

اثر عملية التقويم في رفع

كفاءة أداء العاملين

المدرس المساعد

عباس مزعل مشرف

كلية الادارة والاقتصاد / جامعة الكوفة

اثر عملية التقويم في رفع كفاءة أداء العاملين

المقدمة :

تعد عملية تقويم الاداء من اهم الاعمال المناطة بادارة الموارد البشرية (H.R.M) حيث يتم استخدام المعلومات التي تمثل مخرجات هذه العملية في الحكم على دقة تنفيذ الاستراتيجيات والسياسات والبرامج في المنظمة.

فمن خلال هذا البحث سيتم استعراض موضوع عملية التقويم بشيء من الاجاز كمدخل لتقويم الاداء ثم تناول البحث موضوع تقويم الاداء من حيث المفهوم والاهمية والاهداف وخطوات وطرائق واساليب تقويم الاداء ، ومن ثم النتائج التي أل إليها البحث من خلال الدراسة الميدانية التي جسدتها الاستبianaة في تشخيص اهم المظاهر الاساسية التي تقع على عاتق المقوم في تحسين وتطوير الاداء الفعلي للعاملين. واخيراً خرج البحث بجملة من التوصيات والمقترحات والاستنتاجات التي يأمل الباحث الاخذ بها من قبل الادارة العليا في الكلية لتحقيق الاهداف المنشودة بدقة عالية واداء متميز.

المبحث الاول: الاطار النظري للبحث

١ - مفهوم الاداء

الاداء عادة يشير الى درجة تحقيق واتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد. وهو يعكس الكيفية التي يحقق او يشبع بها الفرد متطلبات الوظيفة وغالباً ما يحدث لبس وتداخل بين الاداء والجهد فالجهد يشير الى الطاقة المبذولة اما الاداء فيقاس على اساس النتائج التي حققها الفرد (حسن ، ١٩٩٩ ، ٢١٥) لذا فأن مفهوم الاداء كما عرفه قاموس انسبلوبيدز " Encyclopedic woeld Dictionary " هو انجاز الاعمال كما يجب ان تتجز ولاهمية الموضوع فقد احتل مفهوم الاداء في البحوث والدراسات

اثر عملية التقويم م.م عباس مزعل مشرف
الادارية بشكل عام والاستراتيجية بشكل خاص مكانة كبيرة مما دفعنا الى تناوله من
جهات نظر متعددة لتلبي اهدافاً مختلفة. فأصحاب النظرية الكلاسيكية وهم "تيلر
وفایل" ينظرون الى الاداء بوصفه هدفاً اقتصادياً يسعى الى الاستخدام
الاقتصادي لموارد المنظمة " 17-18 , 1976 Wellriegl & Slocum".

اما "1994 , 92 , Brown & Laverick" فقد ذهب الى وصف المعايير
النوعية لتقويم الاداء الذاتي مثل الانتاجية ومستوى الاتفاق في نشاط البحث والتطوير
مقارنة بكل فرد في المنظمة ونسبة النجاح مقارنة بنسبة النمو في المستويات الوظيفية
لذلك جاء "1986 , 171 , Doyle" بمجموعة من المقاييس التي تنسجم مع قابلية
قياس اداء المنظمات للمدى البعيد كالنمو وحجم المبيعات والنمو في العائد على
الاستثمار. وفي هذا المجال فقد عرف (النورجي ١٩٩٠ ، ٢٠) الاداء بأنه يتمثل بالقيام
بأعباء الوظيفة من مسؤوليات وواجبات وفقاً للمعدل المفروض اداءه من الفرد الكفاء
المدرّب".

لذلك نرى الاداء يعني السلوك الشخصي الذي يقيم او يقاس به قدرة الفرد على
الاسهام في تحقيق اهداف المنظمة. ويعني ايضاً نظاماً رسمياً يتبع لفرض القياس
ومدى تأثير الافراد بالخصائص فضلاً عن السلوك والمخرجات وكذلك يعد وسيلة
مستخدمة لغرض توجيه الافراد وتحقيق اهداف المنظمة وبواسطته يمكن اصدار
الاحكام لفرد او مجموعة من الافراد تعمل معاً ، ولا بد ان تكون الطرائق المستخدمة
متجددة وشاملة.

واخيراً ومن خلال ما ذكر بالامكان اعتبار الاداء بأنه "عملية يستطيع من
خلالها المقوم قياس و (او) تقدير وتعزيز ما تم انجازه".

٢- ادارة الاداء

يجب ان تكون المنظمات التي تسعى الى النمو والبقاء من خلال الافراد
العاملين فيها قادرة على ادارة سلوكهم ومطامحهم. وان من اهم التحديات التي تواجه

اثر عملية التقويم م.م عباس مزعل مشرف
المدراء تتمثل في ادارة الاداء لاولئك الذين يتمتعون بالصلاحية ، وان هذه الادارة
تعني الوسائل التي من خلالها يجسد المدراء نشاطات ومخرجات الافراد متناسقة
وملائمة لاهداف المنظمة " 234 , 1994 , Noe " ويتألف نظام ادارة الاداء
من ثلاث اجزاء "Noe" وهي:-

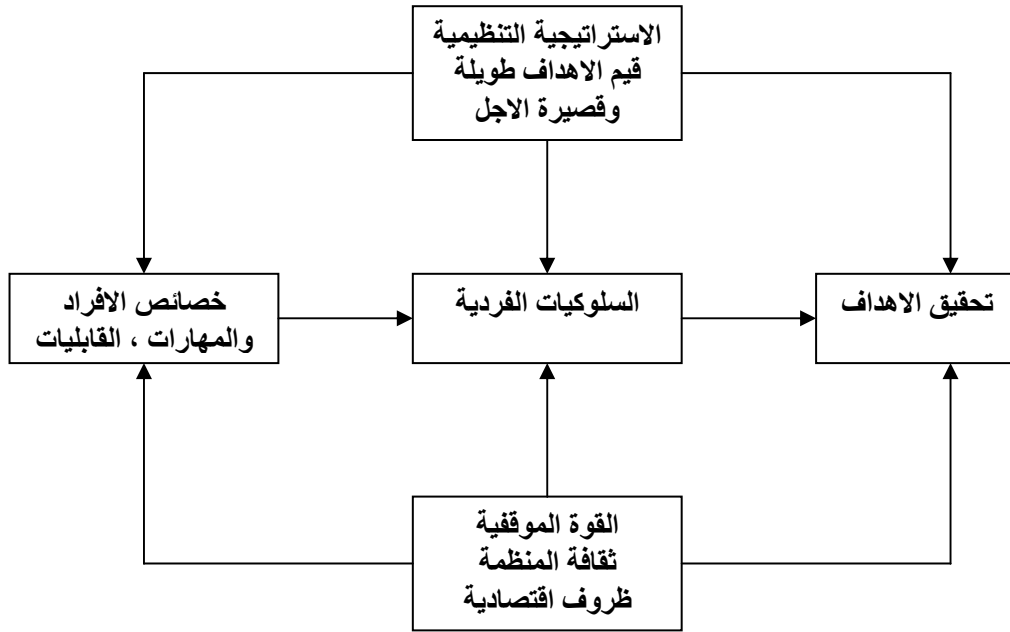
١- تعريف الاداء: حيث يساعد على تحديد نظام الاداء ذو الصلة بالمنظمة. ويتم
ذلك اساساً بتحليل العمل.

٢- قياس الاداء: ويعني تقويم الاداء ويعتبر احد اساليب ادارة الاداء.

٣- التغذية العكسية: والذي من خلالها يستطيع الافراد تعديل ادائهم ليتناسق مع
اهداف المنظمة.

وفي هذا المجال بالامكان استعراض النموذج التالي لادارة الاداء في المنظمات
كما اورده "Noe".

انموذج ادارة الاداء في المنظمات



المصدر: "Noe , 1994 , 236"

يتضح مما سبق ان ادارة الاداء اشمل واوسع من تقويم الاداء بسبب الاغراض الادارية المتحققة من خلال ادارة المنظمة لاداء العاملين ، وهي:

- اغراض استراتيجية.
- اغراض تخطيطية.
- اغراض تطويرية وتنمية مهارات.
- اغراض ادارية.

فالاغراض الاستراتيجية تسعى الى تنشيط ادارة الاداء في تقويم الاداء الحقيقي المنسجم مع رؤيا المنظمة ستراتيجياً اما التخطيطية فتوضح دائماً التنوير بالاحتياجات المقبلة للموارد البشرية والتي تسعى الاغراض التطويرية الى تحديد الطاقات الكامنة والابداعية والكيفية التي يمكن الاستفادة منها ، اما الاغراض الادارية تكمن اهميتها

اثر عملية التقويم م.م عباس مزعل مشرف
ونشاطها في تحديد الاحتياجات التدريبية وبيان الحوافز والترقيات وتحديد
التعويضات والاجور. وان كل هذه الاغراض متكاملة ومتناسقة الغرض منها تنفيذ
ستراتيجية المنظمة بغية تحقيق الاهداف الاستراتيجية لها.

٣- مفهوم تقويم الاداء

قبل الخوض في تحديد مفهوم تقويم الاداء "Performance Appraisal"
لابد من تحديد معنى كلمتي التقويم "Appraisal" والاداء "Performance"
والتمييز ما بين التقويم والتقييم.

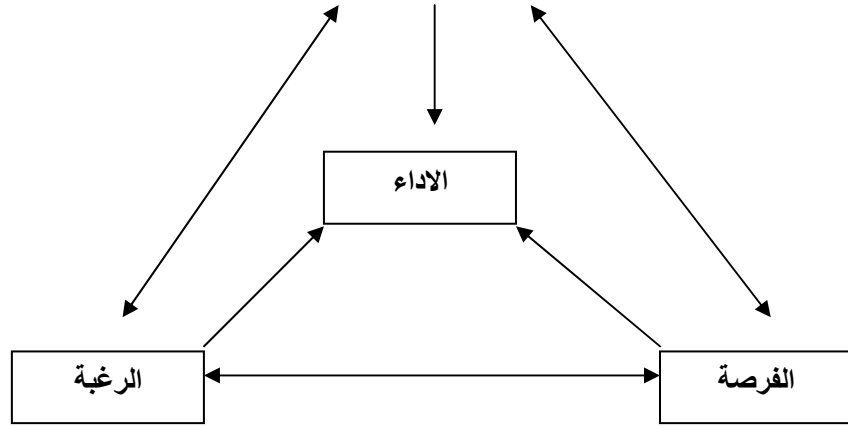
عرف التقييم "Evaluation" بأنه تحديد لموقع الشيء او الحكم عليه من
خلال اعطائه وزن معين في ميزان التقويم. حيث ان التقويم يشمل التقييم ويتضمنه
لان مبتغاه التحسين والتطوير "Noe , 1994 , 113".

اما الاداء فيعني حصيلة استخدام المدخلات المتاحة في مجموعة الانشطة التي
ينجزها الفرد والتي تنم عن ادراك منه خلال مدة زمنية معينة مقاساً بوحدة العمل
السائدة. "الدباغ ، ١٩٩٠ ، ٩".

ويرى "الشماع ، ١٩٩١ ، ٢٥٣" ان تحقيق الاداء العالي يتطلب من الفرد
الكامل ان يتمتع بالقابلية والقدرة على الاداء مثل تمتعه بالذكاء والصحة العامة وكذلك
الرغبة والفاعلية وان تتاح له الفرصة للاداء كما في الشكل التالي:

شكل رقم (١) ابعاد الاداء الوظيفي

القابلية



المصدر: خليل الشماع ، مبادئ الادارة مع التركيز على ادارة الاعمال / بغداد /
١٩٩١ ، ٢٥٣ .

لذلك يمكن القول ان هناك نوعين من القوى المؤثرة في سلوك الافراد هي القوى الداخلية (سمات وخصائص) والقوى الخارجية التي تتمثل بالبيئة المحيطة بالفرد كظروف العمل البيئية والعوامل التنظيمية ، وعليه فأن تقويم الاداء يعد قراراً ادارياً ينعكس على العاملين لذلك يرى "Schuler , 1995 , 306" تقويم الاداء بأنه نظام رسمي للقياس والتقييم والتأثير في خصائص العاملين المتصلة بالعمل وسلوكهم ونتائجهم وبناء على ماتقدم يمكن ان تقدم تعريفاً لمفهوم تقويم الاداء يتضمن الاتي:

"قياساً لما انجز وتقديراً لما يتوقع انجازه من العاملين وتقييمه على اساس مدى ملاءمته لتحقيق الاهداف الاستراتيجية للمنظمة والتأثير في خصائص العاملين وسلوكهم ونتائجهم لتحقيق تلك الملائمة وبما يحقق من فائدة للفرد والمنظمة والمجتمع".

وان تقويم الاداء لايعني تلك النظرة التقليدية التي تهتم بالاداء الماضي للموارد البشرية فقط. بل يتعدى ذلك ليشمل بعداً مستقبلياً من خلال الاعتماد على التغذية العكسية عند تقويم اداء الموارد البشرية للتأثير في خصائصهم وسلوكهم ونتائجهم بعد

اثر عملية التقويم م.م عباس مزعل مشرف
تشخيص نقاط القوة التي تميزهم وما السبل لضمان استمرارها ونقاط الضعف التي
يتسمون بها وكيفية معالجتها.

٤- اهمية تقويم الاداء Performance Appraisal Importanc

ان تقويم الاداء هو وسيلة ادارية ، والكثير يستخدمها ليعني عليها توقعاته
والاعتماد بشكل كبير على هذه العملية ، ومن جهة اخرى تعتبر من الوسائل الحاسمة
المستخدمة في ادارة الموارد البشرية. ولها اهمية خاصة في تحديد الحالات التنظيمية
التي لابد من مراعاتها عند منح المكافآت ، وبعدها يتم دراسة ردود الفعل التي نتجت
عن هذه المكافآت " 2001 , Patzburg " ويمكن توضيح اهمية تقويم الاداء
للمنظمة والعاملين بالتالي " ٢٠٠٠ ، ٨ ، سليمان ":

* ان اداء المنظمة ما هو الا مجموع او محصلة اداء جميع الافراد العاملين في
المنظمة بمختلف مستوياتهم ، ويجب ان تبنى كل القدرات الخاصة بالافراد بالاعتماد
على نتائج تقويم الاداء.

واهمية تقويم الاداء للمنظمة ينحصر بالجوانب التالية:

- ١- تعد نتائج التقويم مهمة لتخطيط الموارد البشرية.
 - ٢- تحديد السبل لتطوير العاملين وتحفيزهم ودفعهم الى العمل.
 - ٣- يعد اختباراً لتقييم أنشطة ادارة الموارد البشرية.
 - ٤- يعد الاساس في تحديد برامج التدريب ، الاجور ، المكافآت وكافة أنشطة
الموارد البشرية.
 - ٥- مساعدة الادارة في اكتشاف القدرات الابداعية لدى الافراد.
- اما اهمية تقويم الاداء للمدراء تكمن بالنواحي التالية:
- ١- معرفة نقاط الضعف للمرؤوسين بشكل واضح عند قيام المدراء بعمليات
التقويم.

اثر عملية التقويم م.م عباس مزعل مشرف

٢- تنمية قدرات المدراء في مجال الاشراف والتوجيه واتخاذ القرارات الواقعية

فيما يتعلق بالعاملين.

٣- التفهم الافضل لسلوك العاملين اثناء العمل والمعرفة بالعمل ذاته.

واخيراً فأن لتقويم الاداء اهمية واضحة بالنسبة للعاملين حيث انه يقوي اندفاع

العاملين نحو العمل وتعتبر فرصة لتحقيق الذات من خلال:

١- انها توفر ادارة تسمح بالتميز بين الافراد عن صرف المكافأة او الارباح او

الحوافز.

٢- يحصل الفرد العامل من خلال التقويم على معلومات تتعلق بأناجه وتقدير

ذلك الانجاز من وجهة نظر الادارة مما يشكل الخطوة الاولى الرئيسية له في

معرفة اين يقف بالضبط وسوف يكون ذلك فرصة له لتجنب نقاط الضعف

ويعزز نقاط القوة.

٣- ان عملية تقويم الاداء تساهم بأشعار العاملين بمسؤولياتهم ، فعندما يشعر

الفرد بأن نشاطه واداءه في العمل موضع تقويم من قبل رؤسائه المباشرين

وان نتائج هذا التقويم سترتب عليها اتخاذ قرارات مهمة تؤثر في مستقبله

بالعمل سيشعر بمسؤولية تجاه نفسه والعمل معاً ، وسوف يبذل جل جهده

وطاقته لتأدية عمله بأحسن وجه.

٤- توليد شعور لدى الفرد بأنتمائه الى الجهة التي يعمل بها وان ذلك يحفزها على

المساهمة في تحقيق الاهداف المرسومة.

٥- اهداف تقويم الاداء Performance Appraisal Goal

اختلف الباحثون وكتاب الادارة في تحديد اهداف تقويم اداء الموارد البشرية

فبعضهم توسع في تلك الاهداف في حين ضيق منها البعض الاخر وكما يلي:

صنف "Schuler , 1995 , 303" اهداف التقويم الى مجموعتين:

اثر عملية التقويم م.م عباس مزعل مشرف

الاولى: الاهداف التقييمية "Evaluative Gool" وتشمل قياس الاداء والتعويضات والتحفيز.

الثانية: الاهداف التطويرية "Developuentat Gool" وتشمل تطوير الادارة والترقية والتغذية

العكسية وتخطيط الموارد البشرية وتحسين الاداء وتدعيم الثقة بين الرئيس والمرؤوس.

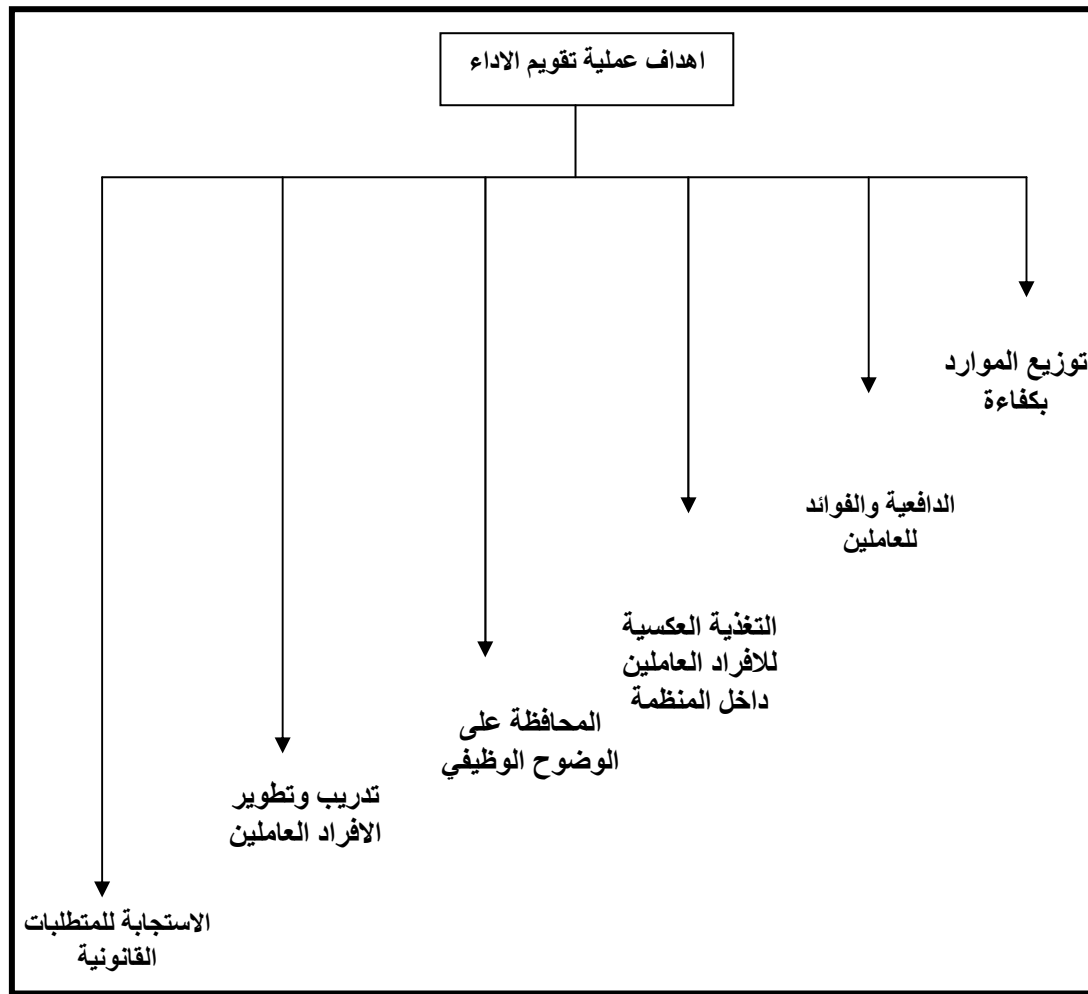
ويرى "Noe , 1994 , 105" ان اهداف تقويم الاداء تنقسم الى ثلاثة انواع هي:

١- الهدف الاستراتيجي "Stvategy Gool" وغايته الربط بين نشاطات الموارد البشرية والاهداف الاستراتيجية للمنظمة.

٢- الهدف الاداري " Admjristative Gool " أي اجراء التغذية العكسية لتحسين اداء الموارد البشرية.

ويمكن ايجاز ابرز الاهداف التي تسعى الى تحقيقها عملية التقويم كما في الشكل التالي :

شكل رقم (٢) يوضح اهداف عملية تقويم الاداء



المصدر: "Newstrom , 1999 , 193"

وبناءً على ما تقدم بالامكان تحديد الغرض من تقييم الاداء بما يلي " Osborn ,

136 , 2000"

١- التعرف بالموضوع لقياس اداء الوظيفة.

٢- القياس الدقيق للعمل المنجز.

٣- تبرير العوائد المعطاة للأفراد والجماعات التي تميزت بأداء عالي او

منخفض.

اثر عملية التقويم م.م عباس مزعل مشرف

٤- التعريف بالخبرات اللازمة لتعزيز الاداء وتطويره وتهيئته المسؤوليات التي

ستوزع في المستقبل.

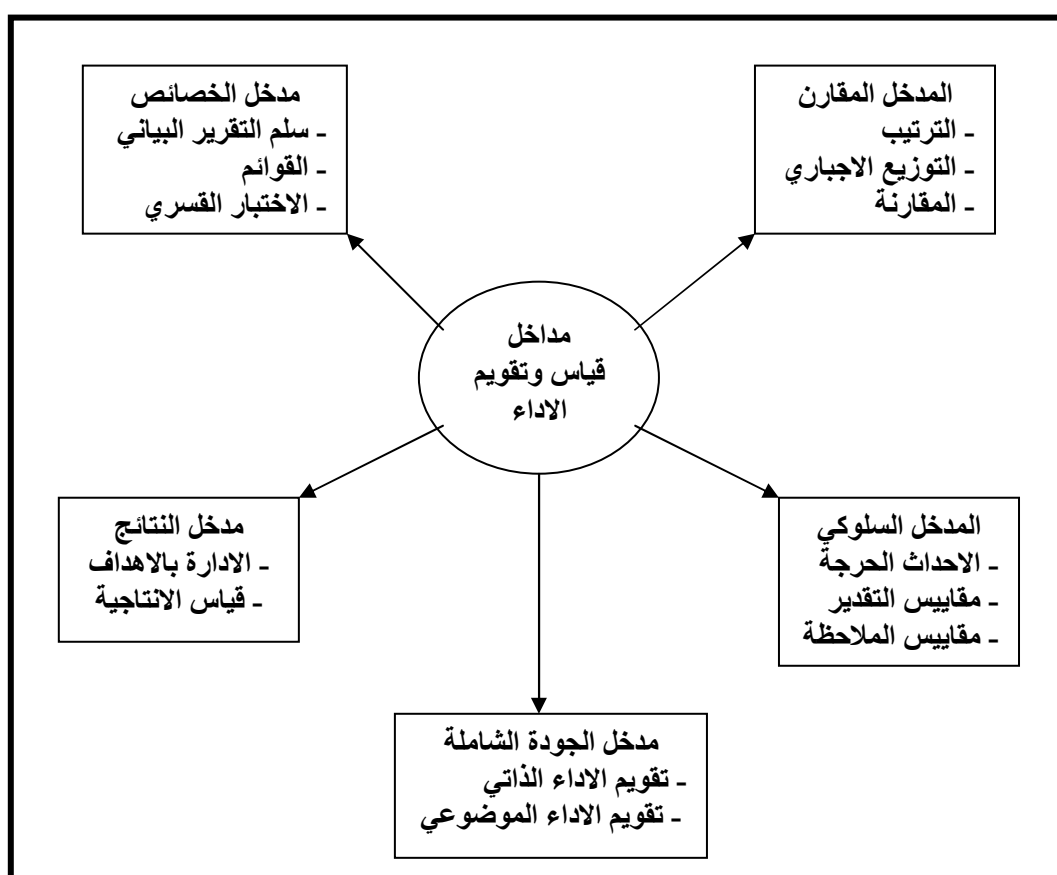
ونعتقد بأن الغرض من تقويم الاداء ينصب في تحقيق اغراض ادارة الاداء.

٦- مداخل قياس وتقويم الاداء Approaches to Measuring

Performance

هنالك العديد من مداخل تقويم الاداء يمكن حصرها بالاتي "Noe , 1994 , 264"

شكل رقم (٣) يوضح مداخل تقويم الاداء



ويمكن توضيح المداخل كما يلي:-

١- المدخل المقارن

اثر عملية التقويم م.م عباس مزعل مشرف

يتكون هذا المدخل من اساليب تتطلب من المقوم ان يقارن الاداء الفردي مع الاداء الاخرين يستخدم انواع من التقويم الشامل لاداء الافراد ويبحث من اجل نوع من الترتيب للافراد داخل مجموعة عمل معينة وهناك ثلاثة انواع ضمن المدخل المقارن:
أ- الترتيب: يتطلب الترتيب البسيط من المدراء ان يقوموا بتصنيف الافراد ضمن اقسامهم من الاعلى الى الادنى "او من الافضل الى الاسوء".

والترتيب الاخر يتطلب ان ينظر الى قائمة العاملين واتخاذ قرار حول من هو افضل فرد فيهم وخلال ذلك يشطب اسم الفرد من القائمة ، ومن بين الاسماء المتبقية يقرر المدير من هو الاسوء فيشطبه ايضاً وهكذا.

ب- التوزيع الاجباري: ويتم فيه ترتيب الافراد كمجموعات محددة.

ج- المقارنة المزدوجة: تتطلب هذه الطريقة من المدراء ان يقارنوا كل فرد مع باقي الافراد في مجموعة العمل وتمنح درجة (١) للفرد في كل مرة اعتبر فيها مؤدياً متفوقاً "اداءه عالي" وحالما تتم جميع المقارنات يقوم المدير بأحتساب عدد المرات التي تمنح فيها كل فرد القرار المرغوب وعندها يتم التصول الى درجة انجاز الفرد.
ان مدخل المقارنة في قياس الاداء يوفر اداة فاعلة عندما يكون غرض النظام تمييز اداء الافراد وتساعد لاتخاذ قرارات ادارية مثل زيادة الاجر والترقيات. كما انها سهلة نسبياً عند الاستخدام.

٢- مدخل الخصائص "السمات"

يركز هذا المدخل على المدى الذي يمتلك فيه الافراد خصائص محدودة "سمات او عادات" يعتقد انها ستكون مرغوبة لنجاح الشركة. ويميل الاسلوب الذي

اثر عملية التقويم م.م عباس مزعل مشرف
يستخدم هذا المدخل لتعريف مجموعة سمات – مثل القيادة ، المبادرة ، والتنافسية.
وتندرج تحت هذا المدخل الاساليب التالية:

أ- **سلم التقدير البياني:** يقوم هذا الاسلوب على اساس تقدير اداء العامل
او صفاته على خط متصل او قياس يبدأ بتقدير منخفض وينتهي
بتقدير مرتفع ، حسب درجة توفر كل من هذه الصفات او الخصائص
فيه.

يميز هذا الاسلوب السهولة والبساطة ، وعادة يتم قياس اداء الفرد
بموجب هذا الاسلوب بواسطة الرئيس المباشر. غير انه يعاب عليه
وجود بعض المشاكل الناجمة عن التمييز من جانب المقوم ، كذلك
النزعة لدى الكثير من المقوميين الى اعطاء تقديرات اعلى
"المتفائلون" او اقل "المتشائمون" كما ان نتائج هذا الاسلوب قد
تختلف اذا ما اختلف الفرد القائم بعملية التقويم لاختلاف مفهوم
الصفات من جانبه.

ب- **قوائم الفحص:** يتمثل هذا الاسلوب باستخدام قائمة من البيانات
والكلمات التي يتم اختيارها من قبل المقومين وانهم يقومون بتدقيق
البيانات والتي تبحث في الغالب عن الخصائص واداء المستخدمين.
والبيانات المختارة للقائمة يمكن تشكيلها من اجل تعيين الاوزان
المتنوعة للعبارات ، فأن النتائج عندها يمكن تحديدها.

ج- **الاختيار القسري:** يهدف هذا الاسلوب الى التقليل النسبي من عامل
التحيز للمقومين مقارنة بالاسلوبين السابقين وبموجب هذا الاسلوب
فأن المقوم يختار مجموعة من البيانات الوصفية حول المستخدم
بيانات تصف السلوك المؤثر او غير المؤثر ، وتكون فقرات الاختيار
القسري مهياة من قبل متخصص في ادارة الموارد البشرية

اثر عملية التقويم م.م عباس مزعل مشرف

"H.R.M" وان اهم ما يميز هذا الاسلوب هو ان المقوم لايعرف أي العبارات تدخل ضمن تقويم اداء الافراد او لاتدخل مما يؤدي الى تقليل التحيز وسهولة القيام به وانه مناسب للعديد من الاعمال ويمكن استخدامه من قبل نظراء المدراء او من قبل التابعين. اما الانتقادات المدرجة الى هذا الاسلوب. تتمثل بكون العبارات قد تكون عامة بحيث لاتساعد في تحسين الاداء.

٣- المدخل السلوكي

يحاول المدخل السلوكي ان يعرف السلوكيات الواجب على الفرد تقديمها كي يكون فاعلاً في مجال عمله ، وتعرف الاساليب المتعددة هذه السلوكيات ، ومن ثم يطلب من المدراء تقديم المدى الذي قدم فيه الافراد هذه السلوكيات ، وهناك خمسة اساليب تعتمد على المدخل السلوكي.

أ- **الاحداث (المواقف) الحرجة:** يتطلب هذا الاسلوب من المدراء الاحتفاظ بسجل حول الاداء الفاعل او غير الفاعل فيما يخص كل فرد. ان الاحداث الحرجة تستخدم لاعطاء تغذية عكسية محددة للافراد حول ما يفعلوه بصورة جيدة ومايفعلوه بصورة سيئة وبالامكان ربط ذلك بستراتيجية المنظمة من خلال التركيز على الاحداث التي تعتمد افضل دعم لخبرة الاستراتيجية.

ب- **مقاييس التقدير الجذرية والسلوكية:** هذا الاسلوب مصمم لكي يعرف تحديد ابعاد الاداء من خلال تطوير اسس مرتبطة بمستويات اداء مختلفة. وهنا يقوم اداء الفرد من خلال جمع عدد كبير من الاحداث الحرجة والتي تمثل الاداء الفاعل وغير الفاعل في العمل. ويتم تصنيف هذه الاحداث الى ابعاد "مجالات" اداء والبعد الذي يجمع اتفاقاً واضحاً في انه يمثل مستوى محدد من الاداء يتم استخدامه كمثال سلوكي "او اساس" لارشاد المقوم. اما مهمة المدير دراسة اداء الفرد ضمن بعد معين ويحدد ضمن أي بعد كان اداء الفرد

اثر عملية التقويم م.م عباس مزعل مشرف

ملائماً لاستخدام الاسس السلوكية كمرشادات. وهذا التقدير يصبح درجة للفرد فيما يتعلق بهذا البعد. فرغم زيادة المعولية على هذا الاسلوب من خلال التعرف الاكثر تحديداً لبعد الاداء الا انه يمكن انجاز معلوماتها المسترجعة. ورغم انها سهلة الاستخدام ولقبوله من كلا من المدراء والعاملين الا انها مكلفة وتستغرق وقتاً.

ج- **مقاييس الملاحظة السلوكية:** هذا المقياس هو تغير للمقياس السابق ، ولكنه يختلف عنه من جانبين: الاول بدلاً من دعم عدد هائل من السلوكيات التي تحدد الفاعلية من عدمها من الاداء فإنه يستخدم العديد منها لتعريف اكثر تحديداً لجمع السلوكيات الضرورية للاداء الفعال او ذلك الذي سوف يعتبر غير فعال. والاختلاف الثاني انه بدلاً من تقديم أي سلوك افضل لعكس اداء الافراد ، فإن المدراء هنا عليهم ترتيب التكرارات التي عرض من خلالها الفرد كل سلوكه خلال فترة التقدير. وهذه التكرارات يتم ايجاد متوسطها لاحتساب تقدير الاداء الشامل. ورغم ان هذا المقياس يميل الى استهلاك وقت المدراء ويتطلب معلومات كثيرة ، الا انه هو الطريقة المفضلة من قبل المدراء والافراد العاملين لتمييز المؤدين الجيدين والسيئين للعمل ، وكذلك لتحقيق الموضوعية وتوفير التغذية العكسية.

د- **تعديل السلوك التنظيمي:** يساعد هذا الاسلوب في ادارة سلوك الافراد من خلال نظام رسمي للتغذية العكسية السلوكية واعادة التصميم. ويستند هذا النظام على النظرة والسلوكية للدوافع والمنظمة ان سلوك الافراد المستقبلي يتحدد من سلوكه الماضي. وتتباين الاساليب وتكمن لمعظمها اربعة اجزاء:

١- انها تعرف مجموعة سلوكيات اساسية لاداء العمل.

٢- انها تستخدم نظام قياس للتقويم فيها اذا كانت هذه السلوكيات قد

اظهرت.

اثر عملية التقويم م.م عباس مزعل مشرف

٣- ان المدير يقوم بأعلام الافراد بهذه السلوكيات.

٤- ان التغذية العكسية والتقديرات يتم تقديمها للافراد.

ان اسلوب تعديل الافراد يقوم مرشداً محدداً للافراد حول ما هو متوقع منهم.

وهذه الاساليب مكلفة في عملية وصفها والمناطة عليها.

هـ- **مراكز التقويم:** يقوم الافراد عادة بانجاز عدد من المهمات المتشابهة. وان

مراكز التقويم توفر نوعاً من المقاييس الموضوعية لاداء الافراد في المهمات

الادارية. كما انها توفر تغذية عكسية ، حول اداء محدد يمكن من وضع خطط

تطويرية فردية وتميل هذه المراكز ان تكون واقعية وذات مصداقية ومقبولة

بصورة واسعة. وانها توفر معلومات محددة حول جوانب القوة والضعف لدى

الافراد. غير انها مكلفة.

٤- مدخل النتائج

يركز هذا المدخل على النتائج ويفترض امكانية حذف الجانب الذاتي والتركيز

على الجوانب الموضوعية وكذلك يركز على الادارة بالاهداف والنتائج المقاسة للعمل.

أ- **الادارة بالاهداف:** لقد اطلق عليها رسالة المدير ، وتتكون العملية من ضمان

ان جميع المدراء المساعدون يرسلون رسالة مكتوبة الى رؤوسائهم يفضلون

فيها ما هي اهداف ادائهم للسنة القادمة وطريقة وضع مخطط تحقيقها.

وفي نظام الادارة بالاهداف يقوم فريق الادارة العليا اولاً بتعريف الاهداف

الاستراتيجية للسنة القادمة ، ويتم ارسال هذه الاهداف الى المستوى الادنى

مباشرة ويقوم المدراء هنا بتعريف الاهداف الواجب تحقيقها للشركة من اجل

تحقيق اهدافهم وتستمر عملية وضع الاهداف هذه نزولاً الى مختلف اجزاء

المنظمة وتستخدم هذه الاهداف كمعايير يتم على اساسها تقويم الاداء.

وتتألف انظمة الادارة بالاهداف من ثلاث مكونات رئيسية:

١- انها تتطلب اهدافاً محددة وصعبة.

اثر عملية التقويم م.م عباس مزعل مشرف

٢- ان الاهداف لاتوضع عادة من قبل الادارة لوحدها بل بالتعاون مع المدراء وبمساهمة المرؤوسين.

٣- ان المدير يعطي تغذية عكسية موضوعية خلال فترة تقديرية لمراقبة التقدم نحو تحقيق الاهداف.

ان نظام الادارة بالاهداف يحتوي على اثر ايجابي جيد على اداء المنظمة ومن المحتمل ايضاً ان ترتبط بفاعلية بين اداء الافراد العاملين مع الاهداف الاستراتيجية للمنظمة.

ب- قياس الانتاجية ونظام التقويم: ان الغاية الرئيسية من هذا الاسلوب هي تحفيز الافراد لمستويات اعلى من الانتاجية فهي وسائل لقياس واسترجاع معلومات الانتاجية للافراد. ويتكون هذا الاسلوب من اربع خطوات هي:

١- يحدد الافراد في المنظمة المنتوجات او مجموعة النشاطات او الاهداف التي تتوقع المنظمة تحقيقها وتعتمد انتاجية المنظمة على مدى كفاءتها في انتاج هذه المنتوجات.

٢- ان الكادر يعرف مؤشرات المنتوجات ، فالمؤشرات هي مقاييس لمدى الكفاءة في توليد المنتوجات من قبل المنظمة.

٣- يقوم الكادر بتأسيس التوافق ما بين مقدار المؤشرات ومستوى التقويم المرتبط بهذا المقدار.

٤- نظام التغذية العكسية الواجب تطويره الذي يزود الافراد بكل من هذه المؤشرات.

ان هذا الاسلوب فاعلاً في زيادة الانتاجية وانه يحتوي على الية تغذية عكسية فعالة. الا ان مستخدميه يجدون انه يستهلك وقتاً في اعداد النظام الاساسي.

اثر عملية التقويم م.م عباس مزعل مشرف
ان مدخل النتائج يقلل الذاتية ويعتمد على الموضوعية والمؤشرات الكمية في
الاداء لذا فإنه مقول من قبل المدراء ومروسيهم ، كما انه يربط النتائج الفردية
بستراتيجيات واهداف المنظمة.

٥- مدخل الجودة الشاملة

يعتمد مدخل الجودة الشاملة (TQM) لتقويم الاداء اساساً على مزيج من
مداخل السمات (الصفات) والنتائج في قياس الاداء. في حين نجد ان انظمة الاداء
التقليدية تركز على الاداء الفردي للشخص ، لذا نجد ان (TQM) لها تركيز منظومي
الاتجاه ، كما ان الجانب الاكثر اهمية في مدخل (TQM) هو في التركيز اداء الافراد
وهم بحاجة الى تغذية عكسية حول الاداء بصورة اكثر تنظيمياً من تقييمات الاداء
التقليدية. وبالامكان القيام بتحسينات مستمرة في السلع والخدمات اذا ما تفاعل المدراء
مع مروسيهم يومياً ومعرفة ما اذا كان الافراد سيكتشفون ادوات الرقابة النوعية لحل
المشاكل واقتناص الفرص وتطوير افكار جديدة.

اما تزويد الافراد بتغذية عكسية حول تقويم الاداء بأعتبارها ركيزة اساسية في
مدخل (TQM) نتج عنه ظهور اتجاهين:

١- تقويم الاداء الذاتي في (TQM) عن الافراد انفسهم ويتم ذلك من قبل المدراء
، الزبائن ، الزملاء.

٢- اما الاتجاه الاخر فهو موضوعي عن النشاط نفسه بأستخدام اساليب الرقابة
النوعية الاحصائي.

ويمتاز هذا المدخل بأنه يوفر اداة موضوعية لتحديد اسباب المشاكل والحلول
المتوقعة لها ويتضمن تحديد كل فعل وقرار ضروري لحل المشكلة.

المبحث الثاني: "منهجية البحث العلمي – الاطار العام للدراسة"

١- اهمية البحث

اثر عملية التقويم م.م عباس مزعل مشرف
احتل موضوع ستراتيكية تقويم الاداء مجالاً واسعاً في اغلب الادبيات
المعاصرة وخاصة في الوقت الراهن وذلك بسبب التنافس العالمي بين المنظمات
الانتاجية والخدمية وقد تنامي هذا التنافس بسبب التطور الحاصل في مجال الاتصالات
والتكنولوجيا والعولمة. كل هذه العوامل وغيرها حفزت المنظمات الى ضرورة
الاحكام بأداء العاملين بغية الوصول الى الاداء الافضل في تحقيق الاهداف. لذا تكمن
اهمية هذا البحث في تشخيص افضل الطرائق في تقويم الاداء وتعديل سلوكهم بتعزيز
قدراتهم الابداعية الامر الذي يؤثر على سلوك المنظمة ذاتها في تبنيها الابداعات
المتخصصة من خلال تحسين الاداء ويمكن اجمالي اهمية بالاتي:

- ١- ان تقويم اداء العاملين هو مفتاح النجاح الاستراتيجي للمنظمة.
- ٢- ان استخدام الطرائق الحديثة في تقويم الاداء للموارد البشرية يصحح سلوكهم
ويعزز قدراتهم الابداعية.
- ٣- تساعد عملية تقويم اداء الافراد والعاملين الاستراتيجي على تحديد نقاط القوة
والضعف لدى المنظمات وخاصة فيما يتعلق بالموارد البشرية ومعالجة
الضعف فيها.
- ٤- ان اهمية التركيز على تقويم اداء الموارد البشرية يحقق الاهداف
الاستراتيجية للمنظمة.
- ٥- ان طرائق التقويم العلمية لاداء الموارد البشرية يوضح المدى المعرفي
للافراد او يحدد بقاء المنظمة.

هدف البحث

كما هو واضح ومن خلال الدور الاستراتيجي الذي يلعبه تقويم اداء الموارد
البشرية يهدف البحث الى ايضاح الاتي:

- ١- تحديد خصائص الافراد العاملين وقابلياتهم في المنظمة موضوع البحث
وامكانية تطوير هذه الخصائص يجعلها سلوكيات تحقق الهدف العام للمنظمة.

اثر عملية التقويم م.م عباس مزعل مشرف

٢- الاهداف التطويرية التي يتم تحقيقها في تحديد مجالات الابداع من الموارد البشرية.

٣- تحديد العلاقة الترابطية بين تقويم الاداء وباقي الوظائف الفرعية لادارة الموارد البشرية.

٤- استخدام الاستراتيجيات المختلفة التي من شأنها اتخاذ القرار الافضل بخصوص تقويم الاداء.

٥- بيان تصور واضح عن طرق ومداخل تقويم الاداء الحديثة ودورها في تحقيق الابداع.

٣- مشكلة البحث

تتسم اغلب المنظمات ومؤسسات الدولة الحكومية بغياب ومحدودية التخطيط الاستراتيجي ودراسة الفرص والتهديدات الخارجية وان هناك نمط من التفكير ينظر الى الاداء بعيداً عن مجموعة المتغيرات لذا فأن الاداء النموذجي هو ناتج التفاعل بين قابلية الفرد وتحفيزه لغرض تحسين الاداء من خلال استراتيجية تقويم الاداء التي تسهم في تحقيق اهداف المنظمة. لذا فأن مشكلة البحث تكمن في الاستفسارات الآتية:

١- هل ان المنظمات الحكومية تحقق ابداعاً تنظيمياً. وكيف يتم تأشير ذلك وما هو اثر التقويم في تحقيق هذا الابداع.

٢- هل هناك دور ستراتيحي للأفراد في المؤسسات الحكومية.

٣- هل هنالك استخدام لغياب اداء العاملين في المنظمة موضوع البحث وتقويمه.

٤- هل هنالك تفهم واضح لاهداف المنظمة الاستراتيجية من قبل الافراد العاملين ومعرفة برسالتها وغرضها.

لذا لابد من الاجابة على هذه التساؤلات لتكمن مشكلة البحث.

٤- فرضية الدراسة

اثر عملية التقويم م.م عباس مزعل مشرف
تنطلق فرضية الدراسة من الاجابة على التساؤلات الفكرية التي وردت في
مشكلة البحث و عليه تم وضع الفرضية التالية:
"هنالك علاقة ذات دلالة معنوية بين عملية التقويم ورفع كفاءة اداء العاملين".

٥- ادوات الدراسة

استخدم البحث طريقة جمع المعلومات بواسطة استمارة استبيان وكما مبين
ادناه:

الاستبانة: وهي اداة القياس الرئيسية والمعول عليها في هذا البحث لجمع البيانات وقد
جمعت لتعطي

معنى ومضمون فرضية الدراسة وهي اثر عملية التقويم في رفع كفاءة
الاداء ، وضمن
محورين:

اولاً: شمل القسم الاول المعلومات التعريفية لعينة الدراسة.

ثانياً: شمل القسم الثاني متغيري البحث وهما تقييم الاداء وتقديره من اجل التحسين
والتطوير.

المبحث الثالث: اختبار العلاقة والتأثير "الجانب العلمي"

من اجل بيان العلاقة والاثار المعنوي بين عملية التقويم ورفع كفاءة اداء
العاملين في كلية الاداب تم اعتماد استمارة الاستبيان من اجل التعرف على مدى
التأثير الموضوعي للعلاقة ، و عليه فأن الهدف الاول للبحث النزول الى حير الواقع
ودراسة السلوك المنظمي للموارد البشرية وبيان الاداء الحقيقي لها لغرض التحسين
والتطوير. وقد اعتمد لهذا الغرض استمارة استبيان تضمنت مجموعة من الاسئلة بكل
متغيرات البحث والاعتماد على نموذج ليكرت (Likert) الخماسي وفيه تجمع
العبارات التي ترتبط في المجال والذي تصل فيه الاتجاهات.

جدول رقم (١) عملية توزيع الاستثمارات

عدد الاستثمارات الموزعة	عدد الاستثمارات المسترجعة	عدد الاستثمارات المهمة	عدد الاستثمارات الفعلية
٢٠	١٨	٢	١٨

اختيار العلاقة

لقد اراد الباحث قياس طبيعة العلاقة بين تقويم الاداء وتقييم الاداء وما لهذه العلاقة الترابطية من اثر في معرفة نقاط القوة والعزم على تعزيزها وتنميتها ومعالجة نقاط الضعف من خلال ملاحظات التقييم عن طريق البرامج التطويرية والدورات التحسينية للنهوض في اداء تحسيني لذلك تم استخدام معادلة خط الانحدار لقياس هذه العلاقة والتي كانت بالشكل التالي $V = 2.5 + 0.007S + 0.99$ والتي استخرجت معالمها بالاستناد الى البيانات الموجودة في استمارة الاستبيان وكما يلي:

حيث ان $R =$ معامل الارتباط البسيط وقيمتهما دائماً بين (-1) او $(+1)$ فهي محصورة اما اقل من -1 او اكبر من $+1$ وقد جاءت العلاقة المذكورة من:

حيث ان S تمثل قيم بيانات تقويم الاداء و (V) تمثل قيم بيانات تقييم الاداء ومن خلال ملاحظة المعادلة الاتية:

$$V = 2.5 + 0.007S + 0.99$$

يتضح بأن هناك علاقة طردية بين تقييم الاداء وتقويم الاداء وكلما زادت قيم S زادت قيم V والعكس صحيح وهذا يعني ان أي عملية تطوير وتحسين الاداء المتردي وتعزيز الاداء الجيد الذي تعززه عملية التقويم تزداد وتتطور بالاعتماد على تزداد قيم التقييم وان البرامج تأتي بشكل متوافق مع الحاجة الفعلية لعملية التحسين أي

اثر عملية التقويم م.م عباس مزعل مشرف
ان هناك علاقة ترابطية بين اقامة البرامج التطويرية في تحسين الاداء وبين ما
يحتاجه فعلاً التقييم او نتائج التقييم وهذا ما يثبت صحة فرضيتنا القائلة بوجود علاقة
ذات دلالة معنوية بين عملية التقويم ورفع كفاءة اداء العاملين.

اختبار الفرضية

من اجل اختبار فرضية الدراسة ومن خلال معادلة خط الارتباط بين التقييم
والتقويم المبين في محاور استمارة الاستبيان مثلت كل من ص= قيم بيانات التقييم وس
قيم بيانات التقويم وان تأثير علاقة قيم ص تأثيراً طردياً في قيم س من خلال المعادلة
ص= ٢.٥+ ٠.٠٠٧س+ ٠.٩٩ بالاستناد الى اجابات عينية البحث في استمارة
الاستبيان مما يدلنا على الاثر المعنوي لعملية تقويم الاداء في رفع كفاءة اداء العاملين
في كلية الاداب.

المبحث الرابع: الاستنتاجات والتوصيات والمقترحات

يتضمن هذا البحث اهم الاستنتاجات التي تم التوصل اليها من خلال نتائج
التحليل.

اولاً: الاستنتاجات

لازالت الادارات في المؤسسات الحكومية العراقية تعمل ضمن اطار اللوائح
والقوانين السابقة والتي جاءت متوافقة ضمن فترة زمنية منصرمة غير مواكبة لحدثة
التطور الاداري والفكري لعدم استخدامها لكثير من المداخل الحديثة في تقييم الاداء
للعاملين الامر الذي يترك اثراً سلبياً نتيجة للتقيد والالتزام بمحاور استمارة التقييم
معكوسة على برامج التطوير والتحسين. لذا تم استنتاج الاتي:

- ١- هنالك تحسن ملحوظ في اسلوب عملية تقييم الاداء المعمول في كلية الاداب
موضوع البحث والدراسة من خلال استخدامها لاستمارة التقييم الحديثة
المعتمدة محاور سلوكية وانسانية.

اثر عملية التقويم م.م عباس مزعل مشرف

٢- يتمتع رؤساء الاقسام العلمية والادارية بالصلاحيات المطلقة بموجب القانون من اجل النهوض بالمستوى العلمي الافضل مقارنة مع نظيراتها في الجامعات الاخرى لاهتمامها الواضحة في عملية تقييم اداء العاملين وتقويمهم.

ثانياً: التوصيات

تواجه المؤسسات الحكومية بشكل عام والمؤسسات التعليمية بشكل خاص تحديات واضحة بسبب التغير المتسارع في كافة المجالات والاصعدة واحتدام حدة المنافسة وكونية الاعمال نتيجة لتطور عالم الاتصالات وانعكاس ذلك على كافة المجالات التعليمية. لذا نوصي بالاتي:

١- دعم وتنمية المهارات الادارية والعلمية والفنية والاستعداد لقيام بنشاطات متنوعة ومتعددة تساهم في تقييم اداء افضل للعاملين من اجل التحسين والتطوير.

٢- تحديد وتسمية الاعمال وتوصيف الوظائف المطلوبة توصيفاً دقيقاً واعتماد مبدأ الشخص المناسب في المكان المناسب.

٣- تحديث العملية الادارية من خلال اعتماد المداخل الحديثة في تقييم الاداء وتوثيقها من خلال بنك المعلومات الوظيفي من اجل تنمية رأس المال الفكري وتطويره.

٤- اعتماد نظام الحوافز الايجابية والسلبية والعمل بنظام المبدعين والمتميزين من العاملين بشكل موضوعي بعيداً عن التعاطف الوظيفي من اجل الوصول الى نتائج تقييم موضوعية معكوسة على عملية التقويم بشكل صحيح وفعال.

ثالثاً: المقترحات

اعد هذا البحث في معرفة العلاقة بين تقييم الاداء واثر هذا التقييم في برامج التطوير من اجل تحسين اداء العاملين في كلية الاداب / جامعة الكوفة. لذا نقترح الاتي:

اثر عملية التقويم م.م عباس مزعل مشرف

- ١ - الاهتمام برفع كفاءة وفاعلية التخطيط لبرامج التدريب وجعلها متوافقة مع الاحتياجات الفعلية المستقبلية للكلية.
- ٢ - تفعيل نظام تحديث بنك المعلومات الوظيفي والعمل على اعتماد معلومات البنك في التخطيط المستقبلي للكلية.
- ٣ - العمل الاهتمام بنظام الملاكات الادارية والفنية والتدريسية وحسب الحاجة الفعلية للكلية.
- ٤ - نشر ثقافة الولاء التنظيمي لدى العاملين من خلال الحوارات والندوات التثقيفية وبيان مفهومية الوظيفة العامة وابعاد هذه الوظيفة ضمن الملاك العام للكلية من خلال قيام الفرد بالاداء المتميز والفعال.

قائمة المصادر والمراجع

اولاً: المصادر العربية

- ١- يوركس برس ، ادارة الموارد البشرية (سلسلة المتميزن الاداريون) الشركة المصرية العالمية للنشر ، لونجمان - ٢٠٠٥ المطبعة العربية - مصر - الجيزة.
- ٢- حسن ، راوية محمد ، ادارة الموارد البشرية ، المكتب الجامعي الحديث ، الاسكندرية ١٩٩٩ .
- ٣- المغربي ، كامل محمد ، السلوك التنظيمي مفاهيم واسس سلوك الفرد والجماعة في التنظيم ، الطبعة الثانية ، دار الفكر للنشر والتوزيع ، عمان ، ١٩٩٥ .
- ٤- الصريفي ، محمد ، ادارة الموارد البشرية ، دار الفكر الجامعي ، الاسكندرية ٢٠٠٧ .
- ٥- موسى ، نبيل محمد موسى ، استراتيجيات الادارة العليا " اعداد ، تنفيذ ، مراجعة " ، الاسكندرية ٢٠٠٦ .
- ٦- طه ، طارق طه ، السلوك في بيئة العولمة والانترنت ، دار الفكر الجامعي ، الاسكندرية ٢٠٠٦ .
- ٧- عبدالباقي ، صلاح الدين واخرون ، ادارة الموارد البشرية الازارطة ، الاسكندرية ٢٠٠٧ .

ثانياً المصادر الاجنبية

- 1- Decenzo , & Robbinsis , Human Resource Mangement , 6thled , John witey & sons , Inc , New York , 1999.
- 2- Denisi , A. , & Griffin , R. , Human Resource Management , Houghton Mifflin co. New York 2001.
- 3- French , W. , Human Resource Management , 5rd.ltd , Houghton co. Noe Jevsey , 1994.
- 4- Mothis , R. , & Jackson , J. ,Humen Resource Mauagement , 9th.led , West publih , 1994.
- 5- New strom , J. , & Dosis , K , Orgauizational Behavior , Human Behavior at work , McGrow – Hill co. , Inc. , New York , 1997.
- 6- Noe , R. , & Hollenbeck , J. , Gerhavl , B. , Wright Human Resource Management , Gaining , Acompetitive Advantage , A. joint rehture with the Austen Press , 1994.
- 7- Shadish , W. & Chelinsky , E. , Evaluation for the zi steentury , Ahanobook , Sage publication , New Delhi , 1997.