

إدارة الأداء لدى رؤساء الأقسام في كليات جامعة ديالى من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية

م.د. سهام عبدا لله حسين sihammm@gmail.com

كلية التربية للعلوم الإنسانية / جامعة ديالى
الكلمة المفتاحية: ادرارة الأداء

Keywords: The Performance Management

تاريخ استلام البحث : ٢٥ / ٣ / ٢٠١٨

DOI:10.23813/FA/74/9

FA-201806-74D-113

الملخص:

تظهر مشكلة البحث من خلال تردد بعض رؤساء الأقسام في تطبيق إدارة الأداء وعدم الالتزام بأسلوب محدد ونظام معتمد في كيفية التعامل مع المرؤوسين والسعي إلى تقادي المواقف التي يضطر فيها الرئيس إلى المناقشة والجدل مع المرؤوسين لإثبات صحة تقييمه لمستوى أدائهم والميل الى التخفيف من القيود التي يفرضها النظام على حرية ووقت الرئيس . أما أهمية البحث فتكمن في الدور المهم الذي يشغله رئيس القسم وما يؤديه من وظائف إدارية من اجل تحقيق أهداف القسم،ولتأثر أعضاء الهيئة التدريسية بالطريقة التي يدير بها رئيس القسم أدائهم مما يدعو إلى دراسة مستوى إدارة الأداء لدى رؤساء الأقسام، أما الفصل الثاني فقد تضمن أدبيات البحث والدراسات السابقة،وتضمن الفصل الثالث إجراءات البحث ومجتمع البحث وعينته وصدق وثبات الأداة والوسائل الإحصائية أما الفصل الرابع فقد تضمن النتائج ومناقشتها والاستنتاجات والتوصيات والمقترحات.

The Performance Management of Department Heads in the Colleges of Diyala University form the Viewpoint of the Academic Staff Members

**Lecturer. Seeham Abdullah Hussein(Ph.D.)
University of Diyala
College of Education for Humanities
Educational Administration**

Abstract

The research problem arises from the reluctance of some department head to apply the performance management and being non – compliant to a specific manner and certified system in terms of how to deal with subordinate staff members . the head of department usually seeks to avoid situations whenever he\she is obliged to discuss and debate with subordinate staff members to verify his\her assessment and evaluation of subordinate staff members, level of performance and the tendency to ease the restriction which are already imposed by the system on freedom and time of the head of department.

الفصل الأول

التعريف بالبحث

مشكلة البحث:

تعد التربية والتعليم من أولويات الدول المتقدمة والتي تعي أهمية وفائدة الاهتمام بالتعليم ، اذ تعد عملية إعداد الإنسان وتوظيف طاقاته لأجل خدمة مشروعات التنمية مسالة ضرورية وجوهرية لتحقيق الأهداف المنشودة.

وحتى تحقق التربية تلك الأهداف فهي بحاجة إلى إدارة فاعلة وهادفة ومتطورة ، مع الوضع في الاعتبار إن جوهر الإدارة هو كيفية التعامل مع الموارد البشرية والمادية المتاحة وتوظيفها بشكل أفضل وامثل وذلك لتحقيق الأهداف المرجوة بأقل جهد بشري وبأدنى تكلفة في وقت مميز.(عوض الله، ٢٠١٣: ١٥) .

وبالتالي أصبح تطوير المؤسسات يشكل اهتماما علميا في جميع دول العالم، فضلا عن ذلك إن قدرة إي مجتمع على إدارة مؤسساته وبرامجه الحيوية، ليس فقط بفاعلية

وكفاءة ، وإنما بعدالة وابتكار ، تعد من أهم الخصائص التي تميز إي مجتمع عن غيره من المجتمعات ، ويعد موضوع الإدارة الجامعية من المواضيع الساخنة على مستوى العالم اجمع، ونظرا لان التعليم الجامعي أصبح يشكل قضية مهمة في جميع دول العالم.(الخطيب والخطيب، ٢٠٠٦ : ٢٣) .

ولابد للجامعة من جهاز إداري تتوافر فيه عناصر الإدارة الفاعلة لتحقيق أهدافها. ويرى بعض المتخصصين بان العملية التعليمية والتربوية في الجامعات تعتمد بالدرجة الأولى على كفاءة الجهاز الإداري ومدى توافر مجموعة من القادة ذوي الكفاءة الإدارية العالية ولديهم القدرة على إتباع الأساليب التربوية الحديثة في عملية البناء الفكري والأخلاقي لمنتسبي الجامعة (النايف، ٢٠٠٤ : ٣).

ويعد القسم الأكاديمي في الجامعة وحدة تنظيمية تقوم بدور كبير في تحقيق نشر المعرفة وتتميتها ثم تطبيقها ، وهي مهام متكاملة يتم بعضها بعضا وبينها تداخل إلى حد كبير . كما يعد رؤساء الأقسام في الكليات المختلفة مجموعة متميزة من أعضاء هيئة التدريس، ولذا فهم يمارسون من خلال اختصاصاتهم وظيفية التدريس والبحث إي أنهم أكاديميون قبل كل شيء وغير إداريين إلا إن بعضهم يمارس مهام منصب رئاسة القسم دون امتلاك للخبرات اللازمة ودون امتلاك للخبرات اللازمة على إي نوع من أنواع التدريب المسبق،(حربي ، ١٩٩٩ : ٦٩-٧٠).

ويتطلب مفهوم إدارة الأداء من رؤساء الأقسام العلمية التجديد المستمر لمواكبة التغيرات ومتطلبات الواقع وإشراك التدريسيين في وضع الخطط والتقييم والتطوير المستمر لأدائهم ، وبالرغم من ذلك فان بعض من أقسام الكليات تفتقر إلى مشاركة المعلومات والخبرات والمهارات بين الرؤساء والمرؤوسين مما يؤدي إلى افتقار هذه الأقسام إلى اي شكل من أشكال التواصل بين الأفراد العاملين بها (الزهراني، ٢٠١١ : ٣)

لذا ترى الباحثة ان بعض من 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 الهيئة التدريسية ، وفي الواقع ليس من الضروري إن من يتفوق في البحث والتدريس ، يتفوق في تصريف شؤون القسم الإدارية فقد تكون طبيعة المشكلات التي يصادفونها في أقسامهم بعيدة عن مجال تخصصهم، وقد تكون قدرتهم على التوفيق بين المطالب المتعارضة محدودة

لذا يمكن التوصل إلى ان مشكلة البحث الحالي تتبلور في طرح تساؤل مهم وهو ما مستوى إدارة الأداء لدى رؤساء الأقسام في كليات جامعة ديالى ؟

ثانياً: أهمية الدراسة :

لقد أصبحت مؤسسات المجتمع المختلفة جميعها تنظر اليوم إلى الجامعة نظرة عصرية متطورة وتعدّها مصدر إشعاع لعوامل تطور المجتمع وازدهاره ورفده بالطاقات البشرية العلمية التي لا تنمو إلا في ارض الجامعات ، ومن العناصر الأساسية في الجامعات هي الإدارة ، إذ إن الضرورة تقتضي بان تعهد الوظائف العليا إلى الأشخاص الكفؤين القادرين على النهوض بأعباء هذه الوظائف والارتقاء بها إلى مستوى مسؤولياتهم وان اي خلل يرتكب في عملية الاختيار هو اهدار للإمكانات المتاحة وهو دليل على سوء استعمال الإدارة.(التل،١٩٨٦:٨٨)وعلى الرغم من كون الأقسام العلمية اصغر وحدة من وحدات التنظيم الجامعي، إلا إن الواقع يشير إلى انها تعد حجر الزاوية في الجامعة ، فالجامعة لاتستطيع إن تؤدي رسالتها وتحقق أهدافها إلا من خلال أقسامها العلمية ، فهي المفتاح الحقيقي لرفع مستوى الجامعات وعن طريقها يتم التحكم في معظم القرارات الجامعية المركزية ، كاختيار أعضاء هيئة التدريس ، وتحديد المقررات الدراسية ، وتقدير الأهمية النسبية للأنشطة المختلفة ، من تدريس، بحث علمي، وان كفاءة القسم وقدرته على تحقيق اهدافه تعتمد الى حد كبير على الكفاءة الإدارية لرئيس القسم (الدهشان والسيسي،٢٠٠٥: ١)

فإدارة الأداء من ابرز الموضوعات الذي حظيت بأهمية كبيرة عند الباحثين والمختصين في الإدارة وذلك لصلتها بالعنصر البشري والذي يعد محور العملية الإنتاجية والخدمية في اي مؤسسة . ولقد تزايد الاهتمام بادارة الاداء في البلدان المتقدمة منذ بداية القرن العشرين حتى ان كثيراً من الباحثين وصفوا القرن الحالي بانه عصر ادارة الاداء، اذ انه يهتم بالمشكلات التي تتعلق بالعمل وتحسين اداء كل من شخصية المدير وبيئة العمل والعاملين(المحنة،٢٠١٢: ٤)

ونجد ان تنفيذ الاداء بطريقة جيدة يجعل المرؤوسين مخلصين ومتحفزين ومنسجمين اذ يعمل الاداء على التعاون المتواصل بين المرؤوسين والرؤساء الذين يراقبون ويعدون التقييم ويضعون الأهداف ويخططون ويرشدون المرؤوسين(شوارتز،٢٠٠١: ٤)

وتبرز أهمية إدارة الأداء عن طريق الدور الذي تؤديه في ربط ممارسات ادارة الموارد البشرية مع بعضها البعض ، وتقييم الأداء الذي يعد جزءاً مهماً من ادارة الاداء، فضلاً عن دورها في تطوير المهارات والخبرات ، وتعديل السلوك البشري وتنمية روح الابتكار والإبداع والحث على العمل الجماعي من خلال فرق العمل وذلك على المدى البعيد(الحمداي وعلي،١٣١:٢٠٠٨)

ونجد ان ادارة الاداء تدعم الجامعات لتحقيق اهدافها وتقوي الروابط بين الرؤساء والمرؤوسين فهي اكثر انفتاح وشفافية وتساعد المرؤوسين على زيادة معرفتهم في اعمالهم والحصول على مهارات لمناصب مستقبلية ويعد الحوار الفعال بين الرئيس

والمرووسين هو مفتاح النجاح لادارة الاداء (شوارتز، ٢٠٠١: ٢٢) ان تبني نظام ادارة الاداء يعود بالفائدة على كل من الرئيس والمرووسين، بتوفير الوقت بالنسبة للرئيس من خلال مساعدة المرووسين على اتخاذ القرارات بانفسهم، وتقليل من سوء الفهم للمرووسين في معرفة من يتحمل مسؤولية المهام المحددة وبالتالي تقليل تكرار الاخطاء من خلال مساعدة المرووسين على معرفة اسباب الاخطاء وواجه القصور، ويسهم في معرفة المرووسين وفيما اذا كانوا يؤديون عملهم بصورة صحيحة، كما يتيح لهم فرص لتطوير المهارات الجديدة، وبالتالي فان هذه الفائدة تعود على المؤسسة بالارتقاء بها بفاعلية (محمود، ٢٠١٢: ١١٠)

ان عملية ادارة الاداء مصممة لاجل تزويد الرؤساء والمرووسين بوسيلة لتحديد اهداف اداء ووظيفة الفرد ومناقشة انسجامهم مع اهداف المؤسسة، وتزويد المرووسين ورؤسائهم بالقدرة على الاتصال المستمر والتغذية الراجعة وتسهيل عملية تحديد الميادين التي تحتاج الى تحسين عن طريق منح المرووسين فرصة التعاون مع رؤسائهم لتطوير خطة الاداء الشخصي او الفردي في الوظيفة (كيوتس، ٢٠١١: ٢٤-٢٦)

ونظراً للدور المهم الذي يشغله رئيس القسم وما يؤديه من وظائف ادارية من اجل تحقيق اهداف القسم ولتأثير التدريسين بالطريقة التي يدير بها رئيس القسم ادائهم مما يدعو الى دراسة مستوى ادارة الاداء لدى رؤساء الاقسام وتتلخص اهمية البحث بالاتي:

- ١- يتناول البحث شريحة مهمة في الادارة الجامعية وهم رؤساء الاقسام .
- ٢- اهمية ادارة الاداء لرؤساء الاقسام والدور الذي يؤديه لتحقيق اهداف القسم وحسن توجيهها نحو الافضل.

ثالثاً: أهداف البحث:

- يهدف البحث الحالي الى التعرف على:-
- ١- مستوى ادارة الاداء لرؤساء الأقسام في كليات جامعة ديالى من وجهة نظر اعضاء الهيئة التدريسية.
 - ٢- التعرف على الفروق في ادارة الاداء لرؤساء الأقسام في كليات جامعة ديالى من وجهة نظر اعضاء الهيئة التدريسية وفقاً لمتغير الجنس.

رابعاً: حدود البحث:

يتحدد البحث باعضاء الهيئة التدريسية في كليات جامعة ديالى في العام الدراسي ٢٠١٧-٢٠١٨ .

خامساً: تحديد المصطلحات:

الإداء:-

- ١- يعرفه(نصر،٢٠٠٢) بأنه:" الانجاز الناجم عن ترجمة المعارف النظرية الى مهارات من خلال الممارسات العملية والتطبيقية لهذه النظريات وبواسطة الخبرات المتراكمة والمكتسبة في مجال العمل" (نصر،٢٠٠٢: ٩٤)
- ٢- يعرفه (النميان ، ٢٠٠٦) بأنه : " الناتج الذي يحققه الموظف عند قيامه باي عمل من الاعمال " (النميان،٢٠٠٦: ٣٧)

إدارة الأداء:-

- ١- يعرفها (ريد، ٢٠٠٥) بأنها: " عبارة عن مجموعة متكاملة من الاليات والعمليات التي تسهل حدوث تواصل وفهم افضل بين افراد يعملون معا ليضيف كل منهم قيمة الى مساهمات الاخر في سبيل تحقيق متواصل في النتائج والمعايير"(ريد،٢٠٠٥: ١٩٨)
- ٢- يعرفها(هلال ، ٢٠١١)بأنها:"الجهود الهادفة من قبل المنظمات المختلفة لتخطيط وتوجيه الاداء الفردي والجماعي ووضع معايير ومقاييس واضحة ومقبولة كهدف يسعى الجميع للوصول اليها"(هلال،٢٠١١: ١٠) .

رئيس القسم:-

- ١-يعرفه(الحوالي،٢٠٠٥):بأنه "عالم مختص في جانب من جوانب المعرفة ،يغلب عليه الاستقلال والفردية وقائد تربوي يعمل بطريقة ديمقراطية مع جماعة صغيرة من اعضاء هيئة التدريس "(الحوالي،٢٠٠٥: ١٣).
- ٢-يعرفه (المرسي،٢٠٠٢)بأنه "قائد اكايمي للقسم وله دور كبير في تشكيل الروح المعنوية لاعضاء القسم والعلاقات المهنية والاجتماعية التي تربط بينهم"(المرسي،٢٠٠٢: ٢٢١-٢٢٣) .

التعريف النظري:

لقد تبنت الباحثة تعريف ريد بأنه " عبارة عن مجموعة من العمليات الادارية التي تساعد على حدوث عملية التواصل الاداري بين الرئيس والمرؤوسين من اجل تطوير وتحسين العملية الادارية والتوصل الى افضل النتائج والمعايير التي تسعى المؤسسة الى تحقيقها .

التعريف الاجرائي:

ادارة الاداء هي " العملية الادارية التي تهدف الى تحقيق التواصل بين الرئيس والمرؤوسين من اجل تطوير وتحسين الاداء.وتقاس من خلال الدرجة التي يحصل عليها من استجابات افراد العينة"

الفصل الثاني

الإطار النظري والدراسات السابقة

وينقسم الى محورين اساسين هما :-

المحور الأول: الإطار النظري :-

إدارة الأداء :-

تعد ادارة الاداء نظاما مختلفاً لانه يتجاوز البيروقراطية والسياسات ، وهو من الموضوعات المهمة لصلته المباشرة بالعنصر البشري الذي يمثل محور العمليات في اي مؤسسة ، اذ ان نظام ادارة الاداء لا يسعى فقط الى تحريك الاداء من اجل تحقيق الاهداف وفق الخطط المعتمدة ، بل انه يسعى كذلك الى تحقيق الاهداف بمستوى عال من الكفاءة والفاعلية والجودة في الاداء.

ان ظهور ادارة الاداء كان لمعالجة العيوب التي ظهرت في نظام تقييم الاداء اذ ان ادارة الاداء الاكثر تطوراً من تقييم الاداء تعظم الاداء الحالي لكل العاملين في المؤسسة وتتبنى تركيزاً استراتيجياً موجه للمستقبل مما ادى في السنوات الاخيرة بكثير من منظمات العالم المتقدم الى تبني انظمة ادارة الاداء الاكثر فاعلية ، لان مفتاح تحقيق النجاح هو العمل بشكل اكثر فاعلية، والفرد الذي يتفهم اهدافه الفردية واهداف المنظمة سوف يكون اكثر فاعلية للتحفيز والانتاج واكثر قدرة على تحقيق التوقعات المرغوبة (الغالبى وادريس، ٢٠٠٩: ٣٩)

وتتحقق ادارة الاداء عن طريق عدة ادوات ومدخلات على مختلف المستويات في المؤسسة وكالاتي :

١- التخطيط الاستراتيجي .

٢- تعريف اهداف المنظمات والاولويات والقيم .

٣- تعريف وتطبيق اهداف الاداء المناسبة .

٤- ضوابط لعمليات المنظمة والواجبات والمسؤولين.

ويختلف دمج هذه النشاطات من مؤسسة الى اخرى ويمكن ان تختلف ضمن المؤسسة الواحدة تبعاً لاحتياجات واهداف تلك المؤسسات .واذا اردنا ادارة الاداء بشكل فعال فيجب ان نضمن ان تكون التدخلات متناسقة وتتماشى مع متطلبات المؤسسة(دياب، ٢٠٠١: ٥٥).

أهداف إدارة الأداء:

تسعى ادارة الاداء الى تحقيق مجموعة من الاهداف اذ انها تسعى الى ربط اهداف المؤسسة مع اهداف الفرد، والتي يمكن ابرازها بالاتي :-

١- وضع نظام معلومات عن اداء الموارد البشرية وما يطرأ عليها من تغيرات.

٢- اعطاء فرصة لتبادل المعلومات بين هذه الموارد وقياداتها.

- ٣- تسهيل عملية قيام المشرفين بتوجيه وارشاد الموارد البشرية .
- ٤- التقييم المستمر للاداء الخاطى قبل ان يتحول الى جزء من السلوك الدائم
- ٥- التركيز على تصحيح الاداء والقضاء على مفهوم تقييم الاداء لمجرد الثواب والعقاب .
- ٦- توفير المناخ المناسب للتفاوض حول المشكلات.(محمود،٢٠١٢: ١١٦)
- ٧- الحكم على سلامة الاهداف والسياسات.
- ٨- بحث إمكانية تحسين وتطوير الادارة .
- ٩- الحكم على سلامة الخطط الإستراتيجية.
- ١٠- كشف ومعالجة ممارسات الادارية الخاطئة.
- ١١- الحكم على كفاءة الادارة في ممارسة الوظائف.
- ١٢- تقييم كفاءة وفاعلية القرارات الادرية. (العشماوي،٢٠٠٦: ٣)

قيم ادارة الاداء:

- ترتكز قيم ادارة الاداء على مبادئ اساسية منها احترام الفرد ، والاحترام المتبادل ،والاجراءات العادلة والشفافة ، والقيم التي تشير الى هذه المعتقدات هي كالاتي:
- ١-ادارة المؤسسة تتحمل المسؤولية الاكبر لغرض خلق ظروف لتحقيق أفضل أداء.
 - ٢- كل شخص مسؤول عن تحسين الاداء،فهي مسؤولية مشتركة للرؤساء والمرؤوسين. ٣- ينبغي تقييم الناس على اساس ما هم عليه وعلى اساس ما حققوه.
 - ٤- يجب الاعتراف باحتياجات الافراد واحتياجات المؤسسة .
 - ٥- يجب اعطاء الافراد فرصة للتعبير عن آراءهم حول الاهداف التي يتوقع منهم انجازها.
 - ٦- ينبغي على الافراد الفهم والموافقة على الضوابط المستخدمة من قبل المدير
 - ٧- للافراد حق الحصول على التغذية الراجعة لادائهم .
 - ٨- يجب ان يكون التركيز على تطوير الاداء لا على ادارته فقط . (القيسي،٢٠٠٩: ١١)

اهتمامات ادارة الاداء:

- هناك عدة امور تعنى بها ادارة الاداء ومن اهمها:-
- ١- تهتم ادارة الاداء بـ (المدخلات، العمليات، المخرجات،النتائج):-اذ تهتم ادارة الاداء بالمخرجات(منجزات النتائج)والنتائج(التأثير على الاداء)وأیضا مهتمة بالعمليات لتحقيق النتائج(الكفاءات) والمدخلات بصيغة القدرات (المعرفة،المهارة،الكفاءة) المتوقعة من الفرق والافراد.

٢- **الاهتمام بالتطوير المستمر** :- اذ ان ادارة الاداء تعنى بخلق ثقافة للتعلم والتطوير الفردي والتنظيمي بشكل مستمر، فهي تزود بوسائل لاتمام عملية التعلم والعمل، لذلك كل شخص يتعلم من النجاحات والتحديات المأخوذة من الاعمال اليومية.

٣- **الاهتمام بالتواصل**:- تهتم ادارة الاداء بالتواصل ويتم هذا الامر عن طريق خلق جو من التماور المستمر بين الرئيس والمرؤوسين لغرض معرفة التوقعات والمعلومات والاهداف والقيم، وهذا ما يحقق التفاهم بين الطرفين وهو المطلوب من اجل تطوير المؤسسة

٤- **الاهتمام بالشفافية والعدل**:- تسعى ادارة الاداء الى تحقيق اربعة مبادئ تحكم سير عملية ادارة الاداء وهي (احترام الفرد، الاحترام المتبادل، الاجراءات العادلة، الشفافية في صنع القرار). (كيوتس، ٢٠١١: ٥-٦)

مجالات ادارة الاداء:-

يتكون نظام ادارة الاداء من عدة مجالات وعمليات مترابطة ومتكاملة تهدف الى ضمان الوصول الى تحقيق اهداف المؤسسة، وقد تطرق عدد من الباحثين الى مجالات ادارة الاداء، وعلى الرغم من طرح الكثير من المجالات لكن عموماً تم الاتفاق على اربعة مجالات وهي كالآتي::

١- **تخطيط الاداء**:- إذ إن عملية ادارة الاداء تبدأ بعملية اساسية وهي تخطيط الاداء ويهدف الى رصف وترتيب الأهداف والخطط الإستراتيجية .

٢- **تقييم الاداء**: تسعى المؤسسة الى قياس وتقييم كفاءة اداء الفرد للواجبات والمهام الوظيفية التي يشغلها.

٣- **التغذية الراجعة**:- وهي عملية مهمة لتحفيز الافراد وتشجيعهم على الاداء الجيد وتشخيص الاداء الضعيف والخطأ والسعي الى تصحيحه.

٤- **التحسين والتطوير**:- وهي المرحلة الاخيرة في نظام ادارة الاداء اذ تقوم فكرة تحسين وتطوير الاداء على اساس علاج القصور او الانحراف في الاداء الفعلي عن الاداء المستهدف ورفع الاداء الى مستويات أفضل من الكفاءة والفاعلية. (حسن، ١٩٨٩: ١٦٧)

الصعوبات التي تواجه ادارة الاداء :-

يعترض تطبيق نظام ادارة الاداء لمجموعة من الصعوبات ابرزها:-

١- **الصعوبة الاولى**:- في تطبيق نظام ادارة الاداء من كونها تتعلق بالعامل البشري، واحتمالات الخلاف في الاتجاهات والرغبات والادراك بين الرؤساء والمرؤوسين، فالتحدي يكون حين تجد الادارة وسيلة لادارة الاداء تكون واضحة ومقبولة من المرؤوسين، وتحقيق اهداف الادارة والمرؤوسين في الوقت نفسه.

٢- **الصعوبة الثانية:-** في عملية ادارة الاداء هي اهمية التنسيق والتوازن بين مكوناتها الاساسية من اهداف ومعايير واجراءات، بمعنى ان لا تستغرق الاجراءات جل اهتمام الادارة وتتجاهل الاهداف التي كانت وراء تطبيق العملية ، كما ان التنفيذ الصحيح لفكرة ادارة الاداء يتطلب التناغم المستمر بين الاهداف ومعايير التقييم لنتائج الاداء.

٣- **الصعوبة الثالثة:-** في عملية ادارة الاداء هو التناقض الطبيعي بين متطلبات العامل ومتطلبات العمل الذي يؤديه، فمن ناحية العمل نجد ان التركيز عادة يكون على كمية الاداء وسرعته ومستوى الجودة المطلوبة في الاداء، اما من ناحية العامل فيكون التركيز عادة على السعي الى الاداء المربح الذي يوفر له سعة من الوقت والرغبة في فترات راحة اكثر وضغوط اقل من جانب الرؤساء والتجاوز عن الازخام التي يراها العامل بسيطة وغير مؤثرة في جودة العمل. (محمود، ٢٠١٢: ١١٠)

المرتكزات الأساسية في مفهوم ادارة الاداء :-

أولاً: مايتعلق باستراتيجيات المفهوم:- ليكون فعالا واكثر نجاحا من خلال اتباع الاتي:

- ١- توافر الافراد المؤهلين للقيام بالعمل .
- ٢- تصميم العمل بطريقة سليمة علمية يحدد الاداء المطلوب وطريقته والنتائج المتوقعة.
- ٣- تهيئة الظروف المحيطة بمكان تنفيذ العمل بما يتوافق ومتطلبات التنفيذ السليم.
- ٤- توافر مستلزمات الاداء من مواد ومعدات ومعلومات وغير ذلك من موارد يتطلبها التنفيذ السليم للعمل حسب التصميم الموضوع.
- ٥- متابعة الاداء وملاحظة ما يقوم به الفرد اثناء العمل وتزويده بالمعلومات المتجددة وتخطي ما قد يصادفه من عقبات.
- ٦- رصد نتائج التنفيذ وتقييمها بالقياس الى الاهداف والمعادلات المحددة. (الزهراني، ٢٠١١: ١)

ثانياً: ما يتعلق بتنفيذ مفهوم ادارة الاداء: اذ يتطلب تطبيقه العناصر الاتية:

- ١- التعامل مع مفهوم الاداء من منظور شامل(البشرية ، التقنية، التنظيمية) في اطار متناسق ومتكامل.
- ٢- النظر الى قضايا التطوير والتحديث في المؤسسات من منظور ادارة الاداء واستهداف تطوير الاداء في نهاية الامر.
- ٣- مراعاة الابعاد الثقافية والاجتماعية للموارد البشرية واختلاف مستوياتهم الفكرية عند تصميم واعداد خطط الاداء.
- ٤- وضع اهداف واضحة للمؤسسة وتحديد عملية صحيحة لتعريف وتطوير وقياس ومراجعة هذه الاهداف.

- ٥- تكامل اهداف المؤسسة التي يتم وضعها بواسطة الادارة العليا مع اهداف الافراد .
- ٦- تطوير ما يطلق عليه ثقافة الاداء التي تمنح النتائج من خلالها اولوية اكبر من الجوانب الشكلية (السلمي، ١٩٩٨: ١٣١)

مسؤوليات ادارة الاداء للمرؤوسين والرؤساء:

هناك مسؤوليات في ادارة الاداء تترتب على كل من الرؤساء والمرؤوسين وهي كالاتي

اولاً: مسؤوليات الرؤساء:-

- ١- مساعدة المرؤوسين على تطوير الأهداف الفردية وتحديد الكفاءات .
 - ٢- دعم المرؤوسين وتزويدهم بالموارد لتحقيق الأهداف بكفاءة عالية .
 - ٣- تزويد المرؤوسين بتوقعات واضحة ، واجراءات متماسكة وتحقيق معايير الاداء .
 - ٤- مساعدة المرؤوسين للمشاركة والتعريف بتطوير العمل وفرص التدريب .
- (كيوتس، ٢٠١١: ١٠٣)

ثانياً: مسؤوليات المرؤوسين:

- ١- تزويد الرؤساء بالمعلومات التي تخص عملية التخطيط والتي تسهم ببلوغ الاهداف الادارية .
- ٢- تزويد رؤسائهم بتقييم شخصي من ضمنها قائمة بالانجازات .
- ٣- مناقشة الاهتمامات والأسئلة عن اي جزء من عملهم او عن نظام ادارة الاداء .
- ٤- المشاركة في تطوير فرص العمل وكذلك تطوير فرص التدريب. (كيوتس، ٢٠١١: ١٠٣)

مشكلات ادارة الاداء:

ويمكن تقسيم مشكلات ادارة الاداء الى ما ياتي :-
أولاً: مشكلات تتعلق بتصرفات الفرد الشخصية:

- ١- اثاره المتاعب.
 - ٢- عدم التعاون مع الزملاء
 - ٣- الانشغال بانجاز الاعمال الشخصية اثناء ساعات العمل
 - ٤- اخذ وقت راحة زيادة عن المقرر
 - ٥- الغياب والتاخير (فليه ومحمد عبد المجيد، ٢٠٠٩: ٢٧٧)
- ثانياً: مشكلات تتعلق بالاداء الوظيفي:-

- ١- عدم الكفاءة
- ٢- التمرد
- ٣- عدم اتباع تعليمات الرئيس. (فليه ومحمد عبد المجيد، ٢٠٠٩: ٢٧٨)

المحور الثاني: الدراسات السابقة:-

تحاول الباحثة في هذا الفصل استعراض الدراسات السابقة والتي توصلها الى فهم عميق لمشكلة البحث من خلال الوقوف على طبيعة الدراسات السابقة من حيث موضوعها وهدفها واهم نتائجها التي يمكن ان تعينها بصورة مباشرة في مناقشة واستيعاب النتائج التي يتم التوصل اليها في هذا البحث وهي كالآتي:-

١-دراسة الحمداني وعلي(٢٠٠٨)(رأس المال الفكري واثره في ادارة اداء العاملين.

وهي دراسة تحليلية لاراء عينة من رؤساء الاقسام العلمية، وقد هدفت الى اختيار العلاقة الارتباطية بين رأس المال الفكري وادارة الاداء للعاملين .تكونت عينة الدراسة من (٦١)شخصاً يمثلون رؤساء الاقسام العلمية وهم يشغلون مناصب تتصف بالعمل الاداري والعلمي في جامعة الموصل. استخدمت الباحثة الاستبانة كاداة رئيسية لجمع البيانات . وتم استعمال (الاختبار التائي لعينتين مستقلتين ،معامل الانحدار) .ومن اهم النتائج التي توصلت اليها الدراسة وجود علاقة طردية ذات دلالة احصائية بين رأس المال الفكري وادارة الاداء على المستوى الكلي(الحمداني وعلي،٢٠٠٨) .

٢- دراسة الزهاوي(٢٠١٤) (ادارة الاداء لدى رؤساء الاقسام في الجامعة المستنصرية من وجهة نظر التدريسين:

تهدف الدراسة الحالية الى :١- التعرف على مستوى ادارة لدى رؤساء الاقسام في الجامعة المستنصرية من وجهة نظر التدريسين .٢-الكشف عن مستوى ادارة الاداء السائدة لدى رؤساء الاقسام .٣- التعرف على الفروق في ادارة اداء رؤساء الاقسام تبعاً لمتغيرات(النوع،التخصص،الخدمة الادارية).ولتحقيق اهداف الدراسة تم بناء اداة وطبقت على عينة الدراسة والبالغ عددها (٣٠٠) تدريسي، اذ تحددت الدراسة الحالية برؤساء الاقسام العلمية في الجامعة المستنصرية والتدريسين وقد تم تحليل البيانات ومعالجتها احصائياً. (الزهاوي ،٢٠١٤)

٣- دراسة عبد الخالق(٢٠١٥).(ادارة الاداء وعلاقتها بالفاعلية التنظيمية لمديري مدارس التعليم الثانوي من وجهة نظر معاونيها)

تهدف هذه الدراسة الى التعرف على :- ١- مستوى ادارة الاداء لمديري مدارس التعليم الثانوي من وجهة نظر معاونيهم . ٢- مستوى الفاعلية التنظيمية لمديري مدارس التعليم الثانوي من وجهة نظر معاونيهم. ٣- العلاقة بين مستوى ادارة الاداء والفاعلية التنظيمية لمديري مدارس التعليم الثانوي من وجهة نظر معاونيهم. ٤- الفروق ذات الدلالة الاحصائية في مستوى ادارة الاداء لمديري مدارس التعليم الثانوي من وجهة نظر معاونيهم تبعاً للمتغيرات الاتية(الجنس،مدة الخدمة،مديريات التربية)وقد تم تحليل البيانات ومعالجتها احصائياً (عبد الخالق،٢٠١٥)

الفصل الثالث

منهجية البحث وإجراءاته

يتضمن هذا الفصل وصف للإجراءات المتبعة في البحث والتي ابتدأت بوصف مجتمع البحث وطريقة اختيار العينة ، والخطوات التي اتبعت في بناء أداة البحث، وتطبيق الأداة، فضلاً عن الوسائل الإحصائية المستخدمة في تحليل البيانات.

أولاً: مجتمع البحث :

يتكون مجتمع البحث من أعضاء الهيئة التدريسية في كليات جامعة ديالى للعام الدراسي (٢٠١٧-٢٠١٨) والبالغ عددهم (١٣٥١) تدريسياً موزعين بحسب الجنس بواقع (٩٤٩) تدريسي و(٤٠٢) تدريسية. كما هو مبين في الجدول (١)

جدول (١)

مجتمع البحث موزع بحسب الكلية والجنس

ت	الكلية	الذكور	الاناث	المجموع
١	التربية للعلوم الانسانية	١٠٨	٨٣	١٩١
٢	التربية للعلوم الصرفة	٥٩	٣٣	٩٢
٣	التربية الاساسية	١٢١	٧٤	١٩٥
٤	الهندسة	١٥٣	٤٤	١٩٧
٥	القانون والعلوم السياسية	٣٣	١٤	٤٧
٦	الادارة والاقتصاد	٣٧	٥	٤٢
٧	الفنون الجميلة	٢٣	٨	٣١
٨	كلية الطب	٣٩	٢٢	٦١
٩	الطب البيطري	٥٩	١١	٧٠
١٠	العلوم	١٠٢	٦٥	١٦٧
١١	الزراعة	٨٤	١١	٩٥
١٢	التربية البدنية وعلوم الرياضة	٧٠	٢٣	٩٣
١٣	العلوم الاسلامية	٥٥	٤	٥٩
١٤	تربية المقداد	٦	٥	١١
	المجموع الكلي	٩٤٩	٤٠٢	١٣٥١

ثانياً: عينة البحث

اتبعت الباحثة الاسلوب الطبقي العشوائي في اختيار عينة البحث الحالي ، اذ تألفت عينة البحث من (١٠٠) تدريسياً وتدرسية موزعين على (٥) كليات تم اختيارها بطريقة طبقية عشوائية وبواقع (٥٦) تدريسي و(٤٤) تدريسية. كما هو مبين في الجدول (٢).

جدول (٢) عينة البحث موزع بحسب الكلية والجنس

ت	الكلية	الذكور	الاناث	المجموع
١	التربية للعلوم الانسانية	٢٠	٧	٢٧
٢	التربية للعلوم الصرفة	١٢	١١	٢٣
٣	التربية الاساسية	١٤	١٠	٢٤
٤	كلية التربية وعلوم الرياضة	٦	٧	١٣
٥	كلية العلوم	١٣	١٠	٢٣
	المجموع	٦٥	٤٥	١٠٠

ثالثاً : اداة البحث:

لغرض اعداد اداة البحث قامت الباحثة بالاطلاع على الدراسات السابقة والادبيات فوجدت ان مقياس (الزهاوي، ٢٠١٤) لادارة الاداء هو المناسب من اجل تحقيق اهداف البحث، لذا تبنت هذا المقياس بما يتصف به من صدق وثبات وقد كيفت هذا المقياس على اعضاء الهيئة التدريسية في كليات جامعة ديالى ،وقد اختصرت الباحثة فقرات المقياس من (٥٦) الى (٣٣)فقرة بحيث تتلاءم مع عينة البحث ، ملحق(٢)، علما ان بدائل المقياس خماسي الدرجة اذ وضعت خمسة بدائل امام كل فقرة وهذه البدائل هي (دائماً، غالباً، احياناً، نادراً، ابداً)

رابعاً: صدق الاداة (الصدق الظاهري)

ان افضل طريقة في استخراج الصدق الظاهري هي عرض فقرات المقياس على مجموعة من الخبراء للحكم على صلاحيتها في قياس ما وضعت لاجله (داود، ١٩٩٠: ١١٨)، وقد تم التحقق من الصدق الظاهري للمقياس من خلال عرض فقرات وبدائل اجابة عن مجموعة من الخبراء المختصين في الادارة التربوية وعلم النفس وطرائق التدريس وقد قاموا بفحصها منطقياً وتقدير صلاحيتها في قياس ما اعدت لقياسه كما تبدو ظاهرياً للخبير ، وقد حصلت فقرات المقياس جميعها على نسبة اتفاق (٨٠%) فاكثراً من اتفاق الخبراء ، ملحق(١).

خامساً: ثبات الاداة:

قيس ثبات اداة البحث بطريقة اعادة الاختبار على مجموعة (١٠٠) من اعضاء الهيئة التدريسية في كليات جامعة ديالى وكانت المدة بين التطبيق الاول والثاني حوالي ثلاثة اسابيع ،اذ يشير (عودة، ١٩٨٧) الى ان المدة الزمنية بين التطبيق الاول والثاني للأداة يجب ان لا يتجاوز الاسبوعين او الثلاثة اسابيع (عودة، ١٩٨٧: ٩٤).

وبعد تفريغ جميع البيانات تم تطبيق معادلة ارتباط بيرسون لبيان درجة العلاقة بين نتائج التطبيق الاول والتطبيق الثاني اذ بلغ معامل ثبات الاداة (٠,٨٩) وهذه العينة مؤشر استقرار اجابات الافراد عن الاداة الحالية .

خامساً: الوسائل الاحصائية:

قامت الباحثة بتحليل البيانات والمعلومات التي جمعت باستعمال الوسائل الإحصائية الآتية :-

(ابوحطب واخرون ،١٩٨٧: ١٢٠) (البياتي، ١٩٧٧: ٢٠٤)

مجموع كل درجات الطلبة

$$\text{١- الوسط الحسابي} = \frac{\text{مجموع كل درجات الطلبة}}{\text{عدد افراد العينة}}$$

عدد افراد العينة

$$\text{٢- الانحراف المعياري} = \sqrt{\frac{\text{مجموع (س - س)²}}{\text{ن}}}$$

مجموع البدائل

$$\text{٣- الوسط النظري} = \frac{\text{مجموع البدائل}}{\text{عدد الفقرات}}$$

عددها

$$\text{٤- } r = \frac{\text{مجموع ص ص} - \frac{\text{مجموع ص} \times \text{مجموع ص}}{\text{ن}}}{\sqrt{\left\{ \text{مجموع ص ص} - \frac{\text{مجموع ص} \times \text{مجموع ص}}{\text{ن}} \right\} \left\{ \text{مجموع ص ص} - \frac{\text{مجموع ص} \times \text{مجموع ص}}{\text{ن}} \right\}}}$$

٥- الاختبار التائي لعينتين مستقلتين: لمعرفة دلالة الفرق بين اعضاء الهيئة التدريسية وفقاً لمتغير الجنس .

الفصل الرابع

عرض النتائج وتفسيرها

يتضمن هذا الفصل عرضاً للنتائج التي تم التوصل إليها بناءً على بيانات البحث الحالي على وفق ما تتضمنه الأهداف، كما يتضمن مناقشة النتائج وتفسيرها وعرض التوصيات والمقترحات .

أولاً: لتحقيق الهدف الأول (التعرف على مستوى ادارة الاداء لدى رؤساء الاقسام في كليات جامعة ديالى من وجهة نظر اعضاء الهيئة التدريسية)

اظهرت نتائج التحليل الاحصائي للبيانات ، ان المتوسط الحسابي لعينة البحث قد بلغ (١٧٦،٠٩٠) بانحراف معياري بلغ (٨،٩٨٧) ، اما المتوسط الفرضي فبلغ (٩٩) ومن اجل معرفة دلالة الفرق بينهما فقد استعمل الاختبار التائي لعينة واحدة، اذ بلغت القيمة التائية المحسوبة (٦٠،٧٠) وعند موازنتها مع القيمة الجدولية البالغة (٢) عند مستوى دلالة (٠،٠٥) ظهر ان متوسط عينة البحث اعلى من المتوسط الفرضي في ادارة الاداء من خلال المقياس المعد في البحث ، وهذا يشير الى ان مستوى ادارة الاداء لرؤساء الاقسام في كلية جامعة ديالى كان بمستوى جيد. جدول (٣) يوضح ذلك.

جدول (٣)

المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والمتوسط الفرضي والقيمة التائية لمتغير ادارة الأداء

المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط النظري	القيمة التائية المحسوبة	القيمة التائية الجدولية	مستوى الدلالة
١٧٦،٠٩٠	٨،٩٨٧	٩٩	٦٠،٧٠	٢	٠،٠٥

ثانياً: لتحقيق الهدف الثاني (التعرف على الفروق في ادارة الاداء لدى رؤساء الاقسام في كليات جامعة ديالى من وجهة نظر اعضاء الهيئة التدريسية بحسب متغير الجنس (ذكور ، اناث))

حيث اظهر التحليل الاحصائي ان وسط الذكور قد بلغ (١٧،٨٣) وبانحراف معياري (٢٤٤٦) اما وسط الاناث قد بلغ (٠،٢٠٢) وبانحراف معياري (٣٥٥٥) ولغرض معرفة دلالة الفرق بينهما تم استخراج الاختبار التائي لعينتين مستقلتين اذ بلغت القيمة التائية المحسوبة (٠،٢٧٠) وعند موازنتها بالقيمة الجدولية (١،٩٨) عند مستوى دلالة (٠،٠٥) اظهرت النتائج ان هناك فرقاً لصالح الذكور لان متوسط درجاتهم اكثر من متوسط درجات الاناث. والجدول (٤) يوضح ذلك .

جدول (٤)

الاختبار التائي لعينتين مستقلتين لقياس ادارة الأداء وفقاً لمتغير الجنس

الجنس	العدد	المتوسط	الانحراف	القيمة التائية المحسوبة	القيمة التائية الجدولية	مستوى الدالة
ذكور	٥٦	١٧,٨٣	٢٤٤٦	٠,٢٧٠	١,٩٨	٠,٠٥
اناث	٤٤	٠,٢٠٢	٣٥٥٥			

الاستنتاجات:

في ضوء النتائج التي كشف عنها البحث الحالي فانه يمكن التوصل الى الاستنتاجات الاتية :-

- ١- رغم وجود صعوبات ومعوقات كثيرة يواجهها رؤساء الاقسام اثناء قيامهم بالعمل الاداري ، الا اننا نجد ان نظام ادارة الاداء مطبق في كليات جامعة ديالى.
- ٢- ان افضل المفاهيم في ادارة الاداء من ناحية التطبيق هي التحسين والتطوير الذي يمارسه رؤساء الاقسام في كليات جامعة ديالى .
- ٣- ان مستوى ادارة الاداء لرؤساء الاقسام في كليات جامعة ديالى كان بمستوى جيد .

التوصيات:

- في ضوء ما اسفرت عنه نتائج البحث، فان الباحثة توصي بالاتي:-
- ١- ضرورة تعزيز ادارة الاداء الأكاديمي حتى ينمو التطوير الاداري ، وليتسع مفهوم ادارة الاداء ويشمل شرائح اكبر ومتغيرات اكثر .
 - ٢- ينبغي على الكليات توجيه رؤساء اقسامهم بضرورة تقديم التغذية الراجعة المناسبة لأعضاء الهيئة التدريسية .

المقترحات:

- في ضوء نتائج البحث تقترح الباحثة ما يأتي:-
- ١- اجراء دراسة مماثلة لمستوى ادارة الاداء في الكليات الاهلية.
 - ٢- اجراء دراسة ارتباطية للتعرف على علاقة ادارة الاداء بالصلاحيات الممنوحة لرؤساء الاقسام.
 - ٣- اجراء دراسة عن ادارة الاداء لرؤساء الوحدات الادارية في كليات جامعة ديالى من وجهة نظر موظفيها.

المصادر

- ١- ابو حطب، فؤاد واخرون (١٩٨٧). *التقويم النفسي*. مكتبة الانجلو المصرية ، ط٢، القاهرة.
- ٢- ار مسترونج ، ميشيل (٢٠٠٤). *المرجع الكامل في تقنيات الادارة*. المملكة العربية السعودية ، مكتبة جرير .
- ٣- البياتي، عبد الجبار توفيق وزكريا اثناسيوس (١٩٧٧). *الاحصاء الوصفي والاستدلالي في التربية وعلم النفس*. مطبعة مؤسسة الثقافة العمالية ، بغداد.
- ٤- التل، سعيد (١٩٨٦). *دراسات في التعليم الجامعي*. دار اللواء للطباعة للنشر ، عمان .
- ٥- حربي، محمد حسن ، (١٩٨٩). *علم المنظمة*. جامعة الموصل، مديرية دار الكتب للطباعة والنشر ، عمان .
- ٦- حربي ، منير عبدالله (١٩٩٩). *رؤساء الاقسام الاكاديميين في القرن الحادي والعشرين: ادوار وتحديات متوقعة واحتياجات ادريبية واجبة*، مجلة التربية المعاصرة، ٥١ع القاهرة.
- ٧- الحولي، عليان عبدالله (٢٠٠٥). *القسم الاكاديمي في الجامعة، المفهوم والدور*. مجلة الجودة في التعليم العالي، الجامعة الاسلامية، مجلد ١، عدد ٢، غزة
- ٨- الحمداني، علي (٢٠٠٨). *راس المال الفكري واثره في ادارة اداء العاملين*، مجلة كلية الادارة العدد (٩٨)، المجلد (٣٢).
- ٩- الخطيب، احمد والخطيب (٢٠٠٦). *ادارة الجودة الشاملة تطبيقات تربوية*، ط٢ عالم الكتاب الحديث، اربد، الاردن.
- ١٠- داود، عزيز حنا وانور حسين (١٩٩٠). *مناهج البحث التربوي*، دار الحكمة للطباعة والنشر، بغداد.
- ١١- الدهشان والسيسي (٢٠٠٥). *اداء رؤساء الاقسام الاكاديمية لمسؤولياتهم المهنية وعلاقته برضا اعضاء هيئة التدريس عن عملهم* ، جامعة عين شمس ، مصر .
- ١٢- دياب ، اسماعيل محمد (٢٠٠١). *الادارة المدرسية*، دار الجامعة الجديد للنشر، الاسكندرية، مصر.
- ١٣- السلمي، علي (٢٠٠١). *ادارة الموارد البشرية الاستراتيجية*. دار غريب للنشر، مصر
- ١٤- ريد (٢٠٠٥). *القيادة المتميزة صياغة استراتيجيات التغيير*. ترجمة علاء احمد، ٢
- ١٥- الزهراني، عبد القادر عبد الناصر (٢٠١١). *تحفيز وتقويم مندوبي البيع ادارة الاداء البيعي*، جامعة الملك سعود- كلية المجتمع.
- ١٦- الزهاوي ، سحر محمود كرم (٢٠١٤). *ادارة الاداء لدى رؤساء الاقسام في الجامعة المستنصرية من وجهة نظر التدريسين*، كلية التربية- الجامعة المستنصرية
- ١٧- شوارتز ، (٢٠٠١). *ادارة الاداء، دليل النجاح في العمل*، ط١، ترجمة مكتبة جرير

- ١٨- عبد الخالق ،وقار يوسف(٢٠١٥). إدارة الاداء وعلاقتها بالفاعلية التنظيمية لمديري مدارس التعليم الثانوي من وجهة نظر معاونيها .جامعة بغداد
- ١٩- العشماوي ، محمد عبد الفتاح .(٢٠٠٦). إدارة الاداء الفردي المبني على تكنولوجيا المعلومات والاتصالات . مصر ،شرم الشيخ.
- ٢٠- عودة ،احمد،(١٩٨٧). أساسيات البحث العلمي في التربية والعلوم الانسانية ، جامعة اليرموك، الزرقاء الاردن.
- ٢١- عوض الله ،عصام الدين برير ادم ،(٢٠١٣). الادارة التربوية في القرن الحادي والعشرين . ط١، دار الكتاب الجامعي، دولة الامارات العربية المتحدة.
- ٢٢- الغالبي ،ادريس،(٢٠٠٩) بسلسلة ادارة الاداء الاستراتيجية، اساسيات الاداء وبطاقات التقييم المتوازن، دار وائل للنشر ، ط١ ، عمان .
- ٢٣- فليه ، فاروق عبدة والسيد محمد ،(٢٠٠٩). السلوك التنظيمي في ادارة المؤسسات التعليمية، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، ط٢، عمان، الاردن.
- ٢٤- القيسي ،هنا(٢٠٠٩). الادارة التربوية مبادئ ونظريات وتطور ، دار المناهج، عمان الاردن
- ٢٥- كيوتس، هيرمان(٢٠١١). ادارة الاداء . دار الفكر للنشر ، الاردن .
- ٢٦- محمود، محمد مصطفى(٢٠١٢). موسوعة تقييم اداء العاملين والمنظمات ، القاهرة مصر .
- ٢٧- المحنة، سندس رضوي(٢٠١٢). ادارة الاداء واثرها في الفاعلية التنظيمية .رسالة ماجستير غير منشورة. كلية الادارة والاقتصاد- جامعة بغداد.
- ٢٨- مرسي ، محمد منير،(٢٠٠٢). الاتجاهات الحديثة في التعليم الجامعي المعاصر واساليب تدريسه، مطبعة عالم الكتب، القاهرة.
- ٢٩- النايف، شريف،(٢٠٠٤) . السلوك القيادي لرؤساء الاقسام العلمية في جامعة كربلاء من وجهة نظر التدريسين العاملين معهم، كلية التربية – جامعة كربلاء.
- ٣٠- نصر ، محمد ، (٢٠٠٢). تطوير برامج اعداد المعلم وتدريبه في ضوء مفهوم الاداء . المؤتمر العلمي الرابع عشر، المجلد الاول، جامعة عين شمس، القاهرة.
- ٣١- النميان ،عبدالله عبد الرحمن(٢٠٠٦) . الرقابة الادارية وعلاقتها بالاداء الوظيفي في الاجهزة الامنية ، كلية العلوم الادارية واكاديمية نايف للعلوم الامنية.
- ٣٢- هلال ،محمد عبد الغني حسن (٢٠١١). ادارة الموارد البشرية ، دار وائل للنشر ، عمان، الاردن.

ملحق رقم (١)

يوضح أسماء السادة أعضاء لجنة الخبراء حسب اللقب والتخصص ومكان العمل

ت	الاسم واللقب العلمي	التخصص	مكان العمل
١	أ.د. عدنان محمود المهداوي	الارشاد التربوي	جامعة ديالى - كلية التربية للعلوم الانسانية
٢	أ.د. محمد انور السامرائي	القياس والتقويم	جامعة بغداد - كلية التربية - ابن رشد
٣	أ.د. محمد يوسف حاجم	الجغرافية	جامعة ديالى - كلية التربية للعلوم الانسانية
٤	أ.م.د أحمد علي الجبوري	الادارة التربوية	جامعة بغداد - كلية التربية - ابن الهيثم
٥	أ.م.د. خالد جمال الدليمي	القياس والتقويم	جامعة بغداد - كلية التربية - ابن رشد
٦	أ.م.د منى خليفة عجل	طرائق تدريس التاريخ	جامعة ديالى - كلية التربية للعلوم الانسانية
٧	أ.م.د اشواق نصيف جاسم	طرائق تدريس الجغرافية	جامعة ديالى - كلية التربية للعلوم الانسانية
٨	أ.م.د حسام يوسف	طرائق تدريس علوم الحياة	جامعة ديالى - كلية التربية للعلوم الانسانية
٩	أ.م.د مظهر عبد الكريم	علم النفس التربوي	جامعة ديالى - كلية التربية للعلوم الانسانية
١٠	أ.م.د. علي عبد الكريم الصفار	التخطيط والادارة التربوية	وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

ملحق رقم (٢) مقياس إدارة الأداء

جامعة ديالى
كلية التربية للعلوم الإنسانية
قسم العلوم التربوية والنفسية
الإدارة التربوية

الاستاذ.....الفاضل
الاستاذة.....الفاضلة
تحية طيبة

تضع الباحثة بين يديكم أداة تدور فقراتها حول أسلوب رؤساء الأقسام المتبع في كليات جامعة ديالى ، وترجو تعاونكم معها من خلال الإجابة الصريحة والموضوعية على أداة البحث، علما بان المعلومات التي سوف تذكر هي لإغراض 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 ، أحياناً ، نادراً ، ابدأ) . يرجى وضع علامة (√) أمام الفقرة التي تراها مناسبة

ولكم مني وافر الشكر والتقدير

الباحثة
م.د.سهام عبدالله حسين
ادارة تربوية

مقياس إدارة الأداء:

ت	الفقرات	دائما	غالباً	أحيانا	نادرا	ابدا
١	يحرص على ان تشتمل الخطط على (الرؤية-الرسالة-الاهداف)					
٢	تتسم الخطط التي يضعها بالواقعية القابلة للتطبيق					
٣	يضع خططا تتضمن بدائل لمواجهة المتغيرات المستجدة					
٤	يراعي الشفافية في اعداد الخطط					
٥	يتوقع المشكلات التي قد تواجه الخطط اثناء تنفيذها					
٦	يحرص على إشراكالتدريسيين في عملية التخطيط					
٧	يرمي الى تنظيم الاهداف والخطط الإستراتيجية للقسم					
٨	يحدد كيفية مساهمة نتائج عمل التدريسي في تحقيق اهداف القسم					
٩	يستفهم من التدريسي عن احتياجاته من المعلومات والموارد					
١٠	يحدد من خلال التخطيط الامكانيات المطلوبة مستقبلاً					
١١	يحدد المهام التي ينبغي القيام بها خلال فترة زمنية محددة					
١٢	يحل النتائج التقييم للكشف عن نقاط القوة والضعف					
١٣	يسعى الى معرفة مدى مساهمة التدريسي في تطوير المادة العلمية					
١٤	يوفر من خلال التقييم مناخا تنظيميا جيدا					
١٥	يسعى الى معرفة مدى قدرة التدريسي على ايصال المادة العلمية للطلبة					
١٦	يحرص على معرفة مدى التزام التدريسي بساعات الدوام الرسمي					
١٧	يسعى الى معرفة مدى قدرة التدريسي على تقييم الطلبة					
١٨	يتجنب التخمينات في تقييم اداء التدريسيين					
١٩	يساعد التدريسيين على اكتشاف نقاط القوة والضعف بعد تقييمه					
٢٠	يستخدم التغذية الراجعة للتقليل من الضعف المحتمل في الاداء					
٢١	يسعى الى معرفة مدى قدرة التدريسي على ايصال المادة العلمية للطلبة					
٢٢	يحرص على معرفة مدى التزام التدريسي بوقت المحاضرة					
٢٣	يطور قدرات التدريسيين من خلال توفير دورات تطويرية لهم					

					٢٤	بحث التدريسيين على تأليف وإعداد المؤلفات والبحوث
					٢٥	يشرك التدريسيين في لجان مختلفة لتطويرهم
					٢٦	بحث التدريسيين على المشاركة في خدمة المجتمع
					٢٧	بحث التدريسيين على استخدام المصادر الحديثة في التدريس
					٢٨	بحث التدريسيين على تطوير قدراتهم في الإشراف على الاطاريح والرسائل والبحوث
					٢٩	يهتم بخلق بيئة تشجع الافكار الجديدة
					٣٠	بحث التدريسيين على انجاز الاهداف التطويرية التي يضعها
					٣١	يشجع التدريسيين على المشاركة في الندوات والمؤتمرات
					٣٢	يطور قدرات التدريسيين من خلال توفير دورات تطويرية لهم
					٣٣	يساعد التدريسيين على اقامة مهرجانات ومعارض علمية