



وزارة التعليم  
Ministry of Education



المملكة العربية السعودية

وزارة التعليم

الإدارة العامة للتعليم بمنطقة حائل

إدارة الجودة الشاملة

# الدليل الإرشادي لبناء الأدلة

١٤٣٧-١٤٣٨ هـ

إعداد

أ. هند بنت محمد الفقيه

إشراف

مدير عام التعليم بمنطقة حائل

د / يوسف بن محمد الثويني

## الدليل الإرشادي لبناء الأدلة

### التمهيد:

الحمد لله رب العالمين والصلاة والسلام على خاتم الأنبياء والمرسلين.

تقاس حضارة الأمة في الوقت الحاضر بمدى إمكانياتها، وبقدر ما فيها من تنوع في الطرق والأساليب التربوية والتعليمية التي تستطيع الوصول بجيل المستقبل إلى مصاف الدول المتقدمة وبالتالي الوصول إلى الغايات التي أوجدت من أجلها وزارات التربية والتعليم، ومن خلال واقع الظروف والمتغيرات والمستجدات التي يعيشها المجتمع السعودي في هذه المرحلة والتي يلمسها كل من طالب العلم والمعلم والإدارة التربوية بشكل عام، أصبح المنظور أوسع وأشمل بحيث نطمح إلى الأفضل في إنجاز هذه الخطط التربوية في واقعنا التربوي. وأهم وأحدث مواضيع الساعة في القطاع التعليمي هو مفهوم الجودة الشاملة الذي يعتمد المقاييس العالمية للأيزو ٩٠٠١ والتي تعني منظم التوحيد القياسي الدولي أو منظمة المواصفات والمقاييس الدولية، حيث وضع قواعدها إداريون مختصون في وضع المقاييس التي تحكم الجودة.

باعتبارك مدير إدارة أو مكتب أو مدرسة، يمكنك المساعدة في اتقان الأداء المتميز والفعال داخل المؤسسة من خلال وضع لائحة داخلية ودليل إرشادي للعمل داخل المؤسسة من خلال وضع صياغة واضحة على الورق لما تتوقعه من الأشخاص الذين يعملون معك وهو بمثابة دليل إرشادي للعمل. ولن تحتاج في الغالب إلى إعداد اتفاقية عمل منفصلة لكل موظف يعمل لديك. فيكفي وجود دليل إرشادي يضم تفاصيل السياسات والأهداف المطلوبة داخل المؤسسة التعليمية.

ويساعد الدليل الإرشادي الناجح على تقليل حالات سوء التفاهم. وذلك حيث تكون لدى الموظفين فكرة واضحة عن سياسات العمل، إذ إن هناك مرجعاً يعودون إليه للحصول على إجابات لاستفساراتهم الأساسية. والأهم من ذلك، هو أنه يمكن أن يجنبك وجود فجوات الأداء بل ويساعد الجميع العاملين على الجودة في الأداء.

## الفهرس

الصفحة	العنوان
٣	أهمية الدليل الإرشادي
٤	اهداف الدليل الإرشادي
٥	العناصر التي ينبغي تضمينها في الدليل
٧	عند الإعداد للبرنامج لابد من الإجابة عن خمسة أسئلة
٩	مفهوم وأهمية وفوائد تقييم الأداء
١٠	المدخل الأول (مفهوم وأهمية وفوائد تقييم الأداء)
١٨	المدخل الثاني (أهداف واستخدامات وعناصر تقييم الأداء)
٢٤	المدخل الثالث (تقييم الأداء وأثره على تحفيز العاملين)
٢٧	المدخل الرابع (تقييم الأداء المؤسسي وعلاقته بالإصلاح الإداري)

## أهمية الدليل الإرشادي

يوجد في المملكة العديد من القطاعات التعليمية التي تعمل جاهدة في النهوض بمستوى الفرد والمجتمع، ومن خلال الإحصائيات المنشورة التي تبين مدى وصول التعليم بفضل الله ثم القيادة الحكيمة إلى مستويات متقدمة في نسب المتعلمين التي توازي الكثير من الدول المتقدمة، وهذا بفضل ما تنفقه الدولة على هذا القطاع الحيوي، ولكن الآن أصبح توجه القطاعات التعليمية نحو الكيف وليس الكم في نسبة المتخرجين من التعليم في المملكة، ولتحقيق هذه الخطوة اتجهت الكثير من القطاعات التعليمية ومنها وزارة التربية والتعليم لتطبيق العديد من وسائل التحسين و التطوير في مدارس اليوم، مثل إدخال المعامل الحديثة وإدخال الحاسب الآلي وتقنياته المختلفة، ومواكبة لذلك كان لابد من العمل على تطوير المدرسة بإعادة تنظيم وترتيب الإدارة التقليدية التي تعتمد على تلقي التعليمات وتنفيذها إلى إدارات عصرية تقنية تعتمد على الإدارة الذاتية يعرف كل فرد فيها واجبه وينتقل فيها العمل بالشكل الذي تريده في ظل دعم معلوماتي شبكي لدعم الجودة في الأداء التربوي التعليمي، في مجال المعارف والمهارات للمخرجات التعليمية التي يتم رصد إنجازها ببرنامج الجودة الشاملة الذي يعمل على تكوين الإدارة الناجحة والمتعلم النشط وبدوره يقوم على صهر جميع الإمكانيات والتحسينات في بوتقة واحدة.

## جودة المؤسسات التعليمية من خلال هذا الدليل

إن أي مؤسسة تربوية تعليمية متميزة لا يقودها فرد واحد فقط وإنما يقودها فريق تربوي مؤهل، يمارس دوره حسب نظام إداري شامل ومخطط له من السابق مبني على أفكار وإجراءات وعمليات وأساليب تعتمد على المواصفات القياسية الدولية المسمى الأيزو تعمل على تحسين الأداء وتحقيق الأهداف منطلقاً من وثيقة سياسة التعليم في المملكة العربية السعودية فمن خلال تطبيق هذا الدليل الإرشادي بما يشمل من إجراءات عملية تفيد بمشيئة الله تعالى هذه المؤسسات التربوية التعليمية وتمكنها من الحصول على شهادة الأيزو العالمية التي تضمن جودة العمل وبالتالي جودة المخرجات بمستوى من الاستقلالية ضمن أطر متكاملة ومرنة ومتوائمة مع روح العصر وخصوصية المجتمع.

## أهداف الدليل الإرشادي

إنشاء دليل إرشادي لتطبيق الجودة الشاملة في القطاع التعليمي والذي من خلاله  
بمشيئة الله تعالى تتحقق الأهداف التالية:

أولاً:

١. وضع الخطوط الأساسية لتطبيق الجودة الشاملة في القطاع التعليمي.
٢. الاسترشاد بالنماذج العملية لتطبيق الجودة في بعض القطاعات التعليمية.
٣. التعرف على المتطلبات الضرورية لتطبيق الجودة في القطاع التعليمي.
٤. تنظيم الأعمال اليومية من خلال إجراءات مقننه وعمليات محددة.
٥. تدقيق دوري وفحص مستمر للأعمال والمهام اليومية في القطاع التعليمي.
٦. تهيئة البيئة التعليمية الملائمة لدعم الدور الإداري بالقطاع التعليمي.
٧. تطوير الدور المؤسسي المجتمعي والانفتاح على المجتمع ومؤسساته.
٨. تكوين علاقات شراكة لدعم إمكانيات المؤسسة الفكرية والمادية.
٩. تأسيس قاعدة للمعلومات والبيانات لمواكبة التطور المعلوماتي.
١٠. تشكيل فرق العمل للقيام بالتطوير والتحسين في القطاع التعليمي.
١١. توضيح المفاهيم الأساسية للجودة الشاملة في القطاع التعليمي.
١٢. التقليل من التكاليف المادية في الحصول على الشهادة الدولية.

ستساعدك النصائح التالية على وضع وثيقة تستفيد منها مؤسستك كثيرًا.

### العناصر التي ينبغي تضمينها في الدليل:

يجب أن يقدم الدليل الإرشادي فكرة واضحة حول سياسات المؤسسة (الإدارة – المكتب – المدرسة) .  
ومن بين النواحي التي ينبغي أن يشملها ما يلي:

### ساعات العمل العامة

### القواعد واللوائح المتبعة بالمؤسسة

- قواعد الزي الرسمي كيفية تعامل مع الزملاء والمراجعين، لوائح السلامة، وما إلى ذلك.
- كيفية الحصول على الإجازات.
- العطلات المدفوعة وأيام الإجازات الشخصية.
- الإجازة المرضية.
- مراجعات المرتبات وتقييم الأداء.
- سياسة الوقت الإضافي وفترات الراحة التعويضية.
- المزايا الصحية والطبية.
- خطة المعاش والمزايا الإضافية الأخرى.
- سياسة إجازات الوضع.
- أي قواعد أو لوائح أخرى.

## كَيْ وَادْنَا وَمَوْجِزًا وَمُنَاسِقًا

فالهدف من الدليل الارشادي هو توصيل سياسات المؤسسة التعليمية للموظفين لديك. ومن الضروري أن تتم كتابته بطريقة واضحة ومباشرة، بحيث لا يكون هناك مجال لسوء الفهم. ويجب أن يوضح السياسات الخاصة بالموارد البشرية لديك. وفي واقع الأمر، فإن العديد من فجوات الأداء وتأخر انجاز العمل يكون سببها عدم وضع المؤسسة (الإدارة - المكتب - المدرسة) لسياسات موثقة وثابتة ومن ثم يكون المجال مفتوحاً لادعاءات التمييز (سواء كانت حقيقية أم لا). ويجب أن يعالج الدليل هذا الأمر.

يجب أن يوضح جزء من الدليل حقيقة أن العمل داخل المؤسسة (الإدارة - المكتب - المدرسة) يلزم الفرد بالأداء الجيد والا يعرض للمساءلة القانونية والخصومات. ويعني ذلك أن للمؤسسة الحق في توقيع الجزاء اللازم للمخالفة أو التقصير في أداء العمل المكلف به بما تتطلبه مصلحة العمل والغرض من عبارة "حسب مصلحة العمل" هذه هو إنفاذ مبدأ الثواب والعقاب.

## لَا دَاعِيَ أَنْ يَكُونَ الدَّلِيلُ شَبِيحًا مَبْغِيًا

ربما تكون لديك فكرة عن الدليل الارشادي باعتباره كتاباً مطبوعاً كبير الحجم. ولكن في الواقع، فإن العديد من المؤسسات يكفيها ما هو أبسط من ذلك بكثير. فليس مظهر الدليل هو العنصر المهم. ولكن المهم هو ما يحتويه بداخله.

يتم وضع الدليل الارشادي بواسطة فريق عمل  
من داخل المؤسسة (الإدارة - المكتب - المدرسة)

## احرص على توقيع الموظفين باستلام الدليل

إن مجرد تسليم دليل الموظفين لا يكفي. فعندما تعطي أحد الموظفين الجدد الدليل الارشادي أو ورقة الحقائق، عليك أن تحصل على توقيعه باستلام الدليل. ويعد نموذج التوقيع هذا إقراراً من الموظف باستلام الدليل واستيعابه لسياسات العمل. كثير من المبتدئين في إعداد البرامج الإرشادية يجدون صعوبة في إعدادها هناك خمسة أسئلة سوف تساعدك في إعداد أي دليل إرشادي.

## عند الإعداد للبرنامج لابد من الإجابة عن خمسة أسئلة

س١: لمن ؟!! وهو لمن يوجه هذا الدليل ؟

( تحديد دقيق للمستفيدين من البرنامج بذكر خصائصهم )

س٢: لماذا ؟!! لماذا طبقت هذا الدليل ؟

أ-مبررات استخدام الدليل. ب-أهمية الدليل ج-أهداف الدليل

س٣: ماذا ؟!! ما الذي توفره من وسائل وامكانيات لنجاح الدليل ؟

( أي ما الذي يمكن تقديمه للمستفيدين من هذا الدليل حتى يحقق أهدافه )

س٤: كيف ؟!! كيفية تطبيق ما جاء فالدليل ؟

( كيف يستطيع تنفيذ الدليل تقديمه بشكل سهل ومشوق )

س٥: متى ؟!! متى يطبق ما جاء في الدليل وكم يستغرق ؟

( متى يبدأ وأطراف المستغرق للتنفيذ )

مع مراعاة وضع الاستراتيجيات المطلوبة والاهداف المرجوة ومراعاة  
معايير الجودة الشاملة وتنفيذها علي ارض الواقع.

ملاحظة



## مثال

### تطبيقي على طريقة تنفيذ الدليل بالإجابة على الخمسة أسئلة

#### عنوان الدليل

أجعل مدرستك في قمة النظافة

#### لماذا يوجه هذا الدليل؟

يوجه إلى جميع التلاميذ بالمدرسة

#### ماذا يطبق هذا الدليل؟

لتعديل سلوك التلاميذ نحو نظافة مدرستهم

#### أهداف الدليل :

١. أن يشعر التلاميذ بأهمية نظافة مدرستهم.
٢. أن يتعاون البيت مع المدرسة في توجيه أبنائهم بأهمية النظافة.
٣. أن يساهم جميع التلاميذ في جعل المدرسة في قمة النظافة.
٤. أن يبادر التلاميذ في تنظيم الفصول بعد نهاية الدوام.

#### الوسائل المتاحة لتنفيذ الأهداف التي وضعت :

- نشرات
- محاضرات وندوات
- أجهزة عرض ( تلفزيون ، داتا شو ، فيديو ، افلام )
- جوائز عينية
- لوحات إرشادية
- أوراق وصحف للمسابقات
- زيارات ورحلات

## خطوة سير البرنامج :

١. اخذ آراء التلاميذ حول مشكلة النظافة في المدرسة والمنزل عن طريق استبانة
٢. الاجتماع مع فريق التحسين بالمدرسة .
٣. الاجتماع مع تلاميذ المجلس الانتخابي بالمدرسة
٤. تكوين فريق من المعلمين والطلاب لمتابعة سير البرنامج وتقييمه
٥. يتولى الإرشاد الطلابي بالمدرسة بعمل محاضرات توعوية تناسب جميع الطلاب بالمدرسة
٦. توعية التلاميذ بشكل يومي من خلال الإذاعة المدرسية
٧. عمل مسابقات ( في أنظف فصل ، أفضل بحث عن النظافة ، أنظف طالب في مظهره وأدواته المدرسية وكتبه وطاولته ومكانه الدراسي .

## مفهوم وأهمية وفوائد تقييم الأداء

المدخل الأول ( مفهوم وأهمية وفوائد تقييم الأداء )

المدخل الثاني ( أهداف واستخدامات وعناصر تقييم الأداء )

المدخل الثالث ( تقييم الأداء وأثره على تحفيز العاملين )

المدخل الرابع ( تقييم الأداء المؤسسي وعلاقته بالإصلاح الإداري )

### المدخل الأول:

## (( مفهوم وأهمية وفوائد تقييم الأداء ))

### مفهوم تقييم الأداء :

تتجه وظائف إدارة الموارد البشرية و سياساتها و قراراتها نحو تحقيق أداء فعال و إنتاجية عمل مرتفعة ، فالتخطيط للقوى العاملة و تصميم برامج الاختيار و التوظيف ، و التدريب و التنمية ، و سياسات الأجور و الحوافز ، و تعزيز دور القيادة و الإشراف ، و تهئية طرق و وسائل الاتصال الملائمة ، كلها فعاليات تنفيذية تختص بها إدارة الموارد البشرية في المنظمة ، بهدف زيادة فاعلية أداء العاملين و كسب ودهم و ولائهم وصولاً إلى أعلى إنتاجية ممكنة . ولابد من التعرف على عملية التقييم لغة واصطلاحاً التي يمكن توضيحها بالآتي:

### أولاً .: تعريف تقييم الأداء لغة:

ورد في قاموس (المختار من صحاح اللغة) تعريف التقييم ( قِيمَ الشيء ) أي أعطاه

القيمة التي يستحقها و ( قَوَّمَ الشيء ) أي جعله مستقيماً .

### ثانياً .: تعريف التقييم اصطلاحاً .:

وردت العديد من التعريفات لتقييم الأداء أوجز منها الآتي:.

ت	اسم الكاتب أو الباحث	التعريف
١.	د. عبد الغفار حنفي وحسن قزاز (١٩٩٦ ص ٥٩٨)	((هو الطريقة أو العملية التي يستخدمها أرباب العمل لمعرفة أي من الأفراد أنجز العمل وفقا لما ينبغي له أن يؤدي، ويترتب على هذا التقييم وصف الفرد بمستوى كفاية أو جدارة أو استحقاق معين" ممتاز، جيد جيدا، جيد، مقبول، ضعيف، ضعيف جدا)) .
٢.	د. صالح عودة سعيد (١٩٩٤ ص ٣٦٩)	((العملية التي بموجبها قياس أداء الفرد العاملين طبقا لمهام وواجبات الوظيفة في ضوء الإنجاز الفعلي للفرد وسلوكه وأدائه ومدى استعداده لتحسين و تطوير الإنجاز الذي يقدمه، بما يساعد على معرفة جوانب الضعف والقوة في طريقة أدائه ومستوى الإنجاز الذي يقدمه لغرض معالجة جوانب الضعف وتدعيم وتعزيز جوانب القوة))
٣.	د. عمرو وصفي عقيلي (١٩٩١ ص ١٦٧.١٦٦)	((نظام رسمي مصمم من أجل قياس وتقسيم أداء وسلوك الأفراد أثناء العمل، وذلك عن طريق الملاحظة المستمرة والمنظمة لهذا الأداء و السلوك ونتائجهما، وخلال فترات زمنية محددة ومعروفة، يجرى في نهاية الملاحظة تقدير جهد و نشاط و سلوك و بالتالي كفاءة كل فرد على حدة، و بشكل موضوعي دون تحيز، لتجري في النهاية مكافأة الفرد بقدر ما يعمل و ينتج و لتحديد نقاط الضعف في أدائه للعمل على تفاديها مستقبلا، وتمكينه من أداء عمله بفعالية أكبر و ذلك من أجل مصلحته و مصلحة المؤسسة التي يعمل بها و المجتمع عامة)) .

ن	اسم الكاتب أو الباحث	التعريف
٤.	د. كامل بربر (٢٠٠٠م. ص ١٢٥)	<p>((هي عملية التقييم والتقدير المنتظمة للفرد بالنسبة لإنجاز الفرد في العمل و توقعات تنميته وتطويره في المستقبل و تهدف برامج تقييم الأداء بشكل عام إلى تحسين مستوى الإنجاز عند الفرد بالإضافة إلى تحقيق الغايات التالية :</p> <p>١. تسهيل تنمية و تطوير الفرد</p> <p>٢. تحديد إمكانات الفرد المتوقع استغلالها •</p> <p>٣. المساعدة في تخطيط القوى العاملة •</p> <p>٤. المساعدة في تحديد مكافآت الفرد.</p>
٥.	نصر الله حنا (٢٠٠١ م ص ١٦٩، ١٧٠)	<p>((هي عملية التقييم والتقدير المنتظمة للفرد بالنسبة لإنجاز الفرد في العمل و توقعات تنميته وتطويره في المستقبل و تهدف برامج تقييم الأداء بشكل عام إلى تحسين مستوى الإنجاز عند الفرد بالإضافة إلى تحقيق الغايات التالية :</p> <p>١. تسهيل تنمية و تطوير الفرد</p> <p>٢. تحديد إمكانات الفرد المتوقع استغلالها •</p> <p>٣. المساعدة في تخطيط القوى العاملة •</p>

وعلى ضوء ما تقدم من التعاريف يمكن استخلاص التعريف الآتي :

(( هو نظام يهدف من خلاله إلى تحديد مدى كفاءة أداء العاملين لأعمالهم وذلك لغايات تتعلق بالمنظمة والفرد على حد سواء )) «فالتقييم ليس هدفاً في حد ذاته، وإنما غداً وسيلة تهدف في نهاية المطاف على تحفيز الأفراد، ومساعدتهم على تعديل سلوكهم بصورة إيجابية، ودفعهم إلى تطوير أدائهم، ومن ثم رفع الكفاءة الإنتاجية في المنظمة.

### ثالثاً :: الخلفية التاريخية لقياس وتقييم الأداء :

يشير التتبع التاريخي لعملية قياس أداء العاملين أنها استعملت من قبل الحضارات القديمة "الصينية، الرومانية، الفرعونية، حضارة بلاد الرافدين" وصولاً إلى العصر الحديث نجد إن من اهتم بهذه العملية بشكل واسع، هي حركة الإدارة العلمية حيث استخدمت العملية كوسيلة لإعادة تصميم الوظائف بما يعزز استخدام الأساليب العلمية في الأداء.

كما اهتمت مدرسة العلاقات الإنسانية بهذه العملية ؛ حيث دعت إلى ضرورة المزج ما بين المعايير الموضوعية والسلوكية عند تقييم الأداء .

كما صحب هذا التطور التاريخي تغيرات في استخدام المصطلح المناسب للدلالة على معنى هذه العملية، فمن المصطلحات التي استخدمت "performance assessments, performance evaluation, appraisal" وبالنظر لهذه المصطلحات يقودنا إلى إن العملية تتضمن ثلاث عمليات فرعية:

✱ قياس الأداء المحقق.

✱ تحديد مستوى الأداء المنجز ويطلق عليه التقييم أو التقرير.

✱ تعزيز نقاط القوة أو معالجة نقاط الضعف في الأداء ويطلق عليها التقييم.

### رابعاً :: أهمية تقييم الأداء ::

تستهدف عملية تقييم الأداء تحقيق ثلاث غايات على مستوى المنظمة و على مستوى المدير وعلى مستوى الموظف التنفيذي.

### أهميتها على مستوى المنظمة:

- 1- أيجاد مناخ ملائم من الثقة والتعامل الأخلاقي الذي يبعد احتمال تعدد شكاوي العاملين اتجاه المنظمة.
- 2- رفع مستوى أداء العاملين واستثمار قدراتهم بما يساعدهم على التقدم والتطور.
- 3- تقييم برامج وسياسات إدارة الموارد البشرية كون نتائج العملية يمكن أن تستخدم كمؤشرات لحكم على دقة هذه السياسات.
- 4- مساعدة المنظمة على وضع معدلات أداء معيارية دقيقة.

### أهميتها على مستوى المديرين:

- 1- دفع المديرين والمشرفين إلى تنمية مهاراتهم وإمكانياتهم الفكرية وتعزيز قدراتهم الإبداعية للوصول إلى تقويم سليم وموضوعي لأداء تابعيهم.
- 2- دفع المديرين إلى تطوير العلاقات الجيدة مع الرؤوسين والتقرب إليهم للتعرف على المشاكل والصعوبات التي تواجههم في عملهم

### أهميتها على مستوى العاملين:

- 1- تجعل العامل أكثر شعور بالمسؤولية وذلك لزيادة شعوره بالعدالة وبأن جميع جهوده المبذولة تأخذ بالحسبان من قبل المنظمة.
  - 2- دفع العامل للعمل باجتهاد وجدية وإخلاص ليتربح فوزه باحترام وتقدير رؤسائه معنوياً ومادياً .
- لقد حظي موضوع تقييم أداء العاملين بأهمية واسعة في إطار الفعالية الإدارية بصورة عامة، إذا أن التقييم من شأنه أن يخلق الأجواء الإدارية القادرة على متابعة الأنشطة الجارية في المنظمة والتحقق من مدى التزام الأفراد العاملين بانجاز مسؤولياتهم وواجباتهم وفق معطيات العمل البناء، وتتجلى الأهمية التي ينطوي عليها تقييم الأداء ويرى (حمود خضير والخرشة ياسين(٢٠٠٧م ص١٥٢-١٥٤) إن أهمية تقييم الأداء هو لتحقيق النقاط الآتية:

### ١. تخطيط الموارد البشرية:

أن فاعلية التقييم وأسس نجاحه يساهم بشكل واضح في تخطيط الموارد البشرية سيما وأن المنظمة تعتمد مقاييس تقييم الأداء دورياً أو سنوياً لتحديد مدى الحاجة المستقبلية للموارد المتاحة لديهما وحاجتها الفعلية

للقوى البشرية في السوق وهذا من شأنه أن يرتبط بتقدير وتحديد السياسات التنظيمية بدأ باستقطاب الموارد البشرية الكفاءة واختيارها وتعبئتها وتدريبها وتطويرها واستثمار قدراتها بكل فاعلية، لذا أن تخطيط ووضع السياسات التشغيلية والتطويرية والتدريبية يرتبط بشكل جوهري بالأسس السليمة لعملية التقييم لأداء الأفراد العاملين.

### ٢. تحسين الأداء وتطويره :

أن عملية التقديم تساهم بشكل فعال في تحسين الأداء وتطويره، إذ أن عملية التقييم تساعد الإدارة العليا في المنظمة في معرفة وتحديد نقاط القوة والضعف لدى الأفراد العاملين لديها، ثم أن هؤلاء الأفراد لابد من معرفة مستوى التقييم الدوري لهم من قبل الإدارة وهذا من شأنه أن تحفز الأفراد العاملين ويدعو كل منهم إلى استثمار جوانب القوة في مساره الوظيفي وتطويره بالشكل الأفضل أما الأفراد ذوي القدرات والمهارات الضعيفة سواء على الصعيد المهني (أو الإداري) فأن الإدارة تسعى معهم لممارسة سبل التطوير المناسبة من خلال التدريب مثلاً في الحالات التي يشعرون بالضعف فيها ولذا فأن التقييم من شأنه أن يوضح الجوانب المرتبطة بالأفراد من حيث القوة والضعف وبالتالي يصار لتطويرها وتحسينها، مما ينعكس أثره ايجابياً على مستوى الأداء العام للعاملين في تحقيق أهداف المنظمة.

### ٣. تحديد الاحتياجات التدريبية :

مما لا شك فيه أن التقييم السليم لأداء العاملين من شأنه أن يساهم في تحديد البرامج التدريبية وتحديد ما لا يتم عشوائياً أو اعتباطاً وإنما يتركز على الحاجات الحقيقية التي يتطلبها تحسين أداء العاملين في المنظمة.

### ٤. وضع نظام عادل للحوافز والمكافآت :

نظراً لأن التقييم العادل للأداء من شأنه أن يبين بوضوح مستوى الانجاز الفعلي للعامل ومدى قدرته على تحقيق متطلبات وواجبات العمل بدقة، لذا فإن الحوافز والمكافآت التي تقدم لهؤلاء العاملين تعتمد الجهد الفعلي المبذول من قبلهم مصداقاً لقوله تعالى ﴿وَلَيْسَ لِلإِنسَانِ إِلَّا مَا سَعَى﴾ ولذا فإن المكافآت المعطاة للعامل تستند على الجهد المنجز في تحقيق الأداء وهذا مايعزز لدى العاملين عدالة التوزيع للحوافز والمكافآت من قبل الإدارة العليا في المنظمة، أو أن وضع السياسات العادلة للحوافز والمكافآت من شأنها أن تعمق الولاء والانتماء للمنظمة وتشعر الفرد العامل بأن الإدارة العليا تعترف بفضل العاملين في قيامهم بالانجاز السليم وعدالتهم



بالتقييم وإعطاء كل ذوي الكفاءات العلمية المتدنية قد تأخذ بشأنهم بعض الجزاءات كحرمانهم من العلاوات الدورية أو نصيبهم في الأرباح التي يتم توزيعها وقد تلجأ الإدارة أحياناً لإيقاع بعض العقوبات التأديبية وغيرها، ومن هنا يتضح بجلاء أن عملية التقييم تساهم بوضع السياسات التنظيمية العادلة في إعطاء الحوافز أو المكافآت أو الحرمان منها وفق طبيعة وفلسفة المنظمة بشأن الثواب والعقاب وأسس استخدامه.

## ٥. النجاز عمليات النقل والترقية :

أن تقييم الأداء من شأنه أن يساعد الإدارة العليا بمعرفة حقيقة الأفراد العاملين لديها من حيث المهارات والقدرات والقابليات إذ يساهم التقييم الموضوعي بمعرفة الفائض أو النقص بالموارد البشرية من ناحية ويمكن الإدارة بنقل أو ترقية الموظفين العاملين ذوي الكفاءات العلمية لمواقع أو مراكز وظيفية ينسجم مع قدراتهم وقابليتهم في الأداء . وهذا ما يجعل الإدارة العليا بالمنظمة على دراية تامة بإمكانية الترقية أو النقل أو الاستغناء عن العاملين ذوي الكفاءات المتدنية في الأداء .

## ٦. معرفة معوقات ومشاكل العمل :

يساهم تقييم أداء العاملين بتوفير الفرص المناسبة لمعرفة الإدارة العليا بمكامن الخلل أو الضعف في اللوائح والسياسات والبرامج والإجراءات والتعليمات... الخ، المطبقة في العمل من ناحية ومعرفة الضعف أيضاً في المعدات والأجهزة والآلات، أي أن التقييم يكشف مكامن القوة والضعف عموماً في جميع العناصر الإنتاجية وبالتالي يمكن للمنظمة من تحسين أو تطوير قدرات هؤلاء الأفراد من خلال إجراءات التحسين والتغيير المطلوبة بمختلف البرامج والسياسات والإجراءات والموازنات وغيرها من المتطلبات التي يمكن أن تكون رافداً فعالاً في تحقيق انجاز العاملين بفاعلية وكفاءة عالية. أن حقائق الأهمية التي تكمن في إطار التقييم العادل والفعال تمتد لآفاق متعددة من الأهداف ولذا يصار إلى اعتمادها في جميع المنظمات كوسيلة جوهرية يرتكن إليها في التطوير الهادف للأداء) .

## خامسا : مكونات الأداء :

### ١. كمية العمل :

يعبر عن مقدار الطاقة العقلية والنفسية والجسمية التي يبذلها الفرد في العمل خلال فترة زمنية محددة، تعبر المقاييس التي تقيس سرعة الأداء أو الكمية خلال فترة زمنية محددة عن البعد الكمي للطاقة المبذولة.

### ٢. نوعية العمل :

تعني مستوى الدقة و الجودة، و مدى مطابقة الجهد المبذول للمواصفات ففي بعض أنواع الأعمال قد لا يهم كثيرا سرعة الأداء أو كميته ، ما يهم نوعية وجودة الجهد المبذول، والكثير من المقاييس التي تقيس درجة مطابقة الإنتاج للمواصفات والتي تقيس درجة الإبداع والابتكار في الأداء .

### ٣. نمط إنجاز العمل :

يقصد به الطريقة التي يؤدي بها الفرد عمله وقياسه ببعض الحركات والوسائل والطرق التي قام بها في أدائه لعمله فعلى أساس نمط الإنجاز يمكن قياس الترتيب الذي يمارسه الفرد في أداء حركات أو أنشطة معينة ومزيج هذه الحركات أو الأنشطة إذا كان العمل جسماني بالدرجة الأولى.

## سادسا : . فوائد تقييم الأداء:

تعتبر عملية تقييم الأداء من السياسات الهامة لإدارة الموارد البشرية نظراً للفوائد التي يؤديها التقييم وتطبيقها على أسس سليمة تتوافر فيها الموضوعية .بعيدة عن التحيز والمحسوبية والتمييز، وفيما يلي عرضاً لأهم فوائدها:

### ١. رفع الروح المعنوية :

إن جواً من التفاهم والعلاقات الحسنة سيسود بين العاملين والإدارة حينما يشعر العاملون أن جهدهم وطاقاتهم في تأديتهم لأعمالهم هي موضع تقدير واهتمام من قبل الإدارة، وأن الهدف الأساس من وراء التقييم هو معالجة نقاط الضعف في أداء الفرد على ضوء ما يكشفه التقييم كما أن اعتماد الترفيع أو منح العلاوة والتقدم، على قياس كفاءة الفرد في عمله وبناء على تقييم موضوعي عادل لأداء الفرد . مما يخلق الثقة لدى المرؤوسين برؤسائهم

وبالإدارة، كل ذلك يدفع الفرد من أن يقدم على عمله راضياً مستعداً وجدانياً .وما الروح المعنوية إلا الاستعداد الوجداني نحو العمل مما يساعد العاملين على زيادة الإنتاج دون مزيد من الجهد .

## ٢. إشعار العاملين بمسؤولياتهم :

إذ عندما الفرد أن أداءه في العمل هو موضع تقييم من قبل رؤسائه المباشرين .وأن نتائج هذا التقييم سترتب عليها اتخاذ القرارات التي تؤثر على مستقبله في العمل . فإنه سيشعر بالمسؤولية تجاه نفسه والعمل معاً . وسوف يبذل جلّ جهده وطاقته التي يمتلكها لتأدية عمله على أحسن وجه لكسب رضا رؤسائه.

## ٣. تحديد مناسبة الوظيفة الحالية للفرد وتحديد إمكانيته نقله إلى وظيفة أخرى.

## ٤. تقديم معلومات للعاملين أنفسهم عن جودة وكفاءة أدائهم لأعمالهم:

وذلك للمعرفة إلى تحسين الأداء إلى الأفضل.

## ٥. تحديد إمكانيته ترقية كمكافأة على أدائه المتميز.

## ٦. إجبار الرؤساء أن يربطوا سلوك مرؤوسيه بنواتج الأداء وقيمتها النهائية.

## ٧. وسيلة لضمان عدالة المعاملة :

حيث تضمن الإدارة عند استخدامها أسلوباً موضوعياً لتقييم الأداء أن ينال الفرد ما يستحقه من ترقية أو علاوة أو مكافئة على أساس جهده وكفاءته بالعمل .وبمعاملة عادلة ومتساوية للعاملين كافة.

## ٨. الرقابة على الرؤساء:

إذ أن إدارة تقييم الأداء العليا في المؤسسة قادرة على مراقبة جهود الرؤساء وقدراتهم الإشرافية والتوجيهية من خلال نتائج تقرير الإدارة المرفوعة من قبلهم لتحليلها ومراجعتها.ومن خلال ذلك يتسنى للإدارة العليا تحديد طبيعة معاملة الرؤساء للمرؤوسين .ومدى الاستفادة من التوجيهات المقدمة لهم من قبل رؤسائهم .

## ((المدخل الثاني))

### ((أهداف واستخدامات وعناصر عملية تقييم الأداء))

#### أولاً: أهداف عملية تقييم الأداء :

تستخدم النتائج والبيانات التي تتحقق من عملية قياس الأداء في تحقيق عدة أهداف منها:

■ أهداف إدارية.

■ أهداف التوجيه والإرشاد.

■ أهداف البحث العلمي.

#### ■ الأهداف الإدارية:

■ قرارات الترقية والنقل.

■ قرارات تجديد العقود.

■ صرف المكافآت التشجيعية.

#### ■ أهداف التوجيه والإرشاد:

■ إبراز جوانب الضعف والقوة في أداء الموظفين.

■ إرشادهم إلى برامج تدريبية.

#### ■ أهداف البحث العلمي:

■ التحقق من سلامة عمليات الاستقطاب والاختيار.

■ تقييم البرامج التدريبية.

■ تقييم أنظمة الحوافز.

## ويمكن توضيحها بالجدول الآتي :-

أهداف إدارية	أهداف التوجيه والإرشاد	أهداف البحث العلمي
<ul style="list-style-type: none"> <li>قرارات الترقية والنقل</li> <li>وتخفيض الرواتب</li> <li>قرارات تجديد العقود وإنهائها</li> <li>قرارات صرف المكافآت</li> <li>التشجيعية.</li> <li>قرارات إلحاق الموظفين ببرامج تدريبية وتطويرية</li> <li>إعادة النظر في إجراءات الاستقطاب والاختيار.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>إبراز جوانب الضعف والقوة في أداء الموظفين</li> <li>إرشاد الموظفين إلى البرامج التدريبية أو إعادة التأهيل .</li> <li>استخدام البيانات المجمعة عن الأداء في قيام المنظمة بإعادة النظر في برامج الحوافز القائمة وأساليب تحسين الرضا والدافعية للعمل.</li> <li>استخدام البيانات للأغراض التخطيط والإعداد المهني.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>التحقق من صحة وسلامة عمليات الاستقطاب والاختيار.</li> <li>تقويم البرامج التدريبية.</li> <li>تقويم إجراءات وأنظمة الحوافز والرضا الوظيفي مثل الرواتب والأجور والخدمات والتقدم الوظيفي.</li> </ul>

## ثانياً : استخدامات تقويم الأداء :

يمكن للمنظمة الاستفادة من نتائج تقويم أداء العاملين في المجالات التالية :

### 1. التخطيط و إعادة التخطيط الاستراتيجي :

ترتبط عملية تحديد أو تغيير الخطط الإستراتيجية في المنظمة بالكثير من المتغيرات وأهم هذه المتغيرات هي تلك المتعلقة بالموارد البشرية من حيث قدرتها و كفاءتها و إمكانياتها ، وإمكانية استثمار الطاقات الكامنة بشكل فاعل ، و لذلك فإن نتائج التقويم هي مؤشرات واقعية توفر للمخطط المعلومات اللازمة للتخطيط الاستراتيجي المتوافق مع ما سيتوفر من موارد بشرية .

### 2. تطوير الأفراد :

تستخدم نتائج التقويم في تطوير الأفراد في المنظمة من خلال ما توفره من معلومات حول نقاط القوة والضعف لدى الأفراد العاملين و تساعد الإدارة في اعتماد الأسس السليمة في تدعيم نقاط القوة و تصميم البرامج التدريبية والتطويرية للسيطرة علي نقاط الضعف .

### 3. رفع دوافع الأفراد :

أن المعلومات المرجعة للأفراد العاملين ذات أهمية كبيرة ، إذ تعد احد العناصر الأساسية في الإثراء الوظيفي ، فالعاملون يتطلعون دوماً إلي معرفة تطورات الإدارة عنهم و عن أدائهم بهدف السعي إلي تحسين أدائهم ذاتياً .

### 4. بناء نظام عادل للحوافز التشجيعية :

تخدم نتائج تقويم الأداء في تصميم أنظمة عادلة للحوافز التشجيعية ، إذ أن هنالك أسس في تصميم الحوافز تختلف باختلاف الوظائف و المتغيرات البيئية المؤثرة علي الأداء ، ولذلك فإن نظام تقويم الأداء لابد أن يأخذ بنظر الاعتبار هذه المتغيرات لتوفير المعلومات الصادقة عن نتائج التقويم و التي تساهم في تصميم نظام حوافز عادل . لذلك فإن هذه الوظائف تستلزم تصميم نظام حوافز يستند علي المهارات أي أن عملية تقويم الأداء لمثل هذه الوظائف تركز علي المهارات .

## ثالثاً : عناصر عملية تقييم الأداء :

باعتبار عملية تقييم الأداء نظام فهو يتركب من عناصر تعبر عنه وتفسره وتتمثل هذه العناصر في الخطوات الممارسة التطبيقية السليمة لهذه العملية وهي تتمثل في:

## ١- تحديد الغرض:

وهو الهدف الذي تسعى له الإدارة من وراء العملية وجمعها لهذه المعلومات والبيانات،

حيث يمكن أن توظفها لعدة أغراض منها مايلي:

- تقديم معلومات للعاملين أنفسهم على جودة وكفاءة أداءهم لأعمالهم وذلك للمعرفة، ولتحسين الأداء نحو الأفضل.
- تحديد مستوى الأجر والكفاءات والعلاوات التي يمكن أن يحصل عليها الفرد وذلك مقابل الأداء.
- تحديد الوظيفة الحالية المناسبة، والوظيفة المستقبلية التي يمكن أن ينقل لها العامل، أو الاستغناء عن العامل وهذا في حالة ما لم يكن على المستوى المطلوب في الوظيفة الحالية.
- التعرف على الأعمال والمهام التي من الممكن أن تسند إلى الموظف وهذا في حالة الحاجة إلى هذه المهام.
- تحديد أوجه القصور في أداء الفرد، واحتياجه إلى التطوير والتنمية وذلك من خلال جهود التدريب.
- إجبار المديرين أن يربطوا سلوك مرؤوسيهم بنواتج العمل وقيمتها النهائية.
- فالتركيز على نوع من هذه الأغراض هو الذي يعطي الشكل العام لنظام تقييم الأداء.
- فعلى سبيل المثال إن ركزت المؤسسة أو الإدارة على غرض تقديم المعلومات للعاملين على أدائهم، فهذا تأكيد على أهمية إخبار العاملين بنتائج التقييم وكذا شكل نموذج تقييم الأداء، كأن تكون معلومات التقييم ومعاييرها مكتوبة بشكل يسهل إيضاحه وتوصيله إلى العاملين.

## ٢- تحديد المسؤول عن العملية:

يمكن أن يقوم بهذه العملية أي من الأطراف التالية:

- الرئيس
- الرؤوس
- زملاء العمل
- لجنة التقييم

### التقييم عن طريق الرئيس:

هي الأكثر شيوعاً، كما يمكن تقوية هذه الطريقة من خلال قياس الرئيس الأعلى من الرئيس المباشر باعتماد التقييم حيث يقع على عاتق هذا الأخير مسؤولية ضبط وموازنة تقديرات الرؤساء المباشرين ببعضهم البعض، والتأكد من إتباعهم للإجراءات والتعليمات بشكل سليم في حين تقع المسؤولية الرئيسية في التقييم على الرئيس المباشر.

### التقييم عن طريق المرؤوس :-

وتتمثل في قيام المرؤوسين بتقييم الرؤساء، وهي تخص تلك المنظمات ذات المواقف الحرجة، وذات الحساسية العالية من أهم مشاكل هذه الطريقة أنها تناقض مبادئ الإدارة بعكس الطريقة الأولى التي تتماشى مع مبادئ الإدارة وخاصة فيما يتعلق بوحدة الأمر، أضف إلى ما يلاقيه المرؤوسين من احتجاج من قبل الرؤساء.

### التقييم عن طريق الزملاء :-

تعتبر نادرة الاستخدام وتتمثل مشاكلها على المستوى التنظيمي الأدنى لما تخلقه من مشاكل فبالعلاقات الاجتماعية داخل العمل، كما يمكن استخدامها في المستويات الإدارية بغرض تحديد الاستعدادات القيادية والإدارية المحتملة لدى قادة ومديري المستقبل.

### التقييم عن طريق لجنة التقييم :-

تعني وجود لجنة من الرؤساء يعملون على وضع تقييم مشترك بينهم لكل مرؤوس على حده، وهذا الطريقة تفترض إن الرؤساء على قرب من كل مرؤوس، ولديهم المعلومات الكافية للقيام بهذه العملية؛ وهو أمر غير متوافر دوماً مما يجعل المؤسسة تخضع كل رئيس على حده بإعطاء التقييم ثم تجمع هذه التقارير مع بعضها البعض لإضفاء عنصر الجماعة.

### ٣- تحديد وقت التقييم:

وهنا تطرح الأسئلة الآتية: كم مرة سيتم التقييم سنوياً؟ متى تتم عملية التقييم؟

فغالبا ما تقوم المؤسسات بهذه العملية في نهاية السنة وهو في حقيقة الأمر يمثل تهديد لعملية التقييم وذلك لضيق الوقت المخصص لهذه العملية؛ فإذا ما عمل الرؤساء بعملية التقييم خلال الفترة كلها وذلك يوجب الاحتفاظ بسجلات عن مدى تقدم المرؤوسين في عملهم وهذا في الواقع مدة أطول من تلك تخصص لها في نهاية السنة.



## ٤- معايير تقييم الأداء وإطباذئ الأساسية لاستخدامها :

وهي تلك العناصر التي تستخدم كركائز للتقييم وتصنف هذه المعايير إلى:

### ● معايير نواتج الأداء:

تختص بقياس كمية وجودة الأداء.

### ● معايير سلوك الأداء:

مثل معالجة شكاوى العملاء، إدارة الاجتماعات، كتابة التقارير، المواظبة على العمل

والتعاون مع الزملاء... الخ.

### ● معايير صفات شخصية:

مثل المبادرة، الانتباه، دافعية عالية والالتزام الانفعالي... الخ

## المبادئ الأساسية لاستخدام المعايير:

### ١. يجب الاستعانة بعدد كبير نسبيا من المعايير :

وذلك لتعدد الأنشطة التي يمارسها المرؤوسون بهدف تغطية الجوانب المختلفة للأداء.

### ٢. يجب أن تكون موضوعية:

أي تعبر عن المقومات الأساسية التي تستلزمها طبيعة العمل، حيث تعتبر معايير نواتج

الأداء الأكثر موضوعية من غيرها.

### ٣. صدق المعيار:

والذي يعني أن تكون جميع العوامل المدرجة في المعيار يجب أن تعبر بصدق عن

الخصائص التي يتطلبها الأداء ويتم الوصول إلى ذلك من خلال دراسة وتحليل العمل.

### ٤. ثبات المقياس أو المعيار:

أي يجب أن تكون نتيجة الأداء من خلال مقاييس ثابتة تختلف باختلاف درجات ومستويات الأداء.

## ٥. التمييز :

ويعني ذلك حساسية المعيار لإظهار الاختلافات في مستويات الأداء مهما كانت بسيطة فيميز بين أداء الفرد أو مجموعة من الأفراد.

## ٦. السهولة في استخدام المعيار:

وهذا يعني الوضوح في الاستعمال من قبل المسؤول عن التقييم.

## ٧. قابلية القياس:

وهذا يعني إمكانية قياس هذا المعيار أو تلك الخاصية المراد قياسها في الموظف.

## (( المدخل الثالث ))

### (( تقييم الأداء وأثره على تحفيز العاملين ))

تعمل الإدارة في الدول المتقدمة كل ما في وسعها في سبيل تحفيز العاملين للرفع من أداءهم وزيادة ولائهم لمؤسساتهم بشتى السبل والإمكانيات ويبتكرون أساليب جديدة في كل مرة وتشمل هذه الأساليب الجوانب المادية من التحفيز كربط كمية الأداء بحافز مادي كلما زادت الكمية زاد هذا الحافز ولعل هذا النوع من الحوافز رغم أهميته يعاب عليه قصر زمن التأثير وخاصة عندما يبقى هذا الحافز ثابتا لمدة طويلة ومن صور الحوافز المعنوية المتعددة والمستخدمه في الإدارة الحديثة تقييم أداء العاملين الجيدين والإشادة بإسهاماتهم المميزة وهذا يتطلب من الإدارة ابتكار نظم تقييم فعالة تستند على معايير حقيقية واقعية وقابلة للتطبيق والحال في العالم العربي يختلف كثيرا وبتفاوت عن ما هو عليه في الدول المتقدمة حيث أن التقييم الذي نلاحظه في واقعنا الراهن يمر بأربعة سيناريوهات :

#### **١ - انعدام التقييم كليا:**

يجعل من يعمل كمن لا يعمل وهذا من أسباب إحباط عزيمة العاملين إما عدم وجود أي نوع من التقييم بالمؤسسة أو وجود تقييم شكلي في شكل نماذج نمطية كالتى نراها في معظم إدارتنا الحكومية وهو نوع من أنواع التقييم يعد آخر السنة يقيم فيه أداء الموظف عن سنة كاملة ومن عيوب هذا النوع من التقارير انعدام المتابعة اليومية للموظف حيث يتفاوت أداء الموظف من يوم إلى آخر وليس من العدل تقييم أداء الموظف وفق آخر أداء له وهذا ما يرصده التقرير السنوي المتمثل في النموذج المنوه عنه والعييب الثاني أن التقييم يخضع للأهواء الشخصية ودرجة العلاقة بين الرئيس والمرؤوس ولا يخضع لمعايير الأداء .

#### **٢ - سوء التقييم :-**

##### **أ - نتيجة لعدم وجود المعايير السليمة:**

ومن المهم أيضا أن يكون التقييم وفقا لمعايير موضوعية متجردة وليست شخصية متحيزة، فإذا توفرت تلك المسلمات أسهمت بشكل إيجابي في زيادة درجة رضا العاملين.

##### **ب - عدم وجود الكفاءات الإدارية القادرة على التقييم :**

إن ما تفرزه الإدارة الراهنة من قيادات إدارية غير قادر على مسك زمام الأمور وذلك بسبب ما اكتسبته من عادات سيئة وأمراض إدارية مستعصية نتيجة لاحتكاكها بالمدرء المسؤولين على إدارة المؤسسات العامة والذين يعتبرون من اكبر مظاهر الفساد الإداري المنتشر في كافة قطاعات المجتمع في عالمنا العربي وهذا من شأنه أن يؤثر سلبا على تقييم هذه الفئة لمرؤوسيههم نتيجة لضعف الإمكانيات الإدارية وعدم القدرة على تحكيم المعايير العلمية للتقييم ففاقد الشيء لا يعطيه كما يقال .

### ٣- عدم وجود عدالة في التقييم :

#### أ - نتيجة لوجود عناصر إدارية تتعامل مع المحسوبية والرشوة :

في بعض الأحيان يتعامل المدراء مع مرؤوسيه بشتى أنواع المحسوبية والرشوة فتمنح التقييمات الجيدة لمن يحابي ويتملق ويخدم الرئيس أو يدفع له رشوة فتفقد هذه التقييمات هدفها ولم تعد صالحة لإثارة المنافسة بين أفراد الفريق الواحد وهذا مظهر من مظاهر الفساد الإداري المستشري في معظم مؤسساتنا الإدارية.

#### ب - نتيجة وجود الشللية وتداول السلطة بشكل مخالف لقاعدة الرجل المناسب في المكان المناسب

من أكبر الأمراض الإدارية المنتشرة في بيئتنا الإدارية الراهنة الشللية التي تأتي نتيجة للصراع على تداول المناصب الإدارية وغياب قاعدة الرجل المناسب في المكان المناسب حيث يتمكن مجموعة من المدراء من الوصول إلى هرم السلطة فيمنحون أتباعهم كافة الميزات والحوافز بدون وجه حق في الوقت الذي يسلبون خصومهم أبسط حقوقهم وبذلك لا يكون للتقييم معنى وتفشل الإدارة في تحقيق أهدافها ويكثر هذا النوع من الصراع داخل مؤسسات القطاع العام.

### ٤- عدم استقرار الإدارة :

#### أ - عدم استقرار العناصر الإدارية :

تشهد إدارتنا عملية تنقلات وانتقالات سريعة في العناصر البشرية التي تتولى المسؤوليات الإدارية العليا مما يترتب عليه عدم استقرار هذه العناصر اختلافات في التقييم باختلاف ثقافة وخبرة المسؤولين ونظرتهم للأمور وهذا لا ينعكس على تقييم أداء العاملين فحسب بل يمتد إلى أن ينسف كل مدير جديد ما قام به قبله ويبدأ من الصفر وهذا مرده إلى انعدام التخطيط الاستراتيجي .

#### ب - عدم استقرار الهيكل التنظيمي والملاك الوظيفي :

تعاني بعض المؤسسات في القطاع العام كثيرا من التغيرات في هيكلها التنظيمية لأسباب كثيرة يدعي أصحاب هذه التغيرات بأنها لصالح المؤسسة ولعل من الأسباب الحقيقية وراء هذه التغيرات عدم استقرار العناصر الإدارية فكلما تولى قيادي مناصبا كبيرا على هرم السلطة أعطى لنفسه الحق بتغيير الهيكل التنظيمي ليفتح وظائف جديدة لاتباعية ومناصريه وبذلك تلغى وظائف ويبعد موظفوها وتفتح وظائف جديدة وينسب لها موظفون جدد وبذلك يختل التوازن الإداري داخل المؤسسة ويختل معه نظام الرقابة والتقييم وبذلك يصبح التقييم غير موضوعي وتمنح المناصب والتقدير الجيدة والحوافز المادية للمناصريين واتباع السلطة المتمركزة في هرم الإدارة دون مراعاة لضوابط ومعايير التقييم المعمول بها في لوائح المؤسسة . هذه بعض المشاكل والعراقيل التي تواجه المؤسسات الإدارية في سبيل

تفعيل تقييم أداء العاملين وجعله حافزا مؤثرا ودافعا لسلوك العاملين لزيادة الإنتاج ولا يتأتى هذا إلا إذا كان التقييم مبني على الصدق والواقعية والعدل ويعطى لمن يستحقه عن جدارة وبدل جهد وبدلك يسعى الكل للوصول إلى هذا الهدف في إطار منافسة شريفة وأجواء تسودها المحبة والتعاون والود ويصبح الوصول إلى تحقيق الأهداف المبتغاة بالنسبة للمؤسسة أمرا بسيطا وسهل المنال.

## ((المدخل الرابع))

### ((تقييم الأداء المؤسسي وعلاقته بالإصلاح الإداري))

يعني تقييم الأداء المؤسسي أن تقوم المنظمة المعنية بجمع البيانات والمعلومات اللازمة عن الإنجاز الفعلي خلال فترة زمنية معينة لمقارنته مع المعايير والخطة الموضوعة مسبقاً، لمعرفة ما تم إنجازه عن تلك الفترة، لتتمكن المنظمة من الكشف عن نقاط القوة والضعف في جميع وظائف الإدارة التخطيط، التنظيم: الرقابة، الإشراف، التوظيف... الخ، لوضع وتحديد السياسات والبرامج والإجراءات الأنسب. ومن هنا، فإن أولى الخطوات الأساسية للإصلاح الإداري هي عملية تقييم الأداء التي تبدأ بجمع البيانات والمعلومات اللازمة من جميع القطاعات العامة المعنية - كوننا نتحدث عن تقييم الأداء في القطاع العام-، حيث يتم جمع البيانات اللازمة بأخذ عينات من ذوي العلاقة، مدراء ورؤساء أقسام وموظفين، بالإضافة إلى أخذ عينات من المراجعين والمتعاملين مع الوزارات والدوائر ليصار إلى تحليلها وتحويلها إلى معلومات للاستفادة منها، حيث تبدأ بعدها عملية المقارنة مع الخطة والمعايير المحددة مسبقاً، وفي حالة القطاع العام الذي لا يهدف إلى تحقيق الربح والذي يهدف بالغالب إلى تقديم الخدمات والمنافع العامة للمواطنين والتي من الصعب قياسها، حيث إنها غير معدودة، مما يعني عدم وضوح الأهداف العامة والتشغيلية بشكل دقيق، وبالتالي قد يكون من الصعوبة بمكان إيجاد معايير كمية دقيقة تعبر عن الأداء العام للوزارة أو الدائرة المعنية بدقة وبشمول، لذلك لا بد من تطوير معايير وصفية، وهذه يمكن استنباطها بأعداد كبيرة. لذا، فمن الضروري اللجوء إلى عدد مناسب من المعايير والمؤشرات التي يعبر كل منها عن أحد أوجه الأداء وتعطي بمجموعها صورة عامة يمكن أن تتسم بالشمولية.

ويمكن تحديد بعض المعايير الوصفية التي تفيد عملية تقييم الأداء المؤسسي تتمثل الأولى بالقدرة على الإنتاج، أي قياس مدى قدرة المنظمة على الاستمرار بالإنتاج لتقديم السلع والخدمات بالنوعية والكمية التي تتفق مع الطلب عليها من قبل طالبي الخدمات أو المنتجات. الثانية تتمثل بدرجة الرضا سواء من قبل العاملين بالمنظمة أو المتعاملين معها أو الاثنين معاً، فمثلاً يمكن قياس مدى رضا العاملين بمدى الاستقرار الوظيفي ودوران العمل... الخ، ويمكن قياس مدى الرضا للمواطن المراجع من خلال طرح أسئلة تتعلق بدرجة السرعة ومدى الدقة في العمل المنجز التي تقيس بمجملها طول فترة الانتظار وكثرة المراجعات لدى المواطن. أما المعيار الثالث فيتعلق بمدى قدرة المنظمة على التكيف مع المستجدات البيئية لا سيما ونحن نعيش عصر انفتاح شامل بفضل التقدم السريع في مجال وسائل الاتصال السريعة، حيث يمكن قياس ذلك من خلال التعرف على قدرة الموظفين ومدى تأهيلهم الكافي ومدى مرونة الهيكل التنظيمي بكل حيثياته ومفرداته. هذا بالإضافة إلى إمكانية استنباط العديد من المعايير التي تتناسب مع طبيعة وظروف عمل كل منظمة على حدة. ولكي يكون التقييم عادلاً لا بد من الأخذ بعين الاعتبار الظروف التي تعمل بها المنظمة وأسباب وجودها والإرث الثقالي

للموظفين والعاملين، للخروج بنتائج موضوعية يمكن الاستناد عليها في التقييم والحكم على الأداء العام، لاتخاذ الإجراءات اللازمة لتصويب الأوضاع وتعزيز أماكن القوة والتغلب على مواطن الضعف، بما هو متاح من وسائل وموارد مالية وبشرية. ومن هنا، فإن عملية تقييم الأداء المؤسسي ترتبط ارتباطاً وثيقاً بالإصلاح الإداري، حيث إن الهدف العام والأساسي للتقييم هو الإصلاح، فمخرجات التقييم يمكن توظيفها كمدخلات أساسية للإصلاح الإداري التي قد تفضي إلى نتائج تؤدي إلى ضرورة إعادة النظر بجدوى استمرارية بعض الوزارات والدوائر العامة، وأيضاً إعادة النظر بمدى ملائمة الأنظمة الإدارية بكل حيثياتها ومفرداتها المتبعة في معاقل العمل، كما أيضاً ضرورة إعادة النظر بالقوى العاملة من حيث توزيعها على القطاعات العامة لتحقيق الاستخدام الأمثل، وأيضاً مدى الحاجة إلى تأهيل القوى العاملة وتصميم البرامج التدريبية المناسبة. وبشكل عام يمكن الاستناد على نتائج التقييم الدوري لإحداث التحسينات المستمرة على الأداء العام وهو ما يعرف بنظام الجودة المستمرة.