

مستوى التحديث الاداري ... أ.د. منتهى عبدالزهرة و صفاء عبدالحسين و د. كرار محمد

مستوى التحديث الاداري وعلاقته بالأداء المهني لدى مديري المدارس

الثانوية الاهلية

**The level of administrative modernization and its relationship to
the professional performance of school principals**

National secondary school

**Dr. Muntaha Abdel-Zahra Al-
Azzawi**

Professor

Al-Mustansiriya University -

College of Education

Safaa Abdul Hussein

Assistant teacher

Ministry of Education

Dr. Karar Mohammad Mohsen

Teacher

Ministry of Education - Najaf

Education Directorate

د. منتهى عبدالزهرة العزوي

أستاذ

الجامعة المستنصرية- كلية التربية

صفاء عبدالحسين

مدرس مساعد

وزارة التربية

د. كرار محمد محسن

مدرس

وزارة التربية - مديرية تربية النجف

Email: muntaha51@yahoo.com

Sdasafa63@gmail.com

الكلمات المفتاحية: مستوى، التحديث الاداري، الأداء المهني، مديري المدارس، الثانوية أهلية
**Keywords: level of administrative modernization, professional
performance of school principals, secondary school eligibility**

الملخص

تتضح مشكلة البحث من خلال الواقع الذي يبين بان النظم التعليمية، ومنها المدارس الثانوية الاهلية والمؤسسات التربوية الاخرى تواجه تحديات الكبيرة في ظل ثورة المعلومات والنهضة في الادارة التي لا بد أن تتمتع بالكفاءة والاداء المهني والفاعلية، لذا تحتاج هذه المرحلة الى عقلية جديدة تستطيع التعامل مع هذه التحديات، فلذلك لا يمكن ان يكون عمل المؤسسات المدرسية عبئا على كاهل المجتمع، لان نجاح أي مشروع يكمن في طريقة إدارته وادائها الاداري لدى مدير المدارس المهني . وتأتي اهمية موضوع التحديث الاداري ولأداء المهني في البحث لكونه يعد من الموضوعات الذي يدعو إلى الاتجاه نحو البحث عن أساليب حديثة وعلمية في الإدارة تمتاز بالفاعلية بعيداً عن السكون والوكود المواكبة المستجدات الراهنة، ويتمتع قاداتها بمهارات مهنية وفكرية عالية قادرة على تحقيق الرقي والازدهار لكل من المؤسسة والأفراد والجماعات العاملين فيها. وقد هدف البحث التعرف على مستوى التحديث الاداري والأداء المهني لدى مديري المدارس الثانوية الاهلية من وجهه

نظر المدرسين والمدرسات، والتعرف على العلاقة والأداء المهني لدى مديري المدارس الثانوية الاهلية من وجهه نظر المدرسين والمدرسات.

اذ تحدد البحث بمديري المدارس الثانوية الاهلية الذين يعملون في مديرية الرصافة الثالثة (محافظة بغداد) للعام الدراسي (٢٠٢٣ - ٢٠٢٤) والبالغ عددهم (٢٢٠) فردا، إذ قام الباحثان بتحديد مجموعة من المصطلحات الخاصة بالبحث، في الجانب النظري التي لها علاقة بالموضوع والتطرق الى مجموعة من الدراسات المتعلقة بالموضوع البحث، وقد اتبعت مجموعة من الاجراءات من حيث وصف مجتمع البحث وعينته إذ جرى الحصول على عينة مؤلفة من (٥٠) فردا وهو نسبة (٥٠%) الى مجتمع البحث، وقام الباحثان ببناء اداة خاصة بالبحث من خلال الاطلاع على الادبيات والدراسات السابقة، فضلا عن السؤال المفتوح إذ تم اجراء الصدق والثبات على الاداة ثم خرج البحث بعدد من النتائج ثم عرضها وتفسيرها . ثم وضع مجموعة من الاستنتاجات والتوصيات والمقترحات الخاصة بالبحث.

Abstract

It is clear that the research problem faces educational systems, including schools, Private secondary schools and other educational institutions, and these are the major challenges in...

In light of the information revolution and the renaissance in administration, which must have efficiency, professional performance, and effectiveness, this stage requires a new mentality that can deal with these challenges. Therefore, the work of school institutions cannot be a burden on society, because the success of any project lies in the way it is managed. And its administrative performance with the professional school principal. The importance of the topic of administrative modernization and professional performance in research comes because it is considered one of the topics that calls for a trend towards searching for modern and scientific methods in management that are characterized by effectiveness, far from stagnation and stagnation, keeping pace with current developments, and whose leaders enjoy high professional and intellectual skills capable of achieving progress and prosperity for both the institution and individuals. and the groups in which they work. The research aimed to identify the level of administrative modernization and professional performance among private secondary school principals from the point of view of male and female teachers, and to identify the relationship and professional performance among Private secondary school principals from the point of view of male and female teachers.

The research was limited to the principals of private secondary schools who work in the third Rusafa District (Baghdad Governorate) for the academic year (2023 - 2024), who number () individuals. The researchers defined a set of terms for the research, in the theoretical aspect that is related to the subject and addressed a group Among the

studies related to the research topic, a set of procedures were followed in terms of describing the research community and its sample, as a sample consisting of (50) individuals was obtained, which is a percentage (%) of the research community, and the researchers built a special tool for the research by reviewing the literature and previous studies, as well as Regarding the open question, the validity and reliability of the tool were conducted, then the research produced a number of results, which were then presented and interpreted. Then he developed a set of conclusions, recommendations and proposals for the research .

مشكلة البحث:

ان التغيرات والتطورات في المجتمع فرضت على المؤسسات التربوية، ان تواكب الحداثة في العمل والاداء فاعلمنا اليوم يشهد تغييرات، وتطورات والتي تهدف الى احداث نقله نوعية في المؤسسات التربوية،(ابو النصر، ٢٠١٣ صفحة:)

فان عملية التطوير اداء العمل المهني جعل المؤسسة تبحث عن الحداثة من خلال ادخال النظم الحديثة في جميع اروقنها، من خلال منظومة الاصلاح في العمل الاداري واعادة النظر في مخرجاتها، من خلال التدريب والتطوير والتحديث وادخال العاملين دورات تحسين الاداء، (السكازنة، ٢٠٠٩، صفحة:)

ويعتبر التحديث الاداري عنصر ملازم لعمل أي مؤسسة تربوية ناجحة، اذ لايمكن ان تبذع اي المؤسسة التربوية مالم تدخل عنصر التحديث فهو عنصر له فاعلية في خلق جودة العمل المييزة المؤسسة، كذلك التنظيمات الإدارية الحديثة تنقل الإدارة من مجرد عملية تسيير للاعمال ذات الجودة والتي بدورها تخلق قيمة تنافسية وتعاون بين الافراد،(القرويتي، ٢٠٠٠، صفحة:)

اذ يتطلب من مديري المدارس الثانوية الأداء المهني الفعال الذي يخلق لهم القيمة التنافسية مع غيرهم من المؤسسات فيتطلب من ادائهم المهني ادخال عنصر التحديث في العمل الذي يحقق النجاح المستمر مع متطلبات الواقع، فالتحديث الإداري، الفاعل اليوم يمكن أن يكون غير فاعل في الغد مادام العصر الحديث في تغيير مستمر، مالم يدخل ذلك التحديث على الاداء المهني والادوات المتاحة في المؤسسة فمدير المدرسة هو اليوم قائد لمؤسسة، مهمة تتطلب تلك القيادة العمل الجاد والهادف فالمؤسسة المدرسية لايمكن ان تكون فاعلة ومحقة لاهدافها باستمرار الا من خلال قيادات تمتاز، بقدرات ابداعية وادارية، ناجحة تعكس اهدافها في اداء العمل الإداري، بغية تحقيق رسالة المؤسسات التربوية اكثر جودة ونقان عال (اللوزي، ٢٠٠٣، صفحة ٥)

لذا يرى الباحثان ان المدارس الثانوية اليوم هي مؤسسات التربوية تعمل على اخراج قاعدة شبابية تقود المستقبل، في أي بلد لذلك فهي تواجه تحديات كبيرة، خصوصا في ظل عصر الحداثة والتكنولوجيا والمعلومات المختلفة لذلك تتطلب ان تعمل على الحداثة في العمل الاداري والتحسين والتطوير المستمر للاداء المهني ليكون اكثر فاعلية وهذا ارتأى الباحثان اجراء تلك الدراسة وتبسيط الضوء على هذه العملية الادارية مشكلة تستحق الوقوف والدراسة تتحدد لمعرفة العلاقة بين التحديث الاداري والاداء المهني لدى مديري المدارس الثانوية .

اهمية البحث :-

تأتي اهمية البحث الحالي من كون ان التحديث الاداري والاداء المهني له فاعلية في خلق جودة العمل داخل المؤسسة اذ إن التنظيمات الإدارية الحديثة، تنقل الإدارة من مجرد عملية تسيير للاعمال ذات الجودة والتي بدورها تخلق قيمة تنافسية وتعاون بين الافراد، ان التحديث الاداري عملية ضرورية في ظل التطور الحاصل في جودة التعليم، وهو عنصر فعال في الارتقاء في عملية تحسين عمل المؤسسة التربوية، من خلا تطوير اداء افرادها وقد زادت هذه الاهمية من خلال زيادة النشاطات الفردية، (الشريف، ٢٠١٣)

ان المؤسسة التربوية الناجحة، في عملها والتي تسعى لتحقيق اهدافها لايد من اعتماد جودة التحديث كونه يهيء البيئة الفعالة للابتكار وتحسين الاداء وخلق قيمة والعمل الفعال وبالتالي المساعدة في تحقيق اهدافها، التي من خلالها تستطيع ان تحقق نتائج، مميزة ومخرجات ذات قيمة فعالة واداء مهني فعال والتي تصل بها الى التكامل المنشود بين المدخلات البشرية والمادية (فؤاد، ٢٠١٠، صفحة : ٣٧)

ان التحديث الاداري عنصر فعال فهو يعمل على ادخال العناصر التي تحقق جودة في العمل داخل المؤسسة وكذلك يعمل على تحسين اداءها فالاداء المهني ضروري جدا ان كان في قيد التطور فهو يرتقي مع التحديث في نجاح المؤسسة التربوية (الحمادي، ٢٠٠٦، صفحة :)

إن المؤسسة المدرسية اليوم تعد من أهم المؤسسات التربوية والتعليمية والإنتاجية التي تعمل على إثراء المعرفة، واعداد جيل يمثل القاعدة الاساسية التي من خلالها تبرز المخرجات ورفد المؤسسات الاخرى بها وهو العنصر الواعد للقوى البشرية، في أي بلد فاعتماد التحديث الاداري سوف يساهم في رفع قدرة وكفاءة الافراد والعناصر البشرية، وتحقيق الاداء المهني الفعال، الذي له اهمية في رفع جودة المؤسسة التربوية لذا فان اهمية تحقيق التحديث وتحسين الاداء المهني، تتضح من حيث انه يساهم في تحقيق عملية التنافس بين المدرء من اجل السمو بجودة المدرسة والارتقاء مواردها البشرية والذي بدوره، يغيير دور المدير مجرد القيام بالواجبات الادارية الروتينية، الى دور اكثر شمولاً يشمل تطوير وتغيير الاساليب والانشطة التربوية، .(الماشي، ٢٢ : ١٩٩٨)

من خلال ماتقدم من اهمية لهذا الموضوع فان الباحثان يؤكدان على ضرورة اعتماد عنصر التحديث الاداري لتحقيق الاداء المهني الفعال في المدارس الاهلية كونها اتجاه يدعو نحو البحث عن أساليب حديثة وعلمية ادارية تمتاز بالفاعلية بعيداً عن السكون، والتي تساهم في رفع قدرات المدارس وكذلك تطوير، عمل المدرء وجعلهم اكثر حداثة في العمل والتخلص من الاعمال الروتينية التقليدية فالتحديث الإداري، عنصر فعال يأخذ على عاتقه تحقيق الاداء

الفعال ولتصحيح مسار المدارس أثناء تعرضها لظواهر، التغيير، الدائمة والتي تحدث فيها بوصفها نظاماً اجتماعية ومؤسسات تطبيع اجتماعي لها اثر في جوانبها الاجتماعية والفنية ضمن المؤسسة ومع بيئتها بصيغة تأثيرات متبادلة تجعل لها تغيير في كل جوانبها أي ان هذا التغيير في جانب من تلك الجوانب محفزاً لتغييرات ضرورية في كل الجوانب الأخرى وبما يضمن تحقيق التوازن والتوافق النسبي بينها .

اهداف البحث: تهدف الى :

١. التعرف على مستوى التحديث الإداري وعلاقته بالاداء المهني لدى مدرء المدارس الثانوية الاهلية في محافظة بغداد من وجهة نظرهم.
٢. الفروق ذات الدلالة الاحصائية في مستوى التحديث الإداري لدى مدرء المدرس الاهلية من وجهة نظرهم وفق متغير الجنس (ذكور. اناث).
٣. الاداء المهني لدى مديري المدارس الثانوية الاهلية من وجهة نظرهم.
٤. الفروق ذات الدلالة الاحصائية في الاداء المهني (ذكور. اناث).
٥. العلاقة بين التحديث الإداري والاداء المهني لدى مدرء المدارس الثانوية الاهلية من وجهة نظرهم.

٦. حدود البحث:

يتحدد البحث الحالي في : في مدرء المدرس الاهلية الثانوية في جانب الرصافة الاولى والثانية والثالثة في بغداد للعام الدراسي ٢٠٢٣/٢٠٢٤.

تحديد المصطلحات:

التحديث الإداري: عرفه كلا من :-

١. (الشريف، ٢٠١٣) "هو عملية ادارية منظمة تهدف الى احداث التطوير او التغيير في الادوات الادارية واحداث العمل الإداري الفعال في المؤسسة من اجل الانتقال من وضع اداري الى وضع اداري اكثر تطور وفاعلية (الشريف ٢٠١٣، صفحة : ١٣)
٢. (العميان، ٢٠١٤)" هو تلك العملية الادارية المخططة والمنظمة بصورة اكثر فاعلية وتكون مقصودة والتي تهدف الى جعل المؤسسة التربوية او المنظمة تتمكن من التغيير مع تغييرات البيئة الادارية من اجل تحقيق اهداف اكثر رصانة (العميان، ٢٠١٤، صفحة : ٤)
٣. (ابو النصر، ٢٠١٤) هو مجموعة من العناصر المنظمة والمتكاملة والتي تهدف الى تحسين جودة العمل في المنظمة وسلوكها ونظامها، من اجل تحسين فاعلية المنظمة في حل مشاكلها وتحقيق اهدافها".(ابو النصر، ٢٠١٤، صفحة :)
٤. (اللوزي، ٢٠١٢)"هو عبارة عن جهد مخطط ومنظم على مستوى عال من اجل تحقيق التميز في العمل داخل المنظمة".(اللوزي، ٢٠١٢، صفحة : ٢١)

ثانيا: الاداء المهني :

عرفه كل من:-

١-جمال (Jamal,1985) : "بأنه ذلك النشاط المهني الذي يمكن الموظف من انجاز المهام أو الاعمال الموكلة اليه باحسن صورة من اجل تحقيق الاهداف المحددة له بنجاح، وبالاستخدام المعقول للموارد" (Jamal,1985 :40) .

٢- كامبل (Campbell,1990)

"انه عنصر لعملية تقييم فيما إذا كان الفرد(الموظف)ينفذ عمله داخل المؤسسة بشكل جيد"Campbell،(1990 : 687) .

٣- (الشهري،١٩٩٨) : "بانه قدرة الإدارة في المؤسسة على تحويل المدخلات إلى مخرجات فعالة بالتنظيم إلى عدد من المخرجات بمواصفات محددة وبأقل تكلفة ممكنة" (الشهري، ١٩٩٨ صفحة :٢٨) .

خلفية النظري والدراسات السابقة :

اولا: مفهوم التحديث الإداري:

ان عملية التحديث الاداري، في جميع النواحي الادارية الاساسية، و التي تتميز بها المنظمات التربوية المختلفة اصبحت ضرورة ملحة في ظل التطور الحاصل، وبدون توقف عند نقطة معينة، اذ اصبحت عملية متأصلة في ادارة المؤسسات المختلفة و التي تناولتها الادارة، وذلك لارتباطها بالعديد من العمليات التنظيمية، مثل اعادة الهيكلية، والتطوير والاحلال والابدال والتخطيط الاستراتيجي الرئيسي والاساسي، (عبدالسميع، ٢٠٠٣، صفحة : ٩١).

فالتحديث اداري بشكل عام يسعى، الى تطوير عناصر واداء المؤسسة التربوية في نفس الوقت وزيادة مخرجاتها الابداعية، ويعمل على تحسين القوى البشرية وتحسين ادائها، فهو عنصر يرفع من قدرات المؤسسة التربوية، ويحدث انسجام لعمليات، والاستراتيجيات ولثقافة المؤسسة والافراد والرؤساء و التجديد المستمر.(Neilsen،،1984)

ويرى (الصيرفي،٢٠٠٧) في دراسته حول عملية التحديث الاداري بان، التحديث يهدف الى تطوير قدرات مدرء المؤسسات المختلفة و تنمية قدرات الموارد البشرية والطاقات فيها، وفي نفس الوقت يدعم اداء وكفاءة المؤسسة، وخلق التعاون والمواعمة وزيادة الفاعلية الانتاجية و احتواء التغيرات الخارجية والتطورات التي تواكب الزمن، ومعالجة المشكلات الداخلية بين عناصرها وذلك بهدف ايجاد المناخ الملائم لعمل المؤسسة،(الصيرفي، ٢٠٠٧،صفحة ٦٧).

مميزات التحديث الاداري في المؤسسة التربوية:

١. **قيادة التغيير والتطوير:** "التحديث يعمل على احداث تطوير شامل بشكل مستمر ومتواصل ومواكبة التغييرات الاستراتيجية، الحاصلة في العصر الالكتروني فهو يحدث نقله تغيير شمولي من اجل تحقيق اهداف المؤسسة .
٢. **التحديث الاداري برنامج مخطط ومنظم:** يساهم التحديث الاداري في وضع قاعدة بيانات طويلة الامد والتي تتعلق بالتخطيط الاداري، طويل الامد، ووضع الاهداف، وتنفيذها
٣. **العمل على حل المشكلات:** تتصف عملية التحديث الاداري ابتداء من مرحلة تشخيص العناصر ونقاط الضعف وانتهاء بمرحلة المتابعة، والتقويم بأنها برامج فعلية وعملية موجهة نحو حل المشاكل التنظيمية في المؤسسة التربوية مما يعني انها لا تعمل في فراغ، بل تنصب على اهداف تسعى من خلالها، تحسين الاساليب، التشغيلية لتحقيق اهداف التنظيم.
٣. **العملية:** يستند عنصر التحديث الاداري على قاعدة العناصر المتداخلة والهادفة من مداخل التفكير العلمي التي تزيد من فاعلية المؤسسة التعليمية، بصورة فعالة، كما ان هذه المداخل مدعمة لممارسات وخبرات منهجية منظمة ومتناسقة
٤. **القدرة على التطوير وعلى تاكيد الابتكار:** وهي عنصر ملازم لعملية التحديث، وذلك من خلال ايجاد قدرات تطويرية افضل في .عنصر التطوير والابتكار (لعميان، ٢٠١٠، صفحة : ٣٣) .

مبررات التحديث الاداري في المؤسسات التربوية:-

١. "عندما يواجه التنظيم الداخلي للمؤسسة مشكلة وتشعر انها بحاجة حقيقية ماسة للتغيير سواء كان ذلك، على المستوى الشخصي، او على مستوى مجاميع او النظام الاداري في المدارس.
٢. "التطوير العلمي، والتربوي، والتكنولوجي، المذهل في المؤسسة المتمثلة بالمدرسة".
٣. ان الاهداف وعدم الاهتمام بالمؤسسة، يعمل هذا التحديث على عادة هيكلية الاجهزة الادارية كي لا يخسر، بعض المرؤوسين، من سعيهم لتحقيق الاهداف .
٤. "عملية وضع الرجل المناسب في المكان المناسب، وهي عملية تحتاج الى معالجة فان التحديث يعمل على خلق مؤسسة بأكملها من اشخاص مناسبين"(الخميسة، صفحة ٢٠١٣: ١٤٧).

معوقات التحديث الاداري في المؤسسات التربوية .:

١. **المعوقات الادارية:**
 - عدم وضوح، اختصاصات ومهام الافراد اداريا.
 - عدم وضوح اهداف، التحديث الاداري للمرؤوسين.

- عدم المعرفة والالمام بأساليب، الإدارة الناجحة، والحديثة ودورها في التحديث.
- عدم توفر الموارد المالية، والمكافآت .
- القيود الروتينية الجامدة، في المدرسة
- ٢. المعوقات البشرية للتحديث الإداري:
- . مقاومة الافراد للتطوير وذلك لاعتيادهم النظام التقليدي.
- النقص في القدرات، والكفاءات، في بعض المدارس والإدارية منها
- . عدم الاهتمام بتزويد المدرسة، بالتقنيات الحديثة. (الطيب، ١٩٨٦ صفحة : ٨٠٨).

دراسات سابقة :

اولا: دراسات سابقة تناولت التحديث الإداري:

١. دراسة، الزبيديين، ٢٠١٣: (اثر النمط القيادي في التحديث الإداري، في المدرسة الهاشمية من وجهة نظر اعضاءها)

هدف البحث للتعرف على (النمط القيادي في التحديث الإداري في المدارس الثانوية في الاردن من وجهة نظر الكادر التدريسي)، وتم اختيار عينة مكونه من ٥٠ استاذ واستاذة، ومن ثم اعداد استبانة اشتملت على (٦٣) وتم استخدام المنهج، الوصفي التحليلي، و، الوسائل الاحصائية المناسبة وكانت نتائج الدراسة كالآتي: ان الافراد المتمثلين بالقيادة الادارية يدركون اهمية التحديث الاداري بدرجة عالية، يوجد فروق ذات دلالة احصائية، لاستخدام النمط القيادي الاداري الحديث في المدرسة (الزبيديين، ٢٠١٣)

دراسة (غياض، ٢٠١٧) هدفت الدراسة الى قياس مستوى فاعلية، التحديث الإداري لدى مديري، مدارس لديهم". وكالة الغوث الدولية بقطاع غزة وعلاقته بالتفكير الاستراتيجي : وتم اختيار عينة تكونت من (٤٥٠)، بطريقة عشوائية، واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، والوسائل الاحصائية، المناسبة وكانت نتائج الدراسة مستوى فاعلية التحديث الإداري لدى مديري، المدارس، مرتفع، بوزن نسبي (٧٩,٦٠%)، عدم وجود فروق ذات دلالة، إحصائية بين تقديرات عينة الدراسة، لمستوى فاعلية، التحديث الإداري، لدى مديري، (غياض ٢٠١٧، صفحة ٦٧)

organizational development and coaching in Skarp (2011)"

environment": complex: هدفت هذه الدراسة، إلى التركيز على التفكير السائد حول التحديث الإداري والتدريب الذي يستخدم في نطاق واسع في المنظمات في جميع أنحاء العالم، وتبين الدراسة أيضا، يوجد هناك طريقة أخرى للتفكير في التطوير، والتحديث الإداري، في حالة الاستجابة للتغيير الناتج عن الاستجابة للتغيرات البيئية، المعقدة، وكانت نتائج الدراسة

ان التفكير في ظل ظروف، بيئية معقدة يعطي وجهات نظر مختلفة من أجل القيام بعملية التطوير، ويقدم تفسيرات أفضل لما يجري في الحياة التنظيمية اليومية، وبينت أيضا أن هذه الطريقة في التفكير تمكن المطور، التنظيمي أو المدرب على التركيز، في مجالات العمل بشكل أفضل وأهمية. (skarp 2011)

ثانياً مفهوم الاداء المهني:

إن موضوع الأداء المهني، يعد من المفاهيم التي نالت اهتماماً كبيراً وواسعاً في البحوث والدراسات الادارية وذلك يرجع إلى أهمية مفهوم الأداء على، مستوى المؤسسات والافراد وتتداخل العوامل التي تؤثر على الأداء الوظيفي وتنوع مقاييس، الاداء، فالأداء هو الوسيلة التي تجعل المؤسسات الادارية تعمل بجد ونشاط باستمرار، وكذلك تدفع الموظفين إلى العمل بحيوية. (الحلايبة، ٢٠١٣)

معايير قياس الأداء المهني:-

يشير الهواري(١٩٨٧) إلى ان قياس الأداء هو الاعمال الى ان القياس الاداء هو الاعمال التي يتم بواسطتها قياس المعايير، الرقابية وان عملية قياس الأداء التي يقوم بها كل من مدير وحتى لو كانت هنالك إدارة تسمى إدارة المتابعة، (الهواري، ١٩٨٧، صفحة: ٤٢٨) فلا يمكن ان يكون هنالك تطوير في المؤسسة، بدون قياس، فاذا كانت المؤسسة لا تعلم اين هي الان من حيث واقع عملياتها فأنها لا يمكن ان تعرف ما يحصل لها في المستقبل، ومن ثم لا يمكن ايضا الوصول الى ما تريد من اهداف، استراتيجية لتحقيقها، ويمكن التعبير عن ذلك من خلال القول المشهور وهو "ما لا يمكن معرفته، لا يمكن قياس" فيمكن أيجاز أهمية قياس الأداء في نقاط التالية :-

١-التقرير :- (فان القياس يوفر قياس الاداء آلية معينة لرفع التقارير عن، اداء العمل الى الادارة.)

٢-أخذ القرارات:- (تسهم نتائج قياس الاداء في أخذ القرارات الصحيحة.)

٣-تنفيذ الخطط:- (ان نتائج القياس تعمل على اتخاذ قرارات تحسن من وضع المؤسسة للاستمرار في تطبيق استراتيجيتها بصورة صحيح.) (Frost,2000:14)

ثانيا: دراسات تتعلق بالأداء المهني

(١) دراسة (العزاوي، ٢٠١٢): (المعرفة الضمنية، وعلاقتها بالأداء الوظيفي لدى الموظفين في وزارات الدولة العراقية)

هدفت هذه الدراسة الى تعرف، المعرفة الضمنية، وتعرف الأداء الوظيفي لدى الموظفين العاملين في وزارات الدولة العراقية، تم اختبار عينة بطريقة عشوائية بلغت (٤٠٠) موظفاً وموظفة من وزارات. الدولة العراقية، واقام الباحث ببناء المقياس المعرفة الضمنية وفقاً

لنظرية ستبرنبرغ وتكونت من (٦٥فقرة). واما مقياس الأداء الوظيفي فقد قام الباحث ببناء المقياس حسب نظرية هيرزبيرج والتي كانت معتمدة على نظرية ماسلو وتكونت من (٥٠فقرة) وقد استخدم الباحث الوسائل الاحصائية واعتمد البرنامج الاحصائي (SPSS) باستخدام الاختبار التائي لعينتين مستقلتين، معامل الارتباط بيرسون، معادلة الخطأ المعياري، الاختبار التائي لعينة واحدة، تحليل التباين من درجة الثانية، معادلة ألفا كرونباخ). (العزاوي، ٢٠١٢).

٢) دراسة (الخفاجي، ٢٠١٣): (العلاقة والتأثير بين الثقافة التنظيمية والأداء الوظيفي : بحث استطلاعي في شركة صناعات الاصباغ الحديثة في العراق)

هدفت الدراسة التعرف :على واقع الثقافة التنظيمية في شركة صناعات الأصباغ الحديثة ومستوى الأداء الوظيفي فيها، وتشخيص العلاقة بين واقع الثقافة التنظيمية ومستوى الأداء الوظيفي في شركة، وتألقت العينة البحث من المدير المفوض ورؤساء الاقسام ومعاوني رؤساء الاقسام البالغ عددهم (٤٠) موظفاً وتكونت الاستبانة، من محورين المحور الاول الثقافة التنظيمية، والمحور الثاني الأداء الوظيفي، واستخدمت الدراسة البرامج الإحصائية (SPSS) لمعالجة البيانات (الوسط الحسابي، الانحراف المعياري، الكثافة النسبية، الترتيب لعينة البحث، معامل الارتباط، الانحدار الخطي المتعدد، تحليل العامل، الفاكرونباخ والارتباطات البينية، سبيرمان برون، كون مان بالتجزئة، النصفية .

منهجية البحث والاجراءات

اجراءات البحث: شملت هذه الاجراءات اتي قام بها الباحثان من اجل تحقيق اهداف البحث وتتضمن الاتي :

أولاً: منهج البحث: لاجل تحقيق أهداف البحث اتبع الباحثان منهجية علمية محددة، إذ اعتمدا الباحثان على المنهج (الوصفي التحليلي) كونه، اكثر توافق مع البحث العلمي.

ثانياً: مجتمع البحث الحالي : مجتمع البحث الحالي مكون من مديري المدارس الابتدائية الاهلية في محافظة بغداد، رصافة ٢، والبالغ عددهم (١٩٠) للعام (٢٠٢٣.٢٠٢٤)

ثالثاً: عينة البحث : اشتملت عينة البحث من مديري المدارس الثانوية مكونه (٥٠) مدير ومديرة موزعة بين (٢٥) ذكور (٢٥) اناث.

اعداد تعليمات الاستبانة للتحديث الإداري والاداء المهني:

اشتملت تعليمات الاستبانة الطرق والاساليب التي من خلالها تتم الاجابة على استبانة البحث وذلك من خلال وضع علامة (√) تحت البديل الذي يراه المستجيب مناسباً بين البدائل وهي (دائماً احياناً، غالباً، ابدأ . نادراً) لاستبانة التحديث الإداري اما بدائل الاستبانة الخاصة بالاداء المهني فكانت (موافق احياناً، موافق دائماً، غير موافق) وقد أكد الباحثان على سرية الإجابة، لم يطلب من المستجيب ذكر أسمه، و ان الإجابة لغرض البحث العلمي.

الصدق Scale Validity:

لذا استخرج الباحثان انواع الصدق الآتية الظاهري، ومؤشرات صدق البناء والصدق العاملي.

١- الصدق الظاهري (Face Validity):

وهو يشمل ان الاستبانة تقيس ما اعدت لقياسه ظاهرياً.

وقد تحقق هذا النوع من الصدق لمقياس التحديث الإداري والاداء المهني في البحث الحالي من خلال عرضة على (٧) من المحكمين المختصين في علم النفس والارشاد النفسي والتوجيه التربوي والقياس والتقويم للحكم على صلاحيته وطلب من كل محكم فحص فقرات كل مجالات المقياس .

٢- صدق البناء (Construchjt Validity):

يتضمن الطريقة المهمة في التحقق من الصدق في بناء المقاييس النفسية والتكوينات الفرضية تعد بمثابة خصائص يفرض انها تميز الافراد وينعكس اثرها في سلوكهم). ويشمل مدى قياس الاختبار لسمة او ظاهرة سلوكية .

التطبيق النهائي :

بعد الانتهاء من اعداد استبانة التحديث الإداري والاداء المهني بصورتها النهائية وزع الباحثان الاستبانة على افراد العينة المؤلفة من (٥٠)، مدير ومديرة وقد اجرى الباحث التطبيق بشكل مباشر على افراد العينة .

رابعاً - الوسائل الإحصائية:

تم الاستعانة بالحقيبة الاحصائية (spps). وتشمل :

١- الاختبار التائي لعينة واحدة T-test: تم لاستخراج دلالة الفرق بين الوسط الحسابي والوسط الفرضي.

٢- الاختبار التائي لعينتين مستقلتين T-test for two independent: وتم لاستخراج

القوة التمييزية لفقرات مقياسي البحث باستخدام المجموعتين المتطرفتين.

٣- معامل ارتباط بيرسون **Pearson correlation coefficient**:

وتم لاستخراج معامل ثبات المقياس وإيجاد العلاقة بين درجة كل فقرة والدرجة الكلية والعلاقة بين درجة كل فقرة والمجال الذي تنتمي إليه.

عرض النتائج وتفسيرها

في هذا الفصل يعرض الباحثان النتائج التي تم توصل إليها البحث الحالي والتي تتضمن التوصيات والمقترحات والاستنتاجات.

الهدف الاول :: (التعرف على التحديث الاداري لدى مديري المدارس الثانوية)

ولاجل تحقيق هذا الهدف طبق الباحثان استبانة (التحديث الاداري) على أفراد عينة البحث البالغ عددهم (٥٠) مدير ومديرة وقد بلغ متوسط افراد العينة (٨٩) وبانحراف المعياري (٣٢). (١٦) والمتوسط الفرضي (٨٤) درجة وبعد حساب دلالة الفرق بين متوسط درجات العينة على الاستبانة والمتوسط الفرضي باستعمال الاختبار التائي لعينة واحدة ظهرت ان القيمة التائية المحسوبة (٥,٥٩٨) اذ تعد اكبر من القيمة الجدولية (١,٩٦) عند مستوى دلالة (٠,٠٥) ودرجة حرية (٣٣٩). والجدول (١) يوضح ذلك.

الاختبار التائي للفرق بين المتوسط الحسابي والمتوسط الفرضي للتحديث الاداري لافراد

العينة

مستوى الدلالة	القيمة التائية*		الوسط الفرضي	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	العدد	المتغير
	الجدولية	المحسوبة					
غير دالة	١,٩٦	٥,٥٩٨	٨٤	١٦,٢٣	٨٩ .	٥٠	التحديث الاداري

*القيمة التائية الجدولية تساوي (١,٩٦) عند مستوى (٠,٠٥) وبدرجة حرية (٣٣٩)

تشير النتائج إلى أن مديري المدارس الثانوية الاهلية ليس لديهم سمة التحديث في ادارة المدرسة. وهذ مما يدل لم يواكبوا ان التغيرات والتطورات في المجتمع فرضت على المؤسسات التربوية، لذا لا بد ان يواكبوا الحداثة في العمل والاداء فعالمنا اليوم يشهد تغييرات، وتطورات والتي تهدف الى احداث نقله نوعية في المؤسسات التربوية، وان التحديث الاداري عنصر ملازم لعمل أي مؤسسة تربوية ناجحة، لايمكن ان تبذع تلك المؤسسة مالم تدخل عنصر التحديث فهو عنصر له فاعلية في خلق جودة العمل الميزة المؤسسة، كذلك التنظيمات الإدارية الحديثة تنقل الإدارة من مجرد عملية تسيير للاعمال ذات الجودة والتي بدورها تخلق قيمة تنافسية وتعاون بين الافراد.

الهدف الثاني:(الفروق في التحديث الاداري تبعاً متغيري للجنس(ذكور، اناث)

الجدول (٢)

نتائج الاختبار التائي للتعرف على دلالة الفروق بين متوسطي درجات المدرء بحسب متغير الجنس على استبانة التحديث الاداري

مستوى الدلالة	القيمة التائية		درجة الحرية	التباين	الانحراف	الوسط الحسابي	العدد	العينة	المتغير
	الجدولية	المحسوبة							
غير دال عند مستوى دلالة(٠,٠٥)	٢,٥٧	١٠,٢٣	١٩٨	٣١٧,٥٦	١٧,١٢	١٥٤,٢٣	٢٥	ذكور	التحديث الاداري
				٣٠٣,٢٣	١٧,٣٤	١٢٣,٢٣	٢٥	اناث	

من الجدول اعلاه يتضح ان هناك فروق ذات دلالة احصائية في التحديث الاداري الذكور اكثر من الاناث في مستوى التحديث.

الهدف الثالث:- (التعرف على الاداء المهني لدى مديري المدارس الثانوية)

ولاجل تحقيق هذا الهدف طبق الباحثان استبانة (الاداء المهني) على أفراد عينة البحث البالغ عددهم (٥٠) مدير ومديرة وقد بلغ متوسط افراد العينة (٥٢,٢٣) وبانحراف المعياري (١٠,٢٧٦) والمتوسط الفرضي (٦٢) درجة وبعد حساب دلالة الفرق بين متوسط درجات العينة على الاستبانة والمتوسط الفرضي باستعمال الاختبار التائي لعينة واحدة ظهرت ان القيمة التائية المحسوبة (-١٨,٠٨١) اذ تعد اكبر من القيمة الجدولية (١,٩٦) عند مستوى دلالة (٠,٠٥) ودرجة حرية (٣٣٩).و الجدول (٣) يوضح ذلك.

الجدول (٣)

الاختبار التائي للفرق بين المتوسط الحسابي والمتوسط الفرضي للاداء المهني

الدلالة	القيمة التائية*		الوسط الفرضي	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	العدد	المتغير
	الجدولية	المحسوبة					
غير دالة	١,٩٦	١٨,٠٨١-	٦٢	١٠,٢٧٦	٢٣,٥٢	٥٠	الاداء المهني

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

تشير النتائج إلى أن مديري المدارس الثانوية الاهلية ليس لديهم مستوى الاداء المهني مطلوب، ذ يتطلب من مديري المدارس الثانوية التطوير ادائهم المهني الفعال الذي يخلق لهم القيمة التنافسية مع غيرهم من المؤسسات، فان ادخال عنصر التحديث في عملهم الاداري الذي يحقق النجاح المستمر مع متطلبات الواقع، فالتحديث الإداري، الفاعل اليوم يمكن أن

يكون غير فاعل في الغد مادام العصر الحديث في تغيير مستمر، مالم يدخل ذلك التحديث على الاداء المهني والادوات المتاحة في المؤسسة فمدير المدرسة هو اليوم قائد لمؤسسة، مهمه تتطلب تلك القيادة العمل الجاد والهادف فالمؤسسة لايمكن ان تكون فاعلة ومحقة لاهدافها باستمرار الا من خلال قيادات تمتاز، بقدرات ابداعية وادارية، ناجحة تعكس اهدافها في العمل الإداري، بغية تحقيق رسالة المؤسسة المدرسية على أفضل وجه.

الهدف الرابع :- نتائج الاختبار التائي للتعرف على دلالة الفروق بين متوسطي درجات

الاساتذة بحسب متغير الجنس على استبانة الاداء المهني جدول(٤)

المتغير	العينة	العدد	الوسط الحسابي	الانحراف	التباين	القيمة التائية		درجة الحرية	مستوى الدلالة
						المحسوبة	الجدولية		
الاداء المهني	ذكور	٢٥	١٢٤,٥٠٠	١٧,١٧	٣١٧,٢٣	١٩٨	١٠,٣٣٦	٢,٥٧	غير دال عند مستوى دلالة (٠,٠٥)
	اناث	٢٥	١٢,٣٣٠	١٧,١٦	٢٣١,٤٥				

من النتيجة اعلاه ان الذكور لديهم اداء اكثر من الذكور وهذه النتيجة منطقية وتنماشى مع الطبيعة الفسيولوجية للذكور بالإضافة إلى انهم اكثر امكانية للعمل لساعات طويلة.

الهدف الخامس :- (العلاقة بين التحديث الاداري والاداء المهني للعينة ككل تبعاً للجنس (ذكور،الاناث) الجدول (٥) يوضح ذلك.

العينة	العدد	القيمة التائية		قيمة معامل الارتباط بين التحديث الاداري والتميز الاداري	الدلالة ٠,٠٥
		المحسوبة	الجدولية		
الذكور	٢٥	٦,١٢	١,٩٦	٠,٥٣٨	غير دالة
الاناث	٢٥	٦,١٥	١,٩٦	٠,٢٣٧	غير دالة
العينة ككل	٥٠	١٢,١٣	١,٩٦	٠,٥٥٦	غير دالة

بعد تطبيق الاداة على عينة مكونة من (٥٠) مدير ومديرة من مديري المدارس الاهلية الثانوية تبين ان العلاقة طردية كل ما زواد التحديث زاد الاداء .

الاستنتاجات والتوصيات والمقترحات

الاستنتاجات :-

- 1- في ضوء النتائج يستنتج الباحثان الاتي:
 - 1-لقد تبين بأن المدراء ليس لديهم عنصر التحديث الاداري .
 - 2-ظهر بأن المدراء اكثر عمل للتحديث الاداري من الاناث.
 - 3- المدراء لديهم اداء مهني
 - 4-ظهر بأن الاناث لديهم اداء مهني اقل من الذكور .
 - 5-وجود علاقة طردية بين التحديث والاداء المهني زادت عملية التحديث الاداري زاد معها الاداء في المدرسة.

التوصيات .:

- 1-ان تعمل المديرية باستمرار على اقامة الدورات وورش عمل وبرامج التدريبية لتأهيل الموظفين لمواكبة التطورات الراهنة .
- 2- ان توفر وزارة التربية التقنيات الحديثة للموظفين من اجل العمل بجودة عالية وكفاءة.
- 3-التوسيع في الدورات التدريبية التي تقيم الوزارة من اجل اكتساب خبرات والمعارف اكثر للعمل .
- 4-الإفادة من نتائج هذا البحث في تطوير اعمال الموظفين بشكل عام في المؤسسات التربوية الاخرى.

المقترحات:-

- استكمالاً للبحث يقترح الباحثان التالي :-
- 1-إجراء دراسة مماثلة على عينات مختلفة مثل (رؤساء الاقسام، رؤساء الجامعات، المدرسين)
 - 2-إجراء دراسة عن التحديث الاداري وعلاقته ببعض المتغيرات اخرى مثل (بالشفافية الادارية، التحفيز المعنوي)
 3. اجراء دراسة على الاداء المهني ومتغيرات اخرى.؛(كالتميز الاداري)

ثبت المصادر

- ❖ ابو النصر، مدحت (٢٠٠٨) . أساسيات إدارة الجودة الشاملة، الطبعة الاولى، القاهرة - مصر دار الفجر للنشر والتوزيع .
- ❖ جاردرنر، جون (١٩٨٩) التميز والمهبة والقيادة، ترجمة: محمد محمود رضوان، القاهرة الدار الدولية للنشر والتوزيع .
- ❖ الجعبري، تغريد عبد (٢٠٠٩) . دور إدارة التَّميُّز في تطوير، اداء مؤسسات التعليم العالي في الضفة الغربية، رسالة ماجستير - جامعة الخليل .
- ❖ حسن، خالد احمد (٢٠١١) . دور عمليات إدارة الاداء في تميز المنظمات، رسالة ماجستير، الكلية التقنية الادارية - بغداد .
- ❖ السكارنة، غسان غريب سعد (٢٠٠٦) . إدارة التَّميُّز، في القطاع العام الاردني، رسالة ماجستير (غير منشورة)، جامعة اليرموك - الاردن .
- ❖ السلمي، علي (٢٠٠١) . خواطر في الادارة المعاصرة، دار غريب، مصر .
- ❖ (٢٠٠٢) :إدارة التَّميُّز : نماذج وتقنيات الإدارة في عصر المعرفة، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع .
- ❖ سهود، ايهاب عبد ربة (٢٠١٣) واقع إدارة التَّميُّز في جامعة الاقصى وسبل تطويرها في ضوء النموذج الاوربي للتميز EFQM، رسالة ماجستير، جامعة الاقصى - غزة .
- ❖ الطائي، يوسف حجيم، والعبادي محمد فوزي، والعبادي هاشم فوزي (٢٠٠٩) . ادارة الجودة الشاملة في التعليم الجامعي، عمان -الاردن، مؤسسة الوراق .
- ❖ عودة، احمد سليمان (١٩٩٨) : القياس والتقويم في العملية التدريسية، دار الامل للنشر والتوزيع، الاردن - عمان، الطبعة الاولى .
- ❖ المغربي، عبد الفتاح (١٩٩٩): الإدارة الاستراتيجية لمواجهة تحديات القرن ٢١، مجموعة النيل العربي، مصر .
- ❖ المليجي، رضا ابراهيم . (٢٠١٢) : إدارة التَّميُّز المؤسسي : (بين النظرية والتطبيق).
- ❖ وبراسكي، فان هورن (٢٠٠٩): الإدارة والقيادة، والتميز، ترجمة واعداد : هند رشدي، كنوز للنشر و التوزيع - القاهرة .

References

- ❖ Alrayes, Read (2006).Measuring service Excellence in Banking Industry using An integrated Approach: an Empirical study in the Saudi context, Doctoral Dissertation, united kingdom: Shef field Hallam university.
- ❖ Adebanjo, Dotun,(2008) Craw Ford, Neil, Mckenna, Kerin" Business Excellence " BPIR management Brief – volum 1, N.3,
- ❖ Alsughayir, Abdul rahman&Zairvi, Mohamed: (2008). The Adoption of Excellence <model sthrough cultural anddsocial Adaptations, Paper for Quality congress Middle East Z creating an >Architecture of Quality and Excellence: in the middle East: responsibilities:challengesand strategies, Dubai: e – TQM college .

استبانة التحديث الاداري بصيغتها النهائية

حضرة المدير..... المحترم.

حضرة المدير..... المحترمة

يروم الباحثان اجراء دراسة بعنوان (التحديث الاداري لدى مدرء المدارس الابتدائية الاهلية في محافظة بغداد ولجل تحقيق اهداف البحث فقد وجه استبانة لجمع المعلومات التي تساهم في تعزيز نتائج البحث لذا يرجى الاجابة عن الفقرات التي تجدونها تنطبق على الموضوع واختيار البديل المناسب وذلك بوضع علامة (√) ملاحظة الاستبانة لاغراض البحث فلا داع لذكر الاسم.

مع فائق الشكر والتقدير لتعاونكم معنا

مستوى التحديث الإداري... أ.د. منتهى عبدالزهرة و صفاء عبدالحسين و د. كرار محمد

ت	الفقرات	دائما	احيانا	نادرا	ابدا
١	اشجع على تبادل العارف والخبرات				
٢	احث اعضاء الهيئة التدريسية للمشاركة في الدورات التدريبية.				
٣	اعتمد الادارة اللامركزية في العمل				
٤	افوض جزءا من الاعمال الى الاخرين				
٥	امكن التدريسيين في المشاركة في صنع القرار				
٦	اعطي الحرية في اختيار الطريقة والاسلوب في اداء الاعمال للاخرين				
٧	احترم قرارات الاخرين في تنفيذ الاعمال				
٨	اشجع التفكير العلمي لاستيعاب التحديات البيئية				
٩	اعمل على استخدام التقنيات الحديث في الادارة				
١٠	اشرك التدريسيين بالخطط المرسومة				
١١	اراعي في تخطيط الاداء متطلبات				
١٢	اراعي في تخطيط الاداء متطلبات				
١٣	اوازن بين السلطة والمسؤولية				
١٤	احدد بدائل لمعالجة الانحرافات				
١٥	انمي القدرة على التقويم الذاتي طرق الاداء الامثل				
١٦	استفاد من التغذية الراجعة عند وضع خطط جديدة				
١٧	اواكب المستجدات في مجال عمله				
١٨	احرص على المناخ التنظيمي في المدرسة				
١٩	اسعى الى تقسيم المهام بين المهامين				
٢٠	اضع خطط مستقبلية تتضمن التغيير				
٢١	اشكل لجان عمل لمتابعة تنفيذ قرارات المدرسة				
٢٢	اقسم المهام بين المعلمين				
٢٣	اشارك اراء جميع المعلمين				
٢٤	احرص على ادخال تقنيات حديثة في المدرسة				
٢٥	العمل على جعل المدرسة اكثر نمونجا				

استبانة الاداء المهني بصيغتها النهائية

حضرة المدير... المحترم

حضرة المديرية... المحترمة

بين يديكم مجموعة من الفقرات التي تمثل انطباعكم حول عمل المدير داخل المدرسة يرجى التفضل باختيار البديل الذي تجدوه مطابق وفق رؤيتكم وذلك بوضع علامة (√) امام البديل علما انها لاغراض البحث العلمي فلا داع لذكر الاسم.

مع الشكر التقدير الفائق

ت	الفقرات	موافق دائماً	موافق أحياناً	غير موافق
١	يحسن المدير المقدرة على التصرف في المواقف الحرجة التي تواجههم أثناء اداء عمله في المدرسة			
٢	يتوافر لدى المدير الاستعداد الكافي في تحمل المسؤوليات اليومية الملقاة على عاتقه			
٣	يقوم المدير بتنظيم اعباء العمل يوميا مع التقيد بالقواعد وتنظيمات العمل .			
٤	يؤدي المدير القيام بالأعمال بكفاءة والفاعلية العالية المطلوبة في المدرسة			
٥	يشارك المدير باتخاذ القرارات الادارية بشكل مستمر مع مرؤوسيه في المدرسة			
٦	ينجز الموظفون المهام الوظيفية طبقا للمعايير و القوانين المطلوبة في المدرسة			
٧	يتوافر لدى الموظفين المهارات في تنفيذ الاوامر والتعليمات بكل دقة.			
٨	يتوافر الالمام و المعرفة لدى الموظفين بطبيعة الاعمال والمهام الموكلة في المدرسة			
٩	يتوافر نظام تقييم الاداء الوظيفي بتحديد طبيعة و نوعية الاداء في المدرسة			
١٠	يستمتع الموظفون لاقتراحات وشكاوى المراجعين سعيا لتحسين و تطوير الاداء الاداري في المدرسة			
١١	يتبع الموظفون اسلوب المنافسة لمعرفة اكثرهم انجازا واداء لمعاملات المراجعين في المدرسة			
١٢	تسهيل اجراءات العمل الاداري للمراجعين وانجاز معاملاتهم اليومية في المدرسة			
١٣	يتابع الموظفون سجلات الصادر والواردة فيما يخص العمل الاداري في المدرسة			
١٤	يقترح الموظفون المشاريع التي تخص شؤون المديرية والإخذ بها من قبل رؤسائهم في المدرسة			

ت	الفقرات	موافق دائماً	موافق أحياناً	غير موافق
١٥	يتطلع الموظفون في المديرية الى الاتجاهات الحديثة الانمائية لتطوير الاداء الوظيفي.			
١٦	يستغل الموظفون كافة الموارد المتاحة لديهم أثناء الاداء الوظيفي للعمل في المدرسة			
١٧	يشكل نظام تقييم الاداء حافزاً ودافعاً للموظفين ذوي التقييم المتدني لتحسين المدرسة			
١٨	يساهم تدريب الموظفين في رفع مستوى الجودة وتحسين الاداء بالمدرسة			
١٩	يحدد نظام تقييم الوظيفي، نقاط القوة والضعف لدى موظفي المدرسة			
٢٠	يستثمر الموظفون وقت الدوام الرسمي في انجاز عدد كبير من المعاملات اليومية في المديرية.			
٢١	يلتحق الموظفون بالدورات التدريبية التي تساعد على تحسين ادائهم الوظيفي في المدرسة			