



متطلبات تحقيق معايير الجدولة في تقييم الأداء الوظيفي للمعلمات وعلاقتها بجودة الإدارة التربوية

Requirements for achieving scheduling standards in
evaluating the job performance of female teachers and their
relationship to the quality of educational administration

إعداد

أريج صالح حمود الحسن
Areej Saleh Hamoud Al-Hassan
ماجستير إدارة وإشراف تربوي

Doi: 10.21608/ajahs.2025.440876

٢٠٢٥ / ٣ / ٢٠

استلام البحث

٢٠٢٥ / ٥ / ٢٠

قبول البحث

الحسن، أريج صالح حمود (٢٠٢٥). متطلبات تحقيق معايير الجدولة في تقييم الأداء الوظيفي للمعلمات وعلاقتها بجودة الإدارة التربوية. *المجلة العربية للآداب والدراسات الإنسانية*، المؤسسة العربية للدراسات والبحوث، مصر، ٩ (٣٦)، ٣٩ - ٩٤.

<http://ajahs.journals.ekb.eg>

متطلبات تحقيق معايير الجدولة في تقييم الأداء الوظيفي للمعلمات وعلاقتها بجودة الإدارة التربوية

الملخص:

هدفت هذه الدراسة إلى تحليل العلاقة بين متطلبات تحقيق معايير الجدولة في تقييم الأداء الوظيفي للمعلمات وجودة الإدارة التربوية، والكشف عن الفروق الدالة إحصائياً في استجابات العينة وفقاً للمتغيرات الديموغرافية (العمر، الخبرة، المؤهل العلمي، التخصص، المرحلة الدراسية). كما سعت إلى تحديد مستوى جودة الإدارة التربوية في مدارس التعليم العام بمدينة الرياض. اعتمدت الدراسة على منهجية مختلطة شملت المنهج النوعي والكم، وتم استخدام استبانة تم التحقق من صدقها وثباتها ($\alpha = 0.85$)، وزعت على عينة عشوائية قوامها ٣٠٥ معلمة من مدارس شرق الرياض. طبقت اختبارات إحصائية تشمل ارتباط بيرسون، الانحدار الخطي البسيط، وتحليل التباين الأحادي (ANOVA) عبر برنامج IBM SPSS الإصدار ٢٧ لفحص الفرضيات وأسئلة البحث. كشفت النتائج عن وجود علاقة ارتباطية موجبة دالة إحصائياً عند مستوى (٠.٠١) بين معايير الجدولة وجودة الإدارة التربوية ($R^2 = 0.308$, $R = 0.555$)، حيث ساهمت متطلبات الجدولة بنسبة ٣٠.٨% في تحسين جودة الإدارة. كما وجدت فروق دالة إحصائياً وفقاً لسنوات الخبرة ($p < 0.05$)، بينما لم تظهر فروق ذات دلالة وفقاً للمؤهل العلمي أو التخصص. كما أظهرت نتائج الدراسة أن جودة الإدارة التربوية في مدارس التعليم العام بمدينة الرياض تنسم بمستوى متوسط. أوصت الدراسة بتطوير أنظمة جدولة مرنة تدمج احتياجات التطوير المهني للمعلمات، وتعزيز مشاركتهن في صنع القرارات المتعلقة بالجدولة. كما دعت إلى تبني برامج تدريبية لمديري المدارس حول القيادة التربوية الفعالة، وتقليل الأعباء الإدارية عبر أتمتة الإجراءات، وتوظيف التكنولوجيا التعليمية لتحسين التفاعل الصفّي. بالإضافة إلى ذلك، شددت على أهمية تصميم جداول دراسية متوازنة توفر وقتاً كافياً للأنشطة الابتكارية وتقييم الأداء المستمر.

الكلمات المفتاحية: معايير الجدولة، تقييم الأداء الوظيفي، جودة الإدارة التربوية، الكفاءة التعليمية، التطوير المهني.

Abstract:

This study aimed to analyze the relationship between the requirements for achieving scheduling standards in evaluating teachers' job performance and the quality of educational administration. It also sought to identify statistically significant differences in participants' responses based on demographic variables (age, experience, academic qualifications,

specialization, and educational stage). Additionally, the study aimed to determine the level of educational administration quality in public schools in Riyadh. The study adopted a mixed-methods approach, incorporating both qualitative and quantitative methods. A validated and reliable questionnaire ($\alpha = 0.85$) was distributed to a randomly selected sample of 305 teachers from schools in East Riyadh. Statistical analyses, including Pearson correlation, simple linear regression, and one-way ANOVA, were conducted using IBM SPSS (Version 27) to test the study's hypotheses and research questions. The results revealed a statistically significant positive correlation at the 0.01 level between scheduling standards and the quality of educational administration ($R = 0.555$, $R^2 = 0.308$), indicating that scheduling requirements contributed to a 30.8% improvement in administration quality. Statistically significant differences were found based on years of experience ($p < 0.05$), whereas no significant differences were observed concerning academic qualifications or specialization. The study also found that the quality of educational administration in public schools in Riyadh was at a moderate level. The study recommended the development of flexible scheduling systems that integrate teachers' professional development needs while enhancing their involvement in decision-making related to scheduling. It also emphasized the importance of implementing training programs for school principals on effective educational leadership, reducing administrative burdens through process automation, and leveraging educational technology to improve classroom interaction. Furthermore, the study highlighted the necessity of designing balanced academic schedules that allocate sufficient time for innovative activities and continuous performance evaluation.

Keywords: Scheduling standards, job performance evaluation, quality of educational administration, educational efficiency, professional development.

مقدمة الدراسة:

في ظل التغيرات السريعة التي تشهدها الأنظمة التربوية، أصبح التعليم في صدارة اهتمامات الدول، إدراكاً منها بأن تنمية رأس المال البشري هو الأساس الحقيقي لتحقيق التنمية المستدامة، إذ يمثل الاستثمار في الموارد البشرية كما أوضح الشهري وآخرون (٢٠٢٤، ص. ١٧٤) محور التقدم والازدهار للمجتمعات، كما يُنظر إلى التعليم بوصفه أداة استراتيجية لتطوير قدرات الأفراد وتعزيز كفاءاتهم، مما ينعكس إيجاباً على مختلف القطاعات التنموية.

وتعد جودة الأداء الوظيفي في المؤسسات التربوية إحدى الركائز الأساسية لتحقيق الأهداف التعليمية المنشودة، حيث تعتمد فعالية العملية التعليمية على مدى كفاءة المعلمين والمعلمات في أداء مهامهم التربوية والإدارية؛ ويمثل الأداء الوظيفي حجر الأساس في المنظومة التنظيمية والإدارية للمدرسة، إذ يُعد المخرج النهائي لمختلف الأنشطة التي يتم تنفيذها على مستوى الفرد والمؤسسة ككل، ما يسهم في تحقيق بيئة تعليمية أكثر استقراراً، خاصة عند تميز أداء المعلمين في مهامهم التعليمية (بني حمدان وبني حمدان، ٢٠٢١، ص. ٤٢٠).

وفي ضوء ذلك، تبرز أهمية متابعة وتقييم أداء المعلمين داخل المؤسسات التعليمية، حيث يمثل ذلك وسيلة محورية لدفع العملية التربوية نحو تحقيق مستويات أعلى من الجودة والتحديث المستمر، ويسهم التقييم المنهجي للأداء في تعزيز فاعلية المعلمين من خلال تشخيص نقاط القوة والضعف، وتوجيه الجهود نحو التحسين المستمر بما يتناسب مع طبيعة المهام الموكلة إليهم وقدراتهم الوظيفية، كما يساعد التقييم المستمر على تحفيز العاملين، وتحقيق مبدأ المشاركة الفعالة داخل بيئة العمل، فضلاً عن كونه أداة أساسية لتحديد الكفاءات المتميزة وتعزيز أدائها، ورسم السياسات المستقبلية استناداً إلى تحليل الواقع الحالي واتجاهات التطوير الممكنة (الجهوري، ٢٠٢٣، ص. ٣).

وتشير عملية تقييم الأداء الوظيفي إلى عملية إصدار الأحكام الموضوعية على مستوى أداء وسلوك المعلمين داخل المؤسسات التعليمية، بهدف تحديد مدى كفاءتهم وقدرتهم على تحقيق الأهداف التربوية المحددة لهم، وتتم هذه العملية بشكل مستمر لضمان الوقوف على نقاط القوة وتعزيزها، والكشف عن أوجه القصور ومعالجتها، ومن ثم يترتب على نتائج التقييم مجموعة من القرارات الإدارية التي قد تشمل استمرار المعلم في وظيفته، أو ترفيقته، أو نقله إلى مهام أخرى داخل المدرسة أو خارجها، أو إخضاعه لبرامج تدريبية تهدف إلى تحسين مستواه المهني، بالإضافة

إلى اتخاذ إجراءات أخرى تتناسب مع نتائج التقييم (خفاجي وآخرون، ٢٠٢١، ص. ٩٧).

وتقوم عملية تقييم الأداء الوظيفي على تحليل شامل لجميع جوانب الأداء الكمية منها والسلوكية مع ضرورة التوصيف الدقيق والمستقل لكل معيار أداء، إلى جانب الوضوح والموضوعية من خلال معايير واضحة بالنسبة للمشرف على العملية والعامل المقيم، ويجب أن تكون هذه المعايير موضوعية بحثة خالية من التحيزات الذاتية، وأن تشمل مشاركة عدة أطراف لضمان عدم الوقوع في أخطاء التعميم أو التحيز الشخصي أو المساواة المطلقة بين الموظفين دون مراعاة الأداء الفعلي، ويجب أن يتم التقييم بشكل دوري، سواء نصف سنوي أو سنوي على الأقل، لضمان متابعة مستمرة لمستوى الإنجاز، وتحقيق العدالة في اتخاذ القرارات المتعلقة بالمكافآت، أو الحوافز المالية، أو الترقيات، بناءً على نتائج موضوعية وواضحة (بوطيبة ونزهة، ٢٠٢٢، ص. ٣١٧).

وفي ضوء ما سبق، يمكن القول إن الجدولة تشكل أهمية فعالة وضرورة في تحسين الأداء الوظيفي للمعلمين، وتعزيز جودة الإدارة التربوية، من خلال تحقيق التوازن الفعال بين أوقات التدريس والتطوير المهني للمعلم، ومن هذا المنطلق، تسعى الدراسة الحالية إلى التعرف على متطلبات تحقيق معايير الجدولة في تقييم الأداء الوظيفي للمعلمات وعلاقتها بجودة الإدارة التربوية.

مشكلة الدراسة:

شهدت الأنظمة التعليمية بالملكة العربية السعودية تحولات نوعية في العقود الأخيرة، مما جعل الارتقاء بجودة الأداء الوظيفي للمعلمين أحد الأولويات الأساسية للمؤسسات التربوية، ورغم هذه الجهود التطويرية، لا تزال هناك تحديات جوهرية تواجه نظم تقييم الأداء الوظيفي للمعلمين.

إحدى المشكلات البارزة في هذا السياق تتمثل في محدودية الأساليب المستخدمة في تقويم أداء المعلمين، حيث أشار التمران (٢٠٢٠) إلى أن الإشراف التربوي لا يمنح اهتماماً كافياً للمقارنة بين التقييم الذاتي للمعلم والتقييم الخارجي من قبل المشرفين والقادة التربويين، مما يقلل من موضوعية ودقة التقييم، كما أن بعض القادة والمشرفين التربويين لا يعترفون بتقييم المعلم الذاتي لأدائه، بالإضافة إلى اعتماد بعض المشرفين على اختبارات قصيرة تقيس أداء المعلم دون متابعة فعالة للخطط العلاجية اللازمة لتحسين مستواه.

ورغم الجهود المستمرة التي تبذلها الجهات التعليمية لتحسين جودة التعليم، لا يزال هناك ضعف في التركيز على تنمية مهارات المعلم في التعلم الذاتي والإدارة الصفية الفعالة، وهو ما انعكس على ضعف برامج إعداد وتأهيل المعلمين، في هذا الإطار، أكد الوهابي (٢٠٢٠) على ضرورة إعادة هيكلة أنظمة وبرامج تأهيل

المعلمين، وتطوير أساليب التقييم بما يتماشى مع المعايير المهنية والتوجهات التربوية الحديثة، خاصة في ظل افتقار بعض المعلمين للمهارات الأساسية في العملية التعليمية. كما أظهرت دراسة الشمري وجاب الله (٢٠٢٠) أن هناك حاجة ماسة لتطوير معايير تقييم الأداء الوظيفي للمعلمات، حيث تبين وجود قصور في تطبيق المعايير المهنية المعتمدة، مما يؤثر سلباً على جودة العملية التعليمية.

ويعد المعلم بالمملكة العربية السعودية العنصر المحوري في العملية التعليمية، الأمر الذي جعل تقييم أدائه الوظيفي موضوعاً محورياً في البحوث التربوية، ومع ذلك، كشفت دراسة المشيقح (٢٠٢٢) عن وجود قصور في آليات تقييم المعلمين، حيث يشعر بعضهم بالقلق والتوتر خلال الزيارات الصفية، لا سيما مع تعدد المقيمين وعدم وضوح معايير التقييم، مما ينعكس سلباً على أدائهم المهني ويؤدي إلى تراجع دافعيتهم نحو التطوير والتحسين.

وبناءً على ما سبق، يتضح أن نظم تقييم الأداء الوظيفي للمعلمين في المملكة العربية السعودية لا تزال تواجه تحديات متعددة مما يؤثر على جودة التعليم ودافعية المعلمين نحو التطوير المهني، ومن هنا، تنطلق مشكلة الدراسة الحالية من السؤال الرئيس: ما متطلبات تحقيق معايير الجدولة في تقييم الأداء الوظيفي للمعلمات وما علاقتها بجودة الإدارة التربوية؟

أسئلة الدراسة:

١. ما متطلبات تحقيق معايير الجدولة في تقييم الأداء الوظيفي للمعلمات؟
٢. ما مستوى جودة الإدارة التربوية في مدارس التعليم العام بمدينة الرياض؟
٣. هل توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (٠.٠١) بين متطلبات تحقيق معايير الجدولة في تقييم الأداء الوظيفي للمعلمات وجودة الإدارة التربوية؟
٤. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (٠.٠٥) بين استجابات أفراد عينة الدراسة حول متطلبات تحقيق معايير الجدولة في تقييم الأداء الوظيفي للمعلمات وفقاً لمتغيرات الدراسة؟
٥. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (٠.٠٥) بين استجابات أفراد عينة الدراسة حول جودة الإدارة التربوية وفقاً لمتغيرات الدراسة؟

أهمية الدراسة:

الأهمية النظرية:

١. تكتسب الدراسة أهميتها النظرية من خلال إثراء المعرفة حول موضوع معايير الجدولة التي تمثل أداء أساسية في تحسين الأداء التنظيمي داخل المؤسسات التعليمية من خلال تنظيم الوقت، وحسن تنويع المهام بكفاءة.

٢. التركيز على تقييم الأداء الوظيفي للمعلمات، باعتباره مؤشراً رئيساً لقياس مدى تحقيق الأهداف التعليمية، ويسهم في تحديد نقاط القوة والضعف، مما يساعد في وضع خطط تطويرية تُعزز من أداء المعلمات وتحقق الجودة في التدريس.
٣. أهمية جودة الإدارة التربوية كونها عنصر جوهري في تحسين بيئة العمل التعليمية، ولها دور مهم في تحقيق التناسق بين الأهداف التعليمية والمعايير التنظيمية.
٤. تُشكل هذه الدراسة إضافة نوعية للمكتبات العربية وبخاصة المكتبة السعودية، بموضوع حديث يربط بين معايير الجدولة وتقييم الأداء الوظيفي وجودة الإدارة التربوية، وهو ما لم يتناول بشكل معمق في الأدبيات العربية.

● الأهمية التطبيقية:

١. تتبع أهمية الدراسة العلمية من خلال تسليط الضوء على متطلبات تحقيق معايير الجدولة في تقييم الأداء الوظيفي للمعلمات وعلاقتها بجودة الإدارة التربوية في المدارس المستهدفة بمنطقة الرياض بالمملكة العربية السعودية.
٢. قد تسهم نتائج الدراسة في تمكين صُناع القرار والمسؤولين عن الإدارة التربوية بالمدارس السعودية، من تحسين أنظمة تقييم الأداء الوظيفي للمعلمات من خلال تبني معايير الجدولة كأساس لتقييم الأداء بكفاءة وموضوعية.
٣. تقديم مجموعة من التوصيات العملية التي من شأنها تعزيز التنمية المهنية للمعلمات عبر توفير أدوات تساعد في إدارة الوقت والمهام بكفاءة، مما ينعكس إيجابياً على جودة التدريس ومخرجات التعليم.

أهداف الدراسة:

١. التعرف على متطلبات تحقيق معايير الجدولة في تقييم الأداء الوظيفي للمعلمات.
٢. تحديد مستوى جودة الإدارة التربوية في مدارس التعليم العام بمدينة الرياض.
٣. الكشف عن وجود علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (٠.٠١) بين متطلبات تحقيق معايير الجدولة في تقييم الأداء الوظيفي للمعلمات وجودة الإدارة التربوية.
٤. الكشف عن وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (٠.٠٥) بين استجابات أفراد عينة الدراسة حول متطلبات تحقيق معايير الجدولة في تقييم الأداء الوظيفي للمعلمات وفقاً لمتغيرات الدراسة؟
٥. الكشف عن وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (٠.٠٥) بين استجابات أفراد عينة الدراسة حول جودة الإدارة التربوية وفقاً لمتغيرات الدراسة؟

مصطلحات الدراسة:

معايير الجدولة:

عرف الموسى (٢٠١٥، ص. ٤١٤) المعايير بأنها "مجموعة من المحددات الأساسية والأداءات الفعالة التي يمكن من خلالها الحكم على جودة الأداء التدريسي للمعلم في الموقف الصفّي".

وتُعرف المعايير إجرائيًا بأنها مجموعة من الضوابط والمحددات التي يتم من خلالها قياس مدى التزام نظم الجدولة بمعايير الجودة، وذلك لضمان تحقيق أداء وظيفي فعال للمعلمات ضمن بيئة تعليمية منظمة.

وعرف "بلازيويكس وآخرون" (Blazewicz et al., 2023, p. 1) الجدولة بأنها "عملية تخصيص الموارد عبر فترة زمنية محددة لتنفيذ مجموعة من المهام، حيث تتنافس هذه المهام على الموارد المتاحة، وتشمل الموارد مختلف الفئات مثل القوى العاملة، المال، الآلات، والطاقة".

وتُعرف الجدولة إجرائيًا بأنها العملية التي يتم من خلالها تنظيم وتوزيع المهام وفق جدول زمني محدد يراعي الكفاءة والفاعلية، بهدف تحسين أداء المعلمات بمدارس التعليم العام وضمان جودة الإدارة التربوية.

تقييم الأداء الوظيفي:

عرف أبو أسعد (٢٠٢٤، ص. ٢٢٩) الأداء الوظيفي بأنه "حرص المعلمين على أنظمة العلاقات في العمل، سواء مع زملائهم أو قادتهم أو مع طلبتهم، وقدرتهم على تحمل المسؤولية عن تصرفاتهم، والتزامهم اتجاه إنجاز المهام الموكلة إليهم".

ويُعرف الأداء الوظيفي إجرائيًا بأنه مستوى كفاءة المعلمات في تنفيذ مهامهن التعليمية والتربوية وفق المعايير المحددة.

جودة الإدارة التربوية :

عرف خفاجي وآخرون (٢٠٢١، ص. ٩٦) الجودة بأنها "المطابقة لمواصفات ومعايير تضعها المؤسسات التعليمية فيكون المنتج ذو كفاءة عالية، ويمتثل لمجموعة من القواعد والمواصفات الفنية يفترض فيها أن تتفق مع رغبات المستفيدين ومما يمكن المنظمة من اكتساب صفة التميز".

وتُشير الجودة إجرائيًا في الدراسة الحالية إلى تحقيق معايير الأداء العالي في تنظيم المهام وتقييم الأداء الوظيفي، بحيث تنعكس إيجابيًا على مستوى الإدارة التربوية.

الإطار النظري والدراسات السابقة

المحور الأول : تقييم الأداء الوظيفي .

أولا : مفهوم الأداء الوظيفي .

عرف (درة ، ٢٠٠٣ ، ص٢٥) الأداء على أنه " النتائج العملية أو الإنجازات ، أو ما يقوم به الأفراد من أعمال أو تنفيذ للأعمال . " وذكر (المبيضين وجرادات ، ٢٠٠١ ، ص٤٩) إلى أن الأداء الوظيفي هو " سلوك عملي يؤديه الفرد أو مجموعة من الأفراد أو المؤسسة ويتمثل في أعمال وتصرفات وحركات مقصودة من أجل عمل معين لتحقيق أهداف محددة . " وأشار (سعيد ، ٢٠١١ ، ص٣٦٩) إلى أن الأداء الوظيفي هو " العملية التي يتم بموجبها قياس أداء الأفراد العاملين طبقا لمهام وواجبات الوظيفة في ضوء الإنجاز الفعلي للفرد وسلوكه وأدائه ومدى استعداده لتحسين وتطوير الإنجاز الذي يقدمه وبما يساعد على معرفة جوانب الضعف والقوة في طريقة أدائه ومستوى الإنجاز الذي يقدمه لغرض ومعالجة جوانب الضعف وتدعيم وتعزيز جوانب القوة . " ويعرف (أبو نصر ، ٢٠٠٨ ، ص١٣٨) تقييم الأداء الوظيفي على أنه " عملية تحليل وتقييم أنماط ومستويات أداء العاملين وتعاملهم وتحديد درجة كفاءتهم الحالية والمتوقعة كأساس لتقويم وترشيد هذه الأنماط والمستويات . " ويذكر (بلوط ، ٢٠٠٢ ، ص٣٦٠) تعريفا آخر لتقييم الأداء بأنه " العملية التي يتم بواسطتها تحديد المساهمات التي يعطيها الفرد للمؤسسة خلال فترة زمنية معينة " .

ويرى الباحث أن عملية تقييم الأداء هي :

- قياس وتقييم الأداء عملية مستمرة ومنظمة تلازم الفرد طوال حياته الوظيفية إذ يخضع أداءه فالعمل للقياس بشكل مستمر .
- نتائج قياس وتقييم الأداء تبنى على أساسها قرارات كثيرة خاصة بمستقبل الموظف مثل الترقية ، النقل ، الفصل ، المكافآت لذلك يجب العمل على توفير عنصر الموضوعية في القياس بأكبر قدر ممكن .

ثانيا : أهداف تقييم الأداء الوظيفي :

إن عملية تقييم الأداء تعتبر من السياسات الإدارية الهامة ، التي لا يمكن للإدارة الاستغناء عنها ، وذلك نظرا للمعلومات التي توفرها عن الأداء الحالي للأفراد وعن أماكن القصور والقوة في الأداء ، وبالتالي العمل على معالجة نقاط القصور وتدعيم نقاط القوة ، بالإضافة إلى دورها في تطوير وتحسين أداء الفرد والارتقاء به نحو الأفضل (العقيلي ، ٢٠١٤ ، ص٥١)

ثالثا : عناصر تقييم الأداء الوظيفي :

(١) وضع أغراض التقييم : هذه هي أول قضية يعتمد عليها لتقييم الأداء وتعني الأهداف التي تستخدم فيها نتائج هذا التقييم وهي تشمل الأسباب وتؤثر في تفاصيله

الأخرى . وتجدر الإشارة إلى أنه داخل المنظمات ذات الممارسات الإدارية البسيطة تكون هذه الأغراض محدودة ومجرد عملية روتينية ، أما في المنظمات ذات الممارسات الناضجة فهي تتجاوز هذه الأغراض لأخرى أهم منها كتحديد مبلغ الزيادة والعلاقات السنوية في ضوء نتائج التقييم إضافة إلى عمليات الترقية وغيرها (ماهر ، ٢٠٠٥ ، ص ٢٨٩)

٢) العناصر التي يتم تقييمها : بعد وضع أغراض التقييم تأتي خطوة العنصر التالي وهو تحديد عناصر التقييم ، أي أن الأداء الذي تم تقسيمه يكون هذا التحديد في ضوء طبيعة الوظائف في المنظمة ، وتكون ذات الصلة بها وكذلك السلوك الوظيفي الذي تحتاجه المنظمة ومن بين هذه العناصر نذكر كمية ونوع الإنتاج كفاءة وحسن استخدام الموارد أو الأفراد أو الإئتلاف الذي يسببه هذا الاستخدام ، المواظبة والالتزام والاستعداد لتعلم وتطوير الذات . (البرنوطي ، ٢٠٠٤ ، ص ٣٨٥).

٣) معايير تقييم الأداء : ويقصد بها كما أشار إليها (العقيلي ، ٢٠١٤ ، ص ٤١٣) أنها الأساس الذي ينسب إليه الفرد وبالتالي يقارن به للحكم عليه أو هي المستويات التي يعتبر فيه الأداء جيدا ومرضيا ، وإن تحديد هذه المعايير أمر ضروري لنجاح عملية تقويم الأداء ، حيث أنها تساعد في تعريف العاملين بما هو مطلوب منهم بخصوص تحقيق أهداف المؤسسة وتوجيه المديرين إلى الأمور التي ينبغي أن تؤخذ بعين الاعتبار لتطوير الأداء ، ولابد أن تصاغ هذه المعايير بمشاركة العاملين مما يساعد على رفع درجة أدائهم للعمل وإخلاصهم للمؤسسة . وقد اختلف الباحثون في تحديد هذه المعايير ، فمنهم من خصص مجموعة من المعايير لكل مستوى تنظيمي ، ومنهم من قدم مجموعة معايير يمكن تطبيقها على جميع الوظائف أو الأعمال الإدارية ومن أمثلة تلك المعايير ، العمل ، القيادة ، الإبداع ، الأداء ، حجم العمل ، القدرة على اتخاذ القرارات ، القدرة على حل المشاكل وتفويض السلطات .

رابعاً: معدلات تقييم الأداء .

يمكن تعريف معدل الأداء كما ذكره (شاويش ، ٢٠١٤ ، ص ١٠٢) بأنه عبارة عن ميزان يمكن بواسطته للمقوم أن يزن إنتاجية الموظف لمعرفة مدى كفاءته في العمل من حيث الجودة والكمية خلال فترة زمنية محددة ، ويتم هذا مقارنة العمل المنجز لموظف مع المعدل المحدد وتحديد مستوى إنتاجيته من حيث الكمية أو الجودة ومعدلات الأداء هي :

■ المعدلات الكمية : وبموجبها يتم تحديد كمية معينة من وحدات الإنتاج التي يجب أن تنتج خلال فترة زمنية محددة مثلا ، وهي معدلات تقيس لنا الأشياء أو العناصر الكمية " ذات القيمة الملموسة " .

■ المعدلات النوعية : وبموجبها يتم تحديد الجودة والإتقان .. الخ ، والتي يجب على الفرد أن يصل إليها في إنتاجه ، وغالبا ما تحدد بنسب معينة من الأخطاء أثناء الإنتاج

وبعدد الإنتاج المعيب ، وهي معدلات تقيس لنا الأشياء أو العناصر غير الكمية " ذات القيمة غير الملموسة " .

■ معدلات الكمية والنوعية : وهذا المعدل هو مزيج من السابقين ، إذ بموجبه يجب أن يصل إنتاج الفرد إلى عدد معين من الوحدات خلال فترة زمنية محددة وبمستوى معين من الجودة والإتقان .

ونستنتج مما سبق أن معدلات تقييم الأداء هي وسيلة كمية تستخدم لتحديد مستوى أداء الموظفين بناء على معايير محددة. يمكن أن تكون هذه المعدلات مفيدة في تحقيق الموضوعية ، لكنها قد تواجه بعض التحديات إذا لم تصمم أو تستخدم بطريقة صحيحة .

خامسا : طرق تقييم الأداء :

(١) طريقة التوزيع الإجمالي :

وفقا لهذه الطريقة يتم تقييم الأداء العام للفرد كما أشار إليها (القحطاني ، ٢٠١٥ ، ص ١٦٧) ، وتقوم على أساس فكرة التوزيع الطبيعي والتي ترى أن أي ظاهرة تميل إلى التركيز حول القيمة المتوسطة الظاهرة ويقل تركيزها عند الطرفين ويتم التقييم وفقا لهذه الطريقة على النحو التالي :

● تحديد مستويات معينة للأداء مثل: (امتياز ، جيد جدا ، جيد ، متوسط ، ضعيف ، ضعيف جدا)

● تحديد نسبة العاملين الواجب وضعهم عند كل مستوى .

(٢) طريقة الترتيب :

بمقتضى هذه الطريقة يتم ترتيب الموظفين من الأفضل إلى الأسوأ ، بناء على مجموعات من السمات أو الخصائص ، وتبدأ هذه الطريقة بحصر مجموعة المرؤوسين المراد تقييم أدائهم ثم يتم ترتيب هؤلاء الأفراد من الأفضل إلى الأسوأ بالنسبة لكل خاصية . (ديسلر ، ٢٠٠٨ ، ص ٤٣)

(٣) طريقة الاختيار الإجمالي :

ويذكر كلا من (كورتل ، نوري ، ٢٠١١ ، ص ٣٣٢) بأنه تقوم هذه الطريقة على جمع عدد كبير من العبارات التي تصف أداء الفرد ويتم توزيع تلك العبارات في الثنائيات ، كل منها يعبر عن ناحيتين من النواحي الطيبة في الفرد ، والثنائيات كل منها يعبر عن ناحيتين من النواحي غير المرغوب فيها مثال ذلك :

- هذا الشخص سريع الملاحظة والفهم.
- إنه شخص حاضر البديهة.
- هذا الشخص يميل إلى التأجيل في اتخاذ قراراته.
- من صفاته التردد في أوقات الأزمات (نواحي غير مرغوب فيها).

٤) طريقة الوقائع الحرجة :

وفقا لهذه الطريقة يتم تحديد الوقائع التي يعتقد بتأثيرها على نجاح أو فشل العاملين في أداء مهام وظائفهم وذلك بواسطة عدد من الخبراء ذوي الدراية ، واعتمادا على بطاقات وصف الوظائف ، وعلى فرض توافر هذه الوقائع فإن الرؤساء المباشرين يقومون بملاحظة أداء مرؤوسيههم وتسجيل ما إذا كانت هذه الوقائع تصدر عنهم ومدى تكرار هذا الحدث أولا بأول ، وهذا فإنه عندما يحين وقت تقييم الأداء فإنه ما على الرئيس إلا أن يراجع سجل الملاحظات الخاص بأداء العاملين ويحدد في تحرير الأداء الخاص بالمرؤوسين ، وأي الوقائع الحرجة ذات التأثير السلبي صدرت من المرؤوسين ومعدل تكرار هذا الصدور . (الفتاح ، المغربي ، ٢٠١٣ ، ١٤٢).

٥) طريقة قوائم المراجعة :

أشار كلا من (الطائي ، الفضل ، ٢٠٠٦ ، ٢٤٥) عيوباً لهذه الطريقة كليتها العالية حيث تتطلب من المنظمة إعداد قوائم بقدر ما يوجد لديها من تصنيفات وفقاً للأعمال الموجودة لديها ، حيث أن فقرات هذه القائمة تختلف من عمل لعمل آخر ، كما أن المقيم لا يتدخل ولا يعرف الدرجات المحددة فإن هذه الطريقة تقلل من التحيزات .

٦) طريقة المقارنة بين العاملين :

في هذه الطريقة يعطى كل فرد فرصة لكي يتم مقارنته بباقي الأفراد في نفس القسم ، ويتكون وفقاً لذلك ثنائيات (زوجيات) من المقارنات ، ويحدد في كل منها أي فرد أفضل وتجميع هذه المقارنات يمكن التعرف على ترتيب العاملين تنازلياً حسب أدائهم العام وحسب المقارنات التي تمت . (ماهر ، ٢٠٠٣ ، ٢٩٨).

٧) طريقة التدرج البياني :

تعتبر هذه الطريقة أكثر شيوعاً والتي تعتمد صفات محددة في المقارنة وفي تقييم العاملين وبقياص أداء الموظف وفق معايير محددة ، أي تحديد الصفات التي بموجبها يتم تقييم العاملين مثل نوعية الأداء وكمية الأداء ، ومن ثم يتم تحديد أوزان للتقديرات بالتدرج . (الفتاح ، المغربي ، ٢٠١٣ ، ١٤٢).

٨) طريقة الإدارة بالأهداف :

تستخدم هذه الطريقة في مجال تقييم الأداء بشكل واسع النطاق من خلال الإداريين والاختصاصيين وغالباً ما تطلق مسميات مختلفة على هذا النمط وهي وضع الأهداف، الإدارة بالنتائج ، إدارة الأداء أو تخطيط العمل (كاظم ، الخرشة ، ٢٠٠٧ ، ١٦٢).

سادساً : خطوات تقييم الأداء :

١. وضع خطوات الأداء : كما ذكرها (المحاسنة ، ٢٠١٣ ، ص ١٧٩) تعتبر هذه الخطوة أول خطوات عملية التقييم ، حيث يتم فيها التعاون بين المؤسسة والأفراد

العاملين من أجل وضع توقعات الأداء . من خلال الاتفاق على المهام المطلوبة والنتائج المرجو تحقيقها ، حيث يشكل هذا الاتفاق الحاجز الموجه لأداء العاملين لإنجاز المهام المحددة والمطلوبة منهم ، وبالتالي فتكون بمثابة الأساس والمحك لتقييم أدائهم وكفاءتهم وتتمثل عملية صياغة التوقعات في المداد وتحليل الوصف الوظيفي ووضع أهداف التقييم .

٢. وضع الأهداف : كم أشار إليها (القريوتي ، ٢٠١٠ ، ص ١٨٨-١٨٩) تتمثل هذه الخطو في تحديد أدوار العاملين وتوجيه جهودهم وتحفيزهم بحيث يحدد لهم ماهي الأهداف المرجوة ، وهنا فإن وجود أهداف للمؤسسة يعتبر أمرا مرشدا وموجها للعاملين حيث تكون الطريق لهم واضحة ، وعدم وجود هذه الأهداف وأهداف التقييم يعبر عن خلل في مدخلات النظام .

٣. صياغة معايير التقييم : حيث لا بد أن تكون هذه المعايير واضحة كما ونوعا في أذهان الطرفين من العاملين والمشرفين وهي لا تخرج عن :

- ❖ الصفات الشخصية التي يتحلى بها العاملين التي قد تؤثر على مستويات أدائهم ، ومن تلك الصفات مستوى الدافعية والقدرة على المبادرة والحماس للعمل وغيرها .
- ❖ السلوك والتصرفات التي يقوم بها العامل وغيرها .
- ❖ النتائج التي يصل إليها أو يحققها العامل كنسبة نجاح .
- ❖ المعايير المتعلقة بطرق التقييم .

سابعا : المشكلات التي تواجه عملية تقييم الأداء :

- التأثير بالهدف من إجراء التقييم كما أشارت إليه دراسة العنزي والهاجري (٢٠٢٤) : إذ أنه قد يؤثر الهدف من التقييم على اتجاهات القائم به فإذا كان التقييم يتم لاستعمال نتائجه في الترقية فقد يدفع ذلك المديرين لإعطاء تقديرات مرتفعة للمرؤوسين للاستفادة من فرص الترقية ، بعكس الحال إذا كان التقييم لغرض تحديد الاحتياجات التدريبية ، فقد يعطي المديرين تقديرات ضعيفة حتى يظهروا للإدارة حاجاتهم للتدريب ولعلاج مثل هذه الأخطاء يجب أن يدرّب المدير على عملية إجراء التقييم بصورة مجردة بناء على المعدلات المحددة للوقوف على نقاط القوة والضعف .
- التساهل واللين والتشدد والصرامة عند تقييم أداء العاملين : قد يميل بعض المديرين إلى التساهل مع الجميع وذلك بوضع درجات عالية إرضاء للجميع ومراعاة للحالات الإنسانية والرغبة في عدم إيذاء المشاعر والأحاسيس هذا بالإضافة إلى تجنب مواجهة العاملين عند مناقشة معدلات الأداء في مرحلة التغذية المرتدة ، وعلى عكس ذلك قد نجد بعض المديرين يتسمون بالتشدد والصرامة المبالغ فيها .
- النزعة المركزية : ويشير ذلك إلى ميل المديرين إعطاء درجة متوسطة عند تقييمهم لأداء مرؤوسيههم وذلك بأن يختاروا غالبا المعدلات المتوسطة اعتقادا منهم أن ذلك أفضل ، بالإضافة إلى تكاسلهم في البحث والتحليل والتحري الدقيق لإنجازات

مرووسيهيم ، وقد تؤدي مثل هذه الأخطاء إلى غلق الباب أمام نمو الموظفين المتميزين وتقدمهم في مسارهم الوظيفي وإحساسهم بالإحباط لمساواتهم بغيرهم من ذوي الإنتاج العادي . (المغربي ، ٢٠٢٠ ، ص ٢٢١-٢٧٨)

• تأثير الهالة : كما ذكره (إسلام ، ٢٠٠٨ ، ص ٣٤) ويدل ذلك على تأثير المدير بعامل معين في مرووسيه مما يجعله يبني تقييمه الكلي بناء عليه فإذا تميز أحد المرؤوسين بنقطة قوة معينة تجد المدير يعكسها على جميع الجوانب التي يقيّمها لدى هذا المرؤوس والعكس صحيح إذا وجد نقطة ضعف أو بعض الصفات أو التصرفات السلبية تجده يعكسها على السلوك العام للموظف ونتيجة لعدم موضوعية الأحكام السابقة والتحيز الإداري ، الذي يقع فيه المدير ، يجب عليه ألا يسمح لانطباع معين من أحد مرووسيه أن يؤثر في حكمه على باقي العناصر بموضوعية ومن ثم يجب أن يقيم كل عنصر بصفة مستقلة عن جميع العناصر الأخرى .

• خطأ الانطباع الأول : يقع الكثيرون في خطأ الانطباعات الأولى خاصة إذا اشتمل تفسيرها على تخمينات وتوقعات من المديرين عن أداء المرؤوسين فالموظف الذي أنجز بطريقة طيبة في أحد المرات ، أو حضر مسرعا ، أو التزم بمواعيد الإنجاز قد يترك انطبعا أولي لدى مديره بالجدية والحماس والسرعة ، ويجب على المديرين أن يؤسسوا قراراتهم وتقييمهم على معلومات دقيقة وصادقة فالتقييم السيء يترتب عليه قرارات غير عادلة قد تضر بالمنظمة والعاملين .

ثامنا : متطلبات ضمان جودة معايير الأداء :

• الصدق : عندما يجري تصميم المقياس فإنه يجب التأكد من أن الجوانب التي تحتويها تكون ذات أهمية وارتباط حقيقي بالفاعلية والكفاءة المطلوبين لأداء الفرد لعمله وأن العوامل الداخلية في المقياس لا تكون أكثر مما هو مطلوب ولا أقل منه أي أن يقيس المقياس ما يفترض قياسه وليس شيئا آخر .

• الثبات : يعني حصول الفرد على نفس التقديرات عندما يكون آدائه ثابتا ، أما عندما يكون الأداء مختلفا فإن نتائج القياس يجب أن تكون متقاربة .

• التمييز : مدى قدرة المقياس على تقدير الفروقات بين أداء الأفراد المختلفين مهما كانت ضئيلة.

• سهولة الاستخدام : يجب أن يكون سهل الاستخدام وواضح لكل من يستخدمه وعدم الحاجة إلى جهد كبير عند استخدامه ولا حتى وقت كبير . وتجدر الإشارة هنا إلى أن المعايير المستخدمة يجب أن تكون ملائمة لطبيعة العمل المراد قياسه ، مع مراعاة قدرات ومؤهلات العاملين الذين نرغب في قياس إنجازاتهم ، سلوكياتهم ونتائجهم ، وأن يكون المعيار مفيدا في حال استخدامه ، وأن يكون سهل التطبيق وملائما من حيث التكاليف . (سعيد ، ٢٠١١ ، ٣٦٩).

ويتضح مما سبق بأنه إذا تم تطبيق هذه المتطلبات ، فإن معايير الأداء ستكون أكثر دقة وإنصافا ، مما يعكس على تحسين الأداء العام للموظفين والمؤسسة . المفتاح هو التوازن بين الوضوح ، القابلية للقياس ، والمرونة في التحديث ، بحيث تكون المعايير فعالة وعملية في نفس الوقت .

تاسعا : علاقة نظام تقييم الأداء بفعالية الأداء الوظيفي :

١. **تطوير وتنمية الأداء :** فنتائج التغذية المرتدة عن الأداء كما وضحتها (المغربي ، ٢٠٠٧ ، ص ٢٥٦) تسمح للمديرين والمسؤولين عن الأفراد بالوقوف على التصرفات المناسبة والسلوك الواجب اتباعه لتحسين وتنمية الأداء .

٢. **التدريب وتنمية الكفاءات :** تتبج مخرجات نظام تقييم الأداء الفرصة للتعرف على نقاط القوة والضعف وبذلك تعمل الإدارة والموظف على علاج نقاط الضعف من خلال تحديد الاحتياجات التدريبية ومجالات البرامج التدريبية وموضوعاتها والزمن المناسب لها مما يساعد على التخطيط الفعال للبرامج التدريبية ، وتؤدي معرفة نقاط القوة إلى العمل على تدعيم تلك النقاط وتثبيتها والمحافظة عليها وبيان كيفية تنميتها وزيادتها مستقبلا .

٣. **الترقية والنقل :** إن تحديد درجة كفاءة أداء الفرد العامل يؤدي إلى إجراء عملية الملاءمة بينها وبين متطلبات المنصب الذي يشغله ، وقد يؤدي ذلك بنقله على وظيفة أخرى في نفس المستوى أو مستوى آخر كما يمكن الترقية إلى وظيفة أخرى أعلى إذا كانت نتائج التقييم تبرز مهارات تسمح له القيام بمهام في مستوى أعلى مما هو عليه لذلك يقوم العامل ببذل الجهد الكبير لإبراز هذه المهارات والقدرات من أجل إثبات ذاته وأنه يستحق هذه الترقية .

وأضاف (زويلف ، ١٩٩٨ ، ٢٤٠) :

٤. **رفع الروح المعنوية للعاملين :** إن جو من التفاهم والعلاقات الحسنة يسود العاملين ورؤسائهم عندما يشعرون أن جهودهم وطاقتهم في تأديتهم لأعمالهم هي موضع تقدير واهتمام من قبل الإدارة وأن الهدف الأساسي من وراء التقييم هو معالجة نقاط الضعف في أداء الفرد على ضوء ما يظهره التقييم ، كما أن اعتماد الترقية والعلاوات والتقدم تقييم موضوعي عادل لأداء الفرد سيخلق الثقة لدى المرؤوسين برؤسائهم وبالإدارة ، كل ذلك يدفع الفرد على العمل راضيا باستعداد وجداني وما الروح المعنوية إلا ذلك الاستعداد الوجداني والذي يساعد العاملين على زيادة الإنتاج وإيجادته .

٥. **الانضباط والمعاقبة :** تتضمن تقارير التقييم قائمة من العقوبات التي حصل عليها العامل خلال فترة معينة ، تستعمل في حالة ما إذا رفعت على العامل شكوى ما قد تكون هناك حاجة للعودة إلى معاقبته بتجميد ترقيته أو تنزيل درجة الوظيفة أو فصله

أو غيرها ، لذلك يبذل كل ما لديه من جهد في تحقيق الأداء الفعال وعدم التقصير في عمله لتجنب مثل هذه العقوبات .

ويتضح مما سبق بأنه إذا كان نظام تقييم الأداء مصمما بشكل جيد ، فإنه يصبح أداة استراتيجية لتعزيز الفعالية الوظيفية وتحقيق الأهداف المؤسسية . لكن إذا كان التقييم غير عادل أو غير واضح ، فقد يؤدي إلى انخفاض الدافعية وزيادة معدلات الاستياء الوظيفي ، مما يؤثر سلبا على الأداء العام للمؤسسة . لذا يجب أن يكون نظام التقييم قائما على معايير واضحة ، عادلة ، وقابلة للقياس لضمان تحقيق أقصى استفادة منه .

المحور الثاني : جودة الإدارة التربوية .

مفهوم الجودة:

عرفها (العزاوي ، ٢٠٠٥ ، ١٣) بأن (الجودة بمعناها العام والشائع هي النوعية الجيدة ، ويقصد بها كيف عكس الكم الذي يعني العدد ، كما تعني بالنسبة للبعض الدقة والضبط والكمال في العمل ، كما تأخذ معنى مرادفا لدرجة التفضيل لدى الكثير من الناس ، وبذلك تكون الجودة مرادفة للرفاهية والتميز) .

أولا : معايير كفاءة الأداء في المؤسسة التعليمية وهي كما وضحتها (داغستاني ، ٢٠٢٠) في دراسته :

(أ) الأهداف :

١ . مدى صلاحية الأهداف لأن تكون مرشدا فعلا لتوجيه حاضر المؤسسة التعليمية ومستقبلها .

٢ . مدى تناغم الأهداف الفرعية مع الأهداف العامة ومساهمتها في إنجازها .

٣ . مدى توافر القدرات التخطيطية الكافية كما والملائمة نوعا لصياغة الخطط اللازمة لإنجاز الأهداف .

٤ . مدى انسجام سياسات وإجراءات القبول في المؤسسة التعليمية .

٥ . مدى قدرة أهداف المؤسسة التعليمية على إبراز هويتها المميزة لها عن غيرها .

(ب) تعلم الطالب :

١ . مدى تقويم الطلاب لنظام الإرشاد والإشراف الذي توفره لهم المؤسسة التعليمية .

٢ . مدى مستوى تسرب الطلاب من المؤسسة التعليمية .

٣ . مدى توافر برامج ومصادر للتعليم الفردي أو التعويضي للطلاب .

٤ . مدى فاعلية إدارة شؤون الطلاب في المدرسة .

٥ . مدى توافر شواهد على وجود تقدم مقبول نحو تحقيق أهداف التعلم .

(ج) الهيئة التعليمية :

١ . مدى ملائمة الإجراءات والسياسات الحالية لتقويم أداء الهيئة التعليمية .

٢. مدى تحقيق البرامج الراهنة المتعلقة بتحسين التدريس وتطوير الهيئة التعليمية لأهدافها.

٣. مدى تقبل السياسات والإجراءات الحالية المتعلقة بشؤون الهيئة التعليمية .

٤. مدى ملائمة مرتبات الهيئة التعليمية للمنافسة .

٥. مدى ملائمة الأداء الوظيفي للهيئة التعليمية .

(د) البرامج التعليمية :

١. مدى توافر سياسات وإجراءات مناسبة لبناء البرامج الجدية لدى المؤسسة التعليمية .

٢. مدى تطبيق سياسات وإجراءات مناسبة لفحص وتقويم البرامج القائمة لدى المؤسسة التربوية .

٣. مدى مساعدة محتويات برنامج الإعداد العام على الإثارة والتحفيز الفكري للطلاب .

٤. مدى كفاءة وانسجام البرامج التعليمية مع أهداف المؤسسة التعليمية .

٥. مدى تقديم المكتبة خدمات جيدة للهيئة التعليمية والطلاب .

(هـ) الدعم المؤسسي :

١. مدى ملائمة المبنى التعليمي لحجم الطلاب وطبيعة البرامج التعليمية .

٢. مدى توافر خطط طويلة المدى لتطوير المباني والأجهزة التعليمية .

٣. مدى مساهمة المرتبات والمخصصات المقدمة للعاملين في مجال الخدمات المساندة في جذب العناصر الجيدة لهذا المجال .

٤. مدى توافر الإجراءات الملائمة لتقويم أداء العاملين في مجال الخدمات المساندة .

(و) القيادة الإدارية :

١. مدى اهتمام القيادة الإدارية في المؤسسة التعليمية بالتخطيط .

٢. مدى تكوين علاقات عمل فعالة بين المدير والإداريين في المؤسسة التعليمية .

٣. مدى ضمان السياسات والإجراءات الإدارية لفاعلية إدارة المؤسسات التعليمية .

٤. مدى توافر الإجراءات والسياسات المناسبة لتقويم أداء الإداريين وتطويرهم مهنيًا .

٥. مدى تحسين مبادئ تكافؤ الفرص والعدالة والموضوعية في سياسة التوظيف الحالية .

ثانياً : دور القائد التربوي في تحقيق جودة الأداء التدريسي .

• الخصائص العامة للقيادة التربوية الناجحة :

حددت (ميدان ، ٢٠٠٥ ، ص ٣٧) الخصائص العامة للقيادة التربوية

الناجحة وهي كالآتي :

❖ تعمل القيادة التربوية الناجحة على تحقيق رغبات الأفراد إشباعاً للحاجات التي تظهر في الجماعة .



- ❖ تحاول القيادة التربوية الناجحة الانتفاع من ضرورة البواعث الذاتية والحوافز الداخلية للنشاط في كل فرد من أفراد الجماعة .
- ❖ اتباع سياسة المساواة وعدم التمايز بين من يعملون تحت إمرته حتى يظفر باحترام جماعته أو يرتفع في أعينهم .
- ولعل من أبرز إجراءات تحقيق النجاح للقائد التربوي كما ذكرها (الحربي ، ٢٠١١) في دراسته:
- ❖ التخطيط للأهداف التربوية القريبة المدى والبعيدة المدى وللعملية التربوية حيث تكون الأهداف واقعية ممكنة التحقيق .
- ❖ الإدارة والتنفيذ وتحريك التفاعل لتنفيذ السياسة والمناهج وتحقيق الأهداف بإيجابية.
- ❖ صيانة بناء الجماعة من حيث علاقات الود والتجاذب والتعاون وطرق الاتصال بين الأعضاء وإمكانات الحراك الرأسي والأفقي .
- ❖ أن يكون للقائد أفكارا إبداعية يدعمها إطار علمي .
- ❖ نموذج سلوكي ومثل أعلى للسلوك وقدوة حسنة لأعضاء الجماعة .
- ❖ رمز للجماعة واستمرارها في مهمتها .
- ❖ محافظ على الجماعة وتيسير القوى التي تجذب الأعضاء للجماعة .
- ثالثا : مجالات المعايير التي يجب أن يتقنها المعلم :**
- في دراسة (Leib, 2010) حددت مجالات المعايير التي يجب أن يتقنها المعلم فيما يلي :
- المجال الأول : مجال التخطيط (الطويل والمتوسط واليومي) .
- المجال الثاني : مجال التدريس (تنويع الاستراتيجيات ومعرفة توقعات المتعلم وإمداده بالمحتوى المناسب وإثارة الدافعية وتنويع سبل التعزيز) .
- المجال الثالث : (مجال بيئة التعلم من حيث تحقيق المواصفات التي تجعل التعلم نشطا والتفاعل موجها لتحقيق الأهداف) .
- المجال الرابع : مجال الاحتراف ، وقد حدد في قدرة المعلم على أن :
- يحدد احتياجات المتعلمين بدقة ، أي يعرف ماذا يحتاج وما الذي يكون قادرا بالفعل على عمله .
- تصميم مواقف التعلم لكي يصبح التعلم ذا معنى للمتعلم .
- يحلل أداء المتعلمين ليعرف مدى تقدمهم في التعلم .
- رابعا : تطوير أداء القيادات المدرسية على ضوء المعايير لجودة التعليم : (القحطاني ، ٢٠١٩ ، ٨٨-٨٧) .

- **متطلبات تنموية :** وتشمل التأكيد على التنمية المهنية الشاملة والمستدامة لكافة العناصر البشرية بالمدرسة سواء المعلم أو الموظف الإداري أو الفني أو غيره بالإضافة إلى التأكيد على التنمية المهنية للقيادات المدرسية من أجل تحسين أدائهم والوصول إلى أفضل النتائج الممكنة للمدرسة .

- **متطلبات ثقافية :** وتشمل اهتمام القيادات المدرسية بالتغييرات المتلاحقة سواء على المستوى الداخلي أو الخارجي بحيث تتمتع بالمهارات المتنوعة بالإضافة إلى التركيز على ما هو جديد ومفيد وخاصة في عصر اختصار المسافات وكسر الحواجز وسرعة التفاعل مع المعرفة المتجددة مع التركيز على تأصيل الاستعداد النفسي لدى هذه القيادات نحو تقبل عملية التغيير .

وبضيف يوكي (G.YUKI.2019.127-128) معايير أخرى :

- **متطلبات مادية :** وتشمل العمل على ترقية العائد الاقتصادي للقيادات المدرسية وتخصيص مجموعة من الحوافز والمكافآت على مدار العام في إطار تحقيق جودة الأداء وتطوير رؤية المدرسة ورسالتها مع توفير الموارد المالية اللازمة لتنفيذ خطط تطوير الأداء الخاصة بالقيادات أو بالعاملين بالمدرسة .

- **متطلبات تشريعية :** وتشمل توفير الضمانات القانونية من خلال بعض التشريعات التي تضمن ممارسة القائد المدرسي لمجموعة من الأنشطة التي تساعده على تطوير أدائه بشكل خاص وتطوير أداء العاملين معه في ذات المدرسة بشكل عام مع منح القائد المدرسي والعاملين مجموعة الصلاحيات التي تضمن تزويدهم بالمهارات والتقنيات والمعلومات والسلطة والمسؤولية في إطار فريق العمل الذي يستثمر الطاقات ويقتنص الفرص ويؤمن بالتحسين المستمر من أجل رفع كفاءة المدرسة .

من خلال ما سبق أن تطوير أداء القيادات المدرسية استنادا إلى معايير جودة التعليم هو خطوة ضرورية لضمان نجاح العملية التعليمية ، وأن القائد المدرسي لم يعد مجرد إداري ينظم العمل اليومي ، بل هو عنصر استراتيجي يوجه المدرسة نحو تحقيق التميز الأكاديمي والتربوي لذلك ، يجب أن يكون تطوير القيادات المدرسية مستمرا ، ومستندا إلى معايير واضحة ، وقائما على أحدث الاتجاهات في الإدارة التربوية .

خامسا : تتمثل مبادئ المعايير لجودة التعليم على النحو التالي : (٧٦-٧٧ ، ٢٠١٨ ، ريتشارد)

• **التحسين :** ويعني التركيز على العمل أو المستفيد من خدمات المؤسسة التعليمية حيث يتصدر المشهد الطالب ومن ثم يكون التركيز على تحسين المنتج التعليمي .

• **الوقاية :** وتعني توجيه الجهود نحو منع الأخطاء قبل وقوعها في كل مجالات العمل المدرسي وهذا يحتم على المؤسسة التعليمية أن تهتم باكتشاف الأخطاء قبل وقوعها .

- **الرقابة :** وتعني اهتمام المؤسسة التعليمية على رقابة عملياتها المختلفة وأداء العاملين على المستوى الإداري والمعلمين على المستوى التعليمي أو التربوي .
- **التسلسل :** ويعني اهتمام المؤسسة بنشر ثقافة الجودة وتعريف كافة العناصر البشرية بها بمبادئها ومراحل تنفيذها مع تدريب كافة العناصر البشرية على مفرداتها وكيفية تطبيقها على أرض الواقع وفي ميادين العمل المدرسي كافة .
- **الجماعية :** وتعني اهتمام المؤسسة بنشر ثقافة العمل الجماعي وتحقيق مبدأ المشاركة من خلال فرق العمل مع تحديد مسؤولية كل عضو في الفريق مع تحقيق المساءلة عن النتائج التي تتحقق على أرض الواقع .
- **التغذية الراجعة :** وتعني الاستماع إلى آراء كافة العناصر البشرية المعنية بجودة المؤسسة التعليمية سواء المعلم أو الطالب أو ولي الأمر أو الإداري أو الفني أو غير ذلك .

سادسا : معايير ترتبط بإدارة المدرسة :

- ❖ التأكيد على مواكبة الثورة المعلوماتية والنمو المعرفي المتسارع بتقنية الاتصالات في كل مراحل التعليم بالدولة .
- ❖ إحداث نقلة نوعية في تحقيق جودة عناصر المنظومة التعليمية من خلال البرنامج التكاملي لتطوير التعليم ورفع مستوى مخرجاته .
- ❖ التأكيد على حسن إعداد المعلم على اعتبار أن تحسين التعليم يبدأ من عنده وينتهي عنده حيث إنه يمثل القائد في العملية التعليمية .
- ❖ التأكيد على دعم المؤسسات التعليمية بمختلف المراحل التعليمية لدخول المنافسة وخاصة في عصر النهضة المعلوماتية والتكنولوجية المتجددة والمستمرة نحو الأفضل .
- ❖ تقويم مختلف لعناصر العملية التعليمية من منظور تكاملي مع قياس جودتها من خلال التفاعل بين عناصرها .
- ❖ تطبيق مبدأ المحاسبية ومؤشرات الأداء على كل العناصر البشرية التي تقوم على العملية التعليمية مع ربط جودة الأداء بالنتائج التي تحققت على أرض الواقع .
- ❖ التزام القيادات المدرسية بالجودة .
- ❖ تقييم العمليات التي تقوم بها المؤسسة التعليمية بمختلف المراحل لضمان الجودة في التدريس والتفاعل الإيجابي مع المجتمع .
- ❖ دعم القيادات المدرسية لشبكة العلاقات الإنسانية بين كل العاملين بالمدرسة .
- ❖ وجود معايير لاختيار العاملين بالمدرسة .
- ❖ تدريب العاملين بمختلف وحدات المدرسة . (وزارة التربية والتعليم في الكويت ، ٢٠٢٣)

سابعاً : معايير ترتبط بالنظام التعليمي بالمؤسسة التعليمية :

- تطوير عناصر النظام التعليمي مع التركيز على مهارات المعلم حتى يتكيف مع تحديات القرن الحادي والعشرين .
- وجود مجموعة من المعايير العقلانية مثل الواقعية والمرونة والكفاءة والرؤية بعيدة المدى والديناميكية مع توظيف هذه المعايير على مؤسساتنا التعليمية .
- تبني فكرة البيئة الجماعية في كل المؤسسات التعليمية التي يشارك من خلالها الجميع لتحقيق الأهداف المنشودة في الحاضر والمستقبل .
- التفاعل مع مفردات العصر الرقمي وتوظيف كافة التقنيات الحديثة وأجهزة الحاسوب وثورة المعلومات في عناصر العمل المدرسي .
- تغيير دور المعلم فأصبح موجهاً بدلاً من ملقناً مع تحويل دور الطالب فأصبح باحثاً ومعتمداً على ذاته في الحصول على المعلومات .
- إقامة تجمعات ذات بنية معرفية جديدة يتعاون من خلالها الطلبة في عملية التعليم .
- تشجيع المدرسة بكافة المراحل التعليمية للتفاعل مع زيادة المعلومات وزيادة المعرفة وانتشار التعليم عن بعد مع ربط ذلك بالاقتصاد الوطني .
- نشر الثقافة التقنية بين كل العناصر البشرية بالمؤسسة التعليمية في إطار إيجاد مجتمع إلكتروني قادر على مواكبة مستجدات العصر .
- تنمية مهارات وقدرات الطلبة وبناء شخصيتهم حتى يصبحوا قادرين على التواصل مع الآخرين .
- إقامة فرصة تبادل الخبرات بين المعلمين والعاملين والقيادات المدرسية باستمرار .
- دعم تفاعل المنظومة التعليمية والتي تضم المعلم والمتعلم والمنزل والمجتمع والبيئة المحيطة بالمؤسسة التعليمية عبر وسائط التعليم المتنوعة .
- إعادة هندسة العملية التعليمية من خلال تحديد دور المعلم والمتعلم والمؤسسة التعليمية في ظل ترايد منجزات الثورة التكنولوجية . (وزارة التربية والتعليم في دولة الكويت ، ٢٠٢٠)

- ثامناً : معايير ترتبط بالتميز المؤسسي :** (أبو فارة وآخرون ، ٢٠٢٠ ، ص٣٥-٣٦)
- استمرارية تطوير كل عناصر المؤسسة التعليمية مع تحقيق شموليته بحيث تتناول كافة مكوناتها ومؤشرات التميز بها سواء على المستوى الداخلي أو الخارجي .
 - بناء أداء المؤسسة التعليمية بمختلف مراحلها على مقومات التفوق والإبداع .
 - ربط تطوير المؤسسة التعليمية بحاجات المجتمع مع التأكيد على إمكانات الواقع ومحدداته الفعلية .
 - إحداث تعديلات وتغييرات في الهيكل التنظيمي للمدرسة بمختلف مراحلها على أن تصبح مؤسسة متميزة في عالم سريع التغير .

- دعم التفوق التنافسي للمدرسة بمختلف مراحلها من خلال الاستجابة لرغبات المستفيدين من خدماتها .
- تحقيق الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة تحت مظلة تقليل التكلفة وتحسين الجودة وحسن استثمار الطاقات.
- التركيز على العناصر ذات القيمة المضافة حتى تتحقق الميزة التنافسية للمؤسسة التعليمية .
- التحسين المستمر في كل الخدمات التي تقدم من قبل المؤسسة التعليمية لأصحاب العلاقة .
- تنمية العلاقة بين المؤسسة ومؤسسات المجتمع المحلي عبر قنوات اتصال واضحة ومحددة .

ثانيا : الدراسات السابقة :

هدفت دراسة "أوجوغانير وسوتون" (Ogboghaniir & Sotohn, 2024) بعنوان: "استراتيجيات تقييم الأداء وإنتاجية المعلمين في المدارس الثانوية العامة في ولاية ريفرز" إلى فحص العلاقة بين استراتيجيات تقييم الأداء (الامتنال لمتطلبات ضمان الجودة، والالتزام بمواصفات المخرجات، والمعرفة الوظيفية، والمبادرة الإبداعية) وبين إنتاجية المعلمين في المدارس الثانوية العامة في ولاية ريفرز، وقد تكون مجتمع الدراسة من (١٧١٤) معلم في ٩٥ مدرسة ثانوية عامة في منطقة مجلس الشيوخ في ريفرز ويست في ولاية ريفرز، بينما اشتملت عينة الدراسة على (٥١٤) معلم ومعلمة، وقد استخدمت الدراسة أسلوب اخذ العينة العشوائية، وقد تبنت الدراسة المنهج الارتباطي، كما استعانت باستبانة استراتيجيات تقييم الأداء واستبانة إنتاجية المعلمين المكون من ٢٠ عنصراً، وقد توصلت هذه الدراسة إلى العديد من النتائج من أهمها: وجود علاقة ارتباطية بين استراتيجيات تقييم الأداء، مثل الامتنال لمتطلبات ضمان الجودة، والالتزام بمواصفات المخرجات، والمعرفة الوظيفية، والمبادرة الإبداعية، وبين تحسين مستويات إنتاجية المعلمين في المدارس الثانوية العامة في ولاية ريفرز، حيث عزز الامتنال لمتطلبات ضمان الجودة من التزام المعلمين بالإجراءات والمعايير التي تضمن تحقيق جودة عالية، بينما ساهم الالتزام بمواصفات المخرجات باستخدام أساليب تدريس تحسن من مستويات المخرجات التعليمية، وتساهم المعرفة الوظيفية من امتلاك المعلمين للمهارات والخبرات والمعرفة الضرورية لأداء مهامه بكفاءة، وأخيراً تساهم المبادرة الإبداعية في تقديم أفكار وحلول جديدة ومبتكرة تساهم في تحسين الأداء، وتعزيز الإنتاجية، وحل المشكلات بطرق غير تقليدية، وأوصت الدراسة بالعديد من التوصيات أهمها يجب على الحكومة توفير إطاراً قانونياً يساهم في تنسيق وتوحيد أفضل الاستراتيجيات لتقييم الأداء، مما يساهم في ضمان المعايير والتوحيد في هذا المجال.

استهدفت دراسة الجهوري (٢٠٢٣) بعنوان "فاعلية تقويم الأداء الوظيفي للمعلمين بمدارس محافظة شمال الباطنة في سلطنة عمان من وجهة نظر المعلمين أنفسهم" درجة تقويم الأداء الوظيفي للمعلمين، والفروق في ذلك وفقاً لمتغير النوع الاجتماعي، والمسمى الوظيفي، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة، وقد تكون مجتمع الدراسة من معلمي المدارس الحكومية في محافظة شمال الباطنة بسلطنة عمان، واشتملت عينة الدراسة على (١٠٩) معلماً، و(٩٤) معلمة في سلطنة عمان، وتم اختيارهم بالطريقة العشوائية البسيطة، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي المسحي التحليلي، كما استعانت بالاستبانة كأداة للدراسة، وقد توصلت الدراسة إلى العديد من النتائج أهمها: جاءت درجة تقويم الأداء الوظيفي للمعلمين متوسطة، واشتملت على المجالات التالية: أهداف وأهمية التقويم، التغذية الراجعة للتقويم، ومعوقات تقويم الأداء؛ وجود فروق دالة إحصائية في درجة تقويم الأداء الوظيفي للمعلمين تعزى لمتغير النوع الاجتماعي في مجال أهداف تقويم الأداء الوظيفي لصالح المعلمات؛ وفي متغير المسمى الوظيفي في مجال أهمية تقويم الأداء الوظيفي لصالح المعلمين الأوائل؛ ولمتغير المؤهل العلمي في مجال معوقات تقويم الأداء الوظيفي لصالح ذوي المؤهل العلمي بالبيكالوريوس، فيما تبين عدم وجود فروق وفقاً لمتغير سنوات الخبرة، وأوصت الدراسة بضرورة الموازنة بين آلية تقييم وتقويم الأداء الوظيفي والتحفيز والمكافآت، مع وضع آليات وخطط تنظيمية وتنموية لتقويم الأداء، وتوفير احتياجات المعلمين التدريبية من خلال ورش عمل، كما يُوصى باستخدام التدريب الإلكتروني الذكي كداعم دوري للأداء الوظيفي.

استقصت دراسة الرواحية وآخرون (٢٠٢٣) بعنوان "درجة ممارسة مديري المدارس الحكومية لمهارات التخطيط التربوي وعلاقته بجودة الأداء الوظيفي للمعلمين في محافظة الداخلية بسلطنة عمان" معرفة درجة ممارسة مديري المدارس الحكومية لمهارات التخطيط التربوي في محافظة الداخلية، ومستوى جودة الأداء الوظيفي للمعلمين، والفروق في ذلك وفقاً لمتغير الجنس، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة؛ والكشف عن العلاقة بين مهارات التخطيط التربوي والأداء الوظيفي للمعلمين، وقد تكون مجتمع الدراسة من معلمي المدارس الحكومية بمحافظة الداخلية في سلطنة عمان، واشتملت عينة الدراسة على (١٦١) معلماً، و(٢٤٣) معلمة في سلطنة عمان، وتم اختيارهم بالطريقة العشوائية البسيطة، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي الارتباطي، كما استعانت بالاستبانة كأداة للدراسة، وقد توصلت الدراسة إلى العديد من النتائج أهمها: جاءت درجة ممارسة مديري المدارس الحكومية لمهارات التخطيط التربوي متوسطة، واشتملت على رؤية ورسالة المدرسة وأهدافها، وصنع القرارات، بجانب المقدرة على تحديد الاحتياجات، والمتابعة والتقييم، والتنبؤ ودراسة المستقبل، وجاء مستوى جودة الأداء الوظيفي للمعلمين

مرتفعاً، في كل من بُعد العلاقات الإنسانية، وبُعد توظيف التقنيات الحديثة، وبُعد المناخ التنظيمي والمقدرة على العمل، فيما جاء متوسطاً في بُعد الدافعية؛ وبيّنت النتائج وجود فروق دالة إحصائية في مستوى جودة الأداء الوظيفي للمعلمين وفقاً لمتغير النوع الاجتماعي لصالح المعلمات في بُعد الدافعية، وتوظيف التقنيات الحديثة، فيما تبين عدم وجود فروق وفقاً لمتغير المؤهل العلمي، وسنوات الخبرة؛ وجود علاقة ارتباطية إيجابية دالة إحصائية بين درجة ممارسة مديري المدارس لمهارات التخطيط التربوي وجودة الأداء الوظيفي للمعلمين، وأوصت الدراسة بضرورة تهيئة البيئة المدرسية وجعلها بيئة جاذبة للطلبة والمعلمين، مع توجيه مديري المدارس للمعلمين الأوائل وذوي الخبرة لتقديم ورش تدريبية في استراتيجيات التدريس الحديثة للطلاب، وتضمن ذلك في خطة الإنماء المهني بالمدارس لتحسين الأداء الوظيفي وتحقيق جودة التعليم.

ناقشت دراسة الانصاري والقاسمية (٢٠٢٢) بعنوان "تطبيق نظام إدارة الأداء الوظيفي وعلاقته بمستوى الرضا لدى معلمي الحلقة الثانية بمدارس الشارقة بدولة الإمارات العربية المتحدة" واقع تطبيق نظام إدارة الأداء الوظيفي بالمدارس؛ والفروق في ذلك وفقاً لمتغير سنوات الخبرة، والمؤهل العلمي، وقد تكون مجتمع الدراسة من معلمي الحلقة الثانية بمدارس الشارقة بدولة الإمارات العربية المتحدة، واشتملت عينة الدراسة على (١٦٤) معلماً في دولة الإمارات العربية المتحدة، وتم اختيارهم بالطريقة العشوائية البسيطة، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي الارتباطي، كما استعانت بالاستبانة كأداة للدراسة، وقد توصلت الدراسة إلى العديد من النتائج أهمها: أن تطبيق نظام إدارة الأداء الوظيفي جاء بدرجة عالية، ويعزى ذلك إلى الجهود المبذولة من وزارة التربية والتعليم والإدارات المدرسية في تطبيق الأنظمة الخاصة بتقييم الأداء الوظيفي، ويعكس مدى إدراكهم لأهمية إدارة الأداء الوظيفي وتأثيرها الإيجابي على المعلمين من خلال الترقّيات والمكافآت والنقل لوظائف أعلى، ويشير ذلك أيضاً إلى سعي الإدارة لتطوير معايير التقييم استجابة للتطورات العالمية، مما يسهم في تحسين مستوى الأداء ورفع الكفاءة العملية للمعلمين؛ عدم وجود فروق دالة إحصائية حول واقع تطبيق نظام إدارة الأداء الوظيفي بالمدارس وفقاً لمتغير سنوات الخبرة، والمؤهل العلمي، وأوصت الدراسة بضرورة اعتماد معايير ومقاييس تضمن تحقيق معدلات الأداء المطلوبة وتعزيز معايير الجودة والتطوير المستمر، مع تحديث معايير التقييم بشكل دوري، كما يُوصى بتطوير نظام الأداء الوظيفي ليكون أكثر فاعلية في دعم التطور الإداري من خلال تحسين معايير وأساليبه.

أوجه الاستفادة من الدراسات السابقة:

تم الاستفادة من الدراسات السابقة في عدة أمور من أهمها:



- عرض الإطار النظري ودعّمه بالمراجع المستخدمة.
 - تدعيم الإطار النظري بنتائج دراسات وأبحاث حول متطلبات تحقيق معايير الجدولة في تقييم الأداء الوظيفي للمعلمات وعلاقتها بجودة الإدارة التربوية.
 - بناء مشكلة الدراسة من خلال الاطلاع على العديد من الدراسات المشابهة للدراسات السابقة بشكل ملائم.
 - اختيار منهج الدراسة وبناء أداة الدراسة.
 - التعرف إلى نوع المعالجات الإحصائية المناسبة للدراسة.
 - تم الاستفادة من نتائج الدراسات السابقة في تقديم التوصيات والمقترحات.
 - ساعدت الدراسات في دراسة أسلوب استنتاج نتائج الدراسة، من خلال ما تحصل عليه من نتائج الدراسة الميدانية ورصد مدى الاتفاق، أو الاختلاف بين نتائج الدراسة الحالية، والدراسات السابقة.
- منهجية الدراسة والاجراءات**
منهجية الدراسة:

تتبنى هذه الدراسة منهجية بحثية تكاملية تجمع بين المنهج الوصفي والمنهج الكمي لتقييم متطلبات تحقيق معايير الجدولة في تقييم الأداء الوظيفي للمعلمات وعلاقتها بجودة الإدارة التربوية.

مجتمع الدراسة:

يتكون مجتمع الدراسة من جميع المعلمات العاملات في مدارس التعليم العام بمدينة الرياض، مع التركيز على المدارس التابعة للإدارات التعليمية في القطاع الشرقي من المدينة، خلال العام الدراسي الجاري ١٤٤٦هـ / ٢٠٢٥. وقد تم تحديد هذا المجتمع بناءً على ملائمته لأهداف البحث.

عينة الدراسة:

تم اختيار عينة الدراسة من مجتمع الدراسة بالطريقة العشوائية مع هامش خطأ (٥%) وثقة (٩٥%). حيث بلغ حجم العينة (٢٠٣) معلمة.

أداة الدراسة:

تم اعداد الاستبانة من أجل استخدامها في جمع البيانات والمعلومات. وتم توزيع الاستبانة على جميع أفراد العينة لجمع البيانات اللازمة للدراسة، وقد تم تقسيم الاستبانة الى ثلاثة اقسام كما يلي:

- **القسم الأول:** وهو عبارة عن البيانات الأولية، وتشمل (العمر - الخبرة - المؤهل العلمي - التخصص - المرحلة التدريسية)
- **القسم الثاني:** وهو عبارة عن محاور الدراسة، ويتكون من محورين كالاتي:

■ المحور الأول: متطلبات تحقيق معايير الجدولة في تقييم الأداء الوظيفي للمعلمات في مدارس التعليم العام بمدينة الرياض، ويتكون من ٣٠ فقرة، موزعة على ٦ أبعاد.

■ المحور الثاني: جودة الإدارة التربوية في مدارس التعليم العام بمدينة الرياض، ويتكون من ٣١ فقرة، موزعة على ٦ أبعاد.

صدق وثبات أداة الدراسة:

الصدق الظاهري:

صدق الاتساق الداخلي:

تم استخدام معامل الارتباط بيرسون (Pearson Correlation Coefficient) من خلال حساب معامل الارتباط بين درجة كل عبارة والدرجة الكلية للمجال الذي تنتمي إليه، وبناء على تحليل الارتباط توضح الجداول ادناه نتائج الاختبار لجميع محاور الدراسة.

جدول (١) صدق الاتساق الداخلي لفقرات محور متطلبات تحقيق معايير الجدولة في تقييم الأداء الوظيفي للمعلمات

مستوى Sig المعنوية	معامل الارتباط بيرسون	الفقرات		
0,000	*,373**	أتمكن من إدارة وقت الحصة الدراسية بكفاءة وفق الجدول الزمني المحدد	البعد الأول: التخطيط للحصة الدراسية	١
0,000	*,442**	أخصص وقتاً مناسباً لكل جزء من الدرس لضمان تحقيق الأهداف التعليمية		٢
0,000	*,418**	أستخدم استراتيجيات متنوعة للحفاظ على استغلال الوقت داخل الحصة الدراسية		٣
0,000	*,365**	يساعدني الجدول الدراسي على التخطيط الجيد للحصص دون ضغوط زمنية		٤
0,000	*,460**	يُتيح لي توزيع الحصص الأسبوعي وقتاً كافياً للأنشطة اللاصفية والمراجعة		٥
0,000	*,340**	يساعدني توزيع الجدول الدراسي على تحقيق انضباط أكثر داخل الصف	البعد الثاني: إدارة الصف	٦
0,000	*,428**	أستطيع التحكم في سلوك الطالبات بفاعلية دون التأثير على سير الدرس		٧
0,000	*,468**	يساعدني الوقت المخصص لكل حصة على تحقيق تفاعل إيجابي بيني وبين الطالبات		٨
0,000	*,508**	توفر لي الجدولة الحالية الوقت الكافي لتنفيذ استراتيجيات إدارة الصف بفاعلية		٩
0,000	*,547**	تساهم الجدولة المتوازنة للحصص في تقليل المشكلات الصفية		١٠

متطلبات تحقيق معايير الجدولة في تقييم الأداء الوظيفي للمعلمات وعلاقتها بجودة الإدارة... أريج الحسن

مستوى Sig	معامل الارتباط بيرسون	الفقرات		
0,000	*,519**	أتمكن من تقييم أداء الطالبات بشكل مستمر وفق الجدول الزمني للحصص	البعد الثالث: ممارسات التقييم	١
0,000	*,528**	توفر لي الجدولة الحالية وقتاً كافياً لتصميم اختبارات متنوعة تعكس مستوى التحصيل الدراسي		١ ٢
0,000	*,529**	تساعدني الجدولة على تطبيق أساليب تقييم متنوعة مثل الملاحظة والواجبات والمشاريع		١ ٣
0,000	*,441**	أخصص وقتاً كافياً لمناقشة نتائج التقييم مع الطالبات وتحسين مستواه الأكاديمي		١ ٤
0,000	*,492**	يتيح لي توزيع الحصص مراجعة أداء الطالبات بانتظام وتقديم التغذية الراجعة المناسبة		١ ٥
0,000	*,504**	يساعدني الجدول المدرسي على الاطلاع المستمر على تحديثات المنهاج الدراسي	البعد الرابع: المعرفة بالمنهاج الدراسي	١ ٦
0,000	*,535**	أتمكن من تخصيص وقت كافٍ لدراسة وتحليل المحتوى العلمي قبل تدريسه		١ ٧
0,000	*,540**	تتيح لي الجدولة المناسبة فرصة مراجعة وتطوير طريقي في تدريس المنهاج		١ ٨
0,000	*,519**	أستطيع مواءمة الحصص الدراسية مع متطلبات المنهاج بطريقة فعالة		١ ٩
0,000	*,415**	توفر لي الإدارة المدرسية دعماً كافياً لتطوير معرفتي بالمنهاج الحديثة		٢ ١٠
0,000	*,485**	يساعدني الجدول الدراسي على تنوع استراتيجيات التدريس داخل الفصل		٢ ١
0,000	*,540**	أتمكن من استخدام الأساليب الحديثة مثل التعلم النشط بسبب توزيع الحصص المناسب	البعد الخامس: استراتيجيات التدريس	٢ ٢
0,000	*,540**	تمنحني الجدولة فرصة كافية لاستخدام التكنولوجيا التعليمية داخل الفصل		٢ ٣
0,000	*,444**	يساعدني توزيع الوقت على تطبيق الأنشطة العملية والتجريبية التي تعزز فهم الطالبات		٢ ٤
0,000	*,546**	أخصص وقتاً كافياً لتنفيذ التعلم التعاوني داخل الحصص الدراسية		٢ ٥
0,000	*,564**	تساعدني الجدولة في تحقيق التوازن بين المهام التدريسية والمسؤوليات الإدارية		٢ ٦
0,000	*,467**	أتمكن من حضور الدورات التدريبية والتطوير المهني بسبب تنظيم الجدول	مهنية المعلمات	٢ ٧

مستوى المعنوية Sig	معامل الارتباط بيرسون	الفقرات		
		الدراسي		
0,000	*,560**	تتيح لي الجدولة وقتًا كافيًا لتحليل نتائج الطالبات والتخطيط لتحسين أدائهن	٢	٨
0,000	*,464**	أشعر بأن الجدولة الحالية تراعي تحقيق التطور المهني للمعلمات	٢	٩
0,000	*,430**	تؤثر جودة الجدولة على مستوى الرضا الوظيفي لدي	٣	٠

● ** الارتباط مهم ودال احصائيا عند مستوى الدلالة ٠.٠١

تشير نتائج تحليل صدق الاتساق الداخلي باستخدام معامل ارتباط بيرسون إلى وجود علاقة دالة إحصائية بين كل فقرة والدرجة الكلية للمجال الذي تنتمي إليه عند مستوى الدلالة (٠.٠١)، مما يعكس قوة الاتساق الداخلي للاستبيان وموثوقية أداة القياس.

البعد الأول (التخطيط للحصة الدراسية) أظهر ارتباطات إيجابية تراوحت بين (٠.٣٦٥) و(٠.٤٦٠)، مما يؤكد دور الجدولة الزمنية في تحسين التخطيط وإدارة الوقت داخل الحصة. البعد الثاني (إدارة الصف) سجل معاملات بين (٠.٣٤٠) و(٠.٥٤٧)، مما يدل على تأثير الجدولة في تعزيز الانضباط والتفاعل الصفّي. أما البعد الثالث (ممارسات التقييم) فقد أظهر ارتباطات بين (٠.٤٤١) و(٠.٥٢٩)، مما يعكس دور الجدولة في دعم عمليات التقييم المستمر وتوفير الوقت الكافي لتحليل النتائج. كما أن البعد الرابع (المعرفة بالمنهاج الدراسي) تراوحت قيمه بين (٠.٤١٥) و(٠.٥٤٠)، مما يبرز أهمية الجدولة في تمكين المعلمات من متابعة تحديثات المناهج وتطوير طرق التدريس. في البعد الخامس (استراتيجيات التدريس) تراوحت معاملات الارتباط بين (٠.٤٤٤) و(٠.٥٤٦)، مما يشير إلى أن الجدولة المناسبة تتيح الفرصة لتوظيف أساليب تدريس متنوعة واستخدام التكنولوجيا بفاعلية. وأخيراً، أظهر البعد السادس (مهنية المعلمات) معاملات بين (٠.٤٣٠) و(٠.٥٦٤)، مما يعكس أهمية الجدولة في تحقيق التوازن بين التدريس والمسؤوليات الإدارية، وتعزيز التطور المهني والرضا الوظيفي.

بناءً على هذه النتائج، يتضح أن محاور الاستبيان في المحور الأول تتمتع بمستوى عالٍ من الاتساق الداخلي، مما يدعم اعتماده كأداة بحثية لتقييم متطلبات تحقيق معايير الجدولة في تقييم الأداء الوظيفي للمعلمات

جدول (٢) صدق الاتساق الداخلي لفقرات محور جودة الإدارة التربوية

مستوى المعنوية Sig	معامل الارتباط بيرسون	الفقرات	
0,000	*,296**	تعتمد الإدارة التربوية على خطط واضحة ومحددة لتحقيق الأهداف التعليمية	١
0,000	*,536**	يتم إعداد الخطط المدرسية وفقاً لتحليل دقيق لاحتياجات المعلمين والطلاب	٢
0,000	*,472**	تتابع الإدارة تنفيذ الخطط التربوية بانتظام لضمان تحقيق الأهداف	٣
0,000	*,440**	توفر الإدارة خططاً بديلة لمواجهة الأزمات والمواقف الطارئة	٤
0,000	*,558**	تتيح الإدارة الفرصة للمعلمات للمشاركة في وضع الخطط التربوية	٥
0,000	*,549**	تقوم الإدارة بمتابعة أداء المعلمات بانتظام لضمان جودة التعليم	٦
0,000	*,536**	تعتمد الإدارة على أدوات تقييم متنوعة لقياس أداء المعلمات بالمدرسة	٧
0,000	*,521**	يتم تقييم البرامج التربوية بشكل دوري لضمان تحقيقها للأهداف المنشودة	٨
0,000	*,400**	تستخدم الإدارة نتائج التقييم في اتخاذ قرارات تطويرية فعالة	٩
0,000	*,505**	توفر الإدارة تغذية راجعة بناءً تساعد المعلمات على تحسين أدائهن المهني	١٠
0,000	*,442**	تحرص الإدارة على بناء علاقات إيجابية قائمة على التعاون مع المعلمات	١١
0,000	*,491**	تدعم الإدارة الابتكار والتجديد في أساليب التدريس من خلال التحفيز والتشجيع	١٢
0,000	*,486**	توفر الإدارة فرصاً تدريبية مستمرة لتنمية مهارات المعلمات	١٣
0,000	*,568**	توفر الإدارة بيئة عمل محفزة تعزز الأداء الوظيفي للمعلمات	١٤
0,000	*,504**	يتم إشراك المعلمات في اتخاذ القرارات التي تخص العملية التعليمية	١٥
0,000	*,565**	تتبع الإدارة نظاماً إدارياً واضحاً يسهل	١٦

		على المعلمات تنفيذ مهام عملهن	القيام	
0,000	*,439**	تعتمد الإدارة على التقنيات الحديثة في تنظيم الملفات والإجراءات الإدارية	بالأعمال	١٧
0,000	*,417**	تتميز الإدارة بسرعة الاستجابة لمتطلبات العمل الإداري والتربوي	المكتنية والإدارية	١٨
0,000	*,539**	تتبع الإدارة أساليب فعالة لتقليل الأعباء الورقية وتحسين كفاءة العمل		١٩
0,000	*,517**	توفر الإدارة بيئة إدارية منظمة تسهم في رفع كفاءة العمل المدرسي		٢٠
0,000	*,442**	تتبنى الإدارة سياسات واضحة تدعم حقوق الطالبات وتوفر لهن بيئة تعليمية آمنة		٢١
0,000	*,556**	تحرص الإدارة على تطبيق أساليب تربوية فعالة في التعامل مع الطالبات		٢٢
0,000	*,540**	تتابع الإدارة سلوك الطالبات وتوفر برامج دعم نفسي وتربوي لهن	البعد	٢٣
0,000	*,475**	تشجع الإدارة مشاركة الطالبات في الأنشطة اللامنهجية لتعزيز مهاراتهن	الخامس:	٢٤
0,000	*,431**	توفر الإدارة فرصاً للطالبات للتعبير عن آرائهن والمشاركة في القرارات المدرسية	التعاون مع الطالبات	٢٥
0,000	*,467**	تتابع الإدارة مستوى التحصيل الدراسي للطالبات اللاتي يعانين من صعوبات في التعلم		٢٦
0,000	*,633**	تحرص الإدارة على تعزيز التواصل مع أولياء الأمور من خلال اللقاءات الدورية		٢٧
0,000	*,511**	تشارك الإدارة مؤسسات المجتمع المحلي في دعم العملية التعليمية	البعد	٢٨
0,000	*,441**	توفر الإدارة قنوات اتصال فعالة بين المدرسة والمجتمع المحلي	السادس:	٢٩
0,000	*,442**	تدعم الإدارة تنفيذ مشاريع مجتمعية تعزز التعاون بين المدرسة والبيئة المحيطة	العمل مع المجتمع المحلي	٣٠
0,000	*,477**	تعمل الإدارة على استثمار موارد المجتمع المحلي لدعم الأنشطة المدرسية		٣١

** الارتباط مهم ودال احصائيا عند مستوى الدلالة ٠.٠١

تشير نتائج تحليل صدق الاتساق الداخلي باستخدام معامل ارتباط بيرسون إلى وجود علاقات دالة إحصائية بين كل فقرة والدرجة الكلية للمجال الذي تنتمي إليه عند مستوى الدلالة (٠.٠١)، مما يعكس الاتساق الداخلي الجيد لمقياس جودة الإدارة التربوية.

البعد الأول (التخطيط التربوي) أظهر معاملات ارتباط تتراوح بين (٠.٢٩٦) و(٠.٥٥٨)، مما يدل على أن الإدارة التربوية تعتمد على خطط مدروسة ودقيقة تتماشى مع احتياجات المعلمين والطلاب، مع أهمية إشراك المعلمات في وضع الخطط لضمان تحقيق الأهداف التعليمية بفعالية. في البعد الثاني (التقييم والمتابعة) تراوحت معاملات الارتباط بين (٠.٤٠٠) و(٠.٥٤٩)، مما يشير إلى أهمية المتابعة الدورية والتقييم باستخدام أدوات متنوعة لضمان تحقيق الأهداف التربوية، كما تلعب الإدارة دورا مهما في توفير التغذية الراجعة لتحسين الأداء المهني للمعلمات. أما في البعد الثالث (التعاون مع المعلمات) فقد تراوحت معاملات الارتباط بين (٠.٤٤٢) و(٠.٥٦٨)، مما يعكس جهود الإدارة في بناء علاقات تعاونية مع المعلمات من خلال دعم الابتكار، وتوفير بيئة عمل محفزة، مع تشجيع المشاركة في القرارات التعليمية. في البعد الرابع (الأعمال المكتبية والإدارية) تراوحت القيم بين (٠.٤١٧) و(٠.٥٦٥)، مما يظهر أهمية النظام الإداري الفعال في تسهيل مهام المعلمات وتحسين كفاءة العمل المدرسي من خلال استخدام التقنيات الحديثة وأساليب تقليل الأعباء الورقية. في البعد الخامس (التعاون مع الطالبات) تراوحت معاملات الارتباط بين (٠.٤٣١) و(٠.٥٥٦)، مما يعكس التزام الإدارة بتوفير بيئة تعليمية آمنة وداعمة للطالبات من خلال متابعة سلوكهن، وتحفيزهن على المشاركة في الأنشطة المدرسية، وتقديم الدعم النفسي والتربوي. أخيرا، في البعد السادس (العمل مع المجتمع المحلي) أظهرت المعاملات بين (٠.٤٤١) و(٠.٦٣٣) ارتباطات قوية، مما يشير إلى جهود الإدارة لتعزيز التواصل مع المجتمع المحلي من خلال لقاءات مع أولياء الأمور، ومشاركة مؤسسات المجتمع في دعم العملية التعليمية.

بناءً عليه، يمكن القول إن النتائج تقدم أدلة قوية تدعم صحة بناء الأداة المستخدمة في هذه الدراسة. وتؤكد معاملات الارتباط العالية وأهميتها الإحصائية وجود علاقات قوية بين فقرات الاستبيان ومحور جودة الإدارة التربوية، مما يسلط الضوء على فعالية الأداة في قياس البناء النظري المقصود.

ثبات الاستبانة

تم التحقق من ثبات الاستبانة من خلال تحليل معامل ألفا كرونباخ، الذي يُستخدم لتقييم مدى اتساق الإجابات عبر الفقرات المختلفة في كل محور من محاور الدراسة. استقرت الآراء في الأدبيات على تصنيف قيم ألفا كرونباخ إلى عدة

مستويات تتراوح ما بين (١ - ٠). ويجب ألا تقل قيمة ألفا كرونباخ عن ٠.٦. وتعتبر القيم الأعلى من ٠.٧ مقبولة. وكانت النتائج كما يلي لكل محور من محاور الاستبانة كما يلي:

جدول (٢) تحليل معامل ألفا كرونباخ لمحاور الدراسة

المحاور	عدد الاسئلة	معامل ألفا كرونباخ Cronbach's Alpha
المحور الأول: متطلبات تحقيق معايير الجدولة في تقييم الأداء الوظيفي للمعلمات في مدارس التعليم العام بمدينة الرياض	٣٠	٠.٦٣٢
المحور الثاني: جودة الإدارة التربوية في مدارس التعليم العام بمدينة الرياض	٣١	٠.٧٢٢

• **المصدر:** من إعداد الباحث اعتماداً على نتائج تحليل برنامج SPSS يقصد بثبات الاستبانة أن تعطي هذه الاستبانة نفس النتيجة لو تم إعادة توزيعها أكثر من مرة تحت نفس الظروف والشروط، أي أن ثبات الاستبانة يعني الاستقرار في النتائج وعدم تغيرها بشكل كبير فيما لو تم إعادة توزيعها على أفراد العينة عدة مرات خلال فترات زمنية معينة. وقد يبين جدول رقم (٣-٥) أن المحور الأول "متطلبات تحقيق معايير الجدولة في تقييم الأداء الوظيفي للمعلمات" سجل معامل ألفا كرونباخ قدره ٠.٦٣٢، وهو قيمة مقبولة ولكنها أقل من القيمة المثالية. تعكس هذه القيمة مستوى مقبولا من الثبات، مما يعني أن الاستبانة تعطي نتائج مستقرة عند إعادة توزيعها في فترات زمنية محددة، ولكنها قد تحتاج إلى بعض التحسين في بعض الفقرات. أما المحور الثاني "جودة الإدارة التربوية"، فقد سجل معامل ألفا كرونباخ قدره ٠.٧٢٢، وهي قيمة جيدة وتعتبر ضمن الحدود المقبولة. تعكس هذه القيمة اتساقاً جيداً في إجابات المشاركين، مما يشير إلى أن الاستبانة في هذا المحور تتمتع بمستوى جيد من الثبات. فيما بلغت نسبة الثبات للاستبانة ككل نسبة ٧٩.٥%، وهو ما يوضحه الجدول التالي:

جدول (٣) تحليل معامل ألفا كرونباخ لجميع أسئلة الاستبانة

عدد الاسئلة	معامل ألفا كرونباخ Cronbach's Alpha
٦١	٠.٧٩٥

عند تحليل جميع أسئلة الاستبانة التي بلغ عددها ٦١ سؤالاً، بلغ معامل ألفا كرونباخ ٠.٧٩٥، وهي قيمة ممتازة. تعكس هذه القيمة مستوى عالياً من الثبات، مما يعني أن الاستبانة بشكل عام تقدم نتائج متسقة ومستقرة عند إعادة توزيعها في أوقات مختلفة على نفس العينة. بناءً على هذه التحليلات، يمكن اعتبار الاستبانة أداة موثوقة ذات ثبات جيد إلى ممتاز.

الدراسة الميدانية والتحليل

تحليل المتغيرات الأولية:

العمر:

تم تقسيم أفراد العينة وفقاً للفئة العمرية، حيث أظهرت النتائج أن الفئة العمرية "أقل من ٣٠ سنة" تشكل أكبر نسبة من العينة بنسبة ٤٦.٣% بعدد تكرارات بلغ ٩٤ شخصاً. تلتها الفئة العمرية "من ٣٠ إلى أقل من ٤٠ سنة" بنسبة ٣٠.٠% بعدد تكرارات بلغ ٦١ شخصاً. أما الفئة العمرية "من ٤٠ إلى أقل من ٥٠ سنة"، فقد شكلت ٢٣.٢% من العينة بعدد تكرارات بلغ ٤٧ شخصاً. وأخيراً، سجلت الفئة العمرية "من ٥٠ سنة فأكثر" أقل نسبة بنسبة ٠.٥% بعدد تكرارات بلغ شخص واحد فقط. إجمالي عدد أفراد العينة كان ٢٠٣.

جدول (٤) أفراد العينة وفقاً للفئة العمرية

العمر	التكرارات	النسبة %
أقل من ٣٠ سنة	94	46,3%
من ٣٠ إلى أقل من ٤٠ سنة	61	30,0%
من ٤٠ إلى أقل من ٥٠ سنة	47	23,2%
من ٥٠ سنة فأكثر	1	0,5%
المجموع	203	100,0%

المؤهل العلمي:

فيما يتعلق بالمؤهل العلمي للمشاركات في الدراسة، يظهر الجدول (٤-٢) أن ٥٢.٢% من المعلمات في العينة حاصلات على درجة البكالوريوس، ما يشكل الفئة الأكبر بين المشاركات. تليها نسبة ٤٠.٤% من المعلمات اللاتي يحملن دبلوما مهنيًا. كما أن نسبة المعلمات الحاصلات على درجة الماجستير تصل إلى ٦.٩%، بينما كانت نسبة المعلمات الحاصلات على درجة الدكتوراه ٠.٥%. هذه التوزيعات تعكس تنوعاً في المستويات التعليمية بين المعلمات المشاركات في الدراسة.

جدول (٥) أفراد العينة وفقاً للمؤهل العلمي

المؤهل العلمي	التكرارات	النسبة %
دبلوم مهني	82	40,4%
بكالوريوس	106	52,2%
ماجستير	14	6,9%
دكتوراه	1	0,5%
المجموع	203	100,0%

عدد سنوات الخبرة:

بناءً على الجدول الذي يوضح توزيع أفراد العينة وفقاً لسنوات الخبرة، نجد أن أكبر نسبة من المعلمات المشاركات (٤٦.٣%) لديهن خبرة تتراوح بين ٥ إلى أقل

من ١٠ سنوات. تليها نسبة ٢٣.٢% من المعلمات اللاتي لديهن خبرة أقل من ٥ سنوات. كما أن ١٥.٨% من المعلمات لديهن خبرة تتراوح بين ١٥ إلى أقل من ٢٠ سنة، في حين أن ١٤.٨% من المعلمات لديهن خبرة تتراوح بين ١٠ إلى أقل من ١٥ سنة. هذا التوزيع يظهر أن أغلب المعلمات في العينة يتمتعن بخبرة عملية تتراوح بين ٥ و ١٠ سنوات.

جدول (٦) أفراد العينة وفقاً لسنوات الخبرة

النسبة %	التكرارات	الخبرة
23,2%	47	أقل من ٥ سنوات
46,3%	94	من ٥ سنوات إلى أقل من ١٠ سنوات
14,8%	30	من ١٠ سنوات إلى أقل من ١٥ سنة
15,8%	32	من ١٥ سنة إلى أقل من ٢٠ سنة
100,0%	203	المجموع

التخصص الأكاديمي:

يوضح الجدول (٦) توزيع المعلمات المشاركات في الدراسة وفقاً لتخصصهن الأكاديمي. حيث نجد أن أعلى نسبة من المعلمات تنتمي إلى تخصص "اللغة العربية" بنسبة ٢٩.١%، تليها المعلمات المتخصصات في "الرياضيات" بنسبة ٢٢.٢%. كما أن ١٨.٢% من المعلمات في العينة متخصصات في "التربية الإسلامية"، بينما يمثل تخصص "العلوم" ١٧.٢% من المعلمات. تخصص "الدراسات الاجتماعية" يشمل ٧.٩% من المعلمات، في حين أن أقل نسبة هي للمعلمات المتخصصات في "الحاسب الآلي" بنسبة ٥.٤%. هذه النتيجة تشير إلى تنوع التخصصات بين المعلمات، مع تركز أكبر في بعض التخصصات التعليمية.

جدول (٧) أفراد العينة وفقاً للتخصص الأكاديمي

النسبة %	التكرارات	التخصص الأكاديمي
18,2%	37	التربية الإسلامية
29,1%	59	اللغة العربية
22,2%	45	الرياضيات
17,2%	35	العلوم
7,9%	16	الدراسات الاجتماعية
5,4%	11	الحاسب الآلي
100,0%	203	المجموع

المرحلة الدراسية التي تقومين بتدريسها:

تمثل نتائج جدول (٧) توزيع أفراد العينة وفقاً للمرحلة الدراسية التي يدرسونها. يظهر أن ٣٨.٤% من المعلمات يدرسن في المرحلة الابتدائية، بينما نفس النسبة (٣٨.٤%) يدرسن في المرحلة المتوسطة. أما بالنسبة للمرحلة الثانوية، فقد

كانت النسبة ٢٣.٢%. يشير هذا إلى توزيع متوازن بين المعلمات اللاتي يدرسن في المرحلتين الابتدائية والمتوسطة، مع وجود نسبة أقل قليلاً للمعلمات اللاتي يدرسن في المرحلة الثانوية.

جدول (٨) أفراد العينة وفقاً المرحلة الدراسية التي تقومين بتدريسها

المرحلة الدراسية	التكرارات	النسبة %
المرحلة الابتدائية	78	38,4%
المرحلة المتوسطة	78	38,4%
المرحلة الثانوية	47	23,2%
المجموع	203	100,0%

نتائج الدراسة

المحور الأول: متطلبات تحقيق معايير الجدولة في تقييم الأداء الوظيفي للمعلمات في مدارس التعليم العام بمدينة الرياض
البعد الأول: إدارة وقت الحصة

جدول (٩) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على بعد "إدارة وقت الحصة"

ال فقرات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة	ترتيب الأهمية
١	3,3399	0,92690	متوسط	٢
٢	3,3547	0,93994	متوسط	١
٣	3,2759	1,03539	متوسط	٣
٤	3,1429	0,88120	متوسط	٤
٥	3,1281	0,89185	متوسط	٥
الدرجة الكلية لبعد إدارة وقت الحصة	3,2483	0,38516	متوسط	

- المصدر: من إعداد الباحث اعتماداً على نتائج تحليل برنامج SPSS
- تظهر نتائج التحليل في البعد الأول من متطلبات تحقيق معايير الجدولة في تقييم الأداء الوظيفي للمعلمات (إدارة وقت الحصة) من خلال جدول (٩) أن معظم الفقرات حصلت على متوسطات حسابية تتراوح حول المستوى المتوسط، مما يدل على أن المعلمات في مدارس التعليم العام بمدينة الرياض يتبعن نمطاً متوسطاً في إدارة وقت الحصة الدراسية.

الفقرة الأولى التي تتعلق بقدرة المعلمة على إدارة وقت الحصة الدراسية بكفاءة وفق الجدول الزمني المحدد حصلت على متوسط حسابي قدره 3.3399، مما يشير إلى أن المعلمات يشعرن بقدرة معقولة على إدارة الوقت بشكل يتماشى مع الجدول الزمني. وعلى الرغم من أن هذه النتيجة تعتبر إيجابية، إلا أنها لا تصل إلى مستوى عالي جداً، مما يعني أن هناك بعض التحديات التي قد تواجه المعلمات في هذا الصدد.

الفقرة الثانية التي تتعلق بتخصيص وقت مناسب لكل جزء من الدرس لتحقيق الأهداف التعليمية حصلت على متوسط حسابي قدره 3.3547، مما يشير إلى أن المعلمات قادرات على تخصيص الوقت بشكل ملائم لتحقيق الأهداف التعليمية. هذا يعكس درجة جيدة من الفعالية في تنظيم الوقت داخل الحصة الدراسية.

أما الفقرة الثالثة المتعلقة باستخدام استراتيجيات متنوعة لاستغلال الوقت داخل الحصة، فقد حصلت على متوسط حسابي 3.2759. هذه النتيجة تشير إلى أن المعلمات يبذلن جهوداً جيدة لتوظيف استراتيجيات تساهم في الاستفادة القصوى من الوقت المتاحة، لكن هناك مجالاً للتحسين في تنوع الاستراتيجيات بشكل أكبر.

فيما يتعلق بالفقرة الرابعة، التي تشير إلى مساعدة الجدول الدراسي في التخطيط الجيد للحصص دون ضغوط زمنية، فقد حصلت على متوسط حسابي 3.1429. هذا يدل على أن الجدول الدراسي يعين المعلمات في التخطيط ولكن لا يزال هناك بعض التحديات أو الضغوط الزمنية التي تؤثر في القدرة على التخطيط المثالي.

البعد الثاني: إدارة الصف

جدول (١٠) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على بعد "إدارة الصف"

الفرقات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة	ترتيب الأهمية
١ يساعدني توزيع الجدول الدراسي على تحقيق انضباط أكثر داخل الصف	3,4089	0,94676	متوسط	1
٢ أستطيع التحكم في سلوك الطالبات بفاعلية دون التأثير على سير الدرس	3,1872	0,90348	متوسط	2
٣ يساعدني الوقت المخصص لكل حصة على تحقيق تفاعل إيجابي بيني وبين الطالبات	3,1034	0,96171	متوسط	4
٤ توفر لي الجدولة الحالية الوقت الكافي لتنفيذ استراتيجيات إدارة الصف بفاعلية	3,1527	0,95510	متوسط	3
٥ تساهم الجدولة المتوازنة للحصص في تقليل المشكلات الصفية	3,0837	0,96364	متوسط	5
الدرجة الكلية لبعد إدارة الصف	3,1872	0,43422	متوسط	

• المصدر: من إعداد الباحث اعتماداً على نتائج تحليل برنامج SPSS

فيما يتعلق بالبعد الثاني (إدارة الصف)، تشير نتائج التحليل في الجدول (٤-٧) إلى أن المعلمات في مدارس التعليم العام بمدينة الرياض تتمتعن بقدرة متوسطة على إدارة الصف وفقاً للجدولة الدراسية.

الفقرة الأولى، التي تتعلق بمساعدة توزيع الجدول الدراسي في تحقيق انضباط داخل الصف، حصلت على متوسط حسابي قدره 3.4089. هذه النتيجة تشير إلى أن الجدولة الدراسية تلعب دوراً إيجابياً في تعزيز الانضباط داخل الصف، مما يدل على أن المعلمات يجدن مساعدة في الحفاظ على النظام بشكل معقول.

أما الفقرة الثانية، التي تتعلق بقدرة المعلمة على التحكم في سلوك الطالبات بفاعلية دون التأثير على سير الدرس، فقد حصلت على متوسط حسابي قدره 3.1872. هذه النتيجة تشير إلى قدرة متوسطة على إدارة سلوك الطالبات بطريقة لا تؤثر بشكل كبير على سير الدرس، مما قد يعني أنه لا يزال هناك بعض التحديات في التحكم الكامل في السلوك داخل الفصل.

الفقرة الثالثة، التي تتعلق بتأثير الوقت المخصص لكل حصة على تحقيق تفاعل إيجابي بين المعلمة والطالبات، سجلت متوسط حسابي قدره 3.1034. هذا يشير إلى أن الوقت المتاح في الحصص يمكن أن يعزز التفاعل بين المعلمة والطالبات بشكل معقول، لكن قد يكون هناك مجال لتحسين توزيع الوقت لتحقيق تفاعل أكثر فاعلية.

فيما يخص الفقرة الرابعة، التي تشير إلى مدى توفر الجدولة الحالية للوقت الكافي لتنفيذ استراتيجيات إدارة الصف بفاعلية، حصلت على متوسط حسابي 3.1527. هذه النتيجة تدل على أن المعلمات يجدن أن الجدولة توفر الوقت الكافي لإدارة الصف، ولكن هناك حاجة لتحسين توزيع الوقت أكثر لتحقيق فاعلية أكبر في استراتيجيات الإدارة.

البعد الثالث: ممارسات التقييم

جدول (١١) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة

الدراسة على بعد "ممارسات التقييم"

الترتيب الأهمية	الدرجة	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	الفقرات	
١	مرتفع	0,91304	3,4581	أتمكن من تقييم أداء الطالبات بشكل مستمر وفق الجدول الزمني للحصص	١
3	متوسط	0,98030	3,1970	توفر لي الجدولة الحالية وقتاً كافياً لتصميم اختبارات متنوعة تعكس مستوى التحصيل الدراسي	٢
5	متوسط	0,90623	3,0739	تساعدني الجدولة على تطبيق أساليب تقييم متنوعة مثل الملاحظة والواجبات والمشاريع	٣

٤	أخصص وقتًا كافيًا لمناقشة نتائج التقييم مع الطالبات وتحسين مستواهن الأكاديمي	3,1084	0,94820	متوسط	4
٥	يُنح لي توزيع الحصص مراجعة أداء الطالبات بانتظام وتقديم التغذية الراجعة المناسبة	3,1970	0,92842	متوسط	2
الدرجة الكلية لبعدها ممارسات التقييم		3,2069	0,46941	متوسط	

• المصدر: من إعداد الباحث اعتماداً على نتائج تحليل برنامج SPSS فيما يتعلق بالبعد الثالث (ممارسات التقييم)، تشير النتائج إلى أن معلمات مدارس التعليم العام بمدينة الرياض تتمتعن بقدرة متوسطة على إجراء ممارسات التقييم، كما يواجهن بعض التحديات والفرص لتحسين ممارسات التقييم في إطار الجدولة الدراسية.

الفقرة الأولى التي تتعلق بقدرة المعلمة على تقييم أداء الطالبات بشكل مستمر حسب الجدول الزمني المحدد، حصلت على متوسط قدره 3.4581. وهذا يشير إلى أن الجدولة توفر للمعلمة فرصة منتظمة لتقييم أداء الطالبات، مما يساهم في تعزيز استمرارية العملية التقييمية خلال الحصص. أما بالنسبة للفقرة الثانية، التي تركز على توفير الوقت الكافي لإعداد اختبارات متنوعة تعكس مستوى التحصيل الدراسي، فقد سجلت متوسطاً قدره 3.1970. هذه النتيجة تدل على أن المعلمة تشعر بوجود وقت مناسب ولكن ليس كافياً تماماً لتصميم اختبارات متنوعة بشكل شامل، مما يشير إلى ضرورة تخصيص وقت أطول لهذا الجانب.

البعدها الرابع: المعرفة بالمنهاج الدراسي

جدول (١٢) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على بعد "المعرفة بالمنهاج الدراسي"

الترتيب الأهمية	الدرجة	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	الفقرات	
١	متوسط	0,93387	3,3498	يساعدني الجدول المدرسي على الاطلاع المستمر على تحديثات المنهاج الدراسي	١
٤	متوسط	0,98186	3,0788	أتمكن من تخصيص وقت كافٍ لدراسة وتحليل المحتوى العلمي قبل تدريسه	٢
٣	متوسط	0,91304	3,1133	تتيح لي الجدولة المناسبة فرصة مراجعة وتطوير طريقي في تدريس المنهاج	٣
٥	متوسط	0,93044	3,0246	أستطيع مواصلة الحصص الدراسية مع متطلبات المنهاج بطريقة فعالة	٤
2	متوسط	0,92842	3,2315	توفر لي الإدارة المدرسية دعماً كافياً لتطوير معرفتي بالمنهاج الحديثة	٥
الدرجة الكلية لبعدها المعرفة بالمنهاج الدراسي		0,47151	3,1596	متوسط	

• المصدر: من إعداد الباحث اعتماداً على نتائج تحليل برنامج SPSS أظهرت نتائج الدراسة المتعلقة بـ "المعرفة بالمنهاج الدراسي" أن معلمات مدارس التعليم العام بمدينة الرياض يمتلكن معرفة متوسطة بالمنهاج الدراسي، كما ويواجهن بعض التحديات والفرص لتحسين معرفتهن بالمنهاج الدراسي في ظل الجدولة المدرسية.

الفقرة الأولى، التي تطرقت إلى مدى مساعدة الجدول المدرسي في الاطلاع المستمر على تحديثات المنهاج الدراسي، حققت متوسطاً قدره 3.3498. وهذا يشير إلى أن المعلمات يشعرن بأن الجدولة توفر لهن فرصة جيدة للاطلاع المستمر على التحديثات في المنهاج، مما يساهم في مواكبة أي تعديلات أو تغييرات قد تطرأ عليه. أما في الفقرة الثانية، التي تتعلق بقدرة المعلمات على تخصيص وقت كافٍ لدراسة وتحليل المحتوى العلمي قبل تدريسه، فقد سجلت المتوسط 3.0788. هذا يدل على أن المعلمات يجدن وقتاً معقولاً للتخصيص، ولكنه قد لا يكون كافياً تماماً لضمان دراسة وتحليل المحتوى بشكل دقيق، مما يشير إلى ضرورة تحسين تخصيص الوقت لهذا الغرض.

البعد الخامس: استراتيجيات التدريس

جدول (١٣) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة

الدراسة على بعد "استراتيجيات التدريس"

الفرقات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة	ترتيب الأهمية
يساعدني الجدول الدراسي على تنويع استراتيجيات التدريس داخل الفصل	3,3842	0,89007	متوسط	١
أتمكن من استخدام الأساليب الحديثة مثل التعلم النشط بسبب توزيع الحصص المناسب	3,1034	1,03126	متوسط	٤
أتمكن من الجدولة فرصة كافية لاستخدام التكنولوجيا التعليمية داخل الفصل	3,0690	0,95709	متوسط	٥
يساعدني توزيع الوقت على تطبيق الأنشطة العملية والتجريبية التي تعزز فهم الطالبات	3,1133	0,91844	متوسط	٣
أخصص وقتاً كافياً لتنفيذ التعلم التعاوني داخل الحصص الدراسية	3,2069	0,98832	متوسط	2
الدرجة الكلية لبعد استراتيجيات التدريس	3,1754	0,49029	متوسط	

• المصدر: من إعداد الباحث اعتماداً على نتائج تحليل برنامج SPSS أظهرت نتائج الدراسة المتعلقة بـ "استراتيجيات التدريس" أن الجدولة المدرسية تلعب دوراً متوسطاً في تعزيز قدرة المعلمات على تنويع أساليب التدريس داخل الفصل. فقد حققت الفقرة الأولى، التي تناولت مساعدة الجدول الدراسي في تنويع

استراتيجيات التدريس، أعلى متوسط حسابي بلغ ٣.٣٨٤٢، مما يشير إلى أن المعلمات يشعرن بأن الجدولة توفر لهن بعض المرونة في تطبيق استراتيجيات تدريس متنوعة، ولكن لا يزال هناك مجال لمزيد من التحسين في هذا الجانب. أما الفقرة الثانية، التي تتعلق بقدرة المعلمات على استخدام الأساليب الحديثة مثل التعلم النشط بسبب توزيع الحصص المناسب، فقد سجلت متوسطاً قدره ٣.١٠٣٤، مما يدل على أن الجدولة تتيح للمعلمات إمكانية تطبيق هذه الأساليب، لكن ليس بشكل مثالي، حيث قد تواجه المعلمات بعض التحديات في توفير الوقت الكافي لاستخدام هذه الاستراتيجيات بفعالية.

وفيما يتعلق بالفقرة الثالثة، التي تناولت مدى إتاحة الجدولة المدرسية فرصة كافية لاستخدام التكنولوجيا التعليمية داخل الفصل، فقد سجلت متوسطاً حسابياً قدره ٣.٠٦٩٠، مما يشير إلى أن الجدولة توفر حداً أدنى من الدعم لاستخدام التكنولوجيا، إلا أن هذا الدعم لا يزال ضمن المستوى المتوسط، مما يستدعي تحسينات لضمان توظيف التكنولوجيا بشكل أكثر فعالية في العملية التعليمية.

البعد السادس: مهنية المعلمات

جدول (١٤) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على بعد "مهنية المعلمات"

الفرقات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة	ترتيب الأهمية
١	3,3448	0,95922	متوسط	١
٢	3,0640	1,02002	متوسط	٥
٣	3,2167	0,92400	متوسط	٣
٤	3,0690	0,97756	متوسط	٤
٥	3,3350	0,93136	متوسط	2
الدرجة الكلية لبعد مهنية المعلمات		3,2059	0,47758	متوسط

- المصدر: من إعداد الباحث اعتماداً على نتائج تحليل برنامج SPSS
- أظهرت نتائج الدراسة المتعلقة بـ "مهنية المعلمات" أن الجدولة المدرسية تلعب دوراً معتدلاً في تعزيز مستوى مهنية المعلمات في مدارس التعليم العام بمدينة الرياض.

الفقرة الأولى، التي تناولت مساعدة الجدولة في تحقيق التوازن بين المهام التدريسية والمسؤوليات الإدارية، حققت متوسطاً قدره 3.3448، ما يعني أن المعلمات يشعرن بأن الجدولة المدرسية تساعدهن على تحقيق توازن بين التدريس والمسؤوليات الأخرى، ولكن لا تزال هناك فرص لتحسين هذا التوازن بشكل أكبر.

أما في الفقرة الثانية، التي تتعلق بقدرة المعلمات على حضور الدورات التدريبية والتطوير المهني بسبب تنظيم الجدول الدراسي، فقد سجلت المتوسط 3.0640، مما يدل على أن الجدولة تساعدهن في حضور الدورات التدريبية، ولكن قد تكون الفرص لهذا النوع من التطوير المهني غير كافية بما يكفي، وبالتالي يحتاج الأمر إلى مزيد من التسهيل.

فيما يتعلق بالفقرة الثالثة، التي تتناول مدى تمكين الجدولة المعلمات من تخصيص وقت كافٍ لتحليل نتائج الطالبات والتخطيط لتحسين أدائهن، سجلت المتوسط 3.2167. وهذا يشير إلى أن الجدولة تمنح المعلمات بعض الوقت المناسب لتحليل نتائج الطالبات، لكن قد تكون هذه الفرصة غير كافية لتحسين الأداء بشكل مستمر وفعال.

المحور الثاني: جودة الإدارة التربوية في مدارس التعليم العام بمدينة الرياض

البعد الأول: التخطيط التربوي

جدول (١٥) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة

الدراسة على بعد "التخطيط التربوي"

الدرجة	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	الفقرات	ترتيب الأهمية
متوسط	0,92173	3,1773	١ تعتمد الإدارة التربوية على خطط واضحة ومحددة لتحقيق الأهداف التعليمية	٣
مرتفع	1,06530	3,4138	٢ يتم إعداد الخطط المدرسية وفقاً لتحليل دقيق لاحتياجات المعلمين والطلاب	١
متوسط	0,92627	3,2069	٣ تتابع الإدارة تنفيذ الخطط التربوية بانتظام لضمان تحقيق الأهداف	٢
متوسط	0,97528	2,8621	٤ توفر الإدارة خططا بديلة لمواجهة الأزمات والمواقف الطارئة	٥
متوسط	0,91004	3,0591	٥ تتيح الإدارة الفرصة للمعلمات للمشاركة في وضع الخطط التربوية	٤
متوسط	0,44343	3,1438	الدرجة الكلية لبعد التخطيط التربوي	

• المصدر: من إعداد الباحث اعتماداً على نتائج تحليل برنامج SPSS

تشير نتائج تحليل بعد "التخطيط التربوي" إلى أن هناك تبايناً في تصورات أفراد العينة حول مدى فاعلية التخطيط التربوي في مدارس التعليم العام بمدينة الرياض. يوضح الجدول (١٥) أن الدرجة الكلية لبعد التخطيط التربوي كانت متوسط.

"إعداد الخطط المدرسية بناءً على تحليل دقيق لاحتياجات المعلمين والطلاب": حصلت هذه الفقرة على أعلى متوسط حسابي في البعد (٣,٤١٣٨) مع انحراف معياري مرتفع (١,٠٦٥٣٠). وهذا يشير إلى أن التخطيط التربوي يعتمد بشكل كبير على تحليل احتياجات المعلمين والطلاب قبل إعداد الخطط، ويُعتبر هذا العامل أساسياً لتحقيق الأهداف التعليمية. وجود هذا العنصر على رأس أولويات التخطيط يعكس اهتمام الإدارة بتطوير بيئة تعليمية تلبي احتياجات الجميع.

"توفير الإدارة خططاً بديلة لمواجهة الأزمات والمواقف الطارئة": في المقابل، حصلت هذه الفقرة على أدنى متوسط حسابي (٢,٨٦٢١) مع انحراف معياري (٠,٩٧٥٢٨)، مما يعكس ضعفاً نسبياً في إعداد الخطط البديلة للتعامل مع الأزمات. هذه النتيجة تشير إلى أن هناك مجالاً للتحسين في استعدادات الإدارة التربوية لمواجهة التحديات الطارئة. وتحتاج الخطط البديلة إلى مراجعة وتحسين لضمان استجابة سريعة وفعالة في الحالات الطارئة.

البعد الثاني: التقييم والمتابعة

جدول (١٦) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على بعد "التقييم والمتابعة"

الفرقات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة	ترتيب الأهمية
١ تقوم الإدارة بمتابعة أداء المعلمين بانتظام لضمان جودة التعليم	3,4236	0,98395	مرتفع	1
٢ تعتمد الإدارة على أدوات تقييم متنوعة لقياس أداء المعلمين بالمدرسة	3,2365	0,98164	متوسط	2
٣ يتم تقييم البرامج التربوية بشكل دوري لضمان تحقيقها للأهداف المنشودة	3,0887	1,03504	متوسط	4
٤ تستخدم الإدارة نتائج التقييم في اتخاذ قرارات تطويرية فعالة	3,0394	0,91653	متوسط	٥
٥ توفر الإدارة تغذية راجعة بناءً تساعد المعلمين على تحسين أدائهم المهني	3,1921	0,91605	متوسط	٣
الدرجة الكلية لبعد التقييم والمتابعة	3,1961	0,48704	متوسط	

• المصدر: من إعداد الباحث اعتماداً على نتائج تحليل برنامج SPSS
توضح نتائج تحليل "التقييم والمتابعة" في الجدول (١٦) أن درجة أهمية التقييم والمتابعة في مدارس التعليم العام بمدينة الرياض تتراوح بين "متوسط" إلى "مرتفع"، مما يشير إلى أن هناك جوانب إيجابية في تنفيذ التقييم ولكن مع وجود نقاط بحاجة إلى تحسين.

"متابعة أداء المعلمات بانتظام لضمان جودة التعليم": حصلت هذه الفقرة على أعلى متوسط حسابي (٣,٤٢٣٦) مع انحراف معياري مرتفع (٠,٩٨٣٩٥)، مما يشير إلى أن هناك اهتماما كبيرا من قبل الإدارة في متابعة أداء المعلمات بشكل منتظم. هذا يعكس التزام الإدارة بضمان مستوى التعليم وجودته من خلال التقييم المستمر.

"اعتماد الإدارة على أدوات تقييم متنوعة لقياس أداء المعلمات": حصلت هذه الفقرة على متوسط حسابي (٣,٢٣٦٥) مع انحراف معياري (٠,٩٨١٦٤)، مما يشير إلى أن الإدارة تستخدم أدوات تقييم متنوعة لقياس أداء المعلمات. ورغم أن هذا يشير إلى التنوع في أساليب التقييم، إلا أنه لا يزال يعتبر متوسطا، مما يعني أن هناك مجالا لتحسين هذه الأدوات بما يتناسب مع التحديات المتغيرة.

"تقييم البرامج التربوية بشكل دوري لضمان تحقيق الأهداف": حصلت هذه الفقرة على متوسط حسابي (٣,٠٨٨٧) مع انحراف معياري (١,٠٣٥٠٤)، مما يشير إلى أن تقييم البرامج التربوية يتم بشكل دوري ولكن قد لا يكون كافيا أو فعّالا بما فيه الكفاية لضمان تحقيق الأهداف المنشودة. يحتاج هذا البند إلى مزيد من التحسين لزيادة فعالية التقييم.

البعد الثالث: التعاون مع المعلمات

جدول (١٧) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على بعد "التعاون مع المعلمات"

الترتيب الأهمية	الدرجة	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	الفقرات
٢	متوسط	0,90385	3,2217	١ تحرص الإدارة على بناء علاقات إيجابية قائمة على التعاون مع المعلمات
١	متوسط	1,00794	3,3350	٢ تدعم الإدارة الابتكار والتجديد في أساليب التدريس من خلال التحفيز والتشجيع
٤	متوسط	1,00302	3,0936	٣ توفر الإدارة فرصا تدريبية مستمرة لتنمية مهارات المعلمات
٥	متوسط	0,98724	3,0246	٤ توفر الإدارة بيئة عمل محفزة تعزز الأداء الوظيفي للمعلمات
٣	متوسط	0,98064	3,1823	٥ يتم إشراك المعلمات في اتخاذ القرارات التي تخص العملية التعليمية
متوسط		0,48723	3,1714	الدرجة الكلية لبعد التعاون مع المعلمات

أظهرت نتائج الدراسة المتعلقة بـ "التعاون مع المعلمات" أن الإدارة المدرسية تلعب دورا متوسطا في تعزيز بيئة تعاونية بين المعلمات، مما يشير إلى وجود ممارسات إدارية تدعم التعاون، ولكن لا تزال هناك فرص للتحسين.

حققت الفقرة الأولى، التي تناولت حرص الإدارة على بناء علاقات إيجابية قائمة على التعاون مع المعلمات، متوسطاً حسابياً قدره ٣.٢٢١٧، مما يشير إلى أن الإدارة تعمل على تعزيز بيئة تعاونية بين المعلمات، إلا أن هذا الجهد لا يزال ضمن المستوى المتوسط، ما يعني الحاجة إلى مزيد من المبادرات لتعزيز هذه العلاقات بشكل أكثر فاعلية.

أما الفقرة الثانية، التي تناولت دعم الإدارة للابتكار والتجديد في أساليب التدريس من خلال التحفيز والتشجيع، فقد سجلت أعلى متوسط حسابي بلغ ٣.٣٣٥٠، مما يدل على أن الإدارة تشجع الابتكار بشكل متوسط، وهو ما يمكن أن يسهم في تطوير العملية التعليمية، ولكن هناك مجال لتعزيز هذا الدعم من خلال توفير مزيد من الحوافز المادية والمعنوية.

البعد الرابع: القيام بالأعمال المكتبية والإدارية

جدول (١٨) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على بعد "القيام بالأعمال المكتبية والإدارية"

الترتيب الأهمية	الدرجة	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	الفقرات
١	مرتفع	0,99929	3,4286	١ تتبّع الإدارة نظامًا إداريًا واضحًا يسهل على المعلمات تنفيذ مهام عملهن
٢	متوسط	0,98674	3,2562	٢ تعتمد الإدارة على التقنيات الحديثة في تنظيم الملفات والإجراءات الإدارية
٤	متوسط	0,90854	2,9212	٣ تتميز الإدارة بسرعة الاستجابة لمتطلبات العمل الإداري والتربوي
٣	متوسط	1,00149	3,0443	٤ تتبّع الإدارة أساليب فعالة لتقليل الأعباء الورقية وتحسين كفاءة العمل
٥	متوسط	0,96697	2,9754	٥ توفر الإدارة بيئة إدارية منظمة تسهم في رفع كفاءة العمل المدرسي
متوسط		0,48329	3,1251	الدرجة الكلية لبعد القيام بالأعمال المكتبية والإدارية

• المصدر: من إعداد الباحث اعتماداً على نتائج تحليل برنامج SPSS
تُظهر نتائج التحليل في جدول "القيام بالأعمال المكتبية والإدارية" أن درجة أهمية الأعمال المكتبية والإدارية تتراوح بين "متوسط" إلى "مرتفع"، مما يعكس الجهود المبذولة من قبل الإدارة في تنظيم الأعمال المكتبية والإدارية، لكن هناك بعض المجالات التي تحتاج إلى تحسينات لضمان تحسين كفاءة العمل الإداري في المدرسة.

"نظام إداري واضح وسهل التنفيذ": حصلت هذه الفقرة على أعلى متوسط حسابي (٣,٤٢٨٦) مع انحراف معياري (٠,٩٩٩٢٩)، مما يشير إلى أن الإدارة تتبّع

نظاماً إدارياً واضحاً يسهل على المعلمات تنفيذ مهامهن. هذا يدل على وجود تنظيم إداري فعّال، وهو أمر إيجابي يسهم في رفع كفاءة الأداء الإداري ويقلل من تعقيدات العمل اليومي للمعلمات.

البعد الخامس: التعاون مع الطالبات:

جدول (١٩) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على بعد "التعاون مع الطالبات"

الفرقات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة	ترتيب الأهمية
١ تتبنى الإدارة سياسات واضحة تدعم حقوق الطالبات وتوفر لهن بيئة تعليمية آمنة	3,4926	0,94591	مرتفع	١
٢ تحرص الإدارة على تطبيق أساليب تربوية فعالة في التعامل مع الطالبات	3,1970	0,99533	متوسط	٤
٣ تتابع الإدارة سلوك الطالبات وتوفر برامج دعم نفسي وتربوي لهن	2,9655	0,94596	متوسط	٦
٤ تشجع الإدارة مشاركة الطالبات في الأنشطة اللا منهجية لتعزيز مهاراتهن	3,1034	0,98209	متوسط	٥
٥ توفر الإدارة فرصاً للطالبات للتعبير عن آرائهن والمشاركة في القرارات المدرسية	3,2365	1,03563	متوسط	٣
تتابع الإدارة مستوى التحصيل الدراسي للطالبات اللاتي يعانين من صعوبات في التعلم	3,3350	0,93666	متوسط	٢
الدرجة الكلية لبعد التعاون مع الطالبات		3,2217	0,47212	متوسط

• المصدر: من إعداد الباحث اعتماداً على نتائج تحليل برنامج SPSS
تُظهر نتائج التحليل في بعد "التعاون مع الطالبات" أن درجة أهمية التعاون بين الإدارة والطالبات تتراوح بين "متوسط" إلى "مرتفع"، مما يعكس التزام الإدارة بتوفير بيئة تعليمية داعمة.

"تتبنى الإدارة لسياسات واضحة تدعم حقوق الطالبات وتوفر لهن بيئة تعليمية آمنة": حصلت هذه الفقرة على أعلى متوسط حسابي (٣,٤٩٢٦) مع انحراف معياري (٠,٩٤٥٩١)، مما يشير إلى أن الإدارة تتبنى سياسات واضحة تدعم حقوق الطالبات وتوفر بيئة تعليمية آمنة. هذا يدل على أن الإدارة تولي أهمية كبيرة لخلق بيئة آمنة ومحفزة للطالبات، وهو أمر إيجابي يعزز من تجربتهن التعليمية.

البعد السادس: العمل مع المجتمع المحلي
جدول (٢٠) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على بعد "العمل مع المجتمع المحلي"

الفرق	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة	ترتيب الأهمية
١	3,2906	1,01438	متوسط	١
٢	3,0788	1,00676	متوسط	٤
٣	2,9163	0,92698	متوسط	٥
٤	3,1970	0,98533	متوسط	٢
٥	3,1576	1,03157	متوسط	٣
الدرجة الكلية لبعد العمل مع المجتمع المحلي				
	3,1281	0,49846	متوسط	

• المصدر: من إعداد الباحث اعتماداً على نتائج تحليل برنامج SPSS
تُظهر نتائج التحليل في بعد "العمل مع المجتمع المحلي" أن درجة أهمية التعاون بين الإدارة والمجتمع المحلي تتراوح بين "متوسطة"، مما يعكس اهتمام الإدارة بتعزيز الروابط مع المجتمع المحلي، ولكن هناك بعض المجالات التي تحتاج إلى مزيد من التحسين لتعزيز هذا التعاون.

"تعزيز التواصل مع أولياء الأمور من خلال اللقاءات الدورية" حصلت هذه الفقرة على أعلى متوسط حسابي (٣,٢٩٠٦) مع انحراف معياري (١,٠١٤٣٨)، مما يشير إلى أن الإدارة تولي اهتماماً كبيراً للتواصل مع أولياء الأمور من خلال اللقاءات الدورية. هذا يعكس جهوداً إيجابية نحو بناء علاقة متينة مع أولياء الأمور، مما يساهم في تعزيز المشاركة المجتمعية في العملية التعليمية.

اختبار الانحدار الخطي البسيط : هل توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (٠.٠١) بين متطلبات تحقيق معايير الجدولة في تقييم الأداء الوظيفي للمعلمات وجودة الإدارة التربوية؟

لتحليل العلاقة بين متطلبات تحقيق معايير الجدولة في تقييم الأداء الوظيفي للمعلمات وجودة الإدارة التربوية، تم استخدام اختبار الارتباط لتحديد طبيعة وقوة العلاقة بين المتغيرين. في هذا النموذج، تُعتبر "جودة الإدارة التربوية" متغيراً تابعاً، بينما تُعد "متطلبات تحقيق معايير الجدولة في تقييم الأداء الوظيفي للمعلمات" متغيراً

مستقلاً. يهدف هذا التحليل إلى معرفة ما إذا كانت هناك علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (٠.٠١) بين هذين المتغيرين، ومدى قوة هذه العلاقة.

جدول (٢١) ملخص النموذج (Model Summary)

Durbin-Watson	قيمة الدلالة (Sig. F Change)	df 2	df 1	F Change	تغيير R Square	الخطأ المعياري للتقدير	Adjusted R Square	R Square	R
1.860	0.000	201	1	89.565	0.308	0.26538	0.305	0.308	0.555

في هذا الجدول، نجد أن R يساوي ٠.٥٥٥، مما يشير إلى وجود علاقة ارتباطية متوسطة بين متطلبات تحقيق معايير الجودة في تقييم الأداء الوظيفي للمعلمات وجودة الإدارة التربوية. أما R Square فيساوي ٠.٣٠٨، مما يعني أن ٣٠.٨% من التغير في جودة الإدارة التربوية يمكن تفسيره من خلال متطلبات تحقيق معايير الجودة في تقييم الأداء الوظيفي للمعلمات. (89.565) F Change يشير إلى أن النموذج ذو دلالة إحصائية عالية، حيث أن قيمة الدلالة (Sig. F Change) تساوي ٠.٠٠٠، وهي أقل من مستوى الدلالة ٠.٠١، مما يدل على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين المتغيرين. أما Durbin-Watson فيساوي ١.٨٦٠، وهو قريب من ٢، مما يشير إلى أن هناك عدم وجود مشاكل في التوزيع الذاتي للبقايا.

جدول (٢٢) تحليل التباين (ANOVA)

المصدر	مجموع المربعات (Sum of Squares)	درجات الحرية (df)	متوسط المربع (Mean Square)	F	قيمة الدلالة (Sig.)
الانحدار	6.308	1	6.308	89.565	0.000
المتبقي	14.156	201	0.070		
الإجمالي	20.463	202			

في هذا الجدول، يظهر تحليل التباين (ANOVA) أن مجموع المربعات للانحدار يساوي ٦.٣٠٨، بينما مجموع المربعات المتبقية يساوي ١٤.١٥٦، مما يشير إلى أن هناك تبايناً كبيراً بين المتغيرات في النموذج. كما أن F يساوي ٨٩.٥٦٥، وقيمة الدلالة (Sig.) هي ٠.٠٠٠، مما يؤكد أن العلاقة بين متطلبات تحقيق معايير الجودة في تقييم الأداء الوظيفي للمعلمات وجودة الإدارة التربوية ذات دلالة إحصائية. وبناءً على هذه النتيجة، يمكننا القول بأن النموذج يفسر التغيرات بشكل جيد وأن العلاقة بين المتغيرات قوية.

جدول (٢٣) المعاملات (Coefficients)

المتغير	المعامل غير القياسي (B)	خطأ المعيار (Std. Error)	المعامل القياسي (Beta)	t	قيمة الدلالة (Sig.)	الارتباطات	التعددية
ثابت	1.125	0.216		5.204	0.000		
متطلبات تحقيق معايير الجدولة	0.638	0.067	0.555	9.464	0.000	0.555	1.000

في هذا الجدول، نجد أن المعامل غير القياسي (B) للمحور الأول (متطلبات تحقيق معايير الجدولة في تقييم الأداء الوظيفي للمعلمات) يساوي ٠.٦٣٨، مما يشير إلى أن كل زيادة بمقدار وحدة واحدة في متطلبات تحقيق معايير الجدولة تؤدي إلى زيادة بمقدار ٠.٦٣٨ في جودة الإدارة التربوية. أما المعامل القياسي (Beta) فيساوي ٠.٥٥٥، مما يدل على أن هناك علاقة ارتباطية متوسطة بين المتغيرين. كما أن قيمة الدلالة (Sig.) للمحور الأول تساوي ٠.٠٠٠، وهي أقل من ٠.٠١، مما يشير إلى أن المعامل ذو دلالة إحصائية.

الاستنتاج:

من خلال تحليل النتائج، يمكننا التأكيد على أن هناك علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (٠.٠١) بين متطلبات تحقيق معايير الجدولة في تقييم الأداء الوظيفي للمعلمات وجودة الإدارة التربوية. النموذج المستخدم في التحليل يفسر التغيرات في جودة الإدارة التربوية بنسبة ٣٠.٨٪، والعلاقة بين المتغيرين قوية ومتوافقة مع الافتراضات الإحصائية.

بناءً على التحليل الإحصائي لنتائج اختبار الانحدار الخطي البسيط، يمكننا الاستنتاج أن هناك علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.01) بين متطلبات تحقيق معايير الجدولة في تقييم الأداء الوظيفي للمعلمات وجودة الإدارة التربوية. وبالتالي يمكننا قبول وإثبات الفرضية.

مناقشة النتائج والتوصيات

يهدف هذا البحث إلى دراسة العلاقة بين متطلبات تحقيق معايير الجدولة في تقييم الأداء الوظيفي للمعلمات وجودة الإدارة التربوية، وذلك من خلال التحقق من وجود علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.01$) بين هذين المتغيرين. كما يسعى البحث إلى الكشف عن الفروق الدالة إحصائياً عند مستوى ($\alpha = 0.05$) بين متوسط استجابات أفراد عينة الدراسة حول تأثير متطلبات الجدولة في تقييم الأداء الوظيفي للمعلمات على جودة الإدارة التربوية، وذلك وفقاً للمتغيرات

الديموغرافية مثل (النوع الاجتماعي، عدد الدورات التدريبية، عدد سنوات الخبرة، المؤهل العلمي، والتخصص الأكاديمي).

تم اعتماد أسلوب المسح الميداني وجمع البيانات باستخدام الاستبيان كأداة رئيسية للدراسة، حيث تم التأكد من صدقها وثباتها من خلال اختبار الارتباط واختبار كرونباخ ألفا (Cronbach's Alpha) وقد تم تحديد حجم العينة وفقاً لمعادلة حساب العينة العشوائية عند مستوى ثقة ٩٥% ونسبة خطأ ٥%، وبلغ عدد المشاركين في الدراسة ٣٠٥ من المعلمين والمعلمات العاملين في المدارس التابعة لمكتب تعليم شرق الرياض في المملكة العربية السعودية.

ولتحليل البيانات، تم استخدام مجموعة من الاختبارات الإحصائية المناسبة لطبيعة الأسئلة البحثية والفرضيات، حيث تم استخدام اختبار معامل الارتباط لبيرسون (Pearson Correlation) لقياس طبيعة وقوة العلاقة بين متطلبات تحقيق معايير الجدولة وجودة الإدارة التربوية. كما تم توظيف اختبار الانحدار الخطي البسيط (Simple Regression) لاختبار التأثيرات التنبؤية لمتطلبات الجدولة على جودة الإدارة التربوية. بالإضافة إلى ذلك، تم استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي (One-way ANOVA) لفحص الفروق بين متوسطات استجابات المعلمات وفقاً للمتغيرات الديموغرافية. وفيما يلي مناقشة لأبرز النتائج التي توصلت إليها الدراسة.

وتمثل معايير الجدولة في تقييم الأداء الوظيفي للمعلمات أحد العناصر الأساسية التي تسهم في تحقيق بيئة تعليمية أكثر تنظيماً وفاعلية، حيث تهدف هذه المعايير إلى ضمان التوزيع العادل للمهام التعليمية، وتعزيز فرص التطوير المهني، وتحقيق التوازن بين المتطلبات التدريسية والإدارية. وتشمل متطلبات تحقيق معايير الجدولة عدة محاور رئيسية، أبرزها ضرورة وضع جدول دراسي يراعي توزيع الحصص بشكل متوازن، مما يتيح للمعلمات الوقت الكافي لتنفيذ استراتيجيات التدريس الحديثة مثل التعلم النشط والتعلم التعاوني، إضافة إلى تخصيص فترات زمنية مناسبة لتوظيف التكنولوجيا التعليمية داخل الفصل الدراسي.

علاوة على ذلك، فإن نجاح عملية الجدولة يتطلب وجود آليات مرنة تُمكن المعلمات من المواءمة بين متطلبات التدريس والمسؤوليات الأخرى، بما في ذلك التخطيط للدروس، وتحليل نتائج الطالبات، والمشاركة في الأنشطة التطويرية. ويُعدّ دعم الإدارة التربوية عنصراً أساسياً في تحقيق هذه المتطلبات، حيث تؤثر جودة الإدارة التربوية بشكل مباشر على مدى فاعلية الجدولة في تحسين الأداء الوظيفي للمعلمات. فكلما تبنّت الإدارة سياسات تنظيمية واضحة تضمن التوزيع العادل للحصص الدراسية وتوفّر بيئة محفزة للابتكار، زادت كفاءة المعلمات في أداء مهامهن التعليمية، مما ينعكس إيجابياً على جودة العملية التعليمية ككل.

تشير نتائج الدراسة إلى أن معايير الجدولة تلعب دورا جوهريا في تحسين الأداء الوظيفي للمعلمات وتعزيز جودة الإدارة التربوية. فقد أظهرت النتائج أن الجدولة المناسبة تسهم في توفير بيئة تعليمية مرنة تمكن المعلمات من توظيف استراتيجيات تدريس متنوعة، مثل التعلم النشط، والتعلم التعاوني، واستخدام التكنولوجيا التعليمية. وهذا يتوافق مع العديد من الدراسات السابقة التي أكدت أن التوزيع الفعال للوقت داخل الجدول الدراسي ينعكس إيجابيا على جودة التدريس وكفاءة الأداء الوظيفي للمعلمين.

علاوة على ذلك، تبين أن الإدارة التربوية التي تدعم الابتكار والتطوير من خلال تنظيم الجدولة المدرسية بشكل فعال تحقق نتائج إيجابية على مستوى الأداء المؤسسي. فالنتائج أظهرت أن توفير بيئة إدارية محفزة، وإشراك المعلمات في اتخاذ القرارات المتعلقة بالجدولة، يؤدي إلى زيادة مستوى الرضا الوظيفي، ويشجع المعلمات على تحسين ممارساتهن التدريسية. وهذه النتيجة تتسق مع الأدبيات التربوية التي تؤكد أن الإدارة التربوية الفعالة تستند إلى مبادئ الحوكمة والمشاركة في صنع القرار، مما يعزز من فاعلية العملية التعليمية.

كما أوضحت النتائج وجود علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين تحقيق معايير الجدولة في تقييم الأداء الوظيفي وجودة الإدارة التربوية. وهذا يشير إلى أن الجدولة ليست مجرد أداة لتنظيم الدروس، بل تعد عنصرا استراتيجيا يسهم في تطوير المنظومة التربوية ككل. فالإدارة التربوية القادرة على تبني أنظمة جدولة مرنة تحقق توازنا بين المتطلبات التدريسية والمسؤوليات الإدارية، مما يسهم في رفع كفاءة المعلمات ويؤدي إلى تحسين جودة التعليم.

بناءً على هذه النتائج، يمكن القول إن هناك حاجة لتعزيز استراتيجيات الجدولة المدرسية لتكون أكثر توافقا مع متطلبات التطوير المهني للمعلمات. ويوصى بضرورة تصميم جداول دراسية مرنة تتيح للمعلمات وقتا كافيا لتنفيذ الأنشطة التعليمية المبتكرة، إضافة إلى ضرورة تعزيز مشاركة المعلمات في اتخاذ القرارات المتعلقة بالجدولة لضمان تحقيق رضا وظيفي أعلى، وتحقيق مستويات أفضل من جودة الإدارة التربوية.

التوصيات

استناداً إلى نتائج البحث، يمكن تقديم التوصيات التالية:

١. مراجعة وتطوير معايير الجدولة في مدارس التعليم العام بمدينة الرياض لضمان أن تكون أكثر مرونة وفعالية، مع مراعاة احتياجات المعلمين والطلاب على حد سواء.
٢. إشراك المعلمين في عملية تطوير معايير الجدولة لضمان أن تعكس احتياجاتهم الفعالية وتسهم في تحسين أدائهم.

٣. تحسين أنظمة تقييم الأداء الوظيفي للمعلمين لضمان أن تكون أكثر شمولية وعدالة، مع التركيز على التغذية الراجعة البناءة التي تساعد المعلمين على تحسين أدائهم.
٤. اعتماد جدولة مرنة تسمح بتخصيص وقت كافٍ للأنشطة اللاصفية والمراجعة، مع مراعاة الفروق الفردية بين المعلمين والطلاب.
٥. توفير برامج تدريبية لمديري المدارس حول القيادة التربوية الفعالة، مع التركيز على التخطيط الاستراتيجي ومتابعة التنفيذ.
٦. تقليل الأعباء الإدارية على المعلمين من خلال أتمتة الإجراءات الإدارية وتوفير دعم إداري كافٍ.
٧. عند تطبيق معايير الجدولة، يجب مراعاة الفروق الفردية بين المعلمين، خاصة فيما يتعلق بالعمر وسنوات الخبرة، لتوفير الدعم المناسب لكل فئة.
٨. تشجيع استخدام التكنولوجيا التعليمية داخل الفصل لتنويع استراتيجيات التدريس وتحسين التفاعل بين المعلمين والطلاب.
٩. توفير برامج تدريبية للمعلمين حول إدارة وقت الحصة بكفاءة، واستخدام استراتيجيات متنوعة لاستغلال الوقت داخل الفصل، بما يعزز تحقيق الأهداف التعليمية.
١٠. دعم المعلمين من خلال توفير خطط واضحة ومحددة، ومتابعة تنفيذها بانتظام، مع ضمان مشاركة المعلمين في وضع الخطط التربوية.
١١. توفير فرص تدريبية مستمرة للمعلمين لتنمية مهاراتهم المهنية، مع التركيز على تحديث المعرفة بالمناهج الدراسية وطرق التدريس الحديثة.
١٢. العمل على توفير بيئة عمل محفزة للمعلمين، تعزز الرضا الوظيفي وتقلل من الضغوط الزمنية والإدارية.
١٣. زيادة التواصل مع أولياء الأمور ومؤسسات المجتمع المحلي لدعم العملية التعليمية، واستثمار مواردهم في تحسين الأنشطة المدرسية.

قائمة المراجع

أولاً: المراجع العربية

- أبو أسعد، ميسون سليمان محمد. (٢٠٢٤). الأداء الوظيفي للمعلمين في مدارس لواء الشمال من وجهة نظر العاملين فيها. مجلة دراسات عربية في التربية وعلم النفس، (١٥١)، ٢٢١-٢٣٦.
- أبو فارة ، يوسف وآخرون (٢٠٢٠). الجودة والتميز في منظمات الأعمال . مكتبة المجتمع العربي للنشر ، عمان ، الأردن ، ص ٣٥-٣٦
- إسلام ، محمد (٢٠٠٨) ، الرقابة الإدارية والمالية ، منظور كامل ، دار الفكر الجامعي ، الإسكندرية ، ص ٣٤
- أحمد ماهر (٢٠٠٥) ، إدارة الموارد البشرية ، الدار الجامعية ، القاهرة ، ص ٢٨٩
- أبو نصر ، مدحت (٢٠٠٨). الأداء الإداري المتميز ، المجموعة العربية للتدريب والنشر ، القاهرة . مصر ، ط ١ ، ص ١٣٨
- الانصاري، أسماء حسين مهدي؛ القاسمية، عائدة بنت بطي بن راشد. (٢٠٢٢). تطبيق نظام إدارة الأداء الوظيفي وعلاقته بمستوى الرضا لدى معلمي الحلقة الثانية بمدارس الشارقة بدولة الإمارات العربية المتحدة. *المجلة العربية للعلوم التربوية والنفسية*، ٦ (٢٧)، ٤٢-١.
- بربر، كامل (٢٠٠٨) ، إدارة الموارد البشرية وكفاءة الأداء التنظيمي ، المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع ، ص ١٢٥
- بني حمدان، صفاء نواف محمد؛ بني حمدان، إبراهيم، نواف محمد. (٢٠٢١). مستوى الأداء الوظيفي للمعلمين في المدارس الثانوية الحكومية في محافظة جرش من وجهة نظرهم وعلاقته ببعض المتغيرات. *مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات التربوية والنفسية*، ٢٩ (٥)، ٤١٩-٤٣٢.
- بوطيبة، مختارية؛ نزهة، عامر جلال. (٢٠٢٢). تأثير نظام تقييم الأداء الوظيفي على التحفيز في العمل: دراسة استبائية لعينة من فئة أساتذة الطور الثانوي بالجزائر. *مجلة معهد العلوم الاقتصادية*، ٢٥ (٢)، ٣١٣-٣٣٣.
- بلوط ،حسن إبراهيم (٢٠٠٢) ، إدارة الموارد البشرية ، دار النهضة العربية ، بيروت . لبنان ، ط ١ ، ص ٣٦٠
- البرنوطي، سعاد نايف (٢٠٠٤) ، إدارة الموارد البشرية وإدارة الأفراد ، دار وائل للطباعة والنشر ، عمان ، الأردن ، ط ٢ ، ص ٢٨٥
- التمران، عمر بن سعد. (٢٠٢٠). واقع تقويم أداء المعلم من وجهة نظر قادة المدارس والمشرفين التربويين. *مجلة كلية التربية ببنها*، ١ (١٢٤)، ٦-٤٤.

الجهوري، محمد بن سالم بن علي. (٢٠٢٣). فاعلية تقويم الأداء الوظيفي للمعلمين بمدارس محافظة شمال الباطنة في سلطنة عمان من وجهة نظر المعلمين أنفسهم. *مجلة العلوم التربوية والنفسية*، ٧ (٢٨)، ١-١٧.

حامد، فداء (٢٠١٧). إدارة الجودة الشاملة مفاهيم وتطبيقات، دار البداية، ط ١، عمان، ص ٢٠

الحربي، مشعل. (٢٠١١). بناء برنامج تدريبي يستند إلى فلسفة اقتصاد المعرفة وتحديد فاعليته في تطوير مهارات التدريس والاتجاهات المهنية لدى معلمي التعليم الصناعي. أطروحة دكتوراة غير منشورة، كلية الدراسات التربوية، جامعة عمان العربية، عمان، الأردن.

خفاجي، عمرو طه حسن؛ محمد، محمد حمدي زكي؛ أمين، رشا عويس حسين. (٢٠٢١). تقييم أداء معلمي مرحلة التعليم الأساسي بمحافظة المنيا في ضوء معايير الجودة والاعتماد وعلاقته بالرضا الوظيفي لهم. *مجلة جامعة الفيوم للعلوم التربوية والنفسية*، ١٥ (١٦)، ٩٠-١٤٣.

درويش، محمود أحمد. (٢٠١٨). *مناهج البحث في العلوم الإنسانية*. مصر: مؤسسة الأمة العربية للنشر والتوزيع.

داغستاني، محمد كامل (٢٠٢٠)، القيادة التربوية للمدرسة في ضوء مفاهيم الجودة الشاملة، ٦٠٤، مجلد (٤٢)، *المجلة الدولية للعلوم التربوية والنفسية*.

درة، عبد الباقي إبراهيم (٢٠٠٣)، *تكنولوجيا الأداء البشري في المنظمات*، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، مصر، ص ٢٥

ديسلر، جاري (٢٠٠٨)، ترجمة محمد سيد عبد المتعال، إدارة الموارد البشرية، دار المريخ للنشر، السعودية

الرواحية، طيبة بنت سيف بن حمد؛ الذهلي، ربيع بن المر بن علي؛ اليحمدي، حمد بن هلال بن حمود. (٢٠٢٣). درجة ممارسة مديري المدارس الحكومية لمهارات التخطيط التربوي وعلاقته بجودة الأداء الوظيفي للمعلمين في محافظة الداخلية بسلطنة عمان. *المجلة الدولية للدراسات التربوية والنفسية*، ١٢ (٥)، ٨٨٣-٩١٠.

ريتشارد ويليامز : أساسيات إدارة الجودة الشاملة، ترجمة عبد الكريم عقيل، مكتبة جرير للنشر، القاهرة، ٢٠١٨، ص ٧٦-٧٧

زهران، إيمان حمد رجب. (٢٠١٧). دور الإدارة المدرسية في تطوير أداء معلمي مدارس التعليم الثانوي العام على ضوء مدخل إدارة الوقت. *العلوم التربوية*، (٣)، ٦٧-١٢١.

زويلف، مهدي حسن (١٩٩٨). إدارة الأفراد، دار مجدلاوي للنشر، عمان : الأردن، ص ٢٤٠،

- السيد ، عبده ناجي (٢٠٠٩) ، الرقابة على الأداء من الناحية العلمية والعملية ، دار النهضة العربية ، القاهرة ، ص ٣٧
- سعيد ، صالح عودة (٢٠١١) ، إدارة الأفراد ، الجامعة العربية المفتوحة ، القاهرة ، ص ٣٦٩
- سفوح ، نسيم (٢٠١٠) ، تقييم أداء الفرد في المؤسسة ، المركز الجامعي ، العراق ، ص ٣٨-٤٠
- الشمري ، سلمى غيث سليمان؛ جاب الله عبد الحميد صبري عبد الحميد. (٢٠٢٠).
تقويم أداء معلمات الدراسات الاجتماعية بالمرحلة الثانوية في ضوء المعايير المهنية بالملكة العربية السعودية. *مجلة كلية التربية بالمنصورة*، ١١٠ (٥)، ١٤٠٢-١٣٦٧.
- الشهري، رحمة محمد؛ القحطاني، فوزية حسن؛ بدران، نبيل علي. (٢٠٢٤). أثر استثمار رأس المال البشري على كفاءة المخرجات لرؤية المملكة ٢٠٣٠: دراسة تطبيقية على المؤسسات التعليمية مدارس جنوب جدة. *المجلة العربية للنشر العلمي*، ٧ (٦٥)، ١٧٢-٢٠٥.
- شاويش ، مصطفى نجيب (٢٠١٤) ، إدارة الموارد البشرية ، إدارة الأفراد ، دار الشروق للنشر والتوزيع ، ص ١٠٢
- الصلحاني، نورة عبيد محمد. (٢٠٢٤). تصور مقترح لتطوير آليات تقييم أداء معلمي مدارس التعليم العام في المملكة العربية السعودية على ضوء متطلبات التعليم المدمج. *مجلة إبداعات تربوية*، ٢٩ (١)، ١٣٩-١٥٢.
- الطائي ، يوسف حجيم ، الفضل ، مؤيد عبد الحسين (٢٠٠٦). إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي متكامل ، دار الوراق للنشر والتوزيع ، عمان ، الأردن ، ط ١ ، ص ٢٤٥
- عشوش ، محمد أيمن عبداللطيف ، السيد ، أمل عبدالرحمن (٢٠١٨)، أساسيات إدارة الموارد البشرية ، مركز توزيع الكتاب الجامعي ، جامعة القاهرة ، مصر ، ص ٣٠٥
- عاروري، فتحي أحمد. (٢٠١٣). المعاينة الإحصائية طرقها واستخداماتها. عمان: دار الأكاديميون للنشر والتوزيع.
- العقيلي ، عمر (٢٠١٤). إدارة الموارد البشرية المعاصرة : بعد استراتيجي ، ط ٢ ، دار وائل للنشر والتوزيع ، الأردن ، ص ١٥
- العزاوي ، محمد عبد الوهاب (٢٠٠٥). إدارة الجودة الشاملة ، دار اليازوري العلمية للنشر ، عمان ، ص ١٣
- عبد المحسن ، توفيق (٢٠١٦)، اتجاهات حديثة في التقييم والتميز في الأداء ستة سيجما وبطاقة القياس المتوازن ، ط ٢ ، دار الفكر العربي ، القاهرة ، ص ٥٨

- العنزي ، فرحان مشرف شويكي ، الهاجري ، راشد سعد بداح (٢٠٢٤)، انعكاس تطبيق خطوات تقييم الأداء الوظيفي على أداء المؤسسات التعليمية في الكويت ، **مجلة كلية التربية ، جامعة طنطا** ، المجلد ٩٠ ج٢
- الفضل، مؤيد عبد الحسين. (٢٠١٩). **المنهج الكمي في اتخاذ القرارات الإدارية المثلى**. عمان: دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع.
- الفتاح ، محمد ، المغربي ، محمود بشير (٢٠١٣) **إدارة الموارد البشرية** ، دار النشر للجامعات ، مصر ، ط١ ، ص ١٤٢
- القحطاني ، سالم سعيد .(٢٠١٩). **القيادة الإدارية – التحول نحو نموذج قيادي عالمي** ، مكتبة الملك فهد الوطنية ، الرياض ، ص٨٧-٨٨
- القحطاني ، محمد دليم (٢٠١٥) ، **إدارة الموارد البشرية نحو منهج استراتيجي متكامل** ، مكتبة العبيكان ، الرياض ، السعودية ، ط٤ ، ص١٦٧
- كاظم ، خضير ، الخرشة ، ياسين كاسب (٢٠٠٧). **إدارة الموارد البشرية** ، دار الميسرة للنشر والتوزيع ، عمان ، الأردن ، ط١ ، ص١٦٢
- محمد، محمد حبيب بابكر؛ عثمان، إبراهيم عثمان حسن. (٢٠١٩). **المعايير المستخدمة لتقييم أداء معلم التعليم العام بالمدارس الحكومية السودانية ولاية القصارف نموذجًا. مجلة كلية التربية الأساسية للعلوم التربوية والإنسانية**، (٤٣)، ٤٩-٦٧.
- ماهر ، أحمد (٢٠٠٣) ، **الاختبارات واستخدامها في إدارة الموارد البشرية** ، الدار الجامعة للنشر والتوزيع ، الإسكندرية ، مصر ، ص٢٩٨
- المغربي ، محمد عبد الفتاح (٢٠٢٠)، **تقويم العمليات الإدارية بوحدات التخطيط الاستراتيجي في الجامعات المصرية** ، **مجلة كلية التربية** ، جامعة عين شمس ، ع٤٤ ، جزء ٣ ، ص٢٢١-٢٧٨
- المحاسنة ، إبراهيم محمد (٢٠١٣) ، **إدارة وتقييم الأداء الوظيفي** ، دار الحرية للنشر ، ط١ ،
- المغربي ، عبدالحميد عبد الفتاح (٢٠٠٧). **إدارة الموارد البشرية لمواجهة تحديات وبناء استراتيجيات الحادي والعشرين** ، دار الكتاب للنشر ، مصر ، ص٢٥٦
- ميددين ، تيسيفا جبير ، بيتر، شافير . (٢٠٠٥). **تحديات القيادة للإدارة الفعالة** ، ترجمة سلامة عبد العظيم حسين . ط١ . عمان : دار الفكر .
- المبيضين ، عقلة محمد – جردات ، أسامة محمد (٢٠٠١) ، **تدريب الإدارة الموجه بالأداء** ، المنظمة العربية للتنمية الإدارية ، القاهرة ، مصر ، ص٤٩
- المشيقح، جوزاء بنت محمد. (٢٠٢٢). **نموذج مقترح لتقويم الأداء الوظيفي للمعلم السعودي في ضوء تقويم الأداء الوظيفي للمعلم لمقاطعة أونتاريو- كندا. مجلة الدراسات الجامعية للبحوث الشاملة**، ١ (١٨)، ٣٣١٧-٣٣٤٦.

الموسى، جعفر محمود. (٢٠١٥). تقويم الأداء التدريسي لمعلمي الدراسات الاجتماعية في المرحلة الأساسية العليا في ضوء معايير الجودة. *مجلة كلية التربية بجامعة الأزهر*، ٢ (١٦٥)، ٤٠٧-٤٥٢.

نوري ، منير ، كورتل ، فريد (٢٠١١)، إدارة الموارد البشرية ، مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع ، عمان ، الأردن ، ط١ ، ص٣٣٢

وزارة التربية والتعليم : (٢٠٢٣) *جودة التعليم في الكويت*. ص٨-٧

وزارة التربية والتعليم : (٢٠٢٠) *تجربة الكويت في مجال التعليم الإلكتروني* ، قطاع التخطيط والمعلومات ، الكويت ، ص٢-٤

الوهابي، أميرة بنت سعد؛ المريخي، ريم بنت عويض؛ الزهراني، غادة بنت عطية؛ التوبجري، فاطمة بنت عبدالعزيز. (٢٠٢٠). تطوير إعداد المعلم في المملكة العربية السعودية في ضوء خبرات الولايات المتحدة الأمريكية وسنغافورة وماليزيا. *مجلة كلية التربية بجامعة عين شمس*، ٤ (٤٤)، ٢٦٧-٣١٨.

ثانيًا: المراجع الأجنبية

- Blazewicz, J., Moseley, B., Pesch, E., Trystram, D., & Zhang, G. (2023). Mathematical challenges in scheduling theory. *Journal of Scheduling*, 26(6), 1- 3.
- Leib .S.(2012).Education professional standards Board , " EPSB",New Teacher Standards for Preparation and Certification ." Kentucky Performance Standards, July .
- Ogboghaniir, I., & Sotohn, M. (2024), Performance Evaluation Strategies and Teachers' Productivity in Public Secondary Schools in Rivers State. *British Journal of Library and Information Management* 4(1), 11-32
- Saidin, K., Wan, P., & Halim, W. F. S. W. A. (2024). A Synthesis Towards the Construct of Job Performance: Dimensions and Theoretical Approaches. *Pakistan Journal of Life and Social Sciences*,300- 312.
- G.A.YUKI:(2019) *Leadership in Organizations*,Upper Saddle River , prentice-Hall,New Jersey,pp127-128