



أساليب تحسين أداء العاملين بمديريات التربية والتعليم بمدن القناة

نهى صفوت محمد * - أ.د. منال رشاد عبد الفتاح **

د. إيهاب إبراهيم منجى الحو *** - د. أحمد محمد سعيد ****

الملخص:

استهدف البحث الحالي التعرف على كيفية تحسين أداء العاملين بمديريات التربية والتعليم بمدن القناة، وذلك من خلال الوقوف على الإطار الفكري للأداء وفقاً للأدبيات المعاصرة، وتحديد ملامح أداء العاملين بمديريات التربية والتعليم بمدن القناة، وطرح بعض الأساليب التي يمكن من خلالها تحسين أداء العاملين بمديريات التربية والتعليم بمدن القناة، واستخدم البحث الحالي المنهج الوصفي حتى يحقق أهدافه العلمية ويجب عن تساؤلاته البحثية، وكان من أبرز نتائجه أن أداء العاملين بالمديرية التعليمية يعبر عن التوافق بين رأس المال المادي ورأس المال الفكري بالإضافة إلى العمل والمعرفة والعنصر البشري، وكذلك يعبر عن التفاعل بين السلوك والإنجاز، كما يشير إلى مجموعة الأعمال والنتائج معاً، وبالتالي يحتاج تحسين أداء العاملين بذات المديرية من

* باحثة دكتوراه بقسم التربية المقارنة والإدارة التربوية كلية التربية جامعة السويس.

** أستاذ ورئيس قسم التربية المقارنة والإدارة التربوية كلية التربية - جامعة السويس.

*** مدرس بقسم التربية المقارنة والإدارة التربوية كلية التربية - جامعة السويس.

**** مدرس بقسم التربية المقارنة والإدارة التربوية كلية التربية - جامعة السويس.

أ. نهى صفوت وآخرون أساليب تحسين أداء العاملين بمديريات التربية والتعليم...

كل موظف القيام بأعباء الوظيفة وتحمل المسؤولية وإنجاز المهام الموكولة إليه بنجاح لأن عملية التحسين تحتاج إلى مجموعة من البيانات التي تساعد الموظف على إنجاز عمله بأقل جهد وأسرع وقت وأقل تكلفة ممكنة.
الكلمات المفتاحية: الأسلوب - التحسين - الأداء - مديرية التربية والتعليم.

Methods for Improving the Performance of Employees in Education Directorates in Canal Cities

*Noha Safwat Mohamed * - Prof. Manal Rashad Abdel Fattah ***

*Dr. Ehab Ibrahim Mongy Al Haw *** - Dr. Ahmed Mohammed Saed *****

Abstract:

The current research aimed to identify how to improve the performance of employees in the education directorates in the canal cities, by examining the intellectual framework of performance according to contemporary literature, identifying the features of the performance of employees in

* PhD's researcher, Department of Comparative Education and Educational Administration, Faculty of Education, Suez University.

** Professor and Head of the Department of Comparative Education and Educational Administration, Faculty of Education - Suez University.

*** Lecturer, Department of Comparative Education and Educational Administration, Faculty of Education, Suez University.

**** Lecturer, Department of Comparative Education and Educational Administration, Faculty of Education, Suez University.

the education directorates in the canal cities, and proposing some methods through which the performance of employees in the education directorates can be improved. In the canal cities, the current research used the descriptive approach in order to achieve its scientific goals and answer its research questions. One of its most prominent results was that the performance of employees in the educational directorate expresses the compatibility between physical capital and intellectual capital in addition to work, knowledge, and the human element, and also expresses the interaction between behavior and achievement. It also refers to a group of work and results together, and therefore improving the performance of employees in the same directorate requires each employee to carry out the duties of the job, bear responsibility, and successfully complete the tasks assigned to him, because the improvement process requires a set of data that helps the employee complete his work with the least effort, fastest time, and lowest possible cost.

Keywords: Method - Improvement - Performance - Directorate of Education.

أ. نهى صفوت وآخرون أساليب تحسين أداء العاملين بمديريات التربية والتعليم...

أولاً: الإطار العام للبحث:

مقدمة البحث:

يعتمد نجاح أي مؤسسة مجتمعية على أداء العاملين على اعتبار أنه مرتبط بالجهد المبذول لتحقيق الأهداف المنشودة وفق معايير موضوعية، وعلى هذا فإن غالبية المؤسسات تحرص على حسن تفاعل العاملين مع بعضهم البعض من أجل التركيز على الإنجاز مع توظيف العلاقات للوصول إلى أفضل إنتاجية ممكنة في إطار الجانب القانوني والتشريعي الذي تديره المؤسسة.

ويأتي الأداء كقاسم مشترك لكافة الجهود المبذولة من قبل إدارة المؤسسة والعاملين بمختلف وحداتها مع العلم أنه يرتبط بالحاضر والمستقبل حيث يعبر عن قدرة الفرد الحالية عند إنجازه للعمل، وقدرته في المستقبل على مواصلة بذل الجهد من أجل تحسين الأداء وتحقيق الجودة المنشودة، ونظراً لتعدد التطورات الاقتصادية التي مر بها المجتمع البشري فقد أثرت في حركة هذا المجتمع ومن ثم أصبح ينظر إلى الأداء من خلال اعتبار الأداء علم وفن، وخاصة بعد ظهور الفكر الإستراتيجي والاتجاه المتزايد من غالبية المؤسسات العالمية نحو تطبيق الإستراتيجيات المختلفة حتى تدير أعمالها وتحقق التميز في الإنجاز، ومن ثم تتفوق على المؤسسات المناظرة، وبالتالي زادت مساحة مفهوم الأداء من النظرة الضيقة إلى النظرة الواسعة التي تتضوي على القيمة المضافة ووضع المستفيد في بؤرة اهتمام واحترام الوقت وحسن استثمار الفرص والتركيز على المردودية أو الفوائد التي تنجم عن هذا الأداء (الدوري، ٢٠١٣، ١١٨-١١٩).

وعلى هذا فإن العنصر البشري يعد رأس المال الحقيقي للمؤسسة فهو المسئول عن وضع الأهداف، وهو المسئول عن إنجازها وفقاً للمواصفات

المتعارف عليها ومن ثم يتحتم على المؤسسة التعليمية في الوقت الحاضر أن تستقطب الكفاءات البشرية التي تعمل بها على مستوى كافة وحداتها التي تنضوي تحت إطار الهيكل التنظيمي لها شريطة تنمية قنوات الاتصال بين هذه الوحدات، ومشاركة هؤلاء العاملين في صنع القرار المؤسسي واتخاذهم حتى يتولد لديهم الانتماء للمؤسسة والتفاني من أجل تحقيق أهدافها (السالم وصالح، ٢٠١٥، ١٠٦-١٠٧).

مشكلة البحث:

تهتم المؤسسة العصرية بتحسين أداء العاملين فيها من خلال وضع سياسة للحوافز سواء المادية أو النوعية مع ربط الحوافز بإنتاجية العاملين، معنى ذلك أن سياسة التحفيز من شأنها أن تزيد من إصرار العاملين على النجاح في العمل وتحسين الأداء والمساهمة في زيادة إنتاجية المؤسسة (السيد، ٢٠١٤، ٢١٣-٢١٤)، وبالتالي يتفاعل العنصر البشري إيجاباً مع المؤسسة التي يعمل بها ويحرص على تحقيق أهدافها فيتحمّل ضغوط العمل بل ويحاول تحويل هذه الضغوط إلى نجاحات كما أنه يركز على الفكر الإبداعي ويحاول تطبيقه في مجال عمله، معنى ذلك أن سياسة الحوافز التي تعتمد على تحقيق العدالة بين كل العاملين بالمؤسسة مع ربط الحافز بأداء العاملين يساعد على تحسين أدائهم باستمرار، لذا يمكن صياغة مشكلة البحث في السؤال الرئيس التالي:

- كيف يمكن تحسين أداء العاملين بمديريات التربية والتعليم بمدن القناة؟

ويتفرع عن هذا السؤال الرئيس الأسئلة الفرعية التالية:

I. ما الإطار الفكري للأداء وفقاً للأدبيات المعاصرة؟

أ. نهى صفوت وآخرون أساليب تحسين أداء العاملين بمديريات التربية والتعليم...

II. ما ملامح أداء العاملين بمديريات التربية والتعليم بمدن القناة؟

III. ما أهم الأساليب التي يمكن من خلالها تحسين أداء العاملين بمديريات التربية والتعليم بمدن القناة؟

أهداف البحث:

استهدف البحث الحالي التعرف على كيفية تحسين أداء العاملين بمديريات التربية والتعليم بمدن القناة، وذلك من خلال:

١- الوقوف على الإطار الفكري للأداء وفقاً للأدبيات المعاصرة.

٢- تحديد ملامح أداء العاملين بمديريات التربية والتعليم بمدن القناة.

٣- تحديد أهم الأساليب التي يمكن من خلالها تحسين أداء العاملين بمديريات التربية والتعليم بمدن القناة.

منهج البحث:

استخدم البحث الحالي المنهج الوصفي حتى يحقق أهدافه العلمية ويجيب عن تساؤلاته البحثية.

مصطلحات البحث: ارتكز البحث الحالي على المصطلحات التالية:

١.١ الأسلوب Style:

ينظر إلى الأسلوب على أنه عبارة عن أنماط وفنيات خاصة يتبناها مدير المؤسسة لنقل خبراته للعاملين لتنفيذ طريقة العمل بصورة تميزه عن غيره من المديرين الذين يستخدمون نفس الطريقة لتشمل التعبيرات اللغوية أو تعبيرات الوجه أو الانفعالات أو نغمة الصوت أو الإيحاءات، مثل: أسلوب التعليم باستخدام التلفزيون، الفيديو، جهاز العرض (غانم، ٢٠٢١)، كما يمكن النظر

إلى الأسلوب على أنه الطريقة التي يستخدمها مدير المؤسسة مع العاملين معه بمختلف وحداتها من أجل تحقيق الأهداف المؤسساتية عبر تحديد المهام المنوطة بكل فرد منهم على ضوء الأداء المنشود (عبد الله، ٢٠٢٢، ١٠٧-١٠٨)، وبناءً على ذلك فإن الأسلوب يركز على قيام مدير المؤسسة ببناء علاقات إيجابية بينه وبين العاملين معه عبر الاعتماد على الثقة والتركيز على الجوانب الإيجابية وتطوير القدرات وتوطيد العلاقات وبالتالي تصبح البيئة المؤسساتية بيئة حافزة للإنجاز ومشجعة للإبداع ومن ثم تتحقق الأهداف المنشودة للعاملين وللمؤسسة.

٢-٢ التحسين Optimization:

نظراً لأهمية تحسين أداء العاملين بالمؤسسة المجتمعية بشكل عام سواء كانت خدمية أو إنتاجية، ومن ثم يتحتم عليها تحديد الأداء المتوقع من كل العاملين بمختلف وحداتها مع قياس الأداء الفعلي في جميع ميادين العمل المؤسسي من أجل تحديد الفجوة بين الأداء المستهدف أو المتوقع والأداء الفعلي ثم رسم البرامج التي يتم من خلالها سد هذه الفجوة، ومن ثم يتحقق تحسين أداء العاملين (الخرامي، ٢٠١٨، ١٤-١٥)، معنى ذلك أن تحسين أداء العاملين يبدأ من خلال التعامل مع منظومة متكاملة تشمل تحديد مستوى الأداء الفعلي للعاملين بكل وحدات المؤسسة، وتحديد مستوى الأداء المطلوب أو المتوقع من جميع العاملين في مختلف مجالات العمل المؤسسي، وتحديد الفجوة (الضعف الإداري بين المستويين) (المستهدف - الفعلي)، وتحليل الفجوة من أجل معرفة أسبابها وآثارها، وتحديد أبعاد الفجوة (بعد إداري - بعد إنساني - بعد مادي - بعد تكنولوجي - بعد مجتمعي)، والبحث عن حل لسد فجوة الأداء، ووضع

أ.نهى صفوت وآخرون أساليب تحسين أداء العاملين بمديريات التربية والتعليم...

برنامج عملي لتحسين أداء العاملين بالمؤسسة يراعي الموارد المتاحة لها والظروف المحيطة بها (السلمي، ٢٠١٢، ١٤٥-١٤٦)، ومن ثم يتأتي المفهوم الإجرائي لتحسين الأداء على أنه فن استخدام جميع الموارد المتاحة للعاملين من أجل تحسين المخرجات والعمليات في إطار التكامل بين توظيف التكنولوجيا وتوظيف رأس المال المتاح للمؤسسة.

٣.الأداء Performance:

يشير أداء العاملين في المؤسسة التعليمية إلى اهتمامهم بتحقيق أهداف المؤسسة من خلال الجهد المبذول والمسئول عن تحويل المدخلات إلى مخرجات بالإضافة إلى توجيه سلوكياتهم نحو إنجاز العمل من أجل الوصول بالمؤسسة إلى غاياتها المنشودة، وفي ذات الوقت حسن استخدام الموارد المتاحة (زاهد، ٢٠١٩، ٢١١-٢١٢)، ومن ثم يمكن الوصول إلى المفهوم الإجرائي للأداء على أنه تفاعل سلوك الفرد مع إنجازاته، وتفاعل سياسة التحفيز مع قدرة الفرد على الإنجاز، كما يتضمن السلوك الذي يقوم به الفرد من أجل تحقيق أهداف المؤسسة على ضوء الالتزام بمعايير الجودة على أرض الواقع.

٤.مديرية التربية والتعليم Directorate of Education:

هي عبارة عن مؤسسة تربية تعليمية حكومية تقدم مجموعة من الخدمات المتنوعة للمستفيدين منها في المنطقة الجغرافية التي تتواجد بها وذلك على ضوء تفعيل مجموعة الأنشطة التربوية التي من شأنها أن تخدم الطالب والمعلم والموظف وغيرهم، ومن أبرز مهامها تعميق روح الانتماء للمؤسسة التعليمية وحب الوطن مع تطوير العاملين مهني أي تفعيل مفردات التنمية المهنية المستدامة لكل العناصر البشرية التي تشرف عليها على ضوء تحقيق مؤشرات

ضبط الجودة الشاملة بكافة المدارس المختلفة مع نشر ثقافة الاعتماد التربوي وتقييم أداء العناصر البشرية على ضوء المعايير القومية للتعليم لتحقيق الجودة الشاملة بكل المؤسسات التعليمية التي تشرف عليها بالإضافة إلى الاستخدام الأمثل لتكنولوجيا التعليم، وتفعيل دور المتابعة لإظهار الإيجابيات وعلاج السلبيات وفي ذات السياق يأتي توسيع قاعدة المشاركة المجتمعية واللامركزية في إدارة العملية التعليمية لتعميق المشاركة بينها وبين مؤسساتها المختلفة والمجتمع ككل (وزارة التربية والتعليم، ٢٠٢١، ١-٢)، ويركز البحث الحالي على دراسة كيفية تحسين أداء العاملين بمديريات التربية والتعليم بمدن القناة (السويس - الإسماعيلية - بورسعيد) على ضوء الإمكانيات المتاحة لها مع مراعاة ظروف المجتمع الذي تنتمي إليه.

ثانياً: الإطار الفكري للأداء وفقاً للأدبيات المعاصرة: ويندرج تحته:

أ. ماهية الأداء وأهميته:

لقد طرحت أدبيات الفكر الإداري المعاصر الأداء على أنه تفاعل الفرد في موقف معين لتحقيق هدف محدد للمؤسسة، معنى ذلك أن الأداء مرتبط بقدرة الموظف على بذل الجهد ونوعية تفاعله مع الموقف الذي يعيشه (مزهودة، ٢٠٠١، ٨٦-٨٧)، ويأتي من ينظر إلى الأداء على أنه يمثل مجموعة من المخرجات التي تسعى المؤسسة إلى تحقيقها عن طريق العاملين بمختلف وحداتها (على، ٢٠١٦، ١٠٤-١٠٥)، وهذا يعني أن الأداء يربط بين النشاط والأهداف التي تريد المؤسسة الوصول إليها عن طريق مجموعة من المهام التي يقوم بها جميع العاملين بها معنى ذلك أن الأداء يعد بمثابة انعكاس لقدرة الفرد على تحقيق أهداف المؤسسة (صبحي، ٢٠١٦، ٣٢-٣٣).

أ. نهى صفوت وآخرون أساليب تحسين أداء العاملين بمديرية التربية والتعليم...

وبالتطبيق على العاملين في المؤسسة التعليمية/المديرية التعليمية يمكن الوصول إلى أن أداء العاملين يتضمن تحقيق مجموعة من المهام الموكولة إليهم بالاتفاق مع مدير المؤسسة على أن يتم إنجاز هذه المهام على ضوء مجموعة من المعايير منها الدقة وتقليل التكلفة واستثمار الوقت وتحقيق الفاعلية مع مراعاة ظروف العمل وقدرة العاملين على القيام بهذه المهام (شعبان، ٢٠١٦، ٤٢٢-٤٢٣)، ومن خلال قيامه بعمل محدد، ومن خلال عرض المفاهيم السابقة للأداء يمكن تحديده إجرائياً على أنه قيام الفرد ببذل قصارى الجهد أثناء أوقات العمل الرسمية بالمؤسسة من أجل تحقيق أهدافها والوصول إلى أفضل إنتاجية ممكنة مع التأكيد على الجودة في الإنجاز والتوقيت منعاً للأخطاء ومراعاة للمواصفات المتعارف عليها، معنى ذلك أن أداء العاملين في المؤسسة العصرية يعد بمثابة محصلة الجهد المبذول من كل عنصر بشري داخل المؤسسة وكذلك خصائصه الشخصية وإدراكه لدوره الوظيفي داخل الوحدة التي ينتمي إليها مع التأكيد على إنجاز المهام الموكولة لها بدقة وعناية (عاشور، ٢٠١٧، ٨٦-٨٧).

أما عن أهمية الأداء فيمكن بلورتها على النحو التالي:

أ. أهمية الأداء بالنسبة للمؤسسة:

- يعد أداء العاملين في المؤسسة تعبيراً عن نجاحها في تحقيق أهدافها.
- يبرهن أداء العاملين في المؤسسة عن حاضرها ويرسم صورة مستقبلها.
- يحدد مستوى أداء العاملين بالمؤسسة.
- يحدد درجة قبولها للمنافسة مع المؤسسات المناظرة.

- يعد الأداء مؤشراً لاستقرار المؤسسة ونجاحها في تحقيق أهدافها.
- ينعكس مستوى أداء العاملين في المؤسسة على سمعتها ومكانتها.
- يبلور الأداء دورة حياة المؤسسة من حيث:
 - **مرحلة الظهور:** وتشير إلى بداية المؤسسة في عملها تجاه المجتمع الذي تنتمي إليه.
 - **مرحلة البقاء:** وتعني ضمان المؤسسة بقاءها ككيان في المجتمع نتيجة لحسن أداء العاملين بها.
 - **مرحلة الاستمرار:** ويعني أن المؤسسة قدمت كل ما هو جديد ومفيد للمجتمع الذي تنتمي إليه ومن ثم فهي مستمرة سواء في الحاضر أو المستقبل.
 - **مرحلة الاستقرار:** وتعني أن المؤسسة بعيدة عن القلق أو الاضطراب أو الخوف من التهديدات التي تواجهها في الحاضر أو المستقبل.
 - **مرحلة السمعة:** وتعني أن المؤسسة أصبحت تمتلك سمعة طيبة في المجتمع وتعد هذه السمعة رأس مال المؤسسة الحقيقي الذي يتنامى باستمرار وعلى المؤسسة أن تحافظ عليها.
 - **مرحلة الفخر:** ويعني أن المؤسسة قطعت شوطاً يجعل كل العاملين بها يفخرون بالانتماء إليها وبالعامل في وحدتها.
 - **مرحلة التميز:** وتعني أن المؤسسة أصبحت تمتلك إنجازات متفردة تميزها عن المؤسسات المناظرة.

أ. نهى صفوت وآخرون أساليب تحسين أداء العاملين بمديرية التربية والتعليم...

○ **مرحلة الريادة:** وتعني أن المؤسسة تستكشف الفرص وتحسن استثمارها وتتنبأ بالتهديدات وتعالجها بأسلوب علمي من أجل صناعة مستقبل أفضل لها وللمجتمع.

- يعبر الأداء عن الناتج النهائي لمحصلة كافة الأنشطة بالمؤسسة.
- يعبر الأداء عن استقرار العمل المؤسسي وتميز العاملين بها.
- يعبر أداء العاملين عن دورة حياة المؤسسة بداية من مرحلة الظهور ومروراً بمرحلة البقاء والنمو ثم مرحلة الاستقرار ثم مرحلة السمعة والافتخار بالإضافة إلى مرحلة التميز والريادة (البنى، ٢٠١٠، ١٨٨-١٨٩).

ب. أهمية الأداء بالنسبة للعاملين:

- يعكس الأداء قدرات العاملين ودوافعهم نحو العمل بالمؤسسة.
- يعبر الأداء عن قدرة العاملين على الأداء من خلال الأعمال التي يقومون بها سواء في الحاضر أو المستقبل.
- يشير أداء العاملين إلى مجموعة الأدوار التي يقومون بها من خلال ممارسة أعمالهم اليومية.
- يعطي أداء العاملين دلالة على المرتبات أو المكافآت التي يأخذونها مقابل هذا الأداء.
- يحتم أداء الوظيفة في المؤسسة العصرية أن يطور قدراته ويثقل مهاراته حتى تنتمى المخرجات وتقل التكلفة عند التعامل مع المدخلات.

- يبرهن أداء العاملين في المؤسسة على حالة الاستقرار التي تعيشها (الحزاز، ٢٠١٤، ٢٠٠٧-٢٠٠٨).

ج- أهمية الأداء بالنسبة للمجتمع:

- أصبح الأداء في المؤسسة العصرية معياراً للتقدم الإداري والاقتصادي للدولة.
- يساعد الأداء الجيد على رفع معدل التنمية الاقتصادية والاجتماعية للمجتمع.
- يساعد تحسين مستوى أداء العاملين في المؤسسة العصرية على نمو الدخل القومي للدولة.
- يسهم الأداء في تحسين مستوى المعيشة الخاصة بالعاملين بشكل خاص والمجتمع بشكل عام.
- ينعكس تحسين الأداء إيجاباً على وجود المؤسسة في المجتمع الذي تنتمي إليه (عبد المحسن، ٢٠١٧، ١٣-١٤).

ب- أهداف الأداء ومتطلبات نجاحه:

يهدف الأداء إلى تحقيق ما يلي:

- زيادة خبرة الفرد وتنمية مهاراته.
- تنمية دافعية الفرد نحو العمل وارتباطه بالمؤسسة.
- وجود نظام فعال للحوافز المادية والمعنوية.
- تنمية العلاقة بين الأداء والأمن الوظيفي للعاملين.
- التأكيد على تطوير قدرة العاملين وتحفيزهم باستمرار.

أ. نهى صفوت وآخرون أساليب تحسين أداء العاملين بمديرية التربية والتعليم...

- دراسة مخرجات عمليات المؤسسة باستمرار.
- تصحيح مدخلات العملية الإدارية في المؤسسة من أجل تحقيق أفضل إنتاجية ممكنة.
- رفع الروح المعنوية لدى العاملين نظراً لتقدير جهودهم من قبل إدارة المؤسسة (موسى، ٢٠١٧، ١٤٣-١٤٤).

أما عن متطلبات نجاح الأداء فيمكن عرضها على النحو التالي:

- **جودة الأداء Quality Performance**: وتعني اهتمام إدارة المؤسسة بتخفيض التكلفة واستثمار الوقت والحرص على دقة الإنجاز من قبل كل العاملين بمختلف الوظائف القائمة بالمؤسسة مع التأكيد على تقديم أفضل خدمة متميزة لتحقيق الرضا الكامل للمستفيدين منها.
- **ارتقاء العلاقة Upgrading the Relationship**: وتعني اهتمام إدارة المؤسسة بتنمية العلاقة بين العاملين وبعضهم البعض من جهة وبين العاملين وإدارة المؤسسة من جهة أخرى مع احترام السياسات العامة للمؤسسة والقوانين المسيرة للعمل.
- **تحقيق الانضباط Achieve Discipline**: ويعني اهتمام إدارة المؤسسة بتوجيه العاملين نحو المحافظة على أوقات العمل ودعم السلوكيات المرغوب فيها.
- **ثقافة التعاون Collaboration Culture**: وتعني اهتمام إدارة المؤسسة بتوضيح أساليب التعامل مع العاملين سواء داخل المؤسسة أو خارجها في إطار العمل الجماعي وروح الفريق.

- **الجهد الإضافي Extra Effort**: ويعني اهتمام إدارة المؤسسة حث العاملين على بذل مجموعة من الجهود الإضافية لخدمة المستفيدين وتحقيق رضاهم عن الخدمة مع إنجاز الأهداف المنشودة وفق الجدول الزمني المحدد مسبقاً.

- **الجانب القانوني The Legal Aspect**: ويعني اهتمام إدارة المؤسسة بنشر ثقافة الوعي القانوني بين كل العاملين بها مع تطبيق القانون على الجميع دون استثناء وعقد ندوات لتوضيح ماهية القانون المسير لأعمال المؤسسة وكيفية الالتزام به.

- **تحديد الأولويات Define the Priorities**: ويعني اهتمام إدارة المؤسسة بتحديد أولويات العمل وفقاً للأهم ثم المهم ثم الأقل أهمية على أن يتصدر المشهد المصالح المؤسساتية في كل الأحوال والمواقف (عيسى وأبا زيد، ٢٠٢٠، ١٧٢-١٧٣).

ج- عناصر الأداء وأنواعه:

يمكن بلورة عناصر الأداء على النحو التالي:

- **المعرفة Knowledge**: وتعني إلمام الموظف بمجموعة المعارف العامة والخاصة بالوظيفة التي يشغلها والمجالات التي ترتبط بها بالإضافة إلى مجموعة المهارات الفنية والمهنية التي تحتاجها.

- **النوعية Quality**: وتعني قدرة الفرد على تنفيذ العمل دون الوقوع في الأخطاء حيث إنه يمتلك مجموعة من المهارات الفائقة بالإضافة إلى الرغبة والبراعة في إنجاز العمل.

أ. نهى صفوت وآخرون أساليب تحسين أداء العاملين بمديرية التربية والتعليم...

- **الكمية Quantity:** وتعني مقدار العمل الذي يستطيع الموظف إنجازه في الظروف العادية مع مراعاة سرعة الإنجاز وجودته.
- **المثابرة Perseverance:** وتعني جدية الموظف وتفانيه في إنجاز العمل وقدرته على تحمل مسئولية النتائج في كافة الأوقات.
- **الموثوقية Reliability:** وتعني درجة الثقة الموجودة بين الموظف وإدارة المؤسسة بشكل خاص وزملائه في العمل بشكل عام.
- **القدرة Ability:** وتعني استعداد الفرد وإقدامه على التعلم المستمر من أجل تنمية معلوماته والوقوف على أهم الدروس المستفادة من النماذج الناجحة في مجال عمله.
- **الاختيار The Choice:** ويعني انتقاء الموظف لأفضل الطرق والأساليب التي يتم من خلالها إنجاز المهام الموكولة إليه من خلال العمل الذي يقوم به في المؤسسة.
- **التدريب Training:** ويعني استعداد الفرد لاكتساب كل ما هو جديد ومفيد للعمل وللمؤسسة من خلال حضور الدورات التدريبية التي تخدم عمله أو مؤسسته.
- **التطوير Development:** ويعني اهتمام الفرد بتحسين قدراته وتنمية مهاراته حتى يتحسن أداؤه وتتحقق الجودة المنشودة.
- **الرغبة The Desire:** وتعني إقبال الفرد على ممارسة العمل بحب وتفان وإخلاص (السكرانة، ٢٠١٨، ١٤٠-١٤١).

وهناك من يحدد عناصر أداء العاملين في المؤسسة التعليمية على النحو التالي:

- **الكمية Quantity**: وتعني مقدار العمل المطلوب إنجازه من قبل كل فرد بالمؤسسة.

- **الجودة The Quality**: وتعني تركيز كل فرد على جودة مخرجات المؤسسة بشكل عام ومخرجات عمله بشكل خاص.

- **الفترة الزمنية Time Period**: التزام كل العاملين بالمؤسسة بإنجاز العمل في الوقت المحدد له.

- **العنصر البشري The Human Element**: ويعني تركيز كل فرد على المهارات والمعارف والقيم التي تساعده على سرعة إنجاز العمل الموكول إليه.

- **الوظيفة Function**: وتعني اهتمام كل فرد باستيعاب متطلبات وظيفته والاستعداد لمواجهة تحدياتها مع استثمار الفرص المتاحة والتكيف مع الظروف المحيطة بالمؤسسة سواء داخلياً أو خارجياً.

- **الموقف Situation**: ويعني توجيه كافة الجهود من قبل العاملين وإدارة المؤسسة على توفير بيئة تنظيمية تضمن توفير مناخ عمل مناسب مع تحديد نطاق الإشراف وتوفير الموارد المتاحة وتوضيح أساليب إنجاز العمل (إبراهيم وأبو سن، ٢٠١٦، ١٢٢-١٢٣).

ولاشك أن مثل هذه العناصر تتأثر ببيئة العمل الداخلية والخارجية على اعتبار أنها تسهم في رفع مستوى الأداء أو انخفاضه ناهيك عن حاجات

أنهى صفوت وآخرون أساليب تحسين أداء العاملين بمديرية التربية والتعليم...

العاملين ورغباتهم وسياسة التحفيز المتبعة بالمؤسسة حيث إنها تبرهن على اعتراف المؤسسة بالموظف وتقدير مجهوده وتشجيعه على بذل قصارى الجهد مع مشاركته في صنع القرار المؤسسي واتخاذها، وعلى هذا فإن سياسة الحوافز الواضحة والموضوعية التي لا تتحيز لفرد على حساب آخر أو لوحدة على حساب أخرى هي التي تحقق الهدف المنشود من أداء العاملين في المؤسسة.

ويمكن تصنيف أنواع الأداء على النحو التالي:

- **أداء المهام Performing Tasks:** وتعني مجموعة السلوكيات التي تصدر من العاملين بمختلف وحدات المؤسسة ويتم من خلالها تنفيذ مجموعة من العمليات تنتهي بتقديم خدمات متميزة لأرباب المؤسسة وكافة المستفيدين منها (غربي وآخرون، ٢٠١٧، ١٥٢-١٥٣).
- **الأداء الظرفي Situational Performance:** ويعبر عن مجموعة الظروف التي تحيط بالمؤسسة مثل المناخ التنظيمي السائد في المؤسسة وما ينطوي عليه من مجموعة القيم والاتجاهات والثقافة السائدة بين العاملين في المؤسسة والتي من خلالها ينطلق العمل نحو أهداف المؤسسة (شاويش، ٢٠١٦، ١٤٧-١٤٨).
- **الأداء المعاكس Opposite Performance:** ويعبر عن مجموعة السلوكيات السلبية التي يرتكبها بعض العاملين في المؤسسة مثل التأخر عن مواعيد العمل أو الغياب أو سوء استخدام الموارد المتاحة أو الانتقام من الزملاء أو الانحراف المالي أو الأخلاقي وغيره (السلمي، ٢٠١٨، ٥٧-٥٨).

وهناك من يقسم الأداء إلى ما يلي:

- **الأداء الكلي Overall Performance:** ويعني تجسيد كل العناصر المؤسساتية والوظائف القائمة بمختلف وحداتها في كل متكامل يعبر عن الأداء المؤسسي والذي بدوره يركز على تحقيق الأهداف المنشودة للمؤسسة والتي يتصدرها البقاء والاستمرار والنمو المؤسسي.
- **الأداء الجزئي Partial Performance:** ويعني تجسيد كافة الجهود المبذولة من قبل كل العاملين بمختلف وحدات المؤسسة وفق معايير محددة من أجل تحقيق أهداف المؤسسة.
- **الأداء الفردي Individual Performance:** ويعني تجسيد أداء الفرد من خلال خبرته وقدرته ومهارته ورغبته في العمل إلى واقع ملموس في الميدان (السيد، ٢٠١٧، ١٤٤-١٤٥).

د- محددات الأداء والعوامل المؤثرة فيه:

يعتبر السلوك البشري هو المحدد الأساسي لأداء العنصر البشري من خلال عمله بالمؤسسة معنى ذلك أن هذا السلوك يعد بمثابة محصلة التفاعل بين طبيعة الموظف ونشأته، والموقف الذي يتواجد فيه على اعتبار أن الأداء يعد ناتج عملية التفاعل بين القوى الداخلية للموظف والقوى الخارجية المحيطة به، وحيث أن التفاعل ينتج عنه نواتج إيجابية آنذاك يحدث التوافق بين أهداف الموظف وأهداف المؤسسة أو نواتج سلبية يترتب عليها التباعد بين أهداف الموظف وأهداف المؤسسة (الصباغ، ٢٠١٨، ١٢٥-١٢٦)، وعلى هذا يمكن عرض محددات الأداء على النحو التالي:

- يعكس الجهد المبذول درجة حب الموظف لأداء عمله واستعداده لإنجازه.

أ. نهى صفوت وآخرون أساليب تحسين أداء العاملين بمديرية التربية والتعليم...

- تحدد قدرة الفرد وخبرته درجة فاعلية الجهد المبذول منه لتحقيق أهداف المؤسسة.
- يحدد إدراك الفرد لدوره الوظيفي بالمؤسسة الكيفية التي يمارس من خلالها إنجاز العمل عبر ممارسة مجموعة من الأنشطة المحددة مع الأخذ في الاعتبار أن مستوى الأداء يعني محصلة قدرة الفرد على العمل مع تواجد الرغبة لديه في إنجاز هذا العمل عن حب وتقان وإخلاص.
- توفير بيئة عمل حافزة تعمل على ربط العاملين مع بعضهم البعض بمختلف وحدات المؤسسة.
- تنمية دافع الحب من قبل العاملين تجاه المؤسسة حتى يتسنى لهم الانطلاق نحو تحقيق أهداف المؤسسة بشجاعة وإصرار.
- توليد قدرة متجددة لدى الفرد حتى ينجز العمل بطرق متنوعة وأساليب متباينة (ياسر، ٢٠١٣، ١٦٢-١٦٣).

أما عن العوامل التي تؤثر على الأداء يمكن عرضها على النحو التالي:

- **ثقافة المؤسسة Corporate Culture:** وتعني مجموعة القيم والعادات والتقاليد التي تؤكد عليها المؤسسة وتحافظ عليها إدارة المؤسسة وتجعلها منهج حياة للمؤسسة وضابط إيقاع لحركة العاملين بها (سليمان، ٢٠١٧، ٨٨-٨٩).
- **توجه المؤسسة Enterprise Orientation:** ويعني اهتمام المؤسسة باستشراف المستقبل ومشاركة أرباب الفكر المبدع في صناعته مع الاستفادة من النماذج الناجحة في مجال تخصص المؤسسة.

- **إدارة المؤسسة Enterprise Management**: وتعني نوعية الأسلوب الذي تستند إليه إدارة المؤسسة في تسيير الأعمال بالإضافة إلى فلسفة الأولويات التي تؤمن بها وتتناسب مع طبيعة أعمالها وخاصة في ميدان العمل المؤسسي (عباس وعلى، ٢٠١٦، ٧٧-٧٨).
- **العنصر البشري The Human Element**: ويعني اهتمام إدارة المؤسسة بوضع معايير موضوعية لاختيار كافة العناصر البشرية بها على مستوى الإدارة الدنيا أو الوسطى أو العليا.
- **العلاقات القائمة Existing Relationships**: وتعني اهتمام إدارة المؤسسة بعقد جسور للتفاعل مع مؤسسات المجتمع المحلي من أجل تبادل الخبرات والاستفادة منها في حل قضايا المؤسسة (موسى، ٢٠١٧، ١٨٥-١٨٦).
- **تحديد الأهداف Setting Goals**: ويعني امتلاك المؤسسة مجموعة من الأهداف الواضحة والمحددة والتي تساعد العاملين على تحسين مستوى الأداء لسرعة إنجاز هذه الأهداف.
- **المشاركة في الإدارة Participation in Management**: وتعني اهتمام إدارة المؤسسة بمشاركة العاملين في صناعة القرار المؤسسي واتخاذها (عباس، ٢٠١٩، ٢٢٦-٢٢٧).
- **سياسة التحفيز Stimulus Policy**: ويعني اهتمام إدارة المؤسسة بوضع سياسة للتحفيز المادي والمعنوي السلبي والإيجابي في إطار التمييز الفعلي بين الموظف ذي الأداء العالي والموظف ذي الأداء المتوسط والموظف الكسول أو ذو الأداء المتدني.

أ. نهى صفوت وآخرون أساليب تحسين أداء العاملين بمديريات التربية والتعليم...

- **الرضا الوظيفي للعاملين Job Satisfaction of Employees:**

ويعني اهتمام إدارة المؤسسة بتحقيق الرضا الوظيفي للعاملين بمختلف وحداتها من خلال تهيئة بيئة العمل والتعامل مع المشكلات بمنهجية علمية وإنهاء الصراعات أولاً بأول والتركيز على الهدف الأسمى والذي يتمثل في تحسين الأداء وارتفاع الإنتاجية (عطية، ٢٠١٧، ١٠٦-١٠٧).

- **الانضباط العملي Practical Discipline:** ويعني اهتمام إدارة

المؤسسة بتوجيه العاملين نحو احترام مواعيد العمل وساعاته بعيداً عن تأثير العوامل الخارجية.

- **الالتزام التنظيمي Organizational Commitment:** ويعني

حث إدارة المؤسسة العاملين على حسن استثمار وقت العمل بعيداً عن المصالح الشخصية أو الأعمال الثانوية مثل المهاتفة أو غيرها (عبد القادر، ٢٠١٥، ١٨٠-١٨١).

ويقسم الفكر الإداري المعاصر العوامل المؤثرة في أداء العاملين

بالمؤسسة التعليمية على النحو التالي:

- **عوامل خاصة بالفرد:** وتتمثل في مجموعة المهارات التي يمتلكها

ومستوى تعليمه ودرجة اتساق قيم الفرد مع قيم المؤسسة بالإضافة إلى درجة انسجام أهداف الفرد مع أهداف المؤسسة مع الأخذ في الاعتبار أن العدالة التنظيمية والشعور بالرضا الوظيفي يدعم الالتزام التنظيمي لديه، ويجعله يتفاعل إيجابياً مع الزملاء والرؤساء والعملاء من أجل تحقيق الأهداف المنشودة للمؤسسة (Maharani & et al., 2015, 42-43)، وفي ذات السياق تأتي كفاءة الفرد أو قدرته على التكيف مع تكنولوجيا

المعلومات حتى يتسنى له توليد أفكار جديدة تساعده على الاندماج في فريق العمل بفكر جديد يسهم في الارتقاء بالعمل المؤسسي، كما أن رأس المال النفسي التي يتوافر لدى الفرد من حيث التفاؤل والأمل والمرونة تساعده على التكيف مع العمل المؤسس وكذلك رأس المال الاجتماعي، والذي يتمثل في مجموعة العلاقات التي يستطيع الفرد أن ينميها مع زملائه أو قيادات المؤسسة، بالإضافة إلى مجموعة البرامج التدريبية أو الدورات التي يحافظ عليها الموظف على اعتبار أنها تسهم في تطوير أدائه وتزويده بمهارات جديدة تخدم العمل المؤسسي (Shahzad & et al., 2015, 62-63).

- **عوامل خاصة بالمؤسسة:** وتتمثل في الثقافة التنظيمية للمؤسسة على اعتبار أنها تعزز أداء العاملين بما يحقق أهداف المؤسسة وكذلك مشاركة العاملين في صنع القرار واتخاذهم لتحمل مسؤولية النتائج ومسئولية التنفيذ ناهيك عن نظام المكافآت والاتصالات التنظيمية الجادة التي تحافظ على إدارة العمليات بشكل علمي صحيح وبالتالي تسهم في تحقيق الترابط بين العاملين داخل وخارج المؤسسة، وكذلك تغيير أساليب القيادة سواء كانت خادمة أو داعمة فإنها تؤثر في سرعة سريان العمل وإنجاز الأهداف، كما أن نوع النشاط الذي تقوم به المؤسسة يحتم عليها علاقات معينة وموارد محددة وكل هذه الأمور تؤثر على أداء العاملين بالمؤسسة على المدى القريب أو المدى البعيد (-Tabiu & Nura, 2016, 251-252).

أ. نهى صفوت وآخرون أساليب تحسين أداء العاملين بمديريات التربية والتعليم...

- **عوامل خاصة بالسياسات المؤسسية:** وتتمثل في سياسة التعيين وبرامج التدريب والتعليم المستمر وتمكين العاملين ونظم المكافآت والحوافز بالإضافة إلى تقييم أداء العاملين بموضوعية وتشجيعهم على تحسين قدراتهم، والعمل على تزويدهم بكل ما هو جديد ومفيد للمؤسسة ناهيك عن نشر ثقافة العدل والإنصاف بين كل العاملين والتي من شأنها إثارة الدافعية لديهم نحو إنجاز العمل وفقاً لمواصفات الجودة المنشودة (Tiwari, 2017, 113-114).

- **عوامل خاصة بالبيئة المحيطة بالمؤسسة:** وتتمثل في بعض القيود التي تفرضها البيئة المحيطة على المؤسسة بالإضافة إلى نظرة المجتمع للمؤسسة ذاتها للعاملين بها، ناهيك عن مجموعة العادات والتقاليد التي تحدد توجهات المجتمع وسلوكيات أفراده وعلاقاته مع مؤسساته، وكذلك طبيعة الانتماء من قبل المؤسسات والعاملين فيها للمجتمع الذي ينتمون إليه، حيث إن هذه العوامل انسجامها مع بعضها البعض يولد مخرجات وظيفية ناجحة ومخرجات معنوية مرتفعة بالإضافة إلى كونه يحقق الرضا الوظيفي للعاملين في ذات المؤسسة، وبالتالي يتحسن الأداء وتتحقق جودة المخرجات بالدرجة المنشودة (Aahad & et al.,2016, 365-366).

- **عوامل خاص بالوظائف الموجودة بالمؤسسة:** على اعتبار أن كل وظيفة لها ضوابطها وتشريعاتها التي يتحرك العنصر البشري خلالها بالإضافة إلى مضامين الوظيفة ذاتها من حيث النقل أو الترقية أو التدريب أو إدخال تكنولوجيا جديدة أو تحديث الوصف الوظيفي لتنمية المهارات وغيرها، ولاشك أن هذه الأمور تحتاج إلى إحداث التعنت

الوظيفي لدى كل العاملين بالمؤسسة، بحيث يحدد كل عنصر بشري مهامه وعلاقة وحدته بالوحدات الأخرى والجوانب القانونية التي يتحرك على ضوءها وكيفية المشاركة في صناعة القرار المؤسسي أو اتخاذه شريطة أن يتم من وراء كل ذلك إثراء الوظيفة والحفاظ عليها وإبراز مكانتها في الهيكل التنظيمي للمؤسسة من خلال تحسين العمل وجودة الأداء (Bae & Louise Patterson, 2016, 58-59).

هأبعاد الأداء ونظرياته:

ينطوي الأداء على مجموعة من الأبعاد يمكن عرضها على النحو

التالي:

- **كمية الجهد Voltage Quantity**: وتعبّر عن الطاقة الجسمية والعقلية التي يبذلها الفرد في العمل (عمل + زمن + قدرة من أجل تحقيق الهدف) (عباس، ٢٠١٤، ١٤٠-١٤١).
- **نوعية الجهد Voltage Quality**: وتشير إلى اهتمام إدارة المؤسسة بتطبيق المواصفات على أداء العاملين بمختلف وحداتها حتى يخلو الأداء من الأخطاء ومن ثم تتحقق درجة الإبداع في الأداء.
- **نمط الأداء Performance Style**: ويشير إلى الطريقة التي يستخدمها الموظف من أجل إنجاز عمله أو حل مشكلته وربما تتضمن هذه الطريقة حركة معينة أو نشاطاً معيناً أو مزيجاً بين الحركة والنشاط (حسن، ٢٠١٩، ٢١٥-٢١٦).

أ. نهى صفوت وآخرون أساليب تحسين أداء العاملين بمديرية التربية والتعليم...

وهناك من يرى أن أبعاد أداء العاملين في المؤسسة التعليمية تتمثل في:

- أداء الموظف للدور المحدد له مسبقاً: حيث يلتزم الموظف بالأعمال الواردة في الوصف الوظيفي الخاص بوظيفته.
- أداء الموظف للدور الإضافي تجاه العملاء: حيث يقوم الموظف بأعمال جديدة تسهم في زيادة رضا العاملين عن المؤسسة وكسب عملاء جدد.
- أداء الموظف للدور الإضافي تجاه المؤسسة: حيث يقوم الموظف بمجموعة من المبادرات التي من شأنها تبسط إجراءات العمل بالمؤسسة وتركز على جودة المخرجات وتدعم المؤسسة نحو الانطلاق إلى الأعمال (عباس، ٢٠١٨، ١٧٢-١٧٣).

أما عن نظريات الأداء فيمكن عرضها على النحو التالي:

- **نظرية الإدارة العلمية Scientific Management Theory:** ويرى أرباب هذه النظرية ويتصدرهم "فريدريك تايلور" أن الطرق التي يستخدمها العامل في أداء عمله هي طرق تقليدية يترتب عليها إلحاق الخسارة بالمؤسسة، وهدر أموالها ومن ثم يتحتم على إدارة المؤسسة البحث عن تطبيق الإدارة الرشيدة التي تستند على مبادئ علمية سليمة (بلوط، ٢٠٢٠، ٣٥٥-٣٦٦)، وتؤكد على استخدام الطرق العلمية في دراسة الحركة والزمن من أجل الوصول إلى الطريقة المثالية لأداء العمل بالإضافة إلى الاختيار العلمي المقنن للعاملين وفق معايير تضعها المؤسسة وتراعي من خلالها مصالحها بالإضافة إلى تقسيم المسؤولية بين الرئيس والمرؤوس (كشك، ٢٠٠٧، ٦٢-٦٣).

- **نظرية التكوين الإداري Management Formation Theory:**

ويرى أرباب هذه النظرية ويتصدرهم "هنري فايول" أن إدارة المؤسسة الناجحة عليها أن تطبق مجموعة من المبادئ عند تسيير أمورها وإنجاز أهدافها ومنها ما يلي:

- يتم تقسيم العمل وفقاً لمبدأ التخصص مع التركيز على الأعمال الإدارية والفنية.
- يتم المزج بين السلطة الرسمية والسلطة الشخصية.
- احترام الاتفاقيات والنظم مع إحداث التوازن بين أدوار العاملين.
- وجود مصدر واحد لإصدار الأوامر في المؤسسة ويتلقى منه الموظف أوامره.
- اهتمام إدارة المؤسسة بتوجيه العاملين من خلال تقديم النصح والإرشاد لهم في مجال العمل (صادق، ٢٥٣، ٢٠١٤-٢٥٤).
- التأكيد على خضوع المصلحة الشخصية للمصلحة العامة للمؤسسة.
- ربط الحافزية بالإننتاجية فإذا ارتفعت الإنتاجية زادت الحافزية والعكس صحيح.
- إعطاء الموظف تعويضاً إذا لحقت به أضرار نتيجة العمل بالمؤسسة.
- التأكيد على صناعة القرار تكون بيد الإدارة العليا بالمؤسسة ومن ثم يأتي الحفاظ على المركزية في اتخاذ القرار.
- تسلسل السلطة في المؤسسة من أعلى إلى أسفل (الهيراركية) (عياش، ٢٠١٧، ٥٢-٥٣).

أ. نهى صفوت وآخرون أساليب تحسين أداء العاملين بمديرية التربية والتعليم...

- **نظرية العلاقات الإنسانية Human Relations Theory:** ويرى أرباب هذه النظرية وفي مقدمتهم "ألتنون مايبوا" أن التنظيم المؤسسي ينطلق من مجموعة العلاقات الإنسانية التي تنشأ بين العاملين نتيجة تفاعلهم مع بعضهم البعض حيث يتأثر سلوك العاملين بالضغوط المجتمعية التي يتعرضون لها في المجتمع، وبالتالي فإن قيادة المؤسسة تقوم بدور هام في التأثير على تكوين الجماعات وتعديل العادات والتقاليد السلبية بما يتناسب مع أهداف المؤسسة (الطويل، ٢٠١٦، ٣٥٢-٣٥٣)، وفي ذات الوقت تهتم إدارة المؤسسة بإحداث التقارب بين التنظيم الرسمي والتنظيم غير الرسمي مع وجود نظام إشرافي فعال على كل العاملين بمختلف وحدات المؤسسة، ناهيك عن اهتمام إدارة المؤسسة بتتمة قنوات الاتصال بين مختلف وحداتها حتى تتساقب التعليمات بين الوحدات وبعضها البعض ومن ثم يتحقق التجانس المنشود بينها وتنجح المؤسسة في تحقيق أهدافها (سلطان، ٢٠١٦، ٢٧٦-٢٧٧).

ثالثاً: ملامح أداء العاملين بمديرية التربية والتعليم بمدن القناة:

يحتاج أداء العاملين بمديرية التربية والتعليم بمدن القناة إلى رفع كفاءة الموظف سواء على الجانب الفني أو العملي أو العلمي، حيث إنه يعبر عن التوافق بين رأس المال المادي ورأس المال الفكري بالإضافة إلى العمل والمعرفة والعنصر البشري، ويرتبط بتحقيق أهداف المديرية وحسن استثمار مواردها وقدرتها على مواجهة التحديات (نصر الله، ٢٠١٥، ١٣٢-١٣٣)، وتأسيساً على ما سبق فإن تحديد مستوى أداء العاملين بمديرية التربية والتعليم يعد من العوامل الهامة التي تسهم في معرفة جوانب القوة والضعف لديهم مع التأكيد

على تعزيز الأولى ومعالجة الثانية مع حسن توظيف الطاقات الكامنة لديهم، وزيادة دافعيتهم نحو العمل في إطار تنمية الولاء للمؤسسة والسعي نحو تحقيق الهدف المنشود لها، مع الأخذ في الاعتبار أن تحسين أداء العاملين بمديريات التربية والتعليم بمدن القناة يتضمن مجموعة من العناصر لعل من أبرزها ما يلي:

- **المعرفة Knowledge:** وتعني اهتمام إدارة المؤسسة بإكساب العاملين مجموعة من المهارات والمعارف الفنية والمهنية التي تساعدهم على النجاح في أداء أعمالهم المختلفة.
- **نوعية العمل Type of Work:** وتعني اهتمام إدارة المدرسة بتحقيق رغبة العاملين في اختيار العمل الذي يريد القيام به من أجل البعد عن الوقوع في الأخطاء أو تلافيها قبل وقوعها.
- **كمية العمل Amount of Work:** وتعني اهتمام إدارة المؤسسة بتحقيق مقدار العمل الذي توكل به كل عنصر بشري بالمؤسسة مع مراعاة الإمكانيات المتاحة له والظروف المحيطة به ومن ثم تضمن سرعة الإنجاز وجودته.
- **الموثوقية Reliability:** وتعني تنمية الثقة بين العاملين وإدارة المؤسسة وتشجيعهم على تحمل المسؤولية عن النتائج التي تم تحقيقها في مجال العمل.
- **التماثل Symmetry:** ويعني اهتمام إدارة المؤسسة بتكوين فرق عمل تتماثل في واجباتها ومسئولياتها من خلال التوزيع العلمي للعمل على كل العاملين بها (بلوط، ٢٠١٣، ٢٠٦-٢٠٧).

أنهى صفوت وآخرون أساليب تحسين أداء العاملين بمديرية التربية والتعليم...

ولاشك أن هذه العناصر تحتاج إلى تحديد المستوى المطلوب الالتزام به في أداء العمل من قبل كل العاملين بالمديرية، كما يحتاج إلى تحديد مدخلات وعمليات العمل بكل وحدة من وحداتها بالإضافة إلى تحديد الأدوات المناسبة لقياس الأداء الفعلي مع الأداء المستهدف لتحديد الفجوات ومحاولة سدها عبر دراستها بأسلوب علمي، وفي ذات السياق يتحتم على المديرية أن تربط بين رغبة العاملين في العمل وقدرتهم على الأداء مع منحهم حرية في اختيار الأسلوب المناسب لتحقيق جودة الإنجاز مع الربط بين أهداف العاملين وأهداف المديرية ومن ثم يمكن لها أن تحصل على التحسين المرغوب في أداء العاملين وبالتالي تتحقق أهدافها المنشودة (بسيوني، ٢٠١٤، ٩٤-٩٥).

ولاشك أن تحسين أداء العاملين بمديرية التربية والتعليم يرتبط بمجموعة من المفاهيم يمكن عرضها على النحو التالي:

- **علاقة أداء العاملين بالمسار الوظيفي:** لقد أثبتت الدراسات العلمية أن تخطيط المسار الوظيفي يؤثر إيجاباً على أداء العاملين من خلال التدريب والترقية والنقل الوظيفي على اعتبار أن تحديد الاحتياجات التدريبية للعاملين تسهم في تخطيط مسارهم الوظيفي، ومن ثم يتحقق الانسجام بين أداء الفرد وأهداف المؤسسة (عبد الحفيظ، ٢٠١٧، ١٢٥-١٢٦)، كما أن الترقية وفقاً للمعايير العلمية التي حددتها المؤسسة، حيث تتاح الفرصة أمام جميع العاملين على أن تكون الجدارة هي الأساس في الترقية ومن ثم يتحسن أداء العاملين بل ويهتمون بتتمية مهاراتهم وزيادة قدراتهم من أجل الحصول على فرص أفضل للترقية، هذا بالإضافة إلى أن نقل العاملين من إدارة إلى إدارة أو من وحدة إلى وحدة أو من وظيفة إلى أخرى شريطة

أن تتناسب مع ميولهم وتلبي رغباتهم آنذاك فإن عملية النقل تعمل على إفساح المجال أمام العاملين لتحسين أدائهم وتنمية قدراتهم (عبد القادر، ٢٠٢٠، ٢٢-٢٣).

- **علاقة أداء العاملين بالالتزام التنظيمي:** نظراً لأن الالتزام التنظيمي يعبر عن اقتناع العنصر البشري بأهمية العمل في المؤسسة والسعي نحو تحقيق أهدافها، ومن ثم يهتم بتحسين أدائه وتنمية إنتاجيته في العمل وذلك ينعكس إيجاباً على إنتاجية المؤسسة ككل ومعنى ذلك أن الالتزام التنظيمي لدى العاملين سواء كان التزاماً عاطفياً (Affective Commitment) يتعلق بإدراك العنصر البشري للخصائص المميزة للعمل مثل استقلالية إنجاز العمل وتنوع مهارات الإنجاز بالإضافة إلى المشاركة الفعالة في اتخاذ القرار المؤسسي، والاهتمام بتنفيذه على أرض الواقع ثم يأتي دور الإشراف والمتمثل في الرئيس المباشر الذي يعطي العنصر البشري التغذية الراجعة من أجل تعديل السلوك في المستقبل للحصول على أداء أفضل كما أن الالتزام الأخلاقي (Normative Commitment) والذي يعبر عن مشاركة العنصر البشري في وضع إجراءات وتنفيذ العمل والالتزام بمنظومة القيم ودستور الأخلاق في المؤسسة ينعكس أيضاً إيجاباً على أدائه ويسهم في زيادة إنتاجية المؤسسة، كما أن الالتزام المستمر (Continuous Commitment) (البقيمي، ٢٠١٥، ١٢٧-١٢٨)، وعلى هذا فإن أداء العاملين (Employees' Performance) يتأثر بالالتزام التنظيمي ككل متكامل من حيث جودة العمل وحجم العمل المنجز مع الالتزام بمتطلبات العمل والجدية في

أ. نهى صفوت وآخرون أساليب تحسين أداء العاملين بمديريات التربية والتعليم...

الإنجاز والقدرة على تحمل المسؤولية بالإضافة إلى أن الالتزام التنظيمي يسهم في تحقيق الأداء المتميز للعنصر البشري، وتشجيعه على الإبداع في إطار إنجاز العمل المؤسسي بكفاءة من خلال حسن استثمار الوقت واختصار الجهد وتقليل التكلفة وحسن الاندماج مع الزملاء والتفاعل الهادف مع المستفيدين من خدمات المؤسسة، وتلك هي منظومة المميزات التي تتأني من جراء الالتزام التنظيمي وانعكاساته الإيجابية على أداء العاملين بذات المؤسسة (حسونة، ٢٠١٧، ٩٦-٩٧).

- **علاقة أداء العاملين بالتدريب:** نظراً لأن التدريب العصري منظومة متكاملة تؤكد على إكساب المتدرب مجموعة من المعلومات والمهارات والقيم والاتجاهات والسلوكيات التي تفيده من إنجاز عمله بنجاح من خلال مجموعة من البرامج التدريبية التي يتم تصميمها بناءً على تحديد الاحتياجات التدريبية بأسلوب علمي ثم تلبية رغبات المتدرب على ضوء الإمكانيات المتاحة والظروف المحيطة بالمؤسسة، وعلى هذا فإن التدريب يسهم في تحسين أداء العاملين على المدى القريب أو المدى البعيد على اعتبار أن مردوده ينعكس على سلوك العاملين من حيث الانضباط في العمل والالتزام بثقافة المؤسسة وتجسيد كل ذلك في القيام بالمهام الموكولة إليه وفق الجدول الزمني الذي وضعت المؤسسة (أنور، ٢٠١٥، ٢٩٦-٢٩٧).

رابعاً: نتائج البحث ومقترحاته:

لقد طبقت الباحثة استبانة على مديريات التربية والتعليم بمدن القناة (السويس - الإسماعيلية - بورسعيد)، وبلغ عدد أفراد العينة (٢٥٥) فرداً منهم

القيادات الإدارية ورؤساء الأقسام وبعض العاملين بذات المديرية بواقع (٨٥) فرداً من كل مديرية تعليمية من المديرية السابقة.

أنتائج البحث:

- توصل البحث إلى مجموعة من النتائج لعل من أبرزها ما يلي:
- يعبر أداء العاملين بالمديرية التعليمية عن التوافق بين رأس المال المادي ورأس المال الفكري بالإضافة إلى العمل والمعرفة والعنصر البشري.
 - يعبر أداء العاملين بالمديرية التعليمية عن التفاعل بين السلوك والإنجاز.
 - يشير أداء العاملين بالمديرية التعليمية إلى مجموعة الأعمال والنتائج معاً.
 - يحتاج تحسين أداء العاملين بالمديرية التعليمية من كل موظف القيام بأعباء الوظيفة وتحمل المسؤولية وإنجاز المهام الموكولة إليه بنجاح.
 - يتضمن تحسين أداء العاملين بالمديرية التعليمية الحصول على مجموعة من البيانات التي تساعد الموظف على إنجاز عمله.
 - يرتبط تحسين أداء العاملين بالمديرية التعليمية بتحقيق أهدافها وحسن استثمار مواردها وقدرتها على مواجهة التحديات.

ب. الأساليب المقترحة لتحسين أداء العاملين بمديرية التربية

والتعليم بمدن القناة، وتتمثل في:

- بناء على نتائج البحث يمكن طرح مجموعة من الأساليب التي يتم من خلالها تحسين أداء العاملين بذات المديرية وذلك على النحو التالي:
- **الأسلوب الشخصي Personal Style:** ويركز على قيام الرئيس المباشر للموظف بمقارنة أدائه مع أداء العاملين الآخرين الذين يؤدون

أ. نهى صفوت وآخرون أساليب تحسين أداء العاملين بمديريات التربية والتعليم...

نفس الوظائف، بحيث يتم ترتيب العاملين وفقاً للأداء تصاعدياً من الأدنى في الأداء إلى الأعلى في الأداء ثم تتم المقارنة، وبعد ذلك يوضع الترتيب النهائي للعاملين، وربما يغلب على هذا الأسلوب الانطباع الشخصي للرئيس المباشر تجاه العاملين، في حين أنه يدعم وجود الفروق الفردية فيما بينهم.

- **الأسلوب المطلق The Ultimate Style:** ويركز على قيام الرئيس المباشر بوضع أحكام حول أداء العاملين معه معتمداً في ذلك على معايير الأداء الموضوعية من قبل الإدارة العليا بالمؤسسة، ومن ثم يقوم الرئيس المباشر بترتيب العاملين وفقاً لأدائهم الفعلي على ضوء المعايير المحددة من قبل الإدارة العليا.

- **أسلوب السمات Theme Style:** ويركز على قيام الرئيس المباشر بإصدار الحكم على أداء العاملين وفقاً لخصائصهم والتي تظهر عليهم باستمرار مثل البسمة والمظهر اللائق والتعامل مع الزملاء والتعامل مع قيادات المؤسسة والتعامل مع جمهور المؤسسة، وربما تكون هذه السمات مضللة أي مصطنعة في موقف معين وليست مستمرة مع الموظف أثناء عمله بالمؤسسة.

- **الأسلوب السلوكي Behavioral Style:** ويركز على قيام الرئيس المباشر بملاحظة سلوكيات العاملين في العمل، ويتم تقييمهم بناءً على معيار التعاون مع الزملاء والانتظام في مواعيد العمل وحضور الاجتماعات باستمرار.

- **الأسلوب الحرج Critical Style:** ويركز على قيام الرئيس المباشر بملاحظة السلوكيات الجوهرية التي تصدر من العنصر البشري أثناء فترة التقويم، والتي يتم على ضوء معايير محددة تم وضعها من قبل إدارة المؤسسة، ومثل هذا الأسلوب يوفر التغذية العكسية لكل العناصر البشرية حتى تعبر بأرائها عن نتائج التقويم، ومن ثم يقل التحيز عند تقييم أداء العاملين على اعتبار أن كل عنصر بشري يرغب في تسجيل السلوك المرغوب فيه، والبعد عن السلوك غير المرغوب فيه من قبل الرئيس المباشر.

- **الأسلوب التدريجي Progressive Style:** ويركز على قيام الرئيس المباشر بتقديم تقرير عن أداء كل عنصر بشري بموجب تطبيق مقياس تضعه إدارة المؤسسة، ويتضمن مجموعة من السلوكيات التي ترتبط بمتطلبات الوظيفة شريطة أن توضع مستويات لكل بعد من الأبعاد بحيث تعبر عن الأداء الأدنى والأداء المتوسط والأداء الأعلى مع توفير التغذية الراجعة من أجل حرص العاملين على تحسين أدائهم باستمرار.

- **أسلوب الملاحظة Observation Style:** ويركز على قيام الرئيس المباشر بملاحظة سلوك العاملين في المؤسسة، وخاصة الخاضعين لإشرافهم المباشر على أن يتم ملاحظة هذا السلوك في فترات مختلفة فمثلاً يكون التسجيل في أول اليوم وفي منتصفه وفي آخر اليوم العملي حيث تتم متابعة سلوك العاملين وتسجيل السلوك أولاً بأول ثم تقييم الأداء على ضوء هذه السلوكيات التي تم رصدها في فترات مختلفة من اليوم العملي.

- **أسلوب التقويم Calendar Style:** ويركز على قيام الرئيس المباشر على تقويم النتائج التي حققها كل موظف بالمؤسسة بمعنى أنه يربط تقويم الأداء بالنتائج التي ساهمت في تحقيق أهداف المؤسسة، وبمعنى آخر فإن هذا الأسلوب يؤكد على الإدارة بالأهداف حيث يتم توفير معايير واضحة لأداء العاملين تقلل من التحيز أو ارتكاب الأخطاء عند تقييم أداء العاملين والذي بدوره ينطلق من المخرجات التي جاءت نتيجة جهد مبذول من قبل العاملين في كل وحدات المؤسسة.

- **أسلوب القيمة Value Style:** ويركز على قيام الرئيس المباشر بإشعار الموظف بأن وظيفته ذات معنى وقيمة بالنسبة للمؤسسة، ومن ثم يبذل هذا الموظف قصارى جهده ليتحقق أهداف المؤسسة ويحظى بتقدير الرئيس المباشر.

- **أسلوب الاختيار Selection Style:** ويركز على قيام الرئيس المباشر بتحليل الخلفية المعرفية لصاحب الوظيفة أو المرشح لها حتى يتأكد من مستواه العلمي وخبرته وذكائه ومظهره ورغبته في العمل بالمؤسسة وبناء على ذلك تتم عملية الاختيار والتي من شأنها ترتبط تلقائياً بالأداء المتميز للفرد صاحب الوظيفة أو المرشح.

- **أسلوب التدريب Training Style:** ويركز على قيام الرئيس المباشر بإعداد مجموعة من البرامج التدريبية التي من شأنها أن تنمي مهارات ومعلومات العاملين، ومن ثم يتحسن أداؤهم من خلال معرفة كل واحد منهم لحقوق وواجبات الوظيفة مع التأكد من تواجد الرغبة لدى العاملين نحو التعلم وإثبات الذات وحب العمل بالمؤسسة.

- **أسلوب المساعدة Help Style:** ويركز على قيام الرئيس المباشر بمساعدة الموظف حتى يتعرف على مواطن القوة لديه وكيفية تعزيزها أو المحافظة عليها بالإضافة إلى مساعدته أيضاً على معرفة مواطن الضعف لديه وكيفية معالجتها على ضوء ظروف المؤسسة وإمكاناتها المتاحة.
- **أسلوب التغذية الراجعة Feedback Style:** ويركز على قيام الرئيس المباشر بتعريف الموظف بنتائج تقييم أدائه حتى تحدث التغذية العكسية التي من شأنها أن يقوم الموظف بتعديل سلوكياته غير المرغوبة إلى سلوكيات مرغوبة تخدم أهداف المؤسسة وتحقق مصالحها.
- **أسلوب المكافأة Reward Style:** ويركز على قيام الرئيس المباشر بتقديم مكافأة مادية مثل زيادة الأجر وإعطاء الموظف علاوة أو منحه جائزة أو مدحه أمام زملائه نظراً لأنه أدى مهامه بنجاح وساعد على تحقيق أهداف المؤسسة، معنى ذلك أن مكافأة الموظف المجتهد تسهم في تحسين أدائه وتنمية ولائه للمؤسسة وحرصه على صناعة مستقبل أفضل له وللمؤسسة.
- **أسلوب البناء Construction Style:** ويركز على قيام الرئيس المباشر بنشر ثقافة الثقة والاحترام المتبادل بينه وبين العاملين معه في إطار تفهم حاجات العاملين ومحاولة تلبيةها على ضوء الإمكانيات المتاحة والظروف المحيطة بالمؤسسة مع التأكيد على سماع آرائهم ومقترحاتهم تجاه مواجهة مشكلات العمل المؤسسي.

مراجع البحث وهوامشه

- إبراهيم، عبد الحق وأبو سن، إبراهيم: أثر الصراع التنظيمي على أداء العاملين بالمصارف التجارية السودانية، مجلة العلوم الاقتصادية، مج ١٧، ع ١٤، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، السودان، ٢٠١٦.
- أنور، محمد سعيد: التدريب والأداء، الدار الجامعية، الإسكندرية، ٢٠١٥.
- بسيوني، عبد الله عبد الغني: أصول علم الإدارة العامة، الدار الجامعية، بيروت، لبنان، ٢٠١٤.
- البقمي، سعد: الالتزام التنظيمي والأداء الوظيفي، مكتبة الرشد للنشر والتوزيع، الرياض، السعودية، ٢٠١٥.
- البنى، محمد أحمد: إدارة الموارد البشرية، مركز زمزم للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ٢٠١٠.
- الحزاز، مبارك علي: الحوافز وأثرها على العمل والعاملين، مكتبة دار الحق للنشر والتوزيع، مسقط، سلطنة عمان، ٢٠١٤.
- الخزامي، عبد الحكم أحمد: تكنولوجيا الأداء من التقييم إلى التحسين - تحسين الأداء، مكتبة ابن سينا للنشر والتوزيع، القاهرة، ٢٠١٨.
- السالم، مؤيد سعيد وصالح، عادل حرحوش: إدارة الموارد البشرية - مدخل إستراتيجي، عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ٢٠١٥.
- السكرانة، بلال خلف: التدريب الإداري، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ٢٠١٨.

الدوري، زكريا: أسس الأداء، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن،
٢٠١٣.

السلمي، على: إدارة الموارد البشرية، مكتبة غريب للطباعة والنشر والتوزيع،
عمان، الأردن، ٢٠١٨.

السلمي، على: إدارة التميز - نماذج وتقنيات الإدارة في عصر المعرفة،
مكتبة غريب للنشر والتوزيع، القاهرة، ٢٠١٢.

السيد، السيد على: أصول الإدارة، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن،
٢٠١٧.

السيد، يوسف محمد: الحوافز وتحسين الأداء، دار الحامد للنشر والتوزيع،
عمان، ٢٠١٤.

الصباغ، زهير: إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان،
٢٠١٨.

بلوط، حسن إبراهيم: إدارة الموارد البشرية، دار النهضة العربية، بيروت،
لبنان، ٢٠٢٠.

بلوط، حسن إبراهيم: الموارد البشرية - مدخل إستراتيجي، دار النهضة
العربية، لبنان، ٢٠١٣.

حسن، راوية محمد: إدارة الموارد البشرية - المكتب الجامعي الحديث،
الإسكندرية، ٢٠١٩.

حسونة، فيصل: إدارة الموارد البشرية، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان،
٢٠١٧.

أ. نهى صفوت وآخرون أساليب تحسين أداء العاملين بمديرية التربية والتعليم...

زاهد، محمد: إدارة الموارد البشرية، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ٢٠١٩.

سلطان، محمد سعيد وحسن، راوية محمد: إدارة الموارد البشرية، دار التعليم الجامعي للطباعة والنشر والتوزيع، الإسكندرية، ٢٠١٦.

سليمان، حنفي محمود: السلوك التنظيمي والأداء، دار الجامعات المصرية للنشر والتوزيع، الإسكندرية، ٢٠١٧.

شاويش، مصطفى نجيب: إدارة الموارد البشرية، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، ٢٠١٦.

شعبان، حسن: التحديات المعاصرة أمام الموارد البشرية العربية وسبل التغلب عليها، معهد الإدارة العامة، مسقط، سلطنة عمان، ٢٠١٦.

صادق، سعد: إدارة توازن الأداء، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، الإسكندرية، ٢٠١٤.

صبحي، محمد عبد الله: الأداء الوظيفي، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ٢٠١٦.

الطويل، هاني عبد الرحمن: الإدارة التربوية والسلوك التنظيمي - سلوك الأفراد والجماعات في النظم، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ٢٠١٦.

عاشور، أحمد: السلوك الإنساني في المنظمات، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، ٢٠١٧.

عباس، سهيلة محمد وعلى، على حسن: إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، ٢٠١٦.

عباس، سهيلة محمد: إدارة الموارد البشرية - مدخل إستراتيجي، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ٢٠١٤.

عباس، على: أساسيات علم الإدارة، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، ٢٠١٩.

عباس، على: الرقابة الإدارية في منظمات الأعمال، دار إثراء للنشر والتوزيع، دولة الإمارات العربية، ٢٠١٨.

عبد الحفيظ، أحمد عبد الله: إدارة الحياة الوظيفية، مكتبة الأقصى للنشر والتوزيع، فلسطين، ٢٠١٧.

عبد القادر، حمد عبد الله: تخطيط المسار الوظيفي في المؤسسات الحكومية، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، ٢٠٢٠، ص ٢٢-٢٣.

عبد القادر، محمد أحمد: علم الاجتماع التنظيمي، دار مجدلاوي للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ٢٠١٥.

عبد الله، سهيلة سعيد: الجديد في الأساليب الكمية وبحوث العمليات، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، ٢٠٢٢.

عبد المحسن، توفيق: تقييم الأداء، دار النهضة العربية، بيروت، لبنان، ٢٠١٧.

أ. نهى صفوت وآخرون أساليب تحسين أداء العاملين بمديرية التربية والتعليم...

عطية، ماجدة: سلوك المنظمة – سلوك الفرد والجماعة، دار الشروق للنشر والتوزيع، العراق، ٢٠١٧.

على، أمل عبد محمد: إدارة المعرفة الشاملة وأثرها في التميز في الأداء، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، مج ٢٠٥، ع ٢٠، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بابل، العراق، ٢٠١٦.

عياش، محمد: علم اجتماع التنظيم، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ٢٠١٧.

عيسى، أحمد محمد وأبا زيد، ريباد أحمد: دور الالتزام التنظيمي في تحسين أداء العاملين في القطاع المصرفي الأردني، مجلة العلوم الإدارية، مج ٤١، ع ٢٤، كلية إدارة الأعمال، جامعة الملك سعود، الرياض، السعودية، ٢٠٢٠.

غربي، على وآخرون: تنمية الموارد البشرية، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، ٢٠١٧.

كشك، محمد بهجت: إدارة المنظمات الاجتماعية، الدار الجامعية، الإسكندرية، ٢٠٠٧.

مزهودة، عبد المليك: الأداء بين الكفاءة والفعالية – مفهوم وتقييم، مجلة العلوم الإنسانية، مج ٣، ع ١، منشورات جامعة محمد خيضر، الجزائر، ٢٠٠١.

منجي غانم: خارطة مفاهيمية، <https://sites.google.com>, 2021,

موسى، عبد الناصر: تقييم أداء العاملين في المؤسسة الاقتصادية، مكتبة
وهران للنشر والتوزيع، الجزائر، ٢٠١٧.

موسى، وسام إبراهيم: أداء العاملين في الشركات العامة، دار أسامة للنشر
والتوزيع، عمان، ٢٠١٧.

نصر الله، حنا: إدارة الموارد البشرية، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان،
٢٠١٥.

وزارة التربية والتعليم: مهام مديرية التربية والتعليم، وزارة التربية والتعليم،
القاهرة، ٢٠٢١.

ياسر، خالد: الإدارة المدرسية الحديثة - مهاراتها ومعاييرها، عالم الثقافة
للنشر والتوزيع، القاهرة، ٢٠١٣.

Aahad, M. & et al.,: Establishing Linkages Between
Religiosity and Spirituality on Employee
Performance, Employee Relations, Vol. 35, No.4,
London, 2016.

Bae, Seong – O & Patterson, Louise: The Effect of
Corporate Investment in Hman Capital on
Employee's Performance Major Korean Financial
Corporation Examined, Academy of Strategic
Management Journal, Vol. 12, No.2, U.S.A., 2016.

Maharani, Vivin & et al.,: Organizational Citizenship
Behavior Role in Mediating the Effect of

Transformational Leadership, Job Satisfaction on Employee Performance: Studies in Pt Bank Syariah Mandiri Malang East Java, International Journal of Business Annd Management, Vol. 8, No.17, London, 2015.

Shahzad, Fakhar & et al.,: Impact of Organizational Culture on Employees Job Performance: An Empirical Study of Software Houses in Pakistan, Journal of Business Studies Quarterly, Vol. 5, No.2, London, 2015.

Tabiu, Abubakar & Nura, Abubakar Allumi: Assessinng the Effects of Human Resource Management (HRM) Practices on Employee Job Performance: A study of Usmanu Danfodiyo University Sokoto, Journal of Business Studies Ouarterly, Vol. 5, No.2, New York, 2016.

Tiwari, Pankaj: Impact of Selected Hrm Practices on Perceived Employee Performance: an Empirical Study, Global Management Journal, Vol. 3, No. 5, U.S.A, 2017.