

البحث التاسع :

درجة ممارسة قادة المدارس لتكنولوجيا الأداء البشري من وجهة
نظر معلمي المدارس الحكومية بمنطقة الدمام التعليمية

إعداد :

د . أحمد سليمان محمد بني مرتضى
أستاذ الإدارة التربوية المساعد كلية التربية
جامعة الإمام عبدالرحمن بن فيصل بالملكة العربية السعودية

درجة ممارسة قادة المدارس لتكنولوجيا الأداء البشري من وجهة نظر معلمي المدارس الحكومية بمنطقة الدمام التعليمية

د . أحمد سليمان محمد بني مرتضى

أستاذ الإدارة التربوية المساعد كلية التربية

جامعة الإمام عبدالرحمن بن فيصل بالمملكة العربية السعودية

• المستخلص :

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة درجة ممارسة قادة المدارس في منطقة الدمام لتكنولوجيا الأداء البشري من وجهة نظر المعلمين. ولتحقيق هدف الدراسة طور الباحث أداة لقياس درجة ممارسة قادة المدارس لتكنولوجيا الأداء البشري تكونت من (٤٣) فقرة موزعة على ثلاثة مجالات، وهي: مجال بيئة العمل، ومجال تنمية الأفراد، ومجال عمليات الإدارة، وتحقق الباحث من صدق الأداة وثباتها. وتكونت عينة الدراسة من (٤٠٠) معلم تم اختبارهم بالطريقة التطبيقية العشوائية. وكشفت نتائج الدراسة عن درجة متوسطة لممارسة قادة المدارس لتكنولوجيا الأداء البشري من وجهة نظر المعلمين، إذ جاء مجال عمليات الإدارة بالمرتبة الأولى، في حين جاء مجال تنمية الأفراد في المرتبة الأخيرة. كما كشفت النتائج عن وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لأثر متغير الخبرة في جميع المجالات وفي الأداة عامة، وجاءت الفروق لصالح فئة (٥ سنوات فأكثر).

الكلمات المفتاحية: (قادة المدارس، تكنولوجيا الأداء البشري).

Degree of practice of School Leaders to Human Performance Technology from the viewpoint of teachers of public Schools in Dammam Educational Area.

Dr. Ahmed Sulaiman Mohammed Bani Murtada

Abstract

This study aimed to discover the extent of the practice of school leaders in the governorate of Dammam educational for human performance technology from the perspective of teachers. To achieve the objective of the study tool designed to measure the degree of practice of school leaders to human performance technology consisted of (43) items. The study sample consisted of (388) teachers, of whom (202) teachers, and (186) were selected stratified random. The results of the study on a medium for the practice of school leaders to human performance technology from the perspective of teachers in the governorate of Dammam educational, as was the area of management rank first, while the development of individuals came in ranked last. The results revealed that there were statistically significant differences due to the effect of the variable experience in all fields and in the general tool. The differences were in favor of category (5 years and more).

Keywords: (school leaders, human performance technology).

• مقدمة البحث:

تشكل مؤسسات التربية والتعليم الركيزة الأساسية لمواجهة التطورات والتحولات ومواكبتها، إذ من خلالها يتم إعداد الطاقات البشرية وإطلاقها، الأمر الذي يستدعي وجود قيادات على قدر عال من الكفاءة الواعية لهذه المؤسسة، لتمكينها من استيعاب سرعة المعلومات والتطورات الهائلة التي تسير من حولنا.

ونظراً لأهمية الدور المناط بالمدرسة لوصفها أهم المؤسسات التربوية في المجتمع، فإنها تحتاج إلى قيادات ابداعية لمتابعة أعمالها، وتوجيه العاملين فيها، والعمل على تحسين أدائها بشكل مستمر، بغية تحقيق الأهداف المرسومة لها. وبذلك يمكن الحكم على أهمية المركز الذي يشغله قائد المدرسة، والذي يمثل من دون أدنى شك الركيزة الأساسية التي تركز عليها العملية التربوية برمتها (حسن، ٢٠٠٤).

وتضع مواجهة تحديات الألفية الثالثة قيادة المؤسسات أمام خيار التغيير والتطوير، كسلاحين أساسين لضمان البقاء والاستمرار. وهذان السلاحان يستوجبان توافر المرونة لدى إدارات هذه المؤسسات، لتقبل كل تبعاتهما، سواء أكان ذلك في إعادة هيكلة تلك المؤسسات، أم في تغيير إستراتيجيتها، وفي تطوير أوضاع العمل، وفي إعادة تأهيل مواردها البشرية، ليضطلعوا بمستوى التحدي وإجراء التحسين المستمر لمستوى أداء المؤسسات (محسن ونجار، ٢٠٠٤).

وجاء الاعلان عن انطلاق رؤية المملكة العربية السعودية ٢٠٣٠ والتي تهدف إلى خلق نقلة اجتماعية وثقافية نوعية في المجتمع السعودي بعامه وقطاع التعليم خاصة، لتأخذه إلى مصاف المجتمعات العالمية المعاصرة. كما جاء إعلان الرؤية مواكباً لرسالة التعليم وداعماً لمسيرتها، لبناء جيل متعلم قادر على تحمل المسؤولية واتخاذ القرارات مستقبلاً، وانطلاقاً من هذه الرسالة جاءت الرؤية لتوفير فرص التعليم للجميع في بيئة تعليمية مناسبة في ضوء السياسة التعليمية للمملكة، ورفع جودة مخرجاته، وزيادة فاعلية الدراسة العلمي، وتشجيع الإبداع والابتكار، وتنمية الشراكة المجتمعية، والارتقاء بمهارات وقدرات منسوبي التعليم. (مجلس الشؤون الاقتصادية ١٤٣٧هـ).

ولمواجهة عمليات التغيير والتطوير والتحديث المستمرة فقد اتجهت المؤسسات والمنظمات الحديثة إلى مفهوم جديد في الإدارة، يهتم بالأداء البشري وتنميته وزيادة إنتاجية الفرد والمنظمة، إذ كانت هذه المسألة من المواضيع الرئيسية والجذرية التي حفزت تطور حركة تكنولوجيا الأداء البشري كما نراها اليوم. واندمجت في هذا الوقت المفاهيم الأولى لهذا المدخل في مجالات علم الإدارة وتطوير المصادر البشرية، وأثبتت جدواها في كلا القطاعين العام والخاص (Burkett, 2009).

وتوفر الأفكار والآراء والنماذج، التي أنضجتها حركة تكنولوجيا الأداء البشري، للباحثين مدخلاً للتعامل مع هذه المستجدات، سواء أكان ذلك مع المشاكل التي تواجه الفرد أم مع المشاكل التي تواجه المؤسسة (الدحلة، ٢٠٠١).

فحركة تكنولوجيا الأداء البشري تزخر بالنظريات والنماذج الفكرية والأساليب والمدخلات، التي تدور حول هدف تحسين أداء الأفراد والجماعات والمؤسسات. ويظهر ثراء هذه الحركة أكثر بتميز نماذجها الفكرية في سمة ثلاثية الأبعاد. إذ تعطي معظم هذه النماذج، في البعد الأول، متطلبات (تشخيص)

مشكلات الأداء البشري في المنظمات، لمعرفة مقدار الفارق بين الأداء المرغوب والأداء الواقعي. وفي البعد الثاني يجري تحليل المسببات. أما البعد الثالث فهو يحتوي على حلول مقترحة، بما في ذلك آفاق تنفيذها وتقييمها. وتشير طروحات حركة تكنولوجيا الأداء البشري أيضا إلى كون الحلول المقترحة لأي من النماذج لا بد أن تكون حلولاً تتناول الموارد البشرية، والتكنولوجيا، والمعلومات، والأنظمة، والعمليات (دره، ٢٠٠٣).

ونتيجة للتطورات الهائلة الحاصلة في مجال الإدارة التربوية، وما توليه مؤسسات التربية من أهمية لدور مديري المدارس، والتركيز عليه بوصفه عنصراً مهماً في العملية التربوية، وذلك بحسن اختياره وإعداده، وتطوير ورفع كفايته، هذا يستوجب من مدير المدرسة العمل على تطبيق نظرية الاهتمام بالانصر البشري وأدائه في مؤسسته، كما اهتمت به الوزارة أيضاً بالتحديد، بتطبيق المداخل التنظيمية الحديثة، كمدخل تكنولوجيا الأداء البشري للوصول إلى درجة من الفاعلية في الإنتاج والتنمية، لتحقيق الأداء المطلوب، ومنه إلى تحقيق الأهداف الموضوعية للتربية والتعليم.

إن التعرف إلى حركة تكنولوجيا الأداء البشري يتوجب النظر إلى جذورها ونشأتها، والمفاهيم التي سادت بشأنها للخروج منها بالتراكم النظري والفكري، الذي يوضح كلا من أهميتها وآفاقها المستقبلية.

ويصعب تحديد نقطة البداية لحركة تكنولوجيا الأداء البشري، أو أول من كتب عنها وعن أهدافها، إلا أن الأبحاث الموثقة تشير إلى أن تكنولوجيا الأداء البشري استغرقت من ثلاثين إلى أربعين عاماً حتى وصلت إلى ما هي عليه في التسعينات من القرن الماضي (Pershing, 2006).

والشيء المؤكد أن بدايات تكنولوجيا الأداء البشري انطلقت من مصطلح الكفايات البشرية (Human Competence)، تأثراً بالأصل بطروحات سكنر (Skinner) في كتابه المشهور (Behavior of Organism) (السلوك البشري). ويرجع الفضل لسكنر (Skinner) في وضع مفهوم التعليم المبرمج (Programmed Instruction PI)، كأحد أصول تكنولوجيا الأداء البشري بصورتها الحالية (Pershing, 2006). ويكاد يكون هناك شبه إجماع على أن التطور الرئيس لما يدعى اليوم بتكنولوجيا الأداء البشري (HPT) Human Performance Technology، قد كان على يد العالم جيلبرت Thomas Gilbert (الدحة، ٢٠٠٣).

• مفهوم تكنولوجيا الأداء البشري (HPT):

إن أول من أشار إلى هذا المفهوم هم علماء الاجتماع وعلماء النفس، في دراساتهم المتعلقة بالأسرة وعمل الجماعة، والعوامل المؤثرة في عملهم وأدائهم، وحقل التعليم المبرمج (Programmed Instruction، والتكيف الفعال Operant Conditioning) الذي قدمه عالم النفس الأمريكي سكنر B.F.Skinner (Langdon, 2001). ويعد مفهوم تكنولوجيا الأداء البشري (HPT) من المفاهيم

الإدارية الحديثة والمرنة القابلة للتطوير والتحديث، وهو ينحدر من فروع المعرفة المتنوعة، أيضا أنموذج دقيق أساسه نظرية مشتقة من العلوم كافة، جرى تطبيقها في المجالات الحكومية، وفي نُظم الأعمال والتعليم المختلفة . ولذا امتدت جذوره وتشعبت من عدد كبير من العلوم (الدحل، 2001).

ونشأ مفهوم تكنولوجيا الأداء البشري (HPT) بإدراك الخبراء أن أنظمة التعليم والتدريب في المنظمات قد أصبحت غير مؤثرة، ولا تحقق النتائج المطلوبة إذا لم تراعى فيها عوامل أخرى متعلقة بالفرء المنفذ للعمل والمنظمة وبيئتها. وإن موضوع العائد من التدريب على الفرء والمنظمة هو من الأمور التي شغلت رواد مفهوم تكنولوجيا الأداء البشري (HPT) منذ البداية، وكانت حافزا لهم لإعادة النظر لتنمية الأداء البشري، وزيادة إنتاجية الفرء وإنتاجية المنظمة، مما استدعي الاهتمام بدراسة أفضل الطرق للاستفادة من التدريب بوصف عاملا من عوامل متعددة تسهم في تنمية الأداء البشري، إذ بدأ الكثير من المؤسسات تركيز على مسألة ما بعد التدريب وهو الأداء (خزامي، 2000).

إن مفهوم تكنولوجيا الأداء البشري يمثل مدخلاً يشمل مجموعة منظمة من الأساليب والنماذج الفكرية والنظريات، تهدف إلى تطوير إنتاجية العنصر البشري وقدرته ومعرفته ومهارته للقيام بالإعمال المطلوبة منه.

وفي ضوء ما ذكر يمكن استخلاص ملامح تكنولوجيا الأداء البشري (HPT) بالاتي:

- « تكنولوجيا الأداء البشري هي حقل معرفة ذات توجه عملي ميداني يستهدف تحسين الأداء البشري.
- « يستخدم تكنولوجيا الأداء البشري مجموعة واسعة من المدخلات المستمدة من حقول معرفة متعددة، مثل: الإدارة، والتربية، وعلم النفس، وتصميم الأنظمة التعليمية، وإدارة الموارد البشرية.
- « انه ذو توجه نظمي، إذ يحاول تحسين الأداء البشري في جزء من النظام أو النظام عامة.
- « يركز على إنتاجية الفرء وكفايته وتطوير الأداء البشري وتحسينه ليحقق النتائج المطلوبة.

وفي ضوء ما ذكر من الممكن استخلاص تعريف لتكنولوجيا الأداء البشري (HPT) بأنها حركة علمية منظمة ومرنة، تسير وفق خطوات منهجية، لإدراك الفجوة بين الأداء الحالي والأداء المرغوب، وتستهدف الأداء البشري بالتطوير والتحسين، بتطوير إنتاجيته وكفايته، بشكل يجعل المؤسسة في حالة توافق مع متطلبات العصر، والتقليل من الفجوة بينه وبين المجتمعات المتقدمة في العملية التربوية.

• عناصر تكنولوجيا الأداء البشري:

هناك مجموعة عناصر لمفهوم تكنولوجيا الأداء البشري، بُني الواحد منها على الآخر، لتشكل مجتمعة ما يُعرف اليوم بـ (HPT) وهي :

« علم نفس التعلم (*Learning Psychology*): يبدأ تعلم الإنسان منذ ولادته إلى وفاته. وفي بداية القرن العشرين بدأ علماء النفس يدرسون كيف يتعلم الإنسان بإتباع المنهج العلمي وخرجوا بنظريات عدة تهدف إلى تحسين الأداء البشري (سليم، 2003).

« تصميم الأنظمة التعليمية (*Instructional Systems Design*): يتعلق مفهوم (*ISD*) بتصميم أنظمة التعليم، وإن معظم ممارسات وتقنيات تكنولوجيا الأداء البشري مستمدة من حركة تصميم الأنظمة التعليمية فهناك أهمية كبيرة لعملية تحليل الواجب وتحديدها وتعريفها قبل تصميم التعليم المناسب لتحقيقها. بحيث يُراعى أن تكون مخرجات التعليم محددة، ويمكن ملاحظتها وقياسها. والهدف الرئيس الذي تتصدى له هذه الأنظمة هو مشكلة التعليم غير الكفاء وغير الفعال. وأنموذجها الرئيس يتألف من خطوات: (التحليل، والتصميم، والتطوير، والتنفيذ، والتقييم) (Gregoire & Laferriere, 2001).

« حقول معرفية مثل تحليل النظم (*Systems Analysis*): كانت هناك حاجة كبيرة إلى استراتيجيات فعالة لتحليل المنظمات وتقييمها، قام جلبرت (*Thomas Gilbert*) بالاستفادة من مفهوم التحليل بوضع أنموذجه الخاص بـ(هندسة السلوك/*Behavior Engineering Model*)، لتنمية الأداء البشري وتعزيزه عبر التعامل تحليلياً، مع ستة أبعاد متعلقة بالبيئة والفرد المنفذ للعمل (دحلة، 2001؛ درة، 2003).

« هندسة الإدراك (*Cognitive Engineering*): يستمد هذا الحقل جذوره من نظريات وتقنيات علم النفس المعرفي (الإدراكي)، والحقول الأخرى ذات العلاقة، التي تضع أسس تصميم العلاقة بين الإنسان والآلة. وإن تكنولوجيا الأداء البشري تستفيد من هذه التوجهات عند تحليل مشكلات الأداء المرتبطة بالآلات والتكنولوجيا واقتراح حلول لها.

« تكنولوجيا المعلومات (*Information Technology*): كان لهذا المفهوم تأثير كبير، فهناك (*HPT*) ترابط قوي بين مدخل تكنولوجيا الأداء البشري، وأنظمة الدعم الإلكتروني، وبخاصة سرعة توافر المعلومات عن طريق (الإنترنت)، وتأثيرها في تعديل الوظائف وتغييرها، وفي طريقة تنفيذ الأعمال (الجاسم، 2005).

« توافق الأداء والعوامل الإنسانية (*Ergonomics & Human Factors*): يربط مفهوم توافق الأداء والعوامل الإنسانية مهارتنا بالأنظمة المتكاملة للإنسان والآلة والمواد.

« التنبؤ النفسي (*Psychometrics*): هو قياس انجازات الناس وقدراتهم.

« أنظمة التغذية الراجعة (*Feedback Systems*): تعد هذه الأنظمة طريقة مهمة جداً لتعزيز التعليم والمتابعة والتطوير، وتحفيز العاملين، وتنمية الأداء الفردي وأداء المنظمة عامة. إذ تعد مدخل (*HPT*) هذه الأنظمة أداة حيوية وإستراتيجية لتحسين الأداء (نهبان، 2008).

ومن الممكن أن نخلص إلى أن تكنولوجيا الأداء البشري لم تأت من فراغ في مدة زمنية قصيرة، بل تطلب ظهورها مجموعة من المحاولات التي كانت تهدف بمجملها إلى تحقيق نوع من تحسين الأداء البشري، وان العنصر البشري هو الأساس في أي تغيير وفي أي مجتمع من المجتمعات يسعى إلى الرقي والتقدم. ويشتمل تكنولوجيا الأداء البشري على عمليات رئيسة تتمثل بتحليل الأداء، وتحليل الأسباب، واختيار التدخلات المناسبة وتصميمها .

ومن أهم المبادئ التي يجب مراعاتها عند التعامل مع تكنولوجيا الأداء البشري ما يأتي: (Albertyn, 2005) :

« التحقق من أن هناك حاجة. وتوضيح الأهداف جوهر عملية التعريف والتحديد.

« استخدام التركيبة الصحيحة من التدخلات لتغيير الحاجة المعرفة والمحددة وتطويرها.

« المتابعة المستمرة للتدخل وتطويره وتعديله بحسب النتائج.

• الإدارة المدرسية وتكنولوجيا الأداء البشري:

يؤدي مدير المدرسة، بوصفه قائداً تربوياً، دوراً رئيساً في إيجاد بيئة تعليمية تعليمية، لإحداث عملية التعلم وتيسيره وتسهيله. إذ إن التطور والإبداع بحاجة إلى عقول جميع العاملين في المدرسة، فمهما بلغ المدير من كفاءة وقدرة ودراسة، فهو لا يمتلك كل الأجوبة لكل المشكلات والقضايا. وأن هذه البيئة تجسد هوية المدرسة والثقافة التي تسودها وتميزها عن غيرها من المدارس. ويجب أن تتميز هذه الثقافة بالنزاهة والتناغم ما بين أهداف المدرسة وقيمها ومعتقداتها من جهة، وبين ترجمة هذه الثقافة إلى ممارسات فعلية على أرض الواقع من جهة أخرى (Sergiovanni, 2001).

وعلى مدير المدرسة الذي يمارس دوره القيادي العمل على مواكبة التغييرات والتطورات التربوية، بما ينسجم وسرعة التغيير والتطوير في العالم، بحيث يهتم بتنمية الموارد البشرية لإحداث التغيير المطلوب على تلك العناصر، التي هي بحاجة إلى التغيير الفعلي، ويبقى على العناصر الأخرى الملائمة (Reeves, 2006).

ويرى كارينتر (٢٠١١) أنه لو توافرت كل عناصر النجاح في المدرسة، من مناهج ومعلمين على مستوى عال من الأداء، وطلاب تواقين إلى التعلم، وإمكانات وتسهيلات في كل المجالات، ولكن المناخ العام للمدرسة يسوده التنافر، وتنتشر فيه المشاحنات، وتطغى عليه الشللية، وتنعدم فيه الرغبة في التعاون، ويتصارع فيه الجميع لتحقيق أهداف شخصية، فإن النتيجة ستكون حتماً فشل العمل، وانعدام الإنجاز، وغياب التعليم.

وأشار فيلبس (Phillips, 2007) إلى أن اضطلاع مدير المدرسة بدوره قائداً تربوياً يعني تحرير نفسه من قيود المهام الروتينية اليومية، ويعني أن يصب جُلّ

اهتمامه وتكريس جهوده كافة نحو تحسين عملية التعليم والتعلم والارتقاء بها. ومن أجل تحقيق هذا الهدف، لابد لمدير المدرسة من بذل الجهود، وتحديد الأولويات، والتركيز على تقديم أفضل وأجود نوعية تعليم ممكنة، لأن ذلك يصب أولاً وأخيراً في مصلحة الطالب والمعلم والمجتمع عامة. وإن تحسين التعليم لا يتطلب فقط مديراً قوياً الشخصية، ويتمتع بخبرة طويلة، وإنما يعني كذلك إعادة النظر جدياً في تحديد دور المدير، بحيث يركز هذا الدور على الارتقاء بالمستوى التعليمي للطلبة، وتنمية المعلمين مهنيًا، والارتقاء بمستوى أدائهم داخل الصفوف، من أجل ضمان إعداد الطاقات البشرية المؤهلة لقيادة مجتمعاتها في المستقبل، مزودة بالعلم والمعرفة، والقادرة على حل المشكلات.

وبما أن المختصين في تكنولوجيا الأداء البشري يصممون أنظمة شاملة تدعم الإدارات التربوية وتنمية العاملين، وتعزز الإنتاجية في تلك المؤسسات فإن الحلول الشاملة المتكاملة التي تقدمها حركة تكنولوجيا الأداء البشري توازن بين الكلفة والمنفعة، بشكل يفوق الحلول التقليدية. وبالنسبة لمديري المؤسسات فإن تكنولوجيا الأداء تعد أداة فعالة لتقدير متطلبات الموارد البشرية، وأنها تعد أيضاً برامج منتظمة لتحقيق أهداف المؤسسة، وتساهم في العملية التي تساعد على أن يكون العاملون في المؤسسات التعليمية فعالين في مواقعهم العملية (درة، 2003).

أجريت درة (١٩٩٨) دراسة بعنوان "أضواء على حركة تكنولوجيا الأداء البشري وتحسين الأداء - نموذج فكري جديد في الأداء البشري المتميز"، وهي عبارة عن ورقة مقدمة في المؤتمر الدولي العاشر للتدريب والتنمية الإدارية في القاهرة. وأشار الباحث في ورقته إلى مفهوم تكنولوجيا الأداء البشري، ومعالم هذه الحركة وتتبع جذورها وأصولها، وعرض أبرز روادها ومؤسسيها وعرض النماذج الفكرية لروادها.

وأكد الباحث مزايا هذه الحركة كحركة فكرية ذات توجه تطبيقي، فهي عملية في توجهها تستمد جذورها من كثير من العلوم، مما أغنى نظرياتها ومناهجها، وهي تعالج بشكل مباشر موضوع الأداء وتحسينه. وقد حدد الباحث معنى الأداء على المستوى الفردي والمستوى التنظيمي، ووضح تطور هذا المفهوم في المدارس الإدارية التقليدية والحديثة، وعزا التطور الهائل الذي طرأ على مفهوم الأداء إلى ظهور ونمو حركة تحسين الأداء أو تكنولوجيات الأداء البشري.

وأجريت صديق (١٩٩٨) دراسة بعنوان "تكنولوجيا الأداء البشري على المستوى التكتيكي - القدرات المطلوبة لخبراء تكنولوجيا الأداء البشري"، وهي عبارة عن ورقة مقدمة في المؤتمر الدولي العاشر للتدريب والتنمية الإدارية في القاهرة، أشار فيها الباحث إلى "أن الاستجابة لفجوة الأداء في شركة معينة قد تختلف تماماً عن الاستجابة للفجوة نفسها في شركة أعمال أخرى". مع ذلك فإن مرونة حركة تكنولوجيا الأداء البشري توفر له مجالاً واسعاً للتوصية بالتدخل المناسب في كل حالة على انفراد. وتعد دراسة صديق من الدراسات المهمة، إذ إنها تتطرق إلى حركة تكنولوجيا الأداء البشري على المستوى التكتيكي والتطبيقي المفصل. وتتعامل مع فجوة الأداء من حيث تحديد أسبابها وأنواعها، وبالنتيجة تحديد التدخلات المناسبة لكل حالة على انفراد.

وأجرى جاييسكي (Gayeski, 2001) دراسة هدفت إلى تحديد الصعوبات التي تواجه تطبيق حركة تكنولوجيا الأداء البشري (HPT)، وحدد الباحث مجتمع الدراسة بـ(٥٠) شركة لديها معايير تطبيق (HPT) من المستويات الإدارية الثلاثة (العليا والوسطى والدنيا) وجرى حصر العينة بـ(٨) شركات. وخلصت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها: أن حركة تكنولوجيا الأداء البشري تثبت دورها الكبير في تحقيق أهداف الشركة، وأن تطبيقات تكنولوجيا الأداء في الوقت الذي حققت فيه نجاحا باهرا، فإنها لم تدعم مدة طويلة؛ بسبب تغير موقف الإدارة وانخفاض دعم الإدارة لها مع الوقت، وأن أكبر معوقات تحسين الأداء ليس "نقص المعرفة" أو "المهارة"، وإنما ضعف الاهتمام بأوضاع العمل.

وأجرى موردراسة (Moore, 2006) هدفت إلى تحليل أداء مهام المعلمين وتطبيق أهم مبادئ تكنولوجيا الأداء كما تطرحها فلسفة (HPT) وقياس أثرها في أداء المعلمين. وتوصلت دراسة Moore إلى النتائج الآتية:

« أظهرت الدراسة عدم رضى المعلمين عن تلك البرمجيات؛ لأن قدرات تلك الأدوات والبرمجيات لا تلأئم احتياجاتهم الخاصة، التي يضطرون معها لتعديل أعمالهم بحسب قدرات تلك البرامج، فهي برمجيات موجودة بشكل عام، وليس لحالات محددة أو معقدة تواجهها طبيعة المدرسة.

« إن بعض أنواع التكنولوجيا المستخدمة قد تجعل بيئة عمل المعلم أكثر صعوبة إذا نتجت عنها مهام إضافية.

« أهمية الاتصالات مع كل الأفراد، وأهمية التغذية الراجعة بين أعضاء الفريق (المعلومات والموارد الأخرى).

« نقص الوقت المتاح لتنفيذ المهام (الموارد الأخرى) .

« إن مسؤوليات العمل بحسب Moore، والوصول إلى الحواسيب، وتدخلات الأفراد الداعمين للتكنولوجيا، وأدوات التعليم جميعها تؤثر في أدائهم في استخدام الحاسوب.

« باستخدام قاعدة بيانات (Teacher Tools) أصبح المعلمون قادرين على تقييم طلابهم.

« إن تطبيق أدوات الأداء في أي بيئة عمل لا يسهم دائما بتغييرات إيجابية في الأداء.

« لدى المعلمين مهارات مختلفة تؤثر بشكل مباشر في كيفية استخدام التكنولوجيا (المهارة والقدرة).

وأجرى ونهاو وزملاؤه (Wenhao, etal 2009) دراسة حالة بعنوان "إعداد وتطوير برنامج في تكنولوجيا الأداء البشري". وكان الهدف منها إعداد وتطوير برنامج تدريبي يقوم على تكنولوجيا الأداء البشري متضمنا: إمكانية الإعداد الأكاديمي لمبادئ تكنولوجيا الأداء البشري، والتفاعلات الديناميكية بين المساهمين، والأدوات المستخدمة في التواصل بينهم، وتعليم أساسيات مشروع تكنولوجيا الأداء البشري ومناقشتها. وتوصلت الدراسة إلى أن تكنولوجيا الأداء البشري قادرة على استخدام الطريقة الاستقرائية والاستنتاجية في حل مشاكل

الطلبة. وان تطبيق نظرية تكنولوجيا الأداء البشري يزود الطلبة بطرق محددة لحل المشكلات. وان البرنامج المعد قادر على إعداد الطلبة لاختيار مشاريعهم المستقبلية الخاصة بهم.

وأجرت يحيواوي وأم السعد (٢٠١٥) دراسة هدفت إلى التعرف لبيان انعكاس تكنولوجيا المعلومات على تنمية الموارد البشرية بالمؤسسات في الجزائر، تم اختيار العينة بالطريقة العشوائية البسيطة حيث تم استخدام الاستبيان كأداة للدراسة. وخلصت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها: تستند عملية الموارد البشرية على عدة استراتيجيات منها التدريب، تنمية الموارد البشرية، تنمية الكفاءات بشكل كبير، كما أنه وجد هناك اهتمام كبير بتنمية موارد المؤسسة البشرية بالاعتماد على تكنولوجيا المعلومات.

وأجرى الهزام (٢٠١٦) دراسة هدفت إلى التعرف على أثر تكنولوجيا المعلومات على وظائف إدارة الموارد البشرية بمنظمات الجنوب بولاية بشار، في وحدت الباحثه مجتمع الدراسة بـ(١٣٠) منظمة تم اختيارها بالطريقة القصدية بحيث تحتوي كل منظمة على ما لا يقل عن ٣٠ موظفاً من مختلف المستويات الادارية المختلفة حيث تم استخدام الاستبيان كأداة للدراسة. وخلصت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها: أظهرت نتائج الدراسة وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05) لتكنولوجيا المعلومات بأبعادها) البرمجيات، الشبكات و البيانات و الأجهزة و الوسائل على وظائف إدارة الموارد البشرية كما أظهرت وجود أثر ذو دلالة إحصائية لتكنولوجيا المعلومات بأبعادها) البرمجيات، الشبكات و البيانات و الأجهزة و الوسائل(على وظائف إدارة الموارد البشرية بأبعادها) التخطيط، التوظيف، التكوين، الأجور والحوافز و تقييم الأداء، واخيرا أظهرت عدم وجود فروق ذات إحصائية عند مستوى دلالة 0.05) لتكنولوجيا المعلومات بأبعادها) البرمجيات، الشبكات و البيانات و الأجهزة و الوسائل تعزى للمتغيرات الوظيفي المؤهل العلمي، التخصص، طبيعة نشاط المنظمة، عدد العاملين في المنظمة و سنوات الخبرة.

• التعقيب على الدراسات السابقة:

من خلال عرض الدراسات السابقة والتي تتعلق بالكشف عن درجة ممارسة قادة المدارس لتكنولوجيا الأداء البشري من وجهة نظر معلمي المدارس الحكومية بمنطقة الدمام، يتبين أن هناك تنوع لأهداف هذه الدراسات، الأمر الذي يقود إلى اختلاف النتائج التي توصلت إليها هذه الدراسات، ويمكن القول أن الهدف المشترك بين هذه الدراسات هو أنها تحاول التأكيد على استخدام منحنى تكنولوجيا. أما فيما يتعلق بمجتمعات الدراسة فهو غالباً المجتمع التربوي، وقد استخدمت هذه الدراسات أساليب متعددة للكشف عن درجة الممارسة ومستويات التفاعل بين مجالات تكنولوجيا المعلومات والتي من أبرزها تكنولوجيا الأداء البشري ومن هذه الأساليب الاستبانة، والمقابلات الشخصية، والرجوع إلى الأدبيات المختلفة، ومصادر المعرفة المتنوعة، مما يفرض على أصحاب هذه الدراسات استخدام مؤشرات، وأبعاد ومعايير متعددة للحكم على نتائجها.

حيث أكدت هذه الدراسات والبحوث بمجملها على التحول التكنولوجي في أداء العاملين والقياديين لبتمكنوا من تحقيق اهدافهم بيسر ووضوح وحيث ركزت بعض الدراسات على تطوير برنامج في تكنولوجيا الأداء البشري وفي حدود علم الباحث لم يجد أي دراسة طبقت أيا من متغيرات الدراسة الرئيسية، سواء الأداء البشري أو الإدارات المدرسية. لذلك قد تعتبر من بين الدراسات النادرة النادرة على مستوى الدراسات العربية والأجنبية التي تناولت درجة ممارسة تكنولوجيا الاداء البشري.

• مشكلة الدراسة وأسئلتها:

تتمثل مشكلة الدراسة في معرفة درجة ممارسة قادة المدارس لتكنولوجيا الأداء البشري من وجهة نظر المعلمين بمنطقة الدمام التعليمية ، وذلك من خلال الإجابة عن الأسئلة التالية :

« ما درجة ممارسة قادة المدارس لتكنولوجيا الأداء البشري من وجهة نظر المعلمين التابعين لمنطقة الدمام التعليمية ؟
« هل يوجد فروق في درجة ممارسة قادة المدارس لتكنولوجيا الأداء البشري في منطقة الدمام من وجهة نظر المعلمين تعزى لمتغير الخبرة، التخصص، المؤهل العلمي؟

• أهداف الدراسة:

هدفت هذه الدراسة إلى:

« معرفة درجة ممارسة قادة المدارس لتكنولوجيا الأداء البشري من وجهة نظر المعلمين التابعين لمنطقة الدمام التعليمية.
« التعرف إلى مدى التباين في استجابات أفراد عينة الدراسة (المعلمين) حول درجة الممارسة لتكنولوجيا الأداء البشري.

• أهمية الدراسة:

تكمن أهمية هذه الدراسة في النقاط الآتية:

« تركز على الأساليب القيادية الحديثة فيما يتعلق باستخدام تكنولوجيا المعلومات وتطبيقها بالمؤسسات التربوية.
« تناول الدراسة مفهوم حركة تكنولوجيا الأداء البشري، وتنمية أداء قيادات وإدارات المدارس، التي تعد من أهم مكونات العنصر البشري، والتي أصبحت من ضرورات مواكبة عصر الانفتاح والعولمة.
« تكشف عن ممارسة تكنولوجيا الأداء البشري لدى القادة التربويين في المدارس تباعا لمتغيرات الدراسة.
« تفسح المجال أمام صانعي القرار في وزارة التعليم بالتركيز على موضوع الأداء البشري في تطوير العمل الإداري التربوي.
« إفادة قادة المدارس في تطبيق مبادئ تكنولوجيا الأداء البشري لتطوير رأس المال البشري في منظماتهم التعليمية.

• **محددات الدراسة:**

اقتصرت هذه الدراسة على معلمي المدارس الحكومية في منطقة الدمام التعليمية - المنطقة الشرقية السعودية للعام الدراسي ٢٠١٦ - ٢٠١٧م

• **مصطلحات الدراسة:**

«تكنولوجيا الأداء البشري: مفهوم علمي منظم يسير وفق رؤية شاملة لمحددات الأداء تهدف لتطوير إنتاجية العنصر البشري وقدرته ومعرفته ومهارته، للقيام بالإعمال المطلوبة منه. اذ انه ليس محصوراً بمجموعه محددة من المصادر والتقنيات الواجب استخدامها بل يبحث دائماً في أي اتجاه عن أكثر الوسائل فعالية

«قادة المدارس: هم الأشخاص الذين القائمون على قيادة المؤسسة التعليمية وقدرتهم على التأثير لتحقيق الاهداف التربوية والتعليمية.

• **اجراءات الدراسة:**

• **مجتمع الدراسة**

تكون مجتمع الدراسة من المعلمين العاملين في إدارة التعليم بمنطقة الدمام والبالغ عددهم الكلي (٣٣٠٦) معلماً حيث بلغ عدد المعلمين بالمرحلة الابتدائية (١٦٩٠) معلماً وفي المرحلة المتوسطة (٩٨٤) أما في المرحلة الثانوية (٦٣٢) معلماً وذلك لاحصائية مكتب التعليم بمنطقة الدمام للعام الدراسي (٢٠١٦/٢٠١٧) والجدول (١) يبين توزيع أفراد مجتمع الدراسة.

الجدول (١): توزيع أفراد مجتمع الدراسة

المرحلة الدراسية	عدد المدارس		المعلمين	
	تكرارات	النسبة	تكرارات	النسبة
الابتدائية	٦١	%٥٠	١٦٩٠	%٥١.١
المتوسطة	٣٥	%٢٨.٦	٩٨٤	%٢٩.٨
الثانوية	٣٦	%٢١.٤	٦٣٢	%١٩.١
المجموع	١٢٢		٣٣٠٦	

• **عينة الدراسة**

تكونت عينة الدراسة من (٥٠٠) معلماً تم اختيارهم بالطريقة العشوائية الطبقية، وبعد توزيع الاستبانة، تم استرداد (٤٥٠) استبانة واستثناء (٥٠) استبانة كونها غير صالحة للتحليل ليتم التحليل النهائي على (٤٠٠) استبانة والجدول (٢) يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغيرات الدراسة.

الجدول (٢): التكرارات والنسب المئوية للمجالات حسب متغيرات الدراسة

الصفات	التكرار	النسبة	
الخبرة	سنوات فأقل	٢٢	٥٢.١
	سنوات فأكثر	١٩٨	٤٧.٩
	علوم انسانية	١٣٥	٣٢.٧
التخصص	علوم تطبيقية	١٧٠	٤٢.٣
	علوم ادارية	٩٥	٢٥.٠
المؤهل	بكالوريوس	٣٠٠	٥٩.٥
	ماجستير	٨٠	٣٠.٩
	دكتوراه	٢٠	٩.٥
	المجموع	٤٠٠	١٠٠.٠

يظهر من الجدول (٢) أن أعلى نسبة مئوية لأفراد العينة كانوا من فئة ٥ سنوات فأقل بنسبة مئوية (٥٢.١) بينما بلغت النسبة المئوية لفئة ٥ سنوات فأكثر (٤٧.٩) كما يظهر أن أعلى نسبة مئوية لأفراد العينة كانوا من تخصص علوم طبيعية بنسبة مئوية (٤٢.٣) ثم تخصص علوم انسانية بنسبة مئوية (٣٢.٧) ثم تخصص علوم إدارية بنسبة مئوية (٢٥.٠)، كما يظهر أن أعلى نسبة مئوية لأفراد العينة كانوا من الذين يحملون درجة البكالوريوس بنسبة مئوية (٥٩.٠) ثم جاءت درجة الماجستير بنسبة مئوية (٣٠.٩) ثم جاءت درجة الدكتوراه بنسبة مئوية (٩.٥).

• أداة الدراسة

من أجل التعرف على درجة ممارسة قادة المدارس لتكنولوجيا الاداء البشري من وجهة نظر معلمي المدارس الحكومية، قام الباحث بتطوير استبانة مؤلفة من (٤٣) فقرة لقياس درجة ممارسة تكنولوجيا الاداء البشري ، بالاعتماد على الأدبيات والدراسات السابقة التي تناولت مفهوم تكنولوجيا الاداء البشري كدراسة الهزام (٢٠١٦)، ودراسة الدرّة (٢٠٠٣) ودراسة الدحلة (٢٠٠١) ، حيث تألفت الاستبانة من ثلاثة مجالات: مجال اوضاع العمل، ومجال تنمية الافراد، ومجال عمليات الادارة، حيث تم تصحيح الفقرات للكشف عن مستوى أبعاد ومتغيرات الدراسة بناء على إجابات متدرجة واستخدام قياس ليكرت الخماسي.

• صدق الأداة

للتأكد من صدق أداة الدراسة قام الباحث بعرضها على بعض المحكمين ممن لهم خبرة في هذا المجال بلغ عددهم (١٤) محكما في جامعة الامام عبدالرحمن بن فيصل وجامعة اليرموك وإدارة التعليم بالدمام بغرض الحكم على درجة مناسبة الفقرات للصياغة اللغوية، ومدى انتماء الفقرة للمجال، ومن ثم تعديل صياغة بعض الفقرات من حيث البناء واللغة وحذف البعض ليصبح عدد فقرات الاستبانة (٤٣) فقرة موزعة على ثلاثة مجالات وهي كما يلي: مجال اوضاع العمل ، حيث تكون من (١٨) فقرة، أما المجال الثاني فهو مجال تنمية الافراد حيث تكون من (١٨) فقرة، ثم مجال عمليات الادارة الذي تكون من (٧) فقرات.

• ثبات أداة الدراسة

للتحقق من ثبات أداة الدراسة تم تطبيقها على عينة عشوائية من خارج عينة الدراسة، بلغ عددها (٢٥) معلما، وذلك بطريقة الاختبار وإعادة Test - Re-test) بشارق أسبوعين بين التطبيق الأول والثاني، ثم تم حساب معامل الاتساق الداخلي حسب معادلة كرونباخ ألفا كما هو مبين في الجدول (٣):

جدول (٣): معامل الاتساق الداخلي للمجالات والأداة ككل

المجال	كرونباخ ألفا
اوضاع العمل	٠.٩٣
تنمية الافراد	٠.٩٢
عمليات الادارة	٠.٩٢
الأداة ككل	٠.٩٤

يظهر من الجدول (٣) أن معاملات ثبات مجالات الأداة بطريقة كرونباخ ألفا تراوحت بين (٠.٩٣ - ٠.٩٢) وهي معاملات عالية وتدل على درجة ثبات قوية لجمع مجالات أداة الدراسة.

• المعالجة الإحصائية

للإجابة عن سؤالي الدراسة تم استخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للإجابة عن الأداة ككل، وعن كل مجال من مجالات الدراسة وتم استخدام تحليل التباين المتعدد.

• عرض نتائج الدراسة:

تم تناول عرض نتائج الدراسة وفقاً لترتيب أسئلة الدراسة التالية:

• نتائج السؤال الأول: "ما درجة ممارسة قادة المدارس لتكنولوجيا الأداء البشري في منطقة الدمام التعليمية من وجهة نظر المعلمين؟"

للإجابة عن هذا السؤال استخرجت المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة ممارسة قادة المدارس لتكنولوجيا الأداء البشري وجهة نظر المعلمين، والجدول (٤) يوضح ذلك.

الجدول (٤): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة ممارسة قادة المدارس لتكنولوجيا الأداء البشري من وجهة نظر المعلمين مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية

رقم المجال	المجال	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	الدرجة
٣	عمليات الإدارة	3.43	0.98	١	متوسطة
١	أوضاع العمل	3.39	0.83	٢	متوسطة
٢	تنمية الأفراد	3.32	0.89	٣	متوسطة
	الأداة عامة	3.37	0.84		متوسطة

يبين الجدول (٤) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة ممارسة قادة المدارس لتكنولوجيا الأداء البشري من وجهة نظر معلمي المدارس الحكومية، إذ جاء مجال عمليات الإدارة بأعلى متوسط حسابي بلغ (٣.٤٣)، في حين جاء تنمية الأفراد في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي بلغ (٣.٣٢)، وبلغ المتوسط الحسابي للأداة عامة (٣.٣٧).

وجرى حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة على فقرات كل مجال على انفراد، وكانت على النحو الآتي.

• أولاً: مجال عمليات الإدارة

الجدول (٥): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات "عمليات الإدارة" مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية

الدرجة	الرتبة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرات	رقم الفقرة
متوسطة	١	1.09	3.66	تؤمن إدارة المدرسة بأهمية تطوير المؤسسات التعليمية.	٣٧
متوسطة	٢	1.11	3.47	تؤمن إدارة المدرسة بأن تطوير أدائها وتقوية موقفها التنافسي يتحققان عبر الاهتمام بـ "تحسين مستويات الجودة"	٤٠
متوسطة	٣	1.15	3.44	تحرص إدارة المدرسة على توفير أكثر من آلية لاستخدام خطط عمل.	٤٣
متوسطة	٤	1.15	3.40	تؤمن إدارة المدرسة بأن تطوير أدائها وتقوية موقفها التنافسي يتحققان عبر الاهتمام بـ "تحسين مناخ الإبداع والابتكار".	٤١
متوسطة	٥	1.16	3.37	تملك إدارة المدرسة الصلاحيات بحيث تدعم عمليات التطوير المقترح.	٣٨
متوسطة	٦	1.14	3.36	تحرص إدارة المدرسة على توفير أكثر من نموذج لخطط عمل.	٤٢
متوسطة	٧	1.16	3.29	تتوفر لدى إدارة المدرسة خطط لتطوير الأداء الوظيفي	٣٩
متوسطة		0.98	3.43	المجال عامة	

يبين الجدول (٥) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات عمليات الإدارة، فقد جاءت الفقرة (٣٧) التي تنص على: "تؤمن إدارة المدرسة بأهمية تطوير المؤسسات التعليمية". في المرتبة الأولى وبمتوسط حسابي بلغ (٣.٦٦)، في حين جاءت الفقرة (٣٩) وتنص على "تتوفر لدى إدارة المدرسة خطط لتطوير الأداء الوظيفي" بالمرتبة الأخيرة وبمتوسط حسابي بلغ (٣.٢٩).

• **ثانياً : مجال أوضاع العمل**
الجدول (٦): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات "أوضاع العمل" مرتبة تنازلياً بحسب المتوسطات الحسابية

الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	الدرجة
١	تقوم إدارة المدرسة بتوفير المعلومات الممكنة عن معايير ومقاييس الأداء المعتمدة من الوزارة بشكل دوري.	3.83	1.03	١	مرتفعة
٥	تقوم إدارة المدرسة بالتحقق دورياً من درجة وضوح المعلومات المتعلقة بكيفية تنفيذ العمل.	3.58	1.00	٢	متوسطة
١١	تقوم إدارة المدرسة بالتطوير المستمر منظومة "التزويد (التجهيز)" بالمواد والمساعدات اللازمة لإنجاز العمل.	3.54	1.05	٣	متوسطة
٢	تقوم إدارة المدرسة بإتاحة المعلومات المتعلقة بوصف "الأداء المتوقع" من العاملين.	3.50	1.00	٤	متوسطة
٣	تهتم إدارة المدرسة بتطوير "ادلة التقويم" التي توضح أسلوب الأداء المطلوب.	3.49	1.11	٥	متوسطة
١٥	تحرص إدارة المدرسة على أن تكون "عواقب الأداء السيء" واضحة للعاملين.	3.46	1.10	٦	متوسطة
٦	تسعى إدارة المدرسة لتسهيل دخول المعلمين إلى منظومة المعلومات ما دامت تساعد في تنفيذ الأداء المرغوب.	3.45	1.05	٧	متوسطة
١٢	تحرص إدارة المدرسة أن تكون بيئة المكان الذي تحفظ فيه المواد والمساعدات مناسبة من حيث شروط التخزين.	3.43	1.04	٨	متوسطة
٤	تهتم إدارة المدرسة بضمان حصول العاملين على التغذية المعلوماتية الراجعة ذات العلاقة بالأداء.	3.41	1.05	٩	متوسطة
١٠	تقوم إدارة المدرسة بالتحقق دورياً من أن الأدوات والمواد تلبى فعلياً حاجات الأداء البشري من حيث توافر مواصفات الكفاءة والأمان في الاستخدام.	3.37	1.13	١٠	متوسطة
١٣	تطبق إدارة المدرسة شعار (العادلة) في منح الحوافز لجميع العاملين (دون تمييز) بناءً على جودة أدائهم فقط.	3.37	1.19	١٠	متوسطة
٧	تسمح طبيعة منظومة المعلومات في المدرسة بإمكانية تطوير محتوى المعلومات الخاص بالأداء المرغوب.	3.35	1.08	١٢	متوسطة
٨	تقوم إدارة المدرسة بالتحقق دورياً من أن الأدوات والمواد الداخلة في العمليات تلبى فعلياً حاجات الأداء البشري من حيث تصميمها.	3.32	1.08	١٣	متوسطة
٩	تقوم إدارة المدرسة بالتحقق دورياً من أن الأدوات والمواد تلبى فعلياً حاجات الأداء البشري من حيث قربها وسهولة استخدامها.	3.32	1.14	١٣	متوسطة
١٤	تقوم إدارة المدرسة بالتحقق المستمر من أن الحوافز الممنوحة للعاملين ترتبط فعلياً بإنجاز الأعمال المطلوبة منعا للتمييز السلبي أو الإيجابي.	3.26	1.12	١٥	متوسطة
١٨	تحرص إدارة المدرسة على تهيئة العاملين نفسياً لإفراز إبداعاتهم من خلال اهتمامها بجودة أوضاع العمل المادية.	3.20	1.19	١٦	متوسطة
١٧	تحاول إدارة المدرسة تعريف جميع العاملين بنظام الحوافز وأساسه.	3.13	1.21	١٧	متوسطة
١٦	تحتك إدارة المدرسة حوافزاً مخفية (غير معلنة) بحيث أدى ذلك إلى ضعف في الأداء بسبب الجهل بوجودها وبطبيعتها.	2.99	1.10	١٨	متوسطة
	المجال ككل	3.39	0.83		متوسطة

يبين الجدول (٦) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات أوضاع العمل، فقد جاءت الفقرة (١) التي تنص على: "تقوم إدارة المدرسة بتوفير المعلومات

الممكنة عن معايير ومقاييس الأداء المعتمدة من الوزارة بشكل دوري" في المرتبة الأولى، وبمتوسط حسابي يبلغ (٣.٨٣)، في حين جاءت الفقرة (١٦) ونصها: "تمتلك إدارة المدرسة حوافزاً محفّية (غير معلنة) بحيث أدى ذلك إلى ضعف في الأداء بسبب الجهل بوجودها وبطبيعتها" بالمرتبة الأخيرة، وبمتوسط حسابي بلغ (٢.٩٩).

• ثالثاً : مجال تنمية الأفراد

الجدول (٧): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات "تنمية الأفراد" مرتبة تنازلياً بحسب المتوسطات الحسابية

الدرجة	الرتبة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرات	لرقم
مرتفعة	١	٠.95	3.68	تدرك إدارة المدرسة بأن المعرفة التصيلية لعناصر الأداء المرغوب به من العاملين شيء لازم لاستيعاب الصورة الكلية لاتجاه حركة المدرسة ومتطلبات بلوغ غاياتها	٢٢
متوسطة	٢	1.20	3.56	تسعى إدارة المدرسة نحو تنمية الشعور لدى العاملين بالرغبة للوصول للأداء المتميز حينما توكل إليهم مسؤولياتهم	٣٢
متوسطة	٣	1.13	3.51	تسعى إدارة المدرسة نحو تمكين إدراك العاملين لأهمية وقيمة ما يقومون به.	٣٤
متوسطة	٤	1.11	3.42	تسعى إدارة المدرسة لإتاحة "نشر المعرفة" بوسائل متعددة بما في ذلك الكتب والخطوات.	٢٤
متوسطة	٥	1.00	3.41	تعتبر إدارة المدرسة ميزة امتلاك الأفراد "للمعرفة" بالمهارات التخصصية سبباً في تفضيل توظيفهم على سواهم وذلك متضمن في ثقافتها السائدة داخلياً .	٢٣
متوسطة	٦	1.04	3.39	تسعى إدارة المدرسة للتحقق من أن "مقدرات العاملين" الحالية تمكنهم من تقديم أداء مقبول وصولاً للأداء النموذجي المرغوب .	٢٦
متوسطة	٧	1.15	3.34	تهتم إدارة المدرسة بأن تكون برامج تدريب العاملين فيها "مصممة" بطريقة علمية ومنهجية تلبي متطلبات بلوغ الأداء المثالي.	١٩
متوسطة	٨	1.10	3.32	تتبع إدارة المدرسة تحقق التوافق بين أهداف الأفراد وطموحاتهم الشخصية وبين أهداف المدرسة.	٣٥
متوسطة	٩	1.09	3.30	تفحص إدارة المدرسة دورياً إجراءات اختيار العاملين للتحقق من ملاءمة الكفاءات عن قدراتهم وطاقاتهم الكامنة .	٢٨
متوسطة	١٠	1.09	3.29	تعمل إدارة المدرسة بجهد عالٍ لاستقطاب عاملين ذوي اتجاهات تتماشى مع ظروف العمل وحقائقه .	٣٦
متوسطة	١١	1.21	3.27	تهتم إدارة المدرسة بشكل استثنائي بالأفكار الإبداعية للعاملين.	٣٣
متوسطة	١٢	1.07	3.26	تؤمن إدارة المدرسة بأن "المعرفة" متطورة ولا بد من تحديثها" لذلك فهي تتلمس طبيعة الاحتياجات التدريبية للعاملين وتحدد آفاق تطورها .	٢٥
متوسطة	١٣	1.12	3.26	تقوم إدارة المدرسة بالتأكد من التوافق بين مقدرات العاملين وبين متطلبات أداء وظائفهم .	٢٧
متوسطة	١٤	1.04	3.25	تدرك إدارة المدرسة أنها حينما تصمم البرنامج التدريبي فإن تدريب العاملين (جماعياً) لا يعني بالضرورة كفايته لإتاحة المعرفة والمهارات التي يفتقدها كل متدرب منهم.	٢١
متوسطة	١٥	1.15	3.22	تهتم إدارة المدرسة بتحسين وتدعيم "قدرات العاملين" وتعتبر أن ذلك يمثل استثماراً ذا عائد.	٢٩
متوسطة	١٦	1.20	3.14	تهتم إدارة المدرسة بتطوير وسائل اكتشاف وتقدير دوافع العاملين فيها.	٣٠
متوسطة	١٧	1.20	3.13	تتبنى إدارة المدرسة أحدث الاتجاهات لانتقاء الحوافز التي تحقق الربط بين معايير الإنجاز المطلوبة من العاملين وبين طبيعة الدوافع لديهم.	٣١
متوسطة	١٨	1.22	3.10	تهتم إدارة المدرسة بمنح العاملين المتدربين "تفرغاً تاماً" من وقت العمل لضمان أخذ البرامج التدريبية بالجديّة اللازمته.	٢٠
متوسطة		0.89	3.32	المجال ككل	

يبين الجدول (٧) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات تنمية الأفراد، فقد جاءت الفقرة (٢٢) التي تنص على: "تدرك إدارة المدرسة بأن المعرفة التفصيلية لعناصر الأداء المرغوب به من العاملين شيء لازم لاستيعاب الصورة الكلية لاتجاه حركة المدرسة ومتطلبات بلوغ غاياتها" في المرتبة الأولى، وبمتوسط حسابي بلغ (٣.٦٨)، في حين جاءت الفقرة (٢٠) ونصها: "تهتم إدارة المدرسة بمنح العاملين المتدربين "تفرغاً تاماً" من وقت العمل لضمان أخذ البرامج التدريبية بالجدية اللازمة" بالمرتبة الأخيرة وبمتوسط حسابي بلغ (٣.١٠).

• نتائج السؤال الثاني: هل يوجد فروق في درجة ممارسة قادة المدارس لتكنولوجيا الأداء البشري في من وجهة نظر المعلمين تعزى لمتغير الخبرة، التخصص، والمؤهل العلمي؟

للإجابة عن هذا السؤال استخرجت المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة ممارسة قادة المدارس لتكنولوجيا الأداء البشري من وجهة نظر معلمي المدارس الحكومية بحسب متغير الخبرة، ولبيان الفروق الإحصائية بين المتوسطات الحسابية تم استخدام اختبار "ت"، والجدول (٨) يوضح ذلك.

الجدول (٨): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية واختبار "ت" لأثر الخبرة في درجة ممارسة قادة المدارس لتكنولوجيا الأداء البشري من وجهة نظر المعلمين

المجال	الفترة	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة "ت"	درجات الحرية	الدلالة الإحصائية
أوضاع العمل	سنوات أقل	173	3.23	0.75	3.307	398	.001
	سنوات أكثر	227	3.51	0.86			
تنمية الأفراد	سنوات أقل	173	3.12	0.72	4.047	398	.000
	سنوات أكثر	227	3.48	0.97			
عمليات الإدارة	سنوات أقل	173	3.16	0.85	4.867	398	.000
	سنوات أكثر	227	3.63	1.03			
الأداة ككل	سنوات أقل	173	3.18	0.70	4.086	398	.000
	سنوات أكثر	227	3.52	0.91			

يتبين من الجدول (٨) وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha = 0.05)$ ، تعزى لأثر الخبرة في جميع المجالات وفي الأداة ككل، وجاءت الفروق لصالح فئة سنوات فأكثر.

الجدول (٩): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة ممارسة قادة المدارس لتكنولوجيا الأداء ووجهة نظر معلمهم تبعاً بحسب متغير التخصص

المجالات	الصفات	العدد	المتوسط الحسابي	انحراف المعياري
أوضاع العمل	علوم إنسانية	155	3.39	0.830
	علوم تطبيقية	191	3.42	0.830
	علوم إدارية	54	3.28	0.814
تنمية الأفراد	المجموع	400	3.39	0.827
	علوم إنسانية	155	3.33	0.884
	علوم تطبيقية	191	3.34	0.907
	علوم إدارية	54	3.25	0.839
عمليات الإدارة	المجموع	400	3.32	0.888
	علوم إنسانية	155	3.46	0.884
	علوم تطبيقية	191	3.45	1.041
	علوم إدارية	54	3.24	1.030
الأداة ككل	المجموع	400	3.43	0.982
	علوم إنسانية	155	3.38	0.813
	علوم تطبيقية	191	3.39	0.863
	علوم إدارية	54	3.26	0.836
	المجموع	400	3.37	0.839

يبين الجدول (٩) تبايناً ظاهرياً في المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة ممارسة قادة المدارس لتكنولوجيا الأداء البشري من وجهة نظر المعلمين بسبب اختلاف فئات متغير التخصص (علوم إنسانية، وعلوم تطبيقية، وعلوم إدارية). ولبيان دلالة الفروق الإحصائية بين المتوسطات الحسابية استخدم تحليل التباين الأحادي بحسب الجدول (١٠).

الجدول (١٠): تحليل التباين الأحادي لأثر التخصص على درجة ممارسة قادة المدارس لتكنولوجيا الأداء البشري من وجهة نظر المعلمين

المجالات	المصدر	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	دلالة الإحصائية
أوضاع العمل	بن المجموعات	0.742	2	0.371	0.541	0.583
	خل المجموعات	272.141	397	0.685		
	الكلية	272.883	399			
تنمية الأفراد	بن المجموعات	0.331	2	0.166	0.209	0.811
	خل المجموعات	314.049	397	0.791		
	الكلية	314.380	399			
عمليات الإدارة	بن المجموعات	2.164	2	1.082	1.123	0.326
	خل المجموعات	382.487	397	0.963		
	الكلية	384.651	399			
الأداة ككل	بن المجموعات	0.689	2	0.345	.488	0.614
	خل المجموعات	280.244	397	0.706		
	الكلية	280.933	399			

يتبين من الجدول (١٠) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) تعزى للتخصص في جميع المجالات وفي الأداة عامة.

الجدول (١١): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية واختبار "ت" لأثر المؤهل العلمي في درجة ممارسة قادة المدارس لتكنولوجيا الأداء البشري من وجهة نظر معلميه

المجال	المؤهل العلمي	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة "ت"	درجات الحرية	الدلالة الإحصائية
أوضاع العمل	بكالوريوس فأقل	336	3.38	0.82	0.610	398	0.542
	دراسات عليا	64	3.45	0.86			
تنمية الأفراد	بكالوريوس فأقل	336	3.34	0.89	0.554	398	0.580
	دراسات عليا	64	3.27	0.88			
عمليات الإدارة	بكالوريوس فأقل	336	3.43	0.98	0.258	398	0.796
	دراسات عليا	64	3.40	1.02			
الأداة ككل	بكالوريوس فأقل	336	3.37	0.84	0.043	398	0.966
	دراسات عليا	64	3.36	0.84			

يتبين من الجدول (١١) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha=0.05$) تعزى لأثر المؤهل العلمي في جميع المجالات وفي الأداة عامة.

• مناقشة النتائج والتوصيات:

تناول الباحث في هذا الجزء عرضاً لمناقشة النتائج التي توصلت إليها الدراسة، والمتعلقة بدرجة ممارسة قادة المدارس لتكنولوجيا الأداء البشري بمنطقة الدمام التعليمية وكذا التوصيات.

مناقشة نتائج السؤال الأول: "ما درجة ممارسة قادة المدارس لتكنولوجيا الأداء وجهة نظر المعلمين؟"

للإجابة عن هذا السؤال تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة ممارسة قادة المدارس لتكنولوجيا الأداء البشري من وجهة نظر المعلمين، وقد كشفت النتائج عن درجة متوسطة لممارسة قادة المدارس لتكنولوجيا الأداء البشري المدارس الحكومية وجهة نظر المعلمين، وقد بلغ المتوسط الحسابي للأداة عامة (٣.٣٧)، إذ جاء مجال عمليات الإدارة بالمرتبة الأولى بأعلى متوسط حسابي وبلغ (٣.٤٣)، في حين جاءت تنمية الأفراد في المرتبة الأخيرة، بمتوسط حسابي بلغ (٣.٣٢).

ولم يجد الباحث في حدود إطلاعها أي دراسة تتفق مع الدراسة الحالية، إذ كانت معظم الدراسات التي حصل عليها في تكنولوجيا الأداء البشري لا تهدف إلى الكشف عن درجة ممارسة تكنولوجيا الأداء البشري إلا دراستين، ويبحث بعض الدراسات ذات الصلة بمشكلة الدراسة عن دور الثقافة في تكنولوجيا الأداء البشري، مثل دراسة راما سوامي وجيمس (Ramaswamy & James 2008)، وبعضها حاول إعداد وتطوير برنامج في تكنولوجيا الأداء البشري مثل دراسة ونهاو وزملائه (Wenhao & etal, 2009)، ومنها عمل على تحليل أداء مهام المعلمين، وتطبيق أهم مبادئ تكنولوجيا الأداء كما تطرحها فلسفة (HPT)، مثل دراسة مور (Moore, 2006).

واختلفت نتائج الدراسة الحالية عن نتائج دراسة جايسكي (Gayeski, 2001) فقد كشفت نتائجها أن درجة تطبيق حركة تكنولوجيا الأداء البشري في الشركة كانت بدرجة عالية، وأنها أثبتت دورها الكبير كمدخل إداري حديث في تحقيق أهداف الشركة. واختلفت أيضا عن نتائج دراسة بولن وجلانن (pullen & Gallant, 2009) التي أظهرت نتائجها أن درجة ممارسة الشرطة الكندية لمدخل تكنولوجيا الأداء البشري حاز على اهتمام واسع من الآخرين، وأن أداء المواقع التي استخدمت بها تحسن بشكل أفضل، مما عزز مكانتها لدى المجتمع. وقد يعزى هذا الاختلاف بين نتائج الدراستين ونتيجة الدراسة الحالية إلى الاختلاف في بيئة وعينة الدراسات، إذ إن إحدى نتائج الدراستين في بيئة الشركات والأخرى في بيئة الشرطة الكندية. أما الدراسة الحالية فهي في القطاع التربوي، وكما هو معلوم في الأدب النظري أن حركة تكنولوجيا الأداء البشري بدأت في أبحاث الإدارة العامة وإدارة الأعمال، ثم انتقلت إلى الإدارة التربوية.

وهذه النتيجة للدراسة تدل على درجة فاعلية متوسطة، وأن اهتمام قادة المدارس الحكومية بمنطقة الدماغ التعليمية بتطبيق تكنولوجيا الأداء البشري كان بدرجة غير كافية. وقد يعزى هذا إلى أن حركة تكنولوجيا الأداء البشري في الإدارة تعد مدخلا جديدا، والقليل من مدراء المدارس يعرف مبادئه وسبل تطبيقه في الإدارة التربوية والمدرسية، وإلى هذا يشير الدحلة (٢٠٠١) الذي يرى أن

مدخل تكنولوجيا الأداء البشري (HPT) من المداخل الإدارية الحديثة والمرنة. فموضوع العائد من التدريب على الفرد والمنظمة هو من الأمور الإدارية الحديثة التي شغلت رواد مفهوم تكنولوجيا الأداء البشري (HPT) منذ البداية، وكانت حافزا لهم لإعادة النظر لتنمية الأداء البشري وزيادة إنتاجية الفرد في المنظمة، مما استدعى الاهتمام بدراسة أفضل الطرق للاستفادة من التدريب كواحد من عدة عوامل تنمية الأداء البشري. وقد تعزى النتيجة لدرجة التطبيق على الأداة عامة إلى أن حداثة هذا المفهوم ومحدودية انتشاره بين المؤسسات التربوية وفي أوساط الإدارات المدرسية، أدى إلى قلة معرفة قادة المدارس بمبادئ تكنولوجيا الأداء البشري، واقتصرهم على المبادئ والنظريات الإدارية المتداولة والمعروفة قديما.

أما عن سبب مجئ مجال عمليات الإدارة بأعلى مرتبة ومجئ مجال تنمية الأفراد بأدنى مرتبة، فقد يعود ذلك إلى أن قادة المدارس يهتمون بإنجاز المهمات الإدارية لتحقيق إنجاز إداري أفضل، كما تتوقعه منهم القيادات التربوية في المناطق التعليمية في المدارس الحكومية. لذا يهتم قادة ومديري المدارس بعمليات الإدارة على حساب تنمية الأفراد. وهذا يدل على أن المبادئ الإدارية التقليدية التي تهتم بالإنجاز على حساب العنصر البشري ما زالت سائدة في المجتمع الإداري لمديري المدارس، وفي ممارساتهم الإدارية في المدارس. وهذا ما تناقضه مبادئ تكنولوجيا الأداء البشري، إذ إن حركة تكنولوجيا الأداء البشري، كما يشير باركيت (Burkett, 2009) جاءت حافزا لإعادة النظر بتنمية الأداء البشري، وزيادة إنتاجية الفرد والمنظمة، فهي تهتم بالعنصر البشري وقدراته ومعرفته ومهاراته للقيام بالأعمال المطلوبة.

مناقشة نتائج السؤال الثاني: هل يوجد فروق في درجة ممارسة قادة المدارس لتكنولوجيا الأداء البشري من وجهة نظر المعلمين تعزى لمتغير الخبرة، التخصص، المؤهل العلمي؟

للإجابة عن هذا السؤال استُخرجت المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة ممارسة قادة المدارس لتكنولوجيا الأداء البشري من وجهة نظر المعلمين بحسب متغير الخبرة، والتخصص، والمؤهل العلمي. ولبيان الفروق الإحصائية بين المتوسطات الحسابية استُخدم اختبار "ت". وقد أظهرت النتيجة وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha=0.05)$ تعزى لأثر متغير الخبرة في جميع المجالات وفي الأداة عامة، وجاءت الفروق لصالح فئة ٥ سنوات فأكثر.

وتدل هذه النتيجة على وجود اهتمام أكبر لدى أصحاب الخبرة الأعلى بمتابعة المداخل الإدارية الحديثة، وتطبيقها في الإدارة التربوية والمدرسية، وقد يعزى ذلك إلى طبيعة الخبرات والمهارات والمعارف المكتسبة لدى تلك الفئة، لذا تحاول مواكبة كل ما هو جديد في مجال الإدارة والقيادة التربوية وتطبيقه وممارسته في العمل الإداري التربوي. وقد استُخرجت المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة ممارسة قادة المدارس لتكنولوجيا الأداء البشري من وجهة نظر المعلمين بحسب متغيري التخصص، والمؤهل العلمي. وقد كشفت

النتائج عن عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) تعزى للتخصص، والمؤهل العلمي في جميع المجالات وفي الأداة ككل.

وقد تعزى النتيجة في متغيري التخصص، والمؤهل العلمي إلى أن التجانس في الظروف والإمكانات، والبيئة المحيطة التي يعمل بها المعلمون، أدى إلى عدم وجود فروق في تقدير درجة الممارسة. ويرى الباحث أن موضوع تكنولوجيا الأداء البشري وحدائته أسهم في تلاشي الفروق الإحصائية العائدة إلى التخصص، إذ إن تخصصات المعلمين بعيدة عن هذا الموضوع، وتقييمهم اقتصر على الممارسة المشاهدة في حدود معرفتهم الإدارية المحدودة في هذا المجال.

أما عن متغير المؤهل العلمي فقد يعود عدم وجود الفروق الإحصائية إلى أن تشابه ظروف العمل، وحدائحه الموضوع، وعلاقته بالإدارة التربوية، وهذا أدى إلى عدم وجود فروق إحصائية تعزى للمؤهل العلمي، لأن هذا الموضوع بعيد كل البعد عن المؤهل الذي يحصل عليه المعلم، ولا يوجد إلا في تخصصات الإدارة، ونادرا ما يوجد معلم متخصص في الإدارة، لأنه بعيد عن الحقل التعليمي، بخلاف مدراء المدارس المتخصصين في الإدارة التربوية، فقد يدرسونه في بعض المقررات، كما أن حداثة الموضوع جعلت المعلمين على اختلاف مؤهلاتهم العلمية سواسية أمام هذا المفهوم الحديث، وأسهم هذا في عدم وجود فروق إحصائية.

• التوصيات:

- في ضوء نتائج الدراسة يوصي الباحث بما يأتي:
- ◀ إعداد البرامج والدورات التدريبية وعقد ورش العمل المناسبة لمختلف المستويات القيادية والإدارية حول آلية التعامل الفعالة مع تكنولوجيا المعلومات.
- ◀ إجراء دراسات وبحوث نوعية مستقبلية تعنى بالمفاعيم التكنولوجية القيادية الحديثة ودورها في تطوير الممارسات لدى القادة والاداريين لتلك المؤسسات التعليمية.
- ◀ الاهتمام بتحديث وتطوير البنية التحتية لتكنولوجيا الادارة البشرية بشكل يناسب وطبيعة الاعمال التي تضطلع بها تلك المؤسسات .
- ◀ زيادة الكوادر البشرية المتخصصة والمدرية بمجال تكنولوجيا المعلومات بمنطقة الدمام التعليمية.

• قائمة المراجع:

• أولاً: المراجع العربية:

- الجاسم، جعفر. (٢٠٠٥). تكنولوجيا المعلومات. عمان: دار أسامة.
- حسن، ماهر محمد. (٢٠٠٤). القيادة أساسيات ونظريات ومفاهيم. عمان: دار الكندي.
- خزامي، عبد الحكم احمد. (٢٠٠٠). تكنولوجيا الأداء من التقييم إلى التحسين. الرياض: مكتبة ابن سينا.
- الدحلّة، فيصل. (٢٠٠٣). تكنولوجيا الأداء البشري (مدخل لزيادة كفاءة أداء منظمات الأعمال). ورقة مقدمة في المؤتمر العلمي الأول: اقتصاديات الأعمال في ظل عالم متغير، غير منشورة، جامعة العلوم التطبيقية الأهلية عمان (١٢-١٤) آذار ٢٠٠٣.

- الدحله، فيصل عبد الرؤوف. (٢٠١١). تكنولوجيا الأداء البشري. المفهوم وأساليب القياس والنماذج. عمان. بدون دار للنشر
- الهزاج، محمد. (٢٠١٦). تسيير الموارد البشرية في ظل تكنولوجيا المعلومات واقتصاد المعرفة. رسالة دكتوراه غير منشورة، تلمسان، الجزائر.
- درة، عبد الباري إبراهيم. (٢٠٠٣). تكنولوجيا الأداء البشري في المنظمات. القاهرة: المنظمة العربية للتنمية الإدارية.
- درة، عبد الباري. (١٩٩٨). أضواء على حركة تكنولوجيا الأداء البشري وتحسين الأداء (نموذج فكري جديد في الأداء البشري المميز). "ورقة مقدمة في المؤتمر الدولي العاشر للتدريب والتنمية الإدارية: ما بعد التدريب والتنمية - تكنولوجيا الأداء البشري، غير منشورة، القاهرة (٢٨-٣٠) نيسان ١٩٩٨".
- سليم، مريم. (٢٠٠٣). علم نفس التعلم. بيروت: دار النهضة العربية.
- صديق، أشرف. (١٩٩٨). تكنولوجيا الأداء البشري على المستوى التكتيكي - القدرات المطلوبة لخبراء تكنولوجيا الأداء البشري - "بحث مقدم في المؤتمر الدولي العاشر للتدريب والتنمية الإدارية: ما بعد التدريب والتنمية - تكنولوجيا الأداء البشري، غير منشورة، القاهرة (٢٨-٣٠) نيسان ١٩٩٨".
- كاربنتر، جون. (٢٠٠١). مدير المدرسة ودوره في تطوير التعليم. ترجمة شحته، عبد الله أحمد. القاهرة: أيتراك للنشر والتوزيع.
- محسن، عبدا لكريم والنجار، صباح مجيد. (٢٠٠٤). إدارة الإنتاج والعمليات. عمان: دار وائل للطباعة والنشر.
- نبهان، يحيى محمد. (٢٠٠٨). الأسئلة السابرة والتغذية الراجعة. عمان: دار اليازوري العلمية.
- يحياوي، نعيمة وأم سعد، فتيحة. (٢٠١٥). تكنولوجيا المعلومات وانعكاساتها على تنمية الموارد البشرية. "بحث منشور، المجلة الجزائرية للتنمية الاقتصادية العدد (٢) الجزائر.

• ثانيا المراجع الأجنبية:

- Albertyn, a (2005, February). ISPI SA Newsletter. Retrieved July 2, 2009, from International Society for performance Improvement SA Chapter Website:<http://www.ispi.sa.co.za/source/ISPI%20SA%20Newsletter02005.doc>.
- Burrkett, Holly (2009). Performa technology. Performance improvement, mar, vol.48.issue.3.p2-2.
- Gayeski, Ph.D. (2001) Establishing the Practices and Philosophy of Performance Technology: What We Know and What We Still Need to Learn. (On Line). Available: <http://www.omnicomassociates.com/pt-accept.html>.
- Grégoire, R. and Laferrière, T. (2001, May 31). Project-based collaborative learning with networked computers. Retrieved July 2, 2009, from, <http://www.tact.fse.ulaval.ca/ang/html/projectg.html>.
- Longdon, Danny (2001). An introduction To Technology of Performance Improvement. An unpublished work in progress.
- Moore, (2006) Designing and Implementing Performance Technology for Teachers .(on Line). Available: http://www.cjlt.ca/content/vol30.2/cjlt30-2_art-5.html.

- Pershing, J.A. (2006). Handbook Of Human Performance Technology: Principles. Practices .Potential. Forward by Stolovitch, H.D & Keeps, E.J. San Francisco: An Imprint of Wiley Publishers.
- Phillips, John (2007). Manager- Administrator to Instructional Leader: Shift in the Role of the School Principal.
- Reeves, Douglas (2006). The Learning Leader. How to focus School Improvement for Better Results. Association for Supervision and Curriculum Development. Alexandria, Virginia, USA.
- Sergiovanni, Thomas (2001). Leadership. What's in it for Schools? San Francisco, **Jossey – Bass.**
- Wenhao, D, Matthys, X, Schaffer, S. (2009). A Case Study on the Development and Implementation of a Graduate Level Human Performance Technology Course. www.homestead.com/peoplelearn/PrincipaInstructLeader.htm

