

### تمهيد

يعتبر مفهوم الأداء من المفاهيم التي نالت نصيبا وافرا من الاهتمام والبحث في الدراسات الادارية بشكل عام ودراسات الموارد البشرية بشكل خاص، حيث يعتبر من أكثر المفاهيم اتساعا وتطورا مما زاد في صعوبة تحديد مفهوم موحد له من طرف المهتمين بهذا المجال ، نظرا لإختلاف المعايير المعتمدة من طرف كل باحث في دراسة الأداء وأهم الجوانب المرتبطة به. كما يعتبر المحرك الأساسي لأداء المؤسسات، والذي يساهم في تحقيق أهدافها، لدى تعمل المؤسسات على رفعه وذلك من خلال مراقبته وتقييمه بشكل مستمر من أجل تحديد النقص واكتشاف الأخطاء بغية تصحيحها.

وهذا ما سنتطرق إليه في هذا الفصل الذي يحتوي على المباحث التالية:

- المبحث الأول: ماهية الأداء
- المبحث الثاني: تقييم الأداء
- المبحث الثالث: إدارة عملية تقييم الأداء

### المبحث الاول: ماهية الأداء

بصفة عامة الأداء هو النشاط الذي تحقق به المؤسسة أهدافها وتميزها عن المؤسسات الأخرى، فالأداء له دور كبير في بقاء واستمرار المؤسسة ومن اجل التعرف على الأداء نتطرق للعناصر التالية:

#### المطلب الاول : مفهوم الأداء

##### أولاً: تعريف الأداء:

تعود الجذور الأصلية لمصطلح " الأداء " إلى اللغة الفرنسية بالضبط في القرن التاسع عشر وكان يعرف على أنه " :النتيجة المحصلة من قبل حصان السباقات والنجاح(Performance) الذي يحصده في ذلك السباق"، ثم أصبح يستعمل مصطلح الأداء للدلالة على نتائج سباق العدو للرجال ليتطور بعدها على مدى القرن العشرين ليكون مؤشراً رقمياً لاستطاعة الآلة القصوى للإنتاج<sup>1</sup>. وفيما يلي نحاول تقديم أهم التعاريف التي ارتبطت بمصطلح الأداء على النحو: يعرف الأداء على أنه:

- "إنجاز العمل وفقاً لأسس وقواعد ومعايير محددة"<sup>2</sup>، "كل ما يسهم في تحسين الثنائية (قيمة-تكلفة)، أي تحسين الإنشاء الصافي للقيمة (Création nette de valeur)"<sup>3</sup>، "البحث عن تعظيم العلاقة بين النتائج و الموارد وذلك وفق أهداف محددة تعكس توجهات المؤسسة"<sup>4</sup>.  
وعليه فإن الأداء يعتبر حسب هذه التعاريف كل سلوك يقوم به الفرد استجابة لإنجاز المهمة المكلف بها من طرف إدارته ورؤسائه، أو القيام بسلوك بإرادته الشخصية وفي كلا الحالتين يؤدي إلى نتيجة.  
- ويرى أندرو سيزلاقي ومارك جي والاس أن الأداء: "يمثل المقياس الأساسي للحكم على فعالية الأفراد والجماعات والمؤسسات . ويستخدم لإبراز نقاط القوة والضعف في الأفراد والجماعات والمؤسسات، زيادة على ذلك يمكن أن تصلح تقييمات الأداء كأساس للحوافز والعقاب والتغيير والتطوير، ولإجراء تغييرات في تركيبة المؤسسة و لتصميم الوظائف".

<sup>1</sup> - شادلي شوقي، أثر استخدام تكنولوجيا المعلومات و الاتصال على أداء المؤسسات الصغيرة و المتوسطة، رسالة ماجستير، جامعة ورقلة، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، 2007/2008 ص 79.

<sup>2</sup> - Langdon.D, **Aligning Performance Improving People : Systems and Organisations**, Jossy-Bass Pfeiffer, SanFrancisco, 2000, P.12.

<sup>3</sup> - Philippe Lorino, **Méthodes et pratiques de la performance : le pilotage par les processus et le compétences**, les éditions d'organisation, Paris, 2001, P.11.

<sup>4</sup> - Alain Fernandez, **Les Nouveaux tableaux de bord des décideurs**, édition organisation, Paris, 2000, P.40.

وهذا يعني أن الأداء عبارة عن أداة يمكن من خلالها الحكم على فعالية الأفراد والجماعات والمؤسسات، ويمكن من خلال اعتماده كوسيلة للتقييم وتقديم الإجازات والعقوبات بالإضافة إلى تغيير وتطوير المؤسسة عموماً.

والملاحظ هنا أن الأداء يتميز بالشمولية فيما يتعلق بالجهات الخاضعة للتقييم ، بالإضافة إلى ذلك عملية تقييم الأداء تعتبر نقطة انطلاق جديدة لتغيير وتطوير المؤسسة.

- "إنجاز الأعمال كما يجب أن تنجز" كما جاء في قاموس الموسوعة العالمية، أي أن إسهامات الفرد في تحقيق أهداف المؤسسة مرتبط بدرجة تحقيق وإتمام مهام وظيفته"، إذن الأداء هو سلوك يسهم فيه الفرد في التعبير عن إسهاماته في تحقيق أهداف المؤسسة على أن يدعم هذا السلوك ويعزز من قبل إدارة المؤسسة بما يضمن النوعية والجودة من خلال التكوين<sup>1</sup>، في هذا التعريف يشير الأداء ضمناً بأنه هناك معايير توضع مسبقاً لإنجاز الأعمال، وكلما ساهم الفرد في إنجاز مهامه وفق المعايير الموضوعية مسبقاً يكون قد ساهم في تحقيق أهداف المؤسسة.

- ويعرف حسن راوية الأداء بأنه: يشير إلى درجة تحقيق وإتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد، وهو يعكس الكيفية التي يحقق أو يشبع بها الفرد متطلبات الوظيفة، وغالباً ما يحدث لبس و تداخل بين الأداء والجهد، فالجهد يشير إلى الطاقة المبذولة، أما الأداء فيقاس على أساس النتائج التي حققها الفرد<sup>2</sup>.

- أما أحمد صقر عاشور يعرف الأداء على أنه: "قيام الفرد بالأنشطة والمهام المختلفة التي يتكون منها عمله، ويمكننا أن نميز بين ثلاثة أبعاد جزئية يمكن أن يقاس أداء الفرد عليها، وهذه الأبعاد هي كمية الجهد المبذول ، نوعية الجهد ونمط الأداء<sup>3</sup>."

لقد ركزا هذان التعريفان على كيفية قياس الأداء، حيث تعبر كمية الجهد عن الطاقة المبذولة من الفرد في عمله خلال فترة زمنية معينة، أما نوعية الجهد فتعني درجة تطابق ذلك الجهد لمواصفات تتسم بالدقة والجودة، أما نمط الأداء هو الطريقة التي يؤدي بها الفرد عمله، كما نلاحظ أن الأداء يرتبط بطبيعة العمل الذي يقوم به الفرد، وهو محصلة تفاعل بين كل من كمية الجهد المبذول ، نوعية الجهد ونمط الأداء، ويشبع من خلالها الفرد متطلبات وظيفته.

<sup>1</sup> - حمداوي عمر، احمد بخوش، انعكاس الأداء التنظيمي في جودة البحث العلمي من منظور بعض الأساتذة بجامعة ورقلة، مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة ورقلة، العدد 08، جوان 2012، ص 150 .

<sup>2</sup> - حسن راوية محمد، إدارة الموارد البشرية، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 1999، ص 216.

<sup>3</sup> - أحمد صقر عاشور، السلوك الإنساني في المنظمات، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، 2005، ص ص 25-26.

وفي هذا الصدد يرى غربي و آخرون أن من أهم المفاهيم المرتبطة بالأداء وتقييمه هي:

$$\begin{aligned} \text{الفعالية} &= \text{الأهداف المتوقعة} / \text{الأهداف المتحققة} \\ \text{الكفاءة} &= \text{المخرجات أو النتيجة المحققة} / \text{المدخلات} \\ \text{الملائمة} &= \text{الهدف} / \text{مستوى الرضا المتوقع}^1. \end{aligned}$$

ويمكن التفريق بين مصطلحي الكفاءة والفعالية في الجدول (01-02):

جدول رقم (01-02) مقارنة بين الكفاءة والفعالية

معايير القياس	تحلل	تعالج	تهتم	
المدخلات مثل: العمل، المعلومات، المواد، المعدات.	كيفية الوصول	الموارد	بالوسيلة	الكفاءة
المخرجات مثل: الأرباح، العائد، رقم الأعمال.	نقطة الوصول	النتائج	بالهدف	الفعالية

المصدر: نور الدين شنوفي، تفعيل نظام تقييم أداء العامل في المؤسسة العمومية الاقتصادية، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، جامعة الجزائر 2004-2005، ص27.

كما أن هناك من الباحثين من يربط الأداء ويعرفه من خلال التكامل بين مجموعة من المصطلحات، التي تشكل في تفاعلها محددات هذا الأداء، حيث يعرف الأداء وفق هذه المصطلحات بالعلاقة التالية:

$$\text{Perf h} = \text{MCC}$$

- M (التحفيز): يعني جهود المؤسسة في تحفيز مواردها البشرية للرفع من رضاهم وشعورهم بالانتماء.
- C (المهارات): تعني ما يملكه المورد البشري في المؤسسة من مهارات تعكس قدرته على بلوغ أهداف وظيفته.
- C (الثقافة): تعني ضرورة ارتباط ثقافة المورد البشري بالثقافة التنظيمية، التي تساعد على توحيد الاتجاهات والأهداف وتفاعل من العمل الجماعي الذي يساعد بدوره على خلق الشعور بالانتماء.
- Perf h : الأداء البشري

<sup>1</sup> - علي غربي وآخرون، المرجع السابق، ص129.

### ثانيا: الجوانب المرتبطة بمفهوم الأداء

هناك العديد من الجوانب المرتبطة بمفهوم الأداء نوجزها فيما يلي<sup>1</sup>:

- السلوك الاجتماعي في العمل و مدى تعاون العامل مع زملائه ورؤسائه ومرؤوسيه ومدى مساهمته في إنجاز أعمال الجماعة وتنفيذه للأوامر ومشاركته في حل المشكلات أثناء العمل؛

- سلوك العامل الذي يشير عن مدى محافظته وحرصه على معدات وأدوات وتجهيزات الإنتاج المستخدمة في العمل من حيث الاعتناء بها وصيانتها وتجنب الإلتلاف ومدى تفعيلها بالشكل الذي يضمن عائدا معتبرا؛

- الحالة النفسية للعامل والتي تمكنه من التصرف بمزاج معين يكون من خلالها متحمسا وراغبا في العمل؛

- الإلمام بالعمل من خلال فهمه لدوره ومهمته وإدراكه للتوقعات المطلوبة منه ومدى إتباعه لطريقة العمل التي تحددها له المؤسسة؛

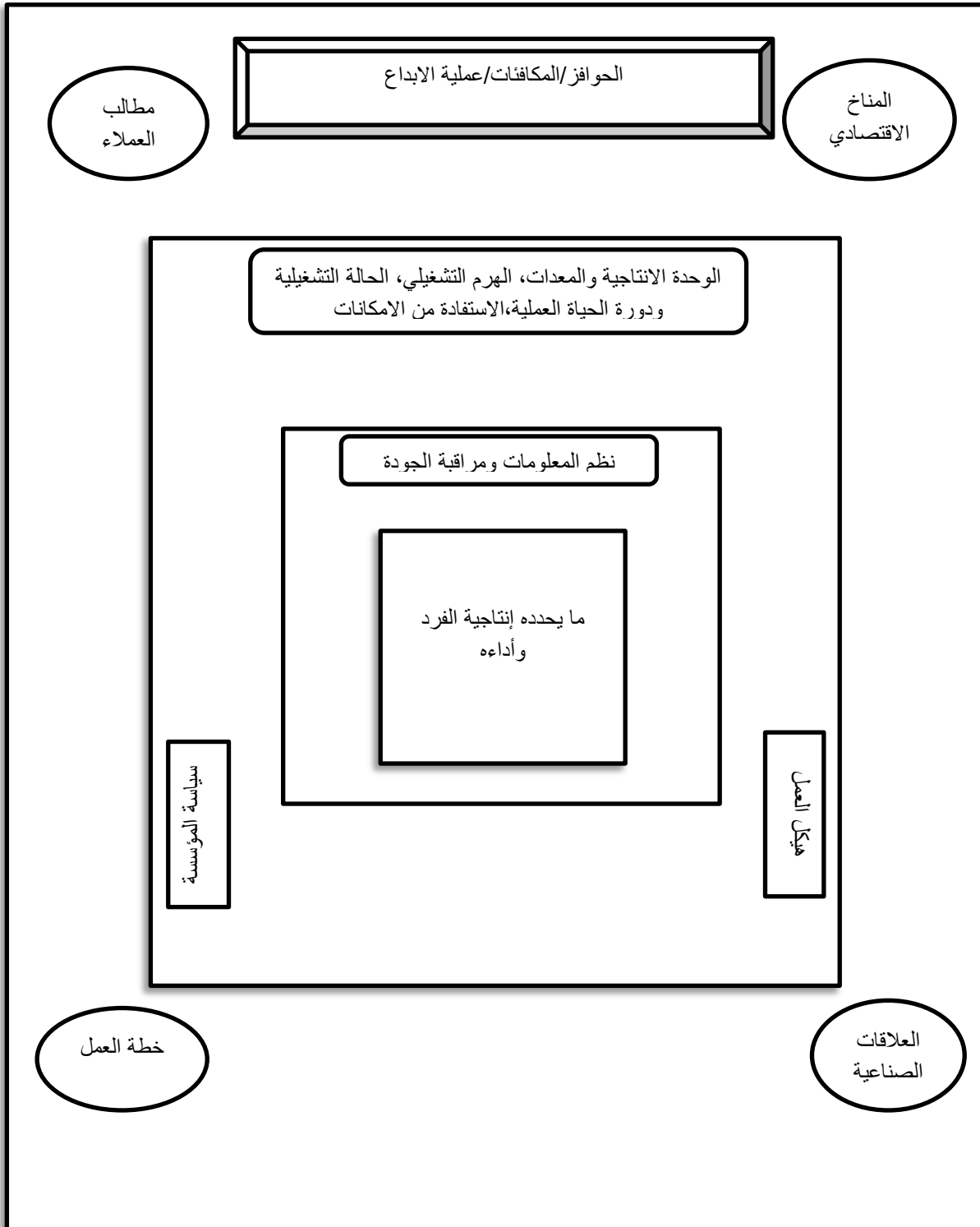
- ناتج العمل والذي يعبر عن مستوى الإنجازات التي يحققها العامل، ومدى مقابقتها للمعايير النموذجية الكمية والنوعية والزمنية وضغط التكاليف وكل ما يميز عمله من قيمة مضافة تعبر عن ناتج العمل ويعبر عنه ببصمات العامل في العمل؛

- فرص التقدم و سلوك العامل طريق التحسين والتقدم من خلال اكتساب مهارات ومعلومات عن طريق البرامج التكوينية أو الممارسة الميدانية بغية زيادة كفاءة إنتاجيته و فعالية أدائه.

والشكل الموالي يوضح العوامل المتداخلة في الاداء.

<sup>1</sup> - الياس بن سالم، تأثير الثقافة التنظيمية على أداء الموارد البشرية، رسالة ماجستير ، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية ، جامعة المسيلة ، 2006 ، ص ص 46-47.

الشكل رقم(02-01): العوامل المتداخلة في الاداء



المصدر: فيصل عبد الرؤوف الدحلة، تكنولوجيا الأداء البشري المفهوم وأساليب القياس والنماذج، عمان، 2001 ، ص

### المطلب الثاني : أهمية الأداء

إن تحسين الأداء ورفع معدلاته أصبح معياراً مؤثراً لأي تقدم في مختلف المجالات ، كما يحظى الأداء باهتمام متزايد في كل المجتمعات المتقدمة و النامية على السواء واهتمام بالغ من جميع المستويات ابتداء من مستوى الموظف أيا كان موقعه داخل المؤسسة وبعدها إلى المستوى العام للمحيط الخارجي للمؤسسة وصولاً إلى الدولة، وذلك لأن أداء الدولة ما هو إلا تعبير عن أداء المؤسسات العاملة بها، كما يرى " وائل إدريس" انه يمكن مناقشة أهمية الاداء من خلال ثلاث ابعاد رئيسية :

- **نظرياً:** يمثل الاداء مركز الادارة الاستراتيجية، حيث تحتوي جميع المنطلقات الإدارية على مضامين ودلالات تختص بالأداء سواء بشكل ضمني او بشكل مباشر.

- **تجريبياً:** فإن أهمية الأداء تظهر من خلال استخدام أغلب دراسات وبحوث الإدارة الاستراتيجية في الأداء لاختبار الاستراتيجيات المختلفة والعمليات الناتجة عنها.

- **إدارياً:** فأنها تظهر واضحة من خلال حجم الاهتمام الكبير والمميز من قبل إدارات المؤسسات بالأداء ونتائجه والتحويلات التي تجري في هذه المؤسسات اعتماداً على نتائج الأداء<sup>1</sup>.

كما تتجلى أهمية الأداء بالنسبة للموظفين و المؤسسة فيما يلي:

- تمكين المؤسسة من تقييم المشرفين والمدراء ومدى فعاليتهم في تنمية وتطوير الموظفين الذين يعملون تحت إشرافهم؛

- تزويد المؤسسات بمؤشرات على أداء الموظفين<sup>2</sup>؛

- يعد الأداء مقياساً لقدرة الموظف على أداء عمله في الحاضر و كذلك أداء أعمال أخرى مختلفة نسبياً في المستقبل، فإذا ما ارتبط ذلك بوجود أنظمة موضوعية سليمة لقياس كفاءة أداء الموظفين فإن الأداء الفردي يصبح أحد العوامل الأساسية التي تبنى عليه الكثير من القرارات الإدارية، والتي تتعلق ببعض الأمور المهمة في حياة كل فرد، مثل النقل والترقية والتكوين والانتداب لمنصب عليا، ومن خلال ذلك المنطلق يجب على كل فرد أن يوجه اهتماماً خاصاً لأدائه في العمل لارتباطه بمستقبله الوظيفي؛

<sup>1</sup> - وائل إدريس جاسر النصور " الاتجاه الاستراتيجي والأداء التنظيمي، دراسة التحليلية"، المؤتمر العلمي الدولي السنوي الخامس ( اقتصاد المعرفة والتنمية الاقتصادية)، جامعة الزيتونة الأردنية الأردن، 28/27، أبريل 2005، صص 12-13.

<sup>2</sup> -أسعد محمد عكاشة، أثر الثقافة التنظيمية على مستوى الأداء الوظيفي، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، الجامعة الإسلامية بغزة، فلسطين، 2008، ص34.

-ارتباطه بالعمل ذلك بما يتقاضاه من أجور ومرتببات مقابل هذا الأداء، وذلك بشرط أن تتوفر المقومات اللازمة لإيجاد العلاقة الإيجابية بين الحوافز والأداء؛

-يرتبط الأداء من وجهة نظر الفرد بإحدى الحاجات الأساسية له، وهي الحاجة إلى الاستقرار في عمله

وإثبات ذاته؛

- يمثل أداء الموظفين أحد العوامل المهمة بالنسبة للمسؤولين التي يستخدمونها في تقييم المؤسسة التي يديرونها عليها، ذلك لأن الأداء لم يعد انعكاسا لقدرات كل فرد ودافعيته فحسب، وإنما هو انعكاس لأداء هذه المؤسسة ودرجة فاعليتها أيضا<sup>1</sup>.

-كما يحتل الأداء أهمية كبيرة داخل أي مؤسسة تحاول تحقيق النجاح والتقدم باعتباره الناتج النهائي لمحصلة جميع الأنشطة التي يقوم بها الفرد أو المؤسسة ، فإذا كان هذا الناتج مرتفعا فإن ذلك يعد مؤشرا واضحا لنجاح المؤسسة واستقرارها وفعاليتها، فالمؤسسة تكون أكثر استقرارا و أطول بقاء حين يكون أداء الموظفين متميزا، ومن ثم يمكن القول بشكل عام أن اهتمام إدارة المؤسسة وقيادتها بمستوى الأداء يفوق عادة اهتمام الموظفين بها، ومن ثم فإن الأداء في أي مستوى تنظيمي داخل المؤسسة وفي أي جزء منها لا يعد انعكاسا لقدرات ودوافع المرؤوسين فحسب، بل هو انعكاس لقدرات ودوافع الرؤساء والقادة أيضا؛

-كما ترجع أهمية الأداء بالنسبة للمؤسسة إلى ارتباطه بدورة حياتها في مراحلها المختلفة إذ أن قدرة المؤسسة على تخطي مرحلة ما من مراحل النمو والدخول في مرحلة أكثر تقدما إنما يعتمد على مستوى الأداء بها؛

-كما لا تتوقف أهمية الأداء على مستوى المؤسسة فقط، بل تتعدى ذلك إلى أهمية الأداء في نجاح خطط التنمية الاقتصادية والاجتماعية في الدولة<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> - علي يونس ميا وآخرون، المرجع السابق، ص9.

<sup>2</sup> - شامي صليحة، المناخ التنظيمي وتأثيره على الأداء الوظيفي للعاملين، مذكرة ماجستير في العلوم الاقتصادية، تخصص تسير المنظمات، كلية العلوم الاقتصادية التجارية وعلوم التسيير، جامعة بومرداس، 2009 -2010 ص64.

### المطلب الثالث : عناصر الأداء

يرى " نيبيل" أن للأداء عناصر بدونها لا يمكن التحدث عن وجود أداء فعال، وذلك يعود لأهميتها في قياس وتحديد مستوى الأداء للموظفين في المؤسسات وقد تعددت تصنيفات هذه العناصر حسب اختلاف اهتمام الباحثين يمكن حصر تلك العناصر في الآتي:

أولاً: القدرة : وهي أن يستطيع الموظف أداء العمل الموكل اليه بالدرجة المطلوبة من الاتقان.

ثانياً: الرغبة : وتتعلق بدوافع الفرد.

ثالثاً: الموظف وكفاءته:

من حيث ما يمتلكه الموظف من معرفة ومهارات واهتمامات وقيم واتجاهات ودوافع<sup>1</sup> ، أما كفاءته فتعني ما لدى الموظف من معلومات ومهارات واتجاهات وقيم، وهي تمثل خصائصه الأساسية التي تنتج أداء فعال يقوم به ذلك الموظف، بالإضافة إلى التفاني والجدية في العمل والقدرة على تحمل المسؤولية وإنجاز الأعمال في مواعيدها ومدى الحاجة للإشراف والتوجيه .و في حقيقة الأمر أن البنية المعرفية للموظف في حالة تغيير دائمة نتيجة لتأثير عمليات تعليمية عديدة كالتكوين.

رابعاً: المعرفة بمتطلبات الوظيفة

وتشمل المهام و المسؤوليات أو الأدوار والمهارات والخبرات التي يتطلبها عمل من الأعمال أو وظيفة من الوظائف، وما تتصف به الوظيفة من متطلبات وتحديات وما تقدمه من فرص عمل مميز فيه تحد، ويحتوي على عناصر التغذية الاسترجاعية كجزء منه، وتشمل أيضا الدقة والنظام والإتقان والبراعة والتمكن الفني والقدرة على تنظيم وتنفيذ العمل وسرعة الإنجاز والتحرر من الأخطاء.<sup>2</sup>

خامساً: بيئة التنظيم

وتتضمن العوامل الداخلية التي تؤثر في الأداء الفعال مثل التنظيم وهيكله وأهدافه وموارده ومركزه الاستراتيجي والإجراءات المستخدمة، والعوامل الخارجية التي تشكل بيئة التنظيم والتي تؤثر في الأداء مثل العوامل الاقتصادية، الاجتماعية، التكنولوجية، الحضارية، السياسية، القانونية<sup>3</sup>.

<sup>1</sup> - سالم بن بركة براك الفايدي، المرجع السابق، ص ص85-86.

<sup>2</sup> - محمد بن عبد الله العثمان، المرجع السابق، ص ص74-75.

<sup>3</sup> - عبد الباري إبراهيم درة، زهير نعيم الصباغ، المرجع السابق، ص 96 .

### المطلب الرابع : محددات الأداء

لا يتحدد الأداء نتيجة قوى أو ضغوط نابغة من داخل الفرد نفسه فقط ولكن نتيجة لعملية التفاعل والتوافق بين القوى الداخلية والقوى الخارجية المحيطة به. ودافعية الأفراد لا تعتمد بصفة عامة إلا بنسبة قليلة على ظروف العمل المادية، وإنما تعتمد على الظروف الاجتماعية في التفاعل مع حاجات الأفراد، فالحاجات المشبعة لا تدفع السلوك<sup>1</sup>.

أما " علي السلمي " فيرى بأن المقدرة و الرغبة في العمل يتفاعلان معا في تحديد مستوى الأداء، أي تأثير المقدرة في العمل على مستوى الأداء يتوقف على درجة رغبة الشخص في العمل، وبالعكس فإن تأثير الرغبة في العمل على مستوى الأداء يتوقف على مقدرة الشخص على القيام بالعمل من خلال المعادلة التالية :

$$\text{مستوى الأداء} = \text{المقدرة على العمل} \times \text{الرغبة في العمل}^2$$

### أولاً: القدرات والخصائص الفردية:

تتمثل في قدرات الفرد الشخصية التي اكتسبها عبر مراحل عمله، وكذا الخبرات السابقة والتي تحدد درجة فاعليته على عنصر الجهد المبذول؛ ويتوقف مدى نجاح المؤسسة و فاعليتها على مدى دافعية و حماس أفرادها ، لذلك فلا بد على الرؤساء والمشرفين أن يتفهموا معنى وطبيعة دافعية الفرد وخاصة في مواقف العمل، وحسب- روبنز- فالدافعية هي: " الرغبة في ممارسة مستوى عال من الجهد لتحقيق الأهداف التنظيمية، شريطة أن يؤدي هذا الجهد إلى إشباع بعض الحاجات الفردية"<sup>3</sup>.

وكشفت الدراسات التي قام بها التون مايو وزملائه في مصنع وسترن اليكترونيك عن وجود الدوافع المعنوية لدى العاملين، ولا تزال نتائجها ذات علاقة مباشرة بالمفاهيم المعاصرة للدافعية، فعندما منح العاملون الفرصة للمساهمة بأفكارهم ومعارفهم في العمل تحسن مستوى أدائهم. لقد تحفز الأفراد للعمل لمجرد شعورهم بأن الإدارة مهتمة بهم. وهذا شجعهم على التفاعل اجتماعيا والمساهمة في إعطاء الأفكار. وبذلك تمت ملاحظة حاجاتهم الاجتماعية التي لها أثر كبير على سلوكهم في العمل. ومنذ ذلك الحين ركز الباحثون جهودهم على رأس المال البشري لمحاولة فهم النفس البشرية أكثر من تركيزهم على أي مجال آخر. فالمديرين يجب أن يهتموا بمستخدميهم ويحترمون طبيعتهم البشرية، ويراعون الاختلافات الفردية بينهم. ولغاية الحصول على فهم أفضل للأفراد ومزاياهم وقيمهم المختلفة فان على الإدارات فهم خصائص هؤلاء الأفراد(صنوفهم، أنماط

<sup>1</sup> - سالم بن بركة براك الفايدي، المرجع السابق، ص 98.

<sup>2</sup> -علي السلمي، المرجع السابق، ص 28.

<sup>3</sup> -المرجع نفسه، ص 29.

شخصياتهم، تنوع أدائهم، ميولهم، خلفياتهم البيئية، واهتماماتهم...الخ) لكي تتمكن من الوصول إلى فهم سليم لدوافعهم<sup>1</sup>.

### ثانيا: الجهد المبذول:

الجهد المبذول يمثل حقيقة دافعية الفرد للأداء، فهو بذلك مرشح لأن يكون من أحد أهم محددات الأداء، كما أنه يعني كمية الطاقة التي يبذلها الموظف في أداء مهام عمله بالدرجة المطلوبة من الإتقان مقابلا في ذلك المعايير الموضوعية مسبقا، وتعتبر القدرة بدرجاتها المختلفة حصيلة التفاعل بين متغيرين هامين هما: المعرفة والمهارة. حيث تعبر المعرفة عن حصيلة المعلومات التي توجد عند الفرد اتجاه شيء معين، في حين يقصد بالمهارة تطبيق ما يعرفه الإنسان واكتساب خبرة من هذا التطبيق تساعده على صقل قدرته على ما يقوم به من أعمال.

### ثالثا: بيئة العمل:

وتتمثل في النواحي الفنية والإجرائية لأداء الأعمال داخل المؤسسة كطرق أداء العمل والتقنية المستخدمة والنظم والقوانين الخاصة بالمؤسسة بما فيها الهيكل الرسمي وغير الرسمي، ومجموعات العمل الرسمية وغير الرسمية وأنماط الاتصالات وأسلوب القيادة ونظام الأجور والحوافز والمهارات المتوفرة والفلسفة الإدارية.

### رابعا: إدراك العامل لدوره الوظيفي:

تتجسد في التصورات والانطباعات حول الأنشطة التي يتكون منها عمله إلى جانب الكيفية التي ينبغي أن يمارس بها دوره في المؤسسة.

وللوصول إلى مستوى لأبأس به من الأداء لابد من وجود تكامل وحد أدنى من الإتقان في كل مكون من مكونات الأداء، بمعنى أن الموظف إذا بذل جهودا فائقة، وكانت لديه قدرات لا بأس بها وكان مدركا لدوره فإن مستوى أدائه سيكون مقبولا، أما إن كانت لديه قدرات متفوقة و الفهم اللازم للدور الذي يقوم به إلا أنه لا يبذل الجهود اللازمة في العمل فإن مستوى أدائه عادة ما يقيم كأداء منخفض أو غير مقبول ، وفي بعض الأحيان قد يبذل العامل الجهد اللازم لذلك مع تمتعه بقدرات فائقة وفهما جيدا لمهمته إلا أنه يصادم بعض العوامل الخارجة عن نطاق سيطرته يمكن لها أن تؤثر على مستوى أدائه.

مما سبق يتضح عدم وجود اتفاق بين الباحثين حول محددات الأداء و يعود ذلك إلى عدة أسباب منها:

1- أن محددات أداء فئة معينة من الأفراد ليست هي محددات فئة أخرى؛

<sup>1</sup> - محمد أحمد الحرارشة، سامر عبد المجيد البشابشة، أثر حاجات ماكلاند على الالتزام التنظيمي لدى العاملين في الأجهزة الحكومية في محافظة الكرك، مجلة جامعة الشارقة للعلوم البحتة والتطبيقية، المجلد 3 ، العدد 2، 2006، ص6.

2- أن محددات أداء الأفراد في مؤسسة معينة ليست بالضرورة هي نفسها محددات أداء الأفراد في مؤسسة أخرى؛

3- إن العوامل البيئية الخارجية لها تأثير في محددات الأداء<sup>1</sup>.

### المبحث الثاني: تقييم الأداء

لقد حظيت عملية تقييم الأداء باهتمام كبير من جانب المؤسسات الإدارية المختلفة، ففي المفهوم الحديث لم يعد ينظر إلى تقييم الأداء على أنه الحكم عند نهاية مرحلة العمل لتقدير نتائج الجهود في الفترة السابقة ، وإبداء الرأي في القدرات واقتراح الثواب أو العقاب أو التعديل في العمل أو الموظفين أو التنظيم أو طريقة العمل، وإنما يعني الاهتمام بزيادة قدرات الأفراد وتحفيزهم لاقتراح تحسينات على العمل، والمشاركة في وضع مستوى الأداء الأمثل. أي أن النظرة الحديثة لتقييم الأداء أصبحت تركز على النظرة إلى المستقبل أكثر من الارتكاز على الماضي، وتعتبر العملية الدورية للتقييم بمثابة وقفة تأمل واستفادة من ظروف و خبرات سابقة للاستعداد لمرحلة قادمة ، تبعاً لها كل الطاقات والإمكانات ودفعها لتحقيق أحسن النتائج الممكنة<sup>2</sup>.

بالإضافة إلى هذا، فإن عملية تقييم الأداء ترتبط أساساً بالاستخدام الأمثل للموارد المتاحة، لأن هناك علاقة ترابطية بين التخطيط لاستخدام هذه الموارد وبين تقييم الأداء، على اعتبار أنه المرحلة التي تكشف للمسؤولين عن المؤسسات مدى الاستخدام لموارد المؤسسة لتحقيق الأهداف الموضوعة مسبقاً من خلال نشاطاتها وفعاليتها المختلفة، والطموح من أجل تحقيق ما هو أكبر وأبعد من تلك الأهداف المسطرة عن طريق استغلال كل الموارد استغلالاً أمثل<sup>3</sup>.

### المطلب الاول : مفهوم تقييم الأداء

إن تقييم الأداء هو نظام يتم من خلاله تحديد مدى كفاءة أداء الموظفين لأعمالهم، وأن يكون قد قضاوا فترة زمنية في أعمالهم وبشكل يمكن من القيام بتقييم أدائهم خلالها<sup>4</sup>، ومن ثمة يمكن تعريف تقييم الأداء بأنه:

<sup>1</sup> - خالد حمدي الحربي، أثر العلاقات الإنسانية على أداء العاملين، رسالة ماجستير، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 2003 ، ص51.

<sup>2</sup> - صالح بن نوار، المرجع السابق، ص93 .

<sup>3</sup> - المرجع نفسه، ص94 .

<sup>4</sup> - أحمد ماهر، المرجع السابق، ص284 .

" العملية التي من خلالها تحدد مساهمات الموارد البشرية لتحقيق أهداف المؤسسة خلال فترة زمنية محددة"<sup>1</sup>. و"عملية إصدار حكم عن أداء و سلوك الموظفين في العمل، ويترتب عن إصدار الحكم قرارات تتعلق بالاحتفاظ بالموظفين أو ترقيةهم أو نقلهم إلى عمل آخر داخل المؤسسة أو خارجها، أو تنزيل درجتهم المالية، أو تكوينهم وتنميتهم أو تأديبهم أو فصلهم والاستغناء عنهم"<sup>2</sup>،

وحسب هذا التعريف فإن عملية تقييم الأداء لا تركز على المجهودات المطلوبة لأداء الوظائف فقط، ولكن أيضا على النتائج التي تتبع عملية التقييم، والتي قد تتضمنها خطة لتحسين الأداء مثل الحاجة إلى تكوين وتوجيه الموظفين، وتغيير أنظمة الأجور والحوافز<sup>3</sup>.

كما يعرف تقييم الأداء بأنه: "قياس الأداء الفعلي ومقارنة النتائج المطلوب تحقيقها، أو الممكن الوصول إليها حتى تكون صورة حية لما حدث ويحدث فعلا، ومدى النجاح في تحقيق الأهداف وتنفيذ الخطط الموضوعة بما يكفل اتخاذ الإجراءات الملائمة لتحسين الأداء"<sup>4</sup>.

ويعرف أيضا بأنه: "دراسة وتحليل أداء الموظفين لعملهم وملاحظة سلوكهم وتصرفاتهم أثناء العمل وذلك للحكم على إمكانيات النمو والتقدم للفرد في المستقبل وتحمل لمسؤوليات اكبر وترقيته لوظيفة أخرى".

كما يعرف أيضا بأنه: "رصد وتحليل وتقييم مستويات الإنجاز لدى الموظفين ونوعية الأداء والعلاقات الوظيفية والخصائص الشخصية للفرد ويتم ذلك من خلال التعامل اليومي بين الرئيس والمرؤوسين فيما يتعلق بالإشراف عليهم وتوجيههم لأداء أعمالهم المختلفة"<sup>5</sup>.

وبالتالي تقييم الأداء هو قياس الأعمال المنجزة ومقارنتها بالخطط المعدة مسبقا، وذلك لاكتشاف الأخطاء ونقاط الضعف داخل المؤسسة<sup>6</sup>.

وهناك ثلاث مستويات لتقييم الأداء كما هي موضوعة في الشكل التالي:

<sup>1</sup> - بدوح غنية، المرجع السابق، ص 166.

<sup>2</sup> - عبد الباري إبراهيم درة وزهير نعيم الصباغ، المرجع السابق، ص 259.

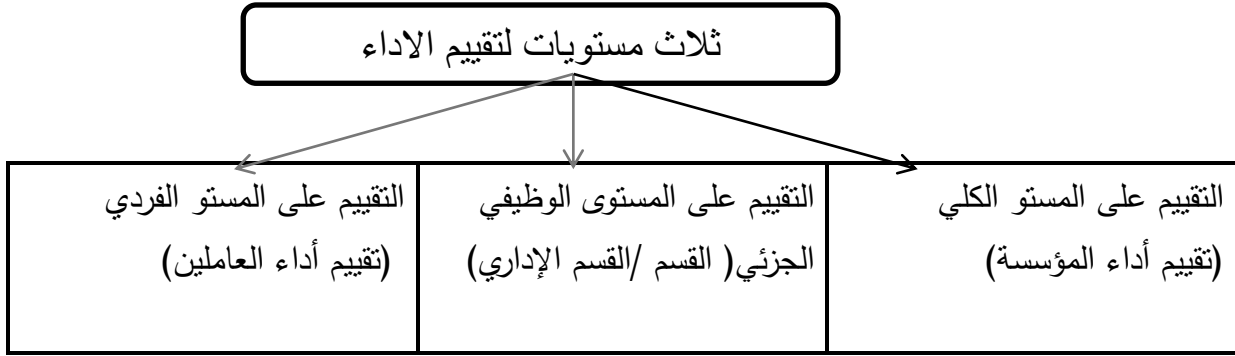
<sup>3</sup> - بدوح غنية، المرجع سابق، ص 166.

<sup>4</sup> - عبد المليك مزهوده، الأداء بين الكفاءة والفعالية ( مفهوم وتقييم)، مجلة العلوم الإنسانية، جامعة بسكرة، العدد الأول، نوفمبر 2001، ص 95.

<sup>5</sup> - طاهر محمود الكلالده، المرجع السابق، ص 185.

<sup>6</sup> - بدوح غنية، المرجع سابق، ص 167.

شكل رقم (02-02) مستويات تقييم الأداء



المصدر: زهير ثابت، تقييم أداء الشركات والأفراد، دار قباء، القاهرة، 2001، ص 15.

### المطلب الثاني: أهمية وأهداف تقييم الأداء

أولاً: أهمية تقييم الأداء:

#### 1- بالنسبة للموظفين

حسب خضير كاظم حمود وياسين كاسب الخرشة " فإن موضوع تقييم الأداء حظي بأهمية واسعة في إطار الفعالية الإدارية بصورة عامة، إذ أن التقييم من شأنه أن يخلق الأجواء الإدارية القادرة على متابعة الأنشطة الجارية في المؤسسة والتحقق من مدى التزام الأفراد بإنجاز مسؤولياتهم وواجباتهم وفق معطيات العمل البناء"<sup>1</sup>، وتتجلى أهمية تقييم الأداء في تحقيق النقاط الآتية:

#### - تخطيط الموارد البشرية:

تعتمد المؤسسة على مقاييس تقييم الأداء دورياً أو سنوياً لتحديد مدى الحاجة المستقبلية للموارد المتاحة لديها وحاجتها الفعلية للقوى البشرية في السوق وهذا من شأنه أن يرتبط بتقدير وتحديد السياسات التنظيمية بدءاً باستقطاب الموارد البشرية الكفأة واختيارها وتعبئتها وتكوينها وتطويرها واستثمار قدراتها بكل فاعلية، لذا إن تخطيط ووضع السياسات التشغيلية والتطويرية والتكوينية يرتبط بشكل جوهري بالأسس السليمة لعملية التقييم لأداء الأفراد العاملين<sup>2</sup>.

#### - تحسين الأداء وتطويره :

تساعد عملية التقييم الإدارة العليا في المؤسسة في معرفة وتحديد نقاط القوة والضعف لدى الموظفين لديها، ثم إن هؤلاء الأفراد لا بد من معرفة مستوى التقييم الدوري لهم من قبل الإدارة وهذا من شأنه أن يحفزهم ويدعو

<sup>1</sup> -يوقطف محمود، المرجع السابق، ص 81.

<sup>2</sup> - خضير كاظم حمود، ياسين كاسب الخرشة، المرجع السابق، ص 152 .

كل منهم إلى استثمار جوانب القوة في مساره الوظيفي وتطويره بالشكل الأفضل أما الأفراد ذوي القدرات والمهارات الضعيفة سواء على الصعيد المهني أو الإداري فإن الإدارة تسعى معهم لممارسة سبل التطوير المناسبة من خلال التكوين مثلا في المجالات التي يشعرون بالضعف فيها ولذا فإن التقييم من شأنه أن يؤشر الجوانب المرتبطة بالأفراد من حيث القوة والضعف وبالتالي يؤدي لتطويرها وتحسينها، مما ينعكس أثره ايجابياً على مستوى الأداء العام للموظفين في تحقيق أهداف المؤسسة.

### - تحديد الاحتياجات التكوينية :

إن تحديد الاحتياجات التكوينية لا يتم عشوائياً أو اعتباطاً وإنما يتركز على الحاجات الحقيقية التي يتطلبها تحسين أداء الموظفين في المؤسسة من خلال التقييم السليم لأداء الموظفين .

### - نظام الحوافز والمكافآت:

إن وضع السياسات العادلة للحوافز والمكافآت من شأنها أن تعمق الولاء والانتماء، فالتقييم العادل للأداء من شأنه أن يبين بوضوح مستوى الانجاز الفعلي للعامل ومدى قدرته على تحقيق متطلبات وواجبات العمل بدقة، لذا فإن الحوافز والمكافآت التي تقدم لهؤلاء الموظفين تعتمد على الجهد الفعلي المبذول من قبلهم ولذا فإن المكافآت المعطاة للموظف تستند على الجهد المنجز في تحقيق الأداء وهذا ما يعزز لدى الموظفين عدالة التوزيع للحوافز والمكافآت من قبل الإدارة العليا في المؤسسة.

### - النقل والترقية:

يساهم تقييم الاداء بمعرفة حقيقة الموظفين من حيث المهارات والقدرات والقابليات من ناحية و الفائض أو النقص من ناحية أخرى، ويمكن الإدارة بنقل أو ترقية الموظفين ذوي الكفاءات العلمية لمواقع أو مراكز وظيفية تنسجم مع قدراتهم وقابليتهم في الأداء، وهذا ما يجعل الإدارة العليا بالمؤسسة على دراية تامة بإمكانية الترقية أو النقل أو الاستغناء عن الموظفين ذوي الكفاءات المتدنية في الأداء<sup>1</sup>.

### - معرفة مكان الخل:

إن التقييم يكشف مكان القوة والضعف في المؤسسة عموماً، و تقييم أداء الموظفين يوفر للإدارة العليا الفرصة المناسبة للوقوف على مكان الخل في اللوائح والسياسات والبرامج والإجراءات والتعليمات من ناحية ومعرفة الضعف أيضاً في المعدات والأجهزة والآلات من ناحية أخرى، وبالتالي يمكن للمؤسسة من تحسين أو تطوير قدرات هؤلاء الأفراد من خلال إجراءات التحسين والتغييرات المطلوبة بمختلف البرامج والسياسات

<sup>1</sup> - خضير كاظم حمود، ياسين كاسب الخرشة، المرجع السابق، ص 153 .

والإجراءات والموازنات وغيرها من المتطلبات التي يمكن أن تكون رافدًا فعالًا في تحقيق انجاز الموظفين بفاعلية وكفاءة عالية<sup>1</sup>.

### 2- بالنسبة للمؤسسة

- تقييم سياسة الاختيار والتكوين والحكم على مدى الاستفادة من البرنامج التكويني وتحسين الأداء وعلى سلامة وصحة الأسلوب المتبع لاختيار الموظفين وتعيينهم؛

- يساعد على إيجاد نوع من المنافسة بين الأقسام والإدارات والمؤسسات المختلفة، وهذا بدوره يدفع المؤسسة لتحسين مستوى أدائها؛

- تعكس عملية التقييم درجة التوافق والانسجام بين الأهداف والاستراتيجيات المعتمدة لتنفيذها وعلاقتها بالبيئة التنافسية للمؤسسة<sup>2</sup>؛

-أيجاد مناخ ملائم من الثقة والتعامل الأخلاقي الذي يبعد احتمال تعدد شكاوي الموظفين اتجاه المؤسسة.

-رفع مستوى أداء الموظفين واستثمار قدراتهم بما يساعدهم على التقدم والتطور؛

-تقييم برامج وسياسات إدارة الموارد البشرية كون نتائج العملية يمكن أن تستخدم كمؤشرات لحكم على دقة هذه السياسات؛

-مساعدة المؤسسة على وضع معدلات أداء معيارية دقيقة<sup>3</sup>.

### 3- بالنسبة للمدراء:

-دفع المديرين والمشرفين إلى تنمية مهاراتهم وإمكانياتهم الفكرية وتعزيز قدراتهم الإبداعية للوصول إلى تقويم سليم وموضوعي لأداء تابعيهم؛

-دفع المديرين إلى تطوير العلاقات الجيدة مع المرؤوسين والتقرب إليهم للتعرف على المشاكل والصعوبات التي تواجههم في عملهم<sup>4</sup>.

والجدول التالي يظهر أهمية تقييم الاداء:

<sup>1</sup> - خضير كاظم حمود، ياسين كاسب الخرشة، المرجع السابق، ص154 .

<sup>2</sup> -بودوح غنية، المرجع السابق، ص168.

<sup>3</sup> - خضير كاظم حمود، ياسين كاسب الخرشة، المرجع السابق، ص154

<sup>4</sup> - بوقطف محمود، المرجع السابق، ص82.

الجدول رقم (02-02) أهمية تقييم الاداء

بالنسبة للإدارة	بالنسبة للموظفين	
استخدام معلومات لإتخاذ قرارات متعلقة ب: - هيكل الأجور وتعديله - النقل والترقية - تخفيض قوة العمل	تقديم النصائح والارشادات والتوجيهات وما هو متوقف ومطلوب من أجل تحسين ورفع مستوى الاداء.	معرفة الغرض
مقارنة الفرد بة ملائمة (معيار نسبي)	مقارنة الأداء بمعايير محددة مسبقا	الأسس والمعايير والمقارنة
ترتيب وتقدير الفرد	استناد على النتائج	طريقة التقييم
يحكم، ويقدر	الاستشارة	دور المشرف والمسؤول
- على الفرد - على المشرف - لمن لهم علاقة بإجراءات إدارية	على الفرد وعلى المشرف	توزيع معلومات خاصة بالتقييم

المصدر: علالي مختار، تسيير الموارد البشرية بالمؤسسات الجامعية، رسالة ماجستير في تسيير الموارد البشرية، جامعة وهران، 2007/2008، ص 39.

ثانيا: أهداف تقييم الأداء:

أهداف تقييم الأداء عديدة ويمكن التطرق إلى أهمها على النحو التالي<sup>1</sup>:

1- الأهداف الاستراتيجية: من خلال الربط والتكامل بين مختلف الأنشطة بالمؤسسة وأهدافها من ناحية والأهداف الاستراتيجية ونشاطات الموظفين وخصائصهم المناسبة لتنفيذ الاستراتيجية التنظيمية من ناحية أخرى والمتمثلة بالمرجات المحددة مسبقا، ولذلك لابد وأن يكون نظام تقييم الأداء مرنا يستجيب لأي تغيير في استراتيجية المؤسسة، وذلك بتغيير مكوناته والسلوكيات والخصائص اللازمة للأداء الاستراتيجي .

2- الأهداف التنموية:

عندما لا يؤدي الموظف عمله على النحو المتوقع فإن إدارة المؤسسة تسعى إلى تنمية أدائه من خلال المعلومات المرتدة من أنظمة تقييم الأداء والتي تعكس نواحي الضعف في الأداء، ومن الناحية المثالية فإن

<sup>1</sup> - محمد أحمد عبد النبي، المرجع السابق، ص 192-193.

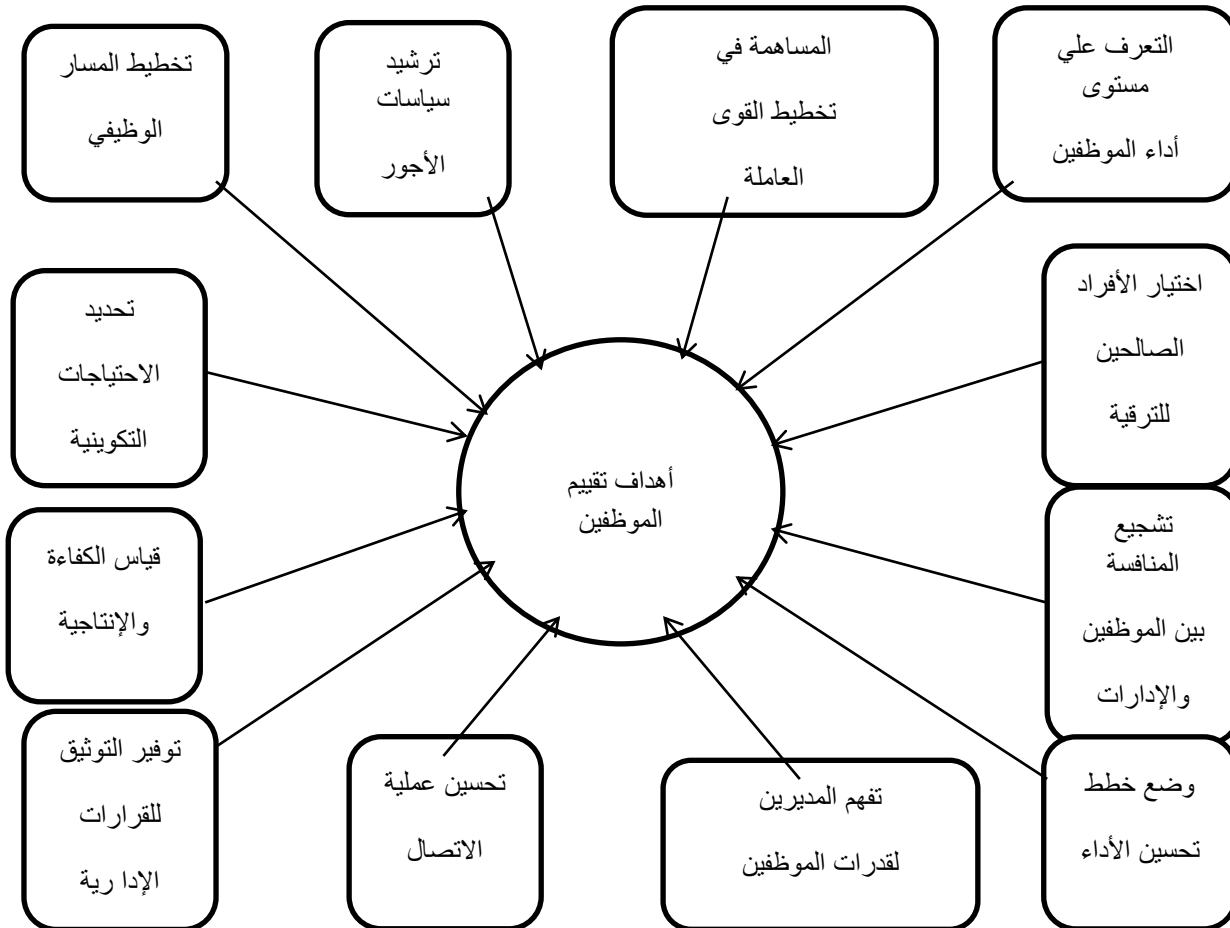
أنظمة إدارة الأداء يجب ألا يقتصر دورها على تحديد مجالات الضعف في الأداء ولكن كذلك أسباب الضعف، وهل ترجع إلى قصور في المقدرة أو علاقات العمل.

### 3- الأهداف الإدارية:

و تحددها القواعد والضوابط ويتم في ضوءها تحديد الواجبات والصلاحيات ومستويات الأجور والمكافآت فالأفراد الذين يتميزون بأدائهم الأعلى والأفضل أو الأفراد الذين هم دون المستوى الاعتيادي فيما ينتجونه أو يقومون به من أعمال سواء من حيث الكم أو النوع أو كليهما، فمن خلال التقييم يعرف المتفوقون ويعرف المقصرون الذين هم في المستوى الاعتيادي وغالبا ما يمثلون الغالبية فتكون معاملتهم اعتيادية أيضا.

والشكل الموالي يوضح الاهداف المتوخاة من تقييم أداء الموظفين:

الشكل رقم (02-03) أهداف تقييم أداء الموظفين



المصدر: زهير ثابت، تقييم أداء الشركات والأفراد، دار قباء، القاهرة، 2001، ص90.

### المطلب الثالث : عناصر نظام تقييم الأداء

أولاً: المسؤول المباشر: وهو الأكثر قرباً من الموظفين وبالتالي يكون في موقع أفضل لملاحظة أداء الافراد مما يمكنه من ربط بين العوائد التي يستحقونها وفقاً للأداء.

ثانياً: فترة التقييم: بالاعتماد على المستشارين في مجال إدارة الافراد، حيث يوصي هؤلاء بأن التقييمات الدورية هي المفضلة بسبب تأثيرها على تعديل السلوك.

ثالثاً: إجراءات التقييم: هناك إجراءات معينة في تنفيذ هذه العملية، وأهم إجراء يتمثل في المقابلة للموظفين، لإمدادهم بالمعلومات التي تهمهم في الرفع من أدائهم مستقبلاً.

رابعاً: تحليل النتائج: يتم وضع التقرير في الوقت المحدد ويكون محمي ولا يضطلع عليه الا صاحبه ثم تقوم الادارة بتقييم النتائج التي تحصلت عليها وتكون هذه التقييمات مساعدة في إعطاء تقييم تقريبي للأداء<sup>1</sup>.

وهناك من أضاف ما يلي<sup>2</sup>:

- أغراض التقييم: والتي يمكن أن تكون مجرد بسيطة أو لأغراض كالترقية أو تحديد مبلغ المكافأة السنوية أو التكوين...

- عناصر التقييم: أي قائمة بجوانب الأداء والسلوك الذي يتم تقييم الفرد على أساسه، والتي قد تشمل الإنتاج، النوعية، المواظبة...

- معايير الأداء: أي معيار لما يعتبر أداء جيداً أو ضعيفاً.

- البيانات: التي تستخدم في التقييم و التي قد تكون بيانات موضوعية أو ذاتية.

- تحديد أساس التقييم: والذي قد يكون مطلق أو نسبي.

- أدوات التقييم: والتي قد تشمل تقارير أو استمارات ومواعيد أخرى.

- الأطراف التي تنفذ النظام: من يقوم بتقييم الفرد ومن يحلل النتائج.

<sup>1</sup>- الطاهر مجاهدي، المرجع السابق، ص125.

<sup>2</sup>- سعاد نائف برنوطي، المرجع السابق، ص383.

### المطلب الرابع: أساليب تقييم الأداء

تجدر الإشارة إلى أن أساليب تقييم الأداء تختلف من مؤسسة إلى أخرى حسب طبيعة العمل وظروفه، وتبعاً لأنشطتها الإنتاجية أو الخدماتية ووفقاً لاختلاف المهام التي يقوم بأدائها الموظفين، كما أنها تختلف أيضاً في إطار المؤسسات المتماثلة فضلاً عن عدم وجود مقاييس ومعايير موحدة لتقييم الأداء في إطار المؤسسة الواحدة والتي يمكن أن ينطبق على كافة الموظفين بموضوعية وعدالة، ولذا فإن هناك العديد من الطرق المستخدمة في مختلف المؤسسات منها وعموماً يمكن التطرق للأساليب عبر أربعة مداخل:

#### أولاً: المدخل السلوكي

يرتكز هذا المدخل على تحديد أنماط السلوك، بعد ذلك يقوم المقيمون بتحديد المدى الذي يظهر فيه الموظف موضع التقييم هذا السلوك، وعموماً يمكن تقديم بعض أساليب هذا المدخل على النحو التالي:

**1- مقياس التدرج على الأساس السلوكي:** يتم وضع أعمدة لكل سلوك مأخوذ من العمل، ثم يقيم الفرد على مدى امتلاكه للسلوك، ثم توضع المستويات المختلفة للسلوك وترتب من الأحسن إلى الأسوأ.

**2- مقياس الملاحظات السلوكية:** يتم تحديد قائمة من العبارات الوصفية التي تصف الأداء الكفء للعمل، ثم تحديد قيم عددية متفاوتة في شكل لكل عبارة، ذلك حسب أهمية كل منها لكل نوع من الوظائف، ثم يضع المقيم إشارة بجانب العبارات الوصفية الموجودة لدى الفرد الذي يقيم أداءه حسب ما يراه منطبق عليه، بحيث تكون الإجابة معبرة عن رأيه في الفرد، بعدها تجمع الدرجات المحصلة للفرد وتحول إلى قيمة وصفية لتعبر عن كفاءته، بعدها تصنف ضمن فئات محددة<sup>1</sup>.

كما تشمل هذه الطريقة حفظ قوائم خاصة بالسلوكات الأدائية الإيجابية والسلبية، والاعتماد عليها عند إجراء عملية تقييم الأداء، وعلى المقيم أن يضع علامة أمام الصفات التي توافق سلوك الفرد المقيم كما هو مبين في الجدول الموالي:

<sup>1</sup>- عمر وصفي عقيلي، المرجع السابق، ص 4 .

الجدول (02-03) يبين التقييم وفقا للقوائم السلوكية.

التعليمات: ضع علامة (*) أمام الفقرة التي تمثل مستوى أداء الموظف		
اسم الموظف .....	القسم.....:	
اسم القائم بالتقييم .....	التاريخ.....:	
وزن الأهمية للسؤال	العبرة والأسئلة	ضع العلامة في المكان المناسب
		لا نعم
( )	- يساعد زملائه في العمل عند الحاجة	( )
( )	- يخطط لعمله مسبقا	( )
( )	- لديه القدرة على المبادرة أو الابتكار	( )
( )	- يتبع القواعد والتعليمات الإدارية	( )
( )	- حريص على نظافة وتنظيم مكان العمل	( )
( )	- يقوم بعمال خارج الدوام إذا طلب منه ذلك	( )

المصدر: مؤيد سعيد سالم، عادل حرحوش صالح، إدارة الموارد البشرية "مدخل استراتيجي"، عالم الكتب الحديثة، الأردن، 2002، ص133.

ثانيا: مدخل الخصائص

يقوم على تحديد وحصر أهم الخصائص والسمات التي يجب أن تتوفر في مؤدي الوظيفة لضمان نجاحه في أدائها، من أهم أساليبها نذكر:

1- مقياس الرتب البياني: يعد الأكثر استخداما وتطبيقا لسهولة تطويره واستخدامه، تكمن أهميته في:

- ظهور جميع الحقائق والبيانات المتعلقة بالفرد في استمارة واحدة؛
- إمكانية استخدام المقياس الواحد لقياس أداء جميع الموظفين بموضوعية.

2- مقياس القياس المختلط: لتطبيق هذا الأسلوب يجب تعريف أبعاد الأداء المناسبة، ثم تنمية قائمة مقسمة إلى أداء جيد، متوسط وريء لكل بند من بنود القائمة، هذه القائمة مختلطة لعدة أشكال التقييم.

3- قائمة الأوزان المرجحة: تتطلب من القائم بالتقييم اختيار الكلمات والجمل التي تصف وتبين أداء الموظف وخصائصه. وتقوم إدارة الموارد البشرية بوضع أوزان لمختلف العناصر الواردة في القائمة، حيث تبين النتائج إجمالي الأوزان بقائمة الأوزان المرجحة، التي تظهر بصفة عامة الصورة النهائية لتقييم أداء الموظف<sup>1</sup>.

### ثالثا: المدخل المقارن

يستخدم هذا المدخل عادة الأداء الشامل للفرد ومحاولة التوصل إلى ترتيب الموارد البشرية الذين ينتمون إلى مجموعة عمل معينة وفقا لهذا الأداء.

ومن بين الأساليب التي يمكن اعتمادها ما يلي:

1- الترتيب البسيط: يتم ترتيب الموظفين ترتيبا تنازليا، بناء على مجموعة من السمات أو الخصائص حيث يحتل أفضل عامل أعلى رتبة وأسوأ عامل أدنى رتبة لكل خاصية، ويعتبر هذا الأسلوب أكثر شهرة لسهولة إعداده.

2- المقارنة الزوجية: يعتمد هذا الأسلوب على مقارنة كل زوج من الموظفين على حدى ، وتكون مقارنة كل فرد مع جميع العمال، حيث يتم تحديد ما إذا كان الفرد أفضل من غيره بالنسبة لخاصية معينة، وبناء عليه يحكم على مستوى أدائه مقارنة مع غيره، وما يأخذ على هذا الأسلوب صعوبة استخدامه في حال إذا كان عدد المقاييس كبيرا<sup>2</sup>.

3- التوزيع الإجباري: يطلب من المقيم أن يقيم عددا من الموظفين وفق توزيع معد سلفا ، بالتالي يقوم بالتقسيم إلى مجموعات على النحو التالي<sup>3</sup>:

-المجموعة الأولى (مجموعة الرديئين) =10% من الموظفين.

-المجموعة الثانية (مجموعة الأقل من المتوسط) =20% من الموظفين.

-المجموعة الثالثة (مجموعة المتوسطين) =40% من الموظفين.

<sup>1</sup>-مانع سبرينة، المرجع السابق، ص234.

<sup>2</sup>-بودوح غنية، المرجع السابق، ص 170.

<sup>3</sup>- عبد الباري إبراهيم درة، زهير نعيم الصباغ، المرجع السابق، ص 276 .

-المجموعة الرابعة (مجموعة الأعلى من المتوسط)=20% من الموظفين.

-المجموعة الخامسة (مجموعة الممتازين) =10% من الموظفين.

### المبحث الثالث : إدارة عملية تقييم الأداء

#### المطلب الاول : إجراءات عملية تقييم الأداء

تتداخل في عملية تقييم الأداء الكثير من القوى والعوامل، ولذا فإن على مقيمي الأداء من رؤساء ومشرفين ومسؤولين في إدارات الموارد البشرية أن يخططوا لها تخطيطاً جيداً، وأن يتبعوا خطوات منطقية متسلسلة لكي يحققوا تقييم الأداء أهدافه<sup>1</sup>.

وقد اختلف الباحثين في عدد الخطوات التي تتكون منها عملية قياس الأداء، فمنهم من توسع ومنهم من ضيق، لذا ارتأينا تقديم عدداً محدوداً وواضحاً من الخطوات والتي في مجملها تشكل نظاماً مقبولاً يكون أساساً في التقييم، وتتمثل هذه الخطوات فيما يلي:

#### أولاً: تحديد مسؤولية تقييم الأداء

ويقصد بها الجهة المختصة بتقييم أداء الموظفين من خلال جمع المعلومات حول الأداء الفعلي من المصادر التالية:

-ملاحظة الموظفين ومتابعتهم

-التقارير الإحصائية

-التقارير الشفوية

-التقارير المكتوبة

إن الاستعانة بجميع هذه المصادر في جمع المعلومات يؤدي إلى زيادة الموضوعية في قياس الأداء<sup>2</sup>.

ونعرض فيما يأتي الجهات المتفق على أنه يمكن لها أن تقوم بعملية قياس الأداء، باعتبارها تشكل مصدراً للمعلومات التي يعتمد عليها في عملية قياس وتقييم أداء الموظفين:

<sup>1</sup> - عبد الباري إبراهيم درة ، زهير نعيم الصباغ، المرجع السابق، ص 261.

<sup>2</sup> - سهيلة محمد عباس، المرجع السابق، ص 144 .

**1- المشرف المباشر:** وهو أقدر شخص تتوافر لديه المعلومات الكافية عن أداء الموظف ، باعتباره الشخص الذي يكون على دراية كاملة وشخصية بكل ما يتعلق بمرؤوسيه، كما أنه الأقدر على معرفة كل عناصر الوظائف التي يشرف عليها، وتحديد أفضل الأفراد القادرين على تحمل واجباتهم و مسؤولياتهم من بين مرؤوسيه، وتقييم مستوى كفاءتهم في العمل، إلا أن هناك بعض الكتاب يحذرون من الاعتماد بشكل كلي ونهائي على المشرف المباشر فقط، إذ أن هذا الوضع سوف يعطيه مجالاً للتحكم في نتائج القياس، وخلق التحيز و المحسوبية، و لذلك يؤكدون على ضرورة قيام مستوى إداري أعلى من المشرف المباشر بمراجعة النتائج التي توصل إليها من خلال تقييمه، وذلك ضماناً لموضوعيتها، وللتأكد من سلامتها و صحتها قبل عرضها على الإدارة العليا بشكل نهائي.

**2- تقييم الزملاء:** هذا التقييم مفيد كون الموظفين على احتكاك مع بعضهم البعض ، وبالتالي يستخدم هذا المدخل حين يكون بين الموظف وزملائه اتصالات وعلاقات عمل مستمرة، و لا بد لنجاحه من توفر قدر من الثقة بين الموظف وزملائه، ومن مزاياه أنه يزود متخذي القرارات بمعلومات قيمة، لاسيما عندما لا تكون لديهم وسيلة للاتصال المباشر مع الموظف.

ومن محاذيره أنه يكون قليل الفائدة في مؤسسة يقوم الثواب والعقاب فيها على التنافس الشديد بين الموظفين، وعندما تكون الثقة بينهم ضعيفة أو معدومة<sup>1</sup>.

**3- تقييم اللجان:** قد يتم تشكيل لجنة خاصة و مكونة من رؤساء اقسام حيث تكون لهم صلة ومعرفة مسبقة بالعمل قبل فترو التقييم، حيث تقوم اللجنة بدراسة التقرير الذي يقدمه الرئيس المباشر ومن تعديله ، و الهدف هو تجنب التحيز و الابتعاد عن التسلط والحكم الشخصي غير الموضوعي<sup>2</sup>.

**4- التقييم الذاتي:** إن الأفراد يستطيعون الحكم على سلوكياتهم الخاصة، خاصة إذا كان الغرض من التقييم هو تطويرهم وتصميم البرامج التكوينية.

وعلى الرغم من عدم استخدام التقييم الذاتي كمصدر وحيد للمعلومات، إلا أنه لا يزال يمثل أحد المصادر الهامة ، و يؤخذ على هذا المصدر الميل للمبالغة في التقييمات ويرجع ذلك إلى اعتبارين رئيسيين:

- إمكانية الربط بين نتائج التقييم و اتخاذ بعض القرارات الإدارية مثل: الزيادة في الراتب أو الترقية؛

- ميل المرؤوسين إلى تبرير الأداء المتدني بإرجاعه إلى عوامل خارجية مثل: عدم تعاون الزملاء، سوء

<sup>1</sup> - عبد الباري إبراهيم درة ، زهير نعيم الصباغ، المرجع السابق، ص272.

<sup>2</sup> -صالح عودة سعيد، إدارة الأفراد، الجامعة المفتوحة، طرابلس، 1994، ص135.

الإشراف أو انخفاض الجودة أو كثافة المنافسة أو ضغوط العمل<sup>1</sup>.

**5- تقييم المرؤوسون للرؤساء:** من أجل إعداد التقارير يقوم المرؤوس بقياس وتقييم أداء رئيسه، بحيث يدلي بآرائه وبالمعلومات المتوفرة لديه عن رئيسه بما يتعلق بسلوكه وأدائه في العمل، و ذلك نتيجة الاحتكاك اليومي والمستمر بينهما، ليتم التقييم و الحكم على مدى أو مستوى كفاءته وإنجازه في العمل، إلا أن الاعتماد الكلي على معلومات وآراء المرؤوسين برؤسائهم يعتبر إجراء غير مناسب، و ذلك بسبب احتمال وجود خلافات بين الرئيس وبعض مرؤوسيه مما يجعل نتائج القياس والتقييم غير موضوعية، إلا انه وفي المقابل تفيد نتائج تقييم المرؤوس لرئيسه في أنها تجعل هذا الرئيس على علم بحقيقة أدائه، ورأي مرؤوسيه فيه، مما يساعده على تفادي أخطائه مستقبلا، وبالتالي تطوير أدائه نحو الأفضل.

وبشكل عام يمكن القول أن غالبية المؤسسات تسند مهمة قياس الأداء والتقييم إلى المشرف المباشر للفرد، مع توفير السبل الكفيلة التي بوساطتها يمكن الحد من احتمال تحيز هذا المشرف في عملية القياس والتقييم هذه<sup>2</sup>.

**6- خبراء إدارة الموارد البشرية:** يتم الاستعانة في بعض الاحيان بخبراء إدارة الموارد البشرية من داخل أو خارج المؤسسة من أجل مساعدة القائمين على التقييم ، ولاكن يشترط أن يكون الخبراء على معرفة بطبيعة الوظيفة المطلوب تقييم إنجاز القائم عليها.

### ثانيا: توقيت التقييم

من الصعوبة بمكان تحديد توقيت التقييم فهي تختلف من مؤسسة الى مؤسسة أخرى، بالإضافة لذلك فإن حجم المؤسسة وطبيعة أدائها وأهدافها من التقييم تعتبر أيضا من العوامل الأساسية المحددة لسياسة التقييم في الإطار الزمني المعتمد، ولكن بالشكل العام يمكن أن يكون التقييم بشكل دوري وسنوي أو أي توقيت معين ولكن في العادة يكون التقييم للموظفين بعد انقضاء فترة التجربة وكذلك لأغراض تثبتهم في وظائفهم أو نقلهم أو ترقيتهم إلى وظائف جديدة، أي أن التقييم يعتمد على طبيعة الحاجة إليه في المؤسسة<sup>3</sup>.

### ثالثا: وضع معايير قياس الأداء:

يجب وضع المعايير التي سيقم الأداء من خلالها وأن تكون واضحة ومحددة خاصة ومن وجهة نظر الموظفين، ويجب أن تعتمد هذه المعايير على المتطلبات المرتبطة بالوظيفة والمشتقة من تحليل الوظيفة و المنعكسة على وصف الوظيفة وتوصيف الوظيفة، وعندما يتم تأسيس ووضع معايير الأداء على نحو مناسب

<sup>1</sup> - سامح عبد المطلب عامر، المرجع السابق، ص232.

<sup>2</sup> - مصطفى نجيب شاويش، المرجع السابق، ص 105.

<sup>3</sup> - خضير كاظم حمود، ياسين كاسب الخرشة، المرجع السابق، ص 168.

ودقيق فإن ذلك يساعد في نقل الأهداف التنظيمية من خلال متطلبات الوظيفة إلى حيز التنفيذ ، وهذا يؤدي إلى الوصول إلى المستويات المقبولة لأداء الموظفين، وهناك عدة اعتبارات أساسية يجب أن تؤخذ في الاعتبار عند تأسيس وتحديد معايير الأداء وهي<sup>1</sup>:

### 1- الصدق:

ويقصد بصدق المقياس ضرورة اعتماد التقييم على مقاييس تتعلق بخصائص الوظيفة وذات صلة بإنتاجية وأداء الفرد أي أن العوامل الداخلة في المقياس يجب أن تعبر عن الخصائص التي يتطلبها أداء العمل ، ويتحدد صدق المقياس إذا قاس الأجزاء الهامة المكونة للوظيفة والمتعلقة بفاعلية الأداء.

### 2- الثبات:

ويقصد به مدى ثبات نتائج التقييم في حالة خضوع المرؤوس إلى تقييم لأدائه من طرف أكثر من مقيم، فثبات مقاييس التقييم في فترة زمنية معينة يعطي نفس نتائج التقييم إذا تم من طرف أكثر من مقيم؛ أي أن النتائج تكون متقاربة من وقت لآخر ومن شخص لآخر.

### 3- التمييز:

أي مدى قدرته المعيار على التفرقة بين المستويات المختلفة للأداء، فالمقياس الجيد هو الذي يمكن من تقدير الفروق مهما كانت ضئيلة بين أداء الأفراد، والقدرة على التمييز تتوقف على دقة الدرجات التي يحتويها المقياس كما تتوقف على صدق المقياس أيضا، وأهمية التمييز تتضح في الحالات التي تتقارب فيها قدرات الأفراد وكفاءاتهم، فيما يستوجب إظهار الاختلافات في الجهود ومستويات الأداء، مما يمكن متخذ القرار من اتخاذ القرارات المناسبة بشأن الترقية والتحفيز والتكوين أو حتى الاستغناء.

### 4- القبول:

ونعني بالقبول مدى قبول الأفراد للمقياس المستخدم في تقييمهم واقتناعهم به و المعيار المقبول هو المعيار الذي يشير إلى العدالة و يعكس الأداء الفعلي للأفراد، ومن الممكن القول بأنه يتم تحديد المعيار ، إما وفق السلوكيات التي يمارسها الأفراد أو على أساس النتائج المنجزة من قبلهم، فالمعيار الذي يتم وضعه على أساس السلوكيات يحدد الممارسات السلوكية المحددة للأداء سواء السلبية منها والإيجابية، أما المعيار الذي يبنى على أساس النتائج فهو المعيار الذي يقيس النتائج والأهداف الكمية بشكل أساس<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> - سيد محمد جاد الرب، المرجع السابق، ص 517 .

<sup>2</sup> - سهيلة محمد عباس، المرجع السابق، ص 142 .

كما أضاف حسن إبراهيم بليوط<sup>1</sup>.

### 5-التحديد:

ويقصد به المدى الذي يوفر فيه المقياس المستخدم إرشادات وتوجيهات محددة للموظفين بشأن ما هو متوقع منهم وكيف يمكنهم تحقيق هذه التوقعات.

### 6- سهولة استخدام المقياس:

ونعني به وضوح المقياس وإمكانية استخدامه من قبل الرؤساء في العمل.

### رابعاً: الجانب القانوني لمعايير الأداء

عند وضع معايير الأداء يجب أن تتطابق مع المعايير القانونية المحددة ، وفي إطار التشريعات التي تحددها لوائح المؤسسة أو توجيهات النقابات العمالية، ولارتباط وتكامل المعايير مع الجوانب القانونية يمكن الاسترشاد بالنصائح والإرشادات التالية<sup>2</sup>:

-إن تقدير الأداء يجب أن يرتبط بمعايير الأداء المحددة من خلال تحليل الوظائف؛

-يجب أن يعطي كل موظف بياناً مكتوباً بمعايير الأداء المطلوب منه تحقيقها؛

-يجب أن يلاحظ المديرين المقيمين سلوك من يقيمون من الموظفين؛

-يجب تكوين المشرفين على أشكال وأنماط تقييم الأداء الصحيح؛

-يجب مناقشة نتائج تقييم الأداء بحرية مع الموظفين خاصة منخفضة الأداء لتصحيح أدائهم مستقبلاً؛

-يجب أن تكون هناك إجراءات واضحة و محددة يتم الاحتكام إليها عند عدم اتفاق وتناغم الموظفين مع

برنامج تقييم الأداء.

ولكي تتكامل عملية تقييم الأداء مع المتطلبات القانونية فإن على إدارة المؤسسة أو أصحاب الأعمال تسجيل وتوثيق عملية تقييم الأداء مستندياً حتى يمكن الرجوع إليها عند إثارة القضايا القانونية من قبل العاملين أو النقابات أو غيرهم<sup>3</sup>.

<sup>1</sup>-حسن إبراهيم بلوط، المرجع السابق، ص 389 .

<sup>2</sup>-بوقطف محمود، المرجع السابق، ص 87.

<sup>3</sup>-سيد محمد جاد الرب، المرجع السابق، ص 519.

**خامسا: تحليل ومناقشة تقارير قياس الأداء:** هذه الخطوة من أهم خطوات التقييم و قياس الأداء، ذلك لأنها تتعلق برد فعل المرؤوسين اتجاه تقارير قياس كفاءة أدائهم، كما أن هذه الخطوة تبرز أن تقييم الأداء ليس هدفا في حد ذاته، بل وسيلة للبحث عن أفضل سبل رفع كفاءة أداء الموظفين، كما أن التقييم الموضوعي لكفاءة الأداء يزود الإدارة بالكثير من المعلومات الهامة التي تحدد جوانب القوة والضعف في الأداء، وبالتحليل الموضوعي لبيانات تقارير تقييم كفاءة الأداء تستطيع الإدارة أن تتخذ قراراتها على أسس موضوعية، وأن تتعرف على المهارات الواجب تنميتها و ترقيتها لدى الموظفين من ذوي الكفاءة المرتفعة أو المنخفضة<sup>1</sup>.

ولا يكفي أن يعرف الموظفون نتائج تقييم أدائهم بل من الضروري أن تكون هناك مناقشة لكافة الجوانب الإيجابية والسلبية بينهم وبين المقيم أو المشرف المباشر لتوضيح بعض الجوانب المهمة التي قد لا يدركها العامل و بصورة خاصة الجوانب السلبية في الأداء، إن المناقشة تخفف من شدة تأثير النتائج السلبية على مشاعر واتجاهات الموظفين<sup>2</sup>.

**سادسا: اتخاذ الإجراءات التصحيحية المناسبة بعد الانتهاء من التقييم:** ينبغي على إدارة الموارد البشرية دراسة و تحليل نتائج التقييم، واتخاذ الإجراءات المناسبة، حتى يمكن أن يساعد ذلك على تطوير كفاءة الموظفين، و يلاحظ أن ذلك لا يحدث في الحياة العملية و يكتفي بحفظ تقارير الأداء في ملفاتهم دون دراسة أو تحليل.

ومن الضروري الاهتمام بنتائج التقييم ، لأن هذه النتائج تؤثر على الأفراد وعلى المؤسسة في نفس الوقت، مثال ذلك نقلهم أو ترقيتهم أو تكوينهم...

ويجب على إدارة المؤسسة أن تقدم المكافآت المادية أو المعنوية للموظفين الذين حصلوا على تقديرات عالية، أما بالنسبة للموظفين الذين حصلوا على تقديرات منخفضة فيقتضي الأمر توقيع عقوبات عليهم مثال ذلك حرمانهم من الترقية أو العلاوات الدورية أو نقلهم إلى وظيفة أخرى.

أما من ناحية التقييم بالنسبة للمؤسسة فإن التقييم يمكن أن يساعد على تحسين برامج وسياسات إدارة الموارد البشرية، وتعتبر نتائج التقييم مقياس لنجاح إدارة الموارد البشرية في سياساتها المختلفة<sup>3</sup>.

<sup>1</sup> - سيد محمد جاد الرب، المرجع السابق، ص 520.

<sup>2</sup> - سهيلة محمد عباس، المرجع السابق، ص 145.

<sup>3</sup> - صلاح الدين محمد عبد الباقي، المرجع السابق، ص 305-306.

المطلب الثاني : أخطاء وسبل علاج تقييم الأداء

أولاً: أخطاء تقييم الأداء

إن عملية التقييم ليست بمنى عن بعض الأخطاء التي تؤثر عليها سلباً ، وأهم هذه الأخطاء هي:

### 1- خطأ التشدد و اللين:

ويعني قيام المقيم إلى إعطاء تقديرات عالية لكل الافراد دون اعتبار للثقافات فيما بينهم ،فيمنح الموظفين من ذوي الأداء الضعيف تقديرات متوسطة أو يتشدد فيعطي الموظفين من ذوي الأداء المرتفع درجات متوسطة وهكذا.

2- خطأ الهالة: من خلاله يقوم الرئيس بتكوين انطباع إيجابي أو سلبي عن مرؤوسيه على أساس أحد ملامح شخصيته أو أحد مجالات أدائه فقط دون إدراك باقي عناصر الشخصية أو مجالات الأداء، يرى الرئيس هنا أن الأداء الجيد لعنصر من عناصر العمل يعني أن هذا الأداء جيد أيضا في باقي العناصر.

3- خطأ التحيز الشخصي للرئيس: تتأثر عملية التقييم بالعلاقات الشخصية التي تربط الرئيس بالمرؤوسين ، فيميل إليهم المقيم لأسباب ليست لها علاقة بموضوع التقييم سواء كانت قرابة أو علاقات شخصية أو اجتماعية أخرى<sup>1</sup>.

4- أخطاء النسيان: فمعظم التقديرات عن المرؤوسين تعد لتغطي فترة ماضية غالباً ما تكون سنة، وعادة ما تمثل المستوى الأوسط أو العام للأداء خلال تلك الفترة.

ويميل بعض الرؤساء لتأسيس تقديراتهم على ما يسهل تذكره، أو على التصرفات الأكثر حداثة للمرؤوس وهذا قد لا يعبر تماما عن خصائص أدائه في الفترة السابقة كلها لاسيما إذا كان هذا المرؤوس يدرك وقت إعداد تقرير التقييم فيتعهد أن يبدو مثاليًا في هذا الوقت أو قبله بقليل.

5- أخطاء النزعة المركزية: قد يعطي بعض الرؤساء مرؤوسيهم تقديرات متوسطة، وتشيع هذه الأخطاء كلما افتقرت طريقة التقييم للدقة والموضوعية والأسس السليمة، فيميل الرئيس للحكم الوسط ليغطي قصور أسس التقييم، وبتأثير مثل هذه الأخطاء يتضاءل الفرق بين مستوى أحسن موظف وأسوء موظف، وتنتفي قيمة وغرض تقييم الأداء.

6-التأثر بأخر تقييم: في كثير من الأحيان تعد تقارير كفاية الموظفين في نهاية فترة معينة، عادة ما تكون سنة، والمفروض أن تعبر هذه التقارير عن مستوى إنتاجية المرؤوس و سلوكه عن السنة بأكملها، و لكن

<sup>1</sup> - فيصل حسونه، المرجع السابق، ص 154.

يحدث أن يتأثر الرئيس بتصرفات مرؤوسيه في الفترات الأخيرة قبل التقييم وقد لا يتذكروا الأعمال الطيبة أو السيئة للمرؤوسين طوال السنة<sup>1</sup>.

### ثانياً: سبل علاج تقييم الأداء

هنالك إمكانية لتجنب أخطاء التقييم أو تخفيف حدتها و هذا إن اتخذت الإجراءات التالية<sup>2</sup>:

-الاختيار الصحيح للرؤساء المباشرين كقادة ومقيمين؛

- تقوية الاتصال بين الرئيس والمرؤوسين مما يساعد على خلق علاقة متبادلة تتسم بالوضوح والصراحة وتقبل النقد الموضوعي؛

- التأكيد على مشاركة المرؤوسين في عملية تقييم الأداء، وبالتبعية في تحديد احتياجاتهم التكوينية؛

- دورية التقييم على مدار العام، حيث يكون كل ثلاث أو أربعة شهور، فيتسنى للمرؤوس معرفة ما قد يكون من قصور في أدائه أولاً بأول ليبادر إلى تداركه وذلك بد لا من أن يفاجأ بتقرير "ضعيف" أو "جيد" في نهاية العام، وحتى لو لم يكن التقييم الرسمي دورياً فيجب أن يبادر الرئيس لإعلام مرؤوسيه بما يراه قصوراً فيناقشه فيه أولاً بأول ويوجهه إلى تداركه؛

-وضع نموذج التقييم متناسب مع الخصائص المميزة للوظيفة أو المجموعة النوعية لوظائف التي يكون شاغلها محلاً للتقييم؛

-جعل نتيجة تقييم الأداء علني وليس سري، بحيث يستطيع الموظف أن يتعرف على نقاط قوته وضعفه، بحيث يبادر إلى تقادي نقاط الضعف وتعزيز نقاط القوة أولاً بأول.

### المطلب الثالث: العوامل المؤثرة في الاداء

إن العنصر البشري هو أحد مقومات المؤسسة، فهو يتأثر بما تتأثر به المؤسسة سواء من عوامل البيئة الخارجية المحيطة بها، أو عوامل البيئة الداخلة فيها .

ويمكن التطرق لها على النحو التالي<sup>3</sup>:

<sup>1</sup> - صلاح الدين محمد عبد الباقي، المرجع السابق، ص 288.

<sup>2</sup> - أحمد سيد مصطفى، المرجع السابق، ص 342.

<sup>3</sup> - فيصل بن فهد بن محمد البراهيم، العوامل المؤثرة على مشاركة الموظفين في صنع القرار وعلاقته بمستوى الاداء، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، 2008، ص 55.

### أولاً: غياب الاهداف المحددة

إن المؤسسات التي تعمل دون هدف أو خطط تفصيلية، فإنها لا تستطيع أن تقيس مدى ما تحقّقه من إنجازات وأن تحاسب الموظفين على معدلات إنتاجهم، وغي هذه الحالة سوف يتساوى الذين أدائهم عال والذين يكون ادائهم منخفض ومحدود.

### ثانياً: عدم المشاركة في الإدارة

إن ضعف المستويات المختلفة في صنع القرارات من العوامل التي ساعدت وساهمت في إيجاد فجوة بين القيادات العليا و القيادات والموظفين في المستويات الدنيا، وينتج عن ضعف المشاركة ضعف العمل الجماعي وضعف الشعور بالمسؤولية الذي يؤدي بدوره إلى تدني مستوى الاداء للموظفين حيث يشعرون بانهم لم يشاركوا في وضع الاهداف المطلوب إنجازها أو في تحليل المشكلات وبالتالي تنخفض حماسهم للعمل.

### ثالثاً: مشكلات الرضا الوظيفي

إن عدم الرضا الوظيفي أو انخفاضه لدى الموظفين يعتبر من العوامل الأساسية في تدني معدلات الاداء و الرضا الوظيفي لا يقتصر على الحوافز المادية وحدها بل يتأثر بالحوافز المعنوية على حد سواء.

### رابعاً: التسبب الإداري

يعتبر التسبب الإداري من الظواهر الإدارية التي لها الأثر الكبير في انخفاض معدلات الاداء لدى الموظفين ، وهو يعني ضياع ساعات مهدورة من العمل يقضيها المسؤول أو الموظف خارج نطاق العمل أو في أعمال ليس لها صلة به.

### خامساً: نقص المهارات و المعرفة لدى الموظفين

والتي تتعكس بالتالي على مستوى أدائهم، لدى فإن مهمة إدارة الموارد البشرية لا تقتصر على تهيئة القوى العاملة، بل الى رفع الكفاءة الانتاجية للأفراد العاملين وذلك عبر البرامج التكوينية الخاصة باحتياجاتهم.

### سادساً: بيئة العمل

حيث تساعد بيئة العمل الملائمة على تحقيق الممارسات الابتكارية في الوظيفة وإمكانية التعلم الاسرع والافضل داخل المؤسسة، بينما تؤدي البيئة الرديئة الى انخفاض مستويات الأداء بين الموظفين عن المعدلات الطبيعية.

### سابعاً: نظم الحوافز الغير سليمة

إن الحوافز تلعب دوراً هاماً ومؤثراً على مستوى الاداء الوظيفي و في زيادة الإنتاج، كما أن نقصها أو تقليصها أو حرمان الموظف منها يؤدي الى آثار سلبية تنعكس على الموظف وأدائه.

فرغم أهمية الأداء الجيد في المؤسسات عامة و المؤسسات الجامعية خاصة والتي تنفرد ببعض المؤثرات التي تعوق الأداء فيها وتتمثل فيما يلي:

### ثامناً: انخفاض الأداء:

تؤدي المؤسسات الجامعية أعمال كثيرة بمستوى قليل من الكفاءة وبتكلفة باهظة هذا بالإضافة إلى ما توصف به من إهمال وسوء إدارة تساهم كلها في انخفاض الأداء وترجع أسباب ظاهرة انخفاض الأداء في بصفة عامة إلى الجوانب التالية:

1- الجوانب التاريخية: التي تتعلق بنشاط وتطور هذه المؤسسات.

2- الجوانب الفنية والتنظيمية: التي ترتبط بغياب الأهداف الواضحة لوحدة المؤسسات وعدم تقييم نتائج الأداء بها.

3- الجوانب البيئية والمجتمعية: التي تربط بمجموعات الاتجاهات والقيم والمعتقدات التي ارتبطت في أذهان الناس بالعمل بالوظائف الحكومية.

ونظراً لغياب معايير ومقاييس دقيقة لأداء المؤسسات العمومية فيمكن الاستدلال على انخفاض الأداء بالمظاهر التالية على مستوى الجوانب الفنية والتنظيمية والعناصر البشرية:

- تدني نسبة الوقت المنفق في أداء مهام الوظيفة لانشغال الموظفين نتيجة شعورهم بالإحباط وعدم الرضا الوظيفي؛

- تكديس أعداد كبيرة من الموظفين في بعض الوظائف دون نتيجة؛

- هدر الكثير من الوقت والمال في التكوين دون التخطيط المسبق له؛

- كثرة التغيرات في الهياكل التنظيمية أدى إلى تكرار العمليات الإدارية وتعقيد الإجراءات وزيادة عدد الموظفين؛

- افتقار الكثير من المؤسسات إلى الوسائل والتقنيات الحديثة في أداء أعمالها.

- غياب الدراسات لمعرفة المعوقات أو عدم أخذها بعين الاعتبار وتحديد مجالات تحسين وتطوير الأداء.

### تاسعا: البيئة الاجتماعية والثقافية:

تركز البيئة الاجتماعية والثقافية على عدة محاور لها انعكاساتها على ممارسة إدارة المؤسسة العمومية منها:

#### 1- القيم والعادات:

تشير للتقاليد، القيم، العادات السائدة في المجتمع، ودرجات تأثيرها بالثقافة الخارجية، فقد بدأت مرحلة التحول في بعض القيم والمعتقدات في الدول العربية بعد أن نالت استقلالها وبرزت كمؤسسة ذات دور سياسي واقتصادي واجتماعي حيث ازدادت طموحات الجماهير لوفاء الأجهزة الحكومية بفتح أبواب الرفاهية أمامها، ولكي تنفذ مشاريع التنمية الاقتصادية والاجتماعية فقد تضخم الجهاز الوظيفي، وتعقدت الإجراءات، إضافة للتسيب الوظيفي.

#### 2- أنماط الاتصال السائد:

هي أنماط السلوك والتفكير السائدة لدى معظم أفراد المجتمع، وهي تتأثر بالدوافع والمحفزات التي تحرك أفراد المجتمع، ومجموعة المتغيرات الثقافية التي تحكم سلوك الأفراد في التعامل مع المواقف وأشكال الاتصال السائدة فيما بينهم، فقد تأتي المكاسب المادية في مقدمة دوافع العمل مع ضعف الدوافع الخاصة بالاستقلالية وتأكيد الذات.

أما تأثر مجموعة العوامل الثقافية والبيئة وتأثيرها على طريقة تفكير الأفراد رد وتعاملهم مع المواقف والأشكال السائدة والاتصال فيما بينهم، يلاحظ في سلوكيات قيادات المؤسسات العمومية وهي:

غلبة الطابع الشخصي على نمط الاتصالات.

الرغبة في التفرد والتميز والتركيز على المركزية الشديدة.

البيروقراطية الإدارية التي تهتم بالحلول الجزئية دون علاج المسببات مع التركيز الشديد على السلطة.

#### 3- نظم التكوين السائدة:

رغم الجهود التي تبذلها المؤسسات الجامعية في تطوير طرق التكوين إلا أن هناك بعض المشاكل منها عدم الربط بين سياسة التكوين والتوظيف وكذلك عدم ربط عملية التكوين بالترقية في المؤسسة.

#### المطلب الرابع : دور التكوين في الرفع من الاداء الاداري للموظفين

إن التكوين هو النشاط الذي توليه المؤسسة اهتماما كبيرا، حيث يهدف إلى تنمية قدرات الموظفين في العمل، ومن خلاله يزود الفرد بالمعلومات والمهارات الجديدة المطلوبة لتحقيق استراتيجية المؤسسة في البيئة، إذا

طبيعة التغيرات التي تعيشها المؤسسات في الوقت الحاضر سواء كانت تكنولوجية أو تنظيمية أصبحت تفرض عليها ضرورة توافق قدرات الموظفين مع ما يستجد من هذه التطورات بغية تحقيق ما تصبوا إليه المؤسسات، وأصبح لزاما عليها أن تبحث عن برامج التكوين المناسبة للموظفين في مؤسسات التكوين المختلفة والمؤهلة، كما ينظر إلى وظيفة التكوين على أنها الوظيفة المكملة للتعيين، فلا يكفي أن تقوم المؤسسات باختيار الموظفين وتعيينهم، إنما يجب إعداد هؤلاء الأفراد وتنمية قدراتهم على أداء الأعمال المسندة إليهم ومساعدتهم في الحصول على الجديد من المعلومات والمعارف وتزويدهم بالأساليب الجديدة لأداء الأعمال وصقل مهاراتهم. وللتكوين تأثيرات متعددة على أداء الموظفين ومن أهمها ما يلي:

-رفع مستوى الأداء وتحسينه من الناحية الكمية والنوعية؛

-تقوية العلاقات الإنسانية بين الأفراد وتطوير اتجاهاتهم؛

-تتمية شعور الموظفين بالانتماء والولاء للمنظمة؛

-تخفيض معدلات كل من الغياب ودوران العمل<sup>1</sup>؛

-توعية الموظفين بأهمية التكوين، وإكسابهم القدرة على البحث عن الجديد والمستحدث في شتى مجالات

العمل؛

-للتكوين دور في ربط أهداف الأفراد العاملين ( الموظفين ) بأهداف المؤسسة وخلق اتجاهات ايجابية داخلية وخارجية لصالح المؤسسة، كما يساعد في انفتاحها على العالم الخارجي وتوضيح السياسات العامة لها مما يساعد الأفراد في تحسين فهمهم للمؤسسة واستيعابهم لدورهم فيها وبالتالي المساهمة في تحسين أدائهم؛

-المساعدة في تجديد وإثراء معلومات الأفراد وحل مشاكلهم في العمل وتحسين قراراتهم، بالإضافة إلى تطوير مهارات الاتصال في جميع المستويات؛

-تطوير أساليب التفاعل الاجتماعي بين الأفراد في المؤسسة.؛

-تطوير إمكانيات الأفراد لقبول التكيف مع التغيرات الحاصلة؛

<sup>1</sup> - بدرية محمود محمد إبراهيم، أثر التدريب على تطوير مهارات العاملين، دراسة تطبيقية على معهد علوم نظم المعلومات بجهاز الشرطة، رسالة ماجستير، أكاديمية السادات للعلوم الإدارية، القاهرة، 2006، ص31.

-توثيق العلاقة بين الإدارة والأفراد العاملين بها<sup>1</sup>.

---

<sup>1</sup> - نظمي شحادة وآخرون، المرجع السابق، ص 115 .

### خلاصة الفصل :

يعتبر أداء الموظفين عامل أساسي لزيادة كفاءة وفعالية تحقيق أهداف المؤسسة، إن تقييم أداء الافراد وفعاليتهم من خلال برامج التكوين لا تتحقق فقط بحسن التخطيط و التصنيف لها وإنما تعتمد على دقة التنفيذ من جانب القائمين على النشاط التكويني و تتأثر كذلك بإقناع المتكويين وإقبالهم على إستعاب وتفهم محتوى التكوين واهدافه.

الأداء نشاط يعكس كلا من الأهداف و الوسائل اللازمة لتحقيقه، ويرتبط بالمرجات التي تسعى المؤسسات بمختلف توجهاتها إلى تحقيقها، ولا شك أن الأداء يدل على ما يتمتع به الموظفون في المؤسسات بصفة عامة والمؤسسة الجامعية بصفة خاصة من قدرات وإمكانات ومهارات، فإذا كان الأداء مناسباً للعمل المطلوب إنجازه فإنه يحقق الغرض منه، أما إذا كان لا يرقى إلى المستوى المطلوب لإنجاز العمل فإن ذلك يتطلب استحداث وسائل وطرق جديدة وتكوين الموظفين على ذلك لرفع كفاءتهم وتحسين مستوى أدائهم وهذا لا يتم التعرف عليه إلا في ظل تقييم أداء العاملين من أجل ضبط النقائص ونقاط الضعف وتحديد الاحتياجات التكوينية اللازمة لتحسينها وتداركها بشكل يساهم بفاعلية في رفع قدرات الموظفين بغية الوصول إلى المستوى المطلوب من الأداء.