



# **تطوير الأداء المهني لمديري مدارس التعليم الثانوي العام المصري**

**بحث مستل من رسالة دكتوراه في فلسفة التربية  
(تخصص إدارة تربوية)**

**إعداد الباحث**

**احمد عطيه السيد احمد يونس**

**مدير إدارة البعثات بإدارة كفر شكر التعليمية**

**إشراف**

**د/ عبد الحميد عبد الفتاح شعلان**

مدرس التربية المقارنة والإدارة التربوية

كلية التربية / جامعة بنها

**د/ جمال محمد أبو الوفا**

أستاذ التربية المقارنة والإدارة التربوية المتفرغ

كلية التربية / جامعة بنها



## تطوير الأداء المهني لمديري مدارس التعليم الثانوي العام المصري

بحث مستل من رسالة دكتوراه في فلسفة التربية

اعداد

احمد عطيه السيد احمد يونس

## المستخلص

استهدف البحث الحالي تطوير الاداء المهني لمديري مدارس التعليم الثانوي العام المصري في اهمية اداء مدير المدرسة كمتغير اساسي لتطوير العملية التعليمية في مصر، وتم تحليل الاداء المهني لمدير المدرسة من حيث العوامل المؤثرة وعناصر وأبعاد الأداء المهني للمدير والأسس العلمية للأداء المهني وكذلك الأسس العلمية للمدرسة الثانوية العامة واستخدم البحث الحالي المنهج الوصفي التحليلي والاستبانة لجمع البيانات، توصل البحث الحالي الي المدير يشجع المرؤوسين على إبداء آرائهم واقتراحاتهم عند القرار المبادرات الناجحة ويحفزها ودراسة طرق جديدة للعمل والوصول لأفكار مبدعة وبتحديد المدخلات والعمليات والمخرجات، ويوصي البحث الحالي بالمشاركة في التخطيط وتطوير الموارد البشرية والاهتمام بمقومات العمل كالموارد المادية والبشرية وتبني الاقتراحات لتحليل المشكلات وتحديد المزايا والعيوب ووضع خطط طويلة لحل المشكلات، وتطوير الأنظمة والقوانين للتوفيق بين المخرجات وسوق العمل وتبني فكر استراتيجي جيد ورؤية للتطوير ونشر ثقافة التقييم وإعطاء الحريات والالتزام بالمعلومات، والالتزام بالديمقراطية وعدم الاعتماد علي الأمر والنهي وتوزيع الأدوار بالإمكانيات وبالمشاركة والتعاون ومتابعة الاقتراحات لجودة الأداء المهني والالتزام بالأنماط الحديثة للإدارة في عالم متغير، وتطوير نظام تقييم الأداء المهني بتحديد طبيعة ونوعية الأداء ووضوح الرؤية والمتابعة والتوجيه لإنجاز الأعمال وتلاءم النظم والقوانين للتحسين ليكون القدرة التنافسية وتوفير احتياجات سوق العمل.

الكلمات الافتتاحية: الاداء المهني، مدير المدرسة الثانوية، المدرسة الثانوية.

**Developing the professional performance of the Manager of  
the Egyptian General Secondary Education Schools  
Research extracted from a PhD thesis in Philosophy of  
Education**

**Abstract**

The current research aimed to develop the professional performance of the principals of Egyptian general secondary schools in the importance of the Manager's performance as a basic variable for the development of the educational process in Egypt. The current research used the descriptive analytical method and questionnaire to collect data, The current research reached the manager, encourages subordinates to express their opinions and suggestions when deciding on successful initiatives, motivates them, studies new ways of working, arrives at creative ideas, and defines inputs, processes and outputs. and making long-term plans to solve problems, Developing systems and laws to reconcile outputs and the labor market, adopting good strategic thinking and a vision for development, spreading the culture of evaluation, giving freedoms and commitment to information, commitment to democracy, not relying on commands and prohibitions, distributing roles with capabilities, participation, cooperation, following up on suggestions for the quality of professional performance, adhering to modern patterns of management in a changing world, and developing an evaluation system Professional performance by defining the nature and quality of performance, clarity of vision, follow-up and direction for the completion of work, and compatibility of systems and laws for improvement in order to be competitive and provide the needs of the labor market.

**Key words:** Professional performance, Secondary school manager, Secondary school.

## مقدمة البحث:

أن العالم المعاصر يعيش حالياً عصر التفجر المعرفي والثورة العلمية والتكنولوجية في مجالات المعلومات والاتصالات والإعلام والحاسبات الآلية ويمر العالم بظروف متغيرة في مجال الاقتصاد والاجتماع والسياسة والتكنولوجيا ويزغت معالم نظام عالمي جديد أهم مظاهره التكتلات والتحالفات بين الدول وستكون الدول النامية هي البعد الخاسر في معادلاته وحساباته ما لم تضع الترتيبات اللازمة للنهوض والأخذ بأسباب التقدم القائم على التخطيط العلمي وتحول أي مؤسسة من واقع اليوم لرؤية الغد فهي بحاجة إلى تغيير وإتباع منهج واضح ومعرفة الوسائل العملية التي تساعد على إحداث التغيير الفعال وإدارته وذلك بوضع خطة إنجاز لعملية التغيير والتدريب والتنمية المستدامة وبناء قاعدة قوية للاستمرار فيه وتحديد الاحتياجات المطلوبة من الموارد البشرية والمادية وأهداف التغيير.

ويحظى مفهوم الأداء المهني بأهمية كبرى في تسيير المؤسسات، لذا نال ولا يزال الاهتمام المتزايد من طرف الباحثين والمفكرين والممارسين في مجال الإدارة، وهذا من منطلق أن الأداء المهني يمثل الدافع الأساسي لوجود أية مؤسسة من عدمه، كما يعتبر العامل الأكثر إسهاماً في تحقيق هدفها الرئيس ألا وهو البقاء والاستمرارية، ويوصف الأداء المهني بكونه مفهوماً واسعاً ومتطوراً ومحتوياته تتميز بالديناميكية نظراً لتغير وتطور مواقف وظروف المؤسسات بسبب تغير ظروف وعوامل بيئتها الخارجية والداخلية على حد السواء، ولتحقق التنمية الشاملة يتوجب على إدارة الموارد البشرية الاهتمام بكل ما من شأنه أن يؤدي إلى تحسين مستوى أدائها المهني، وذلك من خلال بالتحفيز والتدريب والتطوير المهني وتحديد مستوى الأداء المهني والتوافق مع المهنة، وهذا يبني على أساس النتائج التي تسفر عنها عملية تقييم الأداء المهني، والتي تعتبر جزءاً من عملية أشمل للتنمية المتكاملة والمستمرة للعنصر البشري في المؤسسة، بقياس الكفاءة وتحليل مستويات الأداء المهني<sup>(١)</sup>.

ويعتبر مفهوم الأداء المهني من المفاهيم التي نالت نصيباً وافراً من الاهتمام والبحث في الدراسات الإدارية بشكل عام ودراسات الموارد البشرية بشكل خاص، وذلك لأهمية المفهوم

(١) نايف علي صالح الأبرط: تصور مقترح لتطوير الأداء المهني لأعضاء هيئة التدريس في الجامعات اليمنية في ضوء تكنولوجيا التعلم، رسالة ماجستير، مجلة كلية التربية جامعة البيضاء، اليمن، ٢٠١٩، ص

على مستوى الفرد والمؤسسة ولتداخل المؤثرات التي تؤثر على الأداء وتتنوعها، لذلك فالغرض من هذا الموضوع هو تسليط الضوء على أهم التعريفات التي قدمت مفهوم الأداء على الساحة الإدارية وحظي موضوع الأداء باهتمام بالغ وشهد بحوثاً مستمرة عن حلول للمشكلات المتعلقة بالأداء المهني، إذ أنه يعتبر الوسيلة الوحيدة لتحقيق أهداف العمل فضلاً عن أنه يعبر عن مستوى التقدم الحضاري والاقتصادي لجميع الدول المتقدمة والنامية على حد سواء، وما زالت المؤسسات تبحث عن قيادات جديدة عن طريق إعادة تصميم هيكلها، ومحاولاتها إشراك العاملين فيها في وضع السياسات بصورة أكبر، واستحدثت نظام حلقات الجودة وابتداع حوافز جديدة للجودة الفردية والجماعية الملموسة ومئات الأساليب التي تركز على تحقيق غاية واحدة هي تحسين الأداء<sup>(١)</sup>.

### مشكلة البحث :

مع التطور المستمر والمتزايد لبناء بيئات مهنية بالإنترنت وتنوع نظم الإدارة من التصميم والإنتاج والمعالجة بأدوات وعمليات وعناصر تقنية تتوافر في هذه النظم لتصميم استراتيجيات تعتمد على أنماط تفاعلية مختلفة يتم من خلالها تحسين إنجاز الإدارة وتحقيق أهدافها، لذا يعد التعامل مع أنماط التفاعل داخل نظم الإدارة التعليمية من أهم الكفايات اللازمة في مجال التعلم، ولأنها من أهم الأدوات التي يتفاعل من خلالها المعلم والمتعلم لتحقيق الأهداف ويعد حسن اختيار نمط التفاعل الملائم للإدارة من المهام الضرورية التي تضمن تحسين الأداء بهذه النظم.

ويمثل الأداء عنصراً هاماً في التنظيم المهني للمؤسسة باعتباره المحرك له، و يمثل المقياس للحكم على فعالية الأفراد في المؤسسات، فالأداء في المؤسسة نظرياً أو تطبيقياً استقطب العديد من الدراسات والبحوث كانت تهدف إلى تدقيق مفهومه، ورغم ذلك لم يتمكن الباحثون حتى الآن من تقديم مفهوم محدد ومتفق عليه لهذا المصطلح، وعدم الدقة هذه لم

(١) ناصر محمد إبراهيم السكران: المناخ التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي دراسة مسحية على ضباط قطاع قوات الأمن

الخاصة بمدينة الرياض، رسالة ماجستير غير منشورة، قسم العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية

للعلوم الأمنية، ٢٠١٤، ص ٥٣.

تشمل المفهوم أي الجواهر فقط و إنما امتدت حتى إلى المصطلحات المستخدمة للدلالة على الأداء فكثيرا ما تستخدم بعض المصطلحات بدل بعضها البعض لتشير إلى نفس المفهوم<sup>(١)</sup>.  
في ضوء ما تقدم يمكن تحديد مشكلة الدراسة من خلال السؤال الرئيس الآتي:  
**كيف يمكن تطوير الأداء المهني لمديري مدارس التعليم الثانوي العام المصري؟**  
وينبثق منه الأسئلة الفرعية الآتية:

١. ما الأسس العلمية للأداء المهني لمدير المدارس الثانوية العامة ؟
٢. ما العوامل المؤثرة وعناصر وأبعاد الأداء المهني للمدير بالتعليم الثانوي العام؟
٣. ما الأسس العلمية لتقييم الاداء المهني لمدير المدرسة الثانوية العامة في محافظة القليوبية؟

### أهداف البحث:

يهدف البحث الحالي إلي:

١. التعرف علي الأسس العلمية للأداء المهني لمدير المدارس الثانوية العامة.
٢. دراسة العوامل المؤثرة وعناصر وأبعاد الأداء المهني للمدير بالتعليم الثانوي العام.
٣. صياغة عدد من التوصيات لتطوير الأداء المهني لمدير المدرسة الثانوية العامة.

### أهمية البحث:

تتبلور أهمية البحث الحالي في:

- تناوله قضية هامة من قضايا التربية وهي قضية التنوع في الأداء المهني للمدير بالتعليم الثانوي ودراسة واقع الأداء المهني للمدير في المرحلة الثانوية ولأهم معالم وأبعاد الأداء المهني.
- تكتسب الدراسة أهميتها من أهمية المرحلة التعليمية التي تتناولها، وهي المرحلة الثانوية بما يتضمنه ذلك من دراسة العلاقة بين الأبعاد المختلفة لمحاور وأبعاد هذه المرحلة.
- التعرف علي أساسيات وعوامل الأداء المهني للمدير والوقوف علي أوجهه القوة والضعف في الأداء المهني للمدير بالتعليم الثانوي ووضع ملامح للأداء المهني المناسب بالتعليم الثانوي.

(2)K Anders Ericsson; Enhancing the development of professional performance  
Implications from the study of deliberate practice, Florida State University, USA,  
2016,P126.

وللتوسع الناجح بالاهتمام بالأداء المهني وأبعاده فيعتبر من الموضوعات المهمة في الإدارة التعليمية لوصف بيئة العمل للأفراد التي يتأثر أسلوب تعاملها وعملها باختلاف قناعات المديرين واتجاهاتهم وسلوكياتهم نحو ممارسة الأداء المفتوح الداعم للعنصر البشري أو ممارسة أداء مغلق يركز على الإنتاجية أكثر من الاهتمام بالعنصر البشري.

### منهج البحث وإجراءاته :

تقتضى طبيعة البحث الحالي لدراسة التنوع في الأداء المهني للمدير بالتعليم الثانوي وضرورة الملاحظة وكتابة المذكرات والتقارير لذلك سيعتمد على المنهج الوصفي التحليلي حيث يهتم هذا المنهج بالتحليل للظاهرة الاجتماعية.

وفي سبيل ذلك سوف تسير إجراءات البحث علي النحو التالي :

- تأصيل إطار نظري للأداء المهني للمدير من حيث المفهوم والأنماط والمداخل الإدارية لتحسينه والمفاهيم المتداخلة معه.
- صياغة عدد من التوصيات لتطوير الأداء المهني لمدير المدرسة الثانوية العامة.

### حدود البحث:

وستمثل حدود البحث في الحدود التالية:

- الحد الموضوعي:** سيقصر البحث الحالي علي التعرف علي ملامح الواقع الحالي للأداء المهني للمدير بالتعليم الثانوي العام.
- الحد المكاني:** سيقصر البحث الحالي للتعرف اساليب تطوير الأداء المهني للمدير بالتعليم الثانوي بمحافظة القليوبية.
- الحد البشري:** سيقصر البحث الحالي علي مدرسة من المرحلة الثانوية بمحافظة القليوبية.
- الحد الزمني:** سيتمثل في زمن إجراء البحث ٢٠٢١.

### الإطار النظري للبحث:

**الأداء المهني لمدير المدرسة: Professional performance of the School**

**Manager**

ينقسم هذا المصطلح إلي مفهومين الأداء المهني ومدير المدرسة ويتضح في الآتي:

**الأداء المهني: Professional performance**

يعرف القيام بأعباء الوظيفة من مسؤوليات وواجبات بالمعدل المفروض تنفيذه من العامل الكفاء<sup>(١)</sup>، ويعرف بأنه النتائج التي يحققها الموظف في المؤسسة<sup>(٢)</sup>، وهو مسؤوليات وواجبات وأنشطة ومهام يتكون منها عمل الفرد الذي يجب عليه القيام به علي الوجه المطلوب في ضوء معدلات في استطاعة العامل الكفاء المدرب<sup>(٣)</sup>، تأدية عمل وإنجاز نشاط وتنفيذ مهمة والقيام بفعل يساعد على الوصول إلى الأهداف المسطرة<sup>(٤)</sup>، قدرة المؤسسة على الاستمرارية والبقاء محققة التوازن بين المساهمين والعمال<sup>(٥)</sup>.

وعلي هذا يمكن تعريف الأداء إجرائيا علي انه:

الانجاز والنشاط والمهام والواجبات التي يقوم المدير ومجموعة النشاطات التي تحقق الأهداف المرجوة من المؤسسة التربوية للوصول لأعلي درجات الرضا للمجتمع المنوط تقديم الخدمة له.

**مدير المدرسة: School Manager**

مدير المدرسة هو القائد التربوي الذي يشرف على تحقيق الأهداف التربوية، ويمثل النظام والأخلاق والشخصية القوية، ويقود المعلمين والطلاب، فلا بد أن يكون واجهة مشرفة وقوة يفتخر بها جميع من في المدرسة، والمدير المدرسي مثله مثل أي مدير لمؤسسة أو شركة ما عليه أن يقوم بوظائفه الخمس على أكمل وجه من تخطيط وتوجيه وتنظيم ورقابة وتقويم<sup>(٦)</sup>.

(١) احمد زكي بدوي: معجم المصطلحات للعلوم الإدارية، ٢٠٠٠، ص ٧٦.

(٢) محمد عبد الغني هلال: مهارات إدارة الأداء، مركز تطوير الأداء والتنمية للنشر والتوزيع، ط ٥، القاهرة، ٢٠١٥، ص ٦٥.

(٣) جلال رسم يونس الزبيدي: تقويم اداء المشرفين التربويين في ضوء معايير الجودة الشاملة، رسالة ماجستير، مجلة كلية التربية الاسلامية جامعة بغداد، العراق، ٢٠١٩، ص ١٤٥.

(4) Gregory Denglos: **La création de valeur**, modèles, mesure, diagnostic, édition Dunod, Paris, 2003, p6

(5) P. Druker.: **L'avenir du Management Selon Druker**, Editions village mondial, Paris, 2000, p73.

(٦) محمد عبد الله البارقي: درجة ممارسة مدير المدرسة الثانوية لمهامه مشرفا مقيما في ضوء تحديات العولمة من وجهة نظر مديري ومعلمي المرحلة الثانوية في محافظة جدة، عالم التربية، ع ٥٨، مج ١٨، المؤسسة العربية للاستشارات العلمية وتنمية الموارد البشرية، ٢٠١٧، ص ٢١٣.

ويتميز المدير محب لمهنته ومقبل عليها رغم الصعوبات والمشكلات وعادل في المعاملة والحكم ومتسامح ومرن ومتقبل للجميع بروح رياضية، مبدع ولديه خيال واسع ويشارك المعلمين والطلاب هذا الإبداع ويحمسهم أن يبدعوا مثله ويتبنى المبدعين والعباقرة في المدرسة مرح لديه حس الفكاهة وإضفاء روح لحو المدرسة وعمل مسابقات في النكات والنوادر والقصص المضحكة، متفهم أن يصغي للجميع ويقدر المواقف ويتعامل مع الجميع بصدق ورحب ويعطي كل من الطالب والمعلم حقوقهم ويعرفهم واجباتهم، متمتع بذكاء وفهم عال مناسب لمهنته الصعبة ومتمتع بالصحة الجسدية والعقلية وبمظهر مناسب وصوت مسموع وقوي ومتغير النبرة حسب طبيعة الموقف الذي يتعرض له<sup>(١)</sup>.

ويمكن التعريف اجرائياً بأنه الشخص الذي يتصف بكونه قيادي مبدع ومفكر بارع يمتلك مهارات تخطيطية وتنظيمية، ولديه حس ديمقراطي فاعل يترجم في مقدرته على إتاحة الفرص للعاملين معه للمساهمة في تطوير العمل وتجديده.

ومن هنا يظهر لنا أن مفهوم الأداء المهني للمدير متشعب ويمكن التعبير عنه إجرائياً انه: السلوك والواجبات والنشاطات التي يقوم بها المدير داخل المؤسسات التربوية للوصول للأهداف المخطط لها مسبقاً ومتفق عليها مع العاملين وتحقيقها لصالح المجتمع.

### التعليم الثانوي العام: General Secondary Education

يعد التعليم الثانوي العام مرحلة وسطى بين مرحلتى التعليم الأساسى بحلقته التعليم الابتدائى والإعدادى والتعليم العالى من حيث البناء أى أنه يقع بين مرحلتى الطفولة والرشد طبقاً لنوعية المتعلمين ويقع بين مرحلتى المعرفة النظرية والمعرفة العملية والتطبيقية.

تعليم في مدرسة ثانوية تضم طلاباً ما بين سن ١٢ - ١٨ سنة تقريباً وتدرس فيها المواد بصورة أكثر توسعاً مما هي عليه في المدرسة الابتدائية<sup>(٢)</sup>.

وهي تمثل المرحلة الثانية من مراحل التعليم قبل الجامعي ومدة الدراسة بها ثلاث سنوات، ويشترط فيمن يقبل بمدارس الثانوية العامة أن يكون حاصلًا على شهادة إتمام الدراسة

(١) عبد اللطيف فهد عبد اللطيف السعيد: القيادة الريادية لدى مديري المدارس الثانوية بدولة الكويت وعلاقتها بالتميز

المؤسسي من وجهة نظر المعلمين، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم التربوية،

الأردن، ٢٠١٩، ص ٩٨.

(2) Ageli Sarkez; **Dictionary of educational and psychological terms**, The seventh of april University Publication, J.A.L, 1997, P 184-185.

بالتعليم الأساسي، وتكون المفاضلة بين المتقدمين على أساس عاملي السن والمجموع الكلي للدرجات على مستوى المحافظة، وتهدف مرحلة التعليم الثانوي العام لإعدادهم للتعليم العالي والجامعي أو المشاركة في الحياة العامة والتأكيد على ترسيخ القيم الدينية والسلوكية والقومية<sup>(١)</sup>.

#### أولاً: مفهوم الأداء المهني وعناصره:

الأداء المهني يمثل الوسيلة التي من خلالها يشبع الفرد متطلبات المهنة التي يؤديها بعد توصيفها ورضاه على تأديتها، ومنه يمكن أن نستخلص هذه النتائج الخاصة بالأداء المهني وهي:

- الأداء خلاصة إنجاز الموظف لمهامه الموكلة له.
- عملية تحويل الحوافز والخبرات والكفاءة والوعي للمخرجات والإنجاز بدون أخطاء وبجودة.
- محصلة التفاعل بين كل من الدافعية والجهد والخبرات والكفاءة.
- سلوك موجه نحو تحقيق أهداف المؤسسة<sup>(٢)</sup>.

وهو عبارة عن قدرة العامل على القيام بمهام وواجبات ومسؤوليات المهنة المحددة له بأقل وقت وكلفة لتحقيق أقصى درجة من الإنتاج في ظل بيئة تنظيمية متكاملة تتصف بمناخ ملائم وجيد للعمل وتوفير التعليمات الإدارية بهيكل تنظيمي وبالاعتبار كافة المتغيرات المحيطة<sup>(٣)</sup>.

وهو درجة تحقيق وإتمام المهمات المكونة لمهنة الفرد، وهو يعكس الكيفية التي يحقق الفرد متطلبات المهنة، وغالبا ما يحدث لبس وتداخل للنتائج بين الاداء والجهد فمثلا الفرد قد يبذل جهدا كبيرا في الاستعداد لمهمة، ولكنه يحصل على نتائج منخفضة فالجهد المبذول عاليا بينما الأداء منخفض<sup>(٤)</sup>.

(٣) جمهورية مصر العربية: قانون التعليم (١٣٩) لسنة ١٩٨١م وتعديلاته، المواد ١، ٢، ٣، ٢٢، مطابع وزارة التربية والتعليم، القاهرة، ٢٠٠٨.

(1) Damian Hodgson; Putting on a professional performance performativity, subversion and project management, University of Sheffield, UK, 2014, P45.

(٢) داليا صبري يوسف غنيم: متطلبات بناء القدرات المؤسسية لتحسين الاداء المهني للأخصائيين الاجتماعيين بالجمعيات الاهلية، رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية الخدمة الاجتماعية، جامعة بني سويف، ٢٠١٩، ص

(3) Julia Evetts; The concept of professionalism: Professional work, professional practice and learning, Chicago, USA, 2016, P99.

ثانياً: علاقة الأداء المهني بالمفاهيم الأخرى ومحدداته وأنواعه:

- ولارتباط مفهوم الأداء بالفعالية والكفاءة ومدى النجاح في تحقيق الأهداف المحددة يمكن توضيح مدى هذا الارتباط فيما يلي:
- الكفاءة: يقصد بها العمل بأية صورة دون وجود فاقد في الموارد سواء كانت هذه الموارد بشرية، مادية مالية معلوماتية، لذلك فالإدارة الناجحة هي التي تتجنب المواقف التي تؤدي الى ضياع موارد المؤسسة المختلفة أنواعها، فالمدير الكفاء هو الذي يوظف ويستثمر موارد مؤسسته بسياسة الحزم والحكمة.
  - الفعالية: تشير الفعالية إلى مدى تحقيق الأهداف المرغوبة من استخدام الموارد وإدارتها بشكل جيد، ومن أمثلة هذه الأهداف نجد تحقيق أقصى ربح والتوسع في أسواق ورضا العاملين<sup>(١)</sup>.
  - الإنتاجية: يشير لأكبر قدر ممكن من الأهداف باستخدام قدرة المؤسسة بأقل موارد فالمؤسسة التي تحقق أهدافها بأقل موارد تكون فعاله وإذا تحقق الاثنان معا الفعالية والكفاءة فإنها منتجه<sup>(٢)</sup>.
  - الأهداف: وهي حالات نهائية تسعى المؤسسة لتحقيقها يجب أن تتضمن الخطة الناجحة قائمة من أهداف تسعى لتحقيقها وقد تكون هذه الأهداف استراتيجية أو أداء العمل اليومي للمؤسسة
  - والعلاقة بين الفعالية والكفاءة فالفعالية والكفاءة تعني أداء الأعمال الصحيحة بطريقة صحيحة وترتبط الفعالية بالقيادة بقيم ومبادئ وتنمية وتطوير وبالإدارة بتخطيط وتنظيم وإدارة الوقت.
- ويتكون الأداء المهني من عناصر أساسية فلا يتحدث عنه دونها ويعود ذلك لفعاليتها في قياس وتحديد مستوى أداء الفرد داخل المؤسسة كأنشطة العمل والعلاقة بينها والتصميم

(٤) التهامي البكري أحمد: كفاءة الأداء المهني للأخصائيين الاجتماعيين العاملون بإدارات الضمان الاجتماعي، رساله دكتوراه غير منشورة، كلية الخدمة الاجتماعية، جامعة أسوان، ٢٠١٨، ص ١٣٢.

(5) LK Sindberg; Elements of a successful professional learning community for music teachers using comprehensive musicianship through performance, Minnesota, USA, 2016, P-p12-23.

المناسب للعمل والمواصفات المطلوبة في الفرد الذي يؤدي العمل ومتطلبات الوظيفة وبيئة العمل.

من خلال ما سبق يمكن القول بأن عناصر الأداء المهني يمكن تلخيصها كما يلي:

- الفرد من حيث ما يمتلكه من معارف وخبرات وقدرات وسمات شخصية تشكل أداءه.
- الوظيفة من حيث ما تتصف به من متطلبات وتحديات وما يتعلق بها من سلطات ومسؤوليات.
- الموقف ويشمل البيئة التنظيمية كمناخ العمل والإشراف والهيكل التنظيمي والجانب الفيزيقي<sup>(١)</sup>.

ويتكون الأداء من مجموعة من العناصر أهمها:

- المعرفة بمتطلبات الوظيفة كالمعارف والمهارات الفنية والمهنية والخلفية والمجالات المرتبطة بها.
  - نوعية الاداء: ما يدركه الفرد عن عمله والرغبة والمهارات والقدرة على التنظيم والتنفيذ دون أخطاء.
  - كمية الاداء المنجز: مقدار العمل المنجز في الظروف العادية ومقدار سرعة هذا الإنجاز.
  - المثابرة والثوق: وتشمل الجدية والتفاني والقدرة على تحمل مسؤولية العمل و الانجاز في الوقت المحدد، وحاجة الموظف للإرشاد والتوجيه من قبل المشرفين<sup>(٢)</sup>.
- ويمكن تقسيم الاداء المهني علي اساس عدة معايير علي النحو التالي:

أ- حسب معيار المصدر يقسم الأداء المهني إلى:

- الأداء الداخلي: ويطلق عليه أداء الوحدة مهنيًا بما تملكه المؤسسة من الموارد و ينقسم إلى أداء الموارد البشرية مهنيًا وهو أداء أفراد المؤسسة باعتبارهم المورد الاستراتيجي القادر على صنع القيمة وتحقيق الأفضلية التنافسية من خلال إدارة مهاراتهم، والأداء التقني يتمثل في قدرة المؤسسة على استعمال استثماراتها بشكل فعال، والأداء المالي ويتمثل في فعالية الوسائل المالية المتاحة لدي المؤسسة.

(1) L Arnold; Assessing professional behavior: yesterday, today, and tomorrow, Academic Medicine, PhD, USA, 2015, P129.

(2) B Alexander; Pedagogical model for developing the professional readiness of cadets studying at higher education institutions affiliated with the GPS of the MChS with the use, Walden University, Minnesota, USA, 2015, P44.

- الأداء الخارجي: هو الأداء الناتج عن المحيط الخارجي بالمؤسسة والتي لا تتسبب فيه ولكن المحيط الخارجي ينتجه، فهو بصفة عامة يظهر في النتائج الجيدة التي تحصل للمؤسسة كارتفاع كفاءة المنتج وتعكس على الأداء سواء بالإيجاب أو بالسلب ويفرض على المؤسسة تحليل نتائجها ويتعلق الأمر بمتغيرات حسابية يمكن قياسها وتحديد أثرها<sup>(١)</sup>.
- ب- حسب معيار الشمولية يقسم الأداء إلى نوعين هما الأداء الكلي والأداء الجزئي:
  - الأداء الكلي ويتمثل في الإنجازات التي ساهمت فيها جميع الإدارات والأقسام والأفرع للمؤسسة وحققتها، ولا ينسب هذا الإنجاز إلى أي عنصر من دون مساهمة باقي العناصر ويمكن الحديث عن كيفية وصول المؤسسة لأهدافها كالاتمرارية والشمولية والرياح والنمو كما أن الأداء للمؤسسة في الحقيقة هو نتيجة تفاعل وتكامل أداء أدارتها الفرعية<sup>(٢)</sup>.
  - الأداء الجزئي: وهو الذي يتحقق على مستوى الإدارات الفرعية للمؤسسة، وينقسم بدوره إلى أنواع تختلف باختلاف المعيار المحدد لتقييم أداء المؤسسة، وينقسم حسب المعيار المهني إلى أداء مالي وأداء الأفراد وأداء الموارد وأداء وشكل الإنتاج وأداء وأهمية التسويق<sup>(٣)</sup>.

### ثالثا: أبعاد الأداء المهني:

- نعنى بأبعاد الاداء المهني أداء الفرد للعمل والقيام بالأنشطة والمهام المختلفة التي يتكون منها عمله ويمكننا أن نميز ثلاثة أبعاد للأداء وهي : الجهد المبذول، كمية الجهد، نمط الأداء.
- كمية الجهد: هو مقدار الطاقة البدنية أو العقلية التي يبذلها الفرد خلال فترة زمنية محددة وتقيس سرعة الأداء أو كميته في خلال فترة معينة معبرة عن البعد الكمي للطاقة المبذولة.
  - الجهد المبذول : وهو مستوى الأعمال ولا يهتم بسرعة الأداء أو كميته بل نوعيته وجودته ويقيس مطابقة الإنتاج للمواصفات وخلوه من الأخطاء لتقيس درجة الإبداع والابتكار للأداء.

(3) Richard A.Friedman; Burnout in teachers: Shattered dreams of impeccable professional performance, New Jersey, USA, 2013, P133.

(١) مهني ياسين: دور وظيفة الرقابة في تحسين الأداء الإداري في المنشآت الرياضية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة بسكرة، الجزائر، ٢٠١٨، ص ١٩٨.

(2) Sharon L.; Ongoing professional performance evaluation: advanced practice registered nurse practice competency assessment, Boston University, USA, 2016, P233.

• نمط الأداء: هو أسلوب بذل الجهد في العمل والتي يؤدي بها الفرد أنشطته وعلى أساسه يمكن قياس التزامن لممارسة وأداء تحركات أو أنشطة أو مزيج التحركات والأنشطة معا في العمل الجسماني، وتقاس الطريقة التي يتم الوصول بها لحل أو اتخاذ قرار في مشكلة أو الأسلوب لإجراء دراسة<sup>(١)</sup>.

ولقد لقي الأداء المهني اهتماما كبيرا من قبل المفكرين والباحثين وأصحاب المؤسسات وذلك على اعتبار أنه الركيزة التي يقوم عليها الإنتاج وتحقيق الأهداف التنظيمية.

#### رابعا: أنواع الاداء المهني والعوامل المؤثرة فيه:

الأداء المهني يمكن تصنيفه وتقسيمه كغيره من الظواهر الإدارية علي حسب عدة معايير مثل المصدر والشمولية ويقسم الأداء المهني حسب معيار المصدر إلى نوعين :

- أداء مهني داخلي: وهو أداء الوحدة وما تملكه من موارد بشرية وأفراد باعتبارهم المورد الاستراتيجي لصنع القيمة وتحقيق الأفضلية التنافسية بإدارة مهاراتهم، والأداء التقني يتمثل في القدرة على استعمال استثماراتها بشكل فعال، والأداء المالي هو فعالية استخدام الوسائل المالية للمؤسسة.

- أداء مهني خارجي: الناتج عن المحيط الخارجي لا تتسبب فيه المؤسسة، فيظهر في النتائج الجيدة للمؤسسة كارتفاع كفاءة المنتج وتنعكس عليه بالإيجاب أو بالسلب، وتحليل نتائجها بمتغيرات حسابية يمكن قياسها وتحديد أثرها<sup>(٢)</sup>.

وعلي حسب معيار الشمولية يقسم الأداء المهني إلى نوعين هما الكلي والجزئي.

- فالأداء المهني الكلي: إنجازات جميع الإدارات والأقسام والأفرع، ولا ينسب لأي عنصر بدون مساهمة الباقي والوصول للأهداف كاستمرارية والشمولية والرياح والنمو بتفاعل أداء الإدارات<sup>(٣)</sup>.

(٣) أحمد محمد شعبان: نموذج استراتيجي متعدد الأبعاد لتقييم أداء منشآت المراجعة : دراسة تطبيقية، رسالة

ماجستير غير منشورة، كلية التجارة، جامعة القاهرة، ٢٠١٥، ص ١٦٧.

(١) عادل عشي: الأداء المالي للمؤسسة قياس وتقييم، رسالة دكتوراه غير منشورة، معهد الاقتصاد، جامعة بسكرة،

الجزائر، ٢٠٢٠، ص ٥-٦.

(٢) عمر محمد تومي الشيبلي: علم النفس الإداري، ط٥، الدار العربية للكتاب، طرابلس، ٢٠١٧، ص ٥٦.

- والأداء المهني الجزئي: يتحقق على مستوى الإدارات الفرعية للمؤسسة، وينقسم بدوره إلى أنواع تختلف باختلاف المعيار المحدد للتقييم، وينقسم حسب المعيار الوظيفي إلى أداء مالي وأداء الأفراد وأداء الموارد وأداء وشكل الإنتاج وأداء وأهمية التسويق.
- وهناك عوامل عديدة ومتنوعة يمكن أن تؤثر على الأداء المهني بعضها داخلي والآخر خارجي فيزيد من قيمة مؤشرات الأداء الأعلى أو الأدنى ويصعب حصرها وتناولها جميعا، ولتحقيق منهجية سليمة في تقييم وتقويم الأداء المهني فالعوامل المؤثرة داخلية وتقنية:
- العوامل الداخلية: تتمثل العوامل الداخلية في مختلف المتغيرات الناتجة عن عناصر المؤسسة الداخلية وتؤثر على الأداء المهني وتمكن المدير للتحكم فيها ويحدث متغيرات تسمح بزيادة آثارها الايجابية وتقليل آثارها السلبية وهذه العوامل والمتغيرات تخضع لسيطرة المؤسسة<sup>(١)</sup>.
- العوامل التقنية: وهي مختلف القوى والمتغيرات التي ترتبط بالجانب التقني والتكنولوجي في المؤسسة وتضم نوع التكنولوجيا سواء المستخدمة في الوظائف الفعلية أو المستخدمة في معالجة المعلومات، ونسبة الاعتماد على الآلات بالمقارنة مع عدد العاملين، وتصميم المؤسسة من حيث القاعات الورش والتجهيزات والآلات، ونوعية المنتج وشكله ومدى مناسبه لسوق العمل، والتوافق بين منتجات المؤسسة ورغبات طالبيها، ونوعية المواد في الإنتاج ومستويات التكلفة الفعلية والموقع الجغرافي للمؤسسة<sup>(٢)</sup>.
- الهيكل التنظيمي: وهو الإطار الرسمي الذي يحدد درجة التخصص وتقسيم العمل بين الإدارات والأفراد، وعدد المجموعات الوظيفية، وكذلك عدد المستويات الإدارية ومدى تباينه الأفراد لهذا المستوي وما هي سلطات ومسؤوليات كل منهم وكيف يتم التنسيق بين وحداتهم أو أقسامهم<sup>(٣)</sup>.

(3)Pavlik Philip; Performance Factors Analysis--A New Alternative to Knowledge Tracing, Paper presented at the 14th International Conference on Artificial Intelligence in Education, Brighton, UK, 2014, P7.

(٤) منى غنيم: العوامل المؤثرة في الرضا الوظيفي لدى أخصائي الاعلام التربوي، رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية التربية النوعية، جامعة بورسعيد، مصر، ٢٠٢٠، ص ٩٤.

(١) مي فاروق صدقي : متطلبات تطوير أداء المشرف التربوي في ضوء فلسفة الكايزن (التحسين المستمر)، رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية التربية، جامعة اسيوط، ٢٠١٩، ص ١٩٩.

- الموارد البشرية: وهي القوى والمتغيرات التي تؤثر على استخدام المورد البشري وتضم الأفراد والعاملين ونظام الاختيار والتعيين والتدريب والتأهيل والتنمية ونظام الأجور والمكافآت ونظم تقييم الأداء.
- العوامل الخارجية: مجموعة المتغيرات والقيود والمواقف التي تحيط بالمؤسسة وليس لها رقابة عليها وبالتالي قد تؤثر بشكل مباشر أو غير مباشر في أنشطة وقرارات المؤسسة وتخرج عن نطاق سيطرتها، ومنها العوامل السياسية كعلاقة المؤسسة بالمتغيرات السياسية تشمل القرارات السياسية كالحرب والتأميم والحظر على نشاط بعض المؤسسات والتغييرات السياسية والأنظمة وتؤثر على أداء المؤسسة، والعوامل الاقتصادية كمعدلات الفائدة والتضخم والبطالة والأجور وتوفر الطاقة وتكلفتها، والعوامل الاجتماعية وهي التركيبة السكانية والتوزيع الجغرافي والأنماط الاستهلاكية والتعليم، والعوامل التكنولوجية وهي معدلات الإنفاق على البحوث والتطوير لوسائل الاتصالات والمعلومات والاختراعات وغيرها من القوى التي تساهم في حل المشكلات من خلال التقنيات الحديثة، والعوامل البيئية والتشريعية وهي قوانين تنظم علاقة المؤسسة بالعاملين والقوانين المرتبطة بالبيئة التي تعمل على حمايتها والمحافظة عليها من التلوث والقوانين الخاصة بالدفاع عن حقوق العاملين<sup>(١)</sup>.

#### خامسا: ما هية تقييم الأداء المهني وأهدافه:

- لإدراك جميع أبعاد عملية التقييم للأداء المهني نستعرض مجموعة من التعاريف:
- الدراسة والتحليل لأداء بالمؤسسة والعمل والسلوك والتحركات في العمل للوقوف على مدي كفاءتهم في القيام بأعمالهم، والحكم على إمكانية النمو والتقدم للفرد في المستقبل وتحمله للمسؤوليات الأكبر وترقيته لوظيفة أخرى اعلي ويستخلص من هذا أن التقييم يهتم بأداء الفرد وناتج أعماله من ناحية وسلوكه وتصرفاته من ناحية أخرى، وأن التقييم هو الوقوف على مدي نجاح الفرد في وظيفته حاليا ومدي نجاحه و ترقيته في المستقبل لوظيفة اكبر.
- العملية التي يتم بها تقييم ومعايرة جهود الافراد بشكل متوازن ومتسم بالإنصاف وتحفيزهم بقدر ما يعملون وينجحون، وذلك بالاستناد لمعدلات الاداء بمقارنة أدائهم لتحديد مستوى كفاءتهم داخل المؤسسة، ويتم بها معرفة بشكل موضوعي ودون تحيز على جهود الافراد و

(2)S,Kraus;Entrepreneurial teams, definition and performance factors, University of Massachusetts, USA ,2018, P231.

بالتالي تحفيزهم بصفة عادلة ومنصفة على ما يعملون و ينتجون، وعملية التقييم تخضع لمعايير أداء وأسس للمقارنة<sup>(١)</sup>.

- عملية دورية ومستمرة تجمع بين المدير المباشر والافراد حيث يتم عرض والنتائج المتحققة والمناقشة حول تنمية الفرد والمؤسسة والعاملين، ويوضح ان عملية التقييم عملية مستمرة تتكرر كل فترة محددة مسبقا حسب قوانين المؤسسة والوظيفة، وتتمركز هذه العملية على تقييم أداء الفرد على مستوى وظيفته، ومقارنة نتائج أداءه مع الأهداف الموضوعه مسبقا من طرف القائم بعملية التقييم والعاملين الخاضعين لعملية التقييم، فعملية التقييم لا تكتفي بالمعلومات السابقة وتتخطاها إلى الآمال المستقبلية للفرد التي تتعلق بتنمية قدرات الفرد ذاته أو بتنميته المهنية من تدريب وترقيه وتطوير شكله المهني، وعملية التقييم تقوم على التواصل والحوار بين القائد والعاملين لزيادة الثقة بين الطرفين<sup>(٢)</sup>.

- وعملية التقييم هي الصفة الرسمية في المؤسسة والتي تعبر عن مناطق القوة ومناطق الضعف في الأفكار التي تعطىها الأفراد للوظائف التي كلفوا بإنجازها والقيام بها ويظهر من ذلك ان عملية التقييم هي عملية إدارية ذات طابع رسمي ومنظم، وهي عملية ايجابية ليس لكشف العيوب فقط وتهتم بمناطق القوة فيه ليتمكن الفرد من الأداء بكفاءة لمصلحة الفرد والمؤسسة معا، ويقارن بين القائم وما يجب والحكم عليه ويستخدم المعايير لتقييم مدى الدقة والفاعلية، وتقدير القيمة والكمية والهدف من نوعية العمل المقيم صالحا أم فاسدا ناجحا أم فاشلا بالتحليل والتفسير بالعوامل والظروف المؤثرة على العمل<sup>(٣)</sup>.

تعد عملية تقييم الأداء المهني من الأنشطة المهمة التي تمارسها إدارة الموارد في المؤسسة وعند قيامها بعملية التقييم تستهدف تحقيق الأهداف التالية :

- الأهداف على مستوى المؤسسة :

(1) D Madan,; New measures for performance evaluation, The Review of Financial Studies, Vol, 22, Is 7, 2019, PP 25–26.

(٢) سامح عبد الرازق شعبان : تحليل و تقييم استراتيجية التخصص المهني للمراجع الخارجي واثره على جودة الاداء المهني في خدمات المراجعة، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين، ٢٠١٠، ص ١٣٤.

(3)C Schmid; A performance evaluation of local descriptors, IEEE Transactions on Pattern Analysis and Machine Intelligence ,Vol 27, Issue10, 2014, P112.

من الأهداف التي تسعى الإدارة تحقيقها من عملية التقييم في المؤسسة الترابط بين الأهداف التنظيمية وسلوكيات العاملين لتنفيذ الإستراتيجية بالمعايير المحددة لنظام التقييم ويستجيب للتغيير في المؤسسة وتحسين المحيط البيئي للعمل، فعملية تقييم الأداء المهني توضح أساليب المؤسسة لتحسين العلاقات بين الافراد وهو الوسيلة لتنمية وزيادة التواصل والترابط بين الأفراد والمؤسسة، ويصعب ذلك للمؤسسات ذات النظم التقليدية والسلطوية والبيروقراطية، وتساعد المعايير الموضوعية على إعداد خطط جيدة للرقابة والمتابعة بوجود بيانات مرتبة ومستمرة على الأداء المهني تحتوي نقاط القوة والضعف فيحسن العملية الرقابية والمتابعة، وتحديد التكاليف وإمكانية ترشيد الإنتاج والتوظيف بالربط بين العائد والتكلفة والمعدلات الحقيقية للأداء من خلال دراسة تحليلية للعمل ومستلزماته، وتقويم البرامج والأساليب للإدارة بمثابة الوظيفة التي تراجع وتتابع باقي الوظائف عند ملئى جميع الأنشطة كالترتيب والتحفيز والترقية والتخطيط، وتوفير المعلومات والبيانات للقرارات والمساعدة في قياس الكفاءة الإنتاجية<sup>(١)</sup>.

- الأهداف على مستوى الافراد:

لتنمية الإحساس بروح الارتباط بتوليد الاقتناع بأن الجهود التي تؤدي في المؤسسة تحت عملية التقييم فيجتهدون للفوز بالمكافئة وتجنب العقوبة، وقياس الأداء المهني يعتبر الهدف الأكثر تداول في العديد من أنظمة التقييم الموجودة في العديد من المؤسسات التربوية وقياس مستوى أداء الافراد مقارنة بمعايير خاصة مرتبطة بتوثيق الوظيفة من المهام المستمرة والأهداف السنوية ومقارنة بتحفيز عام في حالة التقييم النقطة المحض، ولتطوير قدراتهم ومواهبهم تساعد عملية التقييم على استغلال مهارات وقدرات العاملين بشكل أفضل مستقبلا خاصة وأن مفهوم المهارات أصبح جوهر العمل داخل المؤسسات التربوية مما جعل الإدارة تهتم كثيرا جدا في استراتيجيتهم نحو تطوير كفاءات ومهارات أفرادها، فإمداد الإدارة بمعلومات وبيانات عن أدائهم بالمقارنة مع ما كان متوقعا منهم، وتساعد عملية

(1)Keeney RL; Evaluating the performance of an ERP system based on the knowledge of ERP implementation objectives, Cambridge University, UK, 2017, P221.

التقييم على تحديد مجموعة الأساليب المناسبة لتطوير سلوك الافراد وتطوير بيئتهم المهنية بأساليب علمية مستمرة<sup>(١)</sup>.

#### سادسا: عناصر تقييم الاداء المهني وأنواعه:

عناصر التقييم للأداء المهني يتكون أي نظام من عدة عناصر تعبر عنه وتفسره ونظام تقييم الأداء بالمثل له العديد من العناصر التي تعبر عنه والعناصر المكونة لنظام تقييم الأداء تبدأ بتحديد الغرض فمن المسئول والتوقيت والمعايير والطريقة واستخدام النتائج ونشر النتائج ويوضح عناصر التقييم والممارسة التطبيقية ويبدأ بتحديد الغرض والعناصر المؤثرة والمسئول وتوقيت ومعايير التقييم، ونشر النتائج لاستخدامها في الوظائف الإدارية المختلفة<sup>(٢)</sup>.

ولعملية تقييم الأداء المهني داخل المؤسسات التربوية أهميتها فتتم من خلال البرامج والاستراتيجيات الإدارية لتطويرها مما يعود بالنفع علي الأداء في المؤسسة ولهذه العملية أنواع مختلفة لخدمة المؤسسة لتنمية الأداء وتعود بالنفع علي عمليات التعلم والتعليم في المؤسسات نذكر منها:

أ- التقييم التركيبي Structural evaluation: ويحدث أثناء تطوير البرنامج أو تحسينه ويهدف لخدمة الإدارة وتطوير البرنامج بالاستفادة من التغذية الرجعية لنتائج التقييم لاستخدامها للتحسين وتبقى النتائج للمؤسسة، والمقيمين من المؤسسة أو من خارجها أو المزج بينهما.

ب- التقييم التحصيلي Achievement evaluation: ويتم إجراءه بعد البرنامج وهو مرافق لخدمة اتخاذ القرار أو خدمة هيئة خارجة عن النظام أو البرنامج مثل هيئات تمويل أو وحدة معينة ويكون القائمين علي التقييم من خارج المؤسسة لضمان النزاهة<sup>(٣)</sup>.

ت- التقييم الذاتي Self-evaluation: لتقييم أداء العمليات وتحديد التحسينات المطلوب تنفيذها

(2)D Reibstein; The impact of business objectives and the time horizon of performance evaluation on pricing behavior, University of Pennsylvania, USA, 2013, P99.

(٣) غادة صبرى حامد: شروط ومتطلبات الترخيص للعمل بمهنة التعليم، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة المنصورة، ٢٠١٤، ص ٢١١.

(١) محمود حسن محمد: الرعاية الاجتماعية، ط ٦، مكتبة القاهرة الحديثة، القاهرة، ٢٠١٦، ص ٣٤٥.

وتحديد مصادر العيوب في العمليات لمنع الأخطاء وتحديد كفاءتها وفعاليتها وفرص التحسين.

ث- تقييم الإدارة Management evaluation بدون القياس لا توجد طريقة للتأكيد أن المؤسسة تحقق القيمة المضافة لأهدافها بكفاءة وفعالية<sup>(١)</sup>.

#### سابعا : فوائد تقييم الاداء المهني ومجالاته:

تظهر أهمية عملية تقييم الأداء الوظيفي من خلال المجالات التي يستخدم فيها وهي كالتالي:

- تخطيط الموارد البشرية : إن فعالية التقييم وأسس نجاحه يساهم بشكل واضح في تخطيط الموارد البشرية سيما أن المؤسسة تعتمد مقاييس الأداء دوريا أو سنويا لتحديد مدى الحاجة المستقبلية للموارد المتاحة لديها وحاجيتها الفعلية للقوى البشرية في السوق وهذا من شأنه أن يرتبط بتقرير وتحديد السياسات التنظيمية، بدءا باستقطاب موارد بشرية الكفاءة واختيارها وتعبئتها وتدريبها وتطويرها واستثمارها وقدرتها بكل فعالية لذا فإن تخطيط ووضع السياسات التشغيلية والتطويرية والتدريبية يرتبط بالأسس السلمية لعملية التقييم أداء الأفراد العاملين.

- تحديد الاحتياجات التدريبية: من خلال التقييم يتم تحديد احتياجات الموظفين من التدريب ومن ثم قياس فاعلية البرامج التدريبية، وتستخدم تقارير قياس الكفاءة والأداء في تشخيص نقاط القوة والضعف لدى الموظفين، وبالتالي معرفة المجالات التي تنقصهم فيها الكفاءة وفي ضوء ذلك يتقرر مدى حاجتهم إلى التدريب ونوع البرنامج التدريبي الذي يلائمهم ومدته ومكانه.

- تحسين الأداء وتطوره : إن عملية التقييم تساهم بشكل فعال في تحسين الأداء وتطوره، إذ أن عملية التقييم تساعد الإدارة العليا بالمؤسسة في معرفة وتحديد نقاط القوة والضعف لدى الأفراد العاملين بها، لذا فإن التقييم من شأنه أن يؤثر الجوانب المرتبطة بالأفراد من حيث القوة والضعف وبالتالي يؤدي إلى تطويرها وتحسينها، مما ينعكس أثره إيجابيا على الأداء العام للعاملين في تحقيق أهداف المؤسسة.

(٢) باتريك تونسيند، جون جيبهاردت():كيف تحقق الجودة؟، ترجمة فريق بيت الأفكار الدولية بأمريكا، الرياض، مؤسسة المؤتمن للتجارة، ط٤، ٢٠١٨، ص٢٠٥.

- تحديد مشاكل ومعوقات العمل : يساهم تقييم أداء العاملين بتوفير الفرص المناسبة لمعرفة الإدارة العليا بمكان الخلل أو الضعف المطبقة في العمل.
- إنجاز عملية النقل والترقية : قبل ترشيح أي فرد للترقية من الضروري العودة إلى سجل التقييمات التي حصل عليها في السنوات السابقة، فالترقية تعني تغيير وتوسيع في مسؤولياته، مما يتطلب التأكد من تمتع المترشح بمؤهلات تسمح له بالترقية.
- الانضباط والمعاقبة : يتطلب تعرض أي فرد لعقوبة ما إلى تثبيت ذلك في ملفه ومراعاتها في تقييمه السنوي فإذا ثبت تقصير فرد ما في حماية الأجهزة التي يستخدمها وتعرض إلى عقوبة ما بسبب ذلك فهذا يثبت في تقييمه لتلك السنة بالإضافة إلى حفظ التفاصيل في ملفه الاعتيادي.
- رفع الروح المعنوية للعاملين: فالتقييم يخلق الثقة للمرؤوسين برؤسائهم ونشوء علاقة قائمة على أساس من التفاهم بين الإدارة والعاملين وكما يؤدي إلى تقوية ورفع الروح المعنوية لديهم.

#### المجالات التي تستخدم فيها وظيفة قياس وتقييم الأداء المهني :

تعتبر النتائج النهائية للتقييم المهني للمدير وأدائه المهني من النتائج المهنية المهمة فتستطيع الإدارة المهنية استغلالها بالعديد من الاستخدامات، ومجالات استخدام نتائج تقييم الأداء المهني في:

١. تحديد صلاحية المدير الجديد فبين التقييم درجة الكفاءة لديه من خلال اختباره أثناء العمل الفعلي مما يساعد على اتخاذ قرار التثبيت أو التسريح .
٢. الاسترشاد بالتقويم عند النقل والترقية فيحدد الأفراد الذين يستحقون الترقية أو تنزيل الدرجة .
٣. تحديد مستوى الأداء المطلوب والاحتياجات التدريبية وبيّن التقييم نقاط الضعف والقوة لديه وفي ضوء ذلك يتم تحديد الدورات التدريبية الملائمة .
٤. الاسترشاد بالتقويم عند منح المكافآت فيحدد التقييم الأفراد الذين يستحقون المزايا والعلاوات حسب درجة إتقانهم لأعمالهم .
٥. الحكم على مدى سلامة الاختيار والتعيين .
٦. تحسين المستوى الاشرافي .

٧. الاسترشاد بالتقويم لإعادة النظر في تحليل العمل .

٨. الاسترشاد بالتقويم لإعادة النظر في سياسات وأدوات السلامة المهنية .

ثامنا: طرق تقييم الاداء المهني ومعوقاته والمشكلات المرتبطة بها:

#### أ- طرق تقييم الاداء المهني:

هناك طرقاً لتقييم الأداء المهني ولكل طريقة مزاياها وعيوبها منها ميزان القياس المتدرج وترتيب الموظفين بطريقة الترتيب العام والطريقة الزوجية وطريقة المقالة وطريقة الأحداث الجوهرية وطريقة التوزيع الجبري والطريقة القصصية وطريقة الاختيار الجبري وطريقة قائمة العبارات الموزونة وميزان القياس السلوكي المثبت وميزان السلوكيات المتوقعة وميزان الملاحظة السلوكية وطريقة التعلم وطريقة ٣٦٠ درجة تغذية مرتدة والإدارة بالأهداف وتقييم الأداء عن طريق المحللين النفسيين ومراكز التقييم<sup>(١)</sup>.

#### ب- المعوقات والمشكلات المرتبطة بتقييم الاداء المهني :

وتصاحب عملية تقييم الأداء المهني صعوبات ومشاكل تؤثر على فعاليتها وتنقسم إلى مشكلات المقيم ومشكلات طريقة التقييم ومشكلات عن قصور في سياسات الموارد البشرية.

- المشكلات المرتبطة بالمقيم: تأثير الهالة حيث يعتمد في حكمه على أداء المرؤوس على أساس افتراضي خاطئ يعتمد على إنطباعه الشخصي عن الفرد المقيم فيقوم بتقييمه من غير دراسة فعلية لنواحي القوة أو الضعف في أدائه أو في سماته الشخصية، فالفرد الممتاز والتميز في عمل معين يكون كذلك في بقية الأعمال ويعمم حكمه على الجوانب الأخرى المتعلقة بالسلوك أو الأداء المهني، وتأثير الحداثة بمقاييس أداء غير دقيقة فيقع المقيم تحت تأثير أداء وسلوك المرؤوس في الفترة التي سبقت التقييم سيئا أم جيد فيتأثر به لأنه أكثر تذكرا عن الأداء والسلوك السابق<sup>(٢)</sup>.

(١) سهير عثمان عبد الحليم : استخدامات الصحفيين المصريين لصفحات تقييم الاداء المهني علي شبكات التواصل الاجتماعي ورؤيتهم لحدود الاستفادة منها في تصحيح الممارسات المهنية اللامعيارية، رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية الإعلام، جامعة القاهرة، ٢٠٢٠، ص ٨٧.

(2) CR McConnell,; The manager's approach to employee performance problems, University of Buffalo, New York., USA, 2013 , P156.

- المشكلات المرتبطة بالمقيم كعدم رضاء المرؤوسين عن دقة وعدالة نظام قياس كفاءة أدائهم ويرجع ذلك إلى إعتقاد العاملين بعدم دقة وعدالة هذا النظام، والنقد الذى يوجهه الافراد لنظام تقييم الأداء يحدث أثرا مضادا في صورة إنخفاض في الإنتاجية ولجوئهم إلى وسائل دفاعية وإلقاء اللوم على نظام تقييم الأداء باعتباره نظاما غير دقيق وغير عادل وصعوبة قياس الصفات الشخصية وسلوك الافراد تجاه الرؤساء والزملاء وجمهور المراجعين فتتطلب خبراء في هذا المجال لتحليل الدقيق سواء لسمات الشخصية أو سلوك الافراد فنجد أن بعض الطرق الحديثة في تقييم الأداء تعتمد على المحللين النفسيين وعزوف المرؤوسين عن التظلم خوفا من المشاكل من رؤسائهم ويؤدى إلى الحد من العدالة وموضوعية التقييم، فإن رأيهم في التقييم يكون إيجابيا فهناك فرصة لتوضيح رأيهم في نتائج التقييم وذلك لخوفهم من العواقب السلبية التي تحدث عند أبداء الرأي في نتائج التقييم<sup>(١)</sup>.
- المشكلات المنبثقة عن قصور في سياسات الموارد البشرية والتي تؤثر بطريقة مباشرة أو غير مباشرة في تقييم الأداء المهني للأفراد فعدم التوصيف الدقيق للوظائف وما يترتب على ذلك من سوء اختيار الأفراد وإنخفاض مستوى أدائهم، فلكى يتم إختيار الأفراد على أساس سليم لابد من إجراء تحليل للوظيفة وتوصيف للوظيفة ووضع متطلبات الوظيفة فعدم إجراء توصيف وظيفي غير دقيق للوظائف تؤدى إلى عدم وضع الشخص المناسب في المكان المناسب فالأداء المتوقع يتوقف على القدرة على الأداء والرغبة فيه الأداء فالإختيار السيء للأفراد يؤثر على القدرة على الأداء ويترتب على ذلك إنخفاض الروح المعنوية وارتفاع الغياب والشكاوى ويؤثر سلبا على أداء المؤسسة ككل<sup>(٢)</sup>.

(3) Vincent L. Barker; Linking top manager attributions to strategic reorientation in declining firms attempting turnarounds, University of Kansas, USA, 2017, P33.

(١) محمود عبد الفتاح رضوان : مهارات بناء وتحفيز فرق العمل، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة، ٢٠١٢،

**نتائج البحث:**

- يشجع المدير المرؤوسين على إبداء آرائهم واقتراحاتهم عند القرار والتعرف علي حاجاتهم وينظر لهم كفريق العمل ووحدة واحدة بوضع خطط طويلة الأجل ويرفع مكانتهم حاضرا ومستقبلا بالتخطيط.
- يشجع المدير المبادرات الناجحة ويحفزها بالتخطيط ويشترك العاملين في تحديد التوجهات المستقبلية.
- يطرح المدير أفكار لمناقشتها وتحديد الصلاحيات والسلطات وكيفية إشباع الحاجات وتحديد الافراد للإنجاز وتحقيق المخرجات هو الخطوة الأولى في طريق الإصلاح واتخاذ القرارات والتطوير.
- يخصص المدير وقتا لدراسة طرق جديدة للعمل والوصول لأفكار مبدعة ومزيد من الأساليب العلمية واستغلال وتطوير الموارد ويمنح صلاحيات بالتفويض وتحديد المدخلات والعمليات والمخرجات.
- يشارك المدير المرؤوسين في التخطيط وتطوير الموارد البشرية ويهتم بالمقومات المادية والبشرية ويتبنى الاقتراحات لتحقيق الأهداف وتحليل المشكلات وتحديد المزايا والعيوب ووضع خطط طويلة.
- يتقيد المدير بحرفية الأنظمة والقوانين كعملية متكاملة بالتوفيق بين المخرجات وسوق العمل وينظر للمشكلات علي أنها متجددة والعاملين في حاجة للدورات التدريبية والتنمية المهنية للتطوير.

**توصيات البحث:**

- يجب علي المدير اعطاء فرص للمرؤوسين لإبداء آرائهم واقتراحاتهم والتعرف علي حاجاتهم وتكوين فريق عمل كوحدة واحدة لوضع خطط طويلة الأجل ويرفع مكانتهم حاضرا ومستقبلا بالتخطيط.
- عمل مبادرات للتخطيط والمشاركة وتحديد التوجهات المستقبلية وطرح أفكار لمناقشتها وتحديد الصلاحيات والسلطات وإشباع الحاجات وتحديد الافراد للإنجاز واتخاذ القرارات والتطوير.

- ابتكار طرق جديدة للعمل والوصول لأفكار مبدعة ومزيد من الأساليب العلمية واستغلال الموارد المتاحة ومنح صلاحيات بالتفويض والاهتمام بالمدخلات والعمليات والمخرجات.
- المشاركة في التخطيط وتطوير الموارد البشرية والاهتمام بمقومات العمل كالموارد المادية والبشرية وتبني الاقتراحات لتحليل المشكلات وتحديد المزايا والعيوب ووضع خطط طويلة لحل المشكلات.
- تطوير الأنظمة والقوانين للتوفيق بين المخرجات وسوق العمل وينظر وحل المشكلات وعقد دورات تدريبية للتنمية المهنية والبشرية لاستغلال الإمكانيات.
- تبني فكر استراتيجي جيد ورؤية للتطوير ونشر ثقافة التقييم وإعطاء الحريات والالتزام بالمعلومات.
- الالتزام بالديمقراطية وعدم الاعتماد علي الأمر والنهي وتوزيع الأدوار بالإمكانيات وبالمشاركة والتعاون ومتابعة الاقتراحات لجودة الأداء المهني والالتزام بالأنماط الحديثة للإدارة في عالم متغير.
- تطوير نظام تقييم الأداء المهني بتحديد طبيعة ونوعية الأداء ووضوح الرؤية والمتابعة والتوجيه لإنجاز الأعمال وتلاءم النظم والقوانين للتحسين ليكون القدرة التنافسية وتوفير احتياجات سوق العمل.

## المراجع العربية:

- (١) نايف علي صالح الأبرط: تصور مقترح لتطوير الأداء الاداء المهني لأعضاء هيئة التدريس في الجامعات اليمنية في ضوء تكنولوجيا التعلم، رسالة ماجستير، مجلة كلية التربية، اليمن، ٢٠١٩.
- (٢) ناصر محمد إبراهيم السكران: المناخ التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي دراسة مسحية على ضباط قطاع قوات الأمن الخاصة بمدينة الرياض، رسالة ماجستير غير منشورة، قسم العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، ٢٠١٤.
- (٣) احمد زكي بدوي: معجم المصطلحات للعلوم الإدارية، ٢٠٠٠.
- (٤) محمد عبد الغني هلال: مهارات إدارة الأداء، مركز تطوير الأداء والتنمية للنشر والتوزيع، ط٥، القاهرة، ٢٠١٥.
- (٥) جلال رسم يونس الزبيدي: تقويم اداء المشرفين التربويين في ضوء معايير الجودة الشاملة، رسالة ماجستير، مجلة كلية التربية الاسلامية جامعة بغداد، العراق، ٢٠١٩.
- (٦) محمد عبد الله البارقي: درجة ممارسة مدير المدرسة الثانوية لمهامه مشرفا مقيما في ضوء تحديات العولمة من وجهة نظر مديري ومعلمي المرحلة الثانوية في محافظة جدة، عالم التربية، ع ٥٨، مج ١٨، المؤسسة العربية للاستشارات العلمية وتنمية الموارد البشرية، ٢٠١٧.
- (٧) عبد اللطيف فهد عبد اللطيف السعيد: القيادة الريادية لدى مديري المدارس الثانوية بدولة الكويت وعلاقتها بالتميز المؤسسي من وجهة نظر المعلمين، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم التربوية، الأردن، ٢٠١٩.
- (٨) جمهورية مصر العربية: قانون التعليم (١٣٩) لسنة ١٩٨١م وتعديلاته، المواد ١، ٢، ٣، ٢٢، مطابع وزارة التربية والتعليم، القاهرة، ٢٠٠٨.
- (٩) داليا صبري يوسف غنيم: متطلبات بناء القدرات المؤسسية لتحسين الاداء المهني للأخصائيين الاجتماعيين بالجمعيات الاهلية، رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية الخدمة الاجتماعية، ٢٠١٩.
- (١٠) التهامي البكري أحمد: كفاءة الأداء المهني للأخصائيين الاجتماعيين العاملين بإدارات الضمان الاجتماعي، رساله دكتوراه غير منشورة، كلية الخدمة الاجتماعية، جامعة أسوان، ٢٠١٨.

- (١١) مهني ياسين: دور وظيفة الرقابة في تحسين الأداء الإداري في المنشآت الرياضية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة بسكرة، الجزائر، ٢٠١٨.
- (١٢) أحمد محمد شعبان: نموذج استراتيجي متعدد الأبعاد لتقييم أداء منشآت المراجعة : دراسة تطبيقية، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التجارة، جامعة القاهرة، ٢٠١٥.
- (١٣) عادل عشي: الأداء المالي للمؤسسة قياس وتقييم، رسالة دكتوراه غير منشورة، معهد الاقتصاد، جامعة بسكرة، الجزائر، ٢٠٢٠.
- (١٤) عمر محمد تومي الشبيلي: علم النفس الإداري ، ط٥، الدار العربية للكتاب، طرابلس، ٢٠١٧.
- (١٥) منى غنيم :العوامل المؤثرة في الرضا الوظيفي لدى أخصائي الاعلام التربوي، رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية التربية النوعية، جامعة بورسعيد، مصر، ٢٠٢٠.
- (١٦) مي فاروق صدقي : متطلبات تطوير أداء المشرف التربوي في ضوء فلسفة الكايزن (التحسين المستمر)، رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية التربية، جامعة اسيوط، ٢٠١٩.
- (١٧) سامح عبد الرازق شعبان: تحليل وتقييم استراتيجية التخصص المهني للمراجع الخارجي واثره على جودة الاداء المهني في خدمات المراجعة، رسالة ماجستير غير منشورة، فلسطين، ٢٠١٠.
- (١٨) غادة صبرى حامد: شروط ومتطلبات الترخيص للعمل بمهنة التعليم، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة المنصورة، ٢٠١٤.
- (١٩) محمود حسن محمد: الرعاية الاجتماعية، ط ٦، مكتبة القاهرة الحديثة، القاهرة، ٢٠١٦.
- (٢٠) باتريك تونسيند، جون جيهاردت :كيف تحقق الجودة؟، ترجمة فريق بيت الأفكار الدولية بأمريكا، الرياض، مؤسسة المؤتمن للتجارة، ط٤، ٢٠١٨.
- (٢١) سهير عثمان عبد الحليم : استخدامات الصحفيين المصريين لصفحات تقييم الأداء المهني علي شبكات التواصل الاجتماعي ورؤيتهم لحدود الاستفادة منها في تصحيح الممارسات المهنية اللامعيارية، رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية الإعلام، جامعة القاهرة، ٢٠٢٠.
- (٢٢) محمود عبد الفتاح رضوان : مهارات بناء وتحفيز فرق العمل، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة، ٢٠١٢.

## المراجع الاجنبية:

- Gregory Denglos: La création de valeur, modèles, mesure, (١)  
diagnostic, édition Dunod, Paris, 2003.
- P. Druker,: L'avenir du Management Selon Druker, (٢)  
Editions village mondial, Paris, 2000.
- Ageli Sarkez; Dictionary of educational and psychological (٣)  
terms, The seventh of april University Publication, J.A.L, 1997.
- Damian Hodgson; Putting on a professional performance (٤)  
performativity, subversion and project management, University of  
Sheffield, UK, 2014.
- Julia Evetts; The concept of professionalism: Professional (٥)  
work, professional practice and learning, Chicago,USA, 2016.
- LK Sindberg; Elements of a successful professional (٦)  
learning community for music teachers using comprehensive  
musicianship through performance, Minnesota, USA,2016.
- L Arnold; Assessing professional behavior: yesterday, (٧)  
today, and tomorrow, Academic Medicine, PhD, USA, 2015.
- B Alexander; Pedagogical model for developing the (٨)  
professional readiness of cadets studying at higher education institutions  
affiliated with the GPS of the MChS with the use, Walden  
University, Minnesota, USA, 2015.
- Richard A. Friedman; Burnout in teachers: Shattered dreams (٩)  
of impeccable professional performance, New Jersey, USA, 2013.
- Sharon L.; Ongoing professional performance evaluation: (١٠)  
advanced practice registered nurse practice competency assessment,  
Boston University, USA, 2016.
- Pavlik Philip; Performance Factors Analysis--A New (١١)  
Alternative to Knowledge Tracing, Paper presented at the 14th  
International Conference on Artificial Intelligence in Education,  
Brighton, UK, 2014.
- S, Kraus;n Entrepreneurial teams, definition and (١٢)  
performance factors, University of Massachusetts, USA ,2018.

- D Madan,; New measures for performance evaluation,The (١٣)  
Review of Financial Studies, Vol, 22, Is 7, 2019.
- C Schmid; A performance evaluation of local descriptors, (١٤)  
IEEE Transactions on Pattern Analysis and Machine Intelligence ,Vol  
27, Issue10, 2014.
- Keeney RL; Evaluating the performance of an ERP system (١٥)  
based on the knowledge of ERP implementation objectives, Cambridge  
University, UK, 2017.
- D Reibstein; The impact of business objectives and the time (١٦)  
horizon of performance evaluation on pricing behavior, University of  
Pennsylvania, USA, 2013.
- CR McConnell,; The manager's approach to employee (١٧)  
, University of Buffalo, New York ,USA, 2013.performance problems
- Vincent L. Barker; Linking top manager attributions to (١٨)  
strategic reorientation in declining firms attempting turnarounds,  
University of Kansas, USA, 2017.
- K Anders Ericsson; Enhancing the development of (١٩)  
professional performance Implications from the study of deliberate  
practice, Florida State University,USA, 2016.