

معوقات تطوير الأداء الإداري لمديري المدارس بدولة الكويت وكيفية التغلب عليه

إعداد

أ.د/ اشرف محمود أحمد

استاذ الإدارة التعليمية والتربية المقارنة

كلية التربية بالغرذقة
جامعة جنوب الوادي
أ/ حسين السنافي

أ.د/ إبراهيم الزهيري

استاذ الإدارة التعليمية والتربية المقارنة

كلية التربية حلوان
جامعة حلوان
د/ رجب أحمد عطا

مدرس الإدارة التعليمية والتربية المقارنة

كلية التربية بالغرذقة
جامعة جنوب الوادي

معوقات تطوير الأداء الإداري لمديري المدارس بدولة الكويت وكيفية التغلب عليه

ملخص البحث

استهدف البحث التعرف على معوقات تطوير الأداء الإداري لمديري المدارس بدولة الكويت وكيفية التغلب عليه، وتم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، وتكونت عينة البحث من (٢١٨) معلماً ومعلمة من معلمي المرحلة الثانوية بمنطقة حولي التعليمية بدولة الكويت، وتم استخدام الاستبيان كأداة لجمع المعلومات، وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن هناك موافقة إلى حد ما على المعوقات المتعلقة بتطوير الأداء الإداري لمديري المدارس بدولة الكويت متوسطة، كما توصلت إلى الموافقة على الآليات المتعلقة بالتغلب على معوقات تطوير الأداء الإداري لمديري المدارس بدولة الكويت.

مفاتيح البحث: معوقات، تطوير، الأداء الإداري، مديري المدارس، الكويت.

Obstacles to the development of administrative performance of school principals in the State of Kuwait and how to overcome it

Abstract

The study aimed to identify the obstacles to the development of the administrative performance of the school principals in Kuwait and how to overcome it. The descriptive descriptive method was used. The sample consisted of (218) teachers and teachers of the secondary stage in Hawalli Educational Region in Kuwait. The questionnaire was used as a tool for gathering information. The results of the study indicate that there is some agreement on the obstacles related to the development of the administrative performance of the school principals in the State of Kuwait. It also reached the approval of the mechanisms related to overcoming the obstacles to developing the administrative performance of the school principals in Kuwait.

Keywords: Obstacles, Development, Administrative Performance, School Principals, Kuwait.

مقدمة:

يعد مدير المدرسة العنصر المهم والركيزة الأساسية في النظام التربوي الحديث، باعتباره العنصر الفعال في العملية التربوية، وبه تبدأ حركات التطور والإصلاح في العديد من المجالات التربوية، إلا أنه يواجه العديد من الصعوبات التي تؤثر على أدائه، مما يتطلب الاهتمام به والارتقاء بمستواه ورفع كفاءته المهنية حتى يتسنى له أن يؤدي أدواره المتعددة ويتمكن من متابعة كل ما هو جديد في ميدان عمله.

لذا لا بد من طرح قضايا مديري المدارس الثانوية بشكل موضوعي حتى يتم التعرف على أهم العوامل التي تؤثر في تحسين وتطوير أدائهم، والتي يمكن من خلالها التعرف على مواطن الضعف والخلل لديهم، والوقوف على احتياجاتهم ورغباتهم من أجل الوصول إلى نتائج من شأنها الإسهام في تطوير أدائهم الإداري (عبد القادر أبو علي، ٢٠١٠، ٣).

فمدير المدرسة يعد مسئول فيما يتعلق بضبط النظام في المدرسة والمحافظة على تطبيق قوانينها، وتنظيم السجلات المدرسية والملفات والإحصائيات والشؤون المالية، وضبط قوانينها، وتنظيم السجلات المدرسية والملفات والإحصائيات والشؤون المالية، وضبط عمليات الغياب والحضور، واتخاذ القرارات الإدارية المتعلقة بقبول المدرسين والطلبة وتشكيل الشعب، والإشراف على المباني وصيانتها، وتأمين كل ما يلزم المدرسة من أدوات ووسائل وأجهزة وكتب وقرطاسيه وغيرها من الأعمال الإدارية والكتابية (فهد السهيلي، ٢٠٠٦، ٣٢).

وهناك كثير من المعوقات الإدارية والفنية التي تواجهها القيادات الإدارية وتحد من فعاليتها وكفاءتها، حيث توصلت دراسة فؤاد على العاجز ومحمود عبد العزيز العساف (٢٠١٤) أن هناك العديد من المشكلات الإدارية بالمدرسة تحول دون أداء القيادات التربوية لأدوارها على الوجه الأكمل، منها مشكلات خاصة بالنظام وإدارة شؤون الطالبات،

ومشكلات خاصة بأعضاء هيئة التدريس، ومشكلات خاصة بالإدارة المركزية، وأخيراً مشكلات مرتبطة بالهيئة الإدارية بالمدرسة.

ولقد ألفت وزارة التربية في دولة الكويت بتبعات كبيرة على كاهل مدير المدرسة، وتزداد هذه التبعات منسنة إلى الأخرى، إلا أن ذلك لم يصاحبه تطوير لسلطة وصلاحيات وكفايات الإدارة المدرسية، بحيث يحدث نوع من التوازن بين المسؤوليات ودرجة السلطة أو الصلاحيات، مما يعني ضمان أن تقوم بهذه المسؤوليات على خير وجه، ومن ثم أصبحت الإدارات المدرسية مجرد منفذ للسياسات العليا دون أن يكون لها دور فعال في تطوير نفسها بما يلاءم متطلبات العصر (محمد المسيليم، ٢٠١٤، ١٩٩).

وبرغم اهتمام وزارة التربية في دولة الكويت بالعمل على تطوير الإدارات المدرسية وإنفاقها الهائل على التعليم لمواكبة المتطلبات العصرية، إلا أن النمط الإداري في مدارس دولة الكويت ما زال يتسم بالانتمية واتباع الأساليب التقليدية ويفتقر إلى التخطيط المستقبلي ومشاركة العاملين في اتخاذ القرارات، والتخطيط الاستراتيجي وغير قادر على تحقيق التميز والإبداع (نواف مطلق العجمي، ٢٠١١، ٥٤).

ويمكن التغلب على هذه المعوقات من خلال إجراء مزيد من الدراسات المتعلقة بتحليل الأنظمة التعليمية في محاولة لفهم الواقع التربوي بشكل مباشر وبصورة شاملة متكاملة وتحديد نقاط القوة والضعف، لإعادة تصميم نظام جديد قادر على تطوير العملية التعليمية، إعادة النظر في النظام الإداري المعمول به وتطويره مع التأكيد على إعطاء المدير الكثير من الصلاحيات، تأهيل المدراء من خلال برامج خاصة وعقد دورات تخصصية للقيادات التعليمية (مديري التعليم، ومديري مدارس، ومشرفين تربويين.. الخ) لتوعيتهم بمنهجية تحليل النظم بمختلف مستوياتها مع التركيز على النظام المدرسي وإتاحة مساحة أوسع من الخيارات الإدارية أمام الإدارات المدرسية لتسهيل انفتاح المدارس على

المجتمع المحيط والإفادة من كل إمكانياته لتفعيل مختلف العمليات في المنظومة المدرسية (عبد القادر أبوعلي، ٢٠١٠).

كما يمكن التغلب على هذه المعوقات من خلال نشر ثقافة الجودة في جميع مستويات الإدارة التعليمية ، لتواكب التقدم العلمي والتكنولوجي، العمل على توفير برامج تدريبية مخططة وهادفة لمدرء المدارس، لاستعانة بالخبراء والمتخصصين في مجال الجودة لتنفيذ البرامج التدريبية للمديرين، تفعيل العلاقة بين المدرسة والمجتمع من خلال التواصل والتعاون بينهما لتلبية حاجات المدرسة والمجتمع المحلي ، تحديد احتياجات المستفيدين (المعلم ، الطالب والمجتمع المحلي) والعمل على تلبيتها وفقاً لمعيار الجودة وتوفير حوافز مادية ومعنوية للمتميزين في الأداء (سحر حرب، ٢٠٠٧، ١٦٥).

وبناء على ذلك فإن البحث الحالي يحاول التعرف على معوقات تطوير الأداء الإداري لمديري المدارس بدولة الكويت وكيفية التغلب عليه.

مشكلة البحث

يشهد العصر الحالي الكثير من التغيرات والمتسارعة في مجالات الحياة، وتراكمها يفرض العديد من التحديات التي يواجهها. كما يرى الباحث أن تلك الأساليب المتصفة بالروتين المتكرر وجمود الأنظمة المتبعة والتمسك بالمركزية الشديدة، والالتزام الشديد بالقوانين والأنظمة، التي تحد من قدرات ومهارات مدير المدرسة في الأداء الإداري من أجل تطوير العمل وتحقيق ما هو متوقع من نتائج مرجوة.

كما أن هناك مشكلات يعاني منها المديرون في كل المجالات، وكان أكثرها حدة تلك المتعلقة بالإدارة التعليمية والأبنية والتجهيزات والمناهج. ووجود مشكلات مثل: كثرة الأعمال الكتابية الروتينية التي يقوم بها مدير المدرسة، وتنقلات المعلمين دون أخذ رأي المدير، وقلة اهتمام الأهل بمتابعة التحصيل العلمي لأبنائهم، وقلة وجود حوافز مادية

ومعنوية للبارزين في العمل من المديرين والمعلمين، وكثرة نصاب العمل من الحصص للمعلمين، ثم اقتراح الحلول المناسبة لها (أسامة الهباش، ٢٠٠٢، ١٧٧).

فبالضغوط والعوامل الإدارية التي تواجه مديري مدارس التعليم العام على أداؤهم هي بسبب كثرة المسئوليات الإدارية، وتأخر وصول بعض النشرات والتعليمات التربوية، وقصور الصلاحيات الممنوحة للمديرين. وكذلك عوامل وضغوط ناجمة عن الجانب الإنساني أهمها: عدم التزام بعض المعلمين بالدوام الرسمي، وقلة عدد المستخدمين في المدرسة، وتدني التحصيل الدراسي لكثير من الطلاب، وضعف تعاون بعض أولياء الأمور، وضعف فاعلية المرشد التربوي. وكذلك عوامل إدارية ناتجة عن الجوانب المادية أهمها: قصور في صيانة المدرسة وأجهزتها، وقلة التجهيزات اللازمة والحوافز المادية. وقد أدى ذلك كله إلى: ضعف الرضا الوظيفي، وضعف القدرة على الابتكار والتخطيط، وضعف التركيز في متطلبات العمل (منصور بن نايف العتيبي، ٢٠٠٠، ٧٦).

وقد بين صلاح مصطفى أبو رزق (٢٠١٢، ٤) أنه قد لوحظ في السنوات الأخيرة تدني المستوى الإداري في المدارس، وظهور بعض القصور في أداء مديري المدارس مما يمثل عائقاً كبيراً في سبيل تطوير التعليم، فالمدارس تقوم بالعمل الآلي الروتيني متمسكة بكثير من الممارسات التقليدية، حتى أصبحت الإدارة تواجه مهمة صعبة ليست فقط متمثلة في متابعة التطورات التكنولوجية وتوظيفها لتحقيق أهدافها، ولكن عليها أيضاً المبادرة بالتطوير وصنع التغيير. وقد وجدت عدة دراسات كدراسة محمد اللخاوي (٢٠٠٨) ودراسة محمد العمرات (٢٠١٠) ودراسة أحمد المسوري (٢٠١٢) أن واقع الأداء الوظيفي للمدراء في المدارس ودورهم في تميز العملية التعليمية كانت تتراوح غالباً بين المتوسط والضعيف.

لذا فإن مشكلة الدراسة تتحدد في محاولة الإجابة عن الأسئلة التالية:

١. ما معوقات تطوير الأداء الإداري لمديري المدارس بدولة الكويت؟
٢. ما آليات التغلب على معوقات تطوير الأداء الإداري لمديري المدارس بدولة الكويت؟

أهداف البحث

يهدف البحث الحالي إلى التعرف على:

١. معوقات تطوير الأداء الإداري لمديري المدارس بدولة الكويت.
٢. آليات التغلب على معوقات تطوير الأداء الإداري لمديري المدارس بدولة الكويت.

أهمية البحث

يمكن إبراز أهمية البحث بالنقاط الآتية:

١. أهمية موضوع البحث، حيث أصبح من المهم التعرف على معوقات تطوير الأداء الإداري لمديري المدارس نظراً لأن هذه المعوقات تؤثر سلباً على ادائهم لادوارهم بالشكل المطلوب والتميز.
٢. قلة الأبحاث التي حاولت التعرف على المعوقات اداء مديري المدارس مع التعرف على الآليات المتطلبة للتغلب عليها.
٣. يؤمل أن تستفيد الإدارات المدرسية من نتائج الدراسة كاطار ارشادي لتطوير مديري المدارس لممارساتهم الإدارية.

١. إثراء المكتبة العربية بواحدة من الدراسات لموضوع لم يتم تناوله كثيراً في الأبحاث والدراسات العربية وخاصة الكويتية وهو معوقات تطوير الأداء الإداري لمديري المدارس بدولة الكويت وكيفية التغلب عليه.
٢. قد تكون نقطة انطلاق نحو دراسات مستقبلية لتطوير الأداء الإداري لمديري المدارس بدولة الكويت.
٣. يؤمل أن تسهم نتائج هذه الدراسة في اهتمام القائمين على العملية التربوية لتذليل المعوقات التي تحد من تطوير الأداء الإداري لمديري المدارس بدولة الكويت.
٤. إثراء المكتبة الكويتية بشكل خاص والمكتبة العربية بشكل عام فيما يخص موضوع البحث.

حدود الدراسة

تحدد الدراسة بالحدود التالية:

- الحدود الموضوعية: حددت فيها معوقات تطوير الأداء الإداري لمديري المدارس بدولة الكويت وكيفية التغلب عليه.
- الحدود الزمنية: طبق البحث خلال العام الدراسي ٢٠١٨ - ٢٠١٩.
- الحدود المكانية: المدارس الثانوية بمنطقة حولي التعليمية بدولة الكويت.
- الحدود البشرية: معلمي المدارس الثانوية بمنطقة حولي التعليمية بدولة الكويت.

مصطلحات الدراسة :

(١) المعوقات

تعرف المعوقات بأنها جميع العوائق المالية والإدارية والفنية والاجتماعية والشخصية التي تعوق المدير عن تحقيق أهداف برامجه الإدارية التي تساعد في تحسين عملية التعليم والتعلم وتطويرها (علي داود الشاعر، ٢٠٠٧، ٨) .

كذلك تعرف بأنها العقبات والصعوبات التي تقف عائقاً أمام تنفيذ السياسات المرسومة تجاه العملية التربوية بالصورة المثلى وهي تقلل من فرص النجاح (محمود علي عثمان، ٢٠١٣، ٩) .

(٢) التطوير:

ويشير التطوير لغةً إلى التعديل والتحسين والنقل من حال إلى حال أفضل، فهو تحول تدريجي واضح (أحمد مختار عمر، ٢٠٠٨، ١٤٢٠)، كما تعني كلمة التطوير التغيير التدريجي الذي يحدث في بنية الكائنات الحية وسلوكها، كما تطلق أيضاً على التغيير التدريجي الذي يحدث في تركيب المجتمع أو العلاقات أو النظم أو القيم السائدة فيه (المعجم الوسيط، ٢٠٠٤، ٥٧٠) .

والتطوير اصطلاحاً يعني جهد طويل المدى يهدف إلى تحسين قدرة التنظيم على حل المشكلات وعلى التجديد الذاتي، من خلال توفر إدارة فعالة متعاونة، وزيادة فعالية مجموعات العمل، والاستعانة بخبراء التغيير (عيد محمد آل صقر، ٢٠١٢، ١٤) .

ويعرف أيضاً بأنه عملية مخططة ومنظمة وممنهجة تقوم على أسس ومعايير خاصة ويقوم بها مجموعة من الخبراء والمتخصصين بهدف تحقيق التغييرات المطلوبة، فهو عملية مخططة، وعلمية ومستمرة ودينامكية وشاملة وتعاونية ومرنة ومتجددة تواكب تغييرات العصر المتلاحقة (ميرفت محمود محمد، ٢٠١٥، ٤٠) .

ويعرف التطوير كذلك بأنه عملية تدريجية مرنة يتم بواسطتها تنمية أي شيء، ويعرف أيضا بأنه النمو التدريجي الذي يحدث نتيجة لسلسلة متعاقبة من التغيرات (عبير محمد العساس، ٢٠١٢، ٢٠). .

(٣) الأداء :

يعرف الأداء بأنه قيام الفرد بالأنشطة والمهام المختلفة التي يتكون منها عمله، كما ينظر للأداء على أنه تلك العملية التي تعنى بقياس كفاءة العاملين وصلاحيتهم وإنجازاتهم وسلوكهم في عملهم للتعرف على مدى مقدرتهم على تحمل مسؤولياتهم الحالية واستعدادهم لتقلد مناصب أعلى مستقبلاً (فايز عبد الرحمن الفروخ، ٢٠١٠، ٤٢ - ٤٤) .

كما ينظر إلى الأداء على أنه " تفاعل بين السلوك والإنجاز أو أنه السلوك والنتائج التي تحققت معاً مع الميل إلى إبراز الإنجاز أو النتائج وذلك لصعوبة الفصل بين السلوك من ناحية، وبين الإنجاز والنتائج من ناحية أخرى (دره عبد الباري إبراهيم، ٢٠٠٣، ٥١) .

كما يمكن اعتبار الأداء بأنه تحقيق بعض الشروط أو الظروف التي تعكس نتيجة ما أو مجموعة نتائج معينة لسلوك شخص معين أو مجموعة اشخاص (فيصل عبد الرؤوف الدخلة، ٢٠٠١، ٩٦) . وكذلك يعرف الأداء أيضاً بأنه إنجاز يتم باستخدام الفرد لإمكاناته الجسمية أو العقلية أو النفسية (حسن شحاته، وزينب النجار، وحامد عمار، ٢٠٠٣، ٢٩) .

وينظر إلى الأداء بأنه القيام بالشيء أو تأدية عمل محدد أو إنجاز مهمة أو نشاط معين، بمعنى أن الأداء هو قيام الشخص بسلوك ما، وذلك لتحقيق هدف محدد، فقد يكون اشباع حاجة معينة أو حل مشكلة ما أو التخطيط لمشروع ما ، وفي إطار المؤسسة أو

التتظيم يعرف الأداء بأنه المخرجات ذات القيمة التي ينتجها النظام في شكل سلع وخدمات (أبو النصر مدحت محمد، ٢٠١٢، ٦٥) .

(٤) الأداء الإداري :

يعرف الأداء الإداري بأنه كافة الجهود والممارسات الإدارية التي يبذلها، والذي تتضح بصورة ملموسة يمكن ملاحظتها من خلال شواهد أدلة محددة وواقعية في كافة الممارسات الفعلية ذات العلاقة بتنفيذ جميع النشاط والمهام، والمسؤوليات، بالأساليب والطرق والوسائل المناسبة، والمتفق عليها (أم هاشم أحمد أبو عميره، ٢٠٠٧، ٨) .

ويعرف أيضاً بأنه عملية توفير نوع من التعاون والتنسيق بين الجهود البشرية الموارد المادية نحو تحقيق الأهداف (محمد عطوه مجاهد، وهشام فتوح عداني، ٢٠١٣، ٤٢).

(٥) مدير المدرسة:

هو الرئيس التنفيذي المسئول عن كافة أنشطة المدرسة في كافة المجالات التربوية والتعليمية والأنشطة المدرسية والشئون الفنية والإدارية والمالية (أحمد إسماعيل حجي، ٢٠٠٠، ٢٧) .

كما يعرف بأنه الشخص المعين رسمياً من قبل وزارة التربية والتعليم بوظيفة مدير مدرسة ليكون مسئولاً عن جميع جوانب العمل في مدرسته لتحقيق بيئة تعليمية أفضل ، والعمل على توفير الإمكانيات والظروف لبلوغ الأهداف المتوخاة (سعيد الداغور، ٢٠٠٧، ٤٧) .

يعرف مدير المدرسة أيضاً بوصفه المسئول الأول عن مدرسته، حيث يقوم برعاية الطلاب والحفاظ عليهم، واثاحة الفرصة الكاملة لنموهم وتنظيم سير العمل بالمدرسة،

وخدمة البيئة المحيطة بالمدرسة، حيث أن حالة المدرسة المعنوية ومستواها الثقافي يتوقفان على مديرها واتجاهاته وشخصيته وإدراكه للرسالة التي يقوم (محمد العجمي، ٢٠٠٠، ٢٣٧).

الإطار النظري

يتناول الإطار النظري ما يلي:

أولاً: معوقات تطوير الأداء الإداري لمديري المدارس

هناك عدد من المعوقات التي تواجه الإدارات المدرسية والتي تعوق تطوير الأداء الإداري لمديري المدارس تناولها محمد حبيب بابكر (٢٠١٣، ٢٣ - ٢٦) على النحو التالي:

(١) المعوقات الفنية : يقصد بها المعوقات المرتبطة بالعملية التعليمية وتشمل:

أ- انخفاض مستوى أداء بعض المعلمين والذي يعزى لأسباب مهنية أو شخصية أو نفسية مما يؤثر على فاعلية المدرسة ومخرجاتها بشكل سلبي يجر اللوم والنقد من أولياء أمور التلاميذ والمجتمع والمسئولين في الإدارة التعليمية، إن هذا الانخفاض يعيق القيام بالأنشطة التعليمية ويستنفد قسطاً كبيراً من جهد المدير ووقته في معالجة تلك السلبيات وتجاوز العثرات.

ب- النقص في إعداد المعلمين المهني ومستوى تأهيلهم، مما يضطر المدير الاستعانة بغير المتخصصين أو غير المؤهلين للقيام ببعض الأعمال أو تحميل بعض المعلمين ممن يثق المدير بمؤهلاتهم وقدراتهم بأعباء إضافية فيتأثر أدائهم بشكل سلبي.

ج- تباين سلوكيات المعلمين المهنية وقلة التعاون والتنسيق فيما بينهم.

د- افتقار المدرسة للخدمات الطلابية الأساسية مثل الإرشاد والصحة المدرسية.

هـ- ضعف المهارات الإدارية والكفايات الإشرافية للمديرين، مما يؤثر سلبا على ممارسة أدوارهم كقادة تربويين.

(٢) المعوقات الإدارية: يقصد بالمعوقات الإدارية تلك المعوقات التي ترتبط بالجانب الإداري وتشمل ما يلي (محمد حبيب بابكر، ٢٠١٣، ٢٣ - ٢٦):

أ- عدم توفر الإمكانيات المادية اللازمة للقيام بالمهام والمسئوليات التي الواجب أن يضطلع بها مدير المدرسة ويعزى ذلك (لقلة موارد المحليات المادية التي تحول دون إيفائها بالالتزامات المادية اتجاه المدرسة.

ب- عدم توافر الأبنية المدرسية والمرافق اللازمة، أو عدم صلاحيتها.

ج- ضعف الدراية الإدارية أو انعدامها لبعض وكلاء المدارس مما يقلل من عملية التفويض.

د- اكتظاظ الفصول بأعداد من الطلاب الذين تجاوزوا سن القبول المعقولة بالمدرسة.

هـ- سوء توزيع الوقت المتاح للمديرين إلى الأعمال والمهام المدرسية، بحيث تأتي الأعمال الروتينية على غالبية وقت المدير وتسبب له الضغوط النفسية والإجهاد الجسدي والعصبي.

(٣) المعوقات التنظيمية: ويقصد بها تلك المعوقات المرتبطة بالنظام التربوي للمدرسة وتشمل على:

أ- المركزية في الإدارة التعليمية وفي اتخاذ القرار وسيادة الروتين والتشدد في بيروقراطية العمل.

ب- غياب الدعم والحوافز لمديري المدارس من قبل السلطات التعليمية، لما يخشاه بعض المسؤولين والزملاء من عدم ظهور قيادات شابه جديدة وإيجابية متحمسة وفعالة يمكن أن تهدد مكتسبات المسؤولين والمديرين القدامى، أو تحد من نفوذهم وسلطاتهم.

ج- تحميل المديرين وحدهم مسئولية معالجة خلل عدم توفر مدخلات العملية التعليمية.

د- غياب النظرة إلى الإدارة المدرسية كمهنة وغياب الدستور الأخلاقي لها.

كما يوجد عدد من المعوقات التي تواجه تطوير الأداء الإداري لمديري المدارس، تناولها نبيل سعد خليل (٢٠١٤ - ٢٤١ - ٢٤٢)، وهي:

١. التمييز وعدم المساواة في المعاملة بين المتعلمين وعدم تمكن المعلم من المادة العلمية والقسوة في المعاملة واثارة سخرية المتعلمين وعدم تعويد المعلم على روح الابتكار والبحث ومعاينة التلاميذ أو الطلاب على التساؤل والاكتشاف وعدم تشجيعهم وتحفيزهم على التقدم.

٢. ضعف الثقة بالنفس: وتقود ضعف الثقة بالنفس لدى مدير المدرسة إلى الخوف من الظهور ومواجهة الآخرين بحلول غير مألوفة حرصاً على ألا يكون مدعاة للسخرية والاستخفاف من الآخرين، الأمر الذي يجعله حافظاً لهذه الأفكار المبتكرة في أعماق دون الإفصاح عنها.

٣. الخوف من الفشل: كثيراً ما يقف الخوف عائقاً أمام انجاز عمل ما، حيث يخشى مدير المدرسة المبدعان يأتي بأشياء قد تعاقبه عليها القيادات التعليمية العليا وقد ينتقده عليها، فهو يتصور أنه قد يفشل في أداء هذا العمل مما قد يؤدي إلى تجنبه لعمل أي شيء جديد.

٤. قلة التحدي: لا يمكن لمدير المدرسة أن يقدم أفضل ما عنده مالم يحفز نفسه لذلك، فوجود القدرة على عمل شيء لا يعني بالضرورة إنجازه، لذا فإن المبدعون يتصدون لمعالجة المسائل المختلفة باعتبارها تمثل تحدياً كبيراً والاستجابة لهذا التحدي تنمي عندهم روح الابداع والتطور في الاداء.

٥. ضعف الولاء التنظيمي: حيث يؤدي ضعف ولاء وانتماء مدير المدرسة للمدرسة التي يعمل فيها إلى الاكتفاء بإنجاز الحد الأدنى فقط من المهمات الموكلة إليه، ويعمل بشكل متعاس وغير مبالي.

٦. وجود قواعد وانظمة ذهنية لدى مديري المدارس تجعلهم يميلون إلى استخدام استراتيجية سبق نجاحها في حل مشكلة في الماضي، ولكنها لا تصلح في حل مشكلة تتطلب استراتيجية جديدة، لذا فإن وجود روتيني العمل يعوق تطور الاداء ويشجع على الخمول والجمود.

٧. مقاومة التغيير ورفع شعار الحرص على المؤلف فالحل المعتاد هو الافضل دائماً.

وهناك عدد آخر من المعوقات تناولها مطلق مقعد مطلق (٢٠١٤ - ٤٦٤ - ٤٦٨)، وهي:

١. المعوقات الداخلية: وتتضمن المشكلات المتعلقة بالبيئة الداخلية للمنظمات كالمعوقات الاستراتيجية، والاجرائية، والتقنية، والمعوقات المتعلقة بتتمية وتطوير الموارد البشرية.

٢. المعوقات الخارجية: وتتضمن المشكلات المرتبطة إلى حد كبير بالبيئة المحيطة في المنظمة كالمعوقات التشريعية والمعوقات المالية والمعوقات الهيكلية .

٣. المعوقات السلوكية: وهي المعوقات المرتبطة بالقيم والأنماط السلوكية السلبية في المنظمة، وأعلى مستوى المجتمع المحيط بالمنظمة من حيث التقاليد والاتجاهات السلبية السائدة.

ثانياً: آليات التغلب على معوقات تطوير الأداء الإداري لمديري المدارس

لقد أضحت قضية تحديث المنظمات وتطويرها من أهم قضايا تحديث الإدارة، ولاسيما ما يسمى بالتطوير الإداري، وقد غدا يرتبط بالعديد من العمليات التنظيمية والمفاهيم مثل إعادة الهيكلة، والتغيير والتجويد الشامل، والتخطيط الاستراتيجي، والتغيير التنظيمي، وغير ذلك من المفاهيم والعمليات، والتطوير هو خطة طويلة المدى لتحسين أداء المنظمة في طريقة حلها للمشاكل وتجديدها وتغييرها لممارساتها الإدارية، وتعتمد هذه الخطة على مجهود تعاوني بين الإداريين آخذة في الحسبان بيئة المنظمة والخصائص التنظيمية لها، ويركز التطوير الإداري على الخصائص البنوية والتنظيمية للمنظمة، ويهدف إلى زيادة المرونة التنظيمية للمنظمة ورفع قدرتها وسرعتها على الأداء (هيثم محمود الشلبي، وحسين عمر الخزاعي، ونصر الدين جابر، ٢٠١١، ٣٧ - ٦٩).

وتستخدم المؤسسة التي تسعى إلى تطوير نفسها عدة أساليب لتحقيق هذا التطوير، وكذلك فإنها تلجأ إلى العديد من تلك الأساليب لكي تدخل التطوير التنظيمي المثالي لها، والذي يحقق لها المنافع والكفاءة والفعالية، ومما لاشك فيه أن هذه الأساليب

تتعدل وتتطور بما يناسب تطور العلوم السلوكية من ناحية، ولتصبح أكثر مرونة وفاعلية في خدمة مختلف البيئات والمجتمعات والتنظيمات في مختلف بقاع العالم ومؤسساته وتنظيماته من جهة ثانية وسنعرض لهذه الوسائل فيما يلي :

(أ) بناء فريق العمل :

يعد مفهوم فريق العمل من المفاهيم المهمة في حركة المؤسسات المعاصرة ، وكيفية تأديتها لمهامها، وتحقيقها لأهدافها استنادا إلى تحقيق مفهوم المسؤولية الجماعية، والخروج من الطابع الفردي والاجتهادي في السلوك إلى الطابع الجماعي، وكذلك يعد مدخلاً حديثاً ومتطوراً في إكساب المؤسسات الإدارية الحالية خصائص الفاعلية من خلال الانتقال من رتابة النشاط إلى كفاية وجودة المخرجات، وتتبع أهمية فرق العمل من خلال دورها الفعال في زيادة فاعلية المؤسسة، حيث تعد وسيلة لمواجهة الوضع المضطرب في المنظمة، وخلق منظمة ذات فاعلية عالية في الأداء، وتتمتع بالمرونة، ومتجاوبة مع التقدم والاستمرار، وفرق العمل هي وسيلة لغاية أو مدخل لتحقيق هدف ما، وتأتي أهمية فريق العمل في تحقيق الفاعلية داخل المنظمات الإدارية من خلال تحقيقها للأهداف التالي، والتي تناولها محمد إبراهيم محمد (٢٠١٣، ٣٨٨ - ٣٩٠):

١. ربط السلوك التنظيمي بسلوك الأعضاء والقيم الاجتماعية الثقافية التي يحملونها.

٢. التخلص من معوقات العمل الفردي، والتوجه نحو العمل الجماعي.

٣. إحلال مبدأ التعاون لا يتم إلا من خلال الفرق.

٤. الفرق تحقق احتياجات الطبيعة الإنسانية من خلال التفاعل الاجتماعي.

وهناك عوامل كثيرة أدت إلى بروز أهمية فرق العمل في المنظمات، وهذه العوامل هي التطور السريع في إعادة تصميم المنظمات، والاتجاه نحو عولمة السوق، وتحسين

الجودة، والتخطيط الاستراتيجي الذي يتطلب مشاركة الأفراد ، ومهارات عالية وخبرات لازمة وإبداع وهذه العوامل كلها تؤدي إلى زيادة فاعلية المنظمة للاستجابة لمتطلبات السوق. مما يلاحظ على تلك الأهمية المتوخاة من فرق العمل في المنظمات أنها تصف فيما يتولد عن فريق العمل من انعكاسات مهمة تسهم في زيادة فاعليتها لدى أعضاء الفريق وذلك من خلال خلق واقع جديد في المنظمات يشمل النقاط التالية، والتي أوضحتها نضال صالح الحوامدة وزيايد عطا الله العضيلية (٢٠١٢، ١٥١ - ٢٠٨): على النحو التالي:

١. خلق بيئة عالية للتحفيز ومناخ مناسب للعمل.
٢. إحساس مشترك بالمسؤولية تجاه المهام المطلوبة.
٣. زيادة فعالية الاتصالات وتحسين مستوى ونوعية القرارات.
٤. تفويض فعال للمهام المطلوبة.
٥. استجابة سريعة للمتغيرات التكنولوجية، والتحديات العالمية مثل العولمة وتحسين الجودة، والتخطيط الاستراتيجي.
٦. التزام تام بالأهداف والمحافظة على القيم السائدة، وتوقع المشكلات والسعي لحلها.
٧. العمل على تجميع طاقات الأفراد واسهاماتهم من حيث المهارات العالية والخبرات، كل هذه العوامل تؤدي إلى رفع مستوى الأداء مما ينعكس إيجاباً على فعالية المنظمة.

(ب) اسلوب الدراسة الميدانية أو البحث الموجه:

وهو الاسلوب الذي يتم به استبيان العاملين بأحد الطريقتين إما المقابلة الشخصية أو عن طريق الاستقصاء البريدي ثم تزويد العاملين عن نتيجة الاستبيان، وأهم المواضيع التي يتم تغطيتها في هذا الأسلوب هي درجة الرضا المهني، رأي العاملين في الانماط القيادية ودرجة الصراع التي يشعرون بها، وفي ضوء هذه المناقشات يتم اقتراح وتنفيذ عدد من برامج التدريب والتنمية الإدارية لايجاد حل للمشاكل التي اسفر عنها الاستبيان، كما يعتمد هذا الأسلوب على تطبيق المنهجية العلمية باستخدام البيانات بهدف التعليم والتطوير والتغيير، ويعتمد على دراسة العلاقة بين المتغيرات التنظيمية ومحاولة إعطاء تفسيرات علمية حول طبيعة هذه العلاقات بشكل يساعد الإدارة على ايجاد الحلول المناسبة (حسان هشام، وحواطي آمال، ٢٠١١، ٣٠ - ٣٣).

(ج) اسلوب الشبكة الإدارية :

هذا الاسلوب يهدف إلى تشخيص نمط القيادة الإدارية الحالي للمدراء لمعرفة نقاط الضعف للسلوك الحالي، وبعدها يتم تدريبهم على كيفية الانتقال من هذا النمط إلى نمط السلوك الأمثل أو المرغوب فيه (هايل طلاق عبائنه، وعمر قيس جميل، ٢٠١٦، ٥٠ - ٥٢). ولقد أحدثت الشبكة الادارية تغييراً كبيراً في عملية الاتصال والنقد الهادف والتحليل والافادة من التجارب وتكوين وعي انفاقي وتخطيط أقوى ومعالجة فعالة للخلافات مع المشاركة الجماعية والالتزام لدى المدراء والأهم من ذلك تنقية الجو السلوكي للمؤسسة وقبوليته للتخطيط السليم والفعال (عادل حسن، وعاطف عبد الرحمن، ومحمد فوزي، ومحمد فتحي، ٢٠١٢، ١٦٣ - ١٦٥) .

١. وتتكون الشبكة الإدارية من ست مراحل يساعد تطبيقها على زيادة الكفاءة لدى الافراد والمنظمات ويركز على الجانب الإنساني والجانب التنظيمي ويقدم هذا الشكل أنماطا سلوكية على المدير والمنظمة الاستعانة بها لتجنب المشكلات

الإدارية ومراحل الشبكة الإدارية تناولها حسان هشام وحواطي آمال (حسان هشام، وحواطي آمال، ٢٠١١، ٣٧ - ٣٨) كما يلي:

٢. الحلقة التدريبية ويتم فيها تدريب الأفراد الأقل مستوى في المنظمة الإدارية على إيجاد الحلول للمشكلات الإدارية .

٣. تنمية روح الفريق، يقوم المديرون بتطبيق ما تم تعليمه وذلك بهدف خلق التعاون بين الأفراد العاملين .

٤. تنمية العلاقات بين المدارس.

٥. تطبيق النموذج وهنا يلتزم المديرون بالتغيرات المطلوبة لتحسين الوضع في منظماتهم .

٦. رصد ومراقبة النموذج المثالي وذلك من خلال استبيان مكون من فقرات يهدف إلى دراسة السلوك الفردي والعمل الجماعي والعلاقات بين الجماعات وحل المشكلات.

كما أن هناك مجموعة من المتطلبات تحتاج إليها المؤسسات التعليمية حتى يمكنها مواجهة التحديات وتحقيق فاعلية تطوير الأداء الإداري، وتناول هذه المتطلبات نوال نصر (٢٠١٠، ٦٧) على النحو التالي:

١. بناء قدرات تقنية متطورة ومرنة تستوعب التقنيات الحديثة، وتستثمرها في جميع عملياتها.

٢. تنمية الموارد البشرية، واستثمار طاقاتها الفكرية في الإبداع، وإطلاق قدراتها على الابتكار والتطوير.

٣. تنمية آليات المشاركة في المسؤولية الاجتماعية بالعمل على تحسين البيئة ورفع المستوى الاقتصادي والاجتماعي للبيئة المحيطة.

٤. تكثيف الاستثمار في البحوث والتطوير، وإنشاء قواعد بحثية في المؤسسات، والتكامل بين مؤسسات البحث العلمي ومؤسسات التطور التكنولوجي في المجتمع.

الجانب الميداني

منهج الدراسة:

استخدمت الدراسة الحالية المنهج الوصفي التحليلي والذي يعتبر الأنسب للتعامل مع مشكلة الدراسة، حيث أنه يعتمد على دراسة المشكلة وبيان خصائصها وحجمها.

أولاً: مجتمع الدراسة

تكون مجتمع الدراسة من معلمي المرحلة الثانوية بمنطقة حولي التعليمية بدولة الكويت والبالغ عددهم (٢٢١٦) معلماً، بواقع (١١٩٦) معلم ، و(١٠٢٠) معلمة.

ثانياً: عينة الدراسة

تكونت عينة الدراسة من (٢١٨) معلماً ومعلمة من معلمي المرحلة الثانوية بمنطقة حولي التعليمية بدولة الكويت، تم اختيارهم بواقع (١٠%) تقريباً من المجتمع الأصلي للعينة حسب احصائيات وزارة التربية الكويتية لعام ٢٠١٧/٢٠١٨، وتم اختيارهم بالطريقة العشوائية. والجدول رقم (١) يوضح التكرارات والنسب المئوية لمتغيرات العينة الأساسية.

جدول (١) توزع أفراد عينة الدراسة حسب الجنس وسنوات الخبرة والمؤهل العلمي والعمر

المتغيرات	الفئات	العدد	النسبة المئوية
الجنس	ذكر	103	47.2
	أنثى	115	52.8
	المجموع	218	100%
عدد سنوات الخبرة	من سنة إلى ٥ سنوات	39	17.9
	من ٦ سنوات إلى ١٠ سنوات	37	17.0
	أكثر من ١٠ سنوات	142	65.1
	المجموع	218	100%
المؤهل العلمي	دبلوم	6	2.8
	بكالوريوس	197	90.4
	ماجستير	11	5.0
	دكتوراه	4	1.8
	المجموع	218	100%

ثالثاً: أداة الدراسة

تم تطوير أداة لقياس متغيرات الدراسة تكونت من جزئين الجزء الأول: لقياس أساليب وآليات تطوير الأداء لدى مديري المدارس الثانوية بدولة الكويت، وتكوّن من (١٤) فقرة ، والجزء الثاني لقياس معوقات تطوير الأداء لدى مديري المدارس الثانوية بدولة الكويت، وتكوّن من (١٤) فقرة، وذلك بالرجوع إلى الأدب النظري والدراسات السابقة ذات العلاقة.

وقد تمّ تحديد الاستجابات بخمس درجات وفقا لتدرج ليكرت الثلاثي هي (موافق وتأخذ الدرجة (٣)، وموافق إلى حد ما وتأخذ الدرجة (٢)، وغير موافق وتأخذ الدرجة (١).

(أ) صدق أداة الدّراسة:

تم التحقق من صدق أداة الدّراسة بطريقة الصدق الظاهري وذلك بعرضها على عدد من المحكمين والبالغ عددهم (٨) محكمين [الملحق (٢)] من أساتذة كلية التربية - جامعة الكويت وكلية التربية الأساسية - الهيئة العامة للتعليم التطبيقي المتخصصين في الإدارة التربوية وأصول التربية، وقد طلب من المحكمين تنقيح ومراجعة الاستبانة من حيث درجة وضوح الفقرات وجودة الصياغة اللغوية ودرجة انتمائها للمجال الذي تقيسه، وتعديل، أو حذف أي فقرة يرى المحكمون أنها لا تحقق الهدف من الاستبانة.

(ب) ثبات أداة الدّراسة

للتحقق من ثبات أداة الدّراسة، تم استخدام طريقة الاتساق الداخلي (كرونباخ ألفا)، وكانت النتائج كما هو مبين في الجدول (٢).

جدول (٢) قيم معامل الاتساق الداخلي كرونباخ ألفا

عدد البنود	قيمة ألفا كرونباخ	
14	0.88	أساليب وآليات تطوير الأداء
14	0.86	معوقات تطوير الاداء

يبين الجدول (٢) أن جميع قيم معامل الثبات مقبولة لغايات البحث.

رابعاً: إجراءات الدراسة

تم إعداد الدراسة الحالية وفقاً للإجراءات الآتية:

١. الاطلاع على الأدب النظري المتصل بموضوع الدراسة، وكذلك عدد من الدراسات السابقة، وهو ما ساعد في بلورة مشكلة الدراسة.

٢. إعداد أداة الدراسة بصورتها الأولية، والتأكد من صدقها من خلال عرضها على مجموعة من المحكمين.

٣. إعداد أداة الدراسة والمتمثلة في الاستبانة في صورتها النهائية.

٤. الحصول على كتب تسهيل مهمة الباحث لعملية التطبيق.

٥. قام الباحث بتوزيع أداة الدراسة وتطبيقها على عينة الدراسة، والتي بلغ عددهم (٢٢١) معلم ومعلمة، وبعد البدء بتفريغ استجابات أفراد عينة الدراسة نحو فقرات أداة الدراسة، وجد الباحث بأن هناك (٣) استبانات لم تكن إجابة أفراد عينة الدراسة عليها بشكل كامل، بحيث تم رصد العديد من الفقرات دون استجابة، بالإضافة لعدم اكتمال البيانات الشخصية، لذلك تم حذفها لتصبح العينة في صورتها النهائية مكونة من (٢١٨) معلم ومعلمة، بواقع (١٠%) تقريباً من مجتمع الدراسة.

٦. تم جمع الاستبانات وإدخال بيانات أفراد عينة الدراسة إلى جهاز الحاسوب باستخدام البرنامج الإحصائي للعلوم الاجتماعية (SPSS).

٧. تم تحليل أسئلة الدراسة ومناقشتها في ضوء الدراسات السابقة والإطار النظري والواقع الفعلي، وفي ضوء النتائج التي تم التوصل لها، تم تقديم عدد من التوصيات ذات الصلة.

خامساً: المعالجة الإحصائية:

تم استخدام البرنامج الإحصائي (SPSS) لتفريغ البيانات للإجابة عن أسئلة الدراسة على النحو الآتي:

١. للإجابة عن السؤال الأول والثاني والثالث: تم استخدام التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية.

٢. للإجابة عن الرابع: تم استخدام اختبار (ت) T.Test وتحليل التباين الأحادي لمعرفة الفروق بين المجموعات.

النتائج المتعلقة بالسؤال الأول: ما المعوقات التي تحد من تطوير الأداء الإداري لمديري المدارس الثانوية بمنطقة حولي التعليمية بدولة الكويت؟ للإجابة عن هذا السؤال تم استخراج التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للمعوقات التي تحد من تطوير الأداء الإداري لمديري المدارس الثانوية بمنطقة حولي التعليمية بدولة الكويت. والجدول (٣) يبين ذلك.

معوقات تطوير الأداء الإداري لمديري المدارس بدولة الكويت وكيفية التغلب عليه

جدول (٣) التكرارات والنسب المئوية المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية
المعوقات التي تحد من تطوير الأداء الإداري لمديري المدارس الثانوية بمنطقة حولي
التعليمية بدولة الكويت

المرتبة	الرقم	الفقرات	ك %	موافق موافق إلى حد ما	غير ر موا فق	م	ع	درجة الموا فقة
1	1	جمود الأنظمة واللوائح المعمول بها	ك %	128 58.7	75 34.4	2.52	0.624	موافق
7	2	نقص الكفاءات البشرية اللازمة لتطوير الأداء الإداري	ك %	88 40.4	102 46.8	2.28	0.677	موافق إلى حد ما
5	3	غياب المعلومات الدقيقة اللازمة لعملية تطوير الأداء الإداري	ك %	104 47.7	88 40.4	2.36	0.686	موافق
3	4	نقص الموارد المادية اللازمة لإحداث تطوير الأداء الإداري	ك %	115 52.8	75 34.4	2.40	0.706	موافق
13	5	مقاومة تطوير الأداء الإداري من قبل مدير المدرسة	ك %	80 36.7	86 39.4	2.13	0.769	موافق إلى حد ما
14	6	ضعف استيعاب مدير المدرسة لمفاهيم ومتطلبات تطوير الأداء الإداري	ك %	64 29.4	102 46.8	2.06	0.729	موافق إلى حد ما
12	7	الرضا المبالغ فيه عن الوضع الحالي للإدارة	ك %	87 39.9	88 40.4	2.20	0.747	موافق إلى حد ما
11	8	الخوف من	ك	82	98	2.	0.71	موافق

إلى حد ما	6	20	17.4	45.0	37.6	%	الفشل في إحداث تطوير الأداء الإداري		
موافق إلى حد ما	0.738	2.26	38	85	95	ك	ضعف العلاقات الاجتماعية بين المدير وطاقم العمل بالمدرسة	9	9
			17.4	39.0	43.6	%			
موافق إلى حد ما	0.691	2.24	32	102	84	ك	قلة قنوات الاتصال بين مدير المدرسة ومؤسسات المجتمع المختلفة	10	10
			14.7	46.8	38.5	%			
موافق	0.705	2.39	28	77	113	ك	التمسك بالأساليب الإدارية التقليدية	11	4
			12.8	35.3	51.8	%			
موافق	0.744	2.33	36	74	108	ك	عدم اتاحة المجال لمشاركة المعلمين في عملية التطوير	12	6
			16.5	33.9	49.5	%			
موافق	0.705	2.44	27	68	123	ك	قلة مشاركة المعلمين في اتخاذ القرارات وحل المشكلات	13	2
			12.4	31.2	56.4	%			
موافق إلى حد ما	0.696	2.27	31	97	90	ك	صعوبة تقوية وتحسين الخطط والبرامج والاجراءات بصورة مستمرة	14	8
			14.2	44.5	41.3	%			
موافق إلى حد ما	0.449	2.29	الدرجة الكلية						

يبين الجدول (٣) أن المتوسط الحسابي للمعوقات التي تحد من تطوير الأداء الإداري لمديري المدارس الثانوية بمنطقة حولي التعليمية بدولة الكويت (٢,٢٩)، وبانحراف معياري بلغ (٠,٣٨٤)، وباتجاه (موافق إلى حد ما). وتراوحت المتوسطات الحسابية لواقع تطوير الأداء الإداري لمديري المدارس الثانوية بمنطقة حولي التعليمية

بدولة الكويت ما بين (٢,٢٧ - ٢,٥٢)، وجاءت الفقرة (١) والتي تنص على " جمود الأنظمة واللوائح المعمول بها" في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ (٢,٥٢)، وبانحراف معياري بلغ (٠,٦٢٤)، وباتجاه (موافق) حيث كانت نسبة الموافقة (٥٨,٧)، بينما جاءت الفقرة (١٣) ونصها " قلة مشاركة المعلمين في اتخاذ القرارات وحل المشكلات" بالمرتبة الثانية بمتوسط حسابي بلغ (٢,٤٤)، وبانحراف معياري بلغ (٠,٧٠٥)، وباتجاه (موافق)، حيث كانت نسبة الموافقة (٥٦,٤)، وجاءت الفقرة (٤) ونصها " نقص الموارد المادية اللازمة لإحداث تطوير الأداء الإداري بالمرتبة الثالثة بمتوسط حسابي بلغ (٢,٤٠)، وبانحراف معياري بلغ (٠,٧٠٦)، وباتجاه (موافق) حيث كانت نسبة الموافقة (٥٢,٨)، وجاءت الفقرة (١١) والتي تنص على " التمسك بالأساليب الإدارية التقليدية " في المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي بلغ (٢,٣٩)، وبانحراف معياري بلغ (٠,٧٠٥)، وباتجاه (موافق) حيث كانت نسبة الموافقة (٥١,٨)، بينما جاءت الفقرة (٣) ونصها " غياب المعلومات الدقيقة اللازمة لعملية تطوير الأداء الإداري" بالمرتبة الخامسة بمتوسط حسابي بلغ (٢,٣٦)، وبانحراف معياري بلغ (٠,٦٨٦)، وباتجاه (موافق) حيث كانت نسبة الموافقة (٤٧,٧)، وجاءت الفقرة (٥) ونصها " مقاومة تطوير الأداء الإداري من قبل مدير المدرسة " بالمرتبة قبل الأخيرة بمتوسط حسابي بلغ (٢,١٣)، وبانحراف معياري بلغ (٠,٧٦٩)، وباتجاه (موافق إلى حد ما) حيث كانت نسبة الموافقة إلى حد ما (٣٩,٤)، بينما جاءت الفقرة (٦) ونصها " ضعف استيعاب مدير المدرسة لمفاهيم ومتطلبات تطوير الأداء الإداري " بالمرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي بلغ (٢,٠٦)، وبانحراف معياري بلغ (٠,٧٢٩)، وباتجاه (موافق إلى حد ما) حيث كانت نسبة الموافقة إلى حد ما (٤٦,٨).

وحصول المعوقات التي تحد من تطوير الأداء الإداري لمديري المدارس الثانوية بمنطقة حولي التعليمية بدولة الكويت على درجة موافق إلى حد ما يشير إلى إدراك أفراد عينة الدراسة بأن هناك معوقات تحد من تطوير الأداء الإداري لمديري المدارس الثانوية

بمنطقة حولي التعليمية، وهذا يفسر تدني الأداء الإداري في بعض المدارس نتيجة لتواجد معوقات تحول دون قيام مديري المدارس بدورهم على الوجه الأكمل.

واستجابات أفراد عينة الدراسة على معظم الفقرات تعكس وجود عديد من المعوقات المتعلقة بتطوير الأداء الإداري، حيث حصلت الفقرة "١" المتعلقة بجمود الأنظمة واللوائح المعمول بها على درجة موافقة بنسبة مرتفعة، بما يشير إلى أن اللوائح المعمول بها لا تدعم تطوير الأداء الإداري لمديري المدارس، نظراً لعدم مرونتها بالقدر الكافي، الأمر الذي يعوق التجديد والتحديث المستمر وابتكار طرق إدارية جديدة.

كما حصلت الفقرة "قلة مشاركة المعلمين في اتخاذ القرارات وحل المشكلات" على الرتبة الثانية وبدرجة موافقة مرتفعة كذلك، وهذا يعكس انخفاض الوعي من قبل مديري المدارس بالدور المهم الذي يمكن أن يلعبه المعلمون في اتخاذ القرارات، حيث تطرح من خلالهم العديد من الأفكار المبدعة لحل المشكلات، وبالتالي تطوير الأداء الإداري لمديري المدارس من خلال تخفيف الأعباء عن كاهلهم فيما يتعلق بالمهام التي يقومون بها.

وحصول الفقرة "نقص الموارد المادية اللازمة لإحداث تطوير الأداء الإداري" على درجة "موافق" يعكس تنوع المعوقات التي تواجه تطوير الأداء الإداري لمديري المدارس، حيث لا تقتصر هذه المعوقات على الجانب المهني أو الإداري فقط، ولكنها تتعلق كذلك بالجانب المادي، والذي يعد من أساسيات إحداث التطوير الإداري لدى مديري المدارس، حيث لا يمكن تنفيذ كثير من المهام المتعلقة بعمل مديري المدارس إلا من خلال توافر الموارد المادية والتي تستغل في توفير البيئة الداعمة للتطوير ومواكبة أحدث الأساليب العالمية في الأداء.

وحصول الفقرة "ضعف استيعاب مدير المدرسة لمفاهيم ومتطلبات تطوير الأداء الإداري" على الرتبة الأخيرة بدرجة موافق إلى حد ما يعكس ضعف برامج إعداد مديري المدارس، وكذلك معايير إختيارهم للقيام بالمهام القيادية، حيث تعتمد معايير الاختيار

معوقات تطوير الأداء الإداري لمديري المدارس بدولة الكويت وكيفية التغلب عليه

على أسس تقليدية كالأقدمية والتقارير السنوية، والتي تعتمد على معايير لا تعكس القدرات والسمات اللازمة لمديري المدارس كقائد تربوي.

النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني: ما آليات تطوير الأداء الإداري لمديري المدارس الثانوية بمنطقة حولي التعليمية بدولة الكويت؟ للإجابة عن هذا السؤال تم استخراج التكرارات والنسب المئوية المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لواقع تطوير الأداء الإداري لمديري المدارس الثانوية بمنطقة حولي التعليمية بدولة الكويت. والجدول (٤) يبين ذلك.

جدول (4) التكرارات والنسب المئوية المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لآليات تطوير الأداء الإداري لمديري المدارس الثانوية بمنطقة حولي التعليمية بدولة الكويت

المرتب ة	الرقم	الفقرات	ك %	موافق	موافق إلى حد ما	غير موافق	م	ع	الاتجاه
13	1	تقليل الدورة المستندية في التعامل مع النشرات والتعاميم.	ك	105	101	12	2.43	0.597	موافق
			%	48.2	46.3	5.5			
3	2	رفع كفاءة المدراء من خلال ورش العمل.	ك	155	56	7	2.68	0.532	موافق
			%	71.1	25.7	3.2			
1	3	تنمية المدراء مهنيًا من خلال الدورات التدريبية.	ك	162	52	4	2.72	0.487	موافق
			%	74.3	23.9	1.8			
2	4	توفير شبكة اتصال تسهل عملية نقل المعلومات.	ك	165	43	10	2.71	0.546	موافق
			%	75.7	19.7	4.6			
6	5	يحث نحو استخدام التقنية الحديثة والحاسوب في العمل مع المعلمين.	ك	140	68	10	2.60	0.578	موافق
			%	64.2	31.2	4.6			
9	6	تشجع وزارة التربية المدراء	ك	137	57	24	2.52	0.687	موافق

			11.0	26.1	62.8	%	على الابتكار والتجديد في العملية الإدارية.			
موافق	0.691	2.44	25	72	121	ك	تحفيز جهود المدراء	7	12	
			11.5	33.0	55.5	%	بالمكافآت المادية والمعنوية.			
موافق	0.631	2.48	16	82	120	ك	تشجيع الزيارات التبادلية	8	10	
			7.3	37.6	55.0	%	بين المدراء لتبادل الأفكار والخبرات.			
موافق إلى حد ما	0.686	2.30	28	96	94	ك	منح المدراء صلاحيات بعيدا عن المركزية.	9	14	
			12.8	44.0	43.1	%				
موافق	0.659	2.47	20	75	123	ك	إشراك المدراء في وضع خطط وبرامج المنطقة التعليمية.	10	11	
			9.2	34.4	56.4	%				
موافق	0.623	2.54	15	70	133	ك	تحديث وتطوير أساليب وطرق العمل المتبعة من قبل وزارة التربية.	11	8	
			6.9	32.1	61.0	%				
موافق	0.600	2.54	12	76	130	ك	الأخذ بالأفكار المبتكرة من المدراء في مجال الإدارة وتخويلهم العمل بها.	12	7	
			5.5	34.9	59.6	%				
موافق	0.626	2.63	17	47	154	ك	تعديل اللوائح والنظم بما يتماشى مع وقتنا الحالي.	13	5	
			7.8	21.6	70.6	%				
موافق	0.581	2.66	12	51	155	ك	تحديث البرامج التدريبية لمديري المدارس الثانوية بما يتلاءم مع التطورات.	14	4	
			5.5	23.4	71.1	%				
موافق	0.384	2.55						الدرجة الكلية		

يبين الجدول (٤) أن المتوسط الحسابي لواقع تطوير الأداء الإداري لمديري المدارس الثانوية بمنطقة حولي التعليمية بدولة الكويت بلغ (٢,٥٥)، وبانحراف معياري (٠,٣٨٤)، وباتجاه (موافق). وتراوح المتوسطات الحسابية لواقع تطوير الأداء الإداري لمديري المدارس الثانوية بمنطقة حولي التعليمية بدولة الكويت ما بين (٢,٣٠) -

(٢,٧٢)، وجاءت الفقرة (٣) والتي تنص على " تنمية المدراء مهنيا من خلال الدورات التدريبية " في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ (٢,٧٢)، وبانحراف معياري بلغ (٠,٤٨٧)، وباتجاه (موافق) حيث كانت نسبة الموافقة (٧٤,٣)، بينما جاءت الفقرة (٤) ونصها "توفير شبكة اتصال تسهل عملية نقل المعلومات" بالمرتبة الثانية بمتوسط حسابي بلغ (٢,٧١)، وبانحراف معياري بلغ (٠,٥٤٦)، وباتجاه (موافق)، حيث كانت نسبة الموافقة (٧٥,٧)، وجاءت الفقرة (٢) ونصها "رفع كفاءة المدراء من خلال ورش العمل" بالمرتبة الثالثة بمتوسط حسابي بلغ (٢,٦٨)، وبانحراف معياري بلغ (٠,٥٣٢)، وباتجاه (موافق) حيث كانت نسبة الموافقة (٧١,١)، في حين جاءت الفقرة (١٤) والتي تنص على "تحديث البرامج التدريبية لمديري المدارس الثانوية بما يتلاءم مع التطورات" في المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي بلغ (٢,٦٦)، وبانحراف معياري بلغ (٠,٥٨١)، وباتجاه (موافق) حيث كانت نسبة الموافقة (٧١,١)، بينما جاءت الفقرة (١٣) ونصها "تعديل اللوائح والنظم بما يتماشى مع وقتنا الحالي" بالمرتبة الخامسة بمتوسط حسابي بلغ (٢,٦٣)، وبانحراف معياري بلغ (٠,٦٢٦)، وباتجاه (موافق) حيث كانت نسبة الموافقة (٧٠,٦)، وجاءت الفقرة (١) ونصها " تقليل الدورة المستندية في التعامل مع النشرات والتعاميم" بالمرتبة قبل الأخيرة بمتوسط حسابي بلغ (٢,٤٣)، وبانحراف معياري بلغ (٠,٥٩٧)، وباتجاه (موافق) حيث كانت نسبة الموافقة (٤٨,٢)، بينما جاءت الفقرة (٩) ونصها "منح المدراء صلاحيات بعيدا عن المركزية" بالمرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي بلغ (٢,٣٠)، وبانحراف معياري بلغ (٠,٦٨٦)، وباتجاه (موافق إلى حد ما) حيث كانت نسبة الموافقة (٤٣,١).

وهذه النتائج تؤكد على وجود اهتمام بتطوير الأداء الإداري لمديري المدارس الثانوية بمنطقة حولي التعليمية بدولة الكويت، وتعزى هذه النتيجة إلى إدراك القائمين على العملية التربوية بوزارة التربية الكويتية لأهمية دور مديري المدارس في العملية التربوية بوصفهم المسؤولين الأساسيين عن العملية الإدارية في المدرسة، فهم المسؤولون عن كافة

الأعمال الإدارية التي تتم داخل المدرسة، ومسئولون كذلك عن النتائج المترتبة عليها، وبالتالي فلا بد من تطوير أداءهم بما ينسجم مع متطلبات العصر ومستجداته، وبما يتناسب مع الإمكانيات والظروف المحيطة، لكي يتمكنوا من إدارة المدرسة بكفاءة وفاعلية. وحتى يستطيعوا اتخاذ القرارات الإدارية المناسبة.

ويتضح من الاستجابة على جميع الفقرات أن المعلمين يرون أن هناك اهتمام بتطوير الأداء الإداري لمديري المدارس بمنطقة حولي التعليمية، حيث حصلت جميع الفقرات على درجة الموافقة فيما عدا فقرة واحدة وهي "منح المدراء صلاحيات بعيداً عن المركزية"، حيث حصلت على موافقة إلى حد ما.

وفيما يلي تفسير لأهم الفقرات المتعلقة بواقع تطوير الأداء الإداري لمديري المدارس الثانوية بمنطقة حولي التعليمية بدولة الكويت.

حيث حصلت الفقرة (3) والتي تنص على "تنمية المدراء مهنياً من خلال الدورات التدريبية" على الرتبة الأولى، وهذه النتيجة تعزى إلى إدراك القائمين على العملية التربوية بأهمية هذه الدورات في تطوير مهارات مديري المدارس، وجعلهم على وعي ودراية بالأساليب الإدارية المعاصرة، وبالتالي القدرة على تحقيق التميز في الأعمال التي يقومون بها، والتخلي عن الأنماط الإدارية التقليدية التي تعوق الإنجاز، فالدور المتنامي لمديري المدارس فيما يتعلق بمواجهة الاحتياجات التربوية من الصعب أن يتحقق دون وجود برامج ودورات تدريبية تطويرية تساعد المديرين على مواجهة الصعوبات التي تحد من تحقيق الأهداف التربوية.

وجاءت الفقرة (4) والتي تنص على "توفير شبكة اتصال تسهل عملية نقل المعلومات" في المرتبة الثانية بدرجة موافق، وهذه النتيجة تشير إلى اتفاق أفراد عينة الدراسة حول اهتمام منطقة حولي التعليمية بتوفير شبكة تواصل تسهم في التسهيل من نقل المعلومات بين المديرين بعضهم البعض وبين المسؤولين والأطراف المختلفة

لعملية التربية، الأمر الذي يترتب عليه توفير الوقت، وسرعة انجاز المهام التربوية المختلفة، في ضوء المعلومات التي يتم توفيرها، نظراً لأن المعلومات تعد هي الأهم في اتخاذ القرارات التربوية المختلفة.

وفيما يتعلق بحصول الفقرة "رفع كفاءة المدراء من خلال ورش العمل" على الرتبة الثالثة بدرجة موافق يعزز نتائج الفقرة الأولى في الترتيب، نظراً لارتباط ورش العمل بالتدريب، وهذا يؤكد الاهتمام من قبل المختصين بتوفير ورش عمل لمديري المدارس يتبادلون من خلالها الخبرات المتعلقة بالعمل الإداري، ويتعرفون على أكثر من طريقة لمواجهة الصعوبات التي تواجههم والتغلب عليها، مع الاستفادة من التجارب المميزة في المجال الإداري ببعض المدارس.

وحصول الفقرة "منح المدراء صلاحيات بعيدا عن المركزية" على الترتيب الأخير بدرجة موافق الحدما، تبين أنه ما زال هناك تحفظ إلى حد ما من القائمين على العملية التعليمية بمنطقة حولي لمنح الصلاحيات كاملة لمديري المدارس للقيام بمهامهم المختلفة، مما يستدعي العمل على تدريب المديرين وتأهيلهم التأهيل المناسب حتى يتم منحهم صلاحيات كاملة بعيداً عن المنطقة التعليمية والتي يتوجب أن يقتصر دورها على الرقابة وإبداء الآراء بعيداً عن امتلاك الصلاحيات التي تحد من دورها الفعال، بما يسهم في تنفيذ رؤيتهم داخل المدرسة بشكل كامل مع وجود رقابة مستمرة.

توصيات البحث

في ضوء النتائج التي توصل إليها البحث، يوصي الباحث ببعض التوصيات من أهمها:

١. ضرورة العمل على رصد ميزانية خاصة للتطوير.
٢. تحقيق مبدأ لا مركزية القرار ومرونة اتخاذ القرارات.

٣. التخلص من معوقات العمل الفردي، والتوجه نحو العمل الجماعي.
٤. توفير التسهيلات المكانية، والمادية، والفنية والتقنية المساعدة في التهيئة لعملية التطوير وتنفيذها واستثمار الظروف والمواقف المناسبة لإدخال التغيير في المدرسة.
٥. عقد دورات تدريبية لمديري المدارس الثانوية في دولة الكويت للتدريب على التغيير وكيفية إدارة هذا التطوير والخطوات اللازمة لذلك.
٦. اهتمام الإدارة العليا بوزارة التربية بمفهوم تطوير الأداء في المدارس الثانوية، واتخاذ السياسات والإجراءات التي تعمل على تحقيق هذا التطوير.

المراجع

١. أحمد المسوري (٢٠١٢). واقع الأداء الوظيفي لمديري مدارس التعليم الأساسي من وجهة نظر المديرين والمعلمين. مجلة الاستاذ، عدد ٢٠١.
٢. أبو النصر، مدحت محمد (٢٠١٢). الأداء الإداري المتميز، القاهرة، المجموعة العربية للتدريب والنشر، ص ٦٥.
٣. أحمد حجي. (٢٠٠٠) الإدارة التعليمية والإدارة المدرسية. القاهرة، دار الفكر العربي.
٤. أحمد مختار عمر (٢٠٠٨). معجم اللغة العربية المعاصرة، القاهرة: عالم الكتب، مجلد ١.
٥. أسامه الهباش. (٢٠٠٢) المشكلات التي تواجه المديرين الجدد في مدارس محافظات غزة وسبل مواجهتها، رسالة ماجستير، كلية التربية، الجامعة الإسلامية، غزة فلسطين.
٦. تعبد محمد آل صقر (٢٠١٢). إدارة الجودة الشاملة وآلية تطويرها: دراسات ونماذج تطبيقية، عمان، الأكاديميون للنشر والتوزيع.
٧. أم هاشم أحمد أبوعميره (٢٠٠٧). تطوير إدارة الدراسات العليا بجامعة المنيا في ضوء بعض الاتجاهات العالمية المعاصرة، رسالة ماجستير، كلية التربية، جامعة المنيا، مصر.
٨. حسان هشام وحواطي أمال (٢٠١١). استراتيجيات الإصلاح والتطوير التنظيمي وأثرها على أداء العاملين : دراسة ميدانية بمؤسسة توزيع الكهرباء والغاز بولاية الجلفة. مجلة انسة للبحوث والدراسات، كلية الآداب، جامعة زيان عاشور بالجلفة، الجزائر، عدد ٣.

٩. حسن شحاته وزينب النجار وحامد وعمار (٢٠٠٣). معجم المصطلحات التربوية والنفسية، القاهرة: الدار المصرية اللبنانية.
١٠. دره عبد الباري ابراهيم (٢٠٠٣). تكنولوجيا الأداء البشري في المنظمات، القاهرة، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية.
١١. سحر حرب. (٢٠٠٧) المهام الإدارية والفنية لمديري مدارس المرحلة الأساسية العليا بمحافظة غزة في ضوء معيار الجودة. رسالة ماجستير غير منشورة ، كلية التربية ، جامعة الأزهر ، غزة - فلسطين.
١٢. سعيد الداعور . (٢٠٠٧) دور مدير المدرسة الثانوية كقائد تربوي في محافظات غزة وعلاقته بالثقافة التنظيمية للمدرسة من وجهة نظر المعلمين ، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية ، فلسطين.
١٣. صلاح الدين على مصطفى أبو رزق (٢٠١٢). نظام تقييم أداء مديري المدارس بوكالة الغوث الدولية بغزة من وجهة نظرهم وسبل تطويره. رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة الأزهر، غزة.
١٤. عادل حسن وعاطف عبد الرحمن ومحمد فوزي ومحمد فتحي (٢٠١٢). التنظيم الإداري المعاصر في المجال الرياضي. المنيا : دار المعرفة.
١٥. عبدالقادر أبو علي (٢٠١٠) . العوامل المؤثرة في تطوير أداء مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة في ضوء مفهوم تحليل النظم الإدارية ، رسالة ماجستير، جامعة الأزهر ، غزة ، فلسطين.
١٦. عبير محمد العساس (٢٠١٢). تطوير التعليم الابتدائي المصري في ضوء الخبرة الكندية، رسالة ماجستير، كلية التربية، جامعة طنطا.
١٧. عدلي داود محمد الشاعر (٢٠٠٧). معوقات تطبيق التخطيط الاستراتيجي لدى مديري المدارس الحكومية بمحافظات غزة، رسالة ماجستير، كلية التربية، الجامعة الإسلامية، غزة.

١٨. فايز عبد الرحمن الفروخ (٢٠١٠). **التعليم التنظيمي وأثره في تحسين الأداء الوظيفي**، عمان، دار جليس الزمان.

١٩. فهد السهلي (٢٠٠٦). **مهمات مدير المدرسة الثانوية في منطقة حفر الباطن التعليمية من وجهة نظر المديرين والمعلمين**. رسالة ماجستير، جامعة اليرموك، إربد.

٢٠. فؤاد علي العاجز ومحمود عبد المجيد العساف (٢٠١٤). **جهود مدير المدرسة الأساسية بمحافظة غزة في تحسين الأساليب التربوية لذوي الاحتياجات الخاصة**. مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات التربوية والنفسية، مجلد ٢٢، عدد (٤).

٢١. فيصل عبد الرؤوف الدحلة (٢٠٠١). **تكنولوجيا الأداء البشري: المفهوم وأساليب القياس والنماذج**، عمان، دائرة المكتبة الوطنية.

٢٢. محمد إبراهيم محمد (٢٠١٣). **تطوير الأداء الإداري في المدارس الثانوية باستخدام أسلوب فريق العمل**. مجلة كلية التربية، جامعة طنطا، مصر، عدد ٥١.

٢٣. محمد العجمي (٢٠٠٠). **الإدارة المدرسية**، القاهرة، دار الفكر العربي.

٢٤. محمد العمرات (٢٠١٠). **درجة فاعلية أداء مديري المدارس في مديرية تربية البتراء من وجهة نظر المعلمين فيها**. المجلة الأردنية في العلوم التربوية، مجلد ٦، عدد (٤).

٢٥. محمد اللخاوي (٢٠٠٨). **دور مديري المدارس الإعدادية بوكالة الغوث الدولية بمحافظات غزة في تنمية الإبداع الجماعي لدى معلمهم وسبل تطويره**. رسالة ماجستير غير منشورة. كلية التربية، الجامعة الإسلامية، غزة.

٢٦. محمد المسيليم (٢٠١٤). **درجة تقييم مديري المدارس في منطقة حولي التعليمية في دولة الكويت للصلاحيات الممنوحة لهم من وجهة نظرهم "دراسة ميدانية"**. المجلة الدولية للأبحاث التربوية. عدد ٣٥.

٢٧. محمد حبيب بابكر (٢٠١٣). معوقات الإدارة المدرسية بمرحلة التعليم الأساس : دراسة تطبيقية بولاية القضايف. مجلة آفاق تربوية، كلية التربية، جامعة القرآن الكريم والعلوم الإسلامية، الجزائر.
٢٨. محمد عطوة مجاهد وهشام فتوح عناني (٢٠١٣). استراتيجيات تجويد منظومة الأداء المدرسي بين المحلية والعالمية، الاسكندرية ، دار الجامعة الجديد.
٢٩. محمود محمد علي عثمان (٢٠١٣). معوقات الإدارة الدراسية بالرحلة الثانوية. رسالة ماجستير، كلية التربية، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا.
٣٠. مطلق مقعد مطلق (٢٠١٤). معوقات التطوير التنظيمي بجامعة الشقراء، مجلة جامعة الشقراء، عدد ١٥، جزء ٤.
٣١. المعجم الوسيط (٢٠٠٤). مجمع اللغة العربية، القاهرة، مكتبة الشروق الدولية، ط٤.
٣٢. منصور بن نايف العتيبي (٢٠٠٠) . الضغوط والعوامل الإدارية التي تواجه مؤديري مدارس التعليم العام وتأثيرها على أدائهم من وجهة نظرهم بمدينة مكة المكرمة ، ملخصات الرسائل الجامعية ، مجلة جامعة أم القرى للعلوم التربوية والاجتماعية ، المجلد (١٢) العدد (٢) ، يوليو.
٣٣. ميرفت محمود محمد (٢٠١٥). تطوير المناهج. عمان، مركز دبيونو لتعليم التفكير.
٣٤. نبيل سعد خليل (٢٠١٤). إدارة المؤسسات التربوية في بدايات الألفية الثالثة. القاهرة: دار الفجر للنشر والتوزيع.
٣٥. نضال صالح الحوامدة وزبياد عطا الله العضاليلة (٢٠١٢). أثر سمات فريق العمل في فاعلية الوزارات الأردنية: دراسة ميدانية. مؤته للبحوث والدراسات، سلسلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، مجلد ٢٧، عدد ٢.

٣٦. نواف مطلق العجمي (٢٠١١). درجة مشاركة مديري المدارس للمعلمين في اتخاذ القرارات، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة آل البيت، الأردن.

٣٧. نوال نصر (٢٠١٠). التجارب الأجنبية في تحسين الأداء المؤسسي بمؤسسات التعليم العالي". ورقة مقدمة إلى المؤتمر السنوي العربي الخامس - الدولي الثاني (الاتجاهات الحديثة في تطوير الأداء المؤسسي والأكاديمي في مؤسسات التعليم العالي النوعي في مصر والعالم العربي في الفترة من ١٤ - ١٥ ابريل. جامعة المنصورة: كلية التربية النوعية جمهورية مصر العربية.

٣٨. هایل طلاق عباينه وعمر قيس جميل (٢٠١٦). الثقافة التنظيمية وأثرها في التطوير التنظيمي - دراسة استطلاعية لآراء عينة من القيادات الإدارية في الجامعات الأردنية الرسمية في اقليم الشمال. مجلة جامعة الانبار للعلوم الاقتصادية والإدارية، العراق، مجلد ٨، عدد ١٦.

٣٩. هيثم محمود الشلبي وحسين عمر الخزاعي ونصر الدين جابر (٢٠١١). استراتيجية تحسين وتطوير الأداء المؤسسي للجامعات العربية: أنموذجا مقترح لضمان الجودة الإدارة. مجلة العلوم الانسانية، الجزائر، عدد ٣٥.