

أساليب تطوير أداء العاملين بالمؤسسة التعليمية
دراسة تحليلية

إعداد

د/ عبد الحميد عبد الفتاح شعلان

مدرس التربية المقارنة والإدارة التعليمية

كلية التربية - جامعة بنها

أ.د/ محمد حسن رسمي

أستاذ التربية المقارنة والإدارة التعليمية

كلية التربية - جامعة بنها

ولييد جمال فالح سعود

أساليب تطوير أداء العاملين بالمؤسسة التعليمية دراسة تحليلية

إعداد

أ.د/ محمد حسن رسمي	د/ عبد الحميد عبد الفتاح شعلان	وليد خالد فالح سعود
أستاذ التربية المقارنة والإدارة التعليمية كلية التربية - جامعة بنها	مدرس التربية المقارنة والإدارة التعليمية كلية التربية - جامعة بنها	

مقدمة البحث:

تصنف عمليات تطوير أداء العاملين بالمؤسسة المجتمعية سواء كانت خدمية أو إنتاجية إلي مجموعتين رئيسيتين هما التطوير باستخدام منهج البحث العلمي، والتطوير خارج منظور منهج البحث العلمي، ومن خلال إجراء المقارنة بين المجموعتين يلاحظ أن المجموعة الثانية تتميز بقله تكاليفها الفنية والمادية والزمنية وارتفاع نسبة الخطأ، ولذلك وجد أن برامج التطوير للمجموعة الثانية هي المعتمدة في الدول النامية علي نطاق واسع، وعليه كان أحد أسباب محدودية نجاح هذه الدول في تحسين أداء أجهزتها الإدارية وكفاءتها اعتمادها علي هكذا برامج.

مشكلة البحث:

نظراً لأن المجتمعات المعاصرة توجد بها عدة محاولات لاستخدام مدخل أو أكثر للتطوير، تمثلت في منهج التدريب الإداري لصقل مجموعة من المهارات الإدارية للعنصر البشري، والمدخل الاستشاري في حل مشكلات الإدارة بوساطة مجموعة من المستشارين لدراسة المشكلات الإدارية وتقديم الحلول^(١)، وهناك من يرى أن هذين المدخلين (التدريبي والاستشاري) محدودا الفاعلية لمجموعة من الأسباب والتي من أبرزها ابتعاد الإدارة العليا عن التدريب، وعدم أخذ الظروف البيئية في الحسبان، والاعتماد علي مجموعة الخبراء الأجانب في حل المشكلات، والإهمال الكامل لعملية التخطيط^(٢)، لذا فقد ارتكز تطوير أداء العاملين علي منطلقات فكرية مثل^(٣):

- ١- مجموعة الأفكار العلمية: التي تقول إن أهمية المبادئ إنما تظهر في نتائجها العلمية، وأن النتائج العلمية تتحقق فقط باتخاذ قرارات علمية صائبة، لهذا فتطوير أداء العاملين لا بد له أن يقوم علي الممارسة الجيدة. (٤)

٢- مجموعة الأفكار السلوكية: التي تفترض أن الإدارة تعني عمليات إنجاز الأعمال بواسطة الآخرين ومع الآخرين، ومن أساليب تطوير أداء العاملين التي بالإمكان استخدامها في مجال التأثير علي الاتجاهات السلوكية للإداري هو أسلوب التدريب الذي يهدف إلي تطوير جوانب معينة من المهارات الإنسانية.

٣- مجموعة الأفكار الرياضية: التي تفترض أن واجب المديرين الأساسي هو اتخاذ القرارات، وأن عملية اتخاذ القرارات يجب أن تكون منطقية، ومقننة وتطوير أداء العاملين في هذه الحالة يحتاج إلي التأكيد علي جوانب التدريب والتعليم الكمي وبناء النماذج واستخدام الحاسب الآلي.

وبناء علي ماسبق، يري الكثير من الباحثين ومنظري الإدارة أن الأسلوب الأمثل لعملية تطوير أداء العاملين يتمثل في استخدام أسلوب المدخل المتكامل، حيث يركز هذا الأسلوب علي مجموعة من الأسس والتي من أبرزها مايلي^(٥):

- ١- تطبيق جهود التطوير الدافعة لتحسين الأداء الإداري علي المدى الطويل.
 - ٢- ينبع التطوير من رغبة حقيقة داخل المؤسسة في تحسين الأداء الإداري.
 - ٣- تهدف عمليات التطوير إلي إكساب المديرين مهارات تشخيص المشكلات، واتخاذ القرارات إلي جانب المهارات السلوكية.
 - ٤- اختلاف عملية التطوير من منظمة لأخرى تبعاً لخصائصها المميزة.
 - ٥- التطوير ينظر إلي المؤسسة ككل متكامل مكون من مجموعة من الأجزاء.
- وبناء على ما سبق يمكن صياغة مشكلة البحث في السؤال الرئيس التالي:
- ما أهم أساليب تطوير أداء العاملين بالمؤسسة التعليمية في الوقت الحاضر، وينتفرع عنه التساؤلات الفرعية التالية:

- ما فلسفة أداء العاملين بالمؤسسة التعليمية؟
- ما أهداف تقييم أداء العاملين بالمؤسسة التعليمية؟
- ما أهم استخدامات تقييم أداء العاملين بالمؤسسة التعليمية؟
- كيف تطور أداء العاملين بالمؤسسة التعليمية؟

أهداف البحث:

يستهدف البحث الحالي طرح أهم أساليب تطوير أداء العاملين بالمؤسسة التعليمية في الوقت الحاضر، وكيفية استخدام هذه الأساليب وفق ظروف المؤسسة وإمكاناتها المتاحة، وذلك من خلال مايلي:

- التعرف على فلسفة أداء العاملين بالمؤسسة التعليمية.
- الكشف عن أهداف تقييم أداء العاملين بالمؤسسة التعليمية.
- الوقوف على أهم استخدامات تقييم أداء العاملين بالمؤسسة التعليمية.
- التعرف على كيفية تطوير أداء العاملين بالمؤسسة التعليمية.

منهج البحث:

يستخدم البحث الحالي المنهج الوصفي حتى يحقق أهدافه وي طرح رؤيته العلمية ويجب عن تساؤلاته البحثية.

أولاً: ماهية أداء العاملين وفلسفته:

ينظر إلي الأداء علي أنه سلوك وظيفي هادف لا يظهر نتيجة قوي أو ضغوط نابعة من داخل الفرد فقط، ولكنه تفاعل وتوافق بين القوي الداخلية للفرد والقوي الخارجية المحيطة به^(٦)، كما ينظر إليه علي أنه ما يفعله الفرد نتيجة الاستجابة لمهمة معينة قام بها من تلقاء نفسه أو فرضها عليه الآخرون، وهذه الاستجابة تحدث تغييراً في البيئة نتيجة لتحويل المدخلات التنظيمية سواء كانت مواد أولية أو آلات وغيرها إلي مخرجات سواء كانت سلع أو خدمات بمواصفات فنية ومعدلات محددة.^(٧)

ويمكن النظر إلي الأداء علي أنه يمثل الناتج الذي يحققه الموظف عند قيامه بأي عمل من الأعمال حيث يعبر عن المجهود الذي يبذله الفرد في تنسيق عمله لإنجاز مهام وظيفته في أقل وقت ممكن وأقل مجهود مبذول^(٨).

وعلي هذا فإن الإداء عبارة عن:

- جهد يسعي إلي تحقيق أهداف الوظيفة ومن ثم أهداف المؤسسة ككل.

- جهد يهدف إلي تحويل المدخلات الخاصة بالمؤسسة إلي عدد من المخرجات ذات مواصفات محددة بأقل تكلفة ممكنة.
- سلوك وظيفي هادف يظهر نتيجة تفاعل وتوافق بين القوي الداخلية للفرد والقوي الخارجية المحيطة به.
- سلوك يهدف إلي تحقيق نتيجة واستجابة تتكون من أفعال وردود أفعال.
- محصلة تفاعل بين ثلاثة محددات رئيسة هي الدافعية الفردية، بيئة العمل، القدرة علي إنجاز العمل.
- يرتبط الأداء بعوامل خارجية تتضمن مناخ العمل والعلاقة بالزملاء والرؤساء والتجهيزات المكتبية وملائمة مكان العمل ومستوي ضغوط العمل.
- يرتبط الأداء بعوامل داخلية تتضمن قدرات ومهارات الفرد واستعداداته واتجاهاته نحو العمل ورضاه الوظيفي.
- يرتبط الأداء بالعوامل الوراثية والبيئية والوسط الثقافي المحيط بالفرد ونوع التعلم والخبرات المكتسبة. (١)

وتأسيساً علي ما سبق فإن عناصر الأداء يمكن أن تتمثل في التالي: (١٠)

- المعرفة بمتطلبات الوظيفة وتشمل المهارة والمعرفة الفنية والخلفية العامة عن الوظيفة والمجالات المرتبطة بها.
- نوعية العمل وتتمثل في إدراك الفرد وإلمامه بالعمل الذي يمارسه بما يتفق مع ميوله الشخصية وقدراته البدنية والعقلية مع التركيز علي المؤهل العلمي.
- كمية العمل وتشمل حجم العمل المنجز في الظروف العادية وسرعة الإنجاز.
- المثابرة والتفاني في العمل وتعني القدرة علي تحمل المسؤولية وإنجاز الأعمال في مواعيدها ومعرفة الإشراف والتوجيه، وتصوير الأخطاء، وتقييم النتائج.

وهناك من يطرح عناصر الأداء في العناصر التالية (١١):

- كفايات الموظف وتشمل خصائص الفرد أي ما يملكه من معلومات ومهارات واتجاهات وقيم.
- متطلبات العمل وتركز علي ما تتطلبه الوظيفة من المهام والمسئوليات وأساليب القيادة ونظام الحوافز.

▪ بيئة التنظيم وتمثل بما يخص بيئة المؤسسة التي يعمل به الموظف سواء كانت عوامل داخلية أو عوامل خارجية، ويمكن الإشارة إلي أن عناصر الأداء ينظر إليها في الفكر الإداري الحديث علي أنها تشمل مايلي^(١٢):

- الموظف ويعني مايملكه من معرفة ومهارات واهتمامات وقيم واتجاهات وودافع.
- الوظيفة وتركز علي ما تتطلبه الوظيفة من متطلبات وتحديات.
- الموقف ويمثل كل مايتعلق بالبيئة التنظيمية التي يعمل بها الموظف مثل مناخ العمل والأنظمة الإدارية والهيكल التنظيمي.

وتأسيساً علي ماسبق يعد الأداء بمثابة سجل بالنتائج المحققة علي مدي فترة محددة مثل يوم أو أسبوع أو شهر أو سنة، سجل يجسد سلوكاً عملياً يؤدي لدرجة من بلوغ الفرد أو الفريق للأهداف المخططة - أي درجة الإنجاز - بكفاءة وفاعلية، أما الكفاءة فهي القدرة علي الاستخدام الكفاء للموارد المتاحة من خلال خفض أو تحجيم الفاقد بها، وذلك من خلال استخدام الموارد بالقدر المناسب وفق معايير محددة للجدولة والجودة والتكلفة، وأما الفاعلية فتتمثل في القدرة علي تحقيق أهداف المؤسسة من خلال حسن أداء الأنشطة المناسبة، ودون أن يتعارض ذلك مع المصلحة المجتمعية، بمعنى آخر هل يُحسن العاملون وفرق العمل والمديرون أداء مايجب أن يؤدي لتحقيق الأهداف، أم أن هناك أنشطة أخرى تؤدي دون داع أو مبرر؟ من ناحية أخرى فإن كانت المؤسسة فاعلة لكنها لا تراعي الاستخدام الرشيد لمواردها في سعيها لبلوغ أهدافها فإن الأداء سيكون معيباً.

ويمكن اعتبار الأداء سلوكاً من حيث أنه الطريقة التي يؤدي بها الفرد أو الفريق، ويعتبار أن السلوك يفرز أفعالاً تمثل ناتج الجهد الجسمي و/ أو الذهني المبذول، أي أن السلوك يمثل المدخلات، بينما النتائج تمثل المخرجات، وحيث يمكن تقييم الجهد بحد ذاته بعيداً عن النتائج، فقد يبذل شخصاً جهداً كبيراً سليماً لكنه لا يبلغ الهدف المخطط (لا يحقق الناتج المطلوب) لأسباب خارجة عن إرادته أو بسبب أحداث عشوائية، ومن المهم تحديد ما إن كان الهدف من قياس الأداء هو تقييم السلوك الفردي أو الجماعي، أو تقييم نتائج هذا السلوك (الأداء).

وتكمن أهمية الاتفاق علي تعريف الأداء في أن ما لا يمكن تعريفه لا يمكن قياسه. وللأداء الفردي وحتى المؤسسي معايير متعددة إلي جانب الكفاءة والفاعلية، مثل الإنتاجية والجودة والربحية والنمو ورضاء العملاء ورضاء العاملين، وتتنوع هذه المعايير بين كمية ونوعية، أما الكمية فمن أمثلتها قدر الناتج وتكلفته ووقت إنتاجه، وابعاد المنتج أو خصائصه ذات الصبغة الكمية، وأما المعايير النوعية فهي مثل دقة فحص ملف ضريبي لممول ودقة واكتمال عناصر تقرير، ومثل خصائص سلوك موظف في تعامله مع رئيسه أو زملائه أو العملاء.

وهناك عدة مستويات للأداء، فهناك الأداء العادي أي المقبول الذي يقابل المعيار المخطط، والأداء الممتاز الذي يفوق هذا المعيار، والأداء المتدني الذي لا يبلغه ويتأثر أداء الفرد كموظف بعدة عوامل منها: مدى وجود معيار أو أكثر يُقاس عليه الأداء، موضوعية المعيار الذي يقاس عليه الأداء، نمط الإشراف الذي يمارسه الرئيس المباشر، مدى توفر التدريب، مستوى قدرة الموظف علي الأداء ورغبته فيه، مدى وضوح المهمة المطلوبة، طبيعة العمل ومدى تناسبه مع خلفية وقدرات الموظف، عبء العمل ومدى تناسبه مع طاقة الموظف، مدى مناسبة ظروف العمل المادية (مثل الإضاءة والتهوية والضوضاء والنظافة وساعات العمل...)، مدى مناسبة الحافز أو الحوافز المتاحة ومدى تماسك فريق العمل الذي يعمل الموظف معه.

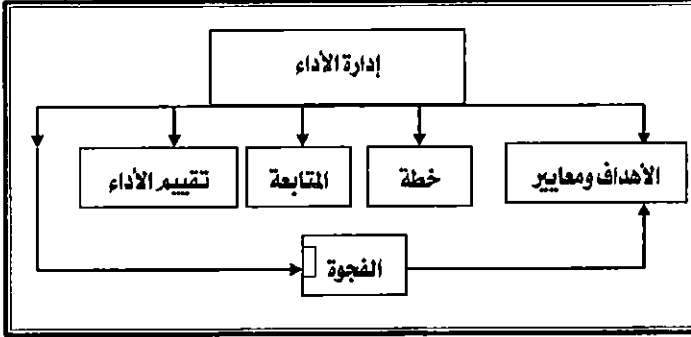
ويعكس الأداء مدى وفاء الموظف (أو الفريق) بمتطلبات العمل أو المهمة، إنه سلوك يؤدي لنتائج، وقد تكون النتائج المحققة مطابقة للأهداف المخططة أو تقل عنها أو حتي تتجاوزها، وهذا يكون وفقاً لمدى كفاءة وفاعلية الجهد المبذول لبلوغ النتائج. فقد يبذل مهندساً أو فريقاً من المصممين جهداً كبيراً في تصميم منتج معين دون تحقيق النتيجة المرجوة، وهنا نري أن الجهد كان كبيراً لكن الأداء كان منخفضاً. (١٣)

وتقتضي أساسيات الإدارة بوجوب التخطيط السليم والتوجيه والتقييم المستمرين لأداء العاملين وفرق العمل والمديرين والمؤسسات لتحديد مدى حسن التقدم نحو تحقيق أهداف المؤسسة، والإدارة في إدارتها للأداء تلجأ إلى الخطوات التالية: (١٤)

١- تصمم الأهداف ومعايير الأداء الفردية والجماعية ضمن خطة العمل.

٢- تشرف علي الأداء وتتابعه دورياً.

٣- تقيمه لتحديد مدى وجود فجوة بين الأداء المخطط أو المستهدف، وبين الأداء الفعلي وفي حالة وجود فجوة أي انحرافات عن الأداء المستهدف فهي - الإدارة - تتخذ الإجراءات التصحيحية اللازمة (التقويم)، ولعل ذلك يتضح من الشكل التالي:



شكل (١) نموذج إدارة الأداء

وإدارة الأداء هي عملية استراتيجية متكاملة ، أما كونها استراتيجية فلأنها تعني بالاعتبارات الأشمل والأطول أجلاً في أداء المؤسسة (كمحصلة لأداء وحداتها) متفاعلة مع بيئتها المحيطة (العملاء والمنافسون والموردون والمؤسسات الحكومية ... وغيرها) لبلوغ أهدافه، وأما كونها متكاملة فلأنها تهيئ تكاملاً رأسياً يربط أهداف كل من المؤسسة والفريق والفرد، بالقدرات الجوهرية اللازمة للأداء فضلاً عن التكامل الأفقي بين وظائف الإدارات التي يضمها الهيكل التنظيمي وفرق العمل المتنوعة، ناهيك عن ربط أداء الوحدات التي تضمها إدارة الموارد البشرية من اختيار وتدريب وتقييم أداء وحفز وتخطيط للمسار الوظيفي نقلاً وترقية.

وتكمن أهمية تخطيط الأداء وقياسه في أن العملاء هم الذين يقيمون هذا الأداء ويقررون ما إن كانوا سيتعاملون مع المؤسسة أم ينصرفون عنها. (١٥)

ثانياً: تقييم أداء العاملين:

يقصد بتقييم أداء العاملين والعاملات أو قياس كفاءتهم، تحليل وتقييم أنماط ومستويات أدائهم وتعاملهم وتحديد درجة كفاءتهم الحالية والمتوقعة كأساس لتقويم أي ترشيد هذه الأنماط والمستويات، وهكذا فالتقييم بما يهيئه من معلومات عن نقاط القوة والضعف من فترة لأخرى، يعد

وسيلة للتقويم (أي الترشيد والتحسين) من خلال تعظيم نقاط القوة وتضييق أو محو نقاط الضعف، معنى ذلك أن عملية تقييم أداء العاملين هي جزء من عملية أشمل للتنمية المتكاملة المستمرة لهم، تضم - ضمن ما تضم - التدريب والتطوير وتقييم الأداء والنقل والترقية، ولا تقتصر مسئولية تنمية العاملين هذه على الإدارة العليا وحدها، وإنما تشمل أيضاً الموظف أو الموظفة، وكذا الرئيس المباشر الذي يمارس التقييم، أما الإدارة فيجب أن تظمن إلي أن الفرد الذي عهد إليه بعمل محدد وتلقي قدرأ مناسباً من التدريب، يستطيع أن يعمل ويتعامل وفق الأنماط والمستويات المحددة، وأن يستخدم أدوات العمل ويتبع طرقة بالأساليب المحددة، وأما الموظف (أو الموظفة) فيجب أن يدرك فائدة تقييم الأداء من حيث توضيح نواحي قصوره - إن وجدت - ومساعدته على تداركها، وبين الإدارة والفرد موضع التقييم هناك الرئيس المباشر، الذي يقيم مرءوسيه ويتعين أن يرى في تقييم أداء مرءوسيه سبيلاً إلي تحسين أداءهم وإنتاجيتهم. (١٦)

وتتمثل أهم الأسس التي يقوم عليها التقييم الفاعل لأداء العاملين على النحو التالي (١٧):

- ١- استخدام مفاهيم ومعايير موضوعية موحدة لقياس وتقييم العاملين في العمل الواحد أو المجموعة الوظيفية المتجانسة، بما يكفل وحدة وموضوعية القياس والتقييم.
- ٢- تأصيل مفهوم أن التقييم ليس تصيداً للأخطاء أو اتهاماً أو تجريحاً لشخص الفرد، وإنما هو تعرف علي نمط ومستوي أدائه الفعلي مقارنة بالأداء المستهدف أو المفترض، لتحديد ما قد يتواجد من قصور ومساعدة الفرد علي تداركه.
- ٣- توفر نظام فعال للاتصال بين الرؤساء والمرؤوسين، علي اختلاف مستوياتهم يتيح النقل الواضح والسليم لمفهوم وأهداف ومعايير تقييم أداء المرؤوسين، وكذا نقل آراء وتبريرات المرؤوسين لرؤسائهم.
- ٤- إدراك الرؤساء والمرؤوسين لمفهوم وأهداف ومعايير التقييم وإيمانهم بفاعليتها بحيث يسهل علي الرؤساء تطبيق المعايير، ويدرك المرؤوسين موضوعيتها وفعاليتها في تمتيتهم الذاتية.
- ٥- إدراك واعتبار كل من الإيجابيات والسلبيات، بحيث لا يتم تغليب أحدهما علي الأخرى، أو إدراك السلبيات دون الإيجابيات أو العكس، ومن ناحية أخرى يمكن تغليب الإيجابيات طالما لم يدر من الموظف أو الموظفة إخلال ملموس بواجبات وأخلاقيات العمل.

- ٦- استقاء المعلومات عن أداء الأفراد من مصادرها الأصلية المعتمدة مثل الفرد نفسه ورئيسه المباشر، وعند تقييم الرئيس يمكن الاعتماد علي آراء مرؤوسيه، وذلك دون الاستماع إلي آراء أو شابات الآخرين التي قد تؤثر علي حيدة وموضوعية التقييم أو تلغيها تماماً.
- ٧- المشاركة في عملية التقييم، من خلال اشتراك المرءوس في عملية تقييمه، إما عن خلال دعوته لملء نموذج التقييم وتوضيح إنجازاته، أو من خلال مقابلة التقييم مع رئيسه كما سيرد لاحقاً، أو من خلال عرض تقييم الرئيس المباشر علي رؤسائه الأعلى لعلاج ما قد يحدث من خطأ أو تحيز في التقييم.
- ٨- يؤسس التقييم علي قياس الجدارة Competency وهي تشمل المهارات والمعارف والخبرات اللازمة للأداء.

اهداف تقييم الأداء واستخداماته:

- يمثل تقييم الأداء أساساً موضوعياً وفاعلاً في المؤسسة العصرية وذلك وفق المجالات التالية: (١٨)
- ١- تخطيط الموارد البشرية: إذا أوضحت نتائج التقييم أن قصور أداء بعض العاملين لا يرجع لقصور قدراتهم ومهارتهم بل يرجع لعدم انسجامها مع متطلبات وظائفهم، وأنهم أصلح وأفضل في وظائف أخرى.
- ٢- تقويم سياسة الاختيار: إذا تبين أن قصور الأداء أو أنماط التعامل يرجع لنقص أو ضعف في قدرات أغفل تحريها خلال عملية الاختيار، وهكذا يمكن إدراك هذه الثغرات ومنع تكرارها مستقبلاً.
- ٣- تقويم سياسة التعيين والنقل الإداري: إذا تبين أن نواحي القصور ترجع لعدم تناسب قدرات ومهارات الأفراد مع متطلبات وظائفهم.
- ٤- رسم / أو تقويم سياسة التدريب والتطوير: إذا تبين أن نواحي القصور راجعة إلي كفاءة أنشطة تدريبية مثل تحديد الاحتياجات التدريبية أو تصميم البرامج أو طرق التدريب.
- ٥- رسم / أو تقويم سياسة الأجور والحوافز: إذا تبين أن نواحي القصور ترجع لانخفاض المعنويات وضعف دوافع العمل بسبب قصور مستويات الأجور والحوافز عن مستوي أعباء الأداء، أو أن الحوافز المادية ككل تتناسب مع معدلات التحسين في أداء وتعامل الموظف.

- ٦- تخطيط سياسات وبرامج الترقية والتدرج الوظيفي: من خلال ما يكشف عنه التقييم من مهارات قيادية وتنظيمية تؤهل أصحابها للنجاح في وظائف أعلى معنوياً علي نفس المستوى، أو أعلى معنوياً ومادياً في المستوى الأعلى.
- ٧- كشف ما قد يتواجد من قصور في مهارات الاتصال لدي الرؤساء: إذا تبين قصور فهم المرءوسين لأهداف ومفهوم ومعايير التقييم وللتوجيهات بشأن الطرق والأساليب المخططة للأداء والتعامل.
- ٨- مساعدة المرءوسين موضع التقييم في التعرف علي نقاط الضعف ومجالات التقييم: وإمكانات تلافي الأولي وتعظيم الثانية.

ثالثاً: عناصر نظام تقييم الأداء:

- تتعدد عناصر نظام تقييم أداء العاملين لتشكل إطاراً متكاملأ يفيد في تقييم هذا الأداء بما يسهم في تحقيق أهداف المؤسسة، وذلك على النحو التالي: (١٩)
- ١- تحديد أهداف المؤسسة: إن الأهداف العامة للمؤسسة هي قبة جهود الإدارة والعاملين، وعلي ضوء هذه الأهداف تصاغ أهداف إدارة الموارد البشرية وباقي الإدارات الأخرى بالمؤسسة، وكذا أهداف تقييم الأداء. وعلي ذلك فإن الرؤساء علي اختلاف مستوياتهم الإدارية بالمؤسسة يقيمون مرءوسيههم علي ضوء مدي إسهامهم بأدائهم في تحقيق أهداف الإدارات التي يعملون بها. وبدون أهداف واضحة للمنظمة وأخرى محددة لكل إدارة تكون مدخلات تقييم الأداء ناقصة.
- ٢- تحديد أهداف تقييم الأداء: تمثل أهداف تقييم الأداء مرشداً للرؤساء في عملية التقييم، فإذا تمثلت هذه الأهداف في استشراف ومنع الأخطاء قبل وقوعها ومعالجتها فور وقوعها، وترشيد أداء العاملين بنصح وإرشاد وتدريب، فإنها تختلف تماماً عن أهداف مؤداها تصيد أخطاء بعض العاملين ونقل أو فصل البعض الآخر، وتوقيع جزاءات أو حرمان من حوافز للبعض الآخر. إن أهداف تقييم الأداء يجب أن تكون إيجابية بنائة.

٣- تحديد مجالات التقييم: ويقصد بذلك تحديد العناصر أو المؤشرات التي تقيس درجة

انضباط وفاعلية سلوك الفرد. ويمكن تقسيمها إلى ثلاث مجالات أو عناصر هي: (٢٠)
عناصر توضح طبيعة ودرجة الأداء الفني مثل: حجم ونوعية الأداء ودرجة السرعة والدقة فيه.
أ) عناصر توضح سمات السلوك مثل المبادأة والتعاون والحماس والالتزام، والابتكار،
ومهارات التعامل مع الرؤساء والزملاء/ أو المرؤوسين/ أو العملاء.

ب) عناصر توضح التوقعات بشأن درجة كفاءة الأداء في المستقبل.

ويمكن تحديد أهم مجالات التقييم، على النحو التالي:

أ) المهارة في أداء المهام.

ب) عدد الوحدات المنجزة بدرجة جودة معيارية محددة في فترة زمنية معينة، أو ما
يسمى بالإنتاجية.

ج) اتساع وعمق المعلومات المهنية ودرجة الاستعداد لزيادتها وتحديثها.

د) إدراك التوجيهات الخاصة بالعمل (نظم وأساليب الأداء) والالتزام بها.

هـ) مراعاة سلامة وكفاءة ما يستخدم في الأداء من أدوات أو معدات أو آلات أو مركبات.

و) الانضباط والالتزام بمواعيد الحضور والانصراف وبحدود الإجازات والمسموحات الزمنية.

ز) المبادأة والإيجابية في الأداء عموماً في المواقف العادية وغير العادية، والتفكير في

الاقتراحات الخاصة بتحسين الأداء كما ونوعاً، وتقديم أفكار مبتكرة.

ح) نمط التعامل مع الزملاء والرؤساء والمرؤوسين والعملاء، من حيث درجة التعاون

والاحترام، وإدراك الآراء والتوجيهات.

ط) الأخطاء الفنية في العمل ومدى رجوعها لعدم الانضباط أو الإهمال، أو لنقص قدرات

ومهارات معينة، أو لظروف خارجة عن الإرادة.

ي) مهارات الإتصال والقيادة وتحليل المشكلات واتخاذ القرارات (للرؤساء).

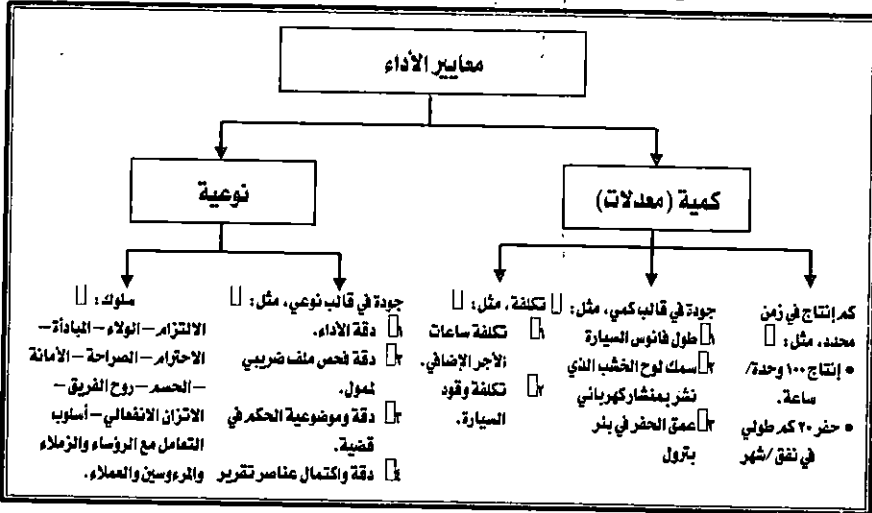
٤- تحديد معايير التقييم: فلا يمكن متابعة تقييم الأداء في غياب معايير التقييم فهذه المعايير

هي التي يقاس عليها الأداء، وهناك أربعة تقسيمات لهذه المعايير، وهي: (٢١)

أ) الجودة. ب) كمية الإنجاز في وقت محدد.

ج) التكلفة. د) السلوك.

ولعل ذلك يتضح من خلال الشكل التالي:



شكل (٢) نموذج معايير الأداء

ومن الشكل السابق يتضح أنه: لا يكفي أن يكون العامل أو الموظف متمكناً في أدائه بحيث يرتقي لمستوي الجودة المقبول لكنه ينجزه في أطول من الوقت المحدد أو المعياري، أو بتكلفة تفوق التكلفة المعيارية، ولا يكفي أن يرتقي أداءه لمعايير الجودة والتكلفة والوقت، لكنه يكون منحرفاً سلوكياً، وهكذا يجب أن تتكامل معايير تقييم الأداء بما يهيئ تقيماً متكاملاً هادفاً وفعالاً، ومن المهم إعلان معايير التقييم بشكل واضح للرؤساء والمؤوسين، بحيث تؤخذ بالاعتبار من كلا الطرفين خلال وبعد التقييم.

٥- تحديد أنسب طرق التقييم حيث تتعدد طرق تقييم الأداء كما سيرد لاحقاً ويتطلب الأمر المفاضلة بين هذه الطرق لاختيار إحداها أو بعضها بشكل متكامل بما يضمن تقيماً سليماً، فقد تعتمد منظمة طريقة التقرير السنوي (الدوري) لمقابلة الأداء الفعلي بالمعياري، مع طريقة تسجيل السلوكيات ومقابلة التقييم، إن فاعلية التقييم تتوقف لحد كبير علي فاعلية الطريقة المستخدمة وفاعلية استخدامها من جانب الرئيس المقيم أو المشتركين في التقييم.

٦- تقديم وشرح طريقة التقييم للرؤساء والمرؤوسين: يتعين إعلام الرؤساء والمرؤوسين بطريقة أو طرق التقييم التي تعتمد عليها الإدارة، إن هذا الإعلام، وما يقترن به من قبول واقتناع يهيئ أرضية مناسبة لعملية التقييم، كمل يجعل طرفي التقييم علي علم مسبق بآلية التقييم (الأهداف والمعايير والطريقة المستخدمة).

٧- تدريب الرؤساء علي طريقة أو طرق التقييم المعتمدة: فهما حسن تحديد أهداف ومجالات ومعايير وطرق تقييم الأداء، فلن تكتمل مقومات التقييم السليم دون تدريب الرؤساء علي ممارسة طريقة التقييم، ويبدو هذا أكثر أهمية ووضوحاً عند استخدام طريقة تسجيل السلوكيات ومقابلة التقييم، فإن إشراف الرئيس في تسجيل سلوكيات ليس لها شأنها أو دلالاتها أو سوء تخطيطه وإدارته لمقابلة تقييم الأداء من حيث أسلوب استقباله ومخاطبته للمرؤوس أو أن يبدأ بمناقشة السلبيات بدلاً من البدء بالإيجابيات، كل ذلك يمكن أن يهدم عملية التقييم ويجهض نتائجها من الأساس.

٨- تقييم وتقويم التقييم: إن ما يتم من عمليات تقييم للأداء يجب أن يكون موضع تقييم وتقويم، حيث يتعين تقييم مدخلات التقييم بالرئيس ومدى صلاحيته للقيادة والتقييم، والمرؤوس ومدى استيفائه لمتطلبات الأداء، والمعلومات عن المرؤوس من حيث مصادرها ومدى كفايتها ودقتها وحدائتها، ومعايير التقييم، وما إن كانت متساهلة أو معجزة أو معقولة، وكذلك يتعين تقييم الطريقة المستخدمة في التقييم ومدى فاعلية الرئيس في تطبيقها، كذلك يتطلب الأمر تقييم نتائج التقييم وتحديد مدى وفائها بأهداف التقييم.

ويمكن النظر لتقييم الأداء كنظام يتألف من مدخلات وعملية تقييم ومخرجات مع مراعاة أن مستوي جودة المخرجات يتوقف علي جودة كل من المدخلات وعملية التقييم، ولعل ذلك يتضح من الشكل التالي: (٢٢)



شكل (٢) منظومة تقييم أداء العاملين

ومن الشكل السابق يتضح أن: المدخلات تتمثل في: (٢٣)

- ١- المرءوس موضع التقييم .
- ٢- الرئيس المقيم .
- ٣- المعلومات عن أهداف المؤسسة والوحدة التنظيمية للموظف موضع التقييم وأهداف ومجالات معايير التقييم وأداء وسلوك الموظف.

أما العملية فيجسدها ما يمارسه الرؤساء في تطبيق طريقة أو طرق التقييم التي تعتمدها المؤسسة، وحيث تتكامل وتتفاعل عناصر مزيج المدخلات.

أما مخرجات تقييم الأداء بافتراض أنه كان تقييماً سليماً، فتمثل في مجموعة من النتائج الإيجابية مثل سلامة تخطيط كل من الموارد البشرية والمسار الوظيفي، وتقويم ما قد يكون من قصور في سياسات الاختيار والتعيين والتدريب والنقل والترقية والحفز ونظام الاتصال. هذا فضلاً عن ترشيد سلوكيات العاملين، والإسهام في تهيئة وتنمية فاعلية المؤسسة وقدرتها التنافسية.

وإذا وجد بعض القصور في نظام التقييم فإن ذلك يدل على وجود قصور في المدخلات أو في عمليات التقييم، وبالتالي لا يمكن توقع نتائج إيجابية، بل علي العكس ستكون النتائج سلبية، وحيث يتطلب الأمر مراجعة وتصحيح نواحي القصور في المدخلات أو في عمليات التقييم.

رابعاً: تطوير أداء العاملين بالمؤسسة التعليمية:

لاشك أن تطوير أداء العاملين له أهداف يسعى من ورائها إلي زيادة قدرات الأفراد علي الرقم الذاتية، وزيادة درجة التعاون بين الأفراد والجماعات الذين تربطهم علاقات العمل داخل المؤسسة، بالإضافة إلي إرساء قواعد الثقة بين الأفراد المكونين للجماعة المتفرعة في المؤسسة وعلي جميع مستوياتها التنظيمية^(٢٤)، ويمكن أن تتحقق مجموعة من الأهداف عبر عمليات تطوير أداء العاملين المستمرة والمتواصلة، ومن هذه الأهداف مايلي^(٢٥):

١- تحسين الأداء الإداري للعاملين في المنظمات المختلفة.

٢- رفع الروح المعنوية.

٣- زيادة قدرة المؤسسة علي التكيف مع البيئة.

٤- تحسين الكفاءة الإنتاجية للمؤسسة.

٥- ضمان الاستقرار في مجالات عمل المؤسسة.

٦- تحقيق التكامل وتقليل الصراع بين أرجاء المؤسسة.

وللوصول إلي الاهداف المنشودة من عملية التطوير، فإن تطوير أداء العاملين يمر

بمجموعة من المراحل لعل من أهمها مايلي:

■ المرحلة الأولى: الشعور بالحاجة إلي إحداث التطوير، لأن برامج التطوير من غير المعقول أن

تفرض علي المؤسسة، إذا لم تكن هناك حاجة ملحة لدي المؤسسة لإحداث التطوير.^(٢٦)

■ المرحلة الثانية: مرحلة خبير التطوير والتي تتمثل في:^(٢٧)

(أ) تحديد التوقعات الأولية لدور كل من خبراء التطوير والإدارة العليا.

(ب) الفهم الواضح لطبيعة وأهداف برنامج التطوير.

(ج) التعرف من قبل المؤسسة علي خبير التطوير وأسلوبه في العمل.

(د) الاتفاق الأولي علي طبيعة العملية المخططة ومراحلها المتنوعة.

- المرحلة الثالثة^(٢٨): وتتضمن أبعاد العلاقة بين خبير التطوير والمؤسسة، حيث تبدأ العلاقة بالوضوح وتنتهي بصياغة الاتفاق بين الطرفين لتحديد الأدوار الخاصة للطرفين والتوقعات المنتظرة منهما.
 - المرحلة الرابعة: وهي مرحلة جمع المعلومات، وترتكز علي مشاركة خبير التطوير مع أعضاء المؤسسة في جمع أكبر قدر ممكن من المعلومات والحقائق عن المؤسسة.^(٢٩)
 - المرحلة الخامسة: وهي مرحلة تشخيص المشكلة وتحديدتها.^(٣٠)
 - المرحلة السادسة: وتتضمن هذه المرحلة استخدام أساليب التطوير واستراتيجيات برامج العمل، وهناك مجموعة من البرامج التي تهدف إلي حل المشكلات وزيادة فعالية المؤسسة، ومن هذه البرامج: برامج القيادة الإدارية، وبرامج الإدارة بالأهداف، وبرامج عمليات بناء الفريق.^(٣١)
 - المرحلة السابعة: وهي مرحلة المراجعة، والمتابعة وتثبيت التطوير، وتتعلق هذه المرحلة بعملية اختيار مدى كفاءة استراتيجيات التطوير المتبعة لتحقيق النتائج المرجوة منها.^(٣٢)
 - المرحلة الثامنة: وهي مرحلة انتهاء برامج التطوير، وتعتبر هذه المرحلة عن انتهاء العلاقة بين المؤسسة وخبير التطوير، الذي قام بتنفيذ برامج التطوير، ومن الطبيعي أنه كلما زادت درجة ثبات أوجه التطوير المنفذة، انخفضت الحاجة إلي خبير تطوير أداء العاملين.^(٣٣)
- ومن خلال الإطلاع علي بعض تجارب الدول المتقدمة في مجال تطوير أداء العاملين نجد أن هناك ثراء في هذه التجارب ومن ثم يتحتم الاستفادة منها، وذلك بعد تنفيذها وتعديلها بما يتناسب من حيث المكونات والعوامل البيئية مع البيئة العربية، وثقافتها ذات الخصوصية الثقافية والدينية والاجتماعية والاقتصادية؛ فعلي سبيل المثال يمكن الاستفادة من عوامل نجاح التجربة اليابانية في تطوير أداء العاملين، والتي تمثلت بمايلي:^(٣٤)
- ١- وجود فلسفة ورؤية شمولية لعمليات التطوير يراعي فيها العوامل البيئية.
 - ٢- تحقيق درجة عالية من التنسيق بين الأجهزة.
 - ٣- رسم السياسات الأساسية لعمليّة التطوير.
 - ٤- توافر القدرات والكفاءات الإدارية في وحدات الجهاز الإداري.
 - ٥- الدعم السياسي الكامل لكافة المقترحات والتوصيات.

أما ملامح نجاح التجربة اليابانية فبرزت من خلال النتائج التي تحققت بعد إنجاز المرحلة الأولى (١٩٨٨-١٩٩٣) من خطة تطوير أداء العاملين طويلة الأمد والتي قررت الحكومة اليابانية تبنيها لمدة ربع قرن من الزمان، ومن أهم ملامحها مايلي: (٣٥)

- ١- وجود سياسات مساندة للتطوير الإداري مثل نظم الرواتب، والتأمين، والرعاية الطبية.
- ٢- امتداد عملية التطوير إلي الجانب المالي بهدف تخفيض الإنفاق والتخفيض من حدة الآثار السلبية للرقابة المالية.
- ٣- التحرر من الروتين مع تبسيط الإجراءات وإعادة النظر في القوانين.
- ٤- الاهتمام بالفتيش الإداري واعتباره أداة للتطوير الإداري بما يتميز به من الموضوعية والشمول.
- ٥- إنشاء قاعدة وشبكة معلومات متكاملة للجهاز الإداري تغطي كافة مجالات العمل الحكومي ومساندة اتخاذ القرار علي أسس علمية سليمة.

وهناك خطوات عديدة لتطوير أداء العاملين، إلا أنه يجب قبل التعرف علي هذه الخطوات أن نعرف أنواعه، حيث يوجد للتطوير عدة أنواع ينظر إليها علي أساس شامل لما تتركز عليه جهود التطوير، ويمكن عرض هذه الأنواع علي النحو التالي: (٣٦)

- ١- التطوير علي مستوي المؤسسة: ويشمل هذا النوع كل المستويات الإدارية، من خلال استخدام المسوحات لواقع التنظيم واجتماعات المكاشفة.
- ٢- التطوير علي مستوي التفاعل بين الفرد والتنظيم: ويشتمل هذا النوع علي إعادة تصميم الوظائف أو المهام، بشكل يتناسب وقدرات ورغبات العاملين، وتغيير نمط اتخاذ القرارات، وتحليل الأدوار وإتباع أسلوب الإدارة بالأهداف.
- ٣- التطوير علي نمط العمل الفردي: ويتم هذا النوع من خلال اتباع نمط المشورة والمشاركة والاستعانة بخبرات طرف ثالث.
- ٤- التطوير في العلاقات الشخصية: ويتم ذلك باستخدام التدريب المدروس، والتخطيط السليم للعمل، علي اعتباره مهنة يشغلها الفرد مدي الحياة.

وترتكز عملية تطوير أداء العاملين علي عدة استراتيجيات، أهمها: (٣٧)

- إستراتيجية العقلانية الميدانية **Empirical – Rational**: وهي تقوم علي افتراض أن العدو الرئيسي للتطوير الإداري، هو الجهل وعدم الوعي، وبالتالي فإنها تنظر للتعليم والبحوث العلمية والدراسات علي أنها العامل الرئيسي الذي تقوم عليه عملية تطوير أداء العاملين.
- إستراتيجية التثقيف والتوعية الموجهة **Normative – Reductive**: وتفترض هذه الإستراتيجية أن الحاجز الأساسي أمام تطوير أداء العاملين، ليس نقص المعلومات أو عدم توافرها، بل عدم اقتناع الأشخاص أو المؤسسة بضرورة التطوير، أو عدم رغبتهم أو خوفهم منه، وبالتالي فإن هذه العملية تزيد من توعية الأفراد، وتجعلهم يتفهمون مدي أهمية موضوع تطوير أداء العاملين، مما يجعلهم يتقبلون عملية التغيير في المؤسسة.
- إستراتيجية القوة القسرية **Power Coercive**: ويستخدم في هذه الاستراتيجية كل الأساليب والوسائل في إحداث التطوير، ويفرض التطوير علي الجهات المعنية بالقوة ويتم التغلب علي كافة أشكال المقاومة، بإستخدام العقوبات والجزاءات لكل من يخالف أو يقاوم.

ولتحديد إستراتيجية التطوير الهادفة للتغيير وتحسين الأداء لابد من تحديد مجموعة من

العوامل والعمل بناء عليها، وهذه العوامل هي (٣٨):

- ١- أهداف التطوير: وهي من أهم جوانب العملية، وعليها أن تأخذ بعين الاعتبار كلا من مضمون الأهداف وكيفية تحديدها.
- ٢- الجهة المستهدفة: ويمكن أن تكون الجهة المستهدفة من التطوير، إحدى الجهات الثلاث (الفرد، والجماعة، والمؤسسة).
- ٣- الموارد المتاحة: لابد من توافر الموارد اللازمة لأغراض التطوير والتحليل والتخطيط والتنفيذ والمتابعة ومتابعة وتقييم برامج وجهود التطوير.
- ٤- الفرص المواتية والقيود: يجب الأخذ بعين الاعتبار القيود والمحددات (القوي المضادة) التي يمكن أن تعوق عملية التطوير، مثل قلة الموارد، والمعايير والقيم السلبية الموجودة في المؤسسة تجاه أي تغيير، والقوانين واللائحة الساندة في المؤسسة.
- ٥- وسيط التطوير: وهو القائم علي عملية التطوير، وقد يكون من داخل المؤسسة أو من خارجها. (٣٩)

وكانت الجوانب التي تحتاج أية مؤسسة إلي الاهتمام بها متعددة وأساسية في تأثيرها وانعكاساتها علي كفاية الأداء الإداري ويمكن عرض هذه الأبعاد علي النحو التالي: (٤٠)

١- البعد القانوني:

لابد للإدارة عند وضع اللوائح الخاصة بالمؤسسة أن تراعي قدر الإمكان قابليتها للتطوير والمرونة بحيث تتماشى مع متطلبات التطوير والتوسع، ولا تشمل يد الإدارة في التنفيذ، لذا يجب قدر الإمكان الابتعاد عن اللوائح الجاهزة التي لا تصلح لكل زمان ومكان.

٢- البعد التنظيمي:

علي الإدارة أن تعمل علي ضرورة بناء هيكل تنظيمي بسيط وواضح بعيد عن التعقيدات وتشابك الصلاحيات، يحدد المهام والواجبات مع تحديد للصلاحيات من خلال توضيح خطوط السلطة والتقسيمات الإدارية والمستويات الوظيفية ونظام الإشراف وغيرها بحيث يسمح كل ذلك بإعادة النظر بصورة مستمرة في التنظيم من أجل مواكبة الظروف المستجدة والتطورات.

٣- البعد المادي، الفني، التكنولوجي:

وهذا يعني توافر العناصر الأساسية اللازمة من مواد أولية، ويد عاملة، ومعدات، وآلات ورأس مال وغيرها.

٤- البعد البيئي:

ويتعلق بقدرة الإدارة علي إجراء الدراسات اللازمة للشئوق المحلي والخارجي بمراعاة القيم والأعراف المحلية، والتبدل في أذواق المستهلكين واحتياجاتهم، وعقد المقارنات المتعلقة بسوق الإنتاج والمنافسة الخارجية، ومن ثم التخطيط للمستقبل ومؤثراته لتحديد حجم الإنتاج ونوعيته.

٥- البعد البشري:

ويتصل بسياسة التوظيف وتحديد احتياجات المؤسسة من القوي العاملة، واختيار العناصر القيادية ومن ثم وضع الشخص المناسب في المكان المناسب. وتطوير أداء العاملين كغيره من الأعمال يحتاج إلي أسس تضمن فاعليته، ومن ذلك الإبداع والتجديد، والعمل الجماعي، وحيث أن هناك أسساً للنجاح، ولاشك أن الروتين أصبح يشكل

الهم اليومي لموظف الدولة وللمواطن والمراجع، لذلك فإن تقديم الخدمة الإدارية علي شكلها اليومي لم يعد مرضياً، لذا لابد من التفكير في سبل ووسائل تقديم الخدمة الأفضل ذلك إن إخراج العمل وتقديمه بالشكل التقليدي وحده لم يعد كافياً، فيجب علي الإدارة أن تطور موظفيها وتجدد وتبتكر، وأن تجعل كل ذلك من أهدافها الرئيسية. (٤١)

وعلي هذا فإن الإدارة الحديثة ذات الأداء المتميز بحاجة إلي برامج تطويرية تحت علي الإبداع والتنمية؛ فعلي الموظف أن يبدع في عمله وأن لا يكتفي بالروتين، والإبداع بحد ذاته يؤدي إلي الابتكار الأمر الذي يمكن المؤسسة وكوادرها من إيجاد حلول إبداعية للمشكلات التي تواجههم بسهولة ويسر. (٤٢)، ومن جهة أخرى، أصبح من المعروف أن الفردية لم تعد مجدية في ظل عملية تطوير أداء العاملين، ولكن هذا لايعني أن يقوم بالعمل الواحد أكثر من شخص، إنما المقصود أن يعمل الجميع بروح الفريق الواحد المتفهم (٤٣)، لأن ذلك يخلق المسئولية الجماعية من خلال تنظيم العمل في جماعات، بمعنى أن القائم بالعمل ليس شخصاً واحداً بل فريق متكامل يجني ثماره ومنافعه وحوافزه علي أن لا يتم ذلك علي حساب الإبداع الفردي للموظف أو للإداري، وحتى تتمكن الإدارة من تحقيق العمل الجماعي والغاية المقصودة منه يجب أن يتم تحديد المسؤوليات والصلاحيات والحقوق والواجبات وبناء خطط التطوير بناء عليها. (٤٤)

خامساً: التدريب كوسيلة من وسائل تطوير أداء العاملين:

ولاشك أن تعقد الأمر بالنسبة للتدريب في مجال العلاقات الانسانية ان المتدرب في غير ذلك من المجالات يعود من التدريب وقد اكتسب مهارة جديدة تجعله يحس بالتميز بين زملائه كما ان زملائه يعترفون له بذلك التميز ولجأوا اليه للاستزادة من علمه وخبرته يصدق ذلك على اجتياز دورات التدريب على الكمبيوتر او قيادته، وعلى هذا وقد أصبح التأثير كامناً في الأمور التالية: (٤٥)

- المادة او الخبرة موضوع التدريب.
- الاساليب والوسائل التدريبية .
- الظروف الطبيعية المادية .
- الاطار التاريخ الاجتماعي .

ولكل من هذه الامور دوره فى نجاح العملية التدريبية كما انها تتداخل وتتفاعل جميعا فى تحديد نوعيه الاسلوب الأمثل للتدريب، ويمكن طرح أساليب وطرق التدريب على النحو التالي: (٤٦)

طرق التدريب التقليدية:

المحاضرات والمناقشات

وهى اساليب مازالت تستخدم على نطاق واسع وقد تعد ضمن اكثر الاساليب فعليه اذا كان الامر متعلقا بشق المعلومات ولذلك فإنها يندر ان يعتمد عليها بشكل اساسى فى مجال التدريب على ادارته التطوير وان لك يكن ثمة بأس فى ان يتضمن البرنامج فى نهائيه محاضره قصيرة تليها مناقشه مستفيضه لتبين اثر التدريب .

الحلقات النقاشية

وتستخدم طريقة الحلقات النقاشيه فى تدريب جماعه صغيره حيث يقوم اعضاؤها بإجراء مناقشات مشتركه حول خبره تعرضت لها الجماعه وتتكون الجماعه التدريبية فى هذه الحاله من عدد يتراوح بين عشره وعشرين فرداً على الاكثر حتى تتاح الفرصه لاشتراك كل الاعضاء فى كل جلسه تدريبيه ومن الممكن خلال البرنامج التدريبى ان تنقسم الجماعه احيانا الى مجموعات صغيره ثلاثيه او خماسيه لإتاحه الفرصه لتفاعل اكبر بين الافراد .

وتعتمد هذه الطريقة على المناقشه الجماعية لمواقف حياتيه تتطلب اتخاذ قرارات ومن خلال المناقشه المتعمقه يكتسب المتدربون المهارات المطلوبه ونلائم هذه الطريقة الى حد كبير مجال التدريب على ادارته التطوير حيث تقوم هيئة التدريب بتصميم حالات تستهدف اثاره قضايا مقاومه التطوير والمواقف المتباينة حيالها .

التدريب بالخبرة المباشرة :

وهو ذلك النوع من التدريب الذى يعايش فيها المتدربين انفسهم من خلال تفاعلهم المتبادل للخبرات التى يدور حولها التدريب ان انهن يملكون فعليا خلال التدريب بخبرة التطوير ومقاومته ويكتشفون انفسهم وهم يقاومون التطوير ويندرج تحت هذه النوعيه من التدريب الاساليب التاليه : (٤٧)

تمثيل الأدوار

وهو تمثيل بدون سيناريو مسبق وفيه يقوم اثنان أو أكثر من المتدربين بتمثيل الأدوار التي يتضمنها موقف واقعي من مواقف ادارة التطوير كان يقوم احدهم بتمثيل دور المدير الحريص على استقرار العمل وعدم المغامرة بإدخال ابيه تغييرات عليه مادام الانتاج مرضيا ويقوم الاخر بتمثيل دور مدير العلاقات الانسانية الذي يحاول اقناع بضرورة ادخال تغييرات على نظام العمل بحيث ترتفع الروح المعنوية للعاملين ومن ثم تزيد من الكفاءة الانتاجية للمؤسسة ويلاحظ بقية المتدربين الأخرلاين ما يدور ويقومون بنقده ومناقشة.

ولما كان الناس يلعبون ادوارا مختلفة في حياتهم الواقعية فان لهم خبرة ما يمثل هذا النوع من الفنون وبدرجة بسيطة من الخيال يستطيعون الانطلاق وإسقاط ما في انفسهم على الادوار التي يقومون بتمثيلها ولما كان المدير يقوم واقعا بتمثيل العديد من الادوار فمن المتوقع ان تكون لديه درجة عالية من الوعي بطبيعة لعب الادوار ويستطيع المدير من خلال تمثيل ادوار بعض الذين يعمل معهم اني يصبح واعيا بما يعينه كل دور لكل منه.

وعموماً فان المتدرب يستطيع من خلال تمثيل الادوار ان يوسع من نطاق خبرته المعاشة حيث يتاح له خلال التمثيل اختيار اكثر من بديل سلوكي واحد في حين انه في موقف الحياة العلمية لا يستطيع عادة التجربة اختيار واح عمليا وبمجرد ممارسته تنتفى بقية الاختيارات أو البدائل بل ان الفرد يستطيع خلال ساعتين مثلا من تمثيل الادوار ان يتعرف على عدد من البدائل المختلفة لإدارة التطوير قد تفوق ما يمكن ان يتعرض له في الحياة الواقعية خلال شهور طويلة كما يمكن من خلال مناقشة تلك البدائل وتقييمها ان يتبين ما لكل منها من اوجه ضعف وأوجه قوة.

غير ان لطريقة تمثيل الادوار نقاط ضعفها فهي الاكثر كلفة و الاكثر انتزافا للوقت فضلا عن انها تتطلب مدربين ذوي خبرة هائلة بحيث يستطيعون الحيلولة دون تحول الطريقة عن اهدافها كذلك فقد تثير هذه الطريقة اعتراضا لدى بعض المتدربين باعتبارها مدخلا طفولياً لمعالجة مشكلات جادة فضلا عن ان بعضهم قد يحس بالحرج ويتردد في الاشتراك في التمثيل كما انه قد

يحدث العكس ايضا حينما يتصور بعض المتدربة ان تعميم فى التدريب يتوقف على اتقانهم فيوجهون اهتمامهم الاكبر الى الاداء التمثيلى والتظاهر دون اهتمام مواز بالمشكلات قيد البحث وعلى أى فان مثل هذه العقبات غالبا ما تتلاشى تمام اذا ما وجد المدرب الكفاء الذى يستطيع ادارة المجموعة ادارة ناجحة .

تدريب الحساسية

يعتبر تدريب الحساسية اكثر طرق التدريب اثاره للجدل وهو نوع من التدريب لا يتضمن أى تمثيل للدوار بل يقوم فيه الافراد بلعب ادوارهم الحقيقة فى الحياة الا ان البيئة المحيطة بهم اثناء التدريب تشجعهم على امعان النظر والتفكير فى انفسهم وتصرفاتهم ويهدف تدريب الحساسية الى مساعدة الافراد على انفسهم وفهم الآخرين والتبصر فى عمليات التفاعل الاحتمال المبادلة.

ورغم انه توجد صور عديدة لتدريب الحساسية الا انهى ثمة عناصر ضرورية واسبابية لضمان فعالية ذلك النوع من التدريب ومن اهم تلك العناصر التركيز على العمليات باكثر من التركيز على المحتوى بمعنى ان المتدربين يتعلمون بالممارسة الفعلية وإطلاق المشاعر بدلا من تلقينهم ما يجب عليهم ان يتعلمون ومن العناصر الهامة ايضا والتي كانت مصدرا لإثارة قدر كبير من الجدل أن هذا النوع من التدريب لا بد وأن يتضمن قدرا من الاحباط الضرورى حت يضطر المتدرب للأفصاح عن انفعالاته الدفينة ومن ثم يستطيع الاستفادة من خبراته . (٤٨)

وفى المراحل الاولى المبكرة لتطوير الحساسية كان التركيز على الفرد حيث كان التدريب يستهدف فى المقام الاول تغيير الفرد داخليا بحيث يتسطيع الاستجابة بطريقة افضل للمواقف الانسانية الا انه لم يلبث ان اصبح التركيز على هدفين فى نفس الوقت الهدف الأول هو الفرد والهدف الثانى هو التنظيم الاجتماعى لجماعة العمل وذلك بعد ان اتضح ان العلاقة بين الفرد وذلك التنظيم علاقة تفاعل متبادل، ومن ثم فان الفرد اذا ما تغير سوف يجد من الصعب الاحتفاظ بتصرفاته الجديدة التى تعلمها ما لم يتم تعديل التنظيم الاجتماعى لجماعة العمل بحيث يحدد سلوكه الجديد تقبلا وترحيبا .

سادساً: نتائج البحث وتوصياته:

يمكن عرض تلك النتائج والتوصيات من خلال المحاور التالية: (٤٩)

١- توفير الجهد والوقت :

ان عادة التكيف عملية مؤلمة بالنسبة لهؤلاء العاملين فضلا عن انها تحتاج منهم الى وقت طويل وغالبا ما يكون الفرد واعيا بتوافر هذه الخاصية لديه من خلال تاريخه الشخصى السابق فهى سمة تكاد ان تكون عامة على مستوى الفرد بمعنى انها تظهر فى اغلب مجالات حياته فهو يميل عادة الى التمسك بعاداته فى النوم والطعام بل وحتى فى الترفيه.

٢- التخوف من البطالة :

فالصورة النمطية التقليدية للتقدم التكنولوجى أو للاخذ بالأساليب العلمية فى الادارة ترتبط فى الازمان بالاتجاه الى الاستغناء عن أعداد متزايدة من العاملين، وترجع ضرورة هذه النظرة الى تاريخ بعيد فقد ارتبطت فى بدايات هذا القرن بجهود " تيلور " فى مجال اعادة تنظيم اداء العمل كما أن لهذه النظرة ما يدعمها فى الوقت الحالى حيث تتجه تطورات التكنولوجيا عامة الى تقليل الحاجة الى الجهد البشرى.

٣- النفور من نقد الماضى :

ان تطوير اى مجال من مجالات النشاط فى المؤسسة يحمل بصورة قد تكون غير مباشرة نقدا لما ان قائما وإبرازا لسلبياته وعيوبه وألا لما كان هناك مبرر اصلاً لإحداث التطوير ومقاوموا التطوير يتصفون بحنينهم الخلاب للماضى وتمسكهم به ونفورهم من اى نقد مهما كان ضروريا لسلبياته أنهم يعتبرون الماضى شيئا مقدما لا يجوز المساس به وان التعرض له انما هو تعرض لهم شخصيا ولذلك حتى بعد حدوث التطوير بالفعل لا يكونون عن التذكير بنعيم الايام الماضية.

٤- التخوف من زيادة ساعات العمل :

ان مجرد الاعلان عن نية الادارة فى اعادة النظر فى نظام العمل، يدفع البعض فورا الى التوجس من الاتجاه الى زيادة ساعات العمل او بعبارة أخرى تخفيض الأجر المدفوع عن ساعات العمل الفعلية ورغم ان ذلك نادرا ما يحدث حيث ان قوانين العمل الدولية تحدد حدا أقصى لساعات العمل اليومية المعتادة وتحتم صرف أجر متميز عن ساعات العمل الاضافية فرغم ذلك يظل التخوف قائما . (٥٠)

٥- التمسك بالعلاقات الاجتماعية القائمة :

أن إجراءات إعادة ترتيب القائم تجعل من المحتم أن تتغير شبكة العلاقات الاجتماعية المتبادلة القائمة بين العاملين سواء على المستوى الرأسي أو على المستوى الأفقي، بمعنى ان المرء قد يجد نفسه مستئولا عن مرؤوسين جدد غير أولئك الذين عرفهم وعرفوه وألفوا التعامل معاً، أو قد يجد نفسه مرؤوساً لرئيس جديد لا يكاد يعرف عنه شيئاً وليست لديه توقعات كافية لتوجهاته وردود أفعاله أو قد يجد نفسه محاطاً بزملاء جدد لا يعرفهم وعليه ان يتفاعل معهم، وأن العمل ليس مجرد اداء حركات بدنية حيال الة صماء فحسب بل انه فى المقام الأول عملية اجتماعية وسهولة التعامل مع افراد جدد وإقامة علاقات معهم فضلا عن سهولة ذبول العلاقات القديمة امور تختلف من فرد لآخر التطوير يتصفون بان مثل تلك العمليات لا تجرى لديهم بيسر لن يجدون فيها عنتا كبيرا أنهم يتصفون عادة بالوفاء المبالغ فيه للاصدقاء والجيران والزملاء القدامى وبالنفور المبالغ فيه أيضا من المعارف الجدد المجهولين لديهم ولذلك فإنهم قد يبادرون هؤلاء الجدد بالنقد ولا يملون من معاودة محاولاتهم للعودة الى مواقعهم القديمة بطريقة أو بأخرى.

٦- التخوف من تنزيل المرتبة الوظيفية :

ورغم ندرة مثل تلك القرارات حيث لا تقع الا فى حالة توقيع عقوبة على العامل الا ان ذلك التخوف لا يرتبط بالضرورة بصدور قرار صريح يتضمن تنزيل العامل عقابا له بل فى هذه الحالة اى فى حالة العقاب بالتنزيل قد لا نجد مقاومة للتغيير بالشكل التقليدى ان ما يحدث عادة هو ان العاملين يقومون - فيما بينهم وبين بعضهم البعض - بتدريج الاعمال التى يقومون بها هرميا حتى ولو كانت متساوية من حيث المرتبة الوظيفية الرسمية وهو ما يمكن أن تطلق عليه " الترتيب غير الرسمى للوظائف " أو بعبارة اخرى مدى الاهمية الاجتماعية للوظيفة من وجهة نظر العاملين ولا ترتبط تلك الاهمية بالضرورة بالعائد المادى لها ولذلك فانه حين تطور المؤسسة بنائها التنظيمى وتقوم تبعا لذلك بإعادة تسمية بعض الوظائف أو إعادة توزيع بعض الواجبات، أو إعادة تسكين بعض العاملين فى مواقع موازية لمواقعهم الأولى فان اعدادا من هؤلاء العاملين الذين مسهم التطوير قد يبدون قدرا كبيرا من التوجس خشية ان يؤثر هذا التطوير على ترتيبته الوظيفية بهذا المعنى الذى اشرنا إليه .

٧- التخوف من الاستغناء عن مهارات معينة :

ولا يعنى ذلك مطلقا الاستغناء عن الفرد نفسه بل انه يعنى بالتحديد انه مع التطوير التكنولوجى قد يصبح بعض المهام التصنيعية التى كان يقوم بها العامل لا لزوم لها فإذا ما كانت تلك المهام وما تتطلبه من مهارات مصدر فخر واعتزاز للعاملين ومصدر صيت له لإتقانه اداؤها فان الاستغناء عنها سوف يؤدى بلا شك الى احساسه بتخفى مكانته الاجتماعية المهنية ان عاملا مشهورا بمهارته مثلا فى سرعة التعرف على اى عطل يصيب الآلة وسرعة تحديد مكانه، ومن ثم تيسير اصلاحه فى اقرب مثل هاذا العامل المتميز سوف يحس بالمرارة دون شك اذا استوردت المؤسسة آلة تقوم تلقائيا بالأفصاح عن موقع العطل الذى يطرا عليها بل لعلها تتبأ مقدما بهذا العطل معلنة عن قرب حدوثه لإتاحة فرصة كافية للاستعداد لتلاقيه بل لعلها ايضا وكما يحدث فى الآلات الحديثة المبرمجة تقوم ذاتيا بعمليات الاصلاح والتصحيح، ان مثل ذلك العامل سوف يجد من الانسب له ان يبادر بمقاومة ادخال هذه الآلة اصلا مركزا على ما يمكن ان تحمله من سلبيات.

٨- الخوف من المجهول :

ليس من شك فى ان الانسان منذ وجد على هذه الارض وسعى فى منابها وقضية المستقبل تستحوذ على القدر الاكبر من اهتمامه ، وظروف حياة الانسان البدائى لم تكن لتسمح بترف ولا بتريد لقد كانت قضية " المستقبل " لدية قضية حياة او موت اعنى حياته او موته، المستقبل امامه كلى بالإخطار التى تتهدده من كل صوب وفى كل لحكمة كلها اخطار محتملة اى انها قد تحدث وقد لا تحدث فإذا ما حدثت فهو هالك لا محالة. (٥١)

يكن من حل امام الانسان الا ان يعرف.. ان يعلم .. لم يكن امام الانسان البدائى لكى يكفل امنا لوجوده وان يضع وبالتالي نهاية لقله لم يكن امامه الا ان يعرف ان يعلم ان يعرف ما اذا كان معرضا لسيل جارف او لبركان مدمر أن يعلم اى الحيوانات تصلح لغذائه، وأيها يصلح هو لغذائها، أن يعلم ان النباتات سام وأيها طيب، ايها مر وأيها متساخ، وبناء على معرفته تلك بالمستقبل يستطيع ان يتخذ قراراته، فإذا ادت به معرفته الى ان مكانه سوف يتعرض لبركان او لسيل او لزلازل، اتخذ سبيله بعيدا عنه، وإذا ادى به علمه الى ان ذلك النبات سام اى انه سوف يفضى الى موته اذا ما اكله او ان طعمه سوف يكون مررا اجتنبه ولم يقربه وإذا ادت به معرفته الى ان ذلك الحيوان القادم نحوه سوف يتمكن من افتراسه اتخذ حذره منه.

وعلى هذا كانت المعرفة لدى الانسان البدائي تعنى الامن والحياة وهى مازالت كذلك حتى يومنا هذا بصورة او بأخرى ولو تصورنا جوهر تلك " المعرفة " البدائية او ذلك " العلم " البدائي لما وجدناه يختلف من حيث جوهر العمليات السيكلوجية التى تحكمه ولا من حيث الدوافع الاصلية التى تدفعه ولا حتى من حيث الاهداف التى تسعى إليها عن المعرفة والعلم فى اى عصر وفى اى مكان ولنتأمل كيف حصل ذلك الانسان البدائي علمه، وكيف حصل معرفته ولماذا حصل أو ما اذى فعله بها، لقد حقق الانسان البدائي علمه بملاحظته لأحداث مضت، احداث وقعت له لو لغيره ورآها ففسرها وتوصل الى فهم لها ومعرفة بها، وتمكن بناء على تلك المعرفة وذلك الفهم من التوصل الى تنبؤ بما سوف يحدث وبالتالي اقدم على ما اقدم عليه وهو اكثر اطمئنانا وتجنب وهو اكثر امنا، كانت تلك هى كيفية المعرفة وهدف المعرفة منذ وجد الانسان وما زالت تلك هى الكيفية حتى الآن "وان اختلفت الوسائل وتعددت ومازال ذلك هو الهدف وان تباينت الصور واتسعت المجالات .

مراجع البحث وهوامشه

- (١) ناديا أيوب: العوامل المؤثرة علي السلوك الإداري الابتكاري لدي المديرين في قطاع البنوك التجارية السعودية، مجلة الإدارة العامة، الرياض، معهد الإدارة العامة، العدد ١، المجلد ٤٠، ٢٠٠٠، ص ٥٠-٦٠.
- (2) Schein Ekhardtitt: Organizational culture and Administrative development. Jossey- Bass. San Francisco. 2007. P 145.
- (٣) ويندل فرنش، سيسل وبيل،: تطوير المنظمات، تدخلات علم السلوك لتحسين المؤسسة، ترجمة: وحيد أحمد الهندي، إدارة الطباعة والنشر، معهد الإدارة العامة، الرياض، ٢٠٠١، ص ٦٣-٦٦.
- (٤) سيد الهواري: الإدارة الأصول والأسس العلمية ، مكتبة عين شمس، القاهرة، ٢٠٠٤ ص ١٠.
- (٥) خالد عبد الرحيم الهيتي، الإدارة العامة، مكتبة عين شمس، القاهرة ٢٠٠٦، ص ٢١-٢٤.
- (٦) كامل بربر: إدارة الموارد البشرية وكفاءة الأداء التنظيمي، المؤسسة الجامعية للنشر والتوزيع، بيروت، ٢٠١٢، ص ١٩.
- (٧) عبدالباري إبراهيم درة: إدارة المنظمات الحديثة، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، ٢٠٠٨، ص ٣٨.
- (٨) بلال خلف التدريب الإداري - منظور عصري، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، ٢٠٠٩، ص ٢٧١.
- (٩) أحمد ماهر: علاقة ضغوط العمل بالأداء، مجلة الإدارة، ع ٧، معهد الإدارة العامة، مسقط سلطنة عمان، ٢٠٠٢، ص ٧٢.
- (١٠) محمد عبدالله القحطوي: دور التقنية الحديثة في تطوير أداء العاملين، دار الفردق للنشر والتوزيع، عمان، ٢٠٠٧، ص ١٨-١٩.
- (١١) صلاح عبدالله: فعالية تقييم الأداء، معهد الإدارة العامة، الرياض، ٢٠٠٦، ص ٩٦-٩٧.
- (١٢) عبدالباري إبراهيم درة: تكنولوجيا الأداء البشري في المنظمات، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، ٢٠٠٣، ص ٥٠-٥١.

- (١٣) عبدالشافي محمد أبو العنين: نحو نموذج فعال لتطوير الأداء، مجلة الإدارة، ع٦، أكاديمية السادات للعلوم الإدارية، ٢٠٠٤، ص ١٧.
- (١٤) فوزي حبش: الإدارة العامة والتنظيم الإداري، دار النهضة العربية، القاهرة، ٢٠٠٨، ص ٩٢.
- (١٥) ماجد راغب الطو: علم الإدارة العامة، دار المطبوعات الجديدة، الإسكندرية، ٢٠٠٧، ص ص ١٨٧-١٨٨.
- (١٦) عبدالكريم درويش، ليلي تكلّا: أصول الإدارة العامة، مكتبة الأنجلو المصرية، القاهرة، ٢٠٠٢، ص ص ١٤٣-١٤٤.
- (١٧) إبراهيم شحّاح: الإدارة العامة، الدار الجامعية، بيروت، ٢٠٠٧، ص ص ١٢٧-١٢٨.
- (١٨) نادية العارف: الإدارة الاستراتيجية وتطوير الأداء، الدار الجامعية، الإسكندرية، ٢٠٠٤، ص ص ١٢٣-١٢٤.
- (١٩) عزة صبحي عبدالمنعم: تحقيق الكفاءة والارتقاء بالأداء، مجلة الإدارة، ع٢، مج ٢٠، اتحاد جمعيات التنمية الإدارية، القاهرة، ٢٠٠٧، ص ص ٨٦-٨٧.
- (٢٠) سمير عسكر: أصول الإدارة، دار القلم، دبي، ٢٠٠٩، ص ص ٦٨-٦٩.
- (٢١) مدني علاقي: الإدارة - دراسة تحليلية للوظائف والقرارات الإدارية، دار زهران للطباعة والنشر والتوزيع، الرياض، ٢٠٠٨، ص ص ١٤٦-١٤٧.
- (٢٢) وجيه العلي: الإنتاجية والعوامل المؤثرة فيها، دار الطليعة للطباعة والنشر، بيروت، ٢٠٠٦، ص ١٨٦.
- (٢٣) عبدالرازق النقي: دور إدارة التنمية في تحقيق فعالية الأداء، معهد الإدارة العامة، الرياض ٢٠٠٧، ص ص ١٠٤-١٠٥.
- (٢٤) أندرو دي سيزلاقي، مارك جي وتالاس: السلوك التنظيمي والأداء، ترجمة جعفر أبو القاسم، مراجعة علي عبد الوهاب، معهد الإدارة العامة، الرياض، ٢٠١١، ص ص ١٠٥-١٠٦.
- (٢٥) أحمد فهمي جلال: نحو خطة شاملة للتطوير التنظيمي، مجلة الإدارة، القاهرة، مجلد ١١٥، عدد ٣، ٢٠٠٣، ص ص ٨٣-٩٥.

- (٢٦) إبراهيم أحمد الغمري: نموذج مقترح للتطوير الإداري، مجلة الإدارة العامة، مجلد ٣، عدد ٤٨، الرياض، ٢٠٠٣ ص ص ٤٣-٥٦.
- (٢٧) أحمد فهمي جلال: الإدارة الاستراتيجية، المكتبة الأكاديمية، القاهرة، ٢٠٠٥، ص ٩٥.
- (٢٨) إبراهيم أحمد الغمري: الإدارة العامة، مكتبة عين شمس، القاهرة، ٢٠٠٣، ص ٤٢.
- (٢٩) المرجع السابق، ص ٤٣.
- (٣٠) كمال حمدي أبو الخير: تنظيم وإدارة الجمعيات التعاونية بين الوجود والمستقبل، مكتبة عين شمس، القاهرة، ٢٠٠٠، ص ١١.
- (٣١) كمال حمدي أبو الخير: تنظيم وإدارة الجمعيات التعاونية بين الوجود والمستقبل، مرجع سابق، ص ١١.
- (٣٢) أحمد سيد مصطفى: إدارة السلوك التنظيمي، دار المعارف، القاهرة، ٢٠٠٥، ص ص ١٢٧-١٢٨.
- (٣٣) أحمد عبدالله الصبان: أساسيات الإدارة الحديثة، دار الخوارزمي للنشر والتوزيع، جدة، ٢٠١٣، ص ص ١٣٤-١٣٥.
- (٣٤) خليل محمد الشماع: مبادئ الإدارة، دار الميسرة للطباعة والنشر والتوزيع، عمان، ٢٠٠٣، ص ص ١٥٢-١٥٣.
- (٣٥) صالح عبدالله وآخرون: نظام تقويم الأداء المدرسي، مركز البحوث والتطوير التربوي، اليمن، ٢٠١١ ص ص ٣٢-٣٣.
- (٣٦) صلاح الدين علي مصطفى: نظام تقييم أداء المدير العصري، مطبعة الفرزوق للنشر و التوزيع، عمان، ٢٠٠٧ ص ص ١١٦-١١٧.
- (٣٧) علي كمال لطفي، سعيد المنياوي: تخطيط وتطبيق الإدارة بالجودة الشاملة، مطبعة الشروق، القاهرة، ٢٠١٢ ص ص ١١٥-١١٦.
- (٣٨) فرج هويدي محمد: تقويم أداء المدارس في مرحلة التعليم الأساسي، مجلة كلية الآداب، ع ١٣، مج ٤، جامعة عمر المختار، ليبيا، ٢٠١١ ص ص ١٦٢-١٦٣.
- (٣٩) محمد صلاح الحناوي وآخرون: السلوك التنظيمي، الدار الجامعية، الإسكندرية، ٢٠٠٨، ص ص ١٨٢-١٨٣.

- (٤٠) مريم محمد الشرقاوي: إدارة المدارس بالجودة الشاملة، دار النهضة العربية، القاهرة، ٢٠٠٦
ص ص ٢٢٣-٢٢٤.
- (٤١) مصطفى مصطفى كامل: دراسات في الإتجاهات الحديثة في الإدارة، الشركة العربية للنشر والتوزيع، القاهرة، ٢٠٠٦ ص ص ١٩٤-١٩٥.
- (٤٢) نبيل السمالوطي: التنظيم المدرسي والتحديث التربوي، دار الشروق، جدة، ٢٠٠٦،
ص ص ٢٣٣-٢٣٤.
- (٤٣) برجس فالح الهجري وآخران: دور التدريب في تحسين أداء مديري المدارس، مجلة كلية التربية، ع ١٥، يناير ٢٠١١ ص ص ١٧٦-١٧٧.
- (٤٤) عصام العريفي، وسام العمري: تقدير فعالية المدارس، مجلة دراسات العلوم التربوية، ع ٢،
مج ٢٨، معهد الدراسات التربوية، القاهرة، ٢٠٠٣ ص ص ٩٦-٩٧.
- (٤٥) محمد عبد الله القحطاني: دور التقنية الحديثة في تحسين العمل، جامعة نايف العربية للعلوم
الأمنية، الرياض، ٢٠٠٨، ص ص ٥٢-٥٣.
- (٤٦) محمد ماهر قنديل: المدرب والمتدرب وتقنيات عصر المعلومات، مكتبة أبو ظبي للنشر
والتوزيع، الإمارات العربية المتحدة، ٢٠٠٦، ص ص ١١٦-١١٧.
- (٤٧) علي محمد قوت: فاعلية التدريب في أداء العاملين، مكتبة العبيكان، الرياض، ٢٠٠٩،
ص ص ١٣٢-١٣٣.
- (٤٨) عامر خضير: إدارة الموارد البشرية في القطاع الخدمي، المنظمة العربية للتنمية الإدارية،
القاهرة، ٢٠٠٥، ص ص ٢٢٣-٢٢٤.
- (٤٩) سمير محمد عبد الفتاح: الإدارة، مكتبة عين شمس، القاهرة، ٢٠٠٣، ص ص ٢٢٣-٢٢٤.
- (٥٠) ناصر محمد العديلي: السلوك الإنساني والتنظيمي - منظور كلي مقارن، الإدارة العامة
للبحوث، معهد الإدارة العامة، الرياض، ٢٠١٥، ص ص ٢٣٧-٢٣٨.
- (٥١) عبد الحميد مصطفى: إدارة المستقبل في المنظمات العصرية، مجلة الإدارة، إتحاد جمعيات
التنمية الإدارية، القاهرة، ٢٠٠٦، ص ص ٢٢-٢٣.