

الأساليب الحديثة في تقييم الأداء التدريسي للأستاذ الجامعي
بين المأمول و واقع التنفيذ في الجزائر.

*Modern methods in evaluating the teaching performance of the
university professor between the hoped and the reality of
implementation in Algeria.*

محمود سمايلي^{1*}، سعيدة بن عمارة²، نعيم بن عمارة³

¹ جامعة عبد الحفيظ بوالصوف -ميلة- (الجزائر)، m.smaili@yahoo.fr

² جامعة سطيف 2 (الجزائر)، benamarasaida@gmail.com

³ جامعة سطيف 1 (الجزائر)، gestionaim2015@gmail.com

النشر: 2019/12/31

القبول: 2019/12/25

الاستلام: 2019/11/09

المخلص :

تزداد أهمية تقييم الأداء الوظيفي بتزايد الوعي بما يمكن أن يقدمه لعمليات التخطيط والتنظيم والتدريب و التوظيف في أي منظمة إدارية أو مؤسسة تعليمية، حيث يعتبر من أهم الأنشطة و العمليات الخاصة بإدارة الموارد البشرية، إلا أنه لا يزال لا يحظى بالاهتمام الكافي، كما أنه موضع جدل ومحل شك كبيرين، خاصة تقييم الأداء الأكاديمي لأعضاء هيئة التدريس بصفة عامة، والأداء التدريسي بصفة خاصة، فنجده يتم في الغالب بشكل شخصي ووفق اجتهادات فردية كما لا يزال بعيدا عن المعالجات التقييمية الموضوعية للكشف عن أوجه القصور ومعالجتها، إضافة إلى شكوى كثير من الطلاب من ضعف الأداء التدريسي لبعض أعضاء هيئة التدريس، وانصراف بعضهم عن أداء بعض محاضراتهم، أو تأديتها بصورة شكلية لا تراعي ما ينبغي أن يكون عليه الأداء التدريسي الفعال. و عليه فقد جاءت هذه الدراسة لتبحث في إمكانية تبني و تطبيق أساليب حديثة في تقييم الأداء التدريسي للأستاذ الجامعي في الجزائر. الكلمات المفتاحية: تقييم الأداء الوظيفي، الأداء التدريسي، معايير تقييم الأداء الوظيفي، الأستاذ.

* المؤلف المرسل: محمود سمايلي، الايميل: m.smaili@yahoo.fr

Abstract:

The importance of evaluating job performance is increased by increasing awareness of what it can offer for planning, organizing, training, and recruitment in any administrative organization or educational institution. Where it is considered one of the most important activities and processes related to human resources management, but it still does not receive enough attention. There is considerable controversy and doubt, especially the evaluation of academic performance of faculty members in general, and teaching performance in particular, we find it mostly personal and according to individual jurisprudence and is still far from objective orthodontic treatments to detect and address deficiencies, in addition to many complaints from students about poor teaching performance of some faculty members, some of whom have left their lectures, or performed in a formal manner that does not take into account what should be the effective teaching performance. Accordingly, this study examines the possibility of adopting and applying modern methods in evaluating the teaching performance of the university professor in Algeria.

Keywords: Job Performance Evaluation, Teaching Performance, Job Performance Evaluation Criteria, professor.

المقدمة:

شهدت العقود الثلاثة الأخيرة اهتماما متزايدا بتقويم أعضاء هيئة التدريس في الجامعات، خاصة في ظل الأخذ بنظام الاعتماد وضمان الجودة في مجال التعليم، وقد شمل هذا التقويم جميع أبعاد منظومة العملية التعليمية من طلاب، وأعضاء هيئة تدريس، ومناهج وأنشطة وإداريين وغيرهم، بيد أن الاهتمام الأكبر انصب حول تقويم الأداء الأكاديمي بصفة عامة والأداء التدريسي بصفة خاصة لأعضاء هيئة التدريس على اعتبار أنهم يشكلون البعد الرئيسي في هذه المنظومة، وذلك على أساس الدور الأهم الذي يضطلعون به لتحقيق أهداف الجامعة، واستنادا إلى أن جودة أي قسم أو كلية أو معهد تقاس إلى حد كبير بكفاءة هيئة التدريس بها، وأن نوع التعليم الذي تقدمه الكلية لطلابها يعتمد إلى حد بعيد على صفات وكفاءات هيئة التدريس بها. (1)

لذلك فقد تعددت البحوث والدراسات التي اهتمت بتقويم أعضاء هيئة التدريس من أجل تطوير دور الجامعات في تحقيق التنمية المجتمعية كدراسة Uctug المنجزة في سنة 2003، والتي قدمت عدة محكات يمكن التعويل عليها لتقويم أساتذة الجامعة من أهمها: مقالاته المنشورة، و رئاسته لتحرير مجلة علمية، أو اشتراكه في هيئة تحريرها ونشاطاته البحثية، والتدريسية، ومشاركته في الإدارة الجامعية ... وغيرها.

على الرغم من تزايد الاهتمام العالمي بتقويم الأداء الأكاديمي لأعضاء هيئة التدريس بصفة عامة، والأداء التدريسي بصفة خاصة، فلا يزال تقويم أدائهم لا يحظى بالاهتمام الكافي، كما أنه موضع جدل ومحل شك كبيرين، خاصة الجانب التدريسي منه، من حيث خصائصه وأبعاده، وكيفية تقويمه، ومصادر هذا التقويم، هذا فضلا عن أن هذا الأداء يتم في الغالب بشكل شخصي ووفق اجتهادات فردية كما لا يزال بعيدا عن المعالجات التقويمية الموضوعية للكشف عن أوجه القصور ومعالجتها، إضافة إلى شكوى كثير من الطلاب من ضعف الأداء التدريسي لبعض أعضاء هيئة التدريس، وانصراف بعضهم عن أداء بعض محاضراتهم، أو تأديتها بصورة شكلية لا تراعي ما ينبغي أن يكون عليه الأداء التدريسي الفعال.

إن الجامعة الجزائرية على الرغم من الإصلاحات التي شهدتها مع بدايات القرن الحالي، والتي كانت من بين أهدافها تحسين و تفعيل عملية تقويم الأداء البحثي و التدريسي باعتبارهما دوال أساسية لأداء الأستاذ الجامعي قد أفرزت نتائج معاكسة لما كان مسطر تحقيقه تبعا للشواهد الواقعية و نتائج الدراسات والتقييمات التي توصل إليها الباحثون خاصة فيما تعلق بالإطار المفاهيمي لأداء الأستاذ الجامعي و المعايير الكمية و الكيفية التي تشتق منه.

و انطلاقا مما سبق، فإن الدراسة الحالية ستحاول التطرق بإيجاز إلى مفهوم الأداء الأكاديمي للأستاذ الجامعي في علاقته بالأداء التدريسي و الأداء الوظيفي، و ذلك في ضوء مناقشة التعاريف التي تقدمها الدراسات و الأدبيات المختلفة التي تطرقت إلى هذه المفاهيم على أن نصل إلى تعريف إجرائي مبسط للأداء الأكاديمي.

تأسيسا على ذلك، فإن دراستنا سوف تحاول الإجابة على التساؤلات التالية:

-ما المقصود بمصطلح كل من الأداء و الأداء الأكاديمي، والأداء التدريسي، والأداء الوظيفي؟

-كيف يتم تقييم أداء لأستاذ الجامعي (الموظف) في التشريع الجزائري؟

-ما هي أهم الأساليب الحديثة في تقييم الأداء التدريسي للأستاذ الجامعي؟

أولا: مفهوم الأداء و الأداء التدريسي

1- تعريف الأداء:

يُعرف عبد الكريم غريب الأداء بأنه " ما يتمكن الفرد من تحقيقه أنيا من سلوك محدد، و ما يستطيع الملاحظ الخارجي أن يسجله بأعلى درجة من الوضوح و الدقة"⁽²⁾.

و يربط آل نمشة الأداء بتحقيق الأهداف فيعرفه بأنه "قدرة الفرد على تحقيق أهداف الوظيفة التي يشغلها"⁽³⁾.

أما بويلوس Bouelos يشير (في كتابه الطرق المجربة في تنظيم الاتصالات) للأداء بأنه ينطوي على واجبات و مسؤوليات يجب تحقيقها، و هو انعكاس لمدى نجاح الفرد أو فشله في تحقيق الأهداف المتعلقة بعمله أيا كانت طبيعة العمل، و هذه الأهداف هي:

- مجموعة الأهداف الروتينية و هي مجموعة الأهداف المرتبطة بالأعمال التي تحتاج إلى حد أدنى من المهارات.

- مجموعة الأهداف المتعلقة بحل المشكلات و هي مجموعة الأهداف التي تتطلب قدرات ومهارات عالية لحل المشكلات المتنبأ بها مستقبلا.

- مجموعة الأهداف الخلاقة.

و هذه المجموعات الثلاث من الأهداف موجودة في جميع الأعمال على اختلاف أهميتها من عمل لآخر⁽⁴⁾، و ينظر للتعريف السابق للأداء بالشمول و سهولة التطبيق على معظم الوظائف.

و من خلال هذه التعاريف يتضح أنه يوجد العديد من العوامل المساهمة و المؤثرة في الأداء، و تبرز أهمية ثلاثة عوامل على وجه الخصوص و هي:

1- الموظف: و ما يمتلكه من معرفة و مهارات و اهتمامات و قيم واتجاهات و

دوافع.

2- الوظيفة: و ما تتصف به من متطلبات و تحدّيات و ما تُقدّمه من فرص

عمل.

3- الموقف: ما تتصف به البيئة التنظيمية حيث تؤدّي الوظيفة، و التي تتضمن

مناخ العمل و الإشراف و وفرة الموارد والأنظمة الإدارية و الهيكل التنظيمي، إلى كفاءة في الأداء .

إن الأداء ليس هدفاً في حد ذاته، وإنما هو وسيلة لتحقيق غاية هي النتائج أو المخرجات، و لهذا يُنظرُ إلى الأداء على أنه الترجمة العملية لكافة مراحل التخطيط.

2- تعريف الأداء الأكاديمي:

يعرف الأداء الأكاديمي بأنه نشاط يمكن الموظف من انجاز المهام أو الأهداف المحددة له بنجاح و بالاستخدام المعقول للمواد.⁽⁵⁾ فيما يعرفه أبو دقة على انه "ما يقوم به عضو هيئة التدريس من مهام ونشاطات داخل الجامعة او خارجها لتحقيق أهداف الجامعة و توقعات المجتمع"⁽⁶⁾ و عليه فإننا نرى أن الأداء الأكاديمي للأستاذ الجامعي تتحدد بالاداءات المطلوبة من الأستاذ الجامعي باعتباره المسؤول الرئيسي عن تحقيقها انسجاما مع الوظائف الثلاث للجامعة المتمثلة في إثراء المعرفة و تنميتها(البحث العلمي) ونقل المعرفة و المحافظة عليها(التدريس) و تنمية المجتمع .

3- تعريف الأداء التدريسي

يختلف مفهوم الأداء التدريسي باختلاف وجهات النظر إليه على أنه أداء يقوم به المعلم فقط أو أداء يشترك فيه المعلم والتلميذ. فيعرف بأنه: "الممارسات التي تؤدي في أثناء عملية التعلم داخل حجرة الدراسة بقصد التأثير المباشر في أداء التلميذ، لتعديله، وبالتالي تيسر حدوث التعلم". ويعرفه البعض بأنه مجموع العمليات والإجراءات والأساليب التي يقوم بها المعلم في أثناء التدريس، وهي تشكل في مجموعها نمطاً مميزاً لسلوك المعلم في التدريس"⁽⁷⁾.

ويذهب البعض إلى أن الأداء التدريسي هو: "السلوك الذي يقوم به المعلم في أثناء التدريس ، وهذا يشمل أداءه العقلي داخل الموقف التعليمي ، وما قام به من إعداد لهذا الموقف".

و الأداء التدريسي هو ما ينجزه المعلم من مهام المهارات و الكفايات بشكل قابل للقياس، فمن الممكن قياس أداء المعلم وفق استمارة الملاحظة الموضوعية التي تعد لهذا الغرض ، كما من الممكن قياس نتائج أداء المعلم عن طريق قياس أداء أو سلوك المتعلم الذي يعد حصيلة التدريس الفعال⁽⁸⁾.

انطلاقاً من مختلف التعاريف التي تم التطرق إليها يمكننا أن نعرف الأداء التدريسي على أنه هو كل ما يقوم به عضو هيئة التدريس من تخطيط وتنفيذ وتقييم لعملية التدريس، مستخدماً قدراته ومعارفه و مؤهلاته في ذلك.

4- تقويم الأداء التدريسي:

يعرف تقويم الأداء بأنه " نظام تفرضه حتمية الوظيفة الرقابية للتقييم و قياس أداء العاملين وفقاً للأبعاد الوظيفية أو المعايير الإدارية التي يجب أن تؤدي بها الوظيفة، للحكم على مدى فاعلية و كفاءة العاملين و توجيه سلوكهم نحو تحقيق الأهداف، على أن يتم في فترات زمنية مناسبة تعكس الصورة الواقعية للأداء الفعلي، و على أن يتم وفقاً لإجراءات تضمن الحياد و الواقعية والموضوعية، ويكون على درجة من المرونة للتكيف مع كافة المتغيرات التي تؤثر على المنظمة سواء الداخلية أو الخارجية، و تأثره بالاتجاهات الإدارية الحديثة في مجال تقييم الأداء" (9).

و من خلال تقويم الأداء " يمكن قياس النتائج الفعلية، و مقارنتها بأهداف الخطة و النتائج المتوقعة وكذلك تشخيص الانحرافات و إجراء التعديلات الملائمة من خلال الوسائط المناسبة " (10).

و تعتبر عملية التقويم نتيجة حتمية لعملية التقييم، و يشترط فيها أن تكون مخططة و معتمدة على قواعد و أساليب عملية واضحة، و يهدف التقويم المؤسسي و الفردي إلى الكشف عن أبعاد مهمة مثل مدى الكفاءة و مدى الفاعلية و إمكانية التطوير، و لذلك لا بد من إقامة نظام فعال للتقويم يعتمد على البساطة و الوضوح و الواقعية، و أن تستمر عملية التقويم بشكل يسمح بالاستفادة من نتائجه في عمليات التصحيح و التطوير و إيجاد الحلول للمشكلات التي يتم التعرف عليها.

كما يعرف تقويم الأداء التدريسي بأنه تقويم أداء المعلم داخل الفصل، وبيان مدى إتقانه واستخدامه لمهارات التدريس اللازمة لنجاحه في عملية التدريس من استراتيجيات و أساليب تدريسية و أنشطة متعددة، و مدى قدرته على إدارة الفصل، و القيام بكافة الأنشطة التربوية.

كما عرف بأنه " درجة قيام عضو هيئة التدريس بتنفيذ المهام التعليمية و ما يبذل من ممارسات و أنشطة و سلوكيات تتعلق بمهامه المختلفة تعبيراً سلوكياً" (11).

و في ضوء هذه التعاريف يمكننا تحديد عدة أهداف لتقويم الأداء التدريسي منها:

- تزويد المعلمين بتغذية راجعة حول أدائهم التدريسي لأغراض التقويم والتوجيه الذاتي نحو تعديل الأهداف التدريسية، ومحتوى التدريس، استراتيجيات التدريس وغيرها من عناصر منظومة التدريس، وليكون لدى المعلم وعياً كاملاً بكفايته ومستواه المهني، لكي يبذل جهوده ويعمل على تطوير ذاته وتنمية مستواه المهني.

- تزويد القائمين على العملية التعليمية بتغذية راجعة عن كفاية المعلم في وظيفته وذلك بغرض تعديل مناهج إعداد المعلمين، ووضع برامج التدريب أثناء الخدمة لتلأفي النقص في الإعداد.

- تحديد المعلمين غير الفعالين تدريسياً بغرض تحسين مستواهم ورفع كفايتهم.
- التعرف على مستويات التلاميذ في إطار الأهداف التي يرجى تحقيقها.
- اتخاذ القرارات الإدارية المناسبة الخاصة بأعمال الترقية و المكافأة أو النقل، وغير ذلك مما فيه صالح العمل.

و الجدير بالذكر في هذا المقام أن " عملية تقويم المعلم تساعد المؤسسات التعليمية في تحقيق مجموعة من الأهداف، من بينها قياس مدى تقدمه أو تأخره في عمله وفق معايير موضوعية، و الحكم على المواءمة بين متطلبات مهنة التدريس ومؤهلات المعلمين و خصائصهم النفسية و المعرفية والاجتماعية، بالإضافة إلى الكشف عن جوانب القوة و الضعف في أداء المعلم، مما يمكن المؤسسة التعليمية من اتخاذ الإجراءات التي تكفل تطوير مستوى أدائه و تعزيزه " (12).

وعليه فتقويم الأداء التدريسي: هو الحكم على الأداء التدريسي للأستاذ الجامعي بناءً على معايير مقننة بهدف تشخيص جوانب القوة، و معالجة أوجه القصور، من أجل رفع كفاءة الأستاذ الجامعي من جهة، و تحسين مستوى الطلاب من جهة أخرى. و للإشارة فقد تم استخدام مصطلح التقييم و مصطلح التقويم ليس على سبيل الترادف، و إنما لكل منهما دلالة، فالمقصود بتقييم الأداء هو عملية تحديد مستوى أداء الأستاذ من طرف الإدارة (إصدار حكم عن مستوى أداء الأستاذ).

أما تقويم الأداء فالمقصود به هو تحديد أوجه القصور في مستوى أداء الأستاذ ومحاولة معالجتها.

و نجد أن الأدب النظري الذي يتناول هذا الموضوع يميل إلى استخدام مصطلح التقويم لتشمل بذلك هذه العملية الحاضر (إصدار حكم عن مستوى أداء الأستاذ) و المستقبل (محاولة معالجة أوجه القصور بطرق علمية لزيادة فاعلية الأستاذ) ، أما بالنسبة للتشريع فيستخدم مصطلح التقييم لأنه يسعى إلى إعطاء قيمة واضحة لمستوى أداء الموظف، و لا يهتم بمعالجة أوجه القصور.

5- مفهوم الأداء الوظيفي :

يعتبر موضوع الأداء الوظيفي من بين المواضيع المهمة التي تشكل التراث الفكري لعلم الإدارة و السلوك التنظيمي لأهميته في العمليات الإدارية للمنظمة، ولهذا نجد العديد من الباحثين الذين يقدمون تعاريف لهذا المفهوم، منها من يرى فيه بأنه " نشاط يمكن الفرد من إنجاز المهمة أو الهدف المخصص له بنجاح ويتوقف ذلك على القيود العادية للاستخدام المعقول للموارد المتاحة"⁽¹³⁾

يُعرف "كتيه ديفس (Ketih Davis)" الأداء الفردي لأي موظف بأنه محصلة لدافعية ذلك الموظف للعمل وقدرته على العمل"⁽¹⁴⁾

وقدم الباحثان " بورتر ولولر (Porter & Lawler)" نموذجًا نظريًا يقوم على مجموعة من الفروض، حول محددات الأداء الوظيفي والذي يتحدد بناء على هذا النموذج ثلاثة عوامل أساسية هي: الجهد المبذول، والقدرات والخصائص الفردية ، وإدراك الفرد لدوره الوظيفي . فالجهد المبذول يعبر عن درجة حماس الفرد لأداء العمل، وبمقدار ما يستمر الفرد بجهده بمقدار ما يعبر هذا عن درجة دافعيته لأداء العمل، أما قدرات الفرد وخصائصه فهي التي تحدد درجة فعالية الجهد المبذول، أما إدراك الفرد لدوره الوظيفي فهو يعبر عن انطباعات الفرد وتصوراته عن السلوك والنشاطات التي يتكون منها عمله والطريقة التي يجب أن يمارس بها دوره في المنظمة.⁽¹⁵⁾

الملاحظ انه على الرغم من صعوبة الوصول إلى تعريف محدد ومتفق عليه لمفهوم الأداء الوظيفي إلا أننا نلمس أن هناك تقارب واضح بين الباحثين في تعريفهم للأداء الوظيفي على الرغم من اختلاف توجهاتهم .

و من هذا المنظور فإن تعريفنا للأداء الوظيفي يكون على النحو التالي:

هو جملة الأنشطة والمهام التي يزاولها الموظف في المؤسسة والنتائج الفعلية التي يحققها في مجال عمله بنجاح لتحقيق أهداف المنظمة بكفاءة وفاعلية وفقاً للموارد المتاحة والأنظمة الإدارية والقواعد والإجراءات والطرق المحددة للعمل.

6- معايير تقويم الأداء الوظيفي:

يمكن تحديد هذه المعايير بناءً على مدخلين هما: مدخل تحليل العمل وتوصيف الوظائف، مدخل الخبرة.

و يكمن الهدف من وضع معايير للأداء في مراقبته بصفة مستمرة للتعرف على أي تغيير أو تذبذب في مستوى الأداء و ذلك للتدخل في الوقت المناسب، للحلول دون تدني مستوى الأداء و تحوُّله إلى سلوك لدى العاملين يصعب تغييره.

6-1- مدخل تحليل العمل و توصيف الوظائف: هي عملية يتم بموجبها تحديد

أنواع الوظائف المطلوبة لجميع الأنشطة في التنظيم، ثم تجميع البيانات المتعلقة بتأديتها وأسلوب القيام بها و المواصفات الواجب توافرها في من يرشح لشغلها، ثم صياغة هذه المعلومات بشكل يمكن استخدامها في جميع المجالات المتعلقة بشؤون الأفراد .

و يشير إليها صلاح الدين عبد الباقي بأنها " وصف كتابي لمحتويات ومكونات و مسؤوليات كل وظيفة، كما تشمل أيضا على معلومات عن ظروف العمل، ووضع و حجم المخاطر المتوقعة والاشتراطات الخاصة لممارسة الوظيفة " (16).

و يعرفها طارق أمين عمران تحليل و وصف الوظائف بأنها "عملية دراسة وجمع المعلومات المتعلقة بالأنشطة الفرعية كافة، و متطلبات و مسؤوليات هذه الأنشطة، ثم صياغة هذه المتطلبات على شكل معايير محددة " (17).

يتضح من التعاريف السابقة أنه ينبغي على الإدارة أن تعتمد تحليل وتوصيف الوظائف كخطوة ضرورية عند اختيارها لعناصر تقييم الأداء، لأنها تحلل العمل و أنشطته، وتحدد الأعباء و المتطلبات الواجب تأديتها من قبل شاغل الوظيفة، والخبرات والمؤهلات التي يجب أن تتوفر فيه لكي يؤدي عمله بنجاح و كفاءة.

و على هذا الأساس تتم مقارنة الأداء الفعلي بالمعايير الموضوعية و تكون النتائج عادة بمستويات مختلفة وهي كالتالي:

أ- المستوى الممتاز: يحصل على أعلى درجات المعايير الموضوعية غالبا من يتميز بحسن التصرف، و امتلاك معظم المهارات اللازمة للتوظيف، والدافعية الكافية لإنجاز العمل، و يتطلب أقل قدر ممكن من التوجيه من قبل رئيسه المباشر.

ب- المستوى المرضي: و هو الذي يقترب أداءه من المعايير الموضوعية دون زيادة، و يقدم المساهمة المطلوبة منه فقط، و الإرشاد المناسبين.

ج- مستوى أقل من الوسط: هو الموظف الذي لا يقترب من المعيار الموضوع، و قد لا يكون ملما بالمعدل المحدد، أو غير متفهم لأهميته، أو حتى غير مقتنع به، و تتقصه الدافعية المطلوبة للإنجاز، و يحتاج إلى متابعة مستمرة.

د- المستوى غير المرضي: هنا الموظف تنقصه المقدرة والرغبة تماما، فليس لديه الدافعية المطلوبة، و الهدف الوظيفي المحدد له قد لا يكون ملائما لقراراته، و صعبا بالنسبة إليه، و في هذه الحالة فإنه يحتاج علاج ملائم من تدريب و توجيه... الخ إن تحليل و توصيف الوظائف كمدخل لوضع المعايير يمكن أن يمر بالمراحل التالية: (18)

أ- تحديد المجال الوظيفي الذي تنتمي إليه كل وظيفة: إذا كانت في المجال المالي، أو الإداري، أو الفني، أو الخدماتي، فكلما تعددت طبيعة الأعمال تعددت المجالات الوظيفية. إن تحديد المجال الوظيفي يساعد بشكل كبير على تحديد المسؤوليات و المهام الوظيفية الملقاة على عاتق الأفراد، و يعكس ذلك إضفاء صفة الموضوعية و الدقة على المعايير لاحقا.

ب- تحديد الوظيفة: حيث تتشكل كل وظيفة من مجموعة من الواجبات الرئيسية المترابطة و المتكاملة و المتسلسلة، التي تشكل معًا الوظيفة، و يجب أن تكون هذه الوظائف ضمن تخصص واحد و تتطلب عملية القيام بها مجموعة متشابهة من المؤهلات العلمية و العملية، و المهارات لدى شاغل الوظيفة.

ج- تحديد الواجبات و المهارات: و تشمل تحقيق الخطوات المطلوبة لتنفيذ المهام و تحليل المهارات المطلوبة لأداء كل مهمة سواء الذهنية مثل: إجراء العمليات الحسابية، و كتابة التقارير، أو المهارات اليدوية أو الآلية (مهارات الحاسوب مثلا) و مستواها.

د- تحديد العناصر المكونة للمهام: و العنصر هو أصغر وحدة يمكن وصفها في عملية التحليل الوظيفي، وهو عبارة عن خطوة أو أداء حركة بسيطة، و تتكامل هذه الخطوات الصغيرة لتُكوّن مهمة.

ه- تحليل الأداء الفردي: أي التعرف على مستوى الأداء من خلال فحص تقارير الكفاية أو الأداء للعاملين و البيانات الخاصة بجودة و مستوى الإنتاج، و ملاحظات المشرفين و شكاوى العملاء.

و- وضع المعايير: بناءً على المراحل السابقة و المعلومات التي توافرت لدى القائمين على وضع المعايير يتم وضع المستويات الكمية و النوعية التي توضح المعايير بناءً عليها، و المعبر عنها بأرقام و درجات، حيث يعطى لكل بعد من أبعاد الأداء درجة معينة، و هي تختلف عن غيرها حسب الأهمية النسبية لكل بعد من أبعاد الأداء، و من ثم يجري مقارنة الأداء الفعلي مع الدرجات الموضوعية (المعايير) ليتم الحكم على مستوى الأداء.

و تظهر الأهمية الحقيقية و الفعلية للوصف و التحليل الوظيفي في كونه يوفر معلومات واقعية عن مستوى الأداء المطلوب توافره في الموظف.

6-2- مدخل الخبرة: من أجل تحديد معايير تقييم الأداء تلجأ بعض المنظمات إلى الاستعانة بالعاملين القدامى الذين لديهم خبرة و إلمام عميق و واسع في العمل من أجل تحديد معايير تقييم الأداء التي تصف الأداء ذو المستوى العالي و المتوسط و الضعيف من خلال خبرتهم.

و تجدر الإشارة أنه من الأفضل الاعتماد على المدخلين معا للاستفادة من مزاياهما معاً، لأن تحديد معايير تقييم الأداء مسألة هامة و حساسة فالاختيار غير السليم لها سيعطي نتائج مظللة عن مستوى أداء العاملين، وبالتالي أداء المنظمة ككل.

7- العوامل المحددة التي تخضع للتقييم:

يجب أن تكون العوامل التي تُقيّم مرتبطة بالعمل و يمكن تقديرها، فأكثر نتائج التقويم دقة تلك التي تركز على العوامل التي يمكن ملاحظتها مثل: أسلوب العامل أثناء العمل، النتائج التي يحققونها، و العوامل المكونة لشخصية الفرد خاصة التفاعل و التعامل مع الآخرين، حيث أنه حين يمكن ملاحظة السلوك و النتائج، في

حين أنه يصعب ذلك فيما يخص العوامل الشخصية، و يمكن الاستدلال عليها من خلال السلوك الملاحظ و النتائج المحققة بالفعل.

7-1-1- تقييم النتائج: النتائج في العادة هي المحصلة النهائية للأداء،" فهي توضح ما يراد تحقيقه من الموظف الخاضع للتقييم من انجازات، ومخرجات يمكن قياسها وتقييمها من حيث الكم، الجودة، التكلفة، الزمن، العائد، حيث تمثل هذه الانجازات الأهداف المطلوبة منه (19)، وهي في الغالب الهدف الأول للتقييم، ومن السهل في معظم الأحيان قياس النتائج لأنها في معظم الوظائف أرقام مختصرة مثل وحدات الإنتاج، أو المبيعات أو الدخل أو الوقت المحدد للإنجاز، أو التكلفة، وأما الوظائف التي تقدم خدمات وليس إنتاجا سلعيًا فيمكن استخدام الحكم الشخصي لتقييم الإنتاج.

7-2- تقييم السلوك: رغم أنه لا يمكن تقويم عوامل السلوك بموضوعية مثل النتائج، إلا أنها سهلة و يمكن تقويمها من خلال النظر إلى طرق العمل و الإجراءات، بالإضافة إلى عادات العمل، و من أمثلة عوامل السلوك التي يمكن تقويمها:

- القيادة: مدى رغبة العامل في توجيه الآخرين، و كذلك رغبة الآخرين في تقبل و دعم مجهوداته القيادية.

- التفويض: مقدرة العامل على تحديد و توزيع العمل على الأفراد المؤهلين و تفويضهم الصلاحية المطلوبة لإنجاز العمل بنجاح.

- اتخاذ القرارات: الاهتمام برغبة العامل في الحكم على الأمور و اتخاذ الإجراءات و تحمل مسؤولية هذه الأحكام و الإجراءات.

- حل المشكلات: تكمن في مهارة العامل في تحديد أسباب المشكلة، والبحث عن المعلومات المرتبطة بها، والاهتمام بالبدائل و المخاطر و نتائج الإجراء المقترح.

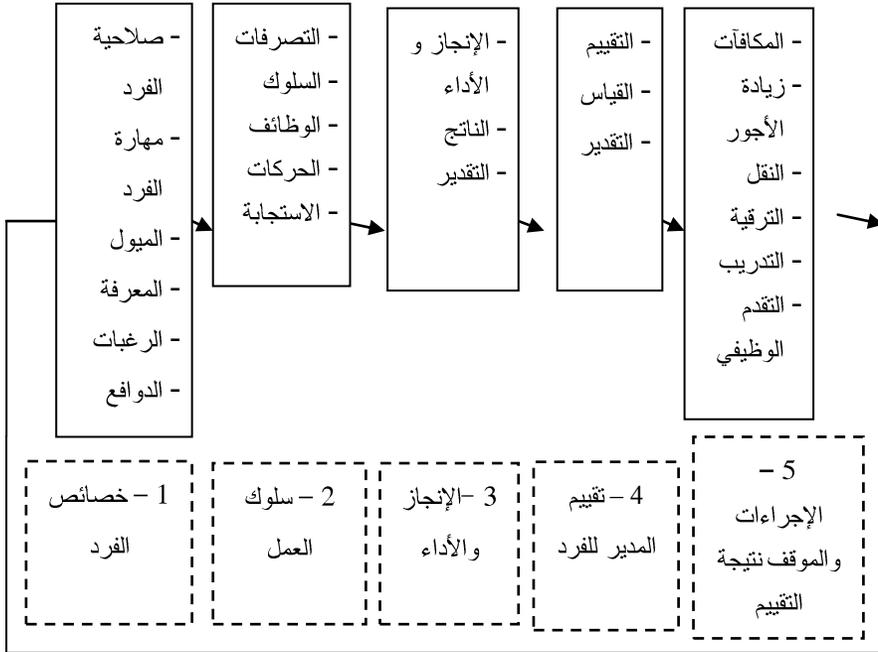
- الدقة في المواعيد: مدى محافظة العامل على الحضور والانصراف في المواعيد المحددة.

7-3- تقييم الشخصية: فالمزايا الشخصية عنصر أساسي للنجاح، و لكن من الصعب تقويمها للأسباب التالية:

- غموض الفقرات التي تصف الشخصية يؤدي إلى تقويم غير موضوعي، مما يجعله غير ثابت و غير صادق.

- عدم وجود اتفاق على العوامل الشخصية التي تساهم في أداء الفرد.
- معظم تقويمات الشخصية تنقصها المحددات السلوكية، كما أن العاملين غير قادرين على تغيير هذه العوامل أو حتى تغيير تأثيرها على الأداء، إضافة إلى أن اشتغال تقييم الأداء على العوامل الشخصية يؤدي إلى الحساسية والسلوك الدفاعي من قبل العاملين بدلا من تحسين الأداء⁽²⁰⁾.
- تتحكم هذه العوامل في تقويم العمل إذا كان العمل المؤدى يصعب قياسه كميًا.
- والشكل التالي يوضح ذلك:

شكل رقم (01) يوضح كيفية تشغيل برنامج تقييم الأداء



المصدر: عبد الغفار حنفي، 1997، ص 370.

يبين الشكل السابق أن للفرد سمات و خصائص شخصية تقود إلى سلوك وتصرفات أثناء العمل و التي تؤثر على أداء العمل أو الإنجاز الوظيفي، حيث يختص المدير بـ: تقييم هذا الإنجاز والسلوك الوظيفي مما يترتب على ذلك اتخاذ إجراءات معينة متعلقة بالأفراد الذين تم تقييم إنجازهم و تصرفاتهم⁽²¹⁾، وفقا لهذا الاتجاه ندرك أن الخصائص والصفات المميزة للفرد (القدرات والمهارات، درجة

التعليم، الاتجاهات،الميول، القيم، المعتقدات،...) ينتج عنها تصرف أو سلوك معين، يؤثر بدوره على الأداء، و الذي يُفترض بالمدير أن يقيمه بطريقة موضوعية وفقا لتلك الخصائص والسلوكيات.

ثانيا: تقييم الأداء الوظيفي في التشريع الجزائري

إن تنظيم الوظيفة العامة كإطار مهني تتطلب دوما التحقق من كفاية الموظف و مهارته و قدرته على الإنجاز، ليس فقط عند التحاقه بها، بل يجب التأكد من مستوى احتفاظه بمستوى كفايته اللازمة لحسن أدائه لعمله أثناء قيامه به، الأمر الذي دعا إلى وضع معايير لتقييم أداء الموظف بصفة دورية في فترات زمنية محددة وفق إجراءات معينة، و هذا ما يعرف بنظام تقييم الأداء الوظيفي.

1- قواعد و إجراءات تقييم أداء الموظف:

تتمثل هذه القواعد و الإجراءات في معرفة من هم الموظفون الخاضعون لها، وما هي السلطة المختصة بتقييم أداء الموظف، و ما هي المدة المقررة للتقييم.

أ- الموظفون الخاضعون للتقييم: تنص قوانين التوظيف الجزائرية المتعاقبة بداية من الأمر رقم 133 لسنة 1966 و المتضمن القانون الأساسي العام للتوظيف العمومي⁽²²⁾ ، إلى غاية الأمر رقم 03 لسنة 2006، على إخضاع معظم الموظفين لنظام تقييم الأداء، حيث جاء نص المادة عامما و لم يوضح الأمر بالنسبة لشاغلي الوظائف العليا، و بالرجوع إلى أحكام القانون الذي يحكم أصحاب الوظائف العليا في المرسوم التنفيذي 226 لسنة 1990⁽²³⁾ ، و المعدل و المتمم بالمرسوم التنفيذي رقم 04 لسنة 1994⁽²⁴⁾ ، نجد في نصوصه أنه لم يقر مبدأ تقييم أداء هؤلاء الموظفين بصفة عامة، هذا يعني أن المشرع الجزائري قد تبنى كقاعدة عامة الاتجاه الذي يقضي بإعفاء بعض الموظفين من الخضوع لنظام تقييم الأداء الوظيفي و هم رجال الإدارة العليا، غير أنه بالرجوع إلى أحكام نص المادة 100 من الأمر رقم 03 لسنة 2006 نجد أنه ترك مسألة التقويم لسلطة تقديرية للإدارة، و على ذلك يمكن أن يخضع أصحاب الوظائف العليا لعملية تقييم أدائهم و التي عادة ما تكون في صورة اعتماد على نظام البيانات⁽²⁵⁾.

ب- السلطة المختصة بالتقييم: إن السلطة المختصة بتقييم أداء الموظف في التشريع الجزائري هي السلطة السُّلمية، حيث تقوم بتطبيق الموظف و إرفاقه بملاحظة

عامة (المادة 101 من الأمر رقم 06-03)، وبهذا الشكل يكون تقييم الموظف حكرا على السلطة السلمية دون مشاركة لجنة متساوية الأعضاء في التقييم بحكم أن لها حق المطالبة بمراجعة النقطة بعدما يقدم لها الموظف تظلمًا بخصوص ذلك (26).

ج- مدة التقييم: أقر المشرع الجزائري من خلال نص المادة 97 بأن يتم تقييم أداء الموظف بشكل مستمر ودوري أثناء مساره الوظيفي، وفتح المجال لكل إدارة لتحديد ذلك بطرق ملائمة، و بذلك فإن المشرع الجزائري لم يحدد تحديدا واضحا و دقيقا المدة القانونية التي يتم فيها تقييم أداء الموظف، و رغم أن المشرع الجزائري لم يحدد مدة التقييم في نص المادة 97 إلا أن مدلول عبارة بصفة دورية و مستمرة هو الأخذ بمبدأ سنوية تقدير الكفاية كقاعدة عامة، و هذا ما كان مقررا في السابق بموجب نص المادة 02 من المرسوم رقم 66-149 الذي أكد على سنوية التقييم و نص المادة 84 من المرسوم رقم 85-59 (27).

2- ضوابط و قيود تقييم الموظف:

لا بد أن تحاط عملية تقييم أداء الموظف بجملة من الضوابط و القيود لتحقيق غرضها على أكمل وجه، ولعل أبرز هذه القيود هي: (28).

أ- **ضوابط تقييم الموظف من جانب الرؤساء الإداريين:** هناك مجموعة من الضوابط التي ينبغي أن يلتزم بها الرئيس عند قيامه بتقييم أداء الموظف و تتمثل فيما يلي:

- التزام الرئيس المكلف بتقييم الموظف بالحياد و عدم الانحياز عند تقييمه للموظف و وضع تقرير الكفاية حول هذا التقييم.

- التزام الرئيس المكلف بوضع تقرير الكفاية بعد عملية التقييم بتسبيب القرار الصادر بتقدير الكفاية.

- تقديرات الرؤساء ينبغي أن تكون مستخلصة من عناصر صحيحة تؤدي إلى سلامة تقديراتهم.

- معلومات الرؤساء الإداريين عن الموظف تصلح مصدرا لتقدير كفايته.

- تقديرات الرؤساء من صميم اختصاص الإدارة بلا تعقيب، شريطة عدم إساءة استعمال السلطة.

- ملاحظات الرؤساء عن مرؤوسهم ليست تقارير كفاية و لا تأخذ حكمها.
- الأسباب التي أُقيِمَ عليها تقرير سابق لا تصلح سندا لتقرير كفاية لاحق.
- تقارير الكفاية قابلة للتغيير من عام لآخر و لا تتسم بالثبات كونها متعلقة بعمل الموظف خلال مدة معينة.
- الأداء العادي هو مقياس كفاية الأداء.

ب- ضوابط تقييم الموظف من جانب اللجنة متساوية الأعضاء: رغم أن المشرع الجزائري قلص دور اللجنة متساوية الأعضاء في تقييم أداء الموظف، إلا أن هذا لم يمنع من إحاطة حقها في المراجعة ببعض الضوابط ومن أهمها:

- للجنة متساوية الأعضاء سلطة واسعة في التعقيب أثناء بثها في تظلم الموظف الرامي لمراجعة التقييم، شريطة أن يكون التعقيب جديا و لا يشكل انحرافا في السلطة، و عليها أن تقدم تقريرا كافيا وافيًا مرده مراجعة نقطة و ليس مجرد توضيحات.

- تقيد اللجنة متساوية الأعضاء بالمعايير التي اعتمد عليها الرؤساء في وضع التقارير.

- تقيد اللجنة المتساوية الأعضاء بالمعايير بما ورد بملف المسار المهني للموظف من عناصر ثابتة، حيث أن تقريرها ليس طليقا بل هو مقيد بما هو وارد بملف مساره.

- التزام اللجنة متساوية الأعضاء بتسبب قراراتها حسب ما أقره الاجتهاد القضائي و ليس التشريع.

ج- ضوابط خاصة بالتقرير الخاص بالتقييم: أقر المشرع الجزائري في تقييم أداء الموظف بمبدأ النقطة يقابلها ملاحظة، لذلك يجب على الإدارة الالتزام بهذا التقييم، ما لم تكن هناك طرق أخرى محددة في قانونها حسب طبيعة نشاطها، كما يجب على الإدارة أن تسعى إلى إصدار التقرير في المدة القانونية المحددة دون تقديمه و لا تأخيره، و يكون ذلك خلال سنة و يجب أن تحسب كاملة، و ذلك بغية إضفاء طابع المشروعية على تقريرها.

3- الآثار القانونية المترتبة عن تقييم الموظف:

"رتب المشرع الجزائري بموجب المادة 98 جملة من الآثار النافعة للموظف، و ذلك إذا كانت نتائج التقويم إيجابية و كانت لصالح الموظف، و منها: (29)

- الترقية في الدرجات، و تتمثل في الانتقال من درجة إلى الدرجة الأعلى مباشرة و تتم بصفة مستمرة حسب الوتائر و الكيفيات التي تحدد عن طريق التنظيم.

- الترقية في الرتبة، و تتمثل في تقدم الموظف في مساره المهني و ذلك بالانتقال من رتبة إلى الرتبة الأعلى مباشرة

- منح امتيازات مرتبطة بالمردودية و تحسين الأداء.

- منح الأوسمة التشريفية و المكافآت.

و تجدر الإشارة أن المشرع الجزائري في تنظيمه لمختلف الآثار القانونية المترتبة عن عملية تقييم أداء الموظف لم يميز بين تلك الآثار التي تمس الموظف في حالة حصوله على تقرير الكفاية بدرجة ممتاز، و في حالة حصول الموظف على تقرير الكفاية بدرجة ضعيف، و يمكن إرجاع هذا إلى أن جل المواد المقررة لهذه النتائج ترك مجال تنظيمها إلى التنظيم.

4- ضمانات تقييم الموظف:

ترى بن ديدة (2010) أنه يمكن إجمال معظم الضمانات القانونية المقررة لحماية الموظف خلال مساره الوظيفي خاصة خلال مرحلة تقييم أدائه الوظيفي في خمس صور أساسية، و هي كالتالي: (30)

أ- **تبليغ الموظف بالنقطة:** أخذ المشرع الجزائري بمبدأ علانية تقدير الكفاية، حيث أوجب القانون أن يبلغ الموظف بنقطة التقييم، و لكنه لم يوضح لنا الكيفية التي يتم فيها التبليغ، و هل يمكن للموظف مطالبة الإدارة بإعلامه بنقطته إذا لم تقم الإدارة بتبليغه بالنقطة.

في حين نجد من خلال الأحكام السابقة لقانون الوظيف العمومي أنه ألزم الإدارة بتبليغ مذكرة التنقيط للموظف الذي يجب عليه أن يوقعها و ألزم رئيس المصلحة القيام بهذه المهام.

و ما يلاحظ في كافة قوانين الوظيف العمومي أنها أفرت للموظف حق إعلامه بالنقطة دون التقدير العام.

ب- حق الموظف في التظلم في النقطة: بعدما تقوم الإدارة بإعلام الموظف بنقطته يمكن له أن يقوم بتظلم محله المطالبة بمراجعة النقطة، و لكنه لا يوجه طلبه إلى الرئيس الإداري بل إلى اللجنة متساوية الأعضاء التي لها حق مطالبة الإدارة بمراجعة النقطة.

و للتوضيح في هذه المسألة فإنه لم يتم تبيين مصير المراجعة خاصة إذا لم تقتنع الإدارة بمبررات إعادة النظر في النقطة، كما أن ما يؤخذ على هذه الضمانة أنها جاءت ناقصة، حيث لم تعط للموظف حق مخاصمة الإدارة في التقيط، بل أوكله إلى اللجنة متساوية الأعضاء التي لها حق طلب المراجعة فقط، وعلى ذلك فإن هناك احتمالا كبيرا بأن تحتفظ الإدارة بالنقطة باعتبارها هي التي أقرتها وهي الناظرة في التظلم، و ثانيا أنه حصر محل التظلم في مراجعة النقطة دون التقدير العام و في هذا إهدار كبير لحقوق الموظف و لمبدأ العلانية".

ج- تسبب تقرير التقييم: لم يقدم المشرع الجزائري نصا خاصا بضرورة تسبب قرار تقدير كفاية الموظف، عكس ما أقره التشريع المقارن.

د- تنبيه الموظف إلى ضعف مستوى أدائه: أوجب القانون المقارن ضرورة قيام الإدارة بإخطار الموظف الذي يرى رئيسه أن مستوى أدائه أقل من مستوى الأداء العادي بأوجه النقص في هذا الأداء طبقا لنتيجة القياس الدوري للأداء أولا بأول. ولم يأخذ المشرع الجزائري بهذا الحكم رغم أنه يشكل ضمان فاعلية التقارير الدورية و تحقيق الغرض منها، وذلك عن طريق متابعة الرئيس لأعمال مرؤوسيه باستمرار و إخطار الضعيف منهم أولا بأول بأوجه الضعف في أدائه حتى يدفعه ذلك إلى بذل الجهد للتحسين.

ه- الرقابة القضائية على عملية التقييم: بما أن المشرع الجزائري أقر للموظف حق التظلم في النقطة، و بما أن هذه الضمانة جاءت ناقصة كما سبق القول حيث أنها أقرت أن الهدف من التظلم هو طلب مراجعة النقطة... لذا بقي للموظف آخر ضمانة يمكن بواسطتها سد هذا النقص، و ذلك بلجونه إلى القضاء الإداري لطلب إلغاء النقطة... حيث أعطى المشرع الجزائري للموظف الحق في التظلم من النقطة و ذلك طبقا لنص المادة 102 من القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية لسنة 2006 للجنة التي أنشأها لهذا الغرض، غير أنه لم يحدد المدة القانونية التي يسري فيها

حساب التظلم و لا المدة الواجبة على الإدارة احترامها للرد على التظلم، و قد منح المشرع هذه الضمانة للموظف نظرا للخطورة التي يرتبها التقرير في حياته الوظيفية، و لا يعتبر المشرع تقرير التظلم بمثابة قرار إداري نهائي حتى يتم الفصل فيه، فإذا فصل فيه بالرفض فإن ذلك يعتبر قرارا إداريا نهائيا و بالتالي يتعين مهاجمته بدعوى الإلغاء و يبدأ ميعاد الطعن فيه من تاريخ الإخطار برفض التظلم، أما إذا لم يفصل في قرار التظلم بعد فوات سنتين يوما فإنه يجوز الأخذ بقريضة التظلم الضمني المستفاد من فوات سنتين يوما على التظلم حسب المادة 830 من القانون رقم 08-09، و يجب أن تؤسس دعوى الإلغاء في هذه الحالة على أوجهها المعروفة.

ثالثا- الأساليب المعاصرة في تقويم الأداء التدريسي:

1- الكفايات الوظيفية Professional competency:

لكي يقوم المعلم بدوره المهم و الحساس بكل اقتدار لا بد أن يتمتع بقدر كافي من القدرات و الكفايات التدريسية، حيث أن مهنة المعلم لم تعد قاصرة على تزويد الطلاب بالمعلومات و الحقائق، بل تعدتها إلى أن أصبحت عملية تربوية شاملة لجميع جوانب نمو الشخصية.

تعرف الكفاية الوظيفية على أنها قدرة المعلم على استعمال مهارة خاصة أو عدة مهارات وظيفية استجابة لمتطلبات موقف تربوي محدد.⁽³¹⁾

و تعرف أيضا على أنها امتلاك المعلم لقدر كافي من المعارف و المهارات والاتجاهات الايجابية المتصلة بأدواره و مهامه المهنية، و التي تظهر في أداؤه، وتوجه سلوكه في المواقف التعليمية المدرسية بمستوى محدد من الإتقان، و يمكن ملاحظتها و قياسها بأدوات معدة لهذا الغرض.⁽³²⁾

لقد بدأ الاهتمام العالمي و العربي بالمعلم و الكفايات التي يحتاج أن يمتلكها في منتصف الستينات، بعد أن حذر عدد من المربين الأمريكيين البارزين من تدني المردود التربوي، و برزت في هذه الفترة بقوة حركات تربوية تهدف إلى اعتبار المعلم مسئولا رئيسيا عن تحصيل التلاميذ أو فشلهم، حيث جسدت حركة (محاسبة المعلم Teacher Accountability) أهم هذه الحركات، و كان لابد في نظرهم،

للتغلب على الصعوبات و انخفاض هذه الإنتاجية، من تحسين كفايات المعلمين، و ممارسة ضبط أكثر على مجريات العملية التربوية (33).

و تم التركيز على الكفايات التدريسية كاتجاه تربوي سائد من خلال برامج إعداد المعلمين، و قد عرف هذا الاتجاه بالتربية القائمة على الكفايات -Competency (Based Education) و ذلك أواخر القرن الماضي، ونتيجة لذلك تم القيام بكثير من الدراسات و الأبحاث الميدانية للتعرف على أهم الكفايات التدريسية و التعليمية الواجب توافرها لدى المعلم، و أصبحت تلك الكفايات مقياسا يقاس به نجاح المعلم و قدرته على أداء مهامه و دوره كعنصر أساسي في العملية التعليمية، فهي تمنحه القدرة على جعل موضوع الدرس أكثر حيوية وتقبلا لدى الطلاب، و تحقق الأهداف التربوية تحقيقا فاعلا (34).

و يلجأ الباحثون و المختصون في التربية و التعليم إلى مصادر متعددة لاشتقاق الكفايات المرتبطة بمهنة التدريس، و وصف مضامينها، و صياغة مفرداتها بأساليب مختلفة، و ترتب هذه الكفايات في قوائم تكون على شكل بطاقات ملاحظة أو مقياس تقدير، تستعمل بعد تجريبها و التأكد من صلاحيتها في تقويم الأداء التدريسي للأستاذة.

و تشتق الكفايات الوظيفية للأستاذ من ستة مصادر تتمثل حسب Houston (1973) فيما يلي:

- ترجمة المقررات و المناهج الدراسية إلى كفايات أساسية و فرعية.
- تحليل المهمة التي يقوم بها المعلم بالاعتماد على عمليات التحليل للمهام و الوظائف التي يقوم بها المعلم في المواقف التعليمية.
- دراسة حاجات المتعلمين المعرفية و الوجدانية و النفس-حركية.
- تقدير المهن و الوظائف التي يحتاجها المجتمع، ثم تحديد متطلبات كل وظيفة على حدة، و ترجمتها إلى كفايات ينبغي توافرها لدى المتخرجين من المعاهد و الجامعات قبل الالتحاق بالوظيفة.
- التصورات النظرية لأدوار المعلم و مهامه من خلال الدراسات و البحوث التربوية.

- تصنيف المجالات الدراسية إلى عناقيد ذات موضوعات متشابهة تم ترجمتها إلى كفايات (35).

2- المعايير المهنية Professional standards:

نتيجة لتغير دور المعلم في العصر الحديث من ناقل للمعرفة إلى موجه ومرشد لكيفية الحصول على المعرفة، و نتيجة للاهتمام المتزايد بجودة التدريس واعتبار المعلم أهم عناصر هذه الجودة، فإن هذا يتطلب بالضرورة توفر مجموعة من الكفايات التي تعد بمثابة مكونات مهنية للمعلم، و ينبغي أن يكتسبها أثناء مرحلة الإعداد و التكوين ليمارسها عند التحاقه بالمهنة من منظور معاصر. (36) و هو ما جعل العديد من المؤسسات المعنية بالاعتماد الأكاديمي لبرامج تكوين المعلمين و الأساتذة تهتم بتطوير نظام تقويمي جديد قائم على الأداء، و ذلك عن طريق إعداد مجموعة من المعايير المهنية.

و يمكن اعتبار المعايير وصفا دقيقا لمستوى التعلم المتوقع أن يحصل عليه الطالب المعلم بعد انتهاء برنامج الإعداد و التدريب. أما معايير الأداء فهي مجموعة من المحكات التي يتم الرجوع إليها لتقويم مستوى الأداء المقدم من طرف الفرد بعد تلقيه التدريب و التكوين المناسب.

و تختلف معايير الأداء الخاصة بقياس المستويات المهنية للتدريس باختلاف مؤسسات و معاهد إعداد المعلمين، فقد تختلف من جامعة لأخرى، كما قد تختلف من بلد لآخر... و هي تعبر عن النواتج المتوقعة لبرنامج معين من برامج إعداد المعلمين الذي ينبغي أن يستند إليها في تنفيذه و تقويم نواتجه، غير أن كثيرا من هذه البرامج ، و خاصة في الولايات المتحدة الأمريكية، تسترشد بالمعايير التي أعدها المجلس القومي للإعتماد الأكاديمي لبرامج إعداد المعلمين (NCATE , 2000) و اتحاد الولايات للتقويم الجديد و الدعم للمعلمين (INTASC, 1992) ، و فيما يلي أهم المعايير (37):

- " معرفة المادة الدراسية: أي معرفة المفاهيم الرئيسية، و أساليب وأدوات البحث و بنية المجال أو المجالات التي يقوم بتدريسها، و يمكنه ابتكار خبرات تعلم تجعل هذه الجوانب للمادة الدراسية ذات معنى للطلبة.

- معرفة النمو الإنساني و التعلم: أي معرفة كيفية تعلم الطلبة و نموهم، لتقديم فرص تعلم تعزز نموهم العقلي و الاجتماعي و الشخصي.
 - تكيف عملية التعليم للاحتياجات الفردية للطلبة: أي فهم اختلاف الطلبة في مداخلهم في التعلم، و ابتكار فرص تعليمية مناسبة لاحتياجاتهم.
 - استراتيجيات تعليمية متعددة: أي القدرة على استخدام استراتيجيات تعليمية متنوعة تساعد في تنمية التفكير الناقد، و حل المشكلات، و المهارات الأدائية لدى الطلبة.
 - مهارات إدارة الصف و استثارة دافعية الطلبة: حيث يستخدم الأستاذ فهمه لدافعية و سلوك الطلبة كل على حدا و كمجموعة في توفير بيئة تعلم تشجع التفاعلات الاجتماعية الايجابية و الانغماس النشط في التعلم و الدافعية الذاتية.
 - مهارات الاتصال: أي استخدام مهارات الاتصال اللفظي و غير اللفظي، و الوسائط الأخرى، في تعزيز بيئة تعلم تشجع التفاعلات الاجتماعية الايجابية.
 - مهارات تخطيط عملية التعليم: و ذلك استنادا إلى معرفة الأستاذ المتعمقة للمادة الدراسية، و الطلبة، و المجتمع المحلي، و مسويات و أهداف المنهج.
 - تقويم تعلم الطلبة: إذ يتم استخدام استراتيجيات تقويم رسمية و غير رسمية للتحقق من النمو العقلي و الاجتماعي للطلبة.
 - الالتزام المهني و تحمل المسؤولية: يعد الأستاذ ممارسا مهنيا يستفيد من انعكاساته الذاتية في التعرف و تقييم تأثير ممارساته و أفعاله في الآخرين، وبخاصة الطلبة و الآباء و الأطراف المهنية المعنية بالعملية التعليمية، و يعمل دائما على توفير فرص لتنمية إمكاناته و كفاءته المهنية.
- و يمكن، طبعاً، تعديل هذه المستويات وفقاً للأولويات و الأهمية فيما يتعلق بمنظور أو رؤية المسؤولين عن برامج إعداد المعلمين و الأساتذة عن التدريس الكفاء، و يعد تحديد هذه المستويات نقطة البدء في إعداد هذه البرامج، حيث أنها توضح بدقة النتائج النهائي لما يجب أن يكون عليه الأستاذ من حيث الأداء و الكفاءة، بما يحقق متطلبات التعليم في هذا القرن.

3- ملفات الأعمال المهنية Taeching Portfolio:

ظهرت ملفات تقويم أداء المعلم نتيجة للانتقادات الموجهة إلى أدوات التقويم التقليدية الحالية، و كذلك لتغيير النظرة إلى وظيفة التقويم حيث أصبح التقويم هو الموجه الأول للعملية التعليمية.

إن حقائب (ملفات) التقويم أو ما يعرف بـ (Taeching Portfolio) ينبغي أن تكون الأساس في تقويم أداء الأستاذ، فحقائب التقويم عبارة عن أداة تقويم شاملة يقدمها الأستاذ مدعومة بأدلة و عينات لأدائه و كأنها دراسة طولية تتبعية لتساعد في اتخاذ القرار بصورة علمية و موضوعية. و قد عرف Kaplan ملف تقييم المعلم " بأنه أداة تقييمية موضوعية و فاعلة يمكن الاعتماد عليها في تقويم أداء المعلم وفقا لمعايير محددة بدلا من الطرق التقليدية" (38). و تتفق كثير من الآراء على أن ملفات تقييم الأداء ينبغي أن تشمل على عدة عناصر مهمة، من خلالها يعكس هذا الملف صورة واقعية عن الأستاذ، تشمل هذه الحقيقية على معيارين هما الانجازات و الانطباعات الشخصية، إضافة إلى تقرير يحاول أن يوضح فيه الأستاذ بعض انجازاته، و إلى أي مدى حقق الأهداف المرجوة، و أهم الصعوبات التي واجهته، و كيف سيحاول التعديل مستقبلا ليقدم صورة واضحة عن أدائه.

"فبالنسبة للإنجازات التعليمية فهي تحتوي على ما أنجزه الأستاذ مع طلابه من خلال ما قدمه من:

- أنشطة صفية و لا صفية.
 - إعداد البحوث التربوية.
 - إعداد النشرات و المطويات.
 - نتائج الطلاب في جميع الاختبارات.
 - نماذج من أنشطة الطلاب تحت إشراف المعلم.
 - أوراق العمل المعدة للمواد التي يدرسها.
 - نماذج من تحضير الدروس.
 - توضيح الأدوار و المسؤوليات التي يقوم بها.
- أما المعيار الثاني فيحتوي على انطباعات المعلم الشخصية و تتضمن تقرير يقدم فيه الأستاذ:

- رأي الأستاذ عن طلابه و مدى تقدمهم.
- المشاكل التي واجهت الأستاذ خلال الفصل أو العام الدراسي.
- رأي المعلم عن العملية التعليمية و كيفية تطويرها" (39).

خاتمة:

إن سلوك الأداء الإنساني هو نشاط هادف يؤدي إلى ظهور نتائج ملاحظة ومنتظرة، و هو محل بحث علوم الإدارة و التنظيم منذ عدة سنوات، كما توجه الاهتمام أيضا إلى تقييم الأداء و أهميته و أهدافه، و المعايير التي يقوم عليها هذا التقييم، و المراحل التي يمر بها، وذلك بغية تحسين الأداء الوظيفي و الرفع من الفاعلية التنظيمية للسلوك الفردي داخل المؤسسة، و قد استفادت الأنظمة التربوية في محاولتها فهم السلوك الإنساني من علم الإدارة بدرجة كبيرة، بحكم أن الإدارة التربوية ليست سوى تطبيقات لهذا العلم في المجال التربوي.

كما أن تنوع الوظائف يقتضي تنوع صفات التقويم أو عناصر التقويم بالنسبة لكل نوع من الوظائف على حدة، حتى يكون لتقييم الأداء أساس سليم واقعي يتوافق وطبيعة كل وظيفة.

و بالنسبة لمهنة التعليم، نجد أن مستوى العملية التربوية يتأثر بعدة عوامل بشرية و مادية، و يعتبر الأستاذ هو العامل الرئيسي، بحكم كونه مخطط للموقف التعليمي و موجها لنشاط الطالب فيه و مقوما له، و يكتسب دور الأستاذ في مشروعات التطوير التربوي أهمية أكبر، حيث يتوقف مصير التطوير على مدى فهمه لأهدافه و اقتناعه بجذواه و تمكنه من تطبيقه، لذلك تأتي مسألة الارتقاء بمستوى أداء لأساتذة وحثهم على اكتساب الأنماط السلوكية الإيجابية من أبرز أولويات العمل التربوي في الحاضر و المستقبل، و لا تتحقق أهدافه إلا بتحديد و وضع آليات العمل الفعالة التي تساعد على تشخيص مستويات أداء الأساتذة و القيام ببرامج و نشاطات التأهيل المهني بصورة مستمرة.

إن أهمية تقويم الأداء الوظيفي تزداد بتزايد الوعي بما يمكن أن يقدمه لعمليات التخطيط و التنظيم و التدريب و التوظيف في أي منظمة إدارية أو مؤسسة تعليمية و ذلك لتقدير مدى تحقيق الأهداف، مما يؤدي إلى التحسين المستمر في الأداء

ل للوصول إلى أفضل النتائج، حيث تعد عملية تقييم الأداء خطوة مبدئية نحو منهج إدارة الأداء وتحسينه.

إلا أن الملاحظ أن أساليب تقويم الأستاذ في الجزائر، مازالت تتم بأساليب تقليدية قائمة على التسلط الإداري في كثير من الأحيان، و تتدخل فيها الذاتية والارتجالية بشكل كبير، و مازالت بعيدة عن الأساليب الحديثة التي تسعى إلى وصف الأداء التدريسي للأستاذ و نشاطاته المختلفة وصفا كميا و نوعيا يساهم في إبراز نقاط القوة و الضعف في أداء الأستاذ، من أجل تدارك النقائص ومعالجتها بطرق علمية، حيث تشير كل المؤشرات أنه في السنوات المقبلة من القرن الحادي و العشرين سيكون المعلمون العامل المحدد لنوعية التعليم على كافة المستويات باعتباره الركيزة الأساسية لتحقيق جودة هذا النظام، حيث يحتاج الأستاذ إلى مزيد من فرص التنمية المهنية ومنحه قدرا اكبر من الحرية الأكاديمية، فضلا عن حاجته لمدخل تقويم شفافة وموضوعية تسهم في تحسين أدائه الوظيفي وتطويع ممارساته التعليمية.

المراجع

- 1- كامل ناقة، التدريس الجامعي العمود الفقري للتنمية المهنية، مصر، كلية التربية، جامعة عين الشمس، 2004، ص 202.
- 2- عبد الكريم غريب، المنهل التربوي - معجم موسوعي في المصطلحات والمفاهيم البيداغوجية و الديدكتيكية و السيكولوجية - الجزء الثاني، ط1، منشورات عالم التربية، الدار البيضاء، المغرب، 2006، ص 737.
- 3- علي عبيد محمد آل نمشة: أثر البرامج التدريبية على كفاءة المتدربين في المعاهد الأمنية، رسالة ماجستير، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، المملكة العربية السعودية، 1996، ص8.
- 4- خديجة أحمد عبد المؤمن الحربي، التطوير التنظيمي و أثره على كفاءة الأداء في المنظمة -دراسة تطبيقية على أمانة مدينة جدة-، رسالة ماجستير، جامعة الملك عبد العزيز، جدة، المملكة العربية السعودية، 1995، ص157.
- 5- احمد قمر مجدوب، محمد الصديق محجوب، حامد مكي موسى، داود محمد عبد الله، 'الأداء الأكاديمي لأعضاء هيئة التدريس لكليتي التربية جامعي دنقلا و القطاف كما يدركها الطلبة'، المجلة العربية لضمان جودة التعليم العالي، مجلد (10) عدد (29)، الأمانة العامة لاتحادات

الجامعات العربية ، مركز تطوير التفوق ، جامعة العلوم و التكنولوجيا، اليمن ،2017 ، ص80.

6-سناء إبراهيم ابو دقة ، تقييم الأداء الأكاديمي للأستاذ الجامعي : المفهوم و المجالات، يوم دراسي : حول تقييم الأداء الأكاديمي لأعضاء الهيئة التدريسية ، عمادة الجودة و التطوير شوهذ يوم 2019/11/07 ، <http://site.iugaza.edu.ps/sdagga/>، 2017/05/16، ص08 ، أحمد اللقاني وعلی الجمل: معجم المصطلحات التربوية المعرفة في المناهج وطرق التدريس، عالم الكتب، مصر، 1996، 24.

7- سهيلة محسن كاضم الفتلاوي، أثر فاعلية التدريب في أداء الطالب- المعلم الكفايات التدريسية، جامعة بغداد، رسالة دكتوراه غير منشورة، ص40.

8- أحمد أبو السعود محمد، الاتجاهات الحديثة لقياس و تقييم أداء الموظفين، منشأة المعارف، الإسكندرية، مصر، 2004، ص 14.

9- يونس عبد العزيز مقدادي و يحي عبد الكريم حداد، مدخل إلى علم الإدارة، ط 1، دار زهران للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، 1995، ص134.

10- محمد حسن العمارة "تقدير أعضاء هيئة التدريس بجامعة الإسراء الخاصة للمهام التعليمية المناطة بهم من وجهة نظر طلبتهم"، مجلة العلوم التربوية النفسية، المجلد السابع، العدد الثالث، الأردن، 2006، 98.

11- الحاج بن قاصد علي و رشيد غزالي، "تقويم الأداء التدريسي لدى أعضاء هيئة التدريس في أقسام و معاهد التربية البدنية و الرياضية من وجهة نظر الأساتذة أنفسهم"، المجلة العلمية لعلوم و تقنيات الأنشطة البدنية و الرياضية، العدد 11، معهد التربية البدنية و الرياضية، جامعة مستغانم، ديسمبر 2014، ص 152.

12- أحمد أبو السعود ، مرجع سابق، ص 54.

13- المير عبد الرحيم علي،"العلاقة بين ضغوط العمل وبين الولاء التنظيمي والأداء والرضا الوظيفي والصفات الشخصية: دراسة مقارنة". الإدارة العامة، مجلد 35، الرياض، 1995، 207- 252.

14-الحربي ناهد، مدخل إدارة الأداء الوظيفي ، دار الأصحاب للنشر و التوزيع، السعودية،2015،ص37.

15-عاشور احمد صقر، السلوك الإنساني في المنظمات، دار المعرفة الجامعية، القاهرة، 1986، ص123.

16- صلاح الدين عبد الباقي و آخرون، إدارة الموارد البشرية، كلية التجارة، جامعة الإسكندرية، مصر، 2007، ص 268.

- 17- طارق أمين عمران، دراسة تحليلية لمعايير تقييم الأداء الوظيفي - دراسة ميدانية على مرفأَي اللاذقية و طرطوس -، رسالة ماجستير، جامعة تشرين، سوريا، 2010، ص.77
- 18- طارق أمين عمران، المرجع نفسه، ص 78-79.
- 19- ماريون آي هاينز، إدارة الأداء و الدليل الشامل للإشراف الفعال، ترجمة محمد منير مرسي وزهير الصباغ، معهد الإدارة العامة، الرياض، المملكة العربية السعودية، 1989، ص 169.
- 20- عبد الغفار حنفي: السلوك التنظيمي و إدارة الأفراد، الدار الجامعية للنشر، بيروت، لبنان، 1997، ص 370-371.
- 21- Elam, S. Performance- based teacher education : what is the state of the art ? Washington , D.C. AACTE, 1971.
- 22 -مرسوم رقم 66- 149 مؤرخ في 6 يونيو 1966 و المتعلق بإعطاء النقط و طرق الترقية، الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية رقم 46 المؤرخة في يونيو 1966، ص 542.
- 23- مرسوم تنفيذي رقم 90- 226 مؤرخ في 25 يوليو 1990، يحدد حقوق العمال الذين يمارسون وظائف عليا في الدولة و واجباتهم، الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية رقم 31 المؤرخة في 28 يوليو 1990، معدل و متمم بالمرسوم التنفيذي رقم 94- 04 المؤرخ في 02 يناير 1994، ص 1023.
- 24- المرجع نفسه ، ص .
- 25- المرجع نفسه ، ص 1024.
- 26- المرسوم رقم 85- 59 مؤرخ في 23 مارس 1985 و المتضمن القانون الأساسي النموذجي لعمال المؤسسات و الإدارات العمومية، الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية رقم 13 المؤرخة في 24 مارس 1985، و المادة 03 من المرسوم رقم 66- 149.
- 27- المادة 106 من الأمر رقم 06- 03.
- 28- المرجع نفسه، المادة 107 و المادة 110 من الأمر رقم 06- 03.
- 29- المرجع نفسه ، المادة 112 من الأمر رقم 06- 03.
- 30 -نجاة بن ديدة،" تقويم الأداء الوظيفي في التشريع الجزائري"، مجلة دراسات قانونية، مركز البصيرة للبحوث و الاستشارات و الخدمات التعليمية، العدد 8، مركز البصيرة للبحوث و الاستشارات و الخدمات التعليمية، الجزائر، 2010، ص 23-27.
- 31-R. and Tittle, C.(eds) Minimum competency achievement testing. Berkley : McCutchan Publishing Cor , 1980 ,p 400.

- 32- عبد الرحمن صالح الأزرق، علم النفس التربوي للمعلمين، لبنان، دار الفكر العربي، ليبيا مكتبة طرابلس العلمية العالمية، ط1، 2000، ص 19.
- 33- حديد يوسف، "أساليب معاصرة في تقويم الأداء التدريسي للمعلمين"، مجلة العلوم الانسانية، المجلد أ، العدد 31، قسنطينة، جوان 2009، ص91.
- 34 -Lochrie , M. Business teacher education re- invented : a competency – based, field – based paradigm of teacher preparation for the twenty – first century. Dissertation abstract. 1999. 60 (3) 627.
- 35- رشدي أحمد طعيمة و حسين غريب حسين، "الكفايات التربوية اللازمة لمعلم التعليم الأساسي"، بحث منشور في مؤتمر معلم التعليم الأساسي، كلية التربية جامعة حلوان 10- 12 فيفري، 1986، ص 306.
- 36- حديد يوسف، مرجع سابق، ص 91.
- 37- حديد يوسف، مرجع سابق، ص 92- 93.
- 38- مسفر بن سعود السلولي، "جودة التدريس أو تدريس الجودة"، الكتاب الخاص بالبحوث و أوراق العمل للقاء السنوي الرابع عشر للجمعية السعودية للعلوم التربوية و النفسية (الجودة في التعليم العام)، 15- 16 ماي 2007، ص 970.
- 39- المرجع نفسه.