



ادارة الاداء لدى رؤساء الاقسام

وجدان عبد الامير الناشي* و سحر محمود الزهاوي

كلية التربية الاساسية / الجامعة المستنصرية

*Corresponding author: wjdan.nashi@yahoo.com

الخلاصة

اهتم العلم الحديث بالبحث في الادارة بكل فروعها اهتماماً بالغاً، لما تتركه من أثر كبير في المنظمات المنطوية ضمنها. ومن ضمن هذه الفروع هو فرع الادارة التربوية التي تتعامل مع المؤسسات التربوية بشكل كلي ومنها الجامعات. وقد تناول هذا البحث مفهوم حديث ظهر على الساحة في عالم الادارة، هو ادارة الاداء، فنجد ان كل من الرئيس والمروؤوس في العملية الادارية بحاجة الى التناغم والتلاقح بالأفكار وتطوير المهارات ومعالجة الاخطاء. وهذه العمليات كلها تنطوي تحت مفهوم ادارة الاداء والذي يتكون من اربع مجالات هي (تخطيط الاداء، تقييم الاداء، التغذية الراجعة، تطوير وتحسين الاداء). وبعد تطبيق اداة البحث على عينة البحث وهم رؤساء الاقسام في الجامعة تبين ان افضل مجال منفذ في هذا المفهوم لديهم هو تطوير وتحسين الاداء، وان هنالك بعض الضعف في مجال التغذية الراجعة.

The management of performance for the heads of departments

Wijdan A. Al-Nashy and Sahar M.K. Al-zahawi

College of Basic Education, Al-Mustansyria University

*Corresponding author: wjdan.nashi@yahoo.com

Abstract

Modern science research interest in the administration attaches great importance to all its branches, to leave the impact of large organizations, including involving. Among these branches is a branch of educational administration that deal with educational institutions holistically, including universities. This research has dealt with the concept of an interview appeared on the scene in the world of management, performance management is, we find that both the leader and his followers in the administrative process needed to harmony and cross-fertilization of ideas, skills development and addressing the mistakes. These processes involve the whole under the concept of performance management, which consists of four areas (performance planning, performance evaluation, feedback, development and improvement of the performance). After the application of the search tool on the research sample who are heads of departments at the university, found that the best part in the area to have this concept is to develop and improve performance, and that there are some weaknesses in the feedback .

مشكلة البحث

أصبحت الإدارة في العقد الاول من القرن الحادي والعشرين هاجساً وأساساً لأي تنمية أو تقدم بالنسبة للشعوب والدول في أنحاء العالم اجمع، وإن مسألة النجاح أو الفشل في المؤسسات باختلاف طبيعتها يرجع الى مدى قدرة الإدارة في استعمال الموارد المتاحة.

تُعد الجامعة من الأعمدة الرئيسية في صروح البناء الحضاري والركيزة الأساسية لقاعدة العلم والمعرفة والبحث العلمي التي تغذي المجتمعات باحتياجاتها من القدرات العلمية والفنية والإدارية التي تسهم في التقدم والتطور و الارتقاء بها الى درجات أعلى في سلم النهضة العلمية والثقافية. ويُعد القسم العلمي البُناء الرئيس في الجامعات، إذ انه يمثل الوحدة الأساسية في تحقيق اهداف تلك الجامعات، فنجد ان موقع رؤساء الأقسام يمثل مفتاح نجاح تلك الأقسام وانطلاقها نحو تحقيق اهدافها ، وإن قوة ونجاح الأقسام في أداء مهماتها يُظهر نجاح الجامعة واستمراريتها في البقاء (1).

إن مفهوم إدارة الأداء يتطلب من رؤساء الأقسام العلمية المستمر لمواكبة التغيرات ومتطلبات الواقع وإشراك التدريسين في وضع الخطط والتقييم والتطوير المستمر لأدائهم، وبالرغم من ذلك فإن كثير من أقسام الكليات تقتصر الى مشاركة المعلومات والخبرات والمهارات بين الرؤساء والمؤوسين مما يؤدي الى افتقار هذه الأقسام الى اي شكل من اشكال التواصل بين الافراد العاملين بها. فإدارة الأداء نظام مفتوح يتكون من ثلاثة محاور أولها، المدخلات سواء كانت بشرية او تقنية او مادية والمعلومات والاستراتيجيات للهيكل التنظيمية والخطط وبرامج للاعمال وتحديد مواصفات العمل (2). والمحور الثاني، يشمل عمليات النظام من خلال تفاعل المدخلات مع ما حولها باستثمار المعلومات المدخلة وإعداد خطط التقييم وتوفير آليات تصحيح الأداء (3). اما المحور الثالث فيشمل المخرجات التي خرج بها الأداء، وتحديد مستواه من حيث (الكمية، الوقت، الجودة) وفقاً لمعايير حددت مسبقاً وتشخيص انحرافاتهما وعلاجها، وتطوير الافضل ومكافأته (4).

وهناك امور كثيرة تجعل بعض الرؤساء والمؤوسين يواجهون مصاعب مع إدارة الأداء مثل تجنب بعض النشاطات التي ترتبط بالتغذية الراجعة لئلا يخسرون علاقاتهم مع المؤوسين فضلاً عن ذلك إن بعض المؤوسين لا يثقون بمهارة رؤسائهم لمناقشة ادائهم وتدريبهم وتطويرهم، كما يتجنب بعض المؤوسين مناقشة الخطط والنشاطات الإدارية واحتياجاتهم مع رؤسائهم لعدم خسارة ترقيتهم او مكافأتهم، وإن كل من الرؤساء والمؤوسين قد لا يفهمون فائدة إدارة الأداء الفعال فيرونها مجرد تقييمات سنوية، ولا يدركون ضرورتها لانجاز العمل والأداء العالي وتنفيذ الاهداف والخطط الموضوعه (5).

وعلى الرغم من أهمية عمل رئيس القسم، وأهمية دوره في تحقيق أهداف القسم والجامعة، فإن بعض ممن يتولى هذا العمل، يبدأون عملهم دون رؤية واضحة لمجال الإدارة، ودون سبق إعداد أو خبرة إدارية، فهم يأتون إلى هذا المنصب من صفوف الباحثين وأعضاء هيئة التدريس، فاختيار رئيس القسم وتعيينه في منصبه، يعتمد في الغالب على مهاراته في البحث والتدريس، وفي الواقع ليس من الضروري إن من يتفوق في البحث والتدريس، بقدر تفوقه في تصريف شؤون القسم وإدارته فقد تكون طبيعة المشكلات التي يصادفونها في أقسامهم، بعيدة عن مجال تخصصاتهم، وقد تكون قدرتهم على التوفيق بين المطالب المتعارضة محدودة (6). والجامعة بوصفها مؤسسة تربية لابد أن يخضع اداؤها القيادي لوقفة تقييمية لقياداتها التربوية المتمثلة برؤساء الأقسام ولابد لها أن تخطط لرفع مستواهم للوصول الى مستوى الابداع في تنفيذ مهامها الإدارية (7).

لذا يمكن التوصل الى إن مشكلة البحث الحالي تتبلور في طرح تساؤل مهم وهو ما مستوى إدارة الأداء لرؤساء الأقسام في الجامعة المستنصرية ؟

أهمية البحث

لقد أصبحت مؤسسات المجتمع المختلفة جميعها تنظر اليوم الى الجامعة نظرة عصرية متطورة وتعدّها مصدر اشعاع لعوامل تطور المجتمع وازدهاره ورفده بالطاقات البشرية العلمية التي لا تنمو الا في أرض الجامعات (8). ومن العناصر الاساسية في الجامعات هي الإدارة، إذ إن الضرورة تقتضي بأن تُعهد الوظائف العليا الى الاشخاص الكفؤين القادرين على النهوض بأعباء هذه الوظائف والارتقاء بها الى مستوى مسؤولياتها وإن أي خلل يُرتكب في عملية الاختيار هو إهدار للامكانيات المتاحة وهو دليل على سوء استعمال الإدارة.

وعلى الرغم من كَوْن الأقسام العلمية أصغر وحدة من وحدات التنظيم الجامعي، إلا إن الواقع يشير الى انها تُعد حجر الزاوية في الجامعة، فالجامعة لا تستطيع أن تؤدي رسالتها وتحقق اهدافها إلا من خلال أقسامها العلمية، (9). وتُعد إدارة الأداء من الموضوعات المهمة في الوقت الحاضر وتبرز اهميتها من خلال تصحيح العلاقة بين الرئيس والمروّوسين في المستويات المختلفة، إذ إن العلاقة التي بينهم، على الاغلب تعتمد على السلطات الممنوحة للرئيس في تقدير كفاءة المروّوسين من دون إن يكون هناك اتفاق بينهم لتوضيح الرؤية للمسؤوليات والمهام.

فإدارة الأداء من ابرز الموضوعات التي حظيت بأهمية كبيرة عند الباحثين والمختصين في الإدارة وذلك لصلتها المباشرة بالعنصر البشري والذي يُعد محور العملية الانتاجية والخدمية في اي منظمة. ولقد تزايد الاهتمام بإدارة الأداء في البلدان المتقدمة منذ بداية القرن العشرين حتى إن كثيراً من الباحثين وصفوا القرن الحالي بأنه عصر إدارة الأداء، إذ إنها تهتم بالمشكلات التي تتعلق بالعمل وتحسين أداء كل من شخصية المدير وبيئة العمل والعاملين (10). ونجد إن تنفيذ إدارة الأداء بطريقة جيدة يجعل المروّوسين مخلصين ومتحفزين ومنسجمين إذ تعمل إدارة الأداء على التعاون المتواصل بين المروّوسين والرؤساء الذين يراقبون ويعدون التقييم ويضعون الاهداف ويخططون ويرشدون المروّوسين (11).

هناك مزايا كثيرة مرتبطة بتطبيق نظام إدارة الأداء اهمها، زيادة الدافع والحافز على الأداء، إذ أن تلقي الفرد للتغذية الراجعة لادائه يزيد الدافع لديه للأداء المستقبلي ويؤدي الى زيادة التقدير الذاتي، فتلقي التغذية الراجعة عن أداء الفرد تشبع الحاجة البشرية للتعلم والتقدير في العمل. كما تساعد إدارة الأداء على اكتساب المدير الرؤية والمعرفة فالمسؤولين عن تقدير العاملين من مديرين ومشرفين مباشرين يكتسبوا رؤية جديدة عن الشخص الذي تم تقديره. وكما توضح وتحدد العمل ومعاييرهِ. فضلاً عن تحسين الرؤية الذاتية وتطوير الاعمال الإدارية. وتكون أكثر عدالة وملائمة، وتوضح الاهداف التنظيمية. ووتساعد في زيادة كفاءة المروّوسين. وامكانية المقارنة بشكل افضل بين الأداء الجيد والضعيف للمروّوسين. كما انها تعزز الرغبة والحافز والرغبة في البقاء بالمنظمة (12).

ويرى (Bacal, 1999) ان تبني نظام إدارة الأداء يعود بالفائدة على كل من الرئيس والمروّوس، بتوفير الوقت بالنسبة للرئيس من خلال مساعدة المروّوسين باتخاذ القرارات بأنفسهم، وتقلل من سوء الفهم للمروّوسين في معرفة من يتحمل مسؤولية المهام المحددة وبالتالي تقليل تكرار الأخطاء من خلال مساعدة المروّوسين على معرفة اسباب الأخطاء وواجه القصور، ويسهم في معرفة المروّوسين فيما إذا كانت السلطات والصلاحيات المخولة لهم في اتخاذ القرارات كافية وفيما إذا كانوا يؤدون عملهم بصورة صحيحة، كما يتيح لهم فرص لتطوير المهارات الجديدة، وبالتالي فإن هذه الفائدة تعود على المنظمة بالارتقاء بها بفاعلية (13).

هدف البحث

الكشف عن مستوى إدارة الأداء السائدة لدى رؤساء الأقسام من خلال فقراتها ومجالاتها حسب رتبها.

حدود البحث

يتحدد البحث الحالي برؤساء الأقسام العلمية واعضاء الهيئات التدريسية في كليات الجامعة المستنصرية، للعام الدراسي (2012- 2013).

تحديد المصطلحات

إدارة الأداء:

عرفها (شوارتز، 2001) بأنها: " اسلوب من اساليب الإدارة يعتمد على الاتصال المباشر بين المدير والعاملين وهو يتضمن وضع الاهداف والتقييم المستمر من المدير الى الفرد ومن الفرد الى المدير فضلاً عن الاشادة بالأداء " (14).

عرفها نوي واخرون (Noe&et al, 2003) بأنها: العملية التي من خلالها يضمن المديرون بأن فاعليات ونشاطات ونواتج العاملين تتلائم وتنسجم مع اهداف المنظمة (15).

عرفها (ريد، 2005) بأنها: " عبارة عن مجموعة متكاملة من الآليات والعمليات التي تسهل حدوث تواصل وفهم افضل بين افراد يعملون معاً ليضيف كل منهم قيمة الى مساهمات الاخر في سبيل تحقيق تحسين متواصل في النتائج والمعايير " (16).

عرفها ارمسترونغ (Armstrong, 2006) بأنها: عملية نظامية لتحسين الأداء التنظيمي من خلال تطوير الافراد والجماعات، وهي وسيلة لاستحصال نتائج افضل للمنظمة وفرق العمل من خلال فهم وإدارة الأداء مع ما ينسجم وهيكل الاهداف المخططة والمعايير ومتطلبات الكفاءة " (17).

التعريف النظري: ومن خلال التعريفات اعلاه نجد إن جميعها تركز على التواصل بين المنظمة والمسؤول الاداري عنها من جهة وبين المرؤوسين من جهة لأجل تطوير المرؤوسين لتحقيق افضل الاهداف، وهو اهم ما يميز مفهوم إدارة الأداء. وقد تبنت الباحثتان تعريف (ريد، 2005) كونه ركز بشكل اكبر على طبيعة العلاقة والتفاهم بين الرئيس والمرؤوس بانها المحور الرئيس في احداث افضل النتائج لتحقيق الاهداف.

اما التعريف الاجرائي: الإدارة الأداء فهو (العملية التي تم تصميمها للربط بين اهداف الجامعة واهداف القسم العلمي من خلال التخطيط، وتقييم اداء المرؤوسين والأفادة من التغذية الراجعة للتقييم، وتطوير وتحسين الأداء، وتقاس من خلال الدرجة التي يحصل عليها رؤساء الأقسام العلمية من اجابات التدريسيين عنهم على فقرات (المقياس).

الإطار النظري

مفهوم إدارة الأداء

تعد إدارة الأداء نظاماً مختلفاً لأنه يتجاوز البيروقراطية والسياسات، وهو من الموضوعات المهمة لصلته المباشر بالعنصر البشري الذي يمثل محور العمليات في اي منظمة، حيث إن نظام إدارة الأداء لا تسعى فقط الى

تحريك الأداء من أجل تحقيق الأهداف وفق الخطط المعتمدة، بل إنها تسعى كذلك إلى تحقيق الأهداف بمستوى عالٍ من الكفاءة والفاعلية والجودة في الأداء.

ويرى (Molefe) إن ظهور إدارة الأداء كانت لمعالجة العيوب التي ظهرت في نظام تقييم الأداء إذ إن إدارة الأداء الأكثر تطوراً من تقييم الأداء تعظم الأداء الحالي لكل العاملين في المنظمة وتتبنى تركيزاً استراتيجياً موجه للمستقبل (18) مما أدى في السنوات الأخيرة بكثير من منظمات العالم المتقدم إلى تبني أنظمة إدارة الأداء الأكثر فاعلية، لأن مفتاح تحقيق النجاح هو العمل بشكل أكثر فاعلية، والفرد الذي يتفهم أهدافه الفردية وأهداف المنظمة سوف يكون أكثر فاعلية للتحفيز والانتاج وأكثر قدرة على تحقيق التوقعات المرغوبة (19).

وكان الباحثان (Beer&Ruh) أول من استعمل مصطلح إدارة الأداء في عام 1979 في مقالة (Employee Growth Through Performance Management) لتمييز عملية تقييم الأداء التقليدية عن إدارة الأداء إذ إن إدارة الأداء تركز في التقييم والتطوير وتشجع المشاركة الفعالة في التقييم وتؤكد على الاتصال باتجاهين متبادلين بين الرئيس والمرووسين مما يؤدي إلى تخفيف كثير من المشاكل المترابطة بتقييم الأداء (20).

إذ يعكس تطور مفهوم إدارة الأداء كمصدر بشري جديد للإدارة وكنموذج للتغيير بالتركيز في المؤسسات بعيداً عن الامر والسيطرة باتجاه تسهيل القيادة، وهذا التغيير مقترن بالإعتراف بأهمية كلاً من المرووسين والمؤسسة، وإن أداء العمل له علاقة باستراتيجية مهمة طويلة الأمد تأخذ أهداف المرووسين من إدارتهم والتي بالمقابل تدعم المهمة واهداف المنظمة (21).

ويرى (Armstrong) إن من العناصر الأساسية لنظام إدارة الأداء هي (الموافقة، القياس، والمحاورة، الدعم الإيجابي) وتعنى بقياس النتائج ومقارنتها بالتوقعات الموضوعية، من خلال التركيز على الأهداف والمعايير ومقاييس الأداء وإن إدارة الأداء تستند على التوافق مع متطلبات الدور (الأهداف)، وتحسين الأداء، وخطط التنمية الشخصية، وتوفير الاعداد للمحاورات المستمرة حول الأداء والتي تضم المعاينة المستمرة للمنجزات اتجاه الأهداف والمتطلبات والخطط، وتهتم أيضاً بالمعلومات والقيم، واهمها: (المعرفة، والمهارات، والتصرفات المطلوبة) لغرض الحصول على النتائج المنشودة (22).

وتتحقق إدارة الأداء عن طريق ادوات متعددة ومدخلات على مختلف المستويات في المنظمة، وكالاتي: أولاً التخطيط الاستراتيجي. ثانياً، تعريف أهداف المنظمات والاولويات والقيم. ثالثاً، تعريف وتطبيق أهداف الأداء المناسبة. رابعاً، ضوابط لعمليات المنظمة والواجبات والمرووسين. وتختلف دمج هذه النشاطات من مؤسسة إلى أخرى ويمكن أن تختلف ضمن المؤسسة الواحدة تبعاً لاحتياجات وأهداف تلك المؤسسات. وإذا اردنا ادراة الأداء بشكل فعال فيجب أن نضمن، إن تكون التدخلات متناسقة وكلها تتماشى مع متطلبات المؤسسات (23).

وجهات النظر في مفهوم إدارة الأداء:

يُنظر إلى إدارة الأداء من وجهات نظر متعددة يمكن حصرها بالاتي (24):

المنظور الاول: إدارة الأداء كنظام لإدارة الأداء المنظمي: يشير هذا المنظور إلى إن إدارة الأداء تتألف من ثلاثة اجزاء اساسية هي: التخطيط والتحسين المراجعة، والتي يمكن تطبيقها على أي مستوى يتم اختياره، سواء أكان شامل لكل المنظمة أو على مستوى وحدة الاعمال أو على مستوى الفريق أو الفرد العامل.

المنظور الثاني: إدارة الأداء كنظام لإدارة أداء العاملين: هذا المنظور لإدارة الأداء بشكل حلقي وبفكرة مهيمنة سائدة وهي وجوب امتلاك المديرين او العاملين لرؤية مشتركة عما هو متوقع من العاملين، وإن المشاركة والتضمين للعاملين هي من اهم الوسائل التي توصل العاملين الى هذه الرؤية المشتركة.

المنظور الثالث: إدارة الأداء كنظام لتكامل الإدارة وأداء العاملين وأداء المنظمة: ويُعد هذا المنظور مزيج بين المنظورين السابقين، وينظر الى إدارة الأداء وفق هذا المنظور على انه نظام شامل ومتكامل للمنظمة يعمل على ربط العمل الذي يقوم به كل فرد من العاملين او المديرين مع المهمة الكلية لوحدة العمل.

نظريات إدارة الأداء:

أ- نظرية التوقع:

يرجع اساس المفهوم الضمني لإدارة الأداء الى نظرية التوقع (Expectancy Theory)، إحدى نظريات الدافعية التي تعد من اهم النظريات البارزة في مجالات تغيير العمل والتحكم في دوافع العاملين نحو العمل. وقد صاغ هذه النظرية (فيكتور فروم) عام (1964) استاذ العلوم التجارية في كلية الإدارة بجامعة بيل. ويُعد توقع الأداء تقدير الفرد لاحتمال أن يؤدي جهده الى الأداء والجهود هو ليس مرادف للأداء فقد يكون الجهد مضنياً ولكن مستوى الأداء المتحقق رديئاً، إذ إن الأداء لا يعتمد على الجهد فقط وانما يعتمد كذلك على امتلاك القابليات والسمات الملائمة وتوجيه السلوك في الاتجاهات الصحيحة (25).

إن اساس فكرة نظرية التوقع التي قدمها فروم تتضمن فكرة، إن الرغبة او الميل الى عمل معين باندفاع يعتمد على مدى التوقع بأن هذا العمل ستنبعه نتائج مرغوبة لدى الافراد ولهذا فإن (فروم) يعتقد إن التشجيع او التحفيز تمثل هذه المعادلة (التحفيز = الرغبة × التوقع). كما يعتقد فروم إن مستوى الأداء يتحدد من خلال التحفيز وعلاقته بالقدرة وتمثله هذه المعادلة (الأداء = التحفيز × المقدرة) (26).

إن مستوى الأداء -جودة أداء فرد ما لعمل ما- هو دالة لعاملين هما التحفيز والقابلية، إذ يرتبط هذان العاملان على اساس إن احدهما مضروب بالآخر لان كليهما لابد من إن يتوفر لتحقيق الأداء وبعبارة اخرى إن عدم توافر احدهما لا يحقق الأداء المطلوب (27).

ويوضح (حسن، 1989) إن هذه النظرية تقوم على فرضيتين هما (28):

- 1- توقع قيام مخرجات السلوك هو اساس المفاضلة في اختيار البدائل السلوكية.
- 2- يخضع سلوك الافراد العاملين الى الرغبة في الانجاز ومدى اعتقادهم بإن اعمالهم ستسهم في انتاج المخرجات المتوقعة.

وتتحدد فاعلية الحوافز في تحقيق منفعة للفرد بعاملين (29).

- 1- مدى اتفاق الحافز مع الحاجة الملحة للفرد فكلما اتفق الحافز مع نوعية الحاجة زادت الفاعلية.
 - 2- مقدار الحافز يتناسب طردياً مع الفاعلية التي تحرك دافعية الفرد للحصول على هذه الحوافز
- ويمكن تقسيم مصادر الحوافز الى حوافز كامنة في أداء العمل وحوافز خارجية فالحوافز الكامنة في أداء العمل قد يكون مصدرها طبيعة النشاط المطلوب أدائه في العمل، فقد تنبع الحوافز الكامنة في الأداء ليس من طبيعة أنشطة الأداء وسلوكه انما من نتائج الانجاز التي يحققها الفرد في العمل، اما الحوافز الخارجية فهي التي يحصل عليها الفرد

من البيئة الخارجية المحيطة بأداء العمل مثل الاجور والمكافآت والترقية، والجو العام للمناخ التنظيمي ويتجه عدد من الباحثين الى اعتبار الحوافز الكامنة في أداء العمل أكثر فاعلية في التأثير على الدافعية من الحوافز الخارجية. ويرى (Armstrong) إن نظرية التوقع تؤيد وتدعم عمليات إدارة الأداء المصممة لتوفير التحفيز الداخلي وتطوير قدرات المرؤوسين وتوفير الافراد المؤهلين للعمل (30).

ويشير (Wade and Recardo) الى وجود افتراضين بسيطين يشكلان الاساس في إدارة الأداء الافتراض الاول عندما يصل الافراد والمرؤوسين الى فهم ما يتوقع منهم ويشاركون في صياغة هذه التوقعات فأنهم يسعون بكل ما لديهم من امكانيات لتحقيق تلك التوقعات، الافتراض الثاني إن القدرة على تلبية التوقعات تعتمد على مستوى القابليات التي يمكن تحقيقها من خلال الافراد والمرؤوسين ومستوى الدعم الذي يتلقونه من الإدارة والعمليات والموارد التي توفرها المنظمة لهم (31).

ب- نظرية فاعلية الذات:

يشير باندورا (Bandura) الى مفهوم فاعلية الذات بأنه اعتقادات الناس حول إمكانياتهم لإنتاج المستويات المحددة للأداء التي تمارس تأثيراً في الأحداث المؤثرة في حياتهم، وهذه الاعتقادات تنبع من إيمان راسخ من إن باستطاعة الفرد تنفيذ السلوك المطلوب بنجاح لتحقيق النتائج المرغوبة (32).

ويشير Armstrong (2009) إن الدافع الذاتي يرتبط مباشرةً بالاعتقاد الذاتي للأفراد في كونهم قادرين على انجاز بعض المهام وتحقيق بعض الأهداف او تعلم بعض الاشياء. ومن الأهداف المهمة لإدارة الأداء زيادة الفاعلية الذاتية للمرؤوسين من خلال اعطاءهم الفرصة للبحث والمناقشة مع رؤسائهم حول الطريقة التي يمكن من خلالها العمل أكثر. ويقع على عاتق الرؤساء تنمية وتشجيع الايمان بالذات في عقول المرؤوسين اثناء جلسات الأداء والتطوير (33). فنجد إن فاعلية الذات تحدد مقدار الجهد الذي سيبذله الأفراد، وطول المدة الزمنية التي سيثابرون بها في مواجهة العقبات في أداء عملهم، فكلما قويت فاعلية الذات المدركة لدى الفرد ازدادت قوة مواجهة موقف معين (34).

ج- نظرية وضع الهدف (Goal-setting Theory):

تعتبر هذه النظرية من النظريات المعاصر حيث قام لوك (Edwin Lock) بنشرها عام (1976) حيث بنى نظريته على افتراض بان أهداف الفرد وغاياته ونواياه الواعية هي المحدد والموجه لسلوكه والاستمرار فيه حتى تحقيق الهدف وبالتالي فإن عملية وضع الأهداف تؤدي الى دافعية عالية نحو العمل والانجاز في سبيل تحقيق الأهداف (35).

ويرى دعاء هذه النظرية (Edwin Lock and Gary Latham) إن وضع الأهداف يعزز من أداء عمل الأفراد وإن الأفراد يبذلون جهداً أكبر عندما تكون لديهم أهداف تنظيمية تتسم بالآتي:

- الوضوح و التحديد.
- قبول الأفراد للأهداف.
- مستوى صعوبة معقول يتحدى قدرات الفرد.
- حصول الفرد على تغذية راجعة باستمرار عن مدى التقدم في تحقيق الهدف.

وتدعو النظرية إلى إشراك الأفراد في وضع الأهداف التنظيمية لضمان تعهدهم وحماستهم لتحقيقها فكلما كانت نتيجة تحقيق الأهداف التنظيمية تحقق أهدافاً شخصية للفرد، كان الفرد أكثر اندفاعاً وعطاءً حتى ولو كانت هذه الأهداف صعبة المنال فالمشاركة تزيد من الولاء والقبول وكلما كانت هذه الأهداف مقبولة اندفع الأفراد أكثر للعمل و كان أدائهم عالياً (36).

إن إدارة الأداء يمكن أن تستند إلى هذه النظرية من خلال تأكيدها على وضع وتقبل الأهداف من قبل المرؤوسين مقابل أي أداء يمكن أن يقاس أو يدار، وتدعم نظرية وضع الهدف اتفاقيات الأهداف والتغذية الراجعة التي تعتبر من سمات إدارة الأداء وكومن رئيسي منها.

مجالات إدارة الأداء:

يتكون نظام إدارة الأداء من مجالات عدة وعمليات مترابطة ومتكاملة تهدف إلى ضمان الوصول إلى تحقيق أهداف المنظمة من خلال التقييم المستمر وتقديم التغذية الراجعة للأداء وخصوصاً الأداء الخاطئ قبل أن يتحول إلى جزء دائم من سلوك المرؤوسين. وقد تطرق عدد من الباحثين إلى مجالات إدارة الأداء، وعلى الرغم من طرح الكثير من المجالات لكن عموماً تم الاتفاق على أربع مجالات كانت الأكثر تطبيقاً في معظم البحوث، وهذه المجالات هي:

أ. تخطيط الأداء:

تحتل وظيفة التخطيط موقعا متميزاً بين الوظائف الإدارية التي يمارسها المدير بغض النظر عن اختصاصه الوظيفي أو موقعه في الهيكل التنظيمي. الإدارة الفعالة هي التي تبدأ عملها بالتخطيط ولا تستطيع أي منظمة أن تحقق نجاحاً متواصلاً بدون تخطيط (37).

ويُعد التخطيط أحد الجوانب الرئيسة في إدارة الأداء لأنه ينطوي على اتخاذ القرارات بشأن مسارات العمل وتوافر الموارد المطلوبة للتنفيذ وجدولة وترتيب أولويات العمل لتحقيق النتائج النهائية، إذ أنه العملية الأساسية لأرساء البنية التي يستند إليها الأداء الفعال لأي عمل أو مهمة من خلال تحديد العمل أو توصيفه وفقاً للتصميم المناسب اخذين بالحسبان قدرات الموارد البشرية وطاقاتهم التي يمكن توافرها للعمل مع وصف المناخ المحيط بالمنظمة وظروفها وامكانياتها (38).

ويرى (مكتب الموارد البشرية، في جامعة ولاية أوهايو) أن تخطيط الأداء يُعد الخطوة الأولى في عملية إدارة الأداء، وهو الحوار بين الرئيس والمرؤوسين لوضع اتفاقات وتوقعات الأداء وتوضيح ما سيتم تقييم المرؤوسين عليه والتمهيد لمرحلة التغذية الراجعة المستمرة والإشراف طوال العام (39). وأكد كل من تورينغتون وهل (Torrington & Hall) أن إعطاء المرؤوسين وصفاً للعمل أو قائمة بالأهداف ليس كافياً إذ إن هناك حاجة إلى فهم توقعات الأداء من خلال إشراك المرؤوسين في التخطيط وإن إشراك المرؤوسين أمر مهم لأنه يسمح بزيادة مساهمة المرؤوسين في تحقيق الأهداف وتوافر صورة توضيحية عن المجهود المطلوب وعن مدى إمكانية تطبيق الخطط (40).

ب- تقييم الأداء:

إن أحد الأخطاء التي يقع فيها المدبرون هي الخلط بين تقييم الأداء وإدارة الأداء لكن في الحقيقة تقييم الأداء تعد وظيفة واحدة من وظائف إدارة الأداء. تُعد عملية تقييم الأداء من العمليات الهامة التي يمارسها المدبرون في

المنظمات وعلى مستويات المنظمة جميعها بدءاً من الإدارة العليا وانتهاءً بالعاملين في اقل المراكز الوظيفية فهي تدفع الإدارات للعمل بحيوية ونشاط نتيجة مراقبة أداء المرؤوسين بشكل مستمر ، وتدفع المرؤوسين للعمل بنشاط ليظهروا بمظهر العاملين المنتجين امام رؤسائهم ولينالوا الحوافز والعلاوات المقررة لذلك .

وبقيس تقييم الأداء مدى قيام المرؤوسين بالوظائف المسندة اليهم وتحقيقهم للأهداف المطلوبة منهم ومدى تقدمهم في العمل وقدرتهم على الاستفادة من فرص الترقية وزيادة الاجور (41). فهو بمثابة تحليل أداء الفرد بكل ما يتعلق به من صفات نفسية أو بدنية أو مهارات فنية أو سلوكية أو فكرية وذلك بهدف تحديد نقاط القوة والضعف والعمل على تعزيز الاولى ومعالجة نقاط الضعف كضمان اساسي لتحقيق فاعلية المؤسسة (42).

ج- التغذية الراجعة:

بعدما يتم تعريف الأداء المتوقع ويتم قياس أداء الفرد فإن من الضروري تغذية الافراد بمعلومات عن ادائهم وهذا ما يعرف بالتغذية الراجعة أو التغذية العكسية (feedback). و التغذية الراجعة هي معلومات عن السلوك الماضي التي يتم اعطاؤها بهدف تحسين الأداء المستقبلي. كما انها عملية مستمرة بين الموظف والمدير وليست منفصلة وقائمة بحد ذاتها إذ يتم فيها تبادل المعلومات بشأن الأداء المتوقع والأداء المنجز ، ويجب إن تكون بناءة بحيث يمكن أن ننثي من خلالها على الأداء الجيد او تصحيح الأداء الضعيف، وينبغي أن تكون دائماً مرتبطة بمعايير الأداء (43). وتعد التغذية الراجعة عنصراً مهماً لكل من المنظمة والمرؤوسين. فبالنسبة للمرؤوسين فانها تسهم بأشباع حاجتهم الى المعلومات عن مدى تحقيقهم للأهداف التي يطمحون اليها، اما بالنسبة للمنظمة فإن التغذية الراجعة تحقق أمرين، الاول جعل سلوك اعضاء المنظمة موجهاً نحو تحقيق الأهداف المرغوبة، والثاني تحفز وتحافظ على مستويات عالية من الجهد من قبل اعضاء المنظمة (44).

د- تحسين وتطوير الأداء:

هذه المرحلة الاخيرة في عملية إدارة الأداء وهي التحسين والتطوير بشكل ضروري وملزم لتخطيط الأداء، وإن عملية تحسين الأداء وتطويره تستعمل المعلومات التي تم الحصول عليها من تقييم الأداء للأفادة من هذه المعلومات في تعديل الخلل في الأداء ليتوافق مع تخطيط الأداء.

وإن فكرة تحسين الأداء تستند الى اساس علاج القصور او الانحراف في الأداء الفعلي، كذلك تتجه عملية تطوير الأداء الى التعامل مع ذات العناصر بغرض الارتقاء بها الى مستويات جديدة وافضل من الكفاءة والفاعلية، ونستطيع أن نفرق بين تحسين وتطوير الأداء في إن التحسين يحاول علاج عيوب الأداء في المدى القصير والمتوسط اما التطوير يتجه الى ابتكار وادخال مستويات جديدة وأعلى من الأداء لم تكون موجودة من قبل، إذ تسعى إدارة الأداء الى تحسين الأداء الاقل تميزاً والذي لا تصل الى مستوياته المحددة في خطط الأداء المعتمدة ثم تعنى إدارة الأداء الى الارتقاء بالأداء الى مستويات افضل باستمرار (45).

مناقشة الاطار النظري:

من خلال ما تقدم يمكن التوصل الى إن إدارة الأداء نظام يتصف بالاستمرارية والتواصل وتوضيح مسؤوليات الوظيفة واوليات وتوقعات الأداء إذ إن اهم طريقة لتعزيز إدارة الأداء هو التركيز على مشاركة المرؤوسين في وضع الخطط وتوقعات الأداء وهذا ما اكد عليه (Wade and Recardo, 2001) إذ يرى إن الاساس في إدارة

الأداء عندما يصل المرؤوسين الى فهم ما يتوقع منهم والمشاركة في صياغة هذه التوقعات فانهم يسعون بكل ما لديهم من امكانيات لتحقيق تلك التوقعات . اما بالنسبة للفرق بين إدارة الأداء وتقييم الأداء فإن الباحثان تتفق مع (Armstrong, 2006) إذ إن الفرق الرئيسي بين إدارة الأداء وتقييم الأداء في إن الأخير يجرى مرة واحدة في السنة في حين إن إدارة الأداء تجرى بشكل مستمر. وتركز إدارة الأداء على التحسين وتطوير الأداء والتغذية الراجعة والتعاون بين الرئيس والمرؤوسين في تحديد الأهداف والخطط على النقيض من ذلك تقييم الأداء إذ إنها جزء من إدارة الأداء يتم من خلالها تحديد مدى مطابقة الأداء الفعلي بالمعايير الموضوعية دون اتخاذ اجراءات تصحيحية ويكون التقييم ظاهري للشخصية وأهدافه سطحيه ولا تهتم بالعلاقات بين المدير والعاملين وهذا ما يتفق مع رأي (Jones, 1999) ويمكن الاتفاق مع كل (اكوينس، 2011) و(كشوري، 2006) في إن اهم مهام إدارة الأداء هو تحديد معايير الأداء وتوثيق وتقييم ومناقشة الأداء مع كل المرؤوسين وتوفير آلية للموظفين للحصول على التغذية الراجعة المنظمة للأداء وتعزيز الرغبة في البقاء في المنظمة من خلال تنمية روح المشاركة لديهم. اما بالنسبة لأساليب إدارة الأداء فيمكن الاستنتاج بأن تمكين العاملين وإدارة الجودة الشاملة من أكثر الاساليب التي تساعد في تطبيق إدارة الأداء إذ انهما يمتلكان عناصر اساسية في الاتجاه نحو التغييرات والانشطة ويستندان اليها. ومن خلال طرح اهم النظريات في إدارة الأداء يمكن عد نظرية توقع الأداء لـ(فروم) اساسا لهذا البحث، لأن المرؤوسين يفهمون ما يتوقع منهم ويشاركون في صياغة هذه التوقعات وهذا يدعم عمليات إدارة الأداء في تحفيز العاملين وتطوير قدراتهم.

كما اعتمد البحث الحالي على مجالات إدارة الأداء التي كانت الأكثر طرحا في البحوث المتعلقة بهذا الشأن.

دراسات سابقة

لم تجد الباحثان دراسة لإدارة الأداء في تخصص الإدارة التربوية، فتوجهت الى الدراسات في الإدارة العامة، وهي ايضا لم تسعى الى التعرف على مستوى إدارة الأداء، وانما ايجاد العلاقات بين إدارة الأداء ومتغيرات اخرى، وهذه الدراسات هي:

1- دراسة كوبيثورن (Copithorne, 2001): (دراسة حالة نظام إدارة الأداء المستند الى الجدارة)

هدفت الدراسة الى تطوير ومعالجة مشاكل نظام إدارة الأداء السابق في جامعة كالجاري (Calgary) في كندا. تكونت عينة الدراسة من (28) مشرفاً و(68) عاملاً توزعوا في (4) مكاتب عامة و(4) مكاتب داخلية. استعملت الباحثان المسح العام والمقابلات كأداتين لجمع المعلومات. واهم النتائج توصلت الدراسة الى نجاح التطبيق الاولي لنظام إدارة الأداء يستند الى الجدارة لتمييز مشاكل النظام السابق والمتضمنة في ضعف دعم التطوير الوظيفي واجراءات الرقابة، وامكانيته في توجيه المنظمة نحو مدخل مستند على المهارة لتنظيم العامل (46).

2- دراسة توبيس (Teubes, 2002): (تأثير البرنامج التدريبي على مواقف المديرين اتجاه إدارة الأداء)

تحققت الدراسة من مدى تأثير البرنامج التدريبي لإدارة الأداء على مواقف المديرين اتجاه إدارة الأداء. كونت عينة الدراسة من (101) مدير. استعمل الباحث الاستبيان بوصفه اداة لجمع المعلومات. وأهم النتائج التي توصلت اليها الدراسة هي عدم وجود فروق ذات دلالة احصائية قبل تطبيق البرنامج وبعده، اي ان البرنامج لم يكون مؤثر (47).

3- دراسة (الطائي، 2007): (دور نظم المعلومات الإدارية في إدارة أداء العاملين)

هدفت الدراسة الى قياس مدى وجود علاقة بين بعدي نظم المعلومات الإدارية وإدارة أداء العاملين. تكونت عينة الدراسة من (80) شخصاً من المديرين ورؤساء الاقسام واعضاء مجلس الإدارة ورؤساء الوحدات في الشركة العامة للصناعات القطنية والشركة العامة لصناعة الالبسة الجاهزة في الموصل. استخدمت الباحثان الاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات. تم استعمال (تكرارات، النسب المئوية، المتوسطات الحسابية، معامل الارتباط البسيط، الانحدار المتعدد). من اهم النتائج التي توصلت اليها الدراسة وجود علاقة ارتباطية عالية نسبياً بين نظم المعلومات وإدارة أداء العاملين (48).

4- دراسة (الحمداني وعلي، 2008): (رأس المال الفكري واثره في إدارة أداء العاملين)

وهي دراسة تحليلية لأراء عينة من رؤساء الاقسام العلمية، وقد هدفت الى اختبار العلاقة الارتباطية بين رأس المال الفكري وإدارة الأداء للعاملين. تكونت عينة الدراسة من (61) فرداً يمثلون رؤساء الاقسام العلمية وهم يشغلون مناصب تتصف بالعمل الإداري والعلمي في جامعة الموصل. استخدم الباحثان الاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات . وتم إستعمال الاختبار التائي لعينتين مستقلتين، معامل الانحدار. واهم النتائج التي توصلت اليها الدراسة وجود علاقة طردية ذات دلالة احصائية بين رأس المال الفكري وإدارة الأداء على المستوى الكلي (49).

5- دراسة (حسن، 2011): (دور عمليات إدارة الأداء في تمييز المنظمات)

دراسة تحليلية في شركة سعد العامة، وقد هدفت الى التعرف على علاقة تطبيق اسلوب إدارة الأداء بتمييز الشركة المبحوثة. تكونت عينة الدراسة من (79) فرداً يشغلون المناصب الإدارية (العليا، الوسطى، المباشرة) في شركة سعد العامة احدى تشكيلات وزارة الاعمار والاسكان. استخدم الباحث التقارير الرسمية وسجلات الشركة المبحوثة، المقابلات الشخصية، الاستبانة، كأداة لجمع المعلومات. تم إستعمال الانحدار الخطي المتعدد، تحليل التباين، معامل ارتباط بيرسون. وإن اهم النتائج التي توصلت اليها الدراسة، هناك علاقة ارتباطية معنوية بين إدارة الأداء وتمييز الشركة (50).

6- دراسة (المحنة، 2012): (إدارة الأداء واثرها في الفاعلية التنظيمية)

دراسة ميدانية في مستشفى الحسين (ع) التعليمي -دائرة صحة كربلاء. هدفت الدراسة الى اختبار علاقة الارتباط والاثر بين إدارة الأداء والفاعلية التنظيمية في المنظمة المبحوثة. ومعرفة مدى تبني المنظمة المبحوثة لمفهوم إدارة الأداء وتوظيفها لتحقيق الفاعلية التنظيمية. تكونت عينة الدراسة من (100) شخصاً من رؤساء الاقسام الطبية ومديروا الشعب والوحدات فضلا عن الاطباء الاختصاصيين والممارسين في مستشفى الحسين التعليمي التابعة لدائرة صحة كربلاء. استخدم الباحث المقابلات الشخصية والاستبانة كأدوات لجمع المعلومات. وتم إستعمال (النسب المئوية، الوسط الحسابي، معامل ارتباط سبيرمان، الانحراف المعياري، معامل الانحدار البسيط، الاختبار التائي لعينتين مستقلتين. وقد وجدت الدراسة إن عمليات إدارة الأداء في المنظمة المبحوثة لها دور واضح في زيادة فاعليتها، وإن عملية تخطيط الأداء ودراسة المتغيرات البيئية الخاصة بالمنظمة المبحوثة تنعكس بشكل ايجابي في زيادة الفاعلية، بالرغم من تقدم إدارة الأداء، الا انها بمجملها كانت ضعيفة (51).

جوانب الاستفادة من الدراسات السابقة:

إن الدراسات السابقة قد امدت الباحثان بمؤشرات اسهمت في تحقيق رؤى للمشكلة البحثية بشكل مباشر او غير مباشر، ويمكن القول إن البحث الحالي هو استكمال متصل لما قامت به الدراسات السابقة، لاسيما وانه ركز على موضوع إدارة الأداء لدى رؤساء الاقسام في الجامعات، والذي لم يجز تناوله في أية دراسة سابقة، كما انه اعطى سعة لأهم المتغيرات التي من الضروري بحثها في هذا المجال وهي النوع والخدمة الإدارية والتخصص، ويمكن تلخيص ما افادت به الباحثان من الدراسات السابقة بما يأتي:

- بلورة متغيرات البحث واعداد اداته وتحديد المجالات وصياغة فقرات الاداة.
- افادت الباحثان من الدراسات السابقة في إختيارها لعينة البحث من حيث تحديد حجم العينة.
- إعداد بعض الجوانب المتعلقة بالخلفية النظرية للبحث.
- إختيار الوسائل الاحصائية الانسب لتحقيق أهداف البحث.

مجتمع البحث

إن المجتمع هو مجموع وحدات البحث التي يراد منها الحصول على بيانات (52). ومن أجل تحقيق أهداف البحث يجب أن يوصف المجتمع وصفاً دقيقاً لأن لكل مجتمع صفاته الخاصة (53). وإن مجتمع البحث الحالي ينقسم على فئتين، تتمثل الفئة الاولى برؤساء الاقسام العلمية في الجامعة المستنصرية وقد بلغ عددهم (81) رئيس قسم في الجامعة المستنصرية.

اما الفئة الثانية فتتمثل بتدريسي الجامعة المستنصرية للعام الدراسي (2012-2013) موزعين على (12) كليات. منها (6) كليات علمية، و(6) كليات انسانية. ويبلغ عددهم (2292) تدريسياً جامعياً . من بينهم (1190) من حملة شهادة الماجستير و(1102) من حملة شهادة الدكتوراه.

عينة البحث

بعد اجراء تحديد المجتمع الاصلي للبحث الحالي تم إختيار عينة عشوائية منه. وتُعرف العينة بأنها ذلك الجزء من المجتمع الذي تتمثل فيه كافة خصائص المجتمع الاصلي (54)، وقد تم تحديد عينة كل من رؤساء الاقسام والتدريسين في الجامعة المستنصرية وكالاتي:

أ- عينة رؤساء الاقسام:

تم اختيار عينة من رؤساء الاقسام في (7) كليات وهي (كلية الاداب، كلية التربية، كلية التربية الاساسية، كلية القانون، كلية الإدارة والاقتصاد، كلية العلوم، كلية الهندسة)، وبنسبة تزيد عن (45,67%) من المجتمع الاصلي، إذ يُفضل اختيار نسبة لا تقل عن (20%) من مجتمع البحث إذا كان صغيراً نسبياً (بضع مئات) (55)، إذ بلغ عددهم (37) رئيس قسم، بواقع (27) ذكور و(10) اناث، (14) علمي و(24) انساني، وكما موضح في الجدول (1).

الجدول (1) عينة رؤساء الاقسام موزعين بحسب التخصص والنوع

النوع	علمي	انسائي	المجموع
ذكور	12	15	27
اناث	2	8	10
المجموع	14	23	37

ب- عينة التدريسين:

قد تم اختيار عينة من التدريسين بلغ عددهم (300) تدريسي، اي بنسبة تزيد عن (13%) من المجتمع الاصلي إذ إن حجم المجتمع اذا كان كبير نسبياً (بضع الاف) فالأفضل أن لا تقل نسبة العينة عن (10%) من المجتمع الاصلي (عودة وملكاوي، 1987: ص134-135)، وقد بلغ عدد الكليات المختارة منها العينة بواقع (4) كليات انسانية و(3) كليات علمية وبواقع (155) ذكور و(145) اناث وبواقع (156) ماجستير و (144) دكتوراة. وكما موضح في الجدول (2).

الجدول (2) توزيع عينة المجتمع حسب تخصص الكلية والشهادة والنوع

المجموع	اناث	ذكور	الشهادة	تخصص الكلية
101	50	51	ماجستير	علمي
74	26	48	دكتوراه	
55	34	21	ماجستير	انساني
70	35	35	دكتوراه	
300	145	155		المجموع

اداة البحث

تتوقف دقة معلومات البحث وصلاحياتها وامكانية الاعتماد على نتائجها، على الاداة التي يعتمد عليها في جمع المعلومات، ولما كان البحث الحالي يتطلب معلومات واسعة فإن المقياس في مثل هذا البحث هو افضل اداة لبلوغ اهدافه إذ انه من الوسائل الشائعة في جمع البيانات في بحوث التربية (داود وعبد الرحمن، 1990: ص22). ولتحقيق اهداف البحث الحالي، تم اعداد اداة تتعلق بمفهوم (إدارة الاداء) من خلال الاطلاع على الادبيات النظرية والمقاييس المعدة في الدراسات السابقة (المحنة، 2012)، (حسن، 2011)، (الطائي، 2007)، (هلال، 2011)، (هاينز، 1989)، (شوارتز، 2001)، (السلمي، 2001)، (Noe&al, 2001)، (اكوينس، 2010) وقد وجدت الباحثتان إن اغلب الدراسات اتفقت على (4) مجالات وهي (التخطيط، التقييم، التغذية الراجعة، التحسين والتطوير)، لذلك تم تحديد هذه المجالات لإدارة الأداء في اعداد اداة البحث الحالي. وقد وتم اعداد (56) فقرة بشكلها الاولي بواقع (14) فقرة لكل مجال وقد اعطيت (5) بدائل وهي (دائماً، غالباً، احياناً، نادراً، ابداً) إذ تم اعطاء الاوزان (5، 4، 3، 2، 1) على التوالي.

الخصائص السيكومترية للمقياس:

1- الصدق (Validity):

لا بد للأداة ان تنتم بالصدق لكي تكون اكثر موضوعية ودقة وصلاحيه للإستعمال فلا بد التأكد من صدق الاداة. ويُعد الصدق من الشروط الواجب توافرها في اداة البحث لأنه يحدد فيما اذا كانت الاداة تقيس فعلاً ما وضعت لقياسه، فضلاً عن ملائمة فقراتها للغرض الذي وضعت من اجله (56). وقد تم التحقق من الصدق حسب عدة مؤشرات وكالاتي:

أ- الصدق الظاهري (Face Validity):



ويُعد الصدق الظاهري المظهر العام للمقياس وهو يشير الى ما يبدو من قدرة المقياس على قياس ما وضع من اجله من خلال صلة الفقرات بالمتغير المراد قياسه وبيان مضمون المقياس متفق مع الغرض منه (Anstasi & Urbina,1997:p.148).

إن افضل من يقوم بالتحقق من الصدق الظاهري للاختبار او المقياس هم الخبراء والمختصين في المجال او الظاهرة المراد قياسها (57).

وللحصول على مؤشر الصدق الظاهري قامت الباحثتان بعرض الاداة بصورتها الاولى على مجموعة من الاساتذة المحكمين والبالغ عددهم (14) محكماً من ذوي الخبرة والاختصاص في العلوم التربوية والنفسية والإدارة لتربوية*، الملحق (2)، لغرض الحكم على مدى صلاحية الفقرات، ومدى ملائمتها للمجال الرئيسي الذي تنتمي اليها، ومن ثم اجراء التعديلات التي يرونها مناسبة.

وبعد استرجاع الاداة بشكلها الاول من المحكمين، فقد تم تثبيت الفقرات الصالحة، واعادة صياغة الفقرات التي تحتاج الى تعديل وتبديل، وفصل او دمج الفقرات التي تحتاج الى ذلك، مع مراعاة نسبة (80%) فما فوق من موافقة الخبراء كونها انها تدل على صدق الفقرة، واستبعاد الفقرات التي لم تحصل على تلك النسبة او اكثر. وقد تم استخراج مربع كاي للتحقق من صدق الخبراء، فكانت جميع الفقرات دالة ماعدا (8) فقرات وهي (6)، (9)، (17)، (23)، (31)، (41)، (44)، (47) إذ كانت قيمها المحسوبة اصغر من الجدولية (3,48) عند مستوى دلالة (0,05) وبدرجة حرية (1)، وكما موضح في الجدول (3).

* الخبراء هم:

- أ.د رياض بدري ستراك/ جامعة بغداد- كلية التربية ابن الرشيد
- أ.د عبد الله احمد العبيدي/ الجامعة المستنصرية- كلية التربية الاساسية
- أ.د محمد انور السامرائي/ جامعة بغداد- كلية التربية ابن الرشيد
- أ.م.د كريم ناصر علي/ الجامعة المستنصرية- كلية التربية الاساسية
- أ.م.د هناء محمود القيسي/ الجامعة المستنصرية- كلية التربية الاساسية
- أ.م.د سامي عبد الفتاح روف/ جامعة بغداد- كلية التربية ابن الرشيد
- أ.م.د علاء حاكم الناصر/ جامعة بغداد- كلية التربية ابن الهيثم
- أ.م.د إكرام دحام زغير/ الجامعة المستنصرية- كلية التربية الاساسية
- أ.م.د جمال سالم احمد/ الجامعة المستنصرية- كلية التربية الاساسية
- أ.م.د حيدر علي حيدر/ الجامعة المستنصرية- كلية التربية
- أ.م.د عبد الحسين رزوقي/ جامعة بغداد- كلية التربية ابن الرشيد
- م.د بلسم احمد السامرائي/ جامعة بغداد- كلية التربية ابن الرشيد
- م.د رعد رحيم صالح/ الجامعة المستنصرية- كلية التربية الاساسية
- م.د سراب فاضل/ جامعة بغداد- كلية التربية ابن الهيثم

جدول (3) نتائج الصدق الظاهري لأداة البحث

ارقام الفقرات	الموافقون	غير الموافقون	النسبة المئوية	قيمة (كا ²)
33،32،30،28،22،20،15،14،7،5،4،3،1 55،54،5،52،5،43،42	14	—	%100	14
34،29،27،24،21،19،16،13،12،11،10 56،50،48،46،45،40،39،38،37،35	13	1	%93	10،286
26،36،49،18،25،8،2	12	2	%86	7،143
47،44،41،31،23،17،9،6	10	4	%71	2،571

ب- الصدق البنائي (Construct Validity):

يقصد به المدى الذي يمكن ان نقرر بموجبه ان المقياس يقيس بناءً نظرياً أو خاصية محددة (58). لذا فقد تم التحقق من صدق البناء من خلال التحليل الاحصائي للفقرات وكما يأتي:

1- القوة التمييزية للفقرات:

ويقصد بها قدرة الفقرة على التمييز بين المجموعتين المتطرفتين العليا والدنيا بالنسبة للصفة التي يقيسها للاختبار (59). إذ تم تطبيق فقرات المقياس على عينة التحليل الاحصائي البالغة (250) مستجيباً، إذ إن كل فقرة من فقرات المقياس يجب ان يقابلها (5) افراد في اقل تقدير (60).

وبعد الحصول على الدرجات الكلية لافراد عينة التحليل رُتبت الدرجات ترتيباً تنازلياً من أعلى درجة الى أوطأ درجة، ثم حددت المجموعتان المتطرفتان (العليا، والدنيا) في الدرجات الكلية إذ تم تحديد (27%) من الاستثمارات الحاصلة على الدرجات العليا و(27%) من الاستثمارات الحاصلة على الدرجات الدنيا، والبالغ عددها (68) استثماراً في كل مجموعة، واستعمل الاختبار التائي لعينتين مستقلتين لدلالة الفروق بين متوسط الاجابات لافراد العينة لكل من المجموعة العليا والمجموعة الدنيا لكل فقرة من الفقرات، إذ تبين ان جميع الفقرات دالة لان قيمها المحسوبة اكبر من القيمة الجدولية (1,96) عند مستوى الدلالة (0,05) وبدرجة حرية (66)، والجدول (4) يوضح ذلك.

2- علاقة درجة الفقرة بالدرجة الكلية للمقياس:

إن الأسلوب الآخر في تحليل الفقرات هو ايجاد العلاقة الارتباطية بين درجة كل فقرة والدرجة الكلية، ويُعد ارتباط الفقرة بالدرجة الكلية للمقياس مؤشراً لتجانس الفقرات في قياسها للظاهرة السلوكية (61). وباستعمال معامل ارتباط بيرسون تبين ان قيم معامل الارتباط المحسوبة اكبر من القيمة الجدولية (0,124) وتبين أنها دالة عند مستوى دلالة (0,05) وبدرجة حرية (248) إي ان الفقرات جميعها دالة. وكما موضح في الجدول (5).



جدول (4) : تمييز الفقرات

رقم الفقرة	المجموعة العليا		المجموعة الدنيا		القيمة الثانية المحسوبة
	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	
1	4,14	0,69	3,11	1,04	6,76
2	3,94	0,89	2,91	0,80	7,04
3	3,75	0,87	2,55	0,93	7,68
4	3,91	0,85	2,51	0,92	9,13
5	2,75	0,90	2,57	1,05	6,78
6	3,88	0,98	2,41	1,06	8,34
7	4,08	0,80	2,32	0,81	12,67
8	4,04	0,72	2,26	1,01	11,77
9	3,85	0,79	2,35	0,98	9,74
10	4,07	0,77	2,36	1,17	10,00
11	3,82	0,79	2,27	0,97	10,14
12	3,69	0,83	2,35	1,03	8,31
13	4,01	0,88	2,41	1,05	9,58
14	3,85	0,86	2,07	0,98	11,19
15	4,17	0,80	2,19	0,93	13,24
16	4,02	0,79	2,30	0,90	11,82
17	3,79	0,83	2,45	0,99	8,46
18	3,80	0,81	2,27	1,06	9,41
19	3,86	0,75	2,29	1,06	9,95
20	4,13	0,71	2,72	1,35	7,59
21	4,11	0,76	2,60	1,06	9,52
22	4,23	0,79	2,67	1,11	9,40
23	4,02	0,77	2,48	0,96	10,27
24	4,00	0,88	2,47	0,96	9,62
25	3,85	0,75	2,39	0,97	9,69
26	3,61	0,69	2,35	0,94	8,92
27	3,70	0,75	2,42	1,12	7,79
28	3,85	0,81	2,30	0,98	9,98
29	4,05	0,87	2,25	0,90	11,83
30	3,86	0,89	2,38	1,06	8,79
31	3,91	0,85	2,08	1,04	11,10
32	3,98	0,83	2,08	0,97	12,18
33	3,83	0,87	2,23	1,03	9,73
34	4,16	0,87	2,17	0,87	13,07
35	4,14	0,73	2,22	0,97	12,98
36	4,17	0,82	2,30	1,18	10,63
37	4,27	0,82	2,33	1,10	11,63
38	4,25	0,74	2,30	0,91	13,56
39	4,01	0,80	2,26	1,01	11,15
40	4,13	0,82	2,17	1,05	12,06
41	4,14	0,79	2,50	1,01	10,52
42	4,29	0,79	2,45	1,15	10,84
43	3,83	0,92	2,47	1,32	6,99
44	4,05	0,78	2,50	0,96	9,65
45	4,01	0,92	2,51	0,96	9,24
46	4,04	0,93	2,50	0,96	9,44
47	4,13	0,91	2,75	1,01	8,36
48	3,95	0,79	2,60	1,19	7,74

جدول (5) : علاقة الفقرة بالدرجة الكلية

رقم الفقرة	الدرجة الكلية	رقم الفقرة	الدرجة الكلية
1	0,36	25	0,56
2	0,43	26	0,53
3	0,48	27	0,52
4	0,57	28	0,57
5	0,49	29	0,65
6	0,54	30	0,58
7	0,64	31	0,66
8	0,60	32	0,65
9	0,55	33	0,61
10	0,58	34	0,63
11	0,58	35	0,66
12	0,51	36	0,63
13	0,57	37	0,61
14	0,64	38	0,67
15	0,65	39	0,60
16	0,58	40	0,67
17	0,55	41	0,61
18	0,58	42	0,59
19	0,55	43	0,41
20	0,48	44	0,56
21	0,56	45	0,54
22	0,54	46	0,59
23	0,56	47	0,56
24	0,56	48	0,50

3- الثبات (Reliability):

وهو الخاصية الثانية من الخصائص السيكومترية التي يجب ان تتصف بها اداة البحث. ويشير الثبات إلى درجة استقرار المقياس والتناسق بين أجزائه فهو أحد مؤشرات التحقق من دقة المقياس واتساق فقراته في قياس ما يجب قياسه (62). كما يشير الى الدقة ومدى الاتساق في تقدير العلامة الحقيقية التي يقيسها الاختبار (63).

هناك عدة اساليب لحساب الثبات وقد تم الاعتماد على طريقة معامل ألفا كرونباخ (Alpha Cronbach) والتي تقيس الاتساق الداخلي أي الثبات الداخلي لفقرات الاداة، وقد تم إتباع هذه الطريقة كونها تُعد من الطرائق المعتمدة من قبل العديد من الباحثين في هذا المجال (64).

بلغت قيمة الثبات بطريقة الفا كرونباخ لمقياس إدارة الأداء (0,95). كما تم استخراج الثبات لكل مجال وكان معامل الثبات لمجال التخطيط (0,86) ومجال التقييم (0,87) ومجال التغذية الراجعة (0,90) ومجال التحسين والتطوير (0,89)، ويُعد هذا الثبات جيداً مقارنةً بالدراسات السابقة في هذا المجال.

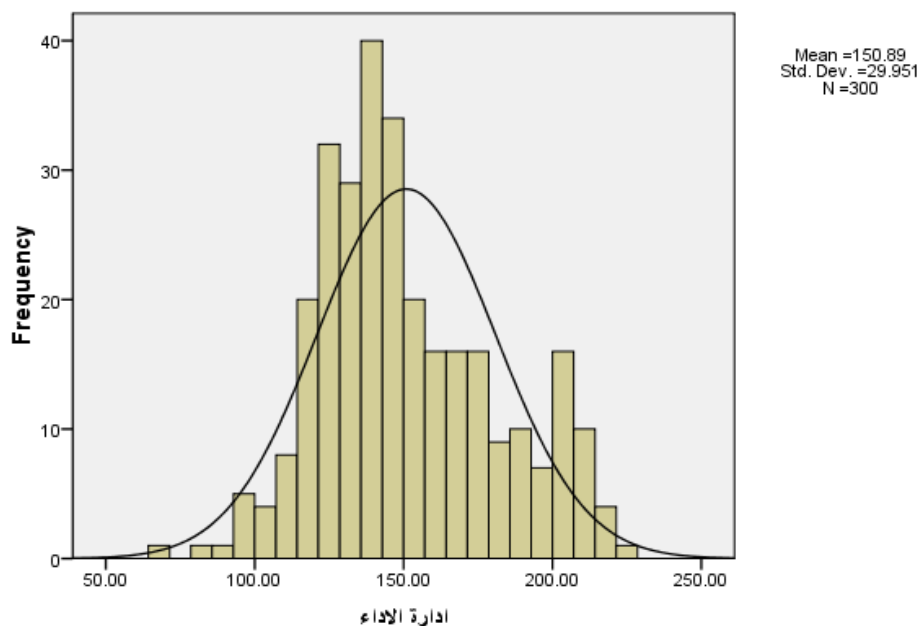
المؤشرات الاحصائية للمقياس

إذ بلغ المقياس بشكله النهائي (48) فقرة، الملحق (1)، وتم استخراج اهم المؤشرات الاحصائية للمقياس بعد إن تم تطبيقه على عينة البحث النهائية كما موضح في الجدول (6)، وكانت جميعها تشير الى إن التوزيع الاحتمالي للدرجات مناسبة وقريب من الاعتدالية وكما موضح في الشكل (1).

الجدول (6) : المؤشرات الاحصائية

المؤشرات	إدارة الاداء	التخطيط	التقييم	التغذية الراجعة	التحسين والتطوير
المتوسط الحسابي	150,88	37,32	38,02	36,56	38,97
الخطأ المعياري	1,72	0,48	0,488	0,518	0,498
الوسيط	145	36,50	37	35	38
المنوال	138	29	33	35,00	33
الانحراف المعياري	29,95	8,35	8,45	8,98	8,63
التباين	897,09	69,78	71,54	80,70	74,53
الالتواء	0,442	0,26	0,256	0,154	0,297
التفرطح	0,275	0,47	0,463	0,470	0,266
المدى	162	43	42	43	45
اقل درجة	65	17	17	14	14
اعلى درجة	227	60	59	57	59

ادارة الاداء



شكل (1) : توزيع درجات افراد العينة على مقياس إدارة الاداء

ويتبين من المؤشرات الاحصائية وخاصة للمقياس ككل في الجدول (6) والاشكال (1، 2، 3، 4) ان البيانات توزيعها قريب من الاعتدالية.

الوسائل الاحصائية

تم استعمال الحقيبة الاحصائية للعلوم الاجتماعية المعروفة بـ (Statistical Package For Social Science) في معالجة البيانات وتحليلها إحصائياً، من خلال تطبيق الوسائل الاحصائية الاتية:

- 1- مربع كاي (X^2 - Test)، لايجاد الصدق الظاهري.
- 2- معامل ارتباط بيرسون (Pearson - Correlation)، لاستخراج العلاقة الارتباطية بين كل درجة فقرة والدرجة الكلية للمقياس.
- 3- معادلة الفا كرونباخ (Cronbach Alfa) لاستخراج الثبات بطريقة الاتساق الداخلي.
- 4- الاختبار التائي لعينتين مستقلتين (Independent Samples t-test)، وقد استعمل لمعرفة دلالة الفرق بين المجموعة العليا والدنيا في استخراج القوة التمييزية ل فقرات المقياس.
- 5- الوسط المرجح والنسبة المئوية والانحراف المعياري، لمعرفة حدة فقرات الاداء.

عرض النتائج وتفسيرها

للتحقق من هدف البحث تم استعمال الوسط الحسابي والانحراف المعياري والنسبة المئوية لكل فقرة من فقرات مقياس إدارة الأداء ومجالاته، وتبين ان قيم الوسط الحسابي تراوحت بين (3,42) بوصفها اعلى وسط حسابي وبين (2,93) بوصفها اقل وسط حسابي، واحتلت المرتبة الاولى الفقرة (43)، في حين احتلت المرتبة الاخيرة الفقرة (26)، وكانت جميع الفقرات اعلى من البديل الوسط (3) ماعدا (5) فقرات وهي (18، 31، 25، 12، 26) إذ ان وسطها الحسابي اقل من البديل الوسط.

أ- مجال التخطيط:

أما بالنسبة لمجال التخطيط فقد احتلت الفقرة (1) المرتبة (1) التي تنص على: (يحرص على ان تشمل الخطط على (الرؤية- الرسالة- الهدف)) بوسط حسابي (3,53) وانحراف معياري (1,13)، أي ان الخطط التي يضعها رئيس القسم تكون واضحة الاهداف وتكون الرؤية مفهومة ويمكن استيعابها وتثير دافعية التدريسين للعمل، أما المرتبة الاخيرة احتلتها الفقرة (12) وهي: (يعتمد على قاعدة معلومات لدعم عملية التخطيط)، بوسط حسابي (2,97) وانحراف معياري (1,13)، اي ان رئيس القسم من وجهة نظر التدريسين لا يعتمد على قاعدة معلومات يدعم بها الخطط لتكون مواكبة للتطورات الحاصلة في مجال التخطيط، والجدول (7) يوضح ذلك.

ب- مجال التقييم:

وبالنسبة لمجال التقييم فقد احتلت الفقرة (20) المرتبة (1) التي تنص على: (يوفر من خلال التقييم مناخاً تنظيمياً جيداً)، بوسط حسابي (3,40) وانحراف معياري (1,19)، لان إدارة الأداء تهتم بشكل كبير بالعلاقات المشتركة بين المدير والمرووسين (65).



الجدول (7) : ترتيب فقرات مجال التخطيط من الاعلى الى الادنى

الرتبة	الفقرات	مضمون الفقرة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية
1	1	يحرص على إن تشمل الخطط على (الرؤية- الرسالة- الاهداف).	3,53	1,13	70,53
2	2	تنسم الخطط التي يضعها بالواقعية القابلة للتطبيق.	3,30	0,99	66,00
3	3	يضع خططاً تتضمن بدائل لمواجهة المتغيرات المستجدة.	3,14	0,99	62,73
4	8	يحدد كيفية مساهمة نتائج عمل التدريسي في تحقيق اهداف القسم.	3,12	1,15	62,47
5	4	يراعي الشفافية اعداد الخطط.	3,10	1,05	61,93
6	10	يحدد من خلال التخطيط الامكانيات المطلوبة مستقبلاً.	3,07	1,15	61,33
7	7	يرمي الى تنظيم الاهداف والخطط الاستراتيجية للقسم.	3,04	1,14	60,80
8	5	يتوقع المشكلات التي قد تواجه القسم.	3,03	0,99	60,53
9	9	يستعلم من التدريسي عن احتياجاته من معلومات والموارد.	3,02	1,12	60,33
10	6	يحرص على اشراك التدريسين في عملية التخطيط.	3,01	1,10	60,13
11	11	يحدد المهام التي ينبغي القيام بها خلال فترة زمنية محددة.	3,01	1,11	60,27
12	12	يعتمد على قاعدة معلومات لدعم عملية التخطيط.	2,97	1,13	59,40

اي إن التقييم لا يتم من اجل معاقبة المروؤسين الذين يرتكبون اخطاء في العمل بل من اجل مساعدتهم لاصلاح تلك الاخطاء، لهذا السبب يرى التدريسيين إن رئيس القسم يهيء لهم مناخاً تنظيمياً جيداً اثناء عملية التقييم، اما المرتبة الاخيرة احتلتها الفقرة (18) التي تنص على: (يحلل نتائج التقييم للكشف عن نقاط القوة والضعف) بوسط حسابي (2,99) وانحراف معياري (1,12)، اي إن رئيس القسم يعاني من ضعف في تشخيص مواطن القوة والضعف في إداء التدريسين اثناء التقييم، إذ إن تشخيص نقاط القوة والضعف في عملية إدارة الأداء مهم جداً ويعتمد عليها في تقديم التغذية الراجعة، والجدول (8) يوضح ذلك:



الجدول (8) : ترتيب فقرات مجال التقييم من الاعلى الى الادنى

الرتب	الفقرات	مضمون الفقرة	الوسيط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية
1	20	يوفر من خلال التقييم مناخاً تنظيمياً جيداً.	3,40	1,19	68,00
2	22	يحرص على معرفة مدى التزام التدريسي بساعات الدوام الرسمي.	3,34	1,13	66,73
3	21	يسعى الى معرفة مدى قدرة التدريسي على ايصال المادة العلمية.	3,24	1,08	64,73
4	16	يسعى الى معرفة مدى فاعلية مرسومه في تنفيذ الاهداف والغايات.	3,21	1,15	64,13
5	15	يتصف بالموضوعية في تقييمه للهيئة التدريسية.	3,20	1,23	64,07
6	13	يعمل على تقييم إداء التدريسين بشكل مستمر.	3,19	1,13	63,80
7	23	يسعى الى معرفة مدى قدرة التدريسين على تقييم الطلبة.	3,14	1,03	62,80
8	24	يتجنب التخمينات في تقييم إداء التدريسين.	3,12	1,02	62,47
9	17	يستخدم مصادر عديدة لجمع المعلومات عن الأداء مثل (التدريسين- الطلبة- الانشطة الاخرى).	3,11	1,10	62,13
10	19	يسعى الى معرفة مدى مساهمة التدريسي في تطوير المادة العلمية.	3,05	1,14	60,93
11	14	يعتمد نظاماً رصيناً لتقييم مقترحات التدريسين وتطبيقها.	3,04	1,17	60,87
12	18	يحلل نتائج التقييم للكشف عن نقاط القوة والضعف.	2,99	1,12	59,80

ج- مجال التغذية الراجعة:

امافي مجال التغذية الراجعة احتلت الفقرة (36) المرتبة (1) وهي: (يسمح للتدريسين بالتعبير عن ارائهم حول ادائهم اثناء تقديم التغذية الراجعة) بوسط حسابي (3,17) وانحراف معياري (1,20)، بما إن إدارة الأداء هي عملية مشتركة فانه من المهم لرئيس القسم السماح للتدريسين بالتعبير عن ارائهم من اجل فهم ومعرفة الاسباب التي ادت الى ضعف الاداء، ويبدو إن هذا الامر سائد لدى رؤساء الاقسام. في حين احتلت المرتبة الاخيرة الفقرة (26) التي تنص على: (يستخدم التغذية الراجعة للتقليل من الضعف المحتمل في الاداء) بوسط حسابي (2,93) وانحراف معياري (1)، إن الغرض الاساسي من التغذية الراجعة معالجة وتقليل ضعف الأداء حيث تعمل على اصلاح الاخطاء التي تم تشخيصها في الأداء ولقد تبين إن رئيس القسم يعاني من ضعف في تقديم التغذية الراجعة ومعالجة اخطاءهم من خلالها، وقد يعود السبب في ذلك الى إن رؤساء الاقسام يواجهون بعض الصعوبات في هذا الجانب كونهم لا يرغبون بتعريض علاقاتهم مع مرسوميهم للمشاكل فيتجنبون الاعلان خاصة عن جوانب الضعف للمرؤوسين (66). والجدول (9) يوضح ذلك.



الجدول (9) : ترتيب فقرات مجال التغذية الراجعة من الاعلى الى الادنى

الرتب	الفقرات	مضمون الفقرة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية
1	36	يسمح للتدريسين بالتعبير عن آرائهم حول ادائهم اثناء تقديم التغذية الراجعة.	3,17	1,20	63,47
2	29	يساهم في تصحيح الأداء الوظيفي من خلال الحوار المباشر بينه وبين التدريسين حول الاداء.	3,13	1,14	62,60
3	35	يستخدم التغذية الراجعة في القسم من اجل تطوير الابداع.	3,12	1,14	62,33
4	34	يحافظ على سرية التقييم ونتائجه الضعيفة لبعض التدريسين.	3,11	1,18	62,20
5	30	يسعى الى تزويد التدريسين بمعلومات سرية عن ادائهم.	3,06	1,14	61,13
6	28	يستخدم التغذية الراجعة للتأثير في اتجاهات التدريسين ايجابياً نحو عملهم.	3,05	1,11	61,17
7	32	يستخدم التغذية الراجعة لرفع معنويات التدريسين وزيادة شعورهم بالانجاز.	3,02	1,17	60,33
8	27	يُظهر من خلال التغذية الراجعة السلوك الذي يسهم في انجاح الاداء.	3,01	1,04	60,27
9	33	يمكن من خلال التغذية الراجعة من تعزيز الاستمرارية في تقييم الاداء.	3,00	1,09	60,00
10	31	يحسن استعمال التغذية الراجعة كوسيلة لتطوير تفكير التدريسين.	2,99	1,16	59,80
11	25	يساعد التدريسين على اكتشاف نقاط الضعف والقوة بعد تقييمهم.	2,98	1,03	59,60
12	26	يستخدم التغذية الراجعة للتقليل من الضعف المحتمل في الاداء.	2,93	1,01	58,53

د- مجال التحسين والتطوير:

أما بالنسبة لمجال التحسين والتطوير فقد احتلت الفقرة (43) المرتبة (1) التي تنص على: (يطور قدرات التدريسين من خلال توفير دورات تطويرية لهم) ذات الوسط الحسابي (3,42) والانحراف المعياري (1,25)، أي أنه من وجهة نظر التدريسين هناك اهتمام كبير من رئيس القسم لتطوير مهاراتهم وقدراتهم وسعيه إلى تحقيق الأهداف التي تتعلق بمستوى كفاءة وفعالية الأداء إذ يسعى رؤساء الأقسام إلى تطوير القسم من خلال تطوير التدريسين وإشراكهم في دورات تطويرية. في حين احتلت المرتبة الأخيرة الفقرة (40) التي تنص على: (يهتم بخلق بيئة تشجع الأفكار الجديدة)، بوسط حسابي (3,08) وانحراف معياري (1,12). ورغم كونها أقل الفقرات رتبة في هذا المجال إلا أنها تُعد محققة كون قيمة الوسط الحسابي لها أعلى من الوسط البديل، وهذا يعني إن رئيس القسم يهتم بتوفير الوسائل اللازمة للتدريسين من أجل تشجيع الأفكار الجديدة التي تساهم بتطوير القسم وإن كانت بشكل أقل من غيرها من الأمور المتعلقة بالتحسين والتطوير (10) يوضح ذلك:

**الجدول (10) : ترتيب فقرات مجال التحسين والتطوير من الاعلى الى الادنى**

الرتب	الفقرات	مضمون الفقرة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية
1	43	يطور قدرات التدريسين من خلال توفير دورات تطويرية لهم.	3,42	1,25	68,47
2	42	يشجع التدريسين على المشاركة في الندوات والمؤتمرات.	3,34	1,19	66,87
3	45	يشرك التدريسين في لجان مختلفة لتطويرهم.	3,32	1,08	66,47
4	47	يحث التدريسين على استعمال مصادر حديثة في التدريس.	3,30	1,09	65,93
5	44	يحث التدريسين على تأليف واعداد المؤلفات والبحوث.	3,29	1,09	65,87
6	48	يحث التدريسين على تطوير قدراتهم في الاشراف على الاطاريح والرسائل والبحوث.	3,29	1,13	65,80
7	46	يحث التدريسين على المشاركة في خدمة المجتمع.	3,27	1,08	65,40
8	37	يعمل على استقطاب الافكار التي تطور العمل في القسم.	3,22	1,25	64,33
9	38	يشجع التدريسين على تطوير انفسهم.	3,17	1,12	63,33
10	41	يحث التدريسين على انجاز الاهداف التطويرية التي يضعها.	3,17	1,14	63,33
11	39	يوفر مهام تطويرية تمكن التدريسين من اكتساب خبرات جديدة.	3,10	1,13	62,07
12	40	يهتم بخلق بيئة تشجع الافكار الجديدة.	3,08	1,12	61,60

اما بالنسبة للمجالات فقد تم استخراج معدلات الفقرات لكل مجال واستخراج معدل الوسط الحسابي للمجال وكذلك معدلات الانحرافات والنسب المئوية، ثم تم ترتيبها كما موضح في الجدول (11).

الجدول (11) : ترتيب المجالات إدارة الأداء الساندة لدى رؤساء الاقسام

الرتب	المجالات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية
1	التحسين والتطوير	3,25	1,14	64,96
2	التقييم	3,17	1,12	63,37
3	التخطيط	3,11	1,09	62,21
4	التغذية الراجعة	3,05	1,12	60,94

وكما موضح في الجدول (11) إن مجال التحسين والتطوير قد احتل المرتبة الاولى، وهذا يعني إن التطورات الحاصلة في مجال الأداء وظهور الاساليب الجديدة والفعالة قد اثرت على رؤساء الاقسام بشكل ايجابي مما ادى الى خلق اتجاهات ايجابية للتدريسين نحو عملهم ويخلق فرص للنمو والتطور لاكتساب خبرات جديدة من اجل تطوير القسم. ورغم إن مجال التغذية الراجعة يُعد بمستوى مقبول باعتبار إن معدل الاوساط اعلى من (3)، الا انه احتل المرتبة الاخيرة، وقد يكون السبب هو إن الكثير من الكوادر التدريسية لايتأثرون بتقييماتهم ايجابياً ولا ينقحون سلبياتهم حسب مفهوم التغذية الراجعة، او ربما إن رؤساء الاقسام وإن كانوا يقدمون التغذية الراجعة لمؤسسيهم ولكن ربما يتجنبوا بعض الامور المتعلقة بالمواجهة وبتشخيص نقاط الضعف للمؤسسين.

الاستنتاجات

في ضوء النتائج التي كشف عنها البحث الحالي فإنه يمكن التوصل إلى الاستنتاجات الآتية:

- 1- رغم وجود معوقات كثيرة تواجهها العملية الإدارية في البلد، الا اننا نجد إن نظام إدارة الأداء مطبق في الجامعة المستنصرية.
- 2- إن افضل المفاهيم في إدارة الأداء من ناحية التطبيق هي التحسين والتطوير اما الاقل تطبيقاً هي التغذية الراجعة.

التوصيات

في ضوء ما أسفرت عنه نتائج البحث ، فإن الباحثان توصي بالاتي:

- 1- توجيه الاعلام الجامعي حول اهمية تعزيز إدارة الأداء الاكاديمي حتى ينمو التطوير الإداري، وليتوسع مفهوم إدارة الأداء ويشمل شرائح اكبر ومتغيرات اكثر.
- 2- ينبغي على الجامعة توجيه رؤساء اقسامها والذكور بضرورة تقديم التغذية الراجعة المناسبة للتدريسين واعلامهم بنقاط الضعف في بعض الجوانب لتلافيها مستقبلاً.

المقترحات

في ضوء نتائج البحث تقترح الباحثان مايتأتي:

- 1- إجراء دراسة مماثلة للبحث الحالي تطبيق على عينات من جميع الجامعات العراقية
- 2- إجراء دراسة مماثلة لمستوى إدارة الأداء في الكليات الاهلية.
- 3- إجراء دراسة ارتباطية للتعرف على علاقة إدارة الأداء بالفاعلية التنظيمية.
- 3- إجراء دراسة ارتباطية للتعرف على علاقة إدارة الأداء بالذكاء الانفعالي.
- 4- إجراء دراسة مماثلة لمستوى إدارة الأداء بإستعمال وسائل حديثة لقياس الأداء مثل (بطاقة الأداء المتوازن، سيكما6).

المصادر

1. حرب، محمد حمد، (1998): الإدارة الجامعية – إحتياجات التطوير المهني والإداري لرؤساء الأقسام الاكاديمية في الجامعات، ط1، عمان- الاردن، دار اليازوري العلمية، ص51
2. الكردي، احمد السيد، (2010): إدارة الأداء المتميزة للموارد البشرية في منظمات الاعمال العصرية، مصر، ص8.

3. السلمي، علي، (1998): تطوير أداء وتجديد المنظمات، دار القباء الطباعة والنشر والتوزيع، مصر، ص139-140.
4. محمود، محمد مصطفى، (2012): موسوعة تقييم أداء العاملين والمنظمات، مصر، ص107-108.
5. Pulakos. Elaine,(2009): Performance management : a new approach for driving business results, Library of Congress Cataloging-in-Publication Data, p.4.
6. الدهشان، جمال علي والسيسي، جمال احمد، (2005): أداء رؤساء الاقسام الاكاديمية لمسؤولياتهم المهنية وعلاقته برضا اعضاء هيئة التدريس عن عملهم، المؤتمر السنوي الثاني عشر (العربي الرابع)، لمركز تطوير التعليم الجامعي، جامعة عين شمس، ص2.
7. وزارة التعليم العالي والبحث العلمي، (1992): الملف التقويمي لكفاءة الأداء الإداري وسبل المفاضلة فيه، جهاز التفقيش والاشراف، العراق، ص5.
8. التل، سعيد، (1986): دراسات في التعليم الجامعي، دار اللواء للنشر – عمان، ص88.
9. الدهشان، جمال علي والسيسي، جمال احمد، (2005): أداء رؤساء الاقسام الاكاديمية لمسؤولياتهم المهنية وعلاقته برضا اعضاء هيئة التدريس عن عملهم، المؤتمر السنوي الثاني عشر (العربي الرابع)، لمركز تطوير التعليم الجامعي، جامعة عين شمس، ص1.
10. المحنة، رياض عبد الواحد موسى، (2012): إدارة الأداء واثرها في الفاعلية التنظيمية، رسالة ماجستير غير منشورة كلية الإدارة والاقتصاد – جامعة بغداد، ص40.
11. شوارتز، اندرو اي، (2001): إدارة الأداء : دليل النجاح في العمل، ط1، ترجمة مكتبة جرير، مكتبة جرير، الرياض، ص4.
12. اكوينس، هيرمان، ترجمة د. عبد المطلب عامر، (2011): إدارة الأداء، دار الفكر للنشر، الاردن- عمان، ص24-26.
13. Bacal, Robert, (1999) : Handbook of Performance Management, A Briefcase Book, McGraw- Hill, Maidenhead, p.34.
14. شوارتز، اندرو اي، (2001): إدارة الأداء : دليل النجاح في العمل، ط1، ترجمة مكتبة جرير، مكتبة، ص7.
15. Noe, Raymond A. &Hollenbeck, John R.&Gerhart, Barry & wright, Patrick M., (2003): Human Resource Management : Gaining A competitive Advantage, McGram-Hill companies, Inc, P.234.
16. ريد، بيترج، (2005): القيادة المتميزة صياغة استراتيجيات للتغيير، ترجمة علا احمد، ط1، ص198.
17. Armstrong, Michael, (2006): Performance Management: Key Strategies and Practical Guidelines, 3rd , Kogan Page limited , U.K,p.1.
18. Molefe, Gabedi Nicholas,(2004):"A support Staff Performance management Model For A selected Tertiary Institution in the Tshwane metropolitan Area", Dessertation for commerce degree MSc. ,Rand Afrikaans University, p.80.
19. Beardwell,I.&Holdren,I.,(2001):Human Resource Management :A contemporary Approach, 3rd ed., Rototito lombarda, Italy, p.332.
20. Armstrong, Michael , (2002): "A Hand Book of Management Techniques" 3rd Edition, KoganPag,USA, p.239.
21. Kamuna, Elizabeth, (2007):Conditions Necessary For Effective Performance Management System: A Case For Deloitte & Touche, Dissertation for Business Administration degree MSc, University of Nairobi, p.14.
22. Armstrong, Michael, (2006): Performance Management: Key Strategies and Practical Guidelines, 3rd , Kogan Page limited , U.K,p.3.
23. Kamuna, Elizabeth, (2007):Conditions Necessary For Effective Performance Management System: A Case For Deloitte & Touche, Dissertation for Business Administration degree MSc, University of Nairobi, p.14.
24. Williams,RS,(1999):Performance Management–Perspectives on Employee Performance, International Thompson Business Press, London, p.9.

25. الشماع، (2000): خليل محمد حسن وخضير كاظم محمود، نظرية المنظمة، دار الميرة للنشر والتوزيع، عمان، ص238.
26. النجار، محمد عدنان، (1980): الاسس العلمية لنظرية التنظيم والإدارة، دار الفكر دمشق، ص237.
27. الشماع، خليل محمد، (2007): مبادئ الإدارة مع التركيز على إدارة الأعمال، دار الميسرة، عمان، ص282.
28. حسن، محمد حربي، (1989): علم المنظمة، مديرية دار الكتب للطباعة والنشر، بغداد، ص167.
29. القيسي، هناء محمود، (2009): الإدارة التربوية "مبادئ ونظريات وتطور"، دار المناهج – عمان ص32-33.
30. Armstrong, Michael, (2009): handbook of performance management : an evidence-based Guide to delivering high performance , 4th ed, United Kingdom- London, p.39.
31. Wade, David & Recardo , Ronald, (2001): "Corporate Performance Management: How to Build a Better Organization through Measurement- Driven Strategic Alignment" Butterworth- Heinemann, p.7.
32. Bandura, A.; Adams, Nancy & Beyer, Janic,(1977): Cognitive Processes Mediating Behavioral Change, Journal of Personality and Social Psychology, Vol.35, No.3, pp.126.
33. Armstrong, Michael, (2009): handbook of performance management : an evidence-based Guide to delivering high performance , 4th ed, United Kingdom- London, p.39.
34. Bandura, A.; Reese, Linda & Adams, Nancy, (1983): Microanalysis of Action and Fear Arousal as a Function of Differential Levels of Perceived Self Efficacy, Journal of Personality and Social Psychology, Vol.43, No.1, p. 7.
35. المصري، جمال نمر موسي، (2009): اثر التعويضات في رضا العاملين في الجامعة الاسلامية بغزة، رسالة ماجستير منشورة، كلية التجارة – الجامعة الاسلامية بغزة، ص34.
36. اوحانيان، دانيال، (د.ت): التحفيز، بحث منشور، كلية الاقتصاد، جامعة دمشق، ص7.
- والتوزيع، للنشر الحديثة الكتب عالم البشرية، إدارة الموارد حرحوش، (2002): عادل صالح سعيد، مؤيد 37. السالم، عمان – الاردن، ص103.
38. السلمي، علي، (2001): إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، مصر، ص137.
39. Office Of Human Resources, (2004): Hand Book For The Core Performance Management Process, The Ohio State University, p. 9.
40. Torrington, Derek & Hall, Laura & Taylor, Stephen, (2002): Human Pesources Management, 5th , Ed., Pearson Education Limited, p. 319.
- مصر، القاهرة، والنشر، للطباعة القباء دار والعاملين، أداء الشركات تقييم كيف زهير، (2001): 41. ثابت، ص191.
- والتوزيع، للنشر الحديثة الكتب عالم البشرية، إدارة الموارد حرحوش، (2002): عادل صالح سعيد، مؤيد 42. السالم، عمان – الاردن، ص120.
43. الشمراني، غادة شهير، (2009): اثر التغذية الراجعة على تطوير الأداء الوظيفي، دراسة على الاجهزة الحكومية في مدينة رياض، رسالة ماجستير منشورة، جامعة الملك سعود- كلية إدارة اعمال، ص10.
44. اليامي، احمد مداوس، (2004): العلاقة بين ابعاد التغذية الراجعة عن الأداء وبين أداء المرؤوسين ورضاهم الوظيفي، المجلة العربية للعلوم الإدارية، العدد (1)، مجلد (14)، ص11.
45. الكردي، احمد السيد، (2010): إدارة الأداء المتميزة للموارد البشرية في منظمات الاعمال العصرية، مصر، ص25.
46. Copithorne , Kevin, (2001): "Case Study Of A C ompetency-Based performance Management System" , Dissertation For Business Administration Degree MSc., National library of Canada , University of Calgary, Alberta.
47. Teubes, Susanna Wilhelmina, (2002): "The Effect of A Training Programmeed the Attitude of Managers Towards Performance Management", Dissertation for art Degree MSc. , University of South Africa.

48. الطائي، يسرى غازي حسن، (2007): دور نظم المعلومات الإدارية في إدارة أداء العاملين، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الإدارة والاقتصاد- جامعة الموصل.
- إدارة أداء في واثره الفكري المال 49. الحمداني، ناهدة اسماعيل عبد الله وعلي، علي اكرم عبد الله، (2008): رأس ، كلية الإدارة والاقتصاد – جامعة "موصل جامعة في العلمية الاقسام من رؤساء عينة لأراء تحليلية دراسة " العاملين الموصل، مجلة تنمية الرافدين، العدد (98)، المجلد (32)، ص119-145.
50. حسن، خالد احمد، (2011): دور عمليات إدارة الأداء في تمييز المنظمات دراسة تحليلية في شركة سعد العامة، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التقنية الإدارية، بغداد.
51. المحنة، رياض عبد الواحد موسى، (2012): إدارة الأداء واثرها في الفاعلية التنظيمية، رسالة ماجستير غير منشورة كلية الإدارة والاقتصاد – جامعة بغداد.
52. داوود، عزيز حنا، وعبد الرحمن، أنور سعيد، (1990): مناهج البحث التربوي، دار الحكمة للطباعة والنشر، ص66.
35. Borg , W.R . , (1981) : Applying Educational Research A Practical Guide for Teachers, New York, London, p.170.
54. الجادري، عدنان حسين، (2007): الاحصاء الوصفي في العلوم التربوية، ط2، دار الميسرة للنشر، عمان.ص20.
55. عودة، احمد سليمان، وملكاوي، فتحي حسن، (1987): اساسيات البحث العلمي في التربية والعلوم الانسانية، جامعة يرموك، زرقاء – الاردن، ص134-135.
56. الغريب، رمزية، (1985): التقويم والقياس النفسي والتربوي، مكتبة الانجلو المصرية، القاهرة ص.271.
57. Allen, M. & Yen , W., (1979) : Introduction to measurement theory , California , Book- Cole. P. 95.
58. Stanley,j.& Hopkins, K. ,(1972): Educational and Psychological Measurement and Evaluation , new jersey , prentice hall , p.111.
59. Eble, R.L., (1972): Educational Measurement Englewood Cliffs, New Jersey , p.90.
60. Nunnally, J.C., (1967): Psychometric Theory, New York, Mc Graw-Hill, p.260.
61. Allen, M. & Yen , W., (1979) : Introduction to measurement theory , California , Book- Cole. P. 124.
62. الأمام، مصطفى، وآخرون، (1990): التقويم والقياس، بغداد، دار الحكمة للطباعة والنشر، ص143 .
63. عودة، احمد سليمان، وملكاوي، فتحي حسن، (1992): اساسيات البحث العلمي في التربية وعلم النفس، ط2، اربد، مكتبة الكناني ، ص194.
64. صلاح الدين، محمود، (2000): القياس والتقويم التربوي والنفسي اساسياته وتطبيقاته المعاصرة، دار الفكر العربي، القاهرة، مصر، ص166.
65. Jones,Pam,(1999):The Performance Management Pocketbook, 1st, Ed., Management Pocketbook Ltd., U.K, p.14.
66. Pulakos. Elaine,(2009): Performance management : a new approach for driving business results, Library of Congress Cataloging-in-Publication Data, p.4.

ملحق (1)
مقياس ادارة الاداءالجامعة المستنصرية
كلية التربية الاساسية
الدراسات العليا/ الإدارة التربوية

الاستاذ الفاضل

تحية طيبة

تضع الباحثتان بين يديكم اداة تدور فقراتها حول اسلوب رؤساء الاقسام المتبع في الجامعة المستنصرية وترجو تعاونكم معها من خلال الاجابة الصريحة والموضوعية على اداة البحث، علماً بأن المعلومات التي ستذكر هي لأغراض البحث العلمي فقط وليس لها علاقة بتقييم رئيس القسم ولا حاجة لذكر الاسم شاكرين لكم هذا التعاون العلمي.

علماً ان بدائل الاجابة هي (دائماً، غالباً، احياناً، نادراً، ابدأ). يرجى وضع علامة (✓) تحت البديل الذي تراه مناسباً.

وتقبلوا فائق الشكر والتقدير

الباحثتان

ان رئيس القسم:

ت	الفقرات	دائماً	غالباً	احياناً	نادراً	ابدأ
1-	يحرص على ان تشتمل الخطط على (الرؤية – الرسالة – الاهداف).					
2-	تتسم الخطط التي يضعها بالواقعية القابلة للتطبيق.					
3-	يضع خططا تتضمن بدائل لمواجهة المتغيرات المستجدة.					
4-	يراعي الشفافية في اعداد الخطط.					
5-	يتوقع المشكلات التي قد تواجه الخطط اثناء تنفيذها.					
6-	يحرص على اشراك التدريسين في عملية التخطيط.					
7-	يرمي الى تنظيم الاهداف والخطط الاستراتيجية للقسم.					
8-	يحدد كيفية مساهمة نتائج عمل التدريسي في تحقيق اهداف القسم.					
9-	يستعلم من التدريسي عن احتياجاته من المعلومات والموارد.					
10-	يحدد من خلال التخطيط الامكانيات المطلوبة مستقبلاً.					
11-	يحدد المهام التي ينبغي القيام بها خلال فترة زمنية محددة.					
12-	يعتمد على قاعدة معلومات لدعم عملية التخطيط					
13-	يعمل على تقييم اداء التدريسين بشكل مستمر.					
14-	يعتمد نظاما رصينا لتقييم مقترحات التدريسين وتطبيقها.					
15-	يتصف بالموضوعية في تقييمه للهيئة التدريسية.					
16-	يسعى الى معرفة مدى فاعلية مروضيه في تنفيذ الاهداف والغايات					
17-	يستخدم مصادر عديدة لجمع المعلومات عن الاداء مثل (التدريسين – الطلبة – الانشطة الاخرى).					
18-	يحلل نتائج التقييم للكشف عن نقاط القوة والضعف.					
19-	يسعى الى معرفة مدى مساهمة التدريسي في تطوير المادة العلمية.					
20-	يوفر من خلال التقييم مناخا تنظيميا جيدا.					
21-	يسعى الى معرفة مدى قدرة التدريسي على اصال المادة العلمية للطلبة.					



ت	الفقرات	دائماً	غالباً	أحياناً	نادراً	أبداً
22-	يحرص على معرفة مدى التزام التدريسي بساعات الدوام الرسمي.					
23-	يسعى الى معرفة مدى قدرة التدريسي على تقييم الطلبة.					
24-	يتجنب التخمينات في تقييم أداء التدريسيين.					
25-	يساعد التدريسيين على اكتشاف نقاط القوة والضعف بعد تقييمهم.					
26-	يستخدم التغذية الراجعة للتقليل من الضعف المحتمل في الاداء.					
27-	يُظهر من خلال التغذية الراجعة السلوك الذي يسهم في انجاح الاداء.					
28-	يستخدم التغذية الراجعة للتأثير في اتجاهات التدريسيين ايجابيا نحو عملهم.					
29-	يساهم في تصحيح الأداء الوظيفي من خلال الحوار المباشر بينه وبين التدريسيين حول ادائهم.					
30-	يسعى الى تزويد التدريسيين بمعلومات موضوعية عن ادائهم.					
31-	يحسن استعمال التغذية الراجعة كوسيلة لتطوير تفكير التدريسيين.					
32-	يستخدم التغذية الراجعة لرفع معنويات التدريسيين وزيادة شعورهم بالانجاز.					
33-	يتمكن من خلال التغذية الراجعة من تعزيز الاستمرارية في تقييم الاداء.					
34-	يحافظ على سرية التقييم ونتائجه الضعيفة لبعض التدريسيين.					
35-	يستخدم التغذية الراجعة في القسم من اجل تطوير الابداع.					
36-	يسمح للتدريسيين بالتعبير عن ارائهم حول ادائهم اثناء تقديم التغذية الراجعة.					
37-	يعمل على استقطاب الافكار التي تطور العمل في القسم.					
38-	يشجع التدريسيين على تطوير انفسهم.					
39-	يوفر مهام تطويرية تمكن التدريسيين من اكتساب خبرات جديدة.					
40-	يهتم بخلق بيئة تشجع الافكار الجديدة.					
41-	يحث التدريسيين على انجاز الاهداف التطويرية التي يضعها.					
42-	يشجع التدريسيين على المشاركة في الندوات والمؤتمرات.					
43-	يطور قدرات التدريسيين من خلال توفير دورات تطويرية لهم					
44-	يحث التدريسيين على تأليف واعداد المؤلفات والبحوث					
45-	يشرك التدريسيين في لجان مختلفة لتطويرهم					
46-	يحث التدريسيين على المشاركة في خدمة المجتمع					
47-	يحث التدريسيين على استخدام المصادر الحديثة في التدريس					
48-	يحث التدريسيين على تطوير قدراتهم في الاشراف على الاطاريح والرسائل والبحوث					