

جامعة ميدأوشن (جامعة الجميع الذكية)

كلية الإدارة

دور الرقابة وتقييم الأداء في نجاح عمل المنظمات

دراسة ميدانية على أعضاء هيئة التدريس في جامعة البترا الأردنية

قدم البحث استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير

اعداد

فراس ضرار مسمار – 222001145

شذى علي شريم – 222000222

العام الدراسي 2023 – 2024

2	أهمية البحث
2	مشكلة الدراسة
2	أهداف البحث
2	مجتمع الدراسة وعينتها
3	أدوات جمع البيانات
4	حدود البحث
5	الدراسات السابقة
19	الرقابة على أداء العاملين - مقدمة
20	مفهوم الرقابة
21	أغراض الرقابة الإدارية
22	مراحل عملية الرقابة الإدارية
24	أنواع الرقابة
29	خصائص نظام الرقابة الفعال
30	أساليب الرقابة
32	تاريخ وتطور تقييم الأداء
32	ماهية تقييم الأداء
34	الغرض من تقييم الأداء
38	الأهداف العامة لتقويم الأداء
39	خصائص نظام تقييم الأداء الفعال
40	معايير تقييم الاداء
42	المراجع والمصادر

الفهرس

* تم تحديث الفهرس حتى تاريخه 2023/11/10

أهمية البحث

تحاول الدراسة إلقاء الضوء على مدى قبول أو رفض عضو هيئة التدريس في كليتي الاقتصاد والعلوم لأسلوب تقييمه من وجهة نظر الطلبة ومدى قبول عضو هيئة التدريس أو رفضه للأسئلة المطروحة على الطالب حتى يتم تقييم عضو هيئة التدريس من خلالها.

اذ تكمن أهمية هذه الدراسة فيما يلي:

- 1- تناول تأثير التقييم على الرضا الوظيفي لأعضاء الهيئة التدريسية في جامعة البترا الأردنية.
- 2- يتم عمل هذه الدراسة في ظل الأهمية المتزايدة لقطاع التعليم في المملكة.
- 3- محاولة تقديم مجموعة من التوصيات لتعزيز الاستفادة من هذا الموضوع في تحسين وزيادة وعي الطلاب للقيام بعملية التقييم بشكل موضوعي لأعضاء الهيئة التدريسية.

مشكلة الدراسة

- 1- ما مدى رضا الهيئة التدريسية في جامعة البترا الأردنية عن عملية تقييم أدائهم العلمي والتربوي؟
- 2- ما مدى رضا الهيئة التدريسية في كلية الاقتصاد عن عملية تقييم أدائهم العلمي والتربوي؟
- 3- ما مدى رضا الهيئة التدريسية في كلية العلوم عن عملية تقييم أدائهم العلمي والتربوي؟
- 4- ما مدى الاختلاف بين آراء الأساتذة في كلية الاقتصاد وكلية العلوم بصدد عملية تقييم أدائهم من وجهة نظر الطلبة.

أهداف البحث

- 1- إن الهدف الأساسي من الدراسة هو تحليل رضا أعضاء الهيئة التدريسية في جامعة البترا الأردنية عن تقييم أدائهم العلمي والتربوي من قبل الطلبة.
- 2- وصف وتوضيح مدى رضا أعضاء الهيئة التدريسية في كلية الاقتصاد عن عملية تقييم أدائهم العملي والتربوي.
- 3- وصف وتوضيح مدى رضا أعضاء الهيئة التدريسية في كلية العلوم عن عملية تقييم أدائهم العملي والتربوي.
- 4- توضيح مدى الاختلاف بين آراء الأساتذة في كلية الاقتصاد وكلية العلوم بصدد عملية تقييم أدائهم من وجهة نظر الطلبة.

مجتمع الدراسة وعينتها

يتألف مجتمع الدراسة من أعضاء الهيئة التدريسية في كلية الاقتصاد والبالغ عددهم (70 عضو) ومن أعضاء الهيئة التدريسية في كلية العلوم والبالغ عددهم (69 عضو) وسيتم اختيار العينة عشوائياً

أدوات جمع البيانات

سيتم الاعتماد في إعداد الدراسة على أسلوبين وهما: -

1. الدراسة النظرية

والهدف من الدراسة النظرية جمع البيانات والمعلومات المتعلقة بموضوع الرقابة وتقييم أداء العاملين من المراجع والدوريات والبحوث العلمية المتخصصة في هذا الموضوع، والاطلاع على ما قدمه المؤلفون في كتبهم وذلك للوقوف على المبادئ والأسس العلمية الحديثة المتعلقة بجوانب الدراسة والمرتبطة بها.

2. الدراسة الميدانية

سيتم الاعتماد على توزيع الاستبيان على مجموعة من أعضاء الهيئة التدريسية من كلية الاقتصاد وكلية العلوم حيث اعتمد الاستبيان على مؤشرات تقييم الأساتذة في الكليتين السابق ذكرهما وهي كالآتي: -

وعليه ان الأسئلة - التي تم تنقيح ومراجعتها من قبل أحد الأساتذة الفاضلين بجامعه البترا (مجتمع الدراسة) - سيتم طرحها كالآتي:

الرقم	السؤال	لا اتفق تماماً	لا اتفق	غير متأكد	أتفق	أتفق تماماً
1	تقوم بمناقشة أسئلة الامتحانات وتبين الإجابات النموذجية					
2	تتوخى العدالة في تقييم الطلاب					
3	تنوع في أسئلة الامتحان للمادة المطلوبة					
4	ترجع أوراق الامتحان بعد أسبوع					
5	تشجع الطلاب على الرجوع إلى مصادر معرفية متنوعة للمادة.					
6	تحرص على ضبط النظام أثناء المحاضرة أو الامتحان					
7	تستخدم طرقاً وأساليب متنوعة في تدريس المادة					
8	تلتزم برصد حضور الطلبة وتغييبهم في المحاضرات					
9	توصل المعلومات للطلبة بشكل واضح ومفهوم					
10	تستخدم أساليب توضيحية أو تطبيقية متعلقة بموضوع المحاضرة					
11	تلتزم بمحتوى الخطة الدراسية					
12	تقدم المشورة للطلبة في أمورهم					
13	تتعامل مع الطلبة بأسلوب لائق					
14	تعد قدوة بمظهرها وتصرفاتها					
15	تعلن عن الساعات المكتبية وتلتزم بها					
16	تشجع الطلبة على الحوار وتستمع لأرائهم					

17	تنتظم في إعطاء المحاضرات خلال الفصل				
18	تستغل وقت المحاضرة لتغطية مفردات الخطة الدراسية				
19	ترجع أوراق الواجبات بعد تقييمها				
20	تساهم في بناء شخصية طلبتك				
21	توزع الخطة الدراسية للمادة في بداية الفصل				

حدود البحث

الحد المكاني: اقتصر عينة البحث على جامعة البترا الأردنية.

الحد الزمني: اقتصر موضوع البحث على فترة زمنية (2023/11/1 – 2023/11/30).

الحد البشري – الدراسة محدودة النطاق وستكون لعدد معين من أعضاء الهيئة التدريسية في كلية الاقتصاد وكلية العلوم وذلك لضيق الوقت.

الدراسات السابقة

عنوان الدراسة الاولى

دور الرضا الوظيفي في تحسين أداء العاملين - دراسة حالة مركب تكرير الملح بمنطقة "الوطاية" - بسكرة - الجزائر

هاشمي أحمد عبائسة وسعاد الحاج عبود

الهدف من الدراسة

تهدف هذه الدراسة إلى تحقيق ما يأتي:

1. التعرف بالرضا الوظيفي والوقوف على العوامل الأكثر تأثيرا فيه سلبا أو إيجابا.
2. التعرف على طبيعة العلاقة وقوتها واتجاهها بين الرضا الوظيفي وبين أداء العاملين.
3. تسليط الضوء على دور الرضا الوظيفي في تحسين أداء العاملين.
4. التعرف على أسباب عدم الرضا لعلاجها حاضرا وتفاديها مستقبلا.
5. لفت انتباه إدارة المنظمة إلى أهمية الرضا الوظيفي وسبل تحقيقه.

أهمية الدراسة

تكتسب الدراسة أهميتها مما يأتي:

1. أهمية الرضا الوظيفي للعمال في بقاء المنظمة واستمرارها.
2. أهمية السلوك الإنساني باعتباره مؤثرا مباشرا في أي عمل يقوم به الفرد، ومحددا أساسيا لأدائه.
3. تغيير النظرة للموارد البشرية من الدور التقليدي والوظيفة الاستشارية إلى الدور الريادي والوظيفة الاستراتيجية، لكون هذه الموارد مصدرا لأية ميزة تنافسية تحققها المنظمة، لأنها المورد الوحيد غير القابل للتقليد والاستنساخ.
4. صعوبة تطبيق نماذج إدارة الموارد البشرية الجديدة (إدارة الكفاءات، وإدارة المعرفة، والاستثمار في رأس المال البشري) دون معرفة كيف يمكن تحقيق الرضا الوظيفي للعامل في مؤسساتنا، وكيف يمكن التغلب على عوامل عدم الرضا لديه.

مشكلة الدراسة

بناء على ما سبق ذكره، تأتي هذه الدراسة بهدف معرفة دور الرضا الوظيفي في تحسين أداء العاملين وذلك من خلال دراسة العلاقة بينهما، أين تم استقصاء مستوى رضا العاملين في مركب تكرير الملح بالوطاية وكذلك مستوى أدائهم، وفي هذا الإطار يمكن صياغة مشكلة الدراسة في السؤال الآتي:

هل هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين الرضا الوظيفي وبين أداء العاملين بالمنظمة؟

وللإجابة عن هذه المشكلة يمكن أن نصوغ التساؤلات الآتية:

1. هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الرضا عن العوامل المرتبطة بشروط العمل وبين أداء العاملين بالمنظمة؟
2. هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الرضا عن العوامل المرتبطة بعلاقات العمل وبين أداء العاملين بالمنظمة؟
3. هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الرضا عن العوامل المرتبطة بظروف العمل وبين أداء العاملين بالمنظمة؟

النقاط الرئيسية بالجانب النظري

تطرق الجانب النظري لتغطية الجوانب التالية

أولاً: الرضا الوظيفي، ويندرج تحتها:

1. مفهوم الرضا الوظيفي
2. أهمية الرضا الوظيفي
3. العوامل المؤثرة في الرضا الوظيفي
4. النظريات المفسرة للرضا الوظيفي

ثانياً: أداء العاملين، ويندرج تحتها:

1. مفهوم الأداء
2. مفهوم الأداء البشري
3. العوامل المؤثرة في أداء العاملين

ثالثاً: دور الرضا الوظيفي في تحسين أداء العاملين، ويندرج تحتها:

1. العلاقة بين الرضا عن العوامل المرتبطة بشروط العمل وبين أداء العاملين
2. العلاقة بين الرضا عن العوامل المرتبطة بعلاقات العمل وبين أداء العاملين
3. العلاقة بين الرضا عن العوامل المرتبطة بظروف العمل وبين أداء العاملين

أبرز التوصيات

استناداً إلى النتائج التي توصلت إليها هذه الدراسة، فإنها توصي بما يأتي:

- الاستمرار في توطيد العلاقات بين الزملاء والرؤساء لما في ذلك من أثر كبير في ارتفاع مستوى الرضا الوظيفي.
- تعزيز العلاقة بين الرئيس وبين العاملين وتطويرها وتحسينها، حتى تكون أداة فعالة تساهم في تطوير الفرد والمؤسسة.
- تحسين ظروف العمل وتحديثها من خلال وضع نظم كاملة ومتكاملة، مكونة من أدوات ووسائل وبرامج ومعدات تسهل عمل الموظفين، وتوفر لهم كافة الإمكانيات للعمل في ظروف مناسبة ومريحة.
- تحسين نظام الأجور وتطويره وكذا الرفع من نسبة الزيادة السنوية في الأجر، حتى يتناسب ومجهود الأفراد، ويتوازن مع ما يتقاضاه نظرائهم في المؤسسات الأخرى، هذا إلى جانب تحسين قدرتهم الشرائية.
- وضع نظام للحوافز يكفل توزيعها بعدالة وانصاف بين العاملين.
- تحسين الخدمات الاجتماعية المقدمة، والعمل على تنويعها (لتشمل جميع المجالات الاجتماعية وليس النقل فقط) وتوفيرها لجميع العمال دون استثناء.

عنوان الدراسة الثانية

أثر الشعور بالمسؤولية الوظيفية على الأداء الوظيفي من خلال التحكم المدرك كمتغير وسيط - دراسة ميدانية على

مرفت محمد السعيد مرسي

مستشفيات جامعة الزقازيق

الهدف من الدراسة

- تحديد أثر الشعور بالمسؤولية الوظيفية نحو المرضى على مستوى أداء المهام التي تكلف بها الممرضات العاملات بالمستشفيات محل الدراسة.
- تحديد أثر الشعور بالمسؤولية الوظيفية نحو المرضى على مستوى الأداء السياقي الذي تعمل في إطاره الممرضات العاملات بالمستشفيات محل الدراسة.
- الوقوف على ما إذا كان التحكم المدرك كمتغير وسيط يعدل من اثر الشعور بالمسؤولية الوظيفية نحو المرضى على كل من أداء المهمة و الأداء السياقي للممرضات العاملات بالمستشفيات محل الدراسة.
- تأتى هذه الدراسة كمحاولة هادفة للاستفادة من التراكم المعرفي المتاح من الجهود البحثية للكشف عن طبيعة العلاقة بين المتغيرات محل الدراسة.
- إمكانية الاستفادة من نتائج هذه الدراسة لإعادة النظر في تطوير الممارسات الإدارية لدى القائمين على إدارة المستشفيات محل الدراسة، خاصة فيما يتعلق بأساليب واجراءات التعامل مع الافراد

أهمية الدراسة

أنها تتناول تحليل الأثر بين ثلاث متغيرات تعد جميعها من أحدث أدبيات السلوك التنظيمي، ألا وهي: الشعور بالمسؤولية الوظيفية والتحكم المدرك والأداء الوظيفي، بشقيه: أداء المهمة والأداء السياقي، والتي قد حظيت جميعا باهتمام الباحثين في الآونة الأخيرة، وبالتالي فإنها تساهم في التطور الإداري المنشود خاصة في ظل افتقار المكتبة العربية لمثل هذا النوع من الدراسات. على الرغم من استحواد أداء الممرضات على اهتمام البحوث في القرون الثلاثة الأخيرة، إلا أنه ومنذ عام 1980 لم يحظ سوى بعدد محدود من البحوث والدراسات التي تناولته، وهو ما يبرز أهمية الدراسة الحالية أن الكشف عن طبيعة وحجم اثر الشعور بالمسؤولية الوظيفية والتحكم المدرك ربما يساهم في صياغة استراتيجيات تنظيمية لدعم وتنمية مستوى الأداء الوظيفي للممرضات العاملات في المستشفيات محل الدراسة خاصة في ظل الحاجة الماسة إلى استمرار الجهود البحثية لتدعيم هذا السلوك في الوقت ال رهن، وذلك لارتباطه بمجموعة من النواتج التنظيمية والشخصية

تنبع أهمية هذه الدراسة من أهمية مجال تطبيقها، ألا وهو نحو المرضى في أداء المهام التي تكلف بها الممرضات العاملات بالمستشفيات محل الدراسة.

مشكلة الدراسة

- الافتقار إلى معايير عادلة لتقييم الأداء
- تدنى مستوى الأجور والمرتبات
- العمل لساعات طويلة وقصر فترات الراحة

- إهمال إدارة المستشفى لهن وعدم الاستماع إلى مطالبهن/ عدم توافر الرغبة من جانبهن للعمل في أوقات إضافية (بعد
- انتهاء مواعيد العمل الرسمية) حتى وان اقتضت حالة
- المريض ذلك.
- يضاف إلى ما سبق، سوء معاملة الممرضات محل الدراسة للمرضى القوائم على رعايتهم وامتناعهن واضراجهن عن العمل مما ترتب عليه وفاة العديد من المرضى

النقاط الرئيسية بالجانب النظري

أكدت الدراسة الحالية على دور الوساطة الذي يقوم به متغير التحكم المدرك في العلاقة بين المسؤولية الوظيفية والأداء الوظيفي بنمطيه: المهمة والسياقي، وأضافت هذه الدراسة تناول العلاقة بين المسؤولية الوظيفية (كمتغير مستقل) والتحكم المدرك (كمتغير وسيط)، حيث لم يجر اختبارها من قبل في علاقتهما بالأداء الوظيفي، ومن ثم، فإن الدراسة الحالية تضيف إلى الأدبيات القليلة نسبياً والمتاحة في هذا المجال، حيث لم ترصد الباحثة (في حدود علمها) أي سبق في هذا الصدد، بما يعمل على توسيع قاعدة البحث في هذا الجانب من دراسات السلوك التنظيمي.

أبرز التوصيات

توصيات الدراسة

في ضوء ما أمكن التوصل إليه من نتائج، أمكن للباحثة التقدم بالتوصيات التالية:

1. نظراً لما أشارت إليه نتائج الدراسة من أن المسؤولية الوظيفية تؤثر معنوياً وإيجابياً في الأداء الوظيفي للممرضات العاملات بالمستشفيات محل الدراسة، لذا توصي الباحثة بما يلي:

فيما يتعلق بالمسؤولية الوظيفية توصي الباحثة بضرورة اهتمام إدارة المستشفيات محل الدراسة بالعمل على تعزيز شعور هؤلاء الممرضات بالمسؤولية الوظيفية نحو مرضاهن، وذلك انه مهما بلغ الحافز المالي المقدم لهن، فانه إذا لم يتوافر لديهن الشعور بالمسؤولية بوازع من الضمير، فلن يكون هناك أي اهتمام بتقديم الرعاية الصحية المناسبة للمرضى، وذلك ربما يتحقق من خلال ما يلي:

- العمل على نشر وغرس القيم والأخلاقيات السامية التي تدعو إلى الاهتمام بالعمل وأهمية الرسالة السامية التي تؤديها الممرضة في علاج المرضى والتخفيف من آلامهم وأيضاً احترام آدمية الفرد وإنسانيته وحقه في تلقي علاج مناسب، وهو ما يتحقق من خلال الندوات واللقاءات وتعليق اللافتات التي تدعو إلى تلك القيم الأصيلة.

- إذا ما حدثت هناك أخطاء أثناء مراحل العلاج، فلا بد لقيادة المستشفيات محل الدراسة من إعلام الممرضات بها، وكذا النواتج التي ترتبت عليها وتوقيع أقصى العقوبة عليها وعدم الاستهانة والتهاون مع ما يرتكب من أخطاء لان ذلك يكون فيه مدعاة للتهاون في العمل.

- وفيما يتعلق بالأداء الوظيفي للممرضات محل الدراسة توصي الباحثة إدارة المستشفيات محل الدراسة بضرورة حفز الممرضات العاملات بالمستشفيات محل الدراسة على أداء المهمة والأداء السياقي وذلك من خلال:

- إمداد الممرضات بكافة ما يحتاجن إليه من موارد مادية ومعلوماتية ومالية لأداء رسالتهن السامية في علاج المرضى، إذ لا يمكن أن تؤدي الممرضة عملها دون توافر الأجهزة الطبية والأدوية والأسرة والمعلومات اللازمة لأداء عملهن.

- تقديم البرامج التدريبية اللازمة للممرضات لأداء عملهن بشكل صحيح، مع إتاحة الفرصة لهن لتطبيق ما تدربن عليه بشكل سليم.

- العمل على خلق مناخ وظيفي مناسب تستطيع الممرضات من خلاله أداء ما يوكل إليهن من أعمال.

- الاستناد في تقييم الأداء إلى معايير عادلة وواضحة مع ضرورة إعلام الممرضات بهذه الأساليب وأيضاً بنتائج تقييم الأداء.

2. نظراً لما أكدت عليه نتائج الدراسة على دور الوساطة الذي يلعبه متغير التحكم المدرك في العلاقة بين المسؤولية الوظيفية والأداء الوظيفي في العمل، لذلك توصي الباحثة بما يلي:

- احتواء الممرضات واحترام أفكارهن وآرائهن وإتاحة الفرصة لهن للمشاركة في اتخاذ القرارات وهو ما سيدعم بدوره من شعورهن بالمسؤولية وأيضاً مستوى أدائهن الوظيفي للعمل الذي يكلفن به.

- إعطاء الممرضات درجة من الاستقلالية الوظيفية في اختيار مواعيد العمل المناسبة والانتقال إلى مستشفيات أقرب لهن.

عنوان الدراسة الثالثة

الأساليب والصيغ الرقابية المستخدمة في عينة من المنظمات الخدمية في محافظة نينوى.

ناهدة إسماعيل عبد الله

المهدف من الدراسة

- 1- مدى وجود معايير رقابية موثقة.
- 2- مدى العناية بقياس الأداء والأساليب المعتمدة في القياس.
- 3- مدى تشخيص الضعف والخلل في الأداء.
- 4- مدى تقديم البدائل العلاجية المقبولة من الإدارة.

أهمية الدراسة

إن وظيفة الرقابة تقوم على مرتكزات رئيسية:

- 1- وضع معايير الأداء.
 - 2- قياس الاداء.
 - 3- تشخيص أسباب الابتعاد عن المخطط.
 - 4- تصحيح المسارات.
- غير أن هذه المرتكزات تختلف باختلاف المنظمات وحجمها وطبيعة أنشطتها وكل ذلك افقد العديد من الإدارات القدرة على انجاز هذه الوظيفة بالطريقة الصحيحة.
- وكل واحد من المرتكزات يحتاج إلى أسس خاصة به حتى يتم تطبيق عملية الرقابة بنجاح وهكذا تصبح وظيفة الرقابة من أصعب الوظائف في المنظمة حيث لا يمكن للإدارة القيام بها دون التوثيق الجيد لكل من (التخطيط التنظيم والقيادة)

مشكلة الدراسة

- 1- هل تركز المنظمات الخدمية على الاهتمام بتوثيق الوظائف الإدارية الأربعة.
- 2- ما مدى اعتماد الصيغ السليمة في انجاز وظيفة الرقابة.

النقاط الرئيسية بالجانب النظري

- تعرف الرقابة على أنها: عملية قياس الانجاز المتحقق وفقا للأهداف المحددة ومقارنة ما تحقق فعلا مع ما كان متوقعا حدوثه.
- وتتجسد أهمية الرقابة في الجوانب التالية:
- 1- الرقابة تمثل عملية ترشيد علمي للقرارات التي يتخذها المسؤولون التي تبدأ بالتخطيط ثم بالتنظيم والتنسيق وتستمر حتى معرفة الانحرافات وتصحيحها أولا بأول.
 - 2- تعمل الرقابة على تقليص الضياعات وتحقيق الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة.
 - 3- من المقومات الرئيسية الواجب توفرها بالموقف الرقابي كلا مما يلي (الملائمة، المرونة، الوضوح، الاستمرارية السرعة في كشف الانحرافات)

أبرز التوصيات

- 1- لا بد من اعتماد المراحل الفنية في وظيفة الرقابة أي (وضع معايير وقياس الأداء وتشخيص المشكلات والتصحيح).
- 2- لا مجال لنجاح وظيفة الرقابة دون وظيفة التخطيط لان معايير الاداء التي تعتمد في وظيفة الرقابة يجب اشتقاقها من الخطة.
- 3- تحقيق الشمولية والتكامل في وظيفة الرقابة وتقويم الأداء فضلا عن الدقة والموضوعية يتطلب التكامل مع حجم كبير من البيانات ومعالجتها وبصورة دائمة، مما يجعل مكننة العمل في النشاط الرقابي ضرورة لازمة لا يمكن تحقيق الكفاءة والفاعلية فيه بدونها.

عنوان الدراسة الرابعة

التقييم الذاتي وتقييم الآخرين للمهارات الإدارية في مستوى الإدارة الوسطى وعلاقته بنمط المديرين في حل المشكلات في البنوك التجارية السعودية.

ناديه حبيب ايوب

الهدف من الدراسة

- الاستفادة من المشكلات واتخاذ القرارات الإدارية لتحديد نمط المديرين في التعامل مع مشكلات العمل في البنوك التجارية السعودية، ومدى تأثير هذا النمط بثقافة المديرين وخبرتهم في مجال العمل البنكي.
- تطبيق مقياس تقييم المهارات الإدارية على المديرين ورؤسائهم ومرؤوسيهم لتحديد المهارات الإدارية الموجودة لدى المديرين تبعاً لرؤيتهم الخاصة ورؤية الآخرين لها.
- العمل على الربط بين مدى تطابق التقييم الذاتي وتقييم الآخرين للمهارات الإدارية للمديرين وبين النمط الذي يتبعه المديرون في حل المشكلات الإدارية.

أهمية الدراسة

على الرغم من الدراسات المتعددة التي تناولت النمط الابتكاري لدى المديرين في التعامل مع المشكلات باستخدام التغذية المرتدة للتقييم المتعدد لخصائص المديرين الشخصية أو مهاراتهم الإدارية، إلا أن القليل منها قد تناول العلاقة بين نمط حل المشكلات لدى المديرين في التعامل مع المشكلات الإدارية وبين التقييم المتعدد للمهارات الإدارية. وتظهر أهميتها من خلال: المساهمة في دراسة موضوع المهارات الإدارية لدى المديرين من خلال إطار جديد يركز على أهمية التقييم الذاتي لاستخدام هذه المهارات تبعاً لأسلوب المديرين الابتكاري في التعامل مع المشكلات الإدارية ومدى واقعيتهم في تحديد تلك المهارات التي يملكونها ويستخدمونها في مجال العمل بالمقارنة مع تقييم الآخرين لهذه المهارات، إذ يميل بعض المديرين لأن يكونوا أكثر تساهلاً في التقييم الذاتي.

مشكلة الدراسة

ويمكن التعبير عن مشكلة الدراسة من خلال التساؤلات التالية:

- 1- ما مدى اختلاف نمط المشكلات التكيفي أو الابتكاري السائد لدى المديرين في البنوك التجارية باختلاف خبرة المديرين في العمل، أو مستواهم الثقافي؟
- 2- ما مدى الاختلاف بين تقييم المديرين الذاتي للمهارات الإدارية المتوفرة لديهم وتقييم الآخرين لتلك المهارات بشكل عام؟
- 3- ما مدى علاقة نمط حل المشكلات التكيفي أو الابتكاري السائد لدى المديرين في البنوك التجارية السعودية بكل من:-

أ- تقييم المديرين الذاتي لمهاراتهم الإدارية المستخدمة في العمل.

ب- تقييم الآخرين لمهارات المديرين الإدارية في العمل.

ت- تقييم المديرين لمهاراتهم الإدارية بصورة أقل أو أعلى من تقييم الآخرين لتلك المهارات.

النقاط الرئيسية بالجانب النظري:

1- التقييم المتعدد

ان التقييم الذاتي للخصائص التي يمتلكها الفرد يعود الى الطريقة التي يجمع بها الفرد المعلومات عن خصائصه ويفسرها الى شفافية الشعور من قبل هذا الفرد.

2- المهارات الادارية ومنها:

أ- مهارات العمل الاداري التي تشمل مهارة التخطيط والتنظيم.

ب- المهارة المالية والكمية.

ت- مهارة تحليل المشكلات واتخاذ القرارات.

أبرز التوصيات

1. يمكن أن تستفيد الإدارة العليا من نتائج اختلاف التقييم الذاتي وتقييم الآخرين للمهارات الإدارية في متابعة مدى التقدم

الذاتي والتحسين الذي يطرأ على تلك المهارات وأثرها على المدراء.

2. إن الاختلاف في تقييم المديرين الذاتي للمهارات الإدارية وتقييم الآخرين لها يعتبر مصدراً هاماً للمعلومات يجب أن

تستفيد منه الإدارة العليا في البنوك التجارية.

3. بما أن الدراسة بينت وجود علاقة ايجابية بين نمط المديرين في حل المشكلات وبين تقييم المهارات الإدارية الخاصة بهم

ننصح الإدارة العليا في البنوك التجارية أن تهبي البيئة المناسبة ف البنك لتشجيع المديرين المبدعين وذلك بتقدير الآراء

والاقتراحات الجيدة.

قياس وتقييم إنتاجية العمل المعرفي في الشركات المتخصصة والقائمة على المعرفة.

د. نجم عبود نجم

المهدف من الدراسة

إن أهداف البحث تتمثل في الإجابة على الأسئلة التي تعبر عن مشكلة البحث في ضوء الدراسات السابقة والمحاولات الجارية من أجل قياس إنتاجية العمل المعرفي، ومن خلال تقديم نموذج يمكن استخدامه في قياس إنتاجية العمل المعرفي.

أهمية الدراسة

إن البحث يتحدد في الشركات الصناعية التي تتسم منتجاتها بالمحتوى المعرفي العالي كما هو الحال في الصناعات الهندسية والكيمائية والصيدلانية وكذلك في الشركات الخدمية ذات التخصص العالي كالمستشفيات والمصارف والقائمة على المعرفة كالجوامع والشركات الاستشارية كما أن الدراسة تركز على شركات الأعمال التي عادة ما تكون أكثر اهتماماً بالإنتاجية كوسيلة أساسية في تحسين استغلال مواردها وخفض تكاليفها وتعظيم عوائدها.

مشكلة الدراسة

تتحدد مشكلة البحث في الحاجة المتزايدة لقياس إنتاجية العمل المعرفي في شركات الأعمال الصناعية عالية التخصص أو الخدمية المتخصصة والقائمة على المعرفة ويمكن التعبير عنها بالأسئلة التالية:

- أ- هل بالإمكان قياس إنتاجية العمل المعرفي في هذه الشركات؟ وهل هنالك مقياس يمكن التعويل عليه في هذا المقياس؟
- ب ما هي المبررات الكافية وراء هذه الحاجة لقياس إنتاجية العمل المعرفي في الشركات؟
- ج- ما هي المشكلات الأساسية التي تواجه قياس إنتاجية العمل المعرفي؟

النقاط الرئيسية بالجانب النظري

- 1- مفهوم الإنتاجية.
- 2- المعرفة والعمل المعرفي.
- 3- مفهوم وإنتاجية العمل المعرفي
- 4- مبررات الاهتمام بإنتاجية العمل المعرفي.
- 5- صعوبات قياس إنتاجية العمل المعرفي..
- 6- قياس إنتاجية العمل المعرفي.
- 7- نموذج قياس إنتاجية العمل المعرفي.

أبرز التوصيات

أولاً: إن مقاييس الإنتاجية التقليدية التي تم تطويرها من أجل قياس إنتاجية العمل اليدوي ليست ملائمة لقياس العمل المعرفي وذلك بسبب الخصائص المتميزة للمعرفة فهي أثرية غير ملموسة وغير محددة في الوجود وفي القيمة وفي الاستخدام وقابلة للاستنساخ بسهولة.

ثانياً: هناك صعوبات أساسية في قياس إنتاجية العمل المعرفي تتمثل في الفرق الأساسي بين إدارة الأشياء وإدارة المعرفة، صعوبة تخصيص نتائج العمل المعرفي بالعوامل التي أدت إليه، قيم المعرفة هي دالة الطلب عليها، مشكلة المعرفة الرديئة وصعوبة ماذا نقيس في المعرفة.

ثالثاً: رغم تعدد النماذج والطرق المقدمة لقياس إنتاجية المعرفة والعمل المعرفي إلا أنه ليست هناك طريقة واحدة أو نموذج واحد مقبول لهذا الغرض حتى الآن.

رابعاً: إن إنتاجية العمل المعرفي يمكن أن تقاس على مستويين أساسيين هما:

مستوى الإنتاجية الداخلية الذي يتمثل في تعظيم إمكانية النشاط داخل الشركة وعبر عنه حسب نموذج البحث في تحسين بيئة التعلم التنظيمي

ومستوى الإنتاجية الخارجية والذي يتمثل في الحصيلة أو النتائج النهائية للأداء التنظيمي للشركة.

خامساً: إن الفترة الماضية شهدت تطوير طرق ونماذج عديدة من أجل قياس العمل المعرفي والتي يمكن تصنيفها في أربعة مجاميع: الطرق والنماذج الوصفية، المقاييس والنماذج المرتبطة برأس المال الفكري والملكية الفكرية مقاييس ونماذج القيمة السوقية، ومقاييس ونماذج العائد على المعرفة.

نظم التدريب العملي لطلاب المستوى الجامعي: (دراسة ميدانية) بالتطبيق على كلية العلوم الإدارية والتخطيط بجامعة الملك فيصل بالملكة العربية السعودية
د. سعود فياض الفياض / د. عبد الله أمين جماعة

الهدف من الدراسة

1. دراسة إيجابيات وسلبيات تجربة التدريب العملي لطلاب كلية العلوم الإدارية والتخطيط في جامعة الملك فيصل للقضاء على أية سلبيات ممكنة ودعم وتطوير الإيجابيات لخدمة تلك المؤسسات التعليمية.
2. تأكيد أهمية التدريب العملي لطلاب كلية العلوم الإدارية من خلال تقييم البرنامج التدريبي واعتباره جزءاً مكملًا للدراسات النظرية الأكاديمية لتكوين وتأهيل الطلاب (علمياً وعملياً)

أهمية الدراسة

إن التدريب العملي لم يحظ بعناية كافية من دارجي الإدارة العرب من توضيح لمبادئه وطرقه وأساليبه ووسائل تقويمه، ولا يزال يأخذ منهم دوراً هامشياً لا يتناسب مع أهميته البالغة في المؤسسات العربية ويحتاج إلى المزيد من التخطيط والتنظيم العلمي.

مشكلة الدراسة

- 1- هل تساعد نظم تدريب الطلاب في تحقيق أهداف المعاهد والمؤسسات التعليمية من حيث ارتباطها بالمجتمع المحلي وتفاعلها معه؟
- 2- هل نتائج التقييم للتدريب الحالي مرضية؟
- 3- هل هنالك تعاون منظم بين الكلية وبين المؤسسات التي يتدرب بها الطلاب؟

النقاط الرئيسية بالجانب النظري

يعرف التدريب بأنه: عملية تساعد الأفراد على اكتساب المهارات الضرورية لتحسين أدائهم في الأعمال الموكلة إليهم.

* ومن أهداف التدريب العملي بالكلية:

أ- إتاحة فرصة العمل للطلاب

ب تعرف الطالب على سلوكيات وتقاليده العمل وظروفه

- معايير تقييم الأداء للطلاب:

يتم تقييم الطالب في هذا المقرر كغيره من المقررات الدراسية من (100) درجة موزعة وفق عدة معايير و منها:

10 درجات تخصص لتقييم الطالب بواسطة المؤسسة التي تدرب فيها.

10 درجات تخصص للمشرف على الطالب من الكلية أثناء الدراسة.

10 لتحليل وتقييم العمل الذي تدرب الطالب على أدائه.

وفي النهاية ترصد علامة الطلاب ويتم توجيه النصح والمشورة له من قبل الهيئة التدريسية المسؤولة عنه.

أبرز التوصيات

- 1- ضرورة تخطيط البرامج الدراسية للكلية بما يحقق الاستجابة لاحتياجات التخصصات الوظيفية المختلفة بالمؤسسات العاملة في المجتمع، وبما يؤدي إلى استيعاب الخريجين في تلك المؤسسات.
- 2- ضرورة أن يشرف على الطلاب أثناء تدريبهم العملي بالمؤسسات مشرف متخصص من هيئة التدريس لحل مشكلات الطلاب ومتابعتهم ويساهم في تقييمهم وضرورة تخصيص مشرف من قبل المؤسسة نفسها.
- 3- ضرورة منح الطلاب مكافآت مالية أثناء فترة تدريبهم مقابل عملهم بتلك المؤسسات، حتى يأخذ كلا الطرفين عملية التدريب بكل جدية.

الرقابة على أداء العاملين

الرقابة على أداء العاملين – مقدمة

يعتبر العنصر البشري الكفاء والمتميز من أهم الموارد التي تثرى بها المنظمات على اختلاف أنواعها واحجامها كما يعتبر الاداء السليم لهذا العنصر أهم ما يمكن المساهمة به في هذا المجال. ومما لا شك فيه ان الوصول للأهداف المرسومة لأية منشأة يعتمد الى حد كبير على توافر الموظفين الكفاء القادرين على تحمل المسؤوليات وتأدية المهام الموكلة إليهم على الوجه المطلوب من هنا تنبع أهمية الرقابة على اداء العاملين ومقارنة العمل المنجز مع ما هو المطلوب فعلا ومن ثم

القيام بعملية التقييم لأدائهم بناءً على نتائج المقارنة السابقة. والقيام بمراحل التقييم واخذ الموضوع بجدية حتى يتم الحصول على نتائج واقعية وحقيقية.

إذا تعتبر وظيفة الرقابة وتقييم الاداء من اهم وظائف الادارة بمستوياتها المختلفة ومجالات نشاطاتها المتعددة، اذ ان كل الجهد المبذول في التخطيط والاعداد والموارد التي توجه للتنفيذ في مشروعات الانتاج والخدمات تكون كلها بغير طائل ولا عائد إذا لم تتم عملية منتظمة ومستمرة لمتابعها والتأكد من سلامة التنفيذ وتوافقه مع متطلبات الاداء السليم.

من اجل ذلك كان لوظيفة الرقابة وتقييم الاداء في تاريخ الادارة شأن كبير. ان الرقابة هي الاساس في جمع التقارير عن العمل المنجز وهي اول خطوات التقييم. فعن طريق التقييم تتمكن المنظمة من الحكم على دقة السياسات والبرامج التي تعتمدها، سواء كانت سياسات استقطاب واختيار وتعيين او برامج وسياسات تدريب وتطوير ومتابعة لمواردها البشرية.

كما يمكن أن تستخدم العملية إذا أجادت المنظمة في انجازها، كوسيلة جذب للقادمين الجدد من الموارد البشرية ذات التركيب النوعي الجيد للمنظمة. وقد تعكس عملية تقييم الأداء الصورة القانونية والاجتماعية والأخلاقية للمنظمة.

ومع مستوى العاملين أنفسهم تعتبر عملية القياس والتقييم وسيلة يتعرف من خلالها الفرد العامل على نقاط القوة والضعف وخاصة عند الإعلان عن نتائج تقييم الأداء من قبل المنظمة، وعن طريقها يتمكن الفرد من تطوير نقاط القوة ومعالجة نقاط الضعف.

اعتماداً فإن العملية تعتبر مهمة لجميع المستويات في المنظمة ابتداءً من الإدارة العليا وانتهاءً بالعاملين في أقسام ووحدات الإنتاج.

ولكي تحقق العملية النتائج المستهدفة منها فيجب إن يتم التعامل معها بشكل نظامي ودقيق وبمشاركة الأطراف التي يمكن أن تستفيد من النتائج، سواء كانت ايجابية أم سلبية وبالتالي تقديم جميع

ولكي تحقق العملية النتائج المستهدفة منها فيجب إن يتم التعامل معها بشكل نظامي ودقيق وبمشاركة جميع الأطراف التي يمكن أن تستفيد من النتائج، سواء كانت ايجابية أم سلبية وبالتالي تقديم التوصيات اللازمة لكيفية تلافي النواحي السلبية في العاملين، وكيفية تنمية وتطوير النواحي الايجابية لهم. كما إن عملية تقييم أداء العاملين تعمل على حثهم لبذل أقصى الجهود الممكنة والتفاني في العمل.

مفهوم الرقابة

ليست ثمة جدال في انه مهما بلغت الدقة في إعداد الخطط، فإن من الممكن أن تكون تلك الخطط تبديداً وضياعاً للجهد والمال مالم يوجد نظام يعمل على التحقق من أن الأعمال تسير في اتجاه الأهداف المنشودة.

ويمكن تسمية هذا النظام بنظام الرقابة أو نظام التوجيه والإشراف على تنفيذ الخطط. ومن هنا، وكما يقول علماء الإدارة، تصبح الرقابة بمثابة محور الارتكاز الذي تستند إليه الإدارة للتأكد من أن كل شيء يسير وفقاً للخطة المرسومة وللتعليمات الصادرة والقواعد المقررة.

ومن هنا يأتي التلازم والترابط بين الرقابة والتخطيط حيث إنه لا توجد الرقابة إلا إذا وجدت الأهداف والخطط

فالتخطيط يبحث في وضع برامج مناسبة ومتكاملة، بينما الرقابة تبحث في إرغام الأحداث على أن تجري وفقاً للخطط الموضوعة.

وكذلك قد اظهر تيري هذه العلاقة بقوله إن السبب الرئيسي في وجود الرقابة هو التأكد من أن النتائج المحققة إنما تطابق وتوافق تلك المخطط لها من قبل، وأي انحرافات عن هذه النتائج المخطط لها يتم اكتشافها فتتخذ في الحال الإجراءات اللازمة لتصحيحها بالشكل الذي يضمن عودة الأنشطة إلى السير في الطريق المخطط لها وبالتالي تحقيق الأهداف. وتعرف الرقابة على أنها:

عملية قياس النتائج الفعلية ومقارنة النتائج الفعلية بأهداف الخطة أو النتائج المتوقعة وتشخيص وتحليل سبب انحرافات الواقع المطلوب وإجراء التعديلات اللازمة. (د. ياغي، 2011، 310)

من أبرز التعريفات للرقابة هو تعريف هنري فايول وعرفها على أنها تعني التحقق مما إذا كان كل شيء يسير وفقاً للخطط الموضوعة والتعليمات المحددة والمبادئ المقررة، وهي تهدف إلى كشف نقاط الضعف أو الأخطاء وتحييدها من أجل تصحيحها ومنع تكرارها وتشمل عملية الرقابة: الأشخاص والتصرفات والأشياء. (د. المحاسنة، 2013، 16-17)

وعرف العالمان Hick&Gullet الرقابة بأنها: العملية التي تسعى الإدارة من خلالها إلى التحقق من أن ما حدث هو الذي كان يفترض إن يحدث فلا بد من إجراء التعديلات اللازمة. (د. المحاسنة، 2013، 17-18)

ويمكن تعريف الرقابة أيضاً على أنها قياس أداء الأعمال التي يقوم بها المرؤوسين وتصحيحها لضمان تحقيق الأهداف.

(د. القريوتي، 2009، 357)

إذا يتضح مما سبق بأن الرقابة هي جزء من الأنشطة الإدارية التي تقوم بناء على الخطة وذلك حتى يتم مقارنة العمل الفعلي مع العمل المتوقع بالخطة الخاصة بالمنظمة واكتشاف الانحرافات في المراحل الأولية من انجاز العمل وتصحيحها وذلك لتخفيض تكلفة هذه الانحرافات وتجاوزها لتحقيق الأهداف المطلوبة حسب الخطة الموضوعة.

إن عملية الرقابة تقوم على قياس النتائج الفعلية ومقارنة النتائج الفعلية بأهداف الخطة أو النتائج المتوقعة وتشخيص وتحليل سبب انحرافات الواقع المطلوب وإجراء التعديلات اللازمة ويمكن توضيح ذلك بالشكل الآتي.

وضع المقاييس ← الأداء الفعلي ← مقارنة الأداء الفعلي بالأداء المتوقع ← إجراءات التعديلات اللازمة (حسب الضرورة).

على أن الحقيقة الجديرة بالاعتبار والتي يتعين علينا أن نؤكد عليها في البداية، هي أن الرقابة لا تقتصر على مجرد التحقق من أن الأعمال تسير ضمن اللوائح والأنظمة والإجراءات المقررة، وإنما التأكد من أن هذه الأعمال تؤدي بأفضل الطرق. ومن ناحية ثانية فهي لا تقتصر على اكتشاف الأخطاء والانحرافات، وإنما البحث عن الأسباب التي أدت إلى وجود هذه الأخطاء والانحرافات ومن ثم إيجاد الوسائل التي يمكن أن تجد حلولاً لهذه المشكلات قبل استفحالها. وأخيراً فإن هناك هدفاً آخر للرقابة، وهو الكشف عن ميزات أفراد التنظيم (مثل تفوق وإبداع أفراد التنظيم)، كي يتسنى للإدارة مكافأتهم وحفزهم.

أغراض الرقابة الإدارية

في إطار فهمنا العام لمفهوم الرقابة يمكننا أن نحدد الغايات المستهدفة من الرقابة الإدارية في التالي:

- 1- التأكد من أن العمل يسير ضمن اللوائح والأنظمة والإجراءات المقررة.
- 2- اكتشاف الانحرافات (الأخطاء) في حينها ثم اتخاذ الإجراءات الضرورية لإيجاد حلول مناسبة لها قبل استفحالها فيصعب تعديلها أو تصحيحها.
- 3- التأكد من حسن استخدام الموارد المحدودة من أموال وموارد ولوازم وأجهزة ضرورية، والموارد البشرية والتصرف فيها وفقاً للخطة المقررة وفي الحدود المرسومة لها.
- 4- تحقيق الوفر المادي في تكلفة التنفيذ والحد من الإسراف الذي لا مبرر له فالإمكانيات حين تخصص لأغراض الأداء تكون قد تحددت على أساس الخطة المقررة وفي الحدود المرسومة. فإذا حدث انحرافات أو إسراف في النفقات فإن ذلك قد يتطلب إضافة إمكانيات جديدة وهو ما قد لا يكون في مقدور المنظمة أن تفعله. والنتيجة النهائية في كل الأحوال، خسارة مادية وتكلفة أعلى بكثير مما يمكن أن تبرره الانجازات الفعلية للعمل. وهذا ما تحاول الرقابة الإدارية أن تقضي عليه، بل وان تحقق الاقتصاد في النفقات كلما كان ذلك ممكناً.
- 5- إن الرقابة تستهدف تنفيذ القرارات بأفضل صورة ممكنة والتأكد من أنها محل احترام الجميع.
- 6- تحقيق العدالة بين جميع أفراد التنظيم وذلك بالمحافظة على حقوق ومزايا جميع العاملين في المنظمة والمتعاملين معها.

مراحل عملية الرقابة الإدارية

فإن هناك ثلاث مراحل متميزة في عملية الرقابة وهي:

المرحلة الأولى: تحديد المعايير الرقابية

وتعرف المعايير بأنها الحد الأدنى من الأداء المتوقع أو المقاييس التي يمكن بها قياس النتائج الفعلية. إن تحديد الأهداف وهي الأغراض التي يراد تحقيقها في المستقبل تعتبر أول الوظائف الإدارية وأهمها على السواء، فلا يمكن عمل تخطيط سليم لأي خطة ما لم يعرف المخطط ما هو المطلوب. وفي حالة تحديد الأهداف المنشودة فإنها تصبح بمثابة النتائج النهائية المراد تحقيقها أي أنها تعرف بمؤشرات الخطة التي تستخدم كمقاييس (معايير) رقابية يتم تقييم الأداء في ضوءها.

ومن ذلك يتضح أن تحديد الأهداف بشكل واضح ودقيق يمكن قياسها، يساعد على وضع معايير تكون أساسا في تقييم النتائج الفعلية وبمعنى آخر فإن تحديد المعايير الرقابية مرتبطة أصلا بعملية التخطيط حيث تتضمن الخطة تحديد مؤشرات أو معايير محددة تعكس مدى كفاءة تحقيق الخطة الموضوعة.

على أن الحقيقة الجديرة بالاعتبار أن التحديد الدقيق للمعايير الرقابية أمر ليس هينا كما يراه الكثيرون، ففي بعض الأنشطة يمكن تحديدها بدقة.

كما يمكن تحديد معايير رقابية بدقة لبعض الأنشطة الأخرى في المنظمات التي تقدم خدمات عامة (الأجهزة الحكومية) كالتالي:

1. عدد الكلمات التي يطبعها الطابع على الآلة الكاتبة في الدقيقة (إدارة مكاتب)

2. عدد النماذج التي تم تصحيحها (البروفات) في الساعة (إدارة مكاتب)

3. ج - عدد النماذج التي تم إنجازها في الساعة (إدارة التنظيم والإدارة)

4. د - عدد الفواتير التي تم صرفها (إدارة محاسبية)

5. هـ - عدد الأشخاص الذين تم صرف رواتبهم الشهرية (إدارة المحاسبة)

ولكن في بعض الأنشطة الأخرى يكون من الصعب وضع المعايير بهذه الدقة. فمن الصعب مثلا وضع مواصفات دقيقة لمستوى الأداء التي يتطلبها المدير من مساعديه أو وضع معايير لأداء وحدة العلاقات العامة والتي تتعلق بسمعة المنظمة، أو وضع معايير لدرجة إخلاص الموظفين بولائهم للمنظمة أو وضع معايير لمقدار رضا المواطن عن الخدمات المقدمة له من المنظمة.

فالمعايير تختلف وتعدد فمنها المعايير الكمية وهي معايير يمكن وضع مواصفات لها بدقة.

ومن أمثلتها تحديد المتوسط العام لعدد الخطابات التي يمكن تصديرها أو توريدها في الساعة (معايير الأداء)

وهناك المعايير النوعية: وهي المعايير التي تتعلق بوضع مواصفات لدرجة نوع الأداء المطلوب،

ومن أمثلتها تحديد جودة الإنتاج. وهناك معايير التكلفة: وهي المعايير التي تتعلق بتكلفة المواد والأجهزة، والآلات، وغيرها لكل وحدة. وهناك معايير زمنية التي تتعلق بالبرنامج الزمني المحدد للانتهاء من عمل ما، ومن أمثلتها تحديد موعد تسليم بضاعة أو مشروع.

المرحلة الثانية: مقارنة الأداء الفعلي بالمعايير الرقابية

بعد الانتهاء من تحديد المعايير الرقابية تأتي مرحلة مقارنة النتائج الفعلية بالنتائج المتوقعة. والهدف الأساسي لعملية مقارنة النتائج الفعلية بهذه المعايير هو تقييم الأداء الفعلي ومطابقته مع معايير الأداء، وإذا حدث انحرافات أو أخطاء بين النتائج الفعلية والنتائج المتوقعة فإنه يتخذ ما يلزم لتلاشي هذه الأخطاء قبل وقوعها أي تصحيح الانحرافات إما بإجراء تعديل بالخطة أو بالأهداف. إذ إن سلامة تقييم الأداء يتوقف على مقدار الدقة في قياس الأعمال التي تم إنجازها وعلى توافر مقاييس يحسب بها العمل الذي تم إنجازها، وبهذا فإن كفاءة القياس المستخدم يؤثر على نجاح عملية المقارنة، لذلك يجب العناية باختياره بحيث يكون واضحاً ومفهوماً وعادلاً لجميع أفراد التنظيم وكذلك يجب أن تكون المعايير المتوقعة واقعية يمكن تحقيقها بقدر معقول من الكفاءة والمجهود.

المرحلة الثالثة: اتخاذ الإجراءات التصحيحية

تحتل مرحلة تصحيح الانحرافات ذروة التفاعل ونهايته، وفي هذه العملية الشاقة والمعقدة فبعد إجراء عملية المقارنة واكتشاف الانحرافات تقوم السلطة التنفيذية المسؤولة باتخاذ الإجراءات اللازمة التصحيح أو تعديل الخطة. هناك فرق بين تصحيح الخطة وتعديلها. فتصحيح الخطة لا يتطلب إحداث تغييرات جوهرية في الخطة الأصلية، بينما يتطلب إعادة التخطيط إحداث تغييرات جوهرية في صلب الخطة نفسها نتيجة اكتشاف عوامل جديدة لم يسبق لها أن وضعت في الخطة الأصلية وقد يتطلب تصحيح الأخطاء أو الانحرافات إجراء تعديل في الطرق والوسائل المستخدمة في الأداء أو في الأوامر والتعليمات أو في القواعد أو شرحها للمنفذين وتوعيتهم بالأهداف المنشودة والخطط المقررة. وقد يتطلب التصحيح إجراء تعديل في الخطط المقررة ذاتها أو في أهدافها أو في سياسات العمل أو في المناصب الإدارية وتوزيع أفراد القوى العاملة أو تدريبهم لرفع كفاءتهم الإنتاجية أو غير ذلك من أساليب تكفل في النهاية إعطاء الأداء المتوقع المحقق للأهداف المنشودة.

واتخاذ الإجراءات التصحيحية يحتاج إلى جهود في تثبيت العملية التصحيحية حتى تأخذ طابع الاستمرارية.

وأكبر مشكلة تواجه الإداريين في الدول النامية تكمن في الاستمرارية بكل ما لهذه الكلمة من معنى فإذا اعتمدت الإدارة أسلوباً معيناً للتنفيذ نجد أنه ينفذ لفترة معينة ثم يتوقف لأسباب غير معروفة وذلك لأن الإدارة لم تتابع عملية استمراريته بشكل دائم.

كما وإن اتخاذ الإجراءات التصحيحية يحتاج إلى إجراء سريع لتدارك الموقف قبل استفحاله وفوات الأوان.

(د. ياغي، 2011، 310-325)

أنواع الرقابة

إن التصنيفات التي تطرح عند البحث في أنواع الرقابة عديدة ومتنوعة ومنها ما يلي:

التصنيف الأول: أنواع الرقابة حسب أهدافها أو موضوعها

هناك نوعان متميزان من الرقابة حسب الهدف التي تقوم به الرقابة وهي:

1. **الرقابة الايجابية** تهدف الرقابة الايجابية إلى التأكد من أن التصرفات والإجراءات تسير وفقاً للوائح والأنظمة والتعليمات المعمول بها بما يكفل تحقيق الأهداف من جهة والنظر إلى المستقبل والتنبؤ في ضوء الدراسة والتحليل بالانحرافات المحتمل حدوثها وتتخذ ما يلزم من إجراءات لمنع حدوثها من جهة أخرى.

2. **الرقابة السلبية** التي تهدف إلى اكتشاف الأخطاء بل تسعى إلى تصيدها دون أن توجه انتباه المسؤولين إلى أوجه القوة والضعف في التنفيذ وتقديم الحلول لمعالجة المشاكل القائمة وتلافي تكرار حدوث الأخطاء والانحرافات.

وتهدف هذه الرقابة إلى منع حدوث المخالفات وعدم استعمال السلطة بكيفية خاطئة.

الفرق بين الرقابة الايجابية والسلبية وضمان حسن سير العمل كما في الرقابة الايجابية بعكس الرقابة السلبية التي تقصد تصيد الأخطاء.

التصنيف الثاني: أنواع الرقابة حسب المدى الزمني للتنفيذ

ويتم تقسيم أنواع الرقابة حسب الوقت الزمني إلى قسمين

1. الرقابة الوقائية

وتعني انه لا يجوز لأي وحدة الارتباط بالتزام أو دفع أي مبلغ قبل الحصول على موافقة من الجهة المختصة بالرقابة، وبموجبها يتم تدقيق الخطط في أثناء تكوين المراحل الأولى من العمل للتأكد من كونها صحيحة وواقعية.

أي أن الرقابة هنا تسبق عملية التنفيذ. ومما لا شك فيه أن هدف الرقابة الوقائية هو منع وقوع الأخطاء منذ البداية، ولذا يطلق عليها اسم الرقابة المانعة.

2. الرقابة الإصلاحية

وهي الرقابة التي تتم بعد تنفيذ النشاطات أو بعد انجاز كل مرحلة من مراحله أثناء عملية التنفيذ، ومهمتها مراجعة ما تم انجازه ثم مقارنته مع ما هو مطلوب انجازه، ثم التعرف على الأخطاء والانحرافات إن وجدت ومعرفة أسبابها ومحاولة إيجاد وسائل لتصحيحها. ويتيح هذا النوع من الرقابة الفرصة لمراجعة نشاطات المنظمة مراجعة شاملة ودقيقة إلا ان من المآخذ التي تؤخذ عليها: أنها تكتشف الأخطاء والانحرافات بعد وقوعها فيكون الأوان قد فات لتصحيحها مما يقلل من أهميتها.

التصنيف الثالث: أنواع الرقابة حسب التخصص أو أنواع النشاطات

تتعلق أنواع الرقابة حسب التخصص بنشاط متميز ويكون موضوعها ذلك النشاط وحده. ويمكن أن تشمل الرقابة في مثل هذه الحالات كل أو بعض عناصر العملية الإدارية بالمنظمة فتشمل مثلاً النواحي الإدارية والتنظيمية والوسائل وطرق العمل المستخدمة والنواحي المالية وشؤون الموظفين والقوانين واللوائح المنفذة والمشكلات التي تعوق كفاية الإدارة وسلامتها.

وهناك عدة أنواع من الرقابة حسب النشاطات يمكن تلخيصها كالآتي:

1. الرقابة على الأعمال الإدارية

ومهمتها متابعة الأداء والتقييم وتستهدف الرقابة على الأعمال الإدارية التأكد من حسن سير العمل الإداري بالوحدات الإدارية بعناصره ووظائفه المختلفة للتأكد من تنفيذ السياسات التي تقرر بما يحقق الصالح العام، ومن حسن استخدام الموارد البشرية.

وتشمل الرقابة على الأعمال الإدارية كلا من: مكاتب البريد، الأحوال المدنية، المستشفيات، والمدارس

2. الرقابة المالية (المحاسبة)

وتتركز هذه الرقابة على أعمال الإدارة المالية المتعلقة بصرف وتحصيل الأموال. وغرضها من ذلك التأكد من صحة التصرفات المالية وحماية الأموال وكشف الأخطاء والمخالفات المالية وتقصي أسباب الانحراف بغرض اتخاذ الإجراءات الكفيلة بعلاجها، وتحديد المسؤولية الانحرافية لمعاقبة مرتكبيها.

3. الرقابة الفنية

وتتركز هذه الرقابة على الأعمال التي يمارسها الفنيون في المجالات المهنية أو الحرفية، كالأعمال الطبية، الهندسية، الصحفية، التربوية، التعليمية، القانونية، والاقتصادية.

4. الرقابة على الأنشطة الروتينية المتكررة

الأنشطة الروتينية هي تلك العمليات والأعمال الكتابية الرامية لإنجاز معاملات متكررة يوميا على الأرجح، وقد يطلق على هذه الأنشطة عبارات متنوعة مثل إجراءات العمل، روتين العمل، طرق وأساليب العمل.

التصنيف الرابع: أنواع الرقابة حسب مصدرها أي الجهة التي تقوم بالرقابة)

1. رقابة شعبية

يمارسها أفراد الشعب وأجهزة الرأي العام والمنظمات، وهي رقابة حيوية ومستمرة. وتمارس هذه الرقابة من قبل المنظمات الخاصة، والأحزاب، والصحافة والنقابات.

2. رقابة السلطة التشريعية

ويمارسها أعضاء البرلمان، ولجانه الدائمة والمؤقتة، وإجراءات منح الثقة أو سحب الثقة والمناقشات البرلمانية وكثير منها ما يخص منظمات الأعمال أو تشريعات تتعلق بها.

3. رقابة السلطة القضائية – الإدارية

وتمثلها المحاكم الإدارية المختصة، وهي رقابة خارجية أيضا.

4. الرقابة الداخلية والخارجية

أ- الرقابة الداخلية بالمنظمة.

ويقصد بها الرقابة الذاتية وهي أنواع الرقابة التي تمارسها كل منظمة بنفسها على كل أو بعض العمليات التي تؤديها المنظمة. وهذه الرقابة قد تمتد خلال مستويات التنظيم المختلفة.

الغرض من الرقابة الداخلية في المنظمة ضبط الأعمال الجارية فيها، وأحكام مسارها في الاتجاه الصحيح، حتى تصل إلى الأهداف المرسومة لها. ويوجد في الكثير من الوحدات الإدارية عدد من الأجهزة التي يختلف اختصاصها الرقابي وفقا لموقعها على الهيكل التنظيمي.

ب- الرقابة الخارجية بالمنظمة.

وهي تلك التي يعهد بها إلى جهات متخصصة ومستقلة وغير خاضعة للسلطة التنفيذية لتقوم بمهمة الرقابة المركزية الخارجية على أنشطة المنظمة المختلفة ويقوم كل من هذه الأجهزة الخارجية - بالرقابة على نوع معين من النشاط، بما يكفل الاطمئنان إلى أن الجهاز الإداري لتلك المنظمة يلتزم بالقوانين المعمول بها ويسعى لتحقيق الأهداف المطلوبة.

التصنيف الرابع - أنواع الرقابة حسب نوع وسائل جمع الحقائق

أ- الرقابة على الوثائق والمستندات والسجلات يكون النشاط الرقابي هنا على الوثائق والسجلات الموجودة في المنظمة، التثبت من صحة المستندات، لهذا تشكل الوثائق والمستندات والسجلات وسيلة أخرى من وسائل الرقابة الإدارية وتطبق هذه الوسيلة الرقابية في المنظمات الكبيرة.

ب- الرقابة على سلوك العاملين وأدائهم للعمل يقوم هذا النوع من الرقابة على الملاحظة الشخصية لسلوك العاملين وأدائهم للعمل، وذلك عن طريق جمع ما أمكن من المعلومات عنهم وبشتى الوسائل العادية أو الالكترونية. ويمكن للملاحظة الشخصية أن تركز نشاطها الرقابي في محاولة لتحقيق هدفها على النواحي التالية:

- مراجعة العمل الذي يقوم به كل موظف

- فحص بعض المعاملات المنجزة

- الرقابة على وسائل الاتصال المتبعة في العمل

- متابعة خط سير معاملة أو أكثر من البداية حتى النهاية.

التصنيف الخامس: حسب كمية العمل ونوعيته

أ- الرقابة على كمية العمل:

وتنصب هذه الرقابة على كمية العمل المنتج، أي على المخرجات، وذلك لمعرفة التغيرات المنتظمة وغير المنتظمة في حجم تلك الكميات من زيادة أو نقصان، ومن ثم البحث عن الأسباب ومعالجة

الموقف. ومما يساعد الإداري على التحكم في التغيرات في كمية العمل ما يلي تشغيل الموظفين وقتا اضافيا، تجميع الوحدات الإدارية الصغيرة في وحدات أكبر أو العكس، توزيع الصلاحيات والمسؤوليات توزيعا أكثر عدلاً.

ب الرقابة على نوعية العمل:

وهدف الرقابة هنا هو التأكد من جودة الإنتاج ومطابقته للمواصفات المطلوبة ليتم قبوله أو رفضه قياسياً على المعايير المطلوبة والخاصة بنوعية العمل وجودته وتكلفة دقته.

(د. المحاسنة، 2013، 189-200)

أنواع الرقابة

يمكن بشكل عام تقسيم الرقابة من حيث جوهرها إلى الأنواع الثلاثة التالية:

أ- الرقابة التنظيمية

وهي التي تتمثل في خطوات الرقابة المختلفة التي تضعها المنظمة من أجل ضمان تحقيق أهدافها.

ب- الرقابة الاجتماعية

بالرغم من أن الرقابة الاجتماعية لا تحمل في مفهومها العقوبات الناجمة عن مخالفة أنظمة الرقابة التنظيمية، فإن هذه الرقابة الاجتماعية المتمثلة في الأعراف والتقاليد والمفاهيم التي تتكون لدى الجماعات غير الرسمية تعتبر مقيدا لسلوك الأفراد ومنظما له وفق معايير معينة تتوقعها هذه التنظيمات من الأفراد.

ج- الرقابة الذاتية

وفيها تنبع الرقابة من ذات الفرد عندما يضع لنفسه أهدافا معينة يلتزم بتحقيقها وعدم الانحراف عنها قدر الإمكان. ويجب النظر إلى هذه الأنواع الثلاثة من أنظمة الرقابة على أن بعضها يكمل بعضاً، وكلما زادت درجة انسجامها أصبح نظام الرقابة أكثر كفاءة.

وبين الجدول التالي ملخصاً لهذه الأنواع الثلاثة من الرقابة:

الجدول رقم (1)

أنواع الرقابة

النوع	المعايير	طرق قياس الأداء	كيفية تصحيح الانحرافات
الرقابة التنظيمية	توضع رسمياً من قبل الإدارة في شكل أهداف وخطط.	الميزانيات، التقارير ... إلخ	طرق إيجابية: المديح، الترقية زيادة المرتب. طرق سلبية: اللوم، لفت النظر، عدم منح المكافآت الفصل.

إيجابية: الموافقة على بقاء الفرد في المجموعة توليه دور القيادة غير الرسمية. سلبية: المزاح والتعليق، السباب، السلوك العدواني، الرفض من المجموعة.	الملاحظة، الاتصال عبر القنوات غير الرسمية.	توضع بشكل غير رسمي عن طريق الجماعات غير الرسمية، في شكل التزامات على جميع الأفراد.	الرقابة الاجتماعية
إيجابية: الشعور بالرضا والسمو بالنفس، والسيطرة على الذات. سلبية: الشعور بالخيبة وعدم الكفاءة، حرمان الشخص لذاته من بعض المزايا.	مراقبة الفرد لذاته.	تتبع من ذات الفرد وعن التزامه بأهداف وإنجازات شخصية.	الرقابة الذاتية

إن نظام الرقابة الفعالة هو الذي يمكنه أن يتنبأ بحدوث هذه الأخطاء قبل أن تقع فعلا، ولذلك فلا بد أن يكون هذا النظام ذا نظرة مستقبلية.

ولقد مكن تطور الفكر الإداري من إيجاد بعض الأساليب التي تساعد المديرين على جعل أنظمة الرقابة موجهة نحو المستقبل، ولعل من أهم هذه الأساليب تلك المعرفة.

بأساليب تحليل الشبكة مثل أسلوب المسار المتحكم وأسلوب تقييم ومراجعة المشروعات ونظام مراقبة المخزون، ونظم مراقبة الجودة.

إن حديثنا عن ضرورة توجه نظام الرقابة نحو المعلومات المستقبلية يجب أن لا ينسنا أيضا ضرورة الاهتمام بالمعلومات الاسترجاعية التي تعطي المنظمة تقييما لما إذا كانت المخرجات أو النواتج النهائية متطابقة مع المعايير الموضوعية سلفا أم لا. ويبين الشكل (1) أدناه دور كل من المعلومات المستقبلية والمعلومات الاسترجاعية في الرقابة.

دور المعلومات في الرقابة:

إن المعلومات هي النظام الذي يربط مكونات نظام الرقابة أو أجزاءها بعضها مع بعض بحيث تكون كل مرحلة من مراحل العملية الإدارية بما في ذلك نظام الرقابة على علم بما يجري في المراحل الأخرى. فبالنظر إلى الشكل (2) نجد أن دور المعلومات (تمثلها الأسهم -> لا غنى عنه في ربط أجزاء العملية الإدارية بعضها ببعض.

وهو الضمان الأساسي لاستمرار النشاط الإداري متماسكا، ولو تخيلنا المراحل السابقة منفصلة بعضها عن بعض، وبدون انتقال المعلومات بينها كما هو موضح في الشكل لأمكننا بسهولة تصور استحالة استمرار النشاط الإداري بشكل يؤدي إلى الوصول إلى النتائج المطلوبة فالمعلومات الجيدة أساس لا على عنه لتحسين مستوى الأداء، كما أن حصول الأفراد على معلومات عن نتائج إنجازاتهم في شكل معلومات استرجاعية يعمل على خلق نوع من الدافع الذاتي لدى هؤلاء الأفراد.

خصائص نظام الرقابة الفعال

ان ممارسة وظيفة الرقابة في أية وحدة إدارية تتطلب أن يكون هناك نظام محدد المعالم للرقابة، ولكي يكون نظام الرقابة في المنظمة ذا كفاءة وفعالية في تحقيق الأهداف التي وضع من أجلها فإنه يجب مراعاة بعض النقاط الأساسية مثل:

1. أن يكون نظام الرقابة بسيطاً قدر الإمكان، خالياً من التعقيد الذي لا لزوم له، ومتناسياً مع احتياجات وقدرات الشخص أو الأشخاص القائمين بعملية الرقابة.
 2. أن يساعد نظام الرقابة في الوصول إلى نتائج تصحيحية للانحرافات، التي يتم اكتشافها. فالمنظمة تستفيد كثيراً من مجرد معرفة حدوث انحرافات عن الخطط التي وضعت ساساً، بل لا بد أن يكون من ضمن مكونات الرقابة ما يشير إلى الإدارة بكيفية القيام بتصحيح الأخطاء وإعادة الأمور إلى نصابها.
 3. أن يكون نظام الرقابة اقتصادياً، سواء من حيث تكلفته أو من حيث تعدد أنظمة الرقابة المطلوبة - فالقاعدة أنه كلما كانت عملية الرقابة أقل شعر الأفراد بالراحة في أدائهم لأعمالهم، ولكن بطبيعة الحال هناك حد أدنى من الرقابة دائماً في كل منظمة يجب اعتم النزول عنه كما أنه يكون من الأفضل دائماً للمنظمة أن تحاول تنمية روح الرقابة الذاتية " لدى أفرادها كلما كان ذلك ممكناً.
 4. أن يقوم نظام الرقابة بإعطاء معلومات مفيدة ومفهومة وفي الوقت المناسب، الرقابة الذي يعرق مستخدميه في البيانات والمعلومات التي لا أزوم لها يفقد فعاليتها وكفاءتها، كما أن المعلومات والبيانات يجب أن يتم تقديمها في الوقت المناسب وقبل قوات الألوان الذي تكون فيه عملية الرقابية مجدية.
 5. أن يكون نظام الرقابة مرناً، قدر الامكان لمواجهة التغييرات التي قد تطرأ على الخطط بسبب تغير ظروف المنظمة، فكما أن التخطيط السليم يستوجب ان تضع المنظمة دائماً خططاً بديلة لمواجهة الظروف الطارئة، فإن نظام الرقابة يجب أن يعكس هذه المرونة أيضاً عن طريق توقع انتقال تعديلات عليه وفقاً لأي تغير يطرأ في الخطط.
 6. أن يكون نظام الرقابة متناسياً مع حجم المنظمة التي تستخدمه، وأن يكون متناسقاً مع هيكلها التنظيمية، وأن يكون كذلك منفقاً مع المناخ الإداري السائد فيها.
- فالمنظمات التي تسودها روح الإدارة الديمقراطية (في ظل نظام الإدارة الذاتية مثلاً) لا تناسبها قطعاً نظم الرقابة التي تركز ممارسة هذه الرقابة في ايدي كبار المديرين في المنظمة، والعكس صحيح.

أساليب الرقابة

تقوم مختلف المنظمات باتباع أساليب متعددة للرقابة، ولكن يمكن بصفة عامة أن تقسم هذه الأساليب إلى نوعين:

1. أساليب تقليدية للرقابة مثل:

- أ. التقارير
- ب. الملاحظة الشخصية.
- ت. الميزانيات التقديرية.
- ث. نقطة التعادل.

2. أساليب متخصصة للرقابة مثل:

- أ. خرائط مراقبة الجودة.
- ب. خريطة جانت.
- ت. أسلوب تقييم ومراجعة المشروعات.
- ث. أنظمة مراقبة المخزون.

(الجلال 2023، 12-26)

وتلخيصاً لما سبق يمكننا القول إن هدف الرقابة لا يعني إشاعة الخوف والإرهاب في نفوس أفراد التنظيم مما قد يشل إرادتهم ويخلق جموداً في تفسير القرارات والإجراءات التي تحكم التنفيذ والمما تهدف إلى إجراء تقييم موضوعي لمستويات الأداء واتخاذ هذا التقييم اده لتشجيع المبادأة وتنشيط الحوافز ورفع الكفاية الإنتاجية للعاملين.

ولابد من الإشارة هنا إلى مدى اعتماد عملية التقييم لأداء العاملين على عملية الرقابة ونتائجها وبناء على عملية الرقابة والقياس الأداء العاملين في المنظمات تتوصل إلى نتائج دقيقة نوعاً ما في التقييم.

تقييم أداء العاملين

تاريخ وتطور تقييم الأداء

بدأ الاهتمام بتقويم الأداء مع دراسة الوقت والحركة التي بدأها العالم " تيلور " سنة 1881م في إحدى شركات الصلب الأمريكية، وحساب الوقت اللازم لإجراء كل عملية، وكان الغرض من هذا الأمر هو حساب الوقت الأمثل للإنتاج.

وكان كتاب "تيلور" الذي سماه " إدارة الورش والذي نشر سنة 1911 بعد الخطوة الأولى التي مهدت لدراسة تقويم الأداء.

ومن الدراسات الأولى التي عملت لواجبات الوظيفة، تقسيمها وحساب معادلتها، صممت لبلدية شيكاغو من سنة 1909م إلى سنة 1910م بواسطة جريفيهاجن وامتدت هذه الدراسات الأعداد أخرى من الموظفين والوظائف.

وفي سنة 1914م عمل "هاري هوف" على ترتيب الوظائف في البنوك وشركات التأمين كما اشترك "جريفيهاجن" في أول تطبيق لنظام تقويم الأداء للوظائف في الصناعة سنة 1912م، وطبقت جداول للأعمال والوظائف تغطي جميع أنواع الوظائف حتى نهاية عظمى للأجور، ووضحت فيها النهاية العظمى والصغرى للأجور وكذلك معدلاتها بين هذين الحدين.

وبالرغم من تحديد معدلات الأجور في النظام السابق تبعا لتحليل العمل، فإن استخدام النظام لم يستفد منه في حساب معدلات الأجور، ولكنه استخدم لأغراض مختلفة منها النقل والترقية لتنسيق النشاط لخدمة الصحة والأمن الصناعي، ولتحقيق التنافس بين العمال وخلق علاقات طيبة فيما بينهم واتبعت طريقة المقابلات الشخصية لأخذ البيانات وتدوينها، أولا بطريقة غير منتظمة ثم استخدمت نماذج لتوصيف الأعمال وفيما بين الحرب العالمية الأولى والثانية تركز العمل في دراسات الوقت والحركة، وتبعاً لذلك تطورت تكتيكية تحليل الأعمال، واستخلصت بطاقات توصيف العمل ومواصفاته، وبذلك أمكن الحصول على معلومات الخدمة وتقويم الأداء نفسه وحتى سنة 1926م تواجد أربع طرق لتقويم الأداء، وكان أكثرها شيوعاً في ذلك الوقت ترتيب الوظائف تبعا لصعوبتها أو تبعا لأهميتها النسبية للمنشأة.

واستخدام نظام الدرجات في معهد "كارنينا للتكنولوجيا" وطبق في ست أو سبع شركات حتى عام 1922م ويرتبط اسم العالم ماريل لوت باول " باستخدام نظام التقويم بطريقة النقط، والتي نشرت في مايو 1925م، وبالرغم من تطور هذا النظام في السنوات التالية فإن تقويم الأداء باستخدام النقط والمستخدم حتى الآن مبني على النظرية الأساسية له، وهي تفتيت أو تجزئة العمل إلى عناصره المكونة له ووضع قيم لهذه العناصر مقدرة بالنقط.

ماهية تقييم الأداء

إذا كان تحقيق أداء فعال في العمل يمثل هدفا رئيسيا من أهداف إدارة القوى العاملة، فإن بناء مقاييس لتقييم هذا الأداء ووضع قرارات تهدف إلى التأثير على فاعليته، يتطلب بادئ ذي بدء توافر معلومات عن أهمية هذا الأداء، وماهية مكوناته ومتطلباته، وبمجرد معرفة اسم أو نوع العمل المطلوب أدائه ليس كافيا للاستدلال على محتويات هذا العمل، والمواصفات المطلوبة في الفرد الذي يقوم به.

فمعرفة أن فردا يقوم بالبيع أو أن آخر يقوم بالتشطيب والتجهيز أو أن ثالثا يقوم بالإشراف على المخازن لا توضح الجوانب السلوكية التي يتضمنها أداء كل من هذه الأعمال ولا تفصح عن الخصائص المطلوب توافرها في الفرد الذي يقوم بكل منها.

لذلك فإن دراسة مكونات الأداء أو ما شاع تسميته بتحليل العمل تمثل مصدرا أساسيا للمعلومات التي تبنى عليها الكثير من برامج القوى العاملة. فهذه المعلومات لازمة لقياس فاعلية الأداء في العمل وهي أيضا لازمة لتحديد أسس اختيار الأفراد، ومنها تشتق محتويات برامج التدريب، وعلى أساسها تقييم الأعمال، ويعم هيكل الأجور، ولا بد من التطرق إلى المسميات العديدة التي

أطلقها الكاتب والباحثون في مجال الإدارة على تقويم الأداء فقد استعمل البعض مصطلح قياس الكفاءة ويرى النسب استخدام للتعبير عن أداء عمل ما .

ويستخدم البعض مصطلح تقويم الكفاءة في حين فضل كاتب ثالث المصطلحين السابقين بإضافة إلى مصطلح آخر وهو قياس الأداء.

وقد يثار جدلا حول استخدام كلمتي "تقويم" أو "تقييم" وذلك من الناحية اللغوية، فالأصل في اللغة العربية كلمة تقويم ، لأنه لا يوجد في معاجم اللغة العربية مادة لغوية مكونة من كلمة "قيم" وقد وردت كلمة "تقويم" عند العرب في استعمالها عند العرب لإفادة معنى الاستقامة التي هي اعتدال الشيء واستوائه، ففي الصحاح يقول الرازي " قومت الشيء تقويما" فهو قويم أي مستقيم ، وفي مقاييس اللغة يقال "قومت الشيء تقويما" ، وسوف استخدم كلمة التقييم لأنها أصبحت كلمة متعارف عليها أكثر من التقويم خليس الهدف هو لقياس بقدر ما يكون الهدف هو التعديل والتقويم حفاظا على الجهود والأموال والأوقات وللوقوف على ماهية سياسة تقويم الأداء سنستعرض بعضا من التعاريف الأكثر شيوعا.

ويقصد بتقييم أداء العاملين:

يمكن تعريف تقييم أداء العاملين بأنه عملية منظمة لتحديد وقياس وتطوير أداء العاملين الفردي أو الجماعي. وتهدف هذه العملية إلى مساعدة العاملين على تحقيق أهدافهم المهنية والشخصية، وتحسين أداء المنظمة ككل.

(محمد، 2020، 11)

في حين أن البعض عرف تقييم أداء العاملين على أنه:

عملية تخطيطية وتنفيذية وتقييمية مستمرة، تهدف إلى تحديد مدى مساهمة العاملين في تحقيق أهداف المنظمة، وتحديد نقاط القوة والضعف في أدائهم، وتقديم التغذية الراجعة لهم، ووضع الخطط اللازمة لتحسين أدائهم.

(الأميري، 2022، 12)

وتعريف آخر لتقييم الأداء على أنه:

عملية منهجية لقياس وتقييم أداء العاملين الفردي أو الجماعي، بهدف تحسين أداء العاملين وتحقيق أهداف المنظمة.

(عبد الحميد، 2023، 255)

وآخر بانه:

تحليل أداء العاملين لعملهم ومسلكهم فيه، وقياس مدى صلاحيتهم وكفاءتهم في النهوض بأعباء الوظائف الحالية التي يشغلونها، وتحملهم لمسؤولياتهم وإمكانيات تقلدهم لمناصب ووظائف ذات مستوى أعلى.

(د. انس 2001، 32)

يتضح مما سبق ومهما تعددت المصطلحات المطلقة على عملية تقييم أداء العاملين أن المراد في نهاية المطاف هو واحد وتركز التعاريف السابقة على ثلاثة محاور رئيسة وهي:

2- الصفات الشخصية وأسلوب تعامل الفرد مع أصدقائه في العمل ومروسيه والمتعاملين معه.

3- قدرة الفرد وصلاحيته على القيام بعمله الحالي.

4- مدى قدرة الفرد على تحمل المسؤولية في المستقبل وفي مختلف المستويات التنظيمية.

ومهما تعددت التعاريف فإن عملية تقييم الأداء يجب أن تتصف بعدة صفات ومنها:

1. أن تكون دورية ويعتمد أيضاً على بيانات تاريخية لذلك يجب الاحتفاظ بسجلات مكتوبة للأداء توضح فيها طرق الأداء، والقدرة على الانجاز للعاملين ليتم الرجوع إليها عند عملية التقييم.
2. ضرورة وجود عناصر للتقييم ومعدلات للأداء الميتم بموجبها مقارنة أداء العاملين وتحديد مستوى أدائهم.
3. ان تتصف عملية تقييم الأداء بالانتظام والاستمرارية وحب طبيعة عمل كل منظمة لذلك فإن الغرض من عملية التقييم هو التعرف على مدى قدرة الأفراد على الوفاء بالواجبات الحالية لوظائفهم ومدى قدرتهم على التقدم والرضى وتحمل المسؤولية في المستقبل. ومن هنا فإن المنظمة يا أن تحدد الأهداف المراد تحقيقها بأن يكون لديها خطة واضحة يترتب عنها وضع معايير ومعدلات للأداء، لتحديد عن طريقها مدى النجاح والانحرافات في تحقيق الأهداف الموضوعة وذلك باستخدام طرق وأساليب علمية حديثة وبمساعدة النماذج والأساليب اللازمة لذلك من أجل الوصول إلى حكم عادل على مدى مشاركة كل فرد في تحقيق تلك الأهداف.

وجدير بالملاحظة أن تقييم الأداء عملية إدارية مستمرة أو دورية تسير جنباً إلى جنب مع حياة العمال الوظيفية.

فيجري تقييم العمل عندما يرشح للوظيفة، ثم يجري تقييم أدائه عندما ينظر في أمر تثبيته تم تقدير زيادة في أجره أو النظر في ترفيته.

مما سبق من تعريفات يتضح أن عملية تقييم أداء العاملين من وجهة نظر إدارية جزء لا يتجزأ من العملية الإدارية أيا كانت هذه العملية، فبدونها تكون الحلقة ناقصة، مما يجعل العمل أحيانا نوعاً من العبث أو في أحسن الأحوال اجتهداً محكوماً وحسن النوايا التي لا تكفي سيما إذا كنا نتحدث عن مؤسسات كبيرة بولا يعرف فيها العاملون بعضهم بعضاً إلا بصفته الرسمية وهو أمر قد يبرر افتراض حسن النوايا وإغفال عملية التقييم في بعض المؤسسات التي يديرها أصحابها.

إلا أن غياب التقييم حتى على مستوى الفرد ناهيك عن المنظمات الإدارية والاجتماعية مؤشراً خطيراً وهو لا تحتمله المؤسسة التي هي من صفات العمل الإداري في المؤسسات التي تهدف الإثبات وجودها واستمرارها

الغرض من تقييم الأداء

يمكن القول بصفة عامة أن الغرض أو الهدف الأساسي من تقديم الأصل هو التحليل والتنسيق بين جميع الحقائق والبيانات في سبيل تحديد قيم للأعمال تكون عادلة سواء بالنسبة للإدارة أو العمال، وتساعد في وضع معادلات عائلية للأجور.

ان من الأهداف الأساسية لأي هيكل أجور ومرتببات قوي أن يكون هناك ضمان بأن كل فرد يعمل المشروع يتحصل على أجره الصحيح، والذي يتماشى مع متطلبات العمل المكلف به وبالمقارنة بالأجور أو المرتببات التي يتحصل عليها الأفراد الآخرون، وعلى ضوء متطلبات عمل كل فرد من هؤلاء الآخرين.

ويمكن التعرف على متطلبات كل عمل عن طريق القيام بتحليل الأصل وتوصيفها ووضع مواصفات القائمين به.

كما يرى البعض أن العرض من تقييم أداء الأفراد هو ترتيبهم تنازليا أو تصاعديا حسب مقدرة وخبراتهم وعاداتهم الشخصية وهو بهذه الحالة يختلف عن تقييم الوظائف في أن الأول يعتبر وسيلة لقياس مقدرة الأفراد في حين أن الثاني يعتبر وسيلة لدراسة درجة الصعوبة في الوظائف.

ولا شك أن التقييم أداء الأفراد يساعد الإدارة على وضع كل فرد في المكان الذي يتلاءم مع صفاته ومؤهلاته، كما يمكنها من شغل كل وظيفة بمن يصلح فيها أو لها، لذلك تستخدم برامج التقييم الأداء الأفراد أساسا في توجيه الأفراد وتدريبهم ونقلهم وترقيتهم أو الاستغناء عن خدماتهم فهو يبين إلى أي الوظائف يجب أن يوجه كل فرد ومن يجب تدريبه وما هي برامج التدريب المطلوبة، ومن يجب نقله من وظيفته الحالية.

والواقع أنه يجب أن يصاحب برنامج تقييم الوظائف برنامج آخر لتقييم أداء الأفراد، حتى توزيع الأفراد بشيء من الدقة على الوظائف المختلفة، وإلا فإن الأهداف التي من أجلها تستخدم برامج تقييم الوظائف لن تتحقق.

فلا شك أن التوزيع السليم للأفراد على الوظائف المختلفة يقلل من المنازعات بشأن الأجور، التي قد تحدث نتيجة لوضع الأفراد في وظائف أعلى أو أقل مما يستحقون، بسبب خطأ في عملية التوزيع، ومن ثم فإن وضع برنامج لتقييم كفاءة الأفراد بعضهم لبعض يعتبر بمثابة اعتراف من جانب الإدارة بوجود اختلافات جسمانية وذهنية بينهم.

إن قياس أداء العاملين عملية ضرورية ولا غنى عنها لآلية منظمة تقرر بأن الإدارة مهنة. حيث يترتب على هذه العملية قرارات كثيرة في مجال إدارة شؤون الأفراد، ومن ذلك الحكم على أهلية العاملين للبقاء في العمل، واستحقاقاتهم للطريقة أو تنزيل درجاتهم أو رواتبهم والاستغناء عنهم.

وذلك لسبب بسيط هو أن العاملين عناصر إنتاجية ووسائل لتحقيق غايات يحددها التنظيم لنفسه، ولا بد لذلك التنظيم من التثبت من قدرة هذه العناصر البشرية على القيام بالمهام المطلوبة. ويمكن القول بصفة عامة أن الغرض أو الهدف من تقييم الأعمال هو تحليل ووصف والتنسيق بين جميع الحقائق والبيانات في سبيل تحديد قيم للأعمال، عادلة سواء بالنسبة للإدارة أو للعامل، ويساعد في وضع معدلات عادلة للأجور.

ان من الأهداف الأساسية لأي هيكل أجور ومرتببات قوي أن يكون هناك ضمان بأن كل فرد يعمل في المشروع ويحصل على أجره الصحيح، والذي يتمشى مع متطلبات العمل المكلف به، وبالمقارنة بالأجور وبالمرتبات التي يتحصل عليها الأفراد الآخرون وعلى ضوء متطلبات عمل كل فرد من هؤلاء الآخرين. ويمكن التعرف على متطلبات كل عمل عن طريق القيام بتحليل الأعمال وتوصيفها ووضع مواصفات للقائمين بها.

ومن هذا يمكن أن تذكر بأن نظام تقييم الأداء يساعد على:

1. توضيح القيم النسبية لجميع الأعمال داخل المشروع
2. يساعد في القضاء على عدم تساوي الأجور للأعمال المتماثلة داخل المشروع سواء كانت في إدارة واحدة أو في إدارات مختلفة في المشروع.
3. يكون أساسا في حسم الخلافات حول الأجور
4. يساعد في تحديد القيم النسبية للأعمال الجديدة.
5. يساعد في وضع هيكل عدل للأجور لجميع الأعمال داخل المشروع.

6. يكون وسيلة لإجراء مقارنات واقعية بين هيكل الأجور في المشروع وهياكل الأجور في المشروعات الأخرى التي يعمل في نفس المجال.

7. يكون حافزا للأفراد للوصول إلى الأعمال ذات المستويات الأعلى

8. يتطلب القيام بدراسات حول تحليل الأعمال ووضع ومواصفات لها.

9. يساعد على تخفيض معدل دوران العمل

أن التقييم الأداء هو في حد ذاته عملية إدارية، تقوم بها الإدارة لتقدير الأداء الإنساني ومدى مساهمة العامل بقدراته الفنية والعلمية والعملية في تحقيق أهداف المنشأة وارتكازا على هذا التقرير فإن على الإدارة أن تتخذ من القرارات ما يعيد للعمال القيمة المناسبة لولائه وتضحياته ومساهمته في تحقيق رسالة المنشأة.

وقد دأبت المنظمات على إجراء عمليات التقييم الأداء عامليلها لعملهم للتعرف على مدى كفاءتهم وقدراتهم في النهوض بأعباء الوظائف الموكلة إليهم، ومدى إمكانية تحملهم لأعباء ذات مستوى أعلى، ويفيد نظام تقويم الأداء في أغراض ومزايا متعددة بالنسبة للعاملين والمنشأة على حد سواء.

ومن أهم هذه المزايا:

1. تطوير أداء العاملين وتحسين كفاءاتهم ذاتيا.

وتساعد عملية التقييم على اكتشاف الرؤساء لجوانب الضعف لدى عامليلهم، والعمل على تقويمها، عن طريق توفير البرامج التدريبية اللازمة، إضافة لمعرفة الرؤساء تنوع ومدى التوجيه اللازم تقويم سلوك مرؤوسيلهم وسد جوانب النقص في كفاءتهم هذا في جانب تقديرات الكفاءة وتيم العاملين ذوي الكفاءة المنخفضة بنواحي ضعفهم، حتى يسموا بجهودهم الذاتية إلى تقوية هذه الجوانب.

2. النهوض بمستوى الخدمة العامة.

تعتبر تقديرات الكفاءة التي تسجلها تقارير الأداء وسيلة للارتفاع بمستوى الخدمة العامة، وذلك من خلال كشفها عن العاملين الذين يحتاجون إلى قدر أكبر من الإشراف والتدريب، وأولئك الذين لديهم قدرات كامنة أو طموح، كما أن تلك التقارير تساعد في التوجيه بمنح المكافآت للعاملين والعلاوات والترقيات وكذلك الانتهاء من الخدمة، مستنده في ذلك إلى أسباب واضحة ومؤكدة، فتقوم الإدارة بتوفير الإشراف والتدريب المناسب للعاملين، وتهيئ لهم فرص التقدم والإفادة من قدراتهم، وتسند إليهم الوظائف التي يصلحون لها.

3. توفير درجة عالية من العدالة بين العاملين.

حينما تعد تقارير الكفاءة على أساس منطقي سليم فمن الممكن أن تستخدم كأساس موضوعي لإعطاء المكافآت على أساس منطقي سليم فمن الممكن أن تستخدم كأساس موضوعي لإعطاء المكافآت والحصول على العلاوات والترقيات، وعلى ذلك فإنها تساعد في زيادة درجة الموضوعية والعدالة بالنسبة للقرارات الإدارية، والتي تتخذ بخصوص العاملين حيث إن البديل لذلك هو استخدام بعض المؤشرات غير الموضوعية مثل، الانطباعات الشخصية في الحكم على كفاءة العاملين، وهو ما قد يشعروهم بعدم العدالة، ويدفعهم أكثر لاتخاذ ببعض المواقف المعادية والمضادة.

4. إشعار العاملين بالمسؤولية.

حيث يدرك الموظف أن نشاطه الوظيفي محل تقييم رؤسائه المباشرين، فيجتهد في عمله ويخلص له، فإذا أحس الفرد أن جهوده محل للتقييم الموضوعي فإنه سينال التقدير الواجب إذا أنجز عمله على الوجه المطلوب أو زاد عليه، كما أنه سيلقى

الجزء إذا قصر في أداء عمله ولم ينجزه فإن ذلك يؤدي إلى تقوية دوافع العمل لدى العامل، فيقبل على عمله بجد حتى يحصل على المزايا المقررة أو يتفادى العقاب المقرر.

5. دعم العلاقات بين الرؤساء والمرؤوسين

فعن طريق التقييم الموضوعي والسليم والاتصال المباشر بين الرؤساء والمرؤوسين يكون التقويم مبني على أساس عادل ومنطقي ووفقا للأداء الفعلي للموظف مما يساهم في دعم العلاقة الرسمية وغير الرسمية بين الرؤساء والمرؤوسين من خلال البيانات التي يقدمها الرئيس عن انجازات مرؤوسيه وإذا كانت هذه البيانات ايجابية فإن نتائجها ستزيد من قناعة المرؤوسين برئيسه وتطوير العلاقة بينهما بخدمة لصالح العمل والأهداف التي وجدت من أجلها المنشأة كذلك فإنه إذا كانت هذه النتائج سلبية فإنها ستدعو إلى دراسة المعوقات والانحرافات التي تؤثر على أداء الموظف واتخاذ الإجراءات المناسبة لتطوير أدائه وإزالة هذه المعوقات.

6. تحليل الاحتياجات التدريب

حيث يساهم نظام تقويم أداء العاملين في تنشيط وتوجيه وتنمية العاملين وتحديد الاحتياجات التدريبية لكل موظف وذلك من خلال البيانات والمعلومات التي يوفرها نظام التقييم وعندما تستخدم هذه المعلومات لأشخاص منفردين فإنها غالبا ما تسمى بالإرشادات واحداث التغيير التشخيصي وعندما تستخدم لمجموعات من العاملين فإنها تسمى تحليل الاحتياجات وتعتبر في الغالب تقارير الأداء بمثابة معايير الحكم على مدى كفاءة وصلاحيه برامج التدريب ذاتها ومدى الحاجة إلى تطويرها وإحداث التغيير اللازم.

7. معرفة العاملين الذين يستحقون المكافآت والعلاوات التشجيعية.

إنه بقياس كفاية الموظفين وفقا لأسس موضوعيه يتم تحديد مستوى أداء كل منهم الأمر الذي يمكن معه معرفة الموظفين الممتازين في أدائهم لأعمالهم مما يمكن معه مكافأتهم على اجتهداهم وتفوقهم تطبيقا لمبدأ الثواب والعقاب وهو أحد المبادئ التي يجب مراعاتها في مختلف الشؤون الوظيفية. فلو كان يتم محاسبة الموظفين غير الأكفاء فإنه يجب مكافأة الموظفين الأكفاء، على أن يتم ذلك وفقا لأسس موضوعية.

8. تحسين علاقة العمل

إن تقييم الأداء على أساس موضوعي يخلق لدى العمال الشعور بأن إدارة المنشأة تهتم به وأن ما يبذله من مجهود ان لا تضيع هباء وأن المنشأة تفرق بين العاملين الذين يحاولوا زيادة إنتاجهم والالتزام بقواعد العمل وهؤلاء الذين ليراعوا ذلك.

9. في مجال النقل والترقية

في كثير من الأحيان تهدف التنقلات والترقيات إلى إعادة توزيع المهام والواجبات على العاملين لهدف رفع الكفاءة الإنتاجية للمنشأة وتحسين أداء العاملين فيها من خلال الموازنة بين مواصفات الوظائف واستعدادات وقدرات ورغبات الموظفين وتوجيههم التوجه الوظيفي السليم.

10. تزويد العاملين بتغذية راجعة عن الأداء

كثيرا ما يحتاج العاملون إلى معرفة مستوى أدائهم مقارنة مع ما كان متوقعا منهم وتوفر أي طريقة أو وسيلة نظامية لتقييم الأداء معلومات موضوعية، مما يتيح للعاملين الاطلاع على مدى تقدمهم في العمل بالمقارنة مع التوقعات وفي حالة عدم وجود قنوات للتغذية المرتدة تكون واضحة المعالم ففي هذه الحلة يبحث العمليون عن طرق أخرى لإشباع رغباتهم في المعرفة، مثل الاستماع إلى الإشاعات، أو التفسيرات الفردية التي تدور بين زملاء، كما أنه قد يقوم العاملون على

سبيل المثال بمقارنة الأعمال أو الترقيات التي قد يحصل عليها زملاؤهم من خلال ذلك يتوصل إلى نتائج خاصة بهم قد لا تكون دقيقة وواضحة وهذا بسبب المعلومات المهمة والأساسية التي قد تكون مفقودة ومن هنا تبرز أهمية وجود تلك المعلومات التي تتاح من أجل تحسين أدائه، وأثر هذا الأداء عليه كفرد عامل وعلى الآخرين وعلى المنشأة ككل.

يتضح مما سبق الفوائد أو المزايا التي يحققها نظام تقييم أداء العاملين بحيث أن معلومات تقييم الأداء تظل مجرد بيانات الأهمية لها إلى أن تستخدم للوصول إلى غرض معين فإذا تم تحديد الغرض من التقييم أو التفكير به مقدما فإن ذلك يعني تحديد ما ينبغي تحقيقه، وما هي الأدوات التي سوف تستخدم في جميع البيانات اللازمة لذلك ولا بد من التأكيد على عدم سرية تقارير الأداء لأهمية التغذية المرتدة أو العكسية، والتي تساعد في تحديد نقاط القوة والضعف للمؤوسين في أدائهم الحالي والذي بدوره لا يمكن تحسين الأداء المحتمل لهم.

كيف يسعى الفرد إلى تحسين أدائه وهو لا يعلم نواحي الضعف فيه؟ توصل فليشر عام 1973م إلى بعض من دراساته التي قام بها تؤكد أن توافر التغذية المرتدة في مقابلات تقويم الأداء تحسين أداء العمال بدرجة عالية من الفاعلية وتساعد أيضا على تحسين نظرة العاملين العملية تقويم الأداء ككل وأيد ولكر 1977 نتائج فليشر، حيث أثبت أن التنظيمات التي تتبع سياسة عدم سرية تقويم الأداء يكون لديها مشكل

الأهداف العامة لتقويم الأداء

1. تحديد وقياس أداء العمال، لتقدير مكافاته ماديا أو معنويا "أديا" مقابل ما أسهم به في تحقيق أهداف المنشأة. وبمعنى آخر معرفة من يستحق الترقية المادية والأدبية.
2. تحقيق الحد الأمثل من الإنتاجية اتخاذ أحد أمرين أو كلاهما معا إعادة توزيع أو إعداد العاملين لتحسين أدائهم، عن طريق نقلهم أو تدريبهم أو إرشادهم إلى ما يجب عليهم أن يؤديه في المستقبل.
3. رفع معنويات العاملين، عن طريق إشباع حاجاتهم ورغباتهم وآمالهم المرتبطة بحياتهم الوظيفية وكذلك القضاء أو إيجاد الحلول للمشاكل النفسية والاجتماعية للعاملين وتعريفهم -العاملين- بمواطن الضعف فيهم ودفعهم إلى التغلب عليها.
4. القيام بالأبحاث الخاصة بتقييم الأداء للوصول به إلى مستوى عال من الصلاحيات والثقة في نتائجه. وعلى المنشأة أن تستخدم السوابق السابقة في عمليات التقييم والأخطاء التي شابت هذه العمليات وكذلك الأبحاث التي أجريت في المنظمات الأخرى واتخاذها مادة لهذه الأبحاث.
5. اكتشاف ذوي المواهب والكفايات العالية.
6. اتخاذ النتائج أساسا لفصل الأفراد الذين لا يصلحون العمل.
7. مساعدة الإدارة في توجيه كل فرد إلى الوظيفة التي تتفق ومقدار كفايته الشخصية.

يعد التوزيع السليم للأفراد على الوظائف المختلفة من أهم أهداف تقييم أداء العاملين، حيث أنه يساعد على تحقيق عدة أهداف، منها:

- تقليل المنازعات بين العاملين: فعندما يتم توزيع الأفراد على الوظائف المناسبة لقدراتهم ومهاراتهم، فإن ذلك يؤدي إلى زيادة رضاهم الوظيفي، وتقليل التوترات التي قد تنشأ بين الأفراد، وبالتالي تقليل المنازعات.
- تحقيق أهداف المنظمة: فعندما يتم توزيع الأفراد على الوظائف المناسبة لقدراتهم ومهاراتهم، فإن ذلك يؤدي إلى زيادة كفاءة وإنتاجية العمل، وبالتالي تحقيق أهداف المنظمة.

- تطوير العاملين: فعندما يتم توزيع الأفراد على الوظائف المناسبة لقدراتهم ومهاراتهم، فإن ذلك يساعدهم على تطوير مهاراتهم وقدراتهم، وبالتالي التقدم في حياتهم المهنية.

(عبد الحميد 2023، 15-16)

خصائص نظام تقييم الأداء الفعال

يتميز نظام تقييم الأداء الفعال بمجموعة من الخصائص، منها:

1. الشمولية: حيث يغطي جميع جوانب أداء العامل، بما في ذلك الأداء الوظيفي، والسلوكيات المهنية، والمساهمة في تحقيق أهداف المنظمة. فعندما يغطي نظام تقييم الأداء جميع جوانب أداء العامل، فإنه يساعد على توفير صورة شاملة عن أدائه، وبالتالي يمكن اتخاذ قرارات دقيقة بشأنه.
 2. الموضوعية: حيث يتم التقييم بناءً على معايير واضحة وموضوعية، ودون تحيز أو انحياز. فعندما يكون نظام تقييم الأداء موضوعيًا، فإنه يساعد على ضمان حصول جميع العاملين على تقييم عادل.
 3. الدقة: حيث يتم التقييم بدقة وعناية، وذلك من خلال استخدام أساليب تقييم فعالة. فعندما يكون نظام تقييم الأداء دقيقًا، فإنه يساعد على ضمان حصول العاملين على تقييم عادل ودقيق.
 4. العدالة: حيث يتم التقييم بشكل عادل ونزيه، دون تمييز بين العاملين. فعندما يكون نظام تقييم الأداء عادلاً، فإنه يساعد على ضمان حصول جميع العاملين على معاملة عادلة.
 5. الفاعلية: حيث يؤدي التقييم إلى تحسين أداء العاملين، وتحقيق أهداف المنظمة. فعندما يكون نظام تقييم الأداء فعالاً، فإنه يساعد على تحفيز العاملين على تحسين أدائهم، وبالتالي تحقيق أهداف المنظمة.
- ولكي يحقق نظام تقييم الأداء الفعال هذه الخصائص، يجب أن يتم تصميمه وتنفيذه بشكل جيد، وذلك من خلال مراعاة العوامل التالية:

- تحديد الأهداف من تقييم الأداء: يجب تحديد الأهداف من تقييم الأداء بشكل واضح، وذلك حتى يمكن تصميم نظام تقييم الأداء بشكل يحقق هذه الأهداف.
- تحديد المعايير التي سيتم استخدامها في التقييم: يجب تحديد المعايير التي سيتم استخدامها في التقييم بشكل واضح، وذلك حتى يكون التقييم عادلاً وموضوعيًا.
- اختيار أساليب التقييم المناسبة: يجب اختيار أساليب التقييم المناسبة، وذلك حتى يتم الحصول على معلومات دقيقة وموضوعية عن أداء العاملين.
- توفير التدريب للعاملين على نظام تقييم الأداء: يجب توفير التدريب للعاملين على نظام تقييم الأداء، وذلك حتى يتمكنوا من فهم النظام والمشاركة فيه بشكل فعال.

وتعد خصائص نظام تقييم الأداء الفعال من أهم العوامل التي تؤثر على فعالية هذا النظام، وبالتالي على تحقيق أهداف المنظمة.

(إبراهيم ، 2022 ، 35)

عملية تقييم الأداء تستهدف غايات ثلاثة تقع على ثلاثة مستويات وهي:

1. على مستوى المنظمة متمثلة:

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

2. على مستوى المديرين:

فمواجهة المدير أو المشرف للفرد العامل للحكم على أدائه لا تعتبر عملية سهلة وإنما تعتبر عملية تتميز بطابع التحدي الذي يدفع المديرين إلى تنمية مهاراتهم وإمكانياتهم الفكرية وتعزيز قدراتهم الإبداعية للوصول إلى تقييم سليم وموضوعي لأداء العاملين ومتابعتهم وهذا ما يدفع باتجاه تطوير العلاقات الجيدة مع العاملين والتقرب إليهم للتعرف على مشاكلهم وصعوباتهم ...

3. على مستوى الفرد العامل:

زيادة شعور العاملين بالعدالة وبأن جميع جهودهم المبذولة تأخذ بنظر الاعتبار من قبل المنظمة. يجعلهم أكثر شعورا بالمسؤولية ويدفعهم إلى العمل بجهد وجدية وإخلاص ليتقربوا فوزهم باحترام وتقدير رؤسائهم معنويا ومكافئتهم ماليا وبسبب جوهرية الأهداف التي يمكن أن تحققها العملية، فإنها تعطي اهتمام خاص من قبل إدارة الموارد البشرية في منظمات اليوم وتخصص لها الأموال والجهود والوقت لكي تتوصل المنظمة من خلالها إلى جلى المزايا المتمثلة برفع الروح المعنوية للعاملين، وإشعارهم بالعدالة، دفعهم إلى تحمل المسؤولية ، توفير الاساس الموضوعي لأنشطة إدارة الموارد البشرية كالتوظيف والتدريب والمتابعة، علاوة على اعتماد العملية كأداة رقابية ليس على اداء العاملين فقط وإنما على أداء المديرين والمشرفين في مستويات ادارية مختلفة ومن قبل الادارة العليا .

❖ ولهذا الهمية تستخدم العملية لتحقيق غايات ثلاث اساسية:

- 1- الجذب: للموارد البشرية الجودة الى المنظمة، اذ تستخدم العملية وتشبه بالخصائص النوعية المنتج في ادارة الانتاج العمليات، أو بأسلوب الدعاية والترويج في إدارة التسويق.
- 2- النفع العاملين للأداء الأفضل عندما تنجز العملية بشكل دقيق وموضوعي.
- 3- الاحتفاظ: بالموارد البشرية ذات المهارات والمعارف والقدرات والقابليات التي تستهدف المنظمة الاحتفاظ بها.

معايير تقييم الاداء

يقصد بمعايير تقييم الأداء، هي الاساس الذي ينسب اليه الفرد وبالتالي يقارن به للحكم عليه، او هي المستويات التي يعتبر فيها الاداء جيدا ومرضيا، وان تحديد هذه المعايير امر ضروري للنجاح بعملية التقييم للأداء حيث انها تساعد في تعريف العاملين بما مطلوب منهم بخصوص تحقيق اهداف المنظمة وتوجيه المديرين الى الامور التي ينبغي ان تؤخذ بعين الاعتبار لتطوير الاداء.

ولا بد ان تصاغ هذه المعايير بمشاركة العاملين مما يساعد على رفع درجة ادائهم للعمل وإخلاصهم للمنظمة.

وقد اختلف الباحثون في تحديد هذه المعايير فمنهم من خصص مجموعة من المعايير لكل مستوى تنظيمي ومنهم من قدم مجموعة معايير يمكن تطبيقها على جميع الوظائف او الاعمال الادارية ومن امثلة تلك المعايير العمل، القيادة، والابداع، الاداء، حجم العمل، القدرة على اتخاذ القرارات، القدرة على حل المشاكل، وتفويض السلطات.

وبصورة عامة فإن هذه المعايير تؤكد على جانبين أساسيين هما:

- 1- موضوعي: يعبر عن المقومات الأساسية، التي تستلزمها طبيعة العمل مثل كمية الانتاج، النوعية، السرعة، وتحقيق الاهداف.
- 2- ذاتي أو سلوكي: يكشف عن صفات الفرد الشخصية كالمقابلية والسرعة في التعلم والاستفادة من التدريب وامكانية الاعتماد عليه وعلاقته مع الرؤساء والمديرين.

ان معدلات الاداء يجب ان تخلق في العاملين الحافز والرغبة في تحسين الانتاجية وبالتالي يجب ان تكون المعدلات مرنة وبما يتناسب مع ظروف العمل والبيئة، وهناك استخدامات اخرى لمعدلات الاداء كاتخاذها اساسا في التوزيع السليم للعمل على أفراد القوى العاملة داخل المنظمة والرقابة على اعمالهم والتعرف على نواحي الضعف لتوفير برامج التدريب المناسبة وعلى نواحي القوة لتعزيزها. وتستخدم كذلك تقدير الوقت اللازم لتنفيذ الخطط والرقابة الفاعلة على التنفيذ وغير ذلك م الاستخدامات.

ويشترط في المعيار ومهما كانت نوعيته ان يكون دقيقا في التعبير عن الاداء المراد قياسه، ويكون المعيار هكذا، اذا تميز بالخصائص الاتية:

1- صدق المقياس:

أي ان العوامل الداخلة في المقياس يجب ان تعبر عن تلك الخصائص التي يتطلبها اداء العمل بدون زيادة أو نقص، وهناك حالتان يكون فيها غير صادقاً:

- في حالة عدم احتواء المقياس على عوامل اساسية في الاداء وهذا النوع من الخطأ يعرف بقصور المقياس.
- في حالة احتواءه على مؤثرات خارجة عن ارادة الفرد وهذا النوع من الخطأ يعرف بتلوث المقياس.

2- ثبات المقياس:

يعني ان تكون نتائج اعمال الفرد من خلال المقياس ثابتة عندما يكون أدؤه ثابتاً، أما عندما تختلف نتائج القياس باختلاف درجات او مستويات ادائه وان ذلك ليس عيباً فيه وانما حالة طبيعية.

3- التمييز:

ونعني بها درجة حساسيته المقياس بإظهار الاختلافات في مستويات الاداء مهما كانت بسيطة فيميز بين اداء الفرد أو مجموعة من الأفراد.

4- سهولة استخدام المقياس:

ونعني بها وضوح المقياس وامكانية استخدامه من قبل الرؤساء في العمل.

(المهتي، 2016، 178-181)

المراجع والمصادر

تم استخدام أسلوب توثيق المصادر والمراجع APA - تم التوثيق حتى تاريخه وسيتم التحديث لاحقاً.

- (1) محمد مصطفى محمد، "تقييم أداء العاملين والمنظمات"، دار الفلاح للنشر والتوزيع - الأردن، الطبعة الأولى، 2020
- (2) وليد محمد الأميري، "تقييم وتطوير نظام تقويم أداء العاملين"، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع - الأردن، الطبعة الأولى، 2022
- (3) محمد صبري عبد الحميد، "إدارة الموارد البشرية"، دار النهضة العربية للنشر والتوزيع - مصر، الطبعة الأولى، 2023
- (4) محمد صبري عبد الحميد، "تقييم أداء العاملين: التوزيع السليم، الكفاءة، والتحسين"، دار النهضة العربية للنشر والتوزيع - مصر، 2023
- (5) الدكتور إبراهيم محمد المحاسنة، "إدارة وتقييم الأداء الوظيفي بين النظرية والتطبيق"، دار جرير للنشر والتوزيع - الاردن، الطبعة الأولى، 2013
- (6) فؤاد ناصر الجلال، "الرقابة الإدارية"، الدار العالمية للنشر والتوزيع - المملكة العربية السعودية، الطبعة الأولى، 2023
- (7) إيمان عبد اللطيف إبراهيم، "تقييم أداء العاملين: تخطيط وتنفيذ وتطوير"، دار النشر الجديدة المتحدة - بيروت، 2022
- (8) خالد الهيبي، "إدارة الموارد البشرية"، الطبعة الرابعة، دار وائل للنشر - الأردن، 2016
- (9) محمد ياغي، "مبادئ الإدارة العامة"، دار وائل للنشر - الأردن، الطبعة الثانية، 2011
- (10) محمد القريوتي، "مبادئ الإدارة، النظريات العمليات الوظائف"، دار وائل للنشر والتوزيع - الأردن، الطبعة الرابعة، 2009

فهرس الدراسات السابقة

- هاشمي أحمد عبّاسة وسعاد الحاج عبود، "دور الرضا الوظيفي في تحسين أداء العاملين - دراسة حالة مركب تكرير الملح بمنطقة "الوطاية" - بسكرة - الجزائر" دراسات، العلوم الإدارية، المجلد 34، ملحق 1، 2016
- مرفت محمد السعيد مرسي، "أثر الشعور بالمسؤولية الوظيفية على الأداء الوظيفي من خلال التحكم المدرك كمتغير وسيط - دراسة ميدانية على مستشفيات جامعة الزقازيق"، دراسات، العلوم الإدارية، المجلد 40، العدد 2، 2013
- د. نجم عبود نجم، الإداري، "قياس وتقييم إنتاجية العمل المعرفي في الشركات المتخصصة والقائمة على المعرفة"، السنة 27، العدد 100، 2005
- نادية حبيب أيوب، "التقييم الذاتي وتقييم الآخرين للمهارات الإدارية في مستوى الإدارة الوسطى وعلاقته بنمط المدين في حل المشكلات في البنوك التجارية السعودية"، دراسات العلوم الإدارية، مجلد 29، العدد 1، 2002

- د. سعود فياض الفياض / د. عبد الله أمين جماعة، "نظم التدريب العملي لطلاب المستوى الجامعي: (دراسة ميدانية) بالتطبيق على كلية العلوم الإدارية والتخطيط بجامعة الملك فيصل بالملكة العربية السعودية"، الإداري، السنة 19، العدد 70، 1997
- ناهدة إسماعيل عبد الله، "الأساليب والصيغ الرقابية المستخدمة في عينة من المنظمات الخدمية في محافظة نينوى"، تنمية الراقدن، العدد 44، 1994