، ص ص ١١٥-١١٤).
- ويتضح مما سبق أن نماذج التطوير يمكن أن تسهم في تقديم حلول واقعه متعلقة بتطوير الأداء حيث تبنى هذه النماذج على الواقع، وتسعى إلى تحديد الفجوة بين الواقع والمأمول ثم رسم خارطة طريق للوصول إلى الأداء المثالي.
- خطوات تصميم النموذج:

يذكر كل من نولتون وفيليب Knowlton and Philips (2013,p.38) أن بناء النموذج يكون بإحدى طريقتين:

- الطريقة الأولى: هي الانتقال من الأنشطة إلى النموذج حيث يبدأ المصمم من خلال وضع العديد من الأنشطة التي يمكن أن تحقق الأهداف من خلال طرح سؤال ماذا لو على سبيل المثال ماذا لو قدمنا البرنامج...؟ وبعد تكوين جميع الأنشطة يتم إعداد النموذج.
 - الطريقة الثانية: وهذه الطريقة تبدأ من النتائج المراد الحصول عليها من خلال رسم الرؤية النهائية للمنظمة أو الأشخاص المراد تطبيق النموذج عليهم وتحديد التغييرات المطلوبة بوضوح.
- أما المخامرة (٢٠٠٥م، ص ٦٥) فيشير إلى مجموعة من الخطوات الرئيسية التي يمكن اعتمادها لتصميم وبناء النموذج والتي يجب التقيد بها للوصول إلى النموذج المطلوب وهي على النحو التالي:
١. التخطيط لتصميم النموذج وتتضمن جمع المعلومات والدارسات اللازمة للقيام بذلك مع مراعاة وجود الحاجة لتصميمه وتوفير مواصفات متفق عليها في النموذج المراد تصميمه.
 ٢. تحديد المعلومات الواجب توفرها في النموذج لتسهيل عملية التحليل والدراسة.
 ٣. تحديد شكل النموذج وذلك بتحديد مكوناته ومحتوياته وطبيعة المعلومات المتوفرة بالإضافة إلى التعرف على موقع النموذج الجديد من النماذج الأخرى.
 ٤. تحضير مسودة النموذج وذلك للتأكد من أن النموذج تم اعداده ومراجعته وتدقيقه من قبل الخبراء في هذا المجال.

٥. إنتاج النموذج بعد القيام بالمرحلة السابقة يتم إعداد النموذج ومراعاة الارشادات والتعليمات اللازمة الخاصة به.
 ٦. التطبيق العملي للنموذج يتم إجراء التجربة على النموذج الذي تم إعداده، وذلك بتجربته والتأكد من صلاحيته وتصحيح الأخطاء إن وجدت.
 ٧. متابعة النموذج إذ تتم متابعة النموذج ومراقبته للتأكد من درجة أهميته وأن طريقة استخدامه تتم كما خطط له.
- ومجمل القول إن بناء أي نموذج لابد أن يكون ضمن خطوات علمية مدروسة حتى يضمن المعد نجاحه وقبل ذلك فإن لكل نموذج مجموعة من المتطلبات التي لابد من توفرها.

متطلبات إعداد النموذج الجيد:

يتطلب اعداد النموذج الجيد مجموعه من القواعد الأساسية والمتطلبات الضرورية ولعل من أبرزها:

- مراعاة قدرات ومؤهلات الافراد الذين يستخدمون النموذج وتحديد خصائصه.
 - البساطة والوضوح في النموذج.
 - دراسة الإجراءات والأساليب المستخدمة في المنظمة بالإضافة إلى ضرورة توصيف النشاطات والواجبات الخاصة بكل مستوى من مستويات التنظيم وذلك بقصد استخدامها كدليل في عمليه تصميم النموذج بما يتلاءم وطبيعة هذه الإجراءات والمسميات والأوصاف والقدرات المتوفرة داخل المنظمة.
 - توافر درجة عالية من المرونة فيه ليسهل استخدام ولا يشكل عبء أمام العمليات التنظيمية.
 - استخدام اللغة السهلة والمقروعة، والمصطلحات الإدارية التنظيمية الملائمة والتأكد من اختيار ما هو متعارف عليه داخل المنظمة.
 - التكلفة المادية المعقولة فلا يجب أن يترتب عليه إرهاق مادي للمنظمة.
 - أن تتوفر في النموذج الجوانب الفنية والشكلية الملائمة (اللوزي، ٢٠٠٣م).
- منهجية الدراسة وإجراءاتها:

منهج الدراسة: تستخدم الدراسة المنهج الوصفي لملاءمته لتحقيق أهدافها.

مجتمع الدراسة:

تمثل المجتمع من جميع مديري إدارات التعليم بالمملكة العربية السعودية (العامة وبالمناطق والمحافظات) البالغ عددهم (٤٦) ومساعدتهم في المناطق التعليمية والبالغ عددهم (١٤٣) بحسب إحصائية الأمانة العامة لإدارات التعليم بالمملكة العربية السعودية للعام الدراسي ١٤٣٧/١٤٣٨ هـ.

وقد تم توزيع أداة الدراسة عليهم إلكترونياً عبر البريد الرسمي عن طريق مركز البحوث والدراسات في وكالة الوزارة للتخطيط والمعلومات بالرياض، فكانت الاستجابات الراجعة (١٦٩) استبانة حيث أنه وعند الرجوع للميدان وُجد أن هناك وظائف شاغرة في بعض الإدارات على سبيل المثال لا الحصر لا يوجد مساعد خدمات مساندة في كل من الإدارة العامة للتعليم بمكة، والإدارة العامة للتعليم بالحدود الشمالية، والإدارة العامة للتعليم بجازان، وكذلك الأمر بالنسبة لإدارة رجال ألمع بواقع مساعدين اثنين فقط، وبالتالي فإن إحصائية مجتمع الدراسة عند تطبيقها في عام ١٤٣٧ - ١٤٣٨ هـ الفصل الدراسي الأول بلغت ١٨٥، ونظراً لصغر مجتمع الدراسة فقد شملت الدراسة كامل أفراد المجتمع، وبذلك تكون نسبة الاستجابات الراجعة من واقع المجتمع هو (٩١,٣٥%) وهو العدد الذي يزيد عن الحد الإفتراضي لحجم العينة الممثلة لمجتمع الدراسة الأصلي. وقد تم اعتبارهم أفراد وحدة التحليل الإحصائي.

أداة الدراسة: تم استخدام الاستبانة كأداة للدراسة حيث تم تطبيقها على قيادات إدارات التعليم العامة وبالمناطق والمحافظات ومساعدتهم بالمملكة العربية السعودية.

وصف الاستبانة بصورتها النهائية:

الجزء الأول: يتعلق بمعلومات عامة عن مجتمع الدراسة مثل: (المنطقة التعليمية، المسمى الوظيفي، عدد سنوات الخبرة بالمنصب الحالي، المؤهل العلمي).

الجزء الثاني: ويشمل عبارات متطلبات تطوير أداء قيادات إدارات التعليم في ضوء معايير التميز الإداري. وتشمل الأبعاد التالية:

- البعد الأول: متطلبات تخص القائد نفسه (المهارات - القدرات - الفهم والمعلومات): تكونت من (٢٤) مطلباً من (١ - ٢٤) بالاستبانة بصورتها النهائية.
- البعد الثاني: متطلبات تخص البيئة التنظيمية والإدارية: تكونت من (١٨) مطلباً من الفقرات (٢٥ - ٤٢) بالاستبانة بصورتها النهائية.
- البعد الثالث: متطلبات تخص الموارد المالية والمادية والتقنية: تكونت من (٨) فقرات من (٤٣ - ٥٠) بالاستبانة بصورتها النهائية.

وصيغت جميع عبارات الأبعاد والمحاوير في الاتجاه الإيجابي، بحيث تدلّ الدرجة المرتفعة على وجود درجة كبيرة للسمة المقاسة والدرجة القليلة تدلّ على وجود درجة قليلة على متصل السمة المقاسة وفق تدرج ليكرت خماسي. حيث تم استخدام مقياس ليكرت (Likert) الخماسي بالمحور الثاني والثالث (كبيرة جداً، كبيرة، متوسطة، قليلة، قليلة جداً) وبالمحور الأول (مرتفعة جداً، مرتفعة، متوسطة، منخفضة، منخفضة جداً). ليختار المستجيب إحداها حسب تقديره لدرجة ممارسة المؤشر أو درجة موافقته.

صدق الاستبانة:

أولاً: الصدق الظاهري (صدق المحكمين)

تم عرض الاستبانة في صورتها الأولية على لجنة من المحكمين عددهم (١٧) محكماً من أعضاء هيئة التدريس من خارج وداخل المملكة العربية السعودية، حيث تصدرت استبانة التحكيم خطاب موجّه لأعضاء لجنة التحكيم تم توضيح أهداف الدراسة فيه وتوضيح المحاور والأبعاد التي تقيسها الاستبانة، وتحديد معايير التحكيم المطلوبة من قبل المحكمين لإبداء آرائهم وملاحظاتهم حول فقرات الاستبانة، من حيث مدى مناسبة ووضوح الفقرة، ومدى انتماء كل فقرة من الفقرات للمحور والبُعد الذي تنتمي إليه الفقرة والحكم على مدى سلامة صياغتها اللغوية، ومدى ملاءمتها وأهميتها لتحقيق الهدف الذي وضعت من أجله، واقتراح طرق تحسينها بالإضافة أو إعادة الصياغة أو الحذف أو غير ما ورد مما يرويه مناسباً. بالإضافة إلى النظر في تدرج المقياس ومدى ملاءمته لقياس السمات المقاسة، ومدى كفاية المحاور والأبعاد لقياس درجة مارسة معايير التميز الإداري لدى مدراء إدارات التعليم، والصعوبات التي تحد من تطبيقها ومتطلبات التطبيق، وبعد استعادة النسخ المُحكمة تم تعديل صياغة بعض الفقرات بالاستبانة في ضوء آراء المحكمين. وقد تم الإبقاء على الفقرات التي نالت نسبة اتفاق بين المحكمين أعلى أو تساوي (٨٠%) على أنها تنتمي للبعد أو المحور الذي تقيسه.

ثانياً: صدق الاتساق الداخلي لفقرات الاستبانة

تم التحقّق من صدق الاتساق الداخلي لفقرات أبعاد الاستبانة، بمحاورها والتأكد من عدم التداخل بينها من خلال حساب معاملات ارتباط درجة كل فقرة بالدرجة الكلية للبعد الذي تنتمي إليه الفقرة، كما تبين النتائج بجدول (١)

جدول (١) معاملات ارتباط بيرسون بين الفقرة والدرجة الكلية للبعد الذي تنتمي إليه الفقرة بالمحور الثاني "متطلبات تطوير أداء القيادات"

متطلبات تخص الموارد المالية والمادية والتقنية		متطلبات تخص البيئة التنظيمية والإدارية		متطلبات تخص القائد نفسه (المهارات - القدرات - الفهم والمعلومات)							
معامل الارتباط	رقم الفقرة	معامل الارتباط	رقم الفقرة	معامل الارتباط	رقم الفقرة	معامل الارتباط	رقم الفقرة	معامل الارتباط	رقم الفقرة	معامل الارتباط	رقم الفقرة
**٠,٦٣	٤٣	**٠,٧٩	٣٥	**٠,٤٦	٢٥	**٠,٧٤	٢١	**٠,٧٥	١١	**٠,٤٧	١
**٠,٨٠	٤٤	**٠,٧٥	٣٦	**٠,٦٣	٢٦	**٠,٧٧	٢٢	**٠,٧٦	١٢	**٠,٥٢	٢
**٠,٨٦	٤٥	**٠,٧٤	٣٧	**٠,٦٥	٢٧	**٠,٨١	٢٣	**٠,٧٥	١٣	**٠,٦١	٣
**٠,٨٢	٤٦	**٠,٧٣	٣٨	**٠,٦٨	٢٨	**٠,٦٢	٢٤	**٠,٦٢	١٤	**٠,٥٦	٤
**٠,٨٠	٤٧	**٠,٦٩	٣٩	**٠,٦٣	٢٩			**٠,٧٦	١٥	**٠,٥٩	٥
**٠,٧٩	٤٨	**٠,٧٠	٤٠	**٠,٦٨	٣٠			**٠,٧١	١٦	**٠,٥٧	٦
**٠,٧٨	٤٩	**٠,٧٨	٤١	**٠,٧٥	٣١			**٠,٦٨	١٧	**٠,٧٠	٧

متطلبات تخص الموارد المالية والمادية والتقنية		متطلبات تخص البيئة التنظيمية والإدارية		متطلبات تخص القائد نفسه (المهارات - القدرات - الفهم والمعلومات)							
معامل الارتباط	رقم الفقرة	معامل الارتباط	رقم الفقرة	معامل الارتباط	رقم الفقرة	معامل الارتباط	رقم الفقرة	معامل الارتباط	رقم الفقرة	معامل الارتباط	رقم الفقرة
**٠,٨٣	٥٠	**٠,٧٩	٤٢	**٠,٧٩	٣٢			**٠,٧٢	١٨	**٠,٦٩	٨
				**٠,٧٨	٣٣			**٠,٧٨	١٩	**٠,٦٥	٩
				**٠,٧٥	٣٤			**٠,٧٦	٢٠	**٠,٦٣	١٠

** دال عند مستوى الدلالة ٠,٠١

يتبين من جدول (١) أن معاملات الارتباط بين الفقرة والدرجة الكلية لكل بعد (من أبعاد متطلبات تطوير اداء القيادات) الذي تنتمي إليه الفقرة جميعها دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة (٠,٠١) وقد تراوحت قيم ارتباطات الفقرات بالبعد الاول: "متطلبات تخص القائد نفسه (المهارات - القدرات - الفهم والمعلومات)" التي تنتمي إليها من (٠,٤٧-٠,٨١) وللبعد الثاني "متطلبات تخص البيئة التنظيمية والإدارية" من (٠,٤٦-٠,٧٩) وللبعد الثالث "متطلبات تخص الموارد المالية والمادية والتقنية" من (٠,٦٣-٠,٨٦) مما يدل على اتساق استجابات القادة على الاستبانة.

ثالثاً: صدق الاتساق الداخلي لأبعاد الاستبانة

تم التأكد من صدق التكوين أو صدق الاتساق الداخلي لأبعاد الاستبانة، حيث تم حساب معامل الارتباط بين درجات كل بعد مع الدرجة الكلية للاستبانة، كما في جدول (٢).

جدول (٢) معاملات ارتباط بيرسون بين الدرجات الكلية

لكل بُعد مع الدرجة الكلية للمحاور

المحور الثاني: متطلبات تطوير الاداء	
**٠,٩٣	البعد الأول
**٠,٩٤	البعد الثاني
**٠,٨٠	البعد الثالث
	البعد الرابع
	البعد الخامس

** دال عند مستوى الدلالة ٠,٠١

يتبين من جدول (٢) أن جميع معاملات الارتباط بين الدرجة الكلية وأبعاد الاستبانة دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة (٠,٠١) حيث تراوحت قيم معاملات الارتباط من (٠,٨٠-٠,٩٤) وجميعها دالة إحصائياً. مما يدل على صدق الاتساق الداخلي للأبعاد (صدق البناء).

ثبات أداة الدراسة: تم تقدير ثبات الاستبانة وذلك باستخدام طريقتين من طرق حساب مؤشر الثبات وهما: ثبات التجزئة النصفية باستخدام معادلة سبيرمان ويراون، وثبات التجانس الداخلي بتطبيق معادلة ألفا كرونباخ (Cronbach Alpha). وفيما يلي نتائج كل طريقة:

أولاً: ثبات التجزئة النصفية " سبيرمان ويراون ":

تم حساب الثبات لأبعاد ومحاور الاستبانة بطريقة التجزئة النصفية كما يتبين في جدول (٣).

جدول (٣) معاملات ثبات التجزئة النصفية باستخدام سبيرمان ويراون وفقاً لمحاور وأبعاد الاستبانة

المحور	الأبعاد	عدد الفقرات	معامل الثبات
المحور: متطلبات تطوير أداء القيادات في ضوء معايير التميز الإداري	متطلبات تخص القائد نفسه	٢٤	٠,٩١
	متطلبات تخص البيئة التنظيمية والإدارية	١٨	٠,٨٩
	متطلبات تخص الموارد المالية والمادية والتقنية	٨	٠,٨٧
المحور: متطلبات تطوير أداء القيادات في ضوء معايير التميز الإداري		٥٠	٠,٨٨

يتبين من جدول (٣) أن قيم معاملات الثبات مقبولة وعالية حيث بلغ (٠,٨٨) وكذلك تراوحت لأبعاد من (٠,٨٧-٠,٩١) ومن خلال النتائج السابقة فقد كانت جميعها أعلى من الحد الأدنى المقبول لمعامل الارتباط (٠,٧٠). مما يدل على ثبات محاور الاستبانة بطريقة التجزئة النصفية.

ثانياً: الثبات بطريقة التجانس الداخلي "ألفا كرونباخ"

تم استخدام طريقة أخرى من طرق حساب الثبات، وهي ثبات التجانس الداخلي باستخدام معادلة ألفا كرونباخ، كما تبين النتائج بجدول (٤).

جدول (٤) معاملات ثبات التجانس الداخلي لأداة الدراسة وفقاً لمحاورها وأبعادها بطريقة الفا كرونباخ

المحور	الأبعاد	عدد الفقرات	معامل الثبات
متطلبات تطوير أداء القيادات في ضوء معايير التميز الإداري	متطلبات تخص القائد نفسه	٢٤	٠,٩٤
	متطلبات تخص البيئة التنظيمية والإدارية	١٨	٠,٩٣
	متطلبات تخص الموارد المالية والمادية والتقنية	٨	٠,٩١
متطلبات تطوير أداء القيادات في ضوء معايير التميز الإداري		٥٠	٠,٩٧
المحور الثالث: صعوبات تطوير أداء قيادات إدارات التعليم في ضوء معايير التميز الإداري.		٣٥	٠,٩٧

يتبين من جدول (٤) أن قيم معاملات الثبات مقبولة وعالية حيث بلغ (٠,٩٧)، وكذلك تراوحت لأبعاد المحور من (٠,٩١-٠,٩٤) ومن خلال النتائج السابقة فقد كانت جميعها أعلى من الحد الأدنى المقبول لمعامل الارتباط (٠,٧٠) مما يدل على توافر ثبات لمحاور الاستبانة بطريقة الفا.

نتائج الدراسة ومناقشتها:

نتائج إجابة السؤال الأول: نص السؤال الأول على "ما درجة أهمية متطلبات تطوير الأداء في إدارات التعليم في المملكة العربية السعودية في ضوء معايير التميز الإداري من وجهة نظر قياداتها؟

للإجابة عن هذا السؤال تم حساب المتوسطات الحسابية الموزونة والانحراف المعياري، لمتطلبات تطوير أداء قيادات إدارات التعليم في المملكة العربية السعودية في ضوء معايير التميز الإداري من وجهة نظر قياداتها بالمجالات التالية: متطلبات تخص القائد نفسه (المهارات - القدرات - الفهم والمعلومات)، ومتطلبات تخص البيئة التنظيمية والإدارية، ومتطلبات تخص الموارد المالية والمادية والتقنية، وكذلك تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للعبارة الدالة على متطلبات تطوير الأداء في كل مجال على حده، حيث تم ترتيبها تنازلياً وفقاً إلى المتوسطات الحسابية، وفي حال التساوي بين المتوسطات فقد تم ترتيبها حسب الانحراف المعياري الأقل. وجاءت النتائج كما هو موضح في الجدول التالي:

جدول (٥) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات القيادات والمساعدین في تقديرهم لدرجة أهمية متطلبات تطوير أداء قيادات إدارات التعليم بالمملكة العربية السعودية في ضوء معايير التميز الإداري ومجالاتها مرتبة تنازلياً

م	مجالات متطلبات تطوير الاداء	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة الاهمية
١	متطلبات تخص القائد نفسه (المهارات - القدرات - الفهم والمعلومات)	٤,٥٦	٠,٣٩	١	كبيرة جداً
٢	البيئة التنظيمية والإدارية	٤,٤٩	٠,٤٦	٢	كبيرة جداً
٣	الموارد المالية والمادية والتقنية	٤,٤٦	٠,٥٢	٣	كبيرة جداً
	متطلبات تطوير اداء إدارات التعليم في ضوء معايير التميز الإداري	٤,٥٢	٠,٤٠	---	كبيرة جداً

يتضح من نتائج جدول (٥) أن أهمية متطلبات تطوير أداء قيادات إدارات التعليم بالمملكة العربية السعودية في ضوء معايير التميز الإداري كانت بدرجة "كبيرة جداً" وبمتوسط حسابي (٤,٥٢)، وانحراف معياري يبلغ (٠,٤٠) مما يدل على اتفاق بين تقدير المساعدين و القيادات لأهمية توافر متطلبات تطوير أداء إدارات التعليم بالمملكة العربية السعودية في ضوء معايير التميز الإداري؛ وربما يُعزى سبب الاتفاق إلى أهمية توافر تلك المتطلبات من أجل تطبيق معايير التميز الإداري لتطوير الأداء من خلال الإيفاء بالمتطلبات الخاصة بالقائد والمادية والبشرية والإدارية التنظيمية، وجاءت المتطلبات التي تخص القائد والمتعلقة بالمهارات والقدرات والفهم والمعلومات بالمرتبة الأولى وبمتوسط حسابي (٤,٥٦) بدرجة أهمية كبيرة جداً ثم متطلبات تخص البيئة التنظيمية والإدارية بالمرتبة الثانية وبمتوسط حسابي بلغ (٤,٤٩) بدرجة أهمية كبيرة جداً ثم توافر متطلبات تخص الموارد المالية والمادية والتقنية بالمرتبة الثالثة بمتوسط حسابي بلغ (٤,٤٦) بدرجة أهمية كبيرة جداً، وتراوحت إنحرافات المعيارية من (٠,٣٩-٠,٥٢) تدل على اتفاق التقديرات لأهمية متطلبات تطوير أداء إدارات التعليم بالمملكة العربية السعودية في ضوء معايير التميز الإداري. وجاءت "متطلبات تخص القائد نفسه (المهارات - القدرات - الفهم والمعلومات)" بالمرتبة الأولى وبدرجة كبيرة جداً، وربما يعود سبب ذلك إلى أنه و بحكم أن التميز الإداري ينطلق من التميز بالمهارات المعرفية والادائية والتميز في القدرات الادارية، حيث أن التميز الاداري بإدارة التعليم لأي منطقة تعليمية يتطلب من القائد الفهم الصحيح والشامل لمفهوم إدارة التميز، وفهم ورصد المناخ المحيط بالإدارة ومتغيراته، وأوضاع الإدارة الحالية، والفهم الشامل لأساليب العمل وإجراءاته ونظمه ولوائحه.

ولعل هذه النتيجة تشير إلى أهمية دور القائد بشكل عام وفي المجال التعليمي خاصة من حيث ارتباطه وانعكاس أثر ذلك على الميدان كما أشارت إلى ذلك دراسة نايكر وميستري (Naicker and Mestry 2015) ودراسة القحطاني (١٤٣٦هـ).

وتعتبر النتيجة السابقة مؤشراً على أن قيادات إدارات التعليم ومساعدتهم يدركون بأن القائد بما لديه من معرفة وفهم وبما يمتلك من مهارات وقدرات يمكن أن يكون له دور محوري وفعال في التأثير على الجماعة وتحقيق أهداف المنظمة بفعالية وكفاءة. كما يتضح أن قيادات إدارات التعليم يدركون بأن العمل المؤسسي يحتاج إلى الانفتاح والنضج والتي ترتبط بمعرفة القائد وفهمه الكامل للأوضاع داخل وخارج الإدارة وللوائح والأنظمة. ومن جهة أخرى فإن المعرفة والفهم والمعلومات مهمة للقائد حيث يقوم عليها عملية صنع واتخاذ القرارات وهو الدور الجوهرية الذي تقوم به القيادة في تحقيق التميز بما تملكه من صلاحيات اتخاذ القرار.

كما أنه لا بد من امتلاك القائد للقدرات الشخصية والإدارية مثل: القدرة على التنبؤ واستشراف المستقبل، والتحفيز والإلهام والتأثير، وترتيب الأولويات، والمحافظة على الكفاءات الحالية واستقطاب الكفاءات المتميزة، واكتشاف قدرات الآخرين ووضعهم في المكان المناسب وتكوين علاقات جيدة داخل وخارج الإدارة، وحل الخلافات وإدارة الصراع، وإدارة التغيير، والأخذ بأسلوب التفكير الناقد والإبداعي، بالإضافة إلى أنه يجب إمتلاك العديد من المهارات القيادية والتصورية مثل مهارة التخطيط المبني على الرؤية الاستراتيجية للوزارة وأهدافها المحددة، ومهارة الإقناع، والاتصال، والتفويض، وإدارة الاجتماعات، واتخاذ القرار، وبناء وإدارة فرق العمل، والمهارة التقنية.

بينما جاءت المتطلبات الخاصة بالموارد المالية والمادية والتقنية" بالمرتبة الاخيرة وبدرجة أهمية كبيرة جداً حيث بلغت قيمة متوسطها الحسابي (٤,٤٦) بإنحراف معياري (٠,٥٢) تدل على اتفاق المستجيبين عليها.

ويُعزى سبب ذلك إلى أن العوامل المالية والمادية والتقنية تؤثر على إدارة التميز الإداري وأن تحقيق التميز يتطلب تأسيس البنية التحتية اللازمة لتطوير وتميز الأداء، وتخصيص موارد مالية لتطوير أداء القيادات، وزيادة الدعم المالي لتطبيقات إدارة التميز، وتنمية مصادر متعددة للإيرادات المالية الخاصة بالإدارة، وبناء قواعد معلوماتية للقيادات لتبادل الآراء والخبرات والاستشارات مع بعضهم البعض، واستثمار الموارد التقنية في عملية قياس وتقييم الأداء وتطويره هي أبرز العوامل التي سوف تساهم في تطبيق إدارة التميز بإدارات التعليم.

وإستكمالاً للإجابة عن السؤال الأول فقد تم حساب المتوسطات الحسابية والإنحرافات المعيارية للعبارة في كل مجال من مجالات متطلبات تطوير الأداء إدارات التعليم بالمملكة العربية السعودية في ضوء معايير التميز الإداري على النحو الآتي:

(١). متطلبات تخص القائد نفسه (المهارات - القدرات - الفهم والمعلومات)

تم حساب المتوسطات الحسابية لمتطلبات تخص القائد نفسه (المهارات - القدرات - الفهم والمعلومات) المكوّنة لهذا المجال وكذلك الانحرافات المعيارية، وقد تم ترتيبها تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية أو حسب الانحراف المعياري الأقل في حالة تساوي المتوسطات، كما تبين النتائج في الجدول التالي:

جدول (٦) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات المساعدين وقيادات إدارات التعليم لمتطلبات القائد نفسه (المهارات - القدرات - الفهم والمعلومات) في ضوء معايير التميز الإداري مرتبة تنازلياً

رقم العبارة	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة الأهمية
٥	معرفة المهام والصلاحيات والمسؤوليات المنوطة	٤,٧٦	٠,٥١	١	كبيرة جداً
٣	فهم ومعرفة أوضاع الإدارة الحالية	٤,٧٢	٠,٥٠	٢	كبيرة جداً
٢٢	مهارة اتخاذ القرار	٤,٧٢	٠,٥٤	٣	كبيرة جداً
٨	القدرة على ترتيب الأولويات	٤,٦٩	٠,٥٤	٤	كبيرة جداً
١٠	القدرة على اكتشاف قدرات الآخرين ووضعهم في المكان المناسب	٤,٦٧	٠,٥٥	٥	كبيرة جداً
١٣	القدرة على إدارة التغيير وتقليل أثر المقاومة السلبية	٤,٦٥	٠,٥٥	٦	كبيرة جداً
١٢	القدرة على حل الخلافات وإدارة الصراع	٤,٦٥	٠,٥٧	٧	كبيرة جداً
٤	الفهم الشامل لأساليب العمل وإجراءاته ونظمه ولوائحه	٤,٦٤	٠,٥٥	٨	كبيرة جداً

رقم العبارة	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة الأهمية
٩	القدرة على المحافظة على الكفاءات الحالية و استقطاب الكفاءات المتميزة	٤,٦٣	٠,٥١	٩	كبيرة جداً
٧	القدرة على التحفيز والإلهام والتأثير	٤,٦٣	٠,٥٧	١٠	كبيرة جداً
١٩	مهارة الاتصال	٤,٦٣	٠,٥٨	١١	كبيرة جداً
١	الفهم الصحيح والشامل لمفهوم إدارة التميز	٤,٦٢	٠,٥٩	١٢	كبيرة جداً
٢٣	مهارة بناء وإدارة فرق العمل	٤,٥٩	٠,٥٦	١٣	كبيرة جداً
٢	فهم ورصد المناخ المحيط بالإدارة ومتغيراته	٤,٥٩	٠,٥٨	١٤	كبيرة جداً
١٨	مهارة الإقناع	٤,٥٥	٠,٥٩	١٥	كبيرة جداً
١٧	مهارة التخطيط المبني على الرؤية الاستراتيجية للوزارة	٤,٥٤	٠,٦٥	١٦	كبيرة جداً
١١	القدرة على تكوين علاقات جيدة داخل وخارج الإدارة	٤,٥٣	٠,٥٨	١٧	كبيرة جداً
٢٠	مهارة التفويض	٤,٥٢	٠,٦٠	١٨	كبيرة جداً
٢١	مهارة إدارة الاجتماعات	٤,٥٢	٠,٦٧	١٩	كبيرة جداً
٦	القدرة على التنبؤ واستشراف المستقبل	٤,٤٣	٠,٦٣	٢٠	كبيرة جداً
١٦	القدرة على تطوير الذات والتعلم الذاتي	٤,٤٠	٠,٦٤	٢١	كبيرة جداً
١٥	الأخذ بأسلوب التفكير الناقد والإبداعي	٤,٢٩	٠,٦٨	٢٢	كبيرة جداً
٢٤	المهارة التقنية	٤,٢٤	٠,٧٣	٢٣	كبيرة جداً
١٤	القدرة على الكتابة العلمية المنظمة (التقارير / الخطابات)	٤,١٨	٠,٦٩	٢٤	كبيرة
	الدرجة الكلية للمتطلبات التي تخص القائد	٤,٥٦	٠,٣٩	--	كبيرة جداً

ينتضح من الجدول (٦) أن درجة تقدير المتطلبات التي تخص القائد نفسه (المهارات - القدرات - الفهم والمعلومات) لتطوير أداء قيادات إدارات التعليم بالمملكة العربية السعودية في ضوء معايير التميز الإداري كانت بدرجة "كبيرة جداً" بمتوسط

حسابي (٤,٥٦) وبتأخراف معيارى قدره (٠,٣٩) مما يدل على اتفاق درجات تقدير المستجيبين.

وجاءت معظم المتطلبات بدرجة كبيرة جداً حيث تراوحت المتوسطات الحسابية لها من (٤,٧٦ - ٤,٢٤) وتراوحت قيم إنحرافات المعيارية من (٠,٥٠ - ٠,٧٣) تدل على اتفاق تقديرات مساعدي القيادات والقيادات أنفسهم للمتطلبات الخاصة بالقائد لتطوير أداء إدارات التعليم بالمملكة العربية السعودية في ضوء معايير التميز الإداري. وقد جاء متطلب " معرفة المهام والصلاحيات والمسؤوليات المنوطة" بالمرتبة الأولى وجاء متطلب " فهم ومعرفة أوضاع الإدارة الحالية" بالمرتبة الثانية؛ ويعزى تقدم هذين المتطلبين عن غيرهما من المتطلبات إلى إدراك مدرء التعليم ومساعديهم بأن المعرفة بالمهام والصلاحيات وفهم الأوضاع الحالية للإدارة من حيث احتياجاتها ومتطلباتها تعتبر هي القاعدة الأساسية التي ينطلق منها أداء القائد؛ ولأهمية معرفة القائد بالمهام التنظيمية والصلاحيات والمسؤوليات لكافة العناصر التنظيمية بالادارات الوسطى والإدارة التنظيمية، فقد نظمت وزارة التعليم في إصداراتها المتكررة الوصف الوظيفي والمهام والمتطلبات لجميع العاملين بالقطاع التعليمي، والتي ينبغي الإلمام بها من قبل قيادات إدارات التعليم. وتعتبر هذه النتيجة -وهي إدراك القيادات في إدارات التعليم وإيمانهم بضرورة الإلمام بالمهام والصلاحيات - نقطة أساسية لتطوير الأداء في ضوء معايير التميز، ثم جاء متطلب "مهارة اتخاذ القرار" في المرتبة الثالثة من الأهمية وبدرجة اتفاق عالية بين المستجيبين، وقد يعود سبب ذلك إلى إدراك مدرء التعليم ومساعديهم لأهمية عملية اتخاذ القرار خاصة وبحكم قربهم من الميدان ومركزهم الوظيفي المهم، حيث يتطلب منهم اتخاذ العديد من القرارات المهمة والحرية بشكل مستمر، وقد وضعتهم وزارة التعليم في هذا المنصب كمحل ثقة لتمثلها في اتخاذ القرارات المناسبة والتي تخدم الميدان بأفضل شكل ممكن، وتأتي أهمية مهارة اتخاذ القرار من حيث كونها محور العملية الإدارية وهي بدورها عملية يترتب عليها ويرتبط بها العديد من النتائج والمخرجات والتي خاصة وفي العملية التعليمية يجب أن تكون صفرية الأخطاء.

أما العبارات الأخرى فقد جاءت على ترتيبها على النحو التالي " القدرة على ترتيب الأولويات، والقدرة على اكتشاف قدرات الآخرين ووضعهم في المكان المناسب والقدرة على إدارة التغيير وتقليل أثر المقاومة السلبية، والقدرة على حل الخلافات وإدارة الصراع، والفهم الشامل لأساليب العمل وإجراءاته ونظمه ولوائحه، والقدرة على المحافظة على الكفاءات الحالية و استقطاب الكفاءات المتميزة، والقدرة على التحفيز والإلهام والتأثير، ومهارة الاتصال، والفهم الصحيح والشامل لمفهوم إدارة التميز، ومهارة بناء وإدارة فرق العمل، وفهم ورصد المناخ المحيط بالإدارة ومتغيراته، ومهارة الإقناع، ومهارة التخطيط المبني على الرؤية الاستراتيجية للوزارة، والقدرة على تكوين علاقات جيدة داخل وخارج الإدارة، ومهارة التفويض وإدارة الاجتماعات والتنبؤ واستشراف المستقبل، وتطوير الذات والتعلم الذاتي، والأخذ بأسلوب التفكير الناقد والإبداعي" وقد جاءت جميع المتطلبات

السابقة بدرجة أهمية كبيرة جداً ويعود سبب ذلك إلى إدراك أفراد العينة بأهمية كفاءة وفاعلية القيادة في جميع المهارات والقدرات السابقة؛ وذلك لأن تميز القيادة في هذه المهارات هو سبب للوصول إلى تميز الأداء المؤسسي.

هذا وقد جاء متطلب "المهارة التقنية" بالمرتبة قبل الأخيرة وبمتوسط حسابي بلغ (٤,٢٤) وبانحراف معياري (٠,٧٣)؛ وربما يُعزى تأخر مرتبة المهارة التقنية رغم ارتفاع متوسطها إلى أن القيادات العليا في هذه الإدارات تضطلع بمسؤوليات أهم من حيث اتخاذ القرارات والمهام الإشرافية بينما يقوم الإداريين والموظفين المساعدين والكادر التقني بالتعامل مع الأمور التقنية بشكل مباشر، ومع ذلك فإن الامام بالقدر الأساسي والمتقدم من هذه المهارات ضروري جداً للقائد التعليمي.

بينما جاء متطلب "القدرة على الكتابة العلمية المنظمة (التقارير / الخطابات)" بدرجة أهمية كبيرة وبالمرتبة الأخيرة حيث بلغ متوسطه الحسابي (٤,١٨) بانحراف معياري (٠,٦٩)؛ وربما يُعزى سبب ظهورها متأخرة لأن لدى القيادات الكادر المؤهل والمعنى بإعداد التقارير والخطابات حيث لا تعتبر من مهامه الأساسية، وبالتالي لم تحظ بالأهمية الكبيرة من وجهة نظرهم مقارنة بالمتطلبات الهامة والتي تتعلق بالمهارات والقدرات المعرفية والادائية التي يتطلب امتلاكها من القائد.

٢) متطلبات تخص البيئة التنظيمية والإدارية

تم حساب المتوسطات الحسابية للمتطلبات التي تخص البيئة التنظيمية والإدارية المكونة لهذا المجال وكذلك الانحرافات المعيارية، وقد تم ترتيبها تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية أو حسب الانحراف المعياري الأقل في حالة تساوي المتوسطات، كما تبين نتائج الجدول التالي:

جدول (٧) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات المساعدين وقيادات إدارات التعليم لمتطلبات البيئة التنظيمية والإدارية مرتبة تنازلياً

رقم العبارة	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة الأهمية
٤١	مناخ تنظيمي مشجع ومحفز للتميز والإبداع	٤,٦٣	٠,٥٩	١	كبيرة جداً
٣٩	توفير نظام حوافز متوازن للمتميزين من القيادات	٤,٥٩	٠,٥٧	٢	كبيرة جداً
٢٥	مشاركة القيادات العليا في صنع القرار	٤,٥٩	٠,٦٣	٣	كبيرة جداً
٣٨	تحقيق التنسيق والتكامل بين قطاعات الإدارة (الرجالية/النسائية)	٤,٥٩	٠,٦٨	٤	كبيرة جداً

رقم العبارة	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة الأهمية
٣٣	دعم الإدارة العليا لمتطلبات إدارات التعليم والتي تساعد على تحقيق التميز	٤,٥٨	٠,٦٣	٥	كبيرة جداً
٣٢	تقديم التغذية الراجعة بصورة دورية ومباشرة من الإدارة العليا	٤,٥٤	٠,٦٥	٦	كبيرة جداً
٣٧	توفير نظام للمحاسبية والحوكمة لتقويم وتطوير الأداء داخل الإدارة	٤,٥٢	٠,٦٤	٧	كبيرة جداً
٢٦	فتح قنوات اتصال أكثر مع القيادات العليا	٤,٥١	٠,٦٠	٨	كبيرة جداً
٣٦	وضع خطة متدرجة ومرحلية لتطبيقات الجودة والتميز خاصة بالإدارة	٤,٥٠	٠,٦٠	٩	كبيرة جداً
٤٢	تفعيل نمط التدريب الموجه بالأداء لتطوير القيادات (خطط تطوير فردية)	٤,٤٩	٠,٦٦	١٠	كبيرة جداً
٤٠	إتاحة الفرصة للقيادات بحضور مؤتمرات وندوات محلية ودولية تخص العمل الإداري	٤,٤٩	٠,٦٧	١١	كبيرة جداً
٣٥	التحديد الواضح للأدوار المطلوبة والمهام التنفيذية في تطبيق معايير التميز	٤,٤٩	٠,٦٩	١٢	كبيرة جداً
٢٩	تطبيق سياسات الكفاءة والجدارة (تشمل الاختيار والتعيين - الترقية - المسار الوظيفي)	٤,٤٤	٠,٦٣	١٣	كبيرة جداً
٣١	استثمار مجتمعات التعلم المهنية بين القيادات لصالح تطوير العمل الإداري	٤,٤٠	٠,٦٥	١٤	كبيرة جداً
٣٠	هيكل تنظيمي مرن	٤,٣٧	٠,٦٩	١٥	كبيرة جداً
٢٨	بناء شراكات محلية ودولية لدعم وتطوير الأداء	٤,٣٦	٠,٦٥	١٦	كبيرة جداً
٢٧	توفير وحدات وقنوات دعم تقدم خدمات استشارية للقيادات	٤,٢٨	٠,٦٨	١٧	كبيرة جداً

رقم العبارة	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة الأهمية
٣٤	تفعيل البحوث العلمية في مجال التطوير والتميز ومواكبتها للمستجدات	٤,٢٤	٠,٧٥	١٨	كبيرة جداً
	الدرجة الكلية للمتطلبات التي تخص البيئة التنظيمية والإدارية	٤,٤٩	٠,٤٦	---	كبيرة جداً

يتضح من نتائج الجدول (٧) أن درجة تقدير المتطلبات التي تخص البيئة التنظيمية والإدارية لتطوير أداء إدارات التعليم بالمملكة العربية السعودية في ضوء معايير التميز الإداري كانت بدرجة أهمية "كبيرة جداً" بمتوسط حسابي بلغ (٤,٤٩) وانحراف معياري قدره (٠,٤٦) مما يدل على اتفاق درجات تقدير المستجيبين.

جاءت جميع المتطلبات بدرجة أهمية كبيرة جداً حيث تراوحت متوسطاتها الحسابية من (٤,٦٣ - ٤,٢٤) بإنحراف معياري من (٠,٥٧ - ٠,٧٥) تدل على اتفاق تقديرات المستجيبين للمتطلبات الإدارية والتنظيمية لتطوير أداء قيادات إدارات التعليم بالمملكة العربية السعودية في ضوء معايير التميز الإداري؛ وربما يُعزى سبب ذلك لأهمية هذه المتطلبات بصفة عامة.

وجاء مطلب "مناخ تنظيمي مشجع ومحفز للتميز والإبداع" بالمرتبة الأولى حيث بلغت قيمة متوسطه الحسابي (٤,٦٣) بإنحراف معياري (٠,٥٩) وربما يرجع سبب ذلك إدراك المستجيبين إلى أهمية توفر المناخ التنظيمي المحفز على الإبداع والابتكار في بيئة العمل وتأثير ذلك على المخرجات السلوكية للعاملين الوظيفية منها والأخلاقية وبالتالي على تميز الأداء، وتتفق هذه النتيجة مع دراسة جودة وحداد (٢٠١٥م) حيث أشارت إلى أن ثقافة الإبداع تؤثر على مستوى تميز الأداء بشكل عام.

ثم جاءت المتطلبات الأخرى حسب أهميتها وهي "توفير نظام حوافز متوازن للمتميزين من القيادات، ومشاركة القيادات العليا في صنع القرار، وتحقيق التنسيق والتكامل بين قطاعات الإدارة (الرجالية - النسائية)، ودعم الإدارة العليا لمتطلبات إدارات التعليم والتي تساعد على تحقيق التميز".

بينما جاءت بعض المتطلبات في رتب أخيرة من حيث أهميتها حيث تراوحت متوسطاتها الحسابية من (٤,٤٤ - ٤,٢٥) بإنحرافات معيارية تراوحت من (٠,٦٣ - ٠,٧٥) وهي "استثمار مجتمعات التعلم المهنية بين القيادات لصالح تطوير العمل الإداري وهيكل تنظيمي مرن، وبناء شراكات محلية ودولية لدعم وتطوير الأداء وتوفير وحدات وقنوات دعم تقدم خدمات استشارية للقيادات" أما المطلب الذي جاء بالمرتبة الأخيرة هو "تفعيل البحوث العلمية في مجال التطوير والتميز ومواكبتها للمستجدات" بالرغم من ظهوره كمتطلب بدرجة أهمية كبيرة جداً إلا أن سبب ظهوره بالمرتبة الأخيرة ربما يعود إلى أن ثقافة البحث العلمي مازالت منخفضة وما زال هناك ضعف في الاقتناع والإيمان بدوره وأهميته في جميع المجالات بشكل عام وفي مجال التحسين والتطوير خاصة؛ مما أدى

إلى انخفاض متوسط معيار البحث العلمي من حيث الأهمية والأولوية بمجال التطوير والتميز مقارنة بالإجراءات الإدارية والتنظيمية السابقة بمجال المتطلبات، وقد اتفقت هذه النتيجة تحديداً مع نتيجة دراسة عطير (٢٠١٤م) من حيث إهمال بعض القيادات العمل على البحوث التطويرية في مجال التحسين والتطوير الإداري.
(٣) متطلبات تخص الموارد المالية والمادية والتقنية

تم حساب المتوسطات الحسابية للمتطلبات التي تخص الموارد المالية والمادية والتقنية المكونة لهذا المجال وكذلك الانحرافات المعيارية، وقد تم ترتيبها تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية أو حسب الانحراف المعياري الأقل في حالة تساوي المتوسطات، كما تبين نتائج الجدول التالي:

جدول (٨) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات المساعدين و قيادات إدارات التعليم للمتطلبات التي تخص الموارد المالية والمادية والتقنية مرتبة تنازلياً

رقم العبارة	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة الأهمية
٤٤	تخصيص موارد مالية لتطوير أداء القيادات	٤,٥٥	٠,٦٤	١	كبيرة جداً
٤٣	تأسيس البنية التحتية اللازمة لتطوير وتميز الأداء	٤,٥٣	٠,٦٣	٢	كبيرة جداً
٤٨	استثمار الموارد التقنية في عملية قياس وتقييم الأداء وتطويره	٤,٤٨	٠,٦٤	٣	كبيرة جداً
٤٧	بناء قواعد معلوماتية للقيادات لتبادل الآراء والخبرات والاستشارات مع بعضهم البعض	٤,٤٧	٠,٦٤	٤	كبيرة جداً
٤٥	زيادة الدعم المالي لتطبيقات إدارة التميز	٤,٤٣	٠,٦٩	٥	كبيرة جداً

٤٦	تنمية مصادر متعددة للإيرادات المالية الخاصة بالإدارة	٤,٤٣	٠,٦٥	٦	كبيرة جداً
٥٠	توفير الأوعية والبرامج التقنية اللازمة لإدارة العمليات الإدارية	٤,٤٢	٠,٦٧	٧	كبيرة جداً
٤٩	ربط الموازنة المالية للإدارات بنتائج الأداء والإنجازات	٤,٣٤	٠,٧٨	٨	كبيرة جداً
	الدرجة الكلية للمتطلبات التي تخص الموارد المالية والمادية والتقنية	٤,٤٦	٠,٥٢	---	كبيرة جداً

يتضح من نتائج جدول رقم (٢٩) أن درجة تقدير المتطلبات التي تخص الموارد المالية والمادية والتقنية لتطوير أداء قيادات إدارات التعليم بالمملكة العربية السعودية في ضوء معايير التميز الإداري كانت بدرجة أهمية "كبيرة جداً" بمتوسط حسابي بلغ (٤,٤٦) وبانحراف معياري قدره (٠,٥٢) مما يدل على اتفاق درجات تقدير المستجيبين.

جاءت جميع المتطلبات بدرجة أهمية كبيرة جداً تراوحت متوسطاتها الحسابية من (٤,٥٥-٤,٣٤) وكانت إنحرافاتهما المعيارية من (٠,٦٣-٠,٧٨) وهي على ترتيبها تخصيص موارد مالية لتطوير أداء القيادات، حيث جاءت بالمرتبة الأولى وبدرجة أهمية عالية جداً وربما يُعزى سبب ذلك إلى أهمية تخصيص الموارد المالية لتطوير الأداء حيث أن برامج التطوير على مستوى القيادات تتطلب نفقات مالية لتنفيذ المشاريع التطويرية لتحقيق التميز الإداري، وتشير هذه النتيجة إلى أن المستجيبين يدركون أن القيادة هي أهم مقومات التطوير والتحسين وعليها يقوم تحقق التميز المؤسسي لذا فإن الدعم المالي لتطويرها وتعزيز قدراتها يعتبر الأكثر أهمية بين العبارات، ومع ذلك إلا أن هنالك عوامل مالية أخرى وتجهيزات يجب توفرها لتمكين القيادات من تطوير أدائهم وأداء مؤسساتهم والتي جاءت جميعها بدرجة أهمية كبيرة جداً وهي "تأسيس البنية التحتية اللازمة لتطوير وتميز الأداء"، و"استثمار الموارد التقنية في عملية قياس وتقييم الأداء وتطويره"، و"بناء قواعد معلوماتية للقيادات لتبادل الآراء والخبرات والاستشارات مع بعضهم البعض"، و"زيادة الدعم المالي لتطبيقات إدارة التميز"، و"تنمية مصادر متعددة للإيرادات المالية الخاصة بالإدارة"، و"توفير الأوعية والبرامج التقنية اللازمة لإدارة العمليات الإدارية".

بينما جاءت متطلب " ربط الموازنة المالية للإدارات بنتائج الأداء والإنجازات " بالمرتبة الأخيرة (٤,٣٤) بانحراف معياري (٠,٧٨)؛ وربما يُعزى سبب ظهور هذا المتطلب بالمرتبة الأخيرة على الرغم من أهميته كمتطلب لصعوبة تنفيذه من عدة اعتبارات أولها كون الموازنة الحالية المعتمدة حصصية دون ربطها بواقع الأداء للإدارة المعنية، وثانيها

أن هذا النوع من الموازنات في الغالب جديد على مفهوم أفراد العينة ويستلزم نظام رقابة ومحاسبة واضحة وشفافية عالية.

وخلاصة القول أن نتيجة السؤال الأول والتي أظهرت أهمية دور القائد ومعرفة ومهاراته وقدراته تُشير إلى حقيقة مهمة وهي أن قيادات إدارات التعليم ومساعدتهم يدركون أهمية العنصر البشري في تحقيق التطوير في ضوء معايير التميز وأنها بالنسبة إليهم تأتي أولوية، حيث يعد رأس المال البشري بما يمتلك من مهارات وقدرات أساس القيمة المضافة للمنظمة هذا عدا عن الفوائد الاقتصادية والاجتماعية التي سوف تعود على الفرد والمجتمع من استثمار الموارد والقدرات البشرية.

نتائج إجابة السؤال الثاني الذي نص على ما يلي: ما النموذج المقترح لتطوير أداء قيادات إدارات التعليم في المملكة العربية السعودية في ضوء معايير التميز الإداري؟
خطوات تطوير النموذج:

اتبعت الباحثة الإجراءات المنهجية التالية لبناء النموذج المقترح وهي كما يلي:

١. الإطلاع على الأدبيات التربوية التي تناولت تطوير أداء القيادات التعليمية والإستفادة منها.
٢. تشخيص واقع ممارسة معايير التميز الإداري الحالية من وجهة نظر المساعدين في إدارات التعليم.
٣. تحديد متطلبات تطوير الأداء لقيادات إدارات التعليم بالمناطق التعليمية بالمملكة العربية السعودية في ضوء معايير التميز الإداري وآليات تحقيقها.
٤. تحديد الصعوبات التي قد تواجه قادة إدارات التعليم بالمناطق التعليمية بالمملكة العربية السعودية والتي قد تحد من تطوير الأداء للقيادات في ضوء معايير التميز القيادي.
٥. تصميم و بناء النموذج المقترح لتطوير أداء قيادات إدارات التعليم في ضوء معايير التميز الإداري وفقاً للنتائج الميدانية التي توصلت إليها الدراسة.
٦. تحكيم النموذج المقترح من قبل مجموعة من أعضاء هيئة التدريس والباحثين المهتمين في مجالي القيادة والتطوير الإداري.

أولاً: منطلقات وأسس النموذج المقترح

ينطلق النموذج المقترح لتطوير أداء قيادات إدارات التعليم في المملكة العربية السعودية في ضوء معايير التميز الإداري من منطلقات عدة أهمها:

أ. ثوابت الدين الإسلامي: حيث تزخر بكثير من الشواهد من النصوص قرآنية وأحاديث نبوية تدل على التميز والإتقان والتجويد في العمل والتطوير.

ب. وثيقة سياسة التعليم في المملكة العربية السعودية: والتي نصت على الإيمان بالكرامة الإنسانية وربط الميدان التربوي بخطة التنمية للدولة، وتحقيق التكافل الاجتماعي، وضروة اعداد كافة العاملين في الميدان التربوي وتنميتهم مهنيًا و تقديم التدريب المناسب لهم لمواكبة المستجدات.

ج. الاتجاهات العالمية الإدارية المعاصرة: حيث تؤكد الاتجاهات المعاصرة على ضرورة تبني المداخل الإدارية الحديثة كإدارة بمعايير التميز الإداري أثناء تأدية العمل الإداري وتحقيق أهداف المؤسسات باختلاف مجال عملها ومحور اهتمامها.

د. الانفجار المعرفي وثورة المعلومات: يتميز العصر الحالي بالانفجار المعرفي، والتقدم التقني والتكنولوجي والذي أثر بدوره على وظائف وأدوار المؤسسات التعليمية بصفة عامة وعمليات الإدارة التربوية والتعليمية لإدارات التعليم بصفة خاصة، كما إن ثورة الاتصالات والمعلومات أصبحت ضرورية لمواكبة العصر، مما ألزم ضرورة تطوير أداء القيادات التربوية بإدارات التعليم من خلال الاتجاهات الإدارية الحديثة بالتميز الإداري.

هـ. خطة التنمية العاشرة (١٤٣٥ هـ - ١٤٤٠ هـ): والتي أكدت على تطوير النظم الإدارية في التعليم والتأكيد على اعطاء المزيد من الصلاحيات لتعزيز أثر القيادات التربوية، وتطوير القيادات التربوية، حيث ورد بالهدف الحادي عشر " تنمية الموارد البشرية، ورفع إنتاجيتها، وتوسيع خياراتها في اكتساب المعارف والمهارات والخبرات"، وذلك من خلال الآتي :

- رفع الكفاءة التعليمية والتربوية، وبخاصة تطوير القدرات المعرفية والمهارية.
- تطوير الكفاءة الداخلية والخارجية للأجهزة الحكومية.
- اتخاذ السبل الكفيلة لزيادة الفاعلية التنظيمية.
- نشر ثقافة التميز في الأداء بين العاملين، وتعميقها في جميع الجهات الحكومية بهدف مواصلة عملية التطوير المؤسسي والإداري بالمملكة وزيادة فاعليتها.

و. الأهداف الاستراتيجية الوطنية في استراتيجية تطوير التعليم العام والمخطط لها حتى عام ١٤٤٤ هـ والتي من المتوقع أن تحدث نقلة نوعية في منظومة التعليم في المملكة العربية السعودية وحددت الاستراتيجية سياسات لتحقيقها ومنها: ممارسة إدارات التعليم ومن في حكمهم استقلالاً تربوياً وإدارياً ومالياً ودعم الابتكار والتنافس في الممارسات التعليمية وفق المعايير العالمية ومحددات التحفيز والمساعدة والمحاسبية؛ ويستلزم تحقيق

هذا الهدف بالدرجة الأولى تطوير قيادات هذه الإدارات حتى تستطيع الاضطلاع بأدوارها الجديدة.

ز. دور إدارات التعليم: ينطلق النموذج من الإيمان العميق بالدور المحوري والجوهري لإدارات التعليم في العملية الإشرافية والتعليمية؛ مما يستلزم البحث عن سبل تطوير قياداتها ومعرفة متطلباتهم وما يواجههم من صعوبات.

ح. توصيات التقارير واللقاءات الدورية المحلية لوزارة التعليم: والتي أكدت على أهمية العمل على مؤشرات التميز وقياس الأداء والتحسين والتطوير المستمر للقيادات.

ط. أدبيات الدراسة الحالية والدراسات السابقة: حيث تمت الاستفادة من نماذج التطوير التي جاءت في أدبيات التطوير الإداري وعلم تكنولوجيا الأداء البشري بالإضافة إلى أبرز نماذج التميز المحلية والعالمية، كما تمت الاستفادة من معطيات الدراسة الحالية وتوصيات الدراسات السابقة والتي أشارت إلى ضرورة تطوير أداء القيادات في ضوء المداخل الإدارية الحديثة وبالمنهجية العلمية المنطقية وفي سياقاتهم البيئية والتنظيمية باعتبار دورهم المهم والمحوري في إدارات التعليم.

ي. نتائج الدراسة الميدانية: حيث تمت الاستفادة من نتائج الدراسة والاجابة عن أسئلتها.

أما الأسس والمبادئ العامة التي أُسند عليها بناء النموذج:

ويقصد بها مجموعة الأسس والثوابت والمبادئ التي انطلقت منها الباحثة لبناء النموذج المقترح لتطوير أداء قيادات إدارات التعليم بالمملكة العربية السعودية في ضوء معايير التميز الإداري، وتتلخص فيما يلي:

■ أسس ثقافية: حيث تعد عملية التطوير المعتمدة على أداء القيادات التربوية في المؤسسات التعليمية والتربوية ممثلة بإدارات التعليم بالمناطق التعليمية من المداخل الرئيسية الهامة والتي تؤكد أهمية الانطلاق من الميدان التربوي لتبني استراتيجيات العمل التطويرية، فعمل القيادات العليا التربوية ممثلة بالادارة التعليمية هي الميدان الحقيقي للتطوير ومنها تبدأ الانطلاقة، والتطوير من خلالها يكون أكثر جودة وأسرع في تحقيق الهدف.

■ أسس اقتصادية: المتمثلة في قوة تأثير رأس المال الفكري المتمثل في العنصر البشري من خلال تطوير الأداء للقيادات العليا التربوية، وفقاً لمعايير التميز التي تقضي على الهدر المالي وتعظم الإنجازات والنواتج، وضرورة التعرف على امكانات القيادات العليا من مديري عام إدارات التعليم بالمناطق التعليمية وقدراتهم ومهاراتهم لتوظيفها التوظيف المناسب بما يتطلبه النموذج المقترح، مما يتطلب اعداد وتوفير الكوادر البشرية المؤهلة لقيادة العمل التربوي، بالإضافة الى الموارد المادية اللازمة وضمان تأمينها لدعم عمليات الادارة التعليمية بمناطق المملكة العربية السعودية ودعم البيئة الإدارية والتنظيمية والاستثمار في الموارد المالية والمادية والتجهيزات التقنية.

- أسس تقنية: تتمثل في طفرة تقنية هائلة ملموسة في المجتمع السعودي تساهم في التواصل بأكثر من ذي قبل، وبوسائل متعددة وبطرق أسرع من السابق، والاستفادة من التقنيات وتكنولوجيا المعلومات لتطوير القيادات في ضوء معايير التميز الإداري داخل الإدارات أو خارجها.
- أسس تربوية: تتمثل في البحث عن نمط قيادي تربوي نوعي يساهم في تحقيق الرؤية المستقبلية لأحداث التغيير المنشود في إدارة التعليم مطبقاً للأفكار والاتجاهات الإدارية الحديثة مثل الإدارة بالمعايير والتميز الإداري.
- أسس علمية: تتعلق بالدقة في الخروج بالنموذج المقترح والتعرف على واقع أداء القيادات في إدارات التعليم بالمملكة العربية السعودية في ضوء معايير التميز الإداري باتباع كافة خطوات التطوير العلمية التي جاءت بها النماذج العالمية لتطوير الأداء وخطوات البحث العلمي في بناء النموذج المقترح.

ثانياً: أهداف النموذج المقترح

سعى النموذج المقترح إلى تحقيق الأهداف العامة الآتية:

- تحديد درجة ممارسة معايير التميز الإداري لقيادات إدارات التعليم في المناطق التعليمية بالمملكة العربية السعودية؛ لمعرفة مواضع الخلل وتقويم الأداء بالشكل الذي يساعدها على تحقيق الأهداف المنوطة بإدارات التعليم.
- الارتقاء بأداء قيادات إدارات التعليم من خلال تطوير وتحسين مستوى أدائها.
- مساعدة قيادات إدارات التعليم على التعرف على نقاط القوة والضعف في ضوء مؤشرات التميز الإداري ومستوى التطور الذي حققته مقارنة بأدائها السابق.
- إحداث نقلة نوعية وتغيير شامل في مستوى الخدمات الإدارية والإشرافية والتعليمية داخل إدارات التعليم.
- نشر ثقافة الجودة والتميز وزيادة الوعي بأهمية التميز الإداري في إدارات التعليم.
- تعزيز الممارسات القيادية الداعمة للتميز من تمكين وتفويض وتحفيز ومساءلة ومحاسبة.
- لفت انتباه قيادات إدارات التعليم إلى ضرورة قياس الأداء في ضوء مؤشرات التميز بشكل مستمر كقاعدة أساسية للانطلاق نحو التحسين.
- توظيف القدرات والمهارات والمبادرات الإبداعية الفريدة والجماعية وتحويلها إلى معارف ومهارات تنظيمية تفيد في عمليات تطوير أداء قيادات إدارات التعليم.
- ترجمة معايير التميز الإداري إلى مؤشرات قياس يمكن قياسها ومتابعتها، باعتبار أن هذه المعايير هي إحدى ركائز التطوير النوعي للموارد البشرية.

- تحديد متطلبات تطوير الأداء في إدارات التعليم في المملكة العربية السعودية في ضوء معايير التميز الإداري؛ من أجل العمل على تحقيقها.
 - الكشف عن الصعوبات المتوقعة التي قد تواجه تطوير الأداء في إدارات التعليم في المملكة العربية السعودية في ضوء معايير التميز الإداري؛ لتلافيها وسُبل التغلب عليها.
- ومن خلال النتائج الميدانية التي توصلت إليها الدراسة وعلى ضوء الواقع الفعلي والممارسات القيادية لقيادات إدارات التعليم بالمملكة العربية السعودية، أمكن التوصل الى الأهداف الإجرائية التالية:
- (١) الأهداف المتعلقة بتطوير أداء قيادات إدارات التعليم بمجال دعم وتوجهات القيادة في تحقيق رؤية ورسالة المؤسسة وتقديم القدوة الحسنة كالاتي:
- تحقيق نموذج القدوة الحسنة للقائد التعليمي في إدارات التعليم في تطبيقه لمؤشرات النزاهة والشفافية.
 - تحفيز منسوبي الإدارة على المشاركة في فعاليات التميز، من خلال تبني ثقافة التميز الإداري داخل بيئة العمل التنظيمية بالإدارة العامة للتعليم بالمناطق، وتوسيع الفئات المستهدفة من جائزة وزارة التعليم.
 - تفعيل آليات وإجراءات تفويض الصلاحيات وفق اللوائح والأنظمة في إدارات التعليم.
 - العمل على توحيد جهود العاملين نحو تبني رؤية ورسالة و أهداف الوزارة.
 - تحديد مهام ومسؤوليات اللجان المسؤولة عن مراجعة ممارسات التميز في الإدارة وتوثيقها من خلال عمل باللجان وعمل الفريق.
 - تطوير فلسفة إدارية تستطيع من خلالها إدارة التعليم تحقيق رؤية ورسالة الوزارة.
 - إتاحة الفرص للعاملين لتقديم وإقتراح المبادرات والمشاريع لتنفيذ الخطة التشغيلية بالإدارة.
 - توسيع مشاركة العاملين في وضع رؤية ورسالة و أهداف الإدارة من خلال العمل باللجان وعمل الفريق.
 - توسيع الأطراف والعناصر البشرية التي تساهم في إعداد الخطة الاستراتيجية للإدارة.
 - تطوير أدوات قياس سهلة لمعرفة مستوى الاستفادة من الإنجازات وقياس التقدم في تحقيق الأهداف لضمان حُسن السير بمنهجية التحسين المستمر.
 - تفعيل مشاركات القادة في الندوات و المؤتمرات والدورات التي تختص بالتميز الإداري.
 - تطوير نظام المساءلة الذي يُطبق على العاملين وفقاً لمعايير السلوك المهني وأخلاقيات العمل.

- تطوير الأنظمة والتعليمات الضابطة للعمل لتساعد على تطبيق استراتيجيات وأساليب التفويض.
- تُوفّر خطة إستراتيجية شاملة تنسجم مع الخطة الوزارية بحيث تراعي تطبيقات ومباديء التميز الإداري.
- ايجاد نظام للحوافز لتشجيع العاملين والمساعدین على قبول المهام المفوضة لهم.
- تطوير نظام المحاسبة المتعلق بالمقصرين في أداء المهام المفوضة لهم.
- توفير الإمكانيات اللازمة لتمكين العاملين من إنجاز المهام التي يتم تفويضها اليهم.
- اثناء المعرفة النظرية والعملية للعاملين المتعلقة بأسس تفويض الصلاحيات للإدارة.
- تطوير كفايات ومهارات القيادات التعليمية على تكوين صفٍ ثانٍ من القيادات من خلال نظام التعاقب الوظيفي.
- توجيه عمليات التقييم المستمر للكشف عن كفاءة العاملين وفقاً لمعايير محددة ومعلنة.
- (٢) الأهداف المتعلقة بتطوير أداء قيادات إدارات التعليم بمجال متابعة ومراجعة أداء الإدارة وقيادة جهود التطوير كالاتي:
 - تشجيع المبادرات التي تسهم في تطوير العملية التعليمية والتربوية.
 - متابعة أداء الإدارة ضمن مؤشرات الأداء الخاصة بها وفق الخطة الاستراتيجية.
 - تطبيق الشفافية والوضوح في تقييم وترقية الموظفين.
 - تطبيق آلية لتطوير العمل في الإدارة.
 - إتخاذ القرارات بناءً على نتائج التقييم الدوري للمؤشرات وقياس الأداء.
 - تطبيق معايير (الحوكمة) وهي الشفافية والوضوح والمساءلة والمحاسبية في النفقات والإيرادات المالية.
 - تقييم المخاطر للعمليات وفق منهجية خاصة بالإدارة.
- (٣) الأهداف المتعلقة بتطوير أداء قيادات إدارات التعليم بمجال عمل القائد مع الجهات المعنية الداخلية والخارجية (المتعاملين، الشركاء، المجتمع)
 - المشاركة في تنفيذ مبادرات مجتمعية وتنفيذ شراكات تعزز من قدرات الإدارة.
 - المشاركة في تطبيق مشاريع تطويرية تساهم في رفع المستوى التعليمي.
 - تقييم نتائج الشراكات واعتماد مبادرات لتحسينها.
 - مشاركة جميع العاملين في عملية التقييم الذاتي.
 - إعداد قوائم حصر للجهات المعنية بالإدارة.
 - وضع آليات لحصر احتياجات الفئات المعنية ومتابعة تحقيقها.

- تطوير نظام إداري (بالإتصال الإداري) يُتيح بإيصال اللوائح والأنظمة والتقارير لمكاتب التعليم والمدارس.
- العمل على تفعيل شراكة حقيقية بين المؤسسات التعليمية مع قطاعات المجتمع المحلي المحيط بإدارة التعليم وفق تبني الشراكة.
- تعزيز مشاركات قطاعات المجتمع المحلي عند التخطيط لحل المشكلات التعليمية بالميدان التربوي والإدارية بحيث يتم تبنيها من قبل إدارات التعليم.
- تعزيز إهتمام القيادات العليا برصد المشكلات التي يعاني منها قطاعات المجتمع المحلي والمتعلقة بالمرجات.
- تعزيز مشاركات أعضاء المجتمع المحلي في تحديد الاحتياجات التعليمية لمؤسسات إدارات التعليم وفي صياغة القرارات الإدارية على مستوى المنطقة التعليمية.
- تشجيع الجهود التطوعية لأعضاء المجتمع المحلي في دعم جهود إدارة التعليم في تعزيز ومساندة العملية التعليمية بالميدان التربوي من خلال تبني مفهوم الشراكة قولاً ومضموناً.
- (٤) الأهداف المتعلقة بتطوير أداء قيادات إدارات التعليم بمجال عمل القائد على بناء وتعزيز ثقافة التميز لدى العاملين في الإدارة
- تشجيع العمل بروح الفريق بين العاملين في الإدارات التعليمية بين القطاع الرجالي والنسائي.
- تشجيع العاملين على المشاركة في عملية التطوير المستمر.
- تبني منهج تمكين العاملين ومنحهم الصلاحيات اللازمة للعمل.
- تحفيز العاملين وتقدير جهودهم، من خلال تطوير وإستحداث نظام شامل للحوافز.
- تطوير وسائل تقييم أداء العاملين وفق المداخل الحديثة بتقييم الاداء كبطاقة الاداء المتوازن.
- استحداث برنامج شامل لنشر ثقافة التميز وتعزيزها بين المسؤولين.
- تطبيق ملاحظات هيئة التقويم بالتعليم العام بالتنسيق مع الجهات الرقابية.
- إعداد قيادات الصف الثاني و تدريبهم.
- (٥) الأهداف المتعلقة بتطوير أداء قيادات إدارات التعليم بمجال توفر مرونة الإدارة وقدرتها على التغيير بفعالية:
- تشجيع العاملين على المشاركة في عملية التغيير.
- تطبيق مشاريع تدعم التغيير بما يتوافق مع صلاحيات القيادات في ادارات التعليم.
- التشجيع على تبادل الآراء والمناقشة البناءة في مشاريع التغيير مع العاملين.
- تطوير الآليات التي تدعم اتخاذ القرارات بالإعتماد على المعلومات والبيانات المتوفرة.

- تبني منهجية إدارة التغيير في ادارات التعليم من خلال تحديد التغييرات المطلوبة على مستوى الإدارة وفقاً لنتائج التحليل (الداخلية /الخارجية).

ثالثاً: مبررات تطبيق النموذج المقترح

يمكن إيجاز مبررات تطبيق النموذج المقترح وفقاً لمعايير التميز الإداري كما

يلي:

- التغييرات المتسارعة التي تفرضها متغيرات العصر ومتطلباته وتحولاته والتحديات التي تؤثر على التعليم في المملكة العربية السعودية بصفة عامة وعلى الإدارة التعليمية بصفة خاصة، سواء المحلية منها أو العالمية. فأصبح التطوير في ضوء معايير التميز ضرورة تفرضها هذه المتغيرات.
- إن نجاح التعليم وتحقيق أهدافه يعتمد بشكل كبير على دور إدارات التعليم الأمر الذي يتطلب العناية الفائقة بقيادات الإدارة العليا في هذه الإدارات.
- حتمية التغيير والتطوير يفرض على القيادات العمل بصفة دائمة ومستمرة نحو تميز الأداء الأمر الذي لن يحدث دون الاعتماد على مؤشرات التميز الإداري التي أقرتها النماذج العالمية والمحلية.
- كثرة المشكلات الإدارية والتنظيمية التي تواجه القيادات بشكل متكرر؛ والذي يستلزم امتلاك المهارات الإدارية والتخطيط والتنظيم السليم والقدرة على رفع كفاءة الأداء وتحسين فعاليته.
- دعم الجهود الحالية للوزارة والرامية لتطوير أداء قيادات إدارات التعليم خصوصاً.
- إن تحديد درجة ممارسة معايير التميز الإداري المنشود يساهم في تطوير أداء إدارات التعليم بالمملكة العربية السعودية، ورسالتها، وفلسفتها و قيمها، وأهدافها؛ ومن شأنه أن يوجه جهود القائمين على تطوير القيادات العليا التربوية بالاستفادة منها في البدء بالتنفيذ لتطبيق النموذج المقترح وتحديد أهدافه بوضوح.
- إن الإجراء في تشخيص الواقع الحالي، من خلال ما تم التوصل إليه في نتائج السؤال الأول استناداً إلى نتائج الدراسة الميدانية وما ورد في أدبيات الموضوع، والذي يوضح الفجوة بين الواقع الحالي والممارسات المنشودة؛ من شأنه أن يساهم في تحديد جوانب القوة للاستفادة منها وجوانب الضعف لتلافيها وعلاجها.
- إن العمل على تطوير أداء القيادات بإدارات التعليم من شأنه أن يساهم في تحقيق الرؤية الوطنية للمملكة العربية السعودية ٢٠٣٠م من خلال تحسين الأداء والإقتصاد

في النفقات والحد من عمليات ومصادر الهدر البشري من خلال توجيه العمل الإداري في بيئة ادارات التعليم نحو معايير التميز الإداري لتحقيق التحسين المستمر وتحقيق التطوير المنشود.

- من خلال الإجراءات المنهجية التي قامت بها الباحثة بدءاً من التشخيص بتقييم الممارسات الحقيقية لمعايير التميز الإداري وتحديد المتطلبات اللازمة للتطوير والتي منها المتطلبات المتعلقة بمهارات وقدرات والمعرفة للقيادات والمتطلبات التي تخص الموارد المالية والمادية والتقنية ومتطلبات البيئة الادارية والتنظيمية والوقوف على الصعوبات البشرية والمادية والتقنية والإدارية والتنظيمية التي قد تحد من جهود التطوير في ضوء معايير التميز الإداري، تساهم في رسم خارطة طريق للنموذج المقترح، والتي تهدف الباحثة من خلاله بالمحصلة النهائية إلى تطوير أداء قيادات إدارة التعليم بالمناطق التعليمية بالمملكة العربية السعودية.

رابعاً: النموذج المقترح مراحل وآليات تنفيذه

اشتمل النموذج المقترح على أربعة مراحل، تبعاً للمراحل التي يمكن من خلالها تحقيق الهدف العام للنموذج المقترح وهو تطوير أداء القيادات بإدارات التعليم بالمملكة العربية السعودية. وتشمل المراحل ما يلي: مرحلة التشخيص وقياس الفجوة بين معايير التميز الإداري والواقع الحقيقي لممارستها، ثم مرحلة تحقيق متطلبات التطوير، ثم الآليات والخطوات العملية للإيفاء بالمتطلبات، ثم مرحلة إعداد وتصميم التدخلات المطلوبة وفق معايير التميز الإداري، ومرحلة التقويم والمتابعة، ويمكن توضيح النموذج بالتفصيل من خلال ما يلي:

١. مرحلة التشخيص وقياس الفجوة

من خلال نتائج الدراسة الميدانية التي كشفت عن واقع ممارسة معايير التميز الإداري لدى قيادات إدارات التعليم في المملكة العربية السعودية من وجهة نظر مساعديهم، وإضافة إلى ما تم تشخيصه من الصعوبات المتوقعة والتي قد تواجه تطوير الأداء في إدارات التعليم في المملكة العربية السعودية في ضوء معايير التميز الإداري من وجهة نظر مدراء التعليم، ومن خلال مراجعة أدبيات الدراسة الحالية، قد تم تحليل جوانب القوة والضعف لممارسة المعايير باعتبار أن الممارسات التي يقل متوسطها عن ثلاثة درجات هي نقاط ضعف وذلك لأن التميز الإداري يتطلب ممارسات باهرة ودرجات عالية في تحقيق المؤشرات وقد تم توضيحها في الجدول التالي:

جدول (٩) تحليل مؤشرات القوة والضعف لممارسة معايير التميز الإداري لدى قيادات إدارات التعليم

توجهات ودعم القيادة لتحقيق رؤية ورسالة المؤسسة وتقديم القدوة الحسنة		متابعة ومراجعة أداء الإدارة وقيادة جهود التطوير	
عناصر قوة	عناصر ضعف	عناصر قوة	عناصر ضعف
<ul style="list-style-type: none"> • يمثل القائد القدوة الحسنة في النزاهة والشفافية. • تمتلك إدارة التعليم الرؤية والرسالة. • يحرص على تقديم نموذج القدوة الحسنة. • تحفيز منسوبي الإدارة على المشاركة في فعاليات التميز. • يتم تفويض الصلاحيات وفق اللوائح والأنظمة 	<ul style="list-style-type: none"> • قلة الجهود بمجال توحيد العاملين نحو تبني (رؤية /رسالة /أهداف) الوزارة. • ضعف في تحديد مهام ومسؤوليات اللجان المسؤولة عن مراجعة ممارسات التميز في الإدارة وتوثيقها. • عدم وجود فلسفة واضحة للإدارة والتي تحقق (رؤية /رسالة) الوزارة • ضعف المشاركة في إعداد (مبادرات / برامج) للخطة التشغيلية بالإدارة • مشاركة العاملين في وضع (رؤية / رسالة /أهداف) الإدارة • المشاركة في إعداد الخطة الاستراتيجية للإدارة • ضعف قياس مستوى الاستفادة من الإنجازات لضمان التحسين المستمر • ضعف المشاركة في (ندوات /مؤتمرات/ودورات) التي تختص بالتميز الإداري • ضعف مساهمة العاملين عن تطبيق معايير السلوك المهني وأخلاقيات العمل 	<ul style="list-style-type: none"> • تشمل الخطط الإستراتيجية على بعض المؤشرات التي تدعم التطوير. • تشجيع المبادرات التي تسهم في تطوير العملية التعليمية والتربوية. 	<ul style="list-style-type: none"> • متابعة أداء الإدارة ضمن مؤشرات الأداء الخاصة بها وفق الخططة الاستراتيجية. • تطبيق الشفافية والوضوح في تقييم وترقية الموظفين • تطبيق آلية لتطوير العمل في الإدارة • اتخاذ القرارات بناءً على نتائج التقييم الدوري للمؤشرات وقياس الأداء • تطبيق معايير (الحوكمة) وهي الشفافية والوضوح والمساءلة والمحاسبية في (النفقات/ الإيرادات) المالية. • ضعف تقييم المخاطر للمعاملات وفق منهجية خاصة بالإدارة

عمل القائد على بناء وتعزيز ثقافة التميز لدى العاملين في الإدارة		عمل القائد مع الجهات المعنية الداخلية والخارجية (المتعاملين، الشركاء، المجتمع)	
عناصر قوة	عناصر ضعف	عناصر قوة	عناصر ضعف
<ul style="list-style-type: none"> • توفر وسائل الاتصال الإلكتروني مع المجتمع المحلي لتعزيز العلاقة بينهما. • توفر نظام اتصال مع قطاعات المجتمع المحلي. • إمكانية التواصل مع المؤسسات المجتمعات المحيطة وتبني الشراكة. 	<ul style="list-style-type: none"> • ضعف المشاركة في تنفيذ مبادرات مجتمعية • ضعف تنفيذ شراكات تعزز من قدرات الإدارة. • ضعف المشاركة في تطبيق مشاريع تطويرية تساهم في رفع المستوى التعليمي • ضعف تقييم نتائج الشراكات وإعطاء تغذية راجعة • ضعف مشاركة جميع العاملين في عملية التقويم الذاتي • قلة وجود قوائم حصر للجهات المعنية بالإدارة. • قلة وجود آليات لحصر احتياجات الفئات المعنية ومتابعة تحقيقها. 	<ul style="list-style-type: none"> • يتم التخطيط لبرامج التنمية المهنية والتدريب. • إمكانية نشر الوعي بمعايير التميز الإداري. • هيئة التقويم (مثل هيئة تقويم التعليم العام) وغيرها من الجهات الرقابية • قلة الإهتمام بإعداد القيادات الصف الثاني والعمل على تدريبهم. 	<ul style="list-style-type: none"> • ضعف في تمكين العاملين ومنحهم الصلاحيات اللازمة للعمل. • ضعف عمليات تحفيز العاملين وتقدير جهودهم. • ضعف عمليات تقييم أداء العاملين تقيماً عادلاً • قلة وجود برامج شاملة لنشر ثقافة التميز وتعزيزها بين المسؤولين. • قلة تطبيق ملاحظات هيئة التقويم (مثل هيئة تقويم التعليم العام) وغيرها من الجهات الرقابية • قلة الإهتمام بإعداد القيادات الصف الثاني والعمل على تدريبهم.

توفر مرونة الإدارة وقدرتها على التغيير بفعالية	
عناصر قوة	عناصر ضعف
<ul style="list-style-type: none"> • توفر قواعد معلوماتية يمكن للقيادات الاعتماد عليها في اتخاذ القرار أو تغييره. • توفر وسائل الاتصال التي تشجع على تبادل الآراء والخبرات. • وجود استعداد نحو التغيير. 	<ul style="list-style-type: none"> • ضعف تشجيع العاملين على المشاركة في عملية التغيير. • ضعف تطبيق مشاريع تغيير بما يتوافق مع صلاحياته. • قلة تشجيع على تبادل الآراء والمناقشة البناءة في مشاريع التغيير مع العاملين. • ضعف الاعتماد على عملية إتخاذ القرارات بناءً على المعلومات والبيانات المتوفرة. • ضعف توضيح مبررات التغيير للموظفين. • ضعف مراجعة فعالية التغيير ويتأكد من استفادة المعنيين. • ضعف تحديد التغييرات المطلوبة على مستوى الإدارة وفقاً لنتائج التحليل (الداخلية/الخارجية).

كما يوضح الجدول التالي مصفوفة الصعوبات التي ظهرت بدرجة كبيرة جداً وكبيرة ومتوسطة بالجوانب الثلاثة (البشرية والمالية والمادية والتقنية والإدارية والتنظيمية).

جدول (١٠) تحليل مؤشرات الصعوبات بالمجالات الثلاثة

الصعوبات المالية والمادية والتقنية		الصعوبات البشرية	
درجة متوسطة	درجة كبيرة جداً وكبيرة	درجة متوسطة	درجة كبيرة جداً وكبيرة
<ul style="list-style-type: none"> • الهدر المالي وغياب ترشيد الإنفاق. 	<ul style="list-style-type: none"> • قلة المصادر المالية المخصصة لتطوير القيادات. • قلة الدعم المادي المخصص لتطبيقات إدارة التميز. • ارتفاع تكاليف التصاميم التقنية التي تسد الاحتياجات الفعلية لبنية العمل في الإدارة. • ضعف البنية التحتية لتطبيق معايير التميز في الأداء. • ضعف التخطيط لاستخدام وإدارة المعلومات والتكنولوجيا والمعرفة. 	<ul style="list-style-type: none"> • الميل إلى العمل الروتيني والإجراءات التقليدية المعتادة. • ضعف الاستفادة من الكفاءات المؤهلة لتطبيق إدارة التميز. • ضعف المهارات والقدرات القيادية لدى القيادات. • ضعف التنسيق وتشنتت جهود الأفراد. • ضعف في فهم طبيعة عمل الفريق وتقاذف المسؤوليات. • ضعف الفهم والمعرفة لطبيعة الأوضاع داخل وخارج الإدارة. • ضعف العلاقات ووجود صراعات داخل الإدارات. • تغليب المصالح الشخصية على حساب مصلحة التنظيم في الإدارة. 	<ul style="list-style-type: none"> • كثرة أعباء ومهام قيادات الإدارة وتشعبها. • ضعف تمكين القيادات وتقييدهم. • ضعف تهيئة الموارد البشرية للتغييرات المستحدثة. • كثرة الاجتهادات الفردية في عمليات التطبيق الصحيح لمعايير الجودة والتميز. • ضعف الدوافع الداخلية للتميز والإبداع. • وجود فجوة بين قسيم الإدارة وسلوك القيادات الفعلي. • اعتقاد القيادات بصعوبة التطوير وفق معايير التميز وحاجته للوقت الطويل.

الصعوبات البشرية	الصعوبات المالية والمادية والتقنية
الصعوبات التنظيمية والإدارية	
بدرجة كبيرة جداً وكبيرة	
<ul style="list-style-type: none"> • ضعف قياس أثر التدريب في الميدان. • استخدام أدوات التقويم الذاتي (القديمة) غير ملائمة معايير التميز. • ضعف نظم المحاسبة والمساءلة لتقويم وتطوير الأداء. • غياب الشفافية والوضوح في إعلان نتائج الأداء للمستفيدين. • غموض إجراءات تقييم الأداء. • غياب المنهجية العلمية في عملية توثيق الأعمال. • ضعف نظم الاختيار والتعيين للموارد البشرية. 	<ul style="list-style-type: none"> • غياب الخطط التحسينية والإجراءات التصحيحية لعلاج الملاحظات (التغذية الراجعة من الإدارة العليا) • ضعف التخطيط والتنفيذ للبرامج الفعالة في تطوير الموارد البشرية • ضعف قياس مخرجات الإدارة • غياب المنهجية العلمية في التخطيط ووضع الإجراءات التنفيذية السليمة • المناخ التنظيمي غير المشجع للتطوير والتميز • بطء تبادل المعلومات بين الإدارات وصعوبة الحصول عليها • اقتصار ممارسات الجودة والتميز على إدارات الجودة فقط

٢. مرحلة تحقيق متطلبات التطوير وآليات تحقيقها في ضوء معايير التميز الإداري

من خلال نتائج الدراسة الميدانية التي كشفت عن متطلبات تطوير الأداء لقادة إدارات التعليم في ضوء معايير التميز الإداري، قد تم تحديد المتطلبات وآليات تحقيقها كما في جدول التالي:

جدول (١١) متطلبات التطوير وآليات تحقيقها

متطلبات تخص القائد نفسه (المهارات - القدرات - الفهم والمعلومات)	
آليات تحقيقها	
المتطلبات	آليات تحقيقها
١. معرفة المهام والصلاحيات والمسؤوليات المنوطة	• وضع الأدلة التنظيمية بمشاركة من القيادات المعنية ونشرها وعقد الاجتماعات واللقاءات الدورية التي تعرفهم بأدوارهم وصلاحياتهم الجديدة.
٢. فهم ومعرفة أوضاع الإدارة الحالية	• تدريب القيادات على استخدام طرق ووسائل التحليل البيئي (مثل سوات) أو الاساليب الأخرى بشكل دوري.
٣. مهارة اتخاذ القرار	• تنمية المهارة من خلال التدريب على الطرق الإبداعية والعلمية لصناعة وتحليل واتخاذ القرارات مثل شجرة القرار وغيرها.
٤. القدرة على ترتيب الأولويات	• تنمية القدرات الذاتية لقادة إدارات التعليم من خلال برنامج شامل لتنمية القدرات القيادية المتعلقة في مهارات إدارة التغيير والقيادة التحويلية وإدارة الصراع التنظيمي وتطوير التنظيمي والإدارة بالحوافز.
٥. القدرة على اكتشاف قدرات الآخرين ووضعهم في المكان المناسب	
٦. القدرة على إدارة التغيير وتقليل أثر	
٧. القدرة على حل الخلافات وإدارة الصراع	
٨. الفهم الشامل لأساليب العمل وإجراءاته ونظمه ولوائحه	
٩. القدرة على المحافظة على الكفاءات الحالية و استقطاب الكفاءات المتميزة	
١٠. القدرة على التحفيز والإلهام والتأثير	
١١. مهارة الاتصال	
١٢. الفهم الصحيح والشامل لمفهوم إدارة	

متطلبات تخص القائد نفسه (المهارات - القدرات - الفهم والمعلومات)		
آليات تحقيقها		
المتطلبات	آليات تحقيقها	
١٣. مهارة بناء وإدارة فرق العمل		
١٤. فهم ورصد المناخ المحيط بالإدارة		
١٥. مهارة الإقناع		
١٦. مهارة التخطيط المبني على الرؤية		
١٧. القدرة على تكوين علاقات جيدة داخل		
١٨. مهارة التفويض		
١٩. مهارة إدارة الاجتماعات		
٢٠. القدرة على التنبؤ واستشراف المستقبل	• تنمية القدرة على التفكير التأملي والاستراتيجي	
٢١. القدرة على تطوير الذات والتعلم الذاتي	• إتاحة الفرصة للقيادات للتطوير الذاتي والتعلم من خلال بيئات قيادية ناجحة سواء تعليمية أو في مجال	
٢٢. الأخذ بأسلوب التفكير الناقد والإبداعي	• تقديم برامج تقنية تدريبية مكثفة	
٢٣. المهارة التقنية	• تنمية المهارات الكتابية بشكل علمي منظم من خلال دورات وبرامج عملية تطبيقية.	
٢٤. القدرة على الكتابة العلمية المنظمة (التقارير/ الخطابات)		

متطلبات تخص البيئة التنظيمية والإدارية	
المتطلبات	آليات تحقيقها
١. مناخ تنظيمي مشجع ومحفز للتميز والإبداع	<ul style="list-style-type: none"> فهم ديناميكية المناخ التنظيمي والعمل على تحسينه وتعزيز جوانبه الإيجابية.
٢. توفير نظام حوافز للقيادات	<ul style="list-style-type: none"> العمل على توفير نظام حوافز متنوع وشفاف ومتوازن للمتميزين من القيادة.
٣. مشاركة القيادات العليا في صنع القرار	<ul style="list-style-type: none"> تحفيز القيادات نحو تطبيق القيادة التشاركية بصنع القرار.
٤. تحقيق التنسيق والتكامل بين قطاعات الإدارة (الرجالية - النسائية)	<ul style="list-style-type: none"> توفير العوامل الداعمة لتحقيق التكامل بين القطاعين. ربط تقييم الأداء بدرجة تحقيق التنسيق بين القطاعين.
٥. دعم الإدارة العليا لمتطلبات إدارات التعليم والتي تساعد على تحقيق التميز	<ul style="list-style-type: none"> تبنى الإدارة العليا لثقافة العمل بمعايير التميز من خلال توفير المتطلبات الداعمة وتقديم الدعم بأشكاله المختلفة.
٦. تقديم التغذية الراجعة بصورة دورية ومباشرة من الإدارة العليا	<ul style="list-style-type: none"> تنشيط وسائل الاتصال للحصول على التغذية الراجعة المرتردة.
٧. توفير نظام للمحاسبية والحوكمة لتقويم وتطوير الأداء داخل الإدارة	<ul style="list-style-type: none"> تطوير نظام المحاسبية والحوكمة لتطوير الأداء.
٨. فتح قنوات اتصال أكثر مع القيادات العليا	<ul style="list-style-type: none"> تعزيز الاتصال الدائري والتخلص من الاتصال الهرمي. توفير نظام للاتصالات وأسلوب للتفاهم داخل الجهاز الإداري يتسم بالكفاءة العالية.
٩. وضع خطة متدرجة ومرحلية لتطبيقات الجودة والتميز خاصة بالإدارة	<ul style="list-style-type: none"> تضمين الخطة التشغيلية لإدارات التعليم تطبيق معايير الجودة ومؤشرات التميز. بشكل متدرج وشمولي ومتكامل.

متطلبات تخص البيئة التنظيمية والإدارية	
المتطلبات	آليات تحقيقها
١٠. تفعيل نمط التدريب الموجه بالأداء لتطوير القيادات	• الاعتماد على الخطط الفردية لتطوير القيادات إدارات التعليم ودراسة الاحتياجات بشكل فردي.
١١. إتاحة الفرصة للقيادات بحضور مؤتمرات وندوات محلية ودولية تخص العمل الإداري	• إنشاء وتنظيم وحدة إدارية لتنظيم اللقاءات والمنتديات والمؤتمرات بمجال تطوير العمل الإداري.
١٢. التحديد الواضح للأدوار المطلوبة والمهام التنفيذية في تطبيق معايير التميز	• توصيف الأدلة الحالية الخاصة بمعايير التميز بما يضمن تحديد الأدوار بشكل فاعل يعمل ضمن منظومة متصلة.
١٣. تطبيق سياسات الكفاءة والجدارة (تشمل الاختيار والتعيين - الترقية - المسار الوظيفي)	• إعادة بناء معايير الجدارات ومعايير الاختيار والتعيين للقيادات وفق معايير التميز القيادي.
١٤. استثمار مجتمعات التعلم المهنية بين القيادات لصالح تطوير العمل الإداري	• تطبيق فلسفة مجتمعات التعلم المهنية لتفعيل معايير التميز.
١٥. هيكل تنظيمي مرن	• تطوير الهيكل التنظيمي الحالي.
١٦. بناء شراكات محلية ودولية لدعم وتطوير الأداء	• تعزيز الشراكات المحلية والدولية وتبادل الخبرات لدعم وتطوير الأداء.
١٧. توفير وحدات وقنوات دعم تقدم خدمات استشارية للقيادات	• تفعيل قنوات استشارية تقدم الدعم للقيادات فيما يتعلق بالقرارات تكون ذات استقلالية إدارية.
١٨. تفعيل البحوث العلمية في مجال التطوير والتميز ومواكبتها للمستجدات	• تضمين البحوث العلمية بمجال التطوير كمعيار من معايير الأداء الوظيفي للقيادات.

متطلبات تخص الموارد المالية والمادية والتقنية	
المتطلبات	آليات تحقيقها
١. تخصيص موارد مالية لتطوير أداء القيادات	<ul style="list-style-type: none"> • تنويع مصادر التمويل في التعليم وتخصيص ميزانية لتطوير القيادات. • تشجيع القطاع الخاص للمشاركة في دعم برامج تطوير القيادات التربوية. • إعادة النظر في البنية التحتية المناسبة لتطوير الأداء. • استثمار الموارد التقنية لعملية قياس الأداء. • العمل على تأسيس قاعدة معلومات يشترك بها قادة إدارات التعليم لتبادل المعلومات والمعارف حول معايير التميز الإداري. • ربط الموازنة المالية للإدارات بنتائج الأداء من خلال اعتماد موازنة الأداء.
٢. تأسيس البنية التحتية اللازمة لتطوير وتميز الأداء	
٣. استثمار الموارد التقنية في عملية قياس وتقييم الأداء وتطويره	
٤. بناء قواعد معلوماتية للقيادات لتبادل الآراء والخبرات والاستشارات	
٥. زيادة الدعم المالي لتطبيقات إدارة التميز	
٦. تنمية مصادر متعددة للإيرادات المالية الخاصة بالإدارة	
٧. توفير الأوعية والبرامج التقنية اللازمة لإدارة العمليات الإدارية	
٨. ربط الموازنة المالية للإدارات بنتائج الأداء والإنجازات	

٣. آليات تطوير الأداء ومؤشرات القياس:

أولاً: آليات تطوير الأداء

تدور الآليات المقترحة لتطوير أداء قيادات إدارات التعليم في ضوء معايير التميز الإداري حول أربعة مداخل أساسية أشادت بفعاليتها أدبيات التطوير الإداري والدراسات السابقة، وهي بمثابة خارطة طريق يشمل كل مدخل منها على أمثلة من الإجراءات والتي يمكن تطويرها وتنميتها بحسب احتياجات القيادات الفردية وتوقعاتهم وطموحاتهم.

المدخل الأول: التعليم والتدريب

يتم في هذا المدخل تزويد القيادات بجميع أنواع المعرفة المطلوبة لتحقيق التميز القيادي من معايير ومؤشرات، وكيفية بناء فلسفة و رؤية و رسالة وأهداف، وتحقيق الفهم المشترك بينه وبين العاملين وذلك من خلال:

- عروض تقديمية ومناقشات تفاعلية داخل وخارج الإدارة، وأنشطة قصيرة مكثفة يتم إجراؤها في مجموعات صغيرة تركز على موضوع محدد من مواضيع التميز الإداري.
- تقديم منح دراسية أو تدريبية مكثفة تدعم تعليم القيادات في جامعات أو مؤسسات داخل إطار مؤسسات التعليم أو خارجها؛ والتي من شأنها أن تحسن من مهارات وقدرات القيادات في مجال التميز الإداري وبالتالي أدائهم.

المدخل الثاني: توسيع الخبرات

- ويعتبر هذا المدخل من أكثر المداخل الإدارية حداثة في تطوير القيادات بشكل خاص وأكثرها فاعلية حيث يعتمد بشكل كبير على التعلم الذاتي ويتم من خلال:
- الانتقال الرسمي إلى منصب جديد لاكتساب الخبرة في مجالات أخرى من العمل أو عبر مستويات تنظيمية مختلفة داخل المؤسسة التعليمية.
 - المشاركة في مهمة على المدى الطويل في مجالات إدارية عليا أو مهمات حرجة.

المدخل الثالث: التعرض (الاحتكاك)

- ويقصد به التعايش في مواقف قيادية سواء داخل أو خارج المؤسسة التعليمية وذلك يمكن أن يتحقق من خلال:
- زيارة مؤسسات حكومية أو شركات خاصة أو أخرى؛ لاكتساب فهم أعمق لوجهات نظر الأطراف المعنية الخارجيين ومتطلباتهم.
 - التواجد في مواقف قيادية أو إدارية ذات خلفيات اجتماعية وثقافية مختلفة.
 - ملازمة الأقران والتوأمة المهنية والتي يتم من خلالها توطيد الصلات بين القيادات التعليمية خاصة ممن كان لهم خبرة قيادية ثرية وتجارب ناجحة في مجال التميز الإداري.

المدخل الرابع: مشاركة التجارب والخبرات

وذلك يتم من خلال:

- عقد لقاءات دورية مباشرة أو عبر وسائل التواصل الإجتماعية مع قيادات داخل المؤسسة التعليمية أو خارجها محلية كانت أو عالمية توضّح فيه الخبرات والتجارب الناجحة في تحقيق كل أو بعض معايير التميز الإداري.
- بناء مجتمعات تعلم مهنية والشبكات المهنية والتي تضم عدد من الخبراء والمتخصصين وتفعيلها بشكل واضح وتحديد أهدافها وقياس أثرها بشكل مستمر.

ثانياً: مؤشرات القياس

حتى يتم التطوير ضمن منهجية علمية منطقية فإن قياس الأداء ضمن مؤشرات المدخل المقترح (معايير التميز الإداري) وتقديم التغذية الراجعة بصفة مستمرة وتقييم الآليات، وتحديد ما إذا كانت ناجحة ومعرفة الأكثر فاعلية هي خطوة مهمة جداً ودرجة نحو تحقيق الهدف الرئيس، فتكون الخطوة التالية هي قياس تطور الأداء بشكل مستمر بالاعتماد على مؤشرات القياس والتي تم بناؤها في ضوء معايير التميز الإداري، كما يمكن الاستفادة من استخدام مؤشرات القياس في المجالات التالية:

- التقييم الذاتي للأداء القيادي في ضوء معايير التميز الإداري.
- بناء و تطوير خطط تحسين وخطط التنمية المهنية للقيادات.
- المساهمة في تصميم البرامج و الحقايب التدريبية.
- الاستفادة منها في معايير ترشيح وترقية القيادات.
- تحديد مستوى القائد وتخطيط التطوير بناءً على ذلك.
- التشخيص المستمر للواقع للتحديد فجوة الأداء.

وقد تم وضع طريقة لتوزيع النقاط على المعايير الفرعية ثم طريقة وصف الأداء بحسب النسبة المئوية، وتعتمد طريقة الحساب على النسبة المئوية نظراً لتفاوت عدد المعايير الفرعية في المعايير الأساسية وحتى يتم إعطائها نفس الدرجة من الأهمية بحسب النسبة الموزونه، وتم الاعتماد في الحساب على طريقة كانجي Kanji (2006) في (Kanji Business Excellence Model) (KBEM)، وبناءً على ذلك يكون توزيع النقاط في كل معيار كما في الجدول التالي:

جدول (١٢) طريقة توزيع النقاط في كل معيار*

عدد النقاط	مستوى الأداء	المستوى
صفر	غير متحقق	غير متحقق
١٠	مبتدىء	المستوى ١
٢٠	متوسط	المستوى ٢
٣٠	متميز	المستوى ٣

وصف الأداء في ضوء معايير التميز في جميع المعايير الأساسية بالنسبة المئوية *

وصف الأداء في ضوء معايير التميز	النسبة المئوية
غير محقق للحد الأدنى من الأداء	صفر - ٣١%
مبتدىء ويحقق مستوى محدود من الأداء	٣٢% - ٦٦,٩%
متقدم ويحقق مستوى جيد من الأداء	٦٧% - ٩٧,٩%
متميز ويحقق مستوى عالٍ من الأداء	٩٨% - ١٠٠%

وفيما يلي عرض مؤشرات القياس في ضوء معايير التميز الإداري المقترحة وهي (٤٣) معياراً فرعياً جاءت تحت خمسة معايير أساسية وهي:

- دعم وتوجيهات القيادة في تحقيق رؤية ورسالة المؤسسة وتقديم القدوة الحسنة.
- متابعة ومراجعة أداء الإدارة وقيادة جهود التطوير.
- عمل القائد مع الجهات المعنية الداخلية والخارجية (المتعاملين، الشركاء، المجتمع).
- عمل القائد على بناء وتعزيز ثقافة التميز لدى العاملين في الإدارة.
- توفر مرونة الإدارة وقدرتها على التغيير بفعالية.

وتتضمن مؤشرات القياس في الجدول التالي مقاييس وصفية أو كمية في ثلاث مستويات تتدرج ضمن مبتدىء ومتوسط ومتميز، ويمكن أن يتم استخدام مؤشرات القياس من قبل القائد نفسه كتقييم ذاتي حتى يعمل على تطوير أدائه، أما التقييم النهائي فيجب أن يتم من خلال جهة خارجية تعمل على تحديد مستوى الأداء.

جدول (١٤) مؤشرات المعايير المحددة

المعيار الأول				المعايير الفرعية
تحديد المستوى	مؤشرات القياس			
	مستوى ٣: متميز مستوى متميز من الأداء	مستوى ٢: متوسط مستوى متقدم في الأداء	مستوى ١: مبتدئ مستوى محدود من الأداء	
غير متحقق مبتدئ متوسط متميز	نسبة توافق القرارات والممارسات مع رؤية ورسالة المؤسسة	تفعيل الرسالة من خلال الموارد والإستراتيجيات	نشر الرؤية والرسالة في بيئة العمل عدد الموظفين الذين لديهم إمام بنص ومضمون الرؤية والرسالة	تحقيق رؤية ورسالة المؤسسة
غير متحقق مبتدئ متوسط متميز	تحقيق مستوى عالي من الرضا عن مستوى العدالة والنزاهة	تبنى سياسات واضحة تعكس ممارسات نزيهة وشفافة	اعلان سياسات الإدارة مثل ما يتعلق بالترقية والتكريم والنقل والتوظيف	يمثل القدوة الحسنة في النزاهة والشفافية
غير متحقق مبتدئ متوسط متميز	نسبة المشاركين في فعاليات التميز من العدد الإجمالي	توفير بيئة ملهمة محفزة للتميز إتاحة الفرصة للمبادرات المتميزة بالظهور	توفر نظام حوافز متنوع	يُحفز منسوبي الإدارة على المشاركة في فعاليات التميز
غير متحقق مبتدئ متوسط متميز	نسبة رضا العاملين عن مستوى التمكين	نسبة رضا العاملين عن مستوى التفويض	توفر نسخة موثقة من التفويض وفق لوائح وأنظمة الإدارة	يُفوض الصلاحيات وفق اللوائح والأنظمة

المعيار الأول			دعم وتوجهات القيادة في تحقيق رؤية ورؤية المؤسسة وتقديم القدوة الحسنة
المعايير الفرعية	مؤشرات القياس		
	مستوى ١: مبتدئ مستوى محدود من الأداء	مستوى ٢: متوسط مستوى متقدم في الأداء	مستوى ٣: متميز مستوى متميز من الأداء
يُوحّد جهود العاملين نحو تبني (رؤية /رسالة /أهداف) الوزارة	توجيه العاملين نحو تحقيق الأهداف	التكامل في عمل الفرق بين الإدارات	نسبة الأهداف السنوية المتحققة بكفاءة وفعالية بالنسبة إلى مجمل الأهداف
يُحدّد مهام ومسؤوليات اللجان المسؤولة عن مراجعة ممارسات التميز في الإدارة وتوثيقها	قائمة مكتوبة بمهام ومسؤوليات اللجان	قائمة بما تم تحقيقه من ممارسات التميز داخل الإدارات	نسبة عدد الإدارات المحققة لمعايير التميز من إجمالي العدد
يضع فلسفة إدارته تحقق (رؤية / رسالة) الوزارة	فلسفة الإدارة واضحة معنونة وفي ضوء متطلبات العصر ومتغيراته	نسبة توافق الفلسفة مع القرارات الإدارية	قياس نوعي لأثر الفلسفة على الممارسات والسلوكيات داخل الإدارة
يشارك في إعداد (مبادرات / برامج) للخطة التشغيلية بالإدارة	يقدم برامج ومبادرات في الخطط التشغيلية	تطوير برامج ومبادرات الخطط التشغيلية للإدارة	نسبة المنجزات من البرامج والمبادرات في الخطط التشغيلية المطبقة من مجمل عدد الخطط

المعيار الأول		دعم وتوجهات القيادة في تحقيق رؤية ورسالة المؤسسة وتقديم القدوة الحسنة		
المعايير الفرعية	مؤشرات القياس			تحديد المستوى
	مستوى ١: مبتدئ مستوى محدود من الأداء	مستوى ٢: متوسط مستوى متقدم في الأداء	مستوى ٣: متميز مستوى متميز من الأداء	
يشارك العاملین في وضع أهداف الإدارة	نسبة عدد المشاركين في وضع الأهداف من إجمالي الموظفين	يشارك العاملین في تطوير الأهداف في ضوء المتغيرات	يتخذ العاملین قراراتهم وفقاً للأهداف المحددة	غير متحقق مبتدئ متوسط متميز
يشارك في إعداد الخطة الاستراتيجية للإدارة	يُقدم خطط استراتيجية مقترحة ويرفعها	تطوير الخطط الاستراتيجية للإدارة	نسبة منجزات برامج الخطط الاستراتيجية المطبقة من مجمل عدد الخطط	غير متحقق مبتدئ متوسط متميز
يقيس مستوى الاستفادة من الإنجازات لضمان التحسين المستمر	توفر أدوات تقويم مناسبة	تحليل نتائج التقويم لتحسين الأداء	تطوير العمل الإداري بناءً على النتائج	غير متحقق مبتدئ متوسط متميز
المعايير الفرعية	مؤشرات القياس			تحديد المستوى

المعيار الأول				دعم وتوجهات القيادة في تحقيق رؤية ورسالة المؤسسة وتقديم القدوة الحسنة
المستوى	مؤشرات القياس			المعيار الفرعية
	مستوى ٣: متميز	مستوى ٢: متوسط	مستوى ١: مبتدئ	
غير متحقق	مستوى متميز من الأداء	مستوى متقدم في الأداء	مستوى محدود من الأداء	يشترك في (ندوات / مؤتمرات/ ودورات) تختص بالتميز الإداري
مبتدئ	قياس مدى تأثير المشاركات على التطوير الإداري	نسبة الأوراق البحثية المقدمة في الفعاليات من قبل الإدارة	نسبة حضوره للفعاليات خلال العام الواحد	يساعل العاملين عن تطبيق معايير السلوك المهني وأخلاقيات العمل
متوسط	قياس أثر السلوك المهني وأخلاقيات العمل لدى العاملين	قياس مدى تطبيق معايير السلوك المهني	توفر أنظمة وسياسات واضحة حول المساءلة والمحاسبية في الإدارة	
متميز				

المعيار الثاني				متابعة ومراجعة أداء الإدارة وقيادة جهود التطوير
المستوى	مؤشرات القياس			المعيار الفرعية
	مستوى ٣: متميز	مستوى ٢: متوسط	مستوى ١: مبتدئ	
غير متحقق	مستوى متميز من الأداء	مستوى متقدم في الأداء	مستوى محدود من الأداء	يُشجع المبادرات التي تسهم في تطوير العملية التعليمية والتربوية
مبتدئ	تطلق الإدارة مبادرات جديدة تسهم في تحسين العملية التعليمية	تطبيق آليات عملية تمكن العاملين من المشاركة في التطوير وصنع القرار	يمنح الثقة والاحترام لأصحاب المبادرات	يُشجع المبادرات التي تسهم في تطوير العملية التعليمية والتربوية
متوسط				
متميز				

متابعة ومراجعة أداء الإدارة وقيادة جهود التطوير				المعيار الثاني
غير متحقق مبتدئ متوسط متميز	تطبيق خطط التحسين في ضوء مؤشرات الأداء المحددة وبصفة مستمرة	تقديم التغذية الراجعة للإدارات في الإدارة	توفر خطط متابعة للأداء في الإدارة	يُتابع أداء الإدارة ضمن مؤشرات الأداء الخاصة بها وفق الخطة الاستراتيجية
غير متحقق مبتدئ متوسط متميز	قياس مستوى الرضا لدى العاملين حول الشفافية والوضوح	يناقش الموظفين حول تقييم الأداء ويستمع إليهم	يتبع إجراءات تقييم واضحة ومعلنة للجميع	يُطبق الشفافية والوضوح في تقييم وترقية الموظفين
غير متحقق مبتدئ متوسط متميز	قياس أثر خطط التطوير	تطبيق خطط التطوير والتحسين القائد لعملية التطوير في الإدارة	توفر خطط عمل حول آلية تطوير العمل في الإدارة	يُطبق آلية لتطوير العمل في الإدارة
متابعة ومراجعة أداء الإدارة وقيادة جهود التطوير				المعيار الثاني
تحديد المستوى	مؤشرات القياس			المعايير الفرعية
	مستوى ٣: متميز مستوى متميز من الأداء	مستوى ٢: متوسط مستوى متقدم في الأداء	مستوى ١: مبتدئ مستوى محدود من الأداء	

متابعة ومراجعة أداء الإدارة وقيادة جهود التطوير				المعيار الثاني
غير متحقق مبتدئ متوسط متميز	قياس أثر التحسين في العمليات الإدارية	نسبة القرارات التي تم اتخاذها بالاعتماد على مؤشرات الأداء السابقة	توفر قاعدة معلومات لنتائج التقييم السابقة	يتخذ القرارات بناءً على نتائج التقييم الدوري للمؤشرات وقياس الأداء
غير متحقق مبتدئ متوسط متميز	تحقيق الرقابة على كفاءة الأداء المالي للإدارة	إصدار تقرير دوري حول الأمور المالية في الإدارة وإعلائها	وجود منهجية معلنة حول الممارسات المالية	يُطبق معايير (الحوكمة) وهي الشفافية والوضوح والمساءلة والمحاسبية في (النفقات / الإيرادات) المالية
غير متحقق مبتدئ متوسط متميز	قياس كفاءة العاملين لمواجهة المخاطر في بيئة العمل	نسبة عدد العاملين المؤهلين لإدارة المخاطر بالإدارة من إجمالي عدد العاملين	توفر خطة خاصة بإدارة المخاطر في الإدارة	يُقيم المخاطر للعمليات وفق منهجية خاصة بالإدارة.
غير متحقق مبتدئ متوسط متميز	نسبة عدد العاملين/الإدارات التي حققت التميز من إجمالي العدد	قياس درجة تطبيق معايير التميز في الأداء لدى العاملين	توفر خطط توعية وتنقيف حول التميز في الإدارة	عمل القائد على بناء وتعزيز ثقافة التميز لدى العاملين في الإدارة

عمل القائد مع الجهات المعنية الداخلية والخارجية (المتعاملين، الشركاء، المجتمع)				المعيار الثالث
تحديد المستوى	مؤشرات القياس			المعايير الفرعية
	مستوى ٣: متميز مستوى متميز من الأداء	مستوى ٢: متوسط مستوى متقدم في الأداء	مستوى ١: مبتدئ مستوى محدود من الأداء	
غير متحقق مبتدئ متوسط متميز	قياس أثر الإدارة على المبادرات المجتمعية التي تمت المشاركة فيها	قياس نسبة المشاركات في المبادرات المجتمعية من إجمالي المبادرات المقترحة من المجتمع المحلي	توفر خطط للمشاركة المجتمعية بالإدارة	يشارك في تنفيذ مبادرات مجتمعية
غير متحقق مبتدئ متوسط متميز	قياس مدى تأثير الشراكات على تطوير العمل الإداري	نسبة الشراكات المنفذة من إجمالي المقترحات الواردة من المجتمع المحلي	توفر آلية معلنة حول الشراكات المجتمعية	يُنفذ شراكات تعزز من قدرات الإدارة
غير متحقق مبتدئ متوسط متميز	قياس أثر المشاريع التطويرية على المستوى التعليمي في الإدارة	نسبة المشاريع التطويرية المنفذة من إجمالي المخطط لها	توفر خطة حول المشاريع التطويرية في الإدارة	يشارك في تطبيق مشاريع تطويرية تساهم في رفع المستوى التعليمي
غير متحقق مبتدئ متوسط متميز	اتخاذ القرارات المناسبة بشأن الشراكات في ضوء النتائج	تقييم نتائج الشراكات بشكل مرحلي وكلي	نسبة المستفيدين من نتائج الشراكات من المجموع الكلي قياس رضا المستفيدين	يحرص على تقييم نتائج الشراكات واعتماد مبادرات لتحسينها

عمل القائد مع الجهات المعنية الداخلية والخارجية (المتعاملين، الشركاء، المجتمع)				المعيار الثالث
تحديد المستوى	مؤشرات القياس			المعايير الفرعية
	مستوى ٣: متميز مستوى متميز من الأداء	مستوى ٢: متوسط مستوى متقدم في الأداء	مستوى ١: مبتدئ مستوى محدود من الأداء	
غير متحقق مبتدئ متوسط متميز	يطور مهارات العاملين في التقويم الذاتي في ضوء النتائج	يتابع نتائج التقويم الذاتي	يطبق التقويم الذاتي في جو من الشفافية والوضوح	يشارك جميع العاملين في عملية التقويم الذاتي
غير متحقق مبتدئ متوسط متميز	قياس مستوى الرضا من قبل الجهات المعنية عن مستوى الأداء المقدم	نسبة المشاريع المنفذة من إجمالي احتياجات الفئات المعنية	توفر قوائم حصر للجهات المعنية توفر خطة عمل لتوفير احتياجاتها وتوصيف آليات العمل	يضع آلية لحصر جهات الفئات المعنية واحتياجاتها ومتابعة تحقيقها

عمل القائد على بناء وتعزيز ثقافة التميز لدى العاملين في الإدارة				المعيار الرابع
تحديد المستوى	مؤشرات القياس			المعايير الفرعية
	مستوى ٣: متميز مستوى متميز من الأداء	مستوى ٢: متوسط مستوى متقدم في الأداء	مستوى ١: مبتدئ مستوى محدود من الأداء	
غير متحقق مبتدئ متوسط متميز	نسبة الرضا بين فرق العمل عن مستوى الأداء	نسبة الأعمال المنجزة من خلال فرق العمل	توفر سياسات تدعم العمل الجماعي وروح الفريق وسهولة التواصل بين الإدارات	يُشجع العمل بروح الفريق بين العاملين في الإدارات

عمل القائد على بناء وتعزيز ثقافة التميز لدى العاملين في الإدارة				المعيار الرابع
غير متحقق مبتدئ متوسط متميز	قياس الأثر الإيجابي لمشاركة العاملين في عملية التطوير بالإدارة	نسبة المشاركين في مشاريع التطوير من إجمالي عدد العاملين بالإدارة	عدد الورش والبرامج والفعاليات التي يتم عقدها بشكل مستمر بهدف تطوير الأداء	يُشجع العاملين على المشاركة في عملية التطوير المستمر
غير متحقق مبتدئ متوسط متميز	نسبة رضا العاملين حول مستوى التمكين	رضا العاملين عن مستوى التفويض	يتناسب صلاحيات العاملين مع مهامهم	يُمكن العاملين ويعطيهم الصلاحيات اللازمة للعمل
غير متحقق مبتدئ متوسط متميز	نسبة رضا العاملين عن نظام الحوافز	عدد شهادات الشكر والتقدير وجوائز التميز التي حصل عليها العاملين	سياسات وأنظمة تحفيز مناسبة	يُحفز العاملين ويُقدر جهودهم

عمل القائد على بناء وتعزيز ثقافة التميز لدى العاملين في الإدارة				المعيار الرابع
تحديد المستوى	مؤشرات القياس			المعايير الفرعية
	مستوى ٣: متميز مستوى متميز من الأداء	مستوى ٢: متوسط مستوى متقدم في الأداء	مستوى ١: مبتدئ مستوى محدود من الأداء	
غير متحقق مبتدئ متوسط متميز	نسبة رضا العاملين حول تقييم الأداء ومعايير الترقية	نسبة رضا العاملين عن مؤشرات الأداء	توفر مؤشرات لتقييم أداء العاملين وتعريفهم بها مسبقاً	يُقيم أداء العاملين تقييماً عادلاً

عمل القائد على بناء وتعزيز ثقافة التميز لدى العاملين في الإدارة				المعيار الرابع
غير متحقق مبتدئ متوسط متميز	قياس أثر فعالية البرامج وتطبيق الخطط	تبني البرامج التي تنشر ثقافة التميز	توفر خطة عمل لنشر ثقافة التميز	يضع برنامجاً شاملاً لنشر ثقافة التميز وتعزيزها بين المسؤولين
غير متحقق مبتدئ متوسط متميز	قياس أثر التغذية المقدمة من قبل الجهات الرقابية	اعتماد الإجراءات التصحيحية المناسبة	توفر خطة تحسين بناءً على ملاحظات هيئة التقويم	يُطبق ملاحظات هيئة التقويم (مثل هيئة تقويم التعليم العام) وغيرها من الجهات الرقابية
غير متحقق مبتدئ متوسط متميز	وجود قيادات مؤهلة للقيام بأدوار قيادية	قائمة المرشحين لشغل مناصب قيادية مستمدة من عملية تخطيط التعاقب الوظيفي	عدد الساعات التدريبية التي يخصصها القائد للمساعدین	يُعد قيادات الصف الثاني ويعمل على تدريبهم

توفر مرونة الإدارة وقدرتها على التغيير بفعالية				المعيار الخامس
تحديد المستوى	مؤشرات القياس			المعايير الفرعية
	مستوى ٣: متميز من الأداء	مستوى ٢: متوسط مستوى متقدم في الأداء	مستوى ١: مبتدئ مستوى محدود من الأداء	
غير متحقق مبتدئ متوسط متميز	تبني القيادة لمقترحات العاملين الإيجابية نحو التغيير	تطبيق آليات عملية تمكن العاملين من المشاركة في التغيير	تبادل الآراء مع العاملين حول عمليات التغيير ومبرراته	يُشجع العاملين على المشاركة في عملية التغيير

توفر مرونة الإدارة وقدرتها على التغيير بفعالية				المعيار الخامس
غير متحقق مبتدئ متوسط متميز	قياس أثر المشاريع التطويرية في المنطقة التعليمية	قيادة مشاريع تطويرية داخل وخارج الإدارة	توفر خطة عمل حول المشاريع التطويرية	يُطبق مشاريع تغيير بما يتوافق مع صلاحياته
غير متحقق مبتدئ متوسط متميز	قياس أثر مشاركة العاملين في عملية التغيير	نسبة المشاريع المقترحة التي تم تطبيقها من مجمل المقترحات	عدد اللقاءات التي تعقدها الإدارة لمناقشة مشاريع التغيير	يُشجع تبادل الآراء والمناقشة البناءة في مشاريع التغيير مع العاملين
غير متحقق مبتدئ متوسط متميز	نتائج القرارات إيجابية بناءً على المعلومات الواردة بشكل دوري ومنتظم	اتخاذ القرارات يتم من خلال المعلومات المتوفرة	توفر قاعدة معلومات متكاملة داخل الإدارة	يتخذ القرارات بناءً على المعلومات والبيانات المتوفرة

توفر مرونة الإدارة وقدرتها على التغيير بفعالية				المعيار الخامس
تحديد المستوى	مؤشرات القياس			المعايير الفرعية
	مستوى ٣: متميز مستوى متميز من الأداء	مستوى ٢: متوسط مستوى متقدم في الأداء	مستوى ١: مبتدئ مستوى محدود من الأداء	
غير متحقق مبتدئ متوسط متميز	قياس مستوى رضا العاملين عن التغيير	خطة عمل تتضمن مواجهة مقاومة التغيير	عدد الاجتماعات الدورية مع العاملين قبل تنفيذ عمليات التغيير	يشرح مبررات التغيير لموظفيه

توفر مرونة الإدارة وقدرتها على التغيير بفعالية				المعيار الخامس
غير متحقق مبتدئ متوسط متميز	قياس نسبة رضا المعنين بالتغيير	خطة عمل تتضمن التحسين المستمر	توفر أدوات قياس ومؤشرات أداء	يُراجع فعالية التغيير ويتأكد من استفادة المعنيين
غير متحقق مبتدئ متوسط متميز	قياس مستوى الاستفادة من نقاط القوة وفرص التحسين ومعالجة الضعف والتغلب على التحديات	توفر قاعدة بيانات توضح نقاط القوة والضعف والفرص والتحسينات	تعتمد الخطة على نتائج الأداء والتقارير السنوية	يحدد التغييرات المطلوبة على مستوى الإدارة وفقاً لنتائج التحليل (الداخلية /الخارجية)

٤.٢ المتابعة والتقويم

تعدُّ مرحلة التقويم من أهم المراحل في تطبيق النموذج المقترح، وتهدف مرحلة التقويم إلى التأكد من تحقق كافة الأهداف التي يسعى إليها النموذج وفق ما حدّد له، مع مراعاة مدى الانحراف عن تحقيق الأهداف وفق المؤشرات المحددة، واتخاذ الإجراءات التصحيحية وتقديم التغذية الراجعة المناسبة.

وتتم مرحلة المتابعة والتقويم من خلال المستويين التاليين:

- ١- على مستوى إدارة التعليم:
 - تكوين لجنة خاصة تتبع المركز المهني للتطوير لرصد تطبيق النموذج المقترح والمعد لتطوير أداء قيادات إدارات التعليم وفقاً لمعايير التميز الإداري.
 - عقد لقاء كل (٣) شهور للتعرف على ماتم تحقيقه وما لم يتم بعد.
 - تقديم تقرير حول ما تم انجازه ورفعته لإدارة المركز المهني لتطوير العاملين.
 - اصدار تقرير سنوي ورفعته للمركز المهني لتطوير العاملين بوزارة التعليم عن أبرز المعايير التي تم تحقيقها في ضوء مؤشرات التميز الإداري.
- ٢- على مستوى وزارة التعليم:
 - استقبال كافة التقارير المرفوعة من اللجان الخاصة في إدارات التعليم.
 - تحليل كافة التقارير المرفوعة حول تنفيذ النموذج المقترح.
 - وضع تقرير تقويمي نهائي يتضمن ما تم انجازه وما لم يتم، وتقديم التغذية

الراجعة المناسبة لتلافي السلبيات وتعزيز الإيجابيات.

■ مناقشة التقرير الصادر من ادارة التعليم والتعريف بما توصلت اليه عبر وسائل الاعلام ووسائط الاتصال المتاحة من باب الشفافية.

ويمكن تحديد المعايير التالية للتقويم:

- الواقعية: تحقيق الأهداف المحددة وترجمتها على أرض الواقع.
- الاستمرارية: ضرورة استمرار العمل في ضوءها حتى يتم تحقيق الأهداف المرسومة لها.
- الكفاءة: وهي تعني مدى نجاح تحقيق أهداف تطوير أداء قيادات إدارات التعليم.
- الفاعلية: وتعني مدى تكامل ووحدة وانسجام الأهداف والسياسات المرسومة لتحقيقها والبرامج والانشطة وادارتها مع بعضها البعض، ومدى تفاعلها مع البيئة الداخلية والخارجية.
- المرونة: القدرة على مواجهة الظروف الطارئة و الاحتمالات التي تظهر أثناء التنفيذ.
- الالتزام: شعور القيادات في إدارات التعليم بأن أهدافهم التي يلتزمون بها ويحتمسون لتحقيقها، يثمنها المسؤولون في الادارة العليا بمتابعتهم لها من موقع الحدث.

كما يمكن أن تتضمن عملية تقييم ورقابة التطبيق خمس خطوات متتابعة هي:

أولاً / تحديد ما يجب قياسه: وفي هذه الخطوة يتم تحديد نتائج الأداء التي يجب أن تراقب وتقيم.

ثانياً / تحديد معايير لقياس الأداء: وتعد هذه الخطوة بالغة الأهمية لأن معايير الأداء التي تُستخدم في قياس النتائج تمثل تعبيراً مفصلاً عن الأهداف، وتُشكل مقاييس نتائج الأداء المرتبطة بمعايير التميز الإداري والتي يُتوقع منها أن تحقق الأهداف كما يجب وقد تمت الإشارة إليها بالتفصيل في جدول (٥٥).

ثالثاً / قياس الأداء الفعلي: ويتطلب قياس الأداء تحديد المرحلة التي يجب أن تتم فيها عملية القياس، كما يجب الاهتمام برقابة الكم والكيف، إلى جانب الأخذ في الاعتبار نتائج تحليل الآراء الشخصية لكي نحقق التوازن بين المقاييس الكمية والكيفية.

رابعاً / مقارنة نتائج الأداء الحالي مع المعايير: أي التأكد من صحة المعادلة (النتائج = الأهداف)، وتهدف هذه الخطوة إلى معرفة فيما إذا كانت نتائج الأداء الحالي

متطابقة مع الأهداف أم لا، وفي حالة تطابقها تتوقف العملية الرقابية على ذلك الهدف في ذلك الوقت، أما إذا لم تتطابق فننتقل للخطوة الخامسة والأخيرة.

خامساً / اتخاذ الإجراءات التصحيحية: وتتم هذه المرحلة في حالة عدم تطابق النتائج مع الأهداف، مع تحديد سبب الانحراف سواء أكان نتيجة تقلبات بالصدفة، أو تطبيق خاطئ للعمليات ومدى ملائمة العمليات للمستويات المرغوبة.

ويمكن الإشارة إلى العديد من الأساليب والمقاييس التي تستخدم للتعرف على فاعلية تطبيق النموذج المقترح كما يلي:

- تحليل العمليات والمراجعة الدورية: يؤكد هذا المقياس على المراجعة الدورية للآليات التي تضمنها النموذج.
- مقياس المقارنات : يعتمد هذا المقياس على مقارنة الأداء الفعلي لممارسة المعايير، ومقارنته بالمعايير الموضوعية للأداء المرغوب في كل مرحلة.
- أسلوب ملف الإنجاز: يشتمل هذا الملف على مجموعة الإنجازات المهنية والأكاديمية والتكنولوجية التي تم إنجازها خلال فترة الترشيح.
- أسلوب المسوح والاستبيانات: يعتمد هذا الأسلوب على تصميم أدوات مسح تقيس درجة رضا كل المستفيدين من العاملين، وأولياء الأمور، والطلبة، والمجتمع عن أداء القيادات والنتائج المتحققة.

التوصيات:

- ❖ تبني النموذج المقترح لتطوير أداء قيادات إدارات التعليم في ضوء معايير التميز الإداري.
- ❖ توظيف نتائج الدراسات الحالية؛ بغرض تطوير أداء القيادات التعليمية، والتي كشفت عنها الدراسة ضمن النموذج المقترح وتطبيقه على إدارات التعليم بالمملكة العربية السعودية.
- ❖ العمل على إدخال التغيير والتحسين المستمر وتحفيز العاملين على الابتكار من خلال توفير بيئة العمل الداعمة للابتكار و تطوير قواعد العمل لتصبح سهلة وفاعلة في ضوء متطلبات التغيير.
- ❖ تدريب مساعدي القيادات وتأهيلهم بشكل مناسب لقيادة التطوير بالصف الثاني من القيادة.
- ❖ العمل على استحداث نظام رقابي مالي وفق نظام محاسبي دقيق لمتابعة النفقات

والجوانب التي يتم فيها الصرف والنفقات.

❖ تدريب القيادات في إدارات التعليم بالمملكة العربية السعودية على أساليب تقويم استخدام وتوظيف الموارد المالية من خلال قياس الأثر أو العائد من كل عملية يتم فيها الإنفاق المالي عليها.

❖ مشاركة جميع القيادات في التخطيط لعملية تطويرهم ووضع الآليات وتقويمها.

❖ العمل على تحقيق المتطلبات اللازمة لتطوير أداء القيادات في إدارات التعليم بالمملكة العربية السعودية في ضوء معايير التميز الإداري والتي كشفت عنها الدراسة الحالية.

❖ معالجة الصعوبات التي تحد من تطوير أداء القيادات في إدارات التعليم بالمملكة العربية السعودية في ضوء معايير التميز الإداري والتي حددتها الدراسة الحالية من خلال ما يلي: -

• زيادة المخصصات المالية والمادية والتقنية لتطبيق المداخل الإدارية الحديثة كمعايير التميز الإداري من خلال تنويع مصادر الدخل للإدارات وتخصيص الموارد المالية اللازمة لتطوير القيادات، وتشجيع مؤسسات وأفراد المجتمع على دعم تطوير التعليم العام.

• وتنمية مهارات العاملين والموارد البشرية من خلال برامج التنمية المهنية المستدامة ومن خلال مداخل التطوير التي قدمتها الدراسة في النموذج المقترح.

المقترحات:

١. نموذج مقترح لتطوير أداء مساعدي قيادات إدارات التعليم بالمملكة العربية السعودية في ضوء معايير التميز الإداري.

٢. إجراء دراسة تهدف إلى تقديم برنامج تدريبي مقترح لقيادات إدارات التعليم بالمملكة العربية السعودية في ضوء مدخل معايير التميز الإداري بالاستفادة من آليات التطوير المقترحة في الدراسة الحالية.

٣. إجراء دراسة مقارنة بين تطبيق معايير التميز الإداري بمؤسسات التعليم العام الحكومي والخاص.

٤. تكرار تطبيق الدراسة على الإدارات التنفيذية " مكاتب التعليم والمدارس".

المراجع

- إبراهيم، محمد محمد. (٢٠٠٩م). إدارة الموارد البشرية. الإسكندرية: الدار الجامعية.
- آل مزروع، بدر. (٢٠١٠م). بناء نموذج لتحقيق التميز في أداء الأجهزة الأمنية. (رسالة دكتوراه، جامعة الأمير نايف العربية للعلوم الأمنية). أسترجمت من <http://www.nauss.edu.sa>
- البرجس، برجس. (أبريل، ٢٠١٦م). انفاقات التعليم ١,٧ تريليون. جريدة الوطن أونلاين. أسترجمت من <http://alwatan.com.sa/Articles/Detail.aspx?ArticleId=30259>
- بني مفرج، محمد. (٢٠١٢م). تطوير الأداء الإداري للمدرسة الثانوية العامة بالمملكة الأردنية الهاشمية في ضوء متطلبات منظمة التعلم. (رسالة دكتوراه). المنظمة العربية للتربية والثقافة والعلوم (معهد البحوث والدراسات العربية). القاهرة.
- الحربي، سعيد. (٢٠١٥م). استراتيجية مقترحة لتطوير أداء مديري مكاتب التربية والتعليم في المملكة العربية السعودية في ضوء الاتجاهات المعاصرة. (رسالة دكتوراه غير منشورة). الجامعة الأردنية، الأردن.
- حمائل، عبد عطا الله. (٢٠١٢م). القيادات التربوية ومتطلبات تأهيلها لمواجهة مستجدات العصر. فلسطين: عمادة البحث العلمي والدراسات العليا.
- حمود، خضير كاظم. (٢٠٠٢م). السلوك التنظيمي. عمان: دار صفا للنشر والتوزيع.
- الخزامي، عبد الحكيم. (١٩٩٩م). تكنولوجيا الأداء من التقييم إلى التحسين (تقييم الأداء - إدارة الأداء - تحسين الأداء). القاهرة: مكتبة ابن سينا.
- خليل، نبيل. (٢٠١٤م). إدارة المؤسسات التربوية في بدايات الألفية الثالثة. القاهرة: دار الفجر للنشر والتوزيع.
- الدخيل، عبد الله محمد. (٢٠١٥م). دور جائزة التربية والتعليم السعودية للتميز في صقل مهارات الإدارة المدرسية و المدرسة المتميزة: من وجهة نظر مدراء المدارس. الثقافة والتنمية - مصر، ١٦(٩٧)، ٢٩-٧٤. أسترجمت من <http://search.mandumah.com/Record/701681>
- درة، عبدالباري. (٢٠٠٣م). تكنولوجيا الأداء البشري في المنظمات: الأسس النظرية ودلالاتها في البيئة المعاصرة: القاهرة: المنظمة العربية للتنمية الإدارية.

- الدسيت، ابتسام. (٢٠١٣م). بناء برنامج تدريبي لتطوير الأداء الإشرافي للمشرفين التربويين مديريات التربية والتعليم في محافظة عمان في ضوء سياسيات التنمية المهنية. (رسالة دكتوراه غير منشورة). الجامعة الأردنية، الأردن.
- دودين، أحمد. (٢٠١٢م). إدارة التغيير والتطوير التنظيمي. عمان: دار اليازوري.
- رسلان، محمد. (٢٠١٠م). النماذج في الواقع الافتراضي. القاهرة: دار النهضة العربية.
- الزائدي، طارق بن عوض. (٥١٤٣٥هـ). مدى اسهام جائزة وزارة التربية والتعليم للتميز في تحسين الأداء الإداري لمديري المدارس في محافظة الطائف. (رسالة دكتوراه، جامعة أم القرى) أسترجمت من <http://libback.uqu.edu.sa/html/17460>.
- زائيري، محمد. (٢٠٠٦م). التميز في الأداء دليل عملي. (ترجمة دار التعريب). دبي: الكلية الالكترونية للجودة الشاملة.
- زايد، عادل. (٢٠٠٦م). إدارة الموارد البشرية: رؤية إستراتيجية. القاهرة: المنظمة العربية للتنمية الإدارية.
- زريق، آمال. (نوفمبر، ٢٠٠٩م). نماذج عربية لتحقيق التميز في الأداء الحكومي. ورقة عمل مقدمة إلى المؤتمر الدولي للتنمية الإدارية: نحو أداء متميز في القطاع الحكومي، معهد الإدارة العامة، الرياض.
- السكارنه، بلال. (٢٠٠٩م). التطوير التنظيمي والإداري. عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع.
- السلمي، عائض. (٥١٤٣٧هـ). تطوير أداء القيادات التربوية في المدارس الثانوية بالمملكة العربية السعودية في ضوء الإدارة المرئية بمنهجية كايزن: استراتيجية مقترحة. (رسالة دكتوراه غير منشورة). جامعة الملك سعود، الرياض.
- الشيخ، الداوي. (٢٠٠٨م). تحليل الأسس النظرية لمفهوم الأداء. مجلة الباحث. جامعة قصدي مرياح العدد (٧)، ٢٢٧-٢١٧.
- الصرن، رعد حسن. (٢٠٠٢م). صناعة التنمية الإدارية في القرن الحادي والعشرين. دمشق: دار الرضا.
- الصيرفي، محمد. (٢٠٠٦م). التطوير التنظيمي. الإسكندرية: دار الفكر الجامعي.

- عباس، علي. (٢٠٠٧م). أساسيات علم الإدارة. عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع.
- العتيبي، محمد زويد. (نوفمبر، ٢٠٠٩م). الاتجاهات الحديثة لإدارة الموارد البشرية. ورقة مقدمة في المؤتمر الدولي للتنمية الإدارية: نحو أداء متميز في القطاع الحكومي، الرياض: قاعة الملك فيصل للمؤتمرات. استرجعت من Faculty.mu.edu.sa.puplic.uploads/1360677487.pdf
- العربي، شريف، والقشلان، أحمد. (٢٠٠٩م). تطوير الأداء في مؤسسات التعليم العالي في ضوء مدخل التعلم التنظيمي وإدارة الجودة الشاملة، المجلة العربية لضمان جودة التعليم الجامعي، ٢(٣)، ص ص ٨٩-١٠٤.
- العريضي، منيرة. (٢٠١٠م). تطوير برنامج تدريبي في القيادة التربوية المتميزة للقيادات التربوية في وزارة التربية والتعليم الأردنية. (رسالة دكتوراه غير منشورة). الجامعة الأردنية، كلية الدراسات العليا، عمان.
- العساف، ليلى، و الصرايرة، خالد. (٢٠١١م). أنموذج مقترح لتطوير إدارة المؤسسة التعليمية في الأردن في ضوء فلسفة إدارة الجودة الشاملة. مجلة جامعة دمشق، ٢٧(٤)، ٥٩٠-٦٤٥.
- عطير، ربيع. (٢٠١٤م). تطوير أداء مديريات التربية والتعليم في فلسطين في ضوء مدخل إعادة الهيكلة، مجلة الجامعة، ١٨(٢)، ٢٧-٧٤.
- علاقي، مدني. (٥١٤٣٦). إدارة الموارد البشرية. (ط٥). جدة: خوارزم العلمية للنشر والتوزيع.
- علوش، مجيد. (٢٠١٢م). مفهوم وأهمية النماذج. أسترجت من <http://www.uobabylon.edu.iq/uobcoleges/lecture>
- علي، حافظ. (٢٠١٥م). مهارات التميز الإداري: دراسة تحليلية. مجلة العلوم الإنسانية، جامعة الزعيم الأزهرى، السودان، (٢)، ٢٥٦-٢٢٦. أسترجت من <http://search.mandumah.com/Record/751737>
- العمري، حنان. (٥١٤٣٧). درجة تطبيق إدارة التميز في مكاتب التعليم للبنات بمدينة الرياض في ضوء نموذج التميز للمؤسسة الأوربية لإدارة الجودة - EFQM. (رسالة ماجستير، جامعة أم القرى). أسترجت من <http://libback.uqu.edu.sa/html/20621.html>

- فرنش، ويندل، وجونير، سيسل. (٢٠٠٠م). تطوير المنظمات: تدخلات علم السلوك لتحسين أداء المنظمة. (ترجمة وحيد الهندي). الرياض: معهد الإدارة العامة. (العمل الأصلي نُشر في عام ١٩٩٥).
- القحطاني، بدرية. (٥١٤٣٦). تطوير أداء القيادات التربوية في مدارس التعليم العام وفق متطلبات الاعتماد المدرسي والعالمي. (رسالة دكتوراه غير منشورة). جامعة الملك سعود، الرياض.
- الكبيسي، عامر. (٢٠٠٦م). التطوير التنظيمي وقضايا معاصرة: التنظيم الإداري الحكومي بين التقليد والمعاصرة. دمشق: دار الرضا.
- الكريمين، هاني أحمد. (٢٠٠٦م). تطوير أنموذج لهندسة القرار التربوي في وزارة التربية والتعليم في مستوى الإدارة العليا في الأردن. رسالة دكتوراه غير منشورة، الجامعة الأردنية، عمان.
- اللوزي، موسى. (٢٠٠٣م). التطوير التنظيمي: أساسيات ومفاهيم حديثة. (٢ط). عمان: دار وائل للنشر.
- المخامرة، محسن. (٢٠٠٥م). المفاهيم الإدارية الحديثة. عمان: مركز الكتب الأردنية.
- مشهور، ثروت. (٢٠١٠م). استراتيجيات التطوير الإداري. (ط ١). عمان: دار أسامة للنشر والتوزيع.
- الملكاوي، إبراهيم. (٢٠٠٩م). إدارة الأداء باستخدام بطاقة الأداء المتوازن. عمان: الوراق للنشر والتوزيع.
- مهدي، عباس عبد. (٢٠٠٤م). أنموذج للقيادة التربوية في المؤسسات التربوية العراقية. مجلة مؤتة للبحوث والدراسات، ١٩ (١)، ١٤٢-١٦٥.
- النخالة، نجلاء. (٢٠١٥م). تصور مقترح لتطوير أداء رؤساء الأقسام في مديريات التربية والتعليم بمحافظة غزة في ضوء أسلوب إعادة هندسة العمليات الإدارية (الهندرة) (رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية). استرجعت من library.iugaza.edu.ps/thesis/116424.pdf
- النمر، سعود، و خاشقجي، هاني، ومحمود، محمد فتحي، و حزاوي، محمد سيد. (٢٠٠١م). الإدارة العامة: الأسس والوظائف والاتجاهات الحديثة. (ط ١). الرياض: مطابع الحميضي.

- الهواري، سيد. (٢٠٠٥م). القائد التحويلي والتغيير المستقبلي. القاهرة: مكتبة عين شمس.
- وزارة التعليم. (٥١٤٣٢). دليل تطوير المدارس: مشروع الملك عبد الله بن عبد العزيز لتطوير التعليم. أسترجت من www.sd.tatweer.edu
- وزارة التعليم. (٥١٤٣٧). تقرير نتائج قياس أداء إدارات التعليم ونتائج التقييم الذاتي (رقم ٤-٧). الرياض.
- وزارة التعليم جائزة التعليم للتميز. (٥١٤٣٨). التقرير الختامي للتميز الإداري في دورته الثانية ضمن الدورة السابعة لجائزة التعليم (رقم ٢-١٥). الرياض.
- وزارة التعليم. (٥١٤٣٦). دليل جائزة التعليم للتميز الإداري بالمملكة العربية السعودية. الرياض. أسترجت من <http://egate.tamayaz.org.sa/photoGallery/pdf/dir07.pdf>
- Abu Saada, I. (2013). Applying Leadership Criterion of EFQM Excellence Model In Higher Education Institutions UCAS as a Case Study(Master study), Business Administration , Islamic University ,Gaza Derived from <http://library.iugaza.edu.ps/thesis/109608.pdf>
- Addison ,R.(2004).Performance Architecture: A performance improvement model. Performance Improvement,43(6),14-16.
- Andersen,B. & Fagerhaug,T.(2006). Root Cause Analysis: Simplified Tools and Techniques. Milwaukee, WI:ASQ Quality press.
- Ariratana, W., Sirisookslip, S., & Ngang, T. K. (2015). Development of Leadership Soft Skills Among Educational Administrators. Procedia-Social and Behavioral Sciences, 186, 331-339.
- Cullen, J. , & Turnbull,S. (2005). A Meta review of the management development literature. Human resource development review. 4(3),335-355. <https://doi.org/10.1177/1534484305278891>.
- Cummings ,T.G ,& Worley ,C.G. (2009). Organization Development and change. (9th ed). London: Southwestern Cengage learning .
- Development. Nottingham: NCSL.

- Guerra-Lopez, I,J. (2008). Performance Evaluation Proven Approaches for Improving programme and Organizational Performance. San Francisco: Jossey-Bass.
- Gurley, D. K., Anast-May, L., & Lee, H. T. (2015). Developing Instructional Leaders through Assistant Principals' Academy: A Partnership for Success. Education And Urban Society, 47(2), 207-241. Retrieved from <https://www.gov.uk/government/news/the-importance-of-leadership-in-the-education-and-skills-system>.
- Kanji, G. , Moura, P.(2006). performance measurment the path to excellence.Uk:Wisdom House.
- Kemmis, S., Wilkinson, J., Edwards-Groves, C., Hardy, I., Grootenboer, P., Bristol, L. (2014). Changing Practices, Changing Education.New York:Springer.
- kizilos,M.A.(2012). Frame Breaking leadership development: think differently about work experience to achieve more ,faster. Chanhassen,MN:Experience-Based Development Associates.
- Knowlton,L.W. ,& Philips, C.C.(2013). The logic model Guidebook: better strategies for great result.(2nded). USA:SAGE.
- Knowlton,L.W. ,& Philips, C.C.(2013). The logic model Guidebook: better strategies for great result.(2nded). USA:SAGE.
- linn, K. P. (2011). Making Sense of Leadership Development: Reflections on my Role as a Leader of Leadership Development Interventions (doctoral dissertation, University of Hertfordshire).Retrived from <https://portal.uea.ac.uk/library>.
- Mabey,C. ,& Lees,T.(2008).Management and Leadership development. London:Sage.
- Maleh Alenizi, F. (2015).An inspired leadership as an approach to develop performance and achieve the performance excellence. QScience Proceedings, 2015(3), 37. doi: 10.5339/qproc.2015.coe.37
- Naicker,S. & Mestry,R.(2015). Developing educational leaders: A partnership between two universities to bring about system wide change. South African Journal of education ,35(2),1-11 <http://dx.doi.org/10.15700/saje.v35n2a1085>

- O'Leonard,K.& Loew ,L.(2012). Leadership development(Fact Book Benchmark and Trends in the USA Leadership Development. Oakland ,CA: Bersin &associate.
- Rothwell, W,J. , King, S. B.,& Hohne, C. K.(2013). Human Performance Improvement. (2nd ed).New York: Routledge.
- Rothwell, W,J. , King, S. B.,& Hohne, C. K.(2013). Human Performance Improvement. (2nd ed).New York: Routledge.
- Rothwell, W.J ,& Honne ,C.K ,& King , S.B. (2012). Human Performance Improvement practitioner performance Improvement Building Practitioner Performance. (2nd ed).London: Routledge.
- Santos,J. ,& Caetano,A. ,& Tavares,S.(2015).Is Training leaders in functional leadership a useful tool for improving the performance of leadership functions and team effectiveness?, *The Leadership Quarterly*,(26),pp.470-484.
- Santos,J. ,& Caetano,A. ,& Tavares,S.(2015).Is Training leaders in functional leadership a useful tool for improving the performance of leadership functions and team effectiveness?, *The Leadership Quarterly*,(26),pp.470-484.
- Schein, E.H. , & Gallos ,J.V.(2006). Organization Development. USA: A Jossey-Bass Reade.
- Swanson ,R.A. (2007).Analysis for Improving performance: Tools for diagnosing Organization and documentary work place expertise. (2nd ed). San Francisco: Berret-Koehler.
- ush, T.,& Glover, D. ,&Harris, A. (2007). Review of School Leadership
- Wagner ,W. ,& Komives ,S.(2012). Leadership for a Better World: Understanding the Social Change Model of leadership development
- Wilshaw, M. (2012). Strong leadership at every level is critical if England wants to have a world class education and skills system. Derived from <https://www.gov.uk/government/news/the-importance-of-leadership-in-the-education-and-skills-system>