

## تصور مقترح قائم على نموذج جيرارد دوناديو لتقويم الأداء الشامل في التعليم العالي

زقاوة أحمد

a\_zegaoua@yahoo.fr

معهد العلوم الاجتماعية والإنسانية المركز الجامعي أحمد زبانه، غليزان، الجزائر.

### ملخص

هدفت الدراسة الحالية إلى وضع تصور لإطار نظري ومفاهيمي لقياس الأداء الشامل اعتمادا على النموذج الذي طرحه جيرارد دوناديو Gerard Donnadieu، والذي وضع ثلاثة محددات رئيسية للأداء الشامل وهي: الأداء بالتنظيم، الأداء بالاستراتيجية، والأداء بالأفراد. كما تهدف الدراسة الحالية إلى بناء وتصميم أداة تقويم الأداء الشامل وفق النموذج المقترح في سياق الإدارة بالجودة الشاملة وثقافة مشروع المؤسسة. وقد اعتمد الباحث على المنهج الوصفي لكل أدوات تقويم الأداء والجودة الشاملة في التعليم الجامعي، وعلى المنهج التحليلي في عرض نموذج جيرارد دوناديو ومناقشة مؤشرات الأساسية. وينطلق مفهوم الأداء من خلال تناسق ثلاثة مفاهيم أساسية: الفعالية، الملائمة، الكفاية. وبناء على هذه المفاهيم تظهر المؤشرات الثلاثة للنموذج المقترح: الأداء بالتنظيم وهو يشير إلى جودة الأفراد المطلوبين في النظام الذي يتصورونه، الأداء بالاستراتيجية وتقوم على قوة التوقع والتفاعل مع المحيط. ولأجل استمرارية التفاعل بشكل ديناميكي تمت إضافة ثلاثة مكونات ضمن هذا المؤشر وهي: نقل التقنية والابتكار، التعليم المستمر، المشاركة المجتمعية. ثم يأتي في الأخير مؤشر الأداء بالأفراد والذي يتعزز أكثر بالدافعية والكفاءة وقوة الاتصال. وميزة هذه المقاربة هي تجميع المحددات في تصور واحد يجعل من عملية تقويم الأداء عملية متكاملة ومتناسقة تؤدي وظيفتها بطريقة جيدة وفعالة.

الكلمات المفتاحية: نموذج جيرارد دوناديو؛ تقويم الأداء الشامل؛ التعليم العالي.

### Elaboration of a Proposition based on Gerard Donnadieu Model for the evaluation of global performance in higher education

Ahmed Zegaoua

a\_zegaoua@yahoo.fr

Humanities and Social Sciences Faculty, Ahmed Zabana University Centre of Rélizane- Algeria

### Abstract

The present study aimed at conceptualizing a theoretical and conceptual framework for measuring overall performance based on the model put forward by Gerard Donnadieu, which sets out three main determinants of overall performance: organizational performance, strategy performance, and individual performance. The present study also aims at building and designing a comprehensive performance evaluation tool according to the proposed model in the context of overall total quality management and the culture of the institution's project. The researcher relied on the descriptive approach of both performance and total quality assessment tools in university, and on the analytical approach in presenting Gerard Donadio's model and discussing its basic indicators. The concept of performance is based on the harmonization of three basic concepts: effectiveness, appropriateness, and efficiency. Based on these concepts, the three indicators of the proposed model are shown: organization performance, which refers to the quality of the individuals required in the system they represent; strategic performance, which is based on the strength of expectation and interaction with the environment. For the continuity of the dynamic interaction, three components were added within this indicator, which are: Technology transfer, innovation, continuous education, community participation.

Finally, we found the performance by individuals, which is further enhanced by motivation, efficiency and communication power. The advantage of this approach is to cluster the determinants into one concept that makes the performance evaluation process integrated and coordinated operatio that works in effective manner.

**Keywords:** Gerard Donadio's model; evaluation of global performance; higher education.

## مقدمة

يحتل موضوع قياس الأداء مكانة بارزة ومركزية في نظام ادارة الموارد البشرية وآليات المراقبة، إذ أضحت سائر المنظمات الصناعية والخدماتية –ومنها الجامعية - تبحث عن آليات لتطوير أداءها وتحسين منتوجها، ولا يتأتى ذلك إلا عبر تصميم أدوات صارمة ومحكمة تسمح لها بقياس مؤشراتها، من أجل ضبط جودتها وتجويد منتوجها للحفاظ على مكانتها داخل المحيط الاجتماعي والاقتصادي كشريك فعال يساهم بقوة في حل المشكلات المجتمعية ويرسم الآفاق المستقبلية للأفراد.

وفي ظل الوضع العربي الراهن، الذي يشهد أزمات على عدة مستويات، تعرف المؤسسة الجامعية تحولات جذرية مست إعادة النظر في السياسات وتجديد هيكلها، وتثوير مضامينها التربوية والتعليمية لتواكب التغيرات الاجتماعية والاقتصادية وما تتطلبه سلطة التكنولوجيا المعاصرة. ولا يكون ذلك إلا عبر ممارسة التقويم والقياس وإصدار النقد الداخلي والخارجي لترشيد وتدريب مواردها البشرية وتأهيلها للمشاركة في دفع عجلة التنمية الاقتصادية والاجتماعية.

ومع بروز التوجهات الحديثة لعصرنة الجامعة من حيث الهياكل والبرامج والسياسة التعليمية، وتبني معظم الجامعات لمبادئ الإدارة بالجودة الشاملة؛ ظهرت الحاجة إلى البحث عن أساليب جديدة لتقويم الأداء الجامعي عبر تحديد مؤشرات الرئيسية والوقوف على المجالات الأساسية التي يغطيها التقويم. وقد أجريت في العشرية الأخيرة الكثير من الأبحاث في مجال تقويم الأداء الجامعي ساهمت في تصميم واقتراح نماذج لمؤشرات التقويم، الأمر الذي ساهم في تطوير السياسة التعليمية وعقلنة الفعل التربوي بما يتلاءم ومتطلبات سوق العمل والمحيط الاقتصادي. وتحاول الدراسة الحالية أن تقدم إضافة جديدة تتمثل في وضع مؤشرات لتقويم الأداء الشامل في التعليم الجامعي حسب نموذج جيرارد دوناديو.

## مشكلة الدراسة

يعتبر الأداء في أي منظمة كانت القاعدة الأساسية لإصدار الحكم على نجاحها أو فشلها، وفي غالب الأحيان يكون سببا مباشرا لإعادة النظر في سياسة المؤسسة واستراتيجياتها المستقبلية. والأداء هو محصلة أفعال الفرد والمنظمة على السواء في ضوء تفاعلها مع عناصر المحيط الداخلية والخارجية. وخلال أكثر من نصف قرن من تطور تسيير الموارد البشرية تركز الاهتمام كثيرا على قياس الأداء وتقصي مؤشرات الرئيسية على مستوى النسق الفردي والنسق المنظومي، غير أن بعض الباحثين (جودة وآخرون، 2009؛ Olivier, 2001) يرون أن قياس الأداء يكتنفه الكثير من الغموض، وخصوصا إذا كنا بصدد تقويم الأداء في مؤسسات خدماتية كالتعليم الجامعي مثلا، حيث تظهر الصعوبة والغموض بشكل جلي؛ نتيجة لارتباط عملية الأداء بعوامل ثقافية وقيمية ودينية وحتى سياسية متفاعلة ومتداخلة فيما بينها، تأخذ كل من الطالب، الأستاذ، فريق القيادة، الأولياء، البرامج، أنماط التسيير السائدة ورسالة المؤسسة، بالإضافة إلى الشريك الاجتماعي والاقتصادي، بعين الاعتبار في منظومة واحدة تفرز في النهاية مخرجات نقول عنها إنها تمثل الأداء الفعلي للمؤسسة. كما أن الطبيعة الخدمية للمؤسسة الجامعية، وعدم التحكم في مخرجاتها بشكل جيد من حيث أنها منتج غير ملموس وغير قابل للتخزين مما يجعل عملية تقييم وقياس الأداء على المحك وذات صعوبة معتبرة. لذلك فإن قياس الأداء الشامل لتحقيق الجودة الشاملة في الجامعات، عبر البحث عن محددات هذا الأداء ومدى توفره على عنصر الفعالية التنظيمية والفردية والكفافية أضحى اليوم حاجة ماسة وضرورية. وقد قدمت دراسات عديدة نماذج ومؤشرات لتقييم وقياس الأداء، مثل أسلوب المقارنة المرجعية (العابدي، 2007)، بطاقة الأداء المتوازن (بلاسكة، 2012؛ حمودي وشاكر، 2011؛ Wu et al., 2011)، أو نموذج هاموند Hamond Model، نموذج ستيك Stack Model، نموذج ستيفيبيم Stufebeam Model، نموذج بروفيس Provas Model (الطائي والعبادي، 2011، ص. 240). ومن هذا المنظور تأتي هذه الدراسة لتجيب عن السؤال الرئيس التالي: ما مؤشرات تقويم الأداء الشامل وفق نموذج جيرارد دوناديو؟

## أسئلة الدراسة

حاولت الدراسة الحالية أن تجيب عن الأسئلة التالية:

- 1- ما موقع تقييم الأداء في ظل الإدارة بالجودة الشاملة وثقافة مشروع المؤسسة؟
- 2- ما مؤشرات تقويم الأداء الشامل حسب تصور جيرارد دوناديو؟

3- ما المقترحات التي يمكن تقديمها لبناء أداة لقياس الأداء الشامل على ضوء النموذج المقترح؟

### هدف الدراسة

تهدف الدراسة الحالية إلى تحديد موقع تقييم الأداء في ظل الإدارة بالجودة الشاملة في التعليم الجامعي، وإبراز مؤشرات تقييم وقياس الأداء حسب تصور دوناديو، والوصول إلى اقتراح لبناء أداة تقييم الأداء الشامل حسب النموذج المقترح.

### أهمية الدراسة

تكمن أهمية الدراسة الحالية في جانبين رئيسيين:

#### \* الأهمية النظرية

- تساهم الدراسة في عرض نموذج جيرارد دوناديو لقياس مؤشرات الأداء الشامل.
- إبراز أهمية مشروع المؤسسة في تطوير أداء التعليم الجامعي.

#### \* الأهمية التطبيقية

تعمل الدراسة على بناء وتصميم أداة لقياس الأداء الشامل وفق تصور دوناديو على مستوى التعليم الجامعي.

### حدود الدراسة:

سيقوم الباحث بعرض وتقديم نموذج جيرارد دوناديو في قياس وتقييم الأداء الشامل ومحاولة تكييفه على التعليم الجامعي من خلال تصميم أداة تستجيب لمحددات الأداء الشامل، وتتوقف هذه الدراسة عند هذا الحد دون القيام بتطبيق الأداة وتجريبها ميدانيا نظرا للوقت المحدد لتقديم البحث، وترك ذلك لدراسات لاحقة.

### مصطلحات الدراسة

**مؤشرات الأداء:** هي معايير أو قياسات كمية أو نوعية تهدف إلى تقويم الأداء الجامعي من خلال المقارنة بمؤشرات الأداء في سنوات سابقة أو مقارنتها بمؤشرات الأداء لجامعة أخرى. وهي تساعد على التشخيص وضبط المشكلات لتسهيل استراتيجية التخطيط والمتابعة والرقابة.

**الجودة الشاملة في التعليم الجامعي:** أداء العمل وفق مجموعة من المعايير والقيم من أجل تحسين المنتج التعليمي وعقلنة التسيير الإداري والمالي، وتمكين المستفيدين (الطلاب) من التحكم في المهارات الأساسية للحياة وتحقيق التميز والإبداع في مختلف المواقف وتلبية احتياجات عالم الشغل. ويعرفها إدريس وآخرون (2012) بأنها التطور المستمر والأداء الكفء لمؤسسات التعليم العالي لكسب ثقة المجتمع في خريجها على أساس آلية تقييم معترف بها محليا وعالميا.

**تقييم الأداء الشامل:** مستوى الإنجاز الذي يقدمه الفرد العامل عند قيامه بعمل ما، وبتعبير آخر هو قياس مدى تحقيق الأهداف الموضوعية للعامل. والأداء الشامل يغطي كل مجالات المؤسسة الجامعية باعتبارها نسقا واحدا ويتكون من ثلاثة عناصر: المواءمة، الفعالية، الكفاءة.

### أولا: الإطار النظري

#### الجودة الشاملة في التعليم الجامعي Total Quality Management

إدارة الجودة الشاملة من المفاهيم الحديثة التي دخلت على علوم التسيير والاقتصاد وعلم النفس التنظيم. وقد جاء هذا المفهوم نتيجة سلسلة من الأفكار والفلسفات التي ظلت تتطور حتى وصلت إلى ما يعرف بإدارة الجودة الشاملة. لذلك تختلف التعريفات من باحث لآخر. ويمكن عرض باختصار أهم هذه التعريفات:

عرفها جيران وجرينا (Juran & Gryna, 1993) بأنها: "المناسبة للاستعمال"، أما غروسبي (Grosby, 1992) فقد عرفها بقوله: "الجودة هي المطابقة للمتطلبات". بينما حددها ديمينغ (Deming, 1986) بقوله: "يجب أن تلتقي حاجات الزبون الحالية والمستقبلية، وأن الجودة هي درجة تطابق خصائص وسمات السلعة أو الخدمة بما فيها قابلية الاعتماد". أما فيجنوبوم (Fegenbaum, 1991) فقد عرفها بقوله: "إن الجودة هي المجموع الكلي لصفات السلعة أو الخدمة الناتجة عن دراسات التسويق والهندسة والتصنيع والصيانة". وهناك منظور آخر كما هو الحال عند سيهكتر Sehcter يرى أن الإدارة بالجودة هو "خلق ثقافة متميزة في الأداء حيث يعمل كافة أفراد التنظيم بشكل مستمر لتحقيق توقعات المستهلك وأداء العمل مع تحقيق الجودة بشكل أفضل أو بفاعلية عالية وبأقصر وقت ممكن" (ورد في عليمات، 2004، ص. 18). بينما نجد جابلونسكي Jablonsky يعرفها بأنها "استخدام فرق العمل بشكل تعاوني لأداء الأعمال بتحريك المواهب والقدرات لكافة العاملين في المنظمة لتحسين الإنتاجية والجودة بشكل مستمر" (ورد في عليمات، 2004، ص. 18). أما آرثر Arthar فيرى أنها "عمل الإدارة وطريقتها لتحسين الجودة والتركيز على الإدارة التي تتفهم عملها وترتكز على العمليات بشكل يحقق النتائج وليس الإدارة التي تنظر إلى النتائج" (ورد في عليمات، 2004، ص. 18).

وتقدم بعض المنظمات العالمية تعاريف تتقاطع وتختلف عن التعاريف السابقة ومن بينها:  
- الجمعية الأمريكية لرقابة الجودة: "السمات والخصائص الكلية للسلعة أو الخدمة التي تطابق قدرتها على الوفاء بالمطلوب أو الحاجات الضمنية" (ورد في الصرن، 2001، ص. 16).  
من خلال هذه التعاريف المختلفة يمكن الوصول إلى مجموعة من النقاط الرئيسية كمبادئ لمفهوم الجودة الشاملة:

- 1- أهمية الزبون في التنظيم.
  - 2- ضرورة التطابق مع السمات والمواصفات الموضوعية.
  - 3- هي ثقافة يمتلكها كل أفراد المنظمة.
  - 4- تتضمن المفهوم الجماعي (التشاركي) في الإدارة والتسيير.
  - 5- تتطلب الإدارة الذاتية من خلال الإبداع والتنافس.
  - 6- هي تحسين مستمر على كافة مستويات المنظمة.
  - 7- أهمية الوقت ودقته.
  - 8- التزام الإدارة العليا بالرقابة على العمليات.
- وحدد الخبراء المؤشرات الدالة على الجودة كالتالي (الصرن، 2001، ص. 28):
- 1- جودة التصميم.
  - 2- جودة المطابقة.
  - 3- جودة الأداء والخدمة والتي تعكس حاجات المستفيد أو مدى رضاه.
- إن استخدام نموذج إدارة الجودة الشاملة في تسيير الموارد البشرية يقوم على جملة من المبادئ الإرشادية التي وضعها ديمينغ Deming وهي أربع عشرة نقطة (ويليامز، 2004، ص. 8):
- 1- وضع هدف دائم للتحسن.
  - 2- انتهاج فلسفة جديدة.
  - 3- التخلص من الاعتماد على التفتيش الشامل.
  - 4- إلغاء تقييم العمل على أساس السعر فقط.
  - 5- وجود تطوير مستمر في طرق اختبار جودة الإنتاج والخدمات.
  - 6- إنشاء مراكز للتدريب الفعال.
  - 7- وجود قيادة فعالة.
  - 8- إزالة الخوف.
  - 9- إزالة الحواجز بين الإدارات.
  - 10- التخلص من الشعارات والنصائح.
  - 11- استبعاد الحصص العددية.
  - 12- إزاحة العوائق التي تعترض الفخر بالصناعة.

13- إعداد برنامج قوي للتعلم والتحسين.

14- إيجاد التنظيم اللازم لمتابعة هذه التغييرات.

مع اشتداد المنافسة وانتقال الرأس المال الفكري (الكفاءات) عبر الجامعات العالمية، ودخول المؤسسة العلمية إلى مرحلة المساءلة والتقييم؛ بدأ الاهتمام بمبادئ الجودة الشاملة وتبني فلسفتها في التسيير وإدارة شؤون التعليم. وقد عمل مالكوم Malcolm على إدخال مبادئ الجودة إلى التعليم العالي حيث كانت تتركز حول المعاني التالية (سعيد والبيلاوي، 2005، ص. 27):

- الإداريين وأعضاء هيئة التدريس يجب أن يسعوا جميعا من أجل تحقيق الجودة.
  - التركيز يجب أن يتم على منع الطلاب من الفشل بدلا من دراسة الفشل بعد وقوعه.
  - استعمال الضبط الاحصائي بدقة لتحسين عمليات الإدارة والعائد من الطلاب.
  - التدريب الأولي هام جدا لإدارة الجودة، وكل فرد في المؤسسة يجب أن يدرّب من أجل الجودة.
  - ضرورة الاتفاق على معايير واضحة تحدد سنويا جودة العمليات والمخرجات.
- لقد عملت هذه الفلسفة على إحداث تغييرات جذرية في الفضاء التعليمي على مستوى الذهنيات والرؤية والبرامج والأهداف. كما أرسيت ثقافة الجودة مفاهيم جديدة في التعليم مثل المساءلة، العمل التشاركي، الرقابة، المتابعة والتقييم. وبذلك أصبح تقييم الأداء وبناء شبكة المؤشرات ذات دلالة ويشغل مكانة مركزية في التسيير الجامعي اليوم.

#### - مشروع المؤسسة كمدخل إلى التسيير بالجودة الشاملة

تعرف الوثيقة الخاصة بمشروع المؤسسة التي أعدتها وزارة التربية الوطنية مشروع المؤسسة كالتالي: "إن مشروع المؤسسة هو تقنية حديثة لتحسين التسيير ومعالجة مشاكل المؤسسة وذلك بوضع استراتيجية لتحقيق أهداف حددتها كل مؤسسة لنفسها وفقا للأهداف الوطنية والنصوص التشريعية الجاري بها العمل من جهة، ولخصوصيتها الجغرافية والحضرية، ومحيطها الاقتصادي والاجتماعي، والثقافي من جهة ثانية، بحيث يكون التلميذ فيه محور كل الانشغالات ومحل كل الجهود قصد تحقيق أفضل مردود ممكن، بمشاركة ومساهمة كل أفراد الجماعة التربوية ومختلف المتعاملين مع المؤسسة" (وزارة التربية - الجزائر، 1997).

وفي سنة 2005 قامت وزارة التربية بمراجعة مجموعة من التعاريف وقدمت التعريف التالي: "يعتبر مشروع المؤسسة نهجا تربويا بيداغوجيا أو استراتيجيا تربوية بيداغوجية، هدفها التسيير الجيد من أجل تحسين مردودية التعليم وظروف عمل المجموعة التربوية وجعلها تستجيب لمتطلبات أو للحاجيات الخاصة للتلاميذ الذين يعتبرون مركز الاهتمام والمحور الهام للمشروع، وذلك بتكييفها مع المعطيات الخاصة للمؤسسة واحترام الأهداف أو الغايات التربوية" (وزارة التربية الوطنية، 2005، ص. 9).

وتعرفه وثيقة تربوية أخرى بأنه "برنامج إداري وخطة تطوعية مؤلفة من مجموعة من الأعمال المنسجمة التي تهدف إلى الحصول على أفضل النتائج في المؤسسات التعليمية والرفع من مستوى التحصيل بها والسمو بجودة علاقتها بمحيطها الاقتصادي والاجتماعي والثقافي. وهي خطة منظمة، متناسقة العناصر يتعاون على تنفيذها فريق تربوي، من خلال مجموعة من الخطوات والإجراءات لغاية تكييف الأهداف التربوية للمؤسسة لتلائم محيطها، وتستجيب لحاجات الجماعة التي توجد بها (وزارة التربية الوطنية- المغرب، 2001). وينظر إلى مشروع المؤسسة على أنه "ما يؤمل تحقيقه في المستقبل مع التكهن بسير العمليات ويتلازم في المشروع مظهران:

- الأول يتعلق بالنوايا، أي ماذا نريد تحقيقه؟

- الثاني يتعلق ببرمجة الوسائل التي ستسخر لإنجاز المشروع.

بينما يقدمه كل من دوشالندر de Chalendar و غوتيه Gautier على أنه "أداة لتجميع الجهود الداخلية ووسيلة للتفكير حول قيم المؤسسة وهويتها وأداة للتفاوض مع المحيط وفي النهاية هو أداة للتخطيط" (de Chalendar et Gautier, 1991, p. 10)

ويعرفه كل من أوبين Obin وغرو Gros (2003) بأنه "الشروع في تنفيذ ملموس للنشاطات المبرمجة والمخططة، يشتمل إعدادها على مراحل ضرورية مرتبطة فيما بينها، ويتعلق نجاحه بأربعة عوامل هي: الأشخاص المعنيين والمنهجية والوسائل والمتابعة" (وزارة التربية - الجزائر، ص. 9).

نستنتج من خلال التعاريف السابقة أن مشروع المؤسسة يستند إلى فلسفة شاملة تتضمن مجموعة من المبادئ ذات التوجه البراغماتي، والتي تعود في الأصل إلى العالم الأمريكي جون ديوي. وتطورت هذه الفكرة مع بروز مفاهيم ونظريات جديدة في العلوم الإدارية وعلم النفس والاقتصاد التعليمي لتتجسد اليوم كمشروع وخطة عمل تقوم على إستراتيجية تربوية وبيداغوجية بغية تفعيل تسيير المؤسسة التعليمية وتحسين مردودها التربوي والرفع من أداء الموظفين في إطار العمل المنسق التشاركي الذي يضع جودة المردود والإدارة وإرضاء المتعاملين (الزبائن) والسعي نحو الكفاءة والنوعية عبر المطابقة للمعايير والمقاييس الدولية من أولوياتها الأساسية.

### المراحل الأساسية للمشروع

يمر مشروع المؤسسة بأربع مراحل:

1- تحليل الوضعية:

وتتطلب هذه المرحلة:

- تشخيص الوضعية بإكراهاتها ومتغيراتها.

- تحديد الحاجات الأساسية.

- تحديد ثقافة المؤسسة ونمط سيرها وعلاقاتها بالمحيط.

- البحث عن أسباب المشاكل.

- التفكير في الحلول وطرح الفرضيات.

- إشراك الخبراء.

2- صياغة المشروع ويتضمن ما يلي:

- تحديد الأهداف حيث تكون منسجمة مع مرامي النظام التربوي وسياسة المؤسسة.

- اختيار المدة الزمنية

- تحديد الجوانب التي لا مجال فيها للتفاوض والجوانب القابلة للتفاوض.

- رسم مخطط العمل.

- إرساء خطة التواصل الداخلي والخارجي حول أنشطة المشروع.

3- مرحلة التنفيذ: لضمان جودة الإنجاز على رئيس المؤسسة أن يقسم العمل حسب مصالح المؤسسة

ويكلف هذا الفريق بـ:

- مراقبة وتثمين النتائج.

- تعيين الأخطاء.

- إصلاح الأخطاء وتقويم الطرق والإجراءات.

- إعلام قيادة مختلف وحدات المشروع.

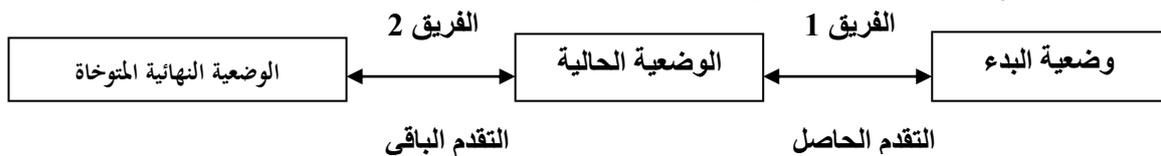
يتعين على رئيس المؤسسة في هذا الصدد أن يتوفر على بطارية من المؤشرات مؤلفة في شكل لوحات قيادة

Tableau de bord.

4- تقويم المشروع: يسمح بالكشف عن النقاط السلبية والإيجابية وتعديل المشروع إذا اقتضى الأمر، وهو

يسمح كذلك بتوفير التغذية الرجعية. ويساعد التقويم في قياس الفرق بين وضعية البدء والوضعية الحالية وبين

هذه الأخيرة والوضعية النهائية المنتظرة.



شكل (1) مراحل تقويم مشروع المؤسسة.

يستند مشروع المؤسسة على مجموعة من البطاقات الفنية التي تحتوي على مواصفات كل عملية مبرمجة

والمهام المسندة لكل فريق في المؤسسة مع توضيح الأهداف بدقة والوسائل المتاحة لتحقيقها، كإستبيانات

الموجهة لمختلف المتدخلين والمقابلات مع التلاميذ والأولياء والمتدخلين الخارجيين.

ومن هذه الزاوية فإن مشروع المؤسسة يتطلب ثقافة قوامها روح العمل الجماعي التشاركي ومراقبة النشاطات ومتابعتها والتقييم المرحلي للإنجازات والفعل التربوي بصفة عامة، استثمار المحيط قدر الإمكان والعمل على رسم الأهداف في حدود إمكانيات المؤسسة، التقليل من النقائص والخلل، تشجيع الموظفين وتحفيزهم بالمكافآت والجوائز وتحسين ظروف عملهم أكثر، توفير الأمن والسلامة داخل المؤسسة. يمكن أن نستنتج أن مشروع المؤسسة يستند على الكثير من مفاهيم الجودة الشاملة. لذلك فالنظام التعليمي مستقبلاً سيكون مهياً لتطبيق إدارة الجودة الشاملة بكل معانيها وفلسفتها المعاصرة.

#### - تقييم الأداء Performance Evaluation

الأداء هو مستوى الإنجاز الذي يقدمه الفرد العامل عند قيامه بعمل ما وبتعبير آخر "هو عملية قياس وتحديد مستوى أداء الأفراد العاملين في المنظمة" (عباس وعلي، 1999، ص. 242). ويعتبره البعض "عملية تقدير أداء كل فرد من العاملين خلال فترة زمنية معينة لتقدير مستوى ونوعية أدائه" (حمدأوي، 2004، ص. 123)، أما حسن إبراهيم بلوط فيعتبر تقييم الأداء الصفة النظامية أو الرسمية التي تعبر عن مكامن القوة ومكامن ضعف المساهمات التي يعطيها الأفراد للوظائف التي كلفوا بإنجازها والقيام بها" (بلوط، 2002، ص. 361). في حين يرى آخرون أن "تقييم أداء الفرد هو التعرف على مستوى أدائه مقارنة بغيره من الأفراد أو مقارنة بمعايير موضوعية" (غيات، 2006، ص. 43).

وعلى مستوى آخر يعرفه ميلر وبرومتي بأنه انعكاس لكيفية تقديم المنظمة لمواردها المادية والبشرية، والصورة التي تجعلها قادرة على تحقيق أهدافها (Miller & Brometey, 1995, p. 757). أما معجم المصطلحات التدريسية والإدارية فيعرف عملية تقييم الأداء بأنه تنفيذ عمل أو مهمة ما، وهو الجزء الذي يمكن قياسه من السلوك (الاتحاد الدولي للاتصالات) وهو يشمل جانبين من الفرد العامل في المنظمة:

- 1- المردود أو الناتج: وهو محصلة العمل الذي قام به الفرد أو هو الأثر الذي يتركه خلال فترة زمنية محددة.
  - 2- السلوك المهني: والمقصود به مجموع الصفات والسمات المهنية كالحضور والمواظبة والالتزام،... إلخ.
- وبهذا المعنى فإن مكونات الأداء هي المردود المنتظر أو الخدمة التي يقدمها الفرد أو درجة الإنجاز التي حققها الفرد في وقت محدد في منصب عمله وفي إطار عقد عمل محدد. وهي كذلك السلوك المصاحب لهذا الإنجاز وكل ما يصدر عن صاحب الأداء من تصرفات قبل وأثناء وبعد إتمام العمل.

#### أهداف تقييم الأداء

يهدف تقييم الأداء (FRP Groupe-conseil, 2003, p. 75) إلى:

- \* بالنسبة للموظف:
  - أن يتعرف على مسؤولياته، وما يتوقع عن مردوده.
  - أن يعرف بدقة ما هي المقاييس والمعايير التي على أساسها تقدر جهوده.
  - معرفة الأهداف المنتظرة.
  - التدقيق في نوع الدعم الذي يحتاجه.
- \* بالنسبة للمسير:
  - الكشف عن بعض عناصر الخلل و النقص (التغيير المفاجئ،... إلخ).
  - تقدير الفرد أثناء تنفيذ عمله وفي علاقاته بالأفراد.
  - أن يعزز مع العامل الأهداف المحققة في الفترة المقبلة.
  - معرفة ما هو منتظر ومتوقع من العمال تجاه المنظمة.
  - تقويم احتياجات التكوين وترقية الموظف.
  - تنمية علاقة متبادلة بين المسير والعامل.
  - وتحدد الجريدة الرسمية (2006، العدد 46) أهداف تقييم الأداء الفردي في:
    - الترقية في الدرجات؛
    - الترقية في الرتبة؛
    - منح امتيازات مرتبطة بالمردودية وتحسين الأداء؛
    - منح الأوسمة التشريفية والمكافآت.

- وتتضح أهمية التقويم (الطائي والعبادي، 2011، ص. 218) من خلال ما يلي:
- 1- تمثل هذه العملية أحد أهم الأنشطة الرئيسة لإدارة الموارد البشرية التي تعتبر عملية تنظيمية مستمرة يقاس من خلالها ملاحظات أداء المدرسين.
  - 2- تستطيع المنظمة من خلال عملية التقويم الوقوف على نقاط القوة والضعف وانعكاساتها السلبية والإيجابية على إنتاجية الفرد وفاعلية المنظمة.
  - 4- تساعد على تزويد المستويات الإدارية بالوسائل الكفيلة لقياس وتخطيط الأداء داخل المنظمة، وبالتالي اعتمادهم على حقائق صحيحة وواقعية عند اتخاذ القرارات.
  - 5- مؤشرات الأداء تعتبر بمثابة نوع من الحوافز للتنظيم البشري داخل المنظمة إذا ارتكزت على أسس سليمة.
  - 6- دعم إجراءات الترفيع والنقل وإثبات عدالتها وتحديد المكافآت الشخصية ومنح العلاوات كما تعتبر معيارا هاما لإيجاد نظم الحوافز والمكافآت والعلامات كما تعتبر وسيلة فعالة لمعرفة الذين هم بحاجة إلى الانتقال لوظائف أخرى تتفق مع قدراتهم.
  - 8- يشكل فرصة للمدرسين لتدارك أخطائهم والعمل على تجنبها وتنمية مهاراتهم وتحقيق ما يصبون إليه من ترقية وتسلق السلم الوظيفي والحصول على مكافآت وتعويضات مجزية.
  - 9- يفيد في رفع الروح المعنوية للمدرسين وتوطيد الصلات والعلاقات بين الرئيس والمرؤوس، كما يفيد من خفض معدل الدوران الوظيفي والسلبيات في سلوك العاملين من غياب وإهمال وعدم الحماس للعمل.
  - 10- يساهم في الكشف عن الكفاءات الكامنة غير المستقلة للمدرسين، ويساهم في تعديل معايير الأداء وزيادة أداء للمدرسين ويساهم في رسم خطة القوى العاملة للمنظمة وما تتطلبه من تنمية وتدريب وتوفير المكافآت والحوافز للمدرسين.
- إن أسلوب إدارة الموارد البشرية قد تغير بشكل جذري نتيجة تحول النظرة إلى الفرد العامل من كونه مجرد أداة وآلة ينفذ ما يؤمر به إلى فرد عامل يشارك بكل قدراته في الإبداع والتحسين والتفكير، ومن هنا بدأت عملية إعادة النظر في أساليب التقييم القديمة ليحل محلها نسق جديد في تقويم الأداء، يمتاز بالخصائص التالية: (الاتحاد الدولي للاتصالات).

- 1- يقوم المستفيد بتعريف الأهداف.
  - 2- يتم تغطية النتائج والعمليات.
  - 3- يتم إيجاد التوقعات حول الجوانب الهامة للعمل.
  - 4- يصبح المدير معلما.
  - 5- يدير النظم والعمليات.
  - 6- يصبح المستفيد أكثر من يقوم بالتقويم.
  - 7- يتم إيجاد نظام غير رسمي.
  - 8- يتم التخلص من الرابطة بين النظام وزيادة الرواتب.
- وعلى هذا الأساس فإن عملية تقييم الأداء هي جد ضرورية في إدارة الموارد البشرية، كما يعتبر تسييرها الفعال مؤشرا على صحة المنظمة وتوجهاتها المستقبلية. ويذهب العبادي (2011، ص. 241) إلى أن مؤشرات الأداء هي بمثابة نوع من الحوافز للتنظيم البشري داخل المنظمة إذا ارتكزت على أسس سليمة.

#### مراحل عملية تقييم الأداء

- تخضع عملية تقييم الأداء إلى أربعة مراحل هامة (بلوط، 2003، ص. 362)، وهي:
- 1- تحليل الوظائف: من خلالها تستخدم نتائج التحليل في إعادة توصيف الوظيفة ومحدداتها.
  - 2- تعريف الأداء: ويعني به تحديد مقاييس الأداء التي تركز على وضع الأهداف لتكون موجهة ودافعة في الوقت نفسه للأفراد.
  - 3- تسهيل وتشجيع الأداء، وهي مرحلة تتضمن عنصر التسهيل والذي يشترط إزاحة العوائق لإنجاح الأداء وضخ الموارد الكافية التي تحسن الأداء، وأخيرا حسن اختيار الأفراد. أما التشجيع فيأتي نتيجة تقديم الدافعية للفرد وتحفيزه عن طريق المكافآت والتعويضات المادية والمعنوية.

4- تقييم الأداء: وهي المرحلة التي يتم فيها تحديد نقاط الضعف ونقاط القوة بالنسبة للأفراد، وهو يهدف إلى تحسين الأداء بطبيعة الحال.

#### ثانياً: الإطار النموذجي للدراسة

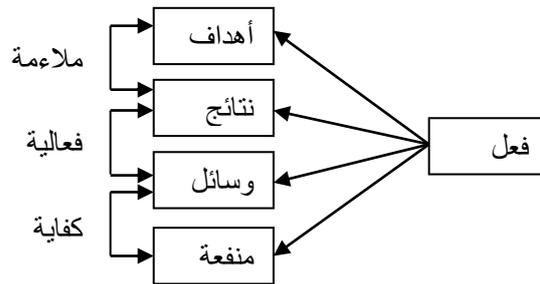
في هذا الجزء نحاول أن نعرض إحدى المقاربات النسقية التي قدمها جيرارد دوناديو (Donnadieu, 2003) والتي نشرها ضمن كتاب جماعي تحت إشراف ديميتري وايس. واستطاعت هذه المقاربة أن تجمع بين وجهات نظر مختلفة ومتنوعة في مجال التقييم لتقدم لنا منظورا شاملا لمحددات الأداء الشامل.

#### المقاربة النسقية للأداء الشامل كما يتصورها جيرارد دوناديو

1.1.2- مفهوم الأداء: بالنسبة إلى جيرارد، فالأداء يأخذ عدة مفردات ذات معاني مختلفة على شاكلة: الفعالية، الكفاية، المنفعة، التنافسية، المردودية، الغايات... إلخ. ويذكر جيرارد أن قاموس (Le petit Robert) يورد كلمة الفعالية ضمن معنيين:

أ- من يصل إلى أهدافه، وفي هذا المعنى يمكن الحديث عن الفعالية / النتائج.  
ب- القدرة على إنتاج أقصى حد ممكن من النتائج بأدنى جهد مبدول. والعلاقة في هذا ليست بين المنتظر والنتائج وإنما بين النتائج والموارد الموضوعية من أجل تحصيلها. وبهذا المعنى فهي تمر من إدراك مركز على الغايات إلى إدراك مركز على الوسائل.

وحسب جيرارد فإن أداء فعل (أو لمجموعة أفعال) يمكن أن يخضع للحكم عبر ثلاثة معايير مختلفة ولكنها متكاملة: فائدة ما هو مستهدف (الملاءمة Pertinence)، السعة والمدى المحصل عليه (فعالية / نتائج efficacité/résultats)، الطريقة / الكيفية (الكفاية Efficacité). وانطلاقاً من هذه المعاني؛ فالأداء الشامل هو مفهوم مركب يفرض نفسه على المهنيين ومنظري التسيير بقوة ويأخذ المعاني الثلاثة.



شكل (2) المكونات الرئيسية للأداء حسب دوناديو (2003).

هذه المعايير الثلاثة يمكن أن تكون في شكل نسب يستند عليها لقياس المكون:

$$\frac{\text{النتيجة المحصلة}}{\text{النتيجة المنتظرة (أو الهدف)}} = \text{الفعالية}$$

$$\frac{\text{النتيجة المحصلة}}{\text{الوسائل الموضوعية}} = \text{الكفاية}$$

$$\frac{\text{الهدف}}{\text{مستوى الرضا المتوقع}} = \text{الملاءمة}$$

وعليه فإن الأداء الشامل يتضمن ثلاثة معايير، يمكن أن تلخص في العبارة التالية: "عمل جيد لأفضل الأشياء".

- العمل: أي تطبيق الأهداف المسطرة (الفعالية).
- الجيد: يعني اقتصاد الوسائل (الكفاية).
- أفضل الأشياء: الوصول إلى اختيار الأهداف المناسبة (الملاءمة).

### 2.1.2- مؤشرات الأداء الشامل

من خلال المفاهيم السابقة ينطلق دوناديو في البحث عن المحددات الرئيسية للأداء من السؤال الجوهرى التالي: ما هي الأسباب التي تظهر أن هذه المؤسسة أكثر أداء من الأخرى؟ وللإجابة عن هذا السؤال يقوم الباحث بإعادة قراءة وتحليل تطور المؤسسة الصناعية منذ بداية القرن العشرين، ويقف عند ثلاثة محددات (مؤشرات) رئيسية للأداء الشامل.

#### أ- الأداء بالتنظيم Performance par l'organisation

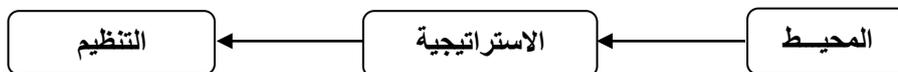
لقد كان لدراسات تايلور وفايول، وانتشار أفكار مدرسة التنظيم العلمي للعمل (OST) في أرجاء أوروبا إبان الحرب العالمية الأولى وبقائها مسيطرة حتى حدود الستينات، دورا كبيرا في تشكيل منظور جديد يعتقد أن أداء المنظمة يكمن في قيمة تنظيمها. وهذه الأخيرة هي المحددة التي تفرض متطلبات النظام الاجتماعي. فهي تنظم العمل ومجموع المناصب. وهي توجب على العمال أن يتشكلوا ضمن مكونات تكون ذات مصداقية وانضباط. إن دورهم لا يكمن في التفكير والعمل على تحقيق المبادرة، وإنما لإعادة الإنتاج بأكثر ثقة ممكنة ووفاء لما تريده المنظمة.

- إن جودة الأشخاص المطلوبين في النظام الذي يتصورونه:
- \* استعداد فيزيقي يستجيب لمتطلبات الآلات ووتيرتها.
- \* الطاعة دون تردد للثواب والتوجيهات.

#### ب- الأداء بالاستراتيجية Performance par la stratégie

ولدت هذه المدرسة في الولايات المتحدة الأمريكية، في نهاية الخمسينات، تحت ملاحظة نقائص النموذج التيلوري السابق: وهي مؤسسات ذات نظام نظري يتحصل على نتائج سلبية، لأنه غير قادر على التوقع، مثل التحول في السوق (ملاءمة الأهداف). ومع الممارسات التي قامت بها بعض المكاتب الاستشارية الكبيرة (مجموعة بوسطن للاستشارة... Boston Consulting Group, Mac Kinsey)، ومدارس التسيير (Harvard. MIT...)، أخذت هذه المقاربة تنمو وتتطور مع السؤال الرئيس التالي: لأي شيء تصلح أفضل المؤسسات العالمية؛ إذا كانت تصنع إنتاجا غير مرغوب من طرف الزبائن؟ إن ما هو مهم إذا، هو توقع التطورات والتحضير لها، أي أخذ البعد الاستراتيجي بعين الاعتبار. فمع وجود استراتيجية محكمة تصبح كل فرص النجاح متاحة للمؤسسة.

إن الأداء الاستراتيجي يعمل بقوة على تحديد الوسائل (والتنظيم). ويصبح السير المنطقي للمحددات كالتالي:



#### ج- الأداء بالأفراد: Performance par les hommes

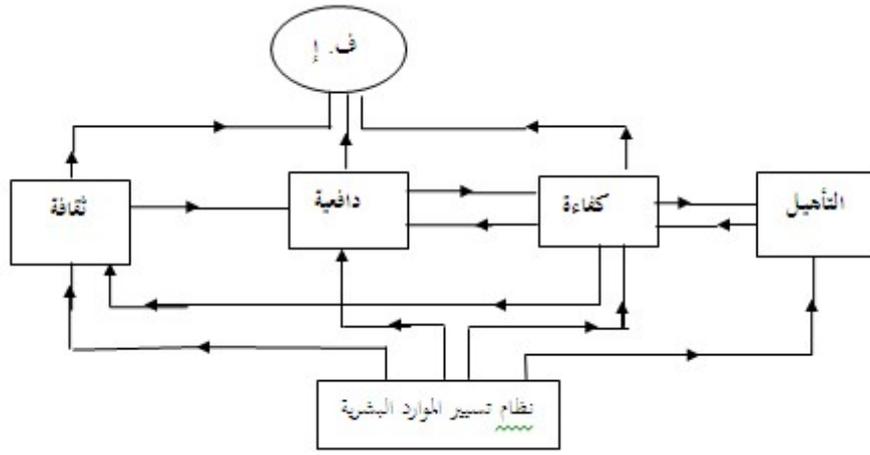
المقاربة الثالثة نشأت في بداية الثمانيات وجاءت كنتيجة أساسية من الملاحظات المأخوذة من تحدي النموذج الياباني، وقد بينت الملاحظة أن هذه المؤسسات:

- 1 - لا تملك بصورة جلية سوقا أفضل فيما يختص بالموارد الطبيعية وعوامل الإنتاج (آلات، يد عاملة).
- 2 - ليس لها تنظيم أساسي مختلف.
- 3 - لم تختار استراتيجية أكثر كفاءة وعبقرية.

فالاختلاف الوحيد يكمن في: الجودة، بموردها البشري، الفردي والجماعي. وقد وضع فلورس (flores) لافتة لمؤتمر عقده معهد المؤسسة سنة 1985 في باريس تقول: إن الأفراد هم من يحدثون الفروق، ولكن ماهي محددات الأداء بالأفراد؟ يطرح دوناديو إجابة قدمها دسكربونترى Descarpentries وهي مستمدة من

معادلة أينشتاين الشهيرة  $E=MC^2$ ، التي تعتبر الطاقة الشاملة تكمن في قسمة المادة<sup>2</sup>. إن سكرتونري استوحى بتأمل الفعالية الإنسانية (EH) كمحصلة دائمة لتجمع متعاون ل:

- دافعية.
- كفاءات.
- اتصال جيد عن طريق اللغة والقيم المشتركة (وهو ما يعني به علماء الأنثروبولوجيا الثقافة).
- ويمكن القول أن الفعالية الإنسانية  $EH = \text{الدافعية } M * \text{الكفاءة } C * \text{الاتصال (الثقافة) } C$ .
- الدافعية Motivation: إرادة التحرك والنجاح والانتماء الديناميكي لكل فرد.
- الكفاءة Compétence: المهنية، المعرفة، والمهارات (Savoir – Faire) (شروط الفعالية الفردية).
- الثقافة Culture: لغة مشتركة، قيم مشتركة، واعتراف متبادل (شروط الفعالية الجماعية).
- كل هذه المحددات الثلاثة توجد تحت التأثير المباشر لنظام تسيير الموارد البشرية (SGRH) للمؤسسة الذي يراقب أيضا المؤهلات المطلوبة من خلال وظائف المنظمة.



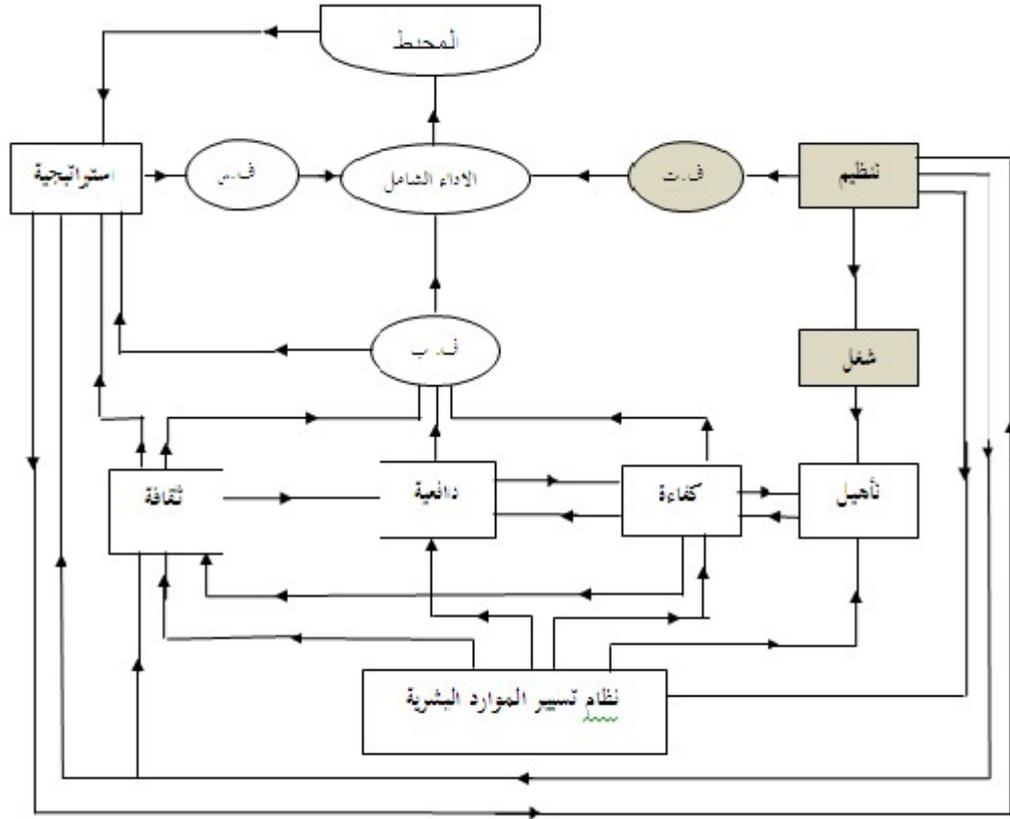
شكل (3) محددات الفعالية الإنسانية في نظام تسيير الموارد البشرية.

من خلال هذا المخطط نلاحظ أن الدافعية تتدعم وتتقوى بالكفاءة والثقافة وهذا بفضل ثلاث حلقات من التغذية الراجعة:

- حلقة كفاءة ← دافعية: تحصيل كفاءة كبيرة تتقوى طبيعياً بالحاجة إلى الإنجاز والدفع نحو التصرف. وهكذا فإن العامل يسعى للحصول على الكفاءة.
- حلقة كفاءة ← ثقافة: تنمية الكفاءة يرفع من مستوى المعارف، وبصفة عامة له أثر تنشيطي على الثقافة.

- حلقة ثقافة ← دافعية: ثقافة قوية ومشاركة تثير وتحفز الحاجة إلى تجديد المعرفة والانتماء. يعتقد دوناديو أنه في إطار هذا النموذج، المطلوب من كل عامل أن يكون ممثلاً ومبدعاً، ويملك روح المبادرة، وفي غياب هذه العناصر تكون المنظمة في خطر وقد تتحول إلى "جمهورية فوضى" حيث يغيب فيها أي تناسق، وهنا تقوم الثقافة والقيم المشتركة بدور إمام وتجميع وفدرلة (fédérer) طاقات الأفراد. إن البعد الاستراتيجي حسب دوناديو هو محدد أساسي لمسار المنظمة وتوجهاتها داخل المحيط، الأمر الذي يجعل القادة مضطرين لاختيار استراتيجياتهم المناسبة لمنظمتهم وثقافتهم. والشكل التالي الذي يقدمه جيرارد دوناديو يوضح تفاعل الأبعاد الثلاثة مع محيط المنظمة.

<sup>2</sup> طور أينشتاين قانوني انحفاظ المادة وانحفاظ الطاقة عند نيوتن، ووجد بينهما حيث دمجهما في قانون واحد بعدما اكتشف أن المادة ليست فقط لها كتلة وكم ومقدار كما رأى نيوتن وإنما للطاقة أيضاً كتلة وكم ومقدار. وقد صاغ كتلة الطاقة في معادلة هي أن الطاقة = الكتلة x مربع الضوء  $E= mc^2$ ، وتفيد هذه المعادلة أن الطاقة الموجودة في أي جزيئة من المادة تساوي كتلة هذا الجسم مضروبة في مربع سرعة الضوء. وتوصل أينشتاين من إكتشافه لكتلة الطاقة أن المادة والطاقة متكافئتان أي يمكن تحول أحدهما إلى الآخر، وكنا من قبل منفصلتين عند نيوتن. دمج قانوني انحفاظ المادة وانحفاظ الطاقة عند نيوتن في قانون واحد هو "قانون انحفاظ الكتلة - طاقة - Conservation of Mass - Energy، ذلك أن أينشتاين رأى أن الكتلة طاقة مركزة، وحين تتحرك المادة بسرعة الضوء نسميها طاقة أو إشعاع، وإذا خمدت الطاقة وأدركنا كتلتها نسميها مادة (أنظر محمود فهيم زيدان، من نظريات العلم المعاصر إلى المواقف الفلسفية، دار النهضة العربية، 1982، صص. 41-40).



شكل (4) تفاعل المؤشرات الثلاثة في تقييم الأداء الشامل للمؤسسة مع المحيط.

يتضح من هذه الخريطة، بأن الأداء الشامل للمؤسسة، تبقى فيه الفعالية دائما مرجعية للمحيط وتكمن في:  
 - اختيار أفضل استراتيجية. ويقصد به الفعالية الاستراتيجية (ف.س - Es) التي تنتمي إلى صنف الملاءمة؛  
 - جودة التنظيم: ويقصد به فعالية التنظيم (ف.ت - EO) التي تنجر عنها في نفس الوقت الملاءمة والفعالية؛

- قدرة الأفراد على تطبيق هذه الاستراتيجية والعمل على توظيف هذا التنظيم، وهو ما يقصد به الفعالية البشرية (ف.ب - Eh)، وهي من نوع فعالية - نتائج والكفاءة.

ويرى دوناديو أن ترتيب الفعاليات الثلاثة هو من نوع الضرب المضاعف (Multiplicatif)، وإذا كانت إحدى هذه الفعاليات سلبية فإن الأداء الشامل يكون سلبيا بالضرورة، كما أن أي خطأ استراتيجي يمكن أن يكون قاتلا، وأي خلل في المنظمة، أو أفراد غير أكفاء يؤدي إلى فشل أفضل الاستراتيجيات.

ويخلص الباحث إلى طرح معادلة العوامل الثلاثة المتمثلة في:

الأداء الشامل = الفعالية التنظيمية (ف.ت / EO) \* الفعالية الاستراتيجية (ف.س / Es) \* الفعالية البشرية (ف.ب / Eh)

يركز جيرارد دوناديو على الفعالية البشرية وأسلوب قياسها، بحيث يقترح ثلاثة مكونات قاعدية: الدافعية، الكفاءة، والثقافة. وكل مكون يحتوي على مجموعة من العناصر وكل عنصر يعطي هو الآخر بعض الأسئلة وكل سؤال يوجه إلى واحد أو أكثر من العناصر، ليصير لنا في النهاية هيكلًا شجراتيا، حيث يكون كل سؤال متصلا بموضوع، وحيث كل موضوع مرتبط بمكون معين.

جدول (1) المكونات القاعدية للفعالية البشرية.

المكونات	البندود
الثقافة	1 - صورة المؤسسة 2 - صورة الإدارة العامة 3 - القيم المشتركة 4 - معلومات عامة 5 - اصال عمودي 6 - اتصال جانبي 7 - اتصال الافواج
الكفاءة	1 - التناسب مع الوظائف 2 - تسيير المهن 3 - القدرة على التأطير
الدافعية	1 - المصلحة نحو العمل 2 - الرضا على الأجر 3 - الرضا على ميدان العمل 4 - الرضا العام
مؤشرات المستوى 2	مؤشرات المستوى 1

2.2- تصميم أداة قياس الأداء الشامل حسب النموذج المقترح:

بناء على ما سبق، نحاول أن نضع استبيانا قائما على المحددات الثلاثة التي اقترحها نموذج جيرارد دوناديو. آخذين بعين الاعتبار واقع المؤسسة الجامعية في الجزائر والعالم العربي، وغياب ثقافة الإدارة بالجودة الشاملة في التعليم الجامعي، والتي هي أقرب في تسييرها إلى ثقافة مشروع المؤسسة. من جهتنا فقد عملنا على دمج بعد هام ضمن الأداء الاستراتيجي، وهو يخص الوظيفة الثالثة للجامعة وتتحدد في ثلاثة مكونات: نقل التقنية والابتكار، التعليم المستمر، المشاركة المجتمعية. وقد تم وضع بنود وعبارات الأداة بناء على:

- محتوى ومعاني الأداء الشامل كما يشير إليه دوناديو؛
- الأدوات السابقة التي عالجت نفس الموضوع.
- تتكون الأداة من 55 فقرة موزعة على ثلاثة أبعاد رئيسية تمثل مؤشرات تقويم الأداء الشامل للمؤسسة وهي:
- الأداء بالتنظيم، عدد الفقرات 14.
- الأداء بالاستراتيجية، عدد الفقرات 24.
- الأداء بالأفراد، عدد الفقرات 17.

1- الأداء بالتنظيم

جدول (2) الوزن المرجح لكل فقرة من فقرات الاستبيان.

العبارة	درجة التقييم				
	5	4	3	2	1
1 فنوات الاتصال داخل المؤسسة واضحة للعمال					
2 لدى المؤسسة قدرة على التحكم في الوسائل المتاحة					
3 سرعة القيادة في حل المشكلات وقت حدوثها					
4 تعمل مصالح المؤسسة بتعاون وتنسيق فيما بينها					
5 التجهيز العلمي متوفر وكاف					
6 المباني والمنشآت في وضعية جيدة					
7 تتوفر المؤسسة على كفاءة وفاعلية في تسيير العمل الإداري					
8 يلتزم العمال بالنظام الداخلي للمؤسسة					
9 تتوفر المؤسسة على نظام للمتابعة والتقويم والإشراف					

10	توجد مرونة في التسيير الإداري				
11	يتوفر جو من العدالة والموضوعية في المهام والتكاليف				
12	يوجد لدى المؤسسة توثيق لأعمالها السابقة وتعتمد على نظام أرشفة متقن				
13	يتوفر بالمؤسسة مركز إحصاء، ويعتمد عليه في عمليات التحليل وما يتصل بها				
14	لدى المؤسسة موارد مالية لتغطية احتياجاتها الحالية والتطويرية.				

## 2- الأداء بالاستراتيجية:

### جدول (3) الوزن المرجح لكل فقرة من فقرات الاستبيان.

العبارة	درجة التقييم				
	5	4	3	2	1
1					
2					
3					
4					
5					
6					
7					
8					
9					
10					
11					
12					
13					
14					
15					
16					
17					
18					
19					
20					
21					
22					
23					
24					

## 3- الأداء بالأفراد

### جدول (4) الوزن المرجح لكل فقرة من فقرات الاستبيان.

العبارة	درجة التقييم				
	5	4	3	2	1
1					
2					
3					
4					
5					

6	يوجد احترام كبير للقيم المشتركة داخل الجامعة
7	يشعر الأفراد بالانتماء إلى مؤسستهم
8	مستوى الراتب معقول ومناسب للمستوى المعيشي
9	مستوى الرضا عن الحياة الجامعية
10	مستوى الرضا عن مجال التخصص الدراسي
11	مستوى الرضا عن مجال العمل البحثي والتدريسي
12	مستوى الاحترام والتقدير
13	نظام المكافآت والتحفيزات
14	الانضباط والصرامة في العمل
15	يشارك الأفراد في صناعة القرارات في المؤسسة
16	تحقيق مبدأ العدل بين الأفراد العاملين في المؤسسة
17	يسعى الأفراد لتحقيق أهداف المؤسسة من خلال المهام التي يؤديونها

### توصيف درجات التقييم:

كل فقرة من فقرات الاستبيان تقابلها خمسة اختيارات (موافق تماما، موافق، موافق إلى حد ما، غير موافق، غير موافق تماما).

### جدول (5) الوزن المرجح لكل فقرة من فقرات الاستبانة.

الوزن	التقويم
5	موافق تماما
4	موافق
3	موافق إلى حد ما
2	غير موافق
1	غير موافق تماما

### خلاصة

حاولت هذه الورقة أن تقدم لمحة عن مقارنة جيرارد دوناديو في تقويم الأداء الشامل، انطلاقا من مختلف المدارس التفسيرية التي ظهرت وتطورت خلال القرن العشرين. والأهم في هذه المقاربة هو تجميع المحددات في تصور واحد يجعل من عملية تقويم الأداء عملية متكاملة ومتناسقة، تؤدي وظيفتها بطريقة جيدة وفعالة. ورغم أهمية وفعالية مقارنة دوناديو إلا أن الاعتماد على نموذج واحد في عملية التقويم لا يعطي فعالية كبيرة وسيكون من الأفضل للجامعة تنويع أساليب التقويم لتحقيق الهدف. وهذا ما يذهب إليه كل من جريزل Grizzell بلازي (Blazy, 2004) من أن استخدام كل أداة من الأدوات على حدة لن يحقق فائدة أو أداء مثل للمنظمة. ولكن عند تجميعهم في نهج متكامل فإن ذلك يحقق أقصى قدر من الأداء للمنظمة. وبإمكان جامعات العالم العربي والإسلامي أن تستعين وتطور هذه المؤشرات في تقويم أدائها، خصوصا مع توفر الكثير منها على إمكانيات مادية وبشرية ضخمة. وفي هذا الإطار، يرى ارنست (Ernest, 1987) أن جامعات الدول النامية ليست متخلفة بل تدار بطريقة متخلفة. وانطلاقا من هنا فإن التحدي المطروح يتعلق بالإبداع والابتكار والتميز على مستوى رأس المال البشري والفكري وليس المادي. وتحقيق الجودة الشاملة والاعتماد الأكاديمي والدخول في المنافسة العالمية من أجل احتلال رتب محترمة في تصنيف الجامعات مرهون بتطوير وتقويم السلوك التنظيمي والأداء البشري على أسس موضوعية وعلمية يشارك فيها كل المتدخلين من المحيط.

## المراجع

- الطائي، يوسف حجيم والعبادي، هاشم فوزي (2011). التعليم الجامعي من منظور إداري. عمان الأردن: دار اليازوري.
- إدريس، عبد الله موسى وآخرون (2012). إمكانية تطبيق إدارة الجودة الشاملة على خدمات التعليم العالي من أجل التحسين المستمر وضمان جودة المخرجات والحصول على الاعتمادية: دراسة حالة فرع جامعة الطائف بالخرمة، مجلة أماراباك، 7(3) 62-39
- العبادي، علي رزاق جواد (2007). استخدام أسلوب المقارنة المرجعية في تقويم الأداء الجامعي (دراسة مقارنة بين كلية الإدارة والاقتصاد/ جامعة الكوفة وكلية الإدارة والاقتصاد /جامعة القادسية)، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، 9(3)، 216-238
- الاتحاد الدولي للاتصالات، المكتب الإقليمي العربي، [www.ituarabic.org](http://www.ituarabic.org).
- الجريدة الرسمية- الجزائر (2006). السنة الثالثة والأربعون، العدد 46 الموافق ل 16 يوليو.
- الصرن، رعد حسن (2001). معجزة الجودة الشاملة، منشورات دار علاء الدين، سوريا.
- بلوط، حسن إبراهيم (2002). إدارة الموارد البشرية من منظور استراتيجي، دار النهضة العربية، لبنان.
- جودة، عبد المحسن عبد المحسن (2009). قياس الأداء المؤسسي للأجهزة الحكومية، تقرير علمي، المنظمة العربية للتنمية الإدارية.
- حمداوي وسيلة (2004) إدارة الموارد البشرية، مديرية النشر لجامعة قلمة، الجزائر.
- حمودي، جنان علي وشاكر، إيمان (2011). إطار مقترح لمؤشرات بطاقة قياس الأداء المتوازنة في المؤسسات التعليمية، مجلة دراسات محاسبية ومالية، جامعة بغداد، 6 (14)، 110-134.
- زيدان، حمود فهيم (1982). من نظريات العلم المعاصر إلى المواقف الفلسفية. دار النهضة العربية.
- دمنهوري، زهير بن عبد الله ومحمود عبد الله، عادل بن علي (2009). نحو بناء منظومة للمؤشرات الرئيسية لقياس الأداء بجامعة الملك عبد العزيز، تقرير نهائي صادر عن كلية وكالة الجامعة للتطوير، جامعة الملك عبد العزيز.
- عاشور، محمد علي والشقران، رامي محمد (2010). فاعلية استخدام نظم المعلومات الإدارية في الجامعات الأردنية الحكومية في تحسين الأداء المؤسسي من وجهة نظر القادة الأكاديميين والإداريين، المجلة العربية لضمان جودة التعليم الجامعي، 6(3)، 58-88.
- عباس، سهيلة محمد وعلي، حسين علي (1999). إدارة الموارد البشرية، الأردن: دار وائل.
- عليجات، صالح ناصر (2004). إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات التربوية، دار الشروق، عمان.
- غيات، بوفلجة (2006). مبادئ التسيير البشري. وهران- الجزائر: دار الغرب.
- سعيد، محمد مهدي والبلاوي، حسن حسين (2005). أسس المعايير والجودة الشاملة، في: طعيمة، رشدي أحمد (محرر) الجودة الشاملة في التعليم بين مؤشرات التميز ومعايير الاعتماد، دار المسيرة، الأردن، صص. 23-32.
- ويليامز، ريتشارد (2004). أساسيات إدارة الجودة الشاملة. بيروت: مكتبة جرير.
- وزارة التربية الوطنية (1997). مديرية التعليم الثانوي العام، وثيقة العمل بمشروع المؤسسة.
- وزارة التربية الوطنية، الجزائر (2005). مشروع المؤسسة، سلسلة من قضايا التربية. المركز الوطني للوثائق التربوية، 12، 6-9.
- وزارة التربية الوطنية، المملكة المغربية (2001). ورشة تدبير المدرسة في أفق الشراكة التربوية، ترجمة: المكي المروني وآخرون.
- Crosby, P.B. (1992). Quality is Free: The Art of Making Quality Certain, New York Signet Book
- Deming, W. E. (1986). Out of the Crises. Cambridge University press.
- Donnadieu, G (2003). La performance globale: quels determinants, quelle mesure?, In: Weiss, D (Dir) Ressources humaines (pp. 239-321). Paris: Editions d'organisation.
- Fegenbaum, A. V. (1991). Total Quality Control. New York: Mc crow Hill.
- FRP Groupe-conseil (2005). Guide de gestion des ressources humaines. Québec.
- Grizzell, P & Blazey, M (2004). Alignment of the Malcolm Baldrige Criteria for Performance Excellence with Six Sigma, Lean Thinking and Balanced Scorecard, Excerpted from Insights to Performance Excellence 2004: An Inside Look at the 2004 Baldrige Award Criteria, published by the American Society for Quality.
- Juran, J.M., & Gryna, F.M. (1993). Quality Planning Analysis. Singapore: Mc Gran Hill.

Ministère de l'éducation nationale et de la culture, (1992). Les projets d'établissement. Les dossiers: éducation et formation, N.15, France.

Miller K. M. & Bromily, P (1995). Strategic risk and corporate performance: An analysis of alternative risk measures, *Academy of Management Journal*, 3(4), 756-779.

Olivier de la villarmois (2001). Le concept de performance et sa mesure: un état de l'art, les cahiers de la recherche. France: CLAREE.

Wu, Hung-Yi; Lin, Yi-Kuei; Chang, Chi-Hsiang (2011). Performance evaluation of extension education centers in universities based on the balanced scorecard, *Evaluation and Program Planning*, 34, 37-50.