

## مستويات تقييم الأداء في المدارس الحكومية في محافظة إربد



This work is licensed under a  
Creative Commons Attribution-  
NonCommercial 4.0  
International License.

فاتن خالد النظامي

وزارة التربية والتعليم، مديرية التربية والتعليم والزرقاء

نشر إلكترونيًا بتاريخ: ١٥ آب/أغسطس ٢٠٢١ م

الكلمات المفتاحية: مستويات تقييم الأداء، المدارس

الحكومية.

### Abstract

The study aimed to identify the mechanism for evaluating performance levels in public schools in Irbid Governorate, and the study used the descriptive analytical approach, by analyzing the content of the instructions and regulations issued by the Ministry of Education for the mechanism for evaluating the performance of school workers, and the results showed that the schools follow the steps specified by the Ministry in The evaluation process, which is: follow-up and personal observation, periodic or special reports, and among the tools adopted

### الملخص

هدفت الدراسة التعرف إلى آلية تقييم مستويات الأداء في المدارس الحكومية في محافظة إربد، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، من خلال تحليل محتوى التعليمات واللوائح الصادرة من وزارة التربية والتعليم لألية تقييم أداء العاملين في المدارس، وأظهرت النتائج أن المدارس تتبع الخطوات المحددة من قبل الوزارة في عملية التقييم وهي: المتابعة والملاحظة الشخصية، التقارير الدورية أو الخاصة ومن الأدوات التي يعتمد عليها البعض المحاسبة الإدارية، المحاسبة بالنتائج، الرقابة الاستثنائية، المراجعة الإدارية الشاملة، الملاحظة الشخصية، ويعبرها كتاب الإدارة أفضل الطرق للرقابة على الأشخاص وينصحوا بتدريس الرؤساء على كيفية استخراجها، وأهم ما يميزها؛ الأمانة والصدق بنقل المعلومات وردود الأفعال للحكم على جودة الأداء والإنتاج أثناء العمل من قبل الرؤساء، والتقارير الرقابية.

أثناء العمل يتمّ عن طريق الملاحظة المستمرة، والمنظمة لهذا الأداء والسلوك ونتائجهما وخلال فترات زمنية محددة ومعروفة وما يجري في نهاية الملاحظة ونقد وجهد ونشاط وسلوك وبالتالي كفاءة كل فرد على حده، وبشكل موضوعي دون تميز لتجري في النهاية مكافأة الفرد بقدر ما يعمل وينتج، ولتحديد نقاط الضعف في أدائه للعمل على تلافيتها مستقبلا وتمكنه من أداء عمله بفاعلية أكبر، وذلك من أجل مصلحته ومصلحة المنظمة التي يعمل فيها والمجتمع عامة .

ويؤكد ميشيل (2001) المشار اليه في كتاب جامعة الشرق الأوسط، الى أن مقاييس الأداء تشير الى أمور مثل توليد الدخل والمبيعات والنتائج، وتشغيل الوحدات والطاقة الانتاجية، وتكاليف التسليم في الموعد وتقديم الخدمة، وسرعة ردّ الفعل، واعادة التشغيل، والوفاء بمعايير الكفاءة النوعية أو ردود الفعل العميل .

يعدّ تقييم الأداء أمر مهم في المنظمة، لأنه يشجع العاملين على إنجاز أعمالهم بقليل من الإشراف، ويعدّ أفضل وسيلة للتمييز بين أداء العاملين في المنظمة، وعادة تكون في شكل سنوي سنويا، ويمكن القيام به بشكل رسمي، كما يمكن القيام به بشكل غير رسمي عدة مرات سنويا، مما يساعدهم على تلافي أوجه القصور في هذا المجال أول بأول، وبالتالي تحسين أدائهم السنوي العام (عليان، 2010).

#### \* مشكلة الدراسة

تتلخص مشكلة الدراسة في الإجابة عن السؤال الرئيسي للدراسة:-

ما مستويات تقييم الأداء في المدارس الحكومية في محافظة

by some are management accounting, accounting for results, exceptional oversight, comprehensive administrative review, personal observation, and the management book expresses it the best ways to monitor people and advise teaching superiors on how to extract it, and the most important characteristic of it ; Integrity and honesty in the transfer of information and reactions to judge the quality of performance and production during work by superiors, and supervisory reports.

**Keywords:** performance evaluation levels, public schools.

#### \* المقدمة

يعتبر تقييم الاداء من العوامل الأساسية التي يتوقف عليها نجاح الأعمال؛ لذلك يجب أن تكون عملية تقييم الأداء مستمرة، ويجب اتباعها لكل الأعمال التجارية والأقتصادية والتعليمية، ثم اتخاذ الخطوات اللازمة ليصبح تقييم الأداء نقطة ارتكاز للتنمية والتقدم بمستوى الإنجاز والعمل .

يعدّ تقييم أداء العاملين من الركائز الأساسية لأسلوب الإدارة بالأهداف، ومؤشر دقيق لمعرفة الأداء كما أشير اليه في كتاب جامعة الشرق الأوسط، بأن تقييم أداء العاملين عبارة عن معرفة تقدير رقمي لمستويات الأداء المختلفة لكل هدف من الأهداف المحددة ( توفيق،2008).

ويشير العلي(1996)، الى أن تقييم سلوك الأفراد في

إربد؟

### \* أهداف الدراسة

هدفت الدراسة التعرف إلى:

مستويات تقييم الأداء في المدارس الحكومية في محافظة إربد.

### \* أهمية الدراسة

1- ستحاول الدراسة التعرف على مستويات تقييم الأداء في المدارس الحكومية في محافظة إربد، من خلال تحليل مستويات الأداء في المدارس.

2- التعرف إلى أهمية تحليل مستوى الأداء في المدارس الحكومية.

3- وضع الصورة أمام أصحاب القرار في وزارة التربية والتعليم للتعرف على آلية تحليل مستويات تقييم الأداء للعاملين في المدارس.

4- إثراء الأدب النظري المتعلق بالأدارة وبمستويات تقييم الأداء، للباحثين والمهتمين في هذا المجال.

### \* محددات الدراسة

- المحدد الموضوعي: التعرف على مستويات تقييم الأداء في المدارس الحكومية في محافظة إربد.

- المحدد المكاني: مدارس محافظة إربد.

- المحدد الزماني: الفصل الدراسي الأول للعام الدراسي 2022/2021.

### \* الطريقة والإجراءات

منهج الدراسة: ستستخدم الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وذلك للملائمة لطبيعة وأهداف الدراسة.

عينة الدراسة: استخدمت الباحثة آلية مستويات تقييم الأداء الموضوعية داخل وزارة التربية والتعليم، من خلال تحليل

محتوى هذه الآلية المتبعة داخل المدارس.

أداة الدراسة: استخدمت الباحثة كتيبات واللوائح والتعليمات الصادرة من قبل وزارة التربية والتعليم المعممة على المدارس لتقييم مستوى أداء العاملين داخل المدارس.

الإجابة على السؤال الدراسة الرئيسي: ما مستويات تقييم الأداء في المدارس الحكومية في محافظة إربد؟

للإجابة عن السؤال تم استخدام تحليل المحتوى من خلال التعرف على الآتي:

### مستويات تقييم الاداء

ان مستوى التقييم محصلة انجاز الفرد والمؤسسات التي تأثرت بالبيئة والأنشطة الانسانية والأساليب الموضوعية، ويعتبر الأداء متمم للأعمال في مختلف الميادين الأكاديمية والمهنية لقياس مستوى جودتها ونجاحها وضبطها، فأن مستوى التقييم يحدد مقدار الجودة والضبط، ولتحديد مستوى الجودة، يجب إيجاد أدلة ومعلومات داعمة ووجود مقارنة مرجعية مع مؤسسات وبرامج مشابهة لديها ممارسات ومعلومات يمكن مقارنتها للحكم على الاداء ولتحديد مستوى الأداء، يجب اتباع مؤشرات الاداء كوسيلة سهلة وموثوقة لقياس الانجاز أو الكشف عن متغيرات المرتبطة بالتدخل الأتثائي أو المساعدة كما أن جميع مقاييس الكمية والنوعية تستخدم لتتبع ألداء بمرور الزمن لتحقيق المعايير المجهزة .

ان تقييم الأداء هو: ادارة الأداء خلال فترة زمنية طويلة أو قصيرة، وهي سلسلة من الاجراءات هدفها الرقي بالعمل وتطويره ومعالجة المشكلات لتحقيق المصلحة لجميع الاطراف العملية، سواء المدير أو الموظف أو المؤسسة، ومن

تقييم الأداء يتم الحصول على التغذية الراجعة .

وقد عرّف ( موناهان ) التقييم في كتاب الوظائف الاستراتيجية في ادارة الموارد البشرية: بأنه اصدار حكم لغرض ما ويتضمن التقييم استخدام المعايير لتقييم مدى دقة وفاعلية الاشياء.

يعدّ تقييم أداء العاملين من الركائز الأساسية لأسلوب الادارة بالأهداف، ومؤشر دقيق لمعرفة الأداء كما أشير اليه في كتاب جامعة الشرق الاوسط، بأن تقييم أداء العاملين عبارة عن معرفة تقدير رقمي لمستويات الأداء المختلفة لكل هدف من الأهداف المحددة ( توفيق، 2008 ).

ويشير العلي(1996)، الى أن تقييم سلوك الأفراد في أثناء العمل يتمّ عن طريق الملاحظة المستمرة، والمنظمة لهذا الأداء والسلوك ونتائجهما وخلال فترات زمنية محدده ومعروفة وما يجري في نهاية الملاحظة ونقد وجهد ونشاط وسلوك وبالتالي كفاءة كل فرد على حده، وبشكل موضوعي دون تميز لتجري في النهاية مكافأة الفرد بقدر ما يعمل وينتج، ولتحديد نقاط الضعف في أدائه للعمل على تلافيتها مستقبلا وتمكنه من أداء عمله بفاعلية أكبر، وذلك من أجل مصلحته ومصلحة المنظمة التي يعمل فيها والمجتمع عامة .

ويؤكد ميشيل (2001) المشار اليه في كتاب جامعة الشرق الأوسط، الى أن مقاييس الأداء تشير الى أمور مثل توليد الدخل والمبيعات والنتائج، وتشغيل الوحدات والطاقة الانتاجية، وتكاليف التسليم في الموعد وتقديم الخدمة، وسرعة ردّ الفعل، واعادة التشغيل، والوفاء بمعايير الكفاءة النوعية أو ردود الفعل العميل .

يعدّ تقييم الأداء أمر مهم في المنظمة، لأنه يشجع

العاملين علي انجاز أعمالهم بقليل من الأشراف، ويعدّ أفضل وسيلة للتمييز بين أداء العاملين في المنظمة، وعادة تكون في شكل سنوي سنويا، ويمكن القيام به بشكل رسمي، كما يمكن القيام به بشكل غير رسمي عدة مرات سنويا، مما يساعدهم على تلافي أوجه القصور في هذا المجال أول بأول، وبالتالي تحسين أدائهم السنوي العام (عليان، 2010).

ويحدد عليان ثلاث خطوات أساسية لتقييم الأداء:

1 - تحديد معدل قياس أو مقياس معياري للاداء يمكنه اعتماد للحكم على الأداء الفعلي لكل موظف أو مجموعة موظفين في قسم معين، ويجب أن يعرفه العاملون مسبقا، وتكون أهداف هذا المقياس ومعاييرها واضحة ومحددة، وذات صيغة كمية قابلة للقياس.

2 - قياس الأداء الفعلي وجمع المعلومات عن معدلات الأداء الفعلي للعاملين، معتمدة على معلومات دقيقة ذات علاقة بعمل الشخص، وتغطي كامل المدة الزمنية التي تجري على أساسها عملية التقييم.

3 - مقارنة الأداء الفعلي للعاملين بمعدل قياس الأداء، ومقارنة نتائج الخطوة الأولى مع نتائج الخطوة الثانية، وتحديد الخطوة الثانية، وتحديد كل من حجم الانحراف عن المعدل، أسبابه طرق معالجتها (عليان، 2010).

من الذي يقوم بالتقييم ؟

1 - المشرف أو الرئيس المباشر للفرد.

2 - التقييم عن طريق الزملاء.

3 - التقييم الذاتي أي عن طريق الأفراد أنفسهم

4 - التقييم عن طريق المرعوسين . (عبوي، عطاري).

## مستويات مؤشرات الاداء

لمعرفة مستوى التقييم للفرد أو الوحدة التنظيمية أو المؤسسة، يجب التركيز على مختلف الأنشطة والظروف الطارئة والمؤثرة على مستوى التقييم لهدف ضمان جودتها وضبطها خاصة أن الأداء له دور فعّال للتقدم والارتقاء بمستوى العمل والابداع .

## قياس الأداء الفردي

وهو أن يمارس الفرد مجموعه من المهام والمسؤوليات والأنشطة المكلف بها في وحدته التنظيمية، بهدف تحقيق أفضل انجاز وابداع، ويقوم المسؤول المباشر لوحده بمتابعته بهدف الارتقاء بمستوى الخدمات وذلك باستخدام مؤشرات عديدة منها :-

1 - مقدار الانجاز مقارنة بالاهداف .

2 - الوقت المحدد للانجاز .

3 - التكلفة المستخدمة مقارنة بالتكلفة المعيارية .

4 - التعاون والعمل بروح الفريق .

5 - رضا متلقي الخدمة أو المراجعين .

6 - الالتزام والانضباط في العمل .

7 - القدرة على التعامل مع الظروف الطارئة .

8- تقديم الاقتراحات اللازمة لتطوير العمل.

9- القدرة على حل المشكلات.

10- الانتماء والولاء لمؤسسة العمل .

## تحديد مستوى الأداء أو صنع المعايير

لتحسين مستوى الأداء يجب تنفيذ مبدأ المساءلة وتتقويم الأداء للوصول الى جودة أفضل وعاملين أفضل، وتعتبر معايير الأداء حجر الأساس في ادارة الأداء.

## أنواع معايير تقييم الأداء

1 - المعايير الموضوعية غير حكمية .

وتقسم الى معايير عامة تعتمد على فعالية الفرد في أداء عمله مثل الانضباط والمواظبة على أوقات الدوام، ومن أهم المؤشرات في هذا المعيار المعدل، الشدة، التكلفة، المواعيد.

2 - الشكاوى ونتائجها، تعتبر من المؤشرات العامة التي يستدل من خلالها على مقدرة الموظف على التعامل مع الاخرين .

3 - الاضرار أو الخسائر الناتجة عن أداء العمل : هنا يجب التركيز على معرفة المسببات وتحليلها بهدف التعرف اذا كانت راجعة الى نقص خبرة ومهارة الموظف أو نتيجة اتباعه سلوكيات خاطئة في أداء عمله .

المعايير الوظيفية أو المهنية :- تمثل نتائج كفاءة الفرد في أداء عمله حسب المهام الموكلة له .

المعايير التقديرية الحكمية:- أن قياس الأداء يتم من خلال تقديرات وأحكام الأخرين على الفرد .

معايير التقييم :- هي التي تستخدم كركائز للتقييم وتصنف هذه المعايير الى معايير نواتج الأداء ، معايير سلوك الأداء، معايير الصفات الشخصية.

لاختيار الطريقة الملائمة والفعالة لتقويم أداء العاملين في أي منظمة

1 - مدى فاعلية الطريقة المختارة في تحقيق هدف المنظمة من عملية التقويم .

2 - درجة سهولة استخدام وفهم النظام بواسطة القائمين على عملية تقويم الأداء .

3 - مدى قبول المرؤوسين لنظام التقويم من خلال شعورهم

بالعدالة .

خاصة للتقويم وهي .

- 4 - التكاليف المترتبة على استخدام النظام ومقارنة هذه التكاليف بالقيمة المضافة والفوائد المترتبة على تطبيق النظام.
- 5 - درجة تطابق ووضوح ومصداقية المعايير والمقاييس المستخدمة في التقويم، ومدى امكانية الاعتماد عليها في اجراء المقارنة بين أداء الموظفين .

و الأدوات التقييم أشكالاً عدّة أهمها : الاستقصاء، وقياس الاتجاهات، والاختبارات، واختبارات الأداء، والمقابلة، وسجلات الأداء، والملاحظة ويتضمن قائمة السلوكيات، وسجل السلوكيات المفهرسة، وطريقة التقدير المتأخر، والتسجيل بالفيديو.

#### قياس أداء الوحدات التنظيمية

تتولى الادارة العليا بأي مؤسسة، تقويم أداء الوحدات التنظيمية، وتستخدم لذلك مؤشرات الفعالية والكفاءة الادارية للوصول الى تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة، ولضمان الجودة تعتمد الوحدات الادارية على :

- 1 - تقسيم العمل.
- 2 - استخدام التقنيات الحديثة .
- 3 - وضوح الصلاحيات المنوطة للمسئول
- 4- التعاون والعمل بروح الفريق
- 5 - كيفية تفعيل دور الأفراد بالعمل .
- 6 - مدى الالتزام بالموازنة الخاصه للعمل .

#### قياس الأداء المؤسسي للمؤسسة كاملة

يتأثر مستوى قياس الأداء المؤسسي بفعالية الإنجاز والظروف ومتغيرات البيئة الداخلية والخارجية لتوقعات المستفيدين، ولأن الأداء الفردي لا يكفي لعكس مستوى الأداء بسبب كثرة الانشطة تعتمد المؤسسات مؤشرات

- 1 - معايير ضمان الجودة .
- 2 - استخدام انواع المقارنات المناسبة في هذا المجال.
- 3 - الرقابة الخارجية على أداء المؤسسات والبرامج التعليمية .
- 4 - الخطط الاستراتيجية للمؤسسات .

#### اهداف تقييم الاداء الوظيفي

- 1 - تحسين مستوى الخدمات بأقل وقت وجهد ومال .
- 2 - القدرة على التعامل مع المشكلات الادارية لرفع مستوى الأداء .
- 3 - التركيز على أدوات التقويم التي يمكن من خلالها تحديد مستوى الأداء.

4- الوصول الى أسباب انخفاض الأداء وإيجاد الحلول المناسبة للعمل.

#### أهمية قياس الأداء

يجب على كل مؤسسة عمل أن يكون لديها مؤشرات تقييم، ليكن لها قوة دفع لتطوير عملية التعلم، وبحالة عدم اتباع التقييم؛ فإنه من الممكن أن يتعرض أعضاء المؤسسة للخساره، وأعضاء آخرون لأرباح كبيرة، كما يجب مراجعة خطط التطوير للمؤسسة؛ لتتمكن من تحقيق الأهداف، كما أن أهمية الأداء بالنسبة للعاملين تتخلص في تحديد مستوياتهم الانجازية؛ ليستحقوا الترفيع والنقل الى وظيفة ذات ميزات أفضل، كما يساعد الأداء على توضيح قدرات المشرفين في تطوير العاملين المشرفين عليهم، مما يساعد المسؤولين على اتخاذ قرارات للترفيع وصرف حوافز للعاملين المميزين ورفع أجورهم، وتحديد برامج تساهم في

تطوير أداء العاملين التعرف على هموم ومشاكل العاملين فيها، مما يساهم بإيجاد حلول مناسبة لهم.

### مصادر تقييم الأداء الوظيفي

وليتمكن مسؤولوا العمل من تقدير كفاءة العاملين، وتحديد قدراتهم على تحقيق أهداف العمل، يتبعون مصادر عديدة لتحقيق العدالة والمساواة بين العاملين، أهمها؛ رئيس العمل، التقييم الذاتي، النظرة في العمل، المرؤوسين وهم هنا أن يقوم المرؤوسين بقياس وتقييم أداء رئيسه ملف موظف الشخصي، سجل تدوين ملاحظات الرئيس المباشر، تقارير الانجاز الشهري للموظفين(بنات، 2009: 37).

### مراحل تقييم الأداء

أن مراحل تقييم الأداء يتطلب من العاملين عليه تخطيطاً سليماً مبنياً على أسس سليمة ذات خطوات متسلسلة لتحقيق اهداف المنظمة العمل، وهي كالتالي:

- 1- وضع توقعات الأداء .
- 2- مراقبة التقدم في الأداء .
- 3- التغذية العكسية .
- 4- اتخاذ القرارات الادارية .
- 5- وضع خطط تطوير الأداء ( عبيد، 2009 :57).

### طرق قياس الأداء

هناك طرق كثيرة لتقييم الاداء بعضها تقليدية شائعة والبعض الآخر أكثر حداثة وتطور ومنها؛ طريقة معايير العمل، المقالات، السلم البياني، المقارنة الزوجية، الادارة بالأهداف، ومن معيقات تقييم الأداء؛ التحيز، والتساهل، وتأثير الهالة، الوسطية في التأثير بالأحداث، سلبية كانت أو ايجابية، التشدد، الانتاجية، الجودة حل المشكلات،

ومهارات تخطيطية وتنظيمية، فريق العمل، التعاون، الحكم الشخصي السليم، الاعتمادية القابلة على توليد الأفكار الجديدة، والقيادة تلعب دور الفاعل القوي ومتخذ القرارات والمحفز للآخرين، ومن أهم طرق قياس الاداء :

### أولاً: الطرق التقليدية وتشمل

**1 - طريقة التدرج البياني؛** تعتمد هذه الطريقة لقياس الأداء على تحديد سمات وخصائص خاصة كالجودة والمصادقية بالعمل، ورغم انها طريقة تقييم سهلة إلا انها تواجه العديد من المشاكل أهمها تأثير الرئيس المباشر وتعرضه للأحراج بالعلاقات مع المرؤوسين.

**2 - طريقة الترتيب** تقوم هذه الطريقة على ترتيب الرئيس المباشر للمرؤوسين حسب الأفضلية من الأحسن للأسوء، ومن عيوبها تعرض الرئيس للتحيز الشخصي بسبب التقييم .

**3- طريقة المقارنة الثنائية بين العاملين** تعتمد هذه الطريقة على المنافسة الجاده بين العاملين لانها قائمة على المقارنة الثنائية وتتميز هذه الطريقة بأنها اكثر دقه وتحتاج الى جهد كبير بين الرئيس المباشر

**4 - طريقة التوزيع الاجباري** تعتمد هذه الطريقة نظام المنحنى الطبيعي قيام المشرف بتوزيع العاملين وبهذه الطريقة أغلب العاملين سيكونون بمتوسط المنحنى والعاملين ذوي الكفاءة العالية أعلى المنحنى والعاملين ذوي الكفاءة الضعيفة في نهاية المنحنى مما يترتب عليه شعورا بالظلم من قبل العاملين، لأن الرئيس المسؤول وضع موظف ذو كفاءة عالية مع الوسط مما يؤثر على الانتماء للعمل .

**5 - طرق القوائم** تعتمد هذه الطريقة على كتابة عبارات واضحة سهلة وبسيطة تصف أداء الموظف وهذه الطريقة

سهلة وتوفر الوقت والجهد وينصح باستخدامها بقطاع الخدمات ومن عيوبها الحاجة للعديد من القوائم.

6 - طريقة التعبير بحرية التعبير بهذه الطريقة يكتب الرئيس المسؤول وصف كامل لأداء الموظف لكي يستطيع تحديد كفاءته ومن ثم قياس مستوى أداء الموظف .

#### ثانياً: الطرق الحديثة

تعتمد الطرق الحديثة على تحقق الأهداف والنتائج والتدرج البياني ومتابعة الأحداث الهامة .

7 - طريقة المقاييس الكمية المتدرجة من أقدم طرق التقييم وتتميز بسهولة وقلة تكاليفها من سلبياتها ممكن تحيز المقيم بعض الاحيان ويتم خلالها استخدام المشاهدات الشخصية من رئيس العمل ومن الممكن ابداء رأيه الشخصي واعطاء أرقام أو نسب أو أوزان تعبر عن درجة الأداء .

8- طريقة الاختيار الأجراري وهذه الطريقة يتم اختيار اجابة واحدة من ضمن اجابتين أحدهما ايجابية والثانية سلبية، أو كلاهما ايجابي أو سلمي باوزان مختلفة، يتعلق التقييم بسرعة القيام بالعمل ومستوى الأداء كمًا ونوعًا وعلاقة الموظف برئيسه .

9 - طريقة الاحداث الهامة من حسناتها تبعد التحيز وتتطلب هذه الطريقة التوثيق من قبل المقيّم الأداء وأعمال جيدة أو غير جيدة وتواريخ القيام ويتم تدوين ذلك في خانات خاصة ويعطي المقيّم درجات تقدير لتلك الاحداث

#### طرق تقييم الاداء

1 - قائمة معايير التقييم: عبارة عن جدول تحدد فيه معايير تناسب أداء الفرد ويتم تقييمه بما يناسبه

2 - قائمة الترتيب البسيط : تشبه هذه الطريقة المنحى

الطبيعي، وذلك الترتيب الرئيسي للموظفين تنازلياً وذلك حسب الأداء العام .

3 - التوزيع الأجراري: هنا الرئيس مجبر بتوزيع الموظفين حسب درجات تحددها المؤسسة لدرجة الوسط ثم تبدأ نسبة العمال بالانخفاض عن هذه النسبة .

4 - الإدارة بالاهداف : أهم ما يميز هذه الطريقة الاهتمام بنتاج الموظف وذلك بتحديد الأهداف، فترة التنفيذ مقارنة بالنتائج الفعلية المخطط لها .

5 - المقارنة الزوجية : بين العاملين تعتبر طريقة صعبة التطبيق لأنها تعتمد على مقارنة العمال بشكل ثنائي ثم جمع المقارنات ومن ثم ترتيب التنازلي .

6 - قوائم المراجعة: ويطلق عليها الملاحظة السلوكية وهي تهتم بالجانب السلوكي والذاتي أكثر من الموضوعية .

7 - اخبار المرؤوسين بنتاج الأداء وهنا يوجد رأيان؛ أحدهما بعض المؤسسات لا ترغب في تسليم النتائج وتعتقد أن ذلك أفضل والرأي الآخر تسليم النتائج أفضل لأسباب هي معرفة رأي الرئيس المباشر ، رفع مستوى اداء الموظفين للوضوح والتفاهم والتعاون مهما كانت النتائج، وبرأيي اخبار الموظفين بنتاجهم الشهرية أو السنوية أفضل لأنه يمكن المؤسسة والموظف من تطوير خطة العمل وتحقيق انجاز أفضل زيد، (2009) .

#### طرق روبرت باكال لتقييم الأداء

انطلاقاً من الثقافة الفردية، فأنا نلقي بمسؤولية النجاح أو الفشل على الفرد، وعندما نقوم بتقييم الأداء لا بد لنا من التمعّن بالوسط المحيط به، وعمل تشخيص ملائم لسبب وجود المشكلات بدلاً من القفز الى النتائج، أن تقدير الاداء يتم من خلال :



1 - أنظمة تقييم الدرجات : وهي الأكثر شعبية لتقييم الأداء وذلك كونها تحتاج جهد أقل، ومن إيجابيات هذه الطريقة إمكانية الانتهاء من متطلبات التقييم بسرعة وبأقل جهد ممكن، حيث يستطيع أي مدير إكمال تعبئة استمارة التقييم خلال عشر أو خمس عشرة دقيقة، وهذا يتناسب مع ما يضعه العاملون في دائرة الموارد البشرية، ومن سلبياتها أنها قد تعطل عملية التقييم بسبب ما ينشأ من جدل بين المدير والموظف نظراً لعدم وضوح المعايير، ويصبح الموقف متأزماً ومثيراً للأنزعاج .

2 - أنظمة تقييم المراتب تعتمد هذه الطريقة على مقارنة الأشخاص ببعضهم وتحديد من أفضل مستوى أو أسوأ، وذلك من خلال مجموعة معايير محددة، ومن الممكن للفرد الارتقاء للأفضل من خلال وسيلتين هما:

**الأولى :** بأن يؤدي عمله بشكل أفضل من منافسيه .

**الثانية :** بأن يضمن قيام منافسيه بأداء أسوأ، وإحراز ما هو أقل .

3 - التقدير بواسطة الغايات والمقاييس: هنا يتم قياس أداء الشخص تبعاً لمقاييس متفق عليها أثناء اجتماعات تخطيط الأداء بحيث تكون قابلة للقياس بطريقة موضوعية كي تفتح مجالاً للمرونة ومعرفة مدى تطور كل موظف، ومن إيجابياتها، تقليل الاختلاف بالرأي خاصة بالاجتماعات، وربط غايات الفرد بأهداف وحدة العمل ومن الممكن الدفاع بهذه الطريقة ضمن القانون، ومن سلبياتها أنها تحتاج وقت طويلاً، وتطوير مهارات المدراء تحتاج للأعمال الكتابية، الاستخدام بشكل سلبى من قبل المدراء.

**طرق تقييم الاداء لدى توم بيتر**

تتمثل هذه الطريقة بالترتيب الرقمي أو الرمزي نوهذه الطريقة يتم تقييم العاملين اعتماداً لبعض الصفات تعتبر أساس التقييم وهي التعاون مع الزملاء، المعرفة بالواجبات والمهام، القدرة على اتخاذ القرارات، العلاقة مع الزملاء، الدقة في العمل، تقبل الأفكار الجديدة، القدرة على حل المشكلات، وتتميز هذه الطريقة بسهولة ومن سلبياتها التحيز من جانب الفرد الذي يقوم بالتقييم .

### **مستوى الأداء الوظيفي**

الاتجاهات التنظيمية، الأنماط السلوكية، القيم التنظيمية، التوقعات التنظيمية، المعتقدات التنظيمية، الصفات الشخصية، المعايير والمقاييس، السياسات والاحراءات، الأنظمة والقوانين .

### **عناصر الأداء**

يتطلب من الموظف ليتم تقييم أداءه بامتياز أن يكون ملماً بطبيعة عمله ومكتسباً المعرفة والمهارة والقدرة على التنظيم والابداع بالعمل وإنجازها بأقل وقت ممكن مما يثبت للمشرفين حديثه وثقته بنفسه تجاه الأعمال المنوطة وبأنه يستحق الوظيفة ولديه قدرات وبما أن الاداء انتاج للعلاقة المشتركة بين جهد الموظف وقدرته البدنية والعقلية والمهام المنوطة له والتي عليه إنجازها بفترة زمنية محددة، ومن أهم ما يجعل الموظف قادر على الانجاز بالعمل رغبته الداخلية ونشاطه وحسن تديره، وهناك عوامل تأخذ بعين الاعتبار عند التقييم ومنها العوامل البيئية كالمناخ ، الظروف المادية، وهي تعتبر مؤثرات على الأداء .

### **أهمية قياس أداء العنصر البشري**

لقياس أداء الأهداف يجب أن تحقق الترقية للموظف أو

نقله الى المكان المناسب له ولتقييم المشرفين والمديرين دور مهم ولتحديد قدرات الموظفين الذين يعملون تحت إشرافهم، وفي ضوء تحديد الأداء يمكن إجراء تعديلات في الرواتب وإيجاد حوافز تشجع الموظفين على تطوير أنفسهم، ويتم الحكم على أعمال مؤسسة من خلال إيجاد مقترحات لتحسين الاداء من خلال الأرشاد أو إيجاد برامج ودورات تتناسب مع العمل التدريس وتحسين مستوى الأداء، وأثناء عملية القياس تنتج معرفة شخصية بين المشرفين والمرؤوسين بسبب التواصل لتحقيق التقييم للأفراد .

#### مراحل عملية تقييم الأداء

- 1 - وضع توقعات الأداء.
- 2 - مراقبة التقدم في الأداء.
- 3 - تقييم الأداء.
- 4 - التغذية العكسية من الأداء .
- 5 - اتخاذ القرارات الادارية .
- 6 - وضع خطط تطوير الأداء (المهني، 2003: 206).

ومن الاتجاهات الحديثة لعملية التقييم مشاركة الإداريين مع المشرفين وذلك باستخدام الاقتراح السري دون الاعتبار للمركز الاداري مما يترتب عليه التقييم بمعرفة الزملاء والاتجاه لاستخدام وسائل بسيطة لرصد التقديرات ووضع النتائج والاكتفاء باحتساب التقديرات الجزئية للشخص .

#### مستويات استراتيجية للتقييم

تهتم الإدارة الناجحة بتقييم الاداء الكلي للمؤسسة، وذلك بمراجعة أداء المؤسسة وبيان مدى نجاحها ومن ثم تقييم فروع المؤسسة ومستوى العمل لكل فرع فيها كما يتطلب تقييم الاستراتيجية اختيار مؤشرات التقييم الملائمة، قياس الأنجازات، وتحديد جوانب الضعف، ووضع خطة

لمعالجة الضعف مثل البرامج التدريبية .

#### مقياس القيمة المضافة لتقييم الأداء

يقترح ( هومز ) ثلاثة مقاييس جديدة لتقييم نتائج الأداء الكلي لمنظمة تركز هذه المقاييس الثلاثة على القيمة المضافة : وهي الفرق بين قيمة المبيعات وتكلفة المواد الأولية والاجزاء المشتراه أما العائد على القيمة المضافة فهي نتيجة قسمة صافي الأرباح قبل خصم الضرائب على القيمة المضافة ثم تحويل ذلك ال نسبة مئوية .

#### مدخل تقييم مجالات الاداء لشركة GE .

تهتم الشركة بتقييم استراتيجية المنظمة من خلال تحليل مجالات الأداء التي كانت ساحة عمل هذه الاستراتيجية أو ابعادها الجوهرية مدخل المميزات الوصفية تهتم بتحديد خصائص المنظمات الناجمة ومقارنة درجة توفر هذه الخصائص في المنظمة موضوع التقييم .

مدخل تقييم أصحاب المصالح : يهتم أصحاب المصالح بأداء المنظمة وبالنتائج التي تحققت من جراء اختيار وتطبيق استراتيجية معينة.

تقييم استراتيجية على مستوى وحدات الاعمال : بهذا المستوى يهدف التقييم الى تحديد مدى مشاركة وحدة الأعمال الاستراتيجية في تحسين الأداء الكلي للمنظمة وفي تكوينه وفي تكوين قيمة مضافة او تحقيق نمو في الأسواق والمنتجات .

#### مشاكل عملية تقييم الأداء

المشاكل الذاتية وتعلق بصفات المقوم يجب أن يكون ذو خبرة عالية ولديه القدره على التفاعل الاجتماعي،

والتساهل والرفق بالتعامل مع الموظفين، مما يضعف حقيقة النتائج، تأثير الهالة، اذا كانت النظرة التي ينظر بها الموظفين للرئيس ايجابيه تكون نتائج التقييم ايجابيه .

الترعه المركزية : يقصد بها اعطاء أحكام متوسطة وعامة تجاة اداء الأفراد مما يؤدي لعدم التباين

النتائج الاولية والحدائة وتظهر بالتقييم طويلة المدة، وهنا يهمل المقوم أداء الموظف السابق واعطاء تقييم له عن أحدث مستوى لأدائه .

التحيز الشخصي : يقصد به تحيز المقوم لصالح المراد تقييمه بسبب صلة قرابة أو مصلحة أو صداقة أو جنس أو الوطن .

المشاكل الموضوعية: تتمثل بعدم وضوح الأهداف، وعدم دقة المعايير، وعدم وجود تعليمات سليمة ودقيقة للتقييم عدم وضوح الوظيفة والمهام المنوطة للمديرين وادارة الموارد البشرية.

القياس والتقييم يعتبر القياس والتقييم من العمليات الرقابية في العمل وذلك لأنها تسهم في اتخاذ القرارات التدعيمية أو التصحيحية

وهناك طرق ووسائل تستخدم للمتابعة والقياس تصنف الى

1 - المتابعة والملاحظة الشخصية، التقارير الدورية أو الخاصة ومن الأدوات التي يعتمد عليها البعض المحاسبة الاداريه، المحاسبة بالنتائج، الرقابة الاستثنائية، المراجعة الادارية الشاملة، الملاحظة الشخصية، ويعبرها كتاب الادارة أفضل الطرق للرقابة على الأشخاص وينصحوا بتدريس الرؤساء على كيفية استخراجها، وأهم ما يميزها؛ الامانة والصدق بنقل المعلومات وردود الأفعال للحكم على جودة الأداء

والأنتاج اثناء العمل من قبل الرؤساء .

2 - التقارير الرقابية : تقارير المتابعة والتقييم على المعلومات والبيانات والمقارنات والتحليلات، ثم الملاحظات التي تفيدنا بالأداء ومعرفة الانحرافات السلبية أو الايجابية بالنسبة للأهداف والخطط الموضوعية كما يجب على من يكتب التقارير أن يكون لديه خبره في الاستقراء وتحليل البيانات والنتائج ومن ثم استخدام الوسائل الوصفية المنطقية غير الكمية أو الوسائل أو الادوات الكمية للمساعدة في عملة التحليل واستخلاص النتائج .

3 - المحاسبة الادارية : توفر الكثير من البيانات والمعلومات الموضوعية ومن ثم توفر وسائل ملائمة للتقييم وتعتبر احدى الصور الرئيسة للقياس والتقييم .

4 - الادارة والرقابة بالاستثناء : يتم التركيز على نواحي معينة من المشكلات ازدادت أهميته بازدياد ونمو المنظمات الحديثة، ويلاحظ أنه كلما تم استخدام نظام دقيق بشكل سليم يكشف الاستثناء التي تستحق أو تتطلب التقييم ومن مشاكل هذا النظام تنتظر الادارة وقوع الأزمة لتبدأ بالاهتمام وتقييم الموقف واتخاذ القرارات الصحيحة .

5 - المحاسبة بالنتائج هنا يتم التركيز على النتائج المتوصل اليها أكثر من تركيزه على الوسائل المتبعة في ضوء الأهداف والمعايير المحددة يتم تقييم الأشخاص الوحدات ومحاسبتهم وفقاً للنتائج.

ولتقييم الأداء الكلي لمؤسسة العمل يجب أن يشمل كل جوانب العمل ولا يغفل التقييم عن شئ، ويتم التقييم على أساس الدراسة الفعلية والبيانات الميدانية، الموضوعية، وعدم دخول العامل الشخصي، معرفة الرؤساء بمهامهم جميعاً، يوضح التقييم نقاط الضعف والقوة بمؤسسة العمل،

ويساعد على تحديد أولويات الإصلاح والعلاج، نظام التقييم المتبع بتلافي العيوب التي تنشأ من استخدام أساليب جزئية للتقييم.

### عناصر التقييم العام للسياسات الادارية

- 1 - توفير سياسات واضحة ومحددة.
- 2 - شمول السياسات لأوجه النشاط المختلفة.
- 3 - مدى معرفة العاملين بهذه السياسات وفهمهم لها.
- 4 - درجة الالتزام بالسياسات كأساس للعمل.
- 5 - مرونة السياسات.
- 6 - تناسب السياسات مع أهداف الشركة .
- 7 - انعدام المشاكل في العمل بسبب دقة السياسات.
- 8 - مدى اشتراك العاملين من المستويات المختلفة في وضع السياسات.
- 9 - مدى الاتفاق مع الادارة العليا على صلاحية السياسات .

### عناصر التقييم العام للعمال

- 1 - تناسب عدد الأفراد مع حجم العمل .
- 2 - تناسب مؤهلات الافراد مع نوع العمل.
- 3 - تناسب مؤهلات الأفراد مع المستوى الاداري .
- 4 - تناسب الخبرة مع طبيعة العمل.
- 5 - تناسب توزيع الافراد على قطاعات الشركة.
- 6 - توفير عناصر صالحة لتولي القيادات في المستقبل .
- 7 - درجة الالتزام بقواعد الاجازات.
- 8 - درجة الالتزام بتكلفة الاجازات الاعتراضية .
- 9 - تناسب توزيع حملة المؤهلات العالية على الادارات المختلفة .
- 10 - تناسب أنصبة الفئات المختلفة من العاملين من

الاجور

(السلمي، نهرت)، .

### تقييم الأداء الحكومي

الحكومة الجيدة هي التي تتمكنها أن تقدم الخدمات المنوطة بها بأقل تكلفة ممكنة كما أثبتت الدراسات، الخدمات المنوطة بها بأقل تكلفة ممكنة، كما أثبتت الدراسات ان المراقبة المستمرة لسلوك المؤسسات الحكومية وسلوك رجال السياسة من قبل، الجمهور يحسن من كفاءتهم في أداء أعمالهم وبجالة تدخل الحكومة واستخدام أسلوبها خطأ لحل المشكلات فان ذلك يزيد من الموقف سوءا او أضفنا فشل جديد.

**كيف نقيم أداء الحكومي ؟** ليس من السهل الاجابة بسبب الصعوبات التي تكتشف عملية تقييم الأداء ومحاولة تحديد انتاجية الأنشطة الحكومية وتأتي صعوبات تقييم الاداء من صعوبة القياس بسبب تعدد الأهداف صعوبة مقارنة المؤسسات الحكومية ببعضها البعض أو مقارنة وزير بأخر، عدم وجود رقابة الملكية هذا النوع من الرقابة غير موجود؛ وذلك بسبب تعدد الاهداف وتعارضها في بعض الأوقات، من الصعب قياس انتاجية الحكومية لأن النتائج متضاربة .

وتعد عملية تقييم الأداء من المهام الصعبة في رأي منشأة وذلك؛ بسبب صعوبة تقييم بعض الأعمال خاصة الأعمال التي تكون نتائجها غير ملموسة ولا تخضع للقياس أو التقييم الموضوعي كأعمال المراقب، المنسق، القيادي، بمعنى كلما ارتفعنا بعملية التقييم واجه المقيم الكثير من المصاعب خاصة المستويات الادارية العليا لأنها؛ تتصف بالطابع القيادي واتخاذ القرار وعليه تحدد عملية تقييم الاداء بناءً على الجهود المبذولة للعمل وتحديد مستوى كفاءتهم

ومهاراتهم بالعمل باستخدام مؤشرات مدروسة على أساسها مقارنة مستويات ادائهم لتحديد مستويات كفاءتهم .

### اهداف واستخدامات تقييم مستوى الأداء

1 - لتنفيذ الأفراد لمسؤولياتهم ليرتب عليه مكافآت أو عقوبات معينة .

2 - لتعزيز الروح المعنوية لدى الأفراد خاصة عندما تكون الجهود بوضع تقدير الرؤساء.

3 - لضمان عدم التحيز فيما يتعلق بمكافأة أو معاقبة .

4 - لهدف الحكم على قدرات الرؤساء المباشرين في توجبة وتقييم رؤسيتهم .

5 - لغرض الحكم على فاعلية سياسات الاختيار والتعيين لمعرفة ملائمتها للعمل .

6 - للحكم على فاعلية سياسات وبرامج التدريب وذلك لتعزيز بعض المهارات المرغوبة لدى العامل .

7 - لغرض مكافأة الأفراد أو معاقبتهم .

8 - لغرض معرفة مواطن الضعف لدى الأفراد العاملين لتقديم توصيات لتصميم برامج تدريبية ضرورية لرفع كفاءة العاملين .

كما يجب أن تكون المقاييس المستخدمة سهلة الاستخدام من الممكن أن يكون قياس الأداء مباشراً عندما يكون بمقدور المقيم مشاهدة وتحديد نتائج أداء العاملين المراد تقييمهم .

**القياس الغير مناسب :** مثل تقييم مستوى أداء الأفراد الذين تظهر أعمالهم نتائجاً غير ملموسة كما يمكن أن تكون مقاييس الأداء موضوعية عندما يكون قياس أداء العامل كمياً مثل قياس أداء موظف مقسم الهاتف وذلك بحساب عدد المكالمات التي تمت بشكل غير سليم الى المكالمات الكلية

اليومية.

ان قياس الأداء النوعي غير القابل للقياس بطرق موضوعية ولا تكون دقيقة ببعض الحالات بسبب تدخل الرأي الشخصي المتحيز في عملية القياس، وذلك لا يمنع المقيم من ارتكاب بعض الأخطاء الناتجة عن تحيزه في التقييم .

أن جميع خطوات الادارة مكاملة لبعضها البعض وتحتاج الى قدرات خاصة تتسم بالمرونة في نفس الوقت أوجد اليابانيون دائرة المراقبة النوعية كنوع من المراقبة التي تنتهي بالتقييم ولنجاح التجارب العملية اليابانية وأكتسابها شهرة واسعة رغبة بتوضيح بعض أساليب للوصول الى تقييم الأداء أوجد اليابانيون دائرة مراقبة الأداء، وذلك للوصول الى انتاجية عالية ورفع دافعية العمل لدى العاملين ، حرصت السياسة اليابانية للعمل على أشراك العاملين مع الإدارة في تحمل المسؤولية لرصد وحل مشكلات العمل كالتنسيق والانتاج والتخفيض من كلفة الانتاج وتحفيز العاملين على الابتكار والابداع، لتحسين كافة مستويات العمل .

وتسعى دائرة المراقبة كل عام لتقديم خمسين الى ستين مقترحة للعمل في سنة واحدة فهذه تعتبر مشاركة عامة وهامة من قبل العاملين، يخضع العاملين في اليابان الى ساعات تدريب عملي حوالي 500 يوم من التدريب بما في ذلك الدراسة الرسمية في الفصول والتدريب العملي أثناء ممارسة الوظيفة، ان المقترحات الناجحة والمبتكرة من العاملين لحل المشكلات يتم بترشيح الموظف لنيل جائزة تقديرية من العمل وبحالة وجود أي شئ جديد في العمل يهتم اليابانيون على تدريس الأساليب القائمين بالانتاج، يستخدم اليابانيون الأحصائيات والتحليل ويستخدمون

ويدمجون طرق القياس بالاضافة الى الجانب الانساني ومعالجة شؤون الافراد .

ومن أهم اهداف مراقبة النوعية : المساهمة في تحسين مستوى العمل وتطوير المؤسسة، احترام الجانب الأنساني، ابراز كامل القدرات الانسانية، وبالتالي اظهار عدد لا يحصى من الإمكانيات .

### تقارير تقييم الأداء

تختلف تقارير تقييم الاداء من من ادارة الى أخرى ومن منظمة أو مؤسسة لأخرى، ومن نظام أداري لآخر حسب طبيعة هذا النظام أو الادارة أو المؤسسة أو المنظمة ومهامها وخدماتها وبرامجها وأهدافها وهيكلها التنظيمي، ونماذج التقييم المستخدمة حسب الفئات الوظيفية المختلفة مدراء رؤساء مشرفين وغيرها .

### ماذا يحتوي تقرير تقييم الأداء ؟

1 - بيانات شخصية عن الفرد الخاضع للتقييم وأهمها اسم الفرد وظيفته تاريخ الالتحاق بالوظيفة القسم أو الادارة التي يتبعها التقدير الحاصل عليه والجزاء التأديبية الموقعة عليه .  
2 - وصف موجز لمهام وواجبات الوظيفة التي يشغلها الفرد من واقع وصف الوظيفة كم هو معتمد رسمياً  
3- أهم مؤشرات أداء التي كانت مشمولة في بطاقة الوصف الوظيفي .

4 - تقييم أداء الموظف أياً كانت تسميته في ضوء المعايير المحددة للتقييم والعناصر والمجالات التي يشملها .

تختلف المعايير باختلاف العاملين كما تتضمن معايير رئيسية ومعايير فرعية مع الأخذ بعين الاعتبار توازن المعايير لتشمل

المعايير الانسانية: وهي تتمحور بعلاقة الموظف برؤسائه وزملائه ووقدرته على التأثر والتأثير بالآخرين. المعايير الشخصية : تتركز حول قدرة الموظف على البذل والعطاء، وتحقيق الذات، والبراعة واللياقة في المواقف، ومدى النضج الانفعالي واستواء شخصيته.

المعايير العملية : تتمثل في قدرة الموظف على أداء واجباته وحل مشاكله المهنية بهدف أنجاز الأهداف كما تشمل على قدرته تفويض السلطة لمن هم دونه .

5 - مقترحات التطوير والتنمية للارتقاء بأداء الموظف، وقرار لجنة شؤون العاملين أو الموظفين بشأن التقرير ويتضمن التقرير النتائج أو التوصيات والقرارات النهائية بشأن الموظف والتي قد تتضمن التوصية بالحاقه بدورة تدريبية أو نقله الى قسم آخر أو وظيفة أخرى في نفس القسم أو منحه مكافأة أو ترقيته الى وظيفة أعلى وغير ذلك من القرارات والتوصيات التي تعتمدها لجنة شؤون الموظفين.

### الكيفية التي يتم من خلالها اخبار المرؤوسين بنتيجة التقييم

- 1 - الصراحة التي يتم بها اخبار المرؤوسين بنتيجة التقييم .
  - 2 - تقديم أكبر قدر من المعلومات الى المرؤوسين، كوسيلة لكي يعلم مدى تقدمه في الانجاز .
  - 3 - اقناع المرؤوسين بنتيجة التقييم، وذلك من خلال الأدلة والبراهين.
  - 4 - اعطاء فرصة للمرؤوسين لكي يبدي رأيه .
  - 5 - اتباع أسلوب المقابلة لعرض النتائج، وذلك كسبيل لتطوير وتحسين الأداء.
- كما أشار (جيبين 2009) .

## استخدام نتائج تقييم الأداء

تستخدم نتائج تقييم أداء كمعيار للترقية، منح للعلوات والمكافآت والحوافز، وتحديد الاحتياجات من التدريب.

## تأثيرات البيئة على التقييم

قام كل من (كانز & كاهن) المشار لهما في (جيبين، 2009)

بتحديد تأثيرات خمسة مظاهر بيئية رئيسية

1- البيئة الاجتماعية

2- البيئة القانونية

3- البيئة الاقتصادية

4- البيئة النقدية

5- البيئة المادية.

## مشاكل عملية تقييم الأداء

1- عدم وضوح الهدف من نظام تقييم الاداء.

يجب توضيح الهدف قبل تصميم نظام التقييم ومناقشته مع الموظفين والمشرفين وأخذ رأيهم لكسب تأييدهم بالالتزام بخطة التقييم .

2- سرية التقييم : لتحقيق أهداف التقييم يجب أخبار العاملين بنتائج تقييمهم للحصول على التغذية الراجعة، ولتحسين مستوى أدائهم .

3- عدم موضوعية التقييم قد يصعب التحكم بموضوعية التقييم لأنه يشمل الحكم على الإنسان من قبل إنسان آخر له إيجابيات وسلبيات ويتأثر بالعوامل الداخلية والخارجية وعدم الموضوعية .

## أساليب معالجة مشاكل تقييم الاداء

1- الاعتراف الفعلي بالمشكلة .

2- اختيار المنظومة الطريقة الأنسب لها في التقييم .

3 - عدم الاعتماد المطلق على تقييم الرئيس المباشر للموظف .

4 - استبعاد العوامل الشخصية .

ومن الممكن اعطاء العاملين الفرصة لذكر أعمالهم انجازاتهم التي قاموا بها، حماية الموظف بالنظام بالطرق الرسمية من نتائج التقييم وتدم مبرراتهم أمام سلطة أعلى من الجهة القائمة بالتقييم، وضوح معايير الاداء للأطراف المشاركة فيه، تدريب المقيمين على أسس وطرق التقييم والقواعد السليمة والموضوعية لتنفيذه، عرض تقارير التقييم على سلطات أعلى من القائمة به لمناقشتها أو أعتماها أو تعديلها عند الضرورة .

## أن نجاح عملية تقييم أداء العاملين تعتمد على

البعد الفني : يعني تطوير مجموعة من المعايير والمقاييس الموضوعية في اطار نظام تقييم أداء متكامل  
البعد السلوكي: يشير الى قدرة المدراء على انجاز التقييم بعيدا عن المحسوبة أو الخوف من ردة فعل المرؤوسين ومواجهتهم بنتائج التقييم ومحاسبة المقصرين .

## عوامل نجاح تقييم الاداء

1- إيمان الادارة العليا بأهمية التقييم .

2- الابتعاد عن التقييم الفردي وذلك باستخدام أكثر من آلية للتقييم .

3- توضيح أسس التقييم لكل المشاركين في التقييم .

4- الاهتمام باستمرار التقييم من حيث شمولها لكل عناصر الأداء للوظيفة محل التقييم .

5- ربط عملية التقييم بغيرها من العمليات الادارية .

6- ربط عملية التقييم بالقرارات الادارية الخاصة بالأفراد.

بما أن الاداء في الخطوة الأولى لتحسين جودة العمل يجب تفحص أبعاد المقاييس والمؤشرات التسعة وهي الملائمة، التوافر، الاستمرارية، الفعالية، الفاعلية، القدرة، الاحترام، السلامة، الدقة في التوقيت.

### المراقبة والتقييم

يوجد بين المراقبة والتقييم ارتباط وثيق فكلاهما أداتان ضروريتان لتوفير المعلومات اللازمة بهدف اتخاذ القرارات ومن أجل اظهار المساءلة والتقييم ليس بديلا للمراقبة والمراقبة ليست بديلا للتقييم، وكلاهما يستخدم نفس الخطوات الاتية

- 1 - تعريف المعايير التي يقيم من خلالها .
- 2 - استقصاء أداء أنشطة منتقاة للتقييم .
- 3 - صياغة التوصيات استنادا الى تحليل النتائج .
- 4 - ادخال التوصيات والدروس المستفادة للمساهمة باتخاذ القرار

فالمراقبة تتابع باستمرار الأداء في ضوء ما كان مخططا وذلك بجمع وتحليل البيانات عن المؤشرات التي توضع لأغراض المراقبة والتقييم، اما التقييم تحليل دوري لأداء البرامج، وهو يعتمد على البيانات التي تنشأ من خلال أنشطة المراقبة وكذلك المعلومات التي يحصل عليها من مصادر أخرى وكثيرا ما تجري التقييمات بمساعدة مقيمين خارجيين .

### خصائص المراقبة والتقييم والمراجعة والجودة.

المراقبة مستمرة ، تتابع وتشرف وتوثق التقدم وتركز على المدخلات والانشطة والمخرجات وعمليات التنفيذ واستمرار الملائمة والنتائج المحتملة على مستوى النواتج، تجيب على ما تعد من أنشطة وما تحقق من نتائج تنبه

المديرين الى المشاكل وتتيح خيارات للاعمال التصحيحية، التقييم الذاتي من المديرين ومقدمي الخدمات .

**التقييم** دوري يجري في المراحل الهامة، تحليل متعمق يقارن الانجازات المخططة بالانجازات الفعلية، يجيب على سبب وكيفية تحقيق النتائج، ويساهم في بناء نظريات ونماذج للتغيير، يقدم للمديرين خيارات من حيث الاستراتيجيات والسياسات، تحليل داخلي أو خارجي من قبل مديري البرامج والمشرفين واصحاب المصلحة في المجتمع المحلي والمقيمين الخارجيين .

كما أشار  
(جبين، 2009) الى (UNICEF)، (1991، WEP)،  
2000.

### التقييم والمراجعة

التقييم يساوي مساءلة وتعلم أما المراجعة تساوي مساءلة المراجعة التي تختلف عن التقييم لا تحدد أهمية النتائج البرنامج أو اثره المحتمل أو استدامته، المراجعة تتحقق من الامتثال للقواعد أو الأنظمة أو الاجراءات المحددة المنظمة أما التقييم وضمان الجودة . فأهما مكملان بعضهما يركز التقييم بالنسبة للبرامج على الأهداف المعلنة والمتعلقة بتحديد البرامج بينما الجودة تركز على اهما يكملان بعضهما بعضا، اما الجودة تركز على العميل خصوصا وتقدم هذه الممارسات حسب المعايير الموضوعية .

### أهمية تقييم العمل الجماعي

يوفر تقييم فريق العمل الفرصة لمراجعة خطط التطوير الفردية والتخطيط لأهداف جديدة، ومن الممكن أيضا أن يكون هذا التقييم أسلوبا قويا للتأكيد على رسالة



عملية تقييمه مع رقابة المشتركين في التقييم التي تستعمل فيها نتائج التقييم مع العمل على زيادة التعاون والتفاعل بين فريق العمل والمقيمين، مع استخدام صفات أقل مع توسيع وتعميق المعاني المستخدمة.

### \* الخلاصة

لخصت الدراسة في المحاولة على التعرف على مستويات تقييم الأداء في المدارس الحكومية في محافظة إربد، وأظهرت النتائج أن المدارس تتبع الخطوات المحددة من قبل الوزارة في عملية التقييم وهي: المتابعة والملاحظة الشخصية، التقارير الدورية أو الخاصة ومن الأدوات التي يعتمدها البعض المحاسبة الادارية، المحاسبة بالنتائج، الرقابة الاستثنائية، المراجعة الادارية الشاملة، الملاحظة الشخصية، ويعبرها كتاب الادارة أفضل الطرق للرقابة على الأشخاص وينصحوا بتدريس الرؤساء على كيفية استخراجها، وأهم مايميزها؛ الامانة والصدق بنقل المعلومات وردود الأفعال للحكم على جودة الأداء والأنتاج اثناء العمل من قبل الرؤساء، والتقارير الرقابية : تقارير المتابعة والتقييم على المعلومات والبيانات والمقارنات والتحليلات، ثم الملاحظات التي تفيدنا بالأداء ومعرفة الانحرافات السلبية أو الايجابية بالنسبة للأهداف والخطط الموضوعه كما يجب على من يكتب التقارير أن يكون لديه حيره في الاستقراء وتحليل البيانات والنتائج ومن ثم استخدام الوسائل الوصفية المنطقية غير الكمية أو الوسائل أو الادوات الكمية للمساعدة في عملة التحليل واستخلاص النتائج، المحاسبة الادارية : توفر الكثير من البيانات والمعلومات الموضوعه ومن ثم توفر وسائل ملائمة للتقييم وتعتبر احدى الصور الرئيسة للقياس

العمل الجماعي، كما يمكن لهذا التقييم منع اتخاذ قرارات خاطئة تخص تطوير العمل الجماعي، وبدون المتابعة المستمرة وتسجيل الاهداف وخطط التطوير يبقى الخطر قائما في حصول بعض اعضاء فريق العمل على النصيب الاكبر من الموارد المتوفرة بينما يفقد بعضهم الفرصة في الحصول على شئ الى جانب عدم مشاركتهم اطلاقا في عملية التدريب والتطوير مما يضعف فرصة دعم وتعزيز العمل من خلال عملية التدريب والتطوير .

يحتاج معظمنا ضمناً لمعرفة مستوى أدائه داخل العمل، ومن ثم ينبغي أن يكون لنا علاقات داخل العمل تتيح لنا مناقشة أمور نجدها صعبة أو معضلة بأسلوب منفتح، كذلك نحن بحاجة الى التأكد من أدراك الآخرين لما أجزناه وذلك لكفاءة الاعمال التي ننجزها، وبجالة تحديد الأهداف التي نرغب في تحقيقها وتقابل بالموافقة من قبل الادارة فانه يصبح هناك حاجة لتدريب العاملين على بعض المهارات التي تلزم العمل هذا بجالة رغبة وصول العمل للمستوى المطلوب، ومن الممكن أن يكون هنالك متطلبات للتدريب ييحثها الموظف والمدير وهي متطلبات قد لا يتم تفعيلها بشكل سريع ولكنها تسجل ضمن الاهداف التي سيتم تحقيقها عندما تسمح الحالة المالية للمؤسسة بذلك

وهناك فرصا عديدة لتطوير العمل داخل أماكن العمل التي تحتاج الى ميزانيات خاصة لعمل دورات أو ورش تدريبية، وبجالة نجاح فريق العمل مع المرؤوسين فان ذلك يوفر تقرير مفصل عن مستويات الاداء مع أتاحة فرص التدريب الهادفة داخل العمل ضمن خطة التطوير (جورج).

**خلاصة البحث:** يجب اتباع مؤشرات أداء واضحة واستخدام وسائل بسيطة للتقييم، واحاطة كل موظف في

والتقييم، والادارة والرقابة بالاستثناء : يتم التركيز على نواحي معينة من المشكلات ازدادت أهميته بازدياد ونمو المنظمات الحديثة، ويلاحظ أنه كلما تم استخدام نظام دقيق بشكل سليم يكشف الاستثناء التي تستحق أو تتطلب التقييم ومن مشاكل هذا النظام تنتظر الادارة وقوع الأزمة لتبدأ بالاهتمام وتقييم الموقف واتخاذ القرارات الصحيحة، والمحاسبة بالنتائج هنا يتم التركيز على النتائج المتوصل اليها أكثر من تركيزه على الوسائل المتبعة في ضوء الأهداف والمعايير المحددة يتم تقييم الأشخاص الوحدات ومحاسبتهم وفقاً للنتائج.

كما أظهرت النتائج أن العناصر المستخدمة للتقييم العام للسياسات الادارية داخل المدارس هي: توفير سياسات واضحة ومحددة، شمول السياسات لأوجه النشاط المختلفة، مدى معرفة العاملين بهذه السياسات وفهمهم لها، درجة الالتزام بالسياسات كأساس للعمل، مرونة السياسات، تناسب السياسات مع أهداف الشركة، انعدام المشاكل في العمل بسبب دقة السياسات، مدى اشتراك العاملين من المستويات المختلفة في وضع السياسات.

#### \* المراجع

ابوموسى، كلاب.(2012). الاحتراق الوظيفي وتأثيره على أداء العاملين بحث تكميلي لنيل درجة الدبلوم المهني المتخصص في ادارة منظمات المجتمع.

الأزهري، (2011). الادارة و المديرين أساسيات وسلوكيات .أوشي. النموذج الياباني في الادارة نظرية.

جبين،(2009). تقييم الأداء في الادارات الصحية بمديرية الشؤون الصحية بمحافظة الطائف، أطروحة دكتوراة، جامعة الطائف.

حجاج، حواء و حنان، وآخرون.(2014). الاتصال التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي، مذكرة لنيل شهادة ليسانس في اتصال والعلاقات العامة.

الزعي،(1991). الرقابة الادارية في منشآت الاعمال.

زيد.(2009). ادارة المؤسسات العامة وأسس تطبيق الوظائف الادارية عليها. دار الشروق.

السلمي، نهرت. سياسات واستراتيجيات الادارة في الدول النامية، دار النشر: مكتبة غريب.

عبوي، محمد والرشيد،(2014). أثر استخدام طريقة الادارة بالاهداف في أداء العاملين، جامعة الشرق الأوسط.

عبوي، العطاري،الاتجاهات الحديثة في العمل الجماعي ( فريق العمل).

العزاوي،جواد (2006). الوظائف الاستراتيجية في ادارة الموارد البشرية.

عقلية،(2003). اتجاهات حديثة في التنمية.

عكاشة،(2008). أثر الثقافة التنظيمية على مستوى الأداء الوظيفي رسالة استكمال لنيل درجة الماجستير في ادارة الاعمال.

عيشي،(2015). اتجاهات التدريب المعاصرة وتقييم أداء  
الافراد العاملين. عمان: داراسامة للنشر.