

**تمهيد :**

إن من أهم عوامل نجاح المؤسسات المعاصرة هو اهتمامها بالعنصر البشري وبمدى تحقيق رغباته وآماله ، فبقاء المؤسسات واستمرار في ظل المنافسة العالمية الكبيرة والشديدة مرهون بهذا العنصر.

ولكن لا يكفي للبقاء والاستمرار جلب عاملين أكفاء فقط ، بل يجب الاهتمام بهم وتحسين مستواهم وذلك عن طريق تقييم أدائهم وتحسينه باستمرار، وتعتبر سياسة دراسة "الأداء وتقييمه" من أهم السياسات المستعملة من قبل المنظمات العالمية لكونها تدرس أداء العاملين دراسة شاملة وكاملة بالإضافة إلى تقديمها معلومات تفيد حتما المؤسسات في اتخاذ إجراءات وحلول لبعض المشاكل ولمعرفة هذه المعلومات والإجراءات سوف نتطرق في هذا الفصل إلى مفهوم الأداء وتقييم الأداء ومجالات استخدام نتائج التقييم في المؤسسة.

**المطلب الاول : تعريف الأداء :**

يشير الأداء إلى درجة تحقيق وإتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد ، وهو يعكس الكيفية التي يحقق أو يشبع الفرد متطلبات الوظيفة وغالبا ما يحدث تداخل بين الأداء والجهد فالجهد يشير إلى الطاقة المبذولى ، أما الأداء قياس على أساس النتائج التي حققها الفرد<sup>1</sup> ويعتبر مفهوم الأداء على المستوى الذي يحققه الفرد العامل عند قيامه بعمله من حيث كمية وجودة العمل المتقدم من طرف ، والأداء هو ما يبذله كل من يعمل بالمؤسسة من منظميين ومديرين ومهندسين<sup>2</sup>

كما يعرف الأداء بأنه محاولة تحقيق تلك الأهداف المنتظرة من تخفيض الموارد المستخدمة لتحقيق تلك الأهداف ويشمل مفهومي " الفعالية " وهي الوصول إلى الأهداف المرجوة ، " النجاعة " وهي تخفيض الموارد المستخدمة .

بينما يتميز تعريف " ظاهرة محمود كلادة " بالشمولية حيث قال : الأداء هو درجة تحقيق الفرد العامل للمهام الموكلة ، إليه من حيث الجهد والجودة والتنوعية المحققة مع العمل علة تخفيض تكاليف الموارد المستخدمة<sup>3</sup> .

**المطلب الثاني : محددات الأداء :**

تتمثل محددات الأداء فيما يلي :

- الدافعية الفردية : يجب أن تتوفر لدى الفرد دافعية العمل ، وقد يكون هذا الدافع قويا أو ضعيفا .
- القدرة على أداء العمل المعين : يجب ان يتوفر في الفرد القدرة على أداء العمل الموكل إليه .
- إدراك الدور والمكانة : يجب على الفرد أن يدرك ويفهم دوره في المنظمة ، لأنه يوجد أفراد يبذلون جهودا فاعقة ويكون مقبولا .

**المطلب الثالث : معدلات الأداء وخصائصه :<sup>4</sup>**

<sup>1</sup> رواية محمد حسن ، إدارة الموارد البشرية ، رؤية مستقبلية ، الدار الجامعية ، الإسكندرية ، 2001 ص 25 .  
<sup>2</sup> وسيلة حمداوي ، إدارة الموارد البشرية ، مديرية النشر الجامعية قائمة ، 2004 ، ص 143 .  
<sup>3</sup> طاهر محمود كلادة ، الاتجاهات الحديثة في القيادة الإدارية ، دار زهران للنشر والتوزيع ، الأردن ، ص 242 .  
<sup>4</sup> عبد المحسن جودة و عبد الحميد عبد الفتاح ، إدارة الموارد البشرية ، جامعة المنصورة ، مصر ، ص 423 .

## 1 خطوات تحديد معدلات الأداء :

يمكن حصر أهم الخطوات إتباعها لتحديد معدلات الأداء فيما يلي :

• تحديد الأهداف المطلوب تحقيقها من التقييم وتمثل :

أهداف إستراتيجية : تتعقب بالمنظمة والعاملين والمجتمع على المدى البعيد .

أهداف إدارية : تتعلق بالمكافأة والجزاءات والترقيات .

أهداف تنمية : تتعلق بتعريف الفرد بنقاط القوة والضعف وإمكانياته الشخصية التي تساعده في تنمية مهاراته وزيادة إنتاجيته .

- تحديد فئات الأفراد الذين سيتم تقييم أدائهم والمقالات المناسبة لكل فئة :

مثلا : جودة العمل ، السرعة في العمل ، الإتقان ، لالتعاون .....إلخ .

- تحديد عدة المعدلات وترشيد إستخدامها : يجب أن لا تكون أقل أو أعلى من الحد المقبول لقياس الظاهرة المطلوبة وتحقيق الأهداف المنشودة .

- تحديد وزن كل معدل من المعدلات المستخدمة : وذلك بمراعاة الوظيفة ونوعية الأعمال وأهمية كل منها .

- بيان منهجية التطبيق : من اجل الحصول على أفضل النتائج تقوم بالإعتماد على مقياس رقمي أو وصفي أو نسبي أو ابجدي<sup>1</sup>

## 2 خصائص معدلات الأداء :

حتى يمكن تحديد معدلات القياس لابد من إعداد قائمة تفصيلية بالخصائص التي سيتم إستعمالها للقياس ، ومن أهم هذه الخصائص نذكر :

- التوافق الإستراتيجي : يشير هذا المبدأ إلى مدى إهتمام معيار التقييم بإظهار الإرتباط الموجودة بين أداء الوظيفة وإستراتيجية المنظمة وعلاياتها وثقافتها .

- مثال : إذا كانت المنظمة تهتم وتؤكد على خدمة العملاء فإن معيار التقييم سيتركز على قياي أداء العاملين عند قيامهم بخدمة العملاء .

- الصدق : يشير هذا المفهوم إلى ضرورة أن يقيس المعيار بالفعل ما وضع من أجل قياسه ، وحتى يتسم المعيار بالصدق فلا يجب أن يعترضه النقض أو الغموض .

<sup>1</sup> عبد المحسن جودة وآخرون ، مرجع سبق ذكره ، ص 424 .

**الثبات :**

يشير هذا المبدأ إلى مدى إمكانية الإعتماد على المعيار وتكرار إستخدامه أي مدى الثبات في وصف وتفسير المديرين والرؤساء المختلفين لنفس البيانات التي تم تجميعها .

**القبول :**

إن هذا المبدأ يعتبر من أهم الخصائص التي يجب أن تتصف بها معدلات الأداء حيث أنه يوجد الكثير منها يتسم بالصدق والثبات ولكنها تستغرق وقتا طويلا في إستخدامها لذا فالعاملين والمديرين يميلون إلى رفض إستخدامها ومن هنا يتضح أنه لا يكفي الصدق والثبات في معدلات الأداء ولكن القبول العام لها أيضا وتعتبر هذه الأخيرة كخاصية جوهرية لمعايير تؤدي إلى زيادة فعالية نظم تقييم الأداء .

**الخصوصية :**

تعني أن تعطى معدلات الأداء دلائل محدودة وخاصة للعاملين عن ما يتوقعونه عن أدائهم وكيف يمكنهم مواجهة تلك التوقعات والخصوصية مهمة جدا لكل من الأهداف والإستراتيجية والتنمية للإدارة والأداء<sup>1</sup> .

**المطلب الرابع : العوامل المؤثرة على الأداء :**

يتأثر الفرد بالعديد من العوامل المختلفة والمتشابكة إذ يصعب تحديد كل هذه العوامل إذ يقول bajt " تكاد لاتوجد ظاهرة في الحياة الإقتصادية أو الحياة الإجتماعية أو الحياة عموما لا تثر في الأداء " وإلى جانب تعدد واختلاف العوامل المؤثرة على الأداء يؤثر الزمان والمكان وكذا العوامل الفيزيائية على الفرد وأدائه ومن هنا يتضح أنه توجد عوامل تؤدي إلى رفع الأداء وأخرى تؤدي إلى خفضه ويمكن حصر بعضها في نوعين رئيسيين هما :

- **عوامل داخلية :** تتكون من مجموعة متعددة من العوامل نذكر منها :

**• العنصر البشري :**

يشكل أهم مورد في المؤسسة فنمو تنافسية وتطور المؤسسة مرهون بمدى إستقطابها لعناصر بشرية مميزة في مهاراتها ومعارفها وقدراتها على الإنسجام في الجماعة ومدى

<sup>1</sup> فيساح وسام وعموري ميلود ، " مذكرة لنيل شهادة ليسانس " الحوافز وأثرها على أداء العاملين ، المركز الجامعي ، المدينة 2007/2006.

تعاونها معها ، وبمدى العناية التي تعطيها لتنمية وتطوير ملكاتها والعمل على إيجاد وتنمية الدافع لديها لبذل جهد أكبر وأداء أفضل ومنه : الاداء = القدرة x البيئة x الدافعية

### • الإدارة :

إن للإدارة مسؤولية كبيرة في التخطيط والتنظيم وتنسيق وقيادة ورقابة جميع الموارد التي تقع ضمن نطاق مسؤوليتها وسيطرتها فهي بذلك تؤثر على جميع الأنشطة في المؤسسة ومنه فهي مسؤولة بنسبة كبيرة عن زيادة معدلات الأداء داخل المؤسسة

### • التنظيم :

يشمل على توزيع وتحديد المهام والمسؤوليات وفقا للتخصصات لدى العمال داخل المؤسسة أي تقسيم العمل عليه وفق مهاراتهم وإمكاناتهم الخاصة .  
إن درجة التنظيم وحدات المتغيرات اللازمة وفقا للمستجدات الجديدة في نظم وأساليب العمل والتوظيف ومنظومة الحوافز والتنمية والتدريب من شأنه أن يؤثر على الأداء ، لذا يجب أن تكون بأي مؤسسة مرنة ديناميكية في أي تنظيم بشكل تجعله قابلا للتغيير وفق المستجدات الراهنة .

### • بيئة العمل :

تشير على مدى أهمية العناصر المحيطة بالفرد أثناء تأديته وظيفته ، إن عدم الانتظام في العمل والإنسحاب والغيابات والحوادث يعود سببها الرئيسي لسلبية بيئة العمل .

### • طبيعة العمل :

وتشير إلى أهمية الوظيفة والمنصب الذي يشغله الفرد ومدى مقدار الفرص النمو والترقية المتاحة حيث كل ما زادت درجة توافق الفرد ووظيفته أدى ذلك إلى زيادة دافعيته وحبه لعمله وولائه لمؤسسته .

• العوامل الفنية :

- إن العوامل التكنولوجية من آلات ومعدات ووسائل الإتصال وغيرها تؤثر تأثيرا كبيرا على الأداء الجيد ولا يكفي هذا بل يجب أن يكون الفرد على علم بكيفية عمل هذه الوسائل .
- أهداف إستراتيجية : تتعقب بالمنظمة والعاملين والمجتمع على المدى البعيد .
- أهداف إدارية : تتعلق بالمكافأة والجزاءات والترقيات .
- أهداف تنموية : تتعلق بتعريف الفرد بنقاط القوة والضعف وإمكانياته الشخصية التي تساعده في تنمية مهاراته وزيادة إنتاجيته .
- تحديد فئات الأفراد الذين سيتم تقييم أدائهم والمقالات المناسبة لكل فئة :
- مثلا : جودة العمل ، السرعة في العمل ، الإتقان ، لالتعاون .....إلخ .
- تحديد عدة المعدلات وترشيد إستخدامها : يجب أن لا تكون أقل أو أعلى من الحد المقبول لقياس الظاهرة المطلوبة وتحقيق الأهداف المنشودة .
- تحديد وزن كل معدل من المعدلات المستخدمة : وذلك بمراعاة الوظيفة ونوعية الأعمال وأهمية كل منها .
- بيان منهجية التطبيق : من اجل الحصول على أفضل النتائج تقوم بالإعتماد على مقياس رقمي أو وصفي أو نسبي أو ابجدي .

تتوفر لدى الإدارة المؤسسات مجموعة من الطرق التي يتم من خلالها تقييم أداء الأفراد فيها ، و على الجهة المقيمة أن تختار الطريقة التي تكون أكثر تناسبا مع طبيعة الأعمال التي ينفذها الأفراد و مع حجم المنظمة ، و طبيعة نوعية نشاطها من المتغيرات .

### المطلب الاول : مفهوم تقييم أداء:

لضمان مستوى أداء معين من العمال تقوم المؤسسة بوضع نظام متابعة ، خاص بكل وظيفة و يمثل تقييم الأداء تحديد و تعريف الفرد بكيفية أدائه لعمله و أحيانا عمل خطة لتحسين و تطوير الأداء ، فعند تطبيق تقييم الأداء بصورة جديدة و صحيحة فإنه لا يوضح مستوى أدائه الحالي فقط لكنه قد يؤثر في مستوى جهد الفرد و اتجاهات المستقبلية .

و يمكن تعريف تقييم أداء الأفراد عموما بأنه " معرفة سلبيات و ايجابيات مختلف الأنشطة الإنسانية و كفاءة عملها لأجل ترتيبها مقارنة مع التطور المتوقع الذي ينجز به العمل " .

حاول الدارسون لهذا الموضوع الوصول إلى تعريف شامل و متكامل لعملية تقييم أداء الأفراد و لهذا تعددت التعاريف و اختلفت في محتواها و هدفها و من بين هذه التعاريف نذكر :

**تعريف 1 :** تقييم أداء الأفراد " عملية بموجبها يتم تقدير العاملين بشكل منصف و عادل لتجري مكافأتهم بقدر ما يعملون و ينتجون و بالاستناد إلى عناصر و معدلات يتم بموجبها مقارنة أدائهم لتحديد مستوى كفاءتهم " <sup>1</sup>.

**تعريف 2 :** يعرف بأنه " النظام الذي يتم من خلاله تحديد مدى كفاءة أداء العاملين لإهمالهم " <sup>2</sup>.

**تعريف 3 :** و يعرف ذلك بأنه " عملية ترتيب العمل إما تصاعديا أو تنازليا حسب مقدرتهم و خبرتهم و عاداتهم الشخصية " <sup>3</sup>.

**تعريف 4:** تقييم الأداء هو " قياس موضوعية حجم و مستوى ما تم انجازه بالمقارنة مع المطلوب انجازه كما و نوعا على شكل علاقة نسبية للوضعين القائم و المطلوب و اعتمادا على هذا المفهوم فإنه يتعين التفرقة بين نوعين من الأعمال:

<sup>1</sup> كامل المغربي أساسيات الإدارة ، دار الفكر للطباعة و التوزيع ، الطبعة الأولى ، 1995 ص 3  
<sup>2</sup> كامل برير ، إدارة الموارد البشرية و كفاءة الأداء التنظيمي ، المؤسسة الجامعية ببيروت ، 2000 ، ص 284 .  
<sup>3</sup> عادل حسن ، إدارة الأفراد و العلاقات الإنسانية ، مؤسسة شباب الجامعة ن الإسكندرية ، مصر ، 1998 ، ص 183 .

\* الأعمال التي يمكن تقييمها من حيث الكم ، و هي تتميز بكونها شيئاً مادياً ملموساً يمكن حصر و حداته ، و التأكد من مطابقتها هذه الوحدات للمواصفات المحددة .

\* الأعمال التي تعتمد على الجهد الذهني مثل : أعمال التخطيط ، و البحوث و التنظيم و الإشراف و الرقابة ، و في هذه الأعمال يصغي في كثير من الأحيان و ضع معايير واضحة و دقيق لقياسها دون الاعتماد إلى حد كبير على التقدير الشخصي للقائم بتقييم .

**تعريف 5 :** " الطريقة أو العملية التي يستخدمها أرباب العمل لمعرفة أي من الأفراد أنجز العمل وفقاً لما ينبغي له أن يؤدي ، و يترتب على هذا التقييم و صف الفرد بمستوى الكفاية أو الجدارة أو استحقاق معين ( ممتاز ، جيد جداً ، جيد ، مقبول ، ضعيف ، ضعيف جداً )<sup>1</sup> .

**تعريف 6:** هو عبارة عن طريقة التي يتم بوسطتها إعطاء قيمة أو درجة أو وزن للجهد البشري الكمي أو النوعي ، العقلي أو الجسدي في ميدان العمل الوظيفي و خلال فترة زمنية معينة<sup>2</sup> .

**تعريف 7:** هي الطريقة التي بوسطتها يتم قياس حجم ومستوى ما تم انجازه بمقدرته مع المطلوب انجازه كما و نوعاً<sup>3</sup> .

هي الطريقة التي يتم بوسطتها الحصول على معلومات محددة من شأنها أن تساهم في معرفة مستوى الأداء و فعالية و انجاز للعنصر البشري الخاضع للقياس<sup>4</sup> من خلال هذه التعاريف يمكن ملاحظة و استنباط مجموعة من النقاط الهامة :

- التقييم هو مقياس كما و نوعاً لانجازات الفردي بمعنى من حيث عدد الوحدات المنتجة في ظرف وحدة زمنية معينة و من حيث الجودة و مواصفات و الخصائص .

- إن عملية التقييم تقيس الجهد و أداء البدني و ذهني لأداء العمل و مستوى المهارة و إتقان و الدقة المطبقة .

- وجود معايير و معدلات لقياس أداء .

<sup>1</sup> مصطفى نجيب شاويش ، إدارة الموارد البشرية ، دار الشروق ، الأردن ، 1996 ، ص 87.

<sup>2</sup> مصطفى نجيب شاويش ، نفس المرجع ، ص 85 .

<sup>3</sup> عمر وصفي عقيلي إدارة القوى العاملة ، دار زهران للنشر ، عمان ، 1996 ، ص 191 .

<sup>4</sup> مصطفى نجيب شاويش ، مرجع سابق ، ص 87.

- وجوب وجود مقيم تتوفر فيه التراة و الموضوعية .

أهداف و أهمية تقييم الأداء :

أهداف تقييم الأداء:

إن القيام بعملية التقييم يهدف إلى:

\* اختيار أفراد العاملين المناسبين لأداء الأعمال و بما يتناسب و مؤهلتهم و توزيع العمل عليهم بما يتناسب و فدراتهم و مهارتهم تحقيق لمبدأ " وضع الفرد المناسب في المكان المناسب "

\* مساعدة المشرفين المباشرين على ملاحظة المرؤوسين و مراقبة أداءهم بشكل دقيق بما يسهل عليهم تقديم النصح و التوجيه لهم عند حاجاتهم لذلك .

\* تحسين مستويات الأداء من قبل الأفراد و ترشيدهم بما فيه الخدمة لمصالحهم و مصالح المنظمة.

اكتشاف الأفراد العاملين المؤهلين أكثر من غيرهم لمناصب قيادية في المنظمة.

يعتبر متطلب لمعرفة الشخصية و اطلاع ، إذا أن قياس الأداء يشجع المشرفين على الاحتكاك بمرؤوسيهم أثناء عملية القياس فنتج عنه لمعرفة الشخصية لهؤلاء المرؤوسين من قبل المشرفين إذ أن المقيم يجب عليه معرفة الكثير عن ظروف و شخصية من يقيمهم.

يزود قياس الأداء المسؤولي إدارة الأفراد في المؤسسات المختلفة بمعلومات وقائية عن الأداء و أوضاع العاملين فيها ، مما يعتبر مؤشرا لإجراء دراسات ميدانية ، تتناول أوضاع العاملين و مشكلاتهم وإنتاجيتهم و مستقبل المؤسسة نفسها، كما يعتبر قياس الأداء مؤشرا لعملية لاختيار و التعيين في المؤسسة .

يساعد في تحديد مدى فعالية المشرفين و المديرين في تنمية و تطوير الأفراد الذين يعملون تحت إشرافهم و توجهاتهم .

يعتبر تقييم الأداء وصيلة أو أداءه لتقويم ضعف العاملين و اقتراح إجراءات لتحسين أداءهم .

رفع الروح المعنوية و تحسين علاقات العمل و يتم ذلك من خلال خلق الثقة لدى المرؤوسين برؤسائهم و نشوء علاقة قائمة على أساس تفهم بين الإدارة و العاملين مما يؤدي إلى تقوية و رفع الروح المعنوية لديهم داخل المنشأة .

وسيلة للتطوير الأداء الذاتي حيث هو أداة صالحة و فعالة يستطيع بواسطتها كل فرد في المنظمة معرفة حقيقة أداءه و مدى كفاءته في مجال عمله و معرفة نواحي الضعف و ثغرات الموجودة في أدائه .

تتمية الكفاءة لدى الرؤساء حيث تتم من خلال ملاحظة الرؤساء لسلوك مرؤوسيهم و قيام بتحليل هذا السلوك و طريقة أدائهم للعمل بشكل دقيق و هذا يؤدي إلى تنمية ملكات التقدير و حكم السليم على الأمور و التدريب على الرقابة الفعالة و المستمرة .

إشعار الموظف بمسؤولية أي عندما يدرك الموظف أن نشاطه و أدائه موضع تقييم من قبل رؤسائهم و أن نتائج هذا التقييم سوف يترتب عنه اتخاذ قرارات هامة تتعلق بمستقبله الوظيفي ، سوف يشعر بالمسؤولية اتجاه نفسه و اتجاه عمله الذي يؤديه و سوف تجده يتفان في بذل الجهود و طاقات التي يملكها لتأدية عمله على أحسن وجه لكسب رضي الإدارة و رؤساء المبشرين .

وسيلة لضمان عدالة المعاملة حيث أن كل فرد ينال ما يستحقه من المزايا الوظيفية المتنوعة ، ترقية ، زيادات في الأجر ..... الخ .و ذلك على أساس كفايته و جهده في العمل، و تضمن أن كل العاملين يلغون معاملة واحدة دون تحيز أو تمييز الفرد على الآخر ، كما أن قياس الأداء يقلل من احتمال إغفال كفاءة و نشاط أي أفراد ذوي الكفاءة العالية و الذين يعملون في صمت<sup>1</sup> .

### أهمية تقييم الأداء :

<sup>1</sup> عمر وصفي عقيلي "إدارة الموارد البشرية" جامعة حلب سوريا، 1991، ص170.

إن أي مؤسسة اقتصادية تحتاج في إدارة شؤون أفرادها إلى عملية تقييم الأداء، و تسخر نتائج هذه العملية في وضع باقي السياسات المختلفة لها كالتعيين ، الأجور، الحوافز ، الترقية ، التدريب ، النقل الطرد.....الخ.

#### - تقييم الأداء في المؤسسة :

\* الحصول على المعلومات اللازمة لسياسات الإدارة كاختيار الأكفاء للترقية و منحهم مكافآت أو معرفة الأسوأ من أجل القيام بحملات تدريبية من أجل رفع مستوى الأداء .  
\* هذه العملية مهمة أيضا للأفراد لأنها تساعدهم على إتباع الحاجة لإثبات الذات و اكتساب الاحترام الآخرين .

\* أما بالنسبة للإدارة فهو مهم لأنه يساعد على تعرف بشكل دقيق على ذو الأداء المنخفض و كذا ذو الأداء الجيد حتى نتمكن من تحسين مستوى أداء الضعفاء و استفاد من أداء الجيدين، و أن تنمي المنافسة بين الأفراد ليحققوا نتائج أفضل باستمرار .

\* كذلك التقييم الجيد و الدقيق لأداء يسهل مهمة الرؤساء في رسم سياسات التدريب و التنمية تخطيط القوي العاملة الحوافز .

\* يعد وسيلة لضمان عدالة الأحكام على كفاءة و فعالية الأفراد.

\* كذلك تكمن أهمية تقييم الأداء في رفع مستوى العلاقة بين الرئيس ( المشرف ) ومروؤوسيه أي ينتج عنه التفاهم و التعاون بينهما .

#### المطلب الثاني : معايير الأداء و استخداماته :

##### معايير قياس و تقييم الأداء :

يتم قياس و تقييم أو تقدير كفاءة العاملين باستخدام معايير محددة يقارن بها أداءهم الفعلي ، و المعايير نوعان : " العناصر ، و معدلات الأداء " <sup>1</sup> :

\* العناصر: و تشمل الصفات و المميزات التي يجب أن تتوفر في الفرد و أن يتحل بها في عمله و سلوكه ليتمكن من أداء عمله بنجاح و كفاءة .

##### العناصر نوعان هما :

<sup>1</sup> عمر وصفي عقيلي ، مرجع سابق ص 175.

العناصر الملموسة: و هي العناصر التي يمكن قياسها بسهولة لدى الفرد ، مثل المواظبة على العمل و الدقة فيه إذ من خلال عدد مرات الغياب و مدى احترام الفرد لمواعيد العمل الرسمي يمكن الحكم على مدى مواظبته على عمله .....الخ . فالعناصر الملموسة تمكن من اكتشاف الأخطاء التي وقع فيها العامل و بالتالي الحكم على مدى دقته . و إتقانه لعمله بشكل صحيحة .

العناصر غير ملموسة: و هنا يجد المقوم صعوبة في قياسها نظرا لأنها تتكون من الصفات الشخصية لدى الفرد و هذه تتطلب ملاحظات مستمرة لكي يتمكن المقيم من ملاحظتها و رؤيتها و حكم عليها و مثل هذه الصفات " الأمانة ، الذكاء ، و التعاون... الخ .

### المعدلات : 1

يمكن تعريف معدل الأداء بأنه عبارة عن ميزان يمكن بواسطته للمقوم إن يزن إنتاجية الموظف لمعرفة مدى كفاءته في العمل من حيث الجودة و الكمية خلال فترة زمنية محددة ، و يتم هذا مقارنة العمل المنجز لموظف مع المعدل المحدد للتواصل أخيرا إلى تحديد مستوى إنتاجه من حيث الكمية أو الجودة .

و لمعدلات الأداء أنواع يمكن شرحها فيما يلي :

أ - **المعدلات الكمية:** و بموجبها يتم تحديد كمية معينة من وحدات الإنتاج التي يجب أن تنتج خلال فترة زمنية محددة مثلا ، و هي معدلات تقيس لنا الأشياء أو العناصر الكمية " ذات قيمة ملموسة".

ب - **المعدلات النوعية:** و بموجبها يتم تحديد الجودة و الدقة و الإتقان ...الخ ، و التي يجب على الفرد أن يصل إليها في إنتاجه ، و غالبا ما تحدد بنسب معينة من الأخطاء أثناء الإنتاج و بعدد الإنتاج المعيب ، و هي معدلات تقيس لنا الأشياء أو العناصر غير الكمية " ذات قيمة غير ملموسة".

ج - **معدلات الكمية النوعية :** و هذا المعدل هو مزيج من السابقين ، إذ بموجبه يجب أن يصل إنتاج الفرد إلى عدد معين من الوحدات خلال فترة زمنية محددة و بمستوى معين من الجودة و إتقان .

المطلب الثالث : ارتباطات تكنولوجيا الاتصال الحديثة بالأداء الوظيفي " الترقية و التدريب " :

**مفهوم الترقية :** تعتبر الترقية من أهم الأنشطة و العمليات التي تعود بالنفع على الفرد المنظم و ذلك لاستخدام موارد بشرية بأفضل صورة و لتكوين قوة عمل راضية و منتجة فهي غاية كل عامل بأي موقع عمل و تعددت تعريفات الترقية من الكتاب و علماء الإدارة من أجل تحديد مفهوم الترقية .

- تعريف محمد انس قاسم " أنها اختيار أكفأ العاملين و أصلحهم لتولي وظائف ذات مستوى أعلى من حيث المسؤولية و السلطة في التنظيم الإداري للوحدة أي شاغل الوظيفة الجديدة يتحمل واجبات و مسؤوليات أكبر على أن يقابل ذلك تمتعه بمزايا ماديا أفضل مما كان يتمتع بها في وظيفته السابقة"<sup>1</sup> :

- تعريف فوائد منها في مؤلف سياسة الإصلاح الإداري و بطبقته في ضوء مبادئ عالم تنظيم الإداري

"إن الترقية تعرف على النحو التالي..... و في ظل هذا التنظيم يمكن أن ينقل الموظف من وظيفة في مستوى معين إلى وظيفة إلى مستوى أعلى من درجة السلم الإداري مثل هذه النقل هو وحده الذي يعتبر الترقية بالمعنى الصحيح..<sup>2</sup>"

**أنواع الترقية:** تأخذ الترقيات تبعا لمصادرها نوعين منتا زين فهي أما أن تكون رئسيه أو أفقية .

**الترقية العمودية ( الرأسية) :** هي حركة انتقال الموظف العمودية من وظائف أدنى إلى وظائف أعلى عن طريقة الترقية ، على أن تكون الوظيفة التي يرقى أو ينقل إليها ذات علاقة بالوظيفة القديمة من حيث طبيعتها ، بمعنى أن الوظيفة السابقة هي بمثابة إعداد و تهيئة للموظف كي يرقى بالوظيفة الجديدة ، و هي التي تتم في سلك العمل الواحدة حيث تسلسل وظائف المتدرج ، و قد تكون مصحوبة بزيادة المرتب كي ترقية الكتاب العادي إلى كاتب أول<sup>3</sup> أي ترقية الفرد من المستوى التنظيمي إلى مستوى أعلى في نفس الإدارة تهدف هذه السياسة إلى إعطاء الفرد فرصة من زيادة خبراته في نفس مجال عمله "<sup>4</sup>

<sup>1</sup> عمار عوايدي **مبدأ تدرج فكرة السلطة الرئاسية** ، دار هومة ، الجزائر ، بدون سنة ، ص 313

<sup>2</sup> عمار عوايدي ، سبق ذكره ، ص 314

<sup>3</sup> صلاح الشنواني ، مرجع سابق ص 64

<sup>4</sup> محمد صلاح الحناوي ومحمد فريد الصحن وآخرون ، **الأعمال في عصر التكنولوجيا** ، الدار الجامعية، الإسكندرية ، 2004 ص

الترقية الأفقية : هي الترقية التي تتضمن تغير نوع العمل كانتقال القائم بالأعمال الاختزال إلى عمل السكرتاريات ، و هي تتطوي على عادة إلى زيادة فرص تقدم و تتطلب إعداد و تدريباً خاصاً<sup>1</sup> أي هي :

ترقية الفرد من مركز في إحدى الإدارات إلى مركز أعلى في إدارة أخرى ، أو قد ينتقل في نفس المركز في إدارة أخرى و منه فالترقية أفقية حسب المادة 107 من جريدة الرسمية الجمهورية الجزائرية هي الترقية في الرتبة<sup>2</sup> :

تتمثل الترقية في الرتب في تقدم الموظف في مساره المهني ، و ذلك بالانتقال من رتبة إلى رتبة أعلى مباشرة في نفس السلك أو في السلك الأعلى مباشرة حسب الكيفيات الآتية

\* على أساس الشهادة من بين الموظفين الذي تحصلوا خلال مسارهم المهني على الشهادات و المؤهلات المطلوبة بعد تكوين متخصص . عن طريق امتحان مهني أو فحص مهني .

\* على سبيل اختيار عن طريق التسجيل في قائمة التأهيل ، و بعد أخذ رأي اللجنة المتساوية للأعضاء ، من بين الموظفين الذي يثبتون الإقدمية المطلوبة .

لا يستفيد الموظف من الترقية عن طريق التسجيل في قائمة التأهيل مرتين متتاليتين .

تحدد القوانين الأساسية الخاصة كيفيات تطبيق أحكام هذه المادة<sup>3</sup>.

### معايير الترقية:

أن عملية ترقية الفرد من وظيفة إلى وظيفة أخرى في موقع وظيفي أعلى تمثل أحد الحوافز المهمة التي تعتمدها إدارة المنظمات الحديثة للدفع بأفرادها باتجاه تطوير أدائهم و تحسينه و الحصول على فرض ترقية مناسبة فانه يجب ان تكون هناك أسس و معايير اختيار الأفراد المستحقين لها و منه نجد أن هناك معيارين يتنازعان قواعد الترقية و يتمثلان فيما يلي :

### الترقية على أساس الأقدمية :

<sup>1</sup> احمد زكي بدوي ، سبق ذكره ص 326.

<sup>2</sup> الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية ، العدد 46 ، الصادرة بتاريخ : 16 يوليو 2006 ، ص10.

<sup>3</sup> محمد قاسم جعفر ، مرجع سابق و ص 136.

هي صلاحية الموظف للترقية بعد قضاء فترة زمنية تحددها القوانين و اللوائح المختلفة و من ثم فان العامل في هذه الحلة يستمد حقه في الترقية من القوانين و اللوائح مباشرة و ليس على الإدارة أن تتزل على حكم هذه القوانين و اللوائح و هذا يعني أن يرقى إلى وظائف أو الدرجات العليا التي أقدم الموظفين في الدرجات و الوظائف الدنيا ثم من يليهم وفقا لترتيبهم في كشوف الاقدمية المعدة سلفا وفقا لقواعد معينة<sup>1</sup>

- كتعريف آخر للأقدمية تشير إلى طول فترة الخدمة و تقاس منذ الوقت الذي ظهر فيه اسم الفرد في قائمة الأجور أو بعدد الأيام و السنوات التي قضاها الفرد في الخدمة<sup>2</sup> .  
و من هذا التعريف نستنتج أن الفكرة الأساسية التي تقوم عليها الاقدمية هي أنها الوقت أو الزمن الكفيل بان يحدد الممتاز من الضعيف و أن هناك علاقة و وثيقة بين طول مدة الشخص و بين خبرة و مدى كفاءته الوظيفة أي أن الموظف كليا قدم في الخدمة كلما اكتسب خبرة و معرفة ودراية ... و هكذا يتضح لنا أن فكرة الاقدمية بسيطة ، كما يعتبر ردا قاطعا لكل طلبات الموظفين بالوحدة الإدارية بان تكون لهم الأولوية في الترقية على من سواهم .

#### مزايا الاقدمية :

- 1- تحقيق العدالة و الموضوعية بين جميع الموظفين و ذلك لانعدام وجود أساس سليم يمتاز بالدقة في قياس درجة كفاية الموظف و يعتمد عليه كأساس للترقية و لذلك تعتبر الترقية بالاقدمية معيارا موضوعيا يخضع لجميع الموظفين
- 2- إتباع مبدأ الاقدمية لترقية الموظفين يجعل الإدارة حريصة على الاهتمام بهم و توفير التدريب اللازم لشغل الوظيفة الجديدة .

<sup>1</sup> الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية ، مرجع سابق ص 10 ..

<sup>2</sup> صلاح الشنواني، مرجع سابق ، ص64.

- 3- تعتبر الترقية بناء على الاقدمية مكافأة من جانب المصلحة للعامل مقابل السنوات التي قضاها في خدمتها اذ لا يعقل أن يلتحق العامل بوظيفة معينة و يضل بها إلى أن يحال إلى المعاش .
- 4- تؤدي الاقدمية كمعيار للترقية إلى قيام الأفراد بواجبهم دون خوف و أو قلق على مستقبلهم و تقضي على كثير من شكاوهم .
- 5- تتميز الترقية بالاقدمية ببساطتها و سهو ليتها في التطبيق<sup>1</sup> .
- 6- تشجع العاملين على البقاء في المنظمة و عدم تركها لاحتمال فقدهم لاقدميتهم عند ترك العمل ، و بالتالي فإنها تقلل من دوران العمل و من ناحية ثانية ستكون بمثابة مكافئة للعاملين على ولائهم للمنظمة<sup>2</sup> .
- 7- قد يتماشى ذلك مع تقاليد المجتمع و قيمه حيث يكون لعامل السن تقدير و أهمية لذلك بفضل الشخص الأكبر للوظائف العليا<sup>3</sup> .
- الانتقادات إلى تدرج على معيار الاقدمية :**
- إن أساس الذي عيله فكرة الاقدمية مشكوك في صحته فلا يمكننا إثبات أن هناك علاقة طردية داما بين طول الخدمة و مستوى الكفاءة و القدرة التي يمتلكها الأفراد ، فهناك فرق بين طول الممارسة و بين الكفاءة و القدرة .
- إن الخبرات المكتسبة من العمل تبدأ بالتناقص بعد مرور فترة معينة من ممارسته وفقا لطبيعة العمل الذي يمارسه الشخص و بالتالي فان دور المدة في ممارسة عمل معين لا يضيف خبرات حقيقية و جديدة للعاملين .
- قدرات الأفراد و استعدادهم للتعلم و اكتساب تباين من شخص لآخر و عليه فقد يستطيع أحد الأشخاص استيعاب متطلبات العمل في فترة اقصر مما قد يستطيع ذلك آخر أمضى مدة طويلة فيه .

<sup>1</sup> محمد أنس جعفر ، مرجع سابق ، ص 136.139.

<sup>2</sup> سنان الموسوي إدارة الموارد البشرية وتأثيراتها العولمة عليها ط1 ، دار المجدلاوي ، الأردن ص206 ، ص208 .

<sup>3</sup> صلاح الدين عبد الباقي ، مرجع سابق ، ص 407

- إن اتخاذ هذا المعيار سيؤدي إلى بالنتيجة إلى دفع أشخاص غير أكفاء لتسلم مناصب مهمة في المنظمة مما قد يؤدي غالى جمودها إضافة لدور الإدارة و تسهل التركيز على المبادرة و الابتكار .

- إذا اعتماد معيار الاقدمية لوحده سيؤدي إلى إحباط طموح العاملين الكفوئين المجدين ، لأنهم سيعملون أن مدة الخدمة و ليس الكفاءة و التطور .

- أن الكفاءة التي تنشأ من الخبرة السابقة و التي يكتسبها الموظف بطول المدة ليس من الضروري أن تكون مؤهلة للصلاحيه للوظيفة الأعلى المرقى لها الموظف فطبيعة العمل في الوظيفة المرقى إليها .

- إذا كان مبدأ الاقدمية يؤدي إلى اطمئنان الموظفين و القضاء على شكواهم أكثر من مبدأ آخر فانه يمكن القول من جهة أخرى بان هذا الاطمئنان سوف يؤدي بمرور الزمن إلى إشاعة روح التراخي و الخمول في أداء العمل و خاصة بالنسبة للأشخاص ذوي الكفاءة العالية حيث أنهم أن يجردوا لطول مدة خدمتهم أي تقدير لكفاءتهم و إن الجميع متساوي في فرص الترقية و لهذا فان الاقدمية تؤدي مع مرور الزمن إلى خفض الكفاءة الإنتاجية للعاملين .

- صعوبة اكتساب الاقدمية أهو من التاريخ التعين أم من تاريخ تسلم العمل .

- إن إتباع مبدأ الاقدمية يجعل الترقية آلية محضة و ليس على الموظف إلا أن ينتظر دوره في الترقية و هذا يؤدي إلى انتشار روح اليأس بين العاملين .

- يقضي معيار الاقدمية على المنافسة بين العاملين مما يؤدي إلى تنشيط الهمة و القضاء على أهم مميزات العمل<sup>1</sup> .

**الترقية على أساس الكفاءة ( الاختيار ) :**

في ضوء هذه الانتقادات التي وجهت إلى اعتماد معيار الاقدمية في ترشيح و اختيار العاملين للترقية فقد قيل أن أفضل معيار لاختيار الأفراد و ترشيحهم للترقية هو معيار الكفاءة و الجدارة .

<sup>1</sup> سنان الموسوي ، مرجع سابق ، ص - ص 209-2010.

ماهية الترقية بالكفاءة ( الاختيار ) : هي نظام للترقية على أساس الكفاية و رأي الإدارة دون النظر إلى الاقدمية و تتم الترقية طبقا لهذا النظام في الوظائف التي تستلزم توافر مقدرة و استعدادات خاصة في القائمين بها و هي صفات لا تتوفر في جميع المرشحين على أساس الاقدمية<sup>1</sup> .

و يقصد بها أيضا أن ترشح الأفراد الترقية ينبغي أن يتم في ضوء موصفات الوظيفية و متطلبات و أعبائها مقارنة بالمؤهلات و القدرات المطلوبة هو الذي ينال الترقية<sup>2</sup> .

تعتمد الترقية على أساس الكفاءة على ترقية العاملين وفقا لجدارتهم و مستوى كفاءتهم في وظائفهم الحالية و انتقاء من يصلح أن يكون مرشحا للترقية و يمكن التعرف على مستوى أداء الفرد و الانجازات التي حققها في

الماضي و على طاقاته و فدارته و مدى استعداده لمقابلة متطلبات الترقية إلى مراكز أعلى ذات مسؤوليات اكبر لانجاز العمل بالمقارنة بغيره<sup>3</sup> . و هناك مجموعة من العناصر الأساسية الواجب توفرها في المرشح للترقية بالكفاءة محاولة إدراجها على النحو التالي :

- الأداء الكامل و الجيد للعمل المسند للموظف .
- الاستعداد الذهني و حسن التصرف و اليقظة .
- المواظبة و السلوك .
- القدرة على اتخاذ القرارات .
- حسن اتخاذ القيادة .
- المبادرة و التجديد
- مواجهة المواقف الجديدة في العمل .
- القدرة على تقبل النقد و استجابة له<sup>4</sup> .

### مزايا نظام الترقية للكفاءة :

<sup>1</sup> أحمد زكي بدوي ، مرجع سابق ، ص 325.

<sup>2</sup> سنان الموسوي ، مرجع سابق ، ص 210.

<sup>3</sup> عبد الغفار خلفي السلوك التنظيمي وإدارة الأفراد المكتب الغربي الحديث الإسكندرية ، 1993 ، ص 31.

<sup>4</sup> محمد أنس قاسم جعفر ، مرجع سابق ، ص 156.

- 1- إن اعتماد معيار الكفاءة للمنظمة أفضل الأشخاص لشغل الأعمال و المراكز الوظيفية المطلوبة باعتباره في الواقع تطبيقا لقاعدة الرجال المناسب في المكان المناسب .
  - 2- يقوم هذا النظام على أساس موضوعي لأنه ينطلق من متطلبات العمل أو الوظيفية و اعتباره الأساس في اختيار الأفراد للترقية و المفاضلة بينهم .
  - 3- يعتبر نظام الكفاءة أفضل استثمار للقوى العاملة في المنظمة كما انه سيؤدي إلى تحفيز العاملين إلى تطوير قدراتهم و مستوى أدائهم .
  - 4- إذا كان معيار الاختيار و الكفاءة لا يحقق مبدأ المساواة في منح فرص الترقية لكفاءة العاملين إلا أنه يوفر مبدأ العدالة إذ ليس من عدالة أن يتساوى الكفاء مع الخامل أو الكسول في فرص الترقية و التقدم لمجرد مضي مدى معين في الخدمة .
  - 5- أن معيار الجدارة أو الكفاءة يقوم على أساس نظري سليم و هو البحث أن أفضل من بين المرشحين<sup>1</sup> .
  - 6- يساعد هذا أساس على وجود حافز للعاملين لتحسين أدائهم في الأعمال الحالية فمن المنطق أن يرقى الشخص على أساس قدراته و مهاراته<sup>2</sup> .
- و منه فإذا علم الفرد إن ترقيته سوف تتوقف على مدى كفاءته في عمله سيضطر إلى بذل قصار الجهد في عمله حتى يستطيع أن يضرر بالترقية و ذلك نظرا لما يترتب عليها من مزايا مادية معنوية .

#### الانتقادات التي على معيار الكفاءة (الاختيار) :

الانتقادات التي توجه لهذا النظام على الأسلوب أو الأساليب التي يمكن بها قياس كفاءة أو صلاحية الأشخاص العاملين أهمها :

- 1- انه يصعب قياس الأداء الحالي للشخص كذلك فانه من الصعب قياس أو معرفة قدرة الشخص لأشغال الوظيفة الجديدة كما لا يمكن التنبؤ بذلك في ضوء أدائه الحالي لاختلاف محتوى كل من الموظفين<sup>3</sup>
- 2 - عدم وجود مقاييس موضوعية

<sup>1</sup> نفس المرجع ص 157.

<sup>2</sup> سنان الموسوي ، مرجع سابق ، ص ص 210-211.

<sup>3</sup> نفس المرجع ص 211.

3- إن الاعتماد في الترقية علي أساس كفاءة الموظف في عمله الحالي لا يعني بالضرورة صلاحية لشغل

الوظيفة الاعلي المرقي إليها<sup>1</sup>.

يمر معيار الكفاءة لفترة تجربة إلا أن هذه التجربة لا تصلح للكشف عن القدرات الحقيقية للموظف المرقي و ذلك من ناحيتين أولها : إن الموظف يعلم عنه تحت فترة اختبار لذلك فانه يبذل جهدا غير اعتيادي و قد لا يبذله بعد انتهاء فترة تجربة و تثبيته في وظيفته الجديدة ، و ثانيها : إن فترة التجربة قد تمر من دون أن يتعرض فيها الشخص لكل أو بعض المواقف العملية التي تكشف على فعلا قدراته .

**الترقية على أساس الكفاءة و الاقدمية معا :**

قد تتبع المنظمة لأساسين معا فقد رأين لكل من نظام الاقدمية و نظام الجدارة مزايا و عيوبه في التطبيق السلبية في كل منها ، كذلك فانه أكثر ملائمة لطبيعة البناء التنظيمي لأي منظمة فمن المعلوم إن حجم الوظائف التنفيذية و المساعدة هو عاد أكثر بكثير من حجم الوظائف الأول يتسم بالمنطقة و التكرار أو البساطة أو عدم المسؤولية عن أعمال الآخرين و يختلف عن المحتوى و طبيعة الوظائف الثانية التي تستدعي الإشراف على الأعمال الآخرين و مراجعتها أو توجيهها و بالتالي ما تستلزمه كل منها قدرات و استعدادات مختلفة لدى الأفراد لاستغلالها و لذلك فان نظام الاقدمية قد يكون أكثر ملائمة لنوع الثاني أو ما يجري تضيف الوظائف في المنظمة إلى فئات متعددة تتم الترقية في الفئات التي تاليها على أساس الكفاءة أو الاقدمية ، و يمكن أن تعطي نسبة مؤوية محددة لكل منهما ، أما في الفئات التي في القاعدة فيمكن الاعتماد نظام الترقية و الاقدمية<sup>2</sup>

و بشكل عام فان الترقية تتم وفقا أسلوبين أحدهما هو : الترقية بالاختيار على أساس الجدارة و الأهلية و الاستحقاق و ثاني على أساس الاقدمية و لكل من هذه الأسلوبين الايجابية و سلبياته و مهما يكن الأسلوب الذي يعتمد فان ترى بعض العوامل الداخلية و الخارجية من بينهما :

- تنوع المهارات المنحاة داخل المنظمة .

<sup>1</sup> صلاح الدين عبد الباقي ، مرجع سابق ص 406.

<sup>2</sup> سنان الموسوي ، مرجع سابق ص 212-213.

- طبيعة العلاقات الإنسانية السائدة في المنظمة .
  - مدى توفر المهارات المطلوبة للترقية داخل المنظمة من عدمها .
  - درجة المرونة المتوفرة في تركيبة القوى العاملة .
  - درجة شدة المنافسة في السوق العمل ، و غيرها من العوامل الأخرى <sup>1</sup>.
- التدريب :** يعتبر القياس و التقييم الأداء بمثابة اختيار لمدى سلامة و نجاح الطرق ولإجراءات المستخدمة في الاختيار و تدريب العاملين فإذا دللتنا نتائج قياس الأداء على معدلات مرتفعة يعتبر ذلك دليلا على سلامة و صحة الإجراءات المتبعة في اختيار الأفراد و تعيينهم في العمل الذي يناسب مع أمكانتهم كما يمكن عن طريق القياس تقويم مدى استفادة العاملين من برامج التدريب التي خضعوا لها .

#### المطلب الرابع : طرق تقييم الأداء :

هناك مجموعة من الطرق التي يتم من خلالها تقييم الأداء الأفراد ، و منه على الجهة المكلف بالتقييم أن تختار الطريقة المناسبة من طبيعة الأعمال التي يقوم بها الأفراد مع حجم المنظمة و طبيعة و نوعية نشاطها و غيرها من العوامل الأخرى .

و سنتناول أبرز هذه الطرق و هي كما يلي : <sup>2</sup>

**الطرق التقليدية :** تنطوي تحت ظل هذه الطريقة مجموعة من الطرق التي هي كما يلي :

**طريقة الترتيب البسيط :** هذه الطريقة من أقدم و أبسط الطرق حيث يقوم الرئيس السلمي المباشر بترتيب الأفراد حسب فدارتهم لمقارنة كل فرد منهم بأقرانه حيث يقوم بترتيبهم ترتيبا تنازليا أي حسب الكفاءة و يأخذ في ذلك مجموعة من العوامل مثل : الانضباط ، السلوك و التعاون..... الخ و تكون هذه الطريقة ناجحة إذا كان عدد الأفراد قليل ومن عيوبها ما يلي :

- عدد الأفراد كبير .
- غياب المعايير الدقيقة مما يؤدي إلى إمكانية التحيز .

<sup>1</sup> صالح عودة سعيد ، مرجع سابق ، ص 326.

<sup>2</sup> صالح عودة سعيد ، إدارة الموارد البشرية ، منشورات الجامعة المفتوحة ، طرابلس 1994 ، ص 286.

**طريقة المقارنة المزدوجة :** في هذه الطريقة يتم مقارنة فرد بفرد أخرى من نفس المصلحة داخل المنظمة أي يكون ذلك و فق ثنائيات من المقرنات يتحدد في كل مرة الأحسن منهما ، و بتجميع هذه المقارنات يمكن التعرف على الترتيب . العاملین تنازليا حسب أدائهم العام .  
مثال : إذا كان هناك 04 أفراد في مصلحة ما هم : إدريس ، ميلود ، محمد ، نسيم ، فان المقارنة تكون كالتالي :

إدريس / نسيم	إدريس / محمد
إدريس / ميلود	إدريس / نسيم
إدريس / محمد	إدريس / ميلود
إدريس / نسيم	إدريس / محمد

وعند إجراء المقارنات يقوم المكلف بالتقييم بتحديد أفضل فرد في كل مقارنة ثنائية .

### طريقة التوزيع الإجباري :

يتم تقييم الأفراد حسب المنحنى الطبيعي والذي يقسم بدوره إلى مجموعات ( ممتازين ، جيديين ، مقبولين ، متوسطين ، ضعفاء ) .  
ومن مميزات هاته الطريقة أنها :  
- تقيس عددا قليلا من الأفراد  
- تضع مبادئ محددة لعملية التقييم بدلا من اعتمادها على التعميم  
ومن عيوبها :

- تفترض أن المجموعات موزعة حسب هذه النسب وهذا غير صحيح في كل الحالات<sup>1</sup>

### طريقة القوائم السلوكية :

<sup>1</sup> صلاح ودة سعيد ، مرجع سبق ذكره ، ص 288 .

يتم في هذه الطريقة وضع مجموعة من الاسئلة في مواضيع متنوعة ويقوم الرئيس المباشر لكل فرد بالاجابة بنعم أو لا أمام كل مسؤول دون ان يعلم القيمة الممنوحة لكل مقياس ، ثم يقوم المكلف بالتقييم بكتابة النتائج عن كل فرد وكذا مجموعة من النقاط التي تم جمعها عن كل سؤال ومن الامثلة التي يمكن ان تتضمنها قائمة الاسئلة مايلي :

. هل يقدم الفرد أفكار جديدة

. هل يواظب على الحضور

. هل لديه معلومات كافية عن عمله

. هل لديه إهتمام بعمله

ومن عيوب هذه الطريقة :

تلزم المكلف بالتقييم باعداد قوائم خاصة بكل فئة من الافراد فتصبح مكلفة وتتطلب وقتا كبيرا لإعدادها ، وتصبح الاحاطة بكل مكونات الاداء<sup>1</sup> .

3-9-2 الطرق الحديثة :

إن الطرق التقليدية المذكورة سابقا كلها اعتمدت على الحكم الشخصي للقائم بالتقييم الى ان جاءت الطرق الحديثة التي اتجهت في البحث عن الطريقة الافضل في تقييم أداء الفرد وفيما يلي يتم عرض أهم الطرق الحديثة .

**طريقة الادارة بالاهداف والنتائج :**

تعتمد هذه الطريقة على مقارنة نتائج الاداء بالاهداف المخططة كوسيلة للتخلص من عيوب الطرق التقليدية في تقييم الاداء ويقوم هذا الاسلوب على العناصر التالية :

- تحديد أهداف كمية يمكن قياسها .
- اشتراك كل من الرئيس والمرؤوسين في تحديد الاهداف الممكن تحقيقها .
- وضع خطة عمل.
- تحديد معايير قياس الاداء المناسبة .

وتتمتع هذه الطريقة بمجموعة من المزايا نذكر منها<sup>1</sup> :

<sup>1</sup> محمد سعيد سلطان إدارة الموارد البشرية ، دار الجامعات للطباعة والنشر والتوزيع ، لبنان ، 1993 ، ص 311 .

- توفر لكل مرؤوس مقياسا خاصا ومحددا للاداء مبنيًا على خصائص وظيفته وطبيعتها وأهدافها
- تعطي الفرصة لكل مرؤوس لكي يقيم نفسه عن طريق قياس النتائج التي يحققها
- توضيح مسؤوليات وواجبات كل من الرئيس والمرؤوسين وتنظيم العمل وتنسيق بين الجهود
- من خلال التغذية المرتدة يتم تقوية وتنمية القدرة التعليمية للفرد
- تحويل تركيز الرئيس من نقد للمرؤوسين الى الاهتمام الى كيفية مساعدتهم لتحسين نتائجهم في المستقبل
- وعلى الرغم من المزايا العديدة لهذه الطريقة الا انه تشوبها العديد من العيوب نذكر منها :
  - ان حرية المرؤوسين في تحديد الاهداف ليست مطلقة فيبقى دائما ذلك الخوف من الرئيس المباشر.
  - ان هذه الطريقة تعتمد في التقييم على الاهداف الكمية وتهمل العناصر الوصفية التي يصعب قياسها
  - ان التركيز في هذه الطريقة على العوامل الممكن اخضاعها للقياس الكمي قد تشجع على تغطية بعض انواع التصور في الاداء او تحديد الاهداف عند مستوى منخفض لا يمثل الحقيقة

### طريقة الاختيار الاجباري :

تتكون استمارة التقييم في هذه الطريقة من مجموعات عديدة من الجمل وكل مجموعة تحتوي على اربع جمل ومنها اثنتان تمثلان الصفة المرغوبة ، والاثنتان الباقيتان تمثلان الصفة غير المرغوب فيها ، حيث يقوم المشرف في كل اربع جمل باختيار جملتين فقط ، واحدة تقيس الصفة المرغوبة ، والأخرى غير المرغوب فيها في أداء المرؤوسين .

والهدف من ذلك هو عدم معرفة المشرف للقيمة الممنوحة لهذه الجمل لكي لا ينحاز لأي فرد داخل المؤسسة أثناء عملية التقييم ومن ثم لا يستطيع ان يقيم المرؤوسين حسنا او سيئا حسب تفصيله الشخصي .

مثال : لدينا اربع جمل التالية :

- الصفات المرغوبة :

يقابل الفرد قرارات الادارة بالانصياع والتطبيق الحرفي لها

ينجز الفرد الاعمال المطلوبة منه والاعمال الاضافية

- الصفات غير المرغوبة :

لايستطيع تحديد موقفه من المشاكل التي تصادفها

لايعد قادرا على اتخاذ القرارات

يقوم المشرف باختيار جملتين ، الاولى الصفة المرغوب فيها والثانية صفة غير مرغوب فيها

في أداء الفرد ، وهو بذلك يختار العبارة التي تعبر عن الاداء الحقيقي للفرد .

ومن عيوب هذه الطريقة :

- انها مكلفة ولا تسمح بمناقشة التقييم بين الرئيس والمرؤوس

- كما لايعرف الرئيس أساس وقيم التقييم<sup>1</sup>

طريقة الأحداث الحرجة :

<sup>1</sup> محمد سعيد سلطان ، مرجع سبق ذكره ، ص 314 .

يقصد بالأحداث الحرجة ذلك السلوك الصادر عن الفرد في المنظمة والذي يعتبر مؤشرا على حسن وسوء أدائه وهنا لايركز المشرف على الأداء وإنما على سلوك الفرد وكيفية تصرفه لمواجهة ذلك الحدث .

ومن عيوب هذه الطريقة :

- تؤدي إلى قيام الرؤساء بالإشراف المباشر الدقيق على المرؤوسين بمظهر يؤدي إلى إحراج العامل .

- يعاب عليها أيضا طول مدة المراقبة فقد تدوم طوال السنة .

- ضرورة المراقبة في كل وقت وحين مما يولد الملل للمستشرف وبالتالي الإبتعاد عن الهدف من التقييم .

- تسجيل المشرف لوقائع غير مهمة في تقييم أداء الفرد

**طريقة التقرير المكتوب :**

يقوم الرئيس بإعداد تقرقر مكتوب عن تقييمه لمرؤوسيه بناءا على عناصر رئيسية مثل : جوانب الضعف قدراته القيادية ، ثم يقوم الرئيس بالتعبير عن رأيه في مرؤوسيه ويذكر فيه حكمه وانطباعه على أداء الأفراد .

ومن عيوب هذه الطريقة :

- طول الوقت المطلوب لها عند كثرة الأفراد

- تقوم على إعتباراتية في التقييم وبالتالي الإبتعاد عن الشفافية .

- تفيد في مقابلات التقييم حيث تركز على الصفات العامة والتقييم العام للمرؤوسين<sup>1</sup> .

- إمكانية الحكم الشخصي للمشرف على المرؤوسين أي الإنحياز لبغض الأفراد.

**عيوب تقارير تقييم الأداء وأهم النصائح لتحسين أنظمتها :**

<sup>1</sup> حامد أحمد رمضان ، إدارة الموارد البشرية ، دار النهضة العربية ، مصر ، الطبعة 93/94 ، ص 388 .

## عيوب تقارير الأداء :

ترجع عيوب تقاري الأداء عادة إلى الأشخاص القائمين بوضع هذه التقارير والتي يمكن

تلخيصها فيما يلي :

- البعد الإجتماعي بين المقيم والمشرف اي يجب أن تكون هناك معرفة متبادلة بينهما أي كل منهما يعرف الآخر ولكن لايجب أن تكون هناك صلاة وثيقة بينهما والتي قد تؤثر على الحكم الشخصي عند وضع التقديرات عن أداء الفرد .

- يلجأ المشرف إلى تغطية عجزه في تقييم أداء الأفراد إلى إعطاء تقديرات متوسطة لمعظم الأشخاص تفاديا للأضرار التي قد تلحق بالشخص محل التقييم خاصة إذا لم يكن معروفا من قبلهم .

- صعوبة التأكد من صحة نتائج قياس الأداء بالنسبة للوظائف الإدارية وذلك بسبب أغلب العناصر التي تدخل في قياسها غير ملموسة أي قياسها يكون غير دقيق وصحيح<sup>1</sup>

- مقاومة العاملين لقياس الأداء لإعتقادهم بأن مثل هذا النظام سيضعهم مراقبة مستمرة ودائمة على أدائهم وتصرفاتهم خلال العمل مما يؤدي إلى رد فعل عكسي عندهم .

- إستحالة تحقيق الموضوعية في التقييم وهذا راجع للإختلاف شخصية الرؤساء أو المقيمين ومستوياتهم فيؤثر هذا على طريقة التقدير .

## نصائح لتحسين أنظمة تقييم الأداء :

<sup>1</sup> عمر وصفي عقيلي ، مرجع سبق ذكره ، ص 173 .

- ومن النصائح المقدمة لتحسين أنظمة تقييم الأداء نذكر مايلي :
- يفضل ان يتدرب الرؤساء المباشرون على استخدام طريقة التقييم من اجل عدم الوقوع في الاخطاء الشائعة في التقييم (مثل : التشدد ، التوسط ، التحيز ...)
  - يفضل ان يشترك اكثر من مستوى رئاسي في التقييم ، مثال : ان يكون الرئيس المباشر ثم الرئيس الاعلى منه ، وذلك لإضافة الرقابة والموضوعية في العملية .
  - يفضل ان تكون المعايير واضحة ومفهومة ومشروحة للقائمين على استخدامها
  - يجب ان تعمل الادارة دون المنسق والمخطط والمراقب على اجراءات التقييم .
  - يجب ان يكون لتقييم الاداء استخدامات واضحة ومحددة ومفيدة والا فمن الافضل عدم استخدامه على الاطلاق<sup>1</sup> .
  - يفضل ان تأخذ عدة نماذج او ربما طرق للتقييم ، وذلك باختلاف الوظائف والمستويات التنظيمية .
  - يجب ان تلعب الادارة دور المنسق والمخطط والمراقب على اجراءات التقييم وان تبني علاقة تعاون مع المديرين المباشرين وان ترشدهم وتدريبهم على تقييم الاداء .

### خلاصة الفصل :

<sup>1</sup> أحمد ماهر ، مرجع سبق ذكره ، ص 310 .

ان عملية تقييم الاداء اداة من الادروات التي تستخدمها ادارة الافراد وهذا سعيا منها لمساعدة الادارات الاخرى على القيام بمهامها ، كما انها تدفع الادارات للعمل بحيوية ونشاط حيث تجبر الرؤساء على مراقبة ومتابعة الاداء لمرؤسيهم دائما وباستمرار وذلك لاكتشاف نقاط الضعف في وقتها وتداركها ومحاولة علاجها ، مع اكتشاف نقاط القوة وتعظيمها ، ان تعدد الطرق المعدة لتقييم الاداء لدليل واضح على عدم وجود طريقة مثلى في تقييم الاداء وانما يرجع الامر الى القائمين عليه ، اي يجب عليهم ان يختاروا الطريقة الملائمة لاجراء هذه العملية وذلك حسب نشاط المؤسسة والاهداف والسياسات وكذلك الوظائف ، ونظرا لصعوبة عملية تقييم الاداء وتعتها في بعض الحالات حيث يوجد عامل يصعب قياس ادائه ، وهذا راجع لطبيعة العمل الذي يتسم بطابع الانتاجية غير الملموسة اي الاعمال التي تعتمد على الطاقة الذهنية والعقلية مثل : ( الاعمال الادارية ، اعمال المشرفين وغيرها .. ) .

وفي الاخير يمكن القول انه لايمكن ان تخلو طريقة او عملية ما من العيوب لأنها من صنع الانسان ولكن نحاول التخفيف منها حتى نصل الى تقييم أقرب للدقة والموضوعية .