

**تمهيد:**

يعتبر موضوع الأداء وتقييمه من أهم المواضيع في وظيفة إدارة الموارد البشرية بالمنظمة، ذلك أن نجاح أي منظمة مرتبط بمدى كفاءة وفعالية أداء مواردها البشرية وعليه نجد أن الأداء يعتبر المحور الرئيسي الذي تنصب حوله جهود المديرين كونه يشكل أهم أهداف المنظمة.

ولمعرفة مدى كفاءته تقوم إدارة الموارد البشرية بتقييمه لكي تعرف مكانم الضعف والقوة في إنجاز الأعمال المنوطة بكل فرد في المنظمة من أجل وضع استراتيجية فعالة للقوى العاملة وبناء برامج الاختيار والتعيين ووضع معايير موضوعية للأجور والترقية والتحفيز أو حتى الاستغناء عن الأفراد في المنظمة

(Peretti, 2004, p26)

وقد تناولنا الأداء من عدة جوانب ومحاور هي كالاتي:

1/ مفهوم الأداء ومحدداته ومعوقاته والجوانب المتداخلة في مفهوم الأداء

2/ مفهوم تقييم أداء العاملين وأهميته وأهدافه

3/ استخدامات تقييم الأداء

4 / معايير تقييم الأداء وأقسامها خصائصها

5/ مسؤولية وتوقيت تقييم الأداء ومراحله

6/ طرق تقييم الأداء

7/ أسس التقييم الفعال للأداء

8/ مشاكل تقييم أداء العاملين وعلاجها

## 1. مفهوم الأداء ومحدداته ومعوقاته والجوانب المتداخلة في مفهوم الأداء

### 1.1 مفهوم الأداء:

أولاً :المفهوم اللغوي:

- أدى الشيء: قام به

- الأداء : إيصال الشيء - القضاء (جبران، 1989، ص48)

ثانياً : المفهوم الاصطلاحي:

يشير الأداء إلى درجة تحقيق وإتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد، وهو يعكس

الكيفية التي يحقق أو يشبع بها الفرد متطلبات الوظيفة (حسن، 2000، ص215)

ويمكن القول بأن الأداء هو سلوك يسهم فيه الفرد في التعبير عن إسهاماته في

تحقيق أهداف المنظمة على أن يدعم هذا السلوك ويعزز من قبل إدارة المنظمة وبما

يضمن النوعية والجودة من خلال التدريب (مؤيد، 2002، ص36)

ويعرفه نيكولاس F.W.Nicolas بأن: الأداء هو نتاج سلوك، فالسلوك هو النشاط

الذي يقوم به الأفراد، أما نتاجات السلوك فهي النتائج التي تمخضت عن ذلك السلوك،

مما جعل البيئة أو المحصلة النهائية مختلفة عما كانت عليه نتائج ذلك السلوك

(عبد الباري، 2003، ص15)

### 2.1 محددات الأداء:

الأداء الوظيفي هو الأثر الصافي لجهود الفرد التي تبدأ بالقدرات وإدراك الدور المهام

(حسن ، 2000 ، ص216) ، فهذا يعني أن الأداء هو نتاج للعلاقة المتداخلة بين كل من:

الجهد ، القدرات وإدراك الدور(المهام) المنوطة به.

فيشير الجهد إلى الطاقة الجسمانية والعقلية التي يبذلها الفرد لأداء مهمته وينتج

هذا الجهد من حصول الفرد على حوافز تدفعه لذلك، أما القدرات فيقصد بها الصفات

الشخصية للفرد والتي يستخدمها لأداء وظيفته، فيما يشير إدراك الدور أو المهمة إلى

الاتجاه الذي يوجه الفرد جهوده في العمل من خلاله ويتمثل ذلك في مجموعة الأنشطة والسلوكيات التي يقوم بها الفرد في أداء مهامه.

ولكي يحقق الفرد مستوى مرض من الأداء لابد من وجود تكامل وحد أدنى من الإتقان في كل مكون من مكونات الأداء، بمعنى أن الفرد إذا بذل جهودا فائقة ، وكانت لديه قدرات لابس بها وكان مدركا لدوره فإن مستوى أدائه سيكون مقبولا، أما إذا كان يبذل جهودا كبيرة ويتمتع بقدرات متفوقة إلا أنه غير مدرك لدوره، أو أن 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 العمل 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 والتي نوردتها في العنصر الموالي.

### 3.1 - معوقات الأداء:

هناك العديد من العوامل التي يتوقف عليها أداء العامل التي تؤثر فيه ومن أهمها: الإضاءة، الحرارة ، الضوضاء، التهوية ، نمط الإشراف ، عدم الكفاية في تسهيلات العمل والتركيبات والتجهيزات، السياسات المحددة والتي تؤثر على الوظيفة، إلا أن هذه العوامل ( ويطلق عليها العوامل الخارجية )، ليست وحدها المؤثرة على أداء العامل وإنتاجيته، ولكن يتفاعل معها العوامل الداخلية والتي يمكن أن ترتبط بشخصية العامل، ذكاؤه وقدراته الخاصة، سماته الشخصية وخبرته وتدريبه على ما يمارسه من عمل، ظروف العمل الاجتماعية(مجدي، 1996، ص187) ، ويجب النظر إلى هذه العوامل البيئية على أنها مؤثرات على الجهد ، القدرة والاتجاه . فعلى سبيل المثال :أي عطل في أي آلة أو جهاز يمكن أن يؤثر بسهولة على الجهد الذي يبذله الفرد في العمل، أيضا فإن السياسات غير الواضحة أو نمط الإشراف السيئ يمكن أن يسبب التوجيه الخاطئ

للجهود، إضافة إلى أن النقص في التدريب يمكن أن يتسبب في استغلال سيئ للقدرات الموجودة لدى الأفراد، لذا فإنه من أهم وأكبر مسؤوليات الإدارة نجد:

- توفير ظروف عمل مناسبة للعاملين.

- توفير بيئة تنظيمية مدعمة تقل فيها عوائق الأداء بما يمكن من تحقيق أداء جيد  
(حسن، 2000، ص216)

#### 4.1- الجوانب المتداخلة في مفهوم الأداء:

هناك العديد من الجوانب المتداخلة في مفهوم الأداء نوجزها فيما يلي:

##### 1.4.1. الجوانب المتعلقة بالعمل:

###### 1- الإلمام بالعمل:

يعد الإلمام بالعمل ركنا أساسيا من أركان الأداء، فهو يعبر عن معرفة العامل بالعمل الذي يؤديه ومدى فهمه لدوره ومهمته وإدراكه للتوقعات المطلوبة منه ومدى إتباعه لطريقة العمل التي تحددها له المنظمة.

###### 2- ناتج العمل:

يعبر ناتج العمل 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.

##### 2.4.1. الجوانب المتعلقة بالسلوك:

###### 1- سلوك العامل:

يشير سلوك العامل في أداء وظيفته من مدى محافظته وحرصه على معدات وأدوات و تجهيزات الإنتاج المستخدمة في العمل من حيث الاعتناء بها وصيانتها وتجنب الإلتلاف ومدى تفعيلها بالشكل الذي يضمن عائدا معتبرا.

**2- السلوك الاجتماعي:**

يتمثل السلوك الاجتماعي في العمل في مدى تعاون العامل مع زملائه ورؤسائه ومرؤوسيه ومدى مساهمته في إنجاز أعمال الجماعة وتنفيذه للأوامر ومشاركته في حل المشكلات اثناء العمل.

**3- الحالة النفسية للعامل:**

إن الحالة النفسية للعامل والتي تمكنه من التصرف بمزاج معين يكون من خلالها متحمسا وراغبا في العمل ومستعدا لإتقانه أو قد يكون في حالة نفسية لا تسمح له بالتجاوب مع العمل.

**4- فرص التقدم:**

يسلك العامل طريق التحسين والتقدم من خلال اكتساب مهارات ومعلومات عن طريق البرامج التدريبية أو الممارسة الميدانية بغية زيادة كفاءة إنتاجيته وفعالية أدائه (بلوط، 2002، ص18)

**2. مفهوم تقييم أداء العاملين وأهميته وأهدافه:****1.2. مفهوم تقييم أداء العاملين:**

يقصد بتقييم أداء العاملين قياس مدى قيام العاملين بالوظائف المسندة إليهم وتحقيقهم للأهداف المطلوبة منهم، ومدى تقدمهم في العمل وقدرتهم على الاستفادة من فرص الترقية وزيادة لأجر (ثابت، 2001، ص87)

كما يمكن تعريفه بأنه محاولة لتحليل أداء الفرد بكل ما يتعلق به من صفات نفسية أو بدنية أو مهارات فنية أو فكرية أو سلوكية وذلك بهدف تحديد نقاط القوة والضعف ومحاولة تعزيز الأولى ومواجهة الثانية وذلك كضمان أساسي لتحقيق فاعلية المنظمة (مؤيد، 2002، ص12)

ويعرف كذلك بأنه: ذلك الإجراء الذي يهدف إلى تقييم منجزات الأفراد عن طريق وسيلة موضوعية للحكم على مدى مساهمة كل فرد في إنجاز الأعمال التي توكل إليه وبطريقة موضوعية، وكذلك الحكم على سلوكه وتصرفاته أثناء العمل وعلى مقدار التحسن الذي طرأ على أسلوبه في أداء العمل. (ماهر، 2004، ص188)

كما يعني تقييم أداء العامل تحديد مستوى كفاءة هذا الأداء في محاولة للوصول إلى تحديد مدى مساهمته في إنجاز الأعمال الموكلة إليه والمحتمل أن توكل إليه في المستقبل وكذلك سلوكه وتصرفاته في محيط العمل والمتعلقة به، وكذلك قدراته وإمكانياته الذاتية خلال فترة زمنية (بيسوني وعبدالله، 1998، ص78)

ويقصد بتقييم أداء العاملين كذلك دراسة وتحليل أداء العاملين لعملهم وملاحظة سلوكهم وتصرفاتهم أثناء العمل، ذلك للحكم على مدى نجاحهم ومستوى كفاءتهم في القيام بأعمالهم الحالية، وأيضا للحكم على إمكانيات النمو والتقدم للفرد في المستقبل، وتحمله لمسؤوليات أكبر أو ترقيته لوظيفة أخرى (عبد الباقي، 2001، ص257)

## 2.2. أهمية تقييم أداء العاملين:

تبدي كل المنظمات تقريبا أهمية قصوى لعملية تقييم أداء العاملين، فمن خلالها يمكن للمنظمة: (مؤيد و حرحوش، 2002 ص 102)

- التأكد من المعاملة العادلة لجميع الموظفين، وأن المستندات المتعلقة بذلك ستكون عنصرا هاما في تأييد سلامة موقف المنظمة في حالة تظلم أحد الموظفين حول القرارات التي تمس ترقيته أو تعويضها أو إنهاء خدمته.

- تحديد الأفراد المتميزين ووضعهم في الصورة أمام المسؤولين تمهيدا لترقيتهم إلى مراكز وظيفية أعلى.

- معرفة مستوى أداء العامل تمهد له الطريق نحو تدريبه و تطوير أدائه و تحسين إنتاجيته و ذلك بالاتفاق مع رئيسه.

- من شأن الحوار بين العامل ورئيسه المباشر حول نتائج تقييم الأداء أن يظهر جوانب النقص في سياسات المنظمة وأنظمتها إذ قد يترتب على إعادة النظر في هذه الأمور اكتشاف أخطاء قد تكون هي السبب في ضعف نتائج تقييم أداء الأفراد.

إضافة إلى أن نظام تقييم الأداء يمكن أن يساعد العاملين على تعريفهم بنواحي القصور في أدائهم فيعطي لهم الفرصة لتلافيها في المستقبل، وأيضا التعرف على نواحي السلوك غير المقبولة والتي تقلل من كفاءة العاملين من وجهة نظر الإدارة وبالتالي العمل على تجنبها إضافة إلى أنه يساعد على احترام نظام العمل وقواعده لأن شعور الشخص بأن هناك من يقيم سلوكه وتصرفاته سوف يجعله أكثر التزاما بنظام وقواعد العمل

الموضوعة (عبد الباقي، 2001، ص257)

### 3.2 أهداف تقييم الأداء:

تحقق عملية تقييم الأداء أهدافا عديدة وذلك وفق ثلاث مستويات هي:

المنظمة ، المديرين والمرؤوسين وهي كما يلي: (ثابت، 2001، ص89)

#### 1.3.2. على مستوى المنظمة:

- إيجاد مناخ ملائم من الثقة والتعامل الأخلاقي الذي يبعد احتمال تعدد شكاوى العاملين تجاه المنظمة.

- رفع مستوى أداء العاملين واستثمار قدراتهم وإمكانياتهم وبما يساعدهم على التقدم والتطور.

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

- مساعدة المنظمة في وضع معدلات أداء معيارية دقيقة.

#### 2.3.2. على مستوى المديرين:

إن مواجهة المدير أو المشرف للفرد العامل للحكم على أدائه لا تعتبر عملية سهلة وإنما

تعتبر عملية تتميز بطابع التحدي الذي يدفع المديرين إلى تنمية مهاراتهم وإمكانياتهم الفكرية وتعزيز قدراتهم الإبداعية للوصول إلى تقييم سليم وموضوعي لأداء تابعيهم، وهذا ما يدفع باتجاه تطوير العلاقات الجيدة مع العاملين والتقرب إليهم للتعرف على مشاكلهم وصعوباتهم

### 3.3.2. على مستوى الفرد:

إن زيادة شعور العاملين بالعدالة وبأن جميع جهودهم المبذولة تؤخذ بعين الاعتبار من قبل المنظمة يجعلهم أكثر شعورا بالمسؤولية ويدفعهم إلى العمل باجتهد وجدية وإخلاص ليتزقوا فوزهم باحترام وتقدير مسؤوليهم معنويا ومكافأاتهم ماليا.

### 3. استخدامات تقييم الأداء:

يعتبر تقييم أداء الموارد البشرية أداة موضوعية تستفيد منه المنظمة في اتخاذ بعض القرارات الإدارية والتي أهمها: (عباس، 2002، ص 140)

#### 1.3. الترقية:

يتم ترقية العامل إلى وظيفة أعلى من خلال مدى أحيته ومدى كفاءته في العمل، لأن عملية تقييم الأداء تكشف عن ذلك مما يعتبر مقياسا موضوعيا للكشف عن مؤهلاته وقدراته وإمكانياته لشغل منصب أعلى.

#### 2.3. تحديد المكافآت والحوافز الشخصية:

تستخدم نتائج تقييم الأداء في معرفة الأجر بالمكافآت التشجيعية والحوافز من بين العاملين من خلال معرفة مستويات الكفاءة وحسن الأداء.

#### 3.3. التعيين والنقل:

تستعين الإدارة بنتائج تقييم الأداء لمعرفة مدى سلامة اختيار الفرد وتعيينه في الوظيفة التي تتلاءم مع قدراته وكفاءته، وكذا معرفة الذين هم بحاجة إلى الانتقال إلى وظائف أخرى تتناسب ومؤهلاتهم.

**4.3. تطوير الأفراد:**

تستخدم نتائج تقييم الأداء في تطوير الأفراد في المنظمة من خلال ما توفره لهم من معلومات حول نقاط القوة والضعف لديهم وتساعد الإدارة في اعتماد الأسس السليمة في تدعيم نقاط القوة وتصميم البرامج التطويرية والتدريبية لمعالجة نقاط الضعف.

**5.3. الانضباط:**

إن الفرد الذي تشير تقارير تقييم أدائه بشكل مستمر على أنه عديم الكفاءة وأن سلوكه غير حسن ولا يرجى فائدة من إصلاحه وتحسين أدائه وسلوكه، يصبح ضروريا إبعاده عن العمل لأنه سوف يصبح عبئا على العمل ولهذا يعتبر تقييم الأداء عاملا من عوامل الانضباط الموضوعية

**6.3. تحسين عملية الاتصال:**

ويكون ذلك بين المشرف ومروؤسيه فيما يخص الأهداف المخططة، التوجيهات بشأن طرق وأساليب الأداء والتعامل.

**7.3. إنهاء الخدمة ( الاستغناء ) :**

تقوم المنظمة بإنهاء خدمة العاملين الذين يكون مستوى أدائهم متدن لأنه في الحقيقة يعتبر أو تكلفة إضافية على المنظمة.

**4. معايير تقييم الأداء و خصائصها:**

يتم تقييم أداء العاملين باستخدام معايير (مقاييس) محددة يستند إليها في الحكم على صلاحية السلوك والكفاءة الأدائية للعاملين، ويقصد بمعايير الأداء الأساس الذي ينسب إليه الفرد وبالتالي يقارن به للحكم عليه أو هي المستويات التي يعتبر فيها الأداء جيدا ومرضيا (الهيئي، 2003، ص202).

**1.4. معايير التقييم: (المرسي، 2003، ص119)**

**1.1.4. المعايير الذاتية (السلوكية):** وتشمل الصفات والمميزات التي يجب أن تتوفر في العامل وتختلف طبقا للفروق بين الوظائف وهي:

- مهارة العامل في أداء مهامه.
- توفر المعلومات المهنية الكافية لدى العامل واستعداده لزيادتها وتطويرها.
- إدراك العامل لتوجيهات ونظم وأساليب العمل والالتزام بها.
- الاهتمام بسلامة وكفاءة ما يستخدم في الأداء من معدات وأدوات.
- الانضباط والالتزام بمواعيد الدخول والخروج.
- المبادأة والايجابية في الأداء في جميع المواقف العادية وغير العادية والتفكير في أفكار واقتراحات جديدة من شأنها أن تحسن من الأداء كما ونوعا.
- طريقة التعامل مع الزملاء والرؤساء والمرؤوسين والعملاء من حيث التعاون والاحترام والإدلاء بمختلف الآراء وقبول التوجيهات وإدراكها.
- المهارات الاتصالية والقيادية لدى الرؤساء وقدرتهم على تحليل المشكلات واتخاذ القرارات.

- الأخطاء الفنية المرتكبة أثناء العمل و مدى رجوعها لعدم الانضباط و الإهمال أو لنقص مهارات معينة أو حتى لظروف خارجة عن إرادة الفرد.

#### 2.1.4. المعايير الموضوعية (معدلات الأداء):

تعبّر عن المقومات الأساسية التي تستلزمها طبيعة العمل مثل: كمية الإنتاج، النوعية السرعة جودة المنتج، فهي تعبّر عادة عن حجم المخرجات، جودة المخرجات والزمن المحدد للإنجاز، ويفضل البعض تسمية هذه المعايير بمعدلات الأداء وتجدر الإشارة إلى ضرورة استخدام المعايير السلوكية والموضوعية معا في تقييم الأداء لتكون النتائج أكثر دقة، حيث هناك بعض الأعمال يصعب استخدام المعدلات في قياسها والعكس صحيح، بينما هناك أعمال يستحسن استخدام النوعين معا.

#### 2.4 خصائص معايير الأداء:

حتى يكون المعيار (المقياس) دقيقا في التعبير عن الأداء المراد تقييمه يشترط أن

يتميز بالخصائص التالية: (بلوط، 2002، ص389)

**1.2.4. 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.

**2.2.4. الثبات:**

ويقصد به مدى ثبات نتائج التقييم في حالة خضوع المرؤوس إلى تقييم لأدائه من طرف كثر من مقيم، فثبات مقاييس التقييم في فترة زمنية معينة يعطي نفس نتائج التقييم إذا تم من طرف أكثر من مقيم

**3.2.4. الفعالية بثقافة المنظمة:**

إن الثقافة التي يطغى عليها العلاقات الشخصية في التعيين والترقية والمكافآت تفقد نظام تقييم الأداء فعاليته

**4.2.4. التمييز:**

المقصود بتمييز المقياس هنا هو قدرته 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 .(المرسي، 2003، ص 413) .

**5.2.4. التحديد:**

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

(عاشور، 1983، ص360)

**6.2.4. القبول:**

ونعني بالقبول مدى قبول الأفراد للمقياس المستخدم في تقييمهم واقتناعهم به والمقياس المقبول هو المقياس الذي يشير إلى العدالة ويعبر عن الأداء الفعلي للعاملين.

**7.2.4. سهولة استخدام المقياس:**

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

**5. مسؤولية وتوقيت تقييم الأداء و مراحلها:****1.5. مسؤولية تقييم الأداء:**

عند عزم المنظمة على تقييم أداء مواردها البشرية فإنها تعتمد على المصادر الذين تتناط بهم مسؤولية تقييم الأداء الفردي والذين هم: (بلوط، 2002، ص392-393)

**1.1.5. الرئيس المباشر:**

يعتبر المصدر الأول الذي يتولى عملية تقييم الأداء باعتباره المشرف على عمل وأداء العامل، ويعتبر هذا المصدر الأكثر شيوعاً واستعمالاً في عملية التقييم لأسباب أبرزها:

- معرفة الرئيس المباشر بعمل المرؤوس وبمتطلبات الوظيفة التي يقوم بأدائها.
- موقع الرئيس المباشر في توجيه المرؤوس باتجاه أهداف قسمه أو وحدته ومسؤوليته المباشرة عن مكافأته أو عدم مكافأته لهذا المرؤوس.

**2.1.5. الزملاء:**

يمثل زملاء العمل أحد المصادر القيمة للحصول عن المعلومات عن أداء العامل نتيجة للملازمة الدائمة، والاحتكاك الدائم ببعضهم البعض وكون العمل يفرض عليهم التعاون والتشارك في أداء الوظائف، إضافة إلى أن للزملاء معلومات عن الوظيفة وخبرات عن متطلبات أداء الوظيفة، وتوافر فرص الملاحظة اليومية للأداء، إلا أن تقييم زملاء العمل قد يكون مضللاً في بعض الأحيان لاعتبارات شخصية كالصداقة أو صراعات العمل مما يوفر فرصاً للتخير في التقييم.

**3.1.5. المرؤوسون:**

يعتبر المرؤوسون مصدرا للحصول على المعلومات عن أداء المديرين أو الرؤساء، وكفاءتهم في توجيههم وتنمية روح الجماعة وتشجيع التعاون، وحل المشاكل التي تعترضهم خاصة المتعلقة بالعملية الإدارية فيها، ومن ثم يمكنهم تقييم هؤلاء الرؤساء في حال وفرت لهم المنظمة الاستقلالية والثقة، مما يساعد من كبح جماح العقوبة التي قد يلوح بها الرؤساء بعد مرحلة التقييم.

**4.1.5. العملاء:**

تعتبر عملية تقييم أداء العاملين عن طريق العملاء من الأساليب الشائعة للتقييم في المنظمات الخدمية وذلك نظرا لعدم إمكانية تتبع سلوك الموظف وأدائه من قبل المشرف ومتاح ذلك فقط للعميل.

**5.1.5. التقييم الذاتي (الأفراد أنفسهم):**

تعتمد المنظمة في بعض الأحيان في تقييم أداء عاملها على العاملين أنفسهم والحكم على سلوكياتهم الخاصة باعتبارهم يعرفون كل ما يتعلق بالأداء ومحدداته ونتائجه إلا أنه يؤخذ على هذا المصدر الميل للمبالغة في التقييمات ويرجع ذلك إلى اعتبارين رئيسيين هما :

- إمكانية الربط بين التقييم واتخاذ القرارات الإدارية مثل الزيادة في الراتب أو الترقية.
- ميل المرؤوسين إلى تبرير الأداء المتدني بإرجاعه إلى عوامل خارجية مثل: عدم تعاون الزملاء أو سوء الإشراف أو انخفاض جودة المواد أو كثافة المنافسة أو ضغوط العمل وما إلى ذلك. (المرسي، 2003، ص446).

**2.5. توقيت (فترة) التقييم:**

يتم تقييم أداء العاملين في المنظمات غالبا مرة كل عام، ويكون التقييم في بعض المنظمات نصف أو ربع سنوي وذلك وفقا لفسلفة المنظمة ومدى الفائدة من تكرار عملية التقييم بالإضافة إلى تكلفة التقييم، وقد يتم التقييم أكثر من مرة عند بداية عمل الفرد في

المنشأة وأثناء فترة الاختبار، وتتجنب بعض المنظمات القيام بتقييم كافة الأفراد في موعد ثابت لتجنب ازدحام عملية التقييم ويتم توزيعها على مدار السنة في مواعيد متغير (أوبكر، 2001، ص 325)

### 3.5. مراحل تقييم أداء الموارد البشرية:

هناك مجموعة من الخطوات التي يجب مراعاتها عند تقييم الموارد البشرية والتي

نوردها فيما يلي: (الهيبي، 2003، ص 204)

**1.3.5. وضع توقعات الأداء:** تعد عملية وضع تقييم الأداء أولى خطوات عملية التقييم، حيث يقوم كل من المنظمة والعاملين بوضع توقعات الأداء والاتفاق على وصف المهام المطلوبة والنتائج المرغوب تحقيقها.

**2.3.5. مرحلة مراقبة التقدم في الأداء:** تهدف هذه المرحلة إلى التعرف على كيفية عمل الفرد مقارنة بالمعايير المحددة مسبقا ويتم اتخاذ الإجراءات التصحيحية من خلال ذلك، ويتم توفير المعلومات اللازمة عن كيفية إنجاز الأعمال بشكل أمثل ويكون ذلك بشكل مستمر أي لزوم المراقبة لما لها من أثر فعال في تصحيح الانحرافات أثناء حدوثها (رقابة تصحيحية) أو العمل على تفادي وقوعها لاحقا.

**3.3.5. مرحلة تقييم الأداء:** من خلال التعرف على مستوى أدائه بغية التمكن من اتخاذ مختلف القرارات المتعلقة بالأفراد.

**4.3.5. التغذية العكسية:** وتتمثل في عملية تعريف العامل بمستوى أدائه والنتائج التي حققها ودرجة تقدمه في أدائه لعمله، وتعتبر التغذية العكسية ضرورية لأنها تفيد في كيفية أدائه المستقبلي لعمله.

**5.3.5. اتخاذ القرارات الإدارية:** والمتعلقة بالترقية والنقل والتعيين وتطوير الأداء أو الاستغناء.

**6.3.5. وضع خطط تطوير الأداء:** وتمثل المرحلة الأخيرة من مراحل تقييم الأداء، حيث يتم وضع الخطط التطويرية من خلال التعرف على المهارات والقدرات والقابليات

والمعارف والقيم التي يحملها الفرد العامل والاستفادة منها في إنجاز الأعمال أو محاولة تعزيزها وتطويرها مما ينعكس على تحقيق أداء متميز.

## 6. طرق تقييم الأداء:

تعتمد المنظمات في تقييم أدائها لعاملها على مجموعة من لطرق والأساليب، ويمكن تقسيم هذه الطرق إلى طرق ذاتية، وطرق موضوعية، وفيما يلي تفصيل لهذه الطرق:

### 1.6. الطرق الذاتية لتقييم الأداء: (بربر، 1997، ص131)

هي عبارة عن طرق شائعة الاستعمال من قبل مختلف المنظمات ومن أهمها:

#### 1.1.6. طريقة الترتيب:

تقوم هذه الطريقة على مبدأ المقارنة بين الأفراد، إذ يقوم المقيم بترتيب المرؤوسين تنازليا وفقا لمستوى أداء الأفراد من الأفضل إلى الأسوأ وذلك وفقا لبعض الخصائص المفترض توافرها في أفراد المجموعة، ويمتاز هذا الأسلوب بسهولة استخدامه إذ من خلاله تتم المفاضلة بين الأفراد الذين يعملون تحت إشراف رئيسهم المباشر لاختيار أفضل الأفراد ثم الذي يليه حتى تتم عملية الترتيب للوصول إلى أسوأ أفراد في المجموعة.

### 2.1.6. طريقة المقارنة المزدوجة:

يقوم المقيم على أساس هذه الطريقة بمقارنة كل فرد في المجموعة المطلوب تقييمها مع باقي أفراد المجموعة، ثم يختار الأفضل من بين الفردين ويوضع كل فرد في الترتيب الذي تحصل عليه، ثم يتم جمع عدد المرات التي حصل فيها هذا الفرد على الترتيب الأفضل نتيجة قيامه لوظيفته بتمايز عن أقرانه أو زملائه في العمل وعلى أساسها تحدد مرتبة الفرد في الترتيب. أما عدد المقارنات الزوجية التي يحتاج إليها المقيم فيحدد من خلال المعادلة التالية :

$$\text{عدد المقارنات الزوجية} = \frac{n(n-1)}{2} \quad \text{حيث } n \text{ تمثل عدد الأفراد المطلوب تقييمهم.}$$

تتميز هذه الطريقة بأنها سهلة الاستعمال والفهم وكذا تحديد الأكفأ من بين الأفراد العاملين إضافة إلى ترتيبهم ترتيباً يسهل عملية التعويض، إلا أن هذه الطريقة صعبة الاستعمال في حالة وجود عدد كبير من الأفراد يراد تقييمهم إضافة إلى أنها لا تقيم أداء الفرد ككل ولا تركز على خصائص محددة في أدائه.

### 3.1.6. طريقة المقاييس المتدرجة:

تعتبر هذه الطريقة من أكثر الطرق شيوعاً واستعمالاً في تقييم الأداء وذلك نظراً لسهولة تطبيقها وتقوم على أساس قياس المقيم لمدى تمتع الفرد بصفات معينة، حيث يتم استخدام مقياس متدرج الدرجات لكل صفة أو عنصر من عناصر التقييم ويحدد المقيم درجة معينة حصل عليها الفرد بالنسبة لكل عنصر من عناصر التقييم وبتجميع درجات كل فرد التي حصل عليها بالنسبة لعناصر التقييم نستطيع المقارنة بين الأفراد بالرجوع إلى مجموع الدرجات النهائية التي حصل عليها كل منهم.

وهناك طريقتان أساسيتان لتصميم المقاييس المتدرجة كما هو موضح:

أ. **الطريقة الأولى:** تحديد الصفة المراد قياسها باعتبارها صفة عامة وإعطائها أوصاف تحليلية، ولنعمد صفة " الجودة". ويكون رقم 1 أداء عال جداً، رقم 2 أداء عال الجودة، رقم 3 أداء متوسط الجودة، رقم 4 أداء به عيوب، رقم 5 أداء غير مرض جداً.

ب/ **الطريقة الثانية:** يتم اعتماد صفة على أساس محتوياتها الجزئية وإعطائها أوصافاً تقديرية. نعلمد نفس الصفة الجودة والتي تعني إنجاز الوظيفة بدقة ونظام وبطريقة اقتصادية وتعطيها التقديرات التالية: 100 ممتاز، 60 مقبول، 0 غير مرض.

(بلوط، 2002، ص 373)

### 4.1.6. طريقة التوزيع الإجمالي:

وتقوم على أساس توزيع الأفراد على درجات مختلفة بالمقياس وفق نسب محددة وهذه الطريقة تعرف بالتوزيع الطبيعي للأفراد بناءً على إنجازهم حيث يتركز أكثر أفراد المجموعة حول المتوسط 1، وذلك استناداً إلى الافتراض القائل بأن نسبة قليلة من الأفراد

تحصل على الترتيب الأفضل ونسبة قليلة أخرى تحصل على الترتيب الأدنى بينما باقي الأفراد يحصلون على الترتيب الوسطي<sup>2</sup>، ثم يتم كتابة أسماء العاملين المراد تقييم أدائهم على بطاقات صغيرة ويكون كل اسم على بطاقة واحدة فقط ثم يطلب من المقيم توزيع هذه البطاقات على مجموعات كما يلي:

المجموعة الأولى % 10 :أداء ضعيف

المجموعة الثانية % 20 :أداء أقل من المتوسط.

المجموعة الثالثة % 40 :أداء مقبول متوسط

المجموعة الرابعة % 20 :أداء جيد.

المجموعة الخامسة % 10 :أداء ممتاز. (بربر، 1997، ص133)

2.6. الطرق الموضوعية لتقييم الأداء: (ماهر، 2004، ص 303)

1.2.6. طريقة الاختيار الإجباري:

تقوم هذه الطريقة على أساس اختيار المقيم لعبارتين من مجموع أربع عبارات أو أكثر تصف صفة معينة للفرد، بحيث تصف أحد العبارات المختارة الفرد بأفضل ما يكون والعبارة الأخرى أبعد ما تكون عن وصف الفرد ثم يقوم المقيم باختيار القائمة من العبارات التي تنطبق أو الأكثر وصفا للفرد موضع التقييم .

2.2.6. طريقة قوائم المراجعة:

بموجب هذه الطريقة يتم إعداد قائمة تحتوي على عدد من الأسئلة تتعلق بسلوك الفرد في الأداء وذلك بالتعاون بين إدارة الموارد البشرية والرؤساء المباشرين، وهي قوائم تشرح جوانب كثيرة من سلوك المرؤوسين في العمل والصفات الواجب توافرها فيهم ويتم وضعها في قائمة وعلى إدارة الأفراد أن تحدد أهمية كل عنصر في تأثيره على الأداء للوظيفة، وتوضع كل عنصر أو صفة أمامه حسب أهميته ويطلب من المقيم الإجابة بنعم أو لا أو وضع علامة أمام كل عبارة أو سؤال حسب ما يراه يتفق مع رأيه الشخصي نحو تصرفات الفرد وسلوكه وأدائه لوظيفته بغية تحديد تلك الصفات التي تتوفر في أداء

الفرد، وبعد استيفاء هذه القائمة تقوم إدارة الأفراد بتحديد وزن أو قيمة الإجابات بموجب دليل خاص من أجل الوصول إلى الترتيب النهائي لأداء الفرد وهذا يعني أن المدير المباشر لا يلعب دور القيم وإنما يقوم بدور المراسل الذي يتولى تبليغ الإدارة عن أداء الفرد بإجابته على العبارات أو الأسئلة في القائمة المعدة لغرض التقييم.

### 3.2.6. طريقة الأحداث الحرجة:

يتم تقييم الأداء بموجب هذه الطريقة عن طريق دراسة طبيعة كل نوع من الوظائف من خلال نتائج تحليلها وتوصيفها، ومن ثم تحديد مجموعة من السلوكيات التي تؤثر في أدائها سلباً أو إيجاباً بشرط أن تكون هذه السلوكيات هامة و حساسة و ذات تأثير مباشر على أداء الأفراد الذين يمارسونها، و يهمل أي سلوك أو تصرف غير هام وليس له تأثير يذكر في الأداء، أي أنه يطلب من المشرف ملاحظة سلوك كل موظف وتسجيل كل ما يمكن أن يشير إلى نقاط الضعف والقوة لديه وهذا الأسلوب قد لا يقدم صورة واضحة ووثيقة عن أداء الموظفين طوال العام وإنما يقيم ما يحكم به المشرف بأنه نقطة ضعف أو نقطة قوة تظهر في فترة من الفترات في أثناء العمل وليس دائماً، والمطلوب من المقيم هو التركيز على السلوكيات و ملاحظتها بشكل عام و يحدد أي هذه السلوكيات له علاقة بفاعلية أو عدم فاعلية أداء الفرد. (العديلي، 1993، ص417)

ومن مزايا هذه الطريقة أنها:

- تعطي للرئيس مقاييس موضوعية(السلوكيات) لتقييم أداء المرؤوسين ولا يعتمد على الذاكرة والتعميم.
- إبراز نواحي الضعف والقصور في أداء العاملين.
- تتيح الفرصة أمام الرئيس لمناقشة المرؤوس في سبل تلافي القصور وتحسين الأداء في المستقبل.

إلا أنه يعاب على هذه الطريقة أن الرئيس سيميل إلى ممارسة الرقابة اللصيقة المستمرة على المرؤوسين، وهذا يسبب مضايقة شديدة للعاملين.

#### 4.2.6. طريقة الإدارة بالأهداف:

الإدارة بالأهداف فلسفة إدارية تهدف إلى زيادة مشاركة المرؤوسين في وضع الأهداف التي يقوم بتحقيقها واتخاذ القرارات الملائمة لذلك بافتراض ميل المرؤوسين إلى معرفة المهام المطلوب منهم إنجازها والرغبة في مشاركة الإدارة في اتخاذ القرارات المتعلقة بهم إضافة إلى رغبتهم في معرفة مستويات أدائهم، وتستخدم كأسلوب لتقييم الأداء من خلال إتباع خطوات تطبيق هذا البرنامج في المنظمة والتي تتضمن ما يلي:

(ثابت، 2001، ص 126)

-يقوم الرؤساء والمرؤوسون في كل وحدة إدارية بمناقشة الأهداف والنتائج المرغوب تحقيقها والتي غالبا ما تكون ضمن الإطار العام لأهداف المنظمة.  
-يشرف الرؤساء والمرؤوسون على تحديد الأهداف المرغوب تحقيقها والتي يجب أن تكون واقعية وسهلة القياس.

-يجتمع الرؤساء والمرؤوسون ثانية لدراسة مدى إنجاز المرؤوسين لتلك الأهداف وتقييمها.

-في حالة ظهور انحرافات أو بعض النقص في الأداء يتم تعديل تلك الانحرافات وإيجاد حلول لها.

تتمتع طريقة تقييم الأداء وفقا لطريقة الإدارة بالأهداف بمزايا أهمها:

-توفر طريقة الإدارة بالأهداف لكل مرؤوس مقياسا خاصا لقياس أدائه.

-تمكين المرؤوس من تقييم أدائه ذاتيا من خلال قياس النتائج التي حققها.

-التركيز على أداء الفرد المستقبلي وكيفية تحسينه وتطويره.

-توضيح المسؤوليات والواجبات لكل من الرئيس والمرؤوس وتنظيم العمل والتنسيق.

-تحول تركيز الرئيس إلى الاهتمام بكيفية مساعدة المرؤوس لتطوير أدائه ومداه

بالمعلومات الكافية عن أدائه الحالي والمستقبلي بدلا من الاكتفاء بالنقد.

-تتماشى مع المبدأ النفسي القائل بأن الأفراد تزيد إنتاجيتهم كلما وضعت لهم أهداف محددة بدقة مطلوب تنفيذها في فترة زمنية محددة.

-تتمية قدرة الفرد على التعلم من خلال استفادته من المعلومات المرتدة عن طريق التغذية العكسية Feed back

-القضاء على العديد من الصعوبات التي تواجه العاملين عند اتباعهم للطرق التقليدية التي تعتمد على التقدير الشخصي.

-يتم التقييم طبقاً للأهداف التي شارك في وضعها المرؤوس بالمقارنة مع أدائه و النتائج التي حققها.

-تعطي دوراً هاماً للمرؤوس في عملية التقييم يقلل من درجة اعتماده على الرئيس و يزيد

من درجة تحكمه في بيئة العمل المحيطة. (سعيد و حرحوش، 2002، ص118).

على الرغم من المزايا التي تحققها طريقة الإدارة بالأهداف إلا أنها لا تخلو من المشاكل التي من بينها: أنها تقيس أداء الموظف في وظيفته الحالية فقط، و أنها لا تعط مؤشراً لنجاحه في وظائف أخرى في المستقبل، كما تتطلب قدراً كبيراً من التفكير وحرية التصرف وإبداء الرأي وقد يكون عدم المقدرة على التعبير عن الأهداف بشكل كمي سبباً مباشراً في فشل تطبيقها (سعيد و حرحوش، 2002، ص118).

## 7. أسس التقييم الفعال للأداء:

يمكن تلخيص أهم الأسس والمبادئ التي يقوم عليها التقييم الفعال لأداء العاملين

على النحو التالي: (ثابت، 2001، ص91)

-تحديد الأهداف المراد تحقيقها بدقة وكذا تحديد مجالات تقييم الأداء: .

-وضع معايير موضوعية وواضحة لعملية تقييم الأداء: .

- ضرورة أن يكون لنظام تقييم الأداء صلة وثيقة بالوظيفة أي أن تكون معايير التقييم ذات علاقة مباشرة بالوظيفة.
- التوصيف الدقيق لكل وظيفة ومعايير الأداء فيها .
- تدريب مقيمي الأداء على استخدام نظم وأساليب التقييم تدريباً كافياً .
- ضرورة الاتصال المستمر للمقيمين بالعاملين المراد تقييم أدائهم .
- إذا كان التقييم يتعلق بمجموعة من مقاييس الأداء (مثل: المواظبة، الجودة، الكمية) فإن وزن كل مقياس يجب أن يكون ثابتاً طيلة فترة التقييم.
- ضرورة أن يتم التقييم عن طريق أكثر من مقيم وبشكل مستقل تقادياً لبعض التضميلات التي يمكن أن يحملها التقييم من طرف شخص واحد.
- ضرورة تزويد العاملين بالتغذية العكسية عن مستوى أدائهم وكفاءته وكيفيته.
- أن يتضمن تقييم أداء العاملين استخدام أسلوب تقييم النتائج الذي يركز على تخطيط الأداء وأسلوب تقييم السلوك الذي يركز على الصفات والسمات السلوكية.

## 8. مشاكل تقييم أداء العاملين وعلاجها:

### 1.8. مشاكل تقييم الأداء:

- طالما أن تقييم أداء العاملين يتم عن طريق أفراد فإنه من الطبيعي أن يتعرضوا في ذلك إلى أخطاء أو بعض أوجه الضعف من خلال الوقوع في بعض الأخطاء والمشاكل والتي منها: (عقيلي، 2005، ص371)
- يعتمد تقييم الأداء بشكل كبير على الرأي والحكم الشخصي للمقيم مما من شأنه توقع وجود تحيز ولا موضوعية في نتائج التقييم والذي يعتبر مشكلة حقيقية وجب التخفيف منها ذلك أن القضاء على الجوانب الشخصية في التقييم يكاد يستحيل.
- توقع المقاومة التي سيلقاها تقييم الأداء من طرف الأفراد بسبب أنه يخضعهم للرقابة المستمرة إضافة إلى خوف هؤلاء الأفراد على مستقبلهم الوظيفي المرتبط إلى حد كبير

بنتائج التقييم والتي يشكلون في موضوعيتها بسبب الجوانب الشخصية المصاحبة للتقييم، لذلك وجب اقناع العاملين بموضوعية وعدالة تقييم الأداء وأنه يسمح لهم بالتطور والتحسين وأنه في فائدتهم مما يقلل من مقاومتهم للتقييم.

-تعتبر الفروقات الفردية والصفات الشخصية للأفراد مثل الشك في نتائج التقييم عدم الثقة في المقيم، عدم الاقتناع بموضوعية التقييم من أهم الأسباب التي تحول دون تحقيق الرضا عن نتائج التقييم لديهم.

-توقع حدوث حساسية بين الرؤساء والمرؤوسين ذلك أنه في غالب الأحيان ما ترتبط نتائج تقييم الأداء بالمستقبل الوظيفي للأفراد مما يضع الرؤساء في مواقف محرجة.

-توقع شعور عدائي من قبل بعض الأفراد الذين قيم أداؤهم بدرجة متوسطة أو ضعيفة لأن ذلك سيحرمهم من بعض المزايا الوظيفية والتي يحصل عليها ذوا الأداء الجيد.

-غالبا ما يصعب التأكد من صحة ودقة نتائج تقييم أداء العاملين في الوظائف الإدارية لارتباط معايير التقييم بصفات شخصية يصعب تحديد مدى توفرها في الأفراد وأن الإنتاجية في هذه الوظائف غير ملموسة.

## 2.8. علاج مشاكل تقييم الأداء:

يجدر بنا الإشارة إلى أنه مهما بلغت مشاكل وصعوبات تقييم الأداء فلا بد من

السعي إلى علاجها والتخفيف من حدتها ومن الوسائل المستخدمة في ذلك نجد:

(عقيلي، 2005، ص 373)

-تحديد معايير التقييم بشكل واضح ودقيق يمكن فهمها من قبل المقيم والمقيم وذلك من خلال تحديد الجوانب المكونة لأداء الأعمال.

-ضرورة التأكيد على الموضوعية والدقة في نتائج التقييم من خلال مراجعتها من قبل جهة غير الجهة المقيمة لهذا الأداء.

-ضرورة المساءلة الجادة للمقيمين الذين يكتشف وجود خطأ في تقييمهم خاصة إذا كان الخطأ يتعلق بموضوع التحيز.

-مناقشة نتائج التقييم مع كل من قيم أداءه بغية شرحها وتبريرها ويكون ذلك من قبل المقيم.

- فتح باب التظلم لكل من يشكك في نتائج التقييم.

- ضرورة تحسيس الأفراد بالثقة والاطمئنان حول نظام تقييم الأداء من خلال توضيح أهدافه و أبعاده و الفوائد التي يجنيها كل من الأفراد و المنظمة.

### خلاصة الفصل:

يهتم أغلب الباحثين بموضوع الأداء نظراً للأهمية التي يكتسبها بالنسبة للمنظمة، فهي تسعى بدورها إلى تطوير مواردها البشرية، كما أنه المحور الرئيسي الذي تنصب حوله جهود المدراء كافة، بغية إحداث تغييرات وتأثيرات على أداء العاملين. فمستوى فاعلية الأداء يقف على مدى استيعاب الأفراد لوظائفهم ومدى مساهمة المؤسسة في تحيينه. وتعتبر عملية تقييم الأداء وسيلة تمكن من إصدار حكم موضوعي عن قدرة الموظف في أداء واجبات ومسؤوليات عمله. وتهتم المنظمات من خلال إدارة الموارد البشرية بتقييم أداء عمالها بالاستناد إلى معايير وأسس معينة مثل التي ذكرناها في هذا الفصل.

تستطيع المنظمة عن طريق عملية تقييم الأداء الحكم على دقة السياسات والبرامج المسطرة التي تعدها، وبالتالي مراجعتها، كما أن تقييم الأداء قد تشوبه بعض المشاكل والأخطاء التي تقلل من فعاليته وموضوعيته، وللتقليل من هاته المشاكل والعوائق يجب التعامل معها بشكل نظامي ودقيق وبمشاركة جميع الأطراف في المنظمة.