



# الأداء الوظيفي .. دراسة ميدانية لمديري مدارس المرحلة الابتدائية بدولة الكويت

إعداد

أ/ جعفر يوسف عبد الله الحداد

باحث دكتوراه في التربية (الإدارة التربوية)

إشراف

أ.د/ أشرف أحمد عبد القادر      أ.د/ جمال محمد أبو الوفا

أستاذ ورئيس قسم التربية المقارنة والإدارة التعليمية

كلية التربية – جامعة بنها

أستاذ الصحة النفسية

وعميد كلية التربية – جامعة بنها

بحث مشتق من رسالة الدكتوراه الخاصة بالباحث

## الأداء الوظيفي .. دراسة ميدانية لمديري مدارس المرحلة الابتدائية بدولة الكويت

إعداد

أ/ جعفر يوسف عبد الله الحداد

باحث دكتوراه في التربية (الإدارة التربوية)

إشراف

أ.د/ جمال محمد أبو الوفا

أستاذ ورئيس قسم التربية المقارنة والإدارة التعليمية  
كلية التربية – جامعة بنها

أ.د/ أشرف أحمد عبد القادر

أستاذ الصحة النفسية  
وعميد كلية التربية – جامعة بنها (سابقاً)

### مقدمة:

إن نجاح مدير المدرسة في مهمته يعتمد على النمط الإداري والقيادي الذي يتبعه في إدارته للمدرسة وعلى نموه المهني المستمر، ووعيه بخطورة المهمة المقاه على عاتقه، وميله للتجديد والتطوير، والإبداع في مجال العمل.

ولقد أصبح لزاماً على مدير المدرسة أن يتعرف النظام التربوي من حيث المقررات، والمناهج الدراسية، ومعرفة الصعوبات التي تواجه المدرسة، والعمل على حلها بالتعاون مع العاملين والمجتمع المحلي. (داني وهونز، ١٩٩٨)

ولابد لمدير المدرسة كذلك من أن يمتلك رؤية واضحة، لأن هذه الرؤية تعطيه القوة، وساهم في إقناع الآخرين على العمل. (Begley, 1999)

ويرى آخرون أن مدير المدرسة يمكن أن يحدث تغييراً إيجابياً في مدرسته عن طريق تنمية قدرات المعلمين معه، وتنمية الاحترام المتبادل بينهم كما أن هذا التغيير الإيجابي في مدرسته لا يحدث ما لم يقم بدعم العاملين والمعلمين، وإشاعة جو نفسي مريح، يؤمن بمبدأ العمل التعاوني والجماعي. (Binkly, 1997)

وللقيادة المدرسية دور بارز في زيادة فاعلية المدرسة في جوانب عدة تتمثل في أداء التلاميذ للاختبارات المدرسية، فضلاً عن المناخ التنظيمي للمدرسة، ونوعية العلاقة بين

العاملين فيها وامتلاكها للكفايات اللازمة لتوظيف تكنولوجيا التعليم في عملية التعلم والتعليم المدرسي. (سمية البرعمي، سلامة طنّاش، ٢٠٠٨)

وأشار آخرون إلى أن أهم ما يميز المدارس الفعالة عن المدارس غير الفعالة هو اهتمامها بالجوانب الأكاديمية، ووجود الإدارة المدرسة الكفؤة والمتفهمة لدورها والثقة المتبادلة بين العاملين. (Renolds,1989)

ولذلك فإن أهم الخصائص التي يجب أن تتمتع الإدارة المدرسية الفاعلة أن تكون إدارة هادفة وموضوعية في قراراتها وإيجابية في حل مشكلاتها. (حافظ أحمد، وصبري حافظ، ٢٠٠٣)

ويعد الأداء الوظيفي الفعال من الموضوعات الحساسة التي تثير اهتمام الإداريين، لما لها من آثار إيجابية على الروح المعنوية للعاملين وعلى فاعليتهم. (رياض ستراك، ٢٠٠٤)

ولقد تعددت صور الأداء الوظيفي الفعال لمديري المدارس ومنها: وجود رؤية مشتركة عن الأداء المتوقع بين المدير والعاملين معه من خلال الوصف الوظيفي ومعايير الأداء، والأهداف المحددة، ودعم المدير لأداء العاملين، وتحفيزهم للقيام بأدوارهم، ووضع البرامج التدريبية لهم، والمراجعة المستمرة التي تهدف إلى تسهيل أداء العاملين المستقبلي وتحسينها.

(شبل الغريب وآخرون: ٢٠٠٤)

وفي ضوء مشكلة الدراسة فإن الأداء الوظيفي لمديري مدارس المرحلة الابتدائية بدولة الكويت من الموضوعات ذات الأهمية لتعرف قدرة مدير المدرسة على تحقيق الأهداف والغايات المرجوة للمؤسسات التربوية التي يعملون بها ، حيث يشتمل الأداء الوظيفي جوانب عدة تتم في المدرسة من نشاطات، وعمليات إدارية، تنعكس على العاملين في المدرسة من إداريين ومعلمين وطلبة، وعلى المجتمع المحلي والمجتمع المدرسي معاً، وعليه فإن أهداف الدراسة تصب في تقديم إطار فكري شامل لمفهوم الأداء الوظيفي وطرق تحسينه وقياسه وتقييمه لتحقيق الأهداف المرجوة للمؤسسات التربوية.

### **المحور الأول: منهجية الدراسة:**

#### **مشكلة الدراسة:**

لاحظ الباحث أن هناك نقصاً واضحاً في الدراسات التي تهتم بالأداء الوظيفي لمديري المدارس، وذلك من خلال مراجعة العديد من الدوريات والمجلات العلمية والعربية والإقليمية

والعائد منها للمنظمات العالمية والعربية، فتولدت لديه الرغبة في إجراء هذه الدراسة على مدارس المرحلة الابتدائية بدولة الكويت. وتأتي هذه الدراسة لتعرف الأداء الوظيفي لدى مديري مدارس المرحلة الابتدائية في دولة الكويت، وتحدد مشكلة الدراسة في: "الأداء الوظيفي لمديري مدارس المرحلة الابتدائية بدولة الكويت"

### أهمية الدراسة:

تكمن أهمية هذه الدراسة من الأداء الوظيفي الإداري الذي يعد عصب العملية الإدارية، حيث يكون عبارة عن مجموعة مهام منوطة بالمدير لأجل تحقيق الأهداف المنشودة للمدرسة، كما يكون بمثابة سلوك ظاهر وملاحظ يكشف عن مستوى الإنجاز والعطاء للمدير في مدرسته، وتعد هذه الدراسة من الدراسات القليلة في مجالها (بحسب علم الباحث). كما تكتسب هذه الدراسة أهميتها من خلال أهمية الإدارة المدرسية في النظام التعليمي، ومع أن الإدارة المدرسية أصغر التشكيلات الإدارية في الأنظمة التعليمية والتي تخضع لإشراف ومسئولية مدير المدرسة إلا أنها من أهم التشكيلات فيها حيث تتولى تنفيذ أهداف السياسة التعليمية وتقع في مواجهة المجتمع من خلال انتشارها في مختلف مناطق أي نظام تعليمي.

### أهداف الدراسة:

تسعى الدراسة إلى تحقيق هدف أساسي هو تقديم تأطير نظري وتحليلي لمفهوم الأداء الوظيفي لمديري مدارس المرحلة الابتدائية بدولة الكويت، ومن هذا الهدف تتفرع أهداف أخرى تتمثل في تحديد عناصر الأداء الوظيفي ومحدداته وطرق تحسينه وقياسه وتقييمه لدى مدير مدارس المرحلة الابتدائية.

### المحور الثاني: الأداء الوظيفي:

#### الإطار المفاهيمي للأداء الوظيفي:

يشير الأداء الوظيفي إلى درجة تحقيق وتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد، وهو يعكس الكيفية التي يتحقق بها، أو يشبع الفرد بها متطلبات الوظيفة، وغالبا ما يحدث لبس وتداخل بين الأداء والجهد، فالجهد يشير إلى الطاقة المبذولة، أما الأداء فيقاس على أساس

النتائج التي حققها الفرد، فمثلا الطالب قد يبذل جهداً كبيراً في الاستعداد لامتحان، ولكنه يحصل على درجات منخفضة، وفي مثل هذه الحالة يكون الجهد المبذول عالي بينما الأداء منخفض.

(محمد عابدين، ٢٠٠١، ص ٢٠٩)

ويعرف آخرون الأداء الوظيفي على أنه تنفيذ الموظف لأعماله ومسئوليته التي تكلفه بها المنظمة أو الجهة التي ترتبط وظيفتها بها. (محمد هلال، ٢٠٠٣، ص ١١)

ويرى آخرون أن الأداء الوظيفي ينتج من تفاعل عامل القدرة والدوافع المرتبطة بالسلوك البشري، فقد تنطوي مكونات الفرد على أعظم القدرات للعمل ولكن بدون توافر الدافع للعمل ستعدم العلاقة بين القدرات والأداء الوظيفي، والعكس صحيح فقد يتوافر لدى الفرد الدافع القوي للعمل ولكن بدون قدرة على العمل لديه ستعدم العلامة ما بين الدافع والأداء الوظيفي.

والأداء هو نتيجة للتفاعل ما بين السلوك والإنجاز، حيث أن السلوك يمثل ما يقوم به الأفراد من أعمال في المنظمة، أما الإنجاز فهو ما يبقى من أثر أو نتائج بعد أن يتوقف الأفراد عن العمل، أي أن الإنجاز هو نتاج للسلوك، والأداء هو مجموع السلوك والنتائج التي تحققت معاً. (حاتم رضا، ٢٠٠٣، ص ٨١)

ويعرفه آخرون بأنه (النتائج الفعلية للجهود المبذولة من قبل الفرد، ويتأثر هذا الأداء بمقدار استغلال الفرد لطاقاته وإمكاناته وفي نفس الوقت بمقدار الرغبة لدى الفرد في تأدية العمل". (سالم الفايدي ، ٢٠٠٨، ص ٨١)

ويعبر مفهوم الأداء الوظيفي عن "الأثر الصافي لجهود الفرد التي تبدأ بالقدرات وإدراك الدور أو المهام والذي يشير بالتالي إلى درجة تحقيق وإتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد.

(محمد سعيد سلطان، ٢٠٠٤، ص ٢١٩)

ويرى آخرون أنه "نتاج جهد معين قام ببذله فرد أو مجموعة أفراد لإنجاز عمل معين".

(حاتم رضا، ٢٠٠٣، ص ٨٧)

ومن خلال التعريفات السابقة يتضح أن الأداء الوظيفي هو نتيجة لمحصلة تفاعل ثلاث محددات رئيسية هي:

- الدافعية: وهذا يتطلب أن يتوافر الدافع نحو العمل لدى الفرد.

- قدرة الفرد على أداء العمل: وهذا يتطلب توافر القدرة لدى الفرد على أداء العمل المحدد.
- مناخ العمل: يجب أن تتم تهيئة مناخ العمل المناسب بحيث يؤدي إلى إشباع حاجات الفرد، التي هي انعكاس لدوافع الفرد نحو العمل.

### عناصر الأداء الوظيفي:

- يتكون الأداء الوظيفي من مجموعة من العناصر أو المكونات الأساسية والتي بدونها لا يمكن التحدث عن أداء فعال، وتستخدم تلك العناصر في قياس وتحديد مستوى أداء العاملين في المنظمات، ويتكون الأداء الوظيفي من مجموعة من العناصر الآتية:
- المعرفة بمتطلبات الوظيفة: وتشمل المعارف العامة والمهارات الفنية والمهنية والخلفية العامة عن الوظيفة والمجالات المرتبطة بها.
- نوعية العمل: وتتمثل في مدى ما يدركه الفرد عن عمله الذي يقوم به وما يمتلكه من رغبة ومهارات وبراعة وقدرة على التنظيم وتنفيذ العمل دون الوقوع في الأخطاء.
- كمية العمل المنجز: أي مقدار العمل الذي يستطيع الموظف إنجازه في الظروف العادية للعمل، ومقدار سرعة هذا الإنجاز.
- المثابرة والثوق: وتشمل الجدية والتفاني في العمل وقدرة الموظف على تحمل مسؤولية العمل وإنجاز الأعمال في أوقاتها المحددة، ومدى حاجة هذا الموظف للإرشاد والتوجيه من قبل المشرفين، وتقييم نتائج عمله. (عبدالله عبد الرحمن النميان، ٢٠٠٢، ص ٣٩).

### محددات الأداء الوظيفي:

- الأداء الوظيفي هو الأثر الصافي لجهود الفرد التي تبدأ بالقدرات، وإدراك الدور أو المهام، ويعني هذا أن الأداء في موقف معين يمكن أن ينظر إليه على أنه نتاج للعلاقة المتداخلة بين كل من:
- الجهد المبذول.
- القدرات والخصائص الفردية.
- إدراك الفرد لدوره الوظيفي. (محمد عابدين، ٢٠٠١، ص ٢١٠)

ويعبر الجهد المبذول عن درجة حماس الفرد لأداء العمل، وبمقدار ما يستمر الفرد بجهد بمقدارها يعبر هذا عن درجة دافعيته لأداء العمل، أما قدرات الفرد وخصائصه فهي التي تحدد درجة فعالية الجهد المبذول، وإدراك الفرد لدوره الوظيفي فهو يعبر عن انطباعات

الفرد وتصوراتهِ عن السلوك والنشاطات التي تتكون من عمله والطريقة التي يجب أن يمارس بها دوره في المنظمة. (حاتم رضا، ٢٠٠٣، ص ٨٥)

### طرق تحسين الأداء الوظيفي:

يمكن تحسين الأداء الوظيفي من خلال المداخل التالية:

#### ١. تحسين أداء الموظف:

يرى البعض أن تحسين أداء الموظف هو أكثر العوامل صعوبة في التغيير وإذا تم التأكد بعد تحليل الأداء بأن الموظف بحاجة إلى تغيير أو تحسين في الأداء فهناك عدة وسائل لإحداث هذا التحسين وهي:

- التركيز على نواحي القوة لدى الموظف، واتخاذ اتجاه إيجابي عن الموظف بما في ذلك مشاكل الأداء التي يعاني منها، والاعتراف بأنه ليس هناك فرد كامل، وإدراك حقيقة أنه لا يمكن القضاء على جميع نواحي القصور والضعف لدى الموظف، وتركيز جهود التحسين في الأداء من خلال الاستفادة لدى الموظف من مواهب والعمل على تنميتها.
- التركيز على التوازن بين ما يرغب الفرد في عمل، وبين ما يؤديه الفرد بامتياز، وإن وجود علاقة سببية بين الرغبة والأداء تؤدي إلى احتمال حدوث الأداء الممتاز من خلال السماح للأفراد بأداء الأعمال التي يرغبون أو يبحثون عن أدائها، وهذا يعني توفير الانسجام بين الأفراد واهتماماتهم والعمل الذي يؤدي في المنظمة.
- ربط الأداء الوظيفي بالأهداف الشخصية، ويعني ذلك أن تكون مجهودات تحسين الأداء مرتبطة ومنسجمة مع اهتمامات وأهداف الموظف والاستفادة منها من خلال إظهار أن التحسين المرغوب في الأداء سوف يساهم في تحقيق هذه الاهتمامات مما يزيد من تحقيق التحسينات المرغوبة من قبل الموظف.

#### ٢. تحسين الوظيفية:

إن التغيير في مهام الوظيفة يوفر فرصاً لتحسين الأداء، حيث تساهم واجبات الوظيفة في تدني مستوى الأداء إذا كان مملة أو تفوق قدرات ومهارات الموظف. ونقطة البداية في دراسة وسائل تحسين الأداء في وظيفة معينة هي معرفة ضرورة كل مهمة من مهام الوظيفة، خصوصاً مع إمكانية الاستمرار في أداء بعض المهام حتى بعد زوال منفعتها. ومن وسائل تحسين الوظيفة أيضاً إتاحة الفرصة للموظفين بالمشاركة في فرص العمل، أو

مجموعات مهام، أو لجان، وإتاحة المجال لهم بأن يسهموا في حل مشاكل المنظمة المختلفة، ويتم تحسين الوظيفة أيضاً من خلال توسيع نطاق الوظيفة وإثراء الوظيفة، ويتضمن توسيع الوظيفة تجميع مزيد من المهام التي تتطلب نفس المستوى من المهارة بهدف زيادة الارتباط بين الموظف والمنتج النهائي، أما إثراء الوظيفة فيتضمن زيادة مستويات المسؤولية المعطاة للموظف.

(حاتم رضا، ٢٠٠٣، ص ٥١)

### ٣. تحسين الموقف:

لا يتأثر سلوك الفرد في موقف معين بما يملكه من معارف ومهارات وقدرات وسمات شخصية فقط بل يتأثر أيضاً بطبيعة الموقف الذي يواجهه الفرد، والمواقف التي تؤدي فيها الوظيفة تعطي فرصاً للتغيير، والذي يؤدي بدوره إلى تحسين الأداء من خلال معرفة مدى مناسبة عدد المستويات التنظيمية، والطريقة التي يتم بها تنظيم الجماعة، ومدى مناسبة ووضوح خط الاتصال، والمسئولية والتفاعل المتبادل مع الإدارات الأخرى مع الجمهور المستفيد من الخدمة. (سالم الفايدي، ٢٠٠٨، ص ٨٢)

إن هدف تحسين الأداء الوظيفي في المؤسسات التربوية لا يتحقق إلا من خلال الدراسة الشاملة لعناصر الأداء الوظيفي ومستوياته وتحليل العوامل الإدارية والفنية والتدريبية المؤثرة فيه والبحث عن الأساليب الفاعلة لتحسين وتطوير تلك العوامل، وفلسفة تحسين الأداء الوظيفي تمثل سياسة هامة تنتجها المؤسسات التربوية، حيث يسود الاقتناع بضرورة التحسين والتطوير المستمر لكافة العوامل الإدارية والفنية والتدريبية المتبعة في المؤسسة التربوية والتي تؤثر على أداء العاملين بها بدءاً بمديري المدارس وانتهاءً بالمعلمين في كل مجال من المجالات الأكاديمية.

### المحور الثالث: قياس وتقييم الأداء الوظيفي:

يمثل تقييم الأداء الوصف المنظم لنواحي القوة والضعف المرتبطة بالوظيفة، سواء بصورة فردية أو بصورة جماعية، بما يخدم عرضين أساسيين في المنظمات: تطوير أداء العاملين بالوظيفة، بالإضافة إلى إمداد المديرين والعاملين بالمعلومات اللازمة لاتخاذ القرارات، ومن ثم نجد أن عملية تقييم الأداء تشير إلى تلك الوظيفة المستمرة والأساسية من وظائف إدارة الموارد البشرية، التي تسعى إلى معرفة نقاط القوة والضعف للأداء الجماعي أو الفردي خلال فترة معينة، والحكم على الأداء لبيان مدى التقدم في العمل، بهدف توفير الأساس الموضوعي لاتخاذ القرارات المتعلقة بالكثير من سياسات الموارد البشرية، سواء كانت سياسات استقطاب

واختيار وتعيين أو برامج وسياسات تدريب وتطوير ومتابعة لمواردها للبشرية. (خالد الهيتي، ٢٠٠٣)

ويقصد بتقييم الأداء " تقييم الأداء الحالي أو السابق للفرد بالنسبة لمعدلات أداء العمل في المنظمة" وتتضمن عملية التقييم:

- ✘ وضع وإعداد معدلات العمل.
- ✘ تقييم أداء الموظف الفعلي قياساً بهذه المعدلات.
- ✘ إضافة تغذية عكسية راجعة للموظف بهدف حث الشخص على التخلص من عيوب الأداء، ومواصلة الأداء فوق المعدل المطلوب.

(جاري ديسلر، ٢٠٠٤ / ٣٢٢)

ويرى آخرون تقييم الأداء الوظيفي على أنه "عملية قياس سلوكيات الموظفين في محيط العمل، وخصائصهم ذات الصلة بوظائفهم ونتائج أعمالهم بشكل منتظم ودوري، وذلك عن طريق شخص أو مجموعة من الأشخاص يكونوا على دراية مناسبة بأدائهم. (مازن رشيد، ٢٠٠١: ص ٢٧٨)

### أهمية نظام تقييم الأداء الوظيفي:

#### ١. تنمية وتطوير أداء الموظفين:

يوفر تقويم الأداء الوظيفي أداء مناسبة للتغذية العكسية للموظفين تمكنهم من معرفة مدى حسن أدائهم لأعمالهم، والإلمام بجوانب القوة والضعف فيها وإتاحة مثل هذه التغذية العكسية للموظف لتساعده في تصحيح ما قد يكون لديه من سوء فهم في هذا الشأن. والتغلب على مواطن الضعف وتعزيز مواطن القوة في ذلك الأداء.

#### ٢. زيادة الإحساس بالمسئولية:

إن إدراك الموظف أن أداءه يخضع للتقويم، وأن نتائج التقويم سيكون لها تأثير مباشر عليه يدفعه إلى بذل الجهد اللازم لأداء العمل على الوجه الصحيح، وإلى تحسين مستوى أدائه، كما أن ذلك يعزز من شعور الرؤساء بالإحساس بالمسئولية بمتابعة أداء موظفيهم والإحاطة بانتظام سير العمل بوجه عام والعمل الجاد على معالجة مشكلات الأداء.

#### ٣. تحقيق الفاعلية التنظيمية:

يلعب تقويم أداء الموظفين دوراً جوهرياً في تزويد الجمهور بمستوى عال من الخدمات العامة، حيث أن أجهزة الخدمات العامة عليها التزام إزاء المواطنين بالعمل على

تقويم الأداء وتحسينه بصورة مستمرة: سواء على المستوى الفردي أم التنظيمي، وتقويم الأداء الرسمي يوفر معلومات مهمة بهذا الشأن، حيث أنه يوفر نوعاً من التغذية المرتدة عن العمليات المختلفة التي يضطلع بها الجهاز الإداري وما يتضمنه من وحدات إدارية في داخله.

#### ٤. توفير التغذية العكسية عن عمليات إدارة الموارد البشرية:

علاوة على أن تقويم الأداء الوظيفي يعد أداة مهمة لتحديد مدى فاعلية المنظمة بشكل عام، فإنه يوفر آلية مناسبة لتغذية مرتدة للكشف عن القصور في السياسات والأنشطة لإدارة الموارد البشرية مثل الخلل في مجال الاختيار الوظيفي أو عدم دقة المعلومات المستخدمة في تحليل الأداء أو تخطيط القوى العاملة، أو برامج التدريب، أو تصميم الوظائف.

#### ٥. تحسين الاتصالات التنظيمية:

يوفر تقويم الأداء الوظيفي، وما يتيح من تغذية مرتجة من أداء الموظفين، وسيلة لتحسين الاتصالات بين الرؤساء والمرؤوسين، فمن خلاله يشعر الموظفون باهتمام الرؤساء بأدائهم، وتقديم المشورة لهم للتغلب على مواطن الضعف في ذلك الأداء والارتقاء به. كما أن تقيد الرؤساء في تقييم مرؤوسيهم بعوامل موضوعية لها علاقة بالعمل، تجعل الموظفين يشعرون بالعدالة والإنصاف بالمعاملة، علاوة على ذلك فإن التقويم يساعد الرؤساء على تفهم موظفيهم على نحو أفضل وأكثر عمقاً، على أساس واقعي وموضوعي، الأمر الذي يسهم في النهاية في تحسين علاقة العمل بين الرؤساء ومرؤوسيهم ويحفز على رفع معنويات العاملين وأدائهم لأعمالهم بكفاءة وفاعلية.

#### ٦. الموضوعية في قرارات الموارد البشرية:

يوفر تقويم الأداء الوظيفي البيانات التي يمكن على أساسها اتخاذ قرارات موضوعية فيما يرتبط بشؤون الموظفين، مثل تثبيت الموظفين الجدد، التكليف، التدريب، النقل، الترفيه، والتأديب، وإنهاء خدمة الموظف.

وبذلك فهو يسهم في تحقيق مبادئ الجدارة بناء على معايير محددة وموضوعية انطلاقاً من اجتهادات وانطباعات شخصية أو بناء على نزعات أو أهواء شخصية الأمر الذي يكون له أثر سلبي على الأداء والرضا الفردي، والإنتاجية الكلية للمنظمة. (مازن رشيد، ٢٠٠١، ص

(٢٩٠)

**طرق تقييم الأداء الوظيفي:**

هناك العديد من الطرق المتاحة لتقويم الأداء الوظيفي وقد أدى البحث المستمر عن طرق جيدة لتقويم الأداء الوظيفي إلى ازدياد هذه الطرق بشكل بالغ، فليس ثمة اتفاق على أن طريقة معينة أفضل من غيرها فلا توجد طريقة متكاملة من كل الجوانب واختيار طريقة لتقويم الأداء له تأثير فائق على فاعلية التقويم. (مازن رشيد، ٢٠٠١، ص ٣٠٣)

وفيما يلي توضيح لأهم طرق تقويم الأداء الوظيفي:

**أولاً: طرق المقارنة:**

تقوم هذه الطرق على أساس مقارنة أداء الأفراد موضع التقويم بصورة إجمالية مع بعضهم البعض وترتيبهم ترتيباً تنازلياً وفقاً لنتائج المقارنة، وتعد هذه الطرق غير مكلفة اقتصادياً، وكذلك فإن تطبيقها يسهم في الحد من بعض أخطاء التقويم مثل التساهل والتشدد، وتكون مفيدة عندما يكون التقويم للأغراض الإدارية. إلا أن هذه الطرق من ناحية أخرى تفتح المجال لاحتمال تحيز المقومين لأن التقويم فيها يعتمد على الانطباع الاجمالي لأداء الموظف بالإضافة إلى أنه يصعب من خلالها تقديم التغذية العكسية المناسبة للموظفين على أدائهم. وتتضمن طرق المقارنة أساليب: طرق التدريب وطريقة التوزيع الإجباري. (نادر أحمد أبو شيخة، ٢٠١٠، ص ٣٥٢)

**ثانياً: الطرق المطلقة:**

الطرق المطلقة لا يتم فيها تقويم الموظفين على أساس نسبي بمقارنتهم بعضهم ببعض، أو بمقارنتهم بمعايير معينة، بل يتم تقويمهم بصورة مطلقة. ومن أبرز الطرق المطلقة طريقة تقويم المقالة التي تعد من أشكال تقويم الأداء الوظيفي، وتتضمن طريقة المقالة تقريراً وصفاً يعده الرئيس المباشر في نهاية فترة التقويم، يصف فيه أداء الموظف خلال فترة التقويم، ومقترحاته لتحسين أدائه. وثمة أسلوبان لتنفيذ هذه الطريقة: الصيغة المقترحة (غير المقيدة)، والصيغة المقيدة. ففي الصيغة المفتوحة يتولى الرئيس كتابة تقرير أداء الموظف، يصف فيه سلوكه وإنجازاته وصفاته الشخصية، دون أن يتبع في ذلك عناصر أو خطوط عريضة معينة، أما في أسلوب المقالة المقيدة فيتم تزويد المقوم بخطوط عريضة للتقويم لتكون بمثابة مرشد يتسهدى به في وصف أداء الموظف، وتتضمن هذه الخطوط العريضة عوامل مثل الإنجازات الرئيسية

للموظف، أبرز الجوانب السلبية في الأداء، المقترحات لتطوير أداء الموظف وتعد طريق المقالة ملائمة لوصف العوامل المجردة في الأداء، وتكفل للمقوم بعض المرونة والحرية في وصف أداء الموظف. إلا أن أعداد المقالات الوصفية يستغرق وقتاً طويلاً ويتطلب جهداً فائقاً من جانب الرؤساء، خاصة عندما يكون عدد الموظفين المطلوب تقويمهم كبيراً، كما أنه نتيجة التقويم في هذه الطريقة تعتمد على مهارات المقوم وما يبذله من جهد في كتابتها وليس بالضرورة على الأداء الحقيقي.

### نماذج قياس الأداء الوظيفي:

أجرى (Holley & Field) دراسة على منظمات حكومية في الولايات المتحدة الأمريكية فوجد أن العناصر المستخدمة لقياس الأداء سواء تلك النماذج المعدة للمشرفين أو النماذج المعدة لغير المشرفين كانت على النحو التالي:

العلاقات الإنسانية، نوعية العمل (كيفية أداء العمل) كمية العمل، المبادأة التصرف، المعرفة بالعمل، عادات العمل، درجات الاعتماد على الموظف، التنظيم والتخطيط، القدرة الإشرافية، التعاون، الحضور. ( علي صالح الضلعان، ١٩٩٥، ص ٣٥ )

أما عن قياس أداء الموظفين في الأجهزة الحكومية بالمملكة العربية السعودية فقد نصت المادة ١/٣٦ من لائحة تقويم الأداء الوظيفي التي أصدرها الديوان العام للخدمة المدنية بالمملكة العربية السعودية على أنه يجب عند الحكم على أداء الموظف أن تأخذ في الاعتبار العناصر التي حدتها تلك اللائحة وهي:

مستوى الأداء إمكانية تحمل مسؤوليات أعلى، الحرص على أمور السلامة الوقاية في العمل، المحافظة على أوقات الدوام، المعرفة التقنية، ومستوى الخبرة، المهارة في التخطيط، المهارة في الإشراف، المهارة في اتخاذ القرار، المهارة في تنفيذ المعرفة بنظم وإجراءات العمل، درجة الاعتماد على الموظف، القدرة على تطوير أساليب العمل، أسلوب عرض الآراء واتخاذ المواقف، تقبل التوجيه، السلوك العام. (ناصر محمد العديلي، ١٩٩٥، ص ٥٢٤)

أما زاميتو (Zammuto) فقد وضع نموذجاً يقيس الأداء من خلال (١٩) عبارة تقيس السمات المختلفة للأداء وهي: الكفاية، القدرة على تنظيم وجدولة أعباء العمل، المهارة في التخطيط، قبول العمل المنجز، إتمام العمل حسب الجدول، القدرة على التكيف في الحالات

الطارئة، جودة العمل، الإدارة لتنفيذ الواجبات، مراعاة القوانين واللوائح، تطبيق الجهد، قبول المسؤولية عن السلوك الشخصي، التأثير الجيد في الآخرين، المظهر الشخصي، المهارة في الاتصال الفعالية الكلية. (خالد عبد الرحمن حسن آل الشيخ، ٢٠٠١، ص ٢٤)

ومن خلال العرض السابق يتضح لنا أنه يمكن تصميم نظام جديد لتقييم الأداء الوظيفي لمديري مدارس المرحلة الابتدائية بدولة الكويت يعتمد في إطاره العام على المهارات والمعارف اللازم توافرها لدى المدير لكي يتمكن من القيام بالكفايات المطلوبة منه.

### المراجع

- جاري ديسلر (٢٠٠٤) إدارة الموارد البشرية، ترجمة محمد سيد، دار المريخ للنشر، الرياض، السعودية.
- حاتم رضا (٢٠٠٣): الإبداع الإداري وعلاقته بالأداء الوظيفي - دراسة تطبيقية على الأجهزة الأمنية بمطار الملك عبد العزيز الدولية بجدة، رسالة ماجستير غير منشورة أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، السعودية.
- خالد الهيتي (٢٠٠٣): إدارة الموارد البشرية - مدخل استراتيجي، دار وائل للنشر، عمان، الأردن.
- خالد عبد الرحمن حسن آل الشيخ (٢٠٠١): المتغيرات الشخصية وعلاقتها بأداء العاملين في الأجهزة الأمنية، دراسة مسحية على ضباط شرق مدينة الرياض، رسالة ماجستير غير منشورة، أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض السعودية.
- داني، كوكس، جون هونز (١٩٩٨): القيادة في الأزمات، ترجمة، هاني خلجة، ريم سرطاوي، دار المؤتمن للتوزيع، الرياض السعودية.
- رياض سترك (٢٠٠٤) : دراسات في الإدارة التربوية، طبعة (١): دار وائل، عمان، الأردن.
- شبل الغريب، حسين سلامة، رضا المليجي (٢٠٠٤): الثقافة المدرسية، دار الفكر، عمان، الأردن.
- سالم الغايدي (٢٠٠٨): فرق العمل وعلاقتها بأداء العاملين في الأجهزة الأمنية - ودراسة مقارنة بين بعض الأجهزة بمدينة الرياض، رسالة دكتوراه، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، السعودية.
- سمية البرعمي، سلامة طناش (٢٠٠٨): فاعلية المدرسة الأساسية الحكومية في سلطنة عما، دراسات الجامعة الأردنية، ٣٥ (١).
- عبد الله عبد الرحمن النميان (٢٠٠٢) الرقابة الإدارية وعلاقتها بالأداء الوظيفي في الأجهزة الأمنية: رسالة ماجستير غير منشورة، أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، السعودية.

- علي صالح الضلعان (١٩٩٥): آراء واتجاهات الرؤساء والمرؤوسين في نظام تقويم الأداء الوظيفي في المملكة العربية السعودية، بحث ميداني مقدم لندوة تقويم الأداء الوظيفي للعاملين في الأجهزة الحكومية بالمملكة العربية السعودية، معهد للإدارة العامة، الرياض، السعودية.
- مازن رشيد (٢٠٠١): إدارة الموارد البشرية - الأسس النظرية والتطبيقات العملية في المملكة العربية السعودية، مكتبة العبيكان، الرياض، السعودية.
- محمد سعيد سلطان (٢٠٠٤) : إدارة الموارد البشرية، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، مصر.
- محمد عابدين (٢٠٠١): الإدارة المدرسية الحديثة، الطبعة الأولى، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- محمد هلال (٢٠٠٣): مهارات التفكير الابتكاري - كيف تكون مبدعاً: مركز تطوير الأداء والتنمية، القاهرة، مصر.
- نادر أحمد أبو شيخة (٢٠١٠): إدارة الموارد البشرية، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- ناصر محمد العديلي (١٩٩٥): السلوك الإنساني والتنظيمي - منظور كلي مقارنة، معهد الإدارة العامة، الرياض، السعودية.
- Begley, P. (1999): Values and educational leadership, Albany, state University of new York, press.
- Binkly, N (1997): Principals, role in policy change, Mediating language trough professional beliefs journal of educational administration, 35,56-13.
- Reynolds, D. (1989): school effectiveness and school improvement, Groning Netherlands Rion institute for Educational Research, Amsterdam, Netherlands.