

**الاداء الاداري لدى مديري المدارس الابتدائية في محافظة كركوك**  
**م.م. زياد خلف محمد / اختصاص عام / علوم تربوية ونفسية / اختصاص دقيق /**  
**ادارة تربوية / مديرية تربية كركوك**  
**[zead.mahm@gmail.com](mailto:zead.mahm@gmail.com)**

**المخلص:**

هدفت الدراسة إلى معرفة الاداء الاداري لمديري ادارات الدراسة الابتدائية لمحافظة كركوك، ومن اجل تحقيق أهداف الدراسة تطورت استبانة من خلالها جرى التأكد من إختبار الصدق والثبات لها، وقد توزعت الدراسة على عينة مكونة من (١٠) مدراء مدارس ابتدائية في محافظة كركوك، ولأجل تحليل تلك النتائج تم حساب المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية لكافة مجالات الدراسة والفقرات الخاصة بها، وقد أشارت الدراسة إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الأداء الوظيفي تعزى لمتغير الجنس والخبرة. الكلمات المفتاحية: (الاداء الإداري، المدارس الابتدائية).

**Administrative performance of primary school principals in Kirkuk Governorate**

**Ziyad Khalaf Muhammad / General Specialization / Educational and Psychological Sciences / Specialization / Educational Administration / Directorate of Education of Kirkuk**

**Abstracts:**

The study aimed to know the administrative performance of principals of primary school administrations in Kirkuk Governorate, and in order to achieve the objectives of the study, a questionnaire was developed through which it was confirmed to test its validity and reliability. Results Arithmetic means and standard deviations were calculated for all study fields and their respective paragraphs. The study indicated that there were no statistically significant differences in the level of job performance due to the variables of gender and experience.

Keywords: (administrative performance, primary schools).

## الفصل الاول

### أولاً: - مشكلة البحث

دلت نتائج الكثير من الدراسات والبحوث للذين ينخفض رضاهم الإداري يعانون من مشاعر النقص والحيرة وعدم الرضا عن الذات وقد ينسحبون من المجتمع مما يعانیه الفرد نتيجة للتوترات وقد يمارس البعض أساليب العدوان الموجهة نحو الذات والآخرين (علي، ٢٠٠٩، ص ١٣٦).

وقد يؤدي إلى فقدان أهم أركان الرضا الوظيفي بالشكل الذي يؤدي إلى عرقلة الاداء الإداري للمدير وانخفاض الإنتاجية وانهايار هرم الإبداع الإداري للمدير والذي بدوره يؤدي إلى تراجع أداء المدرسة بالشكل الذي يجعلها تتحمل أعباء كبيرة، واي خلل أو قصور في أداء الإداري للمدير ينعكس ويعوق تقدم المدرسين ومن ثم الأهداف فهذه الأهمية البالغة للرضا الوظيفي وضبط العوامل المؤدية للرضا الوظيفي بأسس وقواعد علمية، فهناك فرق ما بين العلمية وما بين الإدارة الإنسانية التي تركز على المفاهيم الاجتماعية والنفسية في العمل وإبراز مدى تفاعل العوامل السيكولوجية والاجتماعية في سلوك الفرد (علي، ٢٠٠٩، ص ١٤٤).

لاحظ الباحث أن هناك نقصا واضحا في الدراسات التي تهتم بالأداء الوظيفي لمديري المدارس وذلك من خلال مراجعة العديد من الدوريات والمجلات العلمية المحلية والعربية والإقليمية والعائد منها للمنظمات العالمية والعربية، فتولدت لديه الرغبة في إجراء هذه الدراسة وتطبيقها على المدارس، وتأتي الدراسة الحالية من اجل كشف الواقع للأداء الإداري لدى مديري تلك المدارس ومن خلال وجهة نظرهم ووجهة نظر معلميها ، وقد تحددت مشكلة الدراسة في الإجابة عن السؤال الآتي :

س / مدى فاعلية الأداء الإداري لمديري مدارس محافظة كركوك وبحسب وجهة نظر معلمي تلك المدارس ؟

### ثانياً: - أهمية البحث

يعد الأداء الإداري محور للعملية الإدارية، بحيث تكون عبارة لمجموعة مهام منوطة بالمدير لأجل تحقيق الأهداف المطلوبة للمدرسة، كما يكون بمثابة سلوك ظاهر وملاحظ يكشف عن

مستوى الانجاز والعطاء للمدير في مدرسته، وتعد هذه الدراسة من الدراسات القليلة في مجالها ( بحسب علم الباحث ) والتي تقدم بيانات كمية إلى القائمين على رسم السياسات التعليمية ضمن واقع الأداء الاداري وأساليبه الخاصة بمديري المدارس أو أمناءها بهدف تعزيز الجوانب الايجابية، ومحاولة الحد من الجوانب السلبية بخصوص الأداء الوظيفي وأساليبه، كما تقدم بيانات للإجابة عما يدور من أحاديث بين الحين والآخر حول عدم التزام مدير المدرسة للقيام بالمهام الملقاة على عاتقه وتحويلها إلي مساعديه، كما تأخذ هذه الدراسة الأهمية من اعتمادها على الأساليب الحديثة في مجال تقويم الأداء وذلك بالاعتماد علي المرؤوسين في تقويم أداء رؤسائهم وقد أصبح هذا الأسلوب متبعاً في الكثير من الدراسات التربوية التقييمية، كما تكتسب هذه الدراسة أهميتها من خلال أهمية الإدارة المدرسية في النظام التعليمي ، ومع أن الإدارة المدرسية أصغر التشكيلات الإدارية في الأنظمة التعليمية والتي تخضع لإشراف ومسؤولية مدير المدرسة إلا أنها من أهم التشكيلات فيها حيث تتولى تنفيذ أهداف السياسة التعليمية وتقع لاجل مواجهة المجتمع من خلال انتشارها في مختلف مناطق أي نظام تعليمي .

كما تكمن أهمية هذه الدراسة في كونها تلقي الضوء على مستوى أداء المدير الاداري لمهامه وواجباته المختلفة في قيادة الإدارة المدرسية وذلك بحسب وجهة نظره ووجهة نظر المعلمين باعتبارهم الأفراد الذي يخدمهم ويتفاعل ويتواصل معهم بشكل دائم خلال عمله في اليوم الدراسي ( محمد، ٢٠٠١، ص ٢٠) .

### ثالثاً :- اهداف البحث

تهدف الدراسة الى:

- ١- من اجل التعرف على الاداء الاداري لدى لمديري الدراسة الابتدائية لمحافظة كركوك.
- ٢- التعرف على مدى تأثير الاداء الاداري على اداء مديري المدارس الابتدائية في محافظة كركوك.

- ٣- وضع حلول وخطط لأداء اداري افضل لدى مديري الدراسة الابتدائية لمحافظة كركوك .

### رابعاً :- حدود البحث

الحد الموضوعي : تقتصر الدراسة الحالية لمديري مدارسهم الابتدائية في محافظة كركوك.

الحد الزمني : اجريت الدراسة خلال العام ٢٠٢٢-٢٠٢٣ م.

الحد المكاني: شملت محافظة كركوك.

### خامساً: - تحديد المصطلحات

الأداء الاداري : مجموعة النشاطات والإجراءات التي يقوم بها مدير المدرسة بهدف الوصول للنتائج المطلوبة لمجال قيادته للمدرسة دون إهدار للوقت أو الجهد (المساعد، ٢٠٠٦) .  
مختلف النشاطات التي يزاولها الإنسان بقصد الإنتاج وتساوده على تحقيق أهدافه من خلال الإمكانيات المهنية والأهداف التي تتناسب مع قدرات الفرد (الدليمي، ٢٠٠٩، ص ١٢٣).  
أما إجرائياً فهي تمثل الدرجة الشاملة التي يحصل عليها مدير المدرسة من خلال إجابات المعلمين لكل فقرة من الفقرات لأداة قياس فاعلية أداء الاداري لمديري المدارس.

#### الفصل الثاني

#### الإطار النظري

#### اولا - الأداء الاداري:

أُتصف الأداء باعتباره مفهوم واسع ومتطور، كما أن المحتويات الخاصة به تميزت بالديناميكية نظراً لتغير وتطور مواقف وظروف المؤسسات لسبب تغير ظروف وعوامل البيئة الخارجية علي حد سواء، ومن جهة أخرى فقد أسهمت هذه الفقرة لعدم حصول اتفاقات بين الكتاب والباحثين في المجال الإداري بخصوص المحتوى التعريفي لمفهوم الأداء بالرغم لكثرة البحوث والدراسات اللاتي اخذت هذا العنوان، ويعود ذلك الى إختلاف المعايير والمقاييس المعتمدة في دراسة الأداء وقياسه والمتبناة من قبل كل باحث أو مجموعة من الباحثين.

اما تعريف (العلاق، ١٩٩٦ : ٢٠) للأداء الاداري بأنه: "مجموعة المهام والمسؤوليات التي يقوم بها رئيس المدرسة وفق الأنظمة وللوائح المحددة بذلك، والصادرة من وزارة التربية والتعليم.  
ويمكن القول ان الأداء الاداري هو القيام بأداء الأعمال الموكلة إليهم من قبل المعنيين بذلك العمل ضمن شروط واضحة للمؤسسة التي يعملون بها من اجل تحقيق الأهداف التي تسعى المؤسسة لانجازها في وقت وجيز مراعيًا في ذلك الكفاءة والفاعلية في العمل.

#### ثانيا - أهمية الأداء الاداري:

يحتل الأداء الإداري مكانته الخاصة لاي مؤسسة كانت على اعتباره الناتج النهائي لمحصلة جميع الأنشطة الخاصة بها، وذلك على مستوى الفرد والمؤسسة والدولة، ذلك أن المؤسسة تكون أكثر استقراراً وأطول بقاء حين يكون أداء المدير أداء متميزاً ومن ثم يمكن القول بشكل عام اهتمام إدارة المؤسسة وقيادتها بمستوي الأداء عادة ما يفوق اهتمام المديرين بها. وعلى ذلك فإنه يمكن القول إن الأداء لأي مستوى تنظيمي داخل المؤسسة وفي أي جزء منها لا يعد انعكاساً لقدرات ودوافع المرؤوسين فحسب بل هو انعكاس لقدرات ودوافع الرؤساء والقادة أيضاً.

وترجع أهمية الأداء من وجهة نظر المؤسسة إلى ارتباطه بدورة حياتها ومراحلها المختلفة: وهي مرحلة الظهور، مرحلة البقاء والاستمرارية مرحلة الاستقرار ومرحلة السمعة والفخر، ومرحلة التميز ومرحلة الزيادة، ومن ثم فإن قدرة المؤسسة على تخطي مرحلة من مراحل النمو والدخول في مرحلة أكثر تقدماً، إنما يتوقف على مستويات الأداء بها، وفي الأجهزة الحكومية قد يلاحظ أن أداء الأفراد المعلمين قد يكون الاهتمام بالأداء اقل من اهتمام القادة والرؤساء، وقد يؤدي هذا بالرؤساء والقادة إلى ممارسة العديد من الضغوط على المرؤوسين بهدف رفع مستويات أدائهم وتنفيذهم المهام والمسؤوليات التي يكفون بها حتى تحقق نتائج فعلية التي ترغب المؤسسات في تحقيقها ( علي سليمان ١٩٨٥، ص ١٨٨ ) .

### ثالثاً - محددات الأداء الإداري

إن الأداء الإداري هو الأثر الصافي لجهود الفرد والتي تبدأ بالقدرات وإدراك الدور والمهام ويعني أن هذا الأداء إليه على انه نتاج العلاقة المتداخلة بين الجهد والقدرات وإدراك الدور الهام للفرد. لهذا نجد أن محددات الأداء تتضح فيما يلي:

- الجهد المبذول من طرف الفرد.

- القدرات التي يتمتع بها الفرد لأداء الوظيفة.

- مدي إدراكه لمتطلبات وظيفته.

أ / **الجهد**: يشير الجهد إلى الطاقة الجسمانية والعقلية التي يبذلها الفرد لأداء مهمته أو وظيفته وذلك للوصول إلى اعلى معدلات عطائه في مجال عمله.

ب / القدرات: تشير القدرات إلى الخصائص الشخصية للفرد التي يستخدمها لأداء وظيفته أو مهامه.

ج/ إدراك الدور: ويعني بالاتجاه الذي يعتقد الفرد انه من الضروري توجيه جهوده فيمن خلاله والشعور بأهميته في الأداء.

#### رابعاً - العوامل المؤثرة في الأداء الإداري:

يتأثر الأداء الإداري للعاملين بالعديد من العوامل، منها ما يتعلق ببيئة العمل ومنها ما يتعلق بشخصية العاملين، وأن الأداء الإداري والأداء الوظيفي يتأثر بجملة من العوامل أهمها: العوامل الفنية التي تشمل التقدم التكنولوجي والمواد الخام والهيكل التنظيمي وطرق وأساليب العمل، والعوامل الإنسانية التي تشمل القدرة على الأداء الفعلي للعمل وتتضمن المعرفة والتعليم والخبرة بالإضافة إلى التدريب والمهارة والقدرة الشخصية، كما تشمل الرغبة في العمل" (الخطيب، ٢٠٠٨: ١٠٢)

هناك عوامل أخرى تؤثر على الأداء الوظيفي، منها "خصائص العمل، والرقابة الفعلية، ونظام الأجور والحوافز، والخصائص الديموغرافية مثل: الجنس والسن والمستوى التعليمي والخبرة المهنية والمركز الوظيفي "

أهمها ما يأتي:

١- عدم وجود الأهداف المحددة: انه لاوجود لخطط تفصيلية من اجل اهداف ومعدلات ونتائج مطلوبة تستطيع قياس ما تحقق من انجاز على مستوى المنظمة.

٢- التسبب الاداري: التسبب الإداري في المنظمة يعني ضياع ساعات العمل في أمور غير منتجة بل قد تكون مؤثرة بشكل سلبي على أداء الموظفين الآخرين، وقد ينشأ التسبب الإداري نتيجة لأسلوب القيادة أو الإشراف، أو الثقافة التنظيمية السائدة في المنظمة.

٣ - مشكلة الرضا عن العمل: يعد الرضا الاداري من العوامل الرئيسية المؤثر على مستوى الأداء للموظفين.

الدراسات المتعلقة بالأداء الإداري:

دراسات عربية

١. دراسة الحراشنة (٢٠٠٣م) من خلال العنوان الاتي: (تقويم فاعلية أداء مدير المدرسة لأدواره المتوقعة من وجهة نظر مديري مدارس محافظة المفرق بالمملكة الأردنية الهاشمية ) فقد تم استخدام الباحث للمنهج الوصفي التحليلي متوصلا إلى عدد من النتائج أبرزها: أن مدير المدرسة يشترك المعلم والإداريين في إعداد الخطة السنوية، وأن أداء مدير المدرسة أتى مرتبا على المجالات الستة التي حددها الباحث وهي: ( الإنساني، الإداري، القيادي، التخطيط، الإشراف، التقويم) حيث نال المجال الإنساني المرتبة الأولى.

٢. دراسة عيسى ( ٢٠١٣ ) : بعنوان "درجة ممارسة مديري المناطق التعليمية في وكالة الغوث الدولية للإدارة بالأهداف وعلاقتها بأداء مديري المدارس"، فلسطين.

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على درجة ممارسة مديري المناطق التعليمية في وكالة الغوث الدولية للإدارة بالأهداف، وعلاقتها بدرجة أداء مديري مدارس وكالة الغوث الدولية، من وجهة نظر المديرين أنفسهم، لذا تتكون عينة الدراسة من (٢٤٥) مدير ومديرة، واستخدم الباحث للمنهج الوصفي التحليلي، والاستبانة تمثل كأداة الدراسة.

٣. دراسة البوشي، (٢٠١٥) تهدف الدراسة من اجل التعرف على "واقع التنمية المهنية لمدير المرحلة الابتدائية بمحافظة العلا في ضوء توجهات مشروع المدير الجديد " و تم الاستخدام للمنهج الوصفي المسحي، وتم استخدام الاستبانة كأداة للاستبانة، وأجريت على عينة قوامها (١٠٥) مديرا و كانت أهم النتائج: إن واقع التنمية المهنية لمدير المرحلة الابتدائية بمحافظة العلا في ضوء توجهات مشروع (المدير الجديد) هو واقع جيد بدرجة عالية، حيث أظهر الوسط الحسابي العام لدرجة ممارسة المدير للمعايير المهنية لمشروع (المدير الجديد) بعد تفاعلهم مع أساليب التنمية المهنية المختلفة درجة عالية.

### الفصل الثالث

يتناول الفصل وصفاً لإجراءات الدراسة الميدانية ومنهجيتها، حيث تم تحديد المنهج المتبع في الدراسة، وتحديد مجتمعها وعينتها، والأداة المستخدمة من حيث خطوات بنائها وكيفية حساب صدقها وثباتها على العينة الاستطلاعية، وكذلك التعريف بالأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل البيانات.

## اولا - منهج الدراسة:

استخدم المنهج الوصفي المسحي.

## ثانيا - مجتمع الدراسة

شمل مجتمع البحث الحالي من مدرء ومديرات المدارس الابتدائية في محافظة كركوك للعام الدراسي ٢٠٢٢ - ٢٠٢٣. لتحقيق اهداف الدراسة تم تطوير استبانة لقياس الأداء الاداري، وقد بلغ عدد الفقرات للاستبانة بصورتها النهائية (٢٤) فقرة يقيس الأداء الاداري .

## ثالثا - عينة الدراسة

تمثلت عينة الدراسة من (٥٠) مديرة و مديرا، وقع اختيارهم بطريقة العينة العشوائية الطبقية النسبية من مجتمع مديري المدارس الابتدائية بمدينة كركوك، وذلك بعد تحديد أعداد المدرء الذين تم اختيارهم عشوائيا من كل منطقة من مناطق المدينة وفقا للنسبة المئوية في مجتمع الدراسة، حيث لا تزيد أعداد المدرء الذين تم اختيارهم عشوائيا في كل منطقة من مناطق المدينة عن النسبة المئوية المحددة طبقياً وبالتالي تم توزيع (٥٠) استبانة على عينة الدراسة .

## اجراءات تطبيق الدراسة:

تم تطبيق دراستنا الحالية وفق الإجراءات التالية:

- تم التوصل الى درجة الثبات باستخدام طريقة الارتباط بيرسون اذا بلغ الثبات ( ٧٨% ) بطريقة اعادة الاختبار.
- تمت الموافقة على تطبيق الاستبانة في المدارس الابتدائية في محافظة كركوك وقد تم توزيع (٥٠) من الاستبانات لعينة تم اختيارها عشوائيا.
- تم تحليل البيانات والوصول إلى نتائج الدراسة ومناقشتها والوصول للاستنتاجات.

## الأساليب الاحصائية المستخدمة:

- اختبار (ت) والمتوسط المعياري والانحراف المحسوبة لنتائج استبيان الاداء المهني.
- معامل الارتباط بيرسون.

## الفصل الرابع

### عرض النتائج ومناقشتها

السؤال الاول : ما مستوى الأداء الاداري لدى مديري المدارس الابتدائية في محافظة كركوك؟ للإجابة عن هذه الدراسة تمّ حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمجال من مجالات الأداء المهني والمجال الكلي والجدول (١) يبين النتائج:

#### جدول (١)

المتوسطات الحسابية والانحرافات لمعيارية لمجالات الأداء المهني والمجال

#### الكلي مرتبة تنازلياً

المجال	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	المستوى
انجاز المهام	٣.٦٩	.٨٤	١	مرتفع
الانضباط	٣.٦٦	.٨١	٢	متوسط
العلاقة مع الزملاء	٣.٥٨	.٩٥	٣	متوسط
العلاقة مع الطلاب	٣.٥٥	.٨٧	٤	متوسط
الكلي	٣.٦٤	.٦٦	متوسط	

يتبين من الجدول (١) أن مستوى الأداء الاداري لدى مديري المدارس الابتدائية في محافظة كركوك قد جاءت بمستوى متوسط وبمتوسط حسابي بلغ (٣.٦٤) وانحراف معياري (٠.٦٦) ويمكن تفسير ذلك من خلال الظروف التي تحيط ب مديري المدارس الابتدائية في محافظة كركوك المتمثلة بعلاقتهم مع زملائهم وطلابهم والمهام الموكلة لديهم التي أثرت بشكل واضح على مستوى أدائهم المهني، وبالتالي مستوى أدائهم سيكون متوسطاً، فإن أدائه المهني قد يكون انعكاساً لدرجة رضاه عن طبيعة العمل وعن الحوافز المقدمة له وعن الراتب الذي يتقاضاه.

اختلفت هذه النتيجة مع دراسة (الخطيب، ٢٠٠٨) و(الحراشة، ٢٠٠٣) التي أشارت إلى أن مستوى الأداء الاداري جاء مرتفعاً، كما يتبين من جدول (١) بأن مجال (انجاز المهام) قد حل بالمرتبة الأولى وبمستوى مرتفع وبمتوسط حسابي بلغ (٣.٦٩) وانحراف معياري (٠.٨٤)، وتلاه في المرتبة الثانية مجال (الانضباط) بمستوى متوسط وبمتوسط حسابي بلغ (٣.٦٦) وانحراف معياري (٠.٨١)، في حين جاء مجال العلاقة مع الزملاء في المرتبة الأخيرة بمستوى متوسط

وبمتوسط حسابي بلغ (٣.٥٨) وانحراف معياري (٠.٩٥)، وفيما يلي المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية على فقرات كل مجال من مجالات الأداء المهني .

سؤال : هل من الممكن وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ ) في مستوى الأداء المهني لمديري مديري المدارس الابتدائية في محافظة كركوك تعزى لمتغيرات (الجنس، والخبرة، والرتبة الأكاديمية).

## الفصل الخامس

### في ضوء النتائج ، فإن الدراسة توصي بمايلي :

١. تشجيع مديري المدارس الابتدائية في محافظة كركوك، وزيادة فرصة مشاركتهم في المؤتمرات والندوات.
٢. إعادة التقييم للحوافز المادية والمعنوية الممنوحة لمديري المدارس الابتدائية.
٣. عقد دورات تدريبية لمديري المدارس الابتدائية بموضوعات مثل: اتخاذ القرار، الأنماط القيادية.
٤. إعادة النظر في الأنظمة والتعليمات المعمول بها في المدارس.
٥. إجراء دراسات أخرى مشابهة يؤخذ بها وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس في المدارس.

### المقترحات:

١. إعادة النظر في نظام اختيار وانتقاء طلبة كلية التربية من اجل تطبيق مقاييس تضمن اختيار أفضل المستويات المتقدمة.
٢. الأخذ بالنظام للأعداد المتكامل للمدير بحيث يعتب أكاديميا ومهنياً ضمن كلية التربية خلال خمس سنوات.
٣. إصدار تشريعات مناسبة لهدف تنميتهم ثقافيا ومهارياً طوال حياتهم المهنية لتمكينهم لمواجهة الظروف المتغيرة للبيئة التعليمية و للتكيف مع المستجدات.
٤. اشراك مدير المدرسة في دورات تدريبية في كل المجالات التي يشرف عليها في مؤسسته.

## المصادر والمراجع

١. الحراحشة، محمد عبود (٢٠٠٣م). تقويم فاعلية أداء مدير المدرسة لأدواره المتوقعة من وجهة نظر مديري مدارس محافظة المفرق، المجلة العلمية كلية التربية جامعة أسيوط، المجلد ١٩، العدد ١، ج ٢، ص ٨٨٩.
٢. الخطيب، رakan (٢٠٠٨م). أثر تطبيق ادارة الجودة الشاملة في الاداء الوظيفي للعاملين، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الاردنية، الاردن.
٣. العلاق، بشير (١٩٩٦). المعجم الشامل لمصطلحات العلوم الإدارية والمحاسبة والتمويل والمصارف. مصراتة: الدار الجماهيرية للنشر والتوزيع والإعلام.
٤. القرالة، عصمت سليم (٢٠٠٨). اثر خصائص الحكمانية في الأداء الوظيفي من وجهة نظر العاملين في وزارة الداخلية الأردنية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة مؤتة، الكرك، الأردن.
٥. محمد ، ( ٢٠٠١ ) ، السلوك التنظيمي في الادارة التربوية ، مصر ، دار الوفاء للطباعة والنشر .
٦. مصطفى، أحمد (٢٠٠٢). إدارة السلوك التنظيمي: نظرة معاصرة لسلوك الناس في العمل. القاهرة: مكتبة دار الثقافة للنشر والتوزيع.
٧. المركز العربي للبحوث ، ( ١٩٨٥ ) ، الاشراف التربوية ومشكلاته ، دراسة ميدانية ، بدول الخليج.
٨. موافي، رائدة (٢٠٠٧). اثر القيم الشخصية والتنظيمية في تحسين الأداء الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الأردنية الخاصة، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة مؤتة، الكرك، الأردن.
٩. علي سليمان، بعض الاتجاهات الحديثة في إدارة الافراد، مركز البحوث، المعهد القومي للإدارة العليا، القاهرة، مصر ١٩٨٥، ص ١٨٨.
١٠. فيصل عبد الرؤف الدخلة، تكنولوجيا الأداء البشري (المفهوم وأساليب القياس والنماذج)، المكتبة الوطنية، عمان، الأردن، ٢٠٠١، ص ٩٨.
١١. دراسة مسحية على الموظفين بمجلس الشورى، شهادة ماجستير في العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، كلية الدراسات العليا، السعودية، ٢٠٠٨، ص ٤٠.

١٢. الشريف طلال عبد الملك، الأنماط القيادية وعلاقتها بالأداء الوظيفي من وجهة نظر العاملين بإمارة مكة المكرمة، رسالة ماجستير في العلوم الإدارية، جامعة نايف للعلوم الأمنية، كلية الدراسات العليا، السعودية، ٢٠٠٤، ص ٩٠.
١٣. سيف بن صالح الدليجي، أثر العوامل الوظيفية والفردية على الرضا الوظيفي وانعكاسها على كفاءة الأداء، رسالة ماجستير، أكاديمية نايف للعلوم الأمنية، الرياض، السعودية، ١٩٩٧، ص ٥٥.
١٤. مرسي محمود، زهير الصباغ، إدارة الأداء، معهد الإدارة العامة، الرياض، ١٩٨٩، ص ٢٨.
١٥. سعيد يسن عامر، يوسف الخلف خالد، الإنتاجية القياسية (معايير الأداء الوظيفي-قياس الأداء الوظيفي)، دار المريخ، الرياض، ١٩٨٣، ص ٦٣.