

آليات إختيار  
و تقييم القيادات  
الإدارية

## إدارة الكلية

أ.د. محمد محبوب عزوز  
أ.د. حميلى عبد الشافى حسن  
أ.د. محمود النوبى آدم  
عميد الكلية  
وكيل الكلية لشئون التعليم والطلاب  
وكيل الكلية لشئون خدمة المجتمع وتنمية البيئة  
وكيل الكلية لشئون الدراسات العليا والبحوث

## المجلس التنفيذى لوحدۃ ضمان الجودة

أ.د. خالد بن الوليد عبدالفتاح  
د. مرفت بدوى

## شكر وتقدير

تتوجه وحدة ضمان الجودة بكلية العلوم – جامعة جنوب الوادي  
بوافر الشكر والتقدير لكل السادة أعضاء هيئة التدريس بالكلية الذين أخذوا على عاتقهم مسئولية  
تصميم وإعداد وإخراج هذا الكتيب.  
وهم:-

١- أ.م.د / نهى أحمد التايه

٢- أ.م.د/عبلة عبدالموجود محمد

٣- د/ نجلاء لطفى

٤- د/نجوى ربيع أحمد

٥- السيدة/ آمال شحات حامد

٦- السيد/ محمد عبدالعظيم ابو الوفا

كما تتوجه الوحدة بكل الشكر والتقدير إلى السادة أعضاء مجلس الكلية و جميع السادة العاملين  
بالوحدة على ما بذلوه من جهد مميز بالدعم المستمر أثناء مراحل إعداد هذا الكتيب.

٥	.....مقدمة
٥	.....رؤية الوحدة
٥	.....رسالة الوحدة
٥	.....الأهداف الإستراتيجية للوحدة
٦	.....أولاً: إختيار القيادات الإدارية
٩	.....معايير إختيار القيادات الادارية
١١	.....١. أمين الكلية
١٤	.....٢. مدير الشؤون الإدارية
١٥	.....٣. رؤساء الإدارات
١٦	.....٤. مدير المكتبات
١٨	.....ثانياً: تقييم القيادة الادارية
١٩	.....وسائل تقييم القيادات الادارية
٢١	.....نموذج تقويم الاداء الوظيفي لشاغلي الوظائف الإدارية

قامت وحدة ضمان الجودة بكلية العلوم – جامعة جنوب الوادي بعمل هذا الدليل انطلاقاً من رسالة كلية العلوم – جامعة جنوب الوادي ورؤيتها نحو تطبيق مفاهيم الجودة في العملية الادارية و في ضوء ما تنتهجه الكلية حالياً من خطوات بناءه في مشروعها نحو الاعتماد" مشروع التطوير المستمر و التأهيل للاعتماد "و الذي يشمل مكون خاص بالقدرة المؤسسية داخل الكلية كان ولا بد وأن يشمل ذلك فكر متطور في اختيار قيادات الكلية الادارية تكون قادرة علي تحمل مسئولية التغيير و قيادة منظومة التطور و الجودة في الاداء. وطبقاً للمعايير القومية لجودة التعليم في نصها على معيار " الجهاز الإداري " يجب ان يكون هناك قيادة إدارية واعية تتبني فكر التطوير و السعي الي التميز، وقادرة علي وضع السياسات اللازمة لذلك و اتخاذ القرارات في اطار زمني ملائم يضمن كفاءة و فاعلية اداء المؤسسة. لذلك تم وضع مجموعة من المعايير لاختيار القيادات الادارية يتم الاستعانة بها عند تعيين أو ترقيّة القيادة الادارية وتم تحديد هذه المعايير حسب متطلبات كل وظيفة وقد وافق مجلس الكلية على اعتماد هذه المعايير بتاريخ ٢٠١٢/١٠/١٥

## رؤية الوحدة:

التميز في تعليم العلوم الأساسية والبحث العلمي للمساهمة في التنمية المستدامة

## رسالة الوحدة:

تقديم تعليم مميز في مجالات العلوم الأساسية و إنتاج بحوث علمية تطبيقية للمساهمة في التنمية المستدامة من خلال إعداد خريجين متميزين طبقاً للمعايير الأكاديمية القومية، و تطوير مهارات و قدرات الموارد البشرية، و توفير خدمات مجتمعية و بيئية تلبي طموحات مجتمع جنوب الوادي، و بناء الشراكات المجتمعية الفاعلة.

## الأهداف الإستراتيجية للوحدة:

**الهدف الاول -:زيادة القدرة التنافسية لكلية العلوم كمؤسسة تعليمية معتمدة**

- ١- تحسين البيئة التعليمية والتكنولوجية والبنية التحتية للكلية
- ٢- رفع كفاءة القدرة المؤسسية للكلية وفقاً لمعايير الجودة
- ٣- رفع كفاءة الفاعلية التعليمية للكلية وفقاً لمعايير الجودة
- ٤- دعم وتنمية مهارات وقدرات الكوادر البشرية للكلية

**الهدف الثانية:-تطوير ودعم البحث العلمي وبرامج الدراسات العليا وفقاً لمعايير الجودة**

- ١- زيادة فاعلية البحوث العلمية و التطبيقية بالكلية
- ٢- تطوير أنظمة وبرامج الدراسات العليا

**الهدف الثالثة -:تعزيز المشاركة المجتمعية وتنمية البيئة للكلية في المجتمع المحيط**

- ١- تفعيل دور الوحدات ذات الطابع الخاص بالكلية
- تحسين الخدمات المقدمة للمجتمع وتنمية البيئة

**أولاً: اختيار القيادات الادارية**

من المفترض أن نتعرف اولا على القيادة الادارية وأهميتها والهدف من وضع معايير لاختيار هذه القيادات الادارية.

### تعريف القيادة الادارية

القيادة الإدارية هي الطريقة التي يمارسها القائد الإداري في مجال اتخاذ وإصدار القرارات و الإشراف الإداري على المرؤسين باستخدام السلطة الرسمية وعن طريق استمالتهم بقصد انجاز هدف معين، فالقيادة الإدارية تجمع في هذا المفهوم بين استخدام السلطة الرسمية وبين التأثير على سلوك المرؤسين و تشجيعهم على التعاون لتحقيق الهدف و تنمية روح الجماعة لديهم.

### أهمية القيادة:

يجب أن تكون القيادة مؤهلة من جميع النواحي و يكون لديها الحكمة و القرار السليم. و تعتبر القيادة المؤهلة ضرورة لا يمكن الاستغناء عنها في شتى مجالات الحياة وفي مختلف مؤسسات الدولة والتي تتضمن المؤسسات التعليمية و بدونها لا يمكن تحقيق الأهداف المنشودة بفعالية و كفاءة.

### الغرض من وضع معايير لاختيار القيادات الادارية:

من الضروري تحرى الدقة فى عملية اختيار القيادات الادارية مما يضمن تحقيق التطوير المستمر لرفع كفاءة المؤسسة.

### تحديد القيادات الادارية:

- أمين الكلية
- مدير الشؤون الادارية
- رؤساء الادارات
- مدير المكاتب

### معايير اختيار القيادات الادارية

### بعد الإطلاع على مواد القوانين التالية:

- ♣ قانون رقم (٤٧) لسنة ١٩٧٨ بشأن قانون العاملين المدنيين بالدولة.
- ♣ قانون رقم (٥) لسنة ١٩٩١ في شأن الوظائف المدنية القيادية في الجهاز الإداري للدولة والقطاع العام.
- ♣ كتاب دوري رقم ٢ لسنة ٢٠١٠ بشأن ضوابط الإعلان عن شغل الوظائف القيادية وفقا لأحكام القانون ٥ لسنة ١٩٩١ ولائحته التنفيذية.
- ♣ كتاب دوري رقم ٩ لسنة ٢٠١٠ بشأن ضوابط تنفيذ قرار رئيس مجلس الوزراء رقم ٧٨١ بتعديل بعض أحكام القانون ٥ لسنة ١٩٩١ ولائحته التنفيذية.
- ♣ كتاب دوري رقم ١٤ لسنة ٢٠١٠ بشأن نماذج و سجلات و كشوف اللازمة للتنفيذ أحكام القانون ٥ لسنة ١٩٩١ ولائحته التنفيذية.

و بناءً على ذلك تم وضع مجموعة من المعايير لاختيار القيادات الادارية يتم الرجوع إليها عند تعيين أو ترقية القيادة الادارية وتم تحديد هذه المعايير حسب متطلبات كل وظيفة واحتياجاتها والصفات التي يجب أن تتوفر فى المدير القائم عليها.

- و من هذه المعايير الآتي:-
- المؤهل الدراسي المناسب لطبيعة العمل.
  - عدد سنوات الخبرة.
  - الحصول علي دورات متخصصة في مجال العمل.
  - المشاركة في أنشطة الجودة علي مستوي الكلية أو الجامعة.
  - السجل الوظيفي الذي يشهد بالنزاهة والالتزام.
  - المشاركة في أنشطة خدمة المجتمع.
  - التعاون والعلاقة الطيبة مع الزملاء والرؤساء والمرؤوسين.
  - فهم القوانين واللوائح والإجراءات المنظمة للعمل.
  - قدرات قيادية لديها القدرة علي فهم الناس ودوافعهم للعمل والتعامل مع الآخرين وتبادل المعلومات معهم واستخدام أساليب التحفيز المناسبة مع كل منهم وتطبيق أساليب التحفيز الرسمية من الثواب والعقاب بعدالة وحيادية.
  - قدرات إدارية تتضمن قدرته علي فهم رسالة الكلية و الإدارة التي سيعمل بها و تحديد أهداف الإدارة التي سيشرف عليها و توزيع الأعمال على المرؤوسين حسب مهاراتهم و قدراتهم بعدالة و موضوعية و متابعتهم في إنجاز ما يكلفون به من أعمال و في الوقت المحدد و تقييم أدائهم.
  - القيادة الإداريه يجب أن يكون لديها القدرة على إدارة الوقت في إنجاز الأعمال المنوطه عليه و على مرؤوسيه و تحقيق الأهداف المطلوبه من الإدارة.
  - القيادة الإداريه يجب أن يكون لديها القدرة على تطوير الأداء و ذلك بتحسين مستوى مستوى العاملين و تحسين استخدام الموارد المادية و المالية المتاحة و الحد من الإسراف و الضياع في كافة إمكانات الإدارة المتاحة.
  - القدرة علي اكتشاف و تحديد مشكلات العمل ودراستها واقتراح الحلول العلمية لها.
  - القدرة علي تحمل ضغوط العمل والتكيف معها ومساعدة المرؤوسين علي مواجهتها.
  - الاستعداد لتلقي شكاوي العاملين ودراستها بدقة ومعالجتها.
  - الإشراف على حسن سير العمل و تطبيق اللوائح و القوانين المنظمة للعمل و القدرة على تحقيق الإنضباط و الالتزام من جانب العاملين.
  - القدرة على التنسيق و التعاون مع الإدارات الأخرى المرتبطة بإدارته في الكلية .
  - القدرة على مساعدة المرؤوسين على تحسين قدراتهم على العمل و تحقيق مصالحهم و أهدافهم المشروعة من خلال العمل.
  - القيادة الإداريه يجب أن يكون لديها القدرة على تحمل المسؤولية و المصداقية و إمكانية الإعتماد عليه و الثقة به.
  - القيادة الإداريه يجب أن يكون لديها إستعداد على تلقي شكاوي و دراستها بدقة و معالجتها بموضوعية.
  - أن يكون قدوة للمرؤوسين في الإلتزام و الإنضباط و النزاهه و الأخلاق الفاضلة و السلوك الملتزم.
  - معاملة المرؤوسين بإحترام و عدالة و مساواه.
  - القيادة الإداريه يجب أن يكون لديها القدرة على تدعيم و توثيق العلاقات الطيبة في محيط العمل مع الجميع و ذلك بمشاركة المرؤوسين و الرؤساء في المناسبات الإجتماعية.

## ١. أمين الكلية

### وصف الوظيفة

- ❖ إختصاص هذه الوظيفة هو الإشراف والمراجعة والتوجيه والتنسيق لكافة الأعمال المتعلقة بالنواحي المالية والإدارية.

### المسئوليات و الواجبات

- ❖ شاغل الوظيفة يعمل تحت التوجيه العام لعميد الكلية.
- ❖ الإشراف العام على القطاعات التنظيمية التابعة له.
- ❖ متابعة السلطات المالية والإدارية في حدود المسؤوليات المنوطة إليه.
- ❖ شاغل الوظيفة يمثل الكلية في الإجتماعات واللجان والمؤتمرات الخاصة بمجال العمل.
- ❖ شاغل الوظيفة يقوم بالإشراف على تطبيق القوانين واللوائح والتعليمات التي تحكم العمل بالإدارات التابعة له.
- ❖ العمل على المحافظة على منشآت الكلية وممتلكاتها ووضع النظم التي تكفل ذلك ومراقبة تنفيذها.
- ❖ وضع الخطط الضرورية لتطوير نظم العمل ومتابعة تنفيذها.
- ❖ وضع خطة العمل وتوزيعها بين الإدارات التابعة له وتنسيق العمل بينها و متابعتها لضمان حسن سير العمل.
- ❖ المساهمة في وضع السياسات العامة لمجالات العمل المختلفة التي يمارس الإشراف عليها ومتابعة تنفيذ هذه البرامج.
- ❖ وضع الخطط ومتابعة تنفيذها لتطوير نظم العمل.
- ❖ شاغل الوظيفة يقوم بتمثيل الكلية في الإجتماعات واللجان والمؤتمرات الخاصة بمجال العمل.
- ❖ شاغل الوظيفة يقوم بعقد الإجتماعات الدورية مع رؤساء الإدارات المختلفة لمناقشة مشكلات العمل والإجتهاد في حلها.
- ❖ الإشراف على حسن سير العمل بالإدارات والأقسام الإدارية والمالية بالكلية وتنظيم العمل بها.
- ❖ إمداد مجالس الكلية والأقسام واللجان المختلفة بالبيانات اللازمة لبحث الموضوعات المعروضة عليها ومتابعة تنفيذ القرارات.
- ❖ متابعة تحصيل الأموال المستحقة للكلية و مراقبة الصرف على ميزانية في حدود الإعتمادات المخصصة لها.
- ❖ إقتراح وسائل علاج المستويات التي تعوق حسن سير العمل بعد دراسته مع العاملين ورؤسائهم المباشرين.
- ❖ الإشراف على الأعمال المتعلقة بالمشتريات والمخازن بالكلية.
- ❖ وضع التقارير السنوية للعاملين بالكلية بعد أخذ رأي الرؤساء المباشرين.

### الأوراق المطلوبة لشغل الوظيفة:-

- درجة مدير عام على الأقل.
- مؤهل دراسي عال مناسب لمجال العمل إلى جانب توافر الخبرة في مجال العمل.
- قضاء مدة بينية قدرها سنتان على الأقل في وظيفة من الدرجة الأدنى مباشرة.
- إجتياز البرامج التدريبية وفقا لنظام التدريب الوارد بأحكام القانون رقم ٥ لسنة بشأن الوظائف المدنية والقيادية ولائحته التنفيذية ١٩٩١
- إجتياز المقابلة الشخصية.

### معايير اختيار أمين الكلية

- مدى نجاحه في تطبيق البرامج التدريبية السنوية والدورية للعاملين بمختلف الإدارات والاستفادة من مردودات ذلك على العاملين.

- العلاقات الشخصية الطيبة والتعاون مع الآخرين والتمتع باحترام اعضاء هيئة التدريس والعاملين التى تنعكس على مصلحة الكلية.
- قياس مدى تأثير تدريب العاملين وانعكاس ذلك على الاداء داخل كل ادارة.
- مدى قدرته على الوصول بالكلية الى مرحلة الاستقرار الادارى واتخاذ القرارات الصحيحة.
- التقدم بخطة مستقبلية تحدد رؤيته لتطوير العمل بإدارات الكلية والتي تؤثر بالإيجاب على الكلية والعاملين بها.
- قدرته على تنفيذ اللوائح والقوانين التى تتحكم فى نظام العمل بالكلية والقضاء على كافة المخالفات المالية والإدارية.
- الوقوف على مدى انجازاته فى العمل من خلال تحسين اداء العاملين بالكلية.
- حنكته فى استغلال الامكانيات المالية والإدارية وحسن التصرف بها عن طريق توجيهها لتلبية احتياجات الكلية و تزويد الادارات بالاحتياجات التى تساعد على لانجاز مهامها.
- مدى قدرته على التواصل مع ادارات الجامعة المختلفة فى شتى المجالات.
- القدرة على القيادة والتوجيه.
- قياس مدى ارتفاع مستوى اداء العاملين فى تنفيذ الخطة التى وضعت خلال فترة قيادته للكلية.
- قدرته على التفاعل مع الآخرين وتقبل الرأى الآخر والنقد البناء وفتح قنوات الاتصال بينه وبين العاملين وتحقيق مبدأ العدالة فى توزيع المهام.
- المعرفة والفهم لطبيعة العمل بالإدارة التى سيراأسها من خلال الممارسة العملية فى نفس مجال العمل.
- أن يقدم القدوة للمرؤوسين فى الالتزام والانضباط والنزاهة والأخلاق الكريمة والسلوك القويم والترفع عن الصغائر.
- لديه القدرة على إدارة الوقت والعمل تحت ضغط.
- النزاهة والشفافية والعدل.
- اتقان لغة أجنبية.
- لم يوقع عليه إدانات او جزاءات.

## ٢. مدير الشؤون الادارية

### وصف الوظيفة:-

هذه الوظيفة تكون تحت رئاسة أمين الكلية.

### المسئوليات والواجبات :-

- ♣ يعمل شاغل الوظيفة الإشراف العام على الادارات التابعة له.
- ♣ يعمل شاغل الوظيفة تحت توجيه العام لأمين الكلية.

### الأوراق المطلوبة لشغل الوظيفة :

- درجة مدير عام أو درجة أولى على الأقل.
- اجتياز البرامج التدريبية وفقا لنظام التدريب الوارد بأحكام القانون رقم ٥ لسنة ١٩٩١ بشأن الوظائف المدنية والقيادية ولائحته التنفيذية.
- بشأن الوظائف المدنية والقيادية ولائحته التنفيذية.
- مؤهل د ا رسي عال مناسب لمجال العمل إلى جانب توافر الخبرة فى مجال العمل.
- قضاء فترة زمنية قدرها سنتان على الاقل فى وظيفة من الدرجة الأدنى مباشرة.
- اجتياز المقابلة الشخصية.

### معايير اختيار مدير الشؤون الادارية :-

- لديه القدرة على تطوير الأداء وذلك بتحسين مستوى أداء العاملين في العمل وتحسين استخدام الموارد والإمكانات المادية والمالية المتاحة .
- يكون له القدرة على محو الإسراف والضياع في كافة الإمكانيات المتاحة للإدارة.
- القدرة على القيادة والتوجيه.
- لديه مهارة عالية في الاتصال واعداد التقارير.
- الاستعداد لتلقي شكاوي العاملين ودا رستها بدقة ومعالجتها
- له قدرة عالية على اتخاذ القرارات وتحمل المسئوليات وحل المشكلات.
- يتصف بالنزاهة والشفافية والعدل.
- لديه القدرة على إدارة الوقت والعمل تحت ضغط.
- القدرة ادارة الوقت
- احترام المرؤوسين ومعاملتهم بعدالة ومساواة وموضوعية.
- أن يكون القدوة الحسنة للمرؤوسين في الالتزام والانضباط والنزاهة والأخلاق الكريمة والسلوك القويم .
- فهم القوانين واللوائح والإجراءات المنظمة للعمل.
- يكون لديه معرفة وفهم لطبيعة العمل بالإدارة التي سيرأسها من خلال الممارسة العملية في نفس مجال العمل.
- شاغل الوظيفة يكون لديه القدرة على التواصل مع الاخرين والعمل التعاوني.
- شاغل الوظيفة لم يوقع عليه إدانات أو جزاءات
- شاغل الوظيفة ينمي العلاقات الشخصية الطيبة والتعاون مع الاخرين والتمتع باحترام اعضاء هيئة التدريس والعاملين.

### ٣. رؤساء الادارات

### الأوراق المطلوبة لشغل الوظيفة :-

- مؤهل دراسي عالي ومناسب لطبيعة العمل بالاضافة الى توافر سنوات الخبرة في مجال العمل.
- القدرة على التوجيه واتخاذ القرارات وحل المشكلات
- اجتياز الدورات والبرامج التدريبية وفقا لنظام التدريب الوارد بأحكام القانون رقم ٥ لسنة ١٩٩١ بشأن الوظائف المدنية والقيادية ولائحته التنفيذية.
- التمتع بروح التعاون والتواصل مع الاخرين والعمل في فريق.
- فهم القوانين واللوائح المنظمة للعمل.
- القدرة على تحسين أداء العاملين والانتفاع بوقت العاملين على أكمل وجه.

### معايير اختيار مدير الادارة:

- معرفة وفهم طبيعة العمل بالادارة التي سوف يرأسها وذلك من خلال الممارسة الفعلية في نفس مجال العمل.
- القدرة على تحسين أداء العاملين والانتفاع بوقت العاملين في أحسن صورة.
- الدراية الكاملة بالقوانين واللوائح المنظمة للعمل.
- أن يكون لديه المهارة في القيادة والإشراف وإدارة الوقت .

- أن يتميز بحسن استغلال الموارد المتاحة للإدارة على الوجه الأمثل ومحاربة الإسراف .
- قدرة على اتخاذ القرارات وحل المشكلات وتحمل المسؤولية.
- معاملة المرؤسين باحترام وعدالة ومساواة أن يكون قدوة لهم فى الالتزام والانضباط .
- القدرة على استخدام الحاسب الالى اتقان اللغة الانجليزية.

#### ٤. مدير المكتبات

تختص هذه الوظيفة بالإشراف والمراجعة والتنسيق لكافة الأعمال المتعلقة بالمكتبات .

#### الأوراق المطلوبة لشغل الوظيفة:

- مؤهل دراسى عالى مناسب لطبيعة العمل بجانب توافر سنوات الخبرة فى مجال العمل.
- اجتياز البرامج والدورات التدريبية وفقا لنظام التدريب الوارد بأحكام القانون رقم ٥ لسنة ١٩٩١ بشأن الوظائف المدنية والقيادية ولائحته التنفيذية وقضاء مدة قدرها سنتان على الأقل فى وظيفة من الدرجة الأدنى مباشرة.
- القدرة على التوجيه والقيادة والعمل ضمن فريق .

#### الواجبات والمسئوليات :

- ♣ شاغل الوظيفة يعمل تحت التوجيه العام لوكيل الكلية لشئون الدراسات العليا والبحوث.
- ♣ أن يقوم بالإشراف العام على جميع المكتبات التى تحت إشرافه.
- ♣ وضع الخطط الخاصة بتطوير منظومة العمل ومتابعة سير هذه الخطط.
- ♣ فهم القوانين واللوائح المنظمة للعمل.
- ♣ متابعة سير العمل وحل المشكلات من خلال عقد الاجتماعات الدورية مع رؤساء المكتبات .
- ♣ تحسين أداء العاملين بالمكتبات وعمل دورات تدريبية وتقييمهم لضمان حسن سير العمل.
- ♣ اعداد مشروع موازنة للمكتبه ومتابعة تنفيذها بعد الاعتماد.
- ♣ تقديم المقترحات التى من شأنها تطوير النشاط المكتبى.
- ♣ تقديم التقارير إلى سلطة الكلية عن نشاط المكتبة الرئيسية والمكتبات الفرعية.

#### معايير اختيار مدير المكتبات :

- فهم طبيعة العمل بالإدارة التى سوف يرأسها من خلال الممارسة العملية فى نفس مجال العمل.
- المعرفة والدراية الكاملة بالقوانين واللوائح المنظمة للعمل.
- القدرة على تطوير الأداء وذلك بتحسين مستوى أداء العاملين والانتفاع بوقتهم بصورة مثلى وعقد دورات تدريبية لهم والقيام بتقييمهم.
- تلقى شكاوى العاملين والعمل على دراستها وحلها.
- احترام العاملين ومعاملتهم بمساواة وموضوعية.
- أن يكون لديه القدرة على ادارة الوقت والاتصال الفعال بالعاملين والقيادة والإشراف والتوجيه.
- القدرة على العمل تحت مختلف الظروف والعمل بروح فريق.
- محاربة الإسراف فى كافة الموارد المتاحة للإدارة.
- أن يكون قدوة للمرووسين فى الالتزام والانضباط والاخلاق الكريمة.
- اتقان اللغة الانجليزية واستخدام الحاسب الالى.

#### ثانيا :تقييم القيادة الادارية

عملية اختيار العاملين الإداريين للقيام بأعمال الوظائف الإدارية العليا يتطلب وضع الشخص المناسب في المكان المناسب وتقدير مدى كفاءته وصلاحياته للقيام بهذه الوظيفة من خلال تقييم الأداء الإداري من قبل جميع العاملين في المؤسسة بهدف تحقيق سلامة عملية الاختيار والتعيين. ويعتبر أيضا تقييم الأداء هو قياس مدى صلاحية وكفاءة القادة الإداريين في تحمل اعباء المسؤولية. كما يساهم نظام تقييم الأداء في خلق مناخ جيد للعلاقات الانسانية، لأن شعور العاملين بأن هناك موضوعية في تقييم الكفاءات الوظيفية سيساهم في تحفيزهم لأداء أعمالهم بكفاءة عالية.

## آليات تقييم القيادات الإدارية :

### أولا: معايير تقييم القيادات الإدارية

- فهم السياسات والقوانين واللوائح والاجراءات المنظمة للعمل.
- القدرة على تحسين أداء العاملين والانتفاع بوقتهم والعمل على تقييمهم.
- المهارة في ادارة الوقت والاتصال واعداد التقارير.
- القدرة على اتخاذ القرارات وحل المشكلات وتحمل المسؤولية.
- القدرة على استخدام الموارد والامكانيات المتاحة والقضاء على الاسراف في كافة الامكانيات المتاحة.
- احترام العاملين ومعاملتهم بمساواه وعدالة والاستعداد لتلقى للشكاوى ودراستها بدقة.
- يمثل قدوة للمرؤوسين في الانضباط والالتزام والنزاهة.
- يتميز بعلاقات طيبة مع الاخرين والعمل في روح الفريق.

### ثانيا: وسائل تقييم القيادات الإدارية

#### ♣ نماذج تقييم الأداء:

- يتم تصميم نموذج تقييم دوري كل ثلاث شهور يتم توزيعه على القيادات اكااديمية متمثلة في عميد الكلية ووكلاء الكلية والقيادات الادارية متمثلة في أمين الكلية.
- يتم وضع نموذج استبيان يوزع على المرؤوسين ثم يتم تجميع الاستبيانات وتحليلها وتقديم نتائج التحليل لادارة الكلية لاتخاذ اللازم ووضع هذه النتائج على برنامج الحاسب الالى للحصول على منحنى رسم بياني يمثل مؤشر لقياس مستوى اداء القيادة الادارية على مدار العام.

#### ♣ مقارنة الأداء الفعلي للقيادات الادارية بالمعايير الموضوعية للأداء:-

مقارنة الأداء الفعلي للقيادات الادارية بالمعايير الموضوعية للأداء السالف ذكرها ومدى تحققها في القيادة الادارية وما هي نسبة التحقق ومدى اهتمام المدير في تلافى النقص في بعض المعايير ومحاولته لتحسين وتطوير نفسه.

#### ♣ اجراء اختبارات بصفة دورية:

عمل اختبارات للقيادات الادارية بصفة دورية, ومستمرة للتحقق من مدى كفاءتهم في القيام بأعباء وظائفهم أو مدى صلاحيتهم للبقاء في المنصب أو الترقية.

#### ♣ طريقة المقارنة الزوجية:

في هذه الطريقة يتم المقارنة بين القيادات على أساس مستوى أدائهم حيث يتم عقد مقارنة للأداء الفعلي لكل مدير مقارنة بأداء كافة المديرين وبعد اتمام أداء المقارنة بين اثنين من المديرين من حيث مستوى أدائهم يتضح الاختلاف بين مستوى أداء أحدهم عن الآخر.

#### ♣ طريقة تقييم المجموعة لأداء الفرد

يتم تقييم أداء القائد الإداري بمعرفة زملائه و أعضاء مجموعة العمل ولهذه الطريقة مميزات و خاصة لأن أعضاء مجموعة العمل على علم بالمعايير والأسس التي تحكم الأداء المتميز للعمل علما

القسم العلمي		القسم الإداري	

  

الاسم رباعيا	مسمى الوظيفة	تاريخ شغلها	بداية الخدمة

بأن مشكلة هذه الطريقة تكمن في عدم الحيادية للزملاء العاملين.

#### ♣ طريقة الإدارة بالأهداف

هذه الطريقة تستخدم لتقييم أداء الرؤساء والمشرفين في المؤسسة. وتعتمد هذه الطريقة على مشاركة الرئيس الإداري مع العاملين الإداريين في تحديد أهداف معينة يلزم تحقيقها خلال فترة التقييم.

## نموذج تقويم الأداء الوظيفي لشاغلي الوظائف الادارية

آخر مؤهل علمي		التخصص	آخر برنامج تدريبي	نتيجة آخر تقرير أداء حصل عليه	
				التقدير	تاريخ الإعداد

الأول : معلومات عامة

الثاني : عناصر التقويم

الثالث : مجموع الدرجات والتقدير

درجة الأداء الوظيفي	درجة لصفك لشخصية	درجة لعلاقتك	درجة لحدوثك الكلي (الدرجة النهائية)

متكافئ	جيد جداً	جيد	برضي	غير برضي
(١٠٠٩٠)	(٨٩٨٠)	(٧٩٧٠)	(٦٩٦٠)	(٥٩٥٠)

الدرجة الممنوحة	الحد الاعلى للدرجات	العنصر
		➤ الاداء الوظيفي
	٧	القدرة على تطوير أساليب العمل
	٧	القدرة على تدريب غيره من العاملين
	٧	القدرة على تحديد متطلبات إنجاز العمل على النحو المطلوب
	٦	المهارة في التنفيذ
	٦	القدرة على تحديد خطوات العمل والبرنامج الزمني
	٦	المحافظة على أوقات العمل
	٦	القدرة على التكيف على صعوبات العمل
	٥	المعرفة بالأسس والمفاهيم الفنية المتعلقة بالعمل
	٥	المعرفة بنظم العمل وإجراءاته
	٤	المتابعة لما يستجد في مجال العمل
	٤	المشاركة الفعالة في الاجتماعات
	٣	القدرة على إقامة اتصالات عمل فعالة مع الآخرين
	٣	إمكانية تحمل مسؤوليات أعلى
	٣	المعرفة بأهداف ومهام الوظيفة
	٧٢	المجموع
		➤ الصفات الشخصية
	٤	القدرة على الحوار وعرض الرأي
	٤	تقدير المسؤولية
	٤	حسن التصرف
	٤	تعلم التوجهات والاستعداد لتنفيذها
	٣	الاهتمام بالمظهر
	١٩	المجموع
		➤ العلاقات مع الآخرين
	٣	الرؤساء
	٣	الزملاء
	٣	المرؤوسين
	٩	المجموع

## الرابع: ملحوظات عامة

مواطن قوي ومواطن ضعيف ترى أهمية إضافتها
مواطن لود: (سواء أوسنقلت أخرجها من هنا ولم تتدل لها العسر العالج)
.....
.....
.....
.....

مواطن لود: (سواء أوسنقلت أخرجها من هنا ولم تتدل لها العسر العالج)
.....
.....
.....
.....

الأوجهات والأوصيات القيمة لتطوير قرانته: (إن وجدت)
.....
.....
.....
.....

رأي مند المقرر
.....
.....
.....

الاسم: \_\_\_\_\_  
الوظيفة: \_\_\_\_\_  
التوقيع: \_\_\_\_\_  
التاريخ: \_\_\_\_\_

ملحوظات من مند المقرر
.....
.....
.....

الاسم: \_\_\_\_\_  
الوظيفة: \_\_\_\_\_  
التوقيع: \_\_\_\_\_  
التاريخ: \_\_\_\_\_