

بحث عن

متطلبات تطوير مراكز تعليم الكبار بمصر  
في ضوء مدخل إدارة الأداء

**Requirements The Development of Adult  
Education Centers at Egypt in the light of the  
Performance Management Portal**

إعداد

د/ وائل وفاق رضوان

مدرس بقسم أصول التربية  
كلية التربية - جامعة دمياط

١٤٣٧هـ / ٢٠١٦م

## ملخص الدراسة

### متطلبات تطوير مراكز تعليم الكبار بمصر في ضوء مدخل إدارة الأداء

تحتل قضية الأمية ومشكلاتها رأس قائمة القضايا التي عقدت من أجلها المؤتمرات الدولية والأقليمية وذكرت أحاديث كثيرة عن خطورتها علي الإنسان فردا ومجمعا وعلي المجتمع إنتاجا وتقدما. وتعد إدارة الأداء أحد الأساليب الإدارية الحديثة التي تهدف إلي تطوير مستوي أداء العاملين في سبيل تحقيق الأهداف المرغوبة للمنظمات، كما تعد إحدى النظم الإدارية التي تمكن من الاستخدام الأفضل للموارد البشرية، وتحقيق الكفاية الإنتاجية للعنصر البشري.

### مشكلة الدراسة:

من الحقائق المؤكدة أنه توجد علاقة سالبة بين الأمية وتحقيق التنمية المجتمعية ومن هذا المنطلق ينبغي أن يكون الاهتمام بمحو الأمية مسئولية قومية تتضافر من أجله جميع الجهود لتقديم الفرص التعليمية المناسبة لمن فاتهم قطار التعليم وتعدهم للمشاركة الإيجابية في برامج التنمية الشاملة في المجتمع.

وهنا تظهر مشكلة البحث في إخفاق مراكز تعليم الكبار في أداء أدوارها ومن هنا تحدد مشكلة البحث في التساؤل الرئيسي التالي:

ما متطلبات تطوير مراكز تعليم الكبار بمصر في ضوء مدخل إدارة الأداء؟

ويتفرع من هذا التساؤل تساؤلات فرعية:

- ١- ما الإطار النظري والمفاهيمي لتعليم الكبار في مصر؟
- ٢- ما الآليات التنفيذية لمراكز تعليم الكبار بمصر؟
- ٣- ما أهداف ومبادئ إدارة الأداء؟
- ٤- ما أهم المشكلات التي تواجه مراكز تعليم الكبار في مصر؟
- ٥- ما واقع توظيف مدخل إدارة الأداء داخل مراكز تعليم الكبار بمصر؟
- ٦- ما التصور المقترح لتطوير مراكز تعليم الكبار في ضوء متطلبات مدخل إدارة الأداء؟

حدود البحث: تتمثل حدود الدراسة فيما يلي:

الحدود الموضوعية: وتتمثل في دور إدارة الأداء في تطوير مراكز تعليم الكبار بمصر.

الحدود المكانية: وتتمثل في مراكز تعليم الكبار بمحافظات مصر.

الحدود الزمنية: وتتمثل في زمن إجراء البحث من ٢٠١٤ إلي ٢٠١٥م.

**منهج الدراسة:** تتبع الدراسة الحالية مجموعة من القواعد والإجراءات المنهجية والتي تحدد مسلك البحث المنهجي والمتمثل في المنهج الوصفي التحليلي وذلك لتحليل الإستعادة من مدخل إدارة الأداء في تطوير مراكز تعليم الكبار.

**أهم مقترحات الدراسة:**

يهدف التصور المقترح إلي القضاء علي الأمية أو الحد منها بأكبر قدر ممكن في فترة زمنية محددة وذلك عن طريق زيادة أعداد الدارسين والحد من احجام الدارسين عن الذهاب إلي مراكز تعليم الكبار والقضاء علي معظم مشكلات مراكز تعليم الكبار.

**وللوصول إلي ذلك فإنه يجب توافر العناصر التالية:**

- ١- ربط محو الأمية وتعليم الكبار بخطة التنمية الشاملة للدولة وتفعيلها.
- ٢- الاهتمام بالمناطق الأكثر تخلفاً في الريف (الكفور - النجوع).
- ٣- الاهتمام بتوفير قدر من إحتياجات الفئات الأكثر حاجة - مثل المرأة والعمال الزراعيين.
- ٤- توافر نظام إداري وقانوني يضمن الثواب والعقاب.
- ٥- وجود مناخ ديمقراطي سليم يضمن إتاحة الفرص للمشاركة الشعبية الواسعة للقضاء علي الأمية.

**وتحدد عناصر مواجهة المشكلة من خلال:**

المعلمون - الدارسون - أماكن الدراسة - المناهج - التمويل - التشريع.  
ولكي تقوم إدارة الأداء بفاعليتها لابد من إتباع مجموعة من الأسس منها:

- ١- التخطيط من خلال:
  - استقطاب الدارسين بالبرنامج.
  - توفير الإمكانيات المادية.
  - القوى البشرية.
- ٢- التنظيم من خلال:
  - الهيكلية التنظيمية لتعليم الكبار.
  - الموارد البشرية لتعليم الكبار.
- ٣- القيادة في ظل إدارة الأداء لتعليم الكبار.
- ٤- الرقابة.

## Abstract

### **Requirements The Development of Adult Education Centers at Egypt in the light of the Performance Management Portal**

The issue of illiteracy is ahead of issues which the conferences try to solve it nationally and internationally and this issue has a big dangerous on the man personal and society - management performance is one of the modern management ways which aims to develop the standard of works performance in order to achieve the desired aims of organizations and it is one of the managerial systems which able to best use of human resources and achieve productivity sufficiency of human resource.

#### **Problem of study:**

There is negative relation between illiteracy and achieving social development. From this point we should interested in solving the problem of illiteracy and it must be find all efforts to present educational options to all who not learned and preparing them to positive participation.

**In programs of development in society - here, we find the problem of study in the failure of adult education centers in achieving its roles so the main question is:**

- What the requirements of development adult education centers in Egypt in light of management performance portal?

#### **This main question branched to some other questions:**

- What is the theoretical and conceptual frame of adult education in Egypt?
- What are the aims and principles of management performance?
- What are mechanisms of adult education centers in Egypt?
- What are the problems which face adult education centers in Egypt?
- What is the reality of activating management performance portal inside adult education centers in Egypt?
- What is the suggested framework to improve adult education centers in light of requirements of management performance?

#### **Limits of study:**

**Objective limits:** the role of management performance in improve adult education centers in Egypt.

**Spatial limits:** adult education centers in Egypt.

**Time limits:** The duration of making study from 2014 to 2015.

Approach of study:

The current study follows some of rules which determine the way of research which is analytical descriptive approach to analyze the benefit from management performance portal in developing adult education centers.

**Suggests of study:**

The suggested framework aims to eliminating illiteracy in a little time by increasing numbers of learners and solving the problems of adult education centers, **and to make this we should follow the following elements:**

- 1) Illiteracy and adult education should related to plan of development of the state.
- 2) We should interested in villages which has high percent of illeterates.
- 3) We should interested in the needs of woman and workers.
- 4) We should exist democratic climate give options for participation in eliminating illiteracy.
- 5) We determine element of facing the problem through teachers - learners places of teaching - approaches.

**Funding and to enable management performance from doing it is role it should be follow the following:**

- 1- Planning through encouraging the learners and human powers.
- 2- Organizing through human resources of adult education.
- 3- Management in light of management performance of adult education.
- 4- supervision

## متطلبات تطوير مراكز تعليم الكبار بمصر في ضوء مدخل إدارة الأداء

### مقدمة

مازال التعليم من الحاجات الأساسية للفرد، فلم يعد التعليم ترفاً اجتماعياً يحظى به أفراد دون آخرين، بل أصبح حقاً للجميع وجزءاً أساسياً من حقوق الإنسان، وأضحى من البديهي أن المجتمع الذي يهتم بتوفير هذا الحد من التعليم، ومحاولته تخليص أفراد من أميتهم هو "المجتمع المتطور المتقدم" (١)، وتعد مشكلة الأمية من أكبر المشكلات التي تعاني منها الدول النامية أو الآخذة بالنمو. وأصبحت هذه المشكلة في وقتنا الحاضر هي التحدي الحقيقي الذي يقابل تلك الدول ومن بينها جمهورية مصر العربية، ويزداد هذا التحدي بمرور الوقت نظراً لزيادة النمو السكاني (الانفجار السكاني) من ناحية وعدم قدرة نظام التعليم الأساسي على استيعاب جميع الأطفال الذين هم في سن الالتحاق المدرسي من ناحية أخرى، إضافة إلى ضعف الجهود الرسمية والشعبية المبذولة في هذا المجال، كل هذا يؤدي إلى ازدياد تفاقم هذه المشكلة، وازدياد تفاقمها تصبح من أبرز المعضلات الأساسية التي تقف في وجه التنمية الاقتصادية والاجتماعية والحضارية.

وتحتل قضية الأمية ومشكلاتها رأس قائمة القضايا التي عقدت بها المؤتمرات الدولية والإقليمية، وذكرت أحاديث كثيرة عن خطورتها على الإنسان فرداً ومجتمعاً، وعلى لمجتمع إنتاجاً وتقدمًا (٢).

فالأمية من أخطر الظواهر الاجتماعية الدالة على تخلف هذه الأمة أو تلك وهي ظاهرة ملازمة للدول النامية وخاصة تلك الدول التي ابتليت بالاستعمار الأجنبي أو بأنظمة فاسدة لا ترعى التعليم ولا تهتم به، الأمر الذي يؤدي إلى تفاقم الأمية وانتشارها حتى تصبح في صدارة مشكلات وأعباء تلك الدول، ولا شك في أن الحديث عن محو الأمية وتعليم الكبار هو حديث عن التقدم والتنمية بصورة ما (٣).

ولقد وجهت الجهود والإمكانات لمحو الأمية، لأنها من أخطر المشكلات التي تحول دون تقدم الفرد والمجتمع، فضلاً على تأثيراتها المتعددة والخطيرة على سائر المجالات الاجتماعية والسياسية والاقتصادية (٤).

وعلى الرغم من كون القضايا المعوقة للتنمية كثيرة ومتنوعة، إلا أن قضية الأمية من القضايا العريقة التي تعوق حركة المجتمع المصري وتطوره منذ أكثر من قرن من الزمان، وما زال الحديث عنها حديث الساعة وكل ساعة حتى يتم القضاء عليها بأبعادها وآثارها وأخطارها، وذلك لكونها: (٥)

- من أخطر القضايا تأثيراً على إنتاجية الإنسان وقدراته ومهاراته وسلوكياته، وبالتالي لها تأثيرها الكبير في: تذبذب الاستقرار السياسي، قلة الإنتاج وضعف جودته، تدني المستوي الاقتصادي، بجانب زيادة معدلات السكان وانتشار الأمراض وتلوث البيئة.

- من أبرز القضايا إسهاماً في تقطيع خيوط الاتصال بين الأميين والمتقنين من أفراد والمجتمع المصري، فيعمل كل فريق كجزيرة منعزلة. ويسود في مثل هذا المناخ انعدام الثقة وسوء الظن.

- من أهم القضايا التي رصد لها كم كبير من القرارات والقوانين والمحاولات التي تناولت سبل التقليل من خطر هذه القضية وتداعيات تفاقمها، باعتبارها أم القضايا المعروفة للتنمية. ويتطلب معالجة تلك المشكلة تجاوز الأشكال التقليدية لبرامج ومناهج وإدارة المؤسسات المؤول إليها تلك المهمة لحسن استثمار كافة الموارد والإمكانات المتاحة وفق نهج استراتيجي من التحسين والتطوير. وبما أن قضية محو الأمية من العناصر الأساسية والضرورية لإحداث تنمية شاملة وتغييرات جذرية في بني المجتمع والعلاقات البشرية؛ فإن تفعيل إدارة الأداء في مراكز تعليم الكبار من النتائج التي تؤدي ثمارها لتطوير تلك المراكز وبالتالي تحقيق الهدف منها ألا وهو تقليل نسبة الأمية في مصر الي أن يتم القضاء عليها.

### مشكلة الدراسة وتساؤلاتها :

من الحقائق المؤكدة أنه توجد علاقة سالبة بين الأمية وتحقيق التنمية المجتمعية، ولهذا فارتفاع نسبة الأمية في مجتمع ما يعوق تحقيق عمليات التنمية بمختلف جوانبها، كما أن انخفاض نسبة الأمية يساعد علي النهوض بعمليات التنمية بصورة أفضل وأسرع. ومن هذا المنطلق ينبغي أن يكون الاهتمام بمحو الأمية مسئولية قومية تتضافر من أجله جميع الجهود لتقديم الفرص التعليمية المناسبة لمن فاتهم قطار التعليم وتعددهم للمشاركة الإيجابية في برامج التنمية الشاملة في المجتمع. وهنا تظهر مشكلة البحث في إخفاق مراكز تعليم الكبار عن أداء أدوارها؛ وذلك نظرًا للأعداد المتزايدة من الأميين والتي تضاق الي رصيد الأمية يوما بعد يوم، وتأتي من مصادر متعددة لعل من أهمها:

- ١- الأعداد المتزايدة من الأطفال ممن هم في سن الإلزام ولم يدخلوا مدرسة التعليم الساسي بعد. وهم يشكلون موردًا متجددًا للأمية كل عام، وذلك لأن التعليم الأساسي في بعض البيئات لا يزال قاصرًا علي استيعاب جميع الأطفال لعدم وجود مدارس كافية، ولقلة الإمكانيات المادية.
- ٢- الأميون العاملون في قطاعات ومؤسسات المجتمع المختلفة.
- ٣- قطاع الشباب في الفترة من (١٥-٤٥) سنة.
- ٤- المتسربون من التعليم في مرحلة التعليم الأساسي (٨-١١) سنة.

من هنا تظهر مشكلات مراكز تعليم الكبار والمتمثلة في إجمام الأميين عن الالتحاق بفصول محو الأمية، وضعف قدرة مراكز تعليم الكبار عن تلبية الأهداف المنشودة، ومن هنا تأتي أهمية تفعيل دور إدارة الأداء إزاء تلك القضية، ومن هنا تحدد مشكلة البحث في التساؤل الرئيس التالي:

"ما متطلبات تطوير مراكز تعليم الكبار بمصر في ضوء مدخل إدارة الأداء؟"

ويتفرع من هذا التساؤل تساؤلات فرعية:

- ١- ما الإطار المفاهيمي لتعليم الكبار في مصر؟
- ٢- ما الآليات التنفيذية لمراكز تعليم الكبار بمصر؟

- ٣- ما أهداف ومبادئ إدارة الأداء؟
- ٤- ما أهم المشكلات التي تواجه مراكز تعليم الكبار في مصر؟
- ٥- ما واقع توظيف مدخل إدارة الأداء داخل مراكز تعليم الكبار؟
- ٦- ما التصور المقترح لتطوير مراكز تعليم الكبار في ضوء متطلبات مدخل إدارة الأداء؟
- أهمية الدراسة :**

تستمد هذه الدراسة أهميتها من الآتي:

- تتبع أهمية هذه الدراسة من أهمية دور مراكز تعليم الكبار في مصر والتي لو أدت دورها لأسهمت بشكل واضح في التنمية بجميع أبعادها سواء البشرية أو الاقتصادية أو السياسية أو الاجتماعية أو الحضارية.
- تعد هذه الدراسة بمثابة خطوة أساسية لابد منها في تنفيذ أي عملية إصلاح أو تطوير لبرامج محو الأمية وتعليم الكبار.
- استقصاء الواقع الراهن لإحصاءات محو الأمية وتعليم الكبار بهدف الكشف عن المشكلات والصعوبات والمعوقات التي يعاني منها هذا الواقع، لاتخاذ القرارات المناسبة في هذا الشأن.
- محاولة الإسهام في تطوير الجهود المبذولة بمؤسسات ومراكز محو الأمية وتعليم الكبار وذلك من خلال تقديم تصورًا مقترحًا للمساعدة في تفعيل الدور الإداري للحد من مشكلة الأمية.
- أهداف الدراسة :** تهدف هذه الدراسة إلي:

- ١- التعرف علي الإطار المفاهيمي لتعليم الكبار في مصر.
- ٢- توضيح الآليات التنفيذية لمراكز تعليم الكبار بمصر.
- ٣- التعرف علي أهداف ومبادئ إدارة الأداء.
- ٤- الوقوف علي أهم المشكلات التي تواجه مراكز تعليم الكبار في مصر.
- ٥- الوقوف علي واقع توظيف مدخل إدارة الأداء داخل مراكز تعليم الكبار.
- ٦- التوصل إلي وضع تصور مقترح لتطوير مراكز تعليم الكبار في ضوء متطلبات مدخل إدارة الأداء.

#### **حدود الدراسة :**

تتمثل حدود الدراسة فيما يلي:

- أولاً - الحدود الموضوعية: وتتمثل في دور مدخل إدارة الأداء في تطوير مراكز تعليم الكبار بمصر.
- ثانياً - الحدود المكانية: وتتمثل في مراكز تعليم الكبار بمحافظات جمهورية مصر العربية.
- ثالثاً - الحدود الزمنية: فترة إجراء البحث من عام ٢٠١٤-٢٠١٥م.



## منهج الدراسة :

تتبع الدراسة الحالية مجموعة من القواعد والإجراءات المنهجية والتي تحدد مسلك الدراسة المنهجي والتمثل في المنهج الوصفي التحليلي؛ وذلك لتطوير مراكز تعليم الكبار في ضوء مدخل إدارة الأداء.

## مصطلحات الدراسة:

من الضروري تحديد المصطلحات الخاصة بمحوري الدراسة الحالية وهي كالتالي:

### التطوير *Development* :

- "عملية تزويد الإداريين بالخبرات والمعلومات التي تساعدهم على تحسين أدائهم في العمل ورفع مستوى كفاياتهم في مواجهة المشاكل الإدارية"<sup>(٦)</sup>.
- "عملية تحسين المعايير القائمة والتوصل الي معايير أخرى قابلة للتطبيق، لزيادة قدرة النظام علي التجدد الدائم، وهدفها تحسين فاعلية النظام ثم تحسين رضا العاملين"<sup>(٧)</sup>.

### محو الأمية *The Literacy* :

عرفت اليونسكو محو الأمية (بأنه يعتبر أمياً كل من لا يستطيع أن يقرأ ويكتب بفهم فقرة قصيرة باللغة الأم)<sup>(٨)</sup>.

### مراكز تعليم الكبار *Adult Education Centers* :

تعرف بأنها المراكز المسؤولة عن ((أي نشاط يهدف إلى تحقيق التعلم أو اكتسابه، بحيث يشمل كل ما يتعلق بتحقيق المهارة والكمال الفكري لدى المتعلم من أجل تحقيق أعلى التمييز والمقارنة بين الأشياء أو السعي لتحقيق عملية التعلم))<sup>(٩)</sup>.

### إدارة الأداء *Performance Management*:

عرفه لوكس وآخرون (*Luacs, et al*)<sup>(١٠)</sup> بأنه "عملية إستراتيجية متكاملة تضمن وضع الأهداف وتقويم الأداء وتطويره وعلى نحو يؤمن حالة التماسك بين أهداف الأداء على المستويين الفردي والجماعي".

ويشير جونز (*Jones, 1999*)<sup>(١١)</sup> إلي أنه العملية التي يتم من خلالها تحقيق أهداف المنظمة من خلال مساعدة الأفراد العاملين وجماعات العمل لتحقيق وظائفهم وتميز دورهم الذي يسهم في تحقيق أهداف المنظمة.

وعليه تعرفه الدراسة الحالية إدارة الأداء كالتالي:

(عملية مستمرة تتضمن تخطيط وتنفيذ وتقويم وتطوير الأداء في ضوء التغذية الراجعة لأداء الأفراد، من أجل تحقيق أفضل النتائج للمؤسسة).

## المبحث الأول: مراكز الأمية وتعليم الكبار في مصر

### المطلب الأول: واقع الأمية في مصر

#### عدد الأميين في الفئة العمرية (١٠ فأكثر) :

- في عام ٢٠١٣ بلغ عدد سكان هذه الفئة ذكورا واناثا (٦٦٣١٠ ألف)، وكان عدد الأميين (١٤٧٥٣٥١٥)؛ أي بنسبة ٢٢.٢% (وفقا للجهاز المركزي للتعبئة العامة والأحصاء).<sup>(١٢)</sup>
- في عام ٢٠١٤ بلغ عدد سكان هذه الفئة ذكورا واناثا (٦٧٠٥٢٠١٨)، وكان عدد الأميين (١٤١٧٢٣١٤)؛ أي بنسبة ٢١.١% (وفقا للجهاز المركزي للتعبئة العامة والأحصاء).<sup>(١٣)</sup>
- في عام ٢٠١٥ بلغ عدد سكان هذه الفئة ذكورا واناثا (٦٨٧٥٦٣٥٤)، وكان عدد الأميين (١٣٩٥٣١٦٤)؛ أي بنسبة ٢٠.٣% (وفقا للجهاز المركزي للتعبئة العامة والأحصاء).<sup>(١٤)</sup>

من خلال هذا الإحصاء يتبين أن نسبة عدد الأميين في هذه الفئة في تناقص، وإن دل فإنما يدل على تطور مستمر في الأداء ولكنه تطور يسير بخطى بطيئة.

وفي هذه الفئة تكون جزء من هذه النسبة يرجع لضعف نسبة الاستيعاب الكامل في المرحلة الأولى من التعليم الأساسي، وأيضا زيادة نسب التسرب من التعليم الأساسي هذا بالإضافة إلى تزايد نسبة المرتدين إلى الأمية.

#### عدد الأميين في الفئة العمرية (١٥ فأكثر) :

- في عام ٢٠١٣ بلغ عدد سكان هذه الفئة ذكورا واناثا (٣١٤٣٣ ألف) ، وكان عدد الأميين (٤٦٧٢٤٥٦)؛ أي بنسبة ١٤.٩% (وفقا للجهاز المركزي للتعبئة العامة والأحصاء).<sup>(١٥)</sup>
- في عام ٢٠١٤ بلغ عدد سكان هذه الفئة ذكورا واناثا (٥٨٩٦٥٤٢٧)، وكان عدد الأميين (١٤٠٢٣٩١٢)؛ أي بنسبة ٢٣.٨% (وفقا للجهاز المركزي للتعبئة العامة والأحصاء).<sup>(١٦)</sup>
- في عام ٢٠١٥ بلغ عدد سكان هذه الفئة ذكورا واناثا (٦٠٤٦٤٢٤٨)، وكان عدد الأميين (١٣٤٦٠١٧٥)؛ أي بنسبة ٢٢.٣% (وفقا للجهاز المركزي للتعبئة العامة والأحصاء).<sup>(١٧)</sup>

من خلال هذا الإحصاء يتبين أن نسبة عدد الأميين تناقصت عام ٢٠١٣، ولكنها عادت للزيادة عام ٢٠١٤ ثم تناقصت مرة أخرى عام ٢٠١٥، فهناك تذبذب النسبة في تلك السنوات.

وعموماً يمكن أن تؤثر البيئة العامة التي يعيش فيها الشخص الأمي والثقافة العامة المحيطة به تجاه تلك المشكلة على استعداده لمحو أميته؛ فهناك بيئات تشجع أفرادها على الالتحاق بمراكز تعليم الكبار، وبيئات أخرى تستهين بذلك، من منطلق المقولة الخاطئة (بعد ما شاب ودوه الكتاب!!).

## المطلب الثاني: أنواع الأمية

الأمية بمعناها التقليدي القديم تعني عدة القدرة علي القراءة والكتابة. وهي أيضًا عدم أو ضعف التمكن من مهارات الاتصال اللغوي، وتأتي القراءة والكتابة علي رأسها، وبدأ الوعي بعدم قصر مجهودات محو المية علي تعليم المهارات الأساسية اللغوية القراءة والكتابة يؤتي ثماره، فظهرت مصطلحات (الأمية الدينية – الأمية الأيدلوجية – الأمية الاقتصادية – الأمية العلمية والتكنولوجية – الأمية التربوية – الأمية الوظيفية) (١٨).

## المطلب الثالث: الجهات والهيئات المعنية بالإشراف ومتابعة تعليم الكبار: (١٩)

١. الجهاز المركزي للتعبئة العامة والإحصاء.
٢. المحافظات "الأجهزة المحلية".
٣. الوزارات: وزارة التربية والتعليم.
٤. وزارة الدفاع.
٥. وزارة الداخلية.
٦. وزارة الإعلام.
٧. وزارة الثقافة.
٨. الهيئات العامة للاستعلامات.
٩. وزارة التأمينات والشئون الاجتماعية.
١٠. وزارة الأوقاف.
١١. وزارة الزراعة واستصلاح الأراضي.
١٢. وزارة الصحة.
١٣. وزارة الصناعة.
١٤. وزارة القوي العاملة والتدريب المهني.
١٥. وزارة الإسكان والتعمير والمجمعات الجديدة.
١٦. وزارة المالية.
١٧. وزارة النقل والمواصلات.
١٨. وزارة الاقتصاد والتجارة الخارجية.
١٩. المجلس الأعلى للشباب والرياضة.
٢٠. الجامعات.
٢١. الأحزاب والنقابات.
٢٢. الأمانة العامة للإدارة المحلية.

٢٣. جهاز تنمية القرية.

٢٤. المركز الإقليمي لتعليم الكبار بسرس الليان.

٢٥. المجلس القومي للسكان.

#### المطلب الرابع: عوامل إجحام الأميين عن الإلتحاق بفصول محو الأمية:

توجد العديد من العوامل الي تتسبب في ضعف إقبال التحاق الأميين بفصول محو الأمية منها: (٢٠)

##### (١) عوامل إجتماعية واقتصادية مثل:

- عدم وجود وقت فراغ للإلتحاق بفصول محو الأمية.
- الإحساس بأن طبيعة أعمالهم لا تحتاج للقراءة والكتابة.
- الإحساس بعدم القدرة علي التعلم في الكبر.
- بعض التقاليد التي تتسبب في عزوف المرأة عن التعليم نهائيًا.

##### (٢) عوامل إدارية وتنظيمية مثل:

- عدم مناسبة أوقات الدراسة مع بعض الأميين.
- نقص الخبرة والتخصص لدي العاملين في مجال محو الأمية.
- عدم الأخذ بنظام المعلم المتفرغ لمحو المية.
- كثرة الأعباء الملقاه علي عاتق المشرف.
- قصور التشريعات التي تؤكد علي إلزام الأمي بالتعليم.

##### (٣) عوامل فنية وتربوية، مثل:

- عدم إحساس الأميين بخطورة المشكلة.
- عدم ارتباط المناهج بأعمال الأميين وبالبيئة المحلية.
- عدم توافر الحوافز الإيجابية والسلبية الكافية للمعلمين.
- تفاوت أعمار الدارسين ومستوياتهم التعليمية.

#### المطلب الخامس: مشكلات مراكز تعليم الكبار

أولاً: مشكلة التسرب: (٢١)

علي الرغم من الجهود التي تبذل في مجال محو الأمية وتعليم الكبار من جانب الدولة والهيئات والمؤسسات، فإن هناك فقدًا لهذه الجهود له صور وأسباب مختلفة تتمثل في:

- الإخفاق في جذب الأفراد الي التعليم.
- العجز عن استيفاء الأفراد داخل النظام التعليمي.
- الفشل في تحديد أهداف تربوية ملائمة.

- عدم الكفاية في تحقيق الأهداف بشكل عام.

ويعرف **الفقد التربوي** بأنه: كل جهد فكري ومادي يبذل في الحقل التعليمي دون تحقيق للأهداف الموضوعة له بصورة كاملة من الناحيتين الكمية والنوعية. **والتسرب** هو أهم العوامل المسببة لظاهرة الفقد.

ويرجع هذا التسرب في محو الأمية الي عوامل متعددة منها علي سبيل المثال:

١- العوامل التخطيطية: (بجانب العوامل الاقتصادية والاجتماعية للتسرب المرتبطة بالأمي وبيئته هناك عوامل مرتبطة بتخطيط وتنفيذ برامج محو الأمية وتؤدي الي التسرب، حيث ان القصور في القوي البشرية العاملة في التخطيط والتنظيم والتقويم في إدارات محو الأمية كمًا وكيفًا يعد عاملا من العوامل التي تؤدي الي وجود الظاهرة، والعوامل التخطيطية التي قد تكون مؤثرة في الظاهرة القصور في تشريعات محو الأمية من حيث إلزام الأمي بالتعليم وعدم توافر كل من الحوافز الإيجابية والسلبية، ويمكن توضيح هذه العوامل في:

١- القصور الكمي والكيفي في القوي البشرية العاملة في أجهزة محو الأمية.

٢- نقص عدد المتخصصين في أجهزة محو الأمية القادرين علي القيام بالبحوث الميدانية.

٣- عدم توافر الحوافز الإيجابية للدارسين.

٤- عدم توافر الحوافز السلبية للدارسين.

٥- قصور التشريعات من حيث إلزام الأمي بالتعليم.

**ثانياً: مشكلة التمويل:**

نظرًا لأن تعليم الكبار يكاد أن يصبح فرض عين علي أفراد المجتمع بمفهومة الشامل، فإن الدولة يقع علي كاهلها تمويل برامج مع تشجيع مبادرات التمويل المختلفة بين الدول ومؤسسات القطاع الخاص<sup>(٢٢)</sup>.

ومشكلة التمويل تعد من المشكلات المعوقة للجهود المبذولة في مجال تعليم الكبار عامة، ويتمثل طرفا هذه المشكلة في ارتفاع التكاليف واستمرار تزايدها، إضافة إلي الموارد الإيرادية لمواجهة هذه التكاليف من جهة أخرى<sup>(٢٣)</sup>.

هذا وقد أوضحت الخطة القومية للهيئة العامة لتعليم الكبار الصادرة عام (٢٠٠٦م) أن من بين الأسباب التي أدت الي عدم تحقيق الخطة لأهدافها نقص الاعتمادات المالية التي تم تخصيصها لتحقيق المبالغ المطلوبة مع ارتفاع تكلفة التنفيذ وعزوف الكثير عن المشاركة الإيجابية علي الرغم من إنفاق كم كبير من الموارد بأنواعها<sup>(٢٤)</sup>.

وإن المنتبغ لتمويل برامج تعليم الكبار منذ إنشاء الهيئة العامة لتعليم الكبار بصدر القانون رقم (٨) لسنة (١٩٩١م) يدرك أن وزارة المالية أدرجت الهيئة العامة لتعليم الكبار ضمن ميزانياتها<sup>(٢٥)</sup>.

تعليم الكبار هو الموجه القادمة التي سحتاج كل أشكال التعليم خلال السنوات القليلة القادمة، فالثورة المعرفية ، وثورة وسائل الاتصال وتكنولوجيا المعلومات وازدياد الطلب الاجتماعي علي التعليم وعجز المؤسسات التعليمية التقليدية عن مواجهة هذا الطلب، وعن تلبية الاحتياجات المتعددة والسريعة لسوق العمل وارتفاع معدلات البطالة، كل هذه العوامل وغيرها كانت من وراء بروز تعليم الكبار ليكون الصيغة التي يتوافر فيها ولها القدرة علي التجاوب السريع في هذه التغيرات<sup>(٢٦)</sup>.

ومن الحقائق المؤكدة أنه توجد علاقة سالبة بين الأمية وتحقيق التنمية المجتمعية، ولهذا فارتفاع نسبة الأمية في مجتمع ما يعوق تحقيق عمليات التنمية بمختلف جوانبها، كما أن انخفاض نسبة الأمية يساعد علي النهوض بعمليات التنمية بصورة أفضل وأسرع<sup>(٢٧)</sup>.

### مصادر الإنفاق علي تعليم الكبار

مصادره متعددة تأسيساً علي قومية المعركة ومشاركة الجهات المعنية بمشكلة الأمية في تحمل أعبائها المالية.

ومن هذه المصادر: <sup>(٢٨)</sup>

- قيام الجهات الحكومية والقطاع العام والخاص بمؤسساته بتحمل نفقات تعليم الأميين العاملين بها وإصدار المبالغ اللازمة في موازنتها سنوياً.
- إصدار طابع لمحو الأمية بمبلغ رمزي.
- ما تقرره الدولة من رسوم ضئيلة علي بعض الأنشطة لصالح محو الأمية.
- تخصيص نسبة من موارد صناديق الخدمات.
- الهبات والتبرعات والمعونات المركزية.
- ما تقدمه الهيئات الإقليمية والدولية والمعونات.
- الجهود الذاتية.

### وتتمثل تكلفة تعليم الأميين في:

- التكلفة المباشرة، وتشمل (مكافأة القوي العاملة البشرية - احتياجات الدراسة - تقويم الدارسين).
- التكلفة غير المباشرة، وتتمثل في نفقات الدعوة والإعلام بالحملة، نفقات تدريب المعلمين، نفقات مواقع الدراسة.

### ثالثاً: مشكلات ترتبط بالمجال الإداري: <sup>(٢٩)</sup>

يتطلب العمل في مجال محو الأمية الاهتمام بالجانب الإداري والتنظيمي في برامج محو الأمية، وذلك لأن هذه البرامج تنفذ في مراكز متعددة ومتنوعة ومنتشرة في كل موقع سواء كانت قرية أو مدينة،

ومن هنا يجب الاهتمام الجيد بعمليات الإدارة والتنظيم والتخطيط والتنسيق والمتابعة لهذه البرامج في أي موقع علي مستوي الجمهورية.

ومن أهم الجوانب التي ينبغي علي المهتمين بالجانب الإداري التركيز عليها:

- الدعوة لبرامج محو الأمية بصورة ملائمة تساهم في إثارة دوافع التعلم لدي الأميين.
- اختيار أماكن الدراسة وتجهيزها بالإضاءة المناسبة.
- توفير الكتب والمناهج للدارسين وخاصة ما يناسب كل بيئة علي حدة سواء كانت في الريف أو البدو أو الحضر.
- توفير الوسائل المعنية وتدريب المعلمين علي استخدامها.
- توفير التمويل اللازم لفتح الفصول وتنفيذ البرامج المرسومة.

**رابعاً: مشكلة المعلمين والمشرفين علي برامج محو الأمية: (٣٠)**

إن اختيار المعلم الكفاء القائم بالعمل في برامج محو الأمية ينبغي أن يستند علي رغبة خاصة خالصة للعمل في هذا المجال وكذلك القدرة والمهارة للتعامل مع هذه الفئة، وكذا إيمانه بأهمية العمل مع الكبار حيث الرغبة الحقيقية للتعلم في هذا السن.

وبنظرة لواقع العمل في مجال محو الأمية نجد أن الأعداد المطلوبة للعمل في حملة محو الأمية كبيرة وتتزايد بصفة مستمرة، إلا أن المشكلة تكمن في عدم تدريب هؤلاء المعلمين وتعريفهم بالطرق والوسائل التي تمكنهم من تعليم الكبار وتحريرهم من أميتهم بنجاح. بالإضافة الي عدم صرف بدلات العمل في هذه الحملات وكذا عدم صرف الحوافز والمكافآت.

أما المشرفون الذين يتولون إدارة مراكز تعليم الكبار ومتابعة المعلمين والدارسين معظم من يتولي هذه المهمة من الإداريين وذلك بسبب إحجام مديري المدارس عن تولي هذه المهمة لعدم جدواها وقلة عائدها المادي. وهذا لن يحقق الأداء الجيد لهذه المراكز لعدم خبرة هؤلاء الإداريين بطبيعة هذه المهام.

**خامساً: مشكلة الدارسين: (٣١)**

تكمن مشكلة الدارسين في إحجامهم وامتناعهم عن أي فرص تعليمية متاحة بسبب خجل الأميين الكبار من غيرهم وكذا شعورهم بعدم فائدة التعليم في هذه السن المتأخرة، بالإضافة الي أن وقت الدراسة والمكان الذي ينظم فيه البرنامج قد لا يتفق مع طبيعة الدارسين. يضاف لذلك عدم اقتناع بعض الأميين بمن يتولون العمل في مثل هذه البرامج من المعلمين بدعوي أنهم في سن أبناءهم.

بالإضافة الي عناصر أخرى تسبب عدم إقبال الأميين علي التعليم:

- أن طبيعة العمل أو المهنة التي يمارسها لا تحتاج الي القراءة والكتابة.
- لا توجد حوافز أو دوافع تشجعهم علي تعلم القراءة والكتابة.

## سادسًا: مشكلة محو أمية المرأة: (٣٢)

المرأة نصف المجتمع ومسئولة عن التنشئة الاجتماعية للأبناء وبالرغم من أهمية دور المرأة وأهمية تعليمها ومحو أميتها، إلا أننا نجد أن إقبالهن علي الانضمام لهذه البرامج ضعيف لانشغالهن بما يزيد دخلهن أو تربية أولادهن أو تلبية مطالب الزوج أو مساعدة الزوج في عمله بالإضافة الي عدم مناسبة أوقات هذه البرامج لظروف المرأة وغيرها من الأسباب التي تحول دون انضمام المرأة لهذه البرامج.

### المبحث الثاني

## إدارة الأداء Performance Management

تواجه المؤسسات في عصرنا الحاضر تحديات جسيمة نتيجة التغيرات والتطورات العلمية والتكنولوجية المتسارعة والمستمرة؛ لذا أضحت الإدارة التقليدية غير قادرة علي مواجهة تلك التحديات والتعامل مع التطلعات المستقبلية سواء علي المستوي الداخلي أو الخارجي. الأمر الذي يحتم الاتجاه إلي الأساليب والاتجاهات المعاصرة في الإدارة، ومن بين تلك الاتجاهات ما يسمى (إدارة الأداء *Performance Management*).

وتعد إدارة الأداء أحد الأساليب الإدارية الحديثة التي تهدف إلى تطوير مستوى أداء العاملين في سبيل تحقيق الأهداف المرغوبة للمنظمات، كما تعد إحدى النظم الإدارية التي تمكن من الاستخدام الأفضل للموارد البشرية، وتحقيق الكفاية الإنتاجية وهو العنصر البشري، والذي يصعب تطوير وقياس أدائه بطريقة موضوعية، لأن القائم بالقياس إنسان والذي يتم تقييمه إنسان، ومن الصعب فصل اثر العوامل الإنسانية والمشاعر المتباينة والمتداخلة عن عملية التقييم (٣٣).

ومن الواضح أن مؤسسات تعليم الكبار في مصر تواجه تدني في مستويات أداء أفرادها وأن مردودها علي المستوي الميداني (العملي) لا تؤتي ثمارها المرجوة؛ لذا فالمرجو من الاتجاه إلي إدارة الأداء إيجاد آليات ووسائل كفيلة بمعالجة نقاط الضعف وتقليص فجوات الأداء والسعي لإيجاد ممارسات تهدف إلى المساهمة في تحقيق أهداف المؤسسة والعمل على رفع مستويات الأداء وتطوير قدرات وقابليات العاملين بالمستوى المرغوب والمتوقع.

### المطلب الأول: مفهوم إدارة الأداء

#### أولاً: أ/ مفهوم الأداء

يحظى مفهوم الأداء بأهمية كبرى في تسيير المؤسسات، لذا نال ولا يزال الاهتمام المتزايد من طرف الباحثين والمفكرين والممارسين في مجال الإدارة والتسيير، وهذا من منطلق أن الأداء يمثل الدافع الأساسي لوجود أية مؤسسة من عدمه، كما يعتبر العامل الأكثر إسهاماً في تحقيق هدفها الرئيس ألا وهو



البقاء والاستمرارية. ولا يوجد اتفاق بين الباحثين بالنسبة لتعريف مصطلح الأداء، ويرجع هذا الاختلاف إلى تباين وجهات نظر المفكرين والكتاب في هذا المجال، واختلاف أهدافهم المتوخاة من صياغة مفهوم محدد لهذا المصطلح<sup>(٣٤)</sup>.

ويبرز الاختلاف في تحديد مفهوم الأداء في اختلاف المعايير والمقاييس المعتمدة في دراسته وقياسه من لدن الباحثين، وعلى الرغم من هذا التباين إلا أن أغلب الباحثين يعبرون عن الأداء من خلال مدى النجاح الذي تحققه المنظمة في تحقيق أهدافها<sup>(٣٥)</sup>.

ويعرف الأداء من وجهة نظر (A.Kherakhem) على أنه: "تأدية عمل أو إنجاز نشاط أو تنفيذ مهمة، بمعنى القيام بفعل يساعد على الوصول إلى الأهداف المسطرة". ومن خلال ذلك يتضح أن الأداء يمثل الدافع الأساسي لوجود أية مؤسسة من عدمه، كما يعتبر العامل الأكثر إسهاماً في تحقيق هدفها الرئيس ألا وهو البقاء والاستمرارية<sup>(٣٦)</sup>.

#### ب/ أبعاد الأداء:

يركز البعض على الجانب الاقتصادي في الأداء، بينما يعمد البعض الآخر إلى الأخذ في الحسبان الجانب التنظيمي والاجتماعي، وهذا من منطلق أن الأداء مفهوم شامل إذ تتمثل هذه الأبعاد فيما يلي: <sup>(٣٧)</sup>  
أ/ - **البعد التنظيمي للأداء**: يقصد بالأداء التنظيمي الطرق والكيفيات التي تعتمد عليها المؤسسة في المجال التنظيمي بغية تحقيق أهدافها، ومن ثم يكون لدى مسيري المؤسسة معايير يتم على أساسها قياس فعالية الإجراءات التنظيمية المعتمدة وأثرها على الأداء.

ب/ - **البعد الاجتماعي للأداء**: يشير البعد الاجتماعي للأداء إلى مدى تحقيق الرضا عند أفراد المؤسسة على اختلاف مستوياتهم؛ لأن مستوى رضا العاملين يعد مؤشراً علي وفاء الأفراد لمؤسستهم. وتتجلى أهمية هذا البعد في أن المؤسسة تتأثر بالسلب إذا ما ركزت على الجانب الاقتصادي وأهملت الجانب الاجتماعي لمواردها البشرية؛ لذا فجوودة الإدارة في المؤسسة ترتبط بمدى تلازم الفعالية الاقتصادية مع الفعالية الاجتماعية.

#### ثانياً: مفهوم إدارة الأداء

يحظى مفهوم الأداء بأهمية كبرى في إدارة وتسيير المؤسسات، لذا نال ولا يزال الاهتمام المتزايد من طرف الباحثين والمفكرين والممارسين في مجال الإدارة والتسيير. يعد مصطلح إدارة الأداء مفهوماً جديداً لدى بعض المنظمات ولا يزال يعرف في منظمات أخرى بمصطلح تقويم الأداء أو تقييم الأداء وهذا هو المفهوم التقليدي لإدارة الأداء<sup>(٣٨)</sup>.

ويعد مفهوم إدارة الأداء أحد التطورات المهمة والإيجابية في مجال إدارة الموارد البشرية في السنوات الأخيرة والذي نتج عن إدراك أنه المدخل الأكثر استمرارية وتكاملاً لإدارة ومكافأة الأداء والتي تمثل عملية

طبيعية من الإدارة وإنها ليست نظاماً أو تقنية<sup>(٣٩)</sup>، إذ عرفها (علي السلمي)<sup>(٤٠)</sup> بأنها عملية مستمرة تبدأ بتخطيط الأداء وتنتهي بالتحسين والتطوير في ضوء عملية التقويم والتشخيص المستمر لأداء الأفراد والظروف المحيطة بهم.

فهي العملية التي إذا ما طبقت على نحو صحيح تجعل العاملين والإدارة بموقع المنتج المندفَع<sup>(٤١)</sup>.

وعرف (Rosemary Lucas, et. al) إدارة الأداء بأنها عملية إستراتيجية متكاملة تضمن وضع الأهداف وتقويم الأداء وتطويره على نحو يؤمن حالة التماسك بين أهداف الأداء على المستويين الفردي والجماعي<sup>(٤٢)</sup>.

وتأسيساً على ما تقدم يتضح أن إدارة الأداء هي عنصر حاسم وضروري لفاعلية الأفراد والمنظمات، ومن ذلك يجد الباحث أن إدارة الأداء تشمل الجوانب الآتية:

(أ) - نظام عمل يشترك فيه جميع أفراد المنظمة من أجل تحقيق الأهداف.

(ب) - أنها عملية مستمرة ولا تنتهي بفترة زمنية معينة.

(ج) - تعمل إدارة الأداء على تحقيق أفضل النتائج من خلال مراقبة أداء العاملين تحسين الأداء وتطويره.

(د) - إذا لم تؤدي إدارة الأداء بشكل جيد، فإن ذلك يمكن أن يؤدي إلى فشل عملية إدارة الأداء وبالتالي الأداء المؤسسي سيعاني بحد ذاته.

### المطلب الثاني: أهداف إدارة الأداء

تتضح أهداف نظام إدارة الأداء في الآتي<sup>(٤٣)</sup>:

- وضع منهجية علمية ومنطقية لربط المكافآت والحوافز والعلاوات بمستوي الأداء والعمل على تقدير الإنجازات والنتائج المتميزة.
  - تحسين وزيادة إنتاجية الموظفين من خلال عملية تقييم الأداء السنوي بما يتوافق مع الأهداف الإستراتيجية للمؤسسة.
  - تشجيع وتعزيز الإنجازات الفردية لدى موظفي الوزارات والجهات الحكومية، وغرس ثقافة التعلم المستمر وفرص التقدم والتطور الوظيفي ومبادئ العمل الجماعي.
  - دفع الجهات الحكومية الاتحادية وتشجيعها لتحديد وتقدير الموظفين ذو الأداء المتميز والكفاءات والمهارات العالية والعمل على إعدادهم وتسلحهم بالخبرات اللازمة لشغل المناصب القيادية في المستقبل.
  - تقديم آلية منهجية لقياس مدي إسهام الأفراد في تحقيق وإنجاز الأهداف الإستراتيجية للمؤسسات.
- ويشير (محمد العشماوي) إلي أن أهداف إدارة الأداء بالمنظمة هي كالتالي<sup>(٤٤)</sup>:
- الحكم على سلامة الخطط الإستراتيجية.

- الحكم على سلامة الأهداف والسياسات.
- الحكم على كفاءة الإدارة في ممارسة الوظائف.
- بحث إمكانية تطوير وتحسين الأداء مستقبلاً.
- تقييم كفاءة وفاعلية القرارات الإدارية.
- تخطيط أنشطة التدريب الموجه وخطط التحفيز.
- الحكم على قيمة المنظمة بدلالة قدرتها التنافسية.
- تقييم عمليات تدفق تداول المعلومات أفقياً ورأسياً.
- كشف ومعالجة الممارسات الإدارية والمالية والخطئة.
- تدعيم ثقة الأطراف الخارجية في نظم العمل بالمنظمة.

### المطلب الثالث: أهمية إدارة الأداء

- أصبح الاهتمام بإدارة الأداء وبنائها على أسس علمية وموضوعية أمراً ضرورياً من أجل تحقيق الفوائد التي تنعكس على الارتقاء والتميز في الأداء والمتمثلة بالاتي :
- تحسين نوعية الخدمات المقدمة للمواطنين وتبسيط الإجراءات .
  - وضع الموظف الكفاء في المكان المناسب بناءً على الكفاءة والجدارة.
  - تحسين الوضع المالي للخرينة العامة.
  - ديمومة النشاط على أسس تحقيق الميزة التنافسية. (٤٥)
  - تقود إدارة الأداء اتساق وانفتاح عبر المنظمة في كيفية تحديد وتقييم العمل.
  - تمكن المنظمة من تحسين الإنتاجية والأداء طبقاً للمواصفات.
  - تتيح تطوير المنتجات فضلاً عن تخفيض تكلفة تشغيلها وصيانتها. (٤٦)

ويذهب (Rosemary Lucas, et al) إلى أن إدارة الأداء تبرز من خلال: (٤٧)

- دورها المهم في ربط ممارسات إدارة الموارد البشرية بعضها مع بعض والاستمرار في تطوير المورد البشري.
- تضمين تقييم الأداء الذي يعد جزءاً مهماً من إدارة الأداء.
- الدور إلي تقوم به في اكتساب الميزة التنافسية من خلال تطوير المهارات والخبرات وتعديل السلوك البشري وتنمية روح الابتكار والإبداع والحث على العمل الجماعي وفرق العمل.

ويشير (Henrique Rodrigues de Melo) إلى أن المنظمات التي تقوم بممارسة إدارة الأداء الفاعلة سينعكس أداءها إيجاباً بقدرتها على تحقيق الأهداف في المنظمة من خلال الجهود التي تبذل في السعي نحو تطوير قدرات ومهارات العاملين وهذا يكون بمثابة مؤشر واضح على فاعلية إدارة الأداء في حل الصعوبات ووضوح عملية تحديد الأهداف (٤٨).

ويرى (Gabedi Molefe)<sup>(٤٩)</sup> إن السبب الأكثر أهمية للاهتمام المتزايد بإدارة الأداء هو العولمة، إذ أن الأهمية المتزايدة لرأس المال البشري قد ركزت على نحو متزايد على كيف يدار هذا المورد، ولذلك سيكون من الصعب جداً إدارة هذا المورد بفعالية من دون الآلة التي تقيس تأثيره وقابليته، ولذلك فإن المنظمات تحتاج الأداة التي تستطيع أن تميز قابليات رأس مالها البشري، وكذلك يستطيعون من خلالها تنفيذ خطط العاملين بفعالية، ويطبّقون المبادرات الإستراتيجية، ويحتاجون إلى مقاييس الأداء لكي يتعاملوا مع مشاكل الأداء ويشجعون الأداء المتميز، وبهذا فإن إدارة الأداء يجب أن تستخدم كأداة لترتيب جهود العاملين بالرؤية الإستراتيجية والمنظمية والثقافة المطلوبة.

هذا وتمثل إدارة الأداء تمثل حلقة وصل بين أنشطة الموارد البشرية كونها تعد من الممارسات الجديدة لإدارة الموارد البشرية وكذلك كونها تركز على تطوير وتحسين أداء المورد البشري وتوفير عمليات التقويم والتخطيط للأداء المستقبلي للعاملين بهدف تحسين أداءهم المؤسسي. وتحقق إدارة الأداء المزايا الآتية: (٥٠)

- ١- توضيح للأفراد العاملين في المنظمة رؤية ورسالة المنظمة.
- ٢- تؤكد على الاتصال الفعال بين المدير والعاملين.
- ٣- تقوم على التركيز في تخطيط الأداء المشترك.
- ٤- ربط واجبات الوظيفة بأهداف الوظيفة.
- ٥- وضع أهداف للأداء للعاملين في كل مستويات المنظمة.
- ٦- استخدام تقويم أداء العاملين لغرض الوصول إلى السلوك المتوقع والنتائج المتوقعة من العاملين.
- ٧- تنمية وتطوير المهارات والخبرات وتعديل السلوك الإنساني وتنمية روح الابتكار والإبداع والتواصل على العمل.

واتساقاً مع ما تقدم يجب على المؤسسات العمل وفق إدارة الأداء كونها الممارسة الجديدة لإدارة الموارد البشرية، ومن أكثر العوامل التي تحقق النتائج المستقبلية للمؤسسة.

#### المطلب الرابع: أساليب إدارة الأداء

أبرز أساليب إدارة الأداء الحديثة متمثلة في: (٥١) مجال تجربة تمكين العاملين *Empowerment*، وإعادة الهندسة *Reengineering*، وهندسة القيمة *Value Engineering*، وإدارة الجودة الشاملة *Total Quality Management*، والمقارنة المرجعية *Benchmarking*.

## المطلب الخامس: مكونات إدارة أداء العاملين *Components of performance management*

تشتمل إدارة الأداء على مجموعة من المكونات المتكاملة والمرتبطة والتي تستهدف استثمار العناصر المتاحة من الأعمال والموارد البشرية والمنظمة في إعداد خطط الأداء وآليات توجيهه ومتابعته ومراجعاته وتقييمه، والغرض النهائي توفير آليات لتصحيح الأداء وتحسينه وتطويره<sup>(٥٢)</sup>.

وهناك وجهتي نظر في تناول مكونات إدارة الأداء، هما:

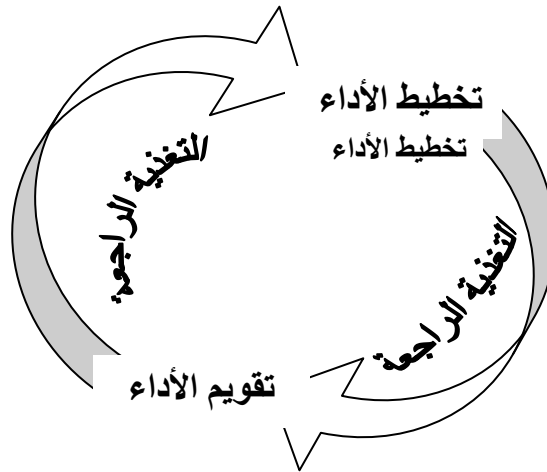
### أ/ وجهة النظر الأولى:

تشتمل إدارة الأداء على مجموعة من المكونات المتكاملة والمرتبطة والتي تستهدف استثمار العناصر المتاحة من الأعمال والموارد البشرية والمنظمة في إعداد خطط الأداء وآليات توجيهه ومتابعته ومراجعاته وتقييمه، والغرض النهائي توفير آليات لتصحيح الأداء وتحسينه وتطويره: (٥٣)

١. تخطيط الأداء

٢. تقويم الأداء

٣. التغذية العكسية



شكل رقم (١) (\*) يوضح وجهة النظر الأولى لمكونات إدارة الأداء

### أ - تخطيط الأداء: *Performance planning*

يعد التخطيط احد الوظائف الأساسية للإدارة المعاصرة، لما له من أهمية كبيرة في القيام بالوظائف الإدارية علي الوجه المنشود، ونتيجة لأهميته فقد تصدى له العلماء والباحثون رغبة في تحديده وتعريفه؛ فلقد ذكر (موسي اللوزي)<sup>(٥٤)</sup> بأنه " أسلوب لاستخدام الموارد النادرة المتاحة بما يحقق الحصول على أقصى إشباع ممكن".

(\*) الشكل من إعداد الباحث.

ويوضح (علي السلمي)<sup>(٥٥)</sup> بأن المقصود بتخطيط الأداء "العملية التي يتم من خلالها وصف العمل أو المهمة وتوضيح معالمه بغية تحقيق الأداء الناجح له وبالاستناد إلى متطلبات ذلك العمل من قدرات ومهارات للموارد البشرية وكذلك وصف الظروف المحيطة بالعمل"

ويعرف على أنه حوار بين المدراء والعاملين لتأسيس توقعات أداء محددة وواضحة في بداية عملية إدارة الأداء وذلك من أجل: <sup>(٥٦)</sup>

١. التأسيس والاتفاق على توقعات الأداء.
٢. توضيح ما الذي سيتم تقييم أداء العامل عليه.
٣. التأسيس لمرحلة التغذية العكسية المستمرة والإشراف على مدار السنة.

كما يشير (Gary Brumback & Thomas McFee)<sup>(٥٧)</sup> إلى تخطيط الأداء على أنه نشاط يتضمن النتائج المستهدفة وتخصيص الموارد ووضع الأولويات وتأسيس المعايير، وذلك بتوافق مع توقعات الأداء عالية المستوى، ووضع خططٍ تتضمن جزئين:

الجزء الأول: جزء الإدارة بالأهداف من التخطيط يحتل هذا الجزء المخصص لـ "نتائج الأداء" من ٦٠- ٨٠ % من الخطة، حيث يتم تحديد النتائج المتوقعة - كأهداف، ويتم تحديد معايير لكل هدف لكي يحدد مستوى الأداء الذي تم الوصول إليه.

الجزء الثاني: الجزء السلوكي من التخطيط والذي يختص بـ "طريقة الأداء" والذي يستند إلى دراسة تحليل الوظيفة.

ويمثل تخطيط الأداء كما عرفه (DSP Dev Kumar) اشتراك المديرين والعاملين في وضع وتوضيح الأهداف وتوقعات الأداء وطرق ومعايير التقييم<sup>(٥٨)</sup>.

ويرى (صالح والسالم) أن عملية تخطيط الأداء تتضمن وضع خطة للأداء (performance plan) يتم فيها تحديد العناصر التي يتطلب قياسها ومدى ارتباط تلك العناصر بالأهداف الأساسية للمنظمة والتي يتم استخلاصها من أنموذج وصف الوظيفة وأيضاً يتم فيها تحديد جو أنب التطوير وتحديد المعايير والمؤشرات التي تعد ضرورية لنجاح نظام تقييم الأداء ولا بد من مشاركة الأفراد العاملين في تحديد هذه المؤشرات لما لها من انعكاس إيجابي في رفع روحهم المعنوية وزيادة ولاءهم للعمل في المنظمة<sup>(٥٩)</sup>.

وتسهم عملية تخطيط الأداء في تحديد وتعريف مسؤوليات وصلاحيات وواجبات كل وظيفة ومقابلتها بالمهارات والقدرات الضرورية لأداء العمل وتحديد المساعدة التي يحتاجها الفرد العامل لأداء عمله بفعالية وتحديد المجالات التي يشملها العمل وأولويات المهام وتتابعها ويوفر تخطيط الأداء أساساً موضوعياً يهيئ

للمنظمة نحو التطبيق الفعال لفكرة الإدارة بالأهداف أو الإدارة بالنتائج وبناء درجة عالية من الفهم المشترك بين العاملين ومديريهم<sup>(١٠)</sup>

وتبرز أهمية خطة الأداء في أنها تضع التوجيه وشكل قاعدة قياس الأداء والتغذية العكسية والتقييم والتطوير، ويسهم تخطيط الأداء في الإعداد والاتفاق على خطة تطوير الفرد التي تتضمن خطة تطوير الأعمال المتفق عليها لتحسين الأداء وتطوير المعرفة والمهارات والقابليات<sup>(١١)</sup>.  
مما سبق يتضح أن تخطيط الأداء يعد مكوناً ومؤشراً مهماً يهيئ المؤسسة نحو التطبيق والتنفيذ الفعال.

### ب - تقييم الأداء *Performance Evaluation*

يعد تقييم الأداء جزءاً رئيسياً من إدارة الأداء، فالتقويم في الإدارة وظيفة تابعة لوظيفة التقييم، إذ تعنى بتحديد ما يجب عمله لإصلاح وتعديل الانحراف أو الخطأ لتعود الأمور على وفق ما ورد في الخطة والتنظيم. أما التقييم فهو عملية يتم من خلالها مطابقة الانجاز في الأداء والسلوك على ما هو مطلوب في الخطة والتنظيم، ويمكن تعريف تقويم الأداء بأنه عملية لقياس سلوكيات العاملين في محيط العمل وخصائصهم ذات الصلة بوظائفهم ونتائج أعمالهم بشكل منتظم ودوري وذلك عن طريق شخص أو مجموعة أشخاص، يكونون على دراية مناسبة بأدائهم<sup>(١٢)</sup>.

ويقصد بتقويم الأداء عملية تقدير أداء كل فرد من العاملين خلال مدة زمنية لتقدير مستوى وجودة أداءه. وتكون مستندة إلى معايير موضوعه من قبل المنظمة تناسب طبيعة عملها<sup>(١٣)</sup>.  
ويعرف كذلك علي أنه عملية تقدير وتحديد درجة فاعلية الفرد لوظيفته وبالتالي انعكاسه على أداء المنظمة ككل<sup>(١٤)</sup>.

### أهمية تقويم الأداء

وتتمثل أهمية تقويم الأداء بالفوائد التالية:

- يسهم في تعزيز الروح المعنوية لدى العاملين عندما يشعر العاملون أن جهودهم وطاقاتهم في تأديتهم لأعمالهم هي موضع تقدير واهتمام من قبل الإدارة، وأن هدف الإدارة الأساسي من وراء التقييم هو معالجة نقاط القوة والضعف في أداء الفرد على ضوء ما يظهره التقييم .
- يسهم بإشعار العاملين بمسئولياتهم، عندما يشعر العامل أن عمله موضع مراقبة وتقييم من قبل جهات أخرى، وأن نتائج هذا التقييم سيترتب عليها اتخاذ قرارات مهمة تؤثر في مستقبله في العمل فانه سوف يشعر بمسئوليته تجاه نفسه والعمل معا .
- يوفر التقييم وسيلة لضمان عدم التحيز فيما يتعلق بمكافأة العاملين أو معاقبتهم فمن خلال إتباع سياسات تقويم واضحة ومعايير وطرق تقويم محددة مسبقاً تضمن الإدارة معاملة عادلة للعاملين.
- يوفر الحكم على قدرات وجهود المديرين المباشرين في توجيه وتقييم عاملهم<sup>(١٥)</sup>.

كما يمكن تحديد أهمية تقويم الأداء من خلال منحنيين، أولهما إداري يفصح عن إمكانية توظيف معلومات التقويم في عملية اتخاذ القرارات ذات الشأن بالعاملين (الترقية، والنقل، الاستغناء)، أما ثانيهما فيتخذ الصفة التطويرية في ظل المعلومات الناجمة عنه وعلى نحو يؤشر إمكانيات وحاجات العاملين مع الانتباه إلى جوانب الضعف لديهم سعياً لتطويرهم مستقبلاً<sup>(٦٦)</sup>.

ويحدد (فاروق فليه والسيد عبد المجيد) أساليباً حديثة لتقويم أداء العاملين، كما يلي: (٦٧)

- ١ طريقة الاختيار الإجباري. ٢ طريقة الأحداث الحرجة. ٣ طريقة التقييم المشتركة.
- ٤ طريقة الإدارة بالأهداف. ٥ الأنموذج المغلق لتقييم الأداء. ٦ النظام المفتوح لتقييم الأداء.
- ٧ قياس الفاعلية التنظيمية.

وعليه فعملية تقويم الأداء يعد مؤشراً هاماً في إدارة الأداء لتحديد أداء العاملين وتحديد مستوى كفاءتهم ومدى فاعليتهم في المؤسسة وفق الخطط والأهداف الموضوعية؛ ومن ثم يأتي دور المحاسبية، وتحديد احتياجات التطوير والتحسين من خلال تعزيز نقاط القوة ومعالجة نقاط الضعف في الأداء، وهو ما يتناوله المكون الثالث (التغذية الراجعة *Feed back*).

### ج- التغذية العكسية *Feed back*

التغذية العكسية تعد المفتاح الرئيس للمقوم عند وضع أهداف الأفراد وأدائهم. وهي توضح دور الإدراك وتحسين القدرة من خلال توفير المعلومات بصورة متكررة لتصحيح مشاكل الأداء. وكذلك تقوم التغذية العكسية بعملية تحفيز الأفراد العاملين إذ تؤدي عملية التغذية العكسية الايجابية بزيادة الشعور بالإنجاز ورفع معنويات جماعة العمل، في حين تؤدي التغذية العكسية السلبية (البناءة) إلى تصحيح أداء الأفراد من خلال التأكيد على التخطيط المستقبلي<sup>(٦٨)</sup>.

وتعرف بأنها العملية التي يتم من خلالها إقرار المشاركة بين المدراء والعاملين في تقويم الأداء وعقد النقاشات البناءة بما يمهد فرص التفكير وتخطيط وتطوير الأداء<sup>(٦٩)</sup>.

وأشار (عبد الباري درة) على أنها معلومات تقويمية يحصل عليها المديرون بطرائق كثيرة مثل الملاحظة وتقارير تقويم الأداء وسجلات الانجاز والأداء وتقارير تقويم برامج التدريب في المؤسسات<sup>(٧٠)</sup>.

### أهمية التغذية العكسية لإدارة الأداء في المؤسسات

تتضح أهمية التغذية العكسية لإدارة الأداء في المؤسسات في الآتي:

- تسهم في تعزيز السلوك الايجابي الجيد للعاملين وتصحيح سلوكهم السلبي، والعمل على تحسين الأداء وإيجاد فرص التطوير والمحافظة على الإنتاجية تحسن نتائج العمل.
- توجه وتحفز السلوك، وتسهم في إدراك الوعي الذاتي.



- وتحسن علاقة المدير- العامل.
- تؤثر في أهداف الأذءاء المسءءءبءءة.
- ءوفر الإرءءءة للمعرفة الءاءءءة كشرء محفز للنمو والءءسءن
- ءزءء قءراء العاملءن لاءءءءءاف الأءءءء بأءءءهم.
- ءسهم فء ءقءءر المكافاءء.
- وءزءء طراءءق ءءوءر المهءة، وءءبءن ءءوءر المءءوءة.
- ءءسن نوعءة الءءءة وسرعة الاسءءءبءة لأصءاب المصلءة. (٧١)
- ءزوءء العاملءن بالمعلوءاء عن أءاءءهم والءء ءساعءهم على فهم كءف هم ءعملون بصورة أفضل وكءف ءكون سلوءكم فعءالا.
- ءءءع العاملءن على فهم مقاءءس الأءءء وءءءءءع الءءءءم الءاءء من اءل ءءوءر ءءءهم الءاءءة وءءسءن الأءءء وءءوءره. (٧٢)

وءءرء (علء أكرم علء) (٧٣) أن للءءءءة العكسءة ءورا مهءا فء عملءة إءارة الأءءء من ءلال رءب مءارساء ءقوءم الأءءء مع عملءة الءءوءر والءءءءبءء لءءسءن أءءء الأفراء العاملءن من ءلال قءامها برصد نءاء القوة والضعف لءء الأفراء العاملءن والعمل على ءعزءز نءاء القوة وءصءءء السلوء من ءلال ءءء و إءراءاء الءءسءن وءقوءر الءواراء المفاءوءة بءن المءءرءن والعاملءن بصورة مسءءرة.

ومن ءلال ما ءءءم فءن للءءءءة العكسءة ءورا ءاسما فء عملءة إءارة الأءءء؛ من ءلال الرءب بءن مءارساء الأءءء وعملءة الءءءبءء وءءوءر لأءءء العاملءن بالمؤسءة؛ من ءلال ءعزءز نءاء القوة وءءءءمها ومعالءة مءاءق الضعف والسلبءاء والعمل على ءصءءء الأءءء، من أءل الوصول بالمؤسءة لأفضل أءءء منءوء.

#### ب/ وءءة النظر الءاءءة: (٧٤)

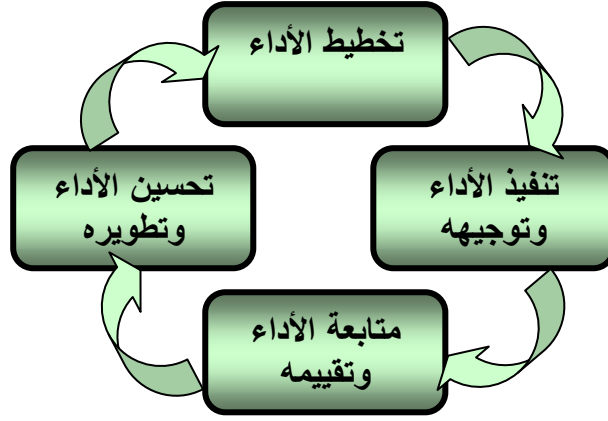
ءءكون إءارة الأءءء من عءة عملءاء مءءابءة ومءءاءة ءءءء إلى ضءان وصول الأفراء إلى نءاءء الأءءء المسءءءءة وبما ءءقق ءاىاء المنءءة ءاءها. واءءءف الكءاب فء ءءءء مسمءاء ءلك العملءاء فهءاك من ءشءر إلى أن إءارة الأءءء ءضم عملءاء:

#### ١- ءءءبء الأءءء

#### ٢- ءنفاء الأءءء وءوءءه

#### ٣- مءابءة الأءءء وءقءءمه

#### ٤- ءءسءن الأءءء وءءوءره



شكل رقم (٢) (\*) يوضح وجهة النظر الثانية لمكونات إدارة الأداء

### ١- تخطيط الأداء *Performance Planning*

### ٢- تنفيذ الأداء وتوجيهه *Performance Implementation & Directing*

يشير إلى الكيفية التي تزوج بها المؤسسة فيما بين الهيكل التنظيمي ونظم الرقابة والثقافة لتبني الاستراتيجيات التي تقود إلى الأداء المتفوق. وتوجيه الأداء بكونها عملية معلوماتية اتصالية تتضمن متابعة ورصد مستويات الأداء الفعلي والظروف المحيطة، وتزويد العاملين بالمعلومات المتجددة التي تساعدهم في إعادة توجيه الأداء في الاتجاهات الصحيحة.

### ٣- متابعة الأداء وتقييمه *Performance Follow-up & Evaluation*

إن الغاية الحقيقية لبذل المجهود في متابعة الأداء وتقييمه هي بغية تشخيص الأداء وبالتالي العمل على علاج أسباب القصور وتلافيها، ومن ثم توفير الأسس الموضوعية لتحسين الإنتاجية وزيادة الفاعلية.

### ٤- تحسين الأداء وتطويره *Performance Improvement And Development*

تقوم فكرة تحسين الأداء على أساس علاج القصور في الأداء الفعلي عن الأداء المستهدف والتي قد تعود إلى أي من عناصر الأداء.

بناء على النقاط السابقة، يمكن استخلاص ما يلي:

- أ) تعد إدارة الأداء بمثابة أداة إدارة هامة للمؤسسات الإدارية والخدمية ، ومنها مؤسسات تعليم الكبار .
- ب) يجب على المؤسسات العليا أن تشجع تطوير مؤشرات الأداء الهامة والملائمة بهدف التحسين المستمر للأداء .

(\*) الشكل من إعداد الباحث، بتصريف من:

Michael Armstrong: Performance Management : *Key Strategies and Practical Guidelines*, 3rd Edition, London, 2006, p 43.

## تصور مقترح لتطوير مراكز تعليم الكبار في ضوء مدخل إدارة الأداء

يهدف التصور المقترح إلي القضاء علي الأمية أو الحد منها بأكبر قدر ممكن في فترة زمنية محددة مما يساعد علي زيادة القدرات الإنتاجية لدي الأمي وبتيح له إمكانية الاستفادة من حقه في التعليم علي أساس مبدأ تكافؤ الفرص، وذلك عن طريق الاستخدام الأمثل لمبادئ إدارة الأداء لتطوير مراكز تعليم الكبار.

وحتى يمكننا توفير المقومات الضرورية اللازمة لتحقيق الهدف لمواجهة مشكلة الأمية فإنه يجب توافر العناصر التالية:

- (أ) - ربط محو الأمية وتعليم الكبار بخطة التنمية الشاملة للدولة.
- (ب) - الاهتمام بالمناطق الأكثر تخلفاً في الريف (الكفور - النجوع).
- (ج) - الاهتمام بتوفير قدر من احتياجات الفئات الأكثر حاجة مثل المرأة والعمال الزراعيين في الريف.
- (د) - توافر نظام إداري وقانوني يضمن الثواب والعقاب.
- (هـ) - وجود مناخ ديمقراطي سليم يضمن إتاحة الفرص للمشاركة الشعبية الواسعة للقضاء علي الأمية.

وتحقيقاً لذلك فإن أسلوب مواجهة مشكلة الأمية في مصر ينطلق في أربع مسارات هي:

**المسار الأول:** قيام وزارة التربية والتعليم بالعمل علي سد منابع الأمية من المنبع الأصلي باستيعاب جميع الملزمين بعلاج مشكلة التسرب في المرحلة الولي من التعليم.

**المسار الثاني:** إعطاء أولوية في جهود الحملة القومية الشاملة للأصغر سناً، والفئات المحرومة وخاصة النساء، وسكان الريف، والبيئات الفقيرة.

**المسار الثالث:** إلزام جميع الأميين في الفئة العمرية (١٥-٣٥). بالالتحاق بفصول محو الأمية.

**المسار الرابع:** تشجيع الأميين الذين هم أكبر من ٣٥ سنة علي الالتحاق بفصول محو الأمية وإتاحة الفرص التعليمية لهم.

### الفئة العمرية المستهدفة:

تستهدف الحملة القومية التركيز علي فئتين:

**الفئة الأولى:** ممن تقع أعمارهم بين (١٥-٣٥ سنة) ويتم التركيز علي محو أمية هؤلاء خلال عشر سنوات باعتبارهم الفئة التي تعتمد عليها الدولة في عملية الإنتاج.

**الفئة الثانية:** ممن تقع أعمارهم (١٥-٤٥ سنة) ويتم التركيز علي محو أمية هذه الفئة خلال ١٢ سنة باعتبار أن هؤلاء سوف تعتمد عليهم الدولة لفترة أكبر لدورهم الهام في مختلف مواقع الإنتاج.

هذا بالإضافة إلى:

(١) - تحديد المستوى التعليمي والثقافي:

في ضوء المفهوم الذي حدده هدف الحملة اتفق علي تحديد المستوى التعليمي والثقافي الذي ينبغي يبلغه الأمي، وهو ما يطلق عليه المستوى الوظيفي، ويقصد به: قدرة الدارس علي توظيف خبرته القرائية والكتابية والحسابية في مواصلة الإطلاع وفي الانتفاع به في حياته العملية، وفي العمل علي تطوير مهاراته المهنية، بالإضافة إلي الوعي بمشكلات بيئته وقضايا مجتمعه وأوضاع المهنة التي يمارسها.

وحتى يمكننا تحقيق ذلك يصنف الدارسون في فئتين من حيث مستواهم عند بدء الالتحاق بالدراسة، وتوضع مناهج الدراسة طبقاً لهذا التصنيف علي أن تقوم لجان فنية بتحديد المستويين، وعدد الساعات اللازمة لتعليم كل مستوي، ووضع بدائل لطرق التعليم بما يلاءم نوعيات الدارسين وظروف البيئات المختلفة.

(٢) - عناصر مواجهة المشكلة:

تحدد العناصر الأساسية لمواجهة مشكلة الأمية فيما يلي:

(أ) - المعلمون: ممن لهم دراية بأساليب التدريس في برامج الأمية وتقدم لهم البرامج التدريبية المناسبة، والحوافز والمكافآت التي تشجعهم علي العمل بجدية.

(ب) - الدارسون: ممن يعملون في الوزارات والمصالح الحكومية القطاع الخاص، وممن ليس لهم عمل ويحتاجون لتعليم وتدريب.

(ج) - أماكن الدراسة: ويشترط أن تكون مراكز صالحة للتعليم كالمدارس والجامعات والنوادي ودور العبادة وغيرها من الأماكن التي تصلح للدراسة.

(د) - المناهج: تتولي الهيئة العامة لمحو الأمية وتعليم الكبار توفير المناهج الدراسية وفقاً لخطة مطورة تلتزم بها كافة الجهات المعنية بمحو الأمية.

(هـ) - التمويل: ويستمد في معظمه من موارد الهيئة العامة لمحو الأمية وتعليم الكبار بالإضافة إلي بعض المصادر التي يحددها قانون محو الأمية وتعليم الكبار.

(و) - التشريع: ضمناً لتنفيذ الحملة القومية لمحو الأمية تنفيذاً محكماً، وحرصاً علي جدية العمل في برامج محو الأمية وتعليم الكبار، فإن الأمر استلزم إصدار القانون رقم (٨) لسنة (١٩٩١م) الخاص بمحو الأمية وتعليم الكبار، والقرار الجمهوري رقم (٤٢٢) الخاص بتنظيمات الهيئة العامة لمحو الأمية وتعليم الكبار.

وفي ضوء ما سبق يمكننا تحديد بعض الضوابط التي تضمن تنفيذ معالم الخطة القومية لمحو الأمية فيما يلي:

١. تحديد الجزاءات التي توقع علي كل من يتمتع من الأميين عن العمل علي محو أميته متى أتاحت له فرصة التعليم.
٢. توفير الحوافز الإيجابية لتشجيع الدارسين علي الاستمرار في الدراسة.
٣. وضع الضوابط والمواصفات التي تحكم عملية اختيار معلمي محو الأمية وأن يعدوا إعدادًا جيدًا ليكتسبوا الخبرات التي تؤهلهم للتعامل الهادف مع الكبار.
٤. توفير المكافآت التي تشجع ذوي الكفاءات الممتازة من المعلمين علي أن يقبلوا العمل في هذا المجال.
٥. توفير الأساليب التي تجذب الأميين للالتحاق بمراكز محو الأمية وتقوية دوافعهم الإيجابية نحو التعليم.
٦. تنوع مصادر التمويل بحيث تغطي أوجه الإنفاق علي كل الأنشطة التي تصاحب عملية محو الأمية.

ولكي تقوم إدارة الأداء بفاعليتها لابد من اتباع مجموعة من الأسس، منها:

#### ١- التخطيط:

##### (أ) - استقطاب الدارسين بالبرنامج

عدم إلحاق الأميين قسرًا بالبرنامج، ولكن عن طريق اتباع أساليب توعية وترغيب من خلال:

١. تنظيم ندوة وظيفية يشارك فيها أطراف متعددة، وتعرض فيها محتويات البرنامج وتنظيماته.
٢. عقد ندوات إقليمية ومحلية.
٣. إعلامية وتنفيذها إذاعيًا وتلفزيونيًا.
٤. الاتصال بالأميين المستهدفين في أماكن إقامتهم عن طريق مرشحات اجتماعية ومعلمين ومتخصصين في الصحة وأعضاء الجمعيات الأهلية من أبناء المنطقة.

##### (ب) - توفير الإمكانيات المادية

٥. تستخدم المدارس الابتدائية كأماكن لتعليم الأميين بعد انتهاء أوقات الدراسة.
٦. تقديم دروس محو الأمية داخل عدد من الهيئات.

##### (ج) - القوي البشرية

يجب إعداد برنامج تربوي لتأهيل العاملين بمحو الأمية وتعليم الكبار عن طريق:

١. تنظيم برامج لإعدادهم، يشرف عليها أساتذة موجهون، تقدم فيها مناهج دراسية وطرق التعليم.

٢. تنظيم برامج تدريب إقليمية للمرشحين للتدريب في مجالات تعليم الكبار، وطرق التعامل معهم، وتحفيزهم وتوعيتهم بالبرنامج وأهدافه ومحتواه.
٣. متابعة أداء المعلمين وتدريبهم تدريباً مستمراً، بتقديم برامج للتعليم المستمر.

## ٢- التنظيم:

### (أ) - الهيكلية التنظيمية لتعليم الكبار

- في القرن العشرين المؤسسات تدار من أعلي، وصاحب السلطة يوزع المناصب الإدارية المختلفة.
- في القرن الحادي والعشرين، العمل في المؤسسة يتسم بالمرونة قادر علي الحركة دون الرجوع الي إدارات أعلي في ضوء الأهداف المحددة، وعلي ذلك فإن مؤسسات القرن الحادي والعشرين يتم إدارتها من خلال فرق عمل مداره ذاتياً.

### (ب) - الموارد البشرية لتعليم الكبار

- الاختيار السليم.
- التدريب الفعال المستمر والتعليم من خلال التكنولوجيا.
- التحفيز الفعال.
- التقييم السليم لأداء العاملين.

## ٣- القيادة في ظل إدارة الأداء لتعليم الكبار

إن أهم ما يميز القيادة في القرن الحادي والعشرين الرغبة في إتمام الأداء علي أكمل وجه وبفاعلية أعلي وجهداً أقل للوصول الي الهدف. ويمكن أن نميز مهام القائد في إدارة الأداء علي النحو التالي:

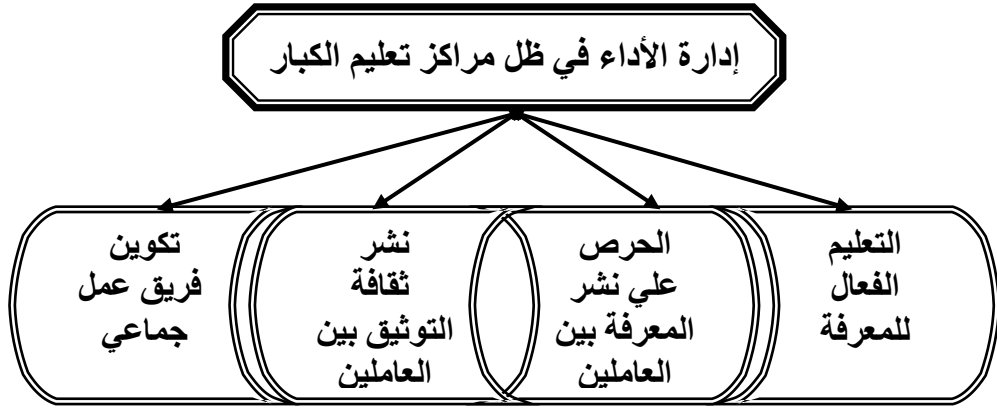
- يوضح للأفراد العاملين في المنظمة رؤية ورسالة المنظمة.
- يؤكد علي الاتصال الفعال بين المدير والعاملين.
- يقوم علي التركيز في تخطيط الأداء المشترك.
- ربط واجبات الوظيفة بأهداف الوظيفة.
- استخدام تقويم أداء العاملين لغرض الوصول الي السلوك المتوقع والنتائج المتوقعة من العاملين.

## ٤- الرقابة

يقصد بها التحقق من أن ما يتحقق مطابق لما تقرر في الخطة المعتمدة، وعلي ذلك فلا تكون الرقابة بعد انتهاء تنفيذ الأعمال.

خصائص نظم الرقابة في إدارة الأداء داخل مراكز تعليم الكبار:

- ١- الارتباط بالاستراتيجية.
- ٢- تطبيق كل مراحل الرقابة.
- ٣- القبول من أعضاء المراكز.
- ٤- الدقة في عرض التقارير.



## مراجع ومصادر الدراسة

- ١- محمد مالك محمود: معلم محو الأمية في دول الخليج العربية (اختياره- أعداده- تدريبيه)، مكتب التربية العربي لدول الخليج، الرياض، ١٩٩٣، ص ١٢٠.
- ٢- عطيات صبري حمزة: دراسة تقييميه لجهود الهيئة العامة لمحو الأمية وتعليم الكبار بمحافظة الدقهلية، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة المنصورة، ٢٠٠٤، ص ٢.
- ٣- مبارك سالمين مبارك و آخرون: واقع محو الأمية وتعليم الكبار في الجمهورية اليمنية، مركز البحوث والتطوير التربوي، فرع عدن، الجمهورية اليمنية، ٢٠٠٤، ص ٨.
- ٤- هدى محمد إمام صالح: تطوير مواد متابعة الكبار، رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية التربية، جامعة عين شمس، ١٩٩٩، ص ٢.
- ٥- حسن محمد حسان وآخرون: التربية وقضايا المجتمع المعاصر، دار الجامعة الجديدة للنشر، الإسكندرية، ٢٠٠٧، ص ١٨٣.
- ٦- أحمد بدوي: معجم مصطلحات العلوم الإدارية، دار الكتاب المصري، القاهرة، ١٩٨٤، ص ٧٥.
- ٧- محمد صالح الروسان: تطوير معايير لاختيار مديري المدارس الثانوية في الأردن، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الأردنية، عمان، الأردن، ٢٠٠٠، ص ١٩.
- ٨- H . S . Bhola: المرجع في جهود محو الأمية من منظور القاعدة الميدانية، ترجمة صالح عذب، المنظمة العربية للتربية والثقافة والعلوم، ١٩٩٨ م، ص ٢٠.
- ٩- يحيى الصاوي: استراتيجية تعليم الكبار، اليوم العربي لمحو الأمية، الإدارة العامة لمحو الأمية وتعليم الكبار، عدن، ٢٠٠٣ م، ص ١٧.
- 10- Lucas, Rosemary & Lupton, Ben& Mathieson, Hamish: *Human Resource Management in an Internation context*, published by the CIPD ,U.K, 2006, 174.
- 11- Pam Jones: *the performance management pocketbook management pocketbooks l td*، u.k,1999, p 3.
- ١٢- الهيئة العامة لتعليم الكبار: عدد ونسبة الأميين الذكور والإناث والإجمالي لكل محافظات الجمهورية في الفئة العمرية ( ١٠ فأكثر) في ١/٧/٢٠١٣، مركز المعلومات بالهيئة العامة لتعليم الكبار طبقا للجهاز المركزي للتعبئة العامة والإحصاء.
- ١٣- الهيئة العامة لتعليم الكبار: عدد السكان والأميين ونسبهم في الفئة العمرية ١٠ فأكثر حتى ٢٠١٤/١٢/٣١، مركز المعلومات بالهيئة العامة لتعليم الكبار طبقا للجهاز المركزي للتعبئة العامة والإحصاء.



- ١٤- الهيئة العامة لتعليم الكبار: عدد السكان والأميين ونسبهم في الفئة العمرية ١٠ فأكثر حتى ٢٠١٥/٧/١، مركز المعلومات بالهيئة العامة لتعليم الكبار طبقا للجهاز المركزي للتعبئة العامة والإحصاء.
- ١٥- الهيئة العامة لتعليم الكبار: عدد ونسبة الأميين الذكور والإناث والإجمالي لكل محافظات الجمهورية في الفئة العمرية (١٥ - ٣٥) في ٢٠١٣/٧/١، مركز المعلومات بالهيئة العامة لتعليم الكبار طبقا للجهاز المركزي للتعبئة العامة والإحصاء.
- ١٦- الهيئة العامة لتعليم الكبار: توزيع أعداد السكان والأميين ونسبهم في الفئة العمرية ١٥ فأكثر حتى ٢٠١٤/٧/١، مركز المعلومات بالهيئة العامة لتعليم الكبار طبقا للجهاز المركزي للتعبئة العامة والإحصاء.
- ١٧- الهيئة العامة لتعليم الكبار: أعداد السكان والأميين ونسبهم في الفئة العمرية ١٥ سنة فأكثر حتى ٢٠١٥/٧/١، مركز المعلومات بالهيئة العامة لتعليم الكبار طبقا للجهاز المركزي للتعبئة العامة والإحصاء.
- ١٨- أحمد إسماعيل صبحي: التربية المستمرة والتعليم مدي الحياة، دار الفكر العربي، القاهرة، ٢٠٠٢، ص ص ٤٧-٤٨.
- ١٩- حسن محمد حسان وآخرون: مرجع سابق، ص ص ٢٠٩-٢٠١٦.
- ٢٠- حافظ فرج أحمد: التربية وقضايا المجتمع المعاصر، عالم الكتب، القاهرة، ٢٠٠٣، ص ص ٦٢-٦٣.
- ٢١- صلاح الدين إبراهيم معوض: التربية وقضايا العصر، دار الفكر العربي، القاهرة، ٢٠٠١، ص ص ٥٨-٥٩.
- ٢٢- المنظمة العربية للتربية والثقافة والعلوم: نحو تصور مقترح لتطوير برامج تعليم الكبار في العالم العربي، تونس، المنظمة، ٢٠٠١، ص ١٩.
- ٢٣- شكري عباس حلمي: تمويل وتكلفة برامج تعليم الكبار في ج. م. ع مع التركيز الخاص علي برامج محو الأمية، رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية التربية، جامعة عين شمس، ١٩٧٣، ص ١١٩.
- ٢٤- الهيئة العامة لتعليم الكبار: الخطة القومية لمحو الأمية وتعليم الكبار بجمهورية مصر العربية، الهيئة العامة لتعليم الكبار، القاهرة، ٢٠٠٦، ص ١١.
- ٢٥- الهيئة العامة لتعليم الكبار: الخطة القومية لمحو الأمية وتعليم الكبار (١٩٩٢-٢٠٠٢)، الهيئة العامة لتعليم الكبار، القاهرة، ١٩٩٩، ص ٣٤.
- ٢٦- أسامة محمود فراج عيد: تعليم الكبار دراسات وبحوث، عالم الكتب، القاهرة، ٢٠٠٩، ص ٥.

- ٢٧- سامي محمد نصار: المفاهيم المختلفة لمحو الأمية - التقرير النهائي للدورة التدريبية السادسة في محو الأمية، المركز الإقليمي، أسنك، سرس اللبان، ١٩٨٨، ص ٩٠.
- ٢٨- حسن محمد حسان وآخرون: **التربية وقضايا المجتمع المعاصر**، دار الجامعة الجديدة للنشر، الإسكندرية، ٢٠٠٧، ص ص ٢٠٦-٢٠٧.
- ٢٩- حافظ فرج أحمد: **مرجع سابق**، ص ٦٥.
- ٣٠- \_\_\_\_\_: ص ص ٦٥-٦٦.
- ٣١- \_\_\_\_\_: ص ٦٦.
- ٣٢- \_\_\_\_\_: ص ٦٧.
- ٣٣- مهدي علي الوحيد و خالد أحمد حسن: دور عمليات إدارة الأداء في تميز المنظمات دراسة تحليلية في شركة سعد العامة، **مجلة الإدارة والاقتصاد**، السنة السادسة والثلاثون- ع (٩٦)، ٢٠١٣، ص ٥٩.
- ٣٤- الشيخ الداوي: تحليل الأسس النظرية لمفهوم الأداء، **مجلة الباحث**، ع (٧)، ص ص ٢١٧-٢٢٧، ٢٠٠٩ - ٢٠١٠، ص ٢١٧.
- ٣٥- سهير عادل حامد الجادر: العلاقة بين التحليل الاستراتيجي وإستراتيجية التحالف وأثرهما في الأداء المنظمي، رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد، ٢٠٠٧، ص ٨٧.
- ٣٦- الشيخ الداوي: **مرجع سابق**، ص ٢١٨.
- ٣٧- **المرجع السابق**، ص ص ٢١٨-٢١٩.
- ٣٨- علي أكرم عبد الله علي: رأس المال الفكري وأثره في إدارة أداء العاملين، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الموصل، ٢٠٠٨، ص ٣٢.
- 39- Armstrong, Michael: **Performance Management: Key Strategies and Practical Guidelines**, 2nd, Ed., Kogan Page Limited, U.K, 2000, p
- ٤٠- علي السلمي : **إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية**، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة ، ٢٠٠١، ١٤٣.
- 41- Allan Mackintosh: **Uncovering the Secrets to Effective Performance Management**, 2004, p 1. [www.pmcscotland.com](http://www.pmcscotland.com)
- 42- Rosemary Lucas& Ben Lupton& Hamish Mathieson: **Human Resource Management in an International Context**, Published by the CIPD, U.K, 2006, p 174.

٤٣- دولة الإمارات العربية المتحدة: الهيئة الاتحادية للموارد البشرية الحكومية: نظام إدارة الأداء لموظفي الحكومة الاتحادية (دليل تطبيق نظام إدارة الأداء الخاص بالرئيس المباشر)، ٢٠١٢، ص ص ٣-٤.

٤٤- محمد عبد الفتاح العشماوي: "إدارة الأداء الفردي المبني على تكنولوجيا المعلومات والاتصالات"، ورقة بحثية مقدمة في ندوة بعنوان (أثر تكنولوجيا المعلومات على التوصيف الوظيفي للعاملين)، شرم الشيخ، ١٧-٢١ سبتمبر، ٢٠٠٦، ص ٣.

٤٥- مهدي علي الوحيد و خالد أحمد حسن: مرجع سابق، ص ٥٩.

٤٦- المرجع السابق، ص ٦١.

47- Rosemary Lucas & Ben Lupton & Hamish Mathieson: *Human Resource Management in an International Context*, Published by the CIPD, U.K, 2006, p 174.

48- Henrique Rodrigues de Melo: Managing Individual Performance- The Missing Link to Organizational Success, Cultural and Organizational Issues For The Brazilian Government, Based On A Case Study Of The British Senior Civil Service, *Master Degree*, School of Public Policy, University Of Birmingham, 2001, p7.

49- Gabedi Nicholas Molefe, 2004, A Support Staff Performance Management Model For A Selected Tertiary Institution In The Tshwane Metropolitan Area, Dissertation For Commerce *Degree MSc.*, Rand Afrikaans University, 2004, p74.

٥٠- علي أكرم عبد الله علي: مرجع سابق، ص ص ٤١، ٣٩.

٥١- مهدي علي الوحيد و خالد أحمد حسن: مرجع سابق، ص ٦٣.

٥٢- ناهدة إسماعيل عبد الله الحمداني و علي أكرم عبد الله علي: "رأس المال الفكري وأثره في إدارة أداء العاملين - دراسة تحليلية لآراء عينة من رؤساء الأقسام العلمية في جامعة الموصل"، *مجلة تنمية الرافدين*، ع(٩٨)، مج(٣٢)، ص ١١٩-١٤٥، ٢٠١٠، ص ١٣٢.

٥٣- علي السلمي: مرجع سابق، ص ١١٢.

٥٤- موسى سلامة اللوزي: *التنمية الإدارية (المفاهيم - الأسس - التطبيقات)*، ط ٢، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ٢٠٠٢، ص ٩٢.

٥٥- علي السلمي: مرجع سابق، ص ١٣٧.

٥٦- ناهدة إسماعيل عبد الله الحمداني و علي أكرم عبد الله علي: مرجع سابق، ص ١٣٣.

57- Gary B. Brumback & Thomas S McFee: From MBO to MBR, *Journal of Public Administration Review*, Vol. 42, No. 4, 1982, p 363.

- 58- DSP Dev Kumar: ,2005, performance Appraisal: The Importance of Rater Training, *journal of the kualu Lumpur Royal Malaysia police college* ,NO 4, 2005, p11.
- ٥٩- مؤيد سعيد السالم وعادل حرحوش صالح: إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي، ط ٣، عالم الكتب الحديثة، دار جدار للكتاب العالمي، عمان، الأردن، ٢٠٠٩، ص ١٠٨.
- ٦٠- علي السلمي : مرجع سابق، ص ١٣٧.
- 61- Michael ArMssrong: *performance management: Key strategies and practical Guidelines*, 2nd,Ed., koganpage Limited,U.K, 2002, p 23.
- ٦٢- مازن فارس رشيد: إدارة الموارد البشرية: الأسس النظرية والتطبيقات العملية في المملكة العربية السعودية، الرياض، ٢٠٠١، ص ٧٤.
- ٦٣- سعاد نائف برنوطي: إدارة الموارد البشرية ، ط ٢، دار وائل للطباعة والنشر، عمان، الأردن، ٢٠٠٤، ص ٣٧٨.
- 64- Rieky Griffin & Denisi Anglo s: *Human Resource Management*, Houghton Mifflin Company, U.S.A, 2001, p 232.
- ٦٥- مهدي حسن زويلف: إدارة الأفراد، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ٢٠٠٣، ص ١٩٣.
- 66- Lloyd L. Byars & Leslie Rue: *Human Resource Management*, 7th, Ed., The McGraw-Hill Companies, Inc., U.S.A, 2004, p 251.
- ٦٧- فاروق عبده فليبه و السيد محمد عبد المجيد: السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية، ط ٢، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ٢٠٠٥، ص ٢٧٥-٢٧٦.
- 68- Steven L. McShane & Mary Ann Von Glinow: *Organizational behavior*, Graw-hill, Irwin, New York, 2007, p 99 .
- 69- Gareth R. Jones & Jennifer M. George: *Contemporary Management*, 3rd, Ed., McGraw-Hill Companies, Inc., U.S.A, 2003, p 285.
- ٧٠- عبد الباري إبراهيم درة: تكنولوجيا الأداء البشري في المنظمات - الأسس النظرية ودلالاتها في البيئة العربية المعاصرة، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، ٢٠٠٣، ص ١٠٩.
- 71- Manuel London: Job feed back: *Giving, seeking, and Using feed back for performance Improvement*, 2nd,ed.,Lawrence Erlbaum Associates, Inc., London, 2003, p 11.
- ٧٢- عبد الباري إبراهيم درة: مرجع سابق، ص ١٠٩.
- ٧٣- علي أكرم عبد الله علي: مرجع سابق، ص ٦٠.
- ٧٤- مهدي علي الوحيد و خالد أحمد حسن: مرجع سابق، ص ٦٢-٦٣.