



ISSN: 1817-6798 (Print)
Journal of Tikrit University for Humanities

JTUH
Journal of Tikrit University for Humanities

available online at: www.jtuh.org/

Muntaha Abdel-Zahra

University of Mustansiriya / College of Education
Safa'a Abdulhussein

Ministry of Education

* Corresponding author: E-mail :
muntaha51@yahoo.com

Keywords:

administrative competence,
performance effectiveness,
secondary school principals,
teaching staff

ARTICLE INFO

Article history:

Received 1 Mar 2024
Received in revised form 25 Mar 2024
Accepted 2 Mar 2024
Final Proofreading 25 July 2025
Available online 25 Aug 2025

E-mail t-jtuh@tu.edu.iq

©THIS IS AN OPEN ACCESS ARTICLE UNDER
THE CC BY LICENSE

<http://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>



**Administrative competency
and its relationship to
performance effectiveness
among secondary school
principals from the point
of view of the teaching
staff**

A B S T R A C T

The research problem becomes clear. It requires introducing the competency element into administrative work and bringing in thought that achieves continuous contemporary administrative success with the requirements of reality. The effective principal must have continuous change and permanent development, through the introduction of successful competency packages in administrative work available in his institution. The school work according to the principal is today. A leader of an institution, a task that requires that leadership work hard, purposefully, and successfully. The teacher cannot be effective and achieve her goals continuously and except through leaders who are distinguished by permanently effective creative abilities worthy of leading the institution and who work to reflect their goals in terms of effectiveness of performance, and thus influence subordinates in order to achieve the mission of educational institutions of greater quality and high proficiency. The research aimed to identify administrative competence. And its relationship to the effectiveness of performance among secondary school principals from the point of view of the teaching staff

The research identified members of the teaching staff who work in secondary schools and who work in the Second Rusafa Directorate (2022-2023) Baghdad Governorate) for the academic year 2022-2023. The researchers defined a set of 400 individuals. The researchers defined a set of 400 individuals specific to the research, in the theoretical aspect that it is related to the topic and addresses a group of studies related to the research topic. A set of procedures were followed in terms of describing the research community and its sample. A sample of 23.8% individuals was obtained, which is a percentage of research community. A special research tool was built by reviewing previous literature and studies, as well as an open question. Validity of the tool. Then the research and reliability were conducted on a number of results that were then presented and interpreted. Then I developed a set of conclusions, recommendations and proposals for the research

© 2025 JTUH, College of Education for Human Sciences, Tikrit University

DOI: <http://doi.org/10.25130/jtuh.32.8.1.2025.17>

الجدارة الادارية وعلاقتها بفاعلية الاداء لدى مدرء المدارس الثانوية من وجهة نظر الهيئة التدريسية

منتهى عبدالزهرة / الجامعة المستنصرية- كلية التربية

صفاء عبد الحسين - وزارة التربية

الخلاصة:

تتضح مشكلة البحث وتتطلب ادخال عنصر الجدارة في العمل الاداري وجلب الفكر الاداري المعاصر الذي يحقق النجاح المستمر مع متطلبات الواقع، فالمدير الفعال يجب أن يكون تغيير مستمر وتطور دائم ،من خلال ادخال حزم الجدارة الناجحة في العمل الاداري وفق والادوات المتاحة في مؤسسته فمدير المدرسة هو اليوم قائد لمؤسسة، مهمه تتطلب تلك القيادة العمل الجاد والهادف والناجح ، فالمدرس لا يمكن ان تكون فاعلة ومحقة لأهدافها باستمرار وديمومة الا من خلال قيادات تمتاز ، بقدرات ابداعية فاعلة جديرة بقيادة المؤسسة وتعمل على عكس اهدافها في فاعلية الاداء ، وبالتالي التأثير بالمرؤوسين بغية تحقيق رسالة المؤسسات التربوية اكثر جودة وتقان عال، وقد هدف البحث التعرف على الجدارة الادارية وعلاقتها بفاعلية الاداء لدى مدرء المدارس الثانوية من وجهة نظر الهيئة التدريسية اذ تحدد البحث اعضاء الهيئة التدريسية مما يعملون في المدارس الثانوية الذين يعملون في مديرية الرصافة الثانية(محافظة بغداد) للعام الدراسي(٢٠٢٣ .٢٠٢٤) والبالغ عددهم (٤٢٠) (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 (١٠٠) فرداوهو نسبة(٢٣.٨%)الى مجتمع البحث ، وتم بناء 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 وضعت مجموعة من الاستنتاجات والتوصيات والمقترحات الخاصة بالبحث.

الكلمات المفتاحية: الجدارة الادارية، فاعلية الاداء ، مدرء المدارس الثانوية ، الهيئة التدريسية.

الفصل الاول التعريف بالبحث:

المشكلة:

فرضت التغيرات والتطورات في المجتمع على المؤسسات التربوية والادارية ، ان تواكب الحداثة في العمل والاداء لتحقيق الجدارة في ذلك العمل والاداء للعاملين من رؤساء ومدرء فعالنا اليوم يشهد تغييرات ،وتطورات والتي تهدف الى احداث نقله نوعية في المؤسسات التربوية ،(ابو النصر، ٢٠١٣ صفحة : ٢١)

ان عملية تحقيق الجدارة في اداء العمل المهني جعل المؤسسة تبحث عن تحقيق النجاح والاهداف العليا من اجل منافسة الوحدات الادارية او المؤسسات التربوية القرينة لها، كذلك الحداثة من خلال ادخال النظم الحديثة في جميع اروقها ، من خلال منظومة الاصلاح في العمل الاداري واعادة النظر

في مخرجاتها, من خلال التدريب والتطوير والتحديث وادخال حزم الجدارة من اجل اكساب الخبرات للعاملين, (السكارنة , ٢٠٠٩ , صفحة ٩):

اذ يعد العنصر البشري الناجح في المؤسسة التربوية , من اهم العناصر , كونه يحقق من كفاءة المؤسسة التربوية بقدرة عالية وفعالية , لذلك فوجود الجدارة في العمل والاداء عملية ضرورية لتحقيق ذلك النجاح وخصوصا وجود القيادات الادارية التربوية المتمثلة بمدراء المدارس الحكومية وان عدم توفر تلك الجدارة والكفاءة يحد من كفاءة المؤسسة التربوية ويحد من التكيف والملائمة مع التغيرات التي تحدث في البيئة المحيطة بها, وبالتالي يقلل من دور المؤسسة التربوية على المنافسة محلياً واقليمياً (عبد الرحمن, ٢٠٠٦) .

ولذا يجب على المؤسسة التربوية اتباع الأسس العلمية التربوية والاتجاهات الإدارية, والممارسات الادارية , الناجحة , ومن أهم هذه الممارسات الادارية التي يحتاجها المدراء في المؤسسة التربوية هي ان تتوفر لديهم الجدارة الادارية , وذلك لما لها من دور وما تحويه من أساسيات وقواعد لربط أهداف للمؤسسة التربوية بشكل ينسجم مع ما تتطلع إليه مستقبلاً . (الحمادي, ٢٠٠٧)

ان عملية المواجهة لتحديات والمنافسة الشرسة, للعولمة فرضت على المؤسسات التربوية المتواكب مع ذلك التطور فالكثير من مدراء المدارس يتبع النظام التقليدي في الادارة والممارسات الادارية الروتينية وهذا قد لا ينسجم مع ما يفرضه الواقع وعصر الحداثة والعولمة والتكنولوجيا والتقنيات الحديثة اذ يتطلب من مديري المدارس الثانوية العمل الفعال, لذي يخلق الجدارة والجودة وتحقيق القيمة التنافسية مع غيرهم من المؤسسات التربوية في البلد . (الطائي, ٢٠٠٦)

فيتطلب كذلك ادخال عنصر الجدارة في العمل الاداري وجلب الفكر الاداري المعاصر الذي يحقق النجاح المستمر مع متطلبات الواقع, فالمدير الفعال يجب أن يكون تغيير مستمر وتطور دائم, من خلال ادخال حزم الجدارة الناجحة في العمل الاداري وفق والادوات المتاحة في مؤسسته فمدير المدرسة هو اليوم قائد لمؤسسة, مهمه تتطلب تلك القيادة العمل الجاد والهادف والناجح , فالمدرس لا يمكن ان تكون فاعلة ومحقة لأهدافها باستمرار وديمومة الا من خلال قيادات ممتاز, بقدرات ابداعية فاعلة جديرة بقيادة المؤسسة وتعمل على عكس اهدافها في فاعلية الاداء , وبالتالي التأثير بالمرؤوسين بغية تحقيق رسالة المؤسسات التربوية اكثر جودة وتقان عال. (اللوزي, ٢٠٠٣ , صفحة ٥)

لذا يرى الباحثان من خلال عرض مشكلة البحث الحالي معرفة دور حزم الجدارة الادارية في تحقيق فاعلية الاداء لدى مدراء المدارس الثانوية الحكومية؟

الاهمية : اهتم الباحثون والممارسون في عملية التربية والادارة التربوية , في موضوع جدارة العناصر البشرية والادارية منها , وذلك لما تحققه الجدارة من تميز في الأداء الاداري وتحقيق التطور في عنصر الادارة التربوية , وتمكين الفرد داخل المؤسسة وتمثل الجدارة مجموعة من المعارف والسمات والمهارات, التي يحتاجها الفرد لأداء الوظائف والعمليات الادارية المطلوبة منهم(البرزنجي, ٢٠٠٦)

إن المدرسة اليوم تعد من أهم المؤسسات التربوية , التي تحقق الإنتاجية و تعمل على إثراء المعرفة واعداد جيل يمثل القاعدة الاساسية للمؤسسات التربوية الاخرى , وكذلك من خلالها تبرز المخرجات وهو العنصر الواعد للقوى البشرية في أي بلد (رياض' ٢٠٠٩)

ان اهمية الجدارة الادارية للمدراء تكمن من خلال دورها في خلق الجودة في الاداء الاداري والتميز في العمل الاداري اذ ان وجود الجدارة في المدارس سوف يساهم في رفع قدرة وكفاءة الافراد والعناصر البشرية وليس المؤسسة التعليمية , فقط والتي تتمثل في المدراء بالتالي ان ادارة المدرس فأنها تحتاج الى ادارة سليمة تعمل علي تحقيق جودة التميز, كذلك العمل على تطبيقها داخل المدرسة من اجل تحقيق أهدافها التي انطلقت من أجلها بأداء إداري كفوء، ولن يتحقق ذلك إلا من خلال أداء إدارتها.(الماشي، ٢٢ : ١٩٩٨) ذ 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، فألتحديث الأداري, 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 لموسسة, مهمه تتطلب تلك القيادة العمل الجاد والهادف فالموسسة المدرسية لايمكن ان تكون فاعلة ومحقة لاهدافها بأستمرار الا من خلال قيادات متماز, بقدرات ابداعية وادارية , ناجحه تعكس اهدافها في اداء العمل الإداري، بغية تحقيق رسالة المؤسسات التربوية اكثر جودة وتقان عال (اللوزي, ٢٠٠٣ ، صفحة ٥)

من خلال ما تقدم من اهمية لهذا الموضوع فان الباحثان يؤكدان على ضرورة اعتماد الجدارة الادارية في المدارس الثانوية وذلك لتحقيق فاعلية الاداء . وعلى ان تكون ملازمة لعمل المدراء فالمدير اليوم هو قائد للمدرسة يتأثر ويؤثر في مواردها البشرية وكذلك العمل تجاه يدعو نحو البحث عن أساليب حديثة وعلمية ادارية تمتاز بالفاعلية بعيداً عن السكون، والتي تساهم في رفع قدرات المدارس الثانوية ,

أهداف البحث: يهدف البحث الحالي الى :

١. معرفة الجدارة الادارية لدى مدراء المدارس الثانوية الحكومية من وجهة نظر الهيئة التدريسية . ؟
٢. معرفة فاعلية الاداء الاداري لدى مدراء المدارس الثانوية من وجهة نظر الهيئة التدريسية؟
٣. علاقة الجدارة الادارية بفاعلية الاداء لدى مدراء المدارس الثانوية؟

حدود البحث : يتحدد البحث الحالي بالهيئات التدريسية للمدارس الثانوية الحكومية التابعين لمديرية بغداد الرصافة الثانية للعام الدراسي (٢٠٢٣ - ٢٠٢٤)

تحديد المصطلحات البحث:

اولا: الجدارة الادارية: عرفها كل من:

- ١- (طون, ٢٠٠٨) : هي عملية تهدف الى اداء العمل الصحيح من خلال وضع الشخص الصحيح بالطريقة الصحيحة (طون, ٢٠٠٨)
- ٢- (صقر, ٢٠١٦) : مجموعة من السمات والصفات والمؤهلات العلمية التي يجب توافرها في المدير الاداري من اجل تحقيق اهداف المؤسسة (صقر ٢٠١٦)
- ٣- (ima, V, ٢٠١٦): مجموعة من الصفات الادارية التي تتوفر لدى الموظف وتمكنه من اداء واجباته بصورة ناجحة وبأداء عالي ومتميز. (ima, V, ٢٠١٦)
٤. (الشعراوي, ٢٠١٧) : مجموعة من المؤهلات الادارية التي تتوفر لدى الفرد وتمكنه من اداء عمله بفعالية وقدرة عالية. (الشعراوي, ٢٠١٧)

ثانيا: فاعلية الاداء عرفها كل من:-

- ١- جمال (Jamal, ١٩٨٥) : "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, ١٩٨٥ : ٤٠) .
- ٢- كامبل (Campbell, ١٩٩٠) "انه عنصر لعملية تقييم فيما إذا كان الفرد(الموظف)ينفذ عمله داخل المؤسسة بشكل جيد"Campbell (١٩٩٠ : ٦٨٧) .
- 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 النظرية ودراسات سابقة:**

مفهوم الجدارة الادارية :

تناول العديد من الباحثين مفهوم الجدارة الوظيفية، حيث عرفها مؤتمر جوهانسبرج عام ١٩٩٥ بأنها مجموعة السمات والصفات الشخصية والمؤهلات العلمية التي تساعد الفرد على تحقيق أعلى معدلات الأداء. واتفق العديد من الباحثين على أنها تمثل القدرة على استخدام وتطبيق المعارف والمهارات لأداء الأنشطة الوظيفية بأسلوب ملائم لتحقيق المعايير المطلوبة مثل مقابلة طلبات التغير، كيفية حل المشكلات الادارية وخلق جودة الابداع المؤسسي داخل المؤسسة التربوية أن إدارة الموارد البشرية المبنية على الجدارة , تنطوي على استخدام عناصر الجدارة الوظيفية في تحسين عمليات استقطاب، اختيار، تعيين المدراء بالمؤسسة التربوية ومن هنا تظهر أهمية الجدارة في عملية اتخاذ القرارات الادارية و تزويد المعلومات المتعلقة بإمكانيات النجاح الفعلية للمؤسسة التربوية, (ميشيل, ٢٠٠٣)

انواع الجدارات الادارية الخاصة بالوظيفة :

١ - جدارة القيادة والتفاوض:

ويقصد بها هي عملية التوجيه والمساهمة في المبادرات والعمليات القيادية والتفاوضية في المنظمة.

المؤشرات السلوكية للجدارة

ضع الرؤية لمبادرات الموارد البشرية.

تطوير الحلول للتغلب على المعوقات وتحقيق النجاح للمبادرات التنظيمية.

دعم تنمية الولاء والانتماء لدى الموارد البشرية في المنظمة.

قيادة المنظمة عبر المحن التي تواجهها بالمرونة والثبات.

أن يكون نتيجة التفاوض المكسب للجميع.

٢ - جدارة الممارسة الأخلاقية

التعريف : دعم وتعزيز قيم المنظمة للتقليل من الآثار السلبية عند مواجهة المخاطر.

المؤشرات السلوكية للجدارة

الاستجابة الفورية للتقارير الخاصة بالسلوكيات غير الأخلاقية أو الصراعات التنظيمية.

تمكين الموظفين من أجل كتابة التقارير عن السلوكيات غير الأخلاقية أو الصراعات التنظيمية.

المحافظة على المستوى المناسب من الشفافية في الممارسات التنظيمية.

تعزيز العمل بالقيم والممارسات الأخلاقية. (كردي, ٢٠١٣)

خصائص الجدارة الادارية:

١. الاصرار على التطوير والتحسين في الوظيفة الادارية.

٢. الخاصية الضمنية للفرد تعنى أن الجدارة عميقة لعمل الافراد وهي صفة ومتواصلة في شخصية الفرد

بصرة كافية وتمكن من التنبؤ في العديد من الحالات والمهام الادارية

٣. **الدوافع:** الاشياء التي يفكر أو يرغب الفرد فيها باستمرار واصرار يكون فيها دافع لتحقيقها وتقم الدوافع باختيار الطرق الصحيحة بجدارة « مثال » دائماً ما يقيم أصحاب دوافع الإنجاز العالية بصع أهداف صعبة التحقيق لأنفسهم وتحمل المسؤولية الشخصية (الحناوي, ١٩٩٩)

أهمية الجدارة في العمل الاداري :-

أن إدارة الموارد البشرية المبنية على الجدارة , تنطوي على استخدام عناصر الجدارة الوظيفية في تحسين عمليات استقطاب، اختيار، تعيين المدراء بالمؤسسة التربوية ومن هنا تظهر أهمية الجدارة في عملية اتخاذ القرارات الادارية و تزويد المعلومات المتعلقة بإمكانيات النجاح الفعلية للمؤسسة التربوية (زهراني, ٢٠٠٨ : ٣٢)

و يعتمد المدير في الترقية والتطوير الوظيفي على معلومات موثقة عن احتمالات نجاح الفرد في الوظيفة، ومن ثم تساعد الجدارة المدير في اتخاذ مثل هذه القرارات و التدريب والتطوير وكذلك تساعد الجدارة في تحديد الاحتياجات التدريبية للموظفين حيث التوظيف او احتياجات التوظيف والفرق بين ما يتمتع به الموظف فعلياً من مهارت، وبين ما تحتاج إليه الوظيفة وكذلك تقوم الجدارة بوضع مؤشرات قياسية للمعايير المطلوبة لتقييم الأداء، وهذه المعايير تتدرج بتسلسل، ومن ثم فهي تقلل الجدل حول تقييم الأداء الاداري (السلطان, ٢٠٠١ : ٩).

مبررات وجود الجدارة الادارية في المؤسسات التربوية: -

١. تعمل على تحسين التنظيم الداخلي للمؤسسة وحل المشكلات, وتشعر انها بحاجة حقيقية ماسة للتغير سواء كان ذلك على المستوى الشخصي الاداري , او على مستوى مجاميع او النظام الادارية في المدارس.
٢. التطوير العلمي, والتربوي , وكذلك التطوير , والتكنولوجي, المذهل في المؤسسة التربوية المتمثلة بالمدارس الثانوية .
٣. العمل على عادة هيكله الاجهزة الادارية: كي لا يخسر بعض المرؤوسين من سعيهم لتحقيق الاهداف .
٤. عملية وضع الرجل المناسب (المدير) في المكان المناسب وهي عملية تحتاج الى معالجة فان الجدارة الادارية تعمل على خلق مؤسسة بأكملها من اشخاص مناسبين (السيد، ٢٠١٣ : ١٤٧).

معوقات تحقيق الجدارة الادارية في المدارس في المدارس.

١. المعوقات الادارية:

- عدم وضوح الاهداف الادارية او التشتت في المهام الخاصة بالافراد اداريا.
- عدم وضوح اهداف الجدارة الادارية للمرؤوسين.

- عدم المعرفة والالمام بأساليب الادارة الناجحة التي تخلق التحديث والنجاح في العمل , والحديثه ودورها في التحديث.
- عدم توفر الموارد المالية والمكافئات والحوافز التي تخلق الجدارة الناجحة .
- القيود الروتينية الجامدة في المدرسة (David:2006: 6)

٢. المعوقات البشرية للتحديث الاداري:

- . مقاومة الافراد للتطوير والتحديث وذلك لاعتيادهم النظام التقليدي.
- النقص في القدرات والكفاءات في بعض المدارس الثانوية وكذلك الموارد والادارية منها .
- . عدم الاهتمام بتزويد المدرسة بالتقنيات الحديثة.(فضالة،٢٠٠٩ : ٥)

ثانياً مفهوم الاداء :

أن 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 ,و نشاط باستمرار, وكذلك تدفع الموظفين إلى العمل بحيوية.(الحلايبي ،:٢٠١٣)

معايير قياس الأداء :-

يشير الهوارى(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, .(الهوارى ،١٩٨٧: 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, استراتيجيه لتحقيقها,ويمكن التعبير عن ذلك من خلال القول المشهور وهو"ما لا يمكن معرفته ,لا يمكن قياس" فيمكن أيجازاهمية 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 ، ٢٠٠٠ : ٥٤)

ثانيا : دراسات سابقة :

اولا : دراسات متعلقة بالمتغير بالجدارة الادارية:-

١. دراسة عطية .٢٠٢١ :-

(الجدارة الادارية وعلاقتها باتخاذ القرارات لدى قيادات الاتحادات الأولمبية الوطنية من وجهة نظر العاملين) اعتمد الباحث على المنهج الوصفي بالأسلوب المسحي والعلاقات الارتباطية كونه يلائم

مشكلة البحث, تكون مجتمع البحث مدربي المنتخبات الوطنية الاولمبية والبالغ عددها (٢٦) اتحادا وكان عدد مجتمع البحث (٢٨١) مدربا وعينة البحث بلغت (١٦٣) مدربا وتوصلت الدراسة الى مجموعة من الاستنتاجات اهمها وجود علاقة ارتباطية بين المقياسين واوصى الباحث بالاهتمام بمفهوم ومتطلبات الجدارة الادارية وكذلك اقامة الدورات التاهيلية والتثقيفية (عطية, ٢٠٢١).

٢. دراسة (الشبري, ٢٠٢١): (دور تطبيقات نظم الجدارة في تطوير اداء مؤسسات التعليم العام بالمملكة العربية السعودية رؤية استشرافية.) هدفت الدراسة الى معرفة دور تطبيقات نظم الجدارة في تطوير اداء مؤسسات التعليم العام بالمملكة العربية السعودية من خلال رؤية استشرافية وقد استخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي لتحقيق اهداف الدراسة وتم تكوين مقياس من (٩٠) فقرة وزع على عينة البحث البالغة (٢٠٠) مدير ومديرة وكانت نتائج البحث ان المؤسسات التعليمية تتمتع بجدارة ادارية (لشبري, ٢٠٢١).

٣. دراسة (مداوي, ٢٠٢٠:) (الجدارات القيادية لدى رؤساء الاقسام الاكاديمية بجامعة الملك خالد وعلاقتها بتحقيق العدالة التنظيمية) هدف الدراسة الجدارات القيادية لدى رؤساء الاقسام الاكاديمية بجامعة الملك خالد وعلاقتها بتحقيق العدالة التنظيمية : تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي من خلال تطبيق استبانة مكونة من (٤٠) ضمن مجالات هي (الابتكار , التفويض , التنظيم , فقرة وكانت نتائج الدراسة ان عينة البحث لديهم جدارات ادارية في عنصر الابتكار مع ضعف المجالين الاخرين(مداوي, ٢٠٢٠).

٤. دراسة (الغامدي, ٢٠٢٣): (الجدارات الوظيفية اللازمة لرؤساء الاقسام في جامعة الامام عبد الرحمن فيصل) هدفت الدراسة إلى التعرف على أهم الجدارات الوظيفية, اللازمة لرؤساء الأقسام في جامعة الإمام عبدالرحمن بن فيصل، وكذلك التعرف على الفروق ذات الدلالة الإحصائية من حيث المرتبة العلمية، وعدد سنوات الخبرة، وتم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، واستخدم الباحث الاستبانة كأداة لجمع البيانات اللازمة عن الدراسة، وطبقت الاستبانة على عدد (٣٥٨) من أعضاء هيئة التدريس ، والبالغ عددهم (٣٤٤٤) من أعضاء هيئة التدريس، وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج من أهمها: أن أفراد الدراسة من أعضاء هيئة التدريس موافقين بدرجة كبيرة على أهمية الجدارات الوظيفية بشكل عام، بمتوسط حسابي عام بلغ (٣.٩٤ من ٥.٠٠)، وهو المتوسط الذي يقع في الفئة الرابعة من فئات المقياس الخماسي والتي توضح أن درجة أهمية الجدارات الوظيفية تشير إلى (كبيرة) في أداة الدراسة، كما أشارت الدراسة إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) في استجابات أفراد الدراسة نحو درجة أهمية جميع الجدارات الوظيفية باختلاف متغير الرتبة العلمية لصالح أفراد الدراسة من الأساتذة، وكذلك أفراد الدراسة من الأساتذة المشاركين، وبالنسبة لمتغير سنوات الخبرة جاءت الفروق لصالح أفراد الدراسة من ذوي الخبرة من ١٠ سنوات فأكثر.

وأوصت الدراسة في: تكثيف برامج التدريب اللازمة لرؤساء الأقسام نحو أهمية توافر الجدارات الوظيفية،
حث رؤساء الأقسام على تنمية مهارات التعامل مع التقنيات الحديثة لما لها من دور إيجابي في تحقيق
الجدارات الوظيفية(الغامدي٢٠٢٣)

ثانيا: دراسات متعلقة بالمتغير فاعلية 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 اختيار 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 ألفاكرونباخ)
(العزاوي،٢٠١٢).

٢دراسة (الخفاجي، ٢٠١٣)

(العلاقة و التأثير 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 ،
وتألفت 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 ، الأنحراف
المعياري ، الكثافة النسبية ، الترتيب لعينة البحث ، معامل الارتباط ، الانحدار الخطي المتعدد ، تحليل
العالمي ،الفاكرونباخ

الفصل الثالث: منهجية البحثته واجراءته:

تم تحديد منهجية علمية مناسبة للبحث, ومن اجل تحقيق اهداف البحث اعتمدَ الباحثان على المنهج
(الوصفي التحليلي) كونه يعتبر ركناً أساسياً من اركان البحث العلمي.

مجتمع البحث : تكوّن مجتمع البحث الحالي من مدرسي مديرية تربية الرصافة الثانية والبالغ عددهم
(٤٢٠) (للعام الدراسي (٢٠٢٣.٢٠٢٤)

عينة البحث :تألفت عينة البحث من (١٠٠) مدرس ومدرسة موزعين على (٥٠) ذكور (٥٠) اناث

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 الثانوية الاهلية في محافظة بغداد , رصافة٢, والبالغ عددهم (١٩٠) للعام (٢٠٢٣.٢٠٢٤)

ثالثاً: عينة البحث : اشتملت عينة البحث من مديري المدارس الثانوية مكونه (١٠٠) مدرس ومدرسه موزعة بين (٥٠) ذكور (٥٠) اناث.

اعداد تعليمات الاستبانة للجدارة الادارية وفاعلية الاداء :

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 , ابدأ . نادراً) لاستبانة الجدارة الادارية

اما بدائل الاستبانة الخاصة بفاعلية 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 الجدارة الادارية وفاعلية الاداء 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 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 الجدارة الادارية وفاعلية الاداء بصورتها النهائية وزع الباحثان الاستبانة على افراد العينة المؤلفة من (١٠٠), مدرس ومدرسة وقد اجرى الباحث التطبيق بشكل مباشر على افراد العينة .

رابعاً - الوسائل الإحصائية:

تم الاستعانة بالحقيبة الاحصائية (spps). وتشمل :

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

٢- الاختبار التائي لعينتين مستقلتين **test for two independent-T**: وتم لاستخراج القوة التمييزية لفقرات مقياسي البحث باستخدام المجموعتين المتطرفتين.

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

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

عرض النتائج وتفسيرها:—

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

الهدف الاول :: (التعرف على الجدارة الادارية لدى مديري المدارس الثانوية)

ولاجل تحقيق هذا الهدف طبق الباحثان استبانة (الجدارة الادارية) على أفراد عينة البحث البالغ عددهم (١٠٠) مدرس ومدرسة 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 (٩٦,١) عند مستوى دلالة (٠,٥,٠) ودرجة حرية (٣٣٩). و جدول رقم (١) يوضح ذلك.

الاختبار التائي للفرق بين المتوسط الحسابي والمتوسط الفرضي للجدارة الادارية لافراد العينة

مستوى الدلالة	القيمة التائية*		الوسط الفرضي	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	العدد	المتغير
	الجدولية	المحسوبة					
غير دالة	٩٦,١	٥٩٨,٥	٨٤	١٦,٢٣	٨٩ .	١٠٠	الجدارة الادارية

*القيمة التائية الجدولية تساوي (٩٦,١) عند مستوى (٠,٥,٠) وبدرجة حرية(٣٣٩)

تشير النتائج إلى أن مديري المدارس الثانوية الاهلية ليس لديهم سمة الجدارة في ادارة المدرسة .وهذ ممايدل 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 المميزة المؤسسة , كذلك التنظيمات الإدارية الحديثة تنقل الإدارة من مجرد عملية تسيير للاعمال ذات الجودة والتي بدورها تخلق قيمة تنافسية وتعاون بين الافراد.

الهدف الثاني - (التعرف على فاعلية الاداء لدى مديري المدارس الثانوية)

ولاجل تحقيق هذا الهدف طبق الباحثان استبانة (الاداء المهني) على أفراد عينة البحث البالغ عددهم (١٠٠) مدرس ومدرسة وقد بلغ متوسط افراد العينة (٢٣,٥٢) وبانحراف المعياري (٢٧٦,١٠)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 (-) (٠,٨١,١٨) اذ تعد اكبر من القيمة الجدولية (٩٦,١) عند مستوى دلالة (٠,٥,٠) ودرجة حرية (٣٣٩).و الجدول (٣)يوضح ذلك.

الاختبار التائي للفرق بين المتوسط الحسابي والمتوسط الفرضي للاداء المهني

المتغير	العدد	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوسط الفرضي	القيمة التائية*		الدلالة
					المحسوبة	الجدولية	
فاعلية الاداء	١٠٠	٢٣,٥٢	٢٧٦,١٠	٦٢	-	٠,٨١,١٨	غير دالة

*القيمة التائية الجدولية تساوي (٩٦,١) عند مستوى (٠,٥,٠) وبدرجة حرية(٣٩٩)

تشير النتائج إلى أن مديري المدارس الثانوية الاهلية ليس لديهم مستوى الاداء المهني مطلوب ، اذ 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، فاعلية الاداء تتطلب المدير , 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 لموسسة, مهمه تتطلب تلك القيادة العمل الجاد والهادف فالموسسة لايمكن ان تكون فاعلة ومحقة لاهدافها بأستمرار الا من خلال قيادات متماز, بقدرات ابداعية وادارية , ناجحه تعكس اهدافها في العمل الإداري، بغية تحقيق رسالة المؤسسة المدرسية على أفضل وجه.

الهدف الثالث :- (العلاقة بين الجدارة الادارية وفاعلية الاداء للعينة ككل تبعاً للجنس (ذكور، الاناث) الجدول (٥) يوضح ذلك.

العينة	العدد	قيمة معامل الارتباط بين الجدارة الادارية وفاعلية الاداء	القيمة التائية		الدلالة ،٠٥
			المحسوبة	الجدولية	
الذكور	٥٠	٥٣٨،٠	٦،١٢	٩٦،١	غير دالة
الاناث	٥٠	٠،٢٣٧	٦،١٥	٩٦،١	غير دالة
العينة ككل	١٠٠	٥٥٦،٠	١٢،١٣	٩٦،١	غير دالة

بعد تطبيق الاداة على عينة مكونة من (١٠٠) مدرس ومدرسة من مديري المدارس الاهلية الثانوية تبين ان العلاقة طردية كل ما زواد التحديث زاد الاداء
الاستنتاجات:

استنتج الباحثان من خلال نتائج البحث :

- ١- ان عينة البحث المتمثلة بمدراء المدارس الثانوية لديها جدارة ادارية.
- ٢- وجود فروق ذات دلالة احصائية ولصالح الذكور.
- ٣- المدراء لديهم اداء مهني
- ٤- ظهر بأن الاناث لديهم اداء مهني اقل من الذكور.

التوصيات: يوصي الباحثان وفق نتائج البحث بالتالي:

- ١- العمل على عقد البرامج ودورات التدريبية ورش عمل المديرين والمدارس والعاملين وفق المستحدثات الادارة المعاصرة لغرض تبصيرهم باهميتها وضرورتها الاطلاع على تجارب الاخرين في الدول وفق هذ المجال.
- ٢- تاكيد على ضرورة اختيار والتعيين مديري المدارس من القيادات الادارية والتربوية الواعية وفق معايير المفاضلة في عمليات التعيين واسس في ادارات المؤسسة المدرسية مما يتحلون بالمرونة في التفكير والانفتاح على الخبرات والتجارب العربية والعالمية من خلال اجراء المقابلات الشخصية وعقد الدورات والاختبارات لهم.

المقترحات:

١. اجراء دراسة مماثلة وعلى عينات اخرى (مدراء المدارس الابتدائية . الاعدادية)
٢. اجراء دراسة مماثلة وربطها بمتغيرات اخرى (كالداء المهني, الشفافية الادارية)

Sources:

1. Al-Barzanji, Amal Kamal Al-Barzanji, 2006, Building a Model for Total Quality Management: An Applied Study, Journal of Administration, University of Mosul.
2. Al-Hanawi, Muhammad, Saleh Al-Hanawi, 1999, Contemporary Administrative Issues, 2nd ed., Alexandria University House.
3. Al-Sultan, Fahd Saleh Al-Sultan, 2001: Re-engineering Theoretical Information Systems, Riyadh, Saudi Arabia.
4. Al-Taie, Youssef Hajim, 2006: Human Resources Management: An Integrated Strategic Approach, Al-Warraq Publishing House, Amman.
5. Al-Hamadi, Ali, 2006: The Road to Excellence, Dar Bin Hazm, Amman.
6. Al-Lawzi, Muhammad Qasim, 2009, Human Resources Strategies, Amman Publishing House, 1st ed.
7. Riyad, Kamel, 2009: "The Job Competency Model: Establishing Measurements and Planning Policies," unpublished master's thesis, Faculty of Commerce, Suez Canal University.
- 8- Al-Zahrani, Abdullah Attia Ali 2012 "Training Strategy and Its Impact on the Behavioral Competence of Employees in Saudi Commercial Banks," Jordanian Journal of Business Administration, Vol. 8, No. 4, (pp. 707-735).
- 9- Al-Sayed, Ashraf; Al-Tahhan, 2014: "The Impact of Functional Competency Packages on Activating Innovative Marketing: A Field Study of Egyptian Banks," Scientific Journal of Economics and Trade, Volume 12, Part 1.
10. Shaarawy, Mohamed Fathi, 2017: "Knowledge Management Strategies and Their Relationship to Innovative Performance in the Commercial Banking Sector: Cairo, Egypt."
11. Saqr, Abdel Aziz Mohamed, 2016: "Developing the Administrative Performance of University Leaders in Light of the Change Management Approach: Prince Sattam bin Abdulaziz University as a Model," Journal of Studies in University Education.
12. Toun, Mohamed Sal, 2015: "The Role of Functional Competency Packages in Preparing Excellence Leaders as an Approach to Developing Intellectual Capital." Unpublished PhD Thesis, Faculty of Commerce, Suez Canal University.

13. Abdel Majeed, Mohamed (2005), "Organizational Behavior in Educational Institutions," Dar Al-Masirah, Amman.
14. Al-Fadala, Fahd (2018), "Competency in Work," Development Bridge, Institute Arab Planning, Volume 14,
- 15- Al-Shabry, 2021: Noura Zaid Abdul Rahman: The Role of Merit Systems Applications in Improving the Performance of Public Education Institutions in the Kingdom of Saudi Arabia: A Foresight Perspective. Published PhD Thesis, King Khalid University
- 16- Madawi, 2020: Abeer Mahfouz Madawi, Leadership Competencies of Heads of Academic Departments at King Khalid University and Their Relationship to Achieving Organizational Justice. Published Master's Thesis: King Khalid University, College of Education, Riyadh
- 17- Al-Kurdi, Ahmed Al-Sayed, (2013), Until Administrative Merit is Achieved, Dar Al-Hadi for Publishing and Distribution, Cairo, Egypt
- 18- Al-Ghamdi, Muhammad bin Fawzi, (2023) Job Competencies Required for Heads of Departments at Imam Abdul Rahman bin Faisal University. Published PhD Thesis: Umm Al-Qura University, Riyadh.

*-Competency" ,(٢٠٠٤)Horton, S. Dubois, A., Sylvia, H. and ,.D David
-Davies :based human resources management", First Edition, California
. Black Publishing, pp*

*An " ,(٢٠١٧)Delcourt, C., Gremler, D., De Zanet, F. and Van Riel, A.
technical and between employee analysis of the interaction effect
otionally charged service encounters", emotional competencies in em
. ١٠٦-٨٥pp. , ١No. , ٢٨Journal of Services Management, Vol.*

*luence of employees' functional competencies on :Inf" ,(٢٠١٦)Delima, V.
employees' job performance: a spec*

*ence to insurance companies in Batticaloa district", Journal for eferial r
. ٦No. , ٢studies in Management and Planning, Vol.*

استبانة الجدارة الادارية بصيغتها النهائية

حضرة الاستاذ..... المحترم.

حضرة الاستاذة..... المحترمة

يروم الباحثان اجراء دراسة بعنوان (الجدارة الادارية وعلاقتها بفاعلية الاداء لدى مدراء المدارس الثانوية من وجهة نظر الهيئة التدريسية) ولأجل تحقيق اهداف البحث نرجو تعاونكم معنا من اجل تعزيز نتائج البحث لذا يرجى الاجابة عن الفقرات التي تجدونها تنطبق على الموضوع, واختيار البديل المناسب وذلك بوضع علامة (√)ملاحظة الاستبانة لأغراض البحث , فلا داع لذكر الاسم .

مع فائق الشكر والتقدير لتعاونكم معنا

ت	الفقرات	دائماً	احياناً	نادراً	ابداً
١	يشجع المدرسين على تبادل الخبرات والمعارف العلمية.				
٢	يحث المدرسين على المشاركة في الدورات التدريبية.				
٣	يتسم بصفة الانسانية داخل المدرسة				
٤	يمكن المدرسين للمشاركة في صنع القرارات.				
٥	يمكن التدريسيين في المشاركة في صنع القرار .				
٦	يعطي اعضاء الهيئة التدريسية الحرية في اختيار الطريقة والاسلوب في اداء الاعمال .				
٧	يحترم قرارات الاخرين في تنفيذ الاعمال				
٨	يشجع على التفكير العلمي لاستيعاب التحديات البيئية.				
٩	يستخدم التقنيات الحديث في العميات الادارية				
١٠	يشرك اعضاء الهيئة التدريسية بالخطط المرسومة				
١١	يراعي في تخطيط الاداء متطلبات المدرسين				
١٢	يوزن بين السلطة الادارية والمسؤولية التعليمية				
١٣	يحدد بدائل لمعالجة اي طارئ				
١٤	ينمي القدرات على التقييم الذاتي لدى المدرسين.				
١٥	يعقد اجتماعات دورية مع المدرسين .				
١٦	يستفاد من التغذية الراجعة عند وضع خطط جديده				
١٧	يواكب المستجدات في مجال عمله الادارية.				

١٨	يحرص على المناخ التنظيمي في المدرسة.			
١٩	يسعى الى تقسيم المهام الادارية بين المدرسين.			
٢٠	يضع خطط مستقبلية تتضمن التغيير التطوير.			
٢١	يشكل لجان عمل لمتابعة تنفيذ قرارات المدرسة.			
٢٢	يقسم المهام بين المدرسين بصورة عادله.			
٢٣	يشارك ارائه المدرسين.			
٢٤	يحرص على ادخال تقنيات حديثة في المدرسة.			
٢٥	يعمل على جعل المدرسة اكثر نموذجا.			

استبانة الاداء المهني بصيغتها النهائية

حضرة الاستاذ... المحترم

حضرة الاستاذة... المحترمة

بين يديكم مجموعة من الفقرات التي تمثل انطباعكم حول عمل المدير داخل المدرسة يرجى التفضل باختيار البديل الذي تجدوه مطابق وفق رؤويتكم وذلك بوضع علامة (٧) امام البديل علما انها لاغراض البحث العلمي فلا داع لذكر الاسم.

مع الشكر والتقدير الفائق

ت	الفقرات	دائما	احيانا	غالبا	نادرا
١	يعمل المدير على حل وتلافي المواقف الحرجة التي تواجه الهيئة التدريسية أثناء اداء اعمالهم في المدرسة				
٢	يوفر المدير المدير الاستعداد الكافي في لمسؤوليات اليومية الملقاة على عاتقه اثناء العمل				
٣	يقوم المدير بتنظيم اداء العاملين معه مع التقيد بالقواعد وتنظيمات العمل .				
٤	يؤدي المدير العمل الاداري بكفاءة والفاعلية العالية المطلوبة في المدرسة				
٥	يشارك المدير باتخاذ القرارات الادارية بشكل مستمر مع				

				مرؤوسيههم في المدرسة
٦				ينجز الموظفون المهام الوظيفية طبقاً للمعايير و القوانين المطلوبة في المدرسة
٧				يتوافر لدى الموظفين المهارات في تنفيذ الاوامر والتعليمات بكل دقة.
٨				يتوافر الامام 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 سعياً 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
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.	
				يلتحق الموظفون بالدورات التدريبية التي تساعد على تحسين ادائهم الوظيفي في المدرسة	٢١