



كلية التربية للعلوم الإنسانية
College of Education for Human Sciences

Journal of Tikrit University for Humanities

JTUH
مجلة جامعة تكريت للعلوم الإنسانية
Journal of Tikrit University for Humanities

Dr. Hazim Badri Ahmed AL-Obidi
AL-IRAQA UNIVERSITY
College of Education for Girls
hazim.ahmed@aliraqia.edu.iq
+964-7715278907

Strategic Vision in the Self-Evaluation and Quality of Excellence Institutions

A B S T R A C T

Self-assessment means identifying strengths and weaknesses, by assessing all aspects of performance and knowledge of the extent of active participation of all workers in relation to the indicators, rules and quality standards established by the institution according to the vision and the reason for existence, and the strength of self-evaluation in that it enables the institution to identify the needs and resources available to them.

Self-evaluation assumes that all employees make a contribution to the continued development of the institution.

The vision presented by the research is to build professional standards for the organization, which is first framed by the strategic vision that the institution wishes to reach in the future and the message that it wants to achieve now through its interim goals are all put into a real and chronic operational framework, with its principles, and adopt another system that connects self-evaluation with quality of performance through:

1. Creating Self-Assessment Manual: The self-assessment process, its various tools, and its methods of implementation are presented as a first and important step towards achieving the quality of our institutions and benefit the employees in designing and reviewing the performance improvement plan.

2. The self-evaluation team of the institution: To define the roles of the self-assessment team, to determine the steps of implementing the self-evaluation stages, to develop models of data collection methods used in the self-evaluation in light of the quality standards and to identify the procedural steps that help improve performance in light of the quality standards.

3. Develop a plan to improve performance in light of the priorities of performance gaps.

4. The issuance of the report of the self-performance evaluation team governs the quality of performance and the performance improvement plan.

The research relied on the descriptive approach, using the self-assessment manual attached to its articles in the current research and the quality standards established according to the strategy followed in the institution. The conclusions reached by the research:

1. Quality aims to achieve the satisfaction of its customers and therefore the degree of satisfaction with them is a standard through which to judge the level of performance.

2. To promote the principle of participation of decision-making personnel, which gives all individuals the right to self-evaluation. This principle also gives individuals the right to participate in the development of the performance appraisal system and to participate in the development of goals that will ultimately be evaluated on the basis of their achievement.

3. To promote the spirit of teamwork through the self-assessment team: The method of collective work to assess individuals collectively and not individually as was the traditional way to evaluate performance.

4. A self-evaluation system is more effective, objective and fairer than a traditional performance appraisal system - which focuses on a set of attributes, which are intangible. Since the evaluator is a person who tends to be more descriptive, his assessment will be biased and will not yield correct results.

5. A self-assessment method depends on the constructive dialogue between the assessors themselves, the team, the supervisors and the chairmen, and the multiplicity of evaluator's results in a multiplicity of criteria used, which is considered more effective and its results objective and correct.

رؤية إستراتيجية في التقييم الذاتي والجودة

للمؤسسات المتميزة

د. حازم بدري أحمد العبيدي - الجامعة العراقية - كلية التربية

للبنات

Keywords: eard 'iistratijiat dhatiin aljawdat -
elam alnafs

ARTICLE INFO

Article history:

Received 10 Jan 2018

Accepted 15 Mar 2018

Available online

الخلاصة

يعني التقييم الذاتي عملية التعرف على مواطن القوة والضعف، من خلال تقييم جوانب الأداء كافة . ومعرفة مدى المشاركة الفاعلة لجميع العاملين قياساً على مؤشرات وقواعد ومعايير الجودة الموضوعية من قبل المؤسسة وفقاً لرؤيتها وسبب وجودها، وتكمن قوة التقييم الذاتي في أنه يُمكن المؤسسة من التعرف على احتياجاتها والموارد المتاحة لها. ويفترض التقييم الذاتي ان العاملين كافة يقومون بمساهمة تهدف الى استمرار تطوير تلك المؤسسة.

الرؤية التي طرحها البحث تتلخص في بناء معايير مهنية للمؤسسة تتأطر أولاً بالرؤية الاستراتيجية التي ترغب المؤسسة في الوصول اليها مستقبلاً و الرسالة التي تريد تحقيقها الآن من خلال اهدافها المرحلية توضع جميعاً في اطار تنفيذي حقيقي ومزمن ، وهذا يلزم المؤسسات مغادرة آليات تقييم الأداء التقليدي لأنه لا يتماشى مع مبادئها، واعتماد نظام آخر يربط التقييم الذاتي بجودة الاداء من خلال:

- ١- إيجاد دليل عمل للتقييم الذاتي: يعرض عملية التقييم الذاتي وأدواته المختلفة، وطرق تطبيقه ، كخطوة أولى ومهمة نحو تحقيق الجودة لمؤسساتنا وفيد العاملين في تصميم ومراجعة خطة تحسين الاداء .
- ٢- تشكل فريق التقييم الذاتي بالمؤسسة: للتعريف بأدوار فريق التقييم الذاتي، وتحديد خطوات تطبيق مراحل التقييم الذاتي ، ووضع نماذج من أساليب جمع البيانات المستخدمة في التقييم الذاتي في ضوء معايير الجودة، والتعريف بالخطوات الإجرائية التي تساعد على تحسين الأداء في ضوء معايير الجودة.
- ٣- وضع خطة لتحسين الأداء في ضوء أولويات فجوات الأداء.
- ٤- إصدار تقرير فريق تقييم الاداء الذاتي بحكم جودة الاداء ويقوم خطة تحسين الاداء . إتمد البحث المنهج الوصفي ، باستخدامه دليل التقييم الذاتي المرفقة فقراته في البحث الحالي ومعايير الجودة الموضوعية وفق الاستراتيجية المتبعة في المؤسسة ، أما الاستنتاجات التي توصل اليها البحث :
- ١- تهدف الجودة الى تحقيق رضا عملائها وبالتالي فإن درجة الرضا لديهم تعتبر معيار يمكن الحكم من خلاله على مستوى الأداء .
- ٢- إشاعة مبدأ مشاركة العاملين في عمليات اتخاذ القرارات والذي يعطي لجميع الأفراد حق التقييم الذاتي، كما يمنح هذا المبدأ للأفراد حق المشاركة في وضع نظام تقييم الأداء وكذلك المشاركة في وضع الأهداف التي سيقيمون في النهاية على أساس تحقيقها.
- ٣- اشاعة روح العمل الجماعي من خلال فريق التقييم الذاتي : يؤدي أسلوب العمل الجماعي إلى تقييم الأفراد جماعياً وليس فردياً مثلما كانت عليه الطريقة التقليدية في تقييم الاداء.
- ٤- يتميز نظام تقييم الاداء الذاتي بأنه أكثر فعالية وموضوعية وأكثر عدلاً من نظام تقييم الاداء التقليدي - الذي كان يركز على مجموعة من الصفات وهي معايير غير ملموسة وبما أن المقيم هو إنسان يميل إلى صفة أكثر من أخرى فإن تقييمه سيكون متحيزاً ولا يعطي نتائج صحيحة .
- ٥- أسلوب التقييم الذاتي يعتمد الحوار البناء بين القائمين بتقييم انفسهم والفريق والمشرفين والرؤساء، وإن تعدد الجهات القائمة بالتقييم ينتج عنه تعدد المعايير المستعملة والذي يعتبر أكثر فعالية ونتاجه موضوعية وصحيحة.

الفصل الأول: أهمية البحث

مقدمة البحث

عد جودة العمل وإتقانه في كل شؤون الحياة أساساً من الأساسيات ، ولقد وجه سبحانه وتعالى إلى أن صفتي الحفظ و العلم أساس لنجاح العامل في عمله وسبب لجودة العمل وإتقانه قال تعالى (قال أجمعني على خزائن الأرض إني حفيظ عليم) (آية ٥٥ سورة يوسف).

يسعى البحث الحالي من خلال إيجاد رؤية استراتيجية للتعاطي مع آليات تطبيق التقييم الذاتي والجودة إلى إحداث تطوير نوعي لدورة العمل بالمؤسسة بما يلائم المستجدات الإدارية. ويواكب التطورات الساعية لتحقيق التميز في كافة العمليات التي تقوم بها المؤسسة ، والمتمثل في تحقيق إرضاء المستفيدين عن طريق إجراء التقييم الذاتي لجميع الممارسات الادارية والتنظيمية فيها، وتبني أسلوب حل المشكلات بشكل مستمر والأخذ بأساليب العمل الجماعي، وتشكيل فرق العمل وجمع البيانات الإحصائية وتوظيفها بشكل مستمر وفعل وتفويض السلطات والعمل بالمشاركة وتطوير مقاييس الأداء والتحسين والتطوير المستمرين لكافة العمليات ، لزيادة الكفاءة لجميع الإداريين بالمؤسسة وتحسين قنوات الاتصال بين الإدارة والأقسام ذات الصلة من خلال نظام موثق واضح.

وحيث أن التقييم والجودة عملية إستراتيجية إدارية تركز على مجموعة من القيم وتستمد طاقة حركتها من المعلومات التي تمكن في إطارها من توظيف مواهب العاملين واستثمار قدراتهم الفكرية في مختلف مستويات التنظيم على نحو إبداعي لتحقيق الجودة والتحسين المستمرين للمؤسسة، وبما أن فلسفة ومبادئ الجودة تطبق في المؤسسات الإنتاجية والخدمية على حد سواء لذلك فإن ما يطرحه هذا البحث هو لجميع المؤسسات العاملة في الجسم العراقي.

إن نشر الثقافة التنظيمية للجودة والتقييم الذاتي وتعميم فلسفتها بتغيير القيم والسلوك السائد وتغيير النمط الإداري إلى (التشاركية) ستكون بهذه المرحلة مفتاح ومدخل أساسي وطبيعي لتحسين وجودة العمليات الادارية والتنظيمية وتخلق حالة من التمكين الوظيفي للعاملين على مختلف المستويات تحقيقاً للأهداف المنشود(مارش، ١٩٩٦، ص٣٤-٣٩).

أهمية البحث

للتقييم الذاتي دور فعال وبارز في الارتقاء بمستويات الأداء في المؤسسات المتميزة، بأسلوب علمي قابل للقياس وقادر على التعامل بمرونة مع المتغيرات والتحديات التي تواجه العمل عبر استحداث آليات جديدة تتأقلم معها.

ان أهمية التقييم الذاتي بالنسبة للمؤسسات، تكمن في تحديد مواطن الخلل ومعالجتها من خلال تطوير الأداء

واستثمار مختلف فرص التحسين التي تصب في هذا الإطار بما ينعكس إيجاباً على دوائر واقسام المؤسسة ككل.

وتقرير التقييم الذاتي للعاملين يعبر عن جهود فعالة تتسم بالتعاون والجهود المتواصلة بهدف ترسيخ فكر التميز كممارسة أصيلة في المؤسسات التي ينتمون إليها. وياتي التقييم الذاتي في إطار دعم الطاقات الوطنية والسعي إلى رفع القيم الإيجابية التي تقوم عليها المؤسسة، لما له من أهمية رئيسة لأي مؤسسة تريد أن تطور من عملها وتزيد من مساهمتها في عملية النمو. وللتقييم الذاتي أهمية في أكساب المقيمين مهارات جديدة تمكنهم من إعداد وتقييم التقارير كافة، وتوفير آليات للمقارنة والمطابقة مما يكسب رضا المقيمين والجهات التي يتم تقييمها على حد سواء.

ويشكل جودة الاداء، في زمن الاختناقات الاجتماعية والتصدعات الحضارية، واحداً من أكثر الموضوعات الادارية إثارة للمناقشة والحوار والجدل. فالعمل في العراق ينشق من واقع التخلف ويرتبط بأرومه الاجتماعية، وهو في الوقت الذي يحاول فيه أن يتجاوز بنية التخلف التي ينتمي إليها، يجد نفسه بداية أمام متطلبات البحث عن عوامل الانطلاق الذاتية التي تمنحه القدرة على الانفلات من أسر التخلف الاجتماعي الشامل، فمحور الذاتي، لانطلاق الاداء المتميز يرتسم في التكوينات الذاتية؛ وفي هذا السياق يمكن القول بأن جودة الاداء تشكل محور الانطلاق الذاتية (Dressel, 1987, PP21-22).

وتأسيساً على ما تقدم يمكن القول بأن مفهوم التقييم الذاتي والجودة يشكل اليوم مفهوماً مركزياً في المؤسسات المتميزة، وبالتالي فإن هذا المفهوم يغطي مستويات الكفاءة والفاعلية والأداء لها. وإنه لمن البدهية بمكان، أن نقرّ بأن مرحلة من التحولات المصيرية قد حدثت في مختلف مجالات الحياة وميادينها، وهذا يدعونا الى البحث في دورة التحديات التي نواجهها حيث نعيش وضعيات تاريخية صعبة ومعقدة التكوين، تدفعنا خارج مدار الدور الحضاري الذي يجب أن نحققه اليوم. وهذه التحديات المصيرية اول ماتقوم به هو محاصرتها للمؤسسات لتتأى بها عن ممارسة دورها الفاعل في عصر العولمة والميديا، فالمؤسسات تعاني من حالة تصدع في بنيتها ودورها ووظيفتها وقدرتها على المناورة والمشاركة والتأثير في الحياة المجتمعية في اتجاه النقلة الحضارية لمجتمعات محاصرة بالتخلف والتدهور ومدانة بالقصور.

وفي دائرة هذه المناشدة تجاوبت وزارة النفط في عقد مؤتمرها هذا ولى الباحثين المشاركين في هذا المؤتمر كصفوة منتخبة من المفكرين النداء فشمروا السواعد بحثاً ونقداً وتحليلاً لواقع المؤسسات العراقية وسبل الارتقاء بها لاثبات قدرتها على المناورة التاريخية في اتجاه العمل على صوغ البناء الحضاري للإنسان والمجتمع العراقي في دورة الحضارة الإنسانية في ألفتيتها الثالثة وانقطعت هذه الصفوة إلى العمل العلمي الفعال لتقديم

صورة علمية لواقع الجودة وضماناتها من منطلق راسخ هو بأن تطوير الاداء والانتقال به من حالة الاحتقان والتصدع تستوجب بالضرورة دراسته وتحليله ووضع الاستراتيجيات الناظمة لحركته ووظيفته الحضارية. أن المعايير التقييمية تختلف كما و نوعا أيضا باختلاف نوعية المؤسسة القائمة على ضمان الجودة حيث يتم إصدار الأحكام على المؤسسات في أربع مستويات: أقلها "فشل" في تحقيق معاييرها و أهدافها، و يليها "مصادقة" ثم "مصادقة مع ثناء" و " نموذجية ". وفي هذا دلالتين، فالجودة في دلالتها الأولى تشمل كل عملية منظمة لتفحص النوعية بناء على لائحة من المعايير المتفق عليها على المستوى الوطني ، وتغطي هذه المعايير مكونات النوعية في المؤسسة المعنية؛ أما الدلالة الثانية للجودة فإنها تتجلى في التقييم الذاتي الذي يفرضي إلى التأكد من وفاء المؤسسة بما هو مطلوب منها وفق المعايير المحددة. ويبقى باب التفكير في موضوع التقييم الذاتي و الجودة مفتوحا على مصراعيه، ليولد إحساسا متناميا بالمسؤولية الدافعة إلى مزيد من الازدهار والتكامل في دور ووظيفة المؤسسات العراقية.

أهداف البحث

- ١- إيجاد دليل عمل للتقييم الذاتي: يعرض عملية التقييم الذاتي وأدواته المختلفة، وطرق تطبيقه ، كخطوة أولى ومهمة نحو تحقيق الجودة في مؤسساتنا وحتى يستفيد منه جميع العاملين في تصميم ومراجعة خطة تحسين الاداء
- ٢- تشكل فريق التقييم الذاتي بالمؤسسة: للتعريف بأدوار فريق التقييم الذاتي، وتحديد خطوات تطبيق مراحل التقييم الذاتي ، ووضع نماذج من أساليب جمع البيانات المستخدمة في التقييم الذاتي في ضوء معايير الجودة، والتعريف بالخطوات الإجرائية التي تساعد على تحسين الأداء في ضوء معايير الجودة.
- ٣- وضع خطة لتحسين الأداء في ضوء أولويات فحوات الأداء.
- ٤- إصدار تقرير فريق تقييم الاداء الذاتي يحكم جودة الاداء ويقوم خطة تحسين الأداء .

منهجية البحث

يعتمد البحث المنهج الوصفي ، باستخدامه دليل التقييم الذاتي المرفقة فقراته في البحث الحالي ومعايير الجودة في المؤسسة .

الفصل الثاني: الإطار النظري

التقييم الذاتي

يقصد بالتقييم الذاتي مجموعة الخطوات الإجرائية التي يقوم بها فريق التقييم الذاتي لتقييم مؤسساتهم بأنفسهم استناداً الى معايير التقييم الذاتي وذلك من خلال جمع البيانات عن الاداء في الوضع الحالي ومقارنته بمعايير

التقييم الذاتي. ويعرف كوسيلة لشخص يرى نفسه. فهو عملية مستمرة في تحديد نمو الشخصية والتقدم، والتي يمكن أن ترفع أو تخفض من سلوك الآخرين اتجاهه ، ونموذج التقييم الذاتي يفترض أمرين:

- محاولة الشخص الحفاظ على ذاته.

- تأثر التقييم الذاتي بالعلاقات مع الآخرين.

المقصود بالتقييم الذاتي أن يتولى الموظف بنفسه عملية تقييم فعالياته من خلال جمع المعلومات عن أدائه ومحاولة الإفادة منها في تطوير نفسه ، إذ تصمم نماذج موجهة للقيام بذلك تتضمن النقاط والعناصر التي توضع في الحساب عند إجراء عملية التقييم الذاتي. أن هذا النوع من التقييم يستخدم لغايات التعلم وتطوير الذات وليس لغايات الترقية أو زيادة الراتب أو غيرها من شؤون التوظيف. وقد اتجهت بعض المنظمات إلى تجربة قيام الموظف بتقييم أدائه أولاً ثم مناقشة هذا التقييم مع رؤسائه فيما بعد ، وقد أظهرت العديد من هذه التجارب صلاحيتها وإيجابيتها والتي يمكن تلخيصها بالآتي:

(أولاً) : أن يضعف التقييم الذاتي النزعة الدفاعية لدى الموظف كما يخفف من ميوله التبريرية.

(ثانياً) : أنه يقوي الشعور بالمسؤولية والقدرة على الرقابة الداخلية.

(ثالثاً) : يعمل على تحسين أداء الموظف الذي يكون مستوى أدائه متدنياً. ومن عيوب هذه التقييمات أنها تميل الى التساهل أكثر من التقييم الذي يجري من جهات أخرى (Tesser , 1988, PP32-34).

ان نظرية التقييم الذاتي تشير إلى تناقضات بين شخصين وتهدف إلى الحفاظ عليهم من خلال تثبيت شعور جيد نفسياً طوال عملية المقارنة مع الشخص الآخر. حيث تم تعريف حالة الاشباع الوظيفي بأنها حالة عاطفية ممتعة ناجمة عن استحسان المرء لوظيفته، انطباق الفرد الايجابي تجاه وظيفته، شعور الفرد تجاه وظيفته.

أشار (Weiss, 1986) إلى الاشباع الوظيفي بأنه موقف في حين أوضح إلى ضرورة تركيز

الباحثين على جوانب التقييم المعرفية والتي تشمل التأثير (العاطفة)، المعتقدات والسلوكيات. وقد بين هذا التعريف قدرة الأفراد على تكوين مواقف تجاه وظائفهم من خلال مراعاة مشاعرهم ومعتقداتهم وسلوكهم.

واشارت نظريات الرضا الوظيفي التي تقوم على الانسجام بين الشخصية المطلوبة للعمل وبيئة العمل نفسه ويعد الانسجام العامل الرئيس في تفسير تكيف الفرد مع بيئة العمل كما يتجسد في شعوره بالرضا والقناعة

والاستقرار في الوظيفة. أما نظرية الامور المتعددة، كالثقة والانتاجية: حيث لا يمكن فصلهما ، والحذق والمهارة : وهنا يجب أن تكون الممارسة في العمل تتسم بالدقة والتهذيب وحدة الذهن ، والألفة والمودة : تعتمد عليها الرابطة المشتركة في الحياة وما يترتب على ذلك من عيش آمن وحياة مطمئنة واهتمام ، ودعم للناس الآخرين وإقامة علاقات اجتماعية متينة وصدقات حميمة . وهكذا تعبر النظريات السابقة عن وجهات النظر المتعددة لأصحابها ، وهي تحاول تفسير السلوك الإنساني ودافعيته ورضاه وطرق تحفيزه للوصول إلى أداء سليم وإنتاجية مرضية (جلال، ١٩٧١، ص٤٥-٤٧).

والنظريات التي تناولت التقييم الذاتي يمكن توضيحها بالآتي:

١- نظرية التأثير

يعتبر تصنيف (إدوين لوك، ١٩٧٦) لنظرية التأثير اشهر نموذج للتقييم الذاتي. حيث تقوم تلك النظرية على الفرق بين ما يريده الفرد من خلال وظيفته وبين ما هو كائن بالفعل. كذلك فإن النظرية تقوم على أحد وجوه القيم مثل درجة الاستقلالية في موقف ما بين مدى ارتياح المعتدلين والراضين عن الوظيفة وارتياحهم هذا ينعكس إيجاباً (عندما تستوفي أو تلي التوقعات عندهم) وسلباً (عندما لا تلي التوقعات)، فإذا ما قام أحد العاملين ولنفرض (س) بتقييم أحد جوانب عمله في حين لم يكثر العامل (ص) مثلاً، عندئذ يحقق العامل (س) درجة عالية من الاشباع بمكانته في عمله والتي تتطلب درجة عالية من الاستقلالية (wool, 1990, PP55-57).

٢- نظرية الميول

تعد نظرية الميول أحد النظريات المعروفة في مجال الاشباع الوظيفي. بل هي نظرية عامة للغاية توحي بأن التصرفات الفطرية للناس تسبب لديهم ميول نحو تحقيق مستوى معين من الارتياح، بغض النظر عن الوظيفة هذا النهج أصبح ملحوظاً عند تفسير الرضا الوظيفي في ضوء الأدلة التي تميل إلى أن تكون مستقرة على مر الزمن وعبر المهن والوظائف. كما أكد الباحثون على أن التوائم المتطابقة لديهم نفس مستويات الاشباع الوظيفي. ويعد نموذج التقييم الذاتي للجوهر أحد أهم النماذج التي تضيق نطاق نظرية الميول، والتي عرضها (تيموثي ، ١٩٩٨). والتي اشار فيها الى ان هناك أربعة محاور للتقييمات الذاتية التي تحدد الرضا الوظيفي : احترام الذات، والفاعلية، وموقع السيطرة، والعصابية، وتقر هذه النظرية على أن المستويات العليا من احترام الذات (قيمة المرء بذاته) وفاعلية الذات العامة (إيمان المرء بقدراته) يؤديان إلى مزيد من الاشباع الوظيفي. بالإضافة إلى امتلاك الفرد قوة تحكم داخلية (إيمان المرء بالسيطرة التامة على مجريات حياته، مواجهها

ضغوط الحياة الخارجية التي تسيطر بطبيعة الحال على الحياة) يؤديان بالضرورة إلى مزيد من الاشباع وأخيراً، تؤدي مستويات العصابية المنخفضة إلى مزيد من الاشباع الوظيفي (wool, 1990, PP34-35).

٣- نموذج خصائص الوظيفة

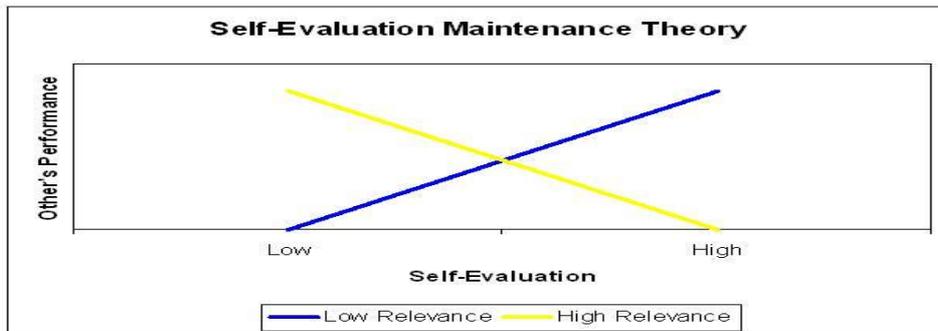
اقترح (هاكمان وأولدهام، ١٩٧٥) نموذجاً لخصائص الوظيفة، والذي يتم تطبيقه كهيكل لدراسة مدى تأثير خصائص وظيفة ما على مخرجات العمل في حد ذاته، بما في ذلك الاشباع الوظيفي. حيث يشير النموذج إلى خمسة خصائص مميزة للوظيفة (تنوع المهارة، أهمية المهام، دلالة المهام، الاستقلال الذاتي، والتغذية المرتدة) والتي بدورها تعكس ثلاث حالات نفسية (الخبرة المتأنيبة، المسؤولية التامة عن المخرجات، الدراية التامة بالنتائج المحددة)، مما يؤثر على مخرجات العمل ككل (الاشباع الوظيفي، ظاهرة الغياب عن العمل، الدافعية الخ). ومن ثم تكون الخمسة خصائص سجلاً محتملاً للدافعية الوظيفية، والذي يمكن استخدامه كمعيار لتأثير الوظيفة على اتجاهات وسلوكيات العاملين (ابو حطب، ١٩٨٧، ص ٧٨-٨٠).

٤- نظرية التقييم الذاتي

تشير هذه النظرية إلى احترام الذات وعلاقته بالتقييم الذاتي فالمبادئ الأساسية لتيسر نموذج التقييم الذاتي وصيانة الذات يحدد أهمية ما إذا كان تفكيرنا سيقودنا إلى صيانة ذاتنا وهذا نابع من:

أ- الأهمية المنخفضة بالذات ستزيد من أداء الطرف الآخر، وبفعل التقييم الذاتي، يسمح للطرف الآخر بالتفوق وهذا سيولد ظاهرة (الانعكاس) ، التي سيحني الطرف الآخر منها الارتفاع على الصعيد المهني.

ب- الأهمية العالية بالذات بالإضافة إلى أنها ستزيد من أداء الطرف الآخر، لا إن التقييم الذاتي سيقبل منها لأن هناك مقارنة مع الشخص الآخر، وهذا سيولد ظاهرة (المقارنة) (Fiske, 2004, PP121-123) والشكل (١) يوضح ذلك:



الشكل (١) مفهوم نظرية التقييم الذاتي

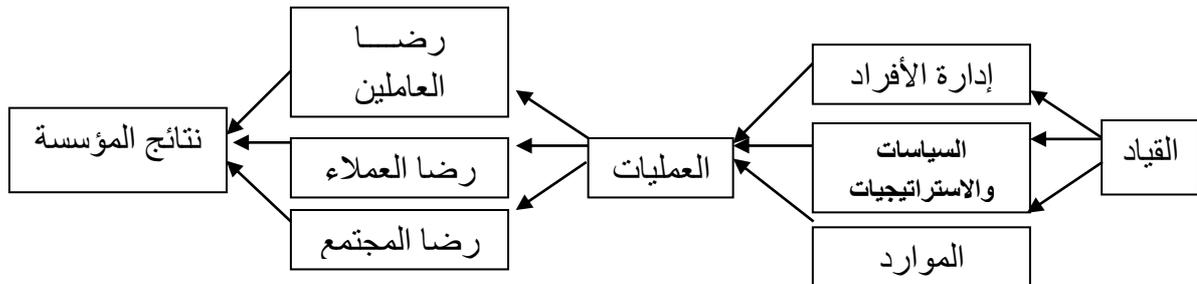
التقييم الذاتي وتحسين الأداء:

يعتبر التقييم الذاتي ركيزة أساسية من أجل تحسين الأداء وذلك عن طريق قياس أداء الفرد والمؤسسة. وتؤكد الجودة على التقييم الذاتي كطريق يؤدي إلى التحسين المستمر. ويفسر الباحثون أهمية التقييم الذاتي في المؤسسات التي تتبع نظام إدارة الجودة بالقول بأن (الفارق الأساسي بين الأفراد الناجحين والأفراد غير الناجحين هو أن الأفراد الناجحين غالباً ما يقومون بتقييم سلوكهم مع المحاولة الدائمة لتحسين ما يقومون به). أما الأفراد غير الناجحين فغالباً ما يقومون بتقييم سلوك الآخرين ، ويقضون وقتهم في الانتقاد والشكوى وإصدار الأحكام في محاولة لإجبارهم على تحسين ما يقومون به، لذا فإن الجودة في حاجة إلى أفراد ناجحين يقيمون سلوكهم قبل أن يقيموا سلوك الآخرين ، ويحسنوا من أدائهم قبل أن يطالبوا بتحسين أداء الغير.

إن ممارسة التقييم الذاتي على مستوى الأفراد وعلى مستوى المؤسسة في المؤسسات التي تتبع إدارة الجودة من شأنه أن يثير العديد من القضايا ذات الصلة المباشرة بتحسين الأداء، ومنه على سبيل المثال لا الحصر، قضايا التدريب، ودوائر أو حلقات الجودة، والبحوث العلمية، والاتصال وغيرها. وهذا من شأنه أن يجعل المؤسسة مؤسسة تعلم بحيث يكون الأفراد والعمليات والأنظمة جميعاً مكرسين من أجل تحسين دائم متواصل.

وبالإضافة إلى ذلك فإن التقييم الذاتي على مستوى الإدارة العليا غالباً ما يؤدي إلى أن تتبنى الإدارة لعب دورين هامين يضافان إلى أدوارها المتعددة وهي:

- توفير الإدارة المناسبة للامتيازات في المجالات التي تنشأ فيها المشكلات.
 - تطوير وتنمية العاملين الذين يسعون بطريقة إيجابية نحو الفرص التي تنقلهم إلى أسلوب آخر للتشغيل.
- وهناك العديد من النماذج التي يمكن الاستعانة بها في إجراء عملية التقييم الذاتي مثل: نموذج التفوق الاوربي (Tesser, 1988, PP22-24).



الشكل (٢) نموذج التفوق الاوربي

مفهوم الجودة

يعد مفهوم الجودة مفهوما إداريا يقوم على مجموعة من المبادئ والأفكار التي يمكن لأي إدارة أن تتبناه من أجل تحقيق أفضل أداء ممكن. فالتحديات التي تشهدها منظمات الأعمال في المجتمع الإنساني المعاصر تقترن بالجوانب النوعية على الصعيدين السلعي والخدمي، وتستخدم النوعية كسلاح تنافسي رئيسي في هذا الاتجاه، وقد تم الاهتمام بالإطار الفلسفي والفكري للجودة، حيث أن هذا المفهوم يؤشر ثلاث مرتكزات هادفة في هذا المجال وهي:

١. تحقيق رضا طالب الخدمة او المستهلك.
 ٢. مساهمة العاملين في المؤسسة.
 ٣. استمرار التحسن والتطوير في الجودة (السلعة أو الخدمة) (جابلونسكي، ٢٠٠٠، ص ٧٢).
- وعرفت الجودة على "أنها الفلسفة الإدارية للمؤسسة التي تدرك من خلالها تحقيق كل من احتياجات المستهلك، وكذلك تحقيق أهداف المشروع معاً" (وجهة النظر البريطانية).
- والجودة " فلسفة وخطوط عريضة ومبادئ تدل وترشد المؤسسة لتحقيق تطور مستمر وهي أساليب كمية بالإضافة إلى الموارد البشرية التي تحسن استخدام الموارد المتاحة وكذلك الخدمات بحيث أن كافة العمليات داخل المؤسسة تسعى لأن تحقق إشباع حاجات المستهلكين الحاليين والمرتقبين" (وجهة النظر الأمريكية).
- اننا نلاحظ من خلال التعريفين ان الأول يركز على كفاءة وفاعلية المشروع وذلك يحمي المؤسسة ويقودها إلى التميز من خلال تلبية احتياجات المستهلك الذي يتحقق من خلاله أهداف المؤسسة أو المشروع. أما التعريف الثاني فيؤكد على أنها فلسفة ومبادئ تقود إلى تطور مستمر، وأن كافة العمليات تسعى لتحقيق حاجات المستهلكين الحالية والمستقبلية.
- وعرفها كروسبي (Crosby) بأنها تمثل المنهجية المؤسسة لضمان سير النشاطات التي تم التخطيط لها مسبقاً حيث أنها الأسلوب الأمثل الذي يساعد على منع وتجنب المشكلات من خلال العمل على تخفيف وتشجيع السلوك الإداري التنظيمي الأمثل في الأداء باستخدام الموارد المادية والبشرية بكفاءة عالية.
- أما كل من بروكا وبروكا 1992: فقد عرفاها بأنها الطريقة التي تستطيع من خلالها المؤسسة من تحسين الأداء بشكل مستمر في كافة مستويات العمل التشغيلي وذلك بالاستخدام الأمثل للموارد البشرية والمادية المتاحة، ومن خلال ما ورد من تعاريف الجودة يمكن استنتاج ما يلي:
١. أنها فلسفة ومبادئ تسعى إلى التحسين والتطوير المستمرين.
 ٢. تحقيق رضا المستهلك وكذلك تحقيق أهداف المؤسسة.
 ٣. تسعى إلى تحقيق الاستخدام الأمثل للموارد البشرية والمادية.

٤. أن المؤسسة تعمل داخل المجتمع من خلال خدمته فهي تسعى وباستمرار لفهم حاجة العميل (Crosby, 1979, PP89-90).

هذا وقد طرح (ويليامز، ١٩٩٩) سبعة أسئلة شكلت إجاباتها تحليلاً متكاملًا لمفهوم الجودة، لا تخرج الإجابات عن ما طرحه جابلونسكي في ان:-

١- **الجودة مفهوم عابر؟** إن الجودة أصبحت اليوم من المفاهيم المعتمدة في العالم أجمع. وإن المبادئ التي تحقق الجودة قد أثبتت نجاحها بمرور الوقت.

٢- **الجودة عملية أم تقنية أم أسلوب إدارة أم هدف أم إدارة؟** إن الجودة تعبر عن كل هذه الأشياء. أنها أسلوب القيادة الذي ينشئ فلسفة تنظيمية تساعد على تحقيق أعلى درجة ممكنة من الجودة في الإنتاج والخدمات.

٣- **الجودة هدف واقعي للشركة المتوسطة؟** إن الشركات المتوسطة هي أفضل الأماكن الصالحة لتطبيق الجودة. عندما يتم تطبيقها بشكل مناسب فإن مبادئها سوف تضيف بالفعل قيمة وجودة لأي شركة كانت.

٤- **الجودة تعني الجودة النامية؟** إن الجودة تعني تحقيق أعلى جودة ممكنة في الإنتاج السلعي والخدمي وفقاً للظروف التي تخضع لها المؤسسة. الجودة تعني أنها ليست هدفاً محدداً لحقيقه ونحتفل به ثم ننساه، بل تعبر الجودة عن هدف متغير، وهو التحسين باستمرار.

٥- **الجودة تستحق كل هذا الجهد؟** إن العامل المحدد الوحيد لتطبيق الجودة هو التزام جميع أفراد المؤسسة. وتنجح الجودة عندما يريد الأفراد ذلك، وتفشل عندما لا يظهر الأفراد عزمهم والتزامهم بمبادئها. فالجودة تستحق هذا الجهد.

٦- **الفرق بين التركيز على الجودة و الجودة؟** يظهر الفرق في مدى اندماج فلسفة الجودة مع بنية المؤسسة. وإن التركيز على الجودة عملية مؤقتة في أغلب الأحيان وأن الجودة عملية طويلة الأمد.

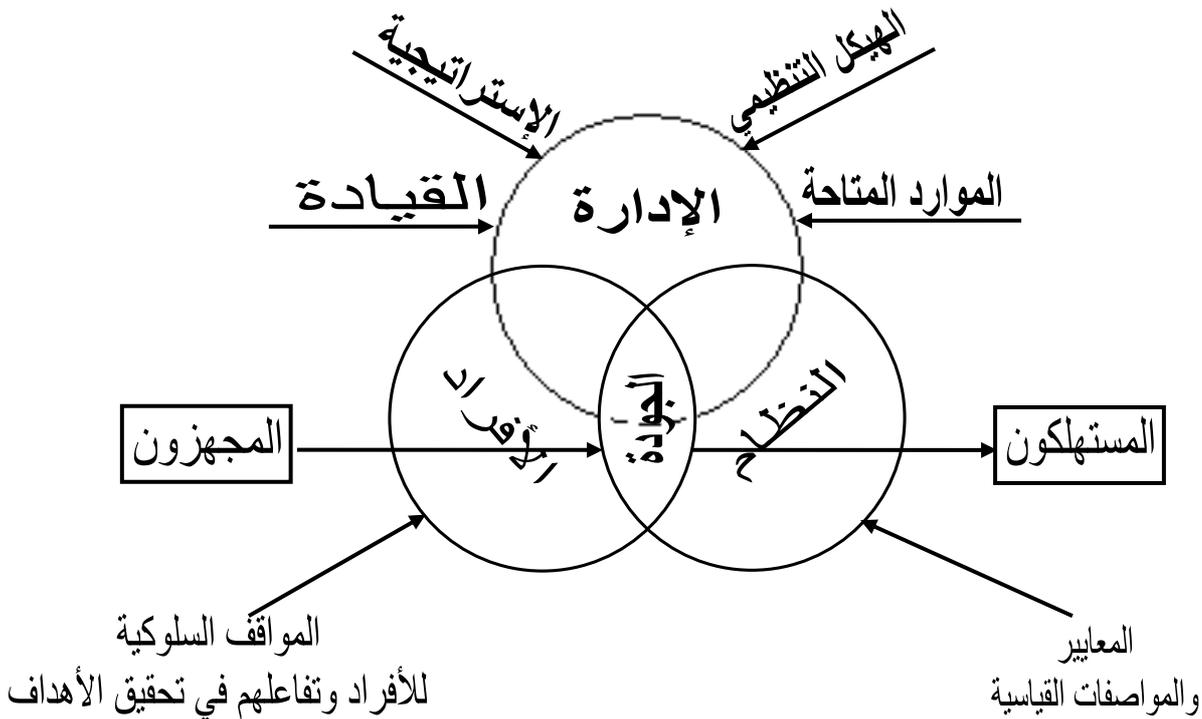
٧- **مفهوم الجودة يعني؟** تعريف فلسفة المؤسسة لكل فرد فيها، كما تعمل على تحقيق دائم لرضا العميل من خلال دمج الأدوات والتقنيات والتدريب ليشمل تحسناً مستمراً في العمليات داخل المؤسسة مما سيؤدي إلى منتجات وخدمات عالية الجودة. ويمكن تلخيص مفهوم الجودة من وجهة نظر ريتشارد وليامز كما يلي:

أنها أسلوب قيادي ينشئ فلسفة تنظيمية تساعد على تحقيق أعلى درجة ممكنة لجودة السلع والخدمات وتسعى إلى إدماج فلسفتها ببنية المؤسسة، وأن نجاحها يتوقف على قناعة أفراد المؤسسة بمبادئها. وإن مبادئها تضيف بالفعل قيمة وجودة للمؤسسة وقد أثبتت مبادئها نجاحاً مستمراً لأنها تسعى وبصورة مستمرة إلى

تحقيق رضا العميل الداخلي والخارجي من خلال دمج الأدوات والتقنيات والتدريب الذي يؤدي إلى خدمات ومنتجات عالية الجودة.

ويشير جابلونسكي إلى أن مفهوم الجودة كغيره من المفاهيم الإدارية التي تتباين بشأنه المفاهيم والأفكار وفقاً لزاوية النظر من قبل هذا أو ذاك، إلا أن هذا التباين الشكلي في المفاهيم يكاد يكون متماثلاً في المضامين الهادفة إذ أنه يتمحور حول الهدف الذي تسعى لتحقيقه المؤسسة والذي يتمثل بالمستهلك من خلال تفاعل كافة الأطراف الفاعلة في المؤسسة. إن الجودة تعني الإسهام الفعال للنظام الإداري والتنظيمي بكافة عناصره في تحقيق الكفاءة الاستثمارية للموارد المتاحة من مادة أولية ومعدات وقوى بشرية ومعلوماتية وإدارة وإستراتيجية ومعايير ومواصفات .. الخ، بحيث تسهم جميعاً في السعي لتحقيق هدف المؤسسة الذي يتركز في تحقيق الإشباع الأمثل للمستهلك الأخير من خلال تقديم السلع والخدمات بالموصفات القياسية ذات النوعية الجيدة (وليامز، ١٩٩٩، ص ٦٥-٦٩).

ويمكن التعبير عن هذه النظرة الشمولية بالشكل التالي كما يقترحه جابلونسكي:



الشكل (٣) النظرة الشمولية لكل الأطراف في تحقيق أهداف المؤسسة

أن المؤسسة لا يمكن أن تحقق رضا العميل الداخلي والخارجي إلا إذا ثبتت المؤسسة القيم والمبادئ التي يجب أن تسود جميع أفرادها لتتمكن من تطبيق فلسفة ومفهوم ومبادئ الجودة وهذا ما يطلق عليه بالثقافة التنظيمية.

إن الهدف الرئيسي في الجودة هو رضا جميع المستفيدين، ومن الممكن تمثيل المرتكزات الفكرية بالآتي:

١. فلسفة الجودة.
٢. ثقافة الجودة.
٣. تحديد الأهداف بشكل واضح ودقيق.
٤. التقييم الذاتي.
٥. إستراتيجيات الاداء المناسبة.
٦. متطلبات سوق العمل.
٧. استمرارية التطوير والتحسين.
- أما مكونات نظام الجودة: فتتمثل:-
١. القيادة التشاركية.
٢. مساهمة العاملين (الكادر الإداري والكادر الفني)(تونسيند، ١٩٩٨، ص ٤٤-٤٧).

متطلبات تطبيق الجودة في المؤسسة

١. القناعة الكاملة والتفهم الكامل والالتزام من قبل المسؤولين.
٢. إشاعة الثقافة التنظيمية والمناخ التنظيمي الخاص بالجودة في المؤسسة.
٣. التعليم والتدريب المستمرين لكافة الأفراد في المؤسسة.
٤. التنسيق وتفعيل الاتصال بين الإدارات والأقسام على المستويين الأفقي والعمودي.
٥. مشاركة جميع الجهات وجميع الأفراد العاملين في جهود تحسين جودة العمليات.
٦. تأسيس نظام معلومات دقيق وفعال للجودة.

إن المبادئ السابقة تؤثر وبشكل مباشر على عناصر تحقيق الجودة والتي يمكن تلخيصها بالأمور التالية:

١. تطبيق مبادئ الجودة.
 ٢. مشاركة الجميع في عملية التحسين المستمرة.
 ٣. تحديد وتوضيح إجراء العمل أو ما تطلق عليه بالإجراءات التنظيمية.
- إن المبادئ السابقة وعناصر تحقيق الجودة تؤدي إلى تحقيق الهدف الأساسي الا وهو رضا المستفيد والمتمثل بالافراد والمجتمع المحلي وسوق العمل والتحسين المستمر في عناصر العمل كافة(مور، ١٩٩١، ص ٧٧-٨١) .
- يتكون نظام الجودة من (٧) محكات تصف خصائص نظام إدارة المؤسسات بصورة شاملة كمؤشرات جودة ، وفيما يلي شرح موجز لكل محك.

١. الإدارة الاستراتيجية **Strategic Management**: تختص الإدارة الاستراتيجية في رسم السياسة العامة للمؤسسة وبناء الخطط التي تحدد الإتجاه العام للمؤسسة. وتعتبر الوثيقة الرئيسية في هذا المؤشر هي خطة العمل كما يطلق عليها أيضاً الخطة الاستراتيجية، توضع هذه الخطة مع بداية كل عام مع الأخذ بنظر الاعتبار البعد الإستراتيجي لها (التفكير الإستراتيجي) المبني على الأسئلة الثلاث التالية: أين نحن الآن ؟ ، إلى أين نريد أن نصل ؟، كيف نصل إلى ما نريد؟

وينبغي أن تتضمن رؤية ورسالة ، وأهداف يراد تحقيقها، ومؤشرات للأداء بجانب الأولويات والمصادر المطلوبة لتنفيذ الخطة، والعنصر الأساسي في بناء الخطة، هو حاجات العاملين والمتعاملين ، كما يتوجب أن تشمل خطة العمل جميع المؤشرات التي يتألف منها نظام الجودة.

٢. نوعية الجودة **Quality Management**: ويختص هذا المؤشر بمدى قدرة المؤسسة على توفير الخدمة او المنتج التي تحقق توقعات المستفيدين من المؤسسة .

٣. التسويق ورعاية العميل **Marketing & Customer care**: يسعى هذا المؤشر إلى تحديد حاجات سوق العمل بغرض تقديم ما يرضي حاجات العملاء وسوق العمل.

٤. تطوير الموارد البشرية **Human Resources Development**: يضمن هذا المؤشر التدريب المستمر للموارد البشرية بما يجعل جميع العاملين قادرين على أداء عملهم بفاعلية وإنتاجية عالية. بمعنى أن يصبح جميع العاملين لديهم الكفاية الكاملة لأداء أعمالهم بصورة صحيحة.

٥. تكافؤ الفرص **Equal Opportunity**: ضمان تكافؤ الفرص لجميع العاملين في المؤسسة وبما يعزز الشعور بالرضا مما يؤدي إلى تحسين الإنتاجية.

٦. الصحة والسلامة **Health & Safety**: ضمان وجود بيئة صحية آمنة لجميع العاملين في المؤسسة.

٧. الاتصال والإدارة **Communication & Administration**: وينص هذا المؤشر على أن إدارة المؤسسة تسعى إلى تحقيق احتياجات العاملين بها وانتقال المعلومات بصورة انسيابية على المستويين الأفقي والعمودي (اتكنسون، ١٩٩٦، ص ٦٠-٦٧).

الفصل الثالث: الرؤية الاستراتيجية

تعد عملية التقييم الذاتي القائم على أنشطة وبرامج المؤسسات هي نقطة الانطلاق الأولى، بل والخطة الأساسية التي لا مناص عنها في تحقيق الرؤية الاستراتيجية للمؤسسات الدولية المتميزة لضمان الجودة وتحسينها. مع ملاحظة أن هذه العملية لا بد أن تأخذ في الحسبان ثلاثة شروط أساسية هي:

١- الشمولية: لا بد أن تكون عملية التقييم الذاتي عملية شاملة يتم فيها تقييم جميع جوانب المؤسسة وبرامجها بما في ذلك المرافق والتجهيزات والخدمات والإجراءات الإدارية المتبعة فيها. وهذه العملية يجب أن تنفذ بصورة متناسقة مع التركيز في عمليات التقييم على معايير الأداء المتعلقة بكل نشاط من أنشطة المؤسسة الهامة.

٢- التخطيط: تقوم المؤسسة بوضع خطة واضحة وموضوعية من حيث تحديد الجدول الزمني والمهام والأدوار والوظائف المناطة بالأفراد والاقسام والدوائر داخل المؤسسة (وخارجها إن وجد) وذلك من أجل ضمان أن تكون الاستراتيجيات المستخدمة مناسبة وفعالة لتحقيق الأهداف المحددة من قبل المؤسسة .

٣- **التنوع في التطبيق:** التنوع بين المؤسسات سينعكس بدوره بدرجات متفاوتة على عملية تنفيذ التقييم الذاتي داخل هذه المؤسسات وفق ما تمليه طبيعة كل مؤسسة وظروفها الداخلية.

تبدأ الخطوة الأولى في الإدارة الاستراتيجية بصياغة رؤية شاملة لتكون منظورا مستقبليا للإدارة ومصدرا للشعور بالانتماء والولاء بالنسبة للعاملين . وتتضمن أكثر المعاني والآفاق أتساعا في الزمن وتوجهها نحو المستقبل ، ان جميع المؤسسات المتميزة لم تحقق إنجازاتها العظيمة بلا رؤية واضحة طموحة ، الى جانب الإدارة الكبيرة في صنع القرار والعمل وصياغة وتنفيذ الاستراتيجيات المميزة لتجسيد تلك الرؤية المنشودة ، ومؤسسات قادرة بادارتها على تحفيز الآخرين نحو التوجه للغرض المشترك فهي صاحبة الرؤية و الإلهام وقادرة على تحويل الرؤية الى نتائج ملموسة (Shermerhorn, 1999, p262).

والرؤية الاستراتيجية تعكس طموحات المؤسسة ومصطلحتها ، وتزودها بنظرة بانارومية عن (الى اين نذهب) وتعطي اشراقات حول مستقبل خططها ، انها تترجم الغرض البعيد الأمد ، وتجسد هوية المؤسسة . كما أنها ترسم مسارا استراتيجية لها من اجل أتباعه (Thompson & Strickland , 2003, p 6). ووفق رؤية المؤسسة للوصول الى التمييز بالمقارنة مع مؤسسات مشابهة لها في الاختصاص او مع غيرها على سبيل التفوق ، يجب القيام بالآتي:

أولاً-تشكيل فرق التقييم الذاتي والجودة بحسب الآتي:

١. فريق التخطيط والتطوير: للتخطيط الاستراتيجي وتخطيط وتنفيذ الخطة السنوية.
٢. فريق التقييم الذاتي: لمتابعة تنفيذ الخطة وتقييمها واقتراح سبل تعديل الانحرافات في مسار الخطة .
٣. فريق التوثيق والتدقيق: وينحصر عمله بجمع البيانات وتدقيق صحتها وتقديمها إلى فريق التخطيط والتطوير إذ لا يمكن أن تكون عملية تخطيطه من دون بيانات إحصائية دقيقة. وكذلك توثيق العمليات التي تجري في المؤسسة (Tesser, 2001, PP90-93).

ثانياً-تحديد مهام اختصاصي الجودة بالآتي :

١. يشارك في وضع الخطة الاستراتيجية والخطط التشغيلية وخطط المتابعة.
٢. يتحقق من تطبيق دليل ضمان الجودة.
٣. يقود فرق التدقيق الداخلي.
٤. يعد خطة التدقيق الداخلي.
٥. يشارك في تطوير دليل ضمان الجودة بصورة دورية.
٦. ينسق أعمال التوثيق وحفظ الأدلة الثبوتية الخاصة بمنظومة الجودة.
٧. يعد التقارير الدورية حول فاعلية تطبيق نظام الجودة بالمؤسسة.

٨. يشارك في تقييم وتقييم وتطوير دورة العمل في المؤسسة.
٩. يشرف على تحديد الاحتياجات التدريبية للعاملين فيما يتعلق بتطبيق منظومة الجودة ويتأكد من كفاءاتهم لتنفيذ الأعمال الموكلة إليهم.
١٠. يقود برامج تدريب في ما يتعلق بأنظمة ومفاهيم الجودة وتطبيقاتها (جابلونسكي، ٢٠٠٠، ص ١٢٣-١٢٦).

ثالثاً: تحديد معايير الجودة بالآتي :

- ١- معايير كروزبي:
- حدد (Crosby 1979) أربعة معايير لضمان الجودة تم تأسيسها وفقاً لمبادئ إدارة الجودة الشاملة وهي:
- أ- التكيف مع متطلبات الجودة من خلال وضع تعريف محدد وواضح ومنسق للجودة.
- ب- وصف نظام تحقيق الجودة على أنه الوقاية من الأخطاء بمنع حدوثها من خلال وضع معايير للأداء الجيد.
- ج- منع حدوث الأخطاء من خلال ضمان الأداء الصحيح من المرة الأولى.
- د- تقييم الجودة من خلال قياس دقيق بناءً على المعايير الموضوعية والكيفية والكمية (Crosby, 1979, P19).
- ٢- معايير بلدرج:
- طور (مالكوم بلدرج، 1982) نظاماً لضبط الجودة ، وتم إقراره كمييار قوي معترف به لضبط الجودة والتميز في أداء المؤسسات ، وذلك حتى تتمكن من مواجهة المنافسة القاسية في ضوء الموارد المحدودة للنظام الإداري والتنظيمي ومطالب العملاء. ويعتمد نظام بلدرج لضبط الجودة على (١١) قيمة أساسية توفر إطاراً متكاملًا للتطوير وتتضمن (٢٨) معياراً ثانوياً للجودة وتندمج في (٧) مجموعات هي:
- أ- القيادة (٩٠ نقطة): وتمثل الإدارة العليا ونظام القيادة والتنظيم، ومسؤولية المجتمع.
- ب- المعلومات والتحليل (٧٥ نقطة) وتشمل: إدارة المعلومات والبيانات والمقارنة بين المعلومات، وتحليل واستخدام مستويات الاداء.
- ج- التخطيط الإجرائي والتخطيط الاستراتيجي (٧٥ نقطة) وتشمل: التطوير الاستراتيجي، وتنفيذ الاستراتيجيات.
- د- إدارة وتطوير القوى البشرية (١٥٠ نقطة) وتشمل: تقييم وتخطيط القوى العاملة، ونظام تشغيل العاملين، ونظام تطوير القيادات على المستويات كافة، والرضا المهني للعاملين.
- هـ- الإدارة (٥٠ نقطة) وتشمل: تصميم النظام الإداري، والخدمات ، وتطوير إدارة الاستقطاب، والنظر إلى الإدارة كعمل اقتصادي.
- و- أداء الاقسام داخل المؤسسة ونتائج اداء العاملين (٢٣٠ نقطة) وتشمل: تقييم الاداء، ومناخ بيئة العمل والنتائج، والنظر إلى الأداء كعمل اقتصادي.

ز-الرضا الجمعي للعاملين (٢٣٠ نقطة) وتشمل: الحاجات الحالية والمستقبلية، والعلاقة بين العاملين والإدارة، والرضا المهني للعاملين الحالي والمتوقع، ومقارنته مع باقي المؤسسات الأخرى (عبدالجواد، 2000، ص ٢٦-٢٨).
يعتبر هذا المعيار من اشمل المعايير تطبيقاً لضبط الجودة في المؤسسات، ويفضل استخدامه في مؤسسات الدولة.
رابعاً- تحديد معايير التقييم الذاتي:

قدمت حركة التقييم الذاتي بعض المعايير التي تضمن شموله، وطور أنصارها خمسة وأربعين معياراً مقسمة على عشرة مجالات يعتقدون أنها تغطي تقييم مختلف جوانب كفاءة الأداء في المؤسسة وهذه المعايير بعد إعادة صياغتها هي
أ - الأهداف:

- ١ - مدى صلاحية الأهداف لأن تكون مرشداً فعالاً لتوجيه حاضر المؤسسة ومستقبلها.
- ٢ - مدى تناغم الأهداف الفرعية مع الأهداف العامة ومساهمتها في إنجازها.
- ٣ - مدى توفر القدرات التخطيطية الكافية كماً والملائمة نوعاً لصياغة الخطط اللازمة لإنجاز الأهداف.
- ٤ - مدى انسجام سياسات وإجراءات القبول في المؤسسة.
- ٥ - مدى قدرة أهداف المؤسسة على إبراز هويتها المميزة لها من غيرها.

ب - تقييم العاملين:

- ١ - مدى تقييم العاملين لنظام الإدارة والإشراف الذي توفره لهم المؤسسة.
- ٢ - مدى رضا العاملين على المؤسسة.
- ٣ - مدى توفر برامج ومصادر تدريب العاملين.
- ٤ - مدى فاعلية إدارة شؤون العاملين.
- ٥ - مدى توفر شواهد على وجود تقدم مقبول نحو تحقيق أهداف المؤسسة.

ج - الإدارة العليا:

- ١ - مدى ملاءمة الإجراءات والسياسات الحالية لتقييم أداء العاملين.
- ٢ - مدى تحقيق البرامج الراهنة المتعلقة بتحسين وتطوير الإدارة العليا لأهدافها.
- ٣ - مدى تقبل السياسات والإجراءات الحالية المتعلقة بشؤون الإدارة العليا.
- ٤ - مدى ملاءمة الاجور والحوافز للدارة العليا وقابليتها للمنافسة.
- ٥ - مدى كفاءة الأداء الوظيفي للادارة العليا.

د - برامج الاداء الفعلي:

- ١- مدى توفر سياسات وإجراءات مناسبة لبناء البرامج الجديدة لدى المؤسسة.
- ٢ - مدى مساعدة سياسات وإجراءات مناسبة لفحص وتقييم البرامج القائمة لدى المؤسسة.

٣ - مدى مساعدة محتويات البرنامج على إثارة وتحفيز العاملين.

٤ - مدى كفاءة وانسجام البرامج مع أهداف المؤسسة.

٥ - مدى تقديم الأفكار خدمات جيدة للإدارة العليا والعاملين.

هـ - الدعم المؤسسي:

١ - مدى ملاءمة المباني والتجهيزات اللوجستية لحجم العاملين والدوائر والاقسام وطبيعة العمل في المؤسسة.

٢ - مدى توفر خطط طويلة المدى لتطوير المباني والأجهزة والتجهيزات اللوجستية.

٣ - مدى مساهمة الرواتب والمخصصات المقدمة للعاملين ومساعدتها في جذب العناصر الجيدة للمؤسسة.

٤ - مدى توفر الإجراءات الملائمة لتقييم وتقييم أداء العاملين في مجال أداء الخدمة.

و - القيادة الإدارية:

١ - مدى اهتمام القيادة الإدارية في المؤسسة بالتخطيط.

٢ - مدى تكوين علاقات عمل فعالة بين المدير والإداريين في المؤسسة.

٣ - مدى ضمان السياسات والإجراءات الإدارية لفعالية إدارة المؤسسة.

٤ - مدى توفر الإجراءات والسياسات المناسبة لتقييم أداء الإداريين وتطويرهم مهنيًا.

٥ - مدى تحسين مبادئ تكافؤ الفرص والعدالة الموضوعية في سياسة التوظيف الحالية.

ز - الإدارة المالية:

١ - مدى تكافؤ ميزانية المؤسسة مع المؤسسات المماثلة الأخرى.

٢ - مدى توفر نظام فعال للتقارير المالية والمحاسبية لدى المؤسسة.

٣ - مدى تكافؤ التكاليف والمصروفات مع نظيرتها في المؤسسات المماثلة.

٤ - مدى استثمار المؤسسة لمصادرها وممتلكاتها المادية والمالية بطريقة جيدة.

٥ - مدى حرص المؤسسة على الاستخدام الأمثل لمصادرها المالية والبشرية.

م - مجلس إدارة المؤسسة:

١ - مدى مساهمة الإجراءات والسياسات في كفاءة سير الأعمال بهذا المجلس.

٢ - مدى فهم أعضاء المجلس للفرق بين صياغة السياسات وتطبيقها.

٣ - مدى تفاعل الأعضاء مع الجمهور الخارجي.

٤ - مدى مساهمة هذه المجالس بفاعلية في تطوير المؤسسة.

ط - العلاقات الخارجية:

١ - مدى مساهمة أنشطة المؤسسة في الرقي بالأوضاع الاقتصادية والثقافية والصحية والاجتماعية في البيئة المحاورة لها.

- ٢ - مدى تمتع المؤسسة بعلاقات جيدة مع الجهات الإشرافية العليا.
 ٣ - مدى ارتباط المؤسسة بعلاقات فعالة مع الجهات الحكومية التي تتأثر بقراراتها.
 ٤ - مدى قدرة المؤسسة على تأمين مستوى مقبول من الدعم المالي من القطاع الخاص.

ي - التطوير الذاتي للمؤسسة:

- ١ - مدى دعم المؤسسة لجهود الابتكار والتجريب.
 ٢ - مدى توفر الاتجاهات الإيجابية نحو التطور الذاتي لدى العاملين في المؤسسة.
 ٣ - مدى توفر إجراءات ملائمة للتطور الذاتي لدى المؤسسة (Zuckerman, 2001, PP7-10).
 ويفضل ان يتم اعتماد الفقرات في المعيار هذا كادلة لمستوى الاداء للمؤسسة وصولاً الى الجودة.

وتستند علمية التقييم الذاتي إلى الأسس التالية

- أ - إن التقييم الذاتي مسؤولية داخلية يقوم بها نخبة من العاملين
 ب - إن التقييم عملية مستمرة.
 ج - إن التقييم عملية شاملة لمدخلات وعمليات ومخرجات المؤسسة والعوامل الخارجية المؤثرة فيها.
 د - إن التقييم أساس جوهري لضمان جودة برامج المؤسسة وتحقيق كفاءتها وفعاليتها.
 هـ - إن التقييم أساس لاتخاذ القرارات الرشيدة.
 و - إن التقييم أساس للتخطيط المستقبلي.
 ز - إن التطوير هو الهدف النهائي من التقييم.
 ي - إن التطوير عملية مفيدة لبناء الفهم المشترك داخل مؤسسات التعليم حول أهدافها ونقاط قوتها وضعفها (Dressel, 1987, PP22-24).
 بعد هذا الوصف العلمي العملي للتقييم الذاتي والودة، فالادر وضع الرؤية بهيئة دليل تقييم ذاتي للمؤسسة ، تعتمد كدليل ارجاءات عمل ويشمل الآتي:

دليل التقييم الذاتي للمؤسسة

أولاً-تحديد المصطلحات:

- ١-الجودة :ستراتيجية منظمة تستند على مجموعة من المعايير تهدف إلى التطوير المنظم الشامل والمستمر لكل المؤسسة معتمدة على توظيف مواهب العاملين في استثمار قدرتهم العقلية والإبداعية على اختلاف مستوياتهم بما يعكس بالإيجاب على منتج العامل في تفجير طاقته العقلية والوجدانية والمهارية ومسخرين في سبيل ذلك كل العناصر الأخرى .

٢- القدرة المؤسسية : هي تحقيق جودة في المؤسسة ، من خلال مجموعة القواعد، والشروط المحددة لبنيتها التنظيمية وإمكاناتها البشرية والمادية.

٣- الفعالية المؤسسية : تحقيق مخرجات عالية الجودة، في ضوء رؤية المؤسسة ورسالتها من خلال مجموعة العمليات التي توفر فرص متميزة للجميع.

٤- المعايير: هي المعايير التسعة للتقييم الذاتي وجودة الاداء .

٥- المؤشرات: عبارات تصف الإنجازات المتوقعة (ضرورة وجود رؤية مكتوبة في وثيقة).

٦- الشواهد: المصادر المتاحة التي يمكن الاستدلال بها (وثيقة الرسالة والاهداف مطبوعة ومعلنة).

٧- الممارسات: خطوات ترشد على الأداء المتميز للتعرف على مدى تحقيقه (مناقشة العاملين كافة حول رؤية المؤسسة ورسالتها).

٨- فلسفة التقييم الذاتي للمؤسسة: التعرف على ذات المؤسسة وتتعرف كذلك على الجوانب الايجابية والفجوات في الأداء ، ومن ثم يوفر التقييم الذاتي البيانات الموضوعية التي تساعد القيادة على تحديد أولويات التطوير كمدخل لخطط التحسين بما يحقق الفاعلية المؤسسية، في ضوء بيئة داعمة من العاملين بالمؤسسة الذين يشعرون بالمسؤولية والمشاركة الفعالة .

ثانياً- مفهوم التقييم الذاتي:

مجموعة الخطوات الإجرائية التي يقوم بها العاملين لتقييم مؤسستهم بأنفسهم استناداً إلى معايير ضمان الجودة ، وذلك من خلال جمع البيانات عن الأداء في الوضع الحالي، ومقارنته بمعايير الجودة ومن ثم تعتبر دراسة التقييم الذاتي للمؤسسة مدخلاً لتحسين الأداء وإعداد خطط التحسين اللازمة، وكذلك تعتبر من ناحية أخرى احد أهم مكونات ملف الجودة التي تتقدم به المؤسسة إلى المراجع العليا، حيث يقدم فكرة واضحة وشاملة عن واقع المؤسسة .

١- أهداف التقييم الذاتي: يهدف التقييم الذاتي إلى التعرف على :

أ. درجة التوافق بين الممارسات السائدة وبين المعايير في مجالاتها المختلفة .

ب. جوانب القوة والضعف في الأداء في ضوء متطلبات الوصول إلى معايير الجودة.

ج. تحديد نقطة الانطلاق في بناء وتنفيذ خطط التحسين المستمر لتحقيق متطلبات تحقيق المعايير.

٢- خطوات التقييم الذاتي: تمر التقييم الذاتي بسبع خطوات أساسية يمكن النظر إليها على النحو التالي:

أ. تشكيل فريق قيادة التقييم الذاتي للمؤسسة.

ب. إعداد خطة التقييم الذاتي.

ج. التهيئة والإعلان عن دراسة التقييم الذاتي.

- د. تشكيل وتدريب فرق العمل.
 هـ. الاتفاق على نوعية البيانات المطلوبة وأساليب الحصول عليها.
 و. تحليل البيانات.
 ز. كتابة التقرير النهائي لدراسة التقييم الذاتي (Fiske,2004,PP143-156).

الخطوة الأولى:

تشكيل فريق قيادة التقييم الذاتي للمؤسسة: تتمثل الخطوة الأولى في التقييم الذاتي للمؤسسة في تشكيل فريق لقيادة الدراسة ومتابعة الأداء فيها، وعادة ما يتكون هذا الفريق من (رئيس المؤسسة، أحد المدراء، رؤساء الاقسام الكفوئين، الموظفون الكفوئين). وتتمثل مهمة هذا الفريق فيما يلي:

- تخطيط دراسة التقييم الذاتي.
 - تشكيل فرق العمل اللازمة.
 - الإشراف على تدريب فرق التقييم الذاتي وبناء قدراته.
 - الإشراف على تجهيز أدوات جمع البيانات.
 - قيادة وتوجيه فرق التقييم الذاتي في عملية جمع وتحليل البيانات.
 - الإشراف على إعداد التقرير النهائي للتقييم الذاتي.
 - اتخاذ القرار المناسب بأولويات التحسين.
- تشكيل فرق التقييم الذاتي وفقاً للمعايير التسعة وتدريبهم على المهارات الآتية :-

- مهارات المقابلات الشخصية والملاحظة.
- مهارات استخدام الاستبيانات.
- مهارات اعداد التقارير وتحليلها .
- مهارات التوثيق وإدارة المعلومات
- معالجة البيانات الكمية والكيفية
- التدريب على اتخاذ القرار في ضوء البيانات.

معايير دليل التقييم الذاتي:الجدول التالي يوضح معايير التقييم الذاتي:

جدول(١) معايير التقييم الذاتي

| ت | المجال | % |
|---|--------------------------|----|
| ١ | الرؤية والرسالة | ٢% |
| ٢ | القيادة والحوكمة | ٩% |
| ٣ | الموارد البشرية والمادية | ٧% |
| ٤ | المشاركة المجتمعية | ٥% |

| | | |
|---|------------------------|-----|
| ٥ | توكيد الجودة والمسائلة | ٧% |
| ٦ | العميل | ٢٤% |
| ٧ | الموظف | ٢٣% |
| ٨ | اجراءات العمل | ١٣% |
| ٩ | المناخ المؤسسي | ١٠% |

الخطوة الثانية:

اعداد خطة التقييم الذاتي: يقوم فريق قيادة التقييم الذاتي بتصميم خطة إجرائية لتنفيذ التقييم الذاتي للمؤسسة، يتم من خلالها وضع الجدول الزمني للتنفيذ والمشاركين في التنفيذ ومسؤولية كل منهم ، مع وضع نظام للمتابعة. كما يقوم فريق التقييم الذاتي بعقد اجتماعات ولقاءات دورية لمناقشة المشاركين في مقترحاتهم وتصوراتهم لضمان اندماج الجميع في العمل والالتزام بتنفيذ الخطة بالمستوى المطلوب.

الخطوة الثالثة:

التهيئة والإعلان عن التقييم الذاتي تمثل تهيئة أفراد المؤسسة والمعنيين بها لتنفيذ إجراءات التقييم الذاتي متطلب أساسي، وخطوة مهمة لتوفير قنوات بمبررات الدراسة، ودفع هؤلاء الأفراد للمشاركة بفاعلية في تلك الإجراءات، ومن ثم نجاح عملية التقييم الذاتي، وتحقيق أهدافها. ويمكن استخدام آليات متنوعة لتهيئة أفراد المؤسسة والمعنيين بها للتقييم الذاتي مثل: الندوات، والملصقات، والنشرات، واستخدام الموقع الإلكتروني للمؤسسة.

الخطوة الرابعة:

تشكيل وتدريب فرق العمل اللازمة للقيام بالتقييم الذاتي: تتطلب التقييم الذاتي تشكيل عدد من فرق العمل، بحيث يتخصص كل فريق منها في أداء مهمة محددة من المهام المرتبطة بهذه الدراسة، أو يتخصص في تقييم مجال محدد من مجالات ضمان الجودة، مع الأخذ بعين الاعتبار أهمية دور قسم التدريب في المؤسسة .

الخطوة الخامسة :

الاتفاق على نوعية البيانات اللازمة وأساليب الحصول عليها: تتطلب التقييم الذاتي جمع نوعين من البيانات هما:

- أ - معلومات كمية : تتمثل في البيانات الكمية والرقمية (نتائج الاداء - نسب الانجاز - نسب الغياب - عدد الموظفين - عدد الاجهزة... الخ) .

ب- معلومات كيفية : وهى بيانات وصفية يتم الوصول إليها من تحليل رؤية المؤسسة ورسالتها، والآراء ووجهات النظر والاتجاهات السائدة بين جميع الاطراف المعنية (المدراء - العاملين - رؤساء الاقسام...الخ).

الخطوة السادسة :

تحليل البيانات: تعتبر هذه الخطوة على جانب كبير من الأهمية نظراً لأنها تقدم الوضع الحالي للمؤسسة معبرة عن الواقع الفعلي للمؤسسة، ويجب أن يراعى في تحليل البيانات ما يلي:

- المعالجة الكمية والتحليل الكيفي للمعلومات في ضوء معايير ضمان الجودة.
- مشاركة جميع أعضاء فريق التقييم الذاتى.

- توجه عملية تحليل البيانات لرسم صورة للوضع الحالي للمؤسسة في المجالات المختلفة، مقارنةً بوضعها المرغوب في ضوء مدرجات القياس لمعايير الجودة في مجالاتها المختلفة (القدرة والفاعلية المؤسسية).

- عند القيام باستخلاص الدلالات من خلال معالجة وتحليل البيانات لا بد من تحقق كل معيار على حدة، وكذلك علاقته بغيره من المعايير في نفس المجال، ومن ثم يكون الاهتمام هنا بتكوين صورة متكاملة عن المؤسسة .

الخطوة السابعة:

كتابة التقرير النهائي للتقييم الذاتى: تمثل كتابة تقرير التقييم الذاتى للمؤسسة مرحلة مهمة من مراحل هذا التقييم، حيث توفر وثيقة تسجل كل إجراءات التقييم، وما ارتبط بها من أدوات، واليات، وسياق، وتحديات، وهى جميعها جوانب ضرورية لتشكيل صورة بانورامية" للتقييم الذاتى للمؤسسة، يساعد على تعرف واقع الأداء فيها استناداً إلى معايير الاعتماد المؤسسي ومتطلبات تحسين الأداء. وعادة ما يشمل هيكل هذا التقرير مجموعة أساسية من العناصر لعل أبرزها، البيانات الأساسية للمؤسسة، ونتائج تقييم أدائها وفق كل معيار من معايير الاعتماد فضلاً عن ابرز جوانب التميز فى أداء المؤسسة والتحديات التى تواجهها وأولويات تحسينها.

ثالثاً- ادوات التقييم الذاتى:

١- استمارة التقييم الذاتى للمؤسسة :أعداد استمارة لتسجيل نتائج تقييم الممارسات الخاصة بكل مؤشر، ومن ثم تسجيل نتائج تقييم كل المؤشرات والمعايير التى تندرج تحتها تلك المؤشرات بحسب ماجاء في معيار التقييم الذاتى(مرفق استمارة تقييم ذاتي مبسطة يمكن الاعتماد عليها مع القيام بعملية استخدام كل مالات التقييم الذاتى عند استخدامها في المؤسسات العراقية).

٢- كتابة تقرير التقييم الذاتى:

يراعى عند كتابة تقرير دراسة التقييم الذاتى للمؤسسة أن يشمل النقاط التالية:

أ- المنهجية المستخدمة في التقييم الذاتى.

ب- تقييم الأداء.

ج- السياق المؤسسي.

د- نظرة شاملة للفاعلية المؤسسية.

أ- المنهجية: يشمل هذا الجزء وصفا للخطوات الإجرائية التى اتبعتها المؤسسة فى إجراء التقييم الذاتى بالنسبة لكل من: فريق دراسة التقييم الذاتى، وخطة دراسة التقييم الذاتى، وأدوات جمع البيانات.

رابعاً- المراحل الست للخطة الشاملة:

المرحلة الأولى :

التهيئة والاستعداد: على فريق قيادة التطوير والجودة تشكيل فريق التهيئة والاستعداد من (معاون مدير دائرة الاعلام فى المؤسسة و ٣ مدراء اقسام و ٥ مسؤولي شعب و ١٠ موظفين و ٤ من المستفيدين من خدمات المؤسسة) ومهمة هذا الفريق إعداد ملف التهيئة والاستعداد وتنفيذ محتوياته وعمل خطة إعلامية للتهيئة والاستعداد .

المرحلة الثانية :

التقييم الذاتى: تأتى أهمية التقييم الذاتى فى توفير المعلومات الموضوعية وبشفافية التى تساعد القيادة على تحديد أولويات التطوير ووضع خطط التحسين بما يحقق الفاعلية المؤسسية، اما خطوات ومراحل التقييم الذاتى :

١. تشكيل فريق قيادة التقييم الذاتى (٣ مدراء دوائر . معاونين . ٤ مدراء اقسام . مدير قسم التدريب . ٥ إداريين) .

2. وضع خطة لتنفيذ التقييم الذاتى .

٣. تشكيل فرق التقييم الذاتى وفقاً للمعايير التسعة وتدريبهم على يد قسم التدريب على المهارات الآتية :

أ. مهارات المقابلات الشخصية والملاحظة.

ب. مهارات استخدام الاستبيانات .

ج. مهارات تحليل الوثائق والتقارير.

د. مهارات تحليل الاتجاهات والآراء .

هـ. مهارات التوثيق وإدارة المعلومات .

- و. مهارات إعداد التقارير .
- ز. معالجة البيانات الكمية والكيفية
- ح. التدريب على اتخاذ القرار في ضوء البيانات
٤. الاتفاق على نوعية المعلومات وكيفية الحصول عليها وأدوات التقييم من خلال (الاستبيانات . المقابلات فردية وجماعية . الملاحظة . فحص السجلات المختلفة في المؤسسة مثل شؤون العاملين)
5. معالجة المعلومات واستخلاص الدلالات والنتائج.
6. إعداد التقرير النهائي لدراسة التقييم الذاتي.

المرحلة الثالثة :

تحديد فجوات الأداء: على كل فرقة من فرق التقييم الذاتي التسعة تحديد فجوات الأداء الأشد تأثيراً سلباً على أداء العاملين و مناقشة هذه الفجوات مع فريق قيادة التقييم والجودة واتخاذ القرار المناسب بأولويات التقدير .

المرحلة الرابعة:

تصميم خطة التحسين والتطوير: تعتبر هذه الخطة بمثابة الوثيقة التي تصف و تحدد التغييرات التي ستقوم بها المؤسسة وصولاً لتحقيق مستوى المعايير التسعة علي فريق قيادة التطوير والجودة تشكيل مجموعة فرق منبثقة من فرق المجالات التسعة لمعالجة الفجوات المرتبطة كل في مجاله وكل فريق يضع خطة إجرائية لمعالجة فجواته ،وهي خطة التحسين : وتمثل عناصر الخطة في الجدول التالي :

- ١-المجال: فجوة الأداء المطلوب تجاوزها.
- ٢-الهدف العام المنشود تحقيقه بنهاية هذه الخطة .
- ٣-مستوى الأداء المتوقع بلوغه بنهاية العمل في تنفيذ الخطة .
- ٤-الأهداف الإجرائية المرحلية الاستراتيجية(أنشطة تحقيق الأهداف الإجرائية).
- ٥-مسؤولية التنفيذ أدلة ومؤشرات النجاح الوقت اللازم والتوقيت المناسب للتنفيذ والإمكانات اللازمة ومصادرها .

المرحلة الخامسة :

تنفيذ خطة التحسين والتطوير :

- ١-على المدير و فريق قيادة التطوير والجودة الإعلان عن الفجوات والخطة الإجرائية لعلاج كل فجوة و إقرار هذه الخطط وتأمين الموارد اللازمة للتنفيذ.
- ٢-تشكيل فريق إدارة تنفيذ الخطة و تحديد مهام أعضائه ،على أن يلتزم أعضاء هذا الفريق بالتوقيتات المحددة و تنفيذ ما ورد في خطة التطوير

- ٣- يتم تقسيم أعضاء فريق قيادة التقييم الذاتي إلى مجموعتين للمتابعة .
- كل مجموعة تتولى متابعة مجال رئيسي (القدرة المؤسسية . الفاعلية المؤسسي)
 - كل عضو يستخدم استمارة تقييم متابعة الأهداف المكلف بها . (مرفق نموذج الاستمارة)
 - يقوم مدير قسم التدريب بكتابة تقرير متابعة كل ثلاثة شهور ويوضح السلبيات والايجابيات والتوصيات والمقترحات.

الاستنتاجات:

- تمكن الباحث من التوصل إلى عدد من الاستنتاجات الأساسية للتقييم الذاتي والجودة وكما يلي:
- أ. التزام واشتراك الإدارة العليا في تحسين الأداء وذلك من خلال:
- التشاور مع المديرين ورؤساء الأقسام والعاملين وصولاً لتحديد واضح لأهداف ومهام العمل.
 - إرساء آليات اتصال فعالة للتزود بالمعلومات ونشر الوعي بأهداف وأساليب العمل.
 - التمسك بسياسة الباب المفتوح حتى يتيسر لكافة العاملين مناقشة تحسين العمل والالتزام به.
 - إنشاء آليات مناسبة للتعرف على الإنجاز على مستوى المؤسسة والفرق والأفراد وتقدير كل منهم.
- ب. الحرص على تحقيق التزام المديرين والعاملين في تحسين الأداء وذلك من خلال:
- التعرف على الوصف الوظيفي لكل موظف وقسم ودائرة وتحديد الأدوار المنوطة بكل منهم.
 - زيادة الوعي باستراتيجيات المؤسسة طويلة المدى وما يرتبط بها من أهداف وكيفية قياس الإنجاز في كل منها بشكل موضوعي.
 - مراجعة فاعلية كل مستوى تنظيمي مع إيجاد البرامج التنموية المناسبة لزيادة هذه الفاعلية.
 - تشجيع العاملين في كل المستويات على المشاركة في تحديد التغييرات والتحسينات اللازمة.
- ج. تكامل الأهداف الاستراتيجية لأنشطة التحسين على كل المستويات وذلك من خلال:
- استخدام الأهداف الاستراتيجية كأساس لتحديد الأولويات على كل مستويات العمل.
 - تنشيط طرح الأفكار الخاصة بالتحسين من خلال التقييم الذاتي في إطار ما يتم إنجازه من الأهداف.
 - انتظام مراجعة العمليات وبيان علاقتها بتحقيق الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة.
 - تعزيز ثقافة التحسين المستمر وزيادة وعي العاملين بالأهداف الاستراتيجية للمؤسسة.
 - توفير التدريب والتدقيق المعلوماتي الفوري والاتصال الفعال لتعزيز ثقافة التحسين المستمر.

التوصيات:

- ١- تغيير تسمية اقسام التدريب وجعلها قسم التدريب والجودة، لاعتماد الجودة كاسلوب عمل يومي .
- ٢- الاهتمام بتشكيل لجنة من الباحثين كأستشاريين للوزارات والهيئات لفحص جودة الاداء وفق استمارة دراسة التقييم الذاتي الاولية.
- ٣- التطبيق التدريجي والجددي لادارة الجودة واستخدام دليل التقييم الذاتي على ان يجري وفق خطة زمنية مدروسة.

- ٤- استحداث شعبة في اقسام التدريب باسم الرصد والتحليل البيئي من اجل تشخيص الفرص والتهديدات كعوامل بيئية خارجية والقوة والضعف كعوامل بيئية داخلية.
- ٥- ضرورة تطبيق معيار بلدرج ، كنظام لضبط الجودة معترف به لضبط الجودة والتميز في أداء المؤسسات ، ويعتمد نظام بلدرج لضبط الجودة على (١١) قيمة أساسية توفر إطاراً متكاملًا للتطوير وتتضمن (٢٨) معياراً ثانوياً للجودة وتندمج في (٧) مجموعات .

المصادر

١. أبوحطب ، فؤاد ، ١٩٨٧، علم النفس التربوي، دار المعارف ، القاهرة ، مصر .
٢. أتكنسون، فيليب ، ١٩٩٦، إدارة الجودة الشاملة: الأساس الصحيح لإدارة الجودة الشاملة، ترجمة عبدالفتاح النعماني، مركز الخبرات المهنية للإدارة ، القاهرة.
٣. تونسند، باتريك وجيههارت، جون، ١٩٩٨، كيف تحقق الجودة؟، ترجمة فريق بيت الأفكار الدولية بأميركا، توزيع المؤتمن للتجارة، الرياض.
٤. جابلونسكي. جوزيف، ٢٠٠٠، الجودة، تطبيق الجودة: نظرة عامة، ج٢ تعريب عبدالفتاح السيد النعماني، مركز الخبرات المهنية للإدارة "بميك" الجيزة، القاهرة.
٥. جلال، سعد، ١٩٧١، المرجع في علم النفس ، دار المعارف، القاهرة ، مصر.
٦. عبدالجواد، عصام الدين نوفل ، ٢٠٠٠، "ضبط الجودة: المفهوم، المنهج، الآليات والتطبيقات التربوية"، مجلة التربية، قطاع البحوث التربوية والمناهج بوزارة التربية بدولة الكويت، السنة (١٠)، العدد (٣٣)، الكويت.
٧. مارش، جرن، ١٩٩٦، أدوات الجودة من الألف إلى الياء. ج٣ تعريب عبدالفتاح السيد، مركز الخبرات المهنية للإدارة "بميك" الجيزة، القاهرة.
٨. مور ويليام ل. وهريت مور ، ١٩٩١، حلقات الجودة: تغيير انطباعات الأفراد في العمل، ترجمة زين العابدين عبدالرحمن الحفظي، مراجعة سامي علي الفرس، الرياض.
٩. وليامز، ريتشارد: ل. أساسيات الجودة، ترجمة مكتبة جرير ١٩٩٩، الجمعية الأمريكية للإدارة أماكوم.

References

1. Crosby, ph. B. (1979), Quality is free: the Art of Making Quality certain, New York: Mc Graw-Hill Book Co.
2. Donabedian, A. (1985). Twenty years of research on the Quality of medical Care, Evaluation and the Health professions. vol. (8), no. (3).
3. Dressel, P.L. (1987). Handboool of Academic Evaluation, San Francisco: Jossey-Bass .
4. Tunks, R. (1992). Fast Track to Quality, New York, McGraw Hill Book, Co.
5. Thompson & Strickland , "Strategic Management " , McGraw, Boston, 2003
6. Schermerhorn , "Management " , John Wiley & Sons, New York, 1999
7. Joyce & Woods, (1999), " Essential Strategic Management " , Butterworth, Oxford.
8. Fiske, S. T. (2004), Social beings: A core motives approach to social psychology. United States of America: Wiley.
9. Tesser, A. (1988), Toward a self-evaluation maintenance model of social behavior. In L. Berkowitz (Ed.), Advances in experimental social psychology, Vol 21, (pp. 181-227). New York: Academic Press.
10. Tesser, A., & Schwarz, N. (Eds.). (2001). Blackwell handbook of social psychology: Intraindividual processes. Massachusetts: Blackwell.

11. Zuckerman, Ezra W., & Jost, John T. (2001). What makes you think you're so popular?: Self-evaluation maintenance and the subjective side of the "friendship paradox". Social Psychology Quarterly. 64(3), 207-223.

الملحق (١) استمارة التقييم الذاتي

ضع علامة (*) تحت النسبة المحددة بالاستمارة اعتمادا على نتائج الاداء الفعلية والمقاسة بالادوات المناسبة

| النسبة وفقا لأدوات جمع البيانات المستخدمة | | | | | المارسات |
|-------------------------------------------|-----|-----|-----|--------|----------------------------------------------------------------------------------------------|
| أقل من ٥٠% | ٥٠% | ٦٥% | ٨٠% | نعم لا | |
| | | | | | توفر المؤسسة بيئة اجتماعية ميسرة للعمل بما يحقق رؤيتها ورسالتها . |
| | | | | | توجد أدوار ومسؤوليات واضحة للعاملين بالمؤسسة لتفعيل أهدافها. |
| | | | | | تتيح المؤسسة فرصا لممارسة أنشطة تتفق مع رؤيتها ورسالتها. |
| | | | | | تعقد المؤسسة لقاءات واجتماعات لمناقشة مشكلات تواجهها. |
| | | | | | يدعم تنوع الأنشطة بالمؤسسة العلاقات بين العاملين والعملاء |
| | | | | | يشارك بعض العاملين في صنع واتخاذ القرارات التي ترتبط لهم |
| | | | | | توجد أساليب لمساعدة العاملين على تحقيق مستويات اداء عالية. |
| | | | | | توفر المؤسسة مصادر تعلم وتدريب متنوعة بما يحقق التميز للعاملين. |
| | | | | | توجد خطط تدريبية لعلاج المشكلات المرتبطة بمستويات اداء العاملين. |
| | | | | | تشجع العاملين على استخدام معارفهم الضمنية في الاداء الوظيفي. |
| | | | | | توفر المؤسسة الوسائل والاجهزة والمعدات اللازمة للنتاج. |
| | | | | | تحفز المؤسسة العاملين على طرح افكار ابداعية تثرى العمل . |
| | | | | | تنشر المؤسسة برامجها التنموية وخططها على موقعها الإلكتروني . |
| | | | | | تسود المؤسسة أنماط من العلاقات الإنسانية القائمة على التعاون والاحترام المتبادل بين العاملين |
| | | | | | تستخدم المؤسسة أسلوب الحوار والمناقشة. |
| | | | | | تعقد اجتماعات داخلية تهدف إلى دعم العمل والإنجاز . |
| | | | | | تعقد اجتماعات دورية تهدف إلى دعم العمل والانتاج |
| | | | | | يلتزم العاملون بالمؤسسة بتنفيذ باللوائح المهنية والأخلاقية. |
| | | | | | يسود المؤسسة مناخ داعم لثقافة المواطنة والانتماء واحترام القانون والقيم الأخلاقية . |
| | | | | | ترسخ المؤسسة مفاهيم المواطنة والانتماء |
| | | | | | تلتزم المؤسسة بتطبيق قواعد العمل المنظمة واللوائح والقوانين داخل المؤسسة. |
| | | | | | تضع نظاما يحقق الانضباط العام والعدالة |
| | | | | | توظف المؤسسة الاعلام لدعم الجوانب الايجابية والقيم المرغوب فيها. |