

## أساليب تقييم أداء مديري الثانويات الجزائرية في ضوء النصوص التنظيمية والتشريعية

أ. مكفس عبد المالك  
جامعة المسيلة- الجزائر-

### مقدمة:

يبدوا للوهلة الأولى أن اختيار المدراء والتحاقهم بوظائفهم، وتدريبهم على أداءها أهم خطوة تخطوها المؤسسة للحصول على مورد بشري جيد، لكن وبعد مدة من الزمن من العمل يصبح من الضروري مراجعة أدائهم، للتأكد من مدى كفاءتهم، فقد ينجح المدير في المسابقات الكتابية والشفهية ولكن يعجز عن أداء مهامه الموكلة له بصفة مثبتة جداً، نتيجة سوء اختياره للوظيفة التي تلائم قدراته ورغباته وامكانياته نظراً لاتجاه المترشحين في هذه الأيام للحصول على وظيفة أعلى بأي وسيلة كانت، من هنا يكون تقييم ادائه الدوري أكثر من ضرورة لذا فإن المنظمات تهتم بتبني الوسائل المناسبة لتقويم أداء موظفيها بصورة دورية .

إن تقييم الأداء لا بد أن يستند إلى مجموعة من المعايير العلمية والفضية ينبني عليها، فمتى حقق هذا المدير تلك المعايير يمكن الحكم عليه بأنه قد نجح والعكس صحيح، من تلك المعايير في الإدارة المدرسية الجزائرية مجموعة النصوص التنظيمية الصادرة عن الهيئة المخولة، وفي الغالب تلك الهيئة هي وزارة التربية.

ويعتبر تقويم الأداء من أهم الأنشطة والعمليات الخاصة بإدارة المؤسسات التربوية على حد سواء، وهو أحد النظم الضرعية المكونة لهذه الإدارة الذي يُحقق النفع للفرد والمنظمة في صورة أفضل للموارد البشرية، حيث يدور تقويم الأداء حول أهم عنصر من عناصر تحقيق الكفاية الإنتاجية وهو العنصر البشري .

يعتبر تقييم الأداء كما اسلفنا شيء ضروري لما يجلبه من اخطاء في العمل قد تنجر عنها تبعات خطيرة جداً، ويعتبر تقييم اداء المدير أكثر من مهم لأنه المشرف المباشر عن الأساتذة فكلما كان المدير صائباً في اتخاذ قراراته وفعالاً في تنفيذها كان العمال أكثر انضباطاً وأداءاً لمهامهم على أحسن وجه والعكس صحيح.

## 1. تقييم الأداء الوظيفي:

### 1- تعريف تقييم الأداء:

"عملية إصدار حكم عن سلوك العاملين في العمل و يترتب على إصدار الحكم قرارات تتعلق بالاحتفاظ بالعاملين أو ترقيتهم أو نقلهم إلى عمل آخر داخل المنظمة أو خارجها، أو تنزيل درجتهم المالية، أو تدريبهم وتنميتهم أو تأديبهم أو فصلهم والاستغناء عنهم".<sup>4</sup>

### 2- تعريف قياس وتقييم الأداء:

نظام رسمي مصمم من أجل قياس وتقييم أداء وسلوك الافراد أثناء العمل، وذلك عن طريق الملاحظة المستمرة والمنظمة لهذا الأداء والسلوك ونتائجها، وخلال فترات زمنية محددة ومعروفة، يجري في نهاية الملاحظة تقدير جهد ونشاط سلوك وبالتالي كفاءة كل فرد على حدة، وبشكل موضوعي ودون تحيز، لتجرى في النهاية مكافأة الفرد بقدر ما يعمل وينتج ولتحدي نقاط الضعف في أدائه للعمل على تلافيها مستقبلا، وتمكينه من أداء عمله بفاعلية أكبر، وذلك من أجل مصلحته ومصلحة المنظمة التي يعمل فيها، والمجتمع عامة.<sup>4</sup>

ويمكن أيضا تعريف تقويم الأداء الوظيفي "بأنه عملية قياس سلوكيات المديرين في محيط العمل، وخصائصهم ذات الصلة بوظائفهم، ونتائج أعمالهم، بشكل منتظم ودوري، وذلك عن طريق شخص أو مجموعة أشخاص، يكونون على دراية مناسبة بأدائهم".

ويعرف القحطاني تقييم الأداء بأنه: "تحليل وتقييم أداء العاملين لعملهم ومسلكتهم فيه وقياس مدى صلاحيتهم وكفاءتهم في النهوض بأعباء الوظائف الحالية التي يشغلونها وتحملهم لمسؤولياتهم وإمكانية تقلدهم لمناصب ووظائف ذات مستوى أعلى".

### 3- وظائف مدير الثانوية:

إن لمدير الثانوية الدور الفعال في نجاح المؤسسة من عدمه وذلك لما يناط به من أدوار مهمة وحساسة كذلك، ونجد أن مهام مدير المدرسة جد معقدة وحساسة ويمكن اكتشاف العلاقة القوية بين نجاح المؤسسة الثانوية وكفاءة التسيير الإداري وفعاليتها في إنجاز المهمات "فقد أظهرت الأبحاث التي قامت بها احد المؤسسات بنيويورك أن 88% من فشل المشروعات راجع إلى فشل الإدارة...، فبدون فهم المدرء لوظائفهم وولائهم لها وتطبيقهم لمبادئ الإدارة يكون من الصعب أن لم يكن من المستحيل تحقيق التقدم".

وقد حددت السياسات التربوية وظائف المدير بناء على وظائف المؤسسة وأهدافها، وقد قمنا بتفصيل مهام مدير الثانوية استنادا إلى القرار الوزاري رقم 176 المؤرخ في 2 مارس 1991 المحدد لمهام مدير مؤسسة التعليم الثانوي 8 والتي جمع فيها نشاطاته في ما يلي: النشاطات البيداغوجية، النشاطات التربوية، والنشاطات الإدارية، والنشاطات المالية، وقد حاولنا تبسيطها بإسقاطها على وظائف الإدارة كالتالي:

## ❖ التخطيط وفكرة المشروع:

يعتبر التخطيط وظيفة أساسية من وظائف المديرين، إذ لا يمكن إتمام أعمال دون التخطيط لها، فهو يسبق تنفيذ أي عمل آخر ويحدد ما يجب تنفيذه وكيف ومتى يتم والتخطيط - في الواقع - يتعلق بالمستقبل وهو بذلك يشمل التنبؤ.

ويمكن تعريف التخطيط بمعناه الواسع بأنه "التدبير الذي يرمي إلى مواجهة المستقبل بخطة منظمة سلفا لتحقيق أهداف محددة" 10.

وهناك فرق بين التخطيط والخطة "فالتخطيط عملية مستمرة، أم الخطة فهي وضع التخطيط في صورة برنامج موقوت بمراحل وخطوات وتحديد زمني ومكاني .." 11، ويجب على مدير الثانوية لا بد له أن يستعمل الخطة والتخطيط، وعليه خلال قيامه بوظيفة التخطيط أن يراعي ما يلي 12:

- ◀ تحديد أهداف الخطة المطلوب تحقيقها بجهد جماعي.
  - ◀ وضع برنامج زمني للأعمال المطلوب إنجازها.
  - ◀ تعيين الموظفين المكلفين بالتنفيذ، وتحديد مهامهم (وظيفة التنظيم).
  - ◀ توفير الشروط المادية المتعلقة بأماكن العمل والأثاث والتجهيزات الضرورية.
  - ◀ تنفيذ الخطة في حدود الاعتبارات المالية المسموح بها في ميزانية الثانوية.
  - ◀ القيام بأعمال المتابعة والتقييم ودراسة ظروف الخطة لمواجهة الاحتمالات الممكنة وتقديم الحلول البديلة عند اللزوم.
  - ◀ لا بد على كل مدير الالتزام بهذه النقاط سواء كان التخطيط طويل أو قصير المدى وسواء كان شمالا لكافة النشاط بالمؤسسة أو خاصا.
- وقد بادرت المصالح المركزية لوزارة التربية الوطنية في وضع برنامج للدراسة والتفكير والاستشارة بغرض تطوير الإدارة المدرسية من خلال ما سمي بـ (مشروع المؤسسة) الذي يهدف إلى رفع المردود التربوي لكل مؤسسة تعليمية كما أشار إلى ذلك المنشور الوزاري المشترك رقم: 80 ورقم 382 المؤرخ في 1994/4/5 المتعلق بإدخال تحسينات على سير المؤسسات التعليمية وطبقا للمنشور الوزاري الصادر عن مديريةية التنظيم المدرسي يوم 1994/08/13 تحت رقم 184 الذي تم فيه تقديم العناصر الأولى لتصوير هذا المشروع "المشروع التربوي" وكيفية إنجازه.

وبمقتضى القرار الوزاري رقم 51 المؤرخ في 1997/6/4 تم تأسيس العمل بمشروع المؤسسة واعتماده في نظام المؤسسات التعليمية بجميع مراحلها لتحسين أداءها ورفع مردودها.

## ❖ التنظيم:

هناك اختلاف ظاهر بين المنظرين في الإدارة التربوية في تحديد مصطلح التنظيم بين من يقصد به التنظيم الرسمي وآخر يقصد به غير الرسمي.

على كل حال فللتنظيم تعريفات عدة نورد منها ما يلي:

### - تعريف هارولد كونتر Harold Kootze:

هو تقسيم أوجه النشاط اللازم لتحقيق الخطط والأهداف، وتجميع كل نشاط في إدارة مناسبة، بحيث ينظمن التنظيم تفويض السلطة والتنسيق.<sup>13</sup>

ويقول كل من نيونز Nenuner وكيلنج Keelling وكالوس Kallaus بان التنظيم عملية إدارية يؤدي الأشخاص عن طريقها وظائفهم، وتوضع العوامل المادية مع بعضها بأسلوب يكون وحدة قابلة للإدارة، وذلك لتحقيق الأهداف المحددة الخاصة بالمنشأة...مثل هذه الوحدة يطلق عليها التنظيم.<sup>14</sup>

وأهم ما يقوم به مدير الثانوية في مهمة التنظيم ما يلي:<sup>15</sup>

- ✓ تقسيم العمل وتوزيع المهام بعدالة ووضوح.
- ✓ وضع الرجل المناسب في المكان المناسب.
- ✓ تنظيم وإعادة تنظيم مصالح الثانوية ومن أهمها نذكر - مكتب المدير - أمانة المدير - الأرشيف - نيابة المدير للدراسات وما يتبعها من مراقبة عامة، المقتصدية، الصحة المدرسية (العيادة وغيرها) - المكتبة العامة - المجالس والجمعيات المدرسية - تنظيم أعمال أعوان الوقاية والأمن
- ✓ تنظيم السجلات الإدارية.
- ✓ تنظيم الاستقبالات الداخلية والخارجية
- ✓ تنظيم أعمال الدخول والخروج المدرسي
- ✓ التنظيم الدقيق لمختلف مصالح الثانوية
- ✓ التنظيم التربوي الجيد بما فيها جداول التوقيت وإسناد الفصول للأساتذة بمعايير علمية مضبوطة
- ✓ تنظيم الاختبارات الفصلية، والتنظيم المادي والإداري عندما تعين مؤسسته كمركز للامتحان الرسمي لشهادة البكالوريا
- ✓ تنظيم الندوات التربوية الداخلية
- ✓ تنظيم نشاط الثانوية أثناء العطل المدرسية

### ❖ التنسيق:

التنسيق مرتبط بالتنظيم ارتباطا وثيقا "ونجد في أغلب الأحيان أن بعض الكتاب يدمجون وظائف أخرى كالتنسيق والتوجيه في وظيفة التنظيم"<sup>16</sup> ونجد آخرين اعتبروا "التنظيم هو التنسيق والتنسيق هو التنظيم"<sup>17</sup>.

ولقد ذهب آخرون إلى أن "التنسيق مكمل للتنظيم وهو الذي يضعه في حالة حركة...، إن التنظيم نفسه يحوي في طياته بذور النجاح أو الفشل في التنسيق، ذلك أن التنسيق يؤدي إلى التزامن في الإجراءات وإلى توحيد الجهود وصرها في بوتقة واحدة. فالتنسيق الجيد يعتمد أساسا على تنظيم جيد يسبقه

وينص القرار الوزاري رقم 176 المؤرخ في 1991/3/2 في المادة (5) أن مدير مؤسسة التعليم الثانوي "يقوم بتنشيط المصالح والدوايب القائمة والتنسيق بينها" كما في المادة (8) من نفس القرار "ينسق المدير نشاطات الأساتذة المسئولين على المادة والأساتذة الرئيسيين والأساتذة رؤساء الأشغال والأساتذة المطبقين.

ويمكن اجاز وسائل التنسيق في الآتي:<sup>19</sup>

- ✓ التنظيم الجيد للجهاز الإداري يجعل التنسيق سهلا وفعالا
- ✓ التوجيهات والتعليمات التي يصدرها مدير الثانوية بهدف تنسيق أعمال الجماعة التربوية داخل الثانوية .
- ✓ الاجتماعات الدورية لمجلس الأساتذة والاجتماعات الطارئة المنسقة .
- ✓ الزيارات الميدانية المفاجئة التي يقوم بها مدير الثانوية لمواقع العمل
- ✓ المقابلات الشخصية لمعاوني المدير لتأكد من تطبيقهم للتعليمات بسلامة وفاعلية

#### ❖ التوجيه:

يمكن تعريف التوجيه بأنه: "إصدار الأوامر والنواهي والتعليمات والتوجيهات لإرشاد المرؤوسين عن كيفية إتمام مهامهم" والتوجيه ليس تنفيذ للأعمال وإنما هو توجيه للآخرين في تنفيذ أعمالهم<sup>20</sup>.

أما في الثانوية فالمدير الناجح "هو من يوجه مرؤوسيه"<sup>21</sup> توجيها سليما يسهل عليهم أداء أعمالهم في أحسن الظروف وأقل الخسائر، ويتم ذلك بإتباع الأسلوب المناسب عن طريق المقابلات الشخصية للمرؤوسين أو بزيارتهم إلى مواقع عملهم فرادى أو خلال الاجتماعات، تتضمن توجيهات توضح ما ينبغي عمله على أفضل وجه ممكن، ولكي يكون هذا التوجيه فعالا يتعين على مدير الثانوية مراعاة ما يلي<sup>22</sup>:

- ✓ أن تكون توجيهاته واضحة وموضوعية
- ✓ أن تكون سلطته مستمدة من نفوذه الشخصي وقدرته على التأثير وفضة المرؤوسين في قدراته لا مستمدة من القوانين والمنصب الذي يشغله "النظرة الفوقية"
- ✓ إتباع مبدأ الشورى في التسيير وإقامة علاقات إنسانية سليمة بين المرؤوسين لتنمية روح التعاون .
- ✓ الاهتمام برفع مستوى المرؤوسين بالتكوين الفعال، والاهتمام الإيجابي بمشكلاتهم.
- ✓ أن يكون نظام الاتصال المتبع من أعلى إلى أسفل عمليا وفعالاً حتى يتحقق التوجيه الفعال.

بالإضافة إلى كل ما سبق يعتبر التوجيه الفني والتربوي الذي يقوم به المدير من خلال الزيارات للأساتذة في أثناء عملهم، وتنشيطه للندوات التربوية الداخلية ورئاسة الاجتماعات المختلفة من أهم وسائل التوجيه التي يستعملها مدير الثانوية عند قيامه بوظيفة التوجيه.

وتنص المادة (11) من القرار الوزاري رقم (176) المؤرخ في: 2/3/1991 على أنه "يجب على المدير أن يزور المدرسين في أقسامهم ويتخذ الإجراءات الكفيلة بمساعدة الأساتذة المبتدئين والمدرسين الذين تنقصهم التجربة ترشيدا لعملهم. تتوج الزيارة بملاحظات ونصائح وتوجيهات تقدم إلى الأستاذ ثم تدون في بطاقة زيارة ترتب في ملف المعني".

### ❖ الاتصال:

يعتبر الاتصال لب العلاقات سواء كانت تلك العلاقات رسمية أو غير رسمية وهو "الأداة التي تربط بين كافة أرجاء الجهاز الإداري سواء في علاقاته الداخلية أو الخارجية"<sup>22</sup>.

وربما من أهم بديهيات الاتصال هي مكوناته (المرسل + الرسالة + المرسل إليه + الصدى) وكثيراً ما نجد المدراء والمسيرين يغفلون مكون من مكوناته، ليكفل اتصالهم بالفشل، وقد نجد آخر يعتمد سياسة الأمر والتنبيه فقط وهو إذ ذاك لم يعدوا أن يقوم بعملية الإرسال ولم ينتبه للمرسل إليه ولا إلى الرسالة.

كذا على المدير أن يعي الهدف المركزي من الاتصال كي يستطع بعدها أن يوجه عملية الاتصال بفعالية، إذ أن وسائل الاتصال الحديثة أضفت على عملية الاتصال صبغةً تطويرية، فلم يعد الاتصال بالضرورة عملية مباشرة ولا بالجماعية بل يمكن أن يكون الاتصال مباشر أو غير مباشر فردي أو جماعي، وقد طوت التكنولوجيا الكيلومترات تقريبا بين الأفراد وتسهيلا للاتصال، ويذهب بعض المفكرين إلى وصف العصر بعصر الاتصال.

فلم يبقى بعدما ذكرنا إلى دور المدير من أجل إنجاح عملية الاتصال. ويمكن أن تساعد هذه النقاط التي سنذكر في تحقيق الاتصال الجيد وهي كما يأتي:

- ✓ أن يكون هناك خط اتصال رسمي محدد لكل عطا في التنظيم، أي انه يجب أن يكون لكل فرد علاقة رسمية محددة في التنظيم.
- ✓ يجب أن يكون خط الاتصال مباشر وقصير قدر الإمكان حيث أنه كلما قصر خط الاتصال زادت سرعة الاتصال وقل احتمال الخطأ.
- ✓ يجب استخدام خط الاتصال كاملا.
- ✓ يجب التحقق من كل اتصال قبل المرور إلى الآخر.
- ✓ يجب على الإدارة لكي تحقق الفعالية من الاتصالات أن تحاول اختيار الأفراد الذين بإمكانهم تشكيل العلاقات اليومية بطريقة تحقق التالف حتى يمكن تفسير ما يقال على وجه صحيح.

والمدير هو المسؤول الأول على عملية الاتصال بحيث "لا يستطيع أن يتهرب من مسؤوليته بالنسبة للاتصال لأنه دائما جزء من الوظيفة الإدارية. وقد يفوض بعض المديرون جزءا صغيرا من أنشطتهم الخاصة بالاتصال إلى الأخصائيين ولكن الجزء الرئيسي لا يمكن تفويضه حيث أن قيادتهم تستمد تأثيرها من عملية الاتصال"<sup>24</sup>.

## ❖ الرقابة:

نقصد هنا الرقابة الإدارية الآن الرقابة القانونية هي من اختصاص آخر وليس المجال مناسب للكلام عنها، وسنكتفي بتقديم الرقابة الإدارية التي يقوم بها المدير في الإدارة المدرسية والرقابة هي "التأكد من أن ما تم مطابق لما أريد إتمامه، ولا يمن أن يقال أن الأعمال قد تمت نهائيا إلا إذا تأكد المدرء أن الأعمال التي تمت أو تتم مطابقة للأعمال التي أريد إتمامها"<sup>25</sup>.

وبعبارة أخرى نقول بأنه "لم تعد مهمة الرقابة هي مجرد التأكد من أن العمال والخدمات تؤدي فحسب بل التأكد من أنها تؤدي بأفضل طريقة ممكنة وتعطي أفضل نتائج للمنتفعين بها، تحت أفضل ظروف متاحة للقائمين بها في إطار الاعتبارات المالية والالتزام بالقانون"<sup>26</sup>.

والرقابة تكون قبلية وبعديّة على حد سواء وبنفس الأهمية وتتم الرقابة وفق الخطوات الآتية<sup>27</sup>:

- ✓ تحديد المقاييس أو المعايير الرقابية باعتبارها أهدافا يسعى إلى تحقيقها ووسائل تتم بمقتضاها مقارنة شيء آخر.
- ✓ قياس الأداء في ضوء المعايير الرقابية المحددة سلفا.
- ✓ معرفة الانحرافات والعمل على تصحيحها.

غير أن الرقابة ليست مفروضة بقدر ما هي مطلوبة لأن "القوة لا تجدي لحل المشاكل" والحل هو:<sup>28</sup>

- ✓ أن يفهم الإداري شخصية الأفراد وقيمة البشر
- ✓ إشراك العاملين في مناقشة المسائل المتصلة بهم
- ✓ تسجيل مدى تعاونهم مع الطرق التي تعتمد على الحافز والتعليم والتدريب

ومن النصوص القانونية التي تشير وجوب رقابة المدير للعمل داخل المؤسسة ما يلي:

✚ القرار الوزاري رقم: 176 المؤرخ في 1991/3/2 المحدد لمهام مدير مؤسسة التعليم الثانوي ما يلي:

1. المادة (10) "يتوجب على مدير مؤسسة التعليم الثانوي أن يتأكد عن طريق المراقبة المنتظمة لدفاتر النصوص من: التدرج في تقديم الدروس وتسلسله - تطبيق البرنامج - تواتر الفروض المنزلية
2. المادة (12) يلزم المدير بالمشاركة في كل تفتيش يجري في المؤسسة على موظفي التأطير والحراسة والتعليم باستثناء تفتيش التثبيت الذي تقوم به لجان خاصة، كما يشارك في المناقشة التي تعقب التفتيش المذكور ويتولى متابعة النتائج والتعليمات المقدمة وتطبيقها .
3. المادة (28) يجب على مدير المؤسسة - بصفته الأمر بالصرف - أن يتابع بانتظام وضعية الالتزامات، ويراقب التواريخ المحددة للالتزامات وخصوصية الاعتمادات ومحدوديتها.
4. المادة (29) يراقب المدير مسلك المدونات الحسابية وتداول الأموال والمواد التابعة إلى المؤسسة، ويقوم دوريا بمراقبة صندوق المال والعتاد

ويلجا مدير الثانوية عند قيامه بوظيفة الرقابة إلى استخدام وسائل مختلفة نذكر منها:

- الملاحظات المباشرة بالزيارات الميدانية
- التقارير المقدمة سواء كانت شفوية أو كتابية.
- لفت انتباه الموظفين الذين تكرر أخطائهم بالتأنيب المناسب، دون إفراط ولا تفريط حيث أن العلاقات الإنسانية السليمة أساس عملية التسيير.

#### ❖ اتخاذ القرار:

إن عملية اتخاذ القرار هي العملية المهمة في التسيير من حيث أنها الباب الأول لتطبيق السياسات، وتنفيذ الأوامر، وحل المشاكل واتخاذ القرار "عملية مستمرة ومتغلغلة في جميع وظائف المديرين"<sup>29</sup>، ويذهب أحد الكتاب إلى القول "أن وظائف المديرين تتلخص في اتخاذ القرارات"<sup>30</sup>، ولن نتوسع هنا في الشرح ذلك لأننا تطرقنا إليه في بداية الفصل تحت عنوان الإدارة كعملية اتخاذ قرار ولكن سنورد بعض القوانين ذات العلاقة باتخاذ قرارات المدير في المدرسة الثانوية نذكر منها:

المادة (19) من القرار الوزاري رقم (176) المؤرخ في 1991/3/2 تنص على أن المدير يتخذ القرارات المتعلقة بمجازاة التلميذ وفقا لشروط التي يحددها وزير التربية

وكذا القرار الوزاري رقم (178) المؤرخ في 1991/3/2 والمتضمن إنشاء المجالس التأديبية وتنظيمها وعملها في مؤسسات التعليم الثانوي لاسيما المادة 19 و20 و22.

كذلك نذكر التعليمات الوزارية المشتركة رقم (384) المؤرخة في 1993/5/10 المتعلقة بالكيفيات الخاصة بتنفيذ أحكام المرسوم التنفيذي رقم (54) المؤرخ في 1993/2/16 الذي يحدد الواجبات الخاصة المطبقة على الموظفين والأعوان العموميين وعلى عمال المؤسسات العمومية حيث تم تحديد عناصر الإجراءات التأديبية سواء على مستوى اتخاذ القرار أو بالنسبة لشكلية إصدار القرارات ومعاقبة الإخلال بالالتزامات وكيفية تبليغ القرارات وتحديد آثار العقوبة وطريقة الطعن.

#### 4- أهمية تقويم الأداء الوظيفي:

تكمن أهمية تقويم الأداء الوظيفي، متى ما تم تصميمه بطريقة سليمة وتطبيقه بدقة واتساق وموضوعية، في تحقيق فوائد عديدة للفرد والمنظمة منها ما يلي:

- تنمية وتطوير أداء المديرين: يوفر تقويم الأداء أداة مناسبة للتغذية العكسية للمديرين، تمكنهم من معرفة مستوى أدائهم لأعمالهم، والإلمام بجوانب القوة والضعف فيها. ولمساعدتهم في تصحيح ما قد يكون لديهم من مواطن الضعف، وتعزيز مواطن القوة.

- زيادة الإحساس بالمسؤولية: متى ما أدرك المدير أن أداءه يخضع للتقويم، وأن نتائج التقويم سيكون لها تأثير مباشر عليه، فإن ذلك يدفعه إلى بذل الجهد اللازم لأداء العمل على الوجه الصحيح، وإلى تحسين مستوى أداءه.
- تحقيق الفاعلية التنظيمية: لتقويم أداء المديرين دور جوهري في تزويد الجمهور بمستوى عالي من الخدمات العامة. والمنظمات عموماً أصبحت تدرك أهمية تقويم الأداء الفاعل في تنفيذ الأهداف الإستراتيجية لها.
- توفير التغذية العكسية عن عمليات إدارة الموارد البشرية: يوفر تقويم الأداء الوظيفي آلية مناسبة لتغذية مرتدة للكشف عن القصور في السياسات والأنشطة المختلفة لإدارة الموارد البشرية، مثل الخلل في عملية الاختيار أو في التخطيط، أو برامج التدريب أو عدم دقة المعلومات المستخدمة في تحليل الأداء أو تصميم الوظائف.
- تحسين الاتصالات التنظيمية: يوفر تقويم الأداء الوظيفي وسيلة لتحسين الاتصالات بين الرؤساء والمرؤوسين، من حيث شعور المديرين باهتمام الرؤساء بأدائهم وتقديم المشورة لهم للتغلب على مواطن الضعف في الأداء، وشعورهم بالعدالة متى ما اتصف التقويم بالموضوعية.
- الموضوعية في قرارات إدارة الموارد البشرية: يوفر تقويم الأداء الوظيفي البيانات التي يمكن من خلالها اتخاذ قرارات موضوعية فيما يرتبط بشؤون المديرين، مثل تثبيت المديرين الجدد، التكليف، التدريب، النقل، الترقية، التأديب، إنهاء الخدمة.

## 5- استخدامات نتائج عملية تقويم الأداء الوظيفي:

تستخدم نتائج عملية تقويم الأداء الوظيفي لأغراض عديدة منها مايلي:

### أ. استخدامات إدارية:

- ✚ الترقية والنقل.
- ✚ تحديد مبالغ العلاوات السنوية والمكافآت التشجيعية.
- ✚ تعريف العاملين بمسؤولياتهم وبالأداء والسلوك المهم للمنظمة.
- ✚ الانضباط والمعاقبة.
- ✚ الفصل وإنهاء الخدمة.

### ب. استخدامات تطويرية:

- ✚ تحديد نقاط القوة والضعف.
- ✚ تخطيط التطوير.
- ✚ تخطيط المسار الوظيفي.
- ✚ تحديد الاحتياجات التدريبية.
- ✚ استخدامات لأغراض البحث العلمي:
- ✚ التحقق من سلامة وصحة عمليات الاستقطاب والاختيار في المنظمة.
- ✚ إعادة دراسة الأنظمة المتعلقة بالرواتب والأجور.
- ✚ تقويم البرامج التدريبية.<sup>32</sup>

## 6- المراحل الأساسية لنظام فعال لتقييم الأداء:

هناك مرتكزات أساسية يقوم عليها النظام الفعال لتقويم الأداء الوظيفي، لتحقيق الغايات المرجوة من تطبيق هذا النظام. والمراحل الأساسية هي:

- **تحديد الغرض من التقويم:** يتوجب على قيادة المنظمة تحديد الغرض من إجراء تقويم الأداء الوظيفي، وإبلاغ جميع الموظفين والمديرين بذلك. وغالبا الأغراض الأساسية للتقويم ليست مجرد إصدار أحكام عن مستوى الأداء، بل لتنمية الأداء وتطويره، ولاستخدامه في اتخاذ قرارات إدارية، ولتحسين السياسات والأنشطة المتعددة لإدارة الموارد البشرية.

- **تحديد ما ينبغي تقويمه:** يجب تحديد جوانب عمل المدير التي ينبغي تقويمها. ويتضمن ذلك تحديد عوامل أو أبعاد أداء محددة يتم التقويم على أساسها، وهذه العوامل متعلقة بالصفات الشخصية للمدير، وبسلوك ومواصفات العمل، وبتائج العمل. ومن أهم الضوابط التي ينبغي مراعاتها في هذا المجال ما يلي:

\* **الصلة:** ينبغي أن تكون العوامل المستخدمة لقياس أداء المدير وثيقة الصلة بالعمل.

\* **التمييز:** ينبغي أن تساعد عوامل التقويم في الكشف عن الفروق بين نوعية أداء المديرين، والتمييز بين مستويات الأداء الجيدة والرديئة.

\* **الوضوح:** ينبغي أن تكون عوامل التقويم محددة، ومعرفة تعريفا دقيقا. ويجب أن تكون واقعية ومتسقة مع الأهداف التنظيمية، وقابلة للقياس.

\* **الشمول:** لا بد أن تتضمن عوامل التقويم جميع الجوانب المهمة لنجاح العمل.

- **تحديد مقاييس الأداء لكل عامل من عوامل الأداء:** حتى يتسنى الحكم من خلالها على مستوى أو مدى حسن أداء المدير لكل منها. وتتصف المقاييس السليمة لعوامل الأداء بعدد من الصفات الأساسية من أهمها ما يلي:

\* **القابلية للقياس:** يجب أن يقاس كل عامل بمقاييس كمية أو نوعية أو زمنية أو باستخدام جميع هذه المقاييس، وذلك حسب طبيعة العمل الخاضع للتقويم.

\* **الموضوعية:** فالمقاييس الموضوعية واضحة ومدعومة بمعايير موثقة، ويمكن التحقق منها من قبل الآخرين.

\* **التمييز بين مستويات الأداء:** يجب أن تميز بين المستويات المرضية والعالية والمتدنية الأداء، لتزيد من قدرة المقومين والمديرين على تقويم الأداء بدقة.

\* **أوزان المقاييس:** من النادر أن تكون لمتطلبات العمل الأهمية نفسها، لذا ينبغي أن تكون للمقاييس التي تقيس أبعاد الأداء أوزان مختلفة تعكس الأهمية النسبية لكل بعد من هذه الأبعاد.

\* **الوضوح:** ينبغي أن تكون المقاييس واضحة ومعروفة تعريفاً محدداً.

\* **الواقعية:** يجب أن تتسم مستويات الأداء التي تتضمنها المقاييس بالواقعية، أي يمكن تحقيقها من قبل العامل المؤهل والكفاء والمتدرب.

\* **تصميم نماذج التقييم وإجراءاته لتكون سهلة وغير معقدة:** يستدعي ذلك التعبير عن عوامل الأداء ومقاييسه وإجراءاته بلغة مركزة. وتتضمن تعليمات محددة للمقومين تبين لهم كيفية إجراء التقييم.

- **تحديد موعد التقييم وفتراته:** بأن يتم تقويم المديرين بصورة دورية ومنظمة، بحيث يتم تحديد متى يتم التقييم؟ وعدد مرات تطبيقه خلال فترة معينة؟

- **التغذية العكسية:** ولكي يحقق التقييم الغايات المرجوة منه، لابد من تقديم نوع من التغذية العكسية عن نتائج التقييم للمديرين ومناقشتها معهم لمساعدتهم على التحسن والتطور.

- **إتاحة الفرصة للمدير للتظلم:** بما أن هناك احتمال وجود أخطاء في التقييم، فمن العدالة إتاحة الفرصة للمدير للتظلم من قرار تقويمه، والذي يسهم في موضوعية التقييم، ويوفر الحماية للمديرين من احتمال تعسف الرؤساء.

- **استخدام نتائج التقييم:** ليحقق التقييم غاياته، لابد من أن يكون هناك ربط واضح بين نتائج التقييم وقرارات الأفراد. فيجب أن يضمن التقييم استخدام نتائجه كأساس للتدريب والترقية والتأديب والاستثناء... الخ.

- **دعم الإدارة العليا:** لا يمكن تصور نجاح التقييم في تحقيق غايات في ظل غياب الدعم الفاعل والالتزام الكامل من قبل الإدارة العليا لتهيئة الأسباب الكفيلة بنجاحه، ويظهر ذلك في الآتي:

- **تقبل المستخدمين للنظام:** إن تقبل المستخدمين للنظام يعد عاملاً جوهرياً لنجاح تنفيذه، والاستمرار في استخدامه. وحتى يكون نظام التقييم فعالاً في تحقيق غاياته فلا بد أن تحرص الإدارة على أن يكون مقبولاً من الرؤساء والمرؤوسين.

- **تدريب المقومين:** كثيراً ما يفترق المقومون إلى المعارف والمهارات والقدرات الأساسية اللازمة لإجراء تقويم الأداء الوظيفي بطريقة فاعلة، والحاجة ماسة إلى الاهتمام بتدريب المقومين وإعدادهم الإعداد المنهجي والتطبيقي في هذا المجال.

- **التأكد على أهمية التقييم:** يتمثل التزام الإدارة في تقديم الدعم الرمزي المناسب وترسيخ المفاهيم الإيجابية في عملية التقييم، ومن ذلك الدعم في التأكيد على أهمية تقويم الأداء الوظيفي، وذلك في المشاركة في حلقات التدريب لتقويم الأداء، والتأكيد على أن التقييم يشمل جميع المستويات.

- تحفيز المقومين على الاهتمام بالتقويم: إذا لم يسعى المديرين إلى تنفيذ التقويم على النحو المنشود، فثمة احتمال كبير لإخفاقه. لذلك لا بد من تحفيزهم ليؤدوا مسؤولياتهم في مجال التقويم على النحو المناسب.
- موضوعية التقويم: على الإدارة العليا التأكيد على أهمية الموضوعية في نظام التقويم.
- المراجعة الدورية والمنظمة لنظام التقويم: على الإدارة العليا الاهتمام بمراجعة التقويم وعملياته بصورة منتظمة ودورية، للتوثق من مدى فاعليته في تحقيق أهدافه، وتحديد ما قد يعترضه من مشكلات ومصاعب، ومن ثم العمل على تحسينه<sup>33</sup>.

#### 7- أسس تقويم الأداء الوظيفي الفعال:

يستند التقويم الفعال للأداء على مجموعة من الأسس منها:

- استخدام مفاهيم ومعايير موضوعية موحدة لقياس وتقويم العاملين في العمل الواحد، بما يكفل وحدة وموضوعية القياس والتقويم.
- التقويم ليس تصيدا للأخطاء أو اتهاماً أو تجريحا لشخص المدير، وإنما هو تعرف على نمط ومستوى أدائه الفعلي مقارنة بالأداء المفترض.
- توافر نظام فعال للاتصال بين الرؤساء والمرؤوسين على اختلاف مستوياتهم، حتى يتيح النقل الواضح والسليم لمفهوم وأهداف ومعايير التقويم للمرؤوسين.
- إدراك الرؤساء والمرؤوسين لمفهوم وأهداف ومعايير التقويم، وضرورة إيمانهم بفعاليتها، بحيث يسهل تطبيق المعايير وتحقيق الموضوعية.
- توافر المعلومات عن أداء الأفراد من مصادرها الأصلية المعتمدة، دون الاعتماد على السماع من الآخرين والتي قد تؤثر على موضوعية التقويم.
- المشاركة في عملية التقويم، وذلك من خلال اشتراك المرؤوسين والرؤساء في عملية التقويم<sup>34</sup>.

#### 8- طرق تقويم الأداء الوظيفي:

هناك العديد من الطرق أو الأساليب التي يمكن استخدامها في عملية تقويم الأداء الوظيفي، ويمكن للمنظمة أن تعتمد على طريقة أو أكثر من هذه الطرق. ومن الطرق الشائعة الاستخدام في الواقع العملي ما يلي:

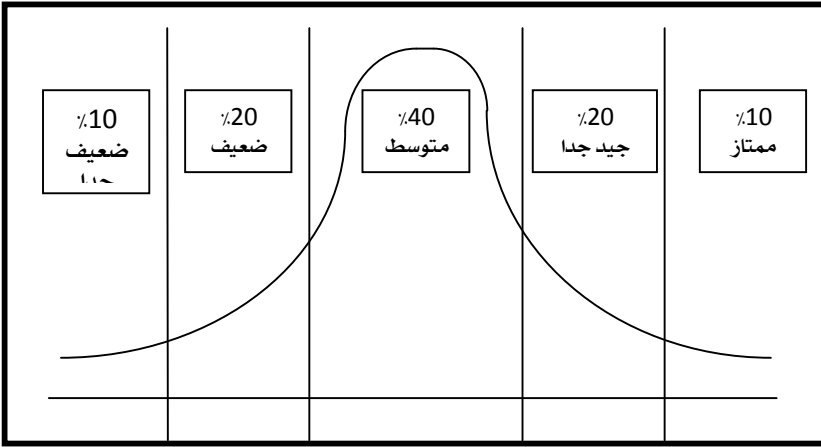
##### أ. طريقة التوزيع الإجباري:

وفيها يتم تقويم الأداء الوظيفي على أساس فكرة التوزيع الطبيعي، والتي أن ظاهرة تميل إلى التركيز حول القيمة المتوسطة للظاهرة ويقل تركيزها عند الطرفين. ويتم التقويم على النحو التالي:

\* تحديد مستويات معينة للأداء. مثل (ممتاز، جيد جدا، متوسط، ضعيف، ضعيف جدا).

\* تحديد نسبة العاملين الواجب وضعهم عند كل مستوى. مثل (10% من العاملين ذوي الأداء العالي والممتاز، 20% من العاملين ذوي الأداء الجيد جدا، 40% من العاملين ذوي الأداء المتوسط، 20% من العاملين ذوي الأداء الضعيف، 10% من العاملين ذوي الأداء الضعيف جدا). انظر الشكل (1).

### تقويم الأداء الوظيفي بطريقة التوزيع الإجمالي شكل (1)



من إيجابيات هذه الطريقة تلافي التساهل والتشدد في عملية التقويم، وسهولة وبساطة تطبيقها. ومن سلبيات هذه الطريقة أنها لا تعطي فرصة لتوضيح الفروق الفردية بين العاملين، وصعوبة تطبيقها على المجموعات الصغيرة من العاملين.

### ❖ طريقة الاختيار الإجمالي:

وفي هذه الطريقة يتم إعداد مجموعة من العبارات التي تصف جوانب الأداء، في قوائم خاصة كل منها تحتوي على أربع عبارات، عبارتان تعبران عن الجوانب الإيجابية، وعبارتان تعبران عن الجوانب السلبية. ويتولى المقوم اختيار واحدة من العبارات الإيجابية وأخرى من العبارات السلبية الأكثر انطباقا على الفرد المراد تقويمه، ويتم إعداد شفرة خاصة لتحديد العبارة التي تعتبر أثر أهمية في كل ثنائية وهذه الشفرة لا يعرفها المشرف القائم بعملية التقويم.

ومثال على ذلك إذا كان المتغير المراد تقويمه هو مدى استغلال وقت العمل، والعبارات الأربع هي:

يعمل طوال الوقت.	من النواحي
يعمل أغلب الوقت.	الإيجابية
يعمل بعض الوقت.	من النواحي
لا يستغل الوقت في العمل.	السلبية

وبفرض أن الشفرة السرية لقيم هذه الصفات، كانت (يعمل طوال الوقت درجتها=10)، (لا يستغل الوقت في العمل=2).

وإذا اختار المقوم عبارة "يعمل طوال الوقت" فإن درجة الفرد في هذه الصفة سوف تساوي 10، أما إذا كانت الصفة المختارة "يعمل أغلب الوقت" فإنه لا تحسب للعامل.

ما يميز هذه الطريقة الموضوعية والحد من أخطاء التحيز والتقييم الشخصي، وما يعاب عليها صعوبة الاحتفاظ بشفرة المقوم، وصعوبة تقييم العبارات المعبرة عن كل صفة من صفات الأداء، ولا تمكن الشخص الذي يقوم من التعرف على نواحي الضعف.

#### ❖ طريقة الترتيب التنازلي:

في هذه الطريقة يقوم الرئيس بترتيب مرؤوسيه تنازليا من خلال مقارنة المستوى العام للأداء بعضهم ببعض. يقوم الرئيس بتحديد أفضل المرؤوسين وأسوأهم، ثم يحدد مستويات الباقيين بين هذين المستويين حتى ينتهي من الترتيب العام للمرؤوسين. ورغم سهولة هذه الطريقة إلا أنها غير موضوعية، حيث تتوقف على التقدير الشخصي للرئيس، وكذلك تغفل تقدير مستوى الأداء في كل عنصر على حده، وهناك صعوبة في استخدامها في حالة زيادة عدد المرؤوسين.

#### ❖ طريقة المقارنة المزدوجة للعاملين:

في هذه الطريقة لا توجد معايير محددة للتقييم، تتم مقارنة كل فرد بغيره من الزملاء في نفس القسم أو الإدارة. وحتى يتم تطبيق هذه الطريقة لا بد من:

- ✓ تقسيم العاملين إلى أزواج.
- ✓ تحديد مجموعة عناصر للتقييم والمقارنة مثل كمية الإنتاج ودرجة التعاون.
- ✓ تجري مقارنة كل فرد من المجموعة بغيره، وتحدد عدد المجموعات الثنائية من المرؤوسين وفقا للمعادلة

$$n(n-1) \div 2 = \text{عدد المرؤوسين.}$$

- ✓ يتم ترتيب الأفراد حسب مدى تميزهم بالنسبة لغيرهم. كما يتضح في الجدول (1)

وهذه الطريقة تتميز بالموضوعية، ولكن تصبح معقدة في حال تعدد المرؤوسين.

#### تقييم الأداء الوظيفي بطريقة المقارنة المزدوجة للعاملين جدول (1)

الترتيب	عدد المرات التي امتاز المرؤوس فيها عن زملائه	المرؤوسين
الثالث	2	أحمد
الخامس	0	محمد
الأول	4	عبدالله
الثاني	3	ناصر
الرابع	1	علي

### ❖ طريقة الإدارة بالأهداف والتقييم بالنتائج:

تعتبر هذه الطريقة من أبرز الطرق التي تتبع من جانب بعض المنظمات لتقييم أداء العاملين. وتمر هذه الطريقة بعدة خطوات هي:

✚ قيام كل مرؤوس بكتابة توصيف لوظيفته محددا مسؤولياته.

✚ قيام المرؤوسين بتحديد الأهداف الأدائية للفترة القادمة.

✚ الاتفاق بين الرؤساء والمرؤوسين على هذه الأهداف.

✚ إعداد طرق قياس الأداء.

✚ القيام بإعداد التقييم المشترك للنتائج على ضوء الأهداف المتفق عليها من قبل.

من إيجابيات هذه الطريقة التركيز على الأداء ذاته وليس على العوامل الشخصية، ولا تتأثر بالرأي الشخصي للمقوم، وتوفر مناخ مناسب لإتمام عملية التغذية المرتدة والتي تساعد على تحسين الأداء. ومن عيوبها وجود ظروف خارجية عن إرادة العاملين تمنعهم من تحقيق الأهداف المحددة مسبقا مثل تغير البيئة، وتركيز الفرد على تحقيق النتائج دون الأخذ في الاعتبار الوسائل التي يستخدمها لتحقيق النتائج.

### ❖ طريقة التقييم الذاتي:

يقوم المرؤوس في هذه الطريقة بتقييم أداءه وفقا لعدد من المعايير المحددة مسبقا في النموذج المستخدم لتقييم الأداء. وتُعطى للمرؤوس الحرية في تقديم المقترحات التي تؤدي إلى زيادة مستوى الأداء. وهذه الطريقة تكون إضافية إلى الطرق المتبعة في التقييم، حيث أن هناك احتمال التحيز قائم من جانب المرؤوس.

### ❖ طريقة المقاييس المتدرجة البيانات:

تقوم هذه الطريقة على أساس حصر مجموعة العوامل المراد تقييمها ثم تحديد مدى تقييم كل عامل بدءا من غير مرضي إلى فائق. ويبدأ الرئيس في تقييم كل مرؤوسيه من خلال اختيار الدرجة التي يحصل عليها كل مرؤوس بالنسبة لكل عامل، ثم تجميع الدرجات التي حصل عليها كل مرؤوس في جميع العوامل.

### ❖ طريقة الأحداث الهامة:

يقوم الرئيس بعمل سجل لسلوك كل المرؤوسين خلال فترة من الزمن، ثم يلتقي الرئيس والمرؤوس ويناقشا أداء المرؤوس باستخدام أحداث معينة كأمثلة. وهذا يحفز الرئيس على تقييم مرؤوسيه بدقة، ويحفز المرؤوس لتفادي عيوب أداءه.

### ❖ النماذج الروائية:

يقوم الرئيس بتقييم أداء المرؤوس بالنسبة لكل عامل أو مهارة خاصة تخص العمل، ثم يسجل أمثلة هامة وخطة تطوير مصممة لمساعدة المدير في فهم الوضع الذي يكون فيه أداءه جيدا أو سيئا لتحسينه.

## ❖ مقاييس تقويم ثابتة سلوكيا:

وهذه الطريقة تجمع بين التقارير الروائية والأحداث الهامة والمقاييس الثابتة، وهذا يوفر تقويم أكثر عدالة. ولاستخدام هذه الطريقة هناك خمس خطوات تتمثل فيما يلي:

- تحديد الأحداث الهامة: فالأشخاص الذين يعرفون الوظائف التي يتم تقويمها يطلب منهم وصف الأمثلة والإيضاحات الخاصة بالأداء الفعال وغير الفعال.

- تطوير أبعاد الأداء: يتم جمع الأحداث لمجموعة من أبعاد الأداء، ثم يتم تحديد الأبعاد التي تحتويها كل مجموعة.

- إعادة توزيع وتحديد الأحداث: يتم تحديد المجموعات والأحداث الهامة بكل منها.

- قياس الأحداث: قياس السلوك الموصوف في الحدث.

- تطوير الوسيلة النهائية: تستخدم مجموعة من الأحداث الفرعية كوثائق سلوكية لكل بعد.

ومن مميزات هذه الطريقة قياس أكثر دقة، وتوفر معايير أكثر وضوحا، وتوفر تغذية عكسية، وفيها استقلالية في الأبعاد، وهناك انسجام وتوافق بين المقاييس والنتائج.<sup>36</sup>

## 9- أسباب فشل بعض أنظمة تقييم الأداء:

تعاني الكثير من المؤسسات والوزارات كما يعاني الموظفون من مشاكل في تنفيذ عملية تقييم الأداء، حيث تتفاوت المعايير المتبعة لتقييم الأداء، وقد يكون عاملا من عوامل نشوء الصراعات، فحين تختلف المعايير دون وضع ضوابط لآلية التنفيذ؛ ينشأ الصراع بين الأشخاص والمسؤولين على حساب مصلحة العمل.<sup>37</sup>

وتنقسم مشاكل التقييم إلى ثلاثة أقسام كما يلي :

- ❖ مشاكل خاصة بأنظمة تقييم الأداء .
- ❖ مشاكل خاصة بالقائمين على عملية التقييم .
- ❖ مشاكل خاصة بالمقيمين من خلال عملية التقييم .

## أولاً: مشاكل خاصة بأنظمة تقييم الأداء:

عدم وضوح المعايير والمقاييس التي يتم على أساسها التقييم، الأمر الذي قد يؤدي بالمديرين إلى الحكم على الأداء المتوسط أو المقبول على أنه أداء سيئ، أو قد يحدث العكس، أي الحكم على الأداء السيئ على أنه أداء متميز؛ ولهذا يجب أن يكون برنامج تقييم الأداء فعالا، كما يجب أن يفهم كل من المديرين والعاملين المعايير التي سوف يتم التقييم على ضوءها<sup>38</sup> :

- عدم دقة المعايير.
- عدم وجود تعليمات سليمة وكافية في أسلوب التقييم.
- عدم دقة درجات القياس في التمييز بين العاملين .

## ثانياً: مشاكل خاصة بالقائمين على عملية تقييم الأداء:

- **الشعور بالذنب:** كثيراً ما يشعر بعض المديرين بالذنب عند قيامهم بعملية تقييم أداء العاملين وخاصة عندما تترقب على نتائج عملية التقييم بعض الآثار السلبية على العاملين فيما يخص الترقيات، والحوافز، والاستمرار في العمل، لذا يجب على المديرين التغلب على مثل تلك الأحاسيس؛ كي يتمكنوا من أداء عملية التقييم بكفاءة وفاعلية.
- **عدم وجود محاسبة للمديرين عن نتائج التقييم:** حيث يقوم المديرون أحياناً بعملية تقييم الأداء للعاملين دون تحضير مسبق لها؛ ذلك لأنهم غير معرضين للمساءلة عن دقة نتائج التقييم؛ مما قد ينتج عنه إعطاء جميع العاملين نتائج جيدة في التقييم أو إعطائهم نتائج أقل مما يجب، أي أقل من مستواهم الحقيقي؛ لذا يجب مساءلة ومحاسبة المديرين عن دقة نتائج تقييمهم لما يترقب على ذلك التقييم من قرارات هامة مثل الحوافز، المكافآت، والترقيات وأحياناً قد ينتج عن التقييم الفصل من العمل<sup>3</sup>.
- **الخوف من إيذاء مشاعر العاملين:** حيث يقوم المقيم بإعطاء جميع العاملين تقديرات مرتفعة؛ خوفاً من إيذاء مشاعرهم، ولكن يجب معرفة ما يلي:

1. أن تقييم الأداء عمل هام؛ لإعطاء تقارير أمنية عن أداء العاملين؛ وذلك كي يعطى النتائج المرجوة منه.

2. أن إعطاء جميع العاملين تقديرات جيدة ومرتفعة يؤدي إلى عدم القدرة على تحديد التميزين منهم، وكذلك عدم القدرة على تحديد مواطن القوة والضعف لدى كل عامل منهم والتي تخدم في الترقيات<sup>4</sup>.

## قائمة الهوامش:

- <sup>1</sup> رشيد، 2004: 743
- <sup>2</sup> القحطاني، 2008: 162
- <sup>3</sup> عبد الباري، 2010: 259
- <sup>4</sup> عمر، 2008: 191
- <sup>5</sup> رشيد، 2004: 743
- <sup>6</sup> القحطاني، 2008: 162
- <sup>7</sup> سيد محمد الهواري، وظائف المديرين، ط 1، بيروت، الأردن، مطبعة الإنصاف، 1974، ص 5
- <sup>8</sup> القرار الوزاري رقم 176 المؤرخ في 2 مارس 1991 المحدد لمهام مدير مؤسسة التعليم الثانوي
- <sup>9</sup> سيد محمد الهواري، نفس المرجع، ص، ص 19، 20
- <sup>10</sup> عبد الكريم درويش وآخرون، أصول الإدارة العامة، مكتبة الانجلو مصرية القاهرة 1974 ص 271
- <sup>11</sup> محمد منير مرسي، الإدارة التربوية أصولها وتطبيقاتها، مرجع سابق، ص 256
- <sup>12</sup> احمد بن حمودة، مرجع سابق، ص 213
- <sup>13</sup> عبد الغاني النوري، مرجع سابق، ص 400
- <sup>14</sup> نفس المرجع نفس الصفحة
- <sup>15</sup> راجع محمد بن حمودة، مرجع سابق، 217-218
- <sup>16</sup> عبد الكريم درويش وآخرون، مرجع سابق، ص 329

- 17 نفس المرجع، ص: 366
- 18 احمد عبد السلام دباس، آراء ونظريات في الإدارة، دار طلاس، دمشق، دون سنة طبع، ص: 101، 125
- 19 احمد بن حمودة : مرجع سابق، ص: 220، 219
- 20 سيد محمد الهواري، وظائف المديرين، مرجع سابق، ص: 49
- 21 احمد عبد السلام دباس، آراء ونظريات في الإدارة، مرجع سابق، ص: 204
- 22 محمد بن حمودة، مرجع سابق، ص: 121، 222
- 23 سليمان مجمد الطماوي، مبادئ علم الإدارة العامة، ط 4، دار الفكر العربي، القاهرة 1969، ص: 302
- 24 كيت ديفيز، ترجمة سيد عبد الحميد مرسي وآخر، السلوك الإنساني في العمل، دار نهضة مصر للطباعة والنشر، القاهرة، مصر، 1974، ص: 519
- 25 سيد محمد الهواري، مرجع سابق ص: 53
- 26 عبد الكريم درويش وأخري، مرجع سابق، ص: 509
- 27 سيد محمد الهواري، مرجع سابق، ص: 54
- 28 محمد سعيد عبد الفتاح، الإدارة العامة، المكتب المصري الحديث للطباعة والنشر، القاهرة، 1971، ص: 302
- 29 سيد محمد الهواري، مرجع سابق، ص: 13
- 30 نفس المرجع، ص: 78
- 31 رشيد، 2004: 743-747
- 32 الشمري، 2007: 3-6
- 33 رشيد، 2004: 747-768
- 34 القحطاني، 2008: 162-163
- 35 القحطاني، 2008: 166-172
- 36 ديسلر، 2009م: 324-334
- 37 عبد الواحد، 2008: 52
- 38 ماهر، 1987: 78
- 39 Mondy, 2005, 102
- 40 المغربي، 1995: 82

## البيبليوغرافيا:

### الكتب العربية:

1. احمد بن حمودة، علم الإدارة المدرسة نظرياتها وتطبيقاتها في النظام الجزائري، دار العلوم للنشر والتوزيع، 2006، ص 213
2. احمد عبد السلام دباس، آراء ونظريات في الإدارة، دار طلاس، دمشق، دون سنة طبع، ص: 101، 125
3. الشمري، عبدالرحمن. (2007). إدارة الموارد البشرية: الجزء الثالث. الرياض، العبيكان
4. القحطاني، سالم؛ العامري، احمد؛ آل مذهب، معدي؛ العمر، بدران. (2004). منهج البحث في العلوم السلوكية. (الطبعة الثانية). الرياض: مكتبة العبيكان.
5. القحطاني، محمد بن دليم. (2008). إدارة الموارد البشرية: نحو منهج استراتيجي متكامل. (الطبعة الثانية). الرياض: مكتبة العبيكان.
6. ديسلر، جاري. (2009م). إدارة الموارد البشرية. (الطبعة الثامنة). (ترجمة محمد سيد عبدالمتعال). الرياض: دار المريخ للنشر.
7. رشيد، مازن فارس. (2004). إدارة الموارد البشرية. (الطبعة الثانية). الرياض: مكتبة العبيكان.
8. سليمان مجمد الطماوي، مبادئ علم الإدارة العامة، ط 4، دار الفكر العربي، القاهرة 1969، ص: 302
9. سيد محمد الهواري، وظائف المديرين، ط 1، بيروت، الأردن، مطبعة الإنصاف 1974، ص 5
10. عبد الباري إبراهيم درة وزهير نعيم الصياغ (2010)، إدارة الموارد البشرية في القرن الواحد والعشرين، ط 2، الأردن، داروائل .

11. عبد الغاني النوري اتجاهات جديدة في الإدارة التعليمية في البلاد العربية، الدوحة، قطر، دار الثقافة، ط1، 1991، ص400
12. عبد الكريم درويش وآخرون أصول الإدارة العامة، مكتبة الانجلو مصرية، القاهرة، مصر، 1974، ص:329
13. عبد الكريم درويش وآخرون، أصول الإدارة العامة، مكتبة الانجلو مصرية القاهرة 1974 ص 271
14. عبد الواحد، مؤمن خلف، الأساليب المتبعة في إدارة الصراع التنظيمي داخل المنظمات غير الحكومية في قطاع غزة، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين، 2008.
15. عمر وصفي عقلي، تكنولوجيا إدارة الموارد البشرية، (2008)، ط1، الأردن، دار زهران للنشر والتوزيع
16. كيت ديفيز، ترجمة سيد عبد الحميد مرسي وآخر، السلوك الإنساني في العمل، دار نهضة مصر للطباعة والنشر، القاهرة، مصر، 1974، ص : 519
17. ماهر، أحمد، السلوك التنظيمي، مدخل لبناء المهارات، ط5، الإسكندرية، 1995م.
18. محمد سعيد عبد الفتاح، الإدارة العامة، المكتب المصري الحديث للطباعة والنشر، القاهرة، 1971، ص : 302
19. محمد منير مرسي، الإدارة التربوية أصولها وتطبيقاتها، مرجع سابق، ص256 المغربي، كامل، وآخرون : أساسيات في الإدارة، دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 1995.

#### النصوص القانونية :

20. القرار الوزاري رقم 176 المؤرخ في 2 مارس 1991 المحدد لمهام مدير مؤسسة التعليم الثانوي
21. منشور رقم 382 مؤرخ في 23 جويلية 2012، يتعلق بتقويم أداء الثانويات بعنوان سنة 2011-2012

#### الكتب باللغة الأجنبية:

22. Cloke, Kennth , Goldmith, Joan, Resolving Conflicts At Work : Eight Strategies For Everyone On The job, John Wiley &son, San Fransico, 2005
23. Lioyd ,ken , Per A &phrases for Dummies ,Wiley publishing ,Indiana ,USA,2009
24. Mondy, Wayne .noe, Robert, Human Resource Management, 9th Edition Texas.2005