

تمهيد :

تحتاج كل منظمة أن تجري تقييم دوري لأداء العاملين فيها، إذا أرادت الاستفادة منهم بشكل سليم فمثلا إذا احتاجت ترشيح شخص للترقية إلى وظيفة جديدة لابد من مراجعة أدائه في وظيفته الحالية لتقدير استحقاقه للترقية وتأهيله للوظيفة الجديدة، وإذا أرادت تكليفه بمهمة حاسمة تتطلب خصائص معينة، تحتاج مراجعة سجل أدائه السابق لتقدير مدى تمتعه بالخصائص المطلوبة. هذا يتطلب أن يقوم بتقييم أدائهم بطريقة منظمة وان تحتفظ بملخصات هذه التقييمات في سجلاتهم للرجوع إليها عند الحاجة بل تحتاج إلى نظام لتقييم الأداء يحدد بطريقة علمية.

أولاً: ماهية الأداء الوظيفي.

أولاً.1: مفهوم الأداء:

يشير الأداء إلى درجة تحقيق وإتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد، وهو يعكس الكيفية التي يحقق أو يشبع فيها الفرد متطلبات الوظيفة. وغالبا ما يحدث لبس وتداخل بين الأداء والجهد يشير إلى الطاقة المبذولة. أما الأداء فيقاس على أساس النتائج التي حققها الفرد، فمثلا الطالب يبذل جهدا كبيرا في الاستعداد لامتحان ولكنه يحصل على درجات منخفضة وفي مثل هذه الحالة يكون الجهد المبذول عالي بينما الأداء منخفض.¹

فهو يعبر عن الأثر الصافي لجهود الفرد التي تبدأ بالقدرات وإدراك الدور أو المهام والذي بالتالي يشير إلى درجة تحقيق وإتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد.²

¹- راوية محمد حسن : إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية لطبع ونشر وتوزيع ، الإسكندرية، 2000، ص215.

²- راوية محمد حسن : إدارة الموارد البشرية، مرجع سبق ذكره، ص 219.

أولاً. 2 : عناصر الأداء الوظيفي:

إن هناك عدة عناصر أو مكونات أساسية للأداء، وبدونها لا يمكن الحديث عن وجود أداء فعال، وقد اختلف الدارسون في تحديد تلك العناصر أو المكونات وهناك من حدد عناصر الأداء بالآتي:

أولاً. 1.2: أنشطة العمل والجوانب الثابتة والمتغيرة فيها:

حيث إن هناك أنشطة مستقرة نسبياً، وأنشطة تتغير بتغير الزمن الذي يؤدي فيه العمل أو الظروف أو المواقف المحيطة بالأداء أو تفاوت الأفراد الذين يؤدون العمل في الخبرات. أو الأسلوب وطريقة انجاز العمل، فتحديد تلك الأنشطة وأهميتها من حيث الوقت والآثار المترتبة عليها هي البداية في تحليل مكونات العمل كونها من العوامل التي تغير أداء الفرد،¹

كما أن بيئة العمل المادية أو التنظيمية كالمشرفين والرؤساء، والأفراد الذين يتعامل معهم الفرد وجماعات العمل وخصائص تلك الجماعات تؤثر في تغير أداء الفرد.

¹ - سحراء أنور حسين: قياس تأثير ضغوط العمل في مستوى الأداء الوظيفي (دراسة استطلاعية تحليلية للأداء عينه من العاملين في هيئة التعليم التقني)، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية، الجامعة، ع 06، 2013، ص 215.

أولاً.2.2: العلاقات بين أنشطة ومهام العمل والتصميم المناسب للعمل:

عن طريق تجميع الأنشطة في مهام، والمهام إلى أعمال، وتحديد علاقات التجانس بين هذه الأنشطة وبينها، وبين الأنشطة الأخرى مما قد يترتب عليه إعادة تصميم العمل، وأحياناً إعادة تصميم التنظيم ككل.

أولاً.3.2: المواصفات المطلوبة في الفرد الذي يؤدي العمل:

فعلى ضوء أنشطة الأداء الثابتة والمتغيرة يمكن تحديد المواصفات المطلوبة التي يجب إن تتوفر في الفرد الذي يقوم بأداء هذه الأنشطة.¹

أولاً.3 : خصائص الأداء الوظيفي:

-لابد من توافر عدة خصائص منها:

- هي عملية مخططة منظمة .

-تحديد المهام والمسؤوليات.

- تحليل النتائج وتحديد مصادر وأسباب الانحراف.

- تقديم التوصيات والبيانات للإدارة العليا.²

¹ - سحراء أنور حسين: قياس تأثير ضغوط العمل في مستوى الأداء الوظيفي، نفس المرجع ، ص 216.

² - موسى اللوزي: التنظيم وإجراءات العمل، دار وائل للنشر والتوزيع، ط 02، عمان، الأردن، 2007، ص 218

ثانياً: طرق قياس الأداء الوظيفي:

ثانياً.1: طريقة استخدام الإدارة بالأهداف:

تستخدم هذه الطريقة كونها تعتمد في تركيزها على الأهداف المراد انجازها في المستقبل وهي طريقة تعمل على ضرورة مشاركة الفرد العامل في تحديد معايير أدائه وكذلك تحديد النتائج والأهداف المطلوب منه انجازها في فترة زمنية محددة. ويترتب عليها نتائج ايجابية منها تطوير علاقات جيدة بين مختلف الإدارات والإفراد، لذلك فان هذه الطريقة كما يقول Durony ملائمة لقياس الانجاز وتقييمه لوظائف محددة في المستويات الإدارية الوسطى والعليا. ويشير O'Dierne إلى أن الإدارة بالأهداف هي طريقة يقوم بموجبها الرئيس والمرؤوس بتحديد الأهداف العامة والعمل على تنفيذها.

ثانياً.2 : طريقة التوزيع الإجباري:

تستخدم هذه الطريقة إلى ما يعرف بظاهرة التوزيع الطبيعي، حيث يعبر عنها إحصائياً عن دراسة الظواهر لمعرفة كيفية توزيع متغيراتها، وهذا الأسلوب يمكن استخدامه لتقييم أداء العاملين، ويلاحظ أن استخدامه يشير إلى أن أداء العاملين يميل إلى التوزيع كأى ظاهرة عادية، وهنا يقوم المشرف بتوزيع تقديرات أداء العاملين على فئات وتتراوح بين الضعيف والممتاز.

ثانياً.3: طريقة تسجيل الأحداث:

وتعتمد الإدارة في هذه الطريقة على فتح ملفات خاصة لكل موظف داخل التنظيم، ويدون في هذا السجل الأحداث الحرجة والإيجابية التي قام بها أو واجهها الموظف أثناء لعمله، أما سلوكه العادي فلا يتم تسجيله أثناء القيام بهذه العملية، وتساعد هذه الطريقة في بيان نقاط الضعف والقوة في سلوك هذا الموظف خلال هذه الفترة وأثناء مواجهة هذه الأحداث، إلا أن هذا الأسلوب يحتاج إلى جهد فكري وحيوي يبذله المشرف في مراقبة سلوك العاملين.¹

ثانياً.4: طريقة الدرجات:

وهنا يتم اختيار عدة خصائص لقياس مستوى أداء الموظف، وتقسم كل منها إلى درجات تعطي أرقاماً للدلالة عليها، حيث يتم ترتيب العاملين ترتيباً تنازلياً أو تصاعدياً وفقاً لكفاءتهم في أداء أعمالهم، وتتفاوت هذه الأوزان وفقاً لتقديرات المشرف، فأحياناً يعطي الوزن (1) للدلالة على أدنى درجات إنتاجية العامل والرقم (10) للدلالة على أعلى درجات الموظف، ويستفاد من هذه الطريقة في مقارنة الأداء بين الموظفين حيث يتم تجزئة عمل

¹ - موسى اللوزي: التنظيم وإجراءات العمل، نفس المرجع، ص ص 220، 221.

الموظف إلى أجزاء يعطي كل جزء وزناً معيناً ويقارن مع العامل الآخر، أي توصيف أعمال الموظفين ويعطي كل وصف وزناً معيناً يدل على أهميته.⁽¹⁾

ثالثاً: ماهية تقييم الأداء الوظيفي والاعتبارات الواجب مراعاتها :

يعتبر تقييم الأداء بمثابة أحد الأدوات الهامة التي تلجأ إليها إدارة المؤسسة لمساعدة الأفراد العاملين (الأطباء) على تأدية مهامهم بفاعلية وذلك عن طريق الملاحظة المستمرة والمنظمة من خلال فترات زمنية محدودة ومعروفة.

ثالثاً.1: مفهوم تقييم الأداء الوظيفي:

إن الأداء المرضي يتضمن مجموعة من المتغيرات من حيث أداء العمل بفاعلية و كفاءة مع حد أدنى من المعوقات و السلبيات الناجمة عن سلوكه في العمل لذا فان عملية تقييم الأداء تعد من الأدوار 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 المنظمة.⁽²⁾

يعرفه بيث Beach : تقييم الأداء هو التقويم المنظم للفرد مع احترام أدائه في العمل وكرامته في التطور.

¹ - موسى اللوزي: التنظيم وإجراءات العمل نفس المرجع، ص 222، 223.

² - سهيلة محمد عباس: إدارة الموارد البشرية، دار وائل للطباعة والنشر، عمان، الأردن، ط₀₁، 2000، ص268.

ويعرف صلاح عبد الباقي تقييم الأداء بأنه دراسة وتحليل أداء العاملين لعملهم وملاحظة سلوكهم وتصرفاتهم أثناء العمل، ذلك للحكم على مدى نجاحهم ومستوى كفاءتهم في القيام بالأعمال الحالية.¹

إن صاحب العمل، أو رئيس الفرد في العمل، لاشك في أن كلا منهما يقدر العامل أساساً على قدر كفاءته في أدائه لعمله، ومدى تميزه في إنجازه على أكمل وجه، أو مدى فشله في ذلك.²

يعرفه الكبيسي بأنه العملية الإدارية والفنية التي يتم من خلالها جمع البيانات واستنباط المعلومات الوصفية والكمية التي تدل على مستويات الأداء المتحقق فعلاً للعاملين لمقارنته بأدائهم السابق وبأداء أقرانهم أو بالمعدلات والمعايير التي توضح ما ينبغي أن يتحقق.³

ثالثاً. 2: محددات تقييم الأداء: الأداء الوظيفي هو الأثر الصافي لجهود الفرد التي تبدأ بالقدرات وإدراك الدور أو المهام ، و يعني هذا الأداء في موقف معين يمكن أن ينظر إليه على نتاج للعلاقة المتداخلة بين كل من الجهد و القدرات و إدراك الدور و المهام، يشير الجهد الناتج من حصول الفرد على التدعيم (الحوافز) إلى الطاقة الجسمانية و العقلية التي

¹ - السعيد بلوم: أساليب الرقابة ودورها في تقييم أداء المؤسسة الاقتصادية، ماجستير، قسنطينة، 2007، 2008، ص 47.

² - فرج عبد القادر طه: علم النفس الصناعي والتنظيمي، دار قباء للطباعة والنشر والتوزيع، ط 09، 2001، ص

349.

³ - عبد الله حمد محمد الجاسسي: اثر الحوافز المادية والمعنوية في تحسين أداء العاملين في وزارة التربية والتعليم،

سلطنة عمان، ماجستير، 2011، ص 108.

يبدلها الفرد لأداء مهمته. أما القدرات في الخصائص الشخصية المستخدمة لأداء الوظيفة، ولا تتغير وتتقلب هذه القدرات عبر فترة زمنية قصيرة. و يشير إدراك الدور أو المهمة إلى الاتجاه الذي لا يعتقد الفرد انه من الضروري توجيه جهوده في العمل من خلاله.¹

ثالثاً.3:الاعتبارات الواجب مراعاتها في تقييم الأداء: هناك عدة اعتبارات أو إرشادات يمكن أن تساعد في زيادة ملائمة الكيفية التي يتم بها تقييم الأداء وهي:

- يجب أن يؤكد تقييم الأداء على الانجاز الذي يحققه الفرد في الوظيفة التي يشغلها ومقدار النجاح الذي يحرزه في تحقيق أهداف المنظمة.

- يجب أن يركز تقييم الأداء على الفرد في الوظيفة وليس على انطباع المقيم عن ملاحظاته لعادات العمل بمعنى يجب أن يكون التركيز أكثر على تقييم لتحليل الهدف لا بد من تقييم العادات.

- يجب أن يكون التقييم مقبولاً من المقيم والفرد الذي يتم تقييمه، وكلاهما يجب أن يوافقا على أن التقييم يمكن أن يكون مفيداً للمنظمة وللعامل.

- يجب أن يستخدم تقييم الأداء كأساس في تحسين إنتاجية الأفراد في المنظمة عن طريق جعلهم مؤهلين بشكل أفضل لينتجوا.¹

¹ - السعيد بلوم: أساليب الرقابة ودورها في تقييم أداء المؤسسة الاقتصادية، مرجع سبق ذكره، ص 216.

ثالثاً.4: فوائد و أهداف تقييم الأداء الوظيفي:

ثانياً.4.1: فوائد تقييم الأداء الوظيفي: تعتبر معدلات الأداء من وجهة نظر الرقابة الإدارية مفيدة في إظهار فاعلية العمليات وإلقاء الضوء على مواطن المشكلات التي هي بحاجة إلى إجراء تصحيحي ومن ذلك:

ثانياً.4.1.1: الاستخدام غير السليم للأفراد: حيث ينشا التراكم الوظيفي من جراء الانخفاض

التدرجي في عبء العمل إلى أن يكون العاملون في مجموعهم في مستوى عددي مناسب²

ثانياً.4.1.2: التوزيع غير السليم للعمل: حيث يزيد العبء على بعض الوحدات التنظيمية

بينما البعض الآخر تحمل بالتقليل من عبء العمل.

ثانياً.4.1.3: الإجراءات غير ملائمة: توجد بعض الإجراءات المعقدة والتي لا يمكن تصحيحها

إلا من خلال تقييم الأداء.

ثانياً.4.1.4: التشغيل غير الكافي للمعدات: حيث لا تستخدم المعدات المستعملة بكفاءة وان

تكون تلك المعدات في حالة متدهورة.

كما يلخص البعض فوائد تقييم الأداء في النقاط التالية:

¹- نظمي شحادة وآخرون(محمد الجبوشي، محمد الباشا، رياض الحلبي)، إدارة الموارد البشرية، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان ، ط01، 2000، ص 77.

²- توفيق محمد عبد المحسن، اتجاهات حديثة في التقييم والتميز في الأداء، دار الفكر العربي، مكتبة النهضة المصرية، ايتراك، 2005، 2006، ص 5.

1. أهم الركائز التي تبنى عليها عملية المراقبة والضبط.
2. يفيد في تشخيص المشكلات وحلها ومعرفة مواطن الضعف والقوة في المنظمة.
3. تزويد الإدارة بالمعلومات اللازمة لاتخاذ القرارات الهامة سواء للتطوير أو الاستثمارات ناو عند تغييرات جوهرية مثل شراء ماكينات.
4. يساهم في رسم السياسات العامة سواء على مستوى المنظمة أو على مستوى الصناعة أو على مستوى الدولة.
5. يعتبر من أهم مصادر البيانات اللازمة للتخطيط.¹

ثانياً. 2.4: أهداف تقييم الأداء الوظيفي:

إن الهدف الأساسي من وراء عملية تقييم الأداء الوظيفي هو تحقيق الترابط بين المنظمة والعامل من خلال رفع معنوياته وتحسين علاقاته في بيئة العمل كما يهدف إلى رفع كفاءة المنظمة وقدرتها على تحقيق أهدافها.

من وجهة نظر العامل:

- تشجيع الأفراد على تحسين أدائهم للحصول على تقارير ممتازة.⁽²⁾
- تحديد نقاط الضعف والقصور في أداء الموظف والعمل على علاجها.
- إعداد الفرد لمقابلة التطوير الذي يحدث مستقبلاً.

¹- توفيق محمد عبد المحسن، اتجاهات حديثة في التقييم والتميز في الأداء، نفس المرجع، ص 6.

²- توفيق محمد عبد المحسن، اتجاهات حديثة في التقييم والتميز في الأداء، نفس المرجع، ص 56.

- الإحساس بالعدالة والمساواة بينه وبين زملائه.
- شعور العامل بالمسؤولية وان أدائه موضوع التقييم على نتائج هذا التقييم على مدى ما يتاح له من الفرص في الترقية على المكافأة.
- ومن وجهة نظر المنظمة يساعد نظام تقييم الأداء على الآتي:
 - تساعد على تحديد الحاجة إلى التدريب.
 - تعتبر مقياسا للحكم على سياسة الاختيار وسياسة التدريب.
 - تجبر الرئيس على إعداد تقرير دوري عن مرؤوسيه ومناقشته مدى تقدم كل فرد في العمل.
 - تستخدم لتحديد الأشخاص الذين لا يصلحون للعمل ويتطلب الأمر فصلهم.
 - إتاحة الفرص على تقييم جهود المديرين والرؤساء (الإدارة الوسطى) من خلال المتابعة لمدى جديتهم في تقييم مرؤوسيهم.
 - وضع المشرف المناسب في المكان المناسب.
 - بناء على نتائج التقييم يتم اتخاذ القرارات المتعلقة بشؤون الموظفين.

رابعاً: شروط وعوامل تقييم الأداء الوظيفي:

رابعاً 1: الشروط الواجب توافرها لنجاح برامج تقييم الأداء:

- تحديد العناصر والصفات التي سيتم بناء عليها التقييم بشكل واضح ودقيق ومفهوم بحيث يستطيع الرؤساء والمرؤوسين فهمها بسهولة.
- توفر العناصر التالية: العمومية، إمكانية الملاحظة، إمكانية التمييز، وذلك لتجنب التداخل وسوء الفهم بما يؤدي إلى إعطاء نتائج غير صحيحة.¹
- وضوح الأهمية النسبية لعناصر تقييم الأداء بالنسبة لكل وظيفة لمراعاة بعض العناصر المشتركة في تقييم عدد من الوظائف تتفاوت قيمتها النسبية من وظيفة لأخرى.
- ضرورة تأييد الإدارة العليا لعملية تقييم الأداء فكلما كانت اتجاهات الإدارة ايجابية نحو عملية التقييم كلما كانت فرصة نجاحها وتحقيق أهدافها أكثر من عدم تأييد الإدارة لها.
- يجب أن يكون تقييم المشرفين للمرؤوسين قائماً على أسس موضوعية وان المشرف لم يكن متحيزاً لواحد أو أكثر من العاملين.²

رابعاً 2: عوامل تقييم الأداء الوظيفي:

العوامل المحددة التي تخضع للتقييم: يركز تقييم الأداء الفعال على العوامل التي

يمكن ملاحظتها مثل سلوك العاملين أثناء العمل والنتائج التي يحققونها، وتتمثل فيما يلي:

¹ - توفيق محمد عبد المحسن، اتجاهات حديثة في التقييم والتميز في الأداء، نفس المرجع، ص ص، 57، 70.

² - توفيق محمد عبد المحسن، اتجاهات حديثة في التقييم والتميز في الأداء، نفس المرجع، ص ص 70، 71.

• تقييم الشخصية: تعتبر عنصر أساسي لنجاح في أداء العمل إلا انه من الصعوبة بمكان تقييم عوامل الشخصية وذلك لأنها تفتقد معظم التقييمات الشخصية المحددات السلوكية التي تساعد الفرد على تغيير وتحسين أدائه بنجاح.

• تقييم النتائج: ويتم تقييم نتائج الأداء من خلال الكمية، والنوعية، والوقت، وكذا التكلفة لتحقيق النتائج.

• تقييم السلوك: لا يمكن قياس عناصر السلوك بموضوعية لكن يمكن تقييمها، ويساعد تقييم العناصر السلوكية في التخطيط لتحسين أداء العمل الحالي للفرد. ومن عوامل السلوك التي يتم تقييمها هي التخطيط، تحديد الأولويات، التنظيم، والتفويض وكذا حل المشكلات واتخاذ القرارات، القيادة، العلاقات الشخصية والرقابة.

ما هو عدد العوامل التي يتم تقييمها: يتضمن التقييم الذي يستخدم في النصح للعامل والإرشاد لتحسين أدائه على عدة عوامل للوصول إلى تحليل تفصيلي للأداء،¹

ففي دراسة أجريت في مصر على 24 شركة صناعية تبين عدد العوامل التي اعتمدت عليها بنظام التقييم في هذه الشركات يتراوح ما بين 6_12 عامل.

اختيار أسس المقارنة في التقييم: يتم مقارنة البيانات والمعلومات الخاصة بأداء العامل بالأهداف المحددة مسبقاً، وذلك ضمن أسس تستخدم في عملية المقارنة وهي:

¹ - زهير ثابت، كيف تقييم أداء الشركات والعاملين؟ دار قباء للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، 2001، ص ص 97،

توقعات الرئيس: توقعات المشرف لأداء العمل من قبل العاملين.

الأهداف الحالية: التي يجب على العاملين تحقيقها خلال فترة زمنية معينة.

معايير الأداء: هو معيار يعبر عن المستوى المطلوب أداءه.

وهناك أسس أخرى تتمثل في المقارنة مع عاملين آخرين يؤدون عملاً متشابهاً، الأداء

السابق، أداء الرئيس نفسه، متطلبات العمل.¹

رابعاً.3: أنواع وأدوات تقييم الأداء الوظيفي وخطواته

رابعاً.3.1: أنواع تقييم الأداء الوظيفي: يقسم الأداء الوظيفي إلى نوعين هما:

رابعاً.3.1.1: تقييم الأداء السلوكي: تعتمد طرق التقييم التقديرية على تقييم الأداء السلوكي

وتستخدم لهذا الغرض وسائل مقارنة ووسائل احتكام معدلات المطلقة أو الثابتة لتقييم أداء

الموارد البشرية.

تركز وسائل المقارنة على أساليب ثلاثة لتقييم أداء الأفراد ترتيبياً (من الأفضل إلى الأسوأ)

وهي:

• أسلوب الترتيب: يعتمد على مبدأ المفاضلة والمقارنة بين الأفراد، إذ يرتب المقيم الأفراد

ترتيباً تنازلياً طبقاً لمساهمات الأفراد والمستوى العام لأدائهم من الأفضل إلى الأسوأ¹

¹- زهير ثابت، كيف تقييم أداء الشركات والعاملين؟، نفس المرجع، ص 107، 108

- أسلوب الترتيب المزدوج: يقوم على مبدأ المقارنة الزوجية بين الأفراد، فيختار المقيم الأفضل بين الزوجين.

ثم يتم جمع عدد المرات التي حصل فيها هذا الشخص على الترتيب الأفضل لقيامه بوظيفته بتمايز عن زملائه في العمل.

- أسلوب التوزيع الإلزامي: يهدف إلى دفع الترتيب ليكون طبيعياً، بالاستناد إلى الافتراض القائل بأن نسبة قليلة تحصل على الترتيب الأفضل ونسبة قليلة الأخرى منهم تحصل على الترتيب الأدنى، بينما باقي الأفراد تحصل على الترتيب الوسطي.

أما الوسائل الثانية هي وسائل الاحتكام إلى معدلات أداء ثابتة وتمكن المقيم من قياس أداء الأفراد بالاستناد إلى شروط محددة تطلب منهم ومن أهمها:

- أسلوب القوائم: يقيس أداء الأفراد على ضوء ما تضمنته قائمة محتويات الخصائص الوظيفية المطلوب قياسها.

- أسلوب رسم الدرجات: يستخدم لتقييم خصائص عدة لأداء الأفراد من خلال سلسلة متصلة ذات درجات محددة ومقسمة إلى عدة مستويات، وعلى المقيم اختيار درجة من درجات السلسلة التي تنطبق على أداء الفرد.

¹ - حسن إبراهيم بلوط: إدارة الموارد البشرية من منظور استراتيجي، دار النهضة العربية ، بيروت، لبنان، ط01،

- أسلوب الاختيار الإلزامي: يستخدم للتقليل من ذاتية المقيم والإكثار من الموضوعية في اختيار بند أو رأي واحد من بين بندين أو رأيين.
- أسلوب الأحداث الحرجة: تتضمن أوصاف مكتوبة عن فاعلية أو عدم فاعلية الأفراد من خلال ممارساتهم لإجراء من وظائفهم. يهدف هذا الأسلوب إلى إبراز السبل الكفيلة بتحديد السلوكيات المرغوبة للقيام بأداء الوظيفة على أفضل ما يرام وهذا ما يجعل منه قاعدة لبرامج تدريبية يمكن أن تعد بهدف تحسين وتنمية أداء الأفراد.

رابعاً 2.1.3: تقييم الأداء بالنتائج: إن تقييم أداء الأفراد هو بالدرجة الأولى تقييم للنتائج التي تلي مباشرة أو غير مباشرة لتصرفات وسلوكيات تتطلبها الأعمال التي يتولى الفرد القيام بها، وتضم الإدارة بالأهداف بتحديد ووضع الأهداف التي تقيس سلوكيات أعضاء المؤسسة، وكذلك تضم النتائج وتتطلب مراجعة دائمة لخطط العمل بهدف اكتشاف المشاكل المترتبة والاحتياجات التدريبية.¹

رابعاً 1.2.1.3: أدوات تقييم الأداء : تعتبر جزء مهم لنظام تقييم الأداء، وغالبا ما تكون هذه الأداة على شكل استمارة تتضمن أسئلة عن جوانب مختلفة في أداء الفرد للحصول على البيانات المطلوبة للتقييم. ويمكن أن تكون كما يلي:

¹- حسن إبراهيم بلوط: إدارة الموارد البشرية من منظور استراتيجي، نفس المرجع، ص 386، 388.

- استمارة واحدة لتقييم أداء كل العاملين في الوحدة الإدارية: بحيث يرتب المدير العاملين لديه على ضوء عناصر وجوانب أداء مختلفة، وفيما يلي بدائل مختلفة لصياغة استمارة تقييم واحدة، وكلها تسأل المدير أن يرتب مجموع العاملين لديه:

1. الترتيب البسيط: هو مطالبة المدير والمقيم أن يرتب مرتبة العاملين لديه من حيث أدائهم العام من الموظف ذات الأفضل إلى الموظف ذات الأداء الأضعف.

2. ترتيب العاملين في ثلاثة مجاميع أداء: فيه يصنف العاملين إلى ثلاثة مجاميع من حيث أدائهم وهي المجموعة ذات الأداء الأفضل، والمجموعة ذات الأداء الأضعف، والمجموعة ذات الأداء المتوسط.

3. ترتيب مجموع العاملين على أساس عناصر الأداء الرئيسية: يجب تصميم الاستمارة بحيث تتضمن حقول لعناصر الأداء الرئيسية ولكل موظف على حدة.

4. ترتيب العاملين على أساس عناصر الأداء ومستواه: يتم مطالبة المدير أن يرتب مجموع العاملين، وعلى كل عنصر إلى جيد، مقبول، ضعيف. وذلك في ضوء أدائهم.

- استمارة لتقييم لكل موظف على حدى: يتميز التقييم النسبي بكونه يرغب المدير على تقييم العاملين في ضوء أدائهم مقارنة ببعضهم البعض، وذلك للحصول على معلومات محددة عن كل موظف، وفيما يلي نماذج كما يمكن أن تحتويه هذه الاستمارات:

1. **تقرير إنشائي بسيط:** تكون أداة التقييم استمارة بسيطة جدا على شكل تقرير يطالب فيها المقيم أن يعد تقرير عن أداء الفرد خلال السنة بطريقة إنشائية، يكتب فيها ما يريد عن الموظف.

2. **قائمة المراجعة:** تستخدم عندما تهتم المنظمة بسمات معينة للموظف كالطموح وتحمل المسؤولية واللباقة وغيرها.¹

3. **ميزان التقدير:** يمكن تحويل الأسئلة في قائمة المراجعة إلى ميزان كامل لتقدير مدى تمتع الفرد بهذه السمات، أو أدائه للسلوك المطلوب منه، بحيث يمكن التمييز بين الأداء الممتاز والمتوسط والضعيف.

4. **ميزان تقدير السلوكي:** يسعى لتحديد نماذج لسلوكيات محددة.

5. **تحديد وقائع الدرجة (الحاسمة):** تفيد هذه العملية بكونها تلزم المدير بان يعطي أحداثا وليس تقييما عام للموظف، وشرح لكل عنصر من عناصر الأداء المهمة وقائع بارزة حصلت خلال السنة كشف فيها الموظف عن أداء متميز (سلبا أو إيجابا).²

رابعاً. 3.2.1.3: **خطوات تقييم الأداء:** فيما يلي الخطوات التي يراعي إتباعها عند تقييم الأداء:

رابعاً. 1.2.2.1.3: **رسم السياسة وإعلانها:** يجب أن تقرر الأغراض التي تستخدم من أجلها سياسة التقدير والأشخاص الذين يخضعون لتطبيق تلك السياسة والأشخاص الذين

¹ - سعاد نائف البرنوطي: إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، ط03، 2007، ص ص 398، 404.

² - سعاد نائف البرنوطي: إدارة الموارد البشرية، نفس المرجع، ص، ص 406، 414.

يقومون بوضع تقديرات والفترات التي يتم فيها ذلك. ويجب أن تبلغ السياسة إلى جميع من يعينهم الأمر سواء القائمين بالتقييم أو الأفراد الذين سيتم تقييم أدائهم، ويجب على القائمين بالتقييم معرفة الهدف من السياسة والطريقة إلى تم أتباعها في وضع التقييمات، كذلك يجب أن يفهم الأفراد طريقة التقييم والغرض الذي يستخدم من اجله، وعند إتباع هذه السياسة يجب شرح وتفسير لكافة أفراد التنظيم.

رابعاً. 2.2.2.1.3: اختيار الطريقة التي ستبَع في التقييم: يتوقف اختيار الطريقة على الشخص الذي سيتولى أعداد تقرير التقييم، ففي حالة قلة عدد الرؤساء الذين يطلب منهم إعداد تلك التقارير، ويمكن تدريبهم بعناية والاكتفاء بتقارير مبسطة دون الحاجة إلى تفسير لكل صفة من الصفات ووضع تقييم عنها، إما في حالة وجود عدد كبير من الرؤساء الذين ستوكل إليهم، ويراعى عند تحديد الصفات مراعاة طبيعة الوظائف والتأكد من فهم الشخص الذي يقوم بإعداد التقارير للصفات ووضع تقييم عنها.¹

رابعاً. 3.2.2.1.3: تدريب المقومين: إن النجاح في استخدام تقارير الأداء يتوقف على الأشخاص الذين يوكل إليهم إعدادها، ولذلك من الضروري أن يكونوا ملمين بالهدف من إعداد تلك التقارير وطريقة استخدامها ومزاياها والعيوب التي تكتنفها وقد تعطي لهم تعليمات مكتوبة عن كيفية إعداد التقارير.

¹ - كامل بربر: إدارة الموارد البشرية وكفاءة الأداء التنظيمي، المؤسسة الجامعية للدراسات، ط1، 2000، ص ص

رابعاً 4.2.2.1.3: تطبيق السياسة وتحليل النتائج: يجب أن يحدد الوقت الذي يتم فيه وضع التقييم بحيث تنتهي العملية بالنسبة لأي مجموعة من الأفراد في قسم أو إدارة معينة في ظرف أيام محدودة، وذلك حتى تتفاوت المعايير التي يستخدمها المقومون، وإذا طالت المدة التي تتم فيها العملية وتطبيق السياسة يفترض أنها قد شرحت للأفراد إذ لا يجب أن تحاط العملية بالسرية ويجب أن يعلم الأفراد أن التقارير سرية، وبعد الانتهاء من التقارير تقوم الإدارة بتقييم النتائج التي حصلت عليها وهذه التقييمات الموضوعية مساعدة في إعطاء تقييم تقريبي للأداء أو قدرات الشخص المستقبلية.¹

خامساً: قياس أداء العاملين:

خامساً 1: قياس أداء العاملين ومراحله ومعايير:

هي عملية إدارية دورية هدفها قياس نقاط القوة و الضعف في الجهود التي يبذلها الفرد والسلوكيات التي يمارسها في موقف معين وفي تحقيق معين خططت له المنظمة مسبقاً. بناء على ما تقدم فإن العملية تستهدف غايات ثلاثة تقع في مستويات التالية:

¹- كامل بربر : إدارة الموارد البشرية وكفاءة الأداء التنظيمي ،نفس المرجع، ص 139، 140.

خامساً.1.1: على مستوى المنظمة: إيجاد مناخ ملائم من الثقة و التعامل الأخلاقي الذي يبعدا احتمال تعدد الشكاوي العاملين اتجاه المنظمة. ورفع مستوى أداء العاملين بما يساعدهم على التقدم و التطور وكذا مساعدة المنظمة في وضع معدلات أداء معيارية دقيقة.¹

خامساً.2.1: على مستوى المديرين: فمواجهة المدير أو المشرف للفرد العامل للحكم على أدائه لا تعتبر عملية سهلة وإنما تعتبر عملية تتميز بطابع التحدي الذي يدفع المديرين إلى تنمية مهاراتهم تعزيز قدراتهم للوصول إلى تقويم سليم و موضوعي لأداء تابعيهم.

خامساً.3.1: على مستوى الفرد العامل: تستخدم هذه العملية لتحقيق غايات ثلاثة أساسية:

خامساً.1.3.1: الجذب: للموارد البشرية الجيدة إلى المنظمة، إذ تستخدم العملية و تشبه بالخصائص النوعية للمنتج في إدارة الإنتاج، أو بأسلوب الدعاية و الترويج.

خامساً.2.3.1: الدافعية: للعاملين لتحقيق الأداء الأفضل عندما تنجز العملية بشكل دقيق وموضوعي.

خامساً.3.3.1: الاحتفاظ: بالموارد البشرية ذات المهارات و القدرات التي تستهدف المنظمة الاحتفاظ بها.²

خامساً.2.1: معايير تقييم الأداء: إن هذه المعايير تتميز بالخصائص التالية:

¹ - خالد عبد الرحيم الهيبي: إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الاردن، ط1، 2003، ص 203، 199.

² - خالد عبد الرحيم الهيبي: إدارة الموارد البشرية، نفس المرجع، ص 106، 110.

خامساً.1.2.1: صدق المقياس: أي إن العوامل الداخلة في المقياس يجب أن تعبر عن تلك الخصائص التي يتطلبها أداء العمل وهناك حالتان يكون فيها المقياس غير صادقاً ففي حالة عدم احتواء المقياس على العوامل الأساسية في الأداء وهذا النوع من الخطأ يعرف بقصور المقياس وكذا في حالة احتواءه على مؤثرات خارجة عن إدارة الفرد وهذا النوع من الخطأ يعرف بتلوث المقياس.

خامساً.2.2.1: ثبات المقياس: تكون النتائج أعمال الفرد من خلال المقياس ثابتة عندما يكون أداءه ثابت، إما عندما تختلف نتائج القياس باختلاف درجات أداءه، إن ذلك ليس عيباً فيه وإنما حالة طبيعية.

خامساً.3.2.1: التميز: نعني بها درجة حساسية المقياس بإظهار الاختلافات في المستويات الأداء مهما كانت بسيطة فيميز بين أداء الفرد أو مجموعة من الأفراد.¹

خامساً.4.2.1: سهولة استخدام المقياس: وضوح المقياس وإمكانية استخدامه من قبل الرؤساء في العمل.

خامساً.3.1: مراحل تقييم الأداء: تتمثل فيما يلي:

¹ - خالد عبد الرحيم الهيتي: إدارة الموارد البشرية، نفس المرجع، ص ص 211 ، 212.

خامساً 1.3.1: وضع توقعات الأداء: تعتمد عملية تقييم أداء العاملين على التعاون فيما بين المنظمة و العاملين على وضع توقعات المنظمة، وبالتالي الاتفاق فيما بينهم حول المهام المطلوبة والنتائج التي ينبغي تحقيقها.

خامساً 2.3.1: مرحلة مراقبة التقدم في الأداء: تأتي هذه المرحلة ضمن إطار التعرف على الكيفية التي يعمل فيها الفرد العامل و قياس إلى المعايير الموضوعية مسبقاً، من خلال ذلك اتخاذ إجراءات التصحيحية حيث يتم توفير المعلومات عن كيفية انجاز العمل وإمكانية تنفيذه بشكل أفضل.

خامساً 3.3.1: تقييم الأداء: بمقتضى هذه المرحلة يتم تقييم أداء جميع العاملين في المنظمة و التعرف على مستويات الأداء و التي يمكن الاستفادة منها في عملية اتخاذ القرارات المختلفة.

خامساً 4.3.1: اتخاذ القرارات الإدارية: القرارات الإدارية كثيرة و متعددة فمنها ما يرتبط بالترقية، النقل، التعيين¹

خامساً 2: الأساليب الحديثة لقياس و تقييم أداء العاملين:

من بين الأساليب التي تقوم عليها المنظمات هي:

¹ - خالد عبد الرحيم الهيتي: إدارة الموارد البشرية، نفس المرجع، ص ص 213-214.

خامساً.1.2: التدريب الموجه بغرض التقييم: يتم عقد دورة تدريبية لبعض المرشحين المطلوب اختيار عدد معين منهم لتولي وظائف معينة، و التدريب باعتباره من وسائل تقييم الأفراد يستلزم أن تتوافر مبادئ لتحقيق الغرض منه وتتمثل في الفروق الفردية، الدافعية، المشاركة الفعالة، واختيار المديرين. كما يجب أن تتوافر نماذج التدريب بتطوير أداء الأفراد و هذه النماذج تكون عالية الجودة وتختلف النماذج من تدريب لآخر:¹

خامساً.1.1.2: التدريب الفني: يتم في محددات وظيفية معينة وهي عادة ما تقدم داخل مكان العمل عن طريق مشرفين متخصصين.

خامساً.2.1.2: التدريب المهاري: وهو مجال المحاسبات المالية .

خامساً.3.1.2: التدريب النوعي: هو تدريب على مبادئ الجودة الشاملة بالإضافة إلى أدوات اللازمة للتطوير.

خامساً.4.1.2: التدريب الوظيفي: يشمل التعليم في مجال التسويق والتخطيط و إدارة المبيعات و المشتريات وعادة لا يحتاج مثل هذا النوع التدريب إلى التفرغ الكامل.

خامساً.5.1.2: التدريب الإداري: يوفر الخبرة و المعرفة في مجالات الإدارية الإستراتيجية.

خامساً.6.1.2: الاختبارات التفاضلية: هي عبارة عن اختبارات فكرية قياسية يؤديها

المتقدم أو المترشح تعبر عن عمليات فكرية خاصة بحيث تعكس حقيقة شخصية مؤديها.

¹ - احمد أبو سعود محمد، الاتجاهات الحديثة لقياس وتقييم أداء الموظفين، منشأة المعارف بالإسكندرية، 2004، ص

خامساً.2.2: مراكز التقييم الإداري: تهدف للكشف عن القدرات الحالية والاستعدادات

المرتقبة لدى الأفراد وهي تقوم على:

خامساً.1.2.2: الأغراض التي تستخدم من أجلها مراكز التقييم: وتتمثل في:

- تطوير أساليب الاختبار العادية التي تتبعها المنظمات.
- تحديد الكفاءات والقدرات المتاحة لدى المنظمة، وتحديد وسائل تنمية القدرات.
- توفير الأدوات المناسبة التي تمكن المنظمة من الربط بين القدرات للعاملين وكمتطلبات شغل الوظائف.¹

تمارين مستخدمة في مراكز التقييم تهدف لقياس القدرات والكفاءات التي صمم البرنامج لقياسها تختلف باختلاف الوظيفة وهي كالتالي:

التمارين المكتوبة (التحريرية): تتضمن المحاكاة لواقع الوظائف التي تتطلب القيام ببعض الأعمال المكتبية ومن أهمها تمرين البريد الوارد) وهو مجموعة من المكاتبات والمراسلات (المذكرات)، تمارين تحليلية (مجموعة من الأوراق التي تتضمن بيانات عن موضوع معين) تمارين تنطوي على تفاعلات شخصية: تتضمن كتابة بعض المذكرات التي ينبغي على المشارك أن يكتبها لكي يرفعها إلى رئيسه.

¹- احمد أبو سعود محمد: الاتجاهات الحديثة لقياس وتقييم أداء الموظفين، نفس المرجع، ص ص 80، 90.

وهناك أسلوب رابع وهو تقويم الأداء المتزامن: حيث قسم روبرت كانز المهارات الإدارية إلى ثلاث أنواع:

المهارات الفنية: هي القدرة على استخدام الأدوات والتقنيات وفقا لما هو مطلوب داخل المنظمة.

المهارات الإنسانية: وهي القدرة على التعامل وفهم الموظفين كأفراد أو جماعات.

المهارات الذهنية: القدرة الفكرية لتحقيق التنسيق والتكامل بين الأنظمة المختلفة بالمنظمة.¹

خامساً.3: أسباب فشل عملية تقييم أداء العاملين:

أن هذه المؤثرات أو الأخطاء غالبا ما تكون ناتجة عن المقوم (معد التقرير) أو من نظام التقرير أو من الإدارة المسؤولة عن تطبيق النظام، ومن هذه الأسباب العامة مايلي:

خامساً.1.3: الأسباب المتعلقة بمعدل التقرير: أن أهم الأخطاء الإنسانية التي تصدر من

معدل التقرير وتؤدي إلى عدم الرضا عن نظام التقويم وبالتالي فشل النظام هي كالتالي:²

خامساً.1.1.3: الانطباع الشخصي: ويتمثل في أن معد التقرير يحكم على الشخص من

غير إدراك حكما عاما خاطئا بحكم معرفته بإحدى نواحي القوة والضعف في أدائه وصفاته.

¹- احمد أبو سعود محمد: الاتجاهات الحديثة لقياس وتقييم أداء الموظفين، نفس المرجع، 100، 117.

²- صلاح الدين محمد عبد الباقي، إدارة الموارد البشرية (مدخل تطبيقي معاصر)، الدار الجامعية، السكندرية، 2005، ص 399، 405.

خامساً. 2.1.3: التساهل والتشدد: أن شخصية معد التقارير وطريقة تفكيره تؤثر في عملية التقييم فبعض الرؤساء مثلا لديهم ميل لإعطاء تقديرات عالية لجميع مرؤوسيهم بغض النظر عن الفروق الفردية بينهم، وعلى النحو المناقض فهناك بعض الرؤساء لديهم ميل لإعطاء تقديرات منخفضة دون النظر إلى الأداء الفعلي لهم، ويعود السبب في هذا الميل غالبا إلى شخصية معد التقرير ونظرته إلى انه لا يوجد أشخاص يستطيعون أداء العمل المطلوب منهم الخ.

خامساً. 3.1.3: الاتجاه نحو الوسط: يتجه بعض معدي التقارير إلى إعداد تقارير متوسطة أو أعلى من المتوسطة لجميع أو غالبية الموظفين رغم وجود اختلافات واضحة في أدائهم.

خامساً. 4.1.3: التحيز الشخصي: يحدث هذا نتيجة لميل الرئيس وتفضيله لأشخاص معينين لأسباب لها علاقة بموضوع التقييم سواء كانت شخصية، اجتماعية أو نفسية.

خامساً. 5.1.3: عدم اهتمام الرؤساء بأعداد التقارير: حيث أن كثيرا منهم ينظر إليها على أنها تادية واجب لا بد منه، وقد يكون السبب وراء عدم الاهتمام بالتقييم قلة النوعية وغياب الهدف الأساسي من التقييم أو عدم دعم العملية من الإدارة العليا.

خامساً. 2.3: الأسباب المتعلقة بنظام التقييم:

خامساً. 1.2.3: عدم وجود معدلات ومعايير للأداء: ان احد أسباب عدم كفاءة نظام تقويم الأداء الوظيفي في أي مكان هو عدم وجود معدلات ومعايير واضحة ودقيقة للأداء، ويجب أن تكون مفهومة لكل من الرئيس والمرؤوس.

خامساً. 2.2.3: استخدام طريقة للتقويم لا تتناسب مع جميع الوظائف: غالباً ما تستخدم بعض المنظمات أو الدول طريقة واحدة للتقويم يتم تعميمها على جميع الإدارات والأجهزة بغض النظر عن طبيعة ومستوى الوظائف.¹

خامساً. 3.2.3: عدم كفاءة نماذج التقويم: تلعب دوراً فعالاً في نجاح العملية، فوجود نماذج شاملة وواضحة وسهلة قد تشجع معد التقرير على تعبئته في وقته وبتقان، أما النماذج المعقدة والغامضة فإنها تؤدي إلى التهرب من أعداد التقويم.

خامساً. 3.3: الأسباب المتعلقة بإدارة نظام التقويم:

تعتبر الجهة التي وضعت نظام التقويم مسؤولة عن متابعة النظام والتأكد من عدم وجود مشاكل تعيقه ومحاولة علاج المشاكل في حالة وجودها ولعل أهم الأسباب التي تؤدي إلى نجاح النظام والمرتبطة بالجهة المسؤولة عنه وهي:

¹ - صلاح الدين محمد عبد الباقي، إدارة الموارد البشرية (مدخل تطبيقي معاصر)، نفس المرجع، ص ص 100، 101.

- 1) نقص النشرات الدورية: أن قلة إصدار وتوزيع النشرات الدورية (أنظمة، توجيهات، لوائح وإرشادات) المتعلقة بتقويم الأداء الوظيفي وعدم وصولها إلى جميع الرؤساء المباشرين قد يكون سببا من أسباب عدم معرفتهم بالنظام وأهدافه واختلاف مفاهيمهم.
- 2) أن الرؤساء المشرفين سواء كانوا جدد أم لا بحاجة إلى تدريب مستمر بالأساليب الحديثة للتقويم والأخطاء الشائعة الحدوث وكيفية تفاديها ومسؤولية الجهة المسؤولة عن نظام المسافة مع جهات التدريب في إعداد البرامج والمشاركة في التدريب بعرض حالات من الواقع ومناقشتها من قبل المشاركين وعقد لقاءات دورية لمناقشة موضوع التقويم.
- 3) قلة المتابعة: مهما كان النظام الموضوع جيدا فانه بحاجة إلى متابعة من قبل الجهة التي وضعت هذا النظام، والبحث عن المشاكل التي تواجه الجهات في عملية التطبيق والمساهمة معها في الوصول إلى حلول، فعدم متابعة تطبيق النظام قد تؤدي إلى تراكم المشاكل.¹
- 4) ضغوط العمل والأداء الوظيفي: تؤكد العديد من الدراسات على ضرورة أن يعمل الفرد في ظل مستوى معتدل من الضغوط لان ذلك من شأنه أن يبعث على التحدي، ويثير فيه الحيوية والنشاط، مما يؤدي إلى تحسين مستوى أدائه. وفي هذا المجال يمكن الإشارة إلى نموذجين هما:

خامساً 1.3.3: نموذج Yerks Dadson: وبموجب هذا النموذج فانه كلما زاد مقدار

الضغط الواقع على الفرد زادت إنتاجيته إلى أن يصل إلى مستوى معين يترتب بعده على

¹ - صلاح الدين محمد عبد الباقي، إدارة الموارد البشرية (مدخل تطبيقي معاصر)، نفس المرجع، ص 402، 405.

أية زيادة فيه نقص في الإنتاجية، وتفسير ذلك أن الفرد حينما تكون ضغوط العمل الواقعة عليه بسيطة فإن ذلك لا ينشطه، ومن ثم لن يظهر أي تحسين في الأداء، ومن ناحية ثانية إذا كانت الضغوط الواقعة عليه كبيرة، فإنه سيبدل جهدا كبيرا للتكيف مما يؤدي إلى تخفيض مستوى أدائه، لأن جزء من جهد الفرد انصرف في عملية التكيف، والموقف المثالي وفقا لهذا النموذج هو مقدار مقبول من الضغط، لأنه عند هذا المستوى يكون الفرد قادرا على بذل الجهد والطاقة التي يمكن توجيهها لتحسين مستوى أدائه.

خامساً. 2.3.3: نموذج Megline :

يعتبر هذا النموذج أن الضغط معادل للتحدي **challenge** حيث يرى أن المشاكل والصعوبات تتيح فرصة للنشاط البناء الذي يساعد على تحسين مستوى الأداء، ويفترض النموذج انه حيثما يكون مستوى الضغط الواقع على الفرد منخفضا فإنه في هذا الموقف لا يواجه أي تأثير ببعض الاهتمام بتحسين الأداء، ولكن وجود مستوى متوسط من الضغوط يتيح فرصة لإثارة التحدي الذي ينشط الفرد لتحسين مستوى أدائه، أما إذا كان مقدار الضغط عاليا فإن التحدي قد يكون عند المستوى الذي يثبط من عزيمة الفرد ويؤدي إلى فتور همته.¹

¹ - صلاح الدين محمد عبد الباقي، إدارة الموارد البشرية (مدخل تطبيقي معاصر)، مرجع سبق ذكره، ص 171، 172.

خلاصة الفصل:

إن عملية تقييم أداء من خلال الأبعاد المختلفة بالمهام المتعلقة بالمهام المؤدات يعتبر بمثابة احد الأدوات الهامة التي تلجا إليها إدارة المؤسسة لمساعدة الأفراد العاملين داخل المؤسسة على تأدية العديد من أنشطتهم بفاعلية، وذلك عن طريق الملاحظة والمتابعة المستمرة، خلال فترات زمنية محددة.

وفي الأخير يمكن القول بان تقييم الأداء عملية منظمة ملازمة للحياة المهنية للفرد، ويتم بشكل دوري ومستمر، ويجب على الفرد أن يكون على علم بنتائج التقييم أي بنقاط الضعف والقوة لديه.