

تمهيد:

يعتبر الأداء الوظيفي من بين المواضيع التي حظيت باهتمام الكثير من الباحثين والمفكرين في العديد من المجالات سواء اقتصادية كانت سياسية اجتماعية أو تربوية... إلخ , كما يمثل المقياس الذي يعتمد عليه للحكم على فعالية الأفراد في المؤسسات من خلال قياس الجهد المبذول من طرف الموظف في العمل سواء كان جهدا فكريا أو عضليا وذلك لأهميته على مستوى الفرد والمؤسسة في هذا الفصل تطرقنا الى مفهوم الأداء الوظيفي محدداته عناصره ، معايير مؤشرات العوامل المؤثرة عليه ونظرياته وذكرنا أيضا مفهوم تقييم الأداء وخصائصه طرقه معايير ، أهميته و أهدافه و الصعوبات التي يواجهها .

1/ مفهوم الأداء :

- عرف عبد المحسن الأداء بأنه: المخرجات والأهداف التي تسعى المنظمة إلى تحقيقها خلال فترة محددة، وهذا المفهوم يدل على أنه يعكس كلاً من الأهداف والوسائل اللازمة لتحقيقها ويربط بين أوجه الأنشطة بالأهداف التي تسعى المنظمة إلى تحقيقها.

- وعرفه جوفمان (Goffman) بأنه كل النشاطات المعطاة للفرد المشترك في موقف ما، وتساعد في التأثير في الأفراد الآخرين أو المشاركين¹.

- يشير قود (Good) للأداء على أنه "الإنجاز الفعلي كما يصنف من القابلية أو الطاقة أو القدرة الكامنة وخلق فرص التعلم التي تمكن الطلبة من اكتساب المعرفة والمهارات"².

- عرف أحمد زكي بدوي "الأداء هو تنفيذ أمر أو واجب أو عمل ما أسند إلى شخص أو مجموعة للقيام به"³.

¹ خالد أحمد الصرايرة ، مرجع سابق، ص 608 .

² سهيلة محسن كاظم الفتلاوي ، مرجع سابق ، ص 24 .

³ بوعطي جلال الدين ، الاتصال التنظيمي و علاقته بالأداء الوظيفي دراسة ميدانية على العمال المنفذين بمؤسسة

سونلغاز ، مذكرة لنيل شهادة الماجستير ، جامعة منتوري محمود ، قسنطينة ، 2009 ، ص 72 .

- وقد عرف بدوي مصطفى الأداء بأنه "نتاج جهد معين قام ببذله فرد أو مجموعة لإنجاز عمل معين".

- وقد أكد هاينز بأن الأداء "عبارة عن الناتج الذي يحققه الموظف عند قيامه بأي عمل من الأعمال".

- عرف آل نمشة الأداء بأنه "قدرة الفرد على تحقيق أهداف الوظيفة التي يشغلها".

- وعرفه الخزامي بأنه "سلوك يحدث نتيجة سلوك وهو مايقوم به الفرد استجابة لمهمة معينة سواء قام بها بذاته أم فرضها عليه آخرون"¹.

- كما يعرفه "viswesvaram" بأنه "الأفعال والسلوكيات والنواتج القابلة للقياس التي يقوم بها العاملون أو يندمجون فيها و التي ترتبط بالأهداف التنظيمية وتسهم في تحقيقها"².

1- مفهوم الأداء الوظيفي :

محمد رواية "يشير الأداء الوظيفي إلى درجة تحقيق وإتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد، وهو يعكس الكيفية التي يتحقق بها، أو يشبع الفرد بها متطلبات الوظيفة

¹ محمد سليمان البلوي ، التمكين الإداري و علاقته بالأداء الوظيفي لدى معلمي المدارس الحكومية في محافظة الوجه - المملكة العربية السعودية من وجهة نظرهم ،رسالة ماجستير ، جامعة مؤتة ، السعودية ، 2008 ، ص 27 - 28 .

²ياسر فتحي الهنداوي ، مرجع سابق ، ص 228 - 229 .

وغالبا ما يحدث لبس وتداخل بين الأداء والجهد، فالجهد يشير إلى الطاقة المبذولة، أما الأداء فيقاس على أساس النتائج التي حققها الفرد.

- وعرفه سلطان على أنه "الأثر الصافي لجهود الفرد التي تبدأ بالقدرات وإدراك الدور أو المهام والذي بالتالي يشير إلى تحقيق وإتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد"¹

. - وعرفه المطارنة بأنه "السلوك الذي يقوم به المعلم في المؤسسة التي يعمل فيها بالطريقة الصحيحة والسليمة، مراعيًا بذلك الفعالية والكفاءة والسلامة العامة في العمل"².

- يعرفه المير على أنه "تشاط يمكن الفرد من إنجاز المهمة أو الهدف المخصص له بنجاح ويتوقف ذلك على القيود العادية للاستخدام المعقول للموارد المتاحة".

- كما يعرف "العريان وعسكر" الأداء الوظيفي بأنه "تفاعل سلوك الموظف حيث أن هذا السلوك يتحدد بتفاعل جهده ووقته"³.

- وأوضحه هاينز بأنه "النتائج الذي يحققه الموظف عند قيامه بأي عمل من الأعمال"

¹ أسعد أحمد محمد عكاشة ، أثر الثقافة التنظيمية على مستوى الأداء الوظيفي ،دراسة تطبيقية على شركة الاتصالات "paltel"،فلسطين، رسالة ماجستير في ادارة الأعمال، غزة ، 2008 ، ص 33 .

² محمد سليمان البلوي ، مرجع سابق ، ص 7 .

³قرماش وهيبة ، مقومات الإبداع الإداري و دورها في رفع مستوى الأداء الوظيفي في المنظمات الرياضية ، مجلة مخبر علوم وتقنيات النشاط البدني و الرياضي ، العدد الثامن ، جوان 2014 ، جامعة الجزائر ، ص 14 .

يقصد به الأداء الوظيفي "قيام الفرد بالمهام والأنشطة والواجبات المتعلقة بوظيفته المكافئة بها بحكم عمله، ويمكن الحكم على أداء هذا العمل من خلال مقاييس معيارية خاصة ومحددة كمية ونوعية الجهد المبذول ونمط الأداء"¹.

2/المصطلحات المرتبطة بمفهوم الأداء :

يرتبط مفهوم الأداء مصطلحات عديدة منها على سبيل المثال الآتي :

1-2/ الأداء المهني:

يقصد بالأداء المهني القيام بأعمال الوظيفة التي يقوم بها الشخص من مسؤوليات وواجبات، وفقا للمعدل المفروض أدائه من العامل الكفاء المدرب هذا ويمكن معرفة هذا المعدل عن طريق تحليل الأداء.

2-2/ تحليل الأداء :

يقصد بتحليل الأداء دراسة كمية العمل والوقت الذي يستغرقه، وإنشاء علاقة عادلة بينهما.

¹ خالد أحمد الصرايرة ، مرجع سابق ، ص 607 .

2-3/ معدل الأداء :

يقصد بمعدل الأداء كمية العمل التي ينجزها فرد واحد أو مجموعة من الأفراد خلال زمن تحت الظروف الطبيعية للعمل، أو مقدار الزمن اللازم لإنجاز كمية العمل.¹

3/ أنواع الأداء الوظيفي :

يمكن تقسيم أنواع الأداء وفق المعايير التالية معيار المصدر ومعيار الشمولية.

3-1 / حسب معيار المصدر: وفقا لهذا المعيار يمكن تقسيم الأداء إلى نوعين

الأداء الذاتي أو الأداء الداخلي والأداء الخارجي.

*الأداء الداخلي:

ويطلق على هذا النوع من الأداء أداء الوحدة، أي أنه ينتج ماتملكه المؤسسة من الموارد فهو ينتج أساسا مما يلي:

*الأداء البشري: وهو أداء أفراد المؤسسة الذي يمكن اعتبارهم موردا استراتيجيا قادر على صنع القيمة وتحقيق الأفضلية التنافسية من خلال تسيير مهاراتهم.
*الأداء التقني: ويتمثل في قدرة المؤسسة على استعمال استثمارها بشكل فعال.

¹ مدحت محمد أبو النصر ، إدارة الجودة الشاملة في مجال الخدمات الاجتماعية التعليمية و الصحية ، ط 1 ، مجموعة النيل العربية ، القاهرة ، 2008 ، ص 74 .

*الأداء المالي: ويكمن في فعالية تهيئة واستخدام الوسائل المالية المتاحة.

*الأداء الخارجي:

هو الأداء الناتج عن المتغيرات التي تحدث في المحيط الخارجي فالمؤسسة لا تنتسب في إحداثه ولكن المحيط الخارجي هو الذي يولده، فهذا النوع بصفة عامة يظهر في النتائج الجيدة التي تتحصل عليها المؤسسة وكل هذه التغيرات تنعكس على الأداء سواء بالإيجاب أو بالسلب، و هذا النوع من الأداء يفرض على المؤسسة تحليل نتائجها، وهذا مهم إذا تعلق الأمر بمتغيرات كمية أين يمكن قياسها وتحديد أثرها.

3-2 / حسب معيار الشمولية: وحسب هذا المعيار يمكن تقسيم الأداء إلى نوعين هما الأداء الكلي والأداء الجزئي.

*الأداء الكلي:

وهو الذي يتجسد في الإنجازات التي ساهمت فيها جميع العناصر والوظائف أو الأنظمة الفرعية للمؤسسة لتحقيقها، ولا يمكن نسب إنجازها إلى أي عنصر من دون مساهمة باقي العناصر.

في هذا النوع من الأداء يمكن الحديث عن مدى وكيفيات بلوغ المؤسسة أهدافها الشاملة كالاستمرارية والشمولية ، الربح والنمو ، كما أن الأداء للمؤسسة في الحقيقة هو نتيجة تفاعل أداء أنظمتها الفرعية.

*-الأداء الجزئي:

وهو الذي يتحقق على مستوى الأنظمة الفرعية للمؤسسة، وينقسم بدوره إلى عدة أنواع تختلف باختلاف المعيار المعتمد لتقييم عناصر المؤسسة، حيث يمكن أن ينقسم حسب المعيار الوظيفي إلى أداء وظيفة مالية، أداء وظيفة الأفراد أداء وظيفة التموين أداء وظيفة الإنتاج، أداء وظيفة التسويق¹.

4/ عناصر الأداء الوظيفي:

عند وصف الأداء بأنه النتائج التي يحققها الفرد، عندها تتضح كثير من العوامل المؤثرة في الأداء، وتخضع هذه العوامل لسيطرة الموظف، وقد يخرج البعض الآخر عن هذه السيطرة، وتبرز هنا عدة عناصر للأداء:

4-1 الموظف: وهو ما يمتلكه الموظف من مهارات واهتمامات وقيم واتجاهات ودوافع.

¹سارة مرابط -زينب برحومة ، الصورة الاجتماعية للمعلم و انعكاساتها على أدائه الوظيفي دراسة ميدانية على عينة من أساتذة التعليم الثانوي بمقاطعة قماربالوادي، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر، جامعة الشهيد حمه لخضر، الوادي الجزائر، 2015 ، ص 42-43 .

1- الوظيفة: وهي ما تتصف به هذه الوظيفة من متطلبات أو تحديات، وما تقدمه هذه الوظيفة من فرص عمل تتمتع بالتحدي وتحتوي على عنصر التغذية الاسترجاعية كجزء منه.

2- الموقف: وهي ما تتصف به البيئة التنظيمية، وتتضمن مناخ العمل والإشراف، ووفرة الموارد والأنظمة الإدارية و الهيكل التنظيمي¹.

5/ معايير الأداء الوظيفي:

هناك معايير للأداء تهتم بنواتج الأداء وأخرى تهتم بالسلوك الموجود داخل الوظيفة.

5-1/ معايير نواتج الأداء:

بعد أن تحدد المنظمة المهام والأنشطة في الوظيفة يكون من المنطقي تحديد النواتج النهائية، وتدرج تحت هذه المعايير:

أ-وظائف الإدارة العليا، من أهم المعايير هي:

- الإيرادات السنوية-العائد لكل عامل.
- التكلفة لكل عامل-ما في الربح.
- العائد على الأصول-العائد على السهم.

¹ محمد سليمان البلوي ، مرجع سابق ، ص 31 .

ب-وظائف الإدارة الوسطى: من أهم معاييرها:

- الالتزام بالميزانية-الالتزام بجدول العمل.
- حل مشاكل الإنتاج و العمليات و الوظائف-حل مشاكل دوران العمل.
- تحقيق أهداف الإدارة أو القسم.

5-2/ معايير السلوك:

يختلف السلوك في الإدارة العليا والوسطى عن العاملين في الوظائف الدنيا، وقد تكون التصرفات السلوكية على القدر نفسه من الأهمية مثل معايير نواتج الأداء السابق، وأهم التصرفات السلوكية باختلاف المستوى التنظيمي.

أ/ وظائف الإدارة العليا: أهم معاييرها هي:

- الرؤية الإستراتيجية.
- التخطيط التنفيذي للمنظمة.
- بناء فرق عمل فعالة.
- تطوير مهارات العاملين في المنظمة.
- تطوير المهارات القيادية للمستويات الإدارية.

ب/ وظائف الإدارة الوسطى: أهم معاييرها هي:

- بناء مهارات العاملين في التخطيط.
 - التركيز على الجودة.-التوفير في الطاقة.
 - مهارات الاتصال.-مهارات الحسم.
 - مهارات اتخاذ القرارات.-المرونة في العمل.
- ج/وظائف العاملين وأهم معاييرها هي:
- العمل الجماعي-الأفكار الجديدة.
 - حل مشاكل العمل-بناء المهارات الفنية.
 - الرغبة في التعلم والتدريب-مهارة الاتصال مع الآخرين.
 - التركيز في العمل¹

6/ محددات الأداء الوظيفي:

تعد الكفاءة الإنتاجية من أبرز الأهداف التي تطمح إليها المؤسسة إلى تحقيقها ويتم الوصول إليها من خلال تحقيق الأهداف الاقتصادية والاجتماعية للمؤسسة ولا يتم ذلك إلا بتحسين الأداء عبر محدداته وهذه المحددات هي:

¹بن حنة بالقاسم ، أثر البيئة الداخلية على الأداء الوظيفي، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر ، جامعة زيان عاشور بالجلفة ، الجزائر ،2016، ص 71 - 72 .

1- القدرة على العمل: ونعني بهذا إن العامل لا يستطيع أداء العمل الموكل إليه بالدرجة المطلوبة من الاتفاق ومعرفة بطرق العمل واستخدامها بالشكل المحدد، فعندما يكون العامل على معرفة تشغيل الآلة التي يعمل عليها وطرق صيانتها نقول أن له القدرة على عمله.

2- المعرفة: تعتبر مجموعة المعلومات التي تتوفر عند الفرد اتجاه شيء معين وأن يحيط بأصول المبادئ التي تحكم عمله، فهي عامل هام في تكوين القدرة وتعتبر البداية السليمة للممارسة وسبل المعرفة كثيرة منها: التعليم، برامج التدريب، القراءات التي يقوم بها الأفراد.¹

7/ أبعاد الأداء الوظيفي:

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

- الجهد المبذول.

- كمية الجهد.

- نمط الأداء.

¹ هامل سارة - يحيوي نصيرة ، أساليب ادارة الوقت و أثرها على الأداء الوظيفي للطلاب الجامعي ، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر جامعة عمار تليجي بالأغواط ، الجزائر ، 2015، ص 28 .

7-1/ كمية الجهد المبذول:

تعبر عن مقدار الطاقة الجسمانية أو العقلية التي يبذلها الفرد خلال فترة زمنية، وتعتبر المقاييس التي تقيس سرعة الأداء أو كميته من خلال فترة معينة معبرة عن البعد الكمي للطاقة المبذولة.

7-2/ الجهد المبذول:

فتعني مستوى بعض الأنواع للأعمال، قد لايهتم كثيرا بسرعة الأداء أو كميته بقدر ما يهتم بنوعيته وجودة الجهد المبذول ويندرج تحت المعيار النوعي، للجهد الكثير من المقاييس التي تقيس درجة مطابقة الإنتاج المواصفات والتي تقسمه درجة خلو الأداء من الأخطاء والتي تقيس درجة الإبداع و الابتكار في الأداء.

7-3/ نمط الأداء:

يقصد به الأسلوب أو الطريقة التي نبذل بها الجهد في العمل، أي الطريقة التي تؤدي بها أنشطة العمل فعلى أساس نمط الأداء يمكن قياس الترتيب الذي يمارسه الفرد في 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 أو قرار لمشكلة معينة أو الأسلوب الذي يتبع في إجراء بحث أو دراسة¹.

8/ مؤشرات الأداء الوظيفي:

يمثل الأداء الأساس للحكم على فعالية الأفراد والوحدات الإدارية والمنظمات وذلك من خلال مجموعة من المؤشرات وأهمها:

- الإنتاجية.
 - الروح المعنوية للأفراد العاملين ومعدلات الغياب عن العمل.
 - مدى إنجاز المهام والواجبات بدقة وإتقان وسرعة.
 - القدرة على الإبداع والابتكار.
 - درجة الانضباط و احترام النظام وأسلوب التعامل مع الموظفين.
 - مستوى التعاون مع فريق العمل والمرونة والقدرة على إنجاز القرارات.
- وهناك من قسم هذه المؤشرات المستخدمة لدراسة الأداء الوظيفي إلى مايلي:

*الفعالية: الوصول إلى تحقيق أهداف المنظمة في الوقت المناسب وعلى أكمل صورة وبأسلوب جيد مع البيئة المحيطة، ووفقا لهذا المفهوم، فإن الفعالية تقاس من

¹بوعطيط جلال الدين ، مرجع سابق ، ص 78 .

خلال نسبة الأهداف التي تم تحقيقها فعليا إلى الأهداف المخططة مسبقا، أما على المستوى الفردي فتشير إلى مدى قدرة الفرد على تحقيق الأهداف المطلوبة منه.

*الكفاءة: وتشير إلى قدرة المنظمة على تحقيق الأهداف بأقل التكاليف أو أن يؤدي الفرد عمله بأقل تكلفة من الوقت والجهد والمال¹.

9/ معدلات الأداء الوظيفي:

يرى زويلف أن وصف معدلات الأداء عملية تمر بعدة خطوات وقد لخصها باختصار على النحو التالي:

9-1-الاختيار: وتشير هذه الخطوة إلى اختيار أنسب الأعمال لقياسها، فقد يكون موضوع الأداء عملا جديدا لم يسبق قياسه، أو تغيير في طريقة أدائه يتطلب تحديد زمن معين، أو غيرها من الأسباب، لذا يعتبر الاختبار الخطوة الأولى في توصيف معدلات الأداء.

9-2-التسجيل: وتشير هذه الخطوة إلى تسجيل الحقائق والمعلومات والبيانات المتعلقة بالظروف التي يتم فيها العمل والأساليب وعناصر النشاط التي يتضمنها العمل، كما تتضمن هذه الخطوة الأجزاء المكونة للنشاط المتجدد في العمل.

¹ العربي عطية ، أثر استخدام تكنولوجيا المعلومات على الأداء الوظيفي للعاملين في الأجهزة الحكومية المحلية،دراسة ميدانية في جامعة ورقلة، مجلة الباحث، العدد10، جامعة قاصدي مرباح ورقلة ، الجزائر ، 2012 ، ص 323.

9-3- التحليل الانتقادي: وتركز هذه الخطوة على اختيار صحة البيانات المسجلة، للتأكد من استقلال الوسيلة الأكثر فعالية وعزل العناصر الأخرى ذات التأثير الجانبي في العملية الإنتاجية.

9-4- القياس: وتختص هذه الخطوة بقياس كمية العمل المستغلة في كل عنصر، وبالوقت والأسلوب الفني المناسب لقياس العملية الإنتاجية.

9-5- التحديد: ويتم في هذه الخطوة تحديد سلسلة النشاطات اللازمة للتشغيل تحديدا دقيقا يشمل الوقت القياسي لأداء النشاط والأساليب والتقنيات المعينة التي تستخدم في أدائه.

ويرى بعض الباحثين أن تكون العبارات التي تصاغ بها معدلات الأداء أقل رسمية من تلك التي تستخدم في وصف الوظائف، وأن تكون هناك نماذج وأنماط مختلفة من معدلات الأداء لإمكانية استخدامها وفقا للمستوى الإداري الذي سيعتمدها، وأن تهتم معدلات الأداء بالجوانب التالية:

- مجالات الأداء: وهي المجالات المتوقع أن تحقق فيها النتائج وتتدرج في شكل أولويات.

- مؤشرات الأداء: تحديد مؤشرات الأداء في كل مجال من مجالات النتائج المتوقعة.

- معدلات الأداء: يتحدد في الغالب بنظام الفئتين، الأداء المرضي، والأداء المتميز.¹

10/ العوامل المؤثرة على الأداء الوظيفي:

10-1/العوامل البيداغوجية:

*المعلم: بما أن المعلم هو الفرد المكلف بتربية التلاميذ في المدارس².

هناك عوامل تتدخل في أداء وعمل المعلم إيجابيا وسلبيا ومن هذه العوامل أو الأسباب العوامل البيداغوجية، المتمثلة في شخصية المعلم حيث أن المعلم المدرب تربويا يستطيع أن يتعامل مع الأساليب بشكل أفضل من المعلم غير المؤهل، والمعلم الذي تكون طرق تدريسه عن طريق الحشو ونقل المعلومات، ليس كالمعلم الذي يعتمد على الحوار والمناقشة وحل المشكلات، وكما يتطلب من المعلم أثناء إعداد الأكاديمي أن يكون مؤهلا للالتحاق بمهنة التدريس وممارستها داخل المؤسسات التعليمية يتضمن الإعداد بالتزويد بالمعلومات والمهارات الأساسية، التي تمكن من تكوينه شخصية متكاملة ومتوازنة بحيث تنمي الجوانب الإيجابية التي تساعد على الإبداع والابتكار.

¹ مصلح حمدان البقمي ، المناخ التنظيمي و علاقته بالأداء الوظيفي لموظفي اماره منطقة مكة المكرمة ، مذكرة لنيل

شهادة الماجستير جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية ، الرياض ، 2010 ، ص 39- 40 .

² -سوفي نعيمة ، الاستراتيجيات المعتمدة من طرف الأستاذ داخل الصف و دورها في تنمية القدرة على التحكم في حل المشكلات الرياضية لدى

تلاميذ الطور المتوسط بمذكرة لنيل شهادة الماجستير في علم النفس المدرسي جامعة منتوري قسنطينة ، 2010-2011

- ***طريقة التدريس:** وهي تعين للمعلم الطريقة أو الطرائق التدريسية التي يستخدمها أثناء الدرس لمعالجة موضوع ما مراعيًا في ذلك طبيعة الموضوع وخصائصه وإمكانياته والبيئة المدرسية.

وإن تصور المعلم المسبق للموقف والإجراءات التدريسية التي يطلع عليها لتحقيق الأهداف التربوية والتعليمية المنشودة وهذه العملية أي التخطيط للتدريس تتطلب من المعلم القيام بإجراءات عديدة منها تحليل محتوى الدرس أولاً ثم صياغة أهداف التدريس وتحديد طرائق التدريس والخطوات التابعة لها.

- ***الوسائل التعليمية:** بعد استخدام الوسائل التعليمية ضرورياً في العملية لما لها من دور في زيادة فاعلية التعليم، فالوسيلة التعليمية تعمل على نقل المعرفة أو المهارة للمتعلم ومن بين هاته الوسائل:

- الوسائل البصرية منها: النماذج، العينات الخرائط، الرسوم.

- الوسائل السمعية منها: التسجيلات الصوتية، واللغة اللفظية المسموعة.

- الوسائل السمعية والبصرية مثل: التلفزيون، الأفلام.

- ***المناهج والبرامج التعليمية:** إن المناهج الدراسية هي الوسيلة الرئيسية والركيزة التي يتحقق بها تطوير التعليم من أجل تنمية القوى البشرية التي يستخدمها وفقاً للأهداف العامة التي يحددها هذا المجتمع الذي يعد قوة مؤثرة في بناء المناهج

وتطويره وتتضمن المناهج مجموعة من البرامج والمقررات، ولكل مؤسسة تعليمية برامجها الخاصة بها.

-***المتعلم:** كثيرا ما نحتاج إلى تقسيم معرفة التلاميذ ومهارتهم لكي نتوصل إلى قرارات مستشيره في الحجرة الدراسية ومثال ذلك حين نبدأ في موضوع جديد، نريد أن نحدد معرفة التلاميذ الحالية بحيث نجعل تعليم هذا الموضوع عند المستوى المناسب، ونحاول أن نواجه الصعوبات التي يواجهونها.¹

***اهتمام الطلاب:** يتوقع الطالب أن يكون المعلم مدرب على فنون المناقشة العلمية والحوار الموضوعي ليكسبهم مهارات الاتصال، ومتابعة أعمالهم وتصويب أخطائهم من خلال عملية التقويم، ونقل القيم والمثل والعادات والتقاليد ويهتم الطالب بطريقة المعلم في إدارة الصف إذا كانت تشمل على إثارة الدافعية للتعلم وتنظيم بيئة الصف، والاستماع إلى المشكلات التربوية والعمل على حلها.

***حجم الصف:** يكون من خلال حجم الصف الذي يدرس فيه، فعندما يكون الحجم متوسط، مما يؤدي إلى وجود أهداف التعليم أكثر وأسهل، أما إذا وجد عدد كبير في الصف فإن المعلم تصعب عليه صياغة أهداف محددة ومقبولة للتدريس،

¹سارة مرابط ، زينب برحومة،مرجع سابق ،ص 49-51 .

التلميذ يكون كبير فإن اهتمامات الطلاب تكون مختلفة وتخلق سلوكيات أخرى غير مرغوبة خاصة عندما يكون المعلم ليس له تأثير على سير الحصة داخل الصف.

***أهداف المادة:** إن العمر العقلي والعمر الزمني والمستوى الاجتماعي والدراسي والخصائص الفردية للمتعلم من القدرة على التركيز والانتباه ودرجة الاعتماد على النفس ومستوى الدافعية، فالتلميذ المتمكن من فهم المادة يسهل عملية التعلم على المعلم في حين التلميذ الذي لم يتمكن من المادة فإنه لن يستفيد منها، ما شرح وتم مناقشته حتى الأمثلة، ذلك أن الطالب يكون له هدف من المادة في تكوين ثقافته، وإبراز شخصيته، وتكون له واجبة نحو مدرسة في علاقته مع زملائه ومسؤوليته نحو المادة الدراسية التي يدرسها.¹

10-2/ العوامل الاقتصادية:

كان العامل الاقتصادي ولا يزال موضوع اهتمام الباحثين في جميع المجالات العلمية وفي مقدمتها العلوم الاجتماعية، ويرجع ذلك إلى إدراك الإنسان منذ القديم للعلاقة الاجتماعية والإنسانية بالأوضاع المادية والظروف الاقتصادية المحيطة بها من جانب، ومحاولة توجيهها الوجهة الصحيحة والضرورية من جانب ثان.

¹ نفس المرجع، ص-51-52 .

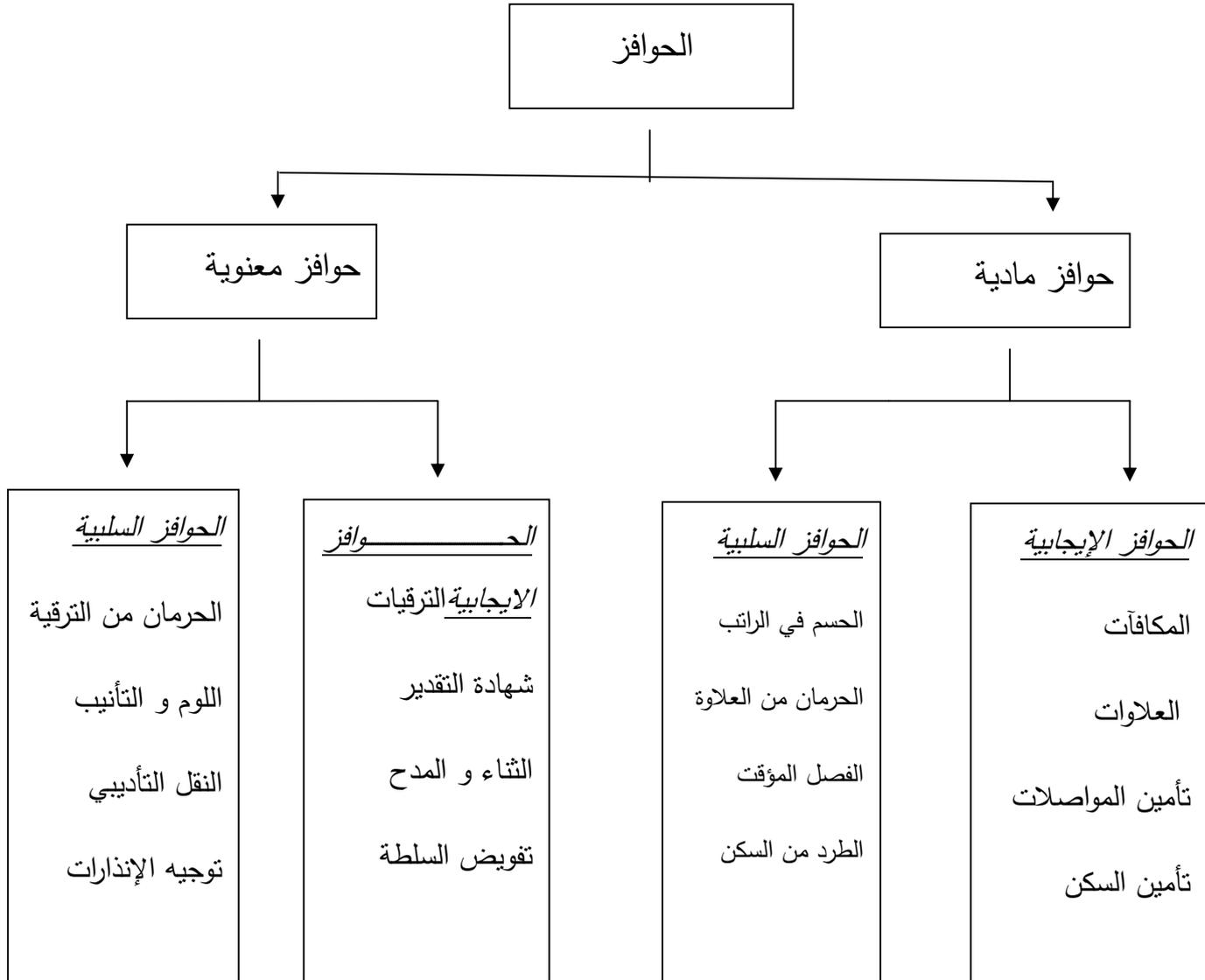
ولقد شبه أفلاطون منذ القديم إلى العلاقة بين نظرة الإنسان وسلوكه ودور الظروف المادية في ذلك بحديها الإيجابي والسلبي، فوجد أن الظواهر النفسية السلبية كالاغتراب والتطاول على ممتلكات الغير ماهي إلا نتيجة جمع الثروة والجشع المادي اللذان يتحكمان في الإنسان ويوجهان سلوكه تجاه ما يحيط به وما تقع تحت حواسه.

ويأتي الأجر كأهم العوامل التي تؤثر في حياة الشخص الذي يؤدي عملا مهما كان نوعه من حيث استعداده، إذ هو المورد الوحيد للرزق أو على الأقل المورد الرئيسي الذي يعتمد عليه جميع الأشخاص في قضاء ضروريات الحياة لهم ولأسرهم فلا غرابة إذا كان الأجر والسعي وراء تحسينه منشأ الكثير من العاملين أو منازعهم والمحور الرئيسي والأساسي لأي وظيفة أو عمل.

ولقد أكد الدين الإسلامي على قيمة المال بصورة سليمة وجعله عاملا مؤثرا، لأن الحاجات هي أسس مشاكل التكيف، والشخصية لا تتحقق لها الصحة النفسية السليمة التي تهدف إلى توافق الإنسان مع البيئة الخارجية، إلا إذا أشبعت هذه الحاجات وشعر الإنسان بحاجة قد أشبعت فعلا.

ومن أهم المصطلحات المرتبطة بالأجر هي: المرتب، إجمالي الأجر، صافي الأجر، الأجر النقدي، تأمين العجز، الحافز.... الخ.

وهذا الأخير أنواع نوردتها على النحو التالي:



الشكل رقم (1) : يمثل أنواع الحوافز

كما يتمتع المدرسون إلى جانب مرتباتهم ببعض الضمانات ضد الطرد أو الفصل من الخدمة ويمنحون إجازات دراسية بمرتب يقوم خلالها المعلمون أو المدرسون بتلقي دراسات تجديدية لمعلوماتهم.

فعبز المعلمين عن توفير الحاجات الضرورية لهم ولعائلاتهم قد يجعلهم عرضة للضيق والقلق والتوتر النفسي، ويقلل دافعية التعليم وإضعاف حبهم للمهنة، وقد يعكسها المعلمون داخل غرفة وقاعات التدريس مع مايرافقها من تأثيرات سلبية على تعلم التلاميذ، وقد أثبتت دراسات عديدة على وجود علاقة بين نوع المناخ السائد أثناء التدريس من جهة وكم العمل الذي ينجزه التلاميذ ونوع التعلم وحصيلته من جهة أخرى، فالجو الغير المريح و المليء بالضغط والتوتر والبعيد عن الدفاء والصدافة يعوق تحقيق أهداف المعلم ويقلل من مستوى دافعية التلاميذ للتعلم، لأن المعلم كما رأة جماعة من الباحثين العرب شأنه كشأن إخوانه في البشرية يهمله أمر مستقبله كما يهمله أمر حاضره وهو كلما تقدم في السن عظم اهتمامه بهذا الأمر وازدادت مسؤولياته العلمية، وكثيرا ما تقضى هذه المسؤوليات مضجعه فيبيت على القلق ويستيقظ على الخوف، مع أنه أحوج الناس إلى الطمأنينة وراحة البال، ليتمكن من التفرغ لواجباته التربوية والتعليمية.¹

10-3/ العوامل الاجتماعية:

يتأثر المعلم بجملة من العوامل الاجتماعية التي تأثر وتعيق أداءه المهني وتكون ضغطا على أداء رسالته النبيلة والشريفة ولكونها علاقة إنسانية بحتة ولأن التعامل يكون من خلال علاقات مهنية من إدارة وزملاء والتلاميذ وأولياء الأمور والمشرفين

¹ نفس المرجع ، ص 52-54 .

التربويين والمجتمع المدرسي والمحلي بصفة عامة فتوتر هذه العلاقات يولد بيئة اجتماعية مهنية مشوشة لدى المعلم لذلك قد تؤثر على الأداء المهني للمعلم، ويمكن أن نوردها على النحو التالي:

***-الدافعية الاجتماعية للمعلم:**

فربما تتفوق مهنة التعليم على غيرها من المهن، فما يقدمه التعليم يخدم المجتمع بكل طبقاته وبمختلف مواقعه الجغرافية، وينخرط أعضاء المجتمع جميعا في الاشتغال بقضايا تعليم أبنائهم بما لا يقل عن انشغالهم بقضايا إعاشتهم صحيا حتى أصبح الرأي العام التربوي بعدا مهما من أبعاد صياغة السلبيات التعليمية.

والمعلمون يقومون بعملهم التعليمي في المدارس المنتشرة في أرجاء المجتمع متأثرين بفلسفة الرسالة رغم الضوابط والقيود المهنية المحيطة بعمله، أو التعليم بتناول غالبية أفراد المجتمع في مختلف جوانب شخصياتهم ولذا يقوم المعلم بدوره التعليمي والتربوي والإرشادي والتوجيهي والعلاجي دون ما انتظار لمنفعة شخصية تعود عليه من هذه الأدوار التي تتجاوز دوره التعليمي الرسمي، فإن طبيعة ما يقوم به المعلم ومهامه اللامحدودة، وأدواره المفتوحة والممتدة زمانيا مكانيا إلى خارج مدرسته يحمنا على الاعتقاد بأن المعلم الجاد والفعال يتجاوز في مهامه وأدواره بكثير حدود ومستويات ما يعود عليه من نفع مادي.

* -علاقات العمل:

يعتبر التأثير المتبادل بين سلوك الأفراد والجماعات من خلال عملية الاتصال الدال على التفاعل الاجتماعي أحد أهم الأبعاد السوسولوجية المؤثرة على الأداء والإشباع و الرضي سلبا أو إيجابا حيث أن العمل التنظيمي الذي يؤدي إلى أفضل العلاقات في بيئة العمل هو الذي يدعم وسائل الإشباع لديهم باعتبار أن الإنسان يلتحق بالعمل من أجل الحصول على فرص لإشباع حاجات متعددة في مقدمتها الحاجات المادية والاجتماعية التي يشبعها من خلال علاقات بالآخرين في التنظيم الذي يعد أساسا على مجموعة من الوظائف المتماسكة والمتداخلة.

والعلاقات الإنسانية في مجال العمل هي تلك الروابط المعنوية التي تمتد بين جميع الأفراد الذين يعملون معا وتشكل منهم نسيجاً حياً ينبض بالحركة والعمل.

فالعلاقات الاجتماعية تهدف إلى تحقيق السعادة ليس فقط لإشباع حاجاتهم الضرورية بل أيضا لإشباع حاجاتهم المعنوية، إن فشل أو نجاح الأهداف المختلفة للعمل يتوقف إلى حد بعيد على العلاقات الاجتماعية بين العاملين فإن المعلم أو المربي بصفته يشتغل في حقل التربية له من العلاقات ما يفرض عليه أن يكون اجتماعيا.¹

¹ نفس المرجع ، ص 54-55 .

*علاقته مع الإدارة:

تحتاج المدرسة كمنظمة إلى إدارة وبناء وظيفي يتناسب مع مسؤولياتها ويسعى إلى تحقيق أهدافها ويدير المدرسة ناظر أو مدير وهو موظف إداري يشارك رجال الإدارة العامة مسؤولياتهم وواجباتهم وحقوقهم، ولا بد أن يكون علمستوى ستناسب مع هذه المسؤوليات ، ويتصف بالديمقراطية مطلعاً على أساليب الإدارة المدرسية ومتسابقاً ، وأن يسعى على تهيئة جو ومناخ اجتماعي سليم وأن يجعل من المدرسة أسرة متماسكة ويرجع وجود بعض المشكلات بين المعلم ومدير المدرسة لاختلاف أدوارها فمهام المدير تجعله يتدخل في كثير من شؤونهم واختصاصاتهم الصفية والتعليمية ، وبحكم أن المعلم في مدارسنا لا يملك أي صلاحية ولا يملك القدرة على اتخاذ القرار فالقوانين والأنظمة المعمول بها حالياً سلبت من المعلم القدرة على اتخاذ القرارات ومنحت الصلاحيات الكاملة لإدارة المدرسة وهذا يعني أن المدير يسير المعلم كما هو يرى ، كذلك من المشكلات التي تواجه المعلم ، وجود مدير قاس يكثر النقد ويتبع أسلوب العقاب لتسيير شؤون المدرسة ولا يراعي للعلاقات بين المعلمين ولا يترك للمعلم فرصة اتخاذ القرارات المتعلقة بمعالجة المشكلات التي تواجهها المدرسة وفي تقديم المقترحات والآراء المساعدة على تنفيذ أهدافها ، أيضاً غياب الاجتماعات الإدارية بين المعلم والمدير حيث أنها تساعد على تنمية العمل الجماعي وتنمية المشاركة الجماعية داخل المدرسة وتوطيد العلاقة بين المعلم

والمدير من خلال تبادل الآراء ويعتمد نجاح الاجتماعات على مدى توافر أسس المشاركة الجماعية التي تقوم على تضافر جميع الجهود من أجل تحقيق التفاعل الاجتماعي¹.

*الزملاء :

إن طبيعة العلاقة بين المعلم وزملائه لها دور كبير وفعال في تحديد مستوى الأداء والرضا عن العمل لدى المعلم فكلما كانت هذه العلاقة حسنة ويسودها روح التعاون كلما عبرت عن مستوى التفاعل وعكست الاتجاهات الإيجابية نحو العمل والعكس ، وكذلك إن توفر بيئة تنظيمية مناسبة للمعلم تخلق ظروف إيجابية للتفاعل بين زملاء العمل من ناحية كما أنه كلما كان الاتصال والتفاعل إيجابيا كأن الأداء أفضل .

*علاقته بالتلاميذ : المتعلم هو الفرد الذي يتلقى تعليما في مؤسسة تعليمية

2.

تؤكد الدراسات النفسية والاجتماعية على نوعين من العلاقات بين المعلم والمتعلم:

أولاً : علاقة حب اتجاه المعلم إلى المتعلم ومن المتعلم إلى المتعلم أثناء التفاعل الاجتماعي داخل الأنشطة المدرسية وتنتج عن هذا النوع من العلاقة الموجبة

¹- نفس المرجع السابق ، ص55-56.

² - محمد عاطف غيث ، قاموس علم الاجتماع ، ب ط ، دار المعرفة الجامعية ، الإسكندرية ، 2005 ، ص 269 .

حدوث تفاعل اجتماعي يلقي رغبة ورضا من الطرفين ويؤدي كل من الطرفين وظيفتهم التعليمية التي جاء للمدرسة من أجلها .

ثانياً : علاقة كراهية أو نفور من المتعلم إلى المعلم كنتيجة مباشرة للعقاب البدني من المدرس للتلميذ والذي يترتب عليه الخوف والخضوع والكراهية وعدم التعاون بين الطرفين ومن العوامل التي ساهمت وساعدت في توتر العلاقة زادت بابتعاد المعلم عن تلاميذه هي ترك وغياب النشاطات المدرسية , إذ أن النشاط المدرسي هو أحد آليات العمل التربوي حيث تتعامل النشاطات سواء كانت داخل الفصل أو خارجه فإنه يؤثر في نوع طبيعية العلاقة القائمة بين المعلم والتلاميذ .

علاقة المعلم السيئة بالتلاميذ تشكل أحد المصادر الأكثر تأثيراً على صحة المعلم النفسية والاجتماعية وهي ترجع إلى سوء علاقتهم مع التلاميذ المشاغبيين في القسم مما يؤثر سلباً على عملية التفاعل الصفّي¹.

* علاقة المعلم بالمشرف التربوي :

إن المبادئ التي تحكم العلاقة بين المشرف وبين المدرسين وهي التي تحكم علاقة كل قائد ديمقراطي بمن يعملون معه ومنه نذكر أهم المبادئ التي نرى أن الأخذ بها

¹سارة مرابط -زينب برحومة ، مرجع سابق، ص 56-57 .

يبسر على المشرف التربوي مهمته ويوطد صلاته بالعاملين معه ، ومن ثم يضمن إخلاصهم في عملهم ويحصل منهم على أفضل عندهم .

المشرف عمله الإرشاد والتوجه ولهذا يجب أن لا يسيطر ويتعالى عليهم ويجب أن تكون العلاقة التي تربطه بهم علاقة زملاء في المهنة .

*علاقة أولياء الأمور بالمعلم :

إن إقامة علاقة إيجابية جيدة مع أولياء الأمور يمكن أن تساهم إلى حد كبير في نجاح الطلاب وفي نجاح المعلم ، إن المعلمين وأولياء الأمور هم في الواقع آباء يهتمهم أن يتعلم وينمو أطفالهم تحت رعايتهم ولهذا من المهم أن تطلع أولياء الأمور على فعاليات المدرسة وأعمالها خلال اجتماعات مدارس أو منظمات الآباء والمعلمين في مختلف المناسبات المحلية وفي غيرها من المناسبات الأخرى ، ومن أجل أن يتمكن المعلم من التفاهم بشكل جيد مع الآباء يجب أن يكون مدركا تماما لاحتياجات التلاميذ وتوقعات أولياء أمورهم .

يجب عن طريق الاتصال والتفاهم مع الآباء تشجيعهم على الاشتراك في تربية وتعليم أبنائهم لتعزيز نتائج وإنجازات التلاميذ حتى لا يكون توقعات الأولياء معاكسة لواقع نتائج أولادهم ، إن لاشتراك الآباء في التعليم علاقة وثيقة في رفع إنجاز الطلاب إلى مستويات إلى ويجعل مواقفهم إزاء المدرس أكثر إيجابية

وإسهامهم بقدر أكبر في النشاطات الإضافية خارج نطاق المنهاج الراسي ومن شأنها تقليل عقوبات الطرد أو حرمان الطلاب من الدوام لفترة محددة وتقليل حالات الرسوب وإعادة السنة الدراسية في المراحل المختلفة وعليه من الضروري تخصيص وقت لاشتراك أولياء الأمور في عملية التعليم حتى لا يوقع تفاهم المعلم وأولياء الأمور لأنهم ينتظرون من المعلم أن يكون هو الأسرة والمعلم في نفس الوقت¹.

* مجلس أولياء التلاميذ :

يعتبر مجلس الآباء والمعلمين إحدى قنوات الاتصال الرئيسية بين المدرسة والمجتمع المحلي ذلك أن الآباء يمثلون المجتمع وعن طريقهم تستطيع المدرسة تقديم خدماتها سواء لأبنائها الطلاب أو للبيئة المحلية المحيطة بها إذ يمكن الاستفادة من جهود الآباء في تنفيذ بعض جوانب النشاط المدرسي وبخاصة ما تتعلق منها بالبيئة المحلية وما يقدم لها من خلال خدمات للمدرسة فيها دور إيجابي ، كما أنها مجال لتعارف الآباء مع بعضهم البعض ومع معلمي المدرسة ، حيث يتبادلون الآراء فيما بينهم ويخدم بيئتهم ، إضافة إلى تعرف الآباء على المشكلات الدراسية أو السلوكيات الدراسية أو السلوكية والإسهام في حلها هذا من ناحية ، ومن ناحية أخرى فإن مجلس الآباء يمكنه أن يعمل على تنمية الاتجاهات الوالدية نحو مزيد من اهتمام الآباء بالأبناء إلى جانب إشعار الأبناء بأهمية الصلة بين مدارسهم

¹ نفس المرجع ، ص 57-58.

وأسرهم من أجل نفعهم ، وإحساسهم بالطمأنينة والراحة النفسية مما يساعد كثيرا على نجاح العملية التربوية .

ويهدف هذا المجلس إلى رفع الكفاءة العلمية التعليمية التربوية وتشجيع الجهود الذاتية للمواطنين ورعاية الفئات الخاصة من الطلاب وكذلك العمل على تأصيل الديمقراطية في نفوس الطلاب بالإضافة إلى توثيق الصلات بين الآباء والمعلمين وتوجيه جهودهم لرفع المستوى العام للمجتمع المحلي وأخيرا تعميق الاتجاهات السلوكية والقومية والقيم الأخلاقية في نفوس الطلاب¹.

11 نظريات الأداء الوظيفي :

إن إدراك الدور الكبير الذي يقوم به الفرد في العملية الإدارية وجه انتباه الدارسين والباحثين على بلورة عدد من النظريات التي تفسر العلاقة بين الأداء والأفراد والتنظيم

(المنظمة) وفيما يلي سيتم مناقشة بعض النظريات التي تفسر الأداء الوظيفي وتحلل مكوناته .

¹ نفس المرجع ، ص58.

11-1 / نظرية الإدارة العلمية :

يعتبر فريدريك تايلور من أبرز الإنتاجية كما وجد أنه ليس هناك معيار واحد ومحدد للإنتاج والناتج اليومي المتوقع للعمال ، وأنه ليس هناك علاقة واضحة وثابتة بين الأجور والإنتاج .

ولقد أوصت هذه النظرية على ضرورة الاختيار العلمي للعاملين وضرورة تدريبهم على أنيب طريقة لأداء العمل ، وهذا وتبنت هذه النظرية المعيار تدريبهم على أساس دراسة الوقت والحركة .

11-2 / نظرية التقييم الإداري :

ومن أبرز روادها هنري فايول وتركز هذه النظرية على إبراز الهيكل التنظيمي الرسمي ككل مقسم إلى إدارات وأقسام تنهض بأنشطة متخصصة بما يحقق زيادة الكفاءة الإنتاجية وخفض التكاليف .

وتبرز هيكل التسلسل الإداري حيث تتدفق السلطة من أعلى إلى أسفل نتيجة عملية التفويض .

11-3 / النظرية البيروقراطية :

تنسب هذه النظرية إلى عالم الاجتماع الألماني ماكس ويبر حيث تعد نظريته الخاصة بهياكل السلطة من أهم الدراسات التي أسهم بها فقد قام بتحليل كثير من التنظيمات وأساليب انسياب السلطة داخل تلك التنظيمات .

وكانت تدور في نطاق اهتماماته الأساسية التي توضح لماذا يطيع الأفراد التي تصدر إليهم ؟ ولماذا يقوم الأفراد العاملين بأداء الأعمال وفقا للتعليمات التي تنساب إليهم في حدود الأوامر المشددة .

هذا وأن النموذج البيروقراطي لا يهتم بزيادة الإنتاجية بقدر اهتماماته بالنواحي الشكلية التي تحكم علاقات الأفراد للنواحي السلوكية مع إهمال الجانب الإنساني الذي أثبتت النظريات الحديثة أهميته بالنسبة لمفهوم الإنتاجية وتحسين الأداء .

11-4/ نظرية العلاقات الإنسانية :

ترتكز هذه النظرية على الاهتمام بالجوانب الإنسانية والاجتماعية في المنظمة ، وهي بذلك تستهدف الوصول بالعاملين إلى أفضل إنتاج في ظل أفضل ما يمكن أن يؤثر على الفرد من عوامل نفسية ومعنوية باعتباره إنسانا وجدانيا وانفعاليا أكثر منه رشيدا ومنطقيا ، حيث أنه من أهم الأفكار تلك الدراسات التي قام بها " كيرت ليون " والتي توصل من خلالها إلى أن أسلوب القيادة الديمقراطي هو الأسلوب

الأفضل ، كما كشفت دراسته عن أهمية المشاركة في الإدارة وأثرها في تحفيز المرؤوسين على الأداء الجيد.¹

11-5 / نظرية العدالة :

تشير نظرية العدالة التي وضعها أدفر على الافتراض بأن هناك حاجة مشتركة بين العاملين للتوزيع العادل للحوافز في المنظمة ، ويقيس الفرد من خلال هذه النظرية درجة العدالة من خلال مقارنته لنسبة الجهود التي يبذلها في عمله إلى المكافآت والحوافز التي يحصل عليها مع تلك النسبة لأمثاله من العاملين في نفس المستوى ونفس الظروف .وتتضح هذه النظرية في النمط القيادي والأداء الوظيفي حيث يشم العاملون بأن مكافآت المنظمة كالراتب والاحترام والتقدير والمشاركة موزعة بالتساوي بينهم وفقا لجدارتهم ودرجة استحقاق كل واحد منهم²

12 / مفهوم تقييم الأداء :

تقييم الأداء هو نظام يتم من خلاله تحديد مدى كفاءة أداء العاملين لأعمالهم ويحتاج الأمر ، إذ أن العاملون قد قضوا فترة زمنية في أعمالهم ، وبشكل يمكن القيام بتقييم أدائهم خلالها ويطلق على تقييم الأداء مسميات أخرى مثل نظام تقييم

¹ قرماش وهيبية ، مرجع سابق ، ص 15 .

² نفس المرجع ، ص 15 .

الكفاءة ، أو نظام تقارير الكفاءة ، أو نظام تقييم العاملين ، وأيا كان المسمى فهو يعني تحديد مدى كفاءة العاملين في أدائهم للعمل¹.

ويقصد بتقييم الأداء ، دراسة وتحليل أداء العاملين لعملهم وملاحظة سلوكهم وتصرفاتهم أثناء العمل ، وذلك للحكم على مدى نجاحهم مستوى كفاءتهم في القيام بأعمالهم الحالية ، وأيضا للحكم على إمكانيات الفرد المستقبلية وتحمله لمسؤوليات أكبر عن طريق ترقيته لوظيفة أخرى أعلى .

يلاحظ أن هذا المفهوم الخاص بتقييم الأداء ، قد ركز على نقطتين :

الأولى : أن التقييم ينصب على أداء الفرد أو نتائج أعماله من ناحية ، وعلّة سلوكه وتصرفاته من ناحية ثانية .

الثانية : أن التقييم يشمل على نجاح الفرد في وظيفته الحالية (أي في الوقت الراهن من ناحية وعلى الحكم على مدى نجاحه وترقيته في المستقبل من ناحية أخرى².

ويعرف تقييم الأداء : بأنه عملية قياس أداء وسلوك العاملين أثناء فترة محددة ودورية وتحديد كفاءة الموظفين في أداء عملهم حسب الوصف الوظيفي المحدد لهم ، ويتم ذلك من خلال الملاحظة المستمرة من قبل المدير المباشر أغلب الأحيان ،

¹ أحمد ماهر، فن إدارة الموارد البشرية ، ب ط،الدار الجامعية ، الإسكندرية ، 2007، ص406 .

² صالح بن نوار ، مرجع سابق.

ويترتب على ذلك إصدار قرارات تتعلق بتطوير الموظف من خلال حضور برامج تدريبية أو قرارات تتعلق بترقية الموظف أو نقله وفي أحيان أخرى ، الاستغناء عن خدماته¹.

- ويعرف نظام تقييم الأداء بأنه " تلك الترتيبات والإجراءات المستقرة الثابتة لإجراء التقييم لأداء العاملين والتصرف بنتائجه " ².

13/ خصائص تقييم الأداء :

إنها عملية إدارية مخطط لها مسبقا بشكل رسمي :

- أنها عملية إيجابية لأنها لا تسعى إلى كشف العيوب فقط وإنما تهتم أيضا بنقاط القوة التي جسدها الفرد أثناء سعيه إلى تحقيق الهدف .

- أنها لا تتضمن إنجاز الواجبات فقط بل قياس مدى إلتزام الموظف بسلوكيات العمل المطلوب منه والنتائج التي تحققت من الإلتزام بهذه السلوكيات خلال فترة التقييم .

- أنها عملية شاملة وعامة في وقت واحد ، أي يشمل تقييم الأداء جميع العاملين في المنظمة رؤساء ومرؤوسين في كافة المستويات الإدارية .

¹ حامد مرسي ، فن إدارة الموارد البشرية في المنظمات الحكومية والخاصة ، ب ط ، المكتب العربي الحديث ، 2010 ، ص 147 .

² سعاد نايف اليرنوطي ، إدارة الموارد البشرية ، ط 2 ، دار وائل ، عمان ، 2004 ، ص 382 .

- وأخيرا فإن تقييم أداء العاملين عملية مستمرة يوميا (غير موسمية) وإن كانت نتائجها النهائية تستخرج على فترات متباعدة ، وما النتائج النهائية إلا تعبير عن التحليل لكافة الجزئيات والتحركات المتعلقة بالعمل اليومي للموظف وقد يتم التقييم على أساس سنوي أو نصف سنوي ، أو ربع سنوي أحيانا ¹.

14/ طرق تقييم الأداء :

هناك ثلاثة مداخل لتقييم أداء العاملين هي : معايير التقييم المطلقة ومعايير التقييم النسبية ، والمعايير المعتمدة على نتائج الأداء ، وسنحاول فيما يلي مناقشة الطرق التي تدرج تحت كل منها .

- 1-14 : معايير التقييم المطلقة :

يقصد بمعايير التقييم المطلقة أن أداء الموظف يتم تقييمه بناء على هذه المعايير فقط ، وهي تركز إما على مواصفات العمل الذي يؤديه الموظف أو على سلوك الموظف أثناء تأديته العمل المكلف به ، ومن بين الطرق التي تدرج ضمن هذه المعايير ما يلي :

1- طريقة التدرج البياني :

¹ مؤيد سعيد السالم ، مدخل استراتيجي تكاملي ، ط 1 ، دار إثراء للنشر والتوزيع ، لأردن ; 2009-ص238 .

وتعتبر هذه الطريقة من أقدم وأبسط الطرق وأكثرها شيوعاً ، ويقاس أداء الموظف هنا وفق معايير محددة مثل نوعية الأداء ، كمية الأداء ، المعرفة بطبيعة العمل ، المظهر ، التعاون ... وتحدد الدرجات على أساس (1-5) أو (1-3) حيث يمثل الرقم (1) أقل درجة للتقييم و(5) أو (3) أعلى درجة .

ورغم سهولة هذه الطريقة وانخفاض تكاليف أعدادها إلا أنها تفترض أفران واحد لكل الخصائص رغم اختلاف أهمية هذه الخصائص بعضها عن بعض ، كما أن النماذج المستخدمة خاضعة للجدل وليست دقيقة . إلى جانب احتمال تحيز المشرف القائم بعملية التقييم وأخيراً قد لا ترتبط بعض الخصائص الموضحة في نموذج التقييم بالوظيفة المواد تقييماً .

2- طريقة الوقائع الحرجة :

الهدف من استخدام هذه الطريقة هو استبعاد احتمال التقييم على أسس شخصية بحتة ، ويتم تقييم الأداء في هذه الطريقة استناداً إلى سلوكيات الموظف أثناء العمل ، ويقوم المدير المباشر للموظف بتسجيل الوقائع والأحداث التي تطرأ خلال عمل الموظف سواء كانت " جيدة " أو سيئة في ملف الموظف وعند عملية التقييم الدورية يراجع المدير هذا الملف تمهيداً لإصدار حكمه على أداء الموظف .

وتتميز هذه الطريقة بقلّة التحيز الشخصي واقتران عملية التقييم تستدعي نوع من الرقابة حصّات طيلة فترة التقييم ، إلا أن هذه الطريقة تستدعي نوع من الرقابة المباشرة على الموظف وهناك احتمالات الميل الفطري للمشرف نحو تسجيل الوقائع السيئة شأن الانجازات الإيجابية .

3- طريقة قائمة الأوزان المرجحة : Checklist mehod

تتطلب طريقة قائمة الأوزان المرجحة من القائم بالتقييم اختيار الكلمات البشرية التي تصف وتبين أداء الموظف وخصائصه وتقوم إدارة الموارد البشرية بمعرفة المقيم أو بدونها بوضع أوزان لمختلف العناصر الواردة في القائمة ومن مميزات هذه الطريقة بساطتها وإمكانية تحويلها لتتناسب كل مجموعة من الوظائف ، فضلا عن انه من السهولة إدارتها وتتطلب قدر ضئيل من التدريب .

أما لكل سؤال مع إمكانية تحيز المقيم لا سيما وأنها تستخدم المعايير الشخصية بدلا من معايير الأداء .

4- طريقة التقرير المكتوب : Essaymethod

وهي طريقة بسيطة حيث يقوم المدير أو المشرف بكتابة تقرير تفصيلي عن الموظف يصف فيه نقاط القوة ونقاط الضعف التي يتمتع بها إضافة إلى ما يمتلكه

من مهارات يمكن تطويرها مستقبلا ومدى إمكانية التقدم الوظيفي والترقيم لهذا الموظف .

وبالرغم من غزارة المعلومات التي يمكن أن يتضمنها التقرير وعكس ما يمتلك به المشرف من أفكار وأسلوب وطريقة كتابة ، لكن هذه الطريقة لا تمتلك مواصفات معيارية خاصة بشكل التقرير وما هي مكوناته ومدى طوله ، أضف على ذلك أن هذا التقرير يعتمد على مهارة القائم بإعداده ، ولعل الأسباب تفقد التقرير عنصر المقارنة مع التقارير الأخرى التي يعدها مشرفين مختلفين .

5- طريقة التدرج البياني السلوكي :

Behaviorally Anchored Ratings scales

الهدف من هذه الطريقة هو التغلب على مشاكل طريقة التدرج البياني التي تناولناها في البداية ، وذلك بإدخال الجوانب السلوكية في التقييم والوقائع الحرجة للموظف المراد تقييم أدائه ، وعليه فإن هذه الطريقة تعكس المستويات المتباينة لسلوكيات الموظف من خلال الوقائع السابقة في العمل (مثلا مدى معرفة الموظف لطبيعة واجبات الوظيفة طريقة تعامله مع الزبائن مدى اهتمامه بالجديد في نطاق عمله ...).

14-2 : معايير التقييم النسبية :

تمثل هذه المعايير المجموعة الثانية من طرق تقييم أداء العاملين وهي طرق نسبية بمعنى أن أداء الموظف يتم تقييمه بالمقارنة مع أداء الآخرين في القسم .

ومن أشهر الطرق : طريقة الترتيب البسيط وطريقة ترتيب المجموعة ، وطريقة المقارنات الزوجية.

1- طريقة الترتيب البسيط :

وهذه الطريقة سهلة وقديمة في تقييم أداء الموظفين حيث يقوم مدير القسم بإعداد قائمة بأسماء العاملين معه ويقوم بترتيبهم تصاعدياً أو تنازلياً اعتماداً على أحسنهم كفاءة أقلهم وذلك بإعطاء رقم (1) مثلاً للأحسن ثم يتدرج حتى يصل إلى نهاية القائمة الذي يمثل الأسوأ ، وتتم المقارنة هنا بين الأشخاص وليس استناداً إلى معايير الوظيفة .

وتبدو سلبية هذه الطريقة في احتمال تحيز المدير في عملية الترتيب ، لذلك يفضل قيام أكثر من شخص بعملية الترتيب على جانب المدير شريطة إمامهم فعلاً بأداء الموظفين الذين سيتم تقييم أعمالهم .

2- طريقة التوزيع الإجباري :

تأخذ طريقة التوزيع الإجباري شكل الترتيب والمقارنة أيضا عند التطبيق لكن الترتيب هنا يتم على أساس مجموعات وليس أفراد .

إذ يقوم المشرف بكتابة أسماء مرؤوسية المراد تقييم أدائهم على بطاقات صغيرة بحيث يكون لظاهرة التوزيع الطبيعي وذلك بعد مقارنة أداء الأشخاص بعضهم ببعض وعلى النحو التالي :

10 % من العاملين ذوي أداء منخفض جدا .

20% من العاملين ذوي أداء منخفض .

40% من العاملين ذوي أداء متوسط .

20% من العاملين ذوي أداء مرتفع .

10% من العاملين ذوي أداء مرتفع جدا .

وتتميز هذه الطريقة بأنها تبتث روح المنافسة والحماسة بين المرؤوسين الخاضعين للتقييم فيؤدوا أعمالهم بصورة أفضل ليحتلوا مكانة أعلى في قائمة الترتيب أضف لذلك سهولة وسرعة عملية التقييم خاصة عندما يكون عدد المرؤوسين قليل .

لكن يعاب على هذه الطريقة افتقارها للموضوعية نظرا لاعتمادها على الرأي الشخصي للمشرف ، كما أن نتائج التقييم تكون عامة غير تفصيلية فنتائج التقييم لا توضح نقاط القوة (أو الضعف) في أداء المرؤوسين .

صعوبة استخدام هذه الطريقة عند ما يكون عدد الموظفين صغير إلى درجة يصعب فيها توزيعهم على شكل مجاميع حسب مستويات الكفاءة .

3- طريقة هذه الطريقة يقوم المقيم بمقارنة الأداء العام لكل موظف مع باقي الموظفين في الإدارة أو القسم المسئول عن إدارته .

وتتم المقارنة فيما بين العاملين في الأداء بصورة كلية ، ويمثل الموظف الذي يفضل على باقي العاملين ذلك الموظف الذي يحصل على أعلى درجات المقارنة حسب المعايير المختارة .

14-3: معايير التقييم المعتمدة على الإنجاز: هذه الطريقة الثالثة التي تستخدم في تقييم أداء العاملين بالاعتماد المباشر على ما حققوه من إنجاز بخصوص أهداف تم تحديدها مسبقا ولا بد من انتمائها خلال فترة محددة مسبقا ، وغالبا ما يشار إلى هذه الطريقة بطريقة وضع الأهداف أو طريقة الإدارة بالأهداف .

وفيما يلي شرح لهذه الطريقة طريقة الإدارة بالأهداف تركز طريقة الغدارة على مجموعة افتراضات أساسية خلاصتها أن العاملين في المنظمة يميلون إلى معرفة

وفهم النواحي المتوقع منهم القيام بها وراغبين في المشاركة بعملية اتخاذ القرارات التي تمس حياتهم ومستقبلهم ، كما يرغبون في الوقوف على مستويات أدائهم باستمرار ، ومما يلاحظ على هذه الطريقة أنها تتم قبل عرض الأداء في الوقت الذي تقوم فيه الطرق الأخرى التي ناقشناها على التقييم بعد الأداء¹ .

15/ معايير تقييم الأداء :

يقصد بمعايير تقييم الأداء تلك العناصر التي ستستخدم كركائز للتقييم وفيما يلي أمثلة للمعايير الممكن استخدامها لتقييم الأداء :

1) معايير نواتج الأداء :

1- كمية الأداء .

2- جودة الأداء .

2) معايير سلوك الأداء .

1- معالجة شكاوي العملاء .

2- إدارة الاجتماعات .

3- كتابة التقارير .

4- المواظبة على العمل .

¹ مؤيد سعيد السالم ، مرجع سابق ، ص 243-252 .

5- التعاون مع الزملاء .

6- قيادة المرؤوسين .

(3) معايير صفات الشخصية :

1- المبادأة .

2-الانتباه .

3-دافعية العمل .

4-الاتزان الانفعالي .

وهناك عدة مبادئ في استخدام معايير تقييم الأداء ، وهي كالآتي :

1- يجب استخدام عدد كبير نسبيا من المعايير عند تقييم الأداء ، ولا يجب

الاقتصار على معيار واحد أو عدة معايير قليلة ، والسبب في ذلك يرجع إلى ان

العاملين يقومون بعدة أنشطة ، وعليه يجب أن تتعدد المعايير ، حتى يمكن تغطية

الجوانب المختلفة لأداء الفرد.

2- يجب أن تكون المعايير موضوعية بقدر الإمكان ، وأكثر المعايير

موضوعية هي معايير نواتج الأداء ، يليها معايير سلوك الأداء ، وأقلها موضوعية

نواتج الأداء ، يليها معايير سلوك الأداء ، وأقلها موضوعية هي معايير الصفات

الشخصية .

ففي النوع الأول من المعايير يتم التركيز على نواتج أداء المرءوسين من كمية وجودة معينة .

أما النوع الثاني من المعايير فهو يقوم بالاعتماد على معايير غير مباشر ، لأنها لا تمس نواتج الأداء بل تمس الأسلوب والسلوك الذي تم الاعتماد عليه للتواصل إلى النواتج ، ومن أمثلة المعايير السلوكية معالجة شكاوى العملاء وتنمية مهارات المرءوسين وإدارة الاجتماعات بكفاءة .

وأخيرا يمكن اللجوء إلى بعض المعايير الشخصية ، وذلك حين يتعذر التوصل هي أقل المعايير دقة ، لأنها لا تصف الأداء ، وإنما تصف صفات الشخص القائم بالأداة ، وانه إذا توافرت به صفات معينة فإن أداءه من المحتمل أن يكون ممتازا ، ومن أمثلة هذه الصفات الشخصية الذكاء والانتباه ، والمبادأة واللباقة ، والالتزان الانفعالي .

3- يمكن أن يتم التوصل إلى معايير موضوعية لو قامت إدارة الموارد البشرية (أو

القائم بتصميم قائمة التقييم) بدراسة وتحليل العمل وذلك على جوانب الأداء¹.

المسئول عن تقييم الأداء:

يمكن أن يتم تقييم الأداء بواسطة أي طرف من الأطراف التالية :

¹الاحمد ماهر ، مرجع سابق ، ص415-417 .

- 1- الرئيس يقيم مرؤوسه .
- 2- المرؤوسين يقيمون رئيسهم .
- 3- الزملاء يقيمون بعضهم البعض .
- 4- مجموعة من المقيمين يقيمون بالتقييم .

فالطريقة الأولى : وهي قيام الرئيس بتقييم مرؤوسه ، وهي الطريقة الأكثر شيوعا ، وهي التي تتماشى مع مبادئ الإدارة ، على الأخص مبدأ وحدة الأمر كما أن هذه الطريقة يمكن تقويمها غالبا من خلال قياس الرئيس الأعلى من الرئيس المباشر باعتماد التقييم ، ويجب أن يلاحظ أن المسؤولية الرئيسية في هي للرئيس المباشر وأن مسؤولية الرئيس الأعلى هي في ضبط وموازن تقديرات الرؤساء المباشرين ببعضهم البعض ، وفي التأكيد من إتباعهم للإجراءات والتعليمات بشكل سليم ، ولا يجب أن يعني اشتراك الرئيس العلى أن يقوم الرئيس المباشر بتصعيد عملية التقييم (أو حلقتها) إلى الأعلى .

والطريقة الثانية : وهي قيام المرؤوسين بتقييم الرؤساء ، فإنها قد تقيّد في تلك المنظمات أو المواقف الحرجة ، وذات الحساسية العالية ، فبعض وحدات الجيش والبوليس ، والمستشفيات والمهام الخاصة تتطلب قيام المرؤوسين بتقييم الرؤساء وتقييم الطلبة لأساتذتهم في الجامعة هو مثال لهذه الطريقة ، إلا أن ذلك يتم في النادر في المنظمات ، ومزال يتم بشكل تجريبي ، كما أن يحوطه بعض المشاكل

، ومن أهم مشاكل هذه الطريقة أنما تتناقض مبادئ الإدارة ، على الأخص مبدأ وحدة المر وتسلسل الرئاسة من أعلى لأسفل ، كما أن الرؤساء يحتجون على قيام المرؤوسين بذلك وأيضا يمانع الكثير من المرؤوسون في تقييم رؤسائهم ، واعتبار ذلك أمرا غير مناسب .

وكتطوير لهذه الطريقة يقوم المرؤوسون بتقييم أنفسهم .

أما الطريقة الثالثة : وهي تقييم الزملاء ، ففي مثل سابقتها نادرة الاستخدام ومازالت تحت التجريب وهناك وخاطرة في استخدامها على المستوى التنظيمي الأدنى لأنها قد تفسر العلاقات الاجتماعية داخل العمل ، ويمكن في بعض الأحوال استخدامها في المستويات الإدارية وبغرض تحديد الاستعدادات القيادية والإدارية المحتملة لدى قادة ومدير المستقبل ، ويمكن لبعض الجماعات وفرق العمل ذات الاستقلالية أن تستخدم هذه الطريقة .

أما الطريقة الرابعة : فقد تعني وجود لجنة من الرؤساء يقومون بوضع تقييم مشترك من بينهم لكل مرؤوس على حدة ، وهذه الطريقة تقتض أن الرؤساء على قرب من كل مرؤوس ، ولديهم المعلومات الكافية للتقييم ، وهو أمر ليس متوافرا بشكل دائم ، مما قد يحيل عملية التقييم إلى حصيلة "جمل مشترك" ، ولذلك تميل بعض المنظمات إلى جعل كل رئيس يقوم بملء نموذج التقييم كل على حدة ، ثم

يتم جمع وتبويب كل النماذج في جدول واحد ، ويساعد ذلك على إعطاء التقييم الشكل الفخم الذي يبعد عن الفردية وأنه أمر يمس التقييم عنه وليس رئيس واحدا .¹

16/ أهمية تقييم الأداء :

تساعد عملية تقييم الأداء الموظف في التعرف على جوانب الضعف والقصور لديه في الأداء ، من أجل العمل على تقوية هذه الجوانب وتلافيها في المستقبل.

يتعرف الموظف على السلوك غير المرغوب أو غير المقبول من قبله إذ ترى الإدارة أنما تقلل من كفاءته ، من أجل أن يعمل الموظف على تجنب مثل هذه السلوكيات .

تساعد نتائج التقييم الجيدة في إعداد سياسات الترقية و الاختيار والتعيين الناجحة .

تحسين علاقة العمل في المنشأة ، فوجود تقييم عادل وسليم ، يخلق شعور بالراحة والطمأنينة بين الموظفين .

إعداد سياسات برامج تدريبية و تنمية الموارد البشرية بناء على نقاط ضعف الموظفين يحسن من عملية الرقابة على الموظفين بسبب ، احتفاظ المدير أو المشرف ببيانات منظمة عن أداء العاملين ونقاط قوتهم وضعهم .

¹ ، نفس المرجع ، ص 412-414.

احترام أنظمة وقواعد العمل ، بسبب شعور الموظف بأنه مراقب وأن تصرفاته يتم تدوينها من أجل العمل ، بسبب شعور الموظف بأنه مراقب ، وأن، تصرفاته يتم تدوينها من أجل العمل عل تقييمها ما يلزمه التقيد بأنظمة وقواعد العمل¹.

17/ أهداف تقييم الأداء :

إن عملية تقييم الأداء تخدم أغراضا عديدة ، ويفيد كل من المنظمة والعاملين الذين يتم قياس وتقييم وتقدير أدائهم ، فمثلا حددت شركات التأمين على المسافرين في أمريكا أهداف برامج تقييم الأداء الخاصة بها والتي تعتبر مشابهة لكثير من المنظمات كما يلي

- إعطاء الفرصة كاملة للموظفين لمناقشة الأداء ومعايير الأداء مع المشرفين .
- تعطي المشرفين فرصة في تحديد نقاط الضعف والقوة الناتجة عن تقييم أداء الموظفين .
- إعطاء المشرفين في صياغة البرامج التي تساعد العاملين في تحسن أدائهم باستمرار .

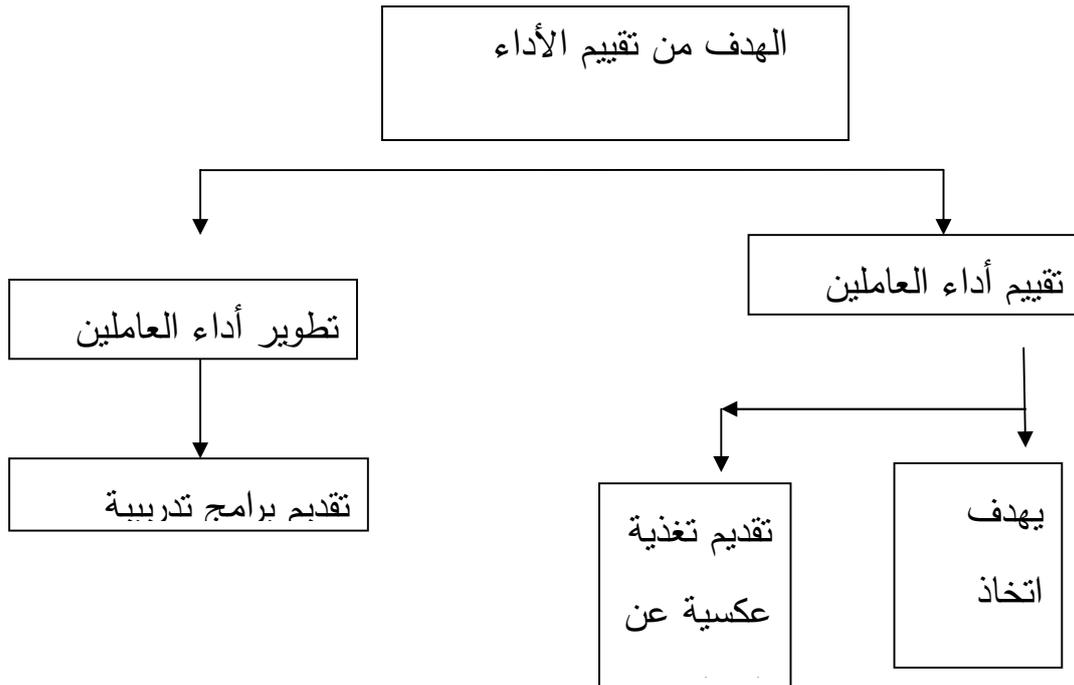
¹ فيصل حسونة ، إدارة الموارد البشرية ، ب ط ، دار اسامة للنشر والتوزيع ، عمان ، الأردن ، 2007 ، ص 264-

- تحديد عملية تقييم الأداء الأساس الذي يتم من خلاله تقديم التوصيات الخاصة بالمرتببات والأجور والمكافآت والنقل والترقية وغيرها¹.

الهدف الرئيسي في تقييم الأداء :

- ويهدف تقييم أداء العاملين بشكل رئيسي إلى : 1-التقييم 2- التطوير

ويوضح الشكل رقم (2) التالي جناحي الهدف الرئيسي من تقييم أداء العاملين .



الشكل (2) جناحي الهدف الرئيسي من تقييم الأداء

¹ محمد سيد جاد الرب ، استراتيجيات تطوير وتحسين الأداء الأطر المنهجية والتطبيقات العملية ، ب ط ، مصر ،

-التقييم : إذ يتم تقييم الأداء السابق للعاملين ، واستخدام المعلومات التي تم الحصول عليها من التقييم في إصدار القرارات الإدارية كالترقية والنقل ومنح العلامات السنوية والتشجيعية وتساعد عملية التقييم على اتخاذ الإجراءات الفاعلة والعادلة في المنظمة والتي بدورها تؤدي إلى التأثير الإيجابي على تحفيز العاملين كما يهدف تقييم الأداء على تقديم التغذية العكسية للعاملين بحيث يتم اطلاعهم بإنجازاتهم مقارنة بأهداف وتطلعات الإدارة .

وتعتبر التغذية العكسية أحد الحقوق الواجب على المنظمة تقديمها إلى الموظف ، والتي من الممكن أن تساعده على معرفة نقاط القوة والضعف لديه .

-التطوير : حيث يساعد تقييم أداء العاملين على تقييم برامج سياسات المنظمة والتي يؤدي إلى تنمية وتطوير أداء الأفراد والتطوير الإداري والمؤسسي ويساعد تقييم الأداء على تقييم ناشطين مهمين من أنشطة الموارد البشرية ، وهما الاختيار للوظائف وتدريب الموظفين ، إذ يتم تقييم الإجراءات المتبعة في اختيار الموظفين ، كالمقابلات والاختبارات وقياس مدى نجاح هذه الوسائل في اختيار أفراد قادرين على إنجاز أعمالهم بالكفاءة المطلوبة أما بالنسبة للتدريب فإن تقييم الأداء يساعد على تحدد المهارات والمعارف والقدرات اللازمة للموظفين للقيام بالمهام والواجبات المستقبلية أو حتى الأعمال الحالية والعمل على تنمية هذه المعارف والمهارات

والقدرات عن طريق البرامج ، التدريبية كما تحدد مدى تأثير البرامج التدريبية على أداء العاملين الذين شاركوا في برامج التدريب مع من لم يشاركوا فيها .¹

18/الصعوبات التي يواجهها تقييم الأداء :

من المآخذ الرئيسية على التقييم عموماً ، أنه نتيجة لصعوبة وضع معايير أداء مناسبة ، يسلك بعض المديرين منهجاً يقومون فيه بتقويم صفات أخرى بصفة شخصية ، كروح التعاون أو عادات العمل وما إلى ذلك وليس العمل نفسه الذي يؤديه العامل ، والمسألة الأخيرة بهذا الصدد قصور نظام التقييم عن وضع حوافز تتناسب مع الفروق في الأداء إذ يلاحظ الكثير من أنظمة الخدمة أن الفروق بين العاملين الجاد والعامل الكسول لا شكل حافزاً قوياً للعامل المخلص لبذل مزيد من الجهد ، لذلك هو بطبيعته جاد وطموح ولديه ما حاجة قوية للإنجاز ، بينما لم تقع خسارة كبيرة على الموظف الكسول تجعله يراجع نفسه ويغير سلوكه .

لو كان من الممكن تقييم جميع الأفراد العاملين على أساس عدد الوحدات المنتجة أو قيمة المبيعة أو غير ذلك من المعايير الموضوعية ليصبح دور عملية التقييم بسيطاً ، إلا إن معظم حالات التقييم تتم على أساس التقديرات الشخصية مما يعرض عملية التقييم للكثير من الأخطاء منها .

¹بسيوني محمد البرادعي ، تنمية مهارات المديرين في تقييم أداء العاملين، ط 01 ، ايتراك للطباعة والنشر والتوزيع ، ، مصر 2008 ، ص 63-64.

-التحيز من جانب المقيم للعوامل التي يفضلها :

إذ قد يعطي المقيم أحد أفراد معدلات عالية أو منخفضة للعوامل الداخلية في التقييم على أساس اقتناع القائم بالتقييم بأن هذا الفرد متفوق أو ضعيف في عامل واحد فقط ، يعطيه المقيم اهتماما كبيرا فقد يكون العامل الذي يحوز على رضا المقيم هو الأمانة فإن كان الفرد أميننا فإن ذلك يدفع المقيم إلى منحه درجات عالية في جميع العوامل الأخرى والعكس صحيح .

- التأثير بسلوك الأفراد قبيل فترة التقييم :

إن المقصود بالتقييم أن يكون عن فترات زمنية معينة قد تكون سنة مثلا إلا أنه كثيرا ما يحدث أن المشرف الذي يقوم بالتقييم بتصرفات مرؤوسية في الفترة الأخيرة التي تسبق عملية التقييم فإذا كان أداء الفرد آنذاك مناسبا فمن المحتمل أن يمنحه تقديرا مرتفعا حتى لو كان أدائه قبل ذلك غير مرضي والعكس صحيح ، وقد يكون أداء الفرد في الفترة الأخيرة من التقييم ضعيفا فيعطي تقييم ضعيف حتى لو كان أدائه خلال المدة التي سبقت ذلك الأداء مرتفعا¹.

¹توري منير : تسيير الموارد البشرية، ط 02 ، ديوان المطبوعات الجامعية ، شلف، الجزائر ، 2014، ص 358-359.

خلاصة الفصل :

يعد الأداء الوظيفي مقياساً لقدرة الفرد على أداء عمله في الوقت الحاضر وأعمال أخرى في المستقبل . وهو المجهودات التي يبذلها في سبيل تحقيق أهداف المؤسسة كالمساهمة ف إحداث التغيير المطلوب والمساهمة كذلك في تنمية القدرات والمواهب واكتساب العامل معلومة لتكون عملية تقييم الأداء ضرورة لا بد منها لقياس كفاءة الأداء والحكم على الفرد ومحاولة تحسين أدائه وتحفيزه للوصول إلى المستويات العالية منها .