

## إدارة الأداء لمديري مدارس التعليم الثانوي من وجهة نظر معاونيهم

أ.م.د. بلسم أحمد علي

م.م. وقار يوسف عبد الخالق نعمة

كلية التربية ابن رشد للعلوم الانسانية

معهد إعداد المعلمات/الحسينية

Wkar.yossif@yahoo.com

## المخلص:

واجهت مؤسساتنا التربوية ولاتزال صيغ ادارية غير مرغوب فيها مثل البطء في الحركة والتهرب من المسؤولية والتسلط والمحسوبية وقصور الالتزام المهني، مما ادى الى اضعاف فاعليتها وادارتها للأداء المؤسسي ومن ثم التأثير على مخرجاتها كماً ونوعاً وهذا ما اكدته الكثير من المؤتمرات والدراسات في المجال التربوي. نظرا لعدم توافر دراسة تقيس مستوى ادارة الاداء في مؤسسات التعليم الثانوي ولدت القناعة لدى الباحثة لدراسة المتغير والتعرف على مستوى تطبيقه في تلك المؤسسات.

ان مستقبل العالم بيد الشعوب المتعلمة لأن النظام التربوي والتعليمي الركيزة الاساسية والقلب النابض لتطور اي مجتمع ، إذ يشكل النظام التعليمي منظومة متكاملة والتعليم الثانوي مكون اساسي وحاسم فيه اذ يمثل حلقة الوصل بين التعليم الاساسي والجامعي وكفاءة مخرجات هذا المكون وجودتها تعتمد على كفاءة وفاعلية القيادات الادارية والتربوية عن طريق اعتمادها اساليب فاعلة في ادارة الاداء والتي تؤكد على نظام عالي المستوى لتسيير السلوك الانساني والتنظيمي المعتمد على ثقافة الاداء العالي والمبدع والذي يفعل التنظيم.

يهدف هذا البحث الى تعرف:-

- مستوى ادارة الاداء لمديري مدارس التعليم الثانوي من وجهة نظر معاونيهم.

يتحدد البحث ب:-

- ١- الحدود البشرية: معاونو مدارس التعليم الثانوي الصباحية من كلا الجنسين (الذكور والاناث).
  - ٢- الحدود المكانية: مدارس التعليم الثانوي الصباحية البنين والبنات وبمديريات التربية الستة الرصافة (٣،٢،١) الكرخ (٣،٢،١).
  - ٣- الحدود الزمانية: العام الدراسي ٢٠١٣ - ٢٠١٤.
- الكلمات المفتاحية- مستوى ادارة الاداء - مديرو التعليم الثانوي.

## مشكلة البحث:-

تعاني المؤسسات التربوية من تركة ادارية مثقلة بالتحديات على الرغم من الجهود التي تبذلها في محاولاتها من اجل تطوير ادارتها. لذا يصعب القول بانها استطاعت ان تنفض عن نفسها غبار ما ورثته؛ إذ يؤكد المختصون في المجال التربوي والاداري على أنّ هناك قناعة في الاوساط الاكاديمية والادارية مؤداها أنّ الادارة التربوية تعاني من انعدام الاستقلال الذاتي وضخامة الانظمة والتعليمات وغموضها وتناقضها يضاف الى ذلك ان معظم الطاقات الادارية تصرف على الامور

الروتينية ولا توجد ادارة سليمة لأداء العاملين ومن ثم عدم المعرفة بمستوى هذا الاداء(العنوان، ٢٠٠٤، ٢٧).

اشار التقرير السنوي لمنظمة اليونسكو(المنظمة العالمية للتربية والثقافة والعلوم) سنة ٢٠١٣ والذي قدم في باريس ان الواقع التربوي والتعليمي في العراق يعاني من نقص الموارد ،اضطراب اليوم المدرسي ،الهجرة والنزوح الداخلي للكوادر الادارية والتدريسية والطلبة ،التهديدات الامنية ،الفساد الاداري والامية ،وفقاً لتحليل المنظمة أن تسلسل العراق بين الدول العربية من حيث جودة التعليم يأتي في المرتبة (١٢) بعد ان كان في سبعينيات القرن الماضي في المرتبة الثالثة. (UNESCO,2013, 35)

إذا؛ الإدارة التربوية بحاجة الى سياسات واستراتيجيات وخطط ذات جودة عالية من خلال الربط بين اهداف المؤسسة واهداف العاملين والانتقال من تقييم الاداء الى ادارة الاداء لأن نظم ادارة الاداء لا تسعى الى تحريك الاداء بحسب الخطط المعتمدة بل خلق فاعلية وجودة في مستوى الاداء ومن ثم الجودة في المخرجات كماً ونوعاً (العنزي، ٢٠١٣، ٣٣٨).

فإدارة الاداء تواجه ضعف المام بعض الافراد بمكونات المناخ الاخلاقي للمؤسسة وتتمثل بمجموعة القواعد والتقاليد والاتجاهات التنظيمية ذات الصلة بثقافة الاداء المتميز والذي يفترض ان يؤسس على ارضية خصبة من السياسات واللوائح والتعليمات ونظم سلوكية وتنظيمية متوازنة مع ثقافة العاملين عن طريق التركيز على التعزيز الداعم للإداء بدلا من استخدام لغة التهديد والعقوبة وهذا المدخل ادى الى نجاح ادارة الاداء في الغرب ولاسيما في الشركات العالمية (Micro Soft, TOYOTA, Siemens, Kodak chemical) (العنزي، ٢٠٠٧، ٢٧٤).

إذ اعتمدت هذه الشركات الشفافية على التعامل مع العاملين واحترام اختلاف وجهات النظر وتشجيع عمل الجماعة الموجه نحو الاهداف وهذه الصورة الناجحة نجدها في شخص الاداري الواعي والقيادي الفاعل لأن من اهم مداخل ادارة الاداء التنظيم الفاعل(الطائي، ٢٠٠٧، ٤٢).

وتعاني المؤسسات التربوية من قلة البحوث المتعلقة بإدارة الاداء وبحسب علم الباحثة لا توجد دراسة تقيس ادارة الاداء في مؤسسات التعليم الثانوي، مما دفعها للقيام بهذه الدراسة وخصوصا بعد الحاجة الملحة للنهوض بواقع المؤسسات التعليمية في العراق في ظل الظروف الراهنة الصعبة، فرغبت الباحثة بأن تضيف شيئاً بسيطاً للأدب الاداري التربوي عن طريق دراسة المتغير.

#### اهمية البحث:

تعيش العملية التربوية عصر التحديات العلمية المذهلة فهو عصر الابتكارات والتطورات التكنولوجية ،إذ ادى هذا التطور السريع الى جعل دول العالم المتقدم تبدأ بخطوات عملية وسريعة في اعادة النظر بمؤسساتها جميعا من حيث هيكلها واهدافها ووظائفها(توفيق، ٢٠٠٧، ٥٣).

إذ تشكل العملية التربوية منظومة متكاملة تتدمج وتتفاعل فيها مجموعة من المكونات ويشكل التعليم الثانوي ضمن هذه المنظومة مكونا أساسيا وحاسما من حيث كونه يمثل حلقة الوصل بين التعليم الاساسي والجامعي ( القحطاني، ٢٠٠٩، ٢٣).

يستطيع المدير ادارة اداء الطاقات الموجودة وتسخيرها سواء أكانت بشرية ام مادية لتحقيق الاهداف المطلوبة عن طريق اتباع الاساليب الادارية الحديثة؛ لأنها تدعو الى التكامل في الاداء الاداري، اذ تكسب المدير الرؤية الواضحة عن الجميع عن طريق التواصل المباشر والذي يوفر تحديدا للعمل ووضوحه ومعايير قياسه ونوع الانشطة التي يحتاجونها للتطور.

( القريوتي، ٢٠٠١، ١٢٩).

إن إدارة الاداء كونها اسلوبا اداريا حديثا تؤكد تشجيع ثقافة الحوار وتلغي ثقافة الاوامر واللوم بشأن الحاجات التنظيمية والفردية ومساعدة الجميع على تحديد الفجوات وفهمها بين مستويات الاداء المرغوبة والفعلية وتقليل الاخطاء عن طريق تعرف اسباب الاخطاء وواجهه القصور.

(ريد، ٢٠٠٥، ٢٠١).

تتوضح اهمية ادارة الاداء في انها تصحح طبيعة العلاقات السائدة في المدرسة وفي مستوياتها المختلفة، اذ نراها في الوقت الحاضر تعتمد بشكل واضح على السلطات الممنوحة للمدير لتقدير كفاءة اداء العاملين من دون ان تكون هناك رؤية واضحة واتفاق على المسؤوليات والمهام.

(الزهاوي، ٢٠١٣، ٥٠).

المؤسسات العراقية بأنواعها كلها بأمس الحاجة الى تطبيق هذا الاسلوب الاداري لأنها تمر بأوقات صعبة متمثلة بالهدر في الموارد البشرية والضائعات في المواد والاموال وانتشار رقعة الفساد الاداري والمالي. في هذه الظروف الحرجة في المرحلة الراهنة تحتاج الى حسن اختيار القيادات والادارات وفق حسابات المصلحة العامة بعيدا عن المحسوبية والمحاباة (العنزي، ٢٠١٥، ١٢٦).

**اهداف البحث:-**

يهدف البحث الحالي تعرف مستوى ادارة الاداء لمديري مدارس التعليم الثانوي من وجهة نظر معاونيهم.

**حدود البحث:-**

يتحدد البحث الحالي بمعاوني مدارس التعليم الثانوي لمديريات التربية الرصافة (٣، ٢، ١) والكرخ (٣، ٢، ١) وللعام الدراسي ٢٠١٣ - ٢٠١٤.

## تحديد المصطلحات:-

## ١- Armstrong ٢٠٠٦:-

عملية منهجية لتحسين الاداء المؤسسي عن طريق تطوير اداء الافراد والجماعات بل هي وسيلة للحصول على افضل النتائج عن طريق فهم الاداء وادارته في اطار متفق عليه من الاهداف المخطط لها ومعايير ومتطلبات الكفاءة (Armstrong,2006,1).

## ٢- تيشوري ٢٠٠٦:-

الجهود الهادفة في المؤسسات المختلفة لتخطيط الاداء وتنظيمه وتوجيهه وتقييمه وفق معايير ومقاييس واضحة ومقبولة كهدف يسعى الجميع لقبوله (تيشوري، ٢٠٠٦، ١٨).

الفصل الثاني/ مفهوم إدارة الأداء وأهميته.

## المبحث الاول/ ادارة الاداء

## مفهوم ادارة الاداء:-

يكتنف تحديد مفهوم دقيق للإدارة الاداء صعوبة واضحة بسبب تنوع وتفاوت المداخل الفكرية التي تناولته بالبحث والتمحيص وتعدد الاتجاهات والآراء لدى الباحثين والكتّاب، لكون المفهوم واسع وذو ابعاد شمولية لذا فأن العديد من المؤسسات مشوشة حول ماهية ادارة الاداء.

تعتمد ادارة الاداء منهجا فكريا يتعامل مع البيانات والمعطيات العقلية للسلوك الانساني، إذ تحتاج المؤسسة في بناء نظام اخلاقيات الوظيفة الى امتلاك نظام ادارة الاداء التنظيمي لتسيير السلوك الانساني (العنزي، ٢٠١٣، ٣٢٥).

ادارة الاداء وسيلة لتحسين ورفع الاداء ولكن لا يمكن قياس ادارة الاداء بدون فهم وتحديد الاداء بشكل واضح وفق المعايير والاهداف المعتمدة في المؤسسة.

يرى (Cherry) مفهوم ادارة الادارة عن طريق تأكيد العمل المشترك الذي يقوم به المدير والعاملين والذي يضم:-

١- وضع توقعات اداء مرتبطة بالأهداف: يجب ان يكون الاداء المدرسي موجّه نحو الاهداف وقائم على اساس تقليص الفجوة بين الواقع والتوقع.

٢- وضع معايير يتم على اساسها قياس الاداء: وجود معدل او مستوى معين ينبغي ان يصل اليه الفرد.

٣- تحديد المجالات التي تحسّن من الكفاءة: تحديد وتحسين العوامل التي تساعد على زيادة قيمة العائد المتوقع الحصول عليه من اداء عمل ما.

٤- المراجعة المستمرة للأداء: مراجعة شاملة لكل برامج العمل للتحقق من مدى سير التنفيذ الفعلي في اطار الخطة المحددة (Cherry,1990,30).

أما (Armstrong and Baron)؛ فهما يتفقان على ان ادارة الاداء عملية تعاونية وليست حدثاً منفرداً وانها تعمل على شكل حلقات متواصلة تسهم في تحقيق فاعلية ادارة الافراد والجماعات بهدف تحقيق مستويات عالية من الاداء المؤسسي. (Armstrong and Baron,1998,15).

**أهداف ادارة الأداء:-**

لنظام ادارة الاداء غاية رئيسية هي التركيز على الاهداف الاستراتيجية للمؤسسة، فهي ليست نظاماً موجهاً نحو تقييم نشاطات واداء العاملين فقط بل انها مصممة لتعزيز اهداف المؤسسة والعمل على رفع مستويات الاداء عبر التطوير وتحسين الاتصال بين المديرين والعاملين (Osborn,2001,43).

حدد (Scoot) اهداف ادارة الاداء بالاتي:-

- ١- العدالة: ان يتسم تعامل المدير مع العاملين بالعدالة من حيث تحديد المسؤوليات لهم بشكل واضح وتوثيق التوقعات وتقييم ادائهم اليومي.
- ٢- تفعيل الاتصال: ان يوفر الاتصال فهم مشترك للجميع عن مسؤوليات وواجبات الوظيفة وان يتسم الاتصال بالاستمرارية والانتظام لتبادل المعلومات والخبرات بين كل مكونات المؤسسات ولجميع الاتجاهات.
- ٣- تحسين وتطوير الاداء: يجب ان يوجه الاداء الفردي اليومي نحو اهداف ورسالة المؤسسة وتعزيز اداء العاملين الجيد والمتميز وتزويدهم بالتغذية الراجعة لتحديد مراكز القوة في ادائهم.
- ٤- تطوير العاملين وتنميتهم: على اساس ماتم تحديده من اداء ليتم تحديد الاحتياجات التطويرية والتدريبية وذلك لدعم النمو المهني للأفراد.
- ٥- التكيف والمرونة: تعد من الاهداف الرئيسية لنظام ادارة الاداء لانها تجعل المؤسسة في حالة تكيف مع كل التغيرات والظروف الطارئة (Scoot,2005,12).

**اهمية ادارة الاداء:-**

- تكمن اهمية نظام ادارة الاداء في ان استخدامها وخصوصاً في الغرب احدث نهضة كبيرة وتغيراً واضحاً في الادارة والتنظيم بالاضافة الى ان تطبيقها يوفر للمؤسسة مزايا عديدة منها.
- ١- زيادة الدافعية: تلقى الفرد تغذية راجعة عن الاداء تزيد الدافعية نحو الاداء المستقبلي لأن نجاحه في الماضي يقدم دفعاً لأنجازات مستقبلية وهذا يساعد على تحديد الأنشطة التطويرية والتي تكون ذات قيمة لتحسين وتطوير مهارات وقدرات العاملين والتي تؤدي الى تطوير المؤسسة.
  - ٢- ترسم رؤية واضحة لدى المدير: يعطي التعاون والتواصل بين العاملين والمستويات الادارية المختلفة صورة واضحة عن الثقافة التنظيمية السائدة وطبيعة الاداء الجيد والضعيف ومن ثم تسهل عملية التعامل بشكل صحيح مع مشكلات الاداء ومعالجتها.

٣- وضوح الاهداف التنظيمية: يقدم نظام ادارة الاداء للعاملين فهم لأهداف المؤسسة وملاحظة كيف تسهم النتائج التي يحققونها في تحقيق تلك الاهداف ومن ثم تحسين قبولهم لها، وهذا يزيد من التقدير الذاتي لديهم.

٤- تسهلّ ادارة الاداء التغيير التنظيمي: تطبيق نظام ادارة الاداء تفعلّ عملية التغيير التنظيمي فالكثير من الشركات والمؤسسات العالمية الكبرى عند تطبيقها نظام ادارة الاداء غيرت من سياساتها وهيكلها التنظيمي لتكون اكثر كفاءة وفاعلية في المجتمع ومن ثم تضمن الاستمرارية والتميز.

٥- تعزز الالتزام التنظيمي: كل ما ذكر يخلق حالة رضا لدى العاملين عن ادائهم وعن مؤسستهم ونظامها ومن ثم يزيد من رغبتهم في البقاء (عبد الناصر، ٢٠٠٨، ١٥).

#### اسباب تردد المدير في تطبيق ادارة الاداء:-

لو أن ادارة الاداء مسألة سهلة لاستطاعت كل منظمات الاعمال أن تجني ثمار تنفيذها بصورة ملائمة لكن ادارة الاداء تمثل نوع من التحدي فالمديرين لا يتطلعون بصفة خاصة لهذه العملية والعاملون يرهبونها عادة، أذن لكل جهة اسبابها التي تدفعها الى تجنب التطبيق في ما يتعلق بالمدير هو الاتي:-

١- الرغبة في التحرر وعدم الالتزام بأسلوب محدد ونظام معتمد في كيفية التعامل مع العاملين.

٢- الشعور بزيادة الابعاء التي يفرضها نظام ادارة الاداء من حيث النماذج المطلوب استيفائها وعب العمل الورقي.

٣- السعي لنقادي المواقف التي يضطر فيها المدير الى المناقشة والجدل مع العاملين لإثبات صحة تقييمه لمستوى ادائهم.

٤- الميل الى التخفيف من القيود التي يفرضها النظام على حرية ووقت المدير.

([www.abahe.co.uk](http://www.abahe.co.uk))

يثير العاملون من جانب اخر اعتراضات ضد نظام ادارة الاداء، أذ يتصورون أن الادارة تهتم بالعمل اكثر من اهتمامها بالجانب الانساني، كما انهم لا يطبقون التعامل بمنطق المعايير الجامدة واهداف الاداء المحددة التي يحددها النظام فضلاً عن ان تطبيق هذا النظام يدفع العاملين الى التنافس والتصارع فيما بينهم الامر الذي يضعف مواقفهم حيال الادارة (كردي، ٢٠١٠، ٤).

#### المبحث الثاني/ الدراسات السابقة:

دراسة الزهاوي (٢٠١٤)

(ادارة الاداء لدى رؤساء الاقسام في الجامعة المستنصرية من وجهة نظر بعض التدريسين).

هدفت الدراسة الى:-

١- التعرف بمستوى ادارة الاداء لدى رؤساء الاقسام في الجامعة المستنصرية من وجهة نظر التدريسين.

٢- هل توجد فروق ذات دلالة احصائية في مستوى ادارة الاداء تبعاً للمتغيرات (النوع، التخصص، الخدمة الادارية).

تحددت الدراسة برؤساء الاقسام العلمية واعضاء الهيئات التعليمية في كليات الجامعة المستنصرية للعام الدراسي (٢٠١٢-٢٠١٣). تكونت عينة الدراسة من فئتين (٣٧) رئيس قسم و (٣٠٠) تدريسي واستعملت الباحثة الاستبانة كأداة اساسية للحصول على المعلومات والبيانات.

استعملت الوسائل الاحصائية الاتية في معالجة البيانات (مربع كاي، معامل ارتباط بيرسون، معادلة الفاكرونباخ، الاختبار التائي لعينتين مستقلتين والاختبار التائي لعينة واحدة، الوسط الحسابي، الانحراف المعياري، النسبة المئوية).

توصلت الباحثة الى عدة نتائج منها:-

- ١- ان مستوى ادارة الاداء للمقياس ككل جيدة من وجهة نظر التدريسين.
- ٢- عدم ملاحظة فروق ذات دلالة معنوية في مستوى ادارة الاداء حسب متغير النوع.
- ٣- لا توجد فروق ذات دلالة احصائية معنوية في مستوى ادارة الاداء حسب متغير التخصص
- ٤- عدم ملاحظة فروق ذات دلالة معنوية في مستوى ادارة الاداء حسب متغير الخدمة الادارية.

### الفصل الثالث/ إجراءات البحث.

يتضمن هذا الفصل وصفاً للإجراءات المتبعة لتحقيق هدف البحث والمتضمن وصفاً لمجتمع البحث واختيار العينة والخطوات التي اتبعت في اعداد اداة البحث.

#### مجتمع البحث:- Research population

يتكون مجتمع البحث الحالي من (١٨٢٥) معاون ومعاونة وبواقع (٧٩٣) معاون و (١٠٣٢) معاونة وللعام الدراسي ٢٠١٣ - ٢٠١٤.

#### عينة البحث:- Research sample

تكونت عينة البحث من (٤٠٠) معاون ومعاونة وبواقع (١٧١) معاون و (٢٢٩) معاونة. أذ تم اختيار العينة بالطريقة الطبقيّة العشوائية وبنسبة ٢٢% من مجتمع البحث البالغ (١٨٢٥) معاون ومعاونة.

#### خطوات بناء استبانة ادارة الاداء:-

قامت الباحثة بمجموعة من الاجراءات لبناء استبانة ادارة الاداء وهي كالآتي:-

- ١- المراجعة المستفيضة للأدبيات (الكتب، الدوريات) التي تناولت موضوع البحث.

- ٢- الاطلاع على الدراسات السابقة (الرسائل، الاطاريح) ذات الصلة بالبحث او المقاربة له.
- ٣- الاطلاع على الاستبانات والمقاييس ذات الصلة.
- ٤- قراءة محاور وفقرات معايير المدرسة والذي اعد عام ٢٠١٢ من قبل وزارة التربية.
- ٥- مقابلة عدد من المختصين في مجال الادارة العامة، الادارة التربوية والسلوك التنظيمي.
- ٦- اعتمدت الباحثة على خبرتها المتواضعة كونها تعمل تدريسية في معاهد اعداد المعلمين والمعلمات منذ عام ١٩٨٩.
- ٧- تحديد مجالات ادارة الاداء وهي (تخطيط الاداء، تنظيم الاداء، توجيه الاداء ومتابعته وتقييم الاداء)
- ٨- اعداد الاستبانة الاستطلاعية تضمن سؤال مفتوح وفق المجالات الاربعة واعدت تعليمات توضح الغرض منها فضلاً عن كيفية الاجابة، وجهت الاستبانة الى عينة مؤلفة من (٥٠) معاون ومعاونة من خارج العينة.
- ٩- تحويل اجابات معاونين والمعاونات الى فقرات ضمن المجالات الاربعة تقيس مستوى ادارة الاداء في مدارس التعليم الثانوي الصباحية.
- بعد هذه الخطوات تم صياغة فقرات الاستبانة وبذلك امكن بناء اداة البحث بصورتها الاولية ، أذ تألفت اداة ادارة الاداء من (٧٣) فقرة موزعة على المجالات الاربعة كالآتي:-
- ١- تخطيط الاداء(١٧) فقرة.
- ٢- تنظيم الاداء(١٧) فقرة.
- ٣- توجيه الاداء ومتابعته(٢٠) فقرة.
- ٤- تقييم الاداء(١٩) فقرة.
- تم التثبت من صدق الاستبانة عن طريق عرضها على عينة من الخبراء والمحكمين في مجال الاختصاص ومن ثم التأكد من ثباتها عن طريق تطبيق معادلة الفاكرونباخ للاتساق الداخلي.
- الفصل الرابع/عرض النتائج وتفسيرها.**
- يتضمن هذا الفصل عرضاً وتفسيراً للنتائج التي توصل اليها البحث الحالي كالآتي:-
- تعرف مستوى ادارة الاداء لمديري مدارس التعليم الثانوي من وجهة نظر معاونيهم .
- سيتم استعراض النتائج التي توصل اليها الهدف الاول على النحو الآتي :
- أولاً: الدرجة الكلية لإدارة ادارة الاداء:
- بلغ متوسط درجات افراد العينة البالغ عددها (٤٠٠) فرداً مستجيباً على اداة ادارة الاداء (٢٣٤,٤٨) درجة وبانحراف معياري مقداره (٢٢,٧٥١) درجة وهي اكبر من المتوسط الفرضي



للأداة البالغ (٢١٩) درجة ولمعرفة دلالة الفرق بين المتوسطين استعمل الاختبار التائي (T-Test) لعينة واحدة وبلغت القيمة التائية المحسوبة (١٦,٢٤) وهي اكبر من القيمة التائية الجدولية البالغة (١,٩٦) عن مستوى دلالة (٠,٠٥) ودرجة حرية (٣٩٩) والجدول (١) يوضح ذلك .

#### الجدول ( ١ )

نتائج الاختبار التائي لعينة واحدة لتعرف مستوى ادارة الاداء لمديري مدارس التعليم الثانوي من وجهة نظر معاونيهم

المتغير	العينة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوسط الفرضي	القيمة التائية		عند مستوى (٠,٠٥) دالة
					الجدولية	المحسوبة	
الأداة ككل (ادارة الاداء)	٤٠٠	٢٣٤.٤٨	٢٢.٧٥	٢١٩	١.٩٦	١٦.٢٤	

\* القيمة التائية الجدولية (١,٩٦) عند مستوى دلالة (٠,٠٥) وبدرجة حرية (٣٩٩).

وعليه فإنَّ الفرق بين المتوسطين ذو دلالة احصائية لصالح المتوسط الحسابي لأفراد العينة وتشير هذه النتيجة الى ان مديري مدارس التعليم الثانوي يتمتعون بمستوى اعلى من المتوسط في ادارة الاداء وهذا يعني ان مستوى تطبيق نظام ادارة الاداء كأسلوب اداري معاصر في مؤسسات التعليم الثانوي لم يصل الى مستوى الطموح كما في بعض البلدان العربية على الاقل وقد يعود السبب الى حاجة المستويات الادارية الى الخبرة والمعرفة المكتسبة عن طريق التدريب على الممارسات الادارية الحديثة وليس دراستها نظريا فقط ، وتحديد نوع ومدة البرامج التدريبية وفق الاحتياجات الواقعية للكوادر الادارية التربوية وتحت اشراف جهات متخصصة ومؤهلة . (العنزي واخرون ، ٢٠١٤ ، ٢٤١) .

ولا بدُّ لنا من ايضاح ان نتائج هذا الهدف تتفق مع دراسة ( الزهاوي ، ٢٠١٤) .

#### الفصل الخامس/ الاستنتاجات والتوصيات والمقترحات.

##### الاستنتاجات:

١- ادارة الاداء كنمط اداري حديث متواجدة في المؤسسات التعليمية ولكنها تحتاج الى تعزيزها في الاداء اليومي للمدير بشكل اعمق عن طريق بناء ثقافة تقبل الاتجاهات والافكار الحديثة في الاداء الاداري.

٢- يقتضي نجاح ادارة الاداء وجود وعي وفهم لدى المديرين بطبيعة العمليات الادارية واهميتها في انجاح المؤسسة التعليمية ولا يوجد تفضيل لعملية على اخرى ونجاح احداها امتداد لنجاح الاخرى.

## التوصيات:

- ١- السعي في بناء ثقافة تنظيمية سائدة وحضانة في المؤسسات التعليمية لتطبيق الاساليب الادارية المعاصرة.
- ٢- تحسين نظام تقييم الاداء والمكافأة بما يتلاءم وطبيعة الاداء الذي يقدمه الفرد في المؤسسة.
- ٣- تبسيط الانظمة والقوانين وتقليل المركزية والتشدد في تنفيذ المسائل الشكلية والروتينية.
- ٤- زيادة اهتمام وزارة التربية بالدورات التدريبية للهيئات التدريسية والاداريين وادراج الاساليب الادارية الحديثة ضمن برامجها.
- ٥- توسيع مساحة الصلاحيات الممنوحة للإداري في المؤسسات التعليمية لأنه في كثير من الاحيان يحتاج للحركة بحرية اكثر دون الرجوع الى المستويات الادارية العليا.
- ٦- اختيار القيادات الادارية من بين افضل المرشحين لتلك المواقع، اي حسب الوصف الوظيفي وبعيداً عن المحاباة والمحسوبية.
- ٧- اعتماد الشفافية في عملية تقييم الاداء عن طريق اطلاع العاملين على نتائج تقييمهم للوقت على مواطن الضعف والخلل.

## المقترحات:

- ١- اجراء دراسة عن ادارة الاداء وعلاقتها بعملية اتخاذ القرار.
- ٢- اجراء دراسة عن مستوى ادارة الاداء لدى مديري التعليم الثانوي من وجهة نظر المشرفين التربويين.
- ٣- معوقات تطبيق اسلوب ادارة الاداء.
- ٤- ادارة الاداء وعلاقتها بالثقافة التنظيمية.
- ٥- ادارة الاداء وعلاقتها بالتفويض.

## المصادر:

١. تشوري، عبدالرحمن، ٢٠٠٦. الهندرة، مجلة الادارة والاقتصاد، الحوار المتمدن، العدد ١٤٧٤.
٢. توفيق، عبد الجبار، ٢٠٠٧. نحو استراتيجية عربية لتحقيق التميز والابداع بالتعليم العالي. وقائع المؤتمر العاشر للوزراء المسؤولين عن التعليم العالي والبحث العلمي في الوطن العربي. تونس، منظمة اليونسكو.
٣. ريد، بيتريج، ٢٠٠٥. القيادة المتميزة صياغة استراتيجيات للتغيير، ترجمة علا احمد.
٤. الزهاوي، سحر محمود كرم، ٢٠١٣. ادارة الاداء لدى رؤساء الاقسام في الجامعة المستنصرية من وجهة نظر التدريسين. رسالة ماجستير - كلية التربية الاساسية- الجامعة المستنصرية.
٥. الطائي، يسرى غازي حسن، ٢٠٠٧. دور نظم المعلومات الادارية في ادارة اداء العاملين. رسالة ماجستير - كلية الادارة والاقتصاد - جامعة الموصل.
٦. عبد الناصر، خالد، ٢٠٠٨. ادارة الاداء البيعي. كلية المجتمع - جامعة الملك سعود.
٧. العلوان، علاء الدين، ٢٠٠٤. الوضع الحالي للتربية والتعليم في العراق والرؤى الجديدة. وزارة التربية- بغداد.
٨. العنزي، سعد علي، و السعيد، يعرب، ٢٠٠٧. فاعلية المنظمة في فلسفة ابرز منظري الفكر الاداري. مجلة العلوم الاقتصادية والادارية، مجلد-١٥، العدد-٥٣، كلية الادارة والاقتصاد - جامعة بغداد.
٩. العنزي، سعد علي، ٢٠١٣. الفكر التنظيمي في ادارة الاعمال. دار الوراق للنشر - الاردن.
١٠. العنزي، سعد علي حمود، ٢٠١٤. ابداعات الاعمال - قراءات في التميز الاداري والتفوق التنظيمي. مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع - عمان - الاردن.
١١. العنزي، سعد علي، ٢٠١٥. عناصر القوة في القيادة. دار اليازوري للنشر والتوزيع - عمان - الاردن.
١٢. القحطاني، مصلح سعيد مبارك، ٢٠٠٩. دراسة مستقبلية لتطوير نظام التعليم الثانوي في المملكة العربية السعودية. اطروحة دكتوراه، كلية التربية - جامعة ام القرى.
١٣. القريوتي، محمد قاسم، ٢٠٠١. مبادئ الادارة، العمليات والنظريات والوظائف. دار المكتبة الوطنية، عمان - الاردن.
١٤. كردي، احمد السيد، ٢٠١٠. المفاهيم الاساسية في ادارة الاداء.
15. Armstrong, M. and B. Angela, 1998. Performance management: The new realities. The institute for personnel development. London.
16. Armstrong, M., 2006. Performance management, key strategies and practical guidelins, 3rd ed., London.
17. Cherry, M., 1990. Performance management process. <http://www.hr.web.cmu.edu>.
18. [Http://www.abahe.co.uk](http://www.abahe.co.uk).
19. Osborn, D.G., 2001. Review of the performance managementsystem. <http://www.admin-utas.edu.au/hr/staff>.
20. Scoot, H.H., 2005. A Guide to the state performance management. <http://www.vermont.personnel.org>.
21. UNSCO, 2013. Situation analysis of education in Iraq. Paris,

**Performance Management for Secondary Education  
Headmasters from Viewpoint their Assistant**  
M.M. Waqer Yousif Abdul Khaliq      A. Prof. Dr. Balsam A. Al-  
Samarraie

**Abstract:**

Our educational corporations still face undesired administrative forms such as slow in movement ,escape from responsibility , imposing authority, accountability and vocational commitment which lead to weaken their effectiveness administration for corporative performance and then effect on their results qualitatively and quantitatively , this stressed by many conferences and studies in the educational field. For no existence a study measuring performance administration in the secondary education corporations , a convince emerged in the researcher to study the variation and to know also level of this application in these corporations.

Future of world lightening learned people because the educational system is the main base and the beaten heart for development any society because learning system is an integrated system and the secondary education is a basic form represents a communication ling between the main and university education and validity of administrative and educational leadership by adopting performance administrative effective techniques that focusing on higher level system to improve man and organized behavior depended on culture of higher and creative performance and done by organization.