

استراتيجية تقويم اداء القيادات الادارية لهيئة التعليم التقني

الاستاذ الدكتور

سعيد جاسم الاسدي

الدكتور

اسعد غيش الخفاجي

المقدمة

اشارت (وثيقة اصلاح التعليم العالي والبحث العلمي في العراق ، ١٩٨٩) الى ان التعليم العالي بحكم ابعاده الاجتماعية والاقتصادية والسياسية يتطلب ان يتبوأ مكانة متميزة بين كل النشاطات التي تجري في المجتمع فهو المؤثر المتأثر بالعوامل التي تحرك المجتمع وتحدد مسارات توجهه نحو التقدم والرقي . وعن طريق التعليم يتزود الأنسان بالمعرفة والمهارة وبهما يسهم في البناء المادي للمجتمع .

وتعد هيئة التعليم التقني من مؤسسات التعليم العالي البارزة في العراق وبوصفها تمثل مساراً ذا خصوصية في مجال التعليم نظراً

لأرتباطها المباشر في الواقع الاجتماعي والاقتصادي والسياسي للمجتمع من جهة ومع التطور التكنولوجي من جهة اخرى ، وقد تحققت خلال فترة التسعينات نقلات نوعية في التعليم التقني في العراق ، تمثلت في استخدام الكليات التقنية لمنح شهادة البكالوريوس التقني من اجل الأرتقاء بمستوى التخصصات التقنية .

ان للقيادة الادارية دوراً مهماً في الادارة اذ يبرز من خلال مسؤوليتها في تحقيق التكامل بين الجوانب التنظيمية والانسانية والاجتماعية للعملية الادارية ، وتوفير الفاعلية للادارة لتمكينها من تحقيق اهدافها .

٢. هل هنالك ثقة بموضوعية آلية تقويم الاداء الحالية ؟

٣. هل نتائج تقويم الاداء الايجابية والسلبية ترتبط بمبدأ الثواب والعقاب .

٤. هل الأداة التقييمية المعمول بها حالياً تحتاج الى تطوير الكثير من مفرداتها ، وهل يمكن صياغة استراتيجية جديدة تتمكن من خلالها تقويم اداء القيادات الادارية تقويماً يستند الى اصول حقيقة العمل في الجوانب العملية والتربوية والادارية والسلوكية ؟

ثانياً : اهمية البحث Research importance

يكتسب البحث الحالي اهميته في ضوء النقاط التالية:

١. يكتسب البحث اهميته من البحوث القليلة التي توجهت نحو دراسة

ولذا يحتل موضوع تقويم اداء قيادي الهيئة مكاناً حيوياً في الادارة التربوية مكوناً نظاماً متقدماً يمثل جوهر العمل الإداري ، ومن خلاله تتحدد مدى كفاءة القيادات الادارية من خلال دراسة جوانب الاداء كافة وتحليل نتائجه ومن ثم في ضوء النتائج المتحصل عليها تتحدد القرارات الخاصة بالتطور والتحسين والتعديل لمجلس الاداء في ضوء المهمات المناطة بهم.

الفصل الأول

منهجية البحث

اولاً : مشكلة البحث Research Problem

تتجسد مشكلة البحث من خلال اثاره مجموعة من التساؤلات ومنها الآتي:

١. هل عملية تقويم اداء القيادات الادارية الحالية تعتمد على اسس ومنطلقات استراتيجية ؟

ثالثاً: أهداف البحث
Research Objectives

استراتيجية تقويم اداء القيادات
الادارية لهيئة التعليم التقني .

يهدف البحث الحالي الى ما يلي:

٢. ان المنظمة المبحوثة هي احد
الأركان الأساسية لوزارة التعليم
العالي .

١. التعرف على مستوى اداء القيادات
الادارية في هيئة التعليم التقني من
افراد عينة البحث الحالي وعلى جميع
محاور المقياس الاربعة وفق المنظور
الاستراتيجي.

٣. اهمية دور المعاهد والكليات
التقنية حيث تعدان احد اهم الروافد
الأساسية والحيوية التي ترفد المجتمع
بأعداد كبيرة من الخريجين التقنيين.

٢. التعرف على مستوى اداء القيادات
الادارية من افراد عينة البحث وفقاً
لمحور المهام العلمية.

٤. أهمية تقويم اداء القيادات الادارية
التربوية التي تعمل على تحقيق اهداف
المجتمع وتطلعاته وكذلك تنفيذ الفلسفة
التربوية للدولة.

٣. التعرف على مستوى اداء
القيادات الادارية وفقاً لمحور المهام
التربوية.

٥. بروز المتغيرات التقنية الحديثة التي
تصنع القيادات الادارية امام تحديات
جديدة تتطلب كفاءة ومهارة القائمين
على شؤون ادارات هذه المعاهد
والكليات لمواجهة هذه التحديات
والايفاء بمتطلباتها.

٤. التعرف على مستوى اداء القيادات
الادارية من افراد عينة البحث وفقاً
لمحور المهام الادارية.

٥. التعرف على مستوى اداء القيادات
الادارية من افراد عينة البحث وفقاً
لمحور المهام السلوكية.

اختلف الكتاب والباحثون في تقويم تعريف موحد للأستراتيجية بسبب اختلاف مدارسهم الفكرية، اذ لا توجد استراتيجية واحدة ، فقد ورد في قاموس اكسفورد بأنها (فن القائد العام او فن الجنرال وكذلك فن عرض العمليات الحربية ، وانها تتميز عن التعبئة التي هي ادارة القوات في المعركة او عندما يكون العدو مباشراً) . وتعني كذلك من الناحية اللغوية " خطة او سبيل العمل " .

وقد وصفت الأستراتيجية بأنها :

-تحديد اهداف وغايات المنظمة الأساسية للأمد البعيد وتبني خطط العمل وتخصيص الموارد الضرورية اللازمة لتحقيق هذه الغايات .

- خطة عمل تصف اسلوب تخصيص الموارد والنشاطات من اجل بلوغ الغايات المطلوبة .

رابعاً " حدود البحث Research Limitation لقد تحدد البحث الحالي بالجوانب التالية :

١. معاهد وكليات هيئة التعليم التقني.
٢. قياديي معاهد وكليات الهيئة المتمثلة بـ (العمداء ، معاوني العمداء ، رؤساء الأقسام العلمية).
٣. العام الدراسي (٢٠٠٣/٢٠٠٤) .

الفصل الثاني

الأدب النظري

اولاً : المفهوم الأستراتيجي

١. التعريف بالأستراتيجية:

تعود جذور مصطلح الأستراتيجية الى الأصل الأغريقي ، والتي قصد بها فن الحرب ، وقد نقل هذا المصطلح الى حقل العلوم الادارية حيث اصبح يعني فن الإدارة وذلك بالتأكيد على أهمية الادارة كعلم وفن والى دور القيادة في تحقيق الأهداف المرسومة .

تحقيقها ، فالأهداف تعرف بأنها النتيجة المرغوبة التي تسعى المنظمة الى تحقيقها ، وانها النتائج المستقبلية التي تسعى المنظمة لتحقيقها ، وانها النهايات المرغوبة للفعل التنظيمي وانها الغايات التي توجه المنظمة الجهود نحوها ، وانها النتيجة النهائية لنشاط مخطط ما ينبغي انجازه ومتى ، ويؤدي تحقيق الأهداف الى تحقيق المنظمة لمهمتها وان تكون الأهداف كمية ومكتوبة .

وقد حظيت الأهداف الاستراتيجية بأهتمام خاص من قبل الباحثين مضموناً وخصائصاً وتصنيفاً وقد فسرت بأنها النهايات التي تأمل المنظمة انجازها لتحقيق رسالتها ووصفت بأنها الأهداف التي تصنعها الادارة العليا ولأجلها وحددت بأنها الوسيلة التي تجعل من رسالة المنظمة اكثر تحديداً وأفصح عنها بأنها النهايات العامة المرغوبة التي يتم

- خطة عمل تهدف الى استثمار الموارد لتطوير قدرات المنظمة من اجل تحقيق غاياتها واهدافها بعيدة المدى.

- مجموعة من الأهداف ، السياسات ، الخطط التي تؤخذ مع بعضها لتحديد نطاق المنظمة وطرائقها للبقاء والنجاح.

٢. مفهوم الأهداف الاستراتيجية :

تمثل الأهداف نقطة البداية والنهاية في الوقت نفسه لأي نشاط ، فهي اساس وجود المنظمات وبنائها وجزء من تصميمها ، وقد جهد الباحثون في طرح ارائهم عن مضمون الأهداف بشكل عام والأهداف الاستراتيجية بشكل خاص.

وقد تعددت تعاريف الأهداف ، وان كانت جميع التعاريف ترسم صورة لحالة مستقبلية مرغوبة تحاول المنظمة

ومن البديهي ان كل قائد استراتيجي يستند الى الخبرات المعرفية التي اكتسبها في حقل العلوم الادارية وفي مجال التخصص الفني والمهني والتنظيم المطلوب قيادته استراتيجياً ، ومن الطبيعي ان تكون الخصائص الشخصية والسمات المميزة له هي ذاتها التي اهلهت ليكون قائداً ادارياً ناجحاً ، والخصائص الشخصية للقائد الأستراتيجي يتمتع بمزايا وخصائص اضافية تتعلق بقدراته الإدراكية والتفسيرية وبالتالي قدراته التأثيرية في ما حوله وعليه ويمكن عرض بعض هذه الخصائص مما امكن حصره وهي كما يأتي :

- القدرة على فهم مغزى الأحداث ، دون التأثير بظاهر الأمور والتغير في الاتجاهات والتحفظات .
- القدرة على ايجاد القرارات بسرعة دون ان يمنعه الخطر المتوقع .

توجه جهود المنظمة اليها . ومن خلال هذه الاراء يمكن الاستدلال على المؤشرات التالية :
 ١. ان الأهداف الاستراتيجية تعتبر الخطوة الثالثة للتفكير الاستراتيجي بعد تحديد رؤيا المنظمة ورسالتها .

٢. ان خطوات المنظمة في هذه المرحلة ما زالت في الاطار العام .

٣. ان الأهداف الاستراتيجية هي نقطة الانطلاق لصياغة الأهداف التشغيلية في المنظمة .

٣. القائد الأستراتيجي :

ان مفهوم القائد الأستراتيجي قد تبلور خلال العقدين الآخرين ، من مجرد ربط المفهوم بالسلطة وممارستها ، او ربطه بالمسؤولية او ربطه بالأثنين معاً الى تحديد ماهية الأستراتيجي من خلال التركيز على الرؤية والتفكير الأستراتيجي كصفة مميزة .

وتعالى في سورة الاعراف آية (٨-٩) " والوزن يومئذ الحق ، فمن ثقلت موازينه فأولئك هم المفلحون ، ومن خفت موازينه فأولئك الذين خسروا ما أنفسهم بما كانوا بآياتنا يظلمون " .

وقد أطلق على تقويم الاداء مصطلحات عديدة من قبل مفكري الادارة وكتابها ومنها :

- تقدير الجدارة او الكفاءة .

- تقييم العاملين .

- مراجعة الاداء .

- تقويم النتائج .

- قياس الاداء .

- ادارة الاداء . ويعرف تقويم الاداء بأنه " قياس لما انجز وتقدير لما يتوقع انجازه من العاملين وتقييمه على اساس مدى ملائمته لتحقيق الأهداف الاستراتيجية للمنظمة ، والتأثير في خصائص العاملين وسلوكياتهم

- القدرة على الرؤية الشمولية للأحداث دون اغفال التفاصيل الحرجة .

- القدرة على تكييف الأفكار المميزة الملائمة للظروف المتغيرة .

- القدرة على تحويل تلك الأفكار المميزة الى افعال ، وقيادة الآخرين لتنفيذها تحت أية ظروف .

ثانياً : تقويم الاداء

١. مفهوم تقويم الاداء :

هي ممارسة قديمة عرفت في حضارات قديمة تطورت مفاهيمها عبر تطور وسائل للقياس وتطور الفكر الاداري بشكل عام ، وقد وضعت من قبل الكثير من الكتاب والباحثين في ادب الموارد البشرية بعدها مفتاح النجاح للمنظمة . وقد ورد في القرآن الكريم الكثير الآيات التي تستشف منها اهتمامها بتحديد مفهوم عملية تقويم الاداء حيث ذكر سبحانه

- ج- شاملة لجوانب العمل المختلفة .
 د- واضحة لدى المقومين والمقومين .
 هـ- مساعدة الادارة في الكشف عن جوانب القوة والضعف في اداء العاملين الخاضعين لعملية تقويم الاداء .
 و- قاعدة معلوماتية لأدارة الموارد البشرية .
 ز- تزويد متخذي القرارات الادارية بالمعلومات المهمة الاساسية .
 ح- رفع الروح المعنوية للعاملين .
 ط- تنمية الكفاءة لدى الرؤساء .
 ث- تقليل معدل دوران العمل .

٣. مبادئ واسس التقويم :

- هنالك مجموعة من الأسس التي لا بد من مراعاتها عند تخطيط وتنفيذ عملية تقويم اداء العاملين ، اذا ما اريد لهذه

وتنائجهم لتحقيق تلك الملائمة وبما يحقق من فائدة للفرد والمنظمة والمجتمع .

٢. اهداف تقويم الأداء :

تعد عملية وضع وتمديد اهداف تقويم الاداء خطوة اساسية لا غنى عنها ليس في العلوم الأنسانية والعلوم الأخرى بل تمثل بداية لأي نشاط انساني مهما كان نوعه وزمانه ومكانه ، وعليه نجد ان اهم نظريات الأدارات الحديثة والمهمة هي نظرية الادارة بالأهداف وذلك لأن أي نشاط او عمل معين يبدأ التفكير بتنفيذه من دون اهداف يعد مجرد ضياع وهدر للطاقات البشرية والمادية المتاحة .

ولعل ابرز ما يتفق عليه المفكرون في هذا الخصوص ضرورة ان تكون الأهداف :

أ- محددة تحديداً دقيقاً .

ب- واقعية قابلة للتطبيق .

ثالثاً " القيادة الادارية

Management Leadership

١. فهم القيادة الادارية :

توصف القيادة الادارية بأنها ظاهرة اجتماعية وتنظيمية تتأثر بظروف المجتمع السياسية والاقتصادية وتؤثر تأثيراً فعالاً في حياة المجتمع والمنظمات التي تعمل فيها ، لذلك فأنها تعد من الفنون الصعبة لما تتطلبه من قدرة ومهارة ، بأستخدام مبادئ الادارة الحديثة ، اذ تعد القيادة من المواضيع التي كتب فيها العديد من البحوث والدراسات الا ان الغموض فيها لا يزال يكتنفه بعض الصعوبات والغموض بسبب علاقتها بالسلوك الانساني وبسبب اعتماد السلوك القيادي للقائد الاداري في المنظمة على جملة متغيرات .

فالقيادة اذن هي عملية تفاعل وصراع مع المرؤوسين بهدف التأثير فيهم لأنجاز الأعمال وتحقيق الأهداف

العملية النجاح في بلوغ اهدافها ، وتمثل هذه الأسس بالآتي:

١. تحليل الوظائف .
٢. وضوح الهدف .
٣. ايجابية التقويم .
٤. شمولية التقويم .
٥. استمرارية التقويم .
٦. حسن واختيار ادوات التقويم .
٧. ينبغي ان يكون القائمون بعملية التقويم مدربين .
٨. ان يكون للقائمين بعملية التقويم اتصال مستمر .
٩. ان قيم التقويم عن طريق اكثر من شخص واحد.
١٠. اقتصادية التقويم .
١١. موضوعية التقويم .

لكي تتحقق خطط التنمية الادارية بصورة فاعلة لا بد لها من ان تعتمد على وسيلة او اكثر من وسائل التنمية ، حيث يمثل التدريب الاداري اسبقية خاصة لأنه يسهل عملية التقويم في البيئة التنظيمية المحددة ، حيث تعتمد هذه الاساليب على التأثير في المهارات القيادية للأدارة العليا بهدف تطويرها ، كما يطلق عليها ايضاً وسائل التأثير القيادي ومن الأساليب المعتمدة ما يلي:

١. دراسة الحالات .
٢. المباريات الادارية .
٣. المحاضرات .
٤. الحلقات الدراسية .
٥. اسناد مهمة خاصة .
٦. تناوب المواقع .
٧. المؤتمرات .

ولتحقيق هذا التوازن في كيفية التأثير ، لا بد من توفر الصلاحيات الرسمية التي تعطي القوة للقائد في التأثير في العاملين وبالشكل الذي يؤدي الى تحقيق وانجاز ما مطلوب منهم من المهام مع ضرورة توفر الرضا عن العمل والمنظمة .

وتعرف القيادة الادارية بأنها " القدرة على التأثير على الآخرين " ، وكذلك تعرف " مجموعة السمات والمهارات التي يمتاز بها القائد لتحقيق اهداف المنظمة " .

والقيادة الادارية هي ليست موهبة يتمتع بها فرد دون آخر بل هي نتيجة تفاعل عملية متغيرات وفقاً للمعادلة التالية : القيادة الادارية = القائد × مجموعات العمل × المناخ التنظيمي × البيئة التنظيمية

٢. اساليب تنمية المهارات القيادية :

الشمالية و (١٦) معهد للمنطقة الجنوبية .

اما بالنسبة للكليات التقنية في القطر والبالغ عددها (٩) كليات فقد توزعت بواقع (٦) كليات للمنطقة الوسطى ، و(٢) كلية للمنطقة الشمالية و (١) كلية للمنطقة الجنوبية .

٢. مجتمع البحث (الخاضع للدراسة):
بعد تحديد المجتمع الأصلي للبحث من معاهد وكليات الهيئة فقد تحدد مجتمع البحث الحالي (الخاضع للدراسة) بقيادتي هيئة التعليم التقني في محافظات القطر ممثلة بعمداء ومعاونين ورؤساء اقسام هذه المعاهد والكليات والبالغ عددهم (٣٦٨) قيادياً وبواقع (٢٩٩) قيادتي المعاهد حيث يشكلون نسبة (٨١,٢٥٪) من مجتمع الدراسة الأصلي.

اما بالنسبة لقيادتي كليات الهيئة والبالغ عددهم (٦٩) قيادياً فهم

٨. القراءات الخاصة .

٩. الدورات التخصصية .

الفصل الثالث

اجراءات البحث

اولاً : مجتمع البحث

١. المجتمع الأصلي :

لما كان الباحثان يتناول (استراتيجية تقويم اداء القيادات الادارية لهيئة التعليم التقني) فمن الطبيعي ان يكون مجتمع البحث الاصلي ممثلاً بمعاهد وكليات الهيئة بصورة عامة ، والقيادات الادارية المتمثلة بعمدائها ومعاونيهم ورؤساء الأقسام العلمية بصورة خاصة.

وعليه فإن اعداد المعاهد في القطر يبلغ (٢٧) معهد موزعة في ضوء المناطق الجغرافية وبواقع (١٦) معهداً للمنطقة الوسطى ، و(٥) معهد للمنطقة

وعليه فأن عينة البحث المتمثلة بقيادبي الهيئة في المعاهد والكليات التي تم اختيارها بالطريقة العشوائية التطبيقية بلغ (١٤٤) قيادياً توزعت بواقع (١٠٨) قيادياً لمعاهد الهيئة و (٣٦) قيادياً لكليات الهيئة . ثانياً : اداة البحث من اجل اعداد فقرات لقياس استراتيجية تقويم اداء القيادات الادارية فقد قام الباحثان بأعداد استبيان استطلاعي مفتوح موجه الى عينة من قيادبي الهيئة ممثلين بالعمداء ورؤساء الأقسام العلمية ، ومن ثم بعد ذلك تم تفرغ استجابات افراد عينة البحث الأستطلاعي المفتوح.

ثالثاً : صدق المقياس

ان من شروط ومواصفات بناء الأختبارات والمقاييس التربوية والنفسية هو صدق وثبات المقياس بأكثر من صورة احصائية او رياضية او كمية او نوعية وجعله جاهزاً للتطبيق بصورته النهائية . وقام

يشكلون نسبة (١٨,٧٥٪) من مجتمع الدراسة الأصلي.

٣. عينة البحث الأساسية :

تألف عينة البحث الأساسية من قيادبي هيئة التعليم التقني والمتمثلة بعمداء ومعاونين ورؤساء الأقسام العلمية لمعاهد وكليات الهيئة والذين تم اختيارهم بالطريقة التطبيقية العشوائية من تلك المعاهد والكليات وبنسبة (٢٥٪) من مجموع الدراسة الأصلي والبالغ عدده (٣٦) معهداً وكلية اذ توزعت بواقع (٢٧) معهداً حيث بلغت عينة معاهد المنطقة الوسطى (٤) معاهد وعينة المنطقة الشمالية (١) معهد وعينة المنطقة الجنوبية (٢) معهدين ، اما بالنسبة لعينة كليات الهيئة وفي ضوء تلك النسبة فقد بلغت كليات المنطقة الوسطى (٢) كلية و(١) كلية لكل من المنطقة الشمالية والجنوبية .

٣. تجزئة كل استمارة الى جزأين متكافئين بحيث يتكون الجزء الأول من الدرجات الفردية ويتكون الجزء الثاني من الدرجات الزوجية للمقياس ومن ثم ايجاد معامل الارتباط بين الدرجات الفردية والدرجات الزوجية حيث بلغ مقداره (٠,٨٤) .

وقد تم تصحيح معامل الثبات - الارتباط المحسوب بطريقة التجزئة النصفية من خلال استخدام معادلة (سييرمان براون) لأيجاد الثبات الكلي للمقياس حيث قيمته (٠,٩١) . خامساً : الوسائل الأحصائية المستخدمة الباحثان كلاً من الوسائل الأحصائية التالية:

١. النسبة المئوية .
٢. الوسط الحسابي .
٣. الانحراف المعياري .
٤. الاختبار التائي .

الباحثان بأجراء كل من صدق المحتوى والصدق الظاهري ومن ثم الصدق التمييزي.

وبالتالي اصبح المقياس النهائي مكون من (١٢٧) فقرة بعد ان تم استبعاد ست فقرات في مجال صدق المحتوى و (٩) فقرات في مجال الصدق التمييزي موزعة بواقع (٣١) فقرة ضمن مهام المحور العلمي .

رابعاً : ثبات المقياس

لأجل الحصول على معامل ثبات المقياس فقد استخدم الباحثان معادلة سييرمان براون للتجزئة النصفية وذلك من خلال اتباع الخطوات التالية:

١. اختبار (٢٠) استمارة من استمارة عينة الصدق التمييزي وبالطريقة العشوائية .
٢. استبعاد الفقرات غير المميزة من كل استمارة .

العمل القيادي وبمستوى اداء عالي
 وجيد حيث لم تظهر اية فروق ذات
 دلالة احصائية لفئة على حساب فئة
 اخرى ، بالرغم من ان المقارنات تحت
 قيادات عليا كالعمداء ومعاونيهم
 وقيادات اقل منهم مرتبة في السلم
 الوظيفي الاداري كرؤساء الأقسام
 حيث كانت طبيعة الأنشطة والفعاليات
 التي يتضمنها المقياس ممتدة بمحاورة
 العلمية والتربوية والادارية والسلوكية
 على درجات واضحة من التقارب في
 الأداء .

وفي ضوء عمليات التحليل الاحصائي
 لأهداف البحث والنتائج التي تم
 التوصل اليها فإنه يمكن القول بأن
 نتائج هذه الدراسة تتفق مع كل من
 دراسة (العطية ، ١٩٧٥) ، (الشمسي
 ، ١٩٨٣) ، (الحيالي ، ١٩٩٠)
 (التمميم ، ١٩٩١) ، (المفليدي و
 الأناجي ، ١٩٩٤) ، (نوروز ، ١٩٩٩)
 ، (Chio studies ، 1995) ،

٥. معامل ارتباط بيرسون .

٦. معادلة سبيرمان - براون .

٧. معادلة كودر - ريتشاردسون .

الفصل الرابع

عرض النتائج وتحليلها

يرى الباحثان ان التدرج القيادي من
 الأعلى الى الأدنى لم يقلل من أهمية
 وشأن وطبيعة الدور الموكل للقائد
 ونوع النشاط الذي يمارسه . اذ ان
 القائد الاداري سواء كان على
 مستوى (عميد ، معاون عميد ،
 رئيس قسم علمي) هو قائد بالمقام
 الأول وهذا بطبيعة الحال يتطلب منه
 القيام بالوظائف والأنشطة والفعاليات
 المختلفة التي تبرز دوره كقائد اولاً
 وكشخص قادر على تحقيق متطلبات
 العمل الموكل اليه كقائد ثانياً ، وهذا
 ما ظهر بوضوح في نتائج الهدف الذي
 اشارت الى قيام قيادي الهيئة بمختلف
 فئاتهم القيادية على تحقيق متطلبات

توصيف الوظائف بما يسهل على المعنيين بذلك ايجاد القرارات الصائبة.

٢. ربط نتائج التقويم في دعم ومكافأة قياديي الهيئة مادياً ومعنوياً من ذوي الاداء العالي وتشجيعهم على الأرتقاء بمستويات الاداء الأفضل وكذلك ايجاد الحلول والبدائل والمعالجات لقياديي الهيئة من ذوي الاداء الضعيف .

٣. الأبتعاد عن السرية في نتائج تقويم الاداء واعتماد اسلوب العلنية .

٤. اعتماد اسلوب التوثيق اول بأول عن طريق سجل الاداء يدون فيه ذلك من اجل الأبتعاد عن التحيز والتقويمات الشخصية .

٥. استحداث وحدة خاصة بتقويم الاداء في الكليات والمعاهد التقنية .

٦. أهمية نشر الوعي التقويمي بين الأفراد والمتسبين بما فيهم القيادات الادارية في معاهد وكليات الهيئة.

الحالي والتي اشرت اليها نتائج التحليل الأحصائي لبيانات البحث الى عدم وجود فروق ذات دلالة احصائية فيما بين متغيرات البحث الأساسية التي هي المقياس ومحاوره وقياديي الهيئة في كل من المعاهد والكليات التقنية.

الفصل الخامس

التوصيات والمقترحات

أولاً : التوصيات

Recommendations

يمكن حصر أهم التوصيات التي تم التوصل اليها بما يلي:

١. الأستعانة بمنهج التفكير الأستراتيجي في الأستفادة من فقرات مقياس الدراسة الحالية لغرض اعداد استمارة خاصة لتقويم اداء القيادات الادارية لهيئة التعليم التقني تتضمن معايير التقويم ومستوياته واوزانه والنتائج النهائية للتقويم في ضوء

الدراسة الحالية مثل (العمر ، الجنس ،
، اللقب العلمي ، الخبرة ...) .

٣. بناء برنامج ارشادي مفتوح حول
كيفية المحافظة على السمات
والخصائص القيادية لدى القائد
الاداري . ٤. اجراء دراسة تتبعية اداء
القيادات الادارية (العمداء ، معاوني
العمداء ، رؤساء الأقسام العلمية)
في السنوات اللاحقة لمعرفة مدى التغير
في الاداء .

يمكن اجمال أهم المقترحات التي
يتقدم بها الباحث بما يلي:

١. اجراء دراسات مماثلة على مستوى
الجامعات العراقية والموازنة بين نتائج
هذه الدراسات ونتائج الدراسة
الحالية .

٢. اجراء دراسة اخرى تتضمن
متغيرات اخرى لم تتطرق اليها

قائمة المصادر والمراجع

- أولاً: العربية - القرآن الكريم .
٧. الشعور ، علي محمد ، تحليل العلاقة بين العوامل البيئية والخصائص والأدوار القيادية ، اطروحة دكتوراه ، جامعة بغداد ، كلية الإدارة والاقتصاد ، ٢٠٠٠ .
٨. الشمسي ، عبد الأمير عبود ، السلوك القيادي لمديري المدارس الأعدادية من وجهة نظر المدرسين وقادة الطلبة ، رسالة ماجستير ، كلية التربية ، جامعة بغداد ، ١٩٨٣ .
٩. بشير ، يحيى منصور ، قياس كفاءة الاداء الاداري الجامعي ، اطروحة دكتوراه ، بغداد ، الجامعة المستنصرية ، ١٩٩٧ .
١٠. ثانياً: الأجنبية
١. Ahmad, J. Stunty and D. Marvin . Jock , Management Evaluation achievement , Altyn and Baton, 1991 .
٢. Brown, W., Explorations in Management, (London : Heieman) ., 1985 .
١. ابراهيم / مروان عبد المجيد ، الأختبارات والمقاييس والتقويم ، دار الفكر للطباعة والنشر ، عمان ، ١٩٩٩ .
٢. ابو النيل ، محمود السيد ، بحوث ودراسات في علم النفس الاجتماعي ، ط٢ ، مطبعة جامعة عين شمس ، القاهرة ، ١٩٨٢ .
٣. البياع ، محمد حسن ، القيادة الإدارية في النهج والممارسة ، دار الحرية للطباعة والنشر ، بغداد ، ١٩٨٥ .
٤. الدوري ، زكريا مطلق ، الإدارية الاستراتيجية ، مفاهيم وعمليات وحالات دراسية ، جامعة بغداد ، كلية الإدارة والاقتصاد ، ٢٠٠٣ .
٥. السالم ، مؤيد سعيد ، صالح ، عادل حرحوش ، ادارة الموارد البشرية ، بغداد مطبعة الاقتصاد ، ١٩٩١ .
٦. الهيتي ، خالد عبد الرحيم مطر ، ادارة الموارد البشرية ، مدخل استراتيجي ، عمان ، دار الحامد للنشر والتوزيع ، ٢٠٠٠ .

Chandler A.D., Stratgy and .٣
Structure,)Cambridge : Mass
)Mitpress, OP. Cit, 2001

Drucker, P.F., Management : .٤
Task, Reponsibilities, 6rd, ed)Mc
)Graw-Hill book Co. , 1999

Griffin, R. Management. Boston, .٥
.Houghton, Co. 1990

Robbins, P.S. and Coulter, M. .٦
Management 16ed. Prentice Hall.
.U.S.A. , 1999