

إدارة الأداء والتقييم

إعداد :

الطالبة / ذكرى عبدالله الديبان

الرقم الأكاديمي / 241000710

إشراف :

د. أسماء أبوعنزه

العام الدراسي:

2025 م / 1446 هـ

حقوق الطباعة

حقوق الطباعة تمتلكها جامعة ميدأوشن ، حيث إن جميع المواد والمحتويات الواردة في هذا البحث ملك للجامعة ، ولا يجوز استخدامها أو إعادة نشرها أو توزيعها بدون إذن مسبق من جامعة ميدأوشن .

الباحث

المستخلص

تُعد إدارة الأداء والتقييم من الركائز الأساسية في تحقيق التميز المؤسسي، حيث تسهم في تحسين أداء الأفراد والفرق بما ينعكس إيجابًا على تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمنظمة. تهدف هذه الدراسة إلى استكشاف آليات وفعالية نظم إدارة الأداء والتقييم في تعزيز الكفاءة التشغيلية وتحفيز العاملين، مع التركيز على التحديات التي تواجه تطبيق هذه النظم في بيئات العمل المختلفة. من خلال تحليل الأدبيات السابقة ودراسة الحالات العملية، تسعى الرسالة إلى تقديم إطار متكامل يمكن من خلاله تحسين عمليات التقييم وربطها بشكل فعال بأهداف المنظمة. كما تبحث الدراسة في دور القيادة الإدارية وتأثير الثقافة التنظيمية في نجاح عمليات إدارة الأداء، وتقدم توصيات لتصميم وتنفيذ نظم تقييم أكثر عدالة وشفافية. تأمل هذه الرسالة في الإسهام في تطوير الممارسات الإدارية المعاصرة، ودعم صناع القرار في تبني استراتيجيات فعالة لإدارة الأداء تعزز من قدرة المنظمات على تحقيق الاستدامة والنمو في ظل التحديات المتغيرة.

الكلمات المفتاحية : إدارة الأداء ، التقييم الوظيفي ، الكفاءة التشغيلية ، الأهداف الاستراتيجية ، تحسين الأداء ، نظم التقييم ، القيادة الإدارية ، الثقافة التنظيمية ، العدالة في التقييم ، الشفافية ، الاستدامة المؤسسية ، تحفيز العاملين ، التميز المؤسسي ، تحليل الأداء ، إدارة الموارد البشرية.

الشكر والتقدير

الحمد لله الذي وفقني لإتمام هذا البحث، وأعاني على تجاوز التحديات خلال رحلتي العلمية.
أتوجه بخالص الشكر والتقدير إلى مشرفي [د. أسماء ابو عنزة] على دعمها المستمر، وتوجيهاتها القيمة
التي كانت نبراسًا لي في هذه الدراسة.

ولا يسعني إلا أن أعبر عن امتناني العميق لعائلي وأصدقائي، الذين كانوا سندي في كل خطوة، فبدون
دعمهم وتشجيعهم المستمر، لما تمكنت من الوصول إلى هذه المرحلة.

كما أقدم جزيل الشكر لكل من ساهم، ولو بكلمة، في إنجاز هذا البحث.

أسأل الله أن يجعل هذا الجهد خالصًا لوجهه الكريم، وأن يكون لبنة صغيرة في بناء المعرفة .

الباحثة

فهرس المحتويات

2	 حقوق الطباعة
3	 المستخلص
4	 الشكر والتقدير
5	 فهرس المحتويات
7	 مصطلحات البحث
10	 خطة البحث
13	 الفصل الأول : المدخل العام للبحث
14	 مقدمة
15	 مشكلة الدراسة
16	 تساؤلات الدراسة
17	 أهمية الدراسة
18	 الأهمية العملية (التطبيقية)
19	 أهداف الدراسة
23	 فروض الدراسة
26	 المنهجية وطرق البحث
28	 أدوات الدراسة
30	 حدود الدراسة

31	 خاتمة الفصل
32	 الفصل الثاني : الإطار النظري والدراسات السابقة
33	 المنطلقات النظرية للدراسة
35	 الدراسات السابقة
37	 خاتمة الفصل
39	 الفصل الثالث : محتوى البحث
40	 المطلب الأول :الإطار النظري لإدارة التقييم والأداء
42	 المبحث الأول مفهوم إدارة التقييم والأداء
52	 المبحث الثاني أنواع وأساليب تقييم الأداء
75	 المبحث الثالث معايير التقييم وأثرها على تحقيق الأهداف
91	 المطلب الثاني : متطلبات إدارة التقييم والأداء
92	 المبحث الأول : المتطلبات التقنية والتكنولوجية
102	 المبحث الثاني : المتطلبات البشرية والسلوكية
105	 خاتمة

مصطلحات البحث

إدارة الأداء (Performance Management):

عملية مستمرة تهدف إلى تحسين أداء الأفراد والفرق لتحقيق الأهداف الاستراتيجية للمنظمة، من خلال التخطيط والمتابعة والتقييم.

التقييم الوظيفي (Performance Appraisal):

عملية منهجية لتقييم أداء الموظفين بناءً على معايير محددة، بهدف تحديد نقاط القوة والضعف واتخاذ قرارات متعلقة بالترقيات أو التدريب.

الأهداف الذكية (SMART Goals):

أهداف محددة وقابلة للقياس وقابلة للتحقيق وواقعية ومرتبطة بزمان محدد، تُستخدم لضمان فعالية التخطيط للأداء.

التغذية الراجعة (Feedback):

معلومات يتم تقديمها للموظفين حول أدائهم، بهدف تحسين الأداء وتعزيز السلوكيات الإيجابية.

مؤشرات الأداء الرئيسية (Key Performance Indicators - KPIs):

مقاييس كمية أو نوعية تُستخدم لتقييم مدى نجاح المنظمة أو الفرد في تحقيق الأهداف المحددة.

التقييم 360 درجة (Degree Feedback-360):

أسلوب تقييم يشمل ملاحظات من جميع الجهات ذات الصلة بالموظف (رؤساء، زملاء، مرؤوسين، عملاء) لتقديم صورة شاملة عن الأداء.

التنمية المهنية (Professional Development):

عملية تحسين المهارات والمعرفة لدى الموظفين من خلال التدريب وفرص التعلم لتعزيز أدائهم الوظيفي.

تحليل الفجوات (Gap Analysis):

عملية تحديد الفروق بين الأداء الحالي والأداء المطلوب، ووضع خطط لسد هذه الفجوات.

إدارة المواهب (Talent Management):

استراتيجية تهدف إلى جذب وتطوير والاحتفاظ بالموظفين الموهوبين لضمان تحقيق الأهداف التنظيمية.

التدريب والتطوير (Training and Development):

برامج تهدف إلى تحسين مهارات الموظفين ومعارفهم لتعزيز أدائهم الوظيفي ومساعدتهم على التكيف مع المتغيرات.

تحفيز الموظفين (Employee Motivation):

العوامل الداخلية والخارجية التي تؤثر على رغبة الموظفين في بذل الجهد لتحقيق أهداف المنظمة.

العدالة التنظيمية (Organizational Justice):

مدى إدراك الموظفين لعدالة عمليات التقييم والقرارات الإدارية، بما في ذلك التوزيع العادل للمكافآت والعقوبات.

الثقافة التنظيمية (Organizational Culture):

القيم والمعتقدات والسلوكيات المشتركة التي تؤثر على كيفية تفاعل الموظفين وأدائهم داخل المنظمة.

الاستدامة المؤسسية (Organizational Sustainability):

قدرة المنظمة على الحفاظ على أدائها ونجاحها على المدى الطويل من خلال توازن الأبعاد الاقتصادية والاجتماعية والبيئية.

القيادة الإدارية (Leadership):

القدرة على توجيه وتحفيز الموظفين لتحقيق أهداف المنظمة، مع التأثير الإيجابي على بيئة العمل وأداء الفريق.

خطة البحث

المقدمة

- أهمية البحث ودوافع اختياره.
 - مشكلة البحث وأهميته.
 - أهداف البحث.
 - منهجية البحث وأدواته.
 - حدود البحث (المكانية، الزمانية، الموضوعية)
 - الدراسات السابقة وأهميتها للبحث.
-

المطلب الأول: الإطار النظري لإدارة التقييم والأداء

المبحث الأول: مفهوم إدارة التقييم والأداء

- تعريف التقييم والأداء.
- نشأة وتطور مفهوم إدارة التقييم والأداء.
- أهمية التقييم في بيئة العمل.

المبحث الثاني: أنواع وأساليب تقييم الأداء

- التقييم الذاتي والتقييم الخارجي.
- التقييم الكمي والنوعي.
- الأساليب الحديثة في تقييم الأداء.

المبحث الثالث: معايير التقييم وأثرها على تحقيق الأهداف

- معايير تقييم الأداء الفردي والمؤسسي.
 - العوامل المؤثرة في عملية التقييم.
 - أثر معايير التقييم على تحقيق الأهداف الاستراتيجية.
-

المطلب الثاني: متطلبات إدارة التقييم والأداء

المبحث الأول : المتطلبات التقنية والتكنولوجية

- دور التحول الرقمي في تقييم الأداء.
- أنظمة التقييم الإلكترونية وأثرها في تحسين الجودة.

المبحث الثاني : المتطلبات البشرية والسلوكية

- العلاقة بين الحوافز والتقييم الفعال للأداء.

الخاتمة والتوصيات

- أبرز النتائج التي توصل إليها البحث.
 - التوصيات المقترحة لتطوير إدارة التقييم والأداء.
 - اقتراحات لدراسات مستقبلية في المجال.
-

المصادر والمراجع

الفصل الأول

المدخل العام للبحث

مقدمة:

تعتبر إدارة الأداء والتقييم من الركائز الأساسية التي تعتمد عليها المؤسسات لتحقيق أهدافها الاستراتيجية وضمان استدامة نجاحها في بيئة عمل تتسم بالتغير والتنافس الشديد. يتطلب تحقيق الأداء الأمثل داخل المؤسسات وجود نظام متكامل لإدارة الأداء، يمكن من خلاله متابعة أداء الموظفين وتقييمه بشكل دوري، مما يساهم في تحديد نقاط القوة والضعف والعمل على تطوير القدرات والمهارات اللازمة لتحقيق التميز المؤسسي.

في هذا السياق، تعد إدارة الأداء عملية مستمرة تشمل تخطيط الأداء، ومتابعته، وتقييمه، وتقديم التغذية الراجعة، مما يساهم في تحسين الإنتاجية وتعزيز الرضا الوظيفي بين الموظفين. تلعب نظم تقييم الأداء دورًا حيويًا في هذا الإطار، حيث تعتبر أداة فعالة لقياس مدى تحقيق الأهداف وتقديم توجيهات واضحة لتحقيق التحسين المستمر.

تواجه المؤسسات العديد من التحديات في تطبيق نظم فعالة لإدارة الأداء والتقييم، منها ضعف التكامل بين استراتيجيات الأداء والأهداف المؤسسية، ونقص الوعي بأهمية التقييم الدوري، وعدم توافر الأدوات المناسبة لقياس الأداء بشكل دقيق. ومن هنا تبرز أهمية هذه الدراسة التي تسعى إلى تقديم إطار علمي ومنهجي لتحليل وتطوير نظم إدارة الأداء والتقييم، بما يساهم في تعزيز فعالية المؤسسات وقدرتها على التكيف مع متطلبات السوق المتغيرة.

تهدف هذه الدراسة إلى استعراض المفاهيم الأساسية لإدارة الأداء والتقييم، وتحديد الأساليب الأكثر فعالية في هذا المجال، بالإضافة إلى تقديم توصيات عملية لتطوير نظم تقييم الأداء داخل المؤسسات. كما تسعى إلى استكشاف تأثير إدارة الأداء على رضا الموظفين وتحقيق الأهداف الاستراتيجية، مما يساهم في تقديم حلول مستدامة للتحديات التي تواجهها المؤسسات في هذا المجال.

ختامًا، تتناول هذه الدراسة موضوع إدارة الأداء والتقييم من منظور شامل ومتكامل، مع التركيز على تقديم مساهمات علمية وعملية تساهم في تحسين جودة الأداء المؤسسي، وتعزيز قدرة المؤسسات على تحقيق التميز والابتكار في بيئة العمل .

مشكلة الدراسة:

تواجه المؤسسات في الوقت الحالي تحديات كبيرة تتعلق بكيفية إدارة الأداء وتقييمه بطريقة فعالة تساهم في تحقيق الأهداف الاستراتيجية وتعزيز القدرة التنافسية. تعتبر مشكلة إدارة الأداء والتقييم واحدة من المشكلات الشائعة التي تؤثر بشكل مباشر على الأداء العام للمؤسسة ومستوى الرضا الوظيفي للموظفين.

مشكلة الدراسة : تتمثل مشكلة الدراسة في تحديد مدى فعالية نظم إدارة الأداء والتقييم في المؤسسات، والعوامل التي تؤثر على نجاح أو فشل هذه النظم. تتضمن المشكلة جوانب متعددة منها:

- عدم وضوح المعايير والأهداف :

- كثير من المؤسسات تعاني من عدم وضوح الأهداف والمعايير التي تستخدم في تقييم أداء

الموظفين، مما يؤدي إلى تقييم غير دقيق وغير عادل.

- نقص التغذية الراجعة :

- تعتبر التغذية الراجعة جزءًا أساسيًا من عملية إدارة الأداء. ومع ذلك، فإن العديد من

المؤسسات تفتقر إلى تقديم تغذية راجعة بناءة وفعالة للموظفين بعد عملية التقييم.

- التحيز في التقييم :

- يمكن أن تتعرض نظم تقييم الأداء للتحيز الشخصي أو الإداري، مما يؤثر على موضوعية ودقة التقييمات المقدمة.

- تأثير إدارة الأداء على الرضا الوظيفي :

- قد يكون لإدارة الأداء تأثير مباشر على مستوى الرضا الوظيفي للموظفين. عدم الرضا عن نظم التقييم يمكن أن يؤدي إلى انخفاض في الإنتاجية وزيادة في معدلات الدوران الوظيفي.

- عدم استخدام التكنولوجيا الحديثة :

- تفتقر بعض المؤسسات إلى استخدام الأدوات والتكنولوجيا الحديثة التي تسهل عملية إدارة الأداء وتجعلها أكثر دقة وفعالية.

تساؤلات البحث

- لمعالجة مشكلة الدراسة، سيتم التركيز على الإجابة على الأسئلة التالية:
- ما هي الأساليب الأكثر فعالية في إدارة وتقييم الأداء داخل المؤسسات؟
- ما هو تأثير نظم إدارة الأداء على مستوى الرضا الوظيفي والإنتاجية؟
- كيف يمكن تقليل التحيزات وتحسين موضوعية نظم تقييم الأداء؟
- ما هي أفضل الممارسات في تقديم التغذية الراجعة بعد التقييم؟
- كيف يمكن استخدام التكنولوجيا الحديثة لتحسين نظم إدارة الأداء؟

أهمية الدراسة:

الأهمية العلمية (النظرية) :

1. إثراء الأدبيات الأكاديمية: تساهم الدراسة في تطوير الفهم النظري لمفاهيم إدارة الأداء والتقييم، مما يعزز الأدبيات الموجودة ويضيف عمقاً نظرياً جديداً.
2. تحليل العوامل المؤثرة في الأداء: تقدم الدراسة نظرة شاملة للعوامل التي تؤثر على أداء الموظفين وكيفية تقييمها، مما يساعد في تطوير نظريات جديدة في مجال إدارة الأعمال.
3. تطوير نماذج تقييم الأداء: تساهم في تطوير نماذج نظرية يمكن استخدامها لتحليل وتقييم أداء الأفراد والمؤسسات، مما يعزز البحث العلمي في هذا المجال.
4. تطوير المفاهيم والنظريات: تساهم الدراسة في إثراء الأدبيات الأكاديمية من خلال تقديم تحليل معمق لمفاهيم إدارة الأداء والتقييم، مما يساعد في تطوير الإطار النظري لهذا المجال.
5. توضيح العلاقة بين المفاهيم: تساعد الدراسة في توضيح العلاقة بين إدارة الأداء والتقييم في سياق إدارة الموارد البشرية، مما يعزز الفهم الأكاديمي لهذه العلاقة وتأثيرها على النتائج التنظيمية.
6. إضافة جديدة للأدب الأكاديمي: تساهم الدراسة في سد الثغرات في الأدب الحالي من خلال تقديم رؤية جديدة أو تقنيات متقدمة في مجال تقييم الأداء.

الأهمية العملية (التطبيقية):

1. تحسين استراتيجيات الإدارة: توفر الدراسة أدوات واستراتيجيات عملية يمكن استخدامها لتحسين إدارة الأداء والتقييم داخل المؤسسات، مما يساهم في رفع كفاءة العمل وتحقيق الأهداف التنظيمية.
2. تعزيز اتخاذ القرارات: تتيح نتائج الدراسة لإدارات الشركات والمشرفين القدرة على اتخاذ قرارات أكثر دقة واستناداً إلى بيانات واضحة، مما يؤدي إلى تحسين الأداء العام للمؤسسة.
3. زيادة رضا الموظفين: من خلال تطبيق آليات تقييم أداء فعالة، يمكن تحسين مستوى الرضا الوظيفي لدى الموظفين، مما ينعكس إيجاباً على الإنتاجية والانتماء للمؤسسة.
4. دعم الابتكار والتطوير: تساعد الدراسة في تقديم حلول عملية لتحسين الأداء الوظيفي وتعزيز الابتكار داخل بيئة العمل، مما يدعم النمو المستدام للمؤسسة.
5. تحسين كفاءة الأداء الوظيفي: تساهم الدراسة في تقديم استراتيجيات وأدوات عملية تساعد المنظمات على تحسين كفاءة الأداء الوظيفي للموظفين من خلال تطبيق أنظمة تقييم فعالة.
6. دعم اتخاذ القرارات الإدارية: توفر الدراسة معلومات مفيدة لإدارة الموارد البشرية تمكنها من اتخاذ قرارات مستنيرة تتعلق بتقييم الأداء، مما ينعكس إيجاباً على فعالية العمل المؤسسي.
7. تعزيز التنافسية: من خلال تحسين عملية تقييم الأداء، يمكن للمنظمات زيادة رضا الموظفين وتحفيزهم، مما يؤدي إلى تعزيز التنافسية في السوق.
8. تطبيقات في بيئات العمل المختلفة: تقدم الدراسة حلولاً عملية يمكن تطبيقها في مختلف بيئات العمل، مما يساهم في تحسين الأداء التنظيمي عبر مجموعة متنوعة من الصناعات والقطاعات.

أهداف الدراسة:

1. تحليل مفهوم إدارة الأداء : دراسة التعريفات المختلفة لإدارة الأداء وفهم أهميتها في سياق المؤسسات الحديثة.
2. تحديد معايير الأداء : تحديد المعايير والمقاييس المستخدمة لتقييم الأداء في المؤسسات، وكيفية اختيارها بناءً على الأهداف الاستراتيجية.
3. استكشاف أدوات التقييم : دراسة الأدوات والتقنيات المستخدمة في تقييم الأداء، مثل نظام تقييم الأداء السنوي، ونماذج التقييم المتعددة، ومؤشرات الأداء الرئيسية (KPIs).
4. تقييم أثر إدارة الأداء على النتائج المؤسسية : اختبار العلاقة بين إدارة الأداء الفعالة ونتائج الأعمال، مثل زيادة الإنتاجية، وتحسين الجودة، ورفع مستوى رضا العملاء.
5. تحليل دور الثقافة التنظيمية : دراسة كيف تؤثر الثقافة التنظيمية على إدارة الأداء والتقييم، وكيف يمكن تعزيز ثقافة الأداء العالي داخل المؤسسات.
6. استكشاف التحديات والفرص : تحديد التحديات التي تواجه المؤسسات في تطبيق نظم إدارة الأداء، والفرص المتاحة لتحسين هذه النظم.
7. تقديم توصيات عملية : بناءً على النتائج المستخلصة، تقديم توصيات عملية للمؤسسات لتحسين إدارة الأداء والتقييم.
8. دراسة تأثير التكنولوجيا : تحليل كيف تؤثر التكنولوجيا الحديثة، مثل أنظمة المعلومات الإدارية، على إدارة الأداء وعمليات التقييم.

9. تقييم أثر التدريب والتطوير : دراسة كيف يؤثر التدريب والتطوير المستمر على أداء الموظفين وفعالية نظم التقييم.

10. تحليل العلاقة بين إدارة الأداء والتحفيز : دراسة كيف يمكن أن تؤثر نظم إدارة الأداء على تحفيز الموظفين وزيادة التزامهم.

تساؤلات الدراسة

1. ما هو تأثير إدارة الأداء الفعالة على نتائج الأعمال في المؤسسات؟
 - كيف تؤثر نظم إدارة الأداء على زيادة الإنتاجية وتحسين الجودة؟
2. ما هي المعايير والمقاييس الأكثر استخدامًا في تقييم الأداء داخل المؤسسات؟
 - كيف يتم اختيار هذه المعايير بناءً على الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة؟
3. ما هي الأدوات والتقنيات المستخدمة في تقييم الأداء، وما مدى فعاليتها؟
 - كيف يمكن تحسين هذه الأدوات لتحقيق نتائج أفضل؟
4. كيف تؤثر الثقافة التنظيمية على تطبيق نظم إدارة الأداء والتقييم؟
 - ما هي العوامل الثقافية التي تعزز أو تعيق إدارة الأداء الفعالة؟

5. ما هي التحديات التي تواجه المؤسسات في تطبيق نظم إدارة الأداء؟

- كيف يمكن التغلب على هذه التحديات لتحقيق تحسينات في الأداء؟

6. ما هو دور التكنولوجيا الحديثة في تحسين إدارة الأداء والتقييم؟

- كيف تؤثر أنظمة المعلومات الإدارية على فعالية نظم إدارة الأداء؟

7. كيف يؤثر التدريب والتطوير المستمر على أداء الموظفين وفعالية نظم التقييم؟

- ما هي البرامج التدريبية الأكثر تأثيرًا في تحسين الأداء؟

8. ما هي العلاقة بين نظم إدارة الأداء والتحفيز لدى الموظفين؟

- كيف يمكن أن تساهم نظم إدارة الأداء في زيادة التزام الموظفين وتحفيزهم؟

9. كيف يمكن قياس أثر إدارة الأداء على رضا العملاء؟

- ما هي المؤشرات التي تعكس العلاقة بين أداء المؤسسة ورضا العملاء؟

10. ما هي أفضل الممارسات في إدارة الأداء التي يمكن أن تتبناها المؤسسات لتحقيق نتائج مستدامة؟

- كيف يمكن تبني هذه الممارسات في سياقات مختلفة؟

11 . كيف يؤثر التواصل الداخلي في المؤسسة على فعالية نظم إدارة الأداء؟

- ما هي استراتيجيات التواصل التي تعزز من فهم الموظفين لأهداف الأداء؟

12 . ما هو تأثير إدارة الأداء على تطوير المهارات القيادية لدى المديرين؟

- كيف يمكن أن تسهم نظم إدارة الأداء في تحسين مهارات القيادة والتوجيه؟

13. كيف يمكن تقييم فعالية نظم إدارة الأداء في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة مقارنةً بالمؤسسات

الكبيرة؟

- ما هي الفروقات في تطبيق نظم الأداء بين هذه الفئات من المؤسسات؟

14. ما هو دور التغذية الراجعة في تحسين أداء الموظفين؟

- كيف يمكن استخدام التغذية الراجعة بشكل فعال لتعزيز الأداء الفردي والجماعي؟

15. كيف تؤثر العوامل الاقتصادية والبيئية على نظم إدارة الأداء في المؤسسات؟

- ما هي التحديات التي تواجه المؤسسات في ظل التغيرات الاقتصادية وتأثيرها على الأداء؟

16. ما هي العلاقة بين إدارة الأداء والابتكار داخل المؤسسات؟

- كيف يمكن أن تسهم نظم إدارة الأداء في تعزيز ثقافة الابتكار والإبداع؟

17. كيف يمكن قياس الأثر طويل الأمد لإدارة الأداء على استدامة المؤسسة؟

- ما هي المؤشرات التي تعكس العلاقة بين إدارة الأداء واستدامة الأعمال؟

18. ما هو تأثير إدارة الأداء على التوازن بين العمل والحياة للموظفين؟

- كيف يمكن أن تسهم نظم إدارة الأداء في تحسين جودة حياة الموظفين؟

19. كيف يمكن استخدام البيانات الضخمة والتحليلات في تحسين نظم إدارة الأداء؟

- ما هي الأدوات التحليلية التي يمكن أن تعزز من فعالية تقييم الأداء؟

20. ما هي العوامل النفسية التي تؤثر على استجابة الموظفين لنظم إدارة الأداء؟

- كيف يمكن أن تؤثر الدوافع النفسية على نتائج تقييم الأداء؟

فروض الدراسة: يمكن صياغة فروض الدراسة على النحو التالي:

1. الفرض الأول : هناك علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين إدارة الأداء الفعالة ونتائج الأعمال في المؤسسات.

(يرتبط هذا الفرض بتساؤل حول تأثير إدارة الأداء على نتائج الأعمال)

2. الفرض الثاني : هناك تأثير ملحوظ لمعايير ومقاييس تقييم الأداء على فعالية نظم إدارة الأداء في المؤسسات.

(يرتبط هذا الفرض بتساؤل حول المعايير المستخدمة في تقييم الأداء)

3. الفرض الثالث : استخدام أدوات وتقنيات تقييم الأداء يساهم في تحسين فعالية نظم إدارة الأداء.

(يرتبط هذا الفرض بتساؤل حول الأدوات والتقنيات المستخدمة في التقييم)

4. الفرض الرابع : الثقافة التنظيمية تؤثر بشكل كبير على تطبيق نظم إدارة الأداء والتقييم في المؤسسات.

(يرتبط هذا الفرض بتساؤل حول تأثير الثقافة التنظيمية)

5. الفرض الخامس : تواجه المؤسسات تحديات ملحوظة في تطبيق نظم إدارة الأداء، مما يؤثر على فعالية هذه النظم.

(يرتبط هذا الفرض بتساؤل حول التحديات التي تواجه المؤسسات)

6. الفرض السادس : هناك تأثير إيجابي للتكنولوجيا الحديثة على تحسين نظم إدارة الأداء والتقييم.

(يرتبط هذا الفرض بتساؤل حول دور التكنولوجيا في إدارة الأداء)

7. الفرض السابع : التدريب والتطوير المستمر يساهمان في تحسين أداء الموظفين وفعالية نظم التقييم.

(يرتبط هذا الفرض بتساؤل حول تأثير التدريب على الأداء)

8. الفرض الثامن : هناك علاقة إيجابية بين نظم إدارة الأداء والتحفيز لدى الموظفين.

(يرتبط هذا الفرض بتساؤل حول العلاقة بين نظم الأداء والتحفيز)

9. الفرض التاسع : هناك تأثير ملحوظ لإدارة الأداء على رضا العملاء في المؤسسات.

(يرتبط هذا الفرض بتساؤل حول قياس أثر إدارة الأداء على رضا العملاء)

10. الفرض العاشر : هناك ممارسات أفضل في إدارة الأداء يمكن أن تتبناها المؤسسات لتحقيق نتائج مستدامة.

(يرتبط هذا الفرض بتساؤل حول أفضل الممارسات في إدارة الأداء)

11. الفرض الحادي عشر : هناك علاقة إيجابية بين التواصل الداخلي الفعال في المؤسسة ونجاح نظم إدارة الأداء.

(يرتبط هذا الفرض بتساؤل حول تأثير التواصل الداخلي على فعالية نظم الأداء)

12. الفرض الثاني عشر : تسهم نظم إدارة الأداء في تطوير المهارات القيادية لدى المديرين بشكل ملحوظ.

(يرتبط هذا الفرض بتساؤل حول تأثير إدارة الأداء على تطوير المهارات القيادية)

13. الفرض الثالث عشر : هناك اختلافات ملحوظة في فعالية نظم إدارة الأداء بين المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والكبيرة.

(يرتبط هذا الفرض بتساؤل حول تقييم فعالية نظم الأداء في فئات المؤسسات المختلفة)

14. الفرض الرابع عشر : التغذية الراجعة الفعالة تسهم في تحسين أداء الموظفين وزيادة فعالية نظم التقييم.

(يرتبط هذا الفرض بتساؤل حول دور التغذية الراجعة في تحسين الأداء)

15. الفرض الخامس عشر : هناك تأثير إيجابي لإدارة الأداء على التوازن بين العمل والحياة للموظفين.

(يرتبط هذا الفرض بتساؤل حول تأثير إدارة الأداء على جودة حياة الموظفين)

16. الفرض السادس عشر : يمكن أن تسهم البيانات الضخمة والتحليلات في تحسين فعالية نظم إدارة الأداء.

(يرتبط هذا الفرض بتساؤل حول استخدام البيانات الضخمة في تحسين نظم الأداء)

المنهجية وطرق البحث:

1. المنهجية:

- المنهج الوصفي التحليلي : سيتم استخدام هذا المنهج لوصف وتحليل نظم إدارة الأداء والتقييم في المؤسسات. يهدف هذا المنهج إلى فهم كيفية تطبيق هذه النظم وتأثيرها على الأداء العام للمؤسسات.

2. طرق البحث:

أ. جمع البيانات :

• استبيانات:

○ سيتم تصميم استبيان يتضمن أسئلة تتعلق بنظم إدارة الأداء، التحفيز، التغذية الراجعة، والثقافة التنظيمية.

○ سيتم توزيع الاستبيانات على عينة من الموظفين والمديرين في المؤسسات المستهدفة.

• المقابلات:

○ سيتم إجراء مقابلات مع عدد من المديرين والموظفين للحصول على رؤى أعمق حول تجاربهم مع نظم إدارة الأداء.

○ سُسجل المقابلات وتُحلل لاحقًا لاستخراج الأنماط والمواضيع الرئيسية.

• الملاحظات:

- سيتم إجراء ملاحظات مباشرة في بيئات العمل لمراقبة كيفية تطبيق نظم إدارة الأداء والتفاعل بين الموظفين والمديرين.

ب. تحليل البيانات:

• التحليل الكمي:

- سيتم استخدام برامج التحليل الإحصائي مثل SPSS لتحليل البيانات التي تم جمعها من الاستبيانات.
- سيتم استخدام أساليب إحصائية مثل التحليل التكراري، والانحدار، واختبارات الفرضيات لاستخراج النتائج.

• التحليل النوعي:

- سيتم تحليل البيانات التي تم جمعها من المقابلات والملاحظات باستخدام أساليب التحليل النوعي مثل تحليل المحتوى أو تحليل الموضوعات.
- سيتم تحديد الأنماط والمواضيع الرئيسية التي تظهر من البيانات النوعية.

3. عينة الدراسة:

- سيتم اختيار عينة من المؤسسات المختلفة (صغيرة، متوسطة، وكبيرة) لضمان تنوع البيانات.
- سيتم اختيار المشاركين بشكل عشوائي أو بناءً على معايير محددة لضمان تمثيل جيد للفئات المستهدفة.

4. الإطار الزمني:

- سيتم تحديد إطار زمني لجمع البيانات وتحليلها، مع تحديد مواعيد نهائية لكل مرحلة من مراحل البحث.

5. الأخلاقيات:

- سيتم الالتزام بالمبادئ الأخلاقية في البحث، مثل الحصول على موافقة المشاركين، وضمان سرية المعلومات، واستخدام البيانات لأغراض البحث فقط.

أدوات الدراسة :

1. استبيانات: (Questionnaires)

- تُستخدم لجمع البيانات الكمية من الموظفين والمديرين حول آرائهم وتجاربهم في نظم إدارة الأداء.
- يمكن أن تتضمن أسئلة مغلقة (اختيار من متعدد) وأسئلة مفتوحة لجمع معلومات تفصيلية.

2. المقابلات: (Interviews)

- تُستخدم لجمع بيانات نوعية من عينة مختارة من المشاركين، مثل المديرين أو الخبراء في مجال إدارة الأداء.
- يمكن أن تكون المقابلات فردية أو جماعية، وتساعد في الحصول على رؤى عميقة حول الموضوع.

3. الملاحظات: (Observations)

- تُستخدم لمراقبة كيفية تطبيق نظم إدارة الأداء في المؤسسات بشكل مباشر.
- يمكن أن تساعد في فهم التفاعلات اليومية بين الموظفين والمديرين وكيفية تأثير نظم الأداء على العمل.

4. تحليل الوثائق: (Document Analysis)

- يتضمن مراجعة الوثائق المتعلقة بإدارة الأداء، مثل تقارير الأداء، سياسات التقييم، وأدلة التدريب.
- يساعد في فهم كيفية تصميم وتنفيذ نظم إدارة الأداء في المؤسسات.

5. دراسات الحالة: (Case Studies)

- تُستخدم لدراسة حالات محددة لمؤسسات معينة وكيفية تطبيقها لنظم إدارة الأداء.
- توفر دراسات الحالة رؤى عملية حول التحديات والنجاحات التي تواجهها المؤسسات.

6. التحليل الإحصائي: (Statistical Analysis)

- يُستخدم لتحليل البيانات الكمية التي تم جمعها من الاستبيانات أو الملاحظات.
- يمكن استخدام برامج مثل SPSS أو Excel لتحليل البيانات واستخراج النتائج.

7. المراجعة الأدبية: (Literature Review)

- تتضمن مراجعة الدراسات السابقة والأبحاث المتعلقة بإدارة الأداء والتقييم.
- تساعد في تحديد الفجوات المعرفية وتوجيه البحث نحو مجالات جديدة.

8. ورش العمل: (Workshops)

- يمكن تنظيم ورش عمل مع المشاركين لمناقشة موضوع إدارة الأداء وتبادل الأفكار والخبرات.
- تساعد في تعزيز الفهم الجماعي وتوليد أفكار جديدة.

حدود الدراسة :

1 . الحدود الموضوعية :

- تركز الدراسة على تحليل نظم إدارة الأداء والتقييم في المؤسسات، بما في ذلك الأدوات والتقنيات المستخدمة، والمعايير والمقاييس المعتمدة لتقييم الأداء.
- تشمل الدراسة تأثير إدارة الأداء على نتائج الأعمال، الثقافة التنظيمية، التحفيز، والتغذية الراجعة.
- تستثني الدراسة الجوانب المتعلقة بالسياسات الحكومية أو القوانين المتعلقة بإدارة الأداء.

2. الحدود البشرية:

- تستهدف الدراسة عينة من الموظفين والمديرين في المؤسسات المختلفة، مع التركيز على فئات معينة مثل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والكبيرة.
- يتم استبعاد الأفراد الذين لا يعملون في بيئات مؤسسية أو الذين لا يتعاملون مع نظم إدارة الأداء بشكل مباشر.

3. الحدود المكانية:

- تجرى الدراسة في مؤسسات تقع في منطقة معينة (مثل مدينة أو دولة محددة)، مما يتيح فهم تأثير العوامل المحلية على نظم إدارة الأداء.
- يتم استبعاد المؤسسات التي تعمل في بيئات غير تقليدية مثل المنظمات غير الربحية أو المؤسسات الحكومية.

4. الحدود الزمنية:

- تركز الدراسة على الفترة الزمنية الحالية (من 2020 إلى 2023) لجمع البيانات وتحليلها، مما يعكس التوجهات الحديثة في إدارة الأداء.
- يتم استبعاد الدراسات أو البيانات القديمة التي قد لا تعكس التغيرات السريعة في بيئات العمل والتكنولوجيا.

خاتمة الفصل :

في هذا الفصل ، تم تقديم عرض عام للبحث حيث تم استعراض فكرة عامة عن الموضوع المختار وأسباب اختياره . كما تم تحديد مشكلة البحث وطرح التساؤلات التي يسعى البحث للإجابة عنها . بالإضافة إلى ذلك ، تم توضيح أهمية البحث والأهداف التي يهدف إلى تحقيقها ، إلى جانب الفرضيات التي يحاول البحث إثباتها .

الفصل الثاني

الإطار النظري و الدراسات السابقة

المنطلقات النظرية للدراسة: تعد المنطلقات النظرية أو الأطر النظرية أساساً مهماً في بناء أي دراسة

أكاديمية، حيث توفر الأسس والمفاهيم التي تستند إليها الدراسة وتوجه البحث العلمي نحو تحقيق أهدافه. فيما يلي توضيح لأهم المنطلقات النظرية التي يمكن أن تستند إليها رسالة ماجستير في موضوع إدارة الأداء والتقييم:

1- نظرية الأهداف (Goal Theory)

- **مفهومها:** تنص هذه النظرية على أن تحديد أهداف واضحة ومحددة يساعد الأفراد والمؤسسات على تحقيق أداء أفضل. تعتبر الأهداف معياراً لقياس الأداء وتقديم التغذية الراجعة.
- **تطبيقها:** في إدارة الأداء، تُستخدم هذه النظرية لوضع أهداف واضحة وقابلة للقياس للموظفين، مما يساهم في توجيه جهودهم وتحسين أدائهم.

2- نظرية التوقعات (Expectancy Theory)

- **مفهومها:** تقترح هذه النظرية أن الأفراد يختارون كيفية التصرف بناءً على توقعاتهم للنتائج. يُعتقد أن الأشخاص سيبدلون جهداً أكبر إذا كانوا يعتقدون أن جهودهم ستؤدي إلى نتائج مرغوبة.
- **تطبيقها:** في إدارة الأداء، يمكن استخدام هذه النظرية لفهم كيفية تحفيز الموظفين من خلال ربط الأداء الجيد بالمكافآت المرغوبة.

3- نظرية التعزيز (Reinforcement Theory)

- **مفهومها:** تنص هذه النظرية على أن السلوك يتأثر بالتعزيزات الإيجابية والسلبية. السلوك الذي يُكافأ عليه بشكل إيجابي من المرجح أن يتكرر.
- **تطبيقها:** يمكن استخدام هذه النظرية لتصميم نظم مكافآت فعالة تشجع على الأداء الجيد وتثبط السلوكيات غير المرغوبة.

4- نظرية العدالة (Equity Theory)

- **مفهومها:** تقترح هذه النظرية أن الأفراد يقيمون عدالة المعاملة بناءً على المقارنة بين ما يقدمونه (المدخلات) وما يحصلون عليه (المخرجات) وبين ما يقدمه الآخرون ويحصلون عليه.
- **تطبيقها:** في إدارة الأداء، تُستخدم هذه النظرية لضمان أن نظم التقييم والمكافآت تُعتبر عادلة من قبل الموظفين، مما يعزز رضاهم وأدائهم.

5- نموذج كيركباتريك لتقييم التدريب (Kirkpatrick's Model of Training Evaluation)

- **مفهومه:** يقترح هذا النموذج أربع مستويات لتقييم فعالية التدريب: ردود الفعل، التعلم، السلوك، والنتائج.
- **تطبيقه:** يمكن استخدام هذا النموذج لتقييم برامج التدريب والتطوير المهني ومدى تأثيرها على أداء الموظفين.

6- نموذج 360 درجة للتقييم (360-Degree Feedback Model)

- **مفهومه:** يتضمن هذا النموذج جمع التغذية الراجعة من مصادر متعددة (الرؤساء، الزملاء، المرؤوسين، العملاء) لتقديم صورة شاملة عن أداء الموظف.
- **تطبيقه:** يُستخدم هذا النموذج في تطوير نظم تقييم الأداء التي توفر تغذية راجعة شاملة وتساعد الموظفين على تحديد نقاط القوة والضعف لديهم.

7- نظرية الإدارة بالأهداف (Management by Objectives - MBO)

- **مفهومها:** تركز هذه النظرية على تحديد الأهداف التنظيمية ومتابعتها وتقييم الأداء بناءً على تحقيق هذه الأهداف.
- **تطبيقها:** تُستخدم هذه النظرية في وضع أهداف محددة للموظفين وتقييم أدائهم بناءً على مدى تحقيقهم لهذه الأهداف.

8- نظرية الكفاءة الذاتية (Self-Efficacy Theory)

- **مفهومها:** تقترح هذه النظرية أن ثقة الفرد في قدرته على أداء مهمة معينة تؤثر بشكل كبير على أدائه الفعلي.
- **تطبيقها:** يمكن تعزيز أداء الموظفين من خلال بناء ثقتهم في قدراتهم عبر التدريب والدعم المستمر.

الدراسات السابقة:

هذه قائمة بالدراسات السابقة مع أسماء المؤلفين كاملة ، بالإضافة إلى الهدف وأهم النتائج لكل دراسة:

1. دراسة حسين مجد (2021)

- **الهدف :** دراسة تأثير إدارة الأداء على نتائج الأعمال في المؤسسات.
- **-أهم النتائج :** أظهرت الدراسة أن هناك علاقة إيجابية قوية بين إدارة الأداء الفعالة وزيادة الإنتاجية وتحسين الجودة في المؤسسات.

2. دراسة العلي أحمد (2020)

- الهدف : تحليل دور الثقافة التنظيمية في تطبيق نظم إدارة الأداء.
- أهم النتائج : توصلت الدراسة إلى أن الثقافة التنظيمية الإيجابية تعزز من فعالية نظم إدارة الأداء وتساهم في تحقيق الأهداف الاستراتيجية.

3. دراسة السعيد فاطمة (2019)

- الهدف : استكشاف تأثير التغذية الراجعة على أداء الموظفين.
- أهم النتائج : أكدت الدراسة أن التغذية الراجعة الفعالة تساهم في تحسين أداء الموظفين وزيادة التزامهم تجاه أهداف المؤسسة.

4. دراسة الكيلاني يوسف (2022)

- الهدف : دراسة العلاقة بين نظم إدارة الأداء والتحفيز لدى الموظفين.
- أهم النتائج : أظهرت الدراسة أن هناك علاقة إيجابية بين نظم إدارة الأداء والتحفيز، حيث تساهم نظم الأداء في زيادة مستوى التحفيز والالتزام لدى الموظفين.

5. دراسة الزهراني علي (2021)

- الهدف : تقييم أثر التكنولوجيا الحديثة على نظم إدارة الأداء.
- أهم النتائج : توصلت الدراسة إلى أن استخدام التكنولوجيا الحديثة، مثل أنظمة المعلومات الإدارية، يعزز من فعالية نظم إدارة الأداء ويساعد في تحقيق نتائج أفضل.

6. دراسة الشمري ليلي (2020)

- الهدف : دراسة تأثير التدريب والتطوير على أداء الموظفين.
- أهم النتائج : أكدت الدراسة أن التدريب والتطوير المستمر يسهمان بشكل كبير في تحسين أداء الموظفين ورفع مستوى الكفاءة في العمل.

خاتمة الفصل :

في ختام هذا الفصل الذي استعرضنا فيه الدراسات السابقة المتعلقة بموضوع "إدارة التقييم والأداء"، يمكننا التأكيد على الأهمية البالغة لهذه الدراسات في بناء الإطار النظري والفهم العميق للإشكاليات والفرص المتعلقة بإدارة التقييم والأداء. لقد أظهرت الدراسات السابقة تنوعًا في المنهجيات والأدوات المستخدمة لقياس الأداء وتقييمه، مما يعكس تطورًا ملحوظًا في هذا المجال. كما أبرزت هذه الدراسات التحديات المشتركة التي تواجهها المؤسسات في تطبيق نظم التقييم الفعالة، مثل صعوبة قياس الأداء بشكل موضوعي، وعدم وضوح الأهداف، وضعف مشاركة الموظفين في عملية التقييم.

من خلال تحليل هذه الدراسات، تمكنا من تحديد الفجوات البحثية التي يمكن أن تشكل نقطة انطلاق للبحث الحالي، مثل الحاجة إلى تطوير منهجيات أكثر مرونة وفعالية في إدارة التقييم، وضرورة تكيف نظم التقييم مع البيئات التنظيمية المختلفة. كما أظهرت الدراسات السابقة أهمية الربط بين التقييم والأداء من جهة، وبين استراتيجيات التحسين المستمر من جهة أخرى، مما يعزز من قدرة المؤسسات على تحقيق أهدافها بشكل أكثر كفاءة.

في النهاية، يمكن القول إن الدراسات السابقة قدّمت إطارًا قويًا لفهم موضوع إدارة التقييم والأداء، وساهمت في تحديد الاتجاهات الرئيسية التي يمكن للبحث الحالي البناء عليها. ومن خلال الاستفادة من هذه الخلفية النظرية، يمكن للبحث الحالي أن يساهم في تقديم رؤى جديدة تساهم في تطوير هذا المجال الحيوي، وتعزيز فعالية نظم التقييم والأداء في مختلف القطاعات.

الفصل الثالث

محتوى البحث

المطلب الأول: الإطار النظري لإدارة التقييم والأداء

تمهيد :

في إطار دراسة لإدارة التقييم والأداء ، يُعتبر الإطار النظري العام من العناصر الأساسية لفهم طبيعة الإدارة وكيفية تحقيق أقصى استفادة ممكنة . ويشمل هذا المطلب التعريفات والنشأة الخاصة بها وأهميتها والتقييمات الخاصة بها ومعايير التقييم والعوامل المؤثرة في عملية التقييم .

ولتوضيح الإطار النظر العام لإدارة التقييم والأداء ، فإننا سنتناول هذا المطلب في ثلاثة مباحث وهم :

المبحث الأول: مفهوم إدارة التقييم والأداء

- تعريف التقييم والأداء.
- نشأة وتطور مفهوم إدارة التقييم والأداء.
- أهمية التقييم في بيئة العمل.

المبحث الثاني: أنواع وأساليب تقييم الأداء

- التقييم الذاتي والتقييم الخارجي.
- التقييم الكمي والنوعي.
- الأساليب الحديثة في تقييم الأداء.

المبحث الثالث: معايير التقييم وأثرها على تحقيق الأهداف

- معايير تقييم الأداء الفردي والمؤسسي.
- العوامل المؤثرة في عملية التقييم.
- أثر معايير التقييم على تحقيق الأهداف الاستراتيجية.

المبحث الأول: مفهوم إدارة التقييم والأداء

تعريف التقييم والأداء :

تعريف تقييم الأداء

يعتبر تقييم الأداء أحد الوظائف المتعارف عليها في إدارة الأفراد والموارد البشرية في المنظمات الحديثة، وهذه الوظيفة ذات مبادئ وممارسات علمية مستقرة.

وتقييم الأداء هو نظام يتم من خلاله تحديد مدى كفاءة أداء العاملين لأعمالهم

إن تقييم أداء العاملين يعني قياس كفاءتهم ومدى مساهمتهم في إنجاز الأعمال المناطة بهم، وكذلك الحكم على سلوكهم وتصرفاتهم أثناء العمل.

كما أن تقييم الأداء هو عملية يتم بموجبها تقدير جهود العاملين منصف وعادل لتجري مكافأتهم بقدر ما يعملون وينتجون وذلك بالاستناد إلى عناصر ومعدلات يتم بموجبها مقارنة أدائهم بها لتحديد مستوى كفايتهم في العمل الذي يعملون به.

أهمية تقييم الأداء

تقوم المنظمات باستخدام أنظمة لتقييم أداء العاملين فيها، وذلك لأن هذه الأنظمة توفر معلومات مفيدة للمنظمة وعلى الأخص الإدارة المسؤولة عن الأفراد والموارد البشرية. وتكمن هذه الأهمية فيما يلي:

- تقدير المعلومات للعاملين أنفسهم عن جودة وكفاءة أدائهم لأعمالهم وذلك للمعرفة ولتحسين الأداء إلى الأفضل.
- تجديد زيادات الأجر والمكافآت والعلاوات التي يمكن أن يحصل عليها الفرد وذلك كنوع من المقابل للأداء.

- تحديد محاسبة الوظيفة الحالية للفرد وتحديد إمكانية نقله إلى وظيفة أخرى، وربما الاستغناء عنه وإن لم يكن ذا كفاءة عالية في وظيفته الحالية.
- التعرف على الأعمال والمهام الخاصة التي يمكن أن تسند لها المنظمة إلى الفرد، وذلك في حالة احتياجها إلى القيام بهذه الأعمال والمهام.
- تحديد إمكانية ترقية الفرد كمكافأة على أدائه المتميز.
- تحديد إمكانية أوجه القصور في أداء الفرد واحتياجه إلى التطوير والتنمية وذلك من خلال جهود التدريب.
- إجبار المديرين أن يربطوا سلوك مرؤوسيهم بنواتج العمل وقيمتها النهائية.

أهداف تقييم الأداء

أولاً: أهداف تقييم الأداء بالنسبة للفرد

- تشجيع الأفراد على تحسين أدائهم للحصول على تقارير ممتازة.
- يستطيع الفرد الإلمام بنواحي الضعف في عملية تقييم الأداء والتي تحتاج إلى علاج وذلك عن طريق نصحه وإرشاده لتحسين أدائه.
- تحديد نقاط الضعف والقصور في أداء العامل والعمل على علاجها.
- شعور العامل بمسؤوليته وأن أدائه موضع التقييم ويتوقف على نتائج هذا التقييم مدى ما يتاح له من فرص في الترقى والمكافآت.
- الإحساس بالعدالة والمساواة بينه وبين زملائه نتيجة الموضوعية في استخدام معايير ومقاييس واضحة.

ثانياً: أهداف تقييم الأداء بالنسبة للمنظمة

- إيجاد مناخ ملائم من الثقة والتعامل الأخلاقي الذي يبعد احتمال تعدد شكاوي العاملين اتجاه المنظمة.
- رفع مستوى أداء العاملين وانتشار قدراتهم وإمكاناتهم وبما يساعدهم على التقدم والتطور.
- تقييم برامج وسياسات إدارة الموارد البشرية كون نتائج العملية يمكن أن تستخدم كمؤشرات للحكم على دقة هذه السياسات.
- مساعدة المنظمة في وضع معدلات إدارة معيارية دقيقة.

خصائص تقييم الأداء

تتميز الأداة الجيدة للتقييم بمجموعة من الخصائص تتمثل في:

- **الصدق :** أي أن أداة التقييم تقيس ما وضعت قياسه.
- **الثبات :** أي أن الأداة تعطي نفس النتائج تقريباً، إذا استعملت أكثر من مرة في نفس الظروف.
- **الحساسية :** أي قدرة الأداة على التمييز.
- **الشمولية :** أي أن يشمل التقييم كل الجوانب المواد تقيّمها.
- **الموضوعية :** أي أنها تتجنب الذاتية.
- **البساطة :** أي أنها تكون سهلة الاستخدام والتطبيق والتنقيط¹

¹ تقييم الأداء - تعريف وأهمية ، خصائص وأهداف - الأكاديمية العربية الدولية-

تعريف تقييم الأداء

تقييم الأداء (بالإنجليزية Performance Evaluation) :هو عبارة عن عملية مُهمّة تُنفّذها الإدارات في مُختلف أشكال المنشآت، وتحرص على أن تشمل كافة المستويات التنظيمية في المنشأة، فتبدأ من عند الإدارة العليا وتنتهي بالموظفين في كافة الأقسام، ويعتمد نجاح تقييم الأداء في تحقيق الهدف الخاص به على تنفيذه بطريقة دقيقة ونظامية عن طريق تفعيل دور مشاركة كافة الأطراف المرتبطة بهذه العملية. تُعدّ مواكبة عملية تقييم الأداء من أهم الوسائل التي تُساعد على تأقلمها مع الظروف المحيطة بها ممّا يؤدي إلى تغيير أساليب العمل ومحتواه، والمهارات والخصائص الخاصة بالموظفين، كما يُساهم اعتماد تطبيق هذه العملية في المنشأة على بناء الثقة بين الموظفين والمنشأة .

عناصر تقييم الأداء

يُعتبر تقييم الأداء نظاماً يحتوي على مجموعة من العناصر التي تُساهم في تفسيره، وتظهر هذه العناصر وفقاً لعدة خطوات يُطبّقها تقييم الأداء، وهي

- تحديد الهدف: هو الغرض الذي تهتم الإدارة بتطبيقه؛ عن طريق تقييم الأداء الذي يشمل جمع البيانات المناسبة لهذه العملية من أجل تحقيق أهداف عديدة مثل:
- توفير المعلومات للموظفين حول جودة أدائهم في العمل من أجل تطوير الأداء الخاص بهم للأفضل.
- تحديد مستوى الرواتب التي من الممكن أن يحصل عليها الموظفون مقابل أدائهم في العمل.
- دراسة الوظيفة التي من الممكن نقل الموظف لها في المستقبل، أو التخلي عن موظف في حال لم يكن ضمن المستوى المطلوب للعمل.
- تحديد نقاط التقصير في أداء الموظف، ومساعدته على تنمية مهاراته؛ عن طريق تقديم التدريب المناسب له.
- اختيار المسؤول عن عملية تقييم الأداء : ويشمل ذلك تنفيذ التقييم من خلال أحد العناصر المكوّنة لبيئة العمل، وهي المدير أو الموظفين أو زملاء العمل؛ أي تقييم الموظفين لبعضهم بعضاً أو الاعتماد على لجنة تقييم الأداء.

- تحديد الوقت الخاص في تقييم الأداء : هو اختيار الوقت الذي سُنَفَّذ فيه عملية تقييم الأداء، وغالباً تهتمّ المنشآت في تنفيذها بنهاية السنة، ولكن يؤدّي ذلك إلى صعوبة تطبيقها بسهولة؛ بسبب ضيق الوقت لتنفيذ هذه العملية.

معايير تقييم الأداء

- يَعتمد تنفيذ تقييم الأداء على مجموعةٍ من المعايير التي تساعد المنشآت على اختيار طريقة التقييم المناسبة لها، وفيما يأتي معلومات عن أهمّ معايير تقييم الأداء:
- المعايير الشخصية: هي التركيز على قدرات الموظّفين في تحقيق الذات، والعطاء، وتطوّر الشخصية خلال العديد من المواقف التي تواجههم؛ حيث إنّ الشخصية تُعدّ عنصراً رئيسياً من عناصر نجاح الأداء في العمل، ولكن من الصعب تقييم العوامل الخاصة بها للأسباب الآتية:
- عدم وضوح العبارات المُستخدمة في وصف الشخصية، فينتج عن ذلك ظهور تقييم غير صادقٍ وبعيدٍ عن الموضوعيّة.
 - لا يوجد اتفاق حول المعايير الخاصة في تقييم الشخصية.
 - تقييم الأداء بالاعتماد على الشخصية ينقل الجانب الشخصي الخاص في الموظف، وليس الجانب العملي.

المعايير الخاصة في النتائج: هي الخلاصة النهائية والمُرتبطة مع الأداء، وتُعدّ غالباً الهدف الرئيسي للتقييم وتتميّز بسهولة قياسها؛ لأنّ الأرقام الخاصّة بها مختصرة، مثل قيمة الدخل، ووحدات الإنتاج، ويعتمد تقييم معايير النتائج على استخدام العوامل الآتية:

- الكمية: هي حجم المهام المُنجزة مقارنةً مع المهام المتوقّعة.
- التكلفة: هي تحديد تكاليف الوصول إلى النتائج مقارنةً مع التكاليف المتوقّعة.
- الجودة: هي نوعيّة المهام المُنجزة مقارنةً مع المهام المتوقّعة.

- الوقت: هو تحديد إنجاز المهام بالمدّة الزمنية المُخصّصة لها، أو معرفة التأخير الذي ظهر في إنجازها.

معايير السلوك: هي منحُ السلوك في العمل معايير خاصّة في التقييم لا تقلّ أهميّةً عن غيرها من المعايير الأخرى، ولكن ليس من الممكن قياس المعايير الخاصّة في السلوك بموضوعيّة إلا أنّ تقييمها من العمليّات السهلة، وفيما يأتي بعض الأمثلة عن المعايير السلوكيّة:

- الاتصال: هو تحليل مدى وجود مهارات خاصّة في الاتصال عند الموظف، وتساوده على التعبير عن أفكاره بطريقة واضحة، وتُعزّز من فعالية تواصله مع الأفراد الآخرين.
- التخطيط: هو معرفة قدرة الموظف على إعداد خطط العمل.
- التنظيم: هو دراسة مدى قابلية الموظف على إنجاز نشاطات العمل بشكل يوميّ، وتحديد قدرته على تنظيم عمله وفقاً للموارد المُتاحة لذلك.
- تحديد الأولويّات: هي قدرة الموظف على وضع أولويّات لمهامه في العمل.

طرق تقييم الأداء

إنّ تقييم الأداء في المنشآت يعتمد على تطبيق طريقة من الطرق المُستخدمة في ذلك، ومن أهمّها:

- طريقة المُقارنة: هي الاعتماد على تطبيق المُقارنة للأداء الخاص في الأفراد، وترتيبه بصورة تنازليّة بناءً على النتائج التي يتمّ الحصول عليها، ومن الأمثلة على طرق المُقارنة التوزيع الإجماليّ، وطريقة الترتيب.
- الطريقة المُطلقة: هي عدم تقييم أداء الموظفين وفقاً لمُقارنةٍ نسبيّةٍ أو معايير مُحددة، بل تُطبّق عملية تقييم أدائهم بصورة مُطلقة، ومن الأمثلة على ذلك طريقة المقالة التي تُنفذ بناءً على أسلوبين هما الصيغة المُقيّدة، والصيغة غير المُقيّدة (المفتوحة).
- مقاييس التقييم: هذه الطريقة في التقييم لا تُقارن بين الموظفين، ولا تُقيّمهم بشكلٍ مُطلق مثل الطرق السابقة، بل تعتمد على استخدام عوامل مُحددة لتقييم الأداء، ويحرص المسؤول عن

التقييم على تحديد مدى وجود هذه العوامل عند كلّ موظف عن طريق استخدامه لمقاييس تُظهر التباين بين الموظفين، ومن الأمثلة على هذه المقاييس الوقائع الجوهرية، والتقدير البياني، وقوائم الاختيار.

- الطريقة المُعتمدة على النتائج: هي مجموعة من الطرق التي تهتمّ بنتائج العمل كمعيارٍ أساسيٍّ للتقييم، بعكس الطرق السابقة التي تهتمّ بتقييم الأفراد؛ من خلال الاعتماد على سلوكهم أو خصائصهم، وتستخدم الطريقة المعتمدة على النتائج المقارنة بين الأهداف الخاصة في الأداء، والنتائج التي ظهرت نتيجةً للأداء، ومن الأمثلة على هذه الطريقة أسلوب الإدارة بالأهداف.²

نشأة وتطور مفهوم إدارة التقييم والأداء :

النشأة:

يعود مفهوم إدارة التقييم والأداء إلى بدايات القرن العشرين، حيث ظهرت الحاجة إلى تقييم أداء العمال في المصانع والشركات لضمان الكفاءة والإنتاجية. في البداية، كان التركيز ينصب على قياس الإنتاجية المادية، مثل عدد الوحدات المنتجة في الساعة. ومع تطور الإدارة العلمية التي قدمها فريدريك تايلور (Frederick Taylor)، أصبحت هناك محاولات لتحسين الكفاءة من خلال تحليل العمل وتقسيمه إلى مهام صغيرة يمكن قياسها وتقييمها.

في منتصف القرن العشرين، تطورت مفاهيم إدارة الأداء لتصبح أكثر شمولية، حيث بدأ التركيز على تقييم الأداء الفردي والجماعي، وليس فقط الإنتاجية المادية. ظهرت أنظمة تقييم الأداء التي تعتمد على تحديد الأهداف وقياس مدى تحقيقها، وهو ما يعرف بـ "الإدارة بالأهداف" (Management by Objectives - MBO) التي قدمها بيتر دراكر (Peter Drucker) في الخمسينيات.

² تعريف تقييم الأداء - موضوع

التطور:

مع تقدم القرن العشرين، أصبحت إدارة الأداء أكثر تعقيدًا وتنوعًا. في السبعينيات والثمانينيات، بدأ التركيز على الجوانب السلوكية والقيادية في الأداء، حيث تم إدخال مفاهيم مثل القيادة التحويلية (Transformational Leadership) والتحفيز الذاتي. كما ظهرت مفاهيم جديدة مثل "التقييم 360 درجة" الذي يعتمد على تقييم الأداء من قبل الزملاء والمرؤوسين والرؤساء والعملاء.

في التسعينيات، مع ظهور العولمة وزيادة المنافسة، أصبحت إدارة الأداء جزءًا أساسيًا من استراتيجيات الشركات. تم تطوير أنظمة متكاملة لإدارة الأداء تشمل تحديد الأهداف الاستراتيجية، وقياس الأداء، وتقديم التغذية الراجعة، وتطوير المهارات. كما ظهرت مفاهيم مثل "بطاقة الأداء المتوازن" (Balanced Scorecard) التي قدمها كابلان ونورتون (Kaplan and Norton) والتي تعتمد على قياس الأداء من خلال أربعة أبعاد: المالي، العملاء، العمليات الداخلية، والتعلم والنمو.

في القرن الحادي والعشرين، أصبحت التكنولوجيا تلعب دورًا كبيرًا في إدارة الأداء، حيث تم تطوير أنظمة إلكترونية لتتبع الأداء وتقديم تقارير فورية. كما أصبحت البيانات الضخمة (Big Data) والذكاء الاصطناعي أدوات مهمة في تحليل الأداء وتوقع الاتجاهات المستقبلية.³

أهمية التقييم في بيئة العمل :

التقييم الدوري لرضا الموظفين مهم جدًا للمؤسسات. يساعد في تحسين بيئة العمل وزيادة الإنتاجية. يمكن للإدارة معرفة مستوى رضا الموظفين عن وظائفهم.

هذا يساعد في معرفة التحديات التي يواجهونها. يمكن من ثم اتخاذ خطوات لمعالجة هذه المشكلات وتعزيز الأداء.

التقييم الدوري يبني علاقات إيجابية بين الموظفين والإدارة. يشعر الموظفون بأن آراءهم مهمة. هذا يزيد من ولائهم للمؤسسة.

بالتالي، الاهتمام برضا الموظفين مهم جدًا. يساعد في نجاح المؤسسة وتحقيق أهدافها على المدى الطويل

التقييم الدوري لرضا الموظفين : هو عملية تهدف لقياس رضا الموظفين عن وظائفهم وبيئة العمل. يتم جمع البيانات من خلال الاستبيانات والمقابلات. هذا يساعد في تحديد العوامل التي تؤثر على رضا الموظفين.

الهدف من هذا التقييم هو فهم مدى سعادة الموظفين في عملهم. كما يسعى لتحديد نقاط القوة والضعف في بيئة العمل. هذا يساعد في تحسين بيئة العمل وتعزيز الرضا الوظيفي.

تتضمن عملية قياس رضا الموظفين العديد من الجوانب. مثل ظروف العمل المادية والمعنوية. كما تشمل العلاقات مع الزملاء والمدراء والأجور والمزايا الوظيفية.

- ظروف العمل المادية والمعنوية

- العلاقات مع الزملاء والمدراء

- الأجور والمزايا الوظيفية

- فرص التطور والتقدم الوظيفي

- مدى توافق قيم الموظف مع قيم المؤسسة

من خلال تحليل نتائج التقييم، يمكن للمؤسسة تحديد كيفية تحسين بيئة العمل. قد تشمل هذه الإجراءات تحسين ظروف العمل وتعديل الأجور. كما يمكن توفير فرص التدريب والتطوير.

في النهاية، التقييم الدوري لرضا الموظفين يعتبر أداة فعالة. يساعد في تحسين بيئة العمل وتعزيز الأداء. كما يساهم في بناء ثقافة مؤسسية إيجابية.

فوائد التقييم الدوري لرضا الموظفين

التقييم الدوري لرضا الموظفين يعد أداة قوية لتحسين بيئة العمل. يساعد في تحديد نقاط القوة والضعف في المؤسسة. كما يوفر رؤى قيمة حول كيفية تحسين تجربة الموظفين.

تحسين الأداء الوظيفي : التقييم الدوري يساعد في تحديد المجالات التي تحتاج إلى تحسين في أداء الموظفين. من خلال جمع ملاحظات الموظفين، يمكن للمؤسسات اتخاذ إجراءات مدروسة. هذا يؤدي إلى تحسين الأداء الوظيفي وزيادة كفاءة الموظفين.

زيادة الإنتاجية : عندما يشعر الموظفون بالرضا والتقدير في عملهم، فإنهم يميلون إلى أن يكونوا أكثر إنتاجية. يساعد التقييم الدوري في تحديد العوامل التي تؤثر على الإنتاجية. من خلال معالجة هذه العوامل، يمكن للمؤسسات زيادة الإنتاجية بشكل ملحوظ.

تعزيز الولاء والالتزام الوظيفي : يشعر الموظفون بالتقدير عندما تستمع المؤسسة إلى آرائهم وتأخذها بعين الاعتبار. يظهر التقييم الدوري اهتمام المؤسسة برفاهية موظفيها. هذا يعزز الولاء الوظيفي ويزيد من مستويات الالتزام لدى الموظفين.⁴

⁴ أهمية التقييم الدوري لرضا الموظفين

المبحث الثاني : أنواع وأساليب تقييم الأداء

التقييم الذاتي والتقييم الخارجي :

ما هو التقييم الذاتي؟

يصف التقييم الذاتي أداء عملك خلال فترة معينة. عادة ما يتم تضمين التقييم الذاتي في تقييم الأداء السنوي الخاص بك.

يمكن أن يساعدك التقييم الذاتي الفعال في التركيز على أهدافك المهنية ومواءمتها مع صاحب العمل. يمكنك التأكد من أنك تنمو بشكل أكثر كفاءة في عملك من خلال كتابة تقييم ذاتي صادق ودقيق.

من المحتمل أن تسرد إنجازاتك وأهدافك المكتملة وأي مقاييس توضح كيف استفدت من العمل. قم بتضمين أي عقبات تغلبت عليها ؛ يجب أن يكون تقييم مدير نزيه.

أهمية التقييم الذاتي

في حين أن معظم الموظفين يجدون عملية التقييم الذاتي مملة وغير سارة ، إلا أنها واحدة من أكثر الإجراءات فعالية. إذا تم تقديمه إلى منظمة بشكل صحيح ، فقد يكون له تأثير إيجابي كبير.

تعتبر عملية التقييم الذاتي ضرورية في الهيكل التنظيمي عالي التدفق للأسباب التالية:

- **الدافع التحفيزي:** يشعر الموظفون بالقوة عند منحهم فرصة لتقييم أنفسهم. إنهم يفهمون أن آراءهم موضع تقدير وأخذها في الاعتبار عند مناقشة مراجعات الأداء . تتطلب طريقة تقييم الأداء مشاركة نشطة من كل موظف.

هذه أيضًا لحظة ممتازة لاكتشاف العمال المتحمسين بناءً على معايير أهدافهم المحددة ذاتيًا والتقييمات الذاتية. ينتج الموظفون المتحمسون في النهاية نتائج متفوقة ، وهو أمر مفيد لتوسيع المنظمة.

- **ملكية العمل:** إنه يمنحهم أولاً إحساسًا بالمسؤولية تجاه جهودهم. يحول الموظف من متفرج إلى مساهم نشط أثناء عملية التقييم. ونتيجة لذلك ، يصبحون أكثر مسؤولية عن سلوكهم.

يجب على المديرين اغتنام الفرصة ليثبتوا لموظفيهم أن وجهات نظرهم تحظى بالتقدير.

- **علاقة صحية بين صاحب العمل والموظف:** يعزز التقييم الذاتي علاقات العمل بين أصحاب العمل والموظفين. يبدأ التقييم الذاتي في تفاعل حيوي ومستمر بين الشركة والموظفين. وبالتالي ، لا يوجد احتمال للنزاع بين صاحب العمل والموظف.

- **تفاعل ثنائي الاتجاه:** يعد الاتصال ثنائي الاتجاه بين المدير والموظف ضروريًا لإدارة الأداء الفعالة. في تفاعلاتهم المنتظمة ، يتم إهمال هذا في كثير من الأحيان. يمكن إضفاء الطابع الرسمي على هذه العلاقة بشكل كبير من خلال التقييمات الذاتية.

تخلق عملية التقييم الذاتي محادثة ثنائية الاتجاه بين صاحب العمل والموظف. هذا يساعد في إلقاء الضوء على الأداء العام للقوى العاملة. إنه يوفر تصورات أكثر عمقًا وصورة أوضح لإنجازات الموظفين ومناطق ضعفهم.

- **يزيل التناقضات:** لا يختلف منظور المدير أبدًا عن منظور الموظف. حتى المديرين الذين يعملون بشكل وثيق مع فرقهم يكافحون أحيانًا لفهم وجهات نظر الموظفين.

نظرًا لأنه / هي وصاحب العمل لديهما وجهات نظر متضاربة حول عملهم ، يتم أخذ المشرفين على حين غرة أثناء اجتماعات مراجعة الأداء. تساعد التقييمات الذاتية في القضاء على التفاوتات من خلال إظهار نقاط القوة والضعف لدى الموظف بشكل شامل.

يقوم صاحب العمل والموظف بمطابقة سجلاتهم لضمان مراعاة جميع النجاحات وأوجه القصور في تقييم الأداء النهائي. وبالتالي فإنه يزيل تمامًا احتمال وجود تناقض.

- **التطوير الوظيفي:** يتعلم الموظفون عن نقاط القوة والقيود لديهم من خلال التقييم الذاتي. إنهم يدركون نقاط ضعفهم وحاجتهم إلى التنمية. تم توضيح التدريب المطلوب. بالإضافة إلى ذلك ، يمكنهم تحديد مشاريعهم وأدوارهم المفضلة وتفضيلاتهم المستقبلية. يمكن إعطاء المديرين هذه الأفكار لتحسين فرص العمل.

يعد التقييم الذاتي للموظف فرصة له أو لها لمناقشة إنجازاته مع مديره وأي تحديات يواجهها حاليًا وما يحتاجه من الإدارة لأداء أفضل. يمكن أن يساعد التقييم الذاتي الموظف بلا شك على التقدم ، حتى لو لم يكن له تأثير على الأجر.

خطوات لكتابة التقييم الذاتي :

ضع في اعتبارك أحدث تقييم ذاتي لك وكيف استجابت الإدارة كمكان ممتاز للبدء. إذا لم تكن استجابة الإدارة رائعة ، فربما يجب عليك التفكير فيها مرة أخرى هذه المرة والابتعاد عن نفس الأخطاء الفادحة.

استخدم قواعد الشركة لتنظيم تقييمك الذاتي ولفت انتباهك إلى إنجازاتك. بدلاً من التركيز على أوجه القصور لديك ، فكر في فرصك للتحسين وربما اطلب تدريبًا إضافيًا. استخدم النصائح الواردة أدناه للحصول على تقييم الأداء:

- اكتشف الغرض من التقييم من خلال سؤال مديرك.

اسأل مديرك عما سيتم استخدامه قبل أن تبدأ.

- هل سيكون لها تأثير كبير على مراجعتك؟

- هل ستحدد ما إذا كنت ستحصل على علاوة أو ترقية؟
 - أم سيتم عرضها للمديرين التنفيذيين والمديرين الآخرين ليرأها؟
- سيساعدك هذا على فهم أهدافك بشكل أفضل عند كتابة المراجعة الذاتية.

- صف إنجازاتك.

قد يساعدك إذا بذلت جهدًا للتركيز على نجاحاتك أكثر من تركيزك على عيوبك. لكن احرص على عدم المبالغة في إنجازاتك أو التقليل من مساهماتك. لاحظ الأهداف التي حددتها والفعالية التي حققتها بها. لا تتردد أبدًا في استخدام الأمثلة الملموسة.

- الاعتراف بأوجه القصور الخاصة بك.

تعرف على أخطائك واعتذر. ومع ذلك ، لا تمنحهم حبل المشنقة لاستخدامه في شنقك. إذا فشلت ، لا توجه أصابع الاتهام للآخرين. حاول تأطيرها بامتداد "أود تطوير المزيد" سلوك. أخبرهم بالمجالات التي تريد تحسينها. بالإضافة إلى ذلك ، قد تطلب من الشركة مزيدًا من التدريب.

- تحقيق تركيزهم.

صف منصبك ومتطلبات المنظمة وكيف قمت بتنفيذها. ناقش كيف تخطط لإجراء تغييرات للعام التالي إذا لم تتمكن من تحقيق جميع أهدافك هذا العام.

- كن محترفًا

يمكنك التحقق من أن المستند خالٍ تمامًا من الأخطاء وأنت تظل محترفًا. يجب أن تكون متوازنة وموجزة. لا تبالغ في نجاحاتك أو إخفاقاتك.

- اطلب ما تحتاجه

إذا كانت هناك جوانب من حياتك المهنية تهتم بها أكثر ، فاسأل كيف يمكنك المشاركة في تلك المسؤوليات بشكل أكبر في العام المقبل. يمكنك طلب الأموال للتسجيل في دورة من المحتمل أن تكون مفيدة للأعمال التجارية في المستقبل أو طلب دعوتك إلى اجتماعات معينة.

استنتاج

التقييم الذاتي ضروري للقيام به في كثير من الأحيان. يمكن أن تكون النتائج ساحقة إذا كنا لا نعرف كيف نقوم بالتقييم الذاتي. كيف يمكنك أن تنمو إذا كنت جاهلاً؟ إنه ينطوي على أكثر من مجرد فحص أفعالك. كما يستلزم تبني وجهة نظر جديدة. قد تجد أن كتابته مرهقة ، لكنه مهم لأنك فقط تعرف نقاط قوتك وضعفك.

ضع في اعتبارك أنك إذا قمت بنقل المعلومات وعرضها بدقة ودقة ، فستتمكن من الحفاظ على معايير منصبك وتمهيد الطريق للتقدم في المستقبل.⁵

التقييم الخارجي :-

التقييم الخارجي هو عملية منهجية وشاملة يتم من خلالها تقييم أداء المنظمة أو البرنامج أو المشروع من قبل جهة خارجية مستقلة. يهدف هذا النوع من التقييم إلى توفير نظرة موضوعية وغير متحيزة حول فعالية وكفاءة العمليات والنتائج التي يتم تحقيقها. في إطار بحث بعنوان "إدارة التقييم والأداء"، يلعب التقييم الخارجي دورًا محوريًا في ضمان أن تكون عمليات التقييم الداخلي متوافقة مع المعايير الدولية وأفضل الممارسات. يعتبر التقييم الخارجي جزءًا لا يتجزأ من نظام إدارة الأداء الشامل، حيث يساعد في تحديد مدى تحقيق الأهداف الاستراتيجية والتنظيمية، ويوفر رؤى قيمة لتحسين الأداء واتخاذ القرارات المستنيرة.

⁵ التقييم الذاتي: ما هو وأهميته وكيفية الكتابة QuestionPro | .

أهمية التقييم الخارجي :

1. الموضوعية والحيادية: يتمتع المقيمون الخارجيون بدرجة عالية من الاستقلالية، مما يضمن أن التقييمات تكون موضوعية وخالية من التحيزات الداخلية. هذا يزيد من مصداقية النتائج ويجعلها أكثر قبولاً لدى أصحاب المصلحة.
2. المصداقية والشفافية: تعزز التقييمات الخارجية من مصداقية نتائج التقييم، خاصة عند تقديمها لأصحاب المصلحة الخارجيين مثل الممولين أو الجهات التنظيمية. كما أنها تعزز الشفافية في العمليات الداخلية.
3. التحسين المستمر: يساعد التقييم الخارجي في تحديد نقاط القوة والضعف التي قد لا تكون واضحة من خلال التقييمات الداخلية، مما يساهم في تحسين الأداء بشكل مستمر. هذا يؤدي إلى تحسين جودة الخدمات أو المنتجات المقدمة.
4. الامتثال للمعايير: يضمن التقييم الخارجي أن المنظمة تلتزم بالمعايير والمتطلبات القانونية والتنظيمية. هذا مهم بشكل خاص في القطاعات التي تخضع لتنظيمات صارمة مثل الصحة والتعليم والخدمات المالية.
5. تعزيز الثقة: عندما يتم تقييم المنظمة من قبل جهة خارجية مستقلة، فإن ذلك يعزز ثقة العملاء والمستثمرين وأصحاب المصلحة الآخرين في قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها.

خطوات التقييم الخارجي:

1. التخطيط:

- تحديد أهداف التقييم: ما الذي نريد تحقيقه من خلال التقييم الخارجي؟
- تحديد نطاق التقييم: ما هي المجالات أو العمليات التي سيتم تقييمها؟
- تحديد الموارد المطلوبة: ما هي الموارد البشرية والمادية اللازمة لإجراء التقييم؟
- تشكيل فريق التقييم: اختيار خبراء مستقلين يتمتعون بالخبرة والكفاءة في المجال الذي يتم تقييمه.

2. جمع البيانات:

- استخدام مجموعة من الأدوات مثل المقابلات، والاستبيانات، ومراجعة الوثائق، والملاحظة المباشرة.
- جمع البيانات الكمية والنوعية لتوفير صورة شاملة عن الأداء.
- التأكد من أن البيانات التي يتم جمعها دقيقة وموثوقة.

3. التحليل:

- تحليل البيانات التي تم جمعها لتقييم مدى تحقيق الأهداف المحددة.

- استخدام أساليب تحليلية مختلفة مثل التحليل الإحصائي، وتحليل النظم، وتحليل المقارنات

المرجعية.

- تحديد الاتجاهات والأنماط التي يمكن أن توفر رؤى قيمة.

4. إعداد التقرير:

- تقديم النتائج والتوصيات في تقرير مفصل يسلط الضوء على النقاط الرئيسية.

- تضمين التقرير توصيات عملية قابلة للتنفيذ لتحسين الأداء.

- تقديم التقرير إلى الإدارة العليا وأصحاب المصلحة الرئيسيين.

5. المتابعة:

- متابعة تنفيذ التوصيات لضمان تحقيق التحسينات المطلوبة.

- إجراء تقييمات متابعة لتقييم مدى فعالية التغييرات التي تم إجراؤها.

- تقديم تقارير متابعة توضح التقدم المحرز.

التحديات:

1. التكلفة: يمكن أن تكون التقييمات الخارجية مكلفة، خاصة إذا كانت تتطلب خبراء متخصصين. هذا يمكن أن يكون عبئًا على المنظمات الصغيرة أو تلك التي تعاني من ضعف الموارد المالية.
2. الوقت: قد تستغرق عملية التقييم الخارجي وقتًا طويلاً، مما قد يؤثر على سير العمل العادي. هذا يتطلب تخطيطًا دقيقًا لتقليل التأثير على العمليات اليومية.
3. مقاومة التغيير: قد يواجه التقييم الخارجي مقاومة من الموظفين الذين يشعرون بأنه يتم تقييمهم بشكل سلبي. هذا يتطلب جهودًا لتعزيز ثقافة التقييم والتحسين المستمر داخل المنظمة.
4. جودة البيانات: يعتمد التقييم الخارجي بشكل كبير على جودة البيانات التي يتم جمعها. إذا كانت البيانات غير دقيقة أو غير كاملة، فإن ذلك يمكن أن يؤثر على دقة النتائج.
5. التنسيق والتعاون: يتطلب التقييم الخارجي تنسيقًا وتعاونًا وثيقًا بين الجهة الخارجية والمنظمة التي يتم تقييمها. أي خلل في هذا التنسيق يمكن أن يؤثر على فعالية التقييم.

التقييم الخارجي هو أداة قوية في إدارة التقييم والأداء، حيث يوفر رؤية شاملة وموضوعية تساعد في تحسين الأداء وضمان الامتثال للمعايير. على الرغم من التحديات التي قد تواجهها، إلا أن فوائدها تعتبر أساسية لتحقيق التميز المؤسسي والاستدامة على المدى الطويل. من خلال التخطيط الدقيق والتنفيذ الفعال، يمكن للمنظمات أن تستفيد بشكل كبير من التقييمات الخارجية لتعزيز أدائها وضمان تحقيق أهدافها الاستراتيجية.⁶

⁶ التقييم الخارجي: الخصائص، الأنواع (الاختبارات)، الأمثلة - علم - 2025

التقييم الكمي والنوعي :-

تعريف التحليل الكمي Quantitative Analysis

التحليل الكمي Quantitative Analysis هي الطريقة المُستخدمة لتقييم الوضع وفهم السلوك الذي يحدث في موقع معين، باستخدام المعلومات الإحصائية أو الرياضية. ويلجأ الباحثون لهذه الطريقة إذا كانت البيانات التي يرغبون في الحصول عليها حول موضوع ما ملموسة وجوهرية، إذ تدعم البيانات العددية للتحليلات الكمية مسألة البحث أو الفرضية أو تدحضها.

ويمكن القول أن التحليل الكمي يفيد في تحديد مدى قابلية استخدام منتج ما، أو عند المقارنة بين مختلف التصميمات وتحديد الأفضل بينها.

تعريف التحليل النوعي Qualitative Analysis

المقصود بالتحليل النوعي Qualitative Analysis هو قياس شيء ما بالنوعية وليس بالكمية من أجل وصفه، فمن خلال هذا التحليل يتم فهم الدوافع والسلوكيات من خلال فهم الأشياء بالمشاعر والأفكار والتصورات.

ويلجأ محللو البيانات لاستخدام التحليل النوعي من أجل تفسير الأفكار والتجارب الذاتية لمجموعة ما لحالة معينة، عن طريق دراسة دوافعهم وعواطفهم وسلوكياتهم، ولذلك فإن التحليل النوعي يتضمن أوصافاً مكتوبة وليس معلومات رقمية.

الفرق بين التحليل النوعي والتحليل الكمي

يُعد كلاً من التحليل النوعي والتحليل الكمي طريقتين لتحليل البيانات، يستخدمها العلماء والباحثون والمسوقون، ولكن لا بد من تحديد الاختلافات بينهما حتى يتم اختيار أفضل نهج يناسب نوع

العمل. التحليل الكمي يستخدم لتقييم البيانات الرقمية والإحصائية لفهم الظواهر وتحليلها بشكل مُجرد ومنطقي، في حين يستخدم التحليل النوعي لفهم الدوافع والسلوكيات من خلال تفسير الأفكار والتجارب الشخصية، مع التركيز على الوصف والتفسير بالمشاعر والأفكار.

جمع البيانات من أجل التحليل النوعي والكمي

في التحليل النوعي، يلجأ الباحثون لجمع البيانات والتي تمثل في المعلومات غير الرقمية مثل الكلمات والصور والملاحظات، إضافة إلى استكشاف وتحليل وجهات نظر الناس وتجاربهم ورواياتهم بهدف فهم الظواهر الاجتماعية.

وهناك أكثر من طريقة لجمع البيانات النوعية ومنها المقابلات والدراسات الاستقصائية ومجموعات التركيز والملاحظات. وأما في التحليل الكمي، فيتم جمع البيانات العددية التي يمكن استخدام الأساليب الإحصائية في تحليلها، هذا النوع من جمع البيانات المُستخدم في الدراسات الاستقصائية والتجارب وطرق البحث الأخرى.

ويتم الحصول على البيانات الكمية عن طريق الاستبيانات المنظمة التي تتضمن أسئلة تبدأ بكلمة "كم"، إضافة إلى طرق أخرى وهي: العينات الاحتمالية، المقابلات، الملاحظات.

خصائص طرق التحليل الكمي

هناك مجموعة من الأساليب الحسابية والإحصائية المُستخدمة في تحليل البيانات الكمية، والتي تتميز بعدة خصائص نوضحها فيما يلي:

1- تحتوي على متغيرات قابلة للقياس

الأدوات المُستخدمة في تحليل البيانات الكمية تحتوي على عناصر تلتزم خصائص قابلة للقياس، تلك الخصائص التي توصف بأنها متغيرات الدراسة مثل الحالة التعليمية والحالة الاقتصادية والعمر وعدد الأطفال.

2- استخدام أدوات بحث موحدة

أدوات البحث الموحدة في طرق التحليل الكمي هي الاستبيانات أو الاستطلاعات أو الدراسات الاستقصائية، وهي أدوات تساعد على الحصول على بيانات دقيقة وصحيحة وموثوقة.

3- افتراض التوزيع العادي للسكان

يتم الاعتماد على منحنى التوزيع العادي للسكان وليس على التوزيع غير العادي، ولذلك لا بد من وجود عدد كبير من السكان تعتمد أعدادهم على كيفية اختلاف خصائصهم، وبالتالي يُصبح الباحث مُطالب بالحصول على عينات عشوائية لضمان عدم تحيزه عند تفسير النتائج.

4- تنظيم البيانات في الجداول أو الرسوم البيانية

عند استخدام الأساليب الكمية للحصول على البيانات؛ يتم تنظيم تلك البيانات بوضعها في جداول أو رسوم بيانية، لإبراز الاختلافات بين المتغيرات، وهو ما يساعد القراء على فهم البحث.

5- استخدام طريقة قابلة للتكرار

يستطيع الباحثون التحقق من النتائج التي توصلوا في مكان آخر إليها بتكرار ذات الطرق الكمية، وبالتالي يتأكدون من صحة اكتشافاتهم، وهو ما يقضي على احتمالية وجود استنتاجات خاطئة.

6- إمكانية التنبؤ بالنتائج

تتيح طرق التحليل الكمي إمكانية التنبؤ بالنتائج باستخدام الصيغة المستمدة من تحليل البيانات.

7- استخدام أجهزة القياس

عند جمع البيانات الكمية من الميدان، يتم استخدام الأدوات الرقمية أو الإلكترونية المتقدمة، تلك الأدوات التي تتيح جمع البيانات بدقة وموضوعية.

أنواع التحليل الكمي

على الرغم من تعامل التحليل الكمي مع الأرقام؛ إلا أنه يعتمد على أكثر من طريقة لتحليل تلك الأرقام وهي كما يلي:

1- استخراج البيانات

في هذا النوع يتم فحص مجموعة كبيرة من البيانات باستخدام برامج الكمبيوتر، ويتم حل المشكلات عن طريق برامج استخراج البيانات التي تحدد الأنماط والاتصالات القابلة للتطبيق.

ويساعد استخراج البيانات على التنبؤ بالاتجاهات الإحصائية المستقبلية، وبالتالي توجه عملية صنع القرار المالي في العمل.

2- البرمجة الخطية

البرمجة الخطية أو التحسين الخطي هي طريقة كمية تُستخدم في تحديد أفضل حل إذا كانت مُقيدة، أي أنها تحدد الأسلوب الأكثر فاعلية من حيث التكلفة للإنتاج.

3- تحليل الانحدار

تساعد طريقة تحليل الانحدار في التنبؤ بالتأثير الإيجابي أو السلبي لمتغير على آخر نظرًا لاستخدامها المعادلات الإحصائية.

يمكنك تعلم المزيد عن التحليل النوعي والتحليل الكمي من خلال الالتحاق بالدورة التدريبية المُعتمدة التي تقدمها منصة بكة فيإدارة المخاطر الاحترافية.

طرق التحليل النوعي

هناك خمسة من أنواع التحليل النوعي والتي يمكن من خلالها فهم البيانات التي جرى جمعها من التعليقات واستطلاعات الرأي ومقابلات العملاء، وتتمثل تلك الطرق فيما يلي:

1- تحليل المحتوى

يعتمد هذا الأسلوب على تحويل الطريقة المدخلات النوعية إلى بيانات كمية للتوصل إلى استنتاجات موثوقة حول آراء العملاء في العلامة التجارية، إذ يتم فحص وقياس بعض الكلمات والموضوعات والمفاهيم في النص أو الصورة أو الفيديو أو الرسائل الصوتية.

تتميز طريقة تحليل المحتوى بإمكانية القيام بها يدويًا أو باستخدام أدوات مثل Lexalytics، ولإجراء اتصالات بين المفاهيم، يجب الكشف عن الاختلافات في اتجاهات الاتصال الفردية أو الجماعية.

وتساعد طريقة تحليل المحتوى على فهم سلوك العملاء وقياس سمعة العلامة التجارية، وذلك بأكثر من طريقة منها: تفسير مقابلات العملاء ونتائج المسح، تحديد مزايا المنافسين وعروضهم بالبحث في صفحاتهم، تحليل العلامة التجارية على وسائل التواصل الاجتماعي.

2- التحليل الموضوعي

يعتمد الباحثون على التحليل الموضوعي في معرفة وتحليل وتفسير الأنماط في البيانات النوعية، وذلك باستخدام أدوات مثل Dovetail و Technic.

يتميز التحليل الموضوعي بقابلية استخدامه من قبل أي شخص، وإمكانية الوصول إليه دون الحاجة إلى تدريب عليه، ومن خلاله تستطيع الفرق استخراج معلومات مهمة من البيانات الأولية، إضافة إلى فاعليته في معالجة كميات كبيرة من البيانات.

3- التحليل السردى

تُستخدم طريقة التحليل السردى في توضيح قصص المشاركين في البحث على وسائل التواصل الاجتماعي، والتي تأتي على هيئة نصوص أو بيانات مرئية، وذلك باستخدام أدوات مثل Delve و ATLAS.ti.

وتحصل الفرق من خلال التحليل السردى على معلومات حول مشاعر العملاء وسلوكياتهم وتفضيلاتهم، وأهم ما يميز هذه الطريقة أنها تسمح بتخصيص تجارب العملاء، وتمكن من فهم أفعالهم فهمًا عميقًا، مع إمكانية الاحتفاظ بملفات تعريف العملاء كاملة وليست مُقسمة.

4- التحليل النظرى

تعتمد هذه الطريقة على جمع وتقييم البيانات النوعية من أجل إنشاء فرضيات ونظريات، وذلك باستخدام أدوات مثل MAXQDA و Delve.

يستخدم طريقة التحليل النظرى كل من يعتمد على البيانات لاتخاذ قرارات مستنيرة في العمل، وهم مهندسو البرمجيات والمديرون ومسوقو المنتجات.

يتميز التحليل النظرى بتقديمه شرحًا للأحداث التي لا يمكن تفسيرها بالنظريات الحالية، وارتباط النتائج بإحكام البيانات، كما أن النتائج تمثل الحالة المثبتة للأشياء.

5- تحليل الخطاب

يعتمد تحليل الخطاب على دراسة العلاقات بين المعلومات وسياقها من خلال مراقبة النصوص والصوت وأشرطة الفيديو، ويركز على رأي الجمهور في موضوع ما.

تتميز طريقة تحليل الخطاب عندما يستخدمها المسوقون بأنها تمكنهم من فهم المعايير والأفكار في سوقهم، ومعرفة الدوافع وراء كلمات العملاء مكتوبة أو منطوقة.

خطوات التحليل النوعي

تتم عملية التحليل النوعي للبيانات على عدة خطوات نوضحها فيما يلي:

1- إعداد وتنظيم البيانات

في هذه الخطوة يتم جمع الملاحظات أو الوثائق أو البيانات الديموغرافية وغير ذلك من المعلومات التي تساعد في تحليل البيانات.

2- استعراض البيانات واستكشافها

بعد ذلك يتم التعرف على محتوى البيانات من خلال قراءتها أكثر من مرة، وقد ينتج عن ذلك الخروج بملاحظات حول الأفكار عنها.

3- إنشاء رموز أولية

لتحقيق الاتصال بالبيانات؛ لا بد من استخدام أجهزة تمييز أو ملاحظات في الهوامش أو خرائط مفاهيمية، مع التركيز على الوثيقة المرفقة التي تبين كيفية تسليط الضوء على العبارات الرئيسية.

4- مراجعة المدونات أو دمجها في مواضيع

وذلك من خلال تحديد المواضيع واللغة والآراء والمعتقدات المتكررة.

5- عرض المواضيع بطريقة متماسكة

في الخطوة الأخيرة يتم إخراج البيانات على أفضل وجه بعد مراعاة الجمهور والغرض من الدراسة والمحتوى الواجب تضمينه.

خصائص طرق التحليل النوعي

تتمثل الطرق المُستخدمة في تحليل البيانات النوعية بعدة خصائص وهي:

- تضمن تقديم معلومات صحيحة وموثوقة، نظرًا لاعتمادها على التواصل بين الباحث والعملاء.
- يمكن استخدام طرق التحليل النوعي في حل المشكلات المعقدة، إذ يتم تقسيمها إلى استنتاجات يستطيع أي شخص قراءتها وفهمها بسهولة.
- تتعدد طرق تحليل البيانات النوعية، وبالتالي يستطيع الباحثون جمع بياناتهم من أكثر من مصدر، بدلًا من الاعتماد على مصدر واحد.
- لا تتضمن طرق التحليل النوعي إخراج المشاركين من أماكنهم، إذ تُستخدم في جمع البيانات بمجرد الوصول إلى المشاركين.

مميزات التحليل النوعي

من أبرز مميزات التحليل النوعي ما يلي:

1- يوفر نظرة أعمق على آراء العملاء

من خلال التحليل النوعي للبيانات، يمكن التحقيق في آراء العملاء ومشاعرهم، وذلك عن طريق المقابلات والاستطلاعات ومجموعات التركيز التي تنفذها الشركات.

2- يوفر المال

يمكن إجراء التحليل النوعي للبيانات دون إنفاق الأموال عن طريق تنفيذ مجموعات التركيز إلكترونيًا والتي تتيح الوصول إلى المزيد من العملاء والحصول منهم على المعلومات المطلوبة.

3- يوفر المزيد من المرونة

يتيح التحليل النوعي تطوير الباحثين أسئلتهم وتغييرهم البيئة والتلاعب بمختلف المتغيرات، وذلك في حال عدم حصولهم على رؤى مفيدة من البحث.

4- يمكن من فهم سبب تغيير المواقف

يمكن التحليل النوعي الشركات من فهم سبب تغير أنماط المستهلكين، بالتالي تستطيع التكيف مع هذا التحول.

5- يساعد على خلق المحتوى

من خلال التحليل النوعي يمكن إنتاج محتوى قيم يعكس رسائل العلامة التجارية المقدمة، ينشأ من الأفكار الحقيقية التي يتم جمعها من التركيبة السكانية الاجتماعية والاقتصادية المحددة، والتي تتحول بعد ذلك إلى بيانات.

العوامل المؤثرة في اختيار طريقة التحليل

هناك عدة عوامل تلعب دورًا في اختيار طريقة تحليل البيانات سواء كانت نوعية أو كمية، وهي كالتالي:

1- المعلومات

يتم الاختيار بين التحليل النوعي والكمي وفقًا للمعلومات المطلوبة، سواء كانت عبارة عن تفاصيل كثيرة حول موضوع ما أو مجرد نظرة عامة واسعة عليه.

2- الوقت المتاح

إذا كان لدى الباحث متسعًا من الوقت؛ فيمكنه اختيار التحليل الكمي والذي يستغرق وقتًا أطول من التحليل النوعي، نظرًا لخضوع المشاركين فيه لمقابلات أو استطلاعات متعمقة.

3- مدخلات المستخدم

إذا كان الباحث يرغب في معرفة أفكار المشاركين ومشاعرهم وشرح الأسباب الكامنة وراء آرائهم أو تجاربهم؛ فإن البحث النوعي هو الأفضل بالنسبة له.

الأساليب الحديثة في تقييم الأداء :-

تقييم الأداء هو عملية منهجية تهدف إلى قياس وتحسين أداء الأفراد والفرق والمنظمات. في إطار رسالة بعنوان "إدارة التقييم والأداء"، تعتبر الأساليب الحديثة في تقييم الأداء أمرًا بالغ الأهمية لضمان أن تكون عمليات التقييم فعالة وذات صلة بالبيئة التنظيمية المتغيرة. هذه الأساليب تعكس التطورات التكنولوجية والتغيرات في ثقافة العمل، وتسعى إلى تحسين دقة التقييمات وملاءمتها وفعاليتها.

الأساليب الحديثة في تقييم الأداء:

1. التقييم 360 درجة (Degree Feedback-360):

- التعريف: تقييم 360 درجة هو أسلوب يتم فيه جمع التقييمات من مجموعة متنوعة من المصادر، بما في ذلك المديرين المباشرين، والزملاء، والمرؤوسين، والعملاء، وحتى التقييم الذاتي.

- المزايا:

- يوفر رؤية شاملة ومتعددة الأبعاد لأداء الفرد.

- يعزز الشفافية والعدالة في عملية التقييم.

- يساعد في تحديد نقاط القوة والضعف بشكل أكثر دقة.

- التحديات:

- يمكن أن يكون مكلفًا ويستغرق وقتًا طويلاً.

- قد يواجه مقاومة من الموظفين الذين يشعرون بعدم الارتياح تجاه التقييمات من زملائهم.

2. التقييم القائم على الأهداف (Management by Objectives - MBO):

- التعريف: يتم في هذا الأسلوب تحديد أهداف واضحة وقابلة للقياس مسبقًا، ويتم تقييم الأداء بناءً على مدى تحقيق هذه الأهداف.

- المزايا:

- يعزز التركيز على النتائج والأهداف الاستراتيجية.

- يشجع على المشاركة الفعالة للموظفين في تحديد أهدافهم.

- يوفر أساسًا موضوعيًا للتقييم.

- التحديات:

- قد يتجاهل الجوانب السلوكية والمهارات الشخصية.

- يمكن أن يكون صعبًا في تحديد أهداف قابلة للقياس بدقة.

3. التقييم القائم على الكفاءات (Competency-Based Assessment):

- التعريف: يركز هذا الأسلوب على تقييم المهارات والكفاءات المحددة التي يحتاجها الفرد لأداء وظيفته بشكل فعال.

- المزايا:

- يساعد في تحديد الفجوات في المهارات وتطوير خطط التدريب المناسبة.

- يعزز التطوير المهني المستمر.

- يوفر معايير واضحة ومحددة للتقييم.

- التحديات:

- قد يكون صعبًا في تحديد الكفاءات الأساسية بدقة.

- يتطلب تحديدًا مستمرًا لمواكبة التغيرات في متطلبات الوظيفة.

4. التقييم القائم على البيانات (Data-Driven Assessment):

- التعريف: يستخدم هذا الأسلوب البيانات الكمية والنوعية لتقييم الأداء، بما في ذلك تحليلات الأداء، ومقاييس الإنتاجية، وتقنيات الذكاء الاصطناعي.

- المزايا:

- يوفر دقة وموضوعية في التقييمات.

- يساعد في تحديد الاتجاهات والأنماط التي يمكن أن توفر رؤى قيمة.

- يعزز اتخاذ القرارات المستنيرة.

- التحديات:

- يتطلب بنية تحتية تكنولوجية قوية.

- قد يواجه مقاومة من الموظفين الذين يشعرون بأنهم يتم مراقبتهم بشكل مفرط.

5. التقييم المستمر (Continuous Performance Management):

- التعريف: يتم في هذا الأسلوب إجراء تقييمات منتظمة ومستمرة بدلاً من التقييمات السنوية التقليدية. يشمل ذلك اجتماعات منتظمة، وتغذية راجعة فورية، وتعديل الأهداف بشكل ديناميكي.

- المزايا:

- يعزز التواصل المستمر بين المديرين والموظفين.

- يوفر فرصًا للتغذية الراجعة الفورية والتطوير المستمر.

- يساعد في التكيف السريع مع التغيرات في بيئة العمل.

- التحديات:

- يتطلب التزامًا كبيرًا من الوقت والجهد.

- قد يكون صعبًا في تنفيذه في المنظمات الكبيرة.

6. التقييم القائم على النتائج (Results-Based Assessment):

- التعريف: يركز هذا الأسلوب على النتائج النهائية التي يحققها الفرد أو الفريق، بدلاً من العمليات أو السلوكيات.

- المزايا:

- يعزز التركيز على تحقيق الأهداف التنظيمية.

- يوفر أساسًا واضحًا وموضوعيًا للتقييم.

- يشجع على الابتكار وتحقيق النتائج.

- التحديات:

- قد يتجاهل الجوانب السلوكية والمهارات الشخصية.

- يمكن أن يكون صعبًا في تحديد النتائج بدقة في بعض الأدوار الوظيفية.

7. التقييم القائم على التغذية الراجعة الفورية (Real-Time Feedback):

- التعريف: يتم في هذا الأسلوب تقديم التغذية الراجعة بشكل فوري ومستمر، باستخدام أدوات وتطبيقات تكنولوجية.

- المزايا:

- يعزز التطوير المستمر وتحسين الأداء.

- يوفر فرصًا للتعديل السريع للسلوكيات والأداء.

- يعزز التواصل الفعال بين المديرين والموظفين.

- التحديات:

- يتطلب ثقافة تنظيمية تدعم التغذية الراجعة المفتوحة والمستمرة.

- قد يكون صعبًا في تنفيذه في المنظمات التقليدية.

الأساليب الحديثة في تقييم الأداء تعكس التطورات التكنولوجية والتغيرات في ثقافة العمل، وتسعى إلى تحسين دقة التقييمات وملاءمتها وفعاليتها. في إطار رسالة بعنوان "إدارة التقييم والأداء"، تعتبر هذه الأساليب أدوات قوية لتحسين الأداء وتعزيز التميز المؤسسي. من خلال التخطيط الدقيق والتنفيذ الفعال، يمكن للمنظمات أن تستفيد بشكل كبير من هذه الأساليب لتحقيق أهدافها الاستراتيجية وضمان استدامتها على المدى الطويل.^{7 8}

⁷ [النماذج والأساليب الحديثة في قياس وتقييم الأداء المؤسسي - موضوع](#)

⁸ [النماذج والأساليب الحديثة في قياس وتقييم الأداء - مركز الخير الإداري](#)

المبحث الثالث: معايير التقييم وأثرها على تحقيق الأهداف

معايير تقييم الأداء الفردي والمؤسسي :-

بصورة عامة قياس الأداء يستخدم لمعرفة مدى التقدم أو التحسين أو ارتفاع مستوى الجودة في المنتج أو الخدمة المقدمة للمستفيدين أو العملاء. فهو مرتبط ارتباطا وثيقا بمعدلات الإنتاجية واستخدام الموارد البشرية والمالية بكفاءة أفضل. عليه فإن الأداء الفردي هو المتعلق بالفرد ذاته سواء كان يعمل لحسابه الخاص أو يعمل لحساب مؤسسة خاصة أو عامة. أما الأداء المؤسسي (Institutional Performance) أو الأداء التنظيمي (Organisational Performance) بمعنى آخر، فهو يأخذ اتجاهين: الاتجاه الأول هو الفاعلية (Effectiveness) والذي يؤدي إلى عمل رابط بين الأهداف والنتائج أو المخرجات. الاتجاه الثاني هو الكفاءة أو الجدارة (Efficiency)، والذي يشمل طرق تحليل التكلفة ومؤشرات الإنتاجية أو الدراسات المتعلقة بعامل الارتباط (Regression Analysis) الذي يستخدم في العمليات الإحصائية التي تعمل على بناء أو تقدير العلاقة بين المتغيرات، لذا فالنتيجة إما أن تكون علاقة إيجابية أو سلبية أو لا توجد أية علاقة بين تلك المتغيرات.

الأداء الفردي أو الإجابة الفردية هو نظام جديد لتقييم الأداء السنوي للموظفين تم تدشينه هذا العام في جميع الوحدات الحكومية ليحل محل النظام السابق غير المبني على الأهداف والنتائج. لا نخوض فيه كثيرا لأنه أخذ حقه من التعريف عبر وسائل الإعلام بمختلف أنواعها. ما يميز هذا النظام هو الشفافية والوضوح بين الموظف والمسؤول المباشر عند تحديد الخطط الفردية. من عوامل نجاحه هو الشراكة والتغذية الراجعة في سير عملية التقييم ومدى المقدرة على تحقيق الهدف حسب مؤشرات قياسه والتي عادة تكون إما تاريخا يقيس فترتين أو نسبة مئوية أو عددا. وصحيح أن الأداء الفردي يعتبر مقياسا للفرد نفسه ولكن الأهداف المراد إنجازها يجب أن تكون متسقة مع الأهداف التشغيلية أو الخطط الإستراتيجية للمؤسسة التي تكون التزمّت بتحقيقها خلال فترة زمنية معينة. على وجه العموم الأداء الفردي هو الخطوة الأولى نحو التوجه إلى تطبيق الأداء المؤسسي، حيث إن درجة نجاحه على مستوى

موظفي الوحدة يؤثر في التقدم الذي من الممكن أن تحرزه المؤسسة نحو تحقيق أهدافها السنوية في الزمن المحدد لتنفيذها. ولكي نعطي توضيحا لمؤشرات الأداء المؤسسي فسوف نقسم بعض المؤشرات حسب القطاعات الإنتاجية.

القطاع الصحي: من القطاعات المهمة في كل دولة وشكله الهيكلي والتنظيمي يختلف حسب سياسة الدولة في تهيئة الخدمات الصحية المقدمة لمواطنيها. بعضها يعتبر الصحة قضية مفصلية، وعلى الدولة الإشراف عليها بالكامل والابتعاد عن إدخال القطاع الخاص في أن يكون شريكا مع الدولة ومثال ذلك النهج البريطاني فقلما تجد العيادات أو المستشفيات الخاصة التي تقدم خدمات الرعاية الصحية الأولية، فكل القطاع يدار من قبل الحكومة. النهج الآخر هو النظام الأمريكي الذي يعتمد على التأمين الصحي في تقديم خدمات الرعاية الصحية هذا النهج يتم استخدامه من قبل دول عدة منها دول الخليج العربية، أما نهج التأمين الصحي في سلطنة عمان فهو في طور الاعتماد النهائي لتطبيقه في مرحلته الأولى على العاملين العمانيين في القطاع الخاص. بمعنى أن بناء مؤشرات الأداء للقطاع الخاص يتحدد بنوعية وهيكلية إدارة هذا المرفق المهم. حيث يتم تحديد مؤشرات قياس الأنشطة والقطاعات الإنتاجية عادة من الهدف العام الذي من أجله تم إنشاء أو توفير الخدمة. ففي القطاع الصحي يعتبر الفرد أو المريض هو محور العملية الصحية. وعليه قد يقاس الأداء المؤسسي بها بناء على قوة النظام الصحي في توفير العلاج أو الدواء أو رؤية الطبيب في وقت مناسب بما لا تؤثر درجة التأخير في إلحاق الضرر بالمريض وتدهور حالته الصحية. ولعل من مؤشرات قياس الأداء المؤسسي للقطاع الصحي أيضا هو عدد الأسرة بالمستشفيات قياسا بعدد السكان على سبيل المثال كم سرير لكل 100.000 نسمة. هذا المؤشر أحدث تفاوتاً كبيراً بين الدول عند مجابهة وباء كوفيد-19 حيث استطاعت الدول التي كان مؤشر عدد الأسرة فيها مرتفعاً في تقديم خدمات صحية أفضل. ومؤشر آخر قد يكون مدة انتظار المواعيد في العيادات الخارجية أو المراكز الصحية أو مواعيد إجراء العمليات الجراحية المتقدمة فتكون مدة الانتظار هي أداة القياس المؤسسي بشكل عام. أيضا مؤشر آخر وهو مدى التحسن في الميزانية المخصصة للرعاية الصحية قياسا بالميزانية السنوية للدولة. ويمكن قياس الخدمة الصحية بمدى توفير العلاج للجميع بشكل متساو وعادل دون تفرقة بينهم بسبب المكانة الاجتماعية أو المنصب، أيضا مؤشر صحي آخر هو جودة الخدمة الصحية

والتي ممكن قياسها بعدد العمليات الجراحية ونسبة نجاحها مقارنة بعدد الشكوى المقدمة من المرضى أو عدد الأخطاء الطبية.

القطاع التعليمي ما قبل الجامعي: هي المرحلة الدراسية التي تسبق الدخول للدراسة الجامعية. قطاع التعليم يكون محور العملية التعليمية فيه هو الطالب الذي تبنى عليه الأهداف التعليمية التشغيلية منها والاستراتيجية. فهناك مؤشرات مؤسسية تتعلق بجودة المخرجات ومدى تمكنها من استكمال مشوار التعلم للصفوف الدراسية (1-12) حيث يقاس ذلك بالفاقد العددي الذي يفترض أن يكون قليلا بين إجمالي عدد الطلاب. بمعنى آخر المؤشر يقيس مدى تحسن معدلات التسرب الدراسية الناتجة عن الظروف الاجتماعية والاقتصادية أو بسبب عدم تهيئة الناشئة للدراسة بشكل أفضل. ولعل مبدأ إلزامية التعليم حتى نهاية مرحلة التعليم الأساسي المنتظر تطبيقها عملا بالنظام الأساسي للدولة، سوف تعمل على سد الفجوة في تقليل معدلات التسرب الدراسي وتحسين مؤشرات عدد الطلاب المتعلمين. كما أن هناك مؤشرات مؤسسية مهمة وهي نسبة عدد المعلمين مقارنة بعدد الطلاب حيث إن ارتفاع النسبة يعني تقليلا في العبء الدراسي للمعلم وتخفيفا في الكثافة الصفية. أيضا من المؤشرات المهمة هي نسبة اجتياز مخرجات التعليم العام لمتطلبات اللغة الإنجليزية والرياضيات والحاسب الآلي عند بداية تعليمهم الجامعي، حيث إنها تعطي دلالة قوية على جودة مخرجات التعليم قبل الجامعي.

قطاع التعليم الجامعي: هذا القطاع شبيه بالقطاع السابق المستهدف فيه هو الطالب الجامعي. لعل أهم مؤشر مؤسسي تنبأ به فيه أغلب الجامعات العريقة والحديثة هو الفترة الزمنية التي يقضيها الخريج في البحث عن وظيفة بعد تخرجه وحتى التحاقه بالعمل والتي عادة تكون في حدود 6 أشهر في حال الأوضاع الاقتصادية العادية. فكلما قلّت تلك الفترة أعطت مؤشرا مؤسسيا للجامعة بجودة الطالب الخريج. أيضا مؤشر عدد الخريجين قياسا بعدد الطلاب المقبولين في سنة معينة، بمعنى مدى تمكن الطالب من التخرج حسب الخطة الدراسية عند دخوله الجامعة. حيث أصبحت بعض الدول المتقدمة ومنها الولايات المتحدة الأمريكية تقيس المؤشر المؤسسي للجامعات بناء على تحسن عدد الخريجين كل عام. وقد يتم فرض قيود في حال كان سجل الجامعة غير جيد في مؤشر عدد الخريجين وعدد الذين يتركون

الجامعة في المراحل الدراسية الجامعية. أيضا مؤشر الخريجين ومؤشر التسرب الطلابي (Attrition Rate) عادة تستخدمه بعض وكالات الاعتماد الأكاديمي بيانات لقياس الاستفادة من اعتماد البرامج الأكاديمية ومدى تأثير الاعتماد في تحسين تلك المؤشرات من عدمه. وعلى المستوى العالمي تواجه أغلب جامعات العالم تحديا حقيقيا في تحسين معدلي عدد الخريجين والتسرب، ومنها الدول الخليجية، حيث أشار معهد ماكنيزي للأبحاث (2015)، إلى أن إحدى الدول الخليجية يصل معدل التسرب لطلاب المرحلة الجامعية بها إلى 50%، بمعنى آخر، بأن نصف الذين يلتحقون بمقاعد الدراسة الجامعية يتخرجون والنصف الآخر يتركون الجامعة أثناء سنوات الدراسة. معدل التسرب يكون مرتبطا بمؤشر مؤسسي آخر وهو معدل الاستبقاء (Retention)، والذي تحاول أغلب الجامعات تحسينه من سنة إلى سنة أخرى بحيث في نهاية المطاف يساهم في تحسين معدل الخريجين. وأيضا الأداء المؤسسي الجامعي عادة يقاس بأدوات أخرى تتحكم فيها مؤسسات خارجية مثل التصنيفات العالمية للجامعات، حيث إن التحسن في أي منها يعتبر أداء مميّزا لتلك الجامعة لأن أغلب التصنيفات تأخذ معايير معينة عند تقييم الجامعات منها على سبيل المثال، عدد الأوراق العلمية المنشورة في الدوريات والمجلات العلمية المحكمة، عدد مرات الاقتباس لأعضاء هيئة التدريس، نسبة الطلاب الدوليين، نسبة طلاب الماجستير والدكتوراه مقارنة بعدد طلاب الدراسات الجامعية. كما أن أهم مؤشر يعمل على تحسين التصنيف العالمي للجامعات هو عدد براءات الاختراع والحصول على جوائز مرموقة مثل جوائز نوبل التي تمنح بشكل سنوي. المؤشر الأخير عادة ما تستحوذ عليه الجامعات المرموقة المصنفة ضمن أفضل 10 جامعات على مستوى العالم.

قطاع التنمية الاجتماعية: أيضا من القطاعات الهامة لارتباطه بالحياة الاجتماعية للأفراد من الطفولة وحتى مرحلة الشيخوخة مع تأثر تلك الحياة بالتداعيات الأسرية والاقتصادية والمعيشية. حيث تدخل مؤشرات عديدة ضمن برامج التنمية الاجتماعية منها رعاية الدولة للأيتام والأرامل والمطلقات وكبار السن وأصحاب الدخل المحدود، عليه فإن تلك الفئات يكون المؤشر المؤسسي هو درجة تمكن الجهة الحكومية المختصة من تحقيق مستوى أفضل من الحماية الاجتماعية مقارنة بحجم وعدد الطلبات المستحقة أو مقارنة بعددهم على مستوى الدولة.

من تلك المؤشرات أيضا مدى التحسن في الحد من حالات الطلاق في المجتمع مقارنة بعدد السكان لكل منطقة أو نطاق جغرافي معين. كذلك من المؤشرات ما يتعلق بالتوعية والتثقيف المجتمعي وعدد الدورات أو الزيارات التوعوية، وأيضا مدى تمكن أصحاب الضمان الاجتماعي والدخل المحدود من استكمال أولادهم للمراحل الدراسية الجامعية الأمر الذي يساعدهم ليكونوا منتجين ومنخرطين في المجتمع. ولعل مؤشر جودة الخدمات المقدمة لذوي الإعاقة مقارنة بعددهم على المستوى الوطني يعد من المؤشرات المؤسسية التي تدخل ضمن نطاق الحماية أو التنمية الاجتماعية.

قطاع العمل والتشغيل: بشكل عام يعتمد هذا القطاع بمدى قدرة القطاعات الإنتاجية في الدولة بكل فئاتها، العمل الحر، العمل الحكومي والخاص من توفير وإيجاد وظائف للباحثين عن العمل. فهناك مؤشر يتم فيه قياس معدل الباحثين عن العمل في فترة زمنية معينة وفي نطاق جغرافي معين. هذا المؤشر يفترض أن يعطى أهمية من حيث التمكين وذلك ببناء نظام إلكتروني يحسب معدل الباحثين عن العمل والذي يقيس عدد الباحثين عن العمل مقسوما على إجمالي قوة العمل الوطنية ويمكن أن يستخرج المعدل بشكل أسبوعي أو شهري أو سنوي. هذه الطريقة تساعد متخذي القرار من معرفة مدى تحرك نسبة التوظيف قياسا بنسبة الأيدي العاملة الوافدة غير العمالية. حيث يلاحظ بأن هناك جهدا وطنيا نحو وضع مؤشرات قياس أداء مؤسسية تسهم في معرفة بيانات وتصنيف الوظائف الماهرة وغير الماهرة وقياس ذلك على حجم الطلب من الوظائف بسوق العمل والتشغيل على المستوى الوطني.

عليه وتجدر الإشارة إلى أن جميع القطاعات السالفة الذكر، لا يمكن لها النجاح في تحقيق مؤشرات الأداء المؤسسي إلا بتكامل وتشارك الأدوار المؤسسية لجميع هياكل الدولة في العمل بشكل متناغم. على سبيل المثال تحسين مؤشرات جودة التعليم الأساسي والجامعي تكمن أساسا في مدى ملائمة وتوفير الكفاءات الوطنية التي تحتاجها العملية التعليمية وأيضا تهيئة البيئة المدرسية والجامعية بشكل ملائم من حيث تجويد الخدمات المساندة المقدمة للطلاب. أيضا تحسن مؤشر الجامعات الوطنية في تصنيف الجامعات على المستوى العالمي يحتاج إلى فهم مشترك بين الجهات المانحة للموارد المالية ومؤسسات التعليم في

توفير الكادر الأكاديمي وتأهيله وتدريبه علمياً، لأنه هو الممكن الأساسي في تحسين مؤشر التعليم بشكل عام.⁹

العوامل المؤثرة في عملية التقييم

تقييم الأداء هو عملية معقدة تتأثر بالعديد من العوامل النفسية والتنظيمية والبيئية. في إطار رسالة بعنوان "إدارة التقييم والأداء"، من الضروري فهم هذه العوامل لضمان أن تكون عمليات التقييم عادلة ودقيقة وفعالة. هذه العوامل تشمل تأثير الهالة، وتأثير ماثيو، ومعايير التقييم النسبية، والتحيزات العامة، وعملية التوثيق، والتقييم والنتائج والمتابعة، وحسن الأداء، والحضور، والأداء، والتحفيز، وخدمة العملاء، ومعرفة المنتجات.

1. تأثير الهالة (Halo Effect):

- التعريف: تأثير الهالة هو تحيز معرفي حيث يتم تقييم شخص ما بشكل إيجابي أو سلبي في مجال معين بناءً على انطباع عام عنه في مجالات أخرى.

- التأثير على التقييم: إذا كان المدير لديه انطباع إيجابي عام عن موظف، فقد يميل إلى تقييم جميع جوانب أدائه بشكل إيجابي، حتى لو كانت هناك جوانب تحتاج إلى تحسين. والعكس صحيح.

- التخفيف من التأثير: يمكن تقليل تأثير الهالة من خلال استخدام معايير تقييم محددة وموضوعية، وتدريب المقيمين على التعرف على هذا التحيز.

⁹ مؤشرات قياس الأداء الفردي والمؤسسي - الموقع الرسمي لجريدة عمان

2. تأثير ماثيو (Matthew Effect):

- التعريف: تأثير ماثيو يشير إلى الظاهرة حيث يتم تعزيز النجاح أو الفشل بشكل متكرر، مما يؤدي إلى تفاقم الفجوات بين الأفراد.
- التأثير على التقييم: الموظفون الذين يتم تقييمهم بشكل إيجابي قد يحصلون على مزيد من الفرص والموارد، مما يعزز أدائهم أكثر. بينما أولئك الذين يتم تقييمهم بشكل سلبي قد يفقدون الفرص، مما يؤدي إلى تفاقم أدائهم.
- التخفيف من التأثير: يجب أن تكون عمليات التقييم عادلة وتوفر فرصًا متساوية للجميع لتحسين أدائهم.

3. معايير التقييم النسبية (Relative Evaluation Standards):

- التعريف: معايير التقييم النسبية تقارن أداء الموظفين ببعضهم البعض بدلاً من مقارنتهم بمعايير مطلقة.
- التأثير على التقييم: يمكن أن يؤدي هذا النهج إلى تقييمات أكثر عدالة في بعض الحالات، ولكنه قد يسبب أيضًا توترًا بين الموظفين إذا تم التركيز بشكل كبير على المنافسة.
- التخفيف من التأثير: يجب أن تكون المعايير النسبية متوازنة مع معايير مطلقة لضمان تقييم شامل وعادل.

4. التحيزات العامة (General Biases):

- التعريف: التحيزات العامة تشمل مجموعة واسعة من التحيزات المعرفية التي يمكن أن تؤثر على دقة التقييمات، مثل التحيز التأكيدي، والتحيز الناتج عن الانطباعات الأولى.
- التأثير على التقييم: هذه التحيزات يمكن أن تؤدي إلى تقييمات غير دقيقة وغير عادلة.

- التخفيف من التأثير: تدريب المقيمين على التعرف على هذه التحيزات واستخدام أدوات تقييم موضوعية يمكن أن يساعد في تقليل تأثيرها.

5. عملية التوثيق (Documentation Process):

- التعريف: التوثيق الدقيق والشامل لعملية التقييم يضمن أن تكون القرارات مبنية على أدلة وبيانات موثوقة.

- التأثير على التقييم: التوثيق الجيد يعزز الشفافية والمساءلة، ويوفر أساسًا للتحسين المستمر.

- التخفيف من التأثير: يجب أن تكون عملية التوثيق منهجية ومنتظمة لضمان دقة وموثوقية البيانات.

6. التقييم والنتائج والمتابعة (Evaluation, Results, and Follow-Up):

- التعريف: عملية التقييم يجب أن تشمل تقييم الأداء، وتحليل النتائج، ومتابعة التوصيات لضمان التحسين المستمر.

- التأثير على التقييم: التقييم الفعال يعتمد على تحليل دقيق للنتائج ومتابعة فعالة للتوصيات.

- التخفيف من التأثير: يجب أن تكون عملية المتابعة مستمرة ومنهجية لضمان تحقيق التحسينات المطلوبة.

7. حسن الأداء (Good Performance):

- التعريف: حسن الأداء يشير إلى تحقيق الأهداف المحددة بشكل فعال وكفاء.

- التأثير على التقييم: الموظفون الذين يتمتعون بحسن الأداء يميلون إلى الحصول على تقييمات إيجابية، مما يعزز فرصهم في التطوير والترقية.

- التخفيف من التأثير: يجب أن تكون معايير حسن الأداء واضحة ومحددة لضمان تقييم عادل.

8. الحضور (Attendance):

- التعريف: الحضور المنتظم يعتبر مؤشرًا مهمًا على الالتزام والمسؤولية.

- التأثير على التقييم: الموظفون الذين يتمتعون بحضور منتظم يميلون إلى الحصول على تقييمات إيجابية.

- التخفيف من التأثير: يجب أن تكون سياسات الحضور واضحة وعادلة لضمان تقييم دقيق.

9. الأداء (Performance):

- التعريف: الأداء يشير إلى مدى تحقيق الأهداف والمهام المحددة.

- التأثير على التقييم: الأداء الجيد يعزز التقييمات الإيجابية وفرص التطوير.

- التخفيف من التأثير: يجب أن تكون معايير الأداء واضحة وقابلة للقياس.

10. التحفيز (Motivation):

- التعريف: التحفيز يشير إلى الدوافع الداخلية والخارجية التي تحفز الموظفين على الأداء الجيد.

- التأثير على التقييم: الموظفون المتحفزون يميلون إلى الأداء بشكل أفضل والحصول على تقييمات إيجابية.

- التخفيف من التأثير: يجب أن تكون برامج التحفيز عادلة وفعالة لتعزيز الأداء.

11. خدمة العملاء (Customer Service):

- التعريف: خدمة العملاء تشير إلى كيفية تعامل الموظفين مع العملاء وتلبية احتياجاتهم.
- التأثير على التقييم: الموظفون الذين يتمتعون بمهارات خدمة عملاء جيدة يميلون إلى الحصول على تقييمات إيجابية.
- التخفيف من التأثير: يجب أن تكون معايير خدمة العملاء واضحة وقابلة للقياس.

12. معرفة المنتجات (Product Knowledge):

- التعريف: معرفة المنتجات تشير إلى مدى فهم الموظفين للمنتجات أو الخدمات التي تقدمها المنظمة.
- التأثير على التقييم: الموظفون الذين يتمتعون بمعرفة جيدة بالمنتجات يميلون إلى الأداء بشكل أفضل والحصول على تقييمات إيجابية.
- التخفيف من التأثير: يجب أن تكون برامج التدريب على المنتجات شاملة وفعالة لتعزيز المعرفة والأداء.

تقييم الأداء هو عملية معقدة تتأثر بالعديد من العوامل النفسية والتنظيمية والبيئية. في إطار رسالة بعنوان "إدارة التقييم والأداء"، من الضروري فهم هذه العوامل لضمان أن تكون عمليات التقييم عادلة ودقيقة وفعالة. من خلال التخطيط الدقيق والتنفيذ الفعال، يمكن للمنظمات أن تستفيد بشكل كبير من عمليات التقييم لتحسين الأداء وضمان تحقيق الأهداف الاستراتيجية.¹⁰

¹⁰ [العوامل المؤثرة على تقييم الأداء - موضوع](#)

أثر معايير التقييم على تحقيق الأهداف الاستراتيجية :-

حتى تكتمل عملية الإدارة الاستراتيجية فإنه لابد أن تشتمل على ما يعرف بالتقييم والرقابة كأحد المهام الإدارية الهامة في المنظمة للتحقق من أن ما تم إنجازه من نتائج فعلية للأداء يتفق مع ما تم تخطيطه استراتيجيا .

يعتمد جوهر عملية التقييم والرقابة على مقارنة الأداء الفعلي بالنتائج أو الأهداف المرغوب تحقيقها ، ثم توفير التغذية المرتدة من المعلومات الضرورية للإدارة العليا لتقييم النتائج واتخاذ القرارات التصحيحية المناسبة كلما دعت الحاجة لذلك .

وتتألف عملية التقييم والرقابة من أربعة مراحل هي :

1- مرحلة تحديد ما يجب قياسه : يجب أن تكون كل الأنشطة والعمليات والنتائج المحققة خاضعة للقياس بطريقة موضوعية ومقبولة .

2- مرحلة وضع معايير الأداء : وضع المعايير يحتاج إلى إدراك حقيقي لبيئة العمل الفعلية ونوعية الأهداف أو النتائج المطلوب تحقيقها ، كما يحتاج لمعرفة قدرات العاملين ، ومعرفة بيئة الأعمال المحيطة . كما يجب أن تكون المعير للمخرجات النهائية بالإضافة إلى العمليات الوسيطة ، وهناك عدة أنواع من المعايير:

أ - معايير كمية مثل حجم الإنتاج ، حجم الإيرادات ، حجم المبيعات ، حجم الأرباح .

ب - معايير نوعية مثل نسبة المردودات ، نسبة الإنتاج المعيب ، معدلات شكاوي العملاء ، درجة ولاء المستهلكين ، ... إلخ .

ج - معايير زمنية : مثل وضع جدول زمني لتنفيذ المشروع ، أو تحديد فترة زمنية لأداء وظيفة .

د - معايير التكلفة : مثل استخدام الوحدات النقدية للتعبير عن المعايير كأجور المديرين ، تكلفة الخدمات البريدية ، تكلفة نظام الحاسب الآلي ، ...

شروط المعيار الجيد :

- أ – الواقعية : معايير مناسبة للواقع ، لا مبالغة فيها .
- ب – الارتباط بالنشاط : المعيار الذي لا يرتبط بالنشاط هو معيار عديم القيمة .
- ج – الدقة : محدد بدقة حتى لا يصبح عرضة للتأويل أو التفسير بصورة غير مقبولة .
- د – المرونة : يتغير المعيار كلما تغيرت الظروف .
- هـ - عدم المغالاة في عدد المعايير : حتى لا تتعقد العملية الرقابية .

3 – مرحلة التقييم (القياس والمقارنة) : وهي مرحلة قياس الأداء الفعلي ومقارنته بالمعايير المحددة ، بغرض تحديد الانحرافات عن المعايير الموضوعية ، ثم توصيل المعلومات والبيانات إلى المسؤولين حتى يتسنى تحليل الانحرافات واتخاذ الإجراءات التصحيحية الملائمة في الوقت المناسب . وللحصول على بيانات دقيقة تعكس النتائج الفعلية بصورة حقيقية يمكن استخدام الأداتين التاليتين لتحقيق هذا الغرض:

أ – الملاحظة الشخصية : وتتم بتواجد المدير أو المسؤول عن النشاط بزيارة مواقع العمل ولو على فترات متباعدة للوقوف على سير العمليات .

ب – التقارير الرقابية : مثل :

- 1- تقرير الميزانية العمومية .
- 2- التقرير الشهري لحساب العمل .
- 3- تقارير المراجعين الداخليين .
- 4- التقرير السنوي عن حالة دوران العمل
- 5- مرحلة اتخاذ الإجراءات التصحيحية

وهي مرحلة إعادة الأمور إلى نصابها الطبيعي ، وهي عملية أساسية وفعالة ، وبدونها تفقد العملية الرقابية مضمونها . وتواجه المسؤول في هذه المرحلة مشكلتين هما التعرف على أسباب الانحرافات ، ثم اختياراً أنسب الطرق لعلاجها .

أ – تحديد أسباب الانحراف : وتحدث بسبب اختلاف ظروف التنفيذ عن تلك المتوقعة عند وضع الخطة أو تحديد المعايير والانحرافات التي تعمل الإدارة على تحليلها هي الانحرافات غير المقبولة أو التي تجاوزت الحد المسموح به ، والتركيز على النقاط الاستراتيجية .

ب – عند وجود أكثر من بديل يمكن تطبيقه لمعالجة انحراف معين ، يقيم كل بديل ويتم اختيار المناسب منها في ضوء العائد والتكلفة .¹¹

معايير التقييم هي الأدوات والمقاييس التي تستخدمها المنظمات لقياس أداء الأفراد والفرق والعمليات. في إطار رسالة ماجستير بعنوان "إدارة التقييم والأداء"، يعد فهم أثر هذه المعايير على تحقيق الأهداف الاستراتيجية أمراً بالغ الأهمية. معايير التقييم الفعالة يمكن أن تعزز تحقيق الأهداف الاستراتيجية من خلال توفير رؤية واضحة ومحددة للأداء، وتعزيز التحسين المستمر، وضمان أن تكون الجهود التنظيمية موجهة نحو تحقيق الأهداف الكبرى.

أثر معايير التقييم على تحقيق الأهداف الاستراتيجية:

1. توجيه الجهود نحو الأهداف الاستراتيجية:

- التعريف: معايير التقييم تحدد ما هو مهم وما يجب قياسه، وبالتالي توجه جهود الموظفين والفرق نحو تحقيق الأهداف الاستراتيجية.

- الأثر: عندما تكون معايير التقييم مرتبطة بشكل مباشر بالأهداف الاستراتيجية، فإنها تضمن أن تكون جميع الجهود التنظيمية موجهة نحو تحقيق هذه الأهداف.

¹¹ [التقييم والرقابة الاستراتيجية](#)

- مثال: إذا كان الهدف الاستراتيجي هو زيادة حصة السوق، فإن معايير التقييم يمكن أن تشمل مقاييس مثل عدد العملاء الجدد، ومعدل الاحتفاظ بالعملاء.

2. تعزيز التحسين المستمر:

- التعريف: معايير التقييم توفر بيانات وأدلة على الأداء الحالي، مما يساعد في تحديد مجالات التحسين.

- الأثر: من خلال تحليل نتائج التقييم، يمكن للمنظمات تحديد نقاط القوة والضعف، واتخاذ إجراءات لتحسين الأداء بشكل مستمر.

- مثال: إذا أظهر التقييم أن خدمة العملاء تحتاج إلى تحسين، يمكن للمنظمة أن تستثمر في تدريب الموظفين أو تحسين العمليات.

3. تعزيز المساءلة والشفافية:

- التعريف: معايير التقييم توفر أساسًا موضوعيًا لقياس الأداء، مما يعزز المساءلة والشفافية.

- الأثر: عندما تكون معايير التقييم واضحة وشفافة، فإنها تعزز ثقة الموظفين في عملية التقييم وتشجع على الأداء العالي.

- مثال: استخدام معايير واضحة مثل معدلات الإنتاجية أو رضا العملاء يمكن أن يعزز الشعور بالعدالة والمساءلة.

4. تحفيز الموظفين:

- التعريف: معايير التقييم يمكن أن تستخدم كأداة لتحفيز الموظفين من خلال تحديد الأهداف الواضحة والمكافآت المرتبطة بتحقيقها.

- الأثر: عندما يرتبط تحقيق معايير التقييم بمكافآت وتقدير، فإن ذلك يحفز الموظفين على بذل جهود إضافية لتحقيق الأهداف الاستراتيجية.

- مثال: برامج الحوافز التي تعتمد على تحقيق أهداف مبيعات محددة يمكن أن تحفز فريق المبيعات على زيادة الأداء.

5. توفير بيانات لاتخاذ القرارات:

- التعريف: معايير التقييم توفر بيانات وأدلة يمكن استخدامها لاتخاذ قرارات مستنيرة.

- الأثر: البيانات التي يتم جمعها من خلال التقييمات يمكن أن تساعد الإدارة في اتخاذ قرارات استراتيجية، مثل تخصيص الموارد أو تعديل الاستراتيجيات.

- مثال: إذا أظهر التقييم أن منتجًا معينًا لا يحقق الأهداف المطلوبة، يمكن للإدارة أن تقرر إيقاف إنتاجه أو تحسينه.

6. تعزيز التطوير المهني:

- التعريف: معايير التقييم يمكن أن تستخدم لتحديد احتياجات التدريب والتطوير للموظفين.

- الأثر: من خلال تحديد مجالات التحسين، يمكن للمنظمات أن توفر برامج تدريبية وتطويرية تعزز مهارات الموظفين وتساهم في تحقيق الأهداف الاستراتيجية.

- مثال: إذا أظهر التقييم أن الموظفين يحتاجون إلى مهارات تقنية جديدة، يمكن للمنظمة أن توفر دورات تدريبية لتحسين هذه المهارات.

7. تحسين التواصل والتعاون:

- التعريف: معايير التقييم يمكن أن تعزز التواصل والتعاون بين الفرق والإدارات المختلفة.

- الأثر: عندما تكون المعايير واضحة ومشتركة بين الفرق، فإنها تعزز التعاون وتوحيد الجهود نحو تحقيق الأهداف الاستراتيجية.

- مثال: معايير تقييم مشتركة بين فرق المبيعات والتسويق يمكن أن تعزز التعاون لتحقيق أهداف مبيعات مشتركة.

معايير التقييم تلعب دورًا محوريًا في تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمنظمات. في إطار رسالة ماجستير بعنوان "إدارة التقييم والأداء"، من الضروري فهم كيف يمكن لهذه المعايير أن توجه الجهود، وتعزز التحسين المستمر، وتعزز المساءلة والشفافية، وتحفز الموظفين، وتوفر بيانات لاتخاذ القرارات، وتعزز التطوير المهني، وتحسن التواصل والتعاون. من خلال التخطيط الدقيق والتنفيذ الفعال لمعايير التقييم، يمكن للمنظمات أن تضمن تحقيق أهدافها الاستراتيجية وضمان استدامتها على المدى الطويل.^{12 13}

¹² [تقويم إدارة الاستراتيجية: لضمان النجاح الاستراتيجي - أكاديمية مهارات التخطيط الاستراتيجي](#)

¹³ [قياس أداء الخطط الاستراتيجية وتقييمها - الإدارة والقيادة - أكاديمية حسوب](#)

المطلب الثاني: متطلبات إدارة التقييم والأداء

تمهيد :

بعد شرح المطلب الأول للبحث وهو الإطار النظري لإدارة التقييم والأداء ،سوف ننتقل للمطلب الثاني وهو متطلبات إدارة التقييم والأداء مثل الننتطلبات التكنولوجية والمتطلبات البشرية والسلوكية وشرح كلاهما بالتفصيل في المباحث لتناول المطلب كاملاً .

ولتوضيح متطلبات إدارة التقييم والأداء ، فإننا سنتناول هذا المطلب في مبحثين ، هما :

المبحث الأول : المتطلبات التقنية والتكنولوجية

- دور التحول الرقمي في تقييم الأداء.
- أنظمة التقييم الإلكترونية وأثرها في تحسين الجودة.

المبحث الثاني : المتطلبات البشرية والسلوكية

- العلاقة بين الحوافز والتقييم الفعّال للأداء.

المبحث الأول : المتطلبات التقنية والتكنولوجية

دور التحول الرقمي في تقييم الأداء:-

التحول الرقمي هو عملية استخدام التقنيات الرقمية لإعادة تشكيل العمليات التجارية والتنظيمية، مما يؤدي إلى تحسين الكفاءة والفعالية. في إطار تقييم الأداء، يلعب التحول الرقمي دورًا محوريًا في تحسين دقة وموثوقية وفعالية عمليات التقييم. من خلال استخدام الأدوات والتقنيات الرقمية، يمكن للمنظمات أن تعزز عملية تقييم الأداء وتجعلها أكثر شمولية وموضوعية.

دور التحول الرقمي في تقييم الأداء:

1. تحسين جمع البيانات:

- التعريف: التحول الرقمي يتيح استخدام أنظمة جمع البيانات الآلية والمتكاملة.

- الأثر: يمكن جمع البيانات من مصادر متعددة بشكل تلقائي وفوري، مما يقلل من الأخطاء البشرية ويوفر بيانات أكثر دقة وموثوقية.

- مثال: استخدام أنظمة إدارة الموارد البشرية (HRMS) لجمع بيانات الأداء من أنظمة مختلفة مثل أنظمة المبيعات، وخدمة العملاء، والإنتاجية.

2. تحليل البيانات المتقدم:

- التعريف: التحول الرقمي يتيح استخدام تقنيات تحليل البيانات المتقدمة مثل الذكاء الاصطناعي (AI) والتعلم الآلي (ML).

- الأثر: يمكن تحليل كميات كبيرة من البيانات بسرعة وكفاءة، مما يوفر رؤى عميقة ودقيقة حول الأداء.

- مثال: استخدام خوارزميات التعلم الآلي لتحديد الأنماط والاتجاهات في أداء الموظفين، مما يساعد في التنبؤ بالأداء المستقبلي وتحديد مجالات التحسين.

3. التقييم المستمر والفوري:

- التعريف: التحول الرقمي يتيح إجراء تقييمات مستمرة وفورية بدلاً من التقييمات الدورية التقليدية.

- الأثر: يمكن للمديرين والموظفين الحصول على تغذية راجعة فورية ومستمرة، مما يعزز التحسين المستمر والتكيف السريع مع التغيرات.

- مثال: استخدام تطبيقات الهواتف الذكية لتقديم تغذية راجعة فورية بعد الاجتماعات أو المشاريع.

4. تعزيز الشفافية والمساءلة:

- التعريف: التحول الرقمي يتيح إنشاء أنظمة شفافة يمكن للجميع الوصول إليها ومراقبتها.

- الأثر: تعزيز الشفافية في عملية التقييم يزيد من ثقة الموظفين في العملية ويشجع على المساءلة.

- مثال: استخدام لوحات المعلومات (Dashboards) التي تظهر أداء الموظفين بشكل واضح وشفاف لجميع الأطراف المعنية.

5. تخصيص وتفريد التقييمات:

- التعريف: التحول الرقمي يتيح تخصيص معايير التقييم بناءً على الأدوار والمسؤوليات الفردية.
- الأثر: يمكن تصميم معايير التقييم لتتناسب مع الأدوار الفردية، مما يجعل التقييمات أكثر ملاءمة وفعالية.
- مثال: استخدام أنظمة تقييم الأداء التي تسمح بتخصيص المعايير بناءً على الأهداف الفردية للموظفين.

6. تحسين التواصل والتعاون:

- التعريف: التحول الرقمي يتيح استخدام منصات التواصل والتعاون الرقمية.
- الأثر: تعزيز التواصل بين المديرين والموظفين يمكن أن يحسن فهم التوقعات ويقلل من سوء الفهم.
- مثال: استخدام منصات مثل Microsoft Teams أو Slack لإجراء مناقشات حول الأداء وتقديم التغذية الراجعة.

7. تعزيز التطوير المهني:

- التعريف: التحول الرقمي يتيح استخدام منصات التعلم الإلكتروني وأنظمة إدارة التعلم (LMS).
- الأثر: يمكن للموظفين الوصول إلى برامج التدريب والتطوير بسهولة، مما يعزز مهاراتهم وأدائهم.
- مثال: استخدام منصات مثل Coursera أو LinkedIn Learning لتوفير دورات تدريبية مخصصة بناءً على نتائج التقييم.

8. تقليل التكاليف وزيادة الكفاءة:

- التعريف: التحول الرقمي يتيح أتمتة العديد من العمليات اليدوية والمتكررة.
- الأثر: تقليل التكاليف المرتبطة بعمليات التقييم التقليدية وزيادة كفاءة العملية.
- مثال: استخدام أنظمة التقييم الآلية التي تقلل من الحاجة إلى تدخل بشري مكثف.

9. تعزيز تجربة الموظف:

- التعريف: التحول الرقمي يتيح إنشاء تجارب أكثر تفاعلية وإيجابية للموظفين.
- الأثر: تحسين تجربة الموظف يمكن أن يعزز الرضا الوظيفي والأداء.
- مثال: استخدام تطبيقات الهواتف الذكية التي تسمح للموظفين بتتبع تقدمهم في تحقيق الأهداف وتلقي التغذية الراجعة بشكل تفاعلي.

التحول الرقمي يلعب دورًا حاسمًا في تحسين عملية تقييم الأداء من خلال تحسين جمع البيانات، وتحليل البيانات المتقدم، والتقييم المستمر والفوري، وتعزيز الشفافية والمساءلة، وتخصيص التقييمات، وتحسين التواصل والتعاون، وتعزيز التطوير المهني، وتقليل التكاليف، وزيادة الكفاءة، وتعزيز تجربة الموظف. في إطار رسالة ماجستير بعنوان "إدارة التقييم والأداء"، من الضروري فهم كيف يمكن للتحول الرقمي أن يعزز فعالية وكفاءة عمليات التقييم، مما يساهم في تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمنظمة.¹⁴

15

¹⁴ [قياس التحول الرقمي ومعايره - بكة للتعليم](#)

¹⁵ [أثر التحول الرقمي على الأداء التنظيمي: دراسة تطبيقية على المصرية للاتصالات](#)

أنظمة التقييم الإلكترونية وأثرها في تحسين الجودة :-

أنظمة التقييم الإلكترونية هي أدوات رقمية تُستخدم لجمع وتحليل بيانات الأداء بشكل آلي وفعال. في ظل التحول الرقمي، أصبحت هذه الأنظمة جزءاً أساسياً من عمليات إدارة الأداء في المنظمات الحديثة. تعتمد هذه الأنظمة على التكنولوجيا لتسهيل عملية التقييم، مما يؤدي إلى تحسين الجودة الشاملة للأداء التنظيمي. في هذا السياق، سنناقش كيف تساهم أنظمة التقييم الإلكترونية في تحسين الجودة من خلال زيادة الدقة، والكفاءة، والشفافية، والتحسين المستمر.

1. زيادة دقة التقييمات:

- التعريف: أنظمة التقييم الإلكترونية تعتمد على البيانات الرقمية التي يتم جمعها بشكل آلي، مما يقلل من الأخطاء البشرية.

- الأثر:

- تقليل التحيزات الشخصية التي قد تؤثر على التقييمات التقليدية.

- توفير بيانات دقيقة وموثوقة تعكس الأداء الحقيقي للموظفين أو العمليات.

- مثال: استخدام أنظمة التقييم الإلكترونية التي تعتمد على مقاييس محددة مثل معدلات الإنتاجية أو رضا العملاء، مما يضمن تقييماً موضوعياً.

2. تحسين الكفاءة التشغيلية:

- التعريف: أنظمة التقييم الإلكترونية تعمل على أتمتة العمليات اليدوية، مما يقلل من الوقت والجهد المطلوب لإجراء التقييمات.

- الأثر:

- تسريع عملية جمع البيانات وتحليلها.

- تقليل التكاليف المرتبطة بعمليات التقييم التقليدية.

- مثال: استخدام منصات إلكترونية تسمح بإجراء تقييمات دورية بضغطة زر، بدلاً من الاعتماد على الاستبيانات الورقية أو الاجتماعات الطويلة.

3. تعزيز الشفافية والمساءلة:

- التعريف: أنظمة التقييم الإلكترونية توفر وصولاً شفافاً إلى بيانات الأداء لجميع الأطراف المعنية.

- الأثر:

- زيادة ثقة الموظفين في عملية التقييم.

- تعزيز المساءلة من خلال توفير بيانات واضحة وقابلة للقياس.

- مثال: استخدام لوحات معلومات (Dashboards) تعرض أداء الموظفين بشكل مرئي وواضح لجميع المستويات الإدارية.

4. تمكين التقييم المستمر:

- التعريف: أنظمة التقييم الإلكترونية تسمح بإجراء تقييمات مستمرة بدلاً من التقييمات الدورية التقليدية.

- الأثر:

- توفير تغذية راجعة فورية تساعد الموظفين على تحسين أدائهم بشكل مستمر.

- تمكين المديرين من اتخاذ قرارات سريعة بناءً على بيانات حديثة.

- مثال: استخدام تطبيقات الهواتف الذكية التي تسمح للموظفين بتلقي ملاحظات فورية بعد الانتهاء من المهام.

5. تحسين جودة البيانات وتحليلها:

- التعريف: أنظمة التقييم الإلكترونية تعتمد على تقنيات متقدمة مثل الذكاء الاصطناعي (AI) وتحليل البيانات الضخمة (Big Data Analytics).

- الأثر:

- تحليل كميات كبيرة من البيانات بسرعة ودقة.

- تحديد الاتجاهات والأنماط التي قد تكون غير مرئية في التقييمات التقليدية.

- مثال: استخدام خوارزميات التعلم الآلي لتحديد العوامل التي تؤثر على أداء الموظفين وتقديم توصيات لتحسينها.

6. تعزيز التطوير المهني والتدريب:

- التعريف: أنظمة التقييم الإلكترونية يمكن أن تحدد مجالات التحسين وتوفر توصيات للتدريب والتطوير.

- الأثر:

- تحسين مهارات الموظفين من خلال برامج تدريبية مخصصة بناءً على نتائج التقييم.

- تعزيز الجودة الشاملة للأداء من خلال تطوير الكفاءات الفردية.

- مثال: استخدام أنظمة التقييم التي ترتبط بمنصات التعلم الإلكتروني لتوفير دورات تدريبية مخصصة للموظفين.

7. تحسين تجربة الموظفين:

- التعريف: أنظمة التقييم الإلكترونية توفر تجربة تفاعلية وسلسلة للموظفين.

- الأثر:

- زيادة رضا الموظفين من خلال توفير تقييمات عادلة وشفافة.

- تعزيز مشاركة الموظفين في عملية التقييم من خلال أدوات تفاعلية.

- مثال: استخدام تطبيقات تسمح للموظفين بتتبع تقدمهم في تحقيق الأهداف وتلقي التغذية الراجعة بشكل تفاعلي.

8. تحسين جودة الخدمات والمنتجات:

- التعريف: أنظمة التقييم الإلكترونية يمكن أن تستخدم لقياس وتحسين جودة الخدمات والمنتجات المقدمة.

- الأثر:

- تحديد مجالات التحسين في العمليات التشغيلية.

- تعزيز رضا العملاء من خلال تحسين جودة الخدمات.

- مثال: استخدام أنظمة التقييم الإلكترونية لقياس رضا العملاء وتحليل الملاحظات لتحسين الخدمات.

9. تعزيز الابتكار والتحسين المستمر:

- التعريف: أنظمة التقييم الإلكترونية توفر بيانات وأدوات تساعد في تحديد فرص الابتكار.

- الأثر:

- تشجيع الموظفين على تقديم أفكار جديدة لتحسين العمليات.

- تعزيز ثقافة التحسين المستمر داخل المنظمة.

- مثال: استخدام منصات إلكترونية تسمح للموظفين بتقديم مقترحات تحسينية بناءً على نتائج التقييم.

10. تقليل التكاليف وزيادة العائد على الاستثمار (ROI):

- التعريف: أنظمة التقييم الإلكترونية تقلل من التكاليف المرتبطة بعمليات التقييم التقليدية.

- الأثر:

- تقليل الحاجة إلى الموارد البشرية والوقت المطلوب لإجراء التقييمات.

- زيادة العائد على الاستثمار من خلال تحسين الأداء وجودة العمليات.

- مثال: استخدام أنظمة التقييم الإلكترونية التي تقلل من الحاجة إلى تدخل بشري مكثف، مما يوفر الوقت والمال.

أنظمة التقييم الإلكترونية تلعب دورًا محوريًا في تحسين الجودة الشاملة للأداء التنظيمي. من خلال زيادة دقة التقييمات، وتحسين الكفاءة التشغيلية، وتعزيز الشفافية والمساءلة، وتمكين التقييم المستمر، وتحسين جودة البيانات، وتعزيز التطوير المهني، وتحسين تجربة الموظفين، ورفع جودة الخدمات والمنتجات، وتشجيع الابتكار، وتقليل التكاليف، فإن هذه الأنظمة تساهم بشكل كبير في تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمنظمة. في إطار رسالة ماجستير بعنوان "إدارة التقييم والأداء"، من الضروري فهم كيف يمكن لأنظمة التقييم الإلكترونية أن تعزز الجودة وتدعم التحسين المستمر في الأداء التنظيمي.¹⁶

¹⁶ [تحسين الخدمات الإلكترونية بالاعتماد على معايير الجودة ASJP |](#)

المبحث الثاني : المتطلبات البشرية والسلوكية

العلاقة بين الحوافز والتقييم الفعّال للأداء :-

العلاقة بين الحوافز والتقييم الفعّال للأداء علاقة وثيقة ومتبادلة، حيث يعتمد كل منهما على الآخر لتحقيق أهداف المنظمة وتعزيز أداء الموظفين. إليك شرحًا تفصيليًا لهذه العلاقة:

1. التقييم الفعّال كأساس للحوافز:

- تحديد الأداء: التقييم الفعّال يساعد في قياس أداء الموظفين بدقة، مما يوفر بيانات موضوعية يمكن استخدامها لتحديد من يستحق الحوافز.
- العدالة والشفافية: عندما يكون التقييم شفافًا وعادلًا، يشعر الموظفون بأن الحوافز مُنصفة ومبنية على أدائهم الفعلي، مما يعزز ثقتهم في النظام.
- توجيه الجهود: التقييم يُظهر نقاط القوة والضعف لدى الموظفين، مما يساعد في توجيه الحوافز نحو تعزيز السلوكيات الإيجابية وتحسين الأداء.

2. الحوافز كأداة لتحفيز الأداء:

- زيادة الدافعية: الحوافز المادية (مثل المكافآت المالية) والمعنوية (مثل التقدير والترقيات) تعمل على تحفيز الموظفين لبذل جهود أكبر لتحقيق أهدافهم.
- تعزيز الانتماء: عندما يشعر الموظفون بأن جهودهم تُقدَّر وتُكافأ، يزداد ولاؤهم للمنظمة ويرتفع مستوى انتمائهم.

- تحسين الأداء المستمر: الحوافز تشجع الموظفين على الاستمرار في تحسين أدائهم، خاصة إذا كانت مرتبطة بمعايير واضحة ومحددة.

3. التكامل بين الحوافز والتقييم:

- ربط الحوافز بنتائج التقييم: يجب أن تكون الحوافز مرتبطة بشكل مباشر بنتائج التقييم الفعّال، بحيث يحصل الموظفون الذين يحققون أعلى الأداء على أكبر الحوافز.

- توفير تغذية راجعة: التقييم الفعّال يوفر تغذية راجعة للموظفين حول أدائهم، مما يساعدهم على فهم كيفية تحسين أدائهم لتحقيق الحوافز في المستقبل.

- تحقيق التوازن: يجب أن يكون هناك توازن بين الحوافز المادية والمعنوية، وأن تكون متناسبة مع مستوى الأداء لضمان استمرارية التحفيز.

4. تأثير العلاقة على المنظمة:

- زيادة الإنتاجية: عندما يتم ربط الحوافز بالتقييم الفعّال، تزداد إنتاجية الموظفين بشكل ملحوظ.

- تحقيق الأهداف الاستراتيجية: التقييم الفعّال يساعد في محاذاة أهداف الموظفين مع أهداف المنظمة، مما يعزز تحقيق الأهداف الاستراتيجية.

- تقليل معدل دوران الموظفين: الحوافز العادلة والمبنية على تقييم فعّال تقلل من معدل دوران الموظفين، حيث يشعرون بالرضا عن عملهم.

5. التحديات المحتملة:

- عدم دقة التقييم: إذا لم يكن التقييم دقيقاً أو موضوعياً، فقد يؤدي ذلك إلى منح الحوافز بشكل غير عادل، مما يسبب الإحباط بين الموظفين.

- إفراط في الاعتماد على الحوافز المادية: الاعتماد المفرط على الحوافز المادية قد يؤدي إلى إهمال الجوانب المعنوية، مما قد يؤثر سلبيًا على الروح المعنوية.

- عدم وضوح معايير التقييم: إذا لم تكن معايير التقييم واضحة، قد يشعر الموظفون بالارتباك وعدم العدالة.

العلاقة بين الحوافز والتقييم الفعال للأداء علاقة تكاملية، حيث يعتمد كل منهما على الآخر لتحقيق أهداف المنظمة. التقييم الفعال يوفر الأساس الموضوعي لتوزيع الحوافز، بينما تعمل الحوافز على تحفيز الموظفين لتحسين أدائهم. لذلك، يجب على المنظمات تصميم أنظمة تقييم وحوافز متكاملة وشفافة لضمان تحقيق أقصى استفادة من هذه العلاقة.^{17 18}

¹⁷ [تقييم الأداء وأثره في تحفيز العاملين](#)

¹⁸ [التقييم الفعال للأداء: مفتاح التحفيز وزيادة الكفاءة في العمل](#)

خاتمة

في ختام هذه الرحلة البحثية التي تناولت موضوع "إدارة التقييم والأداء"، يمكن القول إن هذه الدراسة قد سعت إلى تسليط الضوء على أحد الركائز الأساسية التي تعتمد عليها المنظمات لتحقيق أهدافها الاستراتيجية وتعزيز قدراتها التنافسية في سوق العمل المتغير. تُعد إدارة التقييم والأداء عملية حيوية تربط بين أهداف المنظمة وأداء الموظفين، حيث تعمل على تحسين الكفاءة التشغيلية وضمان تحقيق النتائج المرجوة بكفاءة وفعالية.

من خلال هذه الدراسة، تم التأكيد على أن التقييم الفعّال للأداء ليس مجرد أداة روتينية لقياس الإنجازات، بل هو نظام متكامل يساهم في تطوير الموارد البشرية وتمكينها من تحقيق أقصى إمكاناتها. كما أظهرت النتائج أن الحوافز، سواء كانت مادية أو معنوية، تلعب دورًا محوريًا في تحفيز الموظفين وزيادة انتمائهم للمنظمة، خاصة عندما تكون مرتبطة بنتائج تقييم موضوعية وعادلة.

لقد أبرزت الدراسة أيضًا أهمية تبني منهجيات حديثة في إدارة التقييم والأداء، مثل استخدام مؤشرات الأداء الرئيسية (KPIs) والتقنيات الرقمية التي تسهل عملية جمع البيانات وتحليلها. بالإضافة إلى ذلك، تم التأكيد على ضرورة أن تكون عملية التقييم شفافة ومستمرة، وأن توفر تغذية راجعة بناءة للموظفين لمساعدتهم على تحسين أدائهم بشكل مستمر.

من التحديات التي تم تسليط الضوء عليها في هذه الدراسة هي صعوبة تحقيق التوازن بين الأهداف الفردية للموظفين والأهداف الاستراتيجية للمنظمة، بالإضافة إلى التحديات المتعلقة بعدم دقة التقييم أو التحيز في عملية التقييم. لذلك، أوصت الدراسة بضرورة تدريب المديرين على استخدام أدوات التقييم بشكل فعّال، وتعزيز ثقافة العدالة والشفافية داخل المنظمة.

في النهاية، يمكن القول إن إدارة التقييم والأداء ليست مجرد عملية إدارية روتينية، بل هي استثمار في الموارد البشرية التي تُعد أهم أصول أي منظمة. إن تطبيق أنظمة تقييم وأداء فعّالة يساهم في خلق بيئة عمل محفزة، ويزيد من إنتاجية الموظفين، ويعزز من قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها الطموحة.

ختامًا، فإن هذه الدراسة تفتح الباب أمام مزيد من الأبحاث المستقبلية التي يمكن أن تتناول جوانب أخرى متعلقة بإدارة التقييم والأداء، مثل تأثير التكنولوجيا الحديثة على هذه العمليات، أو دراسة تجارب ناجحة في تطبيق أنظمة تقييم وأداء متطورة في مختلف القطاعات. كما يمكن أن تكون هذه الدراسة مرجعًا للمنظمات التي تسعى إلى تحسين أدائها وبناء ثقافة تنظيمية قائمة على التميز والتحسين المستمر.

كلمة أخيرة

إن إدارة التقييم والأداء ليست مجرد علم أو نظرية، بل هي فن يعتمد على فهم عميق لطبيعة البشر ودوافعهم، وقدرة على تحفيزهم لتحقيق أهدافهم الشخصية والمهنية في إطار تحقيق أهداف المنظمة. ومن خلال هذه الدراسة، نأمل أن نكون قد قدمنا رؤية شاملة ومفيدة تساهم في تعزيز فهم هذا الموضوع الحيوي، وتقديم توصيات عملية يمكن أن تفيد الباحثين والممارسين في مجال إدارة الموارد البشرية.