

# الفصل الثانى

## نظام تقويم الكفاءة الجديد

- المراحل التى سار بها النظام الجديد
  - سلبيات نظام التقويم القديم
  - إيجابيات نظام تقويم الكفاءة الجديد
  - فلسفة وأهداف النظام الجديد
  - اعداد النماذج وتجريبها
  - أسس المواجهة بين الرئيس والمرؤسين
- أهميتها وخطواتها



## نظام تقويم الكفاءة الجديد

### أولاً : المراحل التي سار بها النظام الجديد :

سار النظام الخاص بتقويم الكفاءة الجديد بأربعة مراحل هي :

1- مرحلة الاعداد المتمثلة بأحساس المسؤولين بالوزارة بضرورة وأهمية الارتقاء بمستوى المعلم والعملية التربوية وبناء على ذلك ترجمة تلك التوجهات الى عقد مؤتمر تربوي خصص لموضوع تقويم العاملين بالوزارة، فقد تبنى المؤتمر التربوي الثاني والذي عقد في الفترة من 19-21 مارس 1988 موضوع اعادة النظر في تقويم الكفاءة وأهمية تطويره بحيث يسهم في تحسين العملية التربوية، وضم المؤتمر ممثلين عن أجهزة الوزارة ونظار وناظرات المدارس والمدرسين والمدرسات وممثلين عن جمعية المعلمين الكويتية بحيث تم مشاركة مايزيد عن مائتي تربوي من مختلف القطاعات وتم تقسيمهم إلى لجان فنية للنظر في الموضوع وتقديم اقتراحات وتوصيات بشأنه بحيث يتم اعادة النظر بالتقرير الحالي آنذاك مع الأخذ في الاعتبار وضع الاطر العامة للنظام الجديد المقترح بشأن تقويم الكفاءة .

2- مرحلة تشكيل اللجان الفنية لاعداد تقويم الكفاءة الجديد وقد تمت بناء على التوصيات التي تبناها المؤتمر التربوي الثاني بحيث تم تشكيل أربعة لجان فنية هي :

- اللجنة الأولى (الرئيسية) : وتتولى التخطيط للعمل ومتابعة التنفيذ والتنسيق مع اللجان الأخرى .

- اللجنة الثانية : وتختص بوضع نظام تقويم كفاءة أعضاء الهيئة التدريسية والخدمات التعليمية في المدارس والوزارة .

- اللجنة الثالثة : وتختص بوضع نظام كفاءة العاملين بالوظائف العامة والادارية من غير الهيئة التدريسية .

- اللجنة الرابعة : وتختص بوضع نظام تقويم كفاءة العاملين بالوظائف الفنية المساعدة والمعانة .

وقد وضعت اللجنة الرئيسية الاطر الخاصة بتقويم الكفاءة الجديد ومن أبرز توجهات اللجنة الرئيسية للجان الأخرى .

( أ ) العمل على حصر سلبيات نظام تقويم الكفاءة المستخدم فى وقتها وتجنبها فى النظام المقترح .

(ب) ايجاد نظام تقويم كفاءة للعاملين يحلل ويقيم أداء العاملين ومسلكهم فيه ويبين مدى صلاحيتهم وكفاءتهم للنهوض بأعباء الوظيفة الحالية والمستقبلية .

(ج) أن يكون النظام أداة فاعلة ومفيدة لتعريف الموظف بقدراته ونقاط ضعفه ليتسنى له علاجها ذاتيا ولتعريف الرئيس المباشر بهذه القدرات ونواحى الضعف ليتمكن من توجيه الموظف وإرشاده وتدريبه أو تغيير وظيفته لووظيفة أخرى أكثر مناسبة لقدراته أو لترشيحه للترقية أو لمكافأته .

( د ) ضرورة تصميم نموذج تقويم لكل وظيفة بحيث تتناسب عناصره مع مهام تلك الوظيفة وكفاءات الموظف القائم عليها مع اعطاء وزن معين لكل عنصر من عناصر النموذج.

(هـ) اعتماد التقدير الوضعى المتدرج على أن يراعى استخدام مقياس متدرج من خمس مستويات .

( و ) يتكون نموذج التقويم من أربعة أقسام هى:

الأولى: بيانات خاصة بالموظف .

الثانى : عناصر التقويم .

الثالث : التقويم الذاتى الذى يقوم به الموظف نفسه .

الرابع : النظرة العامة لتقويم الاداء وإبراز الجوانب الايجابية والسلبية والمقترحات والسياسات المتعلقة بالحوافز أو العقوبات.

(ز) تجريب النظام بعد اعداده بصورة نهائية تمهيدا لتعميمه .

(ح) عقد دورات وندوات للقيادات الاشرافية لتوعيتها بأساليب تطبيق النظام .

وقد اسفر عمل اللجان عن اعداد نماذج للوظائف الخاصة بالعاملين بالمدارس عددها 13 نموذجا وكذلك اعداد دليل ارشادات لكيفية استخدام وتطبيق النماذج .

3- مرحلة التجريب بالمدارس : بدأت الوزارة بتطبيق نظام تقويم الكفاءة الجديد على عشرين مدرسة بالمناطق التعليمية مع بداية العام الدراسي 89-1990 على سبيل التجربة وتم تشكيل لجنة لمتابعة التطبيق ميدانيا والتعرف على ايجابيات وسلبيات التجربة وتم اعداد استبانة خاصة بتقويم الكفاءة وتلقت الوزارة نتائج التجربة وردود الميدان على الاستبانة وقد أبدت جميعها وبنسبة عالية جدا فوائد النظام الجديد وضرورة الأخذ به، وكانت هناك بعض الملحوظات التي حولت إلى اللجنة المختصة الخاصة بمتابعة تطبيق النظام وتم دراسة تلك الملحوظات والأخذ بها وتعديل النماذج على ضوءها وكان من المفترض أن يتم التعميم في العام الدراسي 90-1991 الا أن الغزو العراقي الغاشم على البلاد أجل تعميم النظام إلى العام الدراسي الحالي 93-1994، وقد قامت اللجنة المكلفة بمتابعة تقويم النظام بدراسة كافة المقترحات المؤيدة من الميدان وتم الأخذ بها وتم عقد دورات تدريبية وحلقات نقاشية في حينها لكل الفئات التي طبق عليها النظام في مدارس التجربة .

4- مرحلة التعميم : رأت الوزارة أن المرحلة الحالية مرحلة تطوير شاملة للعملية التربوية أنه بات من الضروري جدا الأخذ بتعميم نظام تقويم الكفاءة الجديد اعتبارا من بداية العام الدراسي 93-94، حيث تم اعداد النماذج الخاصة بالتقويم ودليل ارشادات للعاملين بالميدان يساعدهم على الاستخدام الامثل للنظام الجديد وشكلت لجنة متابعة ميدانية لمتابعة تعميم النظام وعمل دورات تدريبية لكافة العاملين بالمدارس والوزارة وبالفعل تم زيارة جميع المدارس من قبل أعضاء اللجنة للتعرف على وجهات نظرهم بشأن تقويم الكفاءة الجديد وتذليل أية عقبات قد تصادفهم في تطبيق النظام .

وسيصار فى وقت لاحق من العام الدراسى من قبل لجنة المتابعة دراسة جميع الملحوظات الواردة من الميدان وإجراء التعديلات التى تساعد على تعزيز الايجابيات وعلاج السلبيات .

### ثانيا : سلبيات نظام تقويم الكفاءة القديم :

- 1- توحيد نماذج تقويم الكفاءة لشاغلى وظائف تتباين أعمالهم ومهام وظائفهم مع ما يتعين أن يكون لكل مجموعة منهم عناصرها الخاصة التى تتناسب مع طبيعة العمل ومسئوليات الموظف .
- 2- ورود العناصر فى نماذج التقارير بصورة اجمالية يترك للرئيس المباشر تحديد عناصرها الفرعية، وهو ما يؤدى إلى اختلاف تلك العناصر من رئيس إلى آخر وهو مايفقد تلك التقارير المعايير الموضوعية التى تضمن عدالتها وتحقق المساواة بين المتعاملين بها .
- 3- عند تحديد عناصر التقويم وردت فى النماذج عبارات يختلف مفهومها من شخص الى آخر وهو مايفقد التقويم عدالته وموضوعيته .

### ثالثا : ايجابيات نظام تقويم الكفاءة الجديد :

- 1- يشتمل تقويم الكفاءة الجديد على مجموعة شاملة تتناول جوانب العمل كافة وباطلاع المدرسين عليها توضحت أمامهم الكفايات المهنية التى يفترض توافرها فى المدارس.
- 2- وضع التقويم الجديد المدرس أمام ايجابياته وسلبياته بشكل واضح وموضوعى .
- 3- خفف التقويم الجديد بشكل ملحوظ بعض السلبيات الموجودة فى المدارس فقد قلت حالات الغياب غير الضرورى والتأخير والاستئذان لدى العاملين بالمدارس .
- 4- مكاشفة المعلم برأى المسئولين عن أدائه والملحوظات الايجابية عنه أدت إلى اعتزازه أمام زملائه، وخلقت جوا من التنافس الشريف بين المعلمين .

5- برزت آراء جيدة في اقتراحات المدرسين فيما يتعلق بقسم التقويم الذاتى للموظف فى التقويم الجديد والخاص بالمقترحات لتطوير العمل من مثل عقد دورات تدريبية، تبادل الخبرات والزيارات بين المدارس، عمل درس نموذجي، الاهتمام بالجوانب العملية، تطوير المناهج والكتب .

6- أولى المعلمون اهتماما كبيرا لتحسين أدائهم فى الجوانب التى بينتها عناصر التقويم وظهر ذلك واضحا من خلال :

- المشاركة الفعالة فى الأنشطة المدرسية .
  - تنوع أساليب التقويم .
  - المتابعة المستمرة لأعمال الطلاب التحريرية .
  - الحرص على الدوام .
  - السعى للتعرف على الأهداف وصياغتها صياغة سلوكية .
  - الاهتمام بالطلاب الضعاف والعمل على رفع مستواهم .
- 7- زاد اهتمام النظار والناظرات بالمتابعة الجدية المستمرة لأعمال المدرسين .

### رابعا : فلسفة وأهداف نظام تقويم الكفاءة الجديد :

ترتكز فلسفة النظام الجديد لتقويم الكفاءة على عدة مرتكزات أساسية

هى:

- 1- ان الحكم على الاداء ليس هدفا فى ذاته وإنما هو أحد نتائجه . فرسالة التقويم فى النهاية هو معاونة كل منا فى موقعه على أن يدرك بوعى وعمق الى أى مدى تتجه جهوده بفعالية وكفاءة لتحقيق أهداف ومهام الدور الذى يقوم به والعقبات والمشكلات التى قد تحول دون ذلك ليمنحه التقويم الرؤية السليمة ومن ثم القدرة على أن يطور مستوى أدائه .
- 2- أن النظر الى مفهوم كفاءة اداء العاملين يقودنا إلى أن مجموعة الاجراءات التى تهدف إلى تقدير ما يبذله هؤلاء من جهود فى ضوء معايير محددة والحكم عليها بقصد تحسين الأداء ورفع درجة الكفاءة للتوصل إلى تحقيق أهداف العمل التربوى ينبغى أن ينظر إليها باعتبارها حلقات فى منظومة متكاملة تسعى لهدف، وأن أيا منها ليس هدفا من ذاته .

- 3- أن النظام الجديد للكفاءة قد حقق الشمولية في المتابعة والموضوعية في التقويم حيث تتوافر الدقة في الضوابط الخاصة بكل أداة من أدوات التقويم.
- 4- أن النظام الجديد لتقويم الكفاءة يوفر صلة مباشرة بين الرئيس والمرؤوس وهي صلة وثيقة ومستمرة .
- 5- أن النظام الجديد يوفر جوا من المصارحة والمكاشفة وعلاج المشكلات ونواحي القصور أولا بأول .
- 6- أن النظام الجديد لتقويم الكفاءة بنى على فلسفة محددة تساهم في اكتشاف نقاط القوة وتعزيزها، واكتشاف نقاط الضعف وعلاجها.
- 7- حقق النظام الجديد سياسات محددة وواضحة في نتائجه النهائية فمن حق الرئيس المباشر اقتراح السياسات الخاصة بالحوافز للموظف الممتاز أو معاقبته في حالات القصور ففي القسم الرابع من نموذج تقويم الكفاءة يقترح الرئيس المباشر مايلي :
- منح الموظف كتاب شكر .
  - منح الموظف علاوة أو ترقية.
  - اخطاره بأهم الملحوظات السلبية.
  - نقله من إلى .
  - يحتاج إلى دورة تدريبية في مجال عمله .
  - مقترحات أخرى .
- 8- يوفر النظام الجديد للكفاءة معدلات أعلى للانتاج في التعليم فمن نتائجه المتوقعة الارتقاء بمستوى التعليم ورفع وتحسين انتاجية المعلم والارتقاء بمستواه إلى جانب الارتقاء بمستوى الطالب أيضا.

## اعداد النماذج وتحريبيها

قامت اللجان الثانية والثالثة والرابعة باعداد النماذج المطلوبة كأداة رئيسية لتقويم كفاءة العاملين وذلك فى ضوء توصيات مؤتمر القيادات التربوية الثانى وتوجهات اللجنة الأولى واحتياجات الميدان، وذلك لكل من الفئات التالية مراعية ما أمكن تقارب طبيعة عمل الوظائف التى تضمها كل فئة من هذه الفئات :

### (أ) فئة الهيئة التعليمية والخدمات التعليمية :

- 1- مجموعة ( الموجه العام - الموجه الأول - الموجه الفنى ) .
- 2- مجموعة ( اخصائى اجتماعي - اخصائى اجتماعي أول - اخصائى نفسى - اخصائى نفسى أول - مرشد تربوى ) .
- 3- مجموعة (مدرس - مدرس أول ) .
- 4- مجموعة ( ناظر - وكيل ) .
- 5- مجموعة (مشرّف تقنيات ) .
- 5- مجموعة ( محضر علوم ) .
- 7- مجموعة ( أمين مكتبة - مساعد أمين مكتبة ) .

### (ب) فئة الوظائف الادارية :

- 1- مجموعة الوظائف العامة الاشرافية ( المديرين - المراقبون - رؤساء الوحدات، رؤساء الأقسام ) .
- 2- مجموعة الوظائف العامة البحثية والتخصصية ( الباحثون مثل مركز البحوث والمتخصصون مثل المهندسين ) .
- 3- مجموعة الوظائف العامة التنفيذية (الكتابة) .

(ج) فئة الوظائف الفنية المساعدة والمعونة :

- 1- مجموعة الوظائف الاشرافية المساعدة والمعونة .
- 2- مجموعة الوظائف الفنية المساعدة (المهنية) .
- 3- مجموعة الوظائف المعونة .

و ضمنا لكفاءة أسلوب التقويم الجديد، وقناعة الأطراف التي لها علاقة بهذا التقويم وتمشيا مع الأساليب العلمية المتبعة في الدراسات والبحوث .

قامت اللجان الثلاث باعداد استبانات واجراء اختبارات ميدانية واجرائية سعيا منها لتلمس ملاحظات وآراء المعنيين من جهة والتعرف على العقبات والصعوبات أثناء التنفيذ من جهة أخرى . وبالتالي الوصول للأسلوب الأمثل .

## دراسة تقويمية حول استخدام بطاقة المتابعة كعنصر من عناصر تقويم الأداء في المدارس في الفترة التجريبية

### الهدف من الدراسة :

التعرف على ايجابيات وسلبيات استخدام بطاقة متابعة تقويم الاداء للعاملين في المدارس وذلك من وجهة نظر لجنة المتابعة والادارة المدرسية والعاملين في المدرسة والوقوف على المشكلات والصعوبات التي تواجه التطبيق .

### عينة الدراسة :

تضمنت عينة الدراسة جميع مدارس التجربة العشرين التي تمثل جميع المناطق التعليمية في الكويت وأيضا جميع المراحل التعليمية .

والجدول رقم (1) يبين توزيع مدارس التجربة تبعا للمراحل التعليمية وعدد العاملين في كل مدرسة والمنطقة التعليمية التابعة لها كل مدرسة .

### أدوات الدراسة :

صممت استبانته احتوت على بيانات عامة وثلاثة مجالات رئيسية تتعلق ببطاقة المتابعة ووجهة نظر الادارة المدرسية والعاملين في مدارس التجربة وأيضا تضمنت آراء الادارة المدرسية والعاملين حول المشكلات والصعوبات التي تتعلق باستخدام بطاقة المتابعة ومقترحاتهم حولها وايجابيات نظام المتابعة الجديد .

### المعالجة الاحصائية :

استخدم المتوسط النسبي والانحراف المعياري في التعرف على استجابات أفراد العينة حول مجالات الدراسة وذلك للمقياس الثلاثي المتدرج، واستخدم التكرار والنسب المئوية بالنسبة للمشكلات والصعوبات والايجابيات .



## أولاً : النتائج الإحصائية لآراء مدارس التجربة حول استخدام بطاقة المتابعة كعنصر من عناصر تقويم الأداء للعاملين في المدارس:

أفادت النتائج الإحصائية لاستجابات مدارس التجريب حول استخدام بطاقة متابعة تقويم الأداء بموافقتهم على استخدام البطاقة بمتوسط نسبي 84 وحدة من وحدات المقياس الثلاثي المتدرج 100 وحدة، وانحراف معياري 7، ويقع هذا المتوسط تحت مستوى تقدير موافق " بدرجة كبيرة " جدول (2) .

## ثانياً : النتائج الإحصائية للمجالات الرئيسية في المدارس :

تضمنت أداة الدراسة ثلاث مجالات رئيسية، يتعلق المجال الأول ببطاقة المتابعة من حيث تسجيل البيانات وأهمية البطاقة، وقد نال تسجيل البيانات متوسط نسبي 88 وانحراف معياري 3 ومستوى تقدير موافق " بدرجة كبيرة"، بينما نالت الأهمية متوسط نسبي 97 وانحراف معياري 9 ومستوى تقدير موافق " بدرجة كبيرة " . أما المجال الثاني فيتعلق بوجهة نظر الإدارة المدرسية حول استخدام بطاقة المتابعة حيث نال هذا المجال متوسط نسبي 85 وانحراف معياري 16 ومستوى تقدير موافق " بدرجة كبيرة " . بينما الثالث يتعلق بآراء العاملين في المدارس قد نال هذا المجال متوسط نسبي 77 وانحراف معياري 15 ومستوى تقدير موافق " بدرجة كبيرة" .

جدول (2)

مستوى التقدير	الانحراف المعياري	المتوسط النسبي العام	المعالجة الاحصائية
			بطاقة المتابعة
موافقة بدرجة كبيرة	7	84	الموافقة على استخدام بطاقة المتابعة

جدول (3)

مستوى التقدير	الانحراف المعياري	المتوسط النسبي العام	المعالجة الاحصائية
			المجالات الرئيسية
موافقة بدرجة كبيرة	3	88	التسجيل في بطاقة المتابعة
موافقة بدرجة كبيرة	16	85	الادارة المدرسية
موافقة بدرجة كبيرة	15	77	العاملين في المدرسة

ويلاحظ من النتائج السابقة أن المجالات الثلاثة نالت مستوى تقدير موافق " بدرجة كبيرة " الا أن المتوسطات النسبية لها تراوحت بين 77 - 88 حيث نال مجال التسجيل فى بطاقة المتابعة اكبر المتوسطات ومجال آراء العاملين فى المدارس أقل المتوسطات . جدول (3).

### ثالثا : النتائج الاحصائية لبنود المجالات :

#### 1- بطاقة المتابعة :

##### أ- التسجيل فى البطاقة :

تضمن هذا المجال ثلاثة بنود تتعلق بتسجيل البيانات فى بطاقة المتابعة، وتراوحت المتوسطات النسبية لهذه البنود 85 - 91 وحدة. والانحرافات المعيارية بين 15-23 . وقد نال البند المتعلق باستيفاء تسجيل البيانات الخاصة ببطاقة المتابعة أعلى المتوسطات النسبية حيث نال متوسط 91 وانحراف معيارى 15، بينما نال البند المتعلق بتطابق البيانات الخاصة ببطاقة المتابعة مع بيانات سجل زيارات الموجه، الناظر، المدرس الأول أقل المتوسطات النسبية حيث نال متوسط 85 وانحراف معيارى 23 . جدول (4) .

##### ب- أهمية البطاقة :

تضمن هذا المجال بند واحد فقط يتعلق بأهمية بطاقة المتابعة فى تحقيق الهدف من النظام الجديد . وقد نال هذا البند متوسط نسبى 97 وانحراف معيارى 9 ومستوى تقدير موافق بدرجة كبيرة جدول (4).

#### 2- الادارة المدرسية :

تضمن هذا المجال خمسة بنود تتعلق بوجهة نظر الادارة المدرسية حول استخدام بطاقة متابعة تقويم الاداء . وتراوحت المتوسطات النسبية لبنود المجال بين 57 - 98 وانحرافات معيارية بين 8 - 20 وقد نال البند المتعلق بالمشكلات والصعوبات المصاحبة لتطبيق النظام أقل المتوسطات النسبية حيث نال متوسط نسبى 57 وانحراف معيارى 20 ومستوى تقدير " بدرجة متوسطة" بينما نال البند المتعلق بتعاون الادارة المدرسية مع لجنة المتابعة اكبر

المتوسطات النسبية حيث نال متوسط نسبي 98 وانحراف معياري 8 ومستوى تقدير " بدرجة كبيرة " . جدول (5) .

### 3- العاملون في المدرسة :

تضمن هذا المجال ثلاثة بنود حول مدى تعرفهم على النظام الجديد والمشكلات الناتجة عن التطبيق، وقد نال البند المتعلق بالمشكلات الناتجة عن تطبيق النظام الجديد اقل المتوسطات النسبية حيث نال متوسط نسبي 60 وانحراف معياري 23 ومستوى تقدير " بدرجة متوسطة " بينما نال البند المتعلق بعقد الادارة المدرسية لقاءات مع العاملين في المدرسة لتعريفهم بالنظام الجديد أعلى المتوسطات النسبية حيث نال متوسط نسبي 88 وانحراف معياري 22 ومستوى تقدير " بدرجة كبيرة " جدول (6) .

جدول (4)

مستوى التقدير	الانحراف المعياري	المتوسط النسبي	المعالجة الاحصائية بنود المجال
بدرجة كبيرة	15	91	أولا : <u>بطاقة المتابعة</u> :  أ- <u>التسجيل في البطاقة</u>  1- استيفاء تسجيل البيانات الخاصة ببطاقة المتابعة.
بدرجة كبيرة	18	89	2- تطابق البيانات الخاصة ببطاقة المتابعة مع البيانات المسجلة في الملفات الشخصية للعاملين.
بدرجة كبيرة	23	85	3- تطابق البيانات الخاصة ببطاقة المتابعة مع بيانات سجل زيارات الموجه والناظر الموجه والناظر والمدرس الأول.
بدرجة كبيرة	3	88	المعالجة الاحصائية للمجال
بدرجة كبيرة	9	97	ب - <u>أهمية البطاقة</u> :  4- أهمية بطاقة المتابعة في تحقيق الهدف من النظام الجديد.

جدول (5)

مستوى التقدير	الانحراف المعياري	المتوسط النسبي	المعالجة الاحصائية بنود المجال
بدرجة كبيرة	61	90	ثانيا : الادارة المدرسية : 5- تقبل الادارة المدرسية لتطبيق النظام الجديد.
بدرجة كبيرة	16	90	6- مناسبة المجالات الرئيسية التي تنظمها بطاقة المتابعة .
بدرجة كبيرة	15	92	7- الحرص والجدية فى تطبيق نظام الكفاءة الجديد.
بدرجة كبيرة	8	98	8- تعاون الادارة المدرسية مع لجنة المتابعة
بدرجة متوسطة	20	57	9- المشكلات والصعوبات المصاحبة لتطبيق النظام إن وجدت .
بدرجة كبيرة	16	85	المعالجة الاحصائية للمجال.

جدول (6)

مستوى التقدير	الانحراف المعياري	المتوسط النسبي	المعالجة الاحصائية بنود المجال
درجة كبيرة	22	88	ثالثا : العاملين في المدرسة : 10- عقد الاداره المدرسية - لقاءات مع العاملين في المدرسة لتعريفهم بالنظام الجديد .
درجة كبيرة	23	83	11- تعرف العاملين في المدرسة على الهدف الأساسي لنظام التقويم الجديد.
درجة متوسطة	23	60	12- المشكلات الناتجة عن تطبيق النظام الجديد ان وجدت .
درجة كبيرة	15	77	المعالجة الاحصائية للمجال.

التكرار

رابعا : مشكلات وصعوبات واجهت لجنة المتابعة :

- 1 - نقص بيانات الدورات التدريبية للعاملين في الملفات الشخصية لهم .
- 1 - عدم تفهم العاملين لبنود بطاقة المتابعه بسبب عدم اطلاعهم عليها .

خامسا : مشكلات وصعوبات واجهت الادارة المدرسية مرتبة ترتيبيا تنازليا:

النسبة المنوية %	التكرار	المشكلات والصعوبات
38	15	1- صعوبة تدوين الدورات التدريبية لعدم وجودها في ملفات العاملين .
20	8	2- عبء العمل على الادارة المدرسية كبير .
10	4	3- توزيع البنود فى البطاقة مقصور على السلبيات بينما أغفلت الايجابيات .
10	4	4- ضيق وقت التجريب وتزامنه مع اختبارات الفترة الأولى وصعوبة حضور الموجهين فى هذا الوقت.
8	3	5- عدم رضا المدرسين من تسجيل دوام العاملين بهذه الدقة فى بطاقة المتابعة .
5	2	6- صعوبة تدوين زيارات الادارة لبعض الفئات من العاملين فى المدرسة (الحراس - الاداريين).
3	1	7- عدم كفاية المساحة المخصصة للبيان فى بطاقة المتابعة.
3	1	8- خانة الغياب غير محددة من حيث البدء والنهاية.
3	1	9- الملاحظات لم يوضح المطلوب تدوينه فيها.
	39	المجموع

سادسا : مشكلات وصعوبات واجهت العاملين بالمدرسة مرتبة ترتيبيا تنازليا:

النسبة المئوية %	التكرار	المشكلات والصعوبات
30	7	1- صعوبة توفير الوثائق والقرارات الخاصة بالدورات التدريبية.
26	6	2- عدم مراعاة الظروف الانسانية للموظف.
9	2	3- بطاقة المتابعة أوجدت نوع من التوتر لبعض العاملين خصوصا المستغلين حقوقهم في الاجازات والاستئذان والتأخير.
9	2	4- عدم وجود بند عن ايجابيات المدرس.
9	2	5- عدم تفهم الموظفين لأهداف ومحتوى البطاقة .
4	1	6- يجب عدم اعتبار الدورات التدريبية عنصر في تقويم الموظف.
4	1	7- الشك في قدرة النظار على حسن استخدام بطاقة المتابعة.
4	1	8- عدم توافر بند التخصص الدراسي في بطاقة المتابعة ضمن البيانات العامه للمدرس.
4	1	9- عدم اضافة تاريخ المزاولة مع تاريخ التعيين.
	23	المجموع

سابعاً : الايجابيات فى تطبيق النظام الجديد من وجهة نظر الادارة  
المدرسية مرتبة ترتيبا تنازليا :

النسبة المنوية %	التكرار	الإيجابيات فى تطبيق النظام الجديد
29	10	1- ضبط وانتظام الدوام والحد من الاستئذان خلال الدوام، وأيضا الغياب والمرضى والعرضى .
29	10	2- إعطاء فرصه أكبر للإدارة المدرسية فى تقويم العاملين لديها من جميع الجوانب مما يؤدى إلى موضوعية التقويم .
8	3	3- زيادة حماس العاملين للعمل عما كان عليه قبل تطبيق النظام الجديد.
8	3	4- سهولة الرجوع إلى البطاقة عند اللزوم
8	3	5- نظام المتابعة يساعد على حفظ حقوق العاملين .
8	3	6- انتقال البطاقة مع الموظف من مكان لآخر يعطي فكرة للإدارة الجديده عن أحوال الموظف.
6	2	7- البطاقة تساعد فى كتابة تقرير الكفاءة .
3	1	8- زيادة التعاون بين الموظفين والادارة المدرسية.
	35	المجموع

**ثامنا : الايجابيات فى تطبيق النظام الجديد من وجهة نظر العاملين مرتبه ترتيبيا تنازليا :**

النسبة المنوية %	التكرار	المشكلات والصعوبات
40	6	1- زيادة الكفاية الانتاجية للعاملين والحرص على تحسين مستوى الاداء فى العمل .
33	5	2- حرص الموظف على الانتظام فى الدوام.
20	3	3- تحقيق الموضوعيه فى كتابة التقارير عن العاملين.
7	1	4- الاهتمام للالتحاق بالدورات التدريبيه مستقبلا.
	15	المجموع

**تاسعا : نتائج الدراسة :**

- 1- وافقت الادارة المدرسية فى مدارس التطبيق على اعتبار بطاقة المتابعة احدى الادوات التى تستخدم فى تقويم الاداء للعاملين فى المدارس .
- 2- وافقت الادارة المدرسية فى مدارس التطبيق على الدور الهام لبطاقة المتابعة فى تسجيل البيانات العامة والخاصة للعاملين فى المدارس .
- 3- افادت الادارة المدرسية لخمسة عشر مدرسة من مدارس التطبيق بصعوبة تدوين الدورات التدريبية فى بطاقة المتابعة وذلك لعدم وجودها فى ملفات العاملين ويمثل هذا التكرار 75% من مجموع المدارس، 38% من حيث أهمية هذه المشكلة بالنسبة للمشكلات والصعوبات الأخرى .
- 4- افادت الادارة المدرسية لثمان مدارس من مدارس التطبيق بأن عبء العمل المكلف به الادارة المدرسية كبير، ويمثل تكرار هذه المشكلة 40% من مجموع المدارس، 20% من حيث الأهمية .

- 5- أفاد العاملون في سبعة مدارس من مدارس التطبيق بصعوبة توفير الوثائق والقرارات الخاصة بالدورات التدريبية ويمثل هذا التكرار 35% من مجموع المدارس، 30% من حيث الأهمية .
- 6- أفاد العاملون في ستة مدارس من مدارس التطبيق بأن استخدام بطاقة المتابعة في تسجيل الاستئذان لا يراعى الظروف الانسانية للموظف ويمثل هذا التكرار 30% من مجموع المدارس، 26% من حيث الأهمية.
- 7- أفادت الادارة المدرسية لعشر مدارس من مدارس التطبيق بأن من ايجابيات تطبيق بطاقة المتابعة المساعدة بدرجة كبيرة في ضبط وانتظام الدوام والحد من الاستئذان من خلال الدوام وأيضا الغياب والمرضى والعرضى، حيث مثل هذا التكرار 50% من مجموع المدارس، 29% من حيث الأهمية.
- 8- أفادت الادارة المدرسية لعشر مدارس من مدارس التطبيق بأن من ايجابيات تطبيق بطاقة المتابعة اعطاء فرصة أكبر للإدارة المدرسية في تقويم العاملين من جميع الجوانب مما يؤدي إلى موضوعية التقويم حيث مثل هذا التكرار 50% من مجموع المدارس، 29% من حيث الأهمية.
- 9- أفاد العاملون في ست مدارس من مدارس التطبيق أن من ايجابيات تطبيق بطاقة المتابعة زيادة الكفاية الانتاجية للعاملين والحرص على تحسين مستوى الاداء في العمل ومثل هذا التكرار 30% من مجموع المدارس، 40% من حيث الأهمية .
- 10- أفاد العاملون في خمس مدارس من مدارس التطبيق ان من ايجابيات تطبيق بطاقة المتابعة حرص الموظف على الانتظام في الدوام ومثل هذا التكرار 25% من مجموع المدارس من حيث الأهمية.



## ثانيا : نموذج الملحوظات :

5- العلانية فى نموذج الملحوظات تكشف للموظف عن أوجه القصور فى كفاءته .

6- التقويم الفترى باستخدام نموذج الملحوظات يساعد على تحسين مستوى الأداء فى تقرير الكفاءة .

7- الارشادات العامة لاستخدام نموذج الملحوظات كافية لنجاح عملية التطبيق .

8- آلية خطوات اجراءات التطبيق تحقق الهدف من علانية التقويم.

9- مناسبة المقياس الخماسي المتدرج لمستويات عناصر الكفاءة .

10- مناسبة درجات الأوزان النسبية لعناصر الكفاءة .

11- مناسبة تاريخ اطلاع الموظف على نموذج الملحوظات.

### مقترحات لتحسين استخدام بطاقة المتابعة :

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

ثالثا : نظام تقويم الكفاءة الجديد :

12- تقبل ادارات التجريب لتطبيق النظام الجديد.

13- الحرص والجدية فى تطبيق نظام الكفاءة الجديد.

14- تعاون الادارات مع لجنة المتابعة.

15- تعدد المشكلات والصعوبات المصاحبة لتطبيق النظام الجديد .

16- تطبيق النظام الجديد ساعد على ضبط وانتظام الدوام .

17- التقويم الذاتى للموظف يساعد على حفظ حقوق العاملين .

18- النظام الجديد أعطى فرصة اكبر للإدارات فى تقويم العاملين مما يساعد على موضوعية التقويم.

19- النظام الجديد ساعد على زيادة التعاون بين الادارات والموظفين.

20- زيادة الكفاءة الانتاجية للعاملين والحرص على تحسين مستوى الأداء فى العمل .



## أسس المواجهة بين الرئيس والمرؤسين

### أهميتها وخطواتها:

يعد تصويب الأخطاء أحد الأعباء الواقعة على عاتق رئيس العمل، ورغم أن هذه العملية ليست أحب أعماله إلى نفسه إلا أنه من خلال هذا العمل تتاح له فرصة عظيمة لتأدية خير خدمة، أنه يولد الشجاعة والثقة بالنفس ويزيد من سعادة المرؤس.

فالتصويب القويم فقط هو من ادق اعباء الاشراف، إذ انه يصحح الاخطاء عن طريق الكشف عن اسبابها لتلافيها بدلا من اسلوب العنف والتهديد، وبذلك يبني الثقة بالنفس ويحث على التعاون.

وهذه شروط عشرة يجب توافرها في فن التصويب والمواجهة بين الرئيس المباشر والعاملين لديه:

### 1- ابدأ بتجميع كل الحقائق اللازمة:

فالمسارعة إلى تصويب الأخطاء دون علم واف بالحقائق لا يؤتي ثمرة تذكر، بل على العكس فإنه يثير استياء الشخص المراد تصويب خطئه، فإذا افلحنا في الوصول إلى الحقائق فكثيرا ما يتبين أن ما حسبناه خطأ يتطلب التأديب، إنما هو نتيجة لسوء التعليم أو سوء الاختيار من جانبنا، كاختيار مقاعد جلوس غير مناسبة مثلا أو ضعف الإضاءة في المكاتب، وهكذا يجب أن يكون سؤالنا الأول لأنفسنا دائما: هل أديت الواجب؟ وبعد ذلك يأتي بحث الظروف الأخرى التي قد تكون سببا في هبوط مستوى الانتاج. فإن أول قواعد التصويب الناجح هي العدالة بمعنى ألا نوجه اللوم لموظف عن خطأ لا ذنب له في ارتكابه، فإذا تجمعت لدينا الحقائق واستقر الرأي على ضرورة مواجهة الموظف لتصويب أخطائه، فهناك قواعد يجب اتباعها لتؤتي هذه المواجهة ثمارها فنحقق التصويب دون النيل من ثقة الموظف بنفسه أو حماسه لعمله.

## 2- خذ مكانك مستقرا وهادنا كلما أمكن ذلك:

فلا يجوز ان يتم التصويب فى وجود موظف آخر او فى مكان صاخب يجير الرئيس والمرؤس على رفع اصواتهم وعندئذ يميل الحديث الى الحدة والتهريج، كما يجب اختيار الوقت المناسب الذى لا يعطل سير العمل لتوضيح الخطأ والتحذير من الاهمال.

## 3- ابدأ دائما بسؤال:

ليست هناك قاعدة فى ادارة الموظفين اكثر اطرادا من تلك التى تقضى بأن يبدأ كل اجتماع للتصويب بسؤال. وحتى فى تلك الحالات التى نوقن ان التائب الشديد واجب فيها، فلن نخسر شيئا بافتتاح المواجهه بسؤال قد يدفع عنا الحرج.

## 4- اعط الشخص الذى تريد تصويبه فرصة كافية للتحدث عما يخالجه:

من المحتمل ان يكون لدى الموظف سبب يسوغ تصرفه او انه يعتقد ذلك، فلوانك اعطيته الفرصة للتحدث عنه فانك ستصل الى طريقة ما للاخذ بيده. وقد تجد انه يستطرد فى موضوع الحديث، غير ان هذا الاستطراد كثيرا ما يكون ادعى للكشف عن السبب الحقيقى فيما يلاقيه من صعوبة اكثر مما لو اجاب على اسئلة معينة، فلا تتعجل بالمواجهة، بل تذرع بالصبر واستمع فى انتباه، ولا تقاطع الا لتسأل سواليا يستهدف الكشف عن التفاصيل الهامة او لابرار بعض الحقائق التى قد تغيب عن المتحدث.

## 5- ادرس بدقة جميع البيانات التى بين يديك:

من المسلم به انك لم تكن قد جمعت كل البيانات اللازمة قبل المواجهة، وان تكون قد سمعت اثناء المقابلة وجهة نظر الموظف، وحاولت ان تقدر موقفه فأنت الان فى مركز يسمح لك بتكوين فكرة عن السبب الحقيقى فى المشكلة.

اما طبيعة التصويب ومداه فأمرهما سهل بالنسبة لما تقدم. ولعل ما تصل اليه من بيانات جديدة يشير الى ان التصويب لم يعد ضروريا، فإن وجدت ذلك فأقبل باب الحديث فورا وبشكل مقبول دون ان يشعر الموظف بأن التصويب او التأديب كان محل تفكيرك حتى لا يقل اهتمامه بعمله.

## 6- لكل فرد طريقة تناسبه فى التصويب:

يسير كثير من المشرفين على نسق واحد فى تصويب موظفيهم جميعا، وهذا اجراء غير صائب، لان احد الاشخاص قد يكون حساسا فتثير البداية الجافة حفيظته وتؤذى مشاعره وبذلك يصبح تعليمه امرا مستحيلا والتعليم فى الواقع هو الهدف الاساسى من المواجهة، فى حين ان اشخاصا آخرين لايفيد فى تصويهم الا التوجيه المباشر. وهكذا تتضح اهمية قدرة المشرف على التكيف طبقا لمن يتعامل معهم والتي تعد من المستلزمات الهامة للنجاح فى الاشراف وهناك نقطة هامة جدا وهى ان نضع ببالنا ان الهدف من التصويب هو اصلاح الخطأ وليس الغرض هو العقاب باى حال.

## 7- احتفظ بهدوئك مهما كان موقف الموظف

من المهم ان تسير المقابلة على اساس موضوعى ما امكن ذلك، فمتى سمح الرئيس للمقابلة ان تهبط الى مستوى المحايية فقد فقدت جدواها، وكلما قل تفكير المشرف فى سلطانه ومكانته وانصب على العمل ازداد نجاح المقابلة وقد تصدر من الموظف بعض العبارات المسيئة للرئيس فلا يستطيع ان يتجرد من مشاعره الخاصة، على انه يجب ان يحاول الرئيس دائما ان يفكر فى حدود العمل فقط ومدى تقصير العامل نحو العمل بدلا من التفكير فيما وجه اليه من اساءة.

## 8- ليكن ختام المقابلة مريحا للشخص باعنا لثقتة بنفسه:

متى اظهر الشخص مايفيدك بانه صادق الرغبة فى اصلاح خطئه، ومتى اعطيته التعليمات اللازمة لتحقيق ذلك، فاجعل هذا مسك الختام. وقد يحدث اثناء المقابلة ان يتطلب الموقف مواجهة الشخص بنواحي قصوره فى عمله، بل ربما اقتضى تنبيهه الى انه لن يستطيع الاحتفاظ بوظيفته ان لم يظهر تحسنا ملحوظا وليس هناك مايمنع من مصارحته بهذه الحقائق مادام الموقف يتطلب ذلك، على ان هذه المصارحة ولاشك تهبط بروحه المعنوية، فاذا انتهى الموقف الى هذه الخاتمة فسيعود الموظف لعمله ابعد مايقون عن الطموح والنجاح، لذلك يجب ان تعيد اليه شجاعته وثقتة بنفسه وذلك بأن تختم المقابلة بالاشارة الى بعض مميزاته الطيبة وانك موقن بأنه لن يتعذر عليه اصلاح خطئه اذا عقد العزم على ذلك، ولا بأس من ان نبدى له استعدادك لمعاونته دائما.

## 9- اجر مقابله ثانية اذا اقتضت الضرورة:

عقب اى مقابلة يجب ان يراقب اداء الموظف مراقبة دقيقة دون اقام، فإذا اسفرت المراقبة عن تحسن وتقدم كاملين، فعليك ان تتسى الامر كله والا تذكره فى حديثك معه مرة اخرى، اما اذا دلت المراقبة على عكس ذلك ومضت مدة معقولة ولم يكن للتصويب اثر واضح فى الاصلاح فلا بد من اجراء مقابلة أخرى، ولتبدأ المقابلة بقولك: "انى قد ارسلت اليك لاعرف ما اذا كانت هناك نقاط فى حديثنا السابق غير واضحة لك، فقد وعدت على ما اذكر بأنك سوف ...."، هذا الاستهلال الذى يشير الى احتمال غموض بعض التعليمات فى المقابلة الاولى يعطى الموظف فرصة - ولو متأخرة - لاصلاح موقفه دون التضحية بكرامته، واذا لم تسفر المقابلة الثانية عن نتيجة مرضية، فلعل من الحكمة استشارة رئيسك او ان ترسل الموظف مباشرة الى رئيس اعلى حتى يمكن له ان يرى مايمكن عمله لاصلاح الخطأ الخطير.

## 10- لانسرف مع استخدام التصويب:

لاتهبط بأمر التصويب الى مستوى اللجاجة. فالرئيس الحكيم هو الذى يعرف متى يجب التصويب؟ ومتى يصح التغاضى عن بعض الاخطاء؟ فى الحالات التى يبذل فيها الموظف اقصى جهده ويقع رغم ذلك فى بعض الهفوات لعله يكون من صواب الرأى الانبرزها له، فمن الجائز انه جاهد للتغلب على اخطائه وانه قادر على ذلك لو تركت له فسحة من الوقت على انه من الخطأ ان نسمح لهذا الوقت ان يطول، فالطرق الخاطئة اذا استمرت صارت عادة يصعب التخلص منها.