

communication and Leadership

الاتصال والقيادة

Prepared by Dr. Eman almasri

LDR 726

المحاضرة الخامسة





مجموعة جامعة
الجميع الذكية
للتعليم القابضة

MIDOCEAN
UNIVERSITY

Chapter
05

communication and leadership الاتصال والقيادة

المحاضرة الخامسة:
الأداء الوظيفي و تقييم الأداء الوظيفي

LDR 726

Prepared by
Dr. Eman ALmasri

www.midocean.ae

برنامج ماجستير القيادة التربوية

رمز المقرر	اسم المقرر	الساعات المعتمدة
الفصل 1		
ELD 711	اتجاهات معاصرة في القيادة التربوية	3
ELD 712	التخطيط التربوي	3
RSC 701	أساليب البحث	3
الفصل 2		
ELD 721	سياسات التعليم	3
ELD 723	نظريات القيادة التربوية	3
LDR 725	ريادة الأعمال والابتكار	3
LDR 721	قيادة التغيرات	3
الفصل 3		
ELD 731	تكنولوجيا التعليم	3
LDR 726	الاتصالات والقيادة	3
LDR	الأخلاقيات في القيادة	3

مادة الاتصالات والقيادة

هي إحدى مقررات برنامج

ماجستير القيادة التربوية

نتائج المحاضرة السابقة



- مفهوم التطوير والتطوير التنظيمي
- أنشطة وعمليات التطوير التنظيمي
- التطوير والتغيير
- أهداف التطوير التنظيمي
- إيجابيات وسلبيات التطوير التنظيمي
- خطوات التطوير التنظيمي
- أساليب التطوير التنظيمي
- محاور التطوير التنظيمي.

محتوى المادة الدراسية والجدول الزمني

المحاضرة	الموضوع	التاريخ	ملاحظات
1	الاتصال والقيادة	/	
2	الاتصال التنظيمي	/	
3	التنظيم الإداري	/	
4	التطوير التنظيمي	/	
5	الأداء الوظيفي و تقييم الأداء الوظيفي		
6	الاتصال والإدارة الإلكترونية		
7	العلاقات العامة		
8	الثقافة التنظيمية		
9	الانتماء التنظيمي		
10	البيئة التنظيمية		
	الامتحان النهائي		



مقدمة

تواجه منظمات اليوم وخاصة التعليمية منها تغيرات مذهلة في معظم مجالات الحياة، مثل العولمة والتقدم العلمي والتكنولوجي وثورة المعلومات والاتصالات، حيث نتج عن هذه التغيرات إدراك الإدارات والقيادة أهمية توفير متطلبات التغيير والتطور في الحاضر والمستقبل، والتنبه لأهمية السرعة في الأداء والإنجاز وتحقيق درجة عالية من الكفاءة والفعالية في الأداء. ولذلك تسعى المنظمات التعليمية جادة لتطوير أنظمتها وتحديثها لرفع مكانتها التنافسية، وزيادة قدرتها على تلبية احتياجات المجتمع وأفراده، وتحسين الجودة والكفاءة في أدائها. ولا يمكن التحسين من الجودة ورفع كفاءة الأداء، دون أن تهتم بالموارد البشرية فيها، لما يملكونه من مؤهلات وكفايات وكفاءات علمية ومهارات انفعالية تمكنهم من تحقيق أهداف المنظمة أو المؤسسة التعليمية

متغيرات العصر الحالي بما يخدم أهدافها . فما المقصود بالأداء الوظيفي وتقييم الأداء الوظيفي؟



نتائج المحاضرة الخامسة

- مفهوم الأداء الوظيفي لغة واصطلاحًا
- أهمية الأداء الوظيفي
- أنواع الأداء الوظيفي
- مؤشرات الأداء الوظيفي
- معوقات الأداء الوظيفي
- مفهوم تقييم الأداء الوظيفي وأهميته
- خطوات تقييم الأداء الوظيفي



تعريف الأداء لغة

جاء في معجم الوسيط بالمعاني الآتية:

➤ أدّى الشيء: قام به

➤ أدّى الدين قضاؤه أدّى الصلاة: قام بها لوقتها،

➤ أدّى الشهادة: أدلى بها ، أدّى إليه الشيء: أوصله إليه.

ويقابل اللفظ اللاتيني performare التي تعني إعطاء كلية الشكل لشيء ما، والتي أشتق منها اللفظ الإنجليزي performance التي

تعني إنجاز العمل، أو الكيفية التي يبلغ بها .

مفهوم الأداء الوظيفي

تنوعت تعريفات الأداء الوظيفي اصطلاحًا بتنوع تخصصات الباحثين ومنها:

الاتجاه الأول: اعتمد في تعريفه للأداء الوظيفي على أنه فعل أو نشاط وسلوك (العمل الذي يقوم به الموظفون).

الاتجاه الثاني: اعتمد في تعريفه للأداء الوظيفي على أنه نتاج ومحصلة لفعل معين (المنتج أو السلعة أو الخدمة).

الاتجاه الثالث: اعتمد في تعريفه للأداء الوظيفي على أنه عملية تفاعل بين مجموعة من العوامل.

مفهوم الأداء الوظيفي

الاتجاه الأول:

➤ والأداء يعرف وفق هذا الاتجاه بأنه عملية إنجاز مهمة أو وظيفة ما .

➤ وهو أيضاً تأدية عمل أو إنجاز نشاط أو تنفيذ مهمة، بمعنى القيام بفعل يساعد على الوصول إلى الأهداف المحددة

نلاحظ في هذين التعريفين أن الأداء عمل ونشاط وفعل يؤدي إلى الهدف المرسوم. - نشاط يمكن الفرد من إنجاز المهمة أو الهدف المخصص له بنجاح، باستخدام الموارد المتاحة.

عرفته المنظمة العربية للتربية والثقافة والعلوم بأنه الفعل الإيجابي النشيط لاكتساب المهارة أو القدرة أو المعرفة والتمكن الجيد من أدائها، تبعا للمعايير الموضوعية.

مفهوم الأداء الوظيفي

الاتجاه الثاني:

- في هذا التعريف يشير إلى أن الأداء الوظيفي هو ناتج قيام الموظف بعمله. الأثر الصافي لجهود الفرد التي تبدأ بالقدرات وإدراك الدور أو المهام، وذلك يشير إلى درجة تحقيق وإتمام المهام الموكلة والمكونة لوظيفة الفرد.
- كما أنه يشير إلى درجة إتمام المهام المكونة للوظيفة.
- يعرف هذا الاتجاه في أن الأداء الوظيفي هو الناتج الذي يحققه الموظف عند القيام بعمله، والمعبّر عنه بوحدات قياس معينة التي تشير إلى درجة إتمام المهام المكونة لوظيفته خلال فترة زمنية محددة .

الاتجاه الثالث:

- هو حصيلة تفاعل عاملي القدرة والدافعية معا، حيث العلاقة القوية بين هذين العاملين والأداء فالفرد قد يمتلك القدرة على أداء عمل معين، ولكنه قد لا يكون قادرا على إنجازه بكفاءة وفعالية إن لم تكن لديه دافعية كافية لأدائه والعكس صحيح. كما يمكن أن تتوفر لدى الفرد الدافعية الكافية لأداء العمل، لكنه قد لا يؤديه بشكل صحيح لعدم توفر القدرة على ذلك. وركز هذا التعريف على محددات الأداء وليس الأداء في حد ذاته إذ تعتبر القدرة والدافعية من المحددات الرئيسية للأداء
- كما عرف بأنه التفاعل بين السلوك والإنجاز مرتبط بالنتائج، وأنه كل ذلك السلوك والإنجاز والنتائج.

مفهوم الأداء الوظيفي



وأشار بعض علماء الإدارة إلى مصطلح الأداء بأنه لا يجوز الخلط بين السلوك وبين الإنجاز والأداء،

ذلك أن السلوك هو ما يقوم به الأفراد من أعمال في المنظمة التي يعملون بها،

أما الإنجاز فهو ما يبقى من أثر أو نتائج بعد أن يتوقف الأفراد عن العمل، أي أنه مخرج أو نتاج أو النتائج،

أما الأداء فهو التفاعل بين السلوك والإنجاز، إنه مجموع السلوك والنتائج التي تحققت معًا.

الأداء الوظيفي: (Performance Functional)



وتأسيسًا على ما سبق فإن مفهوم الاداء الوظيفي يتعلق بـ

- الأداء الوظيفي: فهو نتاج جهد معين قام ببذله شخص أو مجموعة أشخاص من خلال قيامهم بمهام محددة، و يشير إلى تحقيق هدف أو مجموعة أهداف.
- كما يشير الأداء الوظيفي إلى مجموعة السلوكيات التي يقوم بها الموظف في عمله، وتتضمن جودة الأداء، وحسن التنفيذ، والخبرة الفنية المطلوبة في الوظيفة، فضلا الاتصال والتفاعل مع بقية أعضاء المؤسسة، والالتزام بالأنظمة والتعليمات التي تنظم العمل، والسعي نحو الاستجابة لها بكل أمانة لتحقيق الأهداف المخطط لها.

أهمية الأداء الوظيفي

تتلخص أهمية الاداء الوظيفي في ما يأتي

- 1) تتكون أي عملية من مراحل عدة وتحتاج إلى عناصر متنوعة تعمل مع بعضها البعض لتنتج مادة جديدة تحقق أهدافها، وهذه العملية قد تكون عمليات إنتاج صناعي، أو عمليات تقديم الخدمات في المجالات المختلفة. والأداء هو المكون الرئيسي للعملية، وهو الجزء الحي منها لأنه مرتبط بالإنسان العنصر البشري، الذي يدير العملية ويحول المواد الخام (الموارد) إلى مواد مصنعة ذات قيمة مادية، يتم بيعها للمستهلك بقيمة أعلى من قيمة الموارد التي استخدمت فيها ومنه يتحقق الربح.-
- 2) للأداء الوظيفي أهمية كبيرة لأي منظمة تريد النجاح والتقدم، فإذا كان الأداء و مرتفعاً فإن ذلك يعد مؤشرا واضحا لنجاح المنظمة واستقرارها وفعاليتها، فالمنظمة تكون أكثر استقرارا وأطول بقاء حين يكون أداء عاملها بأجود صورة.

أهمية الأداء الوظيفي

- (3) كما تظهر أهمية الأداء الوظيفي بالنسبة للمنظمة إلى ارتباطه بدورة حياتها في مراحلها المختلفة المتمثلة في مرحلة الظهور، مرحلة البقاء والاستمرارية، مرحلة الاستقرار، مرحلة السمعة و الفخر، مرحلة التميز، مرحلة الريادة، حيث أن تطور المنظمة من مرحلة نمو لأخرى إنما يعتمد أساسا على مستوى الأداء بها. –
- (4) أهمية الأداء الوظيفي لا تتوقف على مستوى المنظمة فقط بل تتعدى ذلك إلى نجاح خطط التنمية الاقتصادية والاجتماعية في الدولة.
- (5) الابداع والابتكار في العمل وتحقيق التنافسية.

أهمية الأداء الوظيفي

(6) التخفيف من الأزمات والصراع داخل المؤسسة من خلال التركيز على أداء الأعمال بأفضل طريقة

(7) التعاون والثقة بين الإدارات والعاملين.

(8) تحسين الاحتفاظ بالموظفين: يمكن أن يؤدي تزويد الموظفين بالأدوات والدعم الذي يحتاجون إليه للنجاح في مهامهم الوظيفية إلى زيادة الرضا الوظيفي لديهم وتقليل معدلات التسرب الوظيفي.

(9) زيادة رضا العملاء: يمكن أن يؤدي تحسين أداء الموظفين إلى تحسين الخدمة التي يقدمونها وزيادة جودتها، مما يؤدي بدوره إلى زيادة رضا العملاء.

(10) تقديم الدعم والموارد اللازمة: تزويد الموظفين بالموارد ودعمهم مما يساعدهم على تحقيق أهدافهم

• أنواع الأداء الوظيفي

للأداء الوظيفي عدة أنواع يمكن تمييزها، لكن أكثرها شيوعًا هو:

• **أداء المهام:** يشير إلى إكمال كل موظف مهامه أو واجباته المحددة التي تتطلبها وظيفته.

• **السلوك الوظيفي:** يشير هذا إلى سلوكيات يتجاوز الموظف من خلالها المتطلبات المحددة لوظيفته، بحيث يساهم في تعزيز الأداء العام للمنظمة، مثل

مساعدة زملائه في العمل، أو التطوع لتنفيذ مسؤوليات إضافية.

• **الإبداع:** أي مدى قدرة الموظف على الخروج بأفكار أو حلول جديدة ومبتكرة للمشكلات التي تواجهه (أو تواجه زملاءه في العمل).

• **جودة العمل:** أي المستوى العام للتميز أو الدقة في عمل الموظف.

• أنواع الأداء الوظيفي

• **عبء العمل:** أي مقدار العمل الذي يستطيع الموظف إكماله في فترة زمنية معينة.

• **معايير السلامة:** أي قدرة الموظف على اتباع بروتوكولات السلامة ومنع الحوادث في أثناء العمل.

• **الحضور والالتزام بالمواعيد:** أي حضور الموظف ومدى قدرته على الوصول إلى العمل في الوقت المحدد، وتسليم مهامه في مواعيدها المحددة، وإكمال الحد الأدنى من

ساعات عمله المطلوبة.

• **القدرة على التكيف:** وهي قدرة الموظف على التأقلم مع التغييرات في بيئة العمل، مثل توليه مهام ومسؤوليات جديدة.

• **الروح القيادية:** يشير هذا إلى قدرة الموظف على قيادة وتحفيز الآخرين في مكان العمل.

• **مهارات التواصل:** أي القدرة على التواصل مع زملاء العمل والمشرفين والمديرين والعملاء بفاعلية

مؤشرات الأداء الوظيفي

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

- (1) الإنتاجية.
- (2) الروح المعنوية للأفراد العاملين ومعدلات الغياب عن العمل.
- (3) مدى إنجاز المهام والواجبات بدقة واتقان وسرعة.
- (4) القدرة على الإبداع والابتكار.
- (5) درجة الانضباط و احترام النظام وأسلوب التعامل مع الموظفين
- (6) مستوى التعاون مع فريق العمل والمرونة والقدرة على إنجاز القرارات

وهناك من قسم هذه المؤشرات المستخدمة لدراسة الأداء الوظيفي إلى :

- **الفعالية:** الوصول إلى تحقيق أهداف المنظمة في الوقت المناسب وعلى أكمل صورة وبأسلوب جيد مع البيئة المحيطة، ووفقا لهذا المفهوم، فإن الفعالية تقاس من خلال نسبة الأهداف التي تم تحقيقها فعليا إلى الأهداف المخططة مسبقا، أما على المستوى الفردي فتشير إلى مدى قدرة الفرد على تحقيق الأهداف المطلوبة منه.
- **الكفاءة:** وتشير إلى قدرة المنظمة على تحقيق الأهداف بأقل التكاليف أو أن يؤدي الفرد عمله بأقل تكلفة من الوقت والجهد والمال

• معوقات الأداء الوظيفي

هناك عدة عوامل يمكن أن تؤثر على الأداء الإداري لأي موظف مما ينعكس بشكل سلبي على إنتاجية وأهداف المؤسسة التي ينتمي إليها الموظف ومنها :

1. التسبب الإداري الناجم عن ضعف التنظيم الإداري نتيجة لأسلوب القيادة أو الإشراف, أو الثقافة التنظيمية السائدة في المؤسسة مما يؤدي إلى هدر ساعات العمل في أمور غير منتجة .
- 2.. جهل الكثير من العاملين في التمييز بين الأداء والجهد المبذول, فالجهد يشير إلى الطاقة المبذولة, أما الأداء فإنه يقاس على أساس النتائج التي حققها الفرد.
3. غياب الاتصال الفعال والايجابي بين المدراء والموظفين. ويمكن تلافي هذا العامل من خلال ترسيخ الثقة في العاملين وتوجيههم وإشراكهم في أهداف وإستراتيجية المؤسسة وتوجيههم نحو الأهداف الإستراتيجية.

• معوقات الأداء الوظيفي

4. افتقار المؤسسة إلى خطط لعملها وأهدافها يمكن أن يسهم في الفشل في قياس ما تحقق من إنجاز أو محاسبة موظفيها على مستوى أدائهم لعدم وجود معيار محدد مسبقاً لذلك, فعندها يتساوى الموظف ذو الأداء الجيد مع الموظف ذو الأداء الضعيف.
5. عدم الرضا الوظيفي أيضا يمكن اعتباره من العوامل الأساسية المؤثر على مستوى الأداء للموظفين, فعدم الرضا الوظيفي أو انخفاضه يؤدي إلى أداء ضعيف وإنتاجية أقل,
6. ضعف مشاركة العاملين في المستويات الإدارية المختلفة في التخطيط وصنع القرارات يؤدي إلى تدني مستوى الأداء لدى هؤلاء الموظفين لشعورهم بأنهم مهمشين في المؤسسة .



• معوقات الأداء الوظيفي

7. ضعف الرقابة المالية يمكن أن يشكل عامل آخر في عدم ضمان تجويد الأداء الإداري, فالأجهزة الرقابية لها دور كبير في الحد من ظاهرة الفساد الإداري والكشف عن أية أخطاء أو انحرافات أو مخالفات تحدث في هذه المؤسسات لتحليلها ودراسة أسبابها.
8. غياب التقدير العادل من طرف المدير والإدارة هو أكثر ما يؤثر على أداء الموظف. فتوزيع المناصب والمكافآت والتقدير المعنوي عامل حاسم في تحسين أداء العامل المترخي واستمرار أداء العامل الممتاز.
9. غياب العلاقات الإنسانية بين الموظفين يخلق فجوة كبيرة في الأداء الوظيفي, فالعلاقات الإنسانية الإيجابية في بيئة العمل تقوم على قيم مهنية مثل الاحترام المتبادل، التعاون والانتماء للجماعة، والحرص على المصلحة العامة والتجرد من الأنانية، التي يجب أن تسود جميع أفراد المنظمة والمتعاملين معها..

• تقييم الاداء الوظيفي

تقييم الأداء

تعتبر عملية تقييم الأداء من العمليات الأساسية التي تمارسها إدارة الموارد البشرية في المنظمات وعلى جميع المستويات بدءاً من الإدارة العليا وانتهاءً بالعاملين في أقل المراكز الوظيفية وهي أحد أدوات الرقابة الإدارية الفاعلة والتي على أساسها يتم مقارنة الأداء الفعلي بما هو مستهدف, فهي وسيلة تدفع الإدارات للعمل بحيوية ونشاط نتيجة مراقبة أداء العاملين بشكل مستمر من قبل رؤسائهم, وتدفع المرؤوسين للعمل بنشاط وكفاءة ليحققوا مستويات أعلى في التقييم لينالوا الحوافز والعلاوات المقررة, ولكي تحقق العملية الأهداف المرجوة منها يجب التعامل معها بشكل نظامي ودقيق وبمشاركة جميع الأطراف التي من الممكن أن تستفيد من النتائج النهائية لعملية التقييم.

• تقييم الأداء الوظيفي

ويمثل تقييم الأداء تعريف الفرد بكيفية أدائه لعمله, وعمل خطه لتحسين وتطوير أدائه في كثير من الأحيان, وعندما يطبق تقييم الأداء بصورة صحيحة فإنه يوضح للفرد مستوى أدائه الحالي, وقد يؤثر في مستوى جهد الفرد واتجاهات المهام المستقبلية وتدعيم الجهود المبذولة لتحسين الأداء بطريقة صحيحة. تعددت التسميات التي أطلقها الباحثون على تقييم الأداء, كالآتي:

- فسميت حيناً قياس الكفاءة,
- وسميت كذلك تقييم الكفاءة,
- وسميت التقييم الوظيفي أو المهني,
- والتسمية الأكثر شيوعاً هي تقييم الأداء.



• تقييم الأداء الوظيفي

تعريف تقييم الاداء

- تقييم الاداء هو الصفة النظامية أو الرسمية التي تعبر عن مكانن قوى ومكانن ضعف المساهمات التي يعطيها الأفراد للوظائف التي كلفوا بإنجازها –
- قياس إنتاجية الفرد خلال فترة معينة وبيان مدى مساهمته في تحقيق أهداف الوحدة الادارية .
- وكذا يعرف بأنه عملية منظمة تتضمن جمع وتمحيص معلومات، لاتخاذ قرارات ينتج عنها الاستخدام الأمثل للموارد المستخدمة.
- وكذلك يتم تعريف تقييم الأداء الوظيفي بأنه قياس الأعمال التي تتم أو تمت، ويتم القياس بواسطة المعايير الرقابية التي تقررت.



- ويعرف أيضا بأنه قياس مدى قيام العاملين بالوظائف المسندة إليهم، وتحقيقهم للأهداف المطلوبة منهم، ومدى تقدمهم في العمل وقدرتهم على الاستفادة من فرص الترقية وزيادة الأجور.
- وهو عملية تقدير أداء كل فرد من العاملين خلال فترة زمنية معينة لتقدير مستوى ونوعية أدائه، وهذا الأداء قد يشمل تنفيذ الأعمال المسندة للفرد وجهوده وسلوكه.
- **تقييم الاداء يسبق تقويم الاداء والعكس ليس صحيحا لأنه على ضوء نتائج تقييم الاداء يمكن معرفة السبل الملائمة لتقويم الاداء في المؤسسة

وتأسيساً على ما سبق يمكن تعريف تقييم الأداء الوظيفي

بأنه قياس وتحليل وفحص لكيفية انجاز الأفراد العاملين لأعمالهم في المنظمة، من خلال دراسة خصائصهم ومهاراتهم وتحديد الاستعدادات والقدرات التي يمتلكونها، ومقارنة النتائج المحققة بالأهداف المطلوبة منهم، بالاعتماد على معايير علمية محددة خلال فترة زمنية معينة، لاستنتاج عناصر القوة والضعف في التسيير وفي الأفراد، بهدف التحسين والتطوير.

أهمية تقييم الأداء:

1. رفع الكفاءة الانتاجية.
2. رفع مستوى الأداء من خلال رفع كفاءة الموظفين.
3. معرفة معوقات العمل.
4. تحديد أوجه القصور في أداء الأفراد والتعرف على جوانب الضعف في الأداء.
5. الكشف عن الأفراد الصالحين لشغل الوظائف القيادية.

6. يشكل الأساس لاتخاذ العديد من القرارات الوظيفية للعامل او الموظف او القيادي (كالترقية والنقل الخ).
7. تحديد الاحتياجات التدريبية للموظف.
8. أداة لتقييم سياسات إدارة الموارد البشرية.
9. تزويد الادارة بمعلومات عن العاملين بالمؤسسة.
10. تشكل وسيلة يعتمد عليها في قيام الرؤساء بالتوجيه المستمر لمروسيهم

من هي الجهة أو الافراد المخولين بتقييم الأداء؟

يوجد عدد من المصادر التي تناط بها مسؤولية تقييم أداء الأفراد ومنها:

1. الرؤساء المباشرين.
2. التقييم الذاتي (الأفراد أنفسهم).
3. الزملاء يقيمون بعضهم البعض.
4. مجموعة من المقيمين يقومون بالتقييم.

متى يتم تقييم الأداء؟

1. تتراوح مدة الفترة الزمنية لتقييم الأداء في أماكن العمل ذات الطابع الإداري والخدمي بين مرة ومرتين، أي بعد ستة أشهر أو بعد سنة كاملة ويتبع غالبية المنظمات التقييم السنوي.
2. أما فيما يتعلق بتقييم الأداء في المصانع العملاقة والتي تعتمد معايير الجودة الشاملة فإن موضوعي تقييم الأداء و تقويم الاداء يأخذان منحى آخر يختلف كلياً عن تقييم الاداء في المجال الإداري والخدمي - فإن الفترة الزمنية المتعلقة بتقييم الاداء قد تكون قصيرة جداً لتقليل نسبة الخطأ و تأثيره ونتائجه.

قياس الأداء

وهذه الخطوات تتعلق بجمع المعلومات حول الأداء الفعلي وهناك أربعة مصادر للمعلومات تستخدم لقياس الأداء الفعلي هي

أ - ملاحظة الافراد العاملين

ب - التقارير الإحصائية

ج - التقارير الشفوية

د - التقارير المكتوبة

مقارنة الأداء الفعلي مع معيار الأداء

تعتبر هذه الخطوة ضرورية لمعرفة الانحرافات بين الأداء المعياري والأداء الفعلي.

مناقشة نتائج التقييم مع الأفراد العاملين

يجب أن تتم مناقشة كافة الجوانب الإيجابية والسلبية بينهم وبين المقيم لتوضيح الأمور المهمة التي قد لا يدركها الفرد العامل وخاصة الجوانب السلبية في الأداء.

الإجراءات التصحيحية:

قد تكون مباشرة وسريعة وهي محاولة لتعديل الأداء، وقد تكون أكثر دقة بحيث يتم البحث عن أسباب وكيفية حصول الانحرافات وتحديد السبب الرئيسي لذلك.

الاعتبارات الواجب مراعاتها في عملية تقييم الأداء ليكون التقييم جيد ويحقق أهدافه:

1. يجب ان يؤكد تقييم الاداء علي الانجاز الذي يحققه الفرد في الوظيفة التي يشغلها وجدارة نجاحه في تحقيق اهداف المؤسسة التي يعمل بها.
 2. يحب ان يركز تقييم الاداء علي الفرد في الوظيفة وليس انطباع المقيم عن ملاحظاته لعادات العمل.
 3. أن يكون التقييم مقبولا من المقيم والفرد الذي يتم تقييمه.
 4. أن يستخدم تقييم الاداء كأساس في تحسين انتاجية الفرد عن طريق تأهيله وتطويره بشكل افضل.
- ان يتم على اساس نتائج التقييم اصلاح و تقويم العمل في القسم أو الادارة ذات العلاقة بموضوع الخدمة أو المنتج
5. الصدق
 6. الموضوعية

خطوات عملية قياس وتقييم الأداء الوظيفي

1. تحدد الإدارة الأهداف التي تريد بلوغها
2. تحديد من يقوم بالتقييم:
(الرئيس بتقييم أداء مرؤوسيه، قيام الرؤساء، تقييم الزملاء في العمل التقييم من قبل لجنة من الرؤساء. التقييم من قبل الزبائن، التقييم من قبل خبراء.)
3. تحديد العاملين الذين سيتم تقييم أدائهم
4. . تحديد معايير وطرق التقييم
- 5.- تحديد المدة الزمنية للتقييم :
6. ملاحظة ومراقبة أداء العاملين، وتسجيله . ومقارنة الأداء الفعلي للعاملين بالأداء المطلوب.
7. إخبار الأفراد بنتائج التقييم

خاتمة

من المؤكد أن من سمة عصرنا الحالي تطور المنظمات وشمولها في شتى مجالات الحياة، بل وتعتبر العصب للدول ولمجتمعاتها لأنها تلبي حاجاتهم المختلفة. وطوحتهم تسعى جاهدة لتحقيق أهدافها التي أنشئت من أجلها، برفع كفاءتها وفعاليتها من خلال القيادة الفاعلة التي تعمل على تحسين وتجويد أداء المنظمة والذي لا يكون إلا برفع مستوى أداء موظفيها ، إنَّ نجاح أي عمل في أي مؤسسة يتوقَّف على مدى جودة أداء العاملين فيها، لذا يساعد تقييم الأداء الوظيفي للعاملين في المؤسسة على معرفة إن كانوا يؤدُّون المهام المطلوبة منهم بما يتوافق والمعايير التي حددتها المؤسسة لهم أم لا.



نتائج المحاضرة الخامسة

- مفهوم الأداء الوظيفي لغة واصطلاحًا
- أهمية الأداء الوظيفي
- أنواع الأداء الوظيفي
- مؤشرات الأداء الوظيفي
- معوقات الأداء الوظيفي
- مفهوم تقييم الأداء الوظيفي وأهميته
- خطوات تقييم الأداء الوظيفي

المراجع

<https://getvom.com/%D8%A7%D9%84%D8%A7%D8%AF%D8%A7%D8%A1-%D8%A7%D9%84%D9%88%D8%B8%D9%8A%D9%81%D9%8A/>

شامي صليحة المناخ التنظيمي وتأثيره على الأداء الوظيفي للعاملين دراسة حالة جامعة "المحمد بوفرة" بومرداس، رسالة ماجد تخصص تسيير المنظمات، كلية العلوم الاقتصادية التجارية وعلوم التسيير، جامعة امحمد بوقرة بومرداس، الجزائر، 0/2009 65-64 ص
ارفيس، مريم . الأداء الوظيفي للعاملين في المنظمة دراسة نظرية. جامعة محمد خيضر. بسكرة. مجلة التغير الاجتماعي العدد السادس.

البدري، عمار (2016). معوقات الأداء الوظيفي في المؤسسات الحكومية

<https://www.ahewar.org/debat/show.art.asp?aid=534647>



مجموعة جامعة
الجميع الذكية
للتعليم القابضة

MIDOCEAN
UNIVERSITY

الاتصال والقيادة

Thank You

