

القيادة الكارزمية وعلاقتها بإدارة الاداء لمديري المدارس الابتدائية في محافظة واسط

م.د. أحمد نعيم حسن

المديرية العامة لتربية واسط- مديرية تربية الحي

Ahmed.neem1973@gmail.com

الملخص:

إن مستقبل الحضارة الإنسانية يتأثر إلى حد كبير بقياداتها الإدارية فقراراتهم تشكل الفرق بين النجاح والفشل وهذه حقيقة واقعة في عالمنا التقني الحديث. لذا إن مستقبل العالم بيد الشعوب المتعلمة والمتطورة في إنظمتها التربوية باعتبارها حجر الأساس والقلب النابض لرقى وتطور العالم اي مجتمع ، إذ يشكل النظام التعليمي منظومة متكاملة والتعليم الابتدائي مكون أساسي وحاسم فيه ، إذ يعتبر القاعدة الأساسية للتعليم لذا فالقيادة الكارزمية الفاعلة هي التي تعتمد أسلوب إدارة الأداء الذي يؤكد نظام عالي المستوى لتفسير السلوك الإنساني المعتمد على ثقافة الأداء المبدع الذي يحقق الأهداف . ويستهدف البحث الحالي :-

- ١ - مستوى القيادة الكارزمية لمديري المدارس الابتدائية من وجهة نظر معاونيهم .
 - ٢ - مستوى إدارة الأداء لمديري المدارس الابتدائية وجهة نظر معاونيهم .
 - ٣ - العلاقة بين مستوى القيادة الكارزمية و مستوى إدارة الأداء لمديري المدارس الابتدائية من وجهة نظر معاونيهم .
- واعتمد الباحث المنهج الوصفي التحليلي (الدراسات الارتباطية) أما إجراءاته فشملت مجتمع البحث والبالغ (٩٩٤) معاون ومعاونة في المدارس الصباحية في محافظة واسط وبواقع (٥٨٠) معلم و (٤١٤) معلمة أما عينة البحث فاخترت بالأسلوب الطبقي العشوائي وتألفت من (٤٠٠) معلم و معلمة ، ولتحقيق أهداف البحث قام الباحث بناء أدائي البحث إذ تقسمت الأداة الأولى (٢٠) فقرة والثانية (٢٠) فقرة

- أيضاً ثم عولجت البيانات المتجمعة من إجابات المستعین للفقرات إحصائياً باستخدام الوسائل الإحصائية الآتية :-
- ١ - معامل ارتباط بيرسون
 - ٢ - معادلة الفاكرونباخ
 - ٣ - الاختبار التائي لعينتين مستقلين
 - ٤ - الوسط الحسابي
 - ٥ - الإنحراف المعياري
- وقد أظهرت نتائج البحث الحالي :-
- ١ - إن مستوى القيادة الكارزمية لمديري المدارس الابتدائية كان متوسطاً .
 - ٢ - إن مستوى إدارة الأداء لمديري المدارس الابتدائية كان متوسطاً .
 - ٣ - وجود علاقة طردية بين مستوى القيادة الكارزمية وإدارة الأداء .
- الكلمات الافتتاحية :- القيادة الكارزمية ، إدارة الاداء ، مديري المدارس الابتدائية

Abstract

The future of human civilization is largely influenced by its administrative

leadership, and their decisions make the difference between success and failure, a reality in our modern technical world. The future of the world is therefore in the hands of educated and developed peoples in their educational systems as the cornerstone and the beating heart For the advancement and development of the world any society, where the educational system is an integrated system and primary education is an essential and decisive component, as it is considered the basic base of education, so it is the effective charismatic leadership that adopts the method of performance management that confirms a high-level system for the conduct of human behavior based on the

culture of creative performance that achieves the goals

1. The level of charismatic leadership of primary school principals from the point of view of their assistants.

2. The level of performance management of primary school principals and the point of view of their assistants.

3. The relationship between the level of seismic leadership and the level of performance management

The researcher adopted the descriptive analytical approach His actions included the research community of 994(assistants and assistants in the morning schools in Wasit province and in fact (580) teachers and (414) teachers, while the research sample was tested in a random class style and consisted of (400) teachers and teachers The results

of the current research have shown:

1. The level of charismatic leadership of primary school principals was average.
2. The level of performance management of primary school principals was average.

كارزما قوية لها الأثر الكبير في إدارة الأداء باعتبارهما ركنين هامين في نجاح عمل المؤسسات التربوية . وهذا ما أكده المؤتمر التربوي لوزارة التربية (٢٠٠٨) إن عدم إلمام المدير بالمهام والواجبات المنوطة بهم يؤدي إلى ضعف في أدائهم وتحديد أساليب اختيار قيادات إدارية قوية قادرة على تحقيق الأهداف (وزارة التربية ، ٢٠٠٨ : ١٧) وعزز ذلك المؤتمر التربوي المنعقد في بغداد (٢٠١٤) تحت شعار

(بالتربية والتعليم نرسم المستقبل) إن واقع الإدارة يعاني من صيغ غير مرغوب فيها كالتسلط والمحسوبية والتهرب من المسؤولية و كلها صيغ تتعارض مع كون الإدارة بيئة مننقاة ونموذجاً في العلاقات الإنسانية وهذه كلها تحديات باتت تطوق الإدارة وتحد من حركتها وتطورها لذا أوصى المؤتمر باعتماد معايير جديدة للأداء تعتمد في اختبارات القيادات الإدارية الكفوءة .

إن تلك المؤشرات والقرارات والدراسات ولدت لدي شعوراً بمشكلة البحث كونه يمثل أرضية

3. The existence of a ejective relationship between the level of seismic leadership and performance management.

Opening words: - Charismatic leadership, performance management, primary school principals

مشكلة البحث:

إن مستقبل الحضارة الإنسانية يتأثر إلى حد كبير بقيادتها الإدارية فقراراتهم تشكل الفرق بين النجاح والفشل وهذه حقيقة واقعة في عالمنا التقني الحديث .

لذا فالعملية التربوية شأنها شأن أي عملية أخرى لن تتقدم ما لم يعد القائمون بها والمهتمون بشؤونها إلى اختيار قيادات إدارية كفوءة قادرة على أحداث التغييرات المرغوبة في أداره المؤسسات التربوية (الأمام وآخرون ، ١٩٨٧ : ٢٥) ولكي نرتقي بتلك المؤسسات على اختلاف أنواعها فإن ذلك يتطلب وجود قيادة كارزمية ذات مستوى عالي من الكفاءة والفاعلية لإدارة هذه المؤسسات وتسهيل عملية الوصول إلى الأداء الأمثل وتحقيق أهداف المؤسسة (عبد القادر ، ٢٠٠٠ : ٣٣) .

لذا تنبثق مشكلة البحث في المكنة الكبرى التي تمثلها التربية ، فهي الإداة الفاعلة لأحداث التغيير المنشود في المؤسسات التربوية من خلال أيجاد قيادات إدارية ذات

القيادة محوراً مهماً تركز عليه مختلف النشاطات في ظل تنامي المؤسسات وتشعب أعمالها وتعقدتها وتأثرها بمؤثرات البيئة الخارجية والاجتماعية والسياسية الأمر الذي يستدعي مواصلة البحث وإحداث التغيير والتطوير و هذه المهمات لا تحقق الا في ظل قيادة كارزمية واعية (أبو عابد، ٢٠٠٦ : ٢٥)

إذ إن وجود قائد تربوي ذو شخصية كارزمية في دفة قيادة المدرسة من العوامل التي لها الصدارة في ضمان الأداء الجيد والفاعلية والتميز والإبداع في المدرسة (العمري ، ٢٠١١ : ٦٥)

وبهذا تتميز شخصية القائد الكاريزمي بوضوح الرؤيا فهو القادر على بلورتها إلى أهداف كما يمتلك روح المخاطرة من أجل تحقيق تلك الرؤيا لتحقيق حاجات المرؤوسين فهو يتحسس القيود التي تفرض عليهم و بالتالي يتصرف بطريقة غير عادية تميزه عن الآخرين (حريم ، ٢٠٠٩ : ٢٢٠) لذا مهما بلغت المؤسسة التربوية من تطور ورفي ألا إنها قد تقشل بسبب عدم قدرتها على تحفيز مرؤوسيه لتحقيق أهدافها وهذا يتطلب وجود إدارة قوية قادرة على تحقيق الأهداف .

وبما إن إدارة الأداء أسلوباً أدرياً حديثاً يؤكد على مساعدة الآخرين وتحديد الفجوات وفهمها بين مستويات الأداء المرغوب وتقليل

خصبة للبحث ، وزاد من دافعتي وشجعتني على هذا الموضوع عملي في وزارة التربية والذي تحسست من خلاله قصوراً في أداء إدارت المدارس كونهم مازالوا متمسكين في الاساليب التقليدية القديمة في الإدارة مما يسبب عائقاً أمام التطور التربوي والاداري مما ينعكس سلباً على أدائهم .

أهمية البحث :

إن جودة العملية التربوية ليست هبه تمنحها الحكومات و إنما فرص تصنعها القيادات وتستثمرها الأمم فمستقبل العالم بيد الشعوب المتعلمة القادرة على امتلاك إدارة نابضة مثيرة ومثمرة قادرة على تحقيق الأهداف. فالإدارة التربوية هي الأساس في إدارة وتطوير مخرجات ميدان التربية والتعليم فالنجاح والفشل يعود إلى مدى قدرة الإدارة التربوية على تحقيق الأهداف وتحويلها إلى واقع ، وهنا يأتي دور القيادة الكارزمية الفاعلة والمدربة على أدراك معنى الاتجاهات والوظائف الحديثة والعوامل التي تقود إلى أداء أفضل للمؤسسة (الحريري وآخرون ، ٢٠٠٧ : ١٥)

فالقيادة جوهر العملية الإدارية وقلبها النابض وهي محور العملية الإدارية بحيث لأعدادها تعد القيادات الكفوءة التي بواسطتها يمكن التميز بين المؤسسات الناجحة وغير الناجحة . (عياصرة ، ٢٠٠٦ : ٣٣) حيث تشكل

أهداف البحث : يهدف البحث الحالي بالتعرف على :

- ١ - مستوى القيادة الكارزمية لمديري المدارس الابتدائية من وجهة نظر معاونيهم .
- ٢ - مستوى إدارة الأداء لمديري المدارس الابتدائية من وجهة نظر معاونيهم .
- ٣ - العلاقة بين مستوى القيادة الكارزمية و مستوى إدارة الأداء لمديري المدارس الابتدائية من وجهة نظر معاونيهم .

حدود البحث :-

يتحدد البحث الحالي بـ :-

- ١ - الحدود البشرية : معاوني مدرء المدارس الابتدائية .
- ٢ - الحدود الزمانية : العام الدراسي ٢٠١٨ - ٢٠١٩ .
- ٣ - الحدود المكائنية : المدارس الابتدائية في محافظة واسط

تحديد المصطلحات

القيادة : عرفها عياصرة ٢٠٠٦ : هي التأثير في المرؤوسين للقيام بعملهم بحماس ورغبة دون الحاجة الى استخدام السلطة الرسمية .

القيادة الكارزمية : عرفها كل من

- ١ - Robbins ١٩٩٨ :- هي نوع من التأثير الذي يستند إلى شخصية القائد .
- ٢ - Ganger ، ١٩٩٨ :- هي القدرة على إيجاد ويلورة رؤيا ماثوقة وجذابة للمستقبل يعمل على تحسين الوضع الحالي .

الأخطاء عن طريق التعرف على أسباب القصور ومعالجتها (ريد ، ٢٠٠٥ : ٢٠١) لذا تكمن أهمية إدارة الأداء إنها تصحح طبيعة العلاقات السائدة في المدرسة وفي مستوياتها المختلفة .فهي تعتمد بشكل و

أهمية البحث من خلال ما يأتي :-

١ - الحاجة الى قيادات إدارية ذات شخصية كارزمية قادرة على تعزيز جوانب القوة ومعالجة جوانب القصور لتحقيق الأهداف .

٢ - الاهتمام بدور الإدارة في عصر التكنولوجيا الحديثة فإن المنطق يتطلب إن نضع أمام المهتمين بتطوير أداء اضح على كفاءة المرؤوسين وهذا ما أكده العنزي على ضرورة تطبيق هذا الأسلوب الإداري في المؤسسات العراقية لأنها تمر بأوقات صعبة متمثلة بالهدر في الموارد البشرية والاموال وانتشار رقعة الفساد الإداري والمالي ، وفي هذه الظروف الحرجة في المرحلة الراهنة تحتاج الى حسن اختيار القيادات الإدارية والإدارات على وفق حسابات المصلحة العامة بعيداً عن المحسوبية والمحاباة (

العنزي ، ٢٠١٥ : ١٢٦) وتبرز

الإدارات بصورة واضحة عن مستوى إدارة الأداء .

٣ - تناول البحث مفهومين حديثين نسبياً هما القيادة الكارزمية و إدارة الأداء .

التعريف الإجرائي للقيادة الكارزمية :

تقاس بالدرجة التي يحصل عليها معاونين من خلال الإجابة على فقرات الاستبانة التي أعدت لإدارة القيادة الكارزمية .

٢- إدارة الأداء :

عرفها كل من :

١ - شوارتز ٢٠٠١ :- أسلوب من أساليب الإدارة يعتمد على الاتصال المباشر بين المدير و المرؤوسين يتضمن وضوح الأهداف والتقييم المستمر من المدير للمرؤوسين وبالعكس فضلاً عن الإشادة بالأداء .

٢ - تيشوري ٢٠٠٦ :- الجهود الهادفة في المؤسسات التربوية لتخطيط الأداء وتنظيمه وتوجيهه وتقييمه وفق معايير ومقاييس واضحة ومقبولة كهدف يسعى الجميع لقبوله.

التعريف الإجرائي :-

هو الدرجة التي يحصل عليها معاونين من خلال الإجابة على المقياس الذي اعد للكشف عن مستوى إدارة الأداء .

مدير المدرسة الابتدائية ١٩٨٨ :

احد اعضاء الهيئة التعليمية والذي تعهد اليه إدارة المدرسة ويفضل إن تكون لديه خدمة لا تقل عن خمس سنوات كشف فيها عن الكفاءة العلمية والتربوية وعن القابلية في الإدارة والتنظيم ويفضل من عمل معاوناً متخرجاً من كلية أو معهد عالٍ ومعد أعداداً

تربوياً (وزارة التخطيط ، قسم التخطيط التربوي ، ١٩٨٨ : ٣)

المدرسة الابتدائية :- ١٩٨٨ :

المؤسسة التي تستقبل الاطفال الذين أكملوا السنة السادسة من أعمارهم وتكون الدراسة فيها ست سنوات وتتولى وزارة التربية مسؤولية فتحها ووضع الخطط والسياسات التربوية لتطويرها بما يحقق أهداف التنمية القومية . (وزارة التخطيط ، قسم التخطيط التربوي ، ١٩٨٨ : ٨) .

الفصل الثاني أطار نظري و الدراسات السابقة

القيادة الكارزمية :

أهمية القيادة الكارزمية :

إن المؤسسات التربوية على اختلاف أنواعها بما تمثله من قيادات تمثل جوهر العملية الإدارية و قلبها النابض فهي مفتاح الإدارة لكونها تسري في كل الجوانب فتجعلها اكثر فاعلية ودينامية وتساهم في تحقيق التغيير والتطوير ، فلهذا تحتل المؤسسات التربوية أهمية خاصة و متميزة لذا تكمن أهمية القيادة في إنها :-

١ - تواكب المستجدات والمتغيرات العالمية وتوظفها في خدمة المؤسسة التربوية .

٢ - ترعى المرؤوسين وتعمل على تنميتهم وتدريبهم باعتبارهم أهم الموارد البشرية .

٣ - تدعم القوى الايجابية وتقلص الجوانب السلبية .

٤ - قوة الخبرة : وهذه القوة تستند الى القدرة والمهارة والخبرة التي يمتلكها المدير والتي تزيد من احترام المرؤوسين له وتنفيذ الأوامر والامتثال له .

٥ - قوة الاعجاب : وتعتمد على أعجاب المرؤوسين وبالتالي تقمص شخصية الرئيس حيث ينال إعجابهم وتقديرهم لما يتمتع به من خصائص وسمات شخصية (حريم ، ٢٠٠٩ : ٢٢٥) .

صفات القائد :

١ - إن يتمتع بمستوى من الذكاء أعلى من ذكاء المرؤوسين .

٢ - إن يتمتع بسعة الافق وسداد الرأي و امتداد التفكير .

٣ - يتمتع بحسن التعبير وطلاقة اللسان .

٤ - يتمتع بالنضج العقلي والاتزان العاطفي .

٥ - إن يتمتع بقوة الشخصية والطموح لتسلم زمام الامور قيادة المرؤوسين .

لذا إن القائد الناجح هو من تتوفر به كل هذه الصفات ليؤثر في المرؤوسين ويدفعهم لإنجاز الأعمال فذكائه وسعة الافق والتفكير أمران ضروريان من أجل القدرة على اختيار الوقت المناسب والظرف ليحقق الاهداف التي سبق وخطط لها وشرحها وفسرها للمرؤوسين من خلال وضوح الرؤيا والتعبير وهذا كله يتحقق من خلال النضوج العقلي

٤ - تعمل على تحقيق أهداف المؤسسة التربوية .

٥ - تحسم النزاعات وتسيطر على مشكلات العمل .

٦ - تعتبر حلقة الوصل بين المرؤوسين وخطط المؤسسة لتحقيق الأهداف. (أبو عابد ، ٠٠٥ : ٤٢) لذا تتميز الشخصية الكارزمية للقائد بصفات مثل الرؤية والقدرة على بلورة تلك الرؤية الاستعداد للمخاطرة

ويتحسس الحاجات ويتصرف بطرق غير تقليدية فهو يتميز بقدرته على تفسير وتوضيح الرؤيا للمرؤوسين فعلاً وليس قولاً وتطبيقها في مواقف قيادية مختلفة تجعله متميزاً عن الآخرين .(حريم ، ٢٠٠٩ :

٢٢٦) (٨ : 1998 ، Ganger) مصادر قوة القائد :

إن مصادر قوة القائد وتأثيره على الآخرين يمكن أجمالها بخمس نقاط :-

١ - قوة المكافأة :- وتسند الى ادراك المرؤوسين بأن تحقيق أوامر القائد سيؤدي الى الحصول على العوائد الايجابية سواء كانت مادية أو معنوية .

٢ - قوة الاكراه والعقاب :- وتسند الى الخوف حيث يدرك المرؤوسين إن عدم تنفيذ الاوامر

والتوجيهات سيؤدي الى فرض العقوبات .

٣ - القوة المشروعة : وهذا النوع يستند قوته من المنصب .

- ٩- الابتعاد عن التقليد في التعليم .
- ١٠ - تقبل الرأي الاخر والاعتراف بها لغرض تحسين الاداء .
- ١١ - تحمل المسؤولية واعطائهم الادوار في تحديد الاهداف ورسم طريقة العمل .
- ١٢ - القدرة على تحمل خيبات الامل والعداء وإن يستمع الى النقد الصحيح .
- ١٣ - اشاركهم في رسم سياسة المدرسة التعليمية لأنه يجعلهم على استعداد لتحمل المسؤولية .
- ١٤ - مساعدة العاملين على تحديد المشكلات التي يعانون منها .
- ١٥ - الاتفاق مع اعضاء الهيئة التعليمية حول المشاكل المدرسية لإن القرارات كلما كانت بالاجماع كلما كانت ناجحة
- ١٦ - التشجيع على وضع قواعد لتنظيم عملهم وتوزيع الاعمال بينهم .
- ١٧ - ابتكار طرق جديدة للاتصال بين المعلمين .
- ١٨ - تشجع العمل الجماعي والاشادة بالمرؤوسين الذين يقومون باعمال جديدة ورائعة و ممتازة في تنفيذ البرامج .
- ١٩ - العمل على توزيع أعباء

إدارة الأداء

التطور التاريخي لإدارة الأداء :

يؤكد كل من سمث و كودبيرد إن ظهور مفهوم إدارة الأداء تزامن مع ظهور المدرسة

والاتزان العاطفي والتحليل المنطقي وقوة الشخصية (المغربي ، ٢٠٠٤ : ٢٠٢) .

دور المدير القيادي في المدرسة :-

هو قدرته على خلق المناخ الملائم الذي يشجع المرؤوسين على بذل قدراتهم وبدفعهم لتحقيق الاهداف من خلال قيامه بمجموعة من النشاطات والمهام التي تكسبه ثقة المرؤوسين من المعلمين وتلاميذ وموظفين وأولياء أمور وهذه النشاطات تتعلق بجوانب المدرسة كمؤسسة تربية اجتماعية تعمل في سبيل أهداف محددة ومن أهم الاقتراحات هي :-

- ١ - العمل على خلق جو من المرونة ليشعر المرؤوسين بالامن الذي يكفل لهم العمل بحرية .
- ٢ - أتاحة الفرصة لكل المرؤوسين بتحمل المسؤولية .
- ٣ - تشجيع استخدام القدرة الابتكارية في عملية التعلم .
- ٤ - تقبل المعلمين كما هم دون ادانتهم عن تصرف نتيجة التجارب السابقة .
- ٥ - عدم المعاقبة على الاخطاء الغير مقصودة .
- ٦ - ايجاد الحلول للمشكلات الجديدة .
- ٧ - يشجع الرحلات الميدانية ويشارك في وضع البرامج للرحلات .
- ٨ - يترك الحرية للمعلمين في طريقة بحثهم دون الفرض عليهم .

حكومتها عام (٢٠٠٧) إستراتيجية للاعوام القادمة مع وضع نظام إدارة للأداء بشكل متكامل لكل المؤسسات على إن تتوافق هذه الإنظمة مع المبادئ العامة والإطار العام للنظام (WWW . Faha . gov - ae) .

أما في العراق فإن الدراسات التي أجريت قليلة جداً فقد أكدت الدراسات إن تطبيق هذا النظام في المؤسسة ليس بمستوى الطموح على الرغم من وجود علاقة طردية بينهما وبين التميز الأداء في المؤسساتي ، وكانت مؤسسات التعليم العالي الأوفر حظا من حيث المستوى تطبيق نظام إدارة الأداء يرى رويس الأقسام العلمية في جامعتي الموصل والمستنصرية نتائج ايجابية و إن العلاقة القائمة بين العاملين والمستويات الإدارية كانت تعتمد على التوازن لا السيطرة والإجبار (أكرم ، ٢٠٠٨ : ٥٤) .

أهداف إدارة الأداء :-

إن نظام إدارة الأداء مصمم لتعزيز أهداف المؤسسة والعمل على رفع مستويات الأداء عبر التطوير وتحسين الاتصال بين المدير والمرؤوسين ، وحدد Scoot الأهداف بالاتي :-

١ - العدالة :- إن يتم التعامل بعدالة بين المرؤوسين من حيث المسؤوليات وتحديدها بشكل واضح وتقييم أداءهم اليومي

العلمية في الإدارة والتي اكدت على عملية الإنجاز والتخطيط والقياس والمراجعة وهذا يمثل أسلوب إدارة الأداء ولكن الاختلاف بينهما في فرص الاتصال المباشر والحوار المفتوح بين كل المؤسسات والذي يمثل نقطة جوهرية في إدارة الأداء (24 : 2004 ، Smith and Gordd and)

فقد كان أول ظهور في سبعينات القرن الماضي كرد على عملية تقسيم الاداء ومعالجة لعيوب اساليبها التقليدية ، فقد ثبتته المؤسسات كأسلوب أداري حديث ومتكامل في الصف الاخير من الثمانيات وطبق هذا النظام في الولايات المتحدة الأمريكية عندما أعلن الرئيس الامريكي (بيل كلنتون Bill Clinton) مبادرة حكومية لإنعاش الاداء الحكومي اطلق عليها المراجعة القومية للأداء (ادريس والفالي ، ٢٠٠٩ : ٣٦) كما أطلقت الحكومة البريطانية في عام ١٩٩١ خطة وطنية شاملة لجميع المؤسسات بفرض إدارة الأداء لكي ترتقي هذه المؤسسات ويكتب لها النجاح وترتقي بمستوى الخدمات من حيث الدقة والسرعة و الشفافية وسهول الوصول الى أعلى المستويات بعيداً عن التعقيدات الإدارية والبيروقراطية (هيل ، ٢٠٠٨ : ٤٣) .

وفي الوطن العربي كانت محاولات تطبيق هذا النظام الاداري واضحة المعالم كأسلوب ناضج في دولة الامارات العربية إذ اطلقت

٦ - رصد النتائج وتقييمها بالمقارنة مع الاهداف والاداء المتوقع .

ثانياً - ما يتعلق بقواعد مفهوم الأداء :-

١ - التعامل بمتطور شامل واطار متكامل .

٢ - مراعاة الثقافة التنظيمية لكل مكونات التنظيم باختلاف مستوياتهم الفكرية .

٣ - العمل على تصحيح ومراجعة قياس الاداء بشكل مستمر .

٤ - التشجيع على النقيم والتطوير الذاتي .

٥ - خلق حالة من التواصل بين الملاكات الإدارية والهيئة التعليمية لتبادل الخبرات

والمعلومات (علي، ٢٠١٠ : ٢٢)

معوقات تطبيق إدارة الأداء :-

إدارة الأداء كأسلوب أداري عصري لذا فالبعض أكد على معوقات تتعلق بالمدير والبعض الاخر تتعلق بالعاملين ومجموعة أخرى تخص المؤسسة ، لذا يمكن إن نجتمعها بالاتي :-

١ - العنصر البشري من ابرز مكونات

المؤسسة ، وامكانية المدير في جعله كياناً متناغماً متناسقاً

وتحقيق القبول بين أهداف المؤسسة والعاملين .

٢ - صعوبة التنسيق والتوازن بين مكونات النظام الاساسية .

٣ - التناقض بين متطلبات العمل والعاملين

فمن ناحية العمل تركز على كمية الأداء ومستوى الجودة نلاحظ متطلبات

٢ - تفعيل الاتصال :- هو توفير فهماً مشتركاً للجميع عن المسؤوليات وواجبات الوظيفة وإن يتسم بالاستمرارية والانتظام ولجميع الاتجاهات .

٣ - تحسين وتطوير الاداء :- توجيه الاداء الفردي نحو اهداف المؤسسة وتزويدهم بالتغذية الراجعة لتحديد مراكز القوة في ادائهم .

٤ - التكيف والمرونة :- تعد من الاهداف الرئيسية لنظام إدارة الاداء لأنها تجعل المؤسسة التربوية في حالة تكيف

مع كل المتغيرات والظروف الطارئة ، (Scoot ، 2005 12) .

القواعد الأساسية لمفهوم إدارة الأداء :-

تسعى كل المؤسسات سواء كانت تربوية أو غيرها الى تطوير اداء العاملين فيها فلا بد إن تكون لها رؤية واهداف واضحة لما تريد تحقيقه في المستقبل ليتمكن العاملون من فهم قواعد إدارة الأداء

ومعرفة مستوى ادائهم الحالي وتقسيم القواعد التي تعتمد في إدارة الاداء الى

أولاً - ما يتعلق بالخطط التي تجعل إدارة الاداء أكثر نجاحاً و فاعلية وهي :-

١ - تصميم العمل بطريقة علمية .

٢ - توفير مستلزمات تسهيل الاداء .

٣ - تهيئة الظروف المحيطة بمكان العمل .

٤ - تحديد المؤهلين للقيام بالعمل .

٥ - متابعة ادائهم وتزويدهم بالمستجدات .

١ - السمات التالية عند مديري المدارس هي المسؤولة والسيطرة والاتزان الإنفعالي .
٢ - عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات الدافعية لدى المعلمين تعزى لسمات المديرين الشخصية .
٣ - وجود تفاعل ذات دلالة إحصائية بين متوسطات الجنس والغيرة لدى المعلمين .
٢ - دراسة ميدانيا (2000 ، Medina) :

(تأثير قوة القائد الاجتماعية على دافعية وابداع المعلمين في المدارس الثانوية والاساسية)

شملت عينة الدراسة (١٣٢) معلماً تم اختيارهم من (١٨) مدرسة بالاضافة الى مديريهم من منطقة جنوب كارولينا واستخدم الباحث أداة قوة القائد الاجتماعية واستبيان الدعم التقني وأداة اتجاهات الافراد نحو الابداع واستبيان الدعم والاستقلال . وقد أظهرت النتائج هذه الدراسة إن الابداع لدى المعلمين يخضع لعدة مؤشرات من أهمها :

١ - الدعم التقني من المدرسة ومستوى دافعية المعلم الشخصية حيث إن مستوى الدافعية لدى المعلمين ارتبط بعلاقة ايجابية مباشرة مع الابداع لدى المعلمين .

٢ - إن قوة القائد الاجتماعية يمكنها إن تزيد أو تعيق الدافعية للمعلمين والدعم التقني لهم .
دراسة زنايني (٢٠١١) :

العاملين تركز على الاداء المريح والضغوطات الاقل والراحة الاكثر .

٤ - تأثر الأداء سلبياً لإن المؤسسات لديها عاملين غير مناسبين أو مهيبين لهذا العمل .

٥ - ينظر المدراء الى إدارة الأداء على إنها التزام أداري .

٦ - لا يحب الكثيرون التطور الوظيفي وفرص التعلم وهذه عقبة أمام إدارة الأداء التي تقدم على فكرة التطور و المتميز

٧ - أجراء تغيير في ثقافة المؤسسات اي ترسيخ ثقافة أداء حقيقة بالمقابل معرفة المستويات العليا عن مدى تنفيذهم لتنظيم إدارة الأداء (كردي ، ٢٠١٠ : ٦) .

الدراسات السابقة

القيادة الكارزمية :-

١ - دراسة القدومي (٢٠٠٠) هدفت الدراسة الى معرفة علاقة السمات الشخصية لمديري المدارس الثانوية في الاردن بكل من دافعية معلمهم ومستوى الضبط المدرسي في مدارسهم (واشتملت عينة الدراسة على (٨٥) مدير ومديرة و (٣٤٢) معلم ومعلمة تم اختيارهم عشوائياً من المدارس الحكومية والخاصة في الاردن ، عمان الاولى ، وتم استخدام الوسائل الاحصائية التالية (المتوسط الحسابي والانحراف المعياري ، والنسبة المئوية ، تحليل التباين ، اختبار التائي) وقد توصلت الدراسة الى :

الاتصال فكأن افضل مستوى من الجوانب الاخرى وفي جانب تقويم الأداء كانت معايير واساليب تقليدية غير مجدية في تقييم العاملين في المدارس الثانوية .

دراسة خالد (٢٠١٥)

(علاقة إدارة الاداء بالاتصال الإداري لدى مديري المدارس المتوسطة من وجهة نظر مدرسيهم)

هدفت الدراسة الى :-

١ - إدارة الأداء لدى مديري المدارس المتوسطة من وجهة نظر المدرسين والمدرسات .

٢ - الفروق في إدارة الأداء لدى مديري المدارس المتوسطة من وجهة نظر المدرسين والمدرسات

بحسب العيش (ذكور - إناث) تحدد البحث الحالي بمدرسي ومدرسات المتوسطة في بغداد

الرصافة (الاولى - الثانية - الثالثة) للعام الدراسي (٢٠١٤ - ٢٠١٥) وتم اختيار العينة بالطريقة الطبقيّة العشوائية إذ بلغت العينة (٤٠٠) مدرس ومدرسة فبلغت الرصافة الاولى (١٣٤) والرصافة الثانية (١٣٤) والرصافة الثالثة (١٣٢) مدرس ومدرسة واستعملت الوسائل الاحصائية التالية :

(تطوير الأداء الاداري بالمدرسة الثانوية العامة في ضوء مدخل التعليم التنظيمي) هدفت الدراسة الى :-

كيف يمكن تطوير الاداء الإداري في المدرسة الثانوية العامة في جمهورية مصر العربية في ضوء مدخل

التعليم التنظيمي ؟ ويتفرع من هذا السؤال الرئيسي الاسئلة الفرعية التالية :-

١ - ما واقع الأداء الإداري بالمدرسة الثانوية العامة في مصر ؟

٢ - ما تصور الخبراء لتطوير الأداء الإداري بالمدرسة الثانوية العامة في مصر ؟

وتناولت الرسالة الجوانب الآتية في الاداء الاداري المشاركة في صنع القرار ، تفويض السلطة ، الاتصال تقويم الاداء واستعملت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي واسلوب دلفي كأحد الاساليب المستقبلية .اعتمدت الباحثة الاستبانة كأداة لجمع المعلومات والبيانات أما عينة البحث فكانت (١٦٣) مدير و (١١٦) مديرة و (٦٨٧) وكيل بالمدرسة الثانوية ، واعتمدت الوسائل الاحصائية الآتية (الوزن المثوي ، الوسط المرجح ، الاختبار التائي لعينتين مستقلتين ، معادلة الفاكريناخ ، تحليل التباين التائي ، معامل ارتباط بيرسون) . كشفت النتائج عن وجود جواب ضعيف في مجال المشاركة في اتخاذ القرار وتفويض السلطة أما الجانب

اليها الدراسة في التطبيق الاولي لنظام دراسة الاداء المستند الى الجدارة عن طريق معالجة المشكلات المتمثلة في ضعف الدعم الوظيفي واجراءات الرقابة وامكانية توصية المؤسسة نحو النجاح عن طريق تحسين الاداء في المؤسسة وأتباع تغذية راجحة تصحيحية لاداء العاملين .

مدى الاستفادة من الدراسات السابقة :

قدمت الدراسات السابقة مؤشرات مهمة من تكوين رؤية شاملة للموضوع في الجوانب التالية :-

- ١ - أهداف البحث :- حيث اختلفت هذه الدراسة عن الدراسات الاخرى من حيث الابعاد والمتغيرات والتي تم التركيز عليها من جانب كل دراسة مما يجعل الباب مفتوحاً لاي باحث لدا الثغرات البحثية والاسهام في اثراء الجانب المعرفي .
- ٢ - تنوعت مجتمعات الدراسة السابقة مما يدل على أهمية هذه الموضوعات لمختلف المؤسسات .
- ٣ - تناول البحث الحالي مجالات للمتغيرات غير مطروقة سابقاً .
- ٤ - الافادة في الخلفية النظرية للبحث .
- ٥ - التعرف على منهجية الدراسات السابقة ساعد في بناء منهجية البحث الحالي بما يتلائم وأهداف البحث .

(الاختبار التائي لعينتين مستقلتين ، الاختبار التائي لعينة واحدة ، معامل ارتباط بيرسون ، معادلة الفاكرونباخ للاشاق الداخلي ، الاختبار الزائي) وتوصلت الى النتائج التالية :-
١ - إن مديري المدارس المتوسطة لديهم مستوى كبير من إدارة الأداء .

٢- وجود فروق ذات دلالة أحصائية في إدارة الأداء وفق متغير العيش لصالح الإناث.

دراسة أجنبية

دراسة كوبيثون (Copithorn ، 2001)

(دراسة حالة نظام إدارة الأداء المستند الى الجدارة)

Study state system of perfman
ance manag ement depends on
(the Deserviug)

هدفت الدراسة الى تطوير ومعالجة مشاكل النظام إدارة الأداء في جامعة كالجاري (Calgary) في كندا وتكونت عينة الدراسة من (٢٨) مشرفاً إدارياً و (٦٨) موظفاً واستعملت الباحثة المسح العام والمقابلات كأداتين لجمع المعلومات أما الوسائل الاحصائية فكانت الوسط المرجح ، معامل ارتباط بيرسون ، الاختبار التائي لعينتين مستقلتين) ومن ابرز النتائج التي توصلت

الفصل الثالث

يتضمن هذا الفصل الإجراءات التي قام بها الباحث بتحديد منهج البحث ومجتمعه واختيار العينة المناسبة وإجراء ناء أدائي البحث فضلاً عن التحقق من الخصائص القياسية والمعالجة الإحصائية المستعملة في تحليل البيانات وعلى النحو الآتي :-

منهج البحث :-

المنهج هو الأسلوب الذي يوصلنا الى الحقيقة العلمية استناداً إلى مجموعة من القواعد التي يهتدى بها بقصد الوصول الى الحقيقة (شروخ ، ٢٠٠٣ : ٧٦) لذا اعتمد الباحث المنهج الوصفي التحليلي الارتباطي لتحقيق أهداف البحث وهو من أكثر أنواع المناهج

شيوياً في البحوث التربوية والذي يسعى لتحديد الوضع الحالي للظاهرة المدروسة على ما توجد عليه في الواقع ويهتم بوصفها وصفاً دقيقاً (ملحم ، ٢٠٠٠ : ٣٢٤)

مجتمع البحث

المجتمع هو المجموعة الكلية التي لها خصائص مشتركة قابلة للملاحظة (كشرود ، ٢٠٠٧ : ١٤٣)

لذا يتكون مجتمع البحث الحالي من معاوني ومعاونات مديري المدارس الابتدائية في محافظة واسط والمستمرين بالدوام للعام الدراسي (٢٠١٨ - ٢٠١٩) والبالغ عددهم (٩٩٤) معاوناً ومعاونة وواقع (٥٨٠) معاون و (٤١٤) معاونة وكما موضح في الجدول رقم (١) .

جدول (١) مجتمع البحث موزع حسب الموقع الجغرافي والجنس

المجموع	الجنس		المديرية العامة لتربية واسط
	إناث	ذكور	
٤٢٥	٢٠٠	٢٢٥	قضاء الكوت
١١٠	٤٥	٦٥	قضاء الحي
١٢٥	٥٠	٧٥	قضاء النعمانية
١٢٥	٤٠	٨٥	قضاء العزيزية
٢٠٩	٧٩	١٣٠	قضاء الصورة
٩٩٤	٤١٤	٥٨٠	المجموع

عينة البحث

(١١٣) لذا تم اختيار عينه عشوائية طبقية بلغ عددها (٤٠٠) من مجتمع البحث الاصلي وواقع (٢٣٢) معاونو (١٦٨) معاونة . والجدول رقم (٢) يوضح ذلك

العينة تمثل جزءاً من المجتمع الذي تجري عليه الدراسة ، لذا يجب إن تكون قادرة على تمثيله تمثيلاً حقيقياً صادقاً يستطيع من خلالها تعميم النتائج (الخرابشه ، ٢٠٠٧ :

جدول (٢) مجتمع البحث موزع حسب الموقع الجغرافي والجنس

المجموع	الجنس		المديرية العامة لتربية واسط
	إناث	ذكور	
١٧٠	٨٠	٩٠	قضاء الكوت
٤٤	١٨	٢٦	قضاء الحي
٥٠	٢٠	٣٠	قضاء النعمانية
٥٠	١٦	٣٤	قضاء العزيزية
٨٦	٣٤	٥٢	قضاء الصويرة
٤٠٠	١٦٨	٢٣٢	المجموع

أداتا البحث

القيادة الكارزمية وعلاقتها بإدارة الأداء لمديري المدارس المتوسطة من وجهة نظر معاونيهم ، تم اعتماد على الاستبانة كأداة أساسية لجمع البيانات المطلوبة بوصفها من إنسب أدوات البحث العلمي وأكثرها ملائمة ، وذلك من خلال مجموعة من الإجراءات لبناء أداتي البحث وهي كالآتي :-

إن طبيعة البحث وأهدافه هي التي تعدد الأداة المناسبة فلكل موضوع أداة تناسبه لذا تعد الاستبانة الأداة الأكثر استخداماً لدى الباحثون في العلوم التربوية والنفسية . (فإن داليف ، ١٩٨٥ : ٤٣١) ولكون البحث يهدف للتعرف على مستوى

١ - المراجعة المستفيضة للادبيات التي تناولت موضوع البحث .

٢ - الاطلاع على الدراسات السابقة ذات الصلة بالبحث أو المقاربة له .

٣ - الاطلاع على الاستبيانات والمقاييس ذات الصلة .

٤ - قراءة محاور وفقرات معايير المدرسة .

التحليل الاحصائي للفقرات

إن عملية التحليل الاحصائي لفقرات المقياس تعد من الخطوات الاساسيه لبنائه ؛اذ تكشف عن دقه الفقرات في قياس ماوضعت لاجله .

(تاييلور ؛٣٣:١٩٩٨)

عينه التحليل الاحصائي

إن حجم عينه التحليل كما يشير نإنلي يرتبط بعدد فقرات المقياس اذ ينبغي إن لايقل عن خمسة امثال عدد الفقرات وذلك للحد من اثر الصدفة في التحليل الاحصائي . لذا تم اختيار (٤٠٠) معاون ومعاونة بالطريقة الطبقيه العشوائية لمدارس التعليم الابتدائي في محافظة واسط وبواقع ٢٣٢ معاون و١٦٨ معاونة .

استخراج القوة التمييزية للفقرات :

تؤكد ادبيات القياس والتقويم على اعتماد (٢٧%) لكل من المجموعتين العليا والدنيا والتي تمثل افضل نسبة يمكن اعتمادها لإنها تقدم لنا مجموعتين بأقصى مايمكن من حجم وتمايز (عودة ،، ٢٠٠٢ ، ١٨٧).

جدول (٣) القوة التمييزية للفقرات

رقم الفقرة	المجموعة الدنيا		المجموعة العليا		القيمة التائية المحسوبة
	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	
١	٠,٦٤٧	٢,٥٢٧	٠,٧٧٤	٣,٨٧٠	١٣,٨١٨
٢	٠,٧٠٢	٢,٧٤٠	٠,٦٩٠	٣,٥٠٩	٨,١١٢
٣	٠,٧٧٨	٣,١٣٨	٠,٦٣١	٤,١١١	١٠,٠٧٦
٤	٠,٦٠٣	٣,٠٠٩	٠,٦٢٤	٣,٧٢٢	٨,٥٣٤
٥	٠,٧٨٣	٢,٧٥٩	٠,٨٢٥	٣,٤٨١	٦,٥٩٢
٦	٠,٦٥٣	٣,٠٥٥	٠,٥٨١	٣,٨٧٠	٩,٦٨٢
٧	٠,٧٣٤	٢,٦٧٥	٠,٨٣٧	٣,٥٠٩	٧,٧٧٨
٨	٠,٩١٦	٣,٠١٨	٠,٧١١	٣,٧١٣	٦,٢٢٠
٩	٠,٨٠٤	٢,٦٢٩	٠,٥٧٩	٣,٦٠١	١٠,١٩٦
١٠	٠,٨٢٠	٢,٤٠٦	٠,٨١٤	٣,٤٨١	٩,٦٥٤
١١	٠,٧٥٦	٢,٦٨٥	٠,٨٠٩	٣,٧١٣	٩,٦٣٨
١٢	٠,٦٧٢	٣,٥٧٤	٠,٦٢٤	٣,٧٥٩	١٣,١٤٩
١٣	٠,٧٩٥	٢,٨٥١	٠,٧٩٠	٣,٦٣٨	٦,٢٩٤
١٤	٠,٧٤٨	٢,٨٩٨	٠,٧٣٤	٣,٦١١	٧,٠٦٩

١٥	٠,٩٠٨	٣,١٥٧	٠,٦٣٤	٣,٩٠٧	٧,٠٣٣
١٦	٠,٧١٤	٣,١١١	٠,٨٠٧	٣,٧٥٩	٧,٢٤٧
١٧	٠,٩٦٩	٢,٦٤٨	٠,٨٦٥	٣,٢٨٧	٥,١٠٩
١٨	٠,٩١١	٢,٨٦١	٠,٦٣٩	٣,٧٥٩	٨,٣٨٣
١٩	٠,٦٥٣	٢,٦٧٥	٠,٦٣٢	٣,٥٣٧	٩,٨٣٩

القيادة الكارزمية وعلاقتها بإدارة الاداء لمديري المدارس الابتدائية في واسط.....(١٣٢)

٢٠	٣,٣٠٦	٠,٥٩١	٢,٩٢٥	٠,٧٦٩	١٠,٤٦٨
----	-------	-------	-------	-------	--------

رقم الفقرة	المجموعة العليا		المجموعة الدنيا		القيمة التائية المحسوبة
	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	
١	٣,٧٢٩	٠,٦٢٢	٢,٧٧٧	٠,٧٤٠	١٠,١٨٧
٢	٣,٥٩٨	٠,٦٤٢	٢,٨٣٣	٠,٦٩٠	٨,٤٠٨
٣	٤,٠٤٦	٠,٦٣٥	٣,٠٩٢	٠,٧٧٩	٩,٨٣١
٤	٣,٥٣٢	٠,٧٥٦	٢,٨٥١	٠,٧٧١	٦,٥٣٥
٥	٣,٤٦٧	٠,٥٨٧	٣,٠٦٤	٠,٨٢٣	٤,١٢١
٦	٣,٦١٦	٠,٦٦٧	٢,٦٨٥	٠,٩٥٣	٨,٢٩٠
٧	٣,١١٢	٠,٧١٨	٢,٩١٦	٠,٩٥٨	٤,٦٤٣
٨	٣,٧٥٠	٠,٥٩٠	٢,٨٦١	٠,٦٨٩	١٠,٤٧٨
٩	٣,٥٤٦	٠,٦٦١	٢,٦٧٥	٠,٧٤٦	٩,٠٧٠
١٠	٣,٥٠٠	٠,٥٣٨	٢,٨٧٠	٠,٥٨١	٨,٢٥٨
١١	٣,٦٤٨	٠,٦١٦	٢,٩٨١	٠,٨٨٥	٦,٤٢٠
١٢	٣,٩٠٧	٠,٥٢١	٢,٨٣٣	٠,٨٢٥	١١,٤٢٨
١٣	٣,٧٢٢	٠,٧٧١	٢,٥٩٢	٠,٦١١	١١,٩٢٢
١٤	٣,٨٠٥	٠,٤٦٢	٢,٦٩٤	٠,٦٦٢	١٤,٢٩٣
١٥	٣,٦٦٦	٠,٦١١	٢,٥٥٥	٠,٧٥٢	١١,٩٠٥
١٦	٣,٥٦٤	٠,٧٣٩	٢,٦٩٤	٠,٧٦٦	٨,٤٩٠
١٧	٣,٥٠٠	٠,٦٩٠	٢,٤٣٥	٠,٦٤٥	١١,٧١٠
١٨	٣,٤٤٤	٠,٦٤٦	٢,٥٧٤	٠,٧٩٩	٨,٧٩٩
١٩	٣,٥٣٧	٠,٦٤٧	٢,٥٠٩	٠,٩١١	٩,٥٥٠
٢٠	٣,٥٦٤	٠,٨٤٥	٢,٣٣٣	٠,٦٤١	١٢,٠٥٧

دراستها وايداء حول فقراتها فضلاً عن
أمكانية ما يروونه مناسباً من فقرات . وعدت
كل فقرة صالحة او لا تحتاج الى تعديل
عندما يكون اتفاق اداء المحكمين بنسبة (٨٠ %)
وتوجيهاتهم لم يتم حذف او تغير جميع
الفقرات .

صدق البناء : (Construct Validity)

(- : يقصد به مدى نجاح الاداة في قياس
ما وضع لاجله ويعد أكثر أنواع
الصدق لأنه يعتمد على مدى تطابق درجة
الفقرة مع الخاصة أو المفهوم المراد قياسه .
(خرايشة ، ٢٠٠٧ : ١٩٩) والجدولين (٤) (٥)
يوضح ذلك

الخصائص القياسية (السايكومترية) لأداتي البحث :

أولاً : صدق الأداة (Validity) يشير
الصدق على قدرة الأداة لقياس ما أعدت
لقياسه ، ما لأداة الصادقة تقيس فعلاً
ما وضعت لأجله (العزاوي ، ٢٠٠٨ : ٩٣)
(

وقد تحقق الباحث من الصدق :-

الصدق الظاهري :- يقصد بالصدق
الظاهري هو المظهر العام للاستبانة من
حيث نوع المفردات وكيفية صياغتها ومدى
وضوحها . (الأمام وآخرون ، ١٩٨٧ :
١٣٠) وللتحقق من صدق الاستبانة فقد
عرضت على مجموعة من الخبراء
والمختصين في مجال الإدارة التربوية والعلوم
النفسية والبالغ عددهم (٦) خبيراً من اجل

جدول (٥)

معامل الارتباط	رقم الفقرة
المجال الأول تخطيط الأداء	
٠,٤٢٥	١
٠,٥٠٨	٢
٠,٤١٥	٣
٠,٥٤٣	٤
٠,٤١٧	٥
المجال الثاني تنظيم الأداء	
٠,٥٣١	١
٠,٢١٤	٢
٠,٢٨٦	٣
٠,٥٣٤	٤
٠,٣٨٧	٥
المجال الثالث توجيه الأداء	
٠,٤٤١	١
٠,٢٥٩	٢
٠,٢٠١	٣
٠,٥٤٢	٤
٠,٤١٤	٥

جدول (٤)

معامل الارتباط	رقم الفقرة
المجال الأول العلاقات الإنسانية	
٠,٣٩٤	١
٠,٣١٢	٢
٠,٢٨٤	٣
٠,٤٤٩	٤
٠,٤٢٧	٥
المجال الثاني العلاقة الفكرية	
٠,٣٣٠	١
٠,٤٦٢	٢
٠,٢٩٧	٣
٠,٢٠٩	٤
٠,٣٢٢	٥
الاتصال	
٠,٣٩٠	١
٠,٢٤٧	٢
٠,٥٥٣	٣
٠,٢٢٢	٤
٠,٤٩٣	٥

المجال الرابع تقويم الأداء		المجال الرابع اتخاذ القرار	
٠,٢٤٤	١	٠,٥٣٠	١
٠,٣٣١	٢	٠,٢٢٩	٢
٠,٢٩٨	٣	٠,٦٥٤	٣

٠,٤٣٧	٤	٠,٤٨٥	٤
٠,٤٢٢	٥	٠,٦٠٤	٥

عبارة عن مقياس قائم بذاته ويؤشر معامل الثبات على وفق معادلة الفاكرونباخ على اتساق أداء الفرد أي التعايش من الفقرات المقياس وهي تخطي الحد الاعلى الذي يمكن إن يصل اليه معامل الثبات . (عوده ، ١٩٩٨ : ٣٥٤ - ٣٥٥)

ثبات الاداة : يقصد بالثبات هو قدرة الاختبار على إعطاء النتائج نفسها أو قريبة منها إذا ما أعيد تطبيقه على الافراد نفسها (الخرايشة ، ٢٠٠٧ : ١٨٩)
معامل الثبات بطريقة الفاكرونباخ : تمتاز هذه المعادلة بتناسقها وامكانية الوثوق بنتائجها على حساب الارتباطات بين درجات فقرات المقياس جميعها ، بوصف إن الفقرة

جدول (٦) يوضح ثبات الاداة

ت	المجالات	الثبات بطريقة الفاكرونباخ
١	مجال القيادة الكارزمية	٠,٨٣
٢	مجال إدارة الاداء	٠,٨٤

ويتدرج خماسي (موافق جداً ، موافق ، موافق الى حد ما ، غير موافق ، غير موافق جداً) التربوية وتحت اشرف جهات متخصصة و مؤهلة (العنزي و آخرن ، ٢٠١٤ : ٢٤١) .
لأجل التحقق من أهداف البحث من الإجراءات المعتمدة للأداة، فضلاً عن التحقق من أهداف البحث استعملت الحقيبة الإحصائية (SPSS) واستعملت الوسائل الإحصائية الآتية:

١ - الاختبار التائي (t-test).

الأداتين بصيغتهما النهائية :- بعد أستكمال الاجراءات السابقة الخاصة بالاداتين اصبحت الاستبانة بصيغتها النهائية مكونه من (٤٠) فقرة وبواقع (٢٠) فقرة للقيادة الكارزمية موزعة على اربع مجالات وهي العلاقات الإنسانية و الطلاقة الفكرية و الاتصال و اتخاذ القرار أما إدارة الأداة مكونه من (٢٠) فقرة

- ٢ - الإنحراف المعياري .
 ٣ - الوسط الحسابي .
 ٤ - الوسط المرجح .
 ٢٠
 ٥ - معامل ارتباط بيرسون .
 ٦ - معامل ألفا كرونباخ .

الفصل الرابع

عرض النتائج وتفسيرها :

الهدف الأول تعرف مستوى القيادة الكارزمية لمديري المدارس الابتدائية من وجهة نظر معاونيهم .
 لتحقيق هذا الهدف تم حساب متوسط حسابي لدرجات أفراد عينه البحث للقيادة الكارزمية فبلغ (٢٧٤,١)

الثانية المحسوبة (١٨,٨٢) وهي اكبر من قيمة الثانية الجدولية البالغة (١,٩٦) عند مستوى (٠,٠٥)
 وبدرجة حرية (٣٩٩) ولجدول (٧) يوضح ذلك

جدول (٧) نتائج الاختبار الثاني لعينه واحدة لدرجات أفراد العينة لأداة القيادة الكارزمية

المتغير	عدد أفراد العينة	القيمة الثانية		الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	الوسط الفرضي	مستوى الدلالة
		الجدولية	المحسوبة				
أداة القيادة الكارزمية	٤٠٠	١,٩٦	١٨,٨٢	٦٠	٢٤٧,١	٢٣,٤٧	٠,٠٥

المؤسسات التربوية يعتمد بشكل كبير على الجاذبية التفاعلية التي تلهم الدعم والقبول لرفع مستوى الأداء (حريم ، ٢٠٠٩ : ٢٢٠) وتختلف هذا الدراسة مع دراسة القومى و ميدينا القيمة الثانية الجدولية (١,٩٦) عند

ويتضح من الجدول رقم (٦) وجود فروق بين المتوسطين ذو دلالة إحصائية لصالح المتوسط الحسابي لأفراد العينة وهذا مؤشر إن مديري المدارس الابتدائية يتمتعون بمستوى أعلى من المتوسط في القيادة الكارزمية ، وهذه النتيجة تدل على إن نجاح

وبالبلغ (٦٠) درجة ، ولمعرفة دلالة الفرق بين متوسط بين المتوسطين استعمل الاختيار الثاني لعينة واحدة (T . TEST) والذي بلغت قيمته الثانية (١٦,٢٤) وهي اكبر من القيمة الثانية الجدولية (١,٩٦) عند مستوى دلالة (٠,٠٥) وكما مبين في الجدول رقم (٨) .

مستوى دلالة (٠,٠٥) وبدرجة حرية (٣٩٩) .

الهدف الثاني : لتحقيق هذا الهدف تم حساب المتوسط الحسابي لدرجات أفراد عينة البحث لأداة الإدارة الأول فبلغ (٢٣٤,٤٨) درجة وانحراف معياري مقداره (٢٢,٧٥) درجة وهي اكبر من المتوسط الفرضي للأداة

جدول (٨) نتائج الاختبار الثاني لعينه واحدة لدرجات أفراد العينة الإدارية الاداء

المتغير	عدد افراد العينة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوسط الفرضي	القيمة الثانية	عند مستوى الدلالة
الأداة إدارة الاداء	٤٠٠	٢٣٤,٤٨	٢٢,٧٥	٦٠	١٦,٢٤	١,٩٦

الممارسات الإدارية الحديثة وليس دراستها نظرياً فقط ، وتحديد نوع ومدة البرامج التدريبية وفق الاحتياجات الواقعية للملاكات الإدارية (العنزي ، ٢٠١٥ : ٢٤) و تتفق هذه الدراسة خالد وتختلف مع دراسة كويثون الهدف الثالث : تعرف العلاقة ذات الدلالة الاحصائية بين مستوى القيادات الكارزمية وإدارة الاداء لمديري المدارس الابتدائية من وجهة نظر معاونيه .

ويتضح من الجدول (٨) وجود فروق بين متوسط درجات العينة والمتوسط الفرضي والصالح درجات افراد العينة وهذا مؤشر إن مديري الابتدائية يتمتعون بمستوى أعلى من المتوسط في إدارة الاداء لكونه أسلوب أداري معاصر في مؤسسات التربية ولم يصل الى مستوى الطموح كما في بعض البلدان العربية . والسبب كما يرى العنزي إن مستويات الإدارية تفتقر إلى الخبرة والمعرفة المكتسبة عن طريق التدريب على

تحقيقاً للهدف الثالث تم حساب معامل ارتباط بيرسون بين درجات افراد العينة على أداة القيادة الكارزمية ودرجاتهم على أداة إدارة الأداء ثم استعمل الاختبار لدلالة معاملات الارتباط وكانت النتائج كما مبين بالجدول (٩) قيمة معامل ارتباط بيرسون وقيمة الاختبار التائي لدلالة معامل الارتباط بين درجات أدائي القيادة الكارزمية وإدارة الأداء

المتغير	قيمة معامل الارتباط	مربع قيمة معامل الارتباط	القيمة الثانية	
			المحسوب	الجدولية
العينة ككل	٠,٦٨٣	٠,٤٦٦	١٨,٦٦	١,٩٦

الاستنتاجات :-

- ١ - أكدت النتائج إن مستوى القيادة الكارزمية المرتفع يكون مؤثراً جداً على المدراء في تحقيق أهداف المدرسة .
- ٢ - مستوى القيادة الكارزمية لدى مدارس الابتدائية كان متوسطاً وهذا مؤشر جاذبيتهم التفاعلية مع المرؤوسين .
- ٣ - وجود علاقة طردية بين مستوى القيادة الكارزمية وإدارة الأداء لمديري المدارس الابتدائية وهذا مؤشر على أهمية القيادة الكارزمية للمدراء ليكونوا فاعلين في إدارة الأداء .
- ٤ - إدارة الأداء كمنظ إداري حديث متواجد في المؤسسات التعليمية ولكنها تحتاج الى تعزيزها على الأداء اليومي للمدير بشكل اعمق عن طريق بناء ثقافة تقبل الافكار الحديثة في الأداء الإداري

يتضح من الجدول (٩) وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين القيادة الكارزمية وإدارة الأداء لإن قيمة الاختبار التائي المحسوبة (١٨,٦٦) اكبر من القيمة التائية الجدولية (١,٩٦) عند مستوى دلالة (٠,٠٥) ودرجة حرية (٣٩٨) .

نستشف من هذه النتيجة إن القيادة الكارزمية لمدير أي مؤسسة تربوية لا بد له من الوقوف على القدرات الاساسية لإدارة الأداء لإنها الإنطلاقة السليمة في الحصول على الشخصية الإدارية الفاعلة فتحسين الأداء وتفعيله في أي مؤسسة لا يأتي بشكل عفوي وتلقائي بل يأتي نتيجة لاخذ المؤسسة بالتخطيط العلمي للأداء وزيادة استثمار الطاقات البشرية فيها (العمري ، ١٩٩٢ : ١٧٤) وقد اختلفت هذه الدراسة مع دراسة القدومي.

٥ - زيادة الاهتمام بالتدريب لإنه الخيار الاستراتيجي لاعداد الكوادر المؤهلة للقيادة .

23

المقترحات :

استكمالاً لبحث الموضوع بشكل اوسع يقترح

الباحث الاتي :-

١ - دراسة علاقة القيادة الكارزمية ببعض المتغيرات مثل (إدارة الازمة ، الرضا الوظيفي ، إدارة التغير)

٢ - إجراء دراسة عن القيادة الكارزمية لدى مديري المدارس الثانوية .

٣ - إجراء دراسة عن إدارة الأداء وعلاقتها بعملية اتخاذ القرار .

٤ - إجراء دراسة عن معوقات تطبيق اسلوب إدارة الأداء .

٥ - إجراء دراسة مقارنة بين إدارة الأداء في المدارس الابتدائية للمحافظات الشمالية والجنوبية .

٥ - يقتضي نجاح إدارة الأداء وجود وعي وفهم لدى المديرين بطبيعة العملية الإدارية وأهميتها في نجاح المؤسسة التعليمية

التوصيات :

في ضوء نتائج البحث يوصي الباحث بالاتي :-

١ - اهتمام وزارة التربية بوضع معايير وأسس لاختيار المدراء بحسب الكفاءة والقدرة العلمية ،

٢ - ضرورة مشاركة القيادات الإدارية بالمؤتمرات العلمية داخل وخارج القطر عن طريق اعداد البحوث الرصينة .

٣ - الاستفادة من التجارب الإدارية الحديثة التي اثبتت نجاحها في مؤسسات البلدان المجاورة بتطبيقها في مؤسساتنا .

٤ - تحسين نظام تقييم الأداء والمكافأة بما يتلائم وطبيعة الأداء الذي يقدمه الفرد في المؤسسة .

المصادر :

- ٩ - تيشوري ، عبد الرحمن ، ٢٠٠٦ .
الهندرة ، مجلة الإدارة والاقتصاد ، الحوار
المتمدن . العدد ١٤٧٤ .
- ١٠ - أكرم ، علي ، ٢٠٠٨ . رأس المال
الفكري دائرة في إدارة أداء العاملين ، في
بعض كليات جامعة الموصل ، رسالة
ماجستير ، كلية الإدارة والاقتصاد - جامعة
الموصل .
- ١١ - أبو عابد ، محمود محمد أحمد ،
٢٠٠٦ . اتجاهات حديثة في القيادة التربوية
الفاعلة ، ، دار الامل للنشر والتوزيع اريد ،
الأردن
- ١٢ - حريم ، حسين ، ٢٠٠٩ . السلوك
التنظيمي ، سلوك الافراد والجماعات في
منظمات الاعمال ، دار الحامد للنشر
والتوزيع ، الأردن
- ١٣ - المغربي ، كامل محمد ، ٢٠٠٤ .
السلوك التنظيمي ، مفاهيم داسس ملوك
الفرد والجماعة في التنظيم ، دار الفكر
للنشر والتوزيع ، الأردن .
- ١٤ - عياصرة ، علي احمد عبد الرحمن ،
٢٠٠٦ . القيادة والدافعية في الإدارة التربوية
: دار الحامد للنشر والتوزيع ، ط١ ، الأردن
.
- ١٥ - شروخ ، صلاح الدين ، ٢٠٠٣
منهجية البحث العلمي دار العلوم للنشر
والتوزيع ، عناية - الجزائر
- ١ - الشاعر عباس الذهبي ، الامام ،
مصطفى محمود ، إنوار حسين عبد الرحمن
، صباح العميلي ، ١٩٨٧ التقويم و القياس
، دار الحكمة للطباعة والنشر ، بغداد .
- ٢ - الخرايشة ، عمر محمد عبد الله ،
٢٠٠٧ . أساليب البحث العلمي ، دار
الفكر للنشر : عمان
- ٣ - الحريري ، رافده ، ٢٠٠٧ . التخطيط
الاستراتيجي في المنظومة المدرسية ، دار
الفكر للنشر والتوزيع : عمان
- ٤ - فإن دالين ، ديبولد ، ١٩٨٥ . مناهج
البحث في التربية وعلم النفس ، ترجمة محمد
نبيل نوفل وآخرون ،
مكتبة الإنجلو المصرية ، ط ٣ ، القاهرة .
- ٥ - وزارة التخطيط ، قسم التخطيط التربوي
، ١٩٨٨ . الدليل التربوي
- ٦ - ملحم ، سامي محمد ، ٢٠٠٠ ، مناهج
البحث في التربية وعلم النفس ، دار الميسرة
للنشر والتوزيع ، عمان .
- ٧ - هيل ، جيسني ، ٢٠٠٨ . إدارة الأداء
، ترجمة العامري ، خالد . مؤسسة محمد بن
راشد المكتوم ودار الفاروق الجيزة ، مصر .
- ٨ - عوده ، احمد سليمان ، ١٩٩٨ ،
القياس والتقويم في العملية التدريسية ، ط١ ،
دار الامل للنشر والتوزيع ، عمان .

- ١٦ - العزاوي ، رحيم يونس كرو ، ٢٠٠٨
- القياس والتقويم في العملية التدريسية ،
دار دجلة للنشر والتوزيع عمان ، الأردن .
- ١٧ - العمري ، رياض كريم عبد الله ،
٢٠١١ . الإدارة المدرسية والابداع ، دار
الحصاد للنشر والتوزيع ، دمشق - سوريا .
- ١٨ - ربيع ، هادي مشعان ، ٢٠٠٦ .
الإدارة المدرسية والاشراف التربوي الحديث ،
مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع . ط١
عمان ،
- ١٩ - عبد القادر ، صلاح ، ٢٠٠٠ .
الإدارة المدرسية في ضوء الفكر الاداري
المعاصر ، دار المرشح للنشر ، القاهرة
- ٢٠ - شوارتز ، النزواي ، ٢٠٠١ . إدارة
الأداء دليل النجاح في العمل ، ترجمة مكتبة
جرير ، الرياض ، السعودية
- ٢١ - العنزي ، سعد علي ، ٢٠١٥ .
عناصر القوة في القيادة . دار اليازوري
للنشر والتوزيع : عمان ، الأردن .
- ٢٢ - ريد ، بيترح ، ٢٠٠٥ . القيادة
المتميزة صياغات استراتيجيات للتغير ،
ترجمة علا أحمد .
- 1998 . Couther .m .and .P .S
6th ed . prentice .
managmeut . Hall . Inc، 1 - Robbins
- 2004 . Goddard . m . and . P
management and
operat ional ، 2 - Smith
Research. A . marvig . made in
heaven journal of the operat ional
research
Society . vol - 53 .no - 4 .
- H . H - 2005 - A Guid to the
state perfor mance manag ameut
، 3 - Scoot
- 4 - Http : www. Faha . gov . ae
.

