

ISSN 1110 - 1571

EGYPTIAN JOURNAL OF APPLIED SCIENCES

المجلة المصرية للعلوم التطبيقية



Vol. 19 No. 12 December

مجلة ١٩ عدد (١٢) ديسمبر

2004 / ٢٠٠٤

EDITED AND PUBLISHED BY
THE EGYPTIAN SOCIETY
OF APPLIED SCIENCES

- 18- J.S.Jaguette . women and Modernization theory , A becade of feminist criticism , world politics , vol . 34 , No . 2, 1982 P. 269 .
- ١٩- علياء شكري ، المرأة في الريف والحضر ، دراسة لحياتها في العمل والأسرة ، دار المعارف الجامعية ، الإسكندرية ، ١٩٩٦ ، ص ٢٥ .
- ٢٠- محمد الجوهري ، علم الاجتماع وقضايا التنمية في العالم الثالث ، مرجع سابق ، ٢٧٦ .
- ٢١- احمد أبو زيد ، البناء الاجتماعي ، مدخل لدراسة المجتمع (الجزء الثاني) ، الأنساق ، دار الكتاب العربي للطباعة والنشر ، الإسكندرية ، ١٩٧٦ ، ص ٢٢٠ .
- ٢٢- سامية الساعاتي ، دور الشباب المصريات في التغبر الاجتماعي بين السياق التاريخي والواقع الاجتماعي ، المؤتمر الدولي الثامن للإحصاء والحسابات العلمية والبحوث الاجتماعية ، جامعة عين شمس ، القاهرة ١٩٨٣ ، ص ٤١٢ .
- ٢٣- سامية محمد فهمي ، أدوار المرأة في التنمية ، رسالة دكتوراه ، كلية الخدمة الاجتماعية ، جامعة حلوان ١٩٨١ .
- ٢٤- صلاح الفوال ، دراسات في علم الاجتماع البدوي ، دار غريب للطباعة والنشر ، القاهرة ، ب.ت ، ٢٥٥-٢٥٦ .
- 25- Charles Lemert, Social theory, westvien press U.S.A and U.K, 1999,p.233.
- ٢٦- علياء شكري ، عمالة المرأة ، ونصيبها من القوة والمكانة ، أعمال المؤتمر الدولي الرابع عشر للإحصاء ، المركز القومي للبحوث الاجتماعية ، القاهرة ، ١٩٩٦ ، ص ١١٢ .
- ٢٧- احمد ابو زيد ، المجتمعات الصحراوية في مصر ، البحث الأول شمال سيناء ، المركز القومي للبحوث الاجتماعية والجنائية ، القاهرة ، ١٩٩١ ، ص ٣٢ .
- ٢٨- ريتشارد وانكر وزملاؤه ، المرأة والمشكلة السكانية في العالم الثالث ، ترجمة علياء شكري واخرين ، دار الثقافة ، القاهرة ، ١٩٨٥ ، ص ص ٢٩٠-٢٩١ .

W

de
lo
st
m
ac
sc
u
o
v
E
I

A COMPARISON STUDY FOR THE ROLE OF THE WOMAN IN THE RURAL AND DESERT REGIONS IN THE NORTHERN WEST COAST

El-Sharnoby, Amany A. and S.A.El-sheikh

Desert Research Center

SUMMARY

The women has a distinguished role in carrying out the development through-out the improvement . So that she participates in a lot of roles that work on building up the society and improving of living standard and concerning about the family and the children . She is the most reserving one for the habits besides her social and economical activity and her sharing with men in political aspects and her sharing in society development where she lives. The problem of the research is underdevelopment rural and desert societies and noninterest of the role of the woman in the rustic society and Bedouin , and the kind of activities which aimed-out by woman in two different kind of life.

Research target :

- 1-Identify the sort of activities that is done by the woman in the rural and desert regions .
- 2-The obstructers that limit the role of woman in rural and desert regions
- 3-Studying the environmental effects, cultural pattern and the activities of woman .

methodical procedures.

Study Field:

- 1-Regional field: Alexandria and Marisa Matrouh governorates .
- 2-Human field: the sample includes 200 application forms.
- 3-Periodical field: the data was collected in August 2002 .

Research results:

- Diffusion of illiteracy among women in the two regions.
- The study proved that the Bedouin woman more active and positive in social and economical aspect than the rural woman.
- The rural woman is more positive in her economical role and sharing in society development.
- The women load of cultural heritage is one of the most important obstructer factors to her economical, political and developing roles .
- The reduction of woman's social position decreases her sharing in major roles in the society in which she lives.
- The femoral Egyptian society decreases the passion of woman private ownership and lessens her own funds.

نموذج كمي لتقييم أداء المدراء

تطبيق الأسلوب التحليل الهرمي

ابنسام عبدالرحمن حلواني ، أسماء محمد باهرمز

كلية الاقتصاد و الإدارة - جامعة الملك عبدالعزيز

مستخلص

يعتبر العنصر البشري أهم الموارد التي تسعى المنظمات الحكومية إلى تنميتها و الاستفادة منها ، حيث يتوقف نجاح الإدارة على مدى نجاحها ومدى تأهيلها بالشكل الذي يخدم أهداف تلك المنظمات .

إذا فان المنظمات سواء كانت خاصة أو حكومية ، كبيرة أو صغيرة ، إنتاجية أو خدمية ، فان فعاليتها و كفاءتها يتوقفان على كفاءة المورد البشري ، الأمر الذي يجعلها تحرص على استثمار هذا المورد و الاستفادة منه الاستفادة المثلى مما يتطلب التقييم المستمر لأدائه ، بهدف التعرف على مواطن القوة و تعزيزها و مواطن الضعف و معالجتها .

تتناول هذه الدراسة مشكلة التقييم الدوري لأداء المدراء . هناك اقتناع بأهمية التقييم وربما شبه إجماع على المعايير المستخدمة في التقييم ومع هذا نجد ضعفها في فعالية التقييم ناتج عن تعدد المعايير و تفرعها و غياب آلية موضوعية للتقييم مما يجعل مهمة التقييم من الصعوبة بمكان . كما أنها قد تؤدي إلى إحباط في حق الفرد محل التقييم خاصة حينما يتضمن التقييم أكثر من مدير و تهدف إلى ترقية أو منح مكافأة للمتميزين منهم . لذا رأينا التعامل مع مشكلة التقييم على أنها مشكلة اتخاذ قرار متعدد الأهداف يشارك فيه الأفراد ذوي العلاقة من الرؤساء و المدراء محل التقييم و رؤوسهم في تحديد أهمية المعايير التي بموجبها يتم تقييم أداء المدراء بصفة شاملة و متكاملة مستخدمين منهج التحليل الهرمي الذي يقوم على خلفية علمية رياضية و مع هذا يحاكي الفطرة البشرية في عملية صنع القرار .

نموذج كمي لتقييم أداء المدراء- تطبيق لأسلوب التحليل الهرمي .

يعتبر العنصر البشري أهم الموارد التي تسعى المنظمات الحكومية إلى تنميتها و الاستفادة منها، حيث يتوقف نجاح الإدارة على مدى نجاحها و مدى تأهيلها بالشكل الذي يخدم أهداف تلك المنظمات .

لذا فان المنظمات سواء كانت خاصة أو حكومية ، كبيرة أو صغيرة ، إنتاجية أو خدمية ، فان فعاليتها و كفاءتها يتوقفان على كفاءة المورد البشري ، الأمر الذي يجعلها تحرص على استثمار هذا المورد و الاستفادة منه الاستفادة المثلى مما يتطلب التقييم المستمر لأدائه ، بهدف التعرف على مواطن القوة و تعزيزها و مواطن الضعف و معالجتها (يوسف ٢٠٠٠) ومن هذا المنطلق فان عملية تقييم الأداء أصبحت من متطلبات المحافظة على

QUANTITATIVE MODEL ADMINISTRATOR EVALUATION PERFORMANCE RATING MODEL METHOD

Halawany, Ibtissam .A.* and Asmaa. M. Bahormoz**

* Public administration department Associate Professor Halawany @
hotmail .Com

**Business administration department Associate Professor Bahormoz
@ Kaau. Edu .Sa

Economy and Administration Faculty
King Abdel Aziz University

ABSTRACT

Human Origin is the most important resource that governmental associations aim to evaluate and make profit .

Administration success depends upon human origin and it is worthy to serve association goals.

Governmental, private ,big, small, productive or public service organizations effect equality likeness depend upon human origin, so it make investment and benefit its efficiency and follow up. Knowledge and accurate performance to set goals and help the weak points. This study deals with periodical administrator evaluation problems .

Evaluation Importance methods used for are common , in spite of that there is a weak point in evaluation effect due to different margin, lack of objective automatism during evaluation.

Injustice in evaluation due to several administrators during Promotion or reward to efficient employees. Sowe decided to deal with evaluation problem as decision making, different goals by directors, administrators, staff employees to take decision in evaluation performance using rating model method with a scientific mathematical view, and even so deals with innate human quality.

العنصر البشري وتحسين أدائه داخل المنظمات حتى يكون قادرا علي القيام بالدور المطلوب منة بكفاءة و فعالية.

وتعتبر عملية التقييم تلك ، حتمية وضرورية لتسيير عجلة الادارة الحديثة ، بل يعتبر تبنى مثل هذه العمليات التقييمية فى كثير من الاحيان مطلبا نظاميا ملزما بقوة النظام او القانون ، كذلك اصبحت هذه العملية تتزامن مع كثير من المشكلات والمعوقات التى تفرض استحالة تحقيق الموضوعية فى العملية التقييمية بشكل تام ومرضى مما يحتم طرح الموضوع وفق تحليل جاد وشامل ، وتأتى عملية التقييم كمرحلة متقدمة من عملية استقطاب العناصر المؤهلة مما يفترض عدم الحاجة الى التقييم ، كما يعتقد البعض فى ظل الحرص على الاستقطاب السليم ، الا ان المختصون يرون اهمية التقييم لعدة عوامل وهى (الحمدو :١٩٩٤):

- * انه ليس بالضرورة توفر القدرة لدى الجهاز على تحديد واختيار الشخص المناسب
 - * أنه حتى فى حالة الاستقطاب الجيد فان طبيعة الاعمال تتطور وتتغير
 - * احتمال وجود تأثيرات متداخلة تمنع اداء الشخص لما هو مطلوب منه
 - * ان الاعمال المنوطة بالشخص فى وقت من الاوقات قد لا تكون مع التطور هى الاعمال نفسها التى تم استقطابهم لها.
 - * ان مستوى اداء الاشخاص المؤهلين يتفاوت ، لذا يكون من الضرورى قياس هذا التفاوت.
- وبالرغم من ان هناك بعض السلبيات التى تكتنف عملية التقييم للاداء الوظيفى كافتقار بعض المعايير للعدالة والموضوعية ، او غياب بعض المعايير السليمة او عدم قدرة بعض المديرين على اعطاء الحكم السليم، اضافة الى تدخل العوامل الشخصية عند البعض منهم لدى قيامهم بهذه المهمة ، الا ان وظيفة التقييم تظل ضرورية ومهمة للتنظيم ، يقول Chruden and Sherman ان الدراسات تشير الى انه وبالرغم من اوجه القصور التى تكتنف عمليات تقييم الاداء فى المنظمات المختلفة الا ان وجودها ضروريا وافضل من عدمه، كما ان نجاح عملية التقييم او فشلها يعتمد على فلسفتها المرتبطة بها وعلى مستوى المهارة التى يتحلى بها القائمون عليها وحجم تطلعاتهم (Chruden and Sherman 1984) كما يرى Tudor بان تقييم الاداء الوظيفى يضمن وبشكلا كبير استمرار نجاح المنظمة ، اذ انه الوسيلة التى تساعد على معرفة المتميز ومكافاة جهده والمحافظة عليه ، اضافة الى معرفة المقصر الذى يجب ارشاده وتوجيهه نحو تحسين ادائه (Tudor, Trumble and Flower 1996) كما يقول Behrenbrinker (ان تقويم الاداء يساعد على ادراك حجم او مدى تقدم العاملين باتجاه تحقيق المطلوب منهم اداؤه من خلال قيامهم بدورهم الوظيفى ويمنحهم شخصا الفرصة لقياس انجازاتهم ، كما يساعد فى الوقت نفسه المسؤولين عن التقييم فى تطوير معايير الاداء المستخدمة وتحسينها) (Behrenbrinker 1995)

تقييم اداء المديرين

تبرز أهمية تقييم اداء المديرين بشكل اكبر فى الوقت الحاضر باعتبارهم الاساس الذى يستند اليه عمل الكفاءات البشرية الاخرى داخل اى تنظيم، مما يجعل من الضرورى الاهتمام برفع كفاءتهم وتطوير قدراتهم حتى يكونوا مؤهلين لممارسة دورهم القيادى فى التنظيم ، باعتبارهم المخططين والمنظمين والموجهين.

ان تطوير المديرين من اهم القضايا التى تواجهها المنظمات الادارية فى العقد الحالى ، فنجاح التطوير الادارى بمدخله المختلفة ومنها الجانب الفردى الذى يركز على الافراد يحدد الى مدى كبير فعالية التطوير وبدونه لن يكون هناك نمو وتقدم اداريين ، مما يبرز الحاجة الى الفعالية الادارية او القدرة الادارية ، والتى يعتبر عدم توفرها معضلة رئيسة تعوق النمو والتطور فى جميع المجالات وفى كلا القطاعين العام والخاص .(الشهرى ١٩٩٩) فتطوير المديرين امر تبرز اهميته والعناية به بهدف تاهيلهم وتزويدهم بالقدرات والخبرات والموقع الوظيفى الذى يمنحهم النظرة الشمولية القادره لمسئولية الادارة على احداث التخطيط وتطوير الفعاليات التنظيمية والتاثير على العلاقات والسلوك بين العاملين بما يحقق الاهداف .(عمار ١٩٨٣) كما يرى Hunt ان من اهم الاسباب التى تتطلب تطوير المديرين ورفع كفاءتهم ادراك الافراد والمنظمات لاهمية الارتقاء بمعارف المديرين ومهاراتهم بسبب تنوع وتوسع الانشطة الادارية وندرة الموارد البشرية المؤهلة التى ياتى فى مقدمتها المديرين الكفاء (Hunt 1987)

اهمية اختيار المعايير اللازمة للتقييم

تساعد عملية تقييم الاداء باعتبارها اداء مهمة من ادوات ادارة الافراد على توفير الموضوعية عند صناعة القرارات الخاصة بالموظفين فى المستويات الادارية المختلفة ، كما انها تستخدم لحفز المجدين منهم وتوجيه المقصرين وكشف نقاط القوة والضعف لدى النوعين بما يمكن من تلافى القصور وتحسين الاداء بهدف استغلال الموارد البشرية المتاحة افضل استغلال ، اضافة الى امكانية تقدير الاحتياجات التدريبية بشكل افضل .

ولما كان المديرين يشكلون الاساس الذى يستند اليه نجاح العملية الادارية داخل اى تنظيم فانه يكون من الضرورى الاهتمام بتقييم اولئك المديرين بالشكل الذى يعين على حسن اختيارهم ، او على المحافظة على المؤهلين منهم وتوجيه الاخرين ممن هم بحاجة الى ذلك اعتمادا على معايير معينة تضع الاساس المناسب لتقييمهم ، وقد اشارت احدى الدراسات الى انه من الضرورى وضع معايير خاصة بتقويم اداء المديرين ، مع اهمية اتاحة فرص التنمية الذاتية لهم ومنحهم الامن الوظيفى والتقدير الذى يستحقونه (قاسم وشاهين ١٩٩٥) كذلك فان العلماء والكتاب يشيرون الى ثلاث مجموعات من المعايير يرون ان من الضرورى احتواء نماذج التقويم عليها وهى (الصواف ١٩٩٢):

تزمة له
تات بين
مقيم فى
لابد من
صائص
، كما
خبرة .
رؤية
دة من
اسات
ودى
لهم
ذرة
م ،
تلك
ن،
اءة
تل
ين
ى
يم
نة

- # المعايير المتعلقة بالاداء كما ونوعا ، والقدرات والصفات الشخصية اللازمة له والمرتبطة به .
- # المعايير المتعلقة بالسلوك الاجتماعى الوظيفى المرتبط بالاداء الوظيفى كالعلاقات بين الرؤساء والزملاء والمتعاملين ، او الاهتمام بالمظهر ومقتضيات الوظيفة وما اشبهه .
- # المعايير والعناصر التى توضح التوقعات بشأن الاستخدام المستقبلى للشخص المقيم فى الوقت نفسه ، ترى الدراسات انه ومن اجل تقييم المديرين بالذات بأسلوب مناسب ، لابد من الاخذ فى الاعتبار العديد من معايير القيادة بما فيها من المهارات والخصائص الشخصية التى يصعب الحكم على بعضها عادة ، كالاستقامة والنزاهة الشخصية ، كما ان هناك مبالغة تحدث فى تقدير أهمية بعض الصفات والخصائص التى تبينت بعد خبرة طويلة فى الاختيار والتجارب مثل (سورتشر وبرانث ٢٠٠٢) :
- # المهاره فى العمل كعضو فى فريق باعتبار ان هذه النوعية تفتقد الى الاستقلالية فى الرؤية .
- # التدريب الشخصى الذى يفضل اخذ فرصة تطوير النفس من خلال التجربة والاستفادة من الأخطاء .
- # البراعة فى الاعمال التشغيلية حيث يعتمد الكثيرون منهم على الانظمة والسياسات والاجراءات بجمود تام .
- # الخطابة الفعالة لانها تعبر عن نزعة الى المبالغة فى أهمية الظهور امام الآخرين
- # الطموح الواضح باعتبار ان كثيرا من القادة المتميزين لا يبجلون انفسهم ويبدون محدودى الطموح حتى لو كانوا فى داخلهم منافسين اشداء .
- # التشابه والانسجام مع المديرين فى المستويات العليا التى يفضل اصحابها اشخاصا لهم نفس الخلفيات والتجارب .
- كذلك يلاحظ ان النموذج المعتاد للتقييم ينزع للتركيز على المعلومات المتعلقة بالقدرة على انجاز بعض المهام والاعتماد على قائمة محددة من القدرات المتعلقة بهذه المهام ، والفشل فى التحقق من الصفات والخصائص السلوكية للشخص ، وحتى فى حال النظر لتلك المعايير العديدة للقيادة الناجحة كالقدرة على تحفيز الآخرين لا يتم التركيز عليها بشكل كاف ، فغالبا ما يؤخذ اشخاص واعددين جدا بخطا واحد فى حين يصل المحظوظون متوسط الكفاءة الى المراكز العالية ، كما ولا بد من ملاحظة ان الكثير من المنظمات لا يتم فيها استغلال المواهب القيادية للعاملين ، لان القيادات العليا تحدد وبرؤية مسبقة اشخاصا غير مناسبين ليكونوا قادة ، وغالبا ما يكون سبب ذلك عدم توفر المعلومات الصحيحة والمتكاملة مما يؤدي الى المبالغة فى تقدير بعض القدرات والصفات (سورتشر ٢٠٠٢) وهكذا تتبين أهمية تقويم الاداء بالشكل الذى يسمح بايجاد الترابط اللازم بين معايير وعناصر التقويم وبين الوظيفة التى يقوم بها الشخص الخاضع للتقويم .

فى الوقت نفسه تبرز اهمية تصميم وتطبيق نظم تقييم اداء افضل من ذى قبل ، حيث توصى احدى الدراسات الميدانية بضرورة عمل ذلك ، باعتبار انه يودى الى تحسين العلاقات التنظيمية للعاملين وتحسين الاداء الوظيفى وتطويرهما، كما ان تلك النظم يمكنها اعطاء ردود فعل ايجابية اهمها تحسين مستوى الولاء وزيادة الرضا عن العلاقات مع الرؤساء والزملاء ورفع مستوى ادائهم الامر الذى يعود بالفائدة على الافراد من حيث اشباع حاجاتهم ورغباتهم وعلى المنظمة من حيث زيادة انتاجيتها وربحها (يوسف ١٩٩٩) . كما يرى الباحثون ان من الضرورى (تصميم نظم تقويم اداء تتسم بالعدالة والموضوعية اخذة فى الاعتبار المتغيرات الشخصية والتنظيمية التى قد يكون لها دور فى تحديد اختلاف ادراك العاملين لمدى مساهمة نظام تقويم الاداء فى تطوير ادائهم وتحسين علاقاتهم التنظيمية ومدى موضوعية وعدالة ذلك النظام) (يوسف ٢٠٠٠)

عناصر تقييم المديرين المقترحة

يقوم وصف الاداء والتنبؤ به بدور اساسى فى كافة القرارات سواء المتعلقة بشؤون الموظفين او فى العديد من القرارات التنظيمية الاخرى ، وتبدو اهمية قياس أداء العمل فى العصر الحالى فى انخفاض انتاجية المؤسسات وارتفاع التضخم الناتج عن ذلك، وتهدف عمليات قياس الاداء الى تحقيق الكثير من الاغراض كالتوجيه والارشاد باستخدام المعلومات المرتدة فى معرفة جوانب القوة والضعف، كما تستخدم فى البحث العلمى حين تجميع المعلومات وتقييم البرامج والاجراءات وتحسين الرضا الوظيفى والتخطيط، كما تستخدم فى الاغراض الادارية كالترقية والنقل ومنح المكافاة او حجبها والتدريب ووضع معايير اجراءات الاختيار. (لاندى وفار ١٩٨٧)

من جانب اخر يعتبر المدير العقل المدبر لاي وحدة ادارية ، ولا بد ان ياتى الاهتمام بتطويره وتنميته فى مقدمة الاهتمامات بتنمية الموارد البشرية باعتبارها المخطط والمنظم والموجة والمراقب لذا فهو شخص متميز يجب الاهتمام باعداده واختباره وتاهيله وتقويمه وتطويره ، فالمدير (لم يعد شخصا يعتمد على بعض المهارات الشخصية الموروثة او المكتسبة من التجربة العلمية ، بل اصبح المدير شخصا لا بد ان تتوافر فيه خبرات خاصة يكتسبها بالعلم والدراسة والتاهيل ، وتصل تلك الصفات بالتدريب والتمرين ، وتنمى بالاحتكاك بظروف العمل الواقعية والاتصال المستمر بمراكز البحث المتخصصة فى الادارة والاطلاع على الجديد ، اضافة الى جميع الجهود والعمليات والاساليب لتطوير قدرات الفرد كمدير من خلال الخبرة الوظيفية وتقويم الاداء وحاجات التدريب) (الشهرى ١٩٩٩)

لقد اصبح الموقف الادارى الذى يعمل المدير فى اطاره هو الذى يحكم ادائه ويوجهه ، وترتبط كفاءة المدير بقدرته على استخدام الاسلوب المناسب فى ادائه لعملة وموارد المالية والبشرية والسير بها فى اتجاة اهداف التنظيم بدون ان يتعارض ذلك مع اهداف

العاملين فى التنظيم ، لذا فان معرفة المدير لحقيقة الدور المنوط به ومعرفة كيفية التخطيط لتحقيق ذلك تمكنه من التغلب على الكثير من الصعاب التى تواجهه ، يقول Bennis : كنت مديرا فعلا عندما كنت اعرف ما اريد، وتوقفت فعاليته عندما لم اكن ادرك بوضوح حقيقة ما اريد، لذلك فان اول عامل يساهم فى نجاح القيادة هو ادارتنا بشكل متكامل لجميع الرؤى المتعلقة بعملنا سواء ما يخص المدخلات او المخرجات او الاتجاهات المختلفة، لا بد لنا من فهم انفسنا وما يدور فى اذهاننا ولا بد من وجود القدرة لدينا على ادارة انفسنا والثقة بها والتعرف على مهاراتها حتى يمكننا تطويرها بفعالية ومن ثم تطوير الادارة التى نعمل بها (Bennis 1990)

وحيث ان هناك تفاوتاً فى اهمية عناصر التقييم المستخدمة حالياً ، اضافة الى ضرورة التقليل من السلبيات فى العناصر القائمة وتوخي الشفافية فى العناصر المستخدمة حتى يحقق التقييم اهدافه المرجوة فقد هدفت الباحثتان الى تسليط الضوء على اهم العناصر التى ينبغي تقييم المديرين من خلالها حيث يمكن فيما يلى اجمال اهم الصفات التى يفترض توفرها عند القيام بعملية تقييم اداء المديرين وذلك على النحو التالى:

اولاً : مراقبة اللة فى اداء العمل

ويعتبر هذه الصفة من اهم الصفات التى يجب توفرها فى المدير عامة والمدير السعودى بصفة خاصة ، باعتبار انه نتاج مجتمع يعتبر الشريعة الاسلامية هى الاساس الذى يستند اليه فى عباداته وتعاملاته مما يفرض عليه مراقبة الله عند القيام بمسئوليته الوظيفية المختلفة .

وعادة ما تتبع ثقافة المنظمة من ثقافة المجتمع الذى توجد به ، وينعكس تأثير هذه الثقافة على العاملين بالمنظمة ، ويقوم المجتمع السعودى على ركيزة اساسية تعتبر الاسلام الشريعة والقانون الذى يحكم جميع جوانب الحياه باعتبارها عقيدة وشريعة ونظاماً متكاملًا للحياة ، لذا فانه عند تحليل ثقافة المنظمات فى المملكة لا يمكن اغفال العامل الدينى ، فالاسلام كدين له نظرة متكاملة للطبيعة البشرية ، حيث يحقق النظرة المتكاملة للانسان بطبيعة المادية والروحية ، كما انه وبجانب العبادات والمعاملات فان الشريعة الاسلامية تدعو الى الخير والفضيلة وتحت على مكارم الاخلاق وتامر بالمعرف وتنهى عن المنكر ، كما تحمى القيم وترعى المصالح على اساس العدل والانصاف والرحمة والمساواة ، مما يعنى ان عامل الدين ينعكس على سلوك ومعتقدات المديرين وممارساتهم وعاداتهم داخل التنظيم (الكردى وال ناجى ١٩٩٦)

لذا فان الوظيفة القيادية امانة يكلف بها الانسان ويسأل عنها من الله ، الامر الذى يستتبع ضرورة مراقبة عز وجل اثناء تادية مسئولياته المختلفة ، كما تتطلب منة توخى رضا الله كهدف اول وعدم الخوف فى الحق لوم لائم .

ان الموظف المسلم الحق هو الذى يرى الله ويتقنه فى كل تصرفاته ، لان لديه خلفية اخلاقيه اسلاميه توجه سلوكه داخل التنظيم وتربطه بسلوكه خارجها حيث يلتزم باوامر الله واجتناب نواهيه ، وهذا الالتزام هو الذى يوجه سلوك العاملين فى التنظيم الاسلامى ، وهو ما يجب على المسلم توحيه عند تحمل المسؤليه الوظيفية الموكلة اليه . (ابو سن ١٩٨٤)
ثانيا : الموضوعية

يفتقر الكثير من المديرين الى التعامل بعدالة مع موظفيهم حيث انهم يتحيزون للبعض منهم ولا يطبقون الانظمة واللوائح عليهم كما يفعلون مع بقية الموظفين ، وقد تعود اسباب هذه المجاملة الى قيام بعض الرؤوسين بالمنافقة او التجسس على زملائهم لصالح رؤسائهم او يقومون بتقديم بعض الخدمات الشخصية ، مما يقتل روح الانتماء لدى الموظفين الاخرين ويضعف اهتمامهم بالعمل ويقدهم حماسهم خاصة اذا كانوا ممن يبذل جهدا كبيرا فى العمل ويخلص له ، لذا يكون من المهم توفر النظرة الموضوعية العادلة فى العمل مع تقدير ظروف الرؤوسين عند الحاجة ، كذلك يعتبر من الموضوعية المطلوبة فى المديرين تعيين من تنطبق عليهم متطلبات الوظيفة واهمها الكفاءة والامانة ، بدلا من التعيين على اساس غير سليمة كالقرباوة او المجاملة او تبادل المنافع ، مما يتنافى مع التعاليم الاسلامية الحنيفة التى تركز على اهمية وضرورة تعيين الكفاء ، قال رسول الله صلى الله عليه وسلم : (من ولى على امر المسلمين رجلا وهو يجد من هو اصلىح للمسلمين فقد خان الله ورسوله) عبد الهادى (١٩٧٥) ، كما ان عدم اختيار الاصلح لا يعنى ضياع فرصة تعيين الكفاء وحسب بل يعنى فشل الادارة ايضا وعدم قدرتها على جذب الفئات المؤهلة والتخلص من الصراعات الداخلية والانقسامات .

وفى دراسة اجراها بيت لندن الاستشارى تبين ان المديرين الشرفاء اعلى انتاجية لانهم يعملون بضمير ودون خوف او قلق وهذا يعنى ان الاستقامة تساعد على النجاح علميا بالاضافة الى الاحساس الذاتى بالطمأنينة والاستمتاع بطعم النجاح (سونتبرج ١٩٩٥)
كذلك يعتبر من افتقاد الموضوعية عدم تقييم اداء الموظفين بامانة وحيادية ، حيث يسود الاعتقاد عند بعض المديرين انه يمكن استخدام تقييم الاداء كوسيلة للانتقام من الموظف فى حالة غضب مديرة منه او فى مجاملة اخر والتستر على عيوبه فى حالة الرضا عنه ؛وكلا الامرين بعيد عن الصواب ، لان المتفرض فى تقييم الاداء الاعتماد على الواقع الفعلى لوضع الموظف والمستند الى اسلوب ادائه للمهام المكلف بها وسلوكه والتزامه وانتاجيته .

ثالثا : حسن اداء العمل

يعتبر الامام بجوانب العمل واتقان الاداء من المواصفات الاساسية لتقييم المديرين باعتبار ان ضعف القدرة على الاداء الجيد لا يتوقف عند فشل المدير نفسه فى القيام بواجبه الوظيفى كما يجب وحسب بل يتعداه الى قدرة الرؤوسين ايضا على القيام بدورهم وتحقيق اهداف التنظيم ، كذلك يعتبر من مقومات حسن اداء العمل لدى المدير قيامة بترجمة تطلعاته الى اهداف واقعية وملموسة مع ترتيبها وفق اهميتها ، واستخدام امكانيات التنظيم المادية

والبشرية في انجاز تلك الاهداف حسب اولويتها ، فالاداره بالاهداف (اسلوب ناجح لكن لابد من توفير الاجواء المهمة والمناسبة له كافتتاح الادارة العليا ووضوح اهداف التنظيم وامكانية تطبيقها مع البعد عن المبالغة وضرورة تفصيل جميع الوظائف الادارية وتحديد معايير الاداء لامكانية التقييم وامكانية قياس النتائج) (Szilagyi & Wallace 1980)

كذلك يعتبر من الضروري للمدير توفر القدرة على اعطاء العمل حقة من الوقت والجهد والمتابعة ، كما تعتبر قدرة المدير على بث روح الفريق بين مرؤوسيه دليلا على نجاحه في ادارة عمله ، اذ لم يعد مبدا (فرق تسد) وسيلة لتحقيق السيادة للمديرين كما يتوهم البعض منهم ، لان السيادة المبنية على الفرقة والتمزق والصراعات لا يمكن ان تحقق النجاح ، اما تشجيع التعاون وتقوية اواصر الصلة فيما بينهم فانها تنمي الاتجاهات الايجابية في نفوسهم وتوجههم نحو التكايف والترابط والعمل في سبيل تحقيق اهداف التنظيم .

ويعتبر الاسلوب الياباني في الاداء من الاساليب الملفتة في السنوات الاخيرة ، لانه يقوم على توفر القدرة على الاداء بروح الفريق الواحد ، باعتبار ان للعمل الجماعي ميزته فهو يشير الى التركيز على المصدر الانساني وتطوير اتصالاته وتقاسم المعلومات والمشاركة في صناعة القرار بحيث لا يرى الناس كافراد وانما كاعضاء في تنظيم جماعي متماسك يسيره المديرون ويطورون ادائه (Quinn 1980)

اما التغير الاداري فهو وسيلة اخرى من وسائل الحرص على حسن اداء العمل ، فالتجديد سمة العصر الذي يفرض على المدير التطور بما يمكنه من المواءمة بين ادارته لعملة والظروف البيئية المحيطة من جهة ، ورفع كفاءة التنظيم الذي يعمل به من جهة اخرى ، لذلك يتميز المدير الناجح بتجنب الاصرار على التمسك بالاساليب القديمة البالية والتوزيع المتهالك للعمل خاصة في ظل التطور التقني المتسارع، مع الحرص على تجديد المعلومات باعتبار ان التغيير عملية مدروسة تبحث عن الطريق الى تحقيق الكفاءة الانتاجية على الوجه الافضل ، مع اهمية القدرة على ملاحظة ان بعض الموظفين يخشون التغيير ويسعون بالتالي الى مقاومته، مما يشير الى اهمية قدرة المديرين على ارساء دعائم التغيير المخطط وتهيئة الموظفين له باعلامهم بجوانبه من وقت مبكر وشرح اسباب اللجوء اليه ونتائجه المتوقعة على التنظيم مع اهمية اشراكهم في التخطيط له وتبديد مخاوفهم المتعلقة بمدى تاثيره على وظائفهم ومكانتهم في التنظيم ، مما يؤدي الى تقبلهم له ومساهماتهم في نجاحه (Stone 1995) .

رابعاً: ادارة الوقت بفعالية

تعد ادارة الوقت بفعالية من اهم مقومات المدير الناجح ، حيث انها تترجم قدرته على التعامل مع الوقت بالشكل الذي يمكنه من تحقيق اهدافه واستغلال موارده المختفه المتاحة افضل استغلال ، ويعتبر توزيع الانشطة اليومية المختلفة على وقت العمل من الوسائل المهمة التي تعين المدير على انجاز الاعباء الادارية المنوطة به يوميا ، لانها تحدد لك نشاط ووقته الخاص ، مما يمنع من بعثرة الاعمال على ساعات الدوام باكملها ، ويجعله متفرغا لكل مهمة بارتياب وتمكن مع عدم الشعور بضغط الاعباء الاخرى ، باعتبار ان لكل مهمة وقتها

الخاص ، كما يعلم المرؤوسين والمراجعين كيفية احترام وقت المديرين ومعاونتهم على الالتزام ببرنامجه المخطط.

على الجانب الآخر فإن من الضروري الإشارة الى ان توزيع المهام الادارية على الوقت لا يكفي لادارة الوقت بفعالية مالم يرتبط ذلك التوزيع بترتيب الاعباء حسب اولويتها البنينة على اهميتها وقيمتها ، فبعض المديرين يركزون على الاعمال غير المهمة وغير الصعبة وقد ينتظرون المهام الأخرى حتى تصبح ملحة او عاجلة مما يجعلها بحاجة الى وقت اطول ودراسة اعمق، لذا يعتبر ترتيب الاولويات بشكل مبكر ومدروس من الوجبات المهمة للمدير اليوم ، خاصة اذا تم التنسيق بين اولويات العمل والاقوات التي يكون فيها المدير فى ذروة نشاطه حتى تؤدي الاعمال بكفاءة .

كذلك يعتبر من مهام المدير المرتبطة بقدرته على ادارة وقت العمل بفعالية تحديد مواعيد للانتهاء من كل عمل ، يقول Rotenbury : (لا توجد طريقة افضل للاسراع فى انجاز المهام سوى تحديد موعد معين للانتهاء منها) (Rotenbury 1979)
كما يعتبر كولمن وينرى التاجيل سبب رئيسي فى اضاءة الوقت فى المنظمات المختلفة ، وتكدس المعاملات بدون انجاز ، لذا فانهما يعتبران من الوسائل التي تقلل من نسبة حدوث التاجيل والتكدس تحديد مواعيد للانتهاء من المهام ، حيث ان تحديدها يعين على الانجاز اما عدم التحديد فانه يؤدي الى استخدام وقت مضاعف لانجازها . (كولمن وينرى 1991)

كذلك يعتبر التفويض من وسائل الاستفادة من الوقت ، حيث ان الكثير من المديرين يشغلون وقتهم المهم باداء بعض الاعباء الروتينية التي يمكن لاي موظف القيام بها ، مما يمنعهم من امكانية التفرغ للاعمال المهمة ، يقول Bennis فى اهمية مشاركة الموظفين ان الافراد الذين لا يشاركون فى السلطة يختارون عادة احد اتجاهين ، اما العمل ضد السلطة الموجودة واما اللامبالاة ، حيث يقل حماسهم للعمل وكلا الاتجاهين ضار بالادارة ، لذا تكون من مهام المديرين الاساسية التفكير فى الاسلوب الذى يمكن افراد الادارة من المساهمة والمشاركة فى السلطة (Bennis 1981)

خامسا : تطوير اداء الموظفين

ان تطوير امكانيات المرؤوسين وتنمية قدراتهم يعد مكسبا لمديرهم ، حيث ان حرص اولئك المديرين على توفير امكانيات التدريب الداخلى والخارجى يشير الى كفاءة المديرين انفسهم باعتبار ان هذا الحرص يحسن اداء الموظفين ويمنحهم فرصة تبادل الخبرات مع الآخرين ويفجر الطاقات الكامنة لديهم مما ينعكس على اداء الادارات التي يعملون بها ، فلقد بينت دراسة مسحية اجريت فى امريكا ان 33% من الموظفين و 66% من المديرين راوا ان افتقاد التدريب ينتج موظفين غير مؤهلين وبمهارات ضعيفة ، كما ان 66% من كل

فئة رأى ان افتقاد التدريب يشكل حاجزا رئيسيا امام انجاز العمل بشكل جيد (Carrington 1996) كذلك يعتبر من وسائل رفع كفاءة الموظفين اسناد بعض المسؤوليات المهمة اليهم ، حيث ان اقتصار التفويض او التدريب على مهام روتينية معينة يضعف قدرة المرؤوس على التفكير الابداعى ويعطل امكانية تطور اداءه والامام بجوانب العمل المختلفة فى التنظيم ، يقول Garson and Williams ان على المديرين ان يبحثوا عن اساليب التدريب المناسبة ، بحيث تحث على تنمية المهارات وتعلم المهام عن طريق الاشراف المباشر خاصة للمبتدئين ، كما ولا بد من استخدام المحاضرات والمناقشات واسلوب دوران العمل ولعب الدور وبرامج الانقطاع التى تضع الموظف لمدة عام كامل فى عمل مختلف ولكنه مناسب لطبيعة عمله الاصلية ، حيث ان كل ذلك يساعد على تحقيق الاهداف المرجوة فعلا (Garson & Williams 1982))

ويعتبر اسلوب الدوران الوظيفى من الاساليب التى تحقق للمرؤوس خبرة مباشرة تمكنا من العطاء فى اى مجال وتساعد التنظيم على استمرار العمل والعطاء ، وفى ذلك يقول فوكوياما : انه يمكن تدريب كل موظف على القيام بمجموعة من المهام بحيث يسهل انتقاله من مكان لآخر تبعا لحاجة العمل ، مع اعطائه قدرا اكبر من المسؤولية بدلا من تقسيم العمل الى اعمال بسيطة متكررة ، وبدلا من التصنيف الوظيفى الذى خلق حواجز بين الادارات المختلفة ، كما انه من الممكن انشاء بيئة عمل تسودها روح الفريق يسهل فيها ان يحل موظف مكان اخر حتى يتدربوا على اداء مهام مختلفة (فوكوياما ١٩٩٦)

من جهة اخرى يحرص المدير الجيد كذلك على تشجيع الافكار الجيدة من مرؤوسيه بحيث يمنحهم فرصة الابتكار والتجديد ويعينهم على تقديم المزيد من الافكار الجيدة عن طريق تبني افكارهم ، حيث ان ذلك يعنى توفر ثقة المدير بنفسه وبالاخرين ، لان من الخطا التعلل باللوائح والانظمة فى رفض الافكار الجديدة ، فجدية التعامل مع المرؤوسين فى هذا المجال تشجعهم ايضا على التفكير فى حل مشكلات العمل بانفسهم بدلا من اللجوء الى مديريهم عند مواجهة اى مشكلة ، فالمدبر الجيد يعرف بان الموظف الواعى سند لمديرة وليس مهددا لمكانته .

سادسا : الاهتمام بالعلاقات الانسانية

ان اهتمام المديرين بالعلاقات الانسانية مع موظفيهم يعد من المقومات الرئيسة لنجاحهم ، حيث ان اهتمام المديرين بمناسبات موظفيهم الخاصة والتعرف على مشكلاتهم والتعامل معهم باسلوب يقوم على الثقة والاحترام ، يتيح كل ذلك الفرصة لتحقيق التالف والاندماج مع المرؤوسين ويحفزهم على الاداء الجيد ويشعرهم باهميتهم مما ينعكس على درجة احساسهم بالانتماء لمنظماتهم والعمل على تحقيق اهدافها ، وفى هذا الصدد قامت جمعية الادارة الامريكية بدراسة (شملت ٢٠٠ قائد لتنظيمات ادارية كبيرة ، تبين منها ان

اغلب القادة الذين شملتهم الدراسة اتفقوا على ان اهم سمة للقادة الناجحين في الوقت الحاضر هي الكفاءة المرتبطة بالقدرة على بناء علاقات انسانية جيدة مع موظفيهم وسلوكهم الجيد في التعامل معهم ، وبينت هذه الدراسة ان هذه السمة اكثر اهمية للقائد من السمات الاخرى (كنعان ١٩٨٠ ص ٢٥٧) كذلك تعتبر القدرة على حفز الموظفين من مقومات المدير الناجح ، باعتباره وسيلة تنمي شعور الموظفين بالولاء وتدفعهم لتقديم المزيد والافضل من خلال مضاعفة الجهد والعطاء ، فالمدير مطالب بان (يحفز ويتوصل ويوجه ويصحح ويهذب وينسق ويعلم ويكافئ ، وهذا لا ياتي الا بتوافر المهارة الانسانية لديه ، باعتبارها احدى المهارات الاساسية المطلوبة في المدير (Deal 1975)

كذلك تعتبر اللقاءات الودية من سبل الاتصالات الجيدة التي يحرص عليها المدير الناجح ، حيث انها تمنح الموظفين فرصة الاحساس باهميتهم بالنسبة للتنظيم ويدفعهم للمزيد من الانجاز ، وفي دراسة مسحية طبقت على اكثر من ٦٠٠ موظف و٩٠٠ مدير امريكي تبين ان حوالي ٣٣% من الموظفين يقول بان رؤساءهم لا يعرفون دوافع العمل لديهم ، كما ان اقل من ٥٠% منهم يعتقدوا بانهم سعداء في عملهم ، فيما يرى اكثر من ٤٠% منهم ان منظماتهم لا تدرك قيمتهم او اهميتهم ، لذلك فانه من المهم جدا ان تكون هناك اتصالات طيبة ومستمرة مع الموظفين حتى يمكن معرفة دوافعهم واشباع رغباتهم ودفعهم الى الانجاز (Carrington 1996)

من جهة اخرى ، فان المدير الناجح يعلم انه من الضروري ان يتوفر للموظفين ما يثير اهتمامهم بالعمل ويحبيه اليهم ، فلقد قام مركز الابحاث بجامعة ميننتشجان بدراسة مسحية على ١٥٣٣ موظف في مختلف المستويات الوظيفية ، ووجد ان اهتماماتهم في العمل التي ينبغي على المديرين الناجحين الحرص على توفيرها تصنف في الاوجه التالية ، (Scott, Mitchel & Birnbaum 1981):

- *- ان يكون العمل مثيرا
 - *- ان تتوفر لهم المساعدة والامكانيات اللازمة لاداء العمل
 - *- ان يحصلوا على السلطة الكافية لاداء ما هو مطلوب منهم
 - *- ان تهئ لهم الفرص المناسبة لتطوير مهاراتهم الخاصة
 - *- ان يتحقق لهم الامان في العمل
 - *- ان يتمكنوا من رؤية انجازاتهم في العمل
- مشكلة عدم فعالية التقييم

بالرغم من اهمية تقييم المدراء وشبه الاجماع على عناصر التقييم كما اوضحنا انفا الا انه كثيرا ما يتم التقييم بطريقة شكلية ترتيبية لا تعكس بالضرورة قدرات الفرد محل التقييم ولا اهميتها بالنسبة للعمل الذي يقوم به ومن ثم لا تخدم عملية التقييم الغاية المطلوبة تحقيقها

من ذلك التقييم . كما انها تتم بطريقة يشوبها كثير من الغموض والسرية ، يتحول عندئذ التقييم الى عمل روتيني لا يتجاوز ورقة تحفظ في ملف الموظف لا سيما في القطاع العام . لذا رأينا التقدم بنموذج كمي يتصف بالشفافية والموضوعية والمرونة لتفعيل كيفية تقييم الافراد بصفة عامة وبالتطبيق على عملية تقييم المدراء .

اللية مقترحة لتقييم اداء المدراء

يفحص المعايير الموضوعية لتقييم اداء المدراء نجد انها في معظمها معايير نوعية من الصعب قياسها كما انها متعددة ومتعارضة فيما بينها ، على سبيل المثال نجد ان كمية العمل تتعارض مع نوعيته ، واهمية كل من المعيارين تتوقف على طبيعة عمل الفرد محل التقييم . وقد يكون هناك شبه اجماع على المعايير نظريا ولكن لا يخلو الامر من اختلاف حول اهميتها من مؤسسة لآخرى حسب طبيعة العمل المناط في تلك المؤسسة وسياساتها . فالولويات تلك المعايير لتقييم اداء المدراء في مؤسسة عسكرية تختلف تماما عن نظيرتها في مؤسسة تربوية كما تختلف الاولويات في الاثنتين عنها في مؤسسة ربحية . هذا يدعو الى البحث عن منهجية علمية للتقييم تتسم بالشمولية والمرونة وتترك مجالا لمثل تلك الاختلافات واكثر عمقا من اسلوب الترتيب العددي ordinal scale المتعارف عليه في تعبئة استمارات التقييم . ولعل من اهم الاساليب الكمية التي تتمتع بقدرتها على محاكاة طريقة التفكير البشري في تحديد الاولويات وتقييم البدائل ومع هذا تقوم على منهج علمي قوى اعتمدت مصداقيته علميا هو اسلوب التحليل الهرمي الذي وضعت توماس ساعاتي خلال السبعينات (Saaty, 1980) وفيما يلي نقدم نبذة موجزة عن الاسلوب ومزاياه ثم نوضح كيفية استخدامه في تصميم نموذج كمي لتقييم اداء المدراء في القطاع العام بعد صياغة مشكلة التقييم في اطار عملية اتخاذ قرار جماعي متعدد الاهداف .

اسلوب التحليل الهرمي

وضع توماس ساعاتي اسلوب التحليل الهرمي لحل مشاكل اتخاذ القرار المعقدة والمتعددة الاهداف . يتطلب الاسلوب من متخذ القرار ان يعطى احكاما عن الاهمية النسبية لكل معيار حسب رايه وخبرته وقناعاته الشخصية ، ثم تخصيص اولوية لكل بديل مستخدما كل معيار ، يمثل الناتج ترتيب البدائل وفق الاولويات الشاملة التي وضعها متخذ القرار . يقوم اسلوب التحليل الهرمي على ثلاثة اسس :

1- تجزئة مشكلة القرار متعددة الاهداف الى عناصر مستقلة عن المطلوب بعضها البعض يمكن معالجتها كل على حده ويتم ذلك بوصف شامل للمشكلة وما هو المطلوب من حلها وما هي البدائل المطروحة امام متخذ القرار . تصاغ هذه العناصر في مستويات متدرجة ابتداء بالهدف يلي ذلك تحديد المعايير والتي بموجبها سوف تتم المفاضلة بين البدائل ينتج عن ذلك شكل هرمي يتكون من عدة مستويات يتكون كل مستوى من عدة عناصر محددة

يمكن مقارنة اهميتها او افضليتها ثنائيا بالنسبة للعناصر الموجودة فى المستوى الاعلى منها مباشرة ويكون الهدف العام للمشكلة فى اعلى الهرم يليه المعايير ثم المعايير الفرعية ان وجدت واخيرا البدائل المتاحة . (ساعاتى ٢٠٠١ ، Zahdi 1985) .

٢- ميزان للقياس ويستنتج هذا الميزان من المقارنة الثنائية لعناصر المستوى الواحد من حيث هيمنتها او اهميتها او احتمال حدوثها بالنسبة لعنصر فى المستوى الاعلى مباشرة. تتم المقارنة الثنائية بطريقة لفظية محددة مدى هيمنة او اهمية او احتمال حدوث عنصر مقارنة بعنصر اخر وتمثل بقيم عددية على ميزان مطلق كان يقول احدنا افضل البرتقال على التفاح من حيث الطعم . ومقياس الافضليه قد يكون ثلاث مرات او خمس مرات الخ حسب المقياس الذى قدمه ساعاتى مستخدما القيم بين ١-٩ والموضح فى جدول رقم ١. ترتب هذه المقارنات فى مصفوفة تستخدم لحساب درجة المفاضلة بين جميع العناصر وهو ما يعرف رياضيا بقيمة ايجن *eigenvalue*.

٣- التجميع حيث يتم تجميع الاولويات التى سبق حسابها لكل عنصر لحساب المفاضلة الكلية بين البدائل بحيث يكون الناتج مقياس يعكس اولوية البدائل المطلوبة اتخاذ قرار بشأنها . هذا الناتج مقياس غير خطى *nonlinear* تعتمد درجة تعقيد على عدد العناصر فى كل مستوى وعلى عدد المستويات فى الشكل الهرمى ككل .

ولقد لقي اسلوب التحليل الهرمى قبولا واسعا فى الوسط العلمى والتطبيقي على حد سواء (Zahid, 1985) . كما خصصت له المؤتمرات والندوات العالمية وشملت تطبيقاته كافة انواع القرارات الفردية والمؤسسية (*expertchoice.com*). وذلك لما يتمتع به من مرونة عالية فى التعامل مع المعايير الكمية وغير الكمية فى ان واحد . ومن مزاياه الهامة امكانية استخدامه للحصول على اجماع والذى قد يكون هاما فى حالة اتخاذ قرارات خطيرة وهامة كذلك المتعلقة بالتخطيط على مستوى الدولة . ان عملية اتخاذ القرار الجماعى باستخدام التحليل الهرمى تتيح مجالا لكل الاطراف المعنية لابداء رأيهم كما تتيح لمتخذ القرار الاستفادة من افكار جديدة ماكان يمكن النظر اليها بدون اسلوب مقنن مثل اسلوب التحليل الهرمى وبالرغم من غزارة الابحاث النظرية والتطبيقية التى تناولت اسلوب التحليل الهرمى الا اننا نلاحظ ندرة فى استخدام هذا المنهج فى الدوائر العربية العلمية والعملية منها على حد سواء فلم يكتب عن هذا المنهج باللغة العربية الا عدد قليل من الابحاث لا يتجاوز عددها اصابع اليد الواحدة (باهرمز ٢٠٠٤ ، ساعاتى ٢٠٠١ ، الهندى ١٩٩٩ ، ابو شناف ١٩٩٤) وهذا هو واقع معظم اساليب بحوث العمليات وتقنية القرار ومن هنا تتضح اهمية هذه الدراسة التى تعطى مثلا تطبيقيا من الواقع يوضح الحاجة لتقنية القرارات الادارية لا سيما فى مجال ادارة الموارد البشرية ويشرح كيفية استخدامها. وفيما يلى سوف نتطرق لشرح موجز لخطوات الاسلوب ثم كيفية تطبيقه على المشكلة التى نحن بصدد تصميم نموذج كمي لحلها.

جدول رقم ١ : المقياس الاساسى للمقارنات الزوجية (ساعاتى ٢٠٠١ ، ١٠٥)

الشرح	التعرف	امدى الاهمية
يساهم النشاطان بنفس المقدار للهدف (النشاطان متساويان من حيث الاهمية بالنسبة للهدف).	متساويان فى الاهمية	١
الخبرة والتقدير يفضلان نشاطا على الاخر بدرجة بسيطة	اهمية معتدلة	٣
الخبرة والتقدير يفضلان بقوة نشاطا على الاخر	اهمية كبيرة	٥
نشاط يفضل على الاخر بدرجة كبيرة جدا ،اهميتها توضحها الممارسة	اهمية كبيرة جدا	٧
الدليل على تفضيل نشاط على اخر يمثل اعلى درجة ممكنة من التاكيد.	اهمية قصوى	٩
احيانا يحتاج فرد ما ان يعطى interpolate حكما وسطا عدديا حيث لا توجد كلمات توصفه	اهمية وسطية بين القيم المذكورة اعلاه	٢،٤،٦،٨
لزوم اجراء مقارنة باختيار اصغر العناصر كوحدة لتقدير العناصر الاكبر باعتبارها ضعف تلك الوحدة.	اذا كان النشاط س له احدى القيم الصحيحة اعلاه عندما قورن بالنشاط ص، حينئذ ياخذ النشاط ص مقلوب تلك القيمة حينما يقارن بالنشاط س	مقلوب القيم اعلاه
اذا فرض التوافق والثبات بالحصول على (ن) من الاعداد من القيم العددية لتمديد المصفوفة .	النسب الناتجة من المقياس	دوال منطقية
حينما تكون العناصر قريبة من بعضها ويصعب التميز بينها تقريبا تكون قيمة المتعدى تساوى ١,٣ بينما تساوى قيمة المتطرف ١,٩	للاشطة شديدة التشابه	١,١٠ ١,٩ -

المصدر : ساعاتى (١٠٥،٢٠٠١)

خطوات أسلوب التحليل الهرمي

ويتضمن استخدام أسلوب التحليل الهرمي اربع خطوات رئيسية :

- ١- تكوين الشكل الهرمي وذلك بتحليل المشكلة الى عناصر رئيسية وفرعية ان وجدت وتحديد البدائل .
 - ٢- جمع البيانات الخاصة بتلك العناصر او الاستعانة برأى الخبراء واجراء المقارنات الثنائية .
 - ٣- حساب قيمة ايجن eigenvalue لحساب الاولويات الناتجة من المقارنات الثنائية في الخطوة ٢ .
 - ٤- تجميع الاوزان النسبية للحصول على الاوزان النهائية للبدائل.
 - ٥- وفي حالة تعدد متخذي القرار الواحد فانه يتم حساب المتوسط الهندسي للاولويات للحصول على الاوزان النهائية . (ساعاتي ٢٠٠١ الفصل ١٤).
- ومما ساعد على تطبيق واستخدام اسلوب التحليل الهرمي في الواقع العلمى توفر برمجيات مثل برنامج expertchoice والذي يقوم بمساعدة المستخدم فى بناء الشكل الهرمى والقيام اليا بكافة العمليات الحسابية المتعلقة بالمقارنات الثنائية التى تتم فى الخطوات ٣ ، ٤ ، ٥ . ومن هنا يتضح ان الدور الاساسى و الهام الذى يتوجب على مجموعة متخذي القرار الاهتمام به هو تحليل المشكلة الى عناصرها الاولوية . واعطاء الاحكام ثم تجميع البيانات المتعلقة بالبدائل .

ويمكن تطبيق اسلوب التحليل الهرمى من خلال طريقتين مختلفتين :

- ١- طريقة القياس النسبى Relative measurement approach حيث يتم مقارنة البدائل بالنسبة لصفة مشتركة . تستخدم هذه الطريقة حينما يكون الامر متعلقا باختيار حل بين عدة حلول بديلة ومحدودة العدد لا يتجاوز عددها التسعة بدائل .
- ٢- طريقة القياس المطلق Absolute measurement approach حيث تكون مقارنة البدائل بالنسبة لمقياس معروف مسبقا والذي غالبا ما يكون قد تم تحديده او التعارف عليه من خلال الخبرة الطويلة لمتخذ القرار . ويتم ترتيب البدائل واحدا بعد اخر وذلك بناء على مدى قوة توفر المعيار او الصفة فى البديل . تستخدم هذه الطريقة حينما يكون عدد البدائل كبير جدا كما هو الحال عند المفاضلة بين عدد كبير من المتقدمين للحصول على منح دراسية (Bahurmoz 2003) كما هو الامر بالنسبة لموضوع اختيار عدد من المواقع الجغرافية من بين عدد كبير جدا من المدن والقرى والتي يعتبر كل منها مرشح لموقع الخدمة المراد تقديمها من خلال ذلك الموقع باهرمز (٢٠٠٤) . او كما هو الحال بالنسبة للمشكلة التى نحن بصددنا حيث نهدف الى تصميم نموذج تحدد فيه اوزان المعايير من قبل كافة الاطراف المعنية بالقرار ثم يمكن استخدامه لتقييم اداء اكبر عدد من المدراء دفعة واحدة اليا مما يضمن الموضوعية والشفافية معا . كما انه من المرونة بمكان بحيث يمكن تعديل النموذج ليتناسب والسياسة العليا لادارة المؤسسة .

صناعة القرار الجماعي

١- يطبق أسلوب التحليل الهرمي للقرارات الجماعية من خلال عدة جلسات متتالية
 ٢- لمتخذى القرار في مكان وزمان واحد او من خلال الشبكة العنكبوتية في حالة توفر البرامج
 الآلية المناسبة مثل برنامج expertchoice والتي اعتمدت أسلوب التحليل الهرمي . تبدأ
 ٣- عملية صناعة القرار الجماعي بعصف ذهني لتحليل المشكلة التي جزئياتها ومن ثم صياغتها
 على شكل مدرج واعطاء الاحكام ومناقشتها وتتاح الفرصة لافراد المجموعة الدفاع عن
 ٤- الاحكام التي اعطاها كل منهم حتى تصل المجموعة الى تسوية واتفاق بالاجماع. ويتطلب
 ٥- الوضع المثالي ان يكون عدد افراد المجموعة صغيرا وعلى الامام تام بالمشكلة ومتحمسين
 لحلها ، كما يتصف افرادها بالصبر الكافي لاعادة النظر في المشكلة عدة مرات والنقاش حتى
 يصلوا الى اجماع او على الاقل تضيق فجوة الخلافات .

هذا الوضع المثالي نادرا ما يتحقق في الواقع فغالبا ما يكون افراد الفريق غير
 متساويين في الخبرة والرؤية وقد يندم الصبر او يضيق الوقت عند بعض اعضاء الفريق
 مما يتطلب جهدا اضافيا من قائد الفريق لمسايرة وملاطفة افراد المجموعة للحصول على
 نتائج مرضية . الا ان معظم هذه المشاكل ليست مستعصية ويمكن التعامل معها:

١- تفاوت الخبرات : قد ينصرف شخص متميز عن المشاركة في عمل يساوي بين احكامه
 واحكام من هم اقل منه رتبة وهنا يقترح توماس ساعاتي (ساعاتي ٢٠٠١) التغلب على
 هذه المشكلة باعطاء وزن اكبر لمن هم اكثر خبرة من غيرهم .

٢- تغيير الافضليات : قد يغير الافراد ارؤوهم واحكامهم نتيجة معلومات جديدة او تغير في
 العوامل الخارجية مما يثير تساؤلا حول مصداقية عملية التحليل الهرمي في حالة خضوع
 الاولويات للتغير ؟ لعل واقعية التحليل الهرمي تتجلى في هذه الصفة فعملية التحليل الهرمي
 لا تغير الواقع ولا تفرض الاستقرار على بيئة غير مستقرة . انها اداة تسمح بالتكرار
 والتعديل بحيث يمكن ادراج ما يستجد من متغيرات فهي اداة مساعدة لترشيد عملية صنع
 القرار لمشاكل متشعبة المعايير او الاهداف في عالم سريع التغير . ومن ثم حينما يكون
 هناك وجهات نظر متغيرة. يتقلص السؤال الى : هل تكاليف الموارد البشرية والتنظيمية
 المطلوبة لاستخدام منهج علمي لتحديث الاولويات لها ما يبررها؟ او هل الافضل الصمت
 السلبي والاعتماد على بقاء الحال كما هو عليه في صناعة القرار وحل المشكلات ؟

٣- عدم الرغبة في اظهار الاولويات : كثيرا ما يتخرج بعض افراد المجموعة في التعبير عن
 اولوياته امام الاخرين لاسباب عدة وهذه يمكن التغلب عليها من خلال تعبئة استمارات
 مكتوبة يتم تفرغها لاحقا او من خلال التصويت السري باستخدام اجهزة التحكم عن بعد
 فلا يظهر على الشاشة الا المتوسط لصوت المجموعة وحينئذ اصبح يمكن التصويت عن
 بعد باستخدام الشبكة العنكبوتية ، مما يتغلب على مشكلة عدم امكانية اجتماع الفريق في

مكان واحد كما يحل مشكلة عدم الرغبة في اظهار الاولويات حيث ان جميع هذه التسهيلات يوفرها برنامج Expertchoice.

٤- الحصول على اجماع : نادرا ما يحقق اجماع الفريق لا سيما في مرحلة اعطاء الاحكام وافضل اسلوب للتغلب على هذا الاختلاف هو حساب المتوسط الهندسي لاراء المجموعة . وقد لوحظ ان احساس الافراد بانهم شاركوا وادلوا باصواتهم بحرية ودون ضغوط يجعلهم اكثر تقبلا لمخرجات عملية صنع القرار والتعاون في تطبيقه (Hedge and Tadikamalla, 1990).

تطبيق اسلوب التحليل الهرمي لتحديد اولويات معايير تقييم اداء المديرين

اولا :تكوين الفريق

كلما زاد عدد المشاركين في بناء الهيكل الهرمي تنوعت الافكار واتسع نطاقها كما ان زيادة العدد يؤثر سلبا على مرحلة وضع الاولويات حيث تصبح عملية المقارنة مستهلكة للوقت وغير مجدية . وتقاديا لذلك حرصنا على ان يكون عدد افراد الفريق صغيرا ويمثل افراده جميع الافراد ذوى العلاقة بالموضوع حيث تكوين فريق من ثلاث فئات من منسوبات كلية الاقتصاد والادارة بجامعة الملك عبدالعزيز بجده وفق التوزيع التالي :

الفئة الاولى : اثنتان من أعضاء هيئة التدريس ممن لديهما خبرة علمية و عملية في المهام القيادية

الفئة الثانية : اثنتان ممن يشغلن حاليا مهام مديرة ومن المتخصصات اكاديميا فى حقل الادارة العامة .

الفئة الثالثة: اربع اداريات يشغلن مهام ادارية مختلفة اقل من وظيفة مدير ويحملن تخصصات علمية جامعية متباينة .

ويعتبر هذا العدد مناسباً لصناعة قرار جماعى وممثلاً لكافة الاطراف ذات العلاقة (المدراء ورؤسائهم الهرمي ومرؤسيهم) .

ثانيا: تكوين الهيكل الهرمي

نظرا لخبرة احد عضوتى الفئة الاولى فى مجال الادارة العامة نظريا وعلميا وخبرة الثانية فى مجال اسلوب التحليل الهرمي وتعذر تفرغ بقية اعضاء الفريق من اعمالهن فقد قامتا بتكوين المدرج الهرمي وتحديد المعايير الرئيسية والفرعية وكذلك درجة قوة intensities توفر المعايير الفرعية فى اداء الافراد محل التقييم . وتم الاتفاق على ان يحتوى الهيكل الهرمي على المستويات الاتية:

المستوى الاول : الهدف وهو تقييم اداء المدراء .

المستوى الثانى : المعايير المطلوب قياسها عند المفاضلة بين اداء المدراء .

المستوى الثالث: ويتضمن المعايير الفرعية الناتجة من تجزئة المعايير الاساسية الواردة فى المستوى الثانى .

المستوى الرابع والخامس : رغبة منا في جعل النموذج مرنا وصالحا لتقييم ومقارنة اداء اكبر عدد من المدراء المطلوب قياس اداؤهم فاننا راينا تطبيق نموذج القياس المطلق لاسلوب التحليل الهرمى الذى يعرف باسم (The rating model) وهذا يتطلب اضافة مستوى بسين مستوى المعايير الفرعية ومستوى البدائل . ويتضمن هذا المستوى تصنيفا لمدى قوة توفر كل من المعايير الفرعية فى كل من البدائل المقترحة .

عليه فقد عقد اجتماع ضم اعضاء الفريق وتم تعريفهم باسلوب التحليل الهرمى وكيفية بناء الهيكل وكيفية اعطاء الاحكام وطريقة حسابها . كما تم شرح المشكلة التى نحن بصدد صياغة نموذج كمى لحلها وهى عملية تقييم اداء المدراء ، وقد لقي الموضوع استحسانا وتجاوبا من الجميع . ثم عرض الهيكل الهرمى المقترح من قبل فئة الخبراء على بقية اعضاء الفريق للتفويض النهائى . وكان هناك اجماع على استبعاد المعيار الاول وهو " الخوف من الله حيث انه اما ان تكون هذه الصفة متوفرة فى الفرد او لا تتوفر وليس هناك حلا وسطا ، كما ان ادراجها يتداخل مع معظم المعايير الاخرى فهى صفة مهيمنة على جميع المعايير ومن ثم يفترض ان تتوفر فى المدير قبل تعيينه بل لا بد من توفرها فى الموظف وعدم توفرها يعتبر سببا كافيا لعدم تعيينه او انتهاء خدماته ان كان قد عين على راس العمل دون التحقق من هذه الصفة . وتم الاتفاق على ان يتكون المدرج الهرمى من العناصر الموضحة فى شكل رقم 1 .

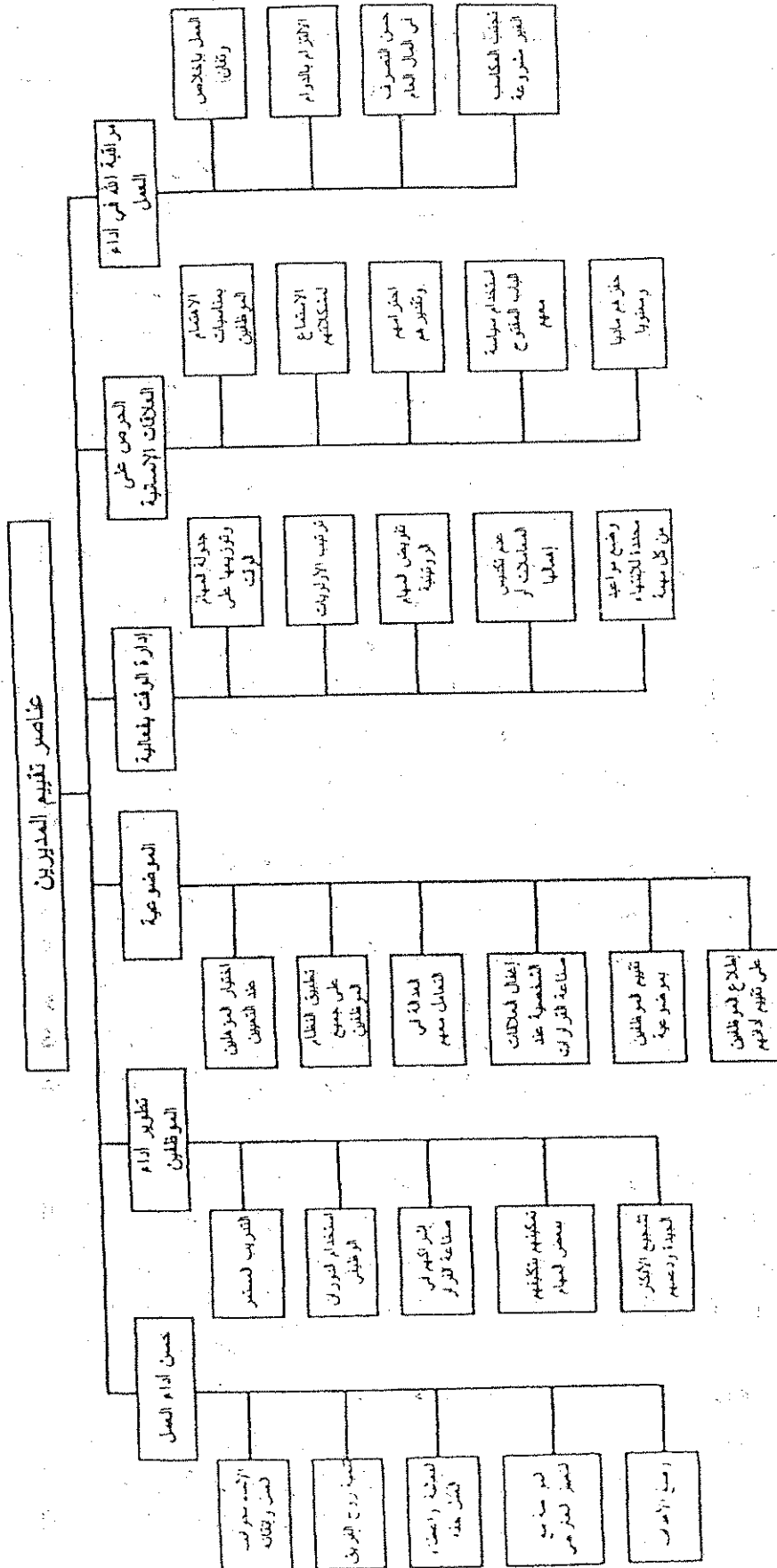
ثالثا) وضع الاولويات وتجميعها : وتعتبر هذه المرحلة اكثر المراحل صعوبة واستهلاك الوقت وقد تمت الاستعانة ببرنامج Expertchoice لحساب الاولويات على الوجه التالى :

1- شاركت الفئة الاولى والثالثة معا فى جلستين متتاليتين باعطاء احكامها لمرحلة المعايير الرئيسية والفرعية . ومعرفة المحصلة للمجموعة وعرضها للمناقشة وتصحيح التناقص فى حالة حدوثه قبل اعتمادها لكل مستوى.

2- تعذر مشاركة الفئة الثانية خلال الجلستين لادخال جميع الاحكام للمعايير الرئيسية والفرعية . كما ان كل منهما رغبت فى اعادة النظر فى ما اعطته من احكام بالنسبة للمعايير الرئيسية . لذا تم عقد اجتماع مع كل منهما على حده لادخال احكامها الممثلة لوجهة نظرها على افراد بمساعدة الباحثة الاولى ومراجعتها وتقيحها من التعارض . كما نلاحظ انه تعذر الاستفادة من امكانية ادخال اعضاء الفريق لاحكامهن كل على حدة عبر الشبكة العنكبوتية لغياب الامكانيات اللازمة لتمثل هذه الخدمة المتقدمة من تدريب وخلافه.

3- كما اعادت الفئة الاولى النظر فى الاحكام الرئيسية التى سبق وان ادخلتها خاصة وان الاحكام الرئيسية تاتى بالدرجة الاولى من حيث اهمية الدقة فى مقارنتها ببعض ثانيا والتأكد من خلوها من التعارض حيث انها تتحكم مباشرة فى ترتيب المعايير المتفرعة من كل منها . (شكل رقم 1). ثم تم دمج الاحكام لجميع افراد الفريق ومراجعتها مرة اخرى من قبل الباحثة الثانية.

4- وقد تم ادخال درجة قوة المعايير الفرعية من قبل الباحثة الثانية والحاقتها بالنموذج فليس من الضرورى ان يكون هناك اجماع فى المستويات الدنيا من المدرج ، اضافة ان استخدامها يقتصر على الحالات التى يتم فيها المفاضلة بين عدد من المدراء يتجاوز التسعة . (ساعاتى ٢٠٠١).



شكل رقم 1: الهيكل الهرمي لمشكلة تقييم أداء المدراء.

التحليل والنتائج

ادخلت الاحكام المعطاة من قبل الفئات الثلاثة وتم حساب الاولويات من خلال برنامج (ExpertChoice). وقد كانت الاولويات المعطاة للعوامل الرئيسية من قبل متخذى القرار وفق (شكل رقم ٢). وبفحص الشكل نلاحظ ان معايير تقييم اداء المدراء اخذت الاولويات التالية: جودة العمل اولا فالموضوعية يلي ذلك حسن استخدام الوقت فحرصه على تطوير منسوبي ادارته ثم حسن تعامله معهم. وعند فحص هذه النتائج حسب الفئات نلاحظ ان الموضوعية اخذت الاولوية عند الفئة الاولى وكذلك عند دمج احكام الفئتين الاولى والثانية. وبالنسبة للمعايير الثلاث الاخيرة نلاحظ ثباتا في ترتيبها بالنسبة للفئتين الثانية والثالثة كذلك للفريق كل ذلك نري اجماع على تدني أهمية العلاقات الانسانية مقارنة بالمعايير الاخرى حيث اخذت المرتبة الاخيره بغض النظر عن مدي أهميتها بالنسبة لغيرها من المعايير. وتفسيرنا لذلك ان هناك تداخلا بين الموضوعية والعلاقات الانسانية. ولقد كانت ملاحظات الموظفين اثناء النقاش في مرحلة ادخال الاحكام انهن يفضلن مديرة تتصف بالعدالة على اخرى تلاطفهن وتجاهلن ولكن ليست موضوعية في تعاملها معهن، وبمعنى ادق انه من الافضل ان يكون المدير موضوعيا محققا في تعامله مع موظفيه وفي اتخاذ قراراته على ان يكون ودودا مجاملا فقط. (جدول رقم ٢). نلاحظ ان مجموع اولويات المعايير بالنسبة لمعيار يعلوه مباشرة يساوى واحد، وتعرف هذه بالاولويات المحلية Local

جدول رقم ٢: مقارنة بين الاحكام المعطاة لمعايير تقييم اداء المدراء من قبل اعضاء

الفريق.

المعايير الأساسية	الفئة الاولى	الفئة الثانية	الفئة الثالثة	الفئات الثلاث	الاولى والثانية
الموضوعية	٠,٣١٠	٠,٣١٥	٠,٢٧٨	٠,٢٩٩	٠,٣١٣
جودة الاداء	٠,٢٩٤	٠,٣٢٦	٠,٣٤٠	٠,٣٢٥	٠,٣١١
تطوير الموظفين	٠,١٤٠	٠,١٢١	٠,١٥٠	٠,١٤٠	٠,١٣١
ادارة الوقت	٠,١٣٠	٠,١٣٥	٠,١٦٨	٠,١٥٠	٠,١٣٢
العلاقات الانسانية	٠,١٢٦	٠,١٠٣	٠,٠٦٤	٠,٠٨٦	٠,١١٣

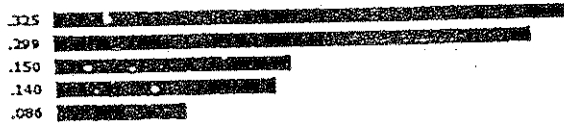
شكل رقم ٣ يوضح اولويات الفريق بالنسبة للعناصر الفرعية لعنصر حسن اداء العمل Quality. ونلاحظ هنا ان عنصر الامام بجوانب العمل واثقانة احتل المرتبة الاولى ، (٠,٢٩) يلي ذلك وضع المدير لاهداف محددة ومتابعة عملية انجازها (٠,٢٣) ثم تشجيعه لروح الفريق فاعطاء العمل حقه من الوقت والجهد والمتابعة (٠,١٧) لكل عنصر (واخيرا متابعته لما يستجد في مجال عمله من تغيرات للتواءم مع البيئة الخارجية (٠,١٤).

Priority Graphs

Priorities with respect to:
Goal: Evaluating managers performance

Combined

Work Quality	.325
Objectivity	.299
Time Management	.150
Employee Development	.140
Human Relations	.086
Inconsistency = 0.02	
with 0 missing judgments.	



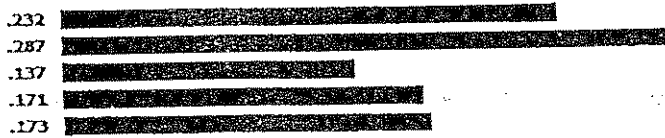
شكل رقم ٢: أولويات متخذي القرار بالنسبة للعوامل الرئيسية.

Priority Graphs

Priorities with respect to:
Goal: Evaluating managers performance
>Work Quality

Combined

Sets goals	.232
knowledge and accurate performance	.287
Keep abreast with outside changes	.137
team soul development	.171
Efficiency(time, effort and follow up)	.173
Inconsistency = 0.01	
with 0 missing judgments.	



شكل رقم ٣: أولويات متخذي القرار بالنسبة للعوامل الفرعية لمعيار حسن الأداء.

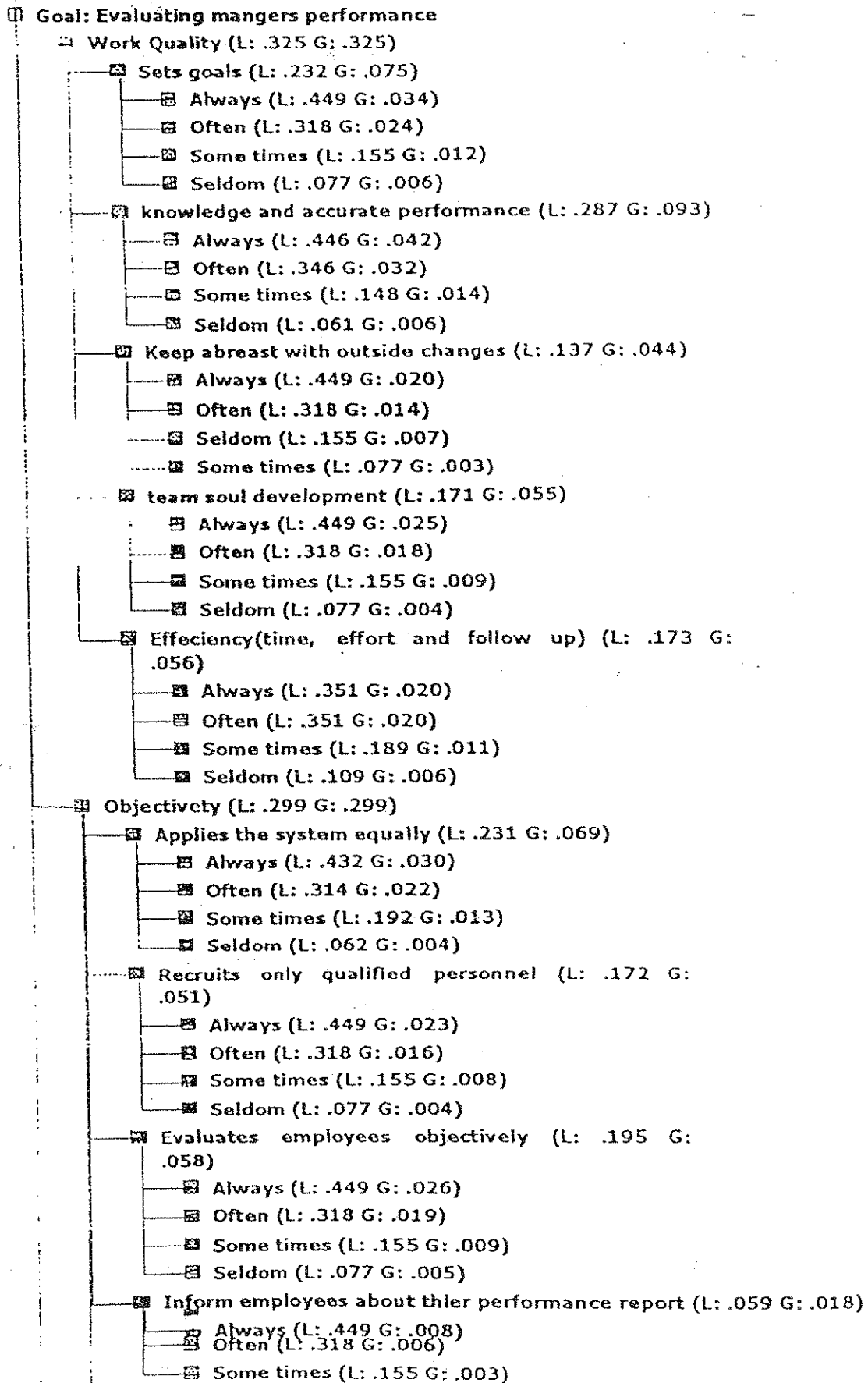
اما بالنسبة لمعايير المستوى الثالث فهي تمثل مدى توفر الصفة في المدير محل التقييم ومن ثم يمنح القيمة المناظرة فلو كان المدير ملما بعمله دقيقا في ادائه بصفة دائمة فانه يحصل على ٠,٤٤٦ من المعيار الفرعى مقارنة بزميلة الذى يكون احيانا ملما دقيقا بعمله فيحصل على ٠,١٤٨ من المعيار نفسه. كما نلاحظ ان التفاوت بين تعبير دائما و احيانا يختلف من عنصر لآخر حسب طبيعة العنصر . مثل هذه المرونة فى تحديد الاولويات لا تتوفر لو استخدمنا الترتيب العددي (١,٢, ٣,٤) على التوالى للعبارات (دائما ، غالبا ، احيانا ، نادرا). ويحصل الشخص محل التقييم على مجموع الاولويات الشاملة Global المناظرة لمدى توفر المعيار فى ادائه .(شكل رقم ٤).

ثالثا : يمكن الان تجميع البيانات الخاصة باداء المديرات فى كافة اقسام شطر الطالبات بالجامعة وادخالها من خلال برنامج اكسس او اى قاعدة بيانات تتعامل مع برنامج Expertchoice حيث يقوم البرنامج باعطاء اوزان لمدى توفر كل معيار فى اداء كل مدير بناء على الاولويات التى تم تحديدها من قبل المجموعة. وتكون المحصلة ترتيب موضوعى للمدراء وفق ادائهم دون تدخل من اى طرف . الترتيب يوضح مدى التفاوت ، على سبيل المثال لو حصل المدير الاول على ٠,٤٥ و الثاني على ٠,٤٠ والثالث على ٠,١٥ ومن ثم لا يمكن المساواة بين الثلاثة فى العلاوة او الترقية . ويمكن الاستفادة من هذه الاولويات بتوزيع العلاوة بموجب النسبة الحاصل كل منهم عليها. فيكافا كل حسب اجتهاده ومحصلة ادائه وليس بطريقة عشوائية كان يمنح الجميع نفس المبلغ او نسب اجتهادية لا تعكس التفاوت فى الاداء.

الخلاصة

قدمت هذه الدراسة عرضا لمشكلة تقييم الاداء وما يكتنفها من مشكلات ومعوقات تفرض استحالة تحقيق الموضوعية بالرغم من اهميتها وشبه الاجماع على معايير التقييم مما يشير الى خلل فى الآلية كعدم قدرة بعض الرؤساء على اعطاء الحكم السليم او تدخل العوامل الشخصية . وكحل مقترح لتوجيه عملية التقييم نحو الموضوعية ومساعدة القائم بالتقييم على ترشيد عملية التقييم، قدمنا نموذجا لاستخدام اسلوب التحليل الهرمى للقيام بعملية التقييم بصورة اكثر موضوعية وشفافية خاصة عندما يكون على الادارة تقييم عدد كبير من الافراد وبناء على عدد كبير من المعايير . مما يجعل محصلة التقييم مقبولة على حد سواء من الرؤساء والمرؤسين ونظرائهم ، خاصة اذا ما شاركوا فى تحديد اولويات المعايير بل وفى تحديث المعايير نفسها التى سيقومون بموجها . اضافة الى تلك يتصف النموذج بالمرونة حيث يمكن تحديد المعايير واوزانها كلما ارادت الادارة ذلك ، كما انه يوفر كثير من الوقت ويشيع جوا من الارتياح بين الموظفين لمشاركتهم فى التقييم وقناعتهم بالية النظام وشفافيته وعدم تدخل الميول الشخصية لمن يقوم بالتقييم.

شكل رقم ٤: أولويات الفريق بالنسبة لجميع مستويات أفيكسكس أفرمي لتقييم أداء المدراء

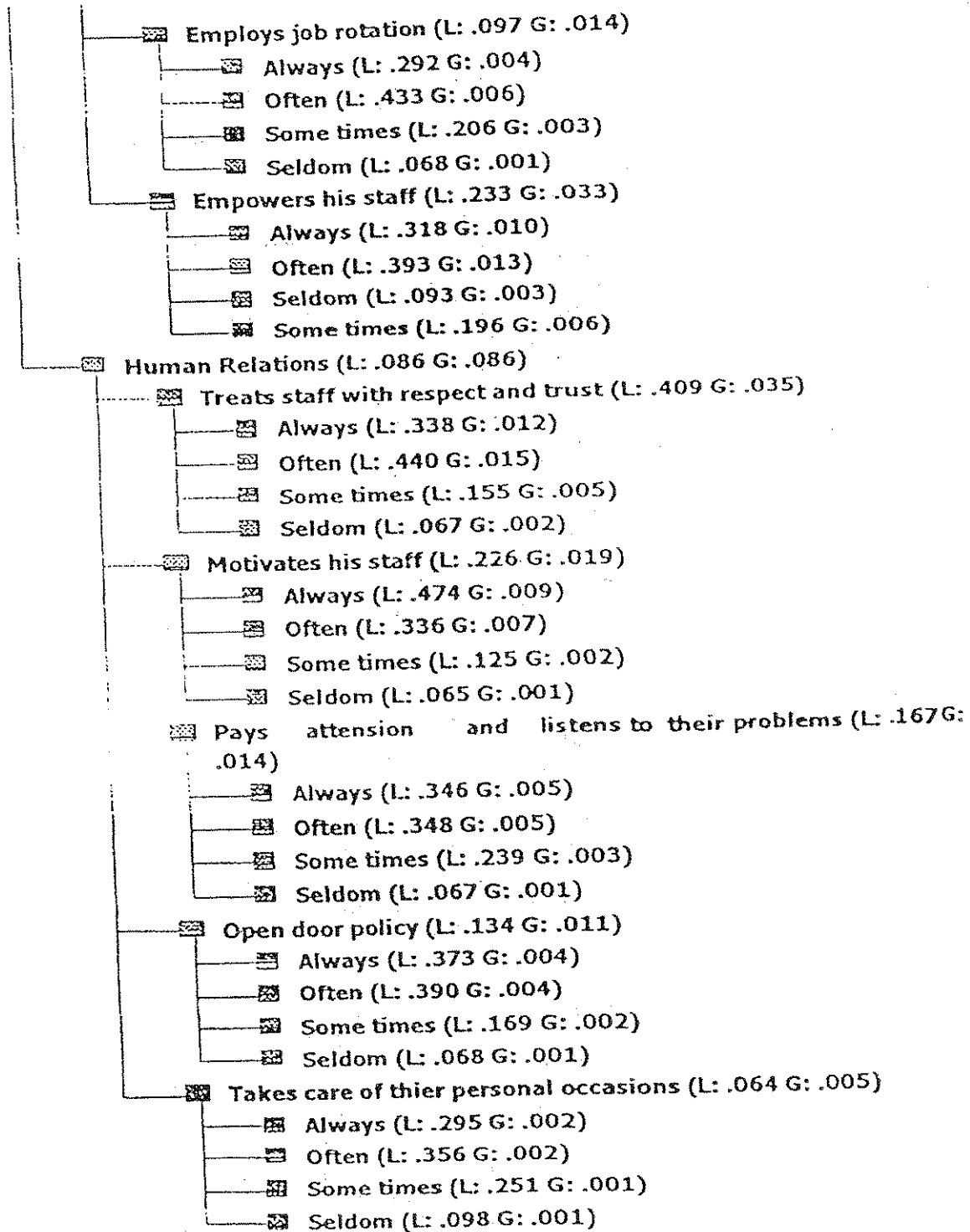


راء

شكل رقم ٤: أولويات الفريق بالنسبة لجميع مستويات افيكن احرمي لتقييم أداء المدراء

- Seldom (L: .077 G: .001)
- Fair in dealing with the others (L: .223 G: .067)
 - Always (L: .463 G: .031)
 - Often (L: .313 G: .021)
 - Some times (L: .152 G: .010)
 - Seldom (L: .071 G: .005)
- Does not consider personal relations in DM (L: .120 G: .036)
 - Always (L: .400 G: .014)
 - Often (L: .336 G: .012)
 - Some times (L: .178 G: .006)
 - Seldom (L: .086 G: .003)
- Time Management (L: .150 G: .150)
 - Delegates routine tasks (L: .237 G: .036)
 - Always (L: .346 G: .012)
 - Often (L: .346 G: .012)
 - Some times (L: .209 G: .007)
 - Seldom (L: .098 G: .003)
 - Priorities tasks (L: .282 G: .042)
 - Always (L: .438 G: .019)
 - Often (L: .352 G: .015)
 - Some times (L: .139 G: .006)
 - Seldom (L: .071 G: .003)
 - No tardy or accumelative task (L: .212 G: .032)
 - Always (L: .279 G: .009)
 - Often (L: .541 G: .017)
 - Some times (L: .126 G: .004)
 - Seldom (L: .053 G: .002)
 - Sets deadlines for acheiving tasks (L: .122 G: .018)
 - Always (L: .449 G: .008)
 - Often (L: .318 G: .006)
 - Some times (L: .155 G: .003)
 - Seldom (L: .077 G: .001)
 - Proper scheduling (L: .147 G: .022)
 - Often (L: .384 G: .008)
 - Always (L: .336 G: .007)
 - Some times (L: .160 G: .004)
 - Seldom (L: .121 G: .003)
- Employee Development (L: .140 G: .140)
 - Promotes creativity (L: .214 G: .030)
 - Always (L: .345 G: .010)
 - Often (L: .407 G: .012)
 - Some times (L: .174 G: .005)
 - Seldom (L: .074 G: .002)
 - Involves staff in DM (L: .249 G: .035)
 - Always (L: .293 G: .010)
 - Often (L: .415 G: .015)
 - Some times (L: .185 G: .006)
 - Seldom (L: .107 G: .004)
 - Develops their skills via training (L: .206 G: .029)
 - Always (L: .466 G: .014)
 - Often (L: .343 G: .010)
 - Some times (L: .133 G: .004)
 - Seldom (L: .053 G: .002)

شكل رقم ٤: أولويات الفريق بالنسبة لجميع مستويات افيكن اخرمي لتقييم أداء المدراء



قائمة المراجع

اولا : المراجع العربية:

- ابو سن ، احمد ابراهيم: (١٩٨٤). (الادارة في الاسلام)، الخرطوم ، الدار السودانية للكتب، ص ١٧٣
- ابو شناف، زايد سالم، (١٩٩٤) ترشيد تكاليف الجودة باستخدام منهج تحليل التفصيلات AHP لتدعيم مدخل ادارة التكلفة ، المجلة المصرية للدراسات التجارية، عدد ١٠، ٢٠٠١-٤٦.
- الحمود، احمد حماد: (١٩٩٤م). (تقييم الاداء الوظيفي: الطرق، المعوقات، البدائل)، مجلة الادارة العامة ، معهد الادارة العامة ، الرياض، م (٣٤) ع (٢) ص ٣٠٧-٣١١
- الشهري ، عجلان محمد : (١٩٩٩)، (تطوير المديرين في الاجهزة الحكومية : دراسة استطلاعية للاساليب الداخلية التي تتبعها الاجهزة الحكومية لتطوير المديرين) مجلة الادارة العامة ، معهد الادارة العامة ، الرياض ، م (٣٩) ع (٢) ص ٢٦٢
- الصواف، محمد ماهر : (١٩٩٢). (تقويم الاداء الوظيفي : دراسة مقارنة للنماذج والتقارير المستخدمة بالمملكة العربية السعودية وجمهورية مصر العربية)، مجلة الادارة العامة ، معهد الادارة العامة ، الرياض، ع (٧٦) ص ٢١
- الكردي، محمد كامل وال ناجي ، محمد عبدالله : (١٩٩٦م) . (دراسة وتحليل نظم القيم الشخصية للمدير السعودي ، في اطار مدخل ثقافة المنظمة) مجلة الادارة العامة ، معهد الادارة العامة ، الرياض ، ص ٧
- باهرز ، أسماء محمد (٢٠٠٤) (تحديد أفضل مواقع لإقامة كليات مجتمع في المملكة العربية السعودية) بحث قبل للنشر في العدد الثاني من مجلة التعليم العالي العلمية .
- ساعاتي ، توماس : (٢٠٠١) (صناعة القرار للقادة) ترجمة أسماء باهرز و سهام همشري ، معهد الإدارة العامة ، الرياض .
- سورتنشر ، ميلفين و برانت ' جيمس : (٢٠٠٢) : (تدريب القيادات الإدارية) ترجمة / مساعد الفريان ، دورية الادارة العامة ، معهد الادارة العامة ، الرياض ، م (٤٢) ع (٣) ص ٦٣٣ .
- سوتنبرج ، فرانك : (١٩٩٥) . (الادارة بضمير : تحسين الاداء من خلال الاستقامة و الثقة و الالتزام) خلاصات ، ع (٧) القاهرة ، ص ٨.
- عبدالهادي ، حمدي : (١٩٧٥) (الفكر الاداري الاسلامي و المقارن) ط ٢، القاهرة : دار الفكر العربي ، ص ٢٥٧.
- عمار ، حسين حسن : (١٩٨٣م) (مهام المديرين أساليب التعرف عليها و فعاليتها) مجلة الادارة العامة ، معهد الادارة العامة ، الرياض ، ع (٣٧) ص ١٩٦.

- فوكوياما ، فرانسيس : (١٩٩٦) . (الثقة : دور الثقة و الفضائل الاجتماعية في تحقيق الازدهار الاقتصادي) خلاصات ،ع(٧٦) القاهرة ص٦
- قاسم ، قاسم جميل وشاهين ، عبدالرحيم: (١٩٩٥) . تطوير اداء القيادات العليا فى الاجهزة الاتحادية فى الامارات) ، شئون اجتماعية ، جمعية الاجتماعيين ، الشارقة ، ع (٤٥) ص ص ١٠٣ - ١٥١
- كعنان ، نواف : (١٩٨٠). (القيادة الادارية) ، الرياض : دار العلوم ، ص ٢٥٧
- كولمن ، ليندا ونيرى ، فيرجينيا : (١٩٩١) (اساليب ناجحة فى ادارة الوقت فى المؤسسات الصغيرة .) (ادارة الوقت) : تاليف : ا . دايل تيمب ، ترجمة : وليد هوانة ، معهد الادارة العامة ، الرياض ، ص ٥٠٢
- لاندى ، فرانك وفار ، جميس : (١٩٨٧) . (قياس اداء العمل : الاساليب والنظرية والتطبيقات) ترجمة : ربحى الحسن ، معهد الادارة العامة ، الرياض ، ص ١٣ - ١٤
- الهندي ، هندي عبدالله، (١٩٩٩) نظام دعم قرارات مقترح مبنى على اسلوب التحليل الهرمى لادارة الصيانة ، مجلة الادارة العامة ، الرياض ، مجلد ٣٩ ، عدد ٣ ، ص ٥٢٩ - ٥٥٧
- يوسف ، درويش عبدالرحمن : (٢٠٠٠م). (ادراك العاملين لنظام تقويم الاداء وعلاقته ببعض العوامل الشخصية والتنظيمية : دراسة ميدانية على عينة عشوائية من المنظمات بدولة الامارات العربية المتحدة)، مجلة الادارة العامة ، معهد الادارة العامة ، الرياض، م (٤)ع(٣) ص ٥٧٥
- يوسف ، درويش عبدالرحمن : (١٩٩٩). (العلاقة بين الاحساس بفعالية وموضوعية نظام تقويم الاداء والولاء التنظيمى والرضا والاداء الوظيفى : دراسة ميدانية) ، المجلة العربية للعلوم الادارية ، جامعة الكويت ، م (٦)ع(٢) ص ٢٧٢
- ثانيا: المراجع الاجنبية.

- Bahurmoz, A . (2003) The Analytie Hierarchy Process at Dar Alhekma Saudi Arabia. Lnterfaces 33,4 70-78.**
- Beach,D. (1975) .Personnel,the Management Of People at Work. 3rd ed, NewYork; Macmilan Publish. Co Inc. pp 400-401**
- Behrenbrinker, S.C.(1995) Conducting Productive Performance Evaluation in the Assessor Office . Assessment Journal,2(5) pp 48-54**
- Bennis, W. (1981) Organization and Development At the Cross Roads. Training and Development Journal, Vol.35No.4,PP21-23**
- Bennis, W.(1990) Why Leaders Cant Lead?. 4 th ed. San Francisco, Jossey Publishers, pp 20**
- Carrington, J.(1996) Are Your Staffers Happy? They are in Minority. Supervisory Management, Mar. pp 11**

- Chruden, H. and A. Sherman (1984)** Managing Human Resources
Dallas, South Western Pub. Co. pp 231
- Garson, D. and O. Williams (1982)** Public Administration: Concepts,
Skills), Boston Allyn and Bacon Inc. pp 242-243
- Hunt, J. W. (1987)** Managers Disappearing Resource? The Journal of
Management Development, Vol.6, No 1, p31
- Quinn, R. (1980)** Beyond Rational Management. 3rd ed. San Francisco:
Jossey Bass Publish. pp 41
- Rotenbury, H. (1979)** Time Management and Scheduling. Management
World, May, pp 2
- Saaty, T.L. (1980)** The Analytical Hierarchy Process, McGraw-Hill, New
York.
- Scott, A. ; A. Mitchel and S. Birnbaum (1981)** Organization Theory;
Structural and Behavioral Analysis. 4th ed, Illinois. Richard Irwin.
pp 82
- Stone. F. (1995)** Overcoming Opposition to Organization Change.
Supervisory Management, Oct. pp.9
- Szilagyi, A. and M. Wallace (1980)** Organizational Behavior and
Performance. Calif Good year Publish, Co, pp.584
- Tudor, T.R. ; R.R. Trumble and L. Flower (1996)** Performance
Appraisal And Pay-For-Performance Plans, Journal Of
Compensation and Benefit
- Vargas, L.G. (1990)** An overview of the analytic hierarchy process and
its application. European Journal of Operational Research, 48(1)2-
8.
- Zahidi, F. (1985)** The analytic hierarchy process- A survey of the method
its application, Interfaces, 16(4)96-108.