

## تمهيد :

يشكل الأداء محورا رئيسيا تنصب حوله جهود القائمين على مسؤولية الإشراف بإعتباره مؤشر على درجة تحقيق وإتمام المهام المسندة للموظف ، حيث يمكن التأكد من مستوى العمل من جانب كميته والتي تعبر عن مقدار العلاقة العقلية والنفسية والجسمية وكذا نوعية العمل ونمط إنجاز العمل ، و الوسيلة التي تستخدمها معظم المؤسسات للكشف عن مستوى الأداء هي عملية تقييم الأداء من أجل تحديد مكامن النقص ونقاط الضعف ، وضبط الإحتياجات التكوينية الواجب التخطيط لدعمها بتصميم برامج تكوينية ملائمة لسد العجز ورفع وتحسين مستوى الأداء مستقبلا ، إن إستعمال نظام تقييم الأداء بطريقة جيدة يؤدي الى تحسين مستوى الموظف من جهة ومستوى المؤسسة من جهة أخرى وذلك بالتنبؤ بالتطورات لتحسين الكفاءات بفضل تخطيط وتحديد الأهداف والقيام بالأعمال اللازمة الواجب إنجازها بغية تخطيط وتحديد الأهداف المسطرة في ظل نتائج تقييم صحيحة مبنية على أسس تخدم أهداف المؤسسة والموظف على حد سواء وفق إستراتيجية مناسبة تتماشى مع المتغيرات المختلفة في البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة .

## 1. ماهية الأداء الوظيفي

### 1\_ عناصر الأداء الوظيفي

للأداء عناصر لا يمكن التحدث عن وجود أداء فعال، وذلك يعود لأهميتها في قياس وتحديد مستوى الأداء للعاملين في المؤسسات وتتمثل عناصر الأداء في<sup>1</sup> :

- **المعرفة بمتطلبات الوظيفة:** وتشمل المعارف العامة والمهارات الفنية والمهنية والخلفية العامة عن الوظيفة والمجالات المرتبطة بها .

- **نوعية العمل:** وتتمثل في مدى ما يدركه الفرد عن عمله الذي يقوم به وما يمتلكه من رغبة ومهارات فنية وبراعة وقدرة على التنظيم وتنفيذ العمل دون الوقوع في الأخطاء.

- **كمية العمل المنجز:** أي مقدار العمل الذي يستطيع الموظف إنجازه في الظروف العادية للعمل ،ومقدار سرعة الإنجاز .

- **المثابرة والثوق:** وتشمل الجدية والتفاني في العمل وقدرة الموظف على تحمل المسؤولية لعمل وانجاز الأعمال في أوقاتها المحددة، ومد حاجة هذا الموظف للإرشاد والتوجيه من قبل المشرفين وتقييم نتائج عمله .

يضيف بعض الكتاب إلى أن هناك أربع عناصر للأداء تتمثل في :

- **كفايات الموظف:** تعني ما لدى الموظف من معلومات ومهارات واتجاهات وقيم، وهي تمثل خصائصه الأساسية التي تنتج أداءً فعالاً يقوم به ذلك الموظف.

- **متطلبات العمل " الوظيفة":** وهي تشمل المهام والمسؤوليات أو الأدوار والمهارات والخبرات التي يتطلبها عمل من الأعمال أو وظيفة من الوظائف.

- **بيئة التنظيم:** وهي تتكون من عوامل داخلية وأخرى خارجية، وتتضمن العوامل الداخلية التي تؤثر على الأداء الفعال ( التنظيم وهيكله وأهدافه وموارده ومركزه الإستراتيجي والإجراءات المستخدمة) أما العوامل الخارجية التي تشمل بيئة التنظيم وتؤثر على الأداء الفعال (العوامل الاقتصادية والاجتماعية والتكنولوجية والسياسية والقانونية).

<sup>1</sup> أسعد احمد عكاشة، اثر الثقافة التنظيمية على مستوى الأداء الوظيفي ،رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، الجامعة الإسلامية بغزة، فلسطين، 2008، ص 34.

## 2- معايير ومحددات الأداء الوظيفي

الأداء الوظيفي هو الأثر الصافي لجهود الفرد التي تبدأ بالقدرات ، وإدراك الدور أو المهام ويعني هذا أن الأداء في موقف معين يمكن النظر إليه على أنه نتاج العلاقة المتداخلة بين كل من :

-الجهد

-القدرات

- إدراك الدور ( المهام)

يشير الجهد الناتج من حصول الفرد على التدعيم (الحوافز) على الطاقة الجسمانية والعقلية التي يبذلها الفرد لأداء مهمته، أما القدرات فهي الخصائص الشخصية المستخدمة لأداء الوظيفة ولا تتغير وتتقلب هذه القدرات عبر فترة زمنية قصيرة ويشير إدراك الدور أو المهمة إلى الاتجاه الذي يعتقد الفرد أنه ضروري توجيه جهوده في العمل من خلاله ،وتقوم الأنشطة والسلوك الذي يعتقد الفرد بأهميتها في أداء مهامها بتعريف إدراك الدور .

### 3- خطوات تحديد معدلات الأداء وخصائصه

هناك مجموعة من الخطوات التي يجب إتباعها لتحديد معدلات الأداء، كما أنها تمتاز بخصائص معينة نذكرها فيما يلي:

#### 3-1- خطوات تحديد معدلات الأداء:

يمكن حصر أهم الخطوات الواجب إتباعها لتحديد معدلات الأداء فيما يلي:

- تحديد الأهداف المطلوب تحقيقها من التقييم وتتمثل في :<sup>1</sup>

أهداف إستراتيجية: تتعلق بالمنظمة والعاملين والمجتمع على المدى البعيد.

أهداف إدارية: تتعلق بالمكافأة والجزاء والترقيات.

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

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

نعني بذلك تقسيم وتصنيف الأفراد إلى مجموعات ليتم تقييم أدائهم وفق معايير محددة، مثلا جودة العمل، السرعة في العمل، الإتقان، التعاون وغيرها...

- تحديد عدد المعدلات وترشيدها استخدامها: 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 أجل الحصول على أفضل النتائج نقوم بالاعتماد على مقياس رقمي أو وصفي أو نسبي أو أبجدي.

#### 3-2- خصائص معدلات الأداء: تشمل هذه الخصائص مختلف الجوانب

الشخصية، الإدارية، الإنسانية وحتى الفنية والتي تتعلق بالعاملين والعمل، نذكر بعضها كما يلي:<sup>2</sup>

- نوع الأداء وكميته سواء كان ذلك ممثلا بمنتجات أو خدمات.

<sup>1</sup> سامح عبد المطلب، استراتيجيات إدارة الموارد البشرية، دار الفكر ناشرون وموزعون، الأردن، 2011، ط1، ص222.

<sup>2</sup> عبد النبي محمد احمد، إدارة الموارد البشرية، زمزم ناشرون وموزعون، الأردن، 2010، ط1، ص 196.

- الصفات والخصائص الشخصية ومدى توفر قيم الأمانة والصدق والإخلاص والانتماء والولاء للمؤسسة والمصلحة العامة في التصرف والسلوك.
- احترام الوقت والالتزام بالمواعيد والخطط والجدول وكذا مراعاة المكان والزمن المتفق عليهما.
- القدرات والمواهب ومدى تطويرها وتنميتها وتوظيفها في اتخاذ القرارات ومعالجة المشاكل، وفي الابتكار والتجديد.
- العلاقات الإنسانية التي تنظم صلات العامل برؤسائه ومرؤوسيه وحتى الزبائن.
- الرغبة والاستعداد للتضحية والعمل في الظروف الصعبة والأماكن الخطرة وأوقات العمل الإضافية.
- غياب الموضوعية لدى البعض والالتزام بالقيم الأخلاقية والمهنية التي تستوجب الصراحة، الصدق، الأمانة والجرأة في قول الأشياء والحكم على الآخرين بعيداً عن التحيز أو الضغوط أو المجاملات.

#### 4-العوامل المؤثرة في الأداء الوظيفي :

يتأثر الأفراد بالعديد من العوامل المختلفة والمتشابكة إذ يصعب تحديد كل هذه العوامل، حيث تكاد لا توجد ظاهرة في الحياة الاقتصادية أو الحياة الاجتماعية أو الحياة عموماً لا تؤثر في الأداء.

وإلى جانب تعدد و اختلاف 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 المؤسسة مرهون بمدى استقطابها لعناصر بشرية متميزة في مهاراتها ومعارفها وقدرتها على الانسجام في الجماعة ومدى تعاونها معها، ومدى العناية التي تعطيها لتنمية وتطوير مواردها والعمل على إيجاد وتنمية الدافع لديها لبذل جهد اكبر وأداء أفضل.

- **الإدارة:** إن للإدارة مسؤولية كبيرة في تخطيط وتنظيم 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 على العمال داخل المؤسسة، أي تقسيم العمل عليهم وفق مهاراتهم وإمكانياتهم الخاصة. ان درجة التنظيم وإحداث المتغيرات اللازمة وفقا للمستجدات الجديدة في نظم وأساليب العمل ، والتوظيف ومنظومة الحوافز والتنمية والتدريب من شأنه أن يؤثر على الأداء، لذا وجب أن تكون لأي مؤسسة مرونة في التنظيم بشكل تجعله قابلا للتغيير وفق المستجدات.

- **بيئة العمل:** وتشير إلى أهمية الوظيفة والمنصب الذي يشغله الفرد ومدى مقدار فرص النمو والترقية المتاحة أمامه، حيث كلما زادت درجة توافق الفرد ووظيفته أدى ذلك إلى زيادة دافعيته وحبه لعمله وولائه لمؤسسته.

- **العوامل الفنية:** إن العوامل التكنولوجية من الآلات والمعدات ووسائل اتصال وغيرها تؤثر تأثيرا كبيرا على الأداء الجيد ، و لا يكفي هذا بل يجب أن يكون العامل على علم بكيفية عمل هذه الوسائل.

#### 5- أبعاد الأداء الوظيفي :

نعني بالأداء قيام الفرد بالأنشطة والمهام المختلفة التي يتكون منها عمله ويمكننا أن نميز ثلاثة أبعاد للأداء ، وهذه الأبعاد هي :

- **كمية الجهد المبذول :** تعبر عن مقدار الطاقة الجسمانية أو العقلية التي يبذلها الفرد خلال فترة زمنية و تعتبر المقاييس التي تقيس سرعة الأداء أو الكمية في خلال فترة معينة معبرة عن البعد الكمي للطاقة المبذولة .

- **الجهد المبذول :** فيعني مستوى بعض الأنواع للأعمال ، قد لا يهتم كثيرا بسرعة أو كميتها بقدر ما يهتم بنوعية و جودة الجهد المبذول و يندرج تحت المعيار النوعي للجهد الكثير من المقاييس التي تقيس درجة و طبقة الإنتاج للمواصفات و خلوه من الأخطاء و درجة الابتكار و الإبداع في الأداء .

- **نمط الأداء :** يقصد به الأسلوب أو الطريقة التي تؤدي بها أنشطة العمل ، فعلى أساس نمط الأداء يمكن قياس الترتيب الذي يمارسه الفرد أداء حركات أو أنشطة معينة أو مزيج هذه الحركات أو الأنشطة إذا كان العمل جسمانيا بالدرجة الأولى

كما يمكن أيضا قياس الطريقة التي يتم الوصول بها إلى حل قرار لمشكلة معينة والأسلوب الذي يتبع في إجراء بحث أو دراسة.<sup>1</sup>

## II. تقييم الأداء الوظيفي

### 1- مفهوم عملية تقييم الأداء الوظيفي :

تعددت التسميات التي أطلقها كتاب الإدارة على تقييم الأداء فقد سمي تارة بتقسيم الأداء Performance كما سمي بقياس الكفاءة Rating وآخرون سموه بتنظيم الكفاءة إلا أننا نرى أن خير تسمية له هو تقييم الأداء لانتشار استعماله كما تعددت تعاريف تقييم الأداء .

إذ عرف على أنه تقييم شخص من العاملين في المؤسسة على أساس الأعمال التي أتمها خلال فترة زمنية معينة وتقييم تصرفاته مع من يعملون معه.<sup>2</sup>

كما عرف تقييم الأداء كونه عملية يتم بموجبها تقدير جهود العاملين بشكل منصف وعادل لتجربى مكافآتهم بقدر ما يعملون وينتجون وذلك بالاستناد إلى عناصر ومعدلات تتم على أساسها مقارنة أدائهم بها لتحديد مستوى كفاءتهم في العمل الذي يعملونه.

كما عرف تقييم الأداء كذلك بأنه الإجراء الذي يهدف إلى تقييم منجزات الأفراد عن طريق وسيلة معينة 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 وأخيرا على معاملته لزملائه ومرؤوسيه .

ويعرف كامل بربر تقييم الأداء بأنه : " عملية التقييم والتقدير المنتظمة والمستمرة للفرد بالنسبة لإنجاز الفرد في العمل وتوقعات تنميته وتطويره في المستقبل " <sup>3</sup>.

<sup>1</sup> محمد سعيد أنور سلطان ، السلوك التنظيمي ، الدار الجامعية الجديدة ، الإسكندرية ، مصر ، 2003 ، دط ، ص 220 .

<sup>2</sup> - مهدي حسن ، إدارة الأفراد في منظور كمي والعلاقات الإنسانية ، دار مجدلاوي ، عمان ، الأردن ، 1993 ، دط ، ص 286 .

<sup>3</sup> كامل بربر ، مرجع سابق ، ص 121 .

وتهدف برامج تقييم الأداء وبشكل عام إلى تحسين مستوى الإنجاز عند الفرد بالإضافة إلى تحقيق الغايات التالية :

- تسهيل تنمية وتطوير الفرد .

- تحديد إمكانيات الفرد المتوقع استغلالها .

- المساعدة في تخطيط القوى العاملة .

- المساعدة في تحديد مكافأة الفرد .

ويشير تقييم الأداء إلى عملية قياس وتحديد مستوى أداء الأفراد العاملين في المؤسسة ، حيث إن معظم المنظمات تسعى إلى تحديد نوعية وكمية أداء الأفراد العاملين فيها وتحديد القابليات والإمكانيات التي يمتلكها كل فرد ومدى احتياجات الأفراد إلى التطوير ، وتعتبر عملية تقييم الأداء من العمليات التي تكتنفها بعض الصعوبات الأساسية ومنها :

- تحديد المعايير المساهمة في الأداء الفعال وغير الفعال .

- تحديد أداء الفرد ومدى مسؤوليته عن هذا الأداء.

- إضافة إلى أن القياس لا يبنى في الغالب على تحديد الأداء الفعلي للفرد وإنما على تصورات وأحكام القائم بالعملية كالمشرف المباشر أو الرئيس .

عملية تقييم الأداء تعد من العناصر الجوهرية في قياس كافة العوامل والجوانب المرتبطة بالأداء الفعال لإبراز مدى مساهمة الفرد في الإنتاجية ، وهي تتضمن سلسلة من الخطوات أو الإجراءات المصممة للوصول إلى قياس أداء كل فرد في المؤسسة .

تطبيق عملية تقييم الأداء بشكل صحيح ينتج عنها قرارات توظيف وتكون عاملاً مساعداً للإدارة لاتخاذ قرارات كثيرة تخص الموظفين كعملية التكوين مثلاً .

## 2- الإطار القانوني لعملية تقييم الأداء

تحدد كل من المواد 97 إلى 103 من الأمر 06-03 والمؤرخ في 15-07-2006 المتضمن القانون الأساسي العام للوظيفة العامة ، المرفق بالقانون 06-12 المؤرخ في 14-11-2006 والذي يحدد القواعد القانونية الأساسية المطبقة على

الموظفين في إطار تأدية مهامهم في خدمة الدولة ، الإجراءات القانونية لتقييم الموظف<sup>1</sup>.

بحيث يهدف تقييم الموظف إلى :

- الترقية في الدرجات .
- الترقية في الرتبة .
- منح امتيازات مرتبطة بالمردودية وتحسين الأداء .
- منح الأوسمة التشريعية والمكافآت .

ويرتكز تقييم الموظف على معايير موضوعية تهدف على وجه الخصوص إلى

تقدير :

- احترام الواجبات العامة المنصوص عليها في القوانين الأساسية .
- الكفاءة المهنية .
- الفعالية والمردودية .

### 3- مسؤولية القيام بعملية تقييم الأداء<sup>2</sup>

من بين مسائل تقييم الموارد البشرية هو معرفة من يقوم بمسؤولية التقييم ؟

والشائع هو أن مسؤولية التقييم تقوم على عاتق الرئيس المباشر ولقد أشارت الدراسات إلى أن 89 بالمائة من برامج التقييم تنفذ من قبل الرئيس المباشر وهذا مبني على الفرضية القائلة بأن الرئيس المباشر هو أقدر الناس على ملاحظة سلوك مرؤوسيه وتقييمهم بحكم الاتصال المباشر والمستمر بهم .

وقد وجهت الانتقادات إلى دور الرئيس في عملية التقييم لأن ذلك يعطيه سلطة مطلقة في الحكم على مرؤوسيه من جهة ومن جهة أخرى فإن الرئيس المباشر يجهل بعض الأنماط السلوكية عن مرؤوسيه، والتي قد تكون أكثر وضوحاً لدى زملائه لذا يلجأ إلى هذه الطريقة خاصة في المنظمات الأكثر مهنية ويشترط في استعمالها شرطين أساسيين :

<sup>1</sup> - الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية ، العدد 46 ، 2006 ، ص10.

<sup>2</sup> - نورالدين شنوفي ، انظمة وآلية تسيير الموارد البشرية في المؤسسات والادارات العمومية ، سند خاص بالتكوين المتخصص ، مطبعة المعهد الوطني لمستخدمي التربية وتحسين مستواهم ، الحراش ، الجزائر ، 2011 ، دط،ص150.

- مستوى مرتفع من الثقة المتبادلة بين الأشخاص.
- أن تتوفر لدى الزملاء المعلومات الكافية لتقدير طرق العمل وسلوك زميلهم .

#### 4- طرق ومراحل عملية تقييم الأداء الوظيفي<sup>1</sup>

##### 1-4 طرق عملية تقييم الأداء

إن طرق تقييم الموارد البشرية عديدة لكل منها مزايا وعيوب لهذا نجد بعض المؤسسات تستعمل عدة طرق من أجل ضمان تقييم لمواردها البشرية ، بحيث يتم مراعاة مدى تكيف كل طريقة مع الأهداف المرجوة والشروط الاجتماعية والتنظيمية والبيئية ومع مميزات المهمة الممارسة ، وقد تم التمييز بين الطرق البسيطة والطرق المركبة .

فالطرق البسيطة في التقييم لأداء الموارد البشرية تتمثل أساسا في :

- **التقييم عن طريق المقابلة** : تهدف المقابلة إلى استعراض الأداء الماضي للعامل وإطلاعه على نتائج عمله واكتشاف نواحي القوة والضعف في الأداء والاستفادة منها من الأولى وعلاج الثانية ، ومناقشة العامل في طرق تحسين الأداء في المستقبل ، وإطلاع وجهات نظر العامل وشعوره اتجاه عمله وأقرانه ورؤسائه وظروف العمل والسياسات الإدارية بوجه عام ، وتوفير جو من الصراحة يشعر العامل بأن هناك مجالا مفتوحا للاقتراحات وأن هناك من يسمع منه شكواه ويتعرف على أسبابها ويناقش معه طرق حلها ويرشده إلى الحل المناسب .

- **التقييم الثلاثي** : هناك اتجاه ثلاثي لعملية التقييم وذلك عن طريق قيام الرئيس والزميل والمرؤوس نفسه بعملية التقييم ، ويتم على هذا الأساس تخطيط أوزان معينة ، لمعرفة رأي كل طرف في عملية التقييم فمثلا يستعمل تقييم الرئيس المباشر وزنا يساوي 50 بالمائة من عملية التقييم ، 30 بالمائة لتقييم الزملاء و 20 بالمائة لتقييم الفرد نفسه .

- **التقييم الذاتي** : يرى الكثير من الكتاب أن العامل هو أفضل من يحكم على طرق عمله ونتائجه وأن التقييم الذاتي هو أفضل أداة للتطور الشخصي وتحفيز وتحمل المسؤوليات ويقلل هذا المنهج من ردود الأفعال الدفاعية للعامل موضع

<sup>1</sup> - نور الدين شنوفي، مرجع سابق، ص 151.

التقييم ويسهل التعامل في المؤسسة ، لكن هذه الطريقة غير عملية لأن الأفراد دائماً يقيمون أنفسهم بأفضل مما يستحقون .

أما الطريقة المركبة فتتمثل في ما يلي<sup>1</sup>:

- **الطريقة الإنشائية أو طريقة التقرير** : وهي الأكثر استعمالاً في القطاعات الإدارية ، حيث كثيراً ما يقيم أداء الفرد في آخر العام بتقدير يعده المسؤول المباشر يبدي فيه رأيه حول أدائه ، وقد يكون التقرير وصفاً إنشائياً ومختصراً وقد يكون تفصيلاً بحيث يشتمل على وصف للمهام التي قام بها ونقاط القوة والضعف فيها والنتائج العامة لعمله .

- **طريقة الترتيب الرقمي أو الرمزي** :

تسمى كذلك بطريقة المقاييس التاريخية حيث تعتمد على حصر الجوانب التي تتصل بالعمل ويتم ترقيمها بشكل متسلسل ، بحيث يحتمل كل جانب درجات مختلفة وبالتالي فإن المقيم يضع علامة تناسب ما يراه من مستوى أداء الموظف في هذا الجانب ، وفي النهاية فإن معدل الدرجات في الجوانب المختلفة يمثل مستوى أداء العامل ، وقد تعطى البنود المختلفة حسب درجة صلتها بالعمل توخياً للدقة .

تقوم هذه الطريقة على ترتيب العاملين طبقاً لبعض الصفات التي يتفق عليها كأساس للتقييم قد تكون من بين الصفات مثلاً ، التعاون مع الزملاء أو المعرفة بالواجبات والمهام ، القدرة على اتخاذ القرارات ، الدقة في العمل ، تقبل الأفكار الجديدة القدرة على حل المشاكل .

ويستخدم في عملية الترتيب المدى الذي يتراوح ما بين 01 إلى 10 في حالة الترتيب الرقمي ومن أ إلى ي في حالة الترتيب الرمزي ، وتمثل الرقم 1 أو الرمز أ أعلى درجة توفّر للصفة المعنية بينما الرقم 10 أو الرمز ي أقل درجة توفّر للصفة المستخدمة في الترتيب .

المدى	
أعلى درجة	←
أقل درجة	
1 أو أ	مثلاً الدقة في العمل
10 أو ي	
2	مثلاً العلاقة مع الزملاء
7	

<sup>1</sup> - نور الدين شنوفي ، مرجع سابق، ص 152.

وتعتبر هذه الطريقة سهلة في التطبيق وسريعة الفهم من جانب الأفراد القائمين بالتقييم وكذلك الأفراد الذين سيتم تقييمهم ، كما أنها تمكن من سرعة التقييم بالنسبة للمقيم حيث يستطيع الإجابة عليها .

غير أن هذه الطريقة يعاب عليها وجود بعض المشاكل الناجمة عن التحيز من جانب الفرد الذي يقوم بالتقييم ، كذلك فإن النزعة لدى الكثير من المقيمين إلى إعطاء تقديرات أعلى أو أقل كما أن تطبيق النتائج قد يختلف إذ ما اختلف الفرد القائم بعملية التقييم لاختلاف مفهوم الصفات من جانبه فمثلا العلاقات مع الرؤساء ماذا تعني ؟ هل تعني شيئا محدد أو متفق عليه لكل الأفراد .

#### - طريقة الاختيار الإجباري<sup>1</sup> :

تقوم هذه الطريقة على جمع عدد كبير من العبارات التي تصف أداء الفرد ويتم توزيع تلك العبارات في الثنائيات كل منها يعبر عن ناحيتين من النواحي الطيبة في الفرد والثنائيات كل منها يعبر عن ناحيتين من النواحي غير المرغوب فيها مثال ذلك :

- هذا الشخص سريع الملاحظة والفهم .

- إنه شخص حاضر البديهة .

- هذا الشخص يميل إلى التأجيل في اتخاذ القرارات الهامة .

- من صفاته التردد في أوقات الأزمات (نواحي غير مرغوب فيها) .

ويتم إعداد شفرة خاصة تحدد بها العبارات التي تعد أكثر أهمية في كل ثنائية وتلك الشفرة لا يعرف عنها المقيم عادة ويتم طبع تلك العبارات في قوائم خاصة كل منها يحتوي على أربع عبارات إثنيتين منها تعبر عن النواحي الطيبة في الشخص واثنيتين عن النواحي غير المرغوب فيها .

ويطلب من المشرف أن يضع علامة أمام تلك العبارة الأكثر انطباقا على الشخص والعبارة الأقل انطباقا عليه ويمراجعة تلك العبارات المختارة على الشفرة السرية يمكن تحديد وتقييم الفرد عن طريق احتساب العبارات المختارة التي تتفق مع العبارات الواردة في الشفرة فقط .

<sup>1</sup> - نور الدين شنوفي، مرجع سابق، ص 154.

ومن مميزات هذه الطريقة كونها لا تسمح بالتحيز حيث لا يعلم المقيم العبارات الحقيقية الواردة في الشفرة، ولكنها رغم ذلك صعبة الإدراك إلى جانب صعوبة الاحتفاظ بسرية الشفرة .<sup>1</sup>

#### - طريقة الأحداث الحرجة

والتي تعني رصد الحوادث المهمة سواء الجيدة منها أو السيئة ويقصد بالحدث الحرج ذلك الجزء من سلوك الفرد الذي يعد علامة محددة لنجاحه أو فشله ، أو مؤشر لحسن أدائه أو قصوره ، أو دليلا على ارتفاع كفايته أو انخفاضها ولا يركز المشرف على الحدث في حد ذاته وإنما على سلوك الفرد فيه وكيفية تصرفه لمواجهته.

ويتم تصميم نماذج تقييم متنوعة تتضمن مؤشرات الأداء المختلفة للعمل يقابلها عمودان الأول للتصرفات الجيدة المميّزة وتواريخ حدوثها ، والثاني للأخطاء المميّزة وتواريخ حدوثها ، حيث يقوم الرئيس المباشر بتسجيل أي من النوعين لكل موظف وبالتالي تكون النتيجة شاهدا ودليلا على الأداء الجيد أو السيئ.

فمثلا يعد حدثا جوهريا اشتداد ضغط العمل وإلقاء عبئ أكبر من المعتاد ولكن المهم هو كيف يقابل هذا العبء الإضافي ، وهل ينجزه بسرعة وإتقان (وهذا دليل على نجاحه وحسن أدائه وارتفاع كفاءته ) .

ويقوم المشرف في هذه الطريقة بتسجيل الأحداث المهمة التي تظهر كفاءة العامل من عدمها وسلوك العامل تجاه هذه الأحداث ، وهو يقيد المعلومات في أجنحة أو قائمة خاصة وتقسّم هذه القائمة أو كل صفحة من الصفحات الأجنحة إلى قسمين : واحد للأحداث التي تشير إلى كفاءة العامل وأخرى للأحداث التي تدل على عدم كفاءته.

وقد يفضل كل قسم عدد من العوامل التي يركز عليها المشرف في تقييمه لمروءوسيه ، كالدقة وجودة العمل والقدرة على مواجهة زحمة العمل والتعاون مع الزملاء والقدرة على التعليم وغيرها من العوامل ذات العلاقة بعمل العامل .

<sup>1</sup> - مهدي حسن ، إدارة الأفراد والعلاقات الصناعية ، المطبعة الجامعية ، الجزائر ، 1975 ، دط ، ص 306.

وقد تبدوا هذه العملية صعبة في بادئ الأمر أو أنها تستغرق كثيرا من الوقت إلا أن المشرف يعتاد عليها بعد أن يبدأ فيها ، ويصبح جزء من أعبائه الإشرافية أن يقوم بتسجيل المعلومات التي تقيس كفاءة المرؤوسين الذين يقوم بتقييمهم . وتتلخص الميزة الرئيسية لهذه الطريقة في أنها تعطي المشرف مقاييس موضوعية لأداء الفرد فهو يركز على حقائق محددة وأحداث معينة وسلوك مرؤوسيه في هذه الأحداث ، ولا يعتمد على التعميم أو يعتمد على ذاكرته في الحكم على هؤلاء المرؤوسين ، وبالإضافة إلى هذا فإن هذه الطريقة تساعد على إبراز نقاط القوة في أداء الفرد ، كما تكتشف نواحي القصور في أدائه فتساعد المشرف على أن يناقش مع مرؤوسيه كيفية الاستفادة من نقاط القوة والاحتفاظ بها وتنميتها وطرق علاج نواحي القصور وتحسين الأداء في المستقبل .

غير أن هذه الطريقة تتمثل في أن المشرف قد يضطر لأن يلازم عماله باستمرار ويراقبهم عن قرب ويضع أنفه في كل ما يفعلون ، مما يضايق هؤلاء العمال ويجعلهم يشعرون أنهم مراقبون باستمرار ، وأن المشرف يحصي أخطائهم ويقيد حركاتهم وسكناتهم في ذلك الدفتر الأسود الصغير .<sup>1</sup>

#### - طريقة الإدارة بالأهداف :

مما يلاحظ أن جميع الطرق السابقة تقوم بتقييم الأداء الماضي للعاملين فهي تطلب من المشرف الحكم على أداء مرؤوسيه في فترة قد خلت سنة أو نصف سنة ويلاحظ أيضا أن الإدارة هي التي تحدد المقاييس التي يتم التقييم على أساسها فيحكم المشرفون على أداء مرؤوسيهم طبقا لهذه المقاييس.

وأما منهج الإدارة بالأهداف فينحوا إلى التركيز على الأداء المستقبلي إلى جانب الأداء الماضي ، ويعتمد أيضا إلى إشراك العامل والمرؤوس في تحديد الأهداف التي يجب أن يبلغها في عمله ويخلص **دوغلاس ماجريجور** هذا المنهج في الخطوات التالية :

- يعد الموظف مخلصا للخطوط العريضة لوظيفته كما يحدث فعلا في واقع العمل وذلك بعد أن يتعرف على هذه الخطوط العريضة من نشرة توزيع الاختصاصات

<sup>1</sup> - محمد سعيد سلطان ، إدارة الموارد البشرية ، دار الجامعية للطباعة والنشر ، بيروت ، لبنان ، 1990 ، دط ،

التي تعدها الشركة ، و يناقش المشرف والموظف هذا الملخص ويعدلان فيه إن كانت هناك حاجة للتعديل ، حتى يتفقا على إضافة نهاية للمسؤوليات الرئيسية في الوظيفة .

- يحدد الموظف في ضوء هذه المسؤوليات أهدافا لفترة زمنية معينة كسنة أشهر مثلا وقد تكون هذه الأهداف إنجاز قدر معين من الأعمال أو تحقيق حصة معينة من المبيعات ..إلخ.

و يناقش الموظف هذه الأهداف مع رئيسه ويحددان معا سبل الوصول إليها ويتفقا على الواجبات التي سيقوم بها الموظف لبلوغ هذه الأهداف ، وما يمكن لرئيسه أن يقدمه له من مساعدات .

- بعد انتهاء فترة الستة أشهر يقوم المرؤوس بتقييم نفسه ، موضحا في هذا التقييم ما أنجزه من الأعمال للوصول إلى الأهداف التي سبق تحديدها ، معززا ذلك بمعلومات رقمية توضح تقييمه وتثبت صحته مستقبلا ، ويستعرضا ما قد يكون هناك من مشاكل أو أخطاء وكيف يمكن علاجها أو تفاديها ثم يتفقا على برنامج يتضمن أهدافا أخرى وواجبات محددة لفترة أخرى مقبلة .

- للمشرف الحق في أن يعترض على الأهداف التي يحددها مرؤوسه أو سبل تحقيق هذه الأهداف أو يغير فيها عندما يرى ذلك ضروريا .  
واختصارا فإن مسار الإدارة بالأهداف يتحدد كما يلي :

- تحديد الهدف بشكل جماعي عن طريق المناقشة بين أعضاء الجماعة الواحدة ، ويجب أن يكون الهدف واضحا بشكل كمي ونوعي حتى يسهل قياس ما يتحقق منه.

- وضع خطة عملية للتنفيذ .

- قيام العامل بمراجعة أدائه وعرض ذلك على رئيسه .

- القيام بمراجعة دورية ومشاركة بين الرئيس والمرؤوس .

- طريقة قوائم المراجعة :

وتعني اختيار البديل المناسب من بين عدة بدائل ، وهذه تصف نواحي السلوك المختلفة للموظف ويمكن تمثيل هذا الأسلوب بنموذج الامتحانات الموضوعية متعددة الأجوبة والتي يتمثل فيه دور المقيم بدور الشخص الذي يجب

على هذه الأسئلة ويختار أفضل إجابة في رأيه ، والجوانب المختلفة للسلوك الذي يجرى تقييمها هي بمثابة الأسئلة في الامتحان .

وتعتبر من أحدث الطرق المتبعة في طرق تقييم الأداء ، وبموجبها يتم إعداد قائمة تحتوي على عدد من الأسئلة تتعلق بسلوك الفرد في الأداء حيث يطلب من القائم بالتقييم وضع علامة أمام كل سؤال إما بنعم أو بلا حسب رأيه الشخصي بالفرد ، وتقوم بعدها إدارة الموارد البشرية بإعداد قيم لكل سؤال وتكون هذه القيم السرية لا يعلم بها المقيم نفسه خوفا من احتمال التحيز وفي ما يلي نموذج من هذه الأسئلة :

1. هل لديه أفكار جديدة ؟
2. هل هو مهتم بالعمل ؟
3. هل يقف على جانب مرؤوسيه ؟
4. هل هو مواظب على الحضور ؟
5. هل يعرف بالحزم في أوقات الأزمات ؟
6. هل هو سريع الملاحظة والفهم ؟
7. هل يتخذ قراراته بكفاءة ؟
8. هل لديه استعداد ذهني ؟
9. هل يمتاز باليقظة ؟
10. هل يتأكد من سلامة معداته ؟
11. هل يحترم مرؤوسيه ؟
12. هل لديه معلومات كافية عن عمله ؟

#### \_ طريقة المقارنات الثنائية<sup>1</sup>

تقوم على مقارنة أداء العامل أو الموظف بغيره من العاملين بحيث تتحدد مرتبته بين زملائه في العمل ، وحسب هذه الطريقة يتم تقييم العاملين بالمقارنة كل واحد منهم بالآخرين مقارنة زوجية ويكون عدد المرات التي اختير فيها الفرد هو الذي تحدد على أساسه الرتبة التي يمثلها بين الأفراد محل التقييم والمشكلة الرئيسية

<sup>1</sup> - نورالدين شنوفي ، مرجع سابق ، ص 156.

في استخدام هذه الطريقة ، تتمثل في الوقت الذي يمكن أن يستغرق في حالة العدد الكبير من الأفراد المطلوب تقييمهم فكلما زاد العدد كلما زادت المجموعات الثنائية أو مراتب المقارنة ويمكن أن تأخذ هذه الطريقة أحد الأشكال التالية :

-طريقة ترتيب مستوى أداء الموظف مع أداء غيره ، فلو كان التقييم لعضو هيئة التدريس في الكلية مثلا ، نبدأ بالموظف الذي يحتل المرتبة الأولى في الأداء ومن الذي يليه في حسن الأداء ، وهكذا ننتهي من تقييم جميع المعنيين وهكذا نحصل على قائمة للمدرسين وقائمة لمراتبهم .

وتسمى كذلك بطريقة الترتيب البسيط وحسب هذه الطريقة يقوم المقيم بترتيب الأفراد تنازليا وفق درجة وجود الصفة المقاسة لديهم ، وهناك مجموعة من الخطوات تعرف باسم الترتيب التبادلي ، عادة ما يوصى باستخدامها لضبط عملية الترتيب وتبدأ خطوات الترتيب التبادلي كمال يلي ، يبقي المقيم من بين أسماء الأفراد محل التقييم أكبر قدر من الصفة المقاسة ويعطيه رتبة الأول ثم الفرد الذي يليه ويعطيه الرتبة الثانية ثم يقوم بترتيب الأسماء المتبقية حتى يتم ترتيب جميع الأفراد<sup>1</sup>.

\_ طريقة توزيع المقيمين حسب منحنى التوزيع بحيث يتم تحديد 10 بالمائة من الموظفين الأداء الممتاز ، و10 بالمائة من الأداء الضعيف و40 بالمائة من الوسط و20 بالمائة فوق الوسط و20 بالمائة دون الوسط .

<sup>1</sup> - صلاح الدين عبد العزيز محمد ، تقييم المدخلات والمخرجات في إدارة الأفراد ، المنظمة العربية للعلوم الإدارية ، القاهرة ، مصر ، 1977 ، دط ، ص56.

الجدول رقم (03) يحدد الخطوات الأساسية لقياس أداء الموظف العمومي

الخطوة الأولى	الخطوة الثانية	الخطوة الثالثة	الخطوة الرابعة
التعرف على طبيعة العمل المراد قياس أداء العاملين فيه وهو ما يعني تحليل ووصف وتقييم الوظائف	تحديد معايير التقييم وإعلام المقيمين بها ولا بد أن تكون هذه المعايير واضحة كما ونوعا في أذهان الطرفين من عاملين ومشرفين لا تخرج هذه الأسس عن : 1- الصفات الشخصية التي يتحلى بها الموظف : والتي قد تؤثر على مستويات أدائهم ومن تلك الصفات مستوى الدافعية والقدرة على المبادرة والحماس للعمل ... 2- السلوك والتصرفات الفعلية التي يقوم بها العامل : كعدد الطلبات والخدمات التي يدفعها أو يقدمها أو عدد المكالمات التلفونية التي يستقبلها أو عدد المقابلات التي يقوم بها وما إلى ذلك من وحدات العمل . 3- النتائج التي يصل إليها أو يحققها العامل : كنسبة الربح ، أو التكلفة ، أو مستوى رضا المتعاملين معه وذلك حسب القطاع أو الوظيفة التي يعمل بها العامل أو الموظف . ومن البديهي أن التقويم يكون دائما من الرئيس للمرؤوس إلا أن هناك أكثر من رأي حول من يقيم ؟ فهناك تقييم الزملاء وتقييم المرؤوس . 4- قياس الأداء بالطرق المناسبة : سواء الملاحظة المباشرة أو التقارير الإحصائية الشفوية أو الكتابية .	إطلاع المرؤوس ومناقشته بالتقرير عن أدائه	اتخاذ الإجراءات المناسبة لتصحيح المسار وتتفاني أي خروج عن المعايير المحددة

المصدر : نور الدين شنوفي ، مرجع سابق ، ص 157 .

#### 4-2- مراحل عملية تقييم الأداء

تمر عملية التقييم بمراحل متتالية أهمها<sup>1</sup>:

##### أ- المراجعة غير الرسمية والمنتظمة من قبل المشرفين

من الواضح أن إجراء التقييم مرة واحدة في السنة غير كافي، يحتاج الموظفون إلى مراجعة منتظمة من المشرفين بما يتعلق بأدائهم وهذه المراجعة تكون على شكل مناقشات تركز على الأعمال اليومية وليس على أخطاء الموظف السابقة أو حالات الفشل الماضية، ويتطلب هذا الأسلوب ملاحظة وتقييم منتظمين من المشرفين لمرؤوسيههم والعمل المباشر معهم حسب الإمكان .

##### ب- مشاركة الموظف في وضع أهداف الأداء الخاصة به :

أي أن على المشرف أو الرئيس أن يجتمع مع مرؤوسه ويناقش معه الأهداف التي يتوقع منه تحقيقها قد تكون هذه الأهداف قصيرة أو طويلة الأجل ويمكن أن تغطي عدة غايات يرغب القسم أو المؤسسة في الوصول إليها والتي تعتمد على مسؤوليات الوظيفة الحالية أو المستقبلية ، يجب على المشرفين أن يحددوا الجدارات الرئيسية للوظيفة ومن ثم يستخدمونها في تقرير أهداف الأداء المستقبلية ، يجب أن تكون هذه الأهداف قابلة للقياس حيث أمكن ، مثل إكمال مشروع معين ضمن فترة زمنية معينة ، ويمكن أن يقدم المشرفون المساعدة لمرؤوسيهم مثل تدريب إضافي وذلك لمساعدتهم في تحقيق الأهداف ، يجب تسجيل أهداف الأداء الجديدة والتي تم الاتفاق عليها بين الموظف ورئيسه ويجب مراجعتها بانتظام وتعديلها حسب الحاجة .

##### ج \_ خطط عمل لمعالجة الأداء أو المشاكل السلوكية<sup>2</sup>

يمكن أن تكون خطط العمل مساعد فعال في حالة مراجعة الموظف لمشاكل في الأداء على المسؤول الأول أو الرئيس أن يحدد ويناقش هذه المشاكل مع الموظف كلما حدثت ويقترحون إجراءات لتحسين الأداء ، وتحلل هذه الخطة طبيعة المشكلة والخطوات التي سيتخذها كلا من الموظف ورئيسه بالتعاون على حل المشكلة ، والفترة الزمنية التي سيستغرقها في تنفيذ الخطة ، يجب على الموظف أن

<sup>1</sup> - نور الدين شنوفي مرجع سابق، ص 157 .

<sup>2</sup> - نور الدين شنوفي ، مرجع سابق، ص 158 .

يساهم ويقترح أي تغييرات يراها مناسبة على الخطة فور الاتفاق عليها ، ويجب أن تراجع بانتظام للتأكد من أن الموظف قادرا على تنفيذها بنجاح .

**د - المراجعة الرسمية والتي توثق بدقة الصورة الشاملة :**

الأفضل أن تتم المراجعات الرسمية عدة مرات في السنة ، ولا بأس من إجراء اللقاءات بشكل غير رسمي وبانتظام (نصف سنوية أو حتى سنوية ) على أية حال خلال هذه اللقاءات لا يجب مناقشة الأداء الحالية ، حيث يكون قد تم إخطار الموظف بهذه المشاكل أثناء المناقشات غير الرسمية وتم وضع خطة عمل لها ولكن تكون هذه اللقاءات بهدف تقييم مدى إنجاز الأهداف وخطط العمل الموضوعية سابقا ، ولمعرفة هل الموظف يسير على الطريق الصحيح لتطوير مهنته .

**هـ - تدريب المشرفون للحصول على أكبر فائدة :**

أخيرا وليس آخرا يجب أن يدرب المشرفون على مهارات القيام بتقييم أداء فعال وذلك لكي تكون هذه التقييمات صلبة وموثوقة ، عادة ما يتضمن هذا التدريب إرشادات في الاستماع الفعال وإدارة النزاع وكيفية تقليل الجدل إذا اعترض الموظف على جزء معين من التقييم ، هذا التدريب مهم جدا حيث أن التعليقات غير المسؤولة أو غير المرتبطة بتقييم الأداء ، قد تؤثر على قرار المشرف وأيضا يجب إعطاء تعليمات مكتوبة إلى المشرف قبل كل فترة تقييم لتكون بمثابة رسالة تذكيرية للسلوك الملائم الذي يجب إتباعه في اجتماعات تقييم الأداء، هذا الاتجاه المنضبط في التخطيط لتقييم الأداء سوف يساعد على إزالة العوائق المتوقعة .

الجدول رقم (04) يحدد المعايير الأساسية لتقييم أداء الموظف العمومي

معايير الإنجازات	معايير النتائج والتأثيرات	معايير الإنجاز والأداء	معايير التعاون والالتزام
- طبيعة الإنجازات والمبادرات ومدى تميزها . - كيفية تجاوز العقبات والمعوقات . - المساهمة الشخصية في العطاء . - المهارات القيادية	- تأثيرات إيجابية محليا . - القدوة الحسنة . - الإستمرارية - التأثيرات الإيجابية	- إنجازات كفئة (تزيد عن المتوقع) . - إنتاجية عالية . - مبادرات إبداعية . - تواصل واستمرارية العطاء . - نتائج إيجابية	- التعاون الإيجابي وروح الفريق . - المشاركة في الجهود التطوعية . - التنمية الذاتية - تحمل المسؤولية

المصدر : نور الدين شنوفي، مرجع سابق، ص 159.

5- أهمية وأهداف عملية تقييم الأداء الوظيفي<sup>1</sup> :

أ- أهمية عملية تقييم الأداء :

يؤكد أكثر أصحاب الأعمال بأن نظام تقييم الأداء الفعال العديد من الفوائد نذكر منها على سبيل المثال :

- يكون التقييم كمستندا رسميا يساعدك على تحديد وتصحيح أسباب ضعف الأداء.

- تخطيط التطوير المهني للموظف

- يقيس مدى جاهزية الموظف للنقل أو الترقية .

- على أساسه يمكن أن تقرر المكافأة أو زيادة الراتب .

- يحسن معدل الإنتاجية في القسم أو المؤسسة .

ويجب أن لا ننسى أهمية عملية تقييم الأداء الجيدة في التقليل من تضرر العاملين من التفرقة وتعطيهم إحساس بعدالة إجراءات المؤسسة .

<sup>1</sup> - نور الدين شنوفي ، مرجع سابق ، 159.

### ب- أهداف عملية التقييم

كما تقوم برامج تقييم الأداء الوظيفي بتحقيق هدفين :

- **هدف إداري** : عن طريق اتخاذ القرارات المتعلقة بالنقل والترقية والاستغناء.

- **هدف تطويري** : وذلك عن طريق تحديد نقاط الضعف عند العاملين تمهيدا للتغلب عليها بالإضافة إلى زيادة تحفيز العاملين عن طريق استخدام طرق موضوعية في عملية التقييم .

في الواقع إن معظم المؤسسات تدعي أن برامج التقييم لديها توضع لتحقيق هاذين الهدفين معا لكن في الحقيقة أن معظم هذه البرامج تخدم الهدف الإداري بالدرجة الأولى<sup>1</sup>

يرى مصطفى كامل أن أنظمة تقييم الأداء تهدف إلى :

- العدالة والدقة في المكافآت .

- تحديد الأفراد الممكن ترقيةهم

- توفير نظام اتصالي ذو اتجاهين

غير أن الدراسة المسحية التي قام بها جيل ولوشير 1977 أوضحت أن هناك أهداف أخرى من وراء تطبيق التنظيمات المعاصرة لأنظمة الأداء منها :

- تحديد الاحتياجات التدريبية .

- المساعدة في تحسين مستوى الأداء الماضي .

- تحديد الأهداف الخاصة بالأداء.

- تقديم تغذية مرتدة للعاملين عن مستويات أدائهم .

- المساعدة في تخطيط المسار الوظيفي .

- المساعدة في تخطيط القوى البشرية .

وبديهي أن تحديد الأهداف للنظام يعتبر من الأمور الهامة ولقد أثبتت الدراسات أن أسباب فشل كثير من أنظمة تقييم الأداء يرجع إلى عدم تحديد أهدافها مسبقا أو عدم الدقة والوضوح.

<sup>1</sup> - كامل بربر ، إدارة الموارد البشرية وكفاءة الأداء التنظيمي ، المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع الحمراء ، بيروت ، لبنان ، 1997 ، دط ، ص 125.

## خلاصة :

تناولنا في هذا الفصل الأداء الوظيفي في إدارة الموارد البشرية من خلال التطرق الى ماهية الأداء الوظيفي بتبيان عناصره و معايير ومحددات الأداء الوظيفي ثم الانتقال الى التعريف بخطوات تحديد معدلات الأداء وخصائصه والعوامل المؤثرة فيه وأبعاده ، محاولة منا لإبراز أهم الجوانب التي تغطي مفهوم الأداء بإعتباره الأثر الصافي لجهود الموظف التي تبدأ بإدراك الموظف لدوره ومهامه ، فهو يدل على مستوى درجة تحقيق وإتمام المهام المكونة للوظيفة والوصول الى تحقيق الاهداف الإستراتيجية للمؤسسة ، ثم بعد ذلك إنتقلنا الى نشاط عملية التقييم الأداء الوظيفي كوسيلة للكشف عن جوانب القوة والضعف في أداء العاملين، وذلك من خلال التطرق إلى مفهوم عملية تقييم الأداء الوظيفي، والإطار القانوني لهذه العملية في المؤسسة العمومية الخدمائية ذات الطابع الإداري بإعتبار أن دراستنا الميدانية كانت على هذا النوع من المؤسسات والتطرق إلى مسؤولية القيام بهذه العملية وطرق ومراحلها وفي الأخير إنتقلنا الى إبراز أهمية وأهداف هذه العملية كأداة للوقوف على مدى تحقيق الأهداف المسطرة ومستويات إستغلال الكفاءات والمؤهلات المتوفرة ، فهي عملية ديناميكية مستمرة تقوم بها المؤسسة كوظيفة هامة من وظائف إدارة الموارد البشرية تعتمد عليها في إتخاذ مجموعة من القرارات اللازمة لسيرورة المؤسسة وتحقيق أهدافها .