

## المشكلات التي تواجه عملية تقويم أداء الأفراد وطرق معالجتها

إعداد الدكتور: لعلى بوكميش

جامعة أدرار - الجزائر

### ملخص:

تعتبر عملية تقويم أداء الأفراد من أهم العمليات التي تقوم بها إدارة الموارد البشرية في المنظمات المعاصرة، نظرا لما لها من تأثير مباشر في العديد من القرارات التي تتخذ بشأن هؤلاء الأفراد كالنقل والفصل والترقية والإحالة إلى التدريب وغير ذلك.

ولكن هذه العملية الهامة والحساسة تواجهها الكثير من المشكلات والصعوبات التي تحد من فعاليتها، فمنها ما هو مرتبط بأهداف هذه العملية في حد ذاتها، ومنها ما هو مرتبط بمعايير واستمارة التقويم وسجلات الأداء، وما هو مرتبط بطرق التقويم، ومنها ما هو مرتبط سواء بالمقوم أو المقوم، ومنها ما يتعلق بسرية وعلانية نتائج التقويم وبمقابلة التقويم، ومنها ما هو متعلق بالطعن في نتائج التقويم، ومنها ما يتعلق بالاستفادة من نتائج التقويم، وغير ذلك.

وتهدف هذه الدراسة النظرية إلى تسليط الضوء على مختلف هذه المشكلات والصعوبات بشيء من الشرح والتفصيل وتقديم الحلول المناسبة لها، والتي تساهم في النهاية في نجاح عملية التقويم وزيادة فعاليتها.

### Résumé :

L'évaluation de la Performance est l'une des plus importante opération organisée par la Direction des Ressources Humaines dans les organisations modernes, vu son influence directe sur un nombre important des décisions prises à l'encontre des individus comme par exemple/ la mutation, la radiation, la promotion ou la mise en entraînement. Ces opérations importantes fons fasse à un nombre considérable des problématiques relatives essentiellement aux effets qui influencent sur cette opération même.

On fera la lumière dans ce texte sur l'ensemble de problèmes et difficultés qui fons fasse à l'opération d'Evaluation DE LA PERFORMANCE AVEC UNE PROPOSITION de solutions adéquates.

**مقدمة:**

تمارس إدارة الموارد البشرية في المنظمات المعاصرة الكثير من الوظائف كتنظيم الموارد البشرية، وتحليل وتوصيف الوظائف، والتوظيف، وتصميم أنظمة الأجور والحوافز وتقييم الأداء وغير ذلك.

وتعتبر وظيفة تقييم أداء الأفراد من أبرز هذه الوظائف نظراً لحساسيتها، ولما لها من آثار في العلاقات الاجتماعية في محيط العمل سواء بين الرؤساء والمرؤوسين أو بين المرؤوسين أنفسهم، وكذلك لما لها من تأثير مباشر في القرارات الهامة والحاسمة التي تمس الحياة المهنية للعمال سواء تعلق الأمر بتثبيتهم أو فصلهم أو نقلهم أو ترقيتهم أو تدريبهم أو غير ذلك من القرارات.

ولكن هذه الوظيفة أو العملية الهامة والحساسة تواجهها الكثير من المشكلات والصعوبات التي تحد من فعاليتها ومن توظيفها بشكل جيد في إدارة شؤون العاملين، وعليه فإن إشكالية هذه الدراسة النظرية تتمثل في تحديد المشكلات أو المعوقات التي تواجه عملية تقييم أداء الأفراد في مختلف المنظمات، والبحث عن الحلول المناسبة لها.

ويرجع اهتمامنا بهذا الموضوع إلى إهمال الكثير من المنظمات لهذه العملية الحيوية وعدم إعطائها مكانتها اللائقة بها خاصة في مجال القطاع العام، هذا إلى جانب عدم سعي هذه المنظمات للكشف عن المشكلات والصعوبات التي تواجه هذه العملية وتحلها من فعاليتها ومن الاستفادة منها في إدارة شؤون العاملين، ويأتي في مقدمة هذه المشكلات عدم أدراك قيمة هذه العملية من طرف المسؤولين وتحولها إلى مجرد إجراء روتيني لا علاقة له بتحقيق أهداف وإستراتيجيات المنظمة، هذا إلى جانب سعيها الشخصي للتعرف على مختلف هذه المشكلات وتقديم الحلول المناسبة لها، والتي سوف تساعد في تفعيل عملية تقييم الأداء في مختلف المنظمات.

وقد تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي لوصف وتحليل هذه المشكلات من خلال الاطلاع على التراث النظري المكتوب حول موضوع تقييم الأداء بشكل عام، وقد تم تقسيم هذه الدراسة إلى ثلاثة أجزاء أساسية: يتناول الجزء الأول التعريف بعملية تقييم الأداء وبيان أهميتها وخطواتها، ويتناول الجزء الثاني عرض وتحليل مختلف المشكلات التي تواجه عملية التقييم، بينما يتناول الجزء الثالث والأخير تقديم الحلول المناسبة لهذه المشكلات والتي تعد بمثابة شروط لنجاح عملية التقييم بشكل عام.

**الجزء الأول - مدخل إلى تقويم الأداء:**

سوف نتطرق في هذا العنصر إلى تحديد المقصود بتقويم أداء الأفراد، وتوضيح أهميته، والإجراءات والخطوات المتبعة في ذلك.

**أولاً - تعريف تقويم الأداء:**

من بين أكبر المشاكل التي تواجه العلوم الاجتماعية بشكل عام، مشكلة تداخل وتشابك المفاهيم وتعدد الاصطلاحات اللغوية التي تستخدم للتعبير عن هذه المفاهيم، لذا فقبل أن يبدأ الباحث بالبحث بالمفهوم واستخدامه في البحث والدراسة، فعليه أولاً أن يبحث في المفهوم ذاته، وذلك بأن يحدد المقصود به وأن يحدد مدلولاته ومعانيه التي تميزه عن غيره من المفاهيم الأخرى.

وقبل أن نتطرق إلى تعريف تقويم الأداء يجدر بنا بداية تعريف مفهوم الأداء.

**1- تعريف الأداء:**

يعرف الأداء بأنه: " تشغيل الاستعداد، زائداً النتيجة المترتبة عن هذا التشغيل"<sup>(1)</sup>، كما

يعرف أيضاً بأنه:

" إتمام الموظف للمهام التي تم تحديدها له"<sup>(2)</sup>.

وما يلاحظ على هذين التعريفين هو أن التعريف الأول أكثر شمولاً من التعريف الثاني، ذلك أن التعريف الثاني أشار فقط بأن الأداء يتمثل في النتائج المحققة أو الأعمال التي ينجزها الموظف، في حين أن التعريف الأول قد أضاف على ذلك تشغيل الاستعدادات، والتي تدخل ضمن إطار الإمكانيات والقدرات التي يمتلكها الموظف، وبذلك فإن التعريف الأول يتفق مع الأهداف التي يسعى إليها تقويم الأداء، والتي تدور في جانب منها حول قياس قدرات وإمكانيات الموظف، وهذا ما يؤكد ليتورتير وزملائه (Leteurtre et al) بقولهم بأن أي نظام لتقويم الأداء يجب أن يميز بوضوح بين شيئين إثنين هما<sup>(3)</sup>:

- تقويم الأداء: ويدور حول تقدير مدى تحقيق الموظف للأهداف المحددة له، ويسمح بتقويم

الأداء بتقويم كل موظف حسب نتائج عمله (أي منحه درجات تتناسب مع نتائج عمله).

- تقويم الإستعدادات: ويسمح بتحديد قدرات كل موظف، كما يسمح بتحديد المسار الوظيفي

للموظف.

بناءً على ما سبق مفهوم الأداء يعني المهام التي ينجزها الموظف زائداً قدراته واستعداداته.

**2- تعريف تقويم الأداء:**

(1) -LETEURTRE, Hervé et al, l'évaluation des performances du personnel à l'hôpital, ESF éditeur Paris, 1991, p. 18.

(2) - ARNAUD, J.O et al, La dynamisation des ressources humaines à l'hôpital, Ed : ESF&EME, Paris, 1989, p. 66.

(3) - LETEURTRE, Hervé et al, op.cit, pp. 18-19.

يعتبر مفهوم تقويم الأداء من المفاهيم الحديثة في الفكر الإداري، إذ لم يظهر استخدامه إلا في أواخر العشرينيات من القرن الماضي<sup>(4)</sup>.

ومع ذلك فإن المتأمل للأدب الإداري المكتوب حول تقويم الأداء، لا يجد اتفاقاً بين الباحثين والمهتمين حول مصطلح واحد يستخدم للدلالة على تقويم الأداء.

ففي الأدب الإداري المكتوب باللغة الإنجليزية، هناك العديد من المصطلحات المختلفة المستخدمة للتعبير عن تقويم الأداء منها:

Performance Appraisal, Performance Measurement, Performance Rating, Employee Evaluation, Efficiency Evaluation, Efficiency Rating, Merit Rating, Merit, Reports, Personnel Assessment, Staff Appraisal.

أما في الأدب الإداري الفرنسي فهناك مصطلح واحد وهو (La Notation)، والذي معناه التتقيط، أي منح نقاط أو درجات للموظفين، وحديثاً أصبح هناك تحول في الأدب الإداري الفرنسي نحو استخدام مصطلح آخر هو (L'évaluation)، الذي يعني التقويم بدل التتقيط<sup>(\*)</sup>.

أما فيما يخص الأدب الإداري المكتوب باللغة العربية، فإننا نجد المصطلحات المستخدمة للتعبير عن تقويم الأداء ما هي إلا عبارة عن ترجمة لتلك المصطلحات الموجودة سواء في الأدب الإداري الإنجليزي أو الفرنسي، وقد نتج عن ذلك خلط وتداخل في المصطلحات والمسميات، ويرجع ذلك إلى وجود اختلاف في المصطلحات والمسميات في اللغات الأجنبية أصلاً خاصة الإنجليزية منها، ومن بين المصطلحات العربية المستخدمة للتعبير عن تقويم الأداء: تقييم الأداء، تقويم الأداء، قياس الأداء، تقييم الموظفين، تقارير الكفاية، تقييم الأداء الوظيفي وغيرها.

ونظراً لهذا الخلط والتداخل في المصطلحات، فننا نرى من البداية ضرورة الأخذ بمصطلح واحد وهو تقويم الأداء، وهو المصطلح الذي سوف نعتمده في هذه الدراسة وذلك لنقادي التداخل والخلط مع المصطلحات الأخرى القريبة منه وعلى رأسها: تقييم الموظف، وتقييم الأداء، وقياس الأداء، وذلك لأسباب التالية:

**تقييم الموظف:** وهي تسمية منتقدة لعدة أسباب منها<sup>(6)</sup>:

(4)- العدة، أحمد عبد المجيد، تقويم الأداء: دراسة تحليلية لنظام تقويم الأداء في الجهاز الحكومي بسلطنة عمان، مجلة الإداري، معهد الإدارة العامة- مسقط، عدد 67، 1996، ص 113.

(\*)- أنظر:

- RAHMANI, H., *L'évaluation du personnel dans la fonction publique: De la nation à l'évaluation du potentiel*, *Revue Administration*, L'école nationale d'administration, Algérie, Vol. 3, N°. 2, 1993, pp. 5-10.

(6)-رسلان، أنور أحمد، تقارير الكفاية: دراسة مقارنة لنظام تقارير أداء الموظفين العموميين، دار النهضة العربية، القاهرة- مصر، 1983، ص 13،14

أ- من الأصح لغويا القول بتقويم وليس تقييم، حيث أن تقييم الشيء يعني لغويا تحديد قيمة الشيء وثمنه، وليس هذا هو المراد، وإنما المراد هو قياس أداء الموظف ومعرفة مدى كفاءته فيما يقوم به من أعمال، فضلا عن الإلمام بسلوكه وعلاقاته الوظيفية وقدرته على تولي وظائف ذات مستوى أعلى، هذا بالإضافة إلى أن التقويم يعني الإصلاح وإزالة الاعوجاج وهذا هو المطلوب.

ب- المقصود بتقويم الأداء هو تقويم عمل الموظف وسلوكه وعلاقاته، وليس تقويم الموظف ذاته أو في شخصه.

**تقييم الأداء:** يعرف بأنه: "عملية تتعلق بإعطاء قيم رقمية للأداء بناء على معايير الفعالية، مثل الكم والكيف والتوقيت"<sup>(7)</sup>.

من خلال التعريف وكما أشرنا سابقا في السبب (أ)، فإن مفهوم تقييم الأداء ضيق ومحدود، وبالتالي فإنه لا يعبر عن عملية تقويم الأداء، التي هي أشمل وأعم.

قياس الأداء: وهو مصطلح ضيق ومحدود أيضا، نظرا لكونه يدور فقط حول عملية قياس وتحديد مستوى الأداء، التي تعتبر عملية فرعية ضمن عملية التقويم، التي تشمل العمليات الفرعية التالية:-

تحديد المعايير، قياس الأداء الفعلي، مقارنة الأداء الفعلي بالمعايير المحددة مسبقا، اتخاذ الإجراءات العلاجية اللازمة.

وبشكل عام فإن اختيارنا لمصطلح تقويم أداء الموظفين يرجع للأسباب التالية:

أ- بما أن الهدف من تقويم أداء الموظفين يتجاوز مجرد إعطاء قيم رقمية لأدائهم إلى أبعد من ذلك، فإنه من الأصح استخدام مصطلح تقويم بدل من مصطلح تقييم.

ب- تم استخدام مصطلح أداء الموظفين، وذلك حتى لا يعتقد بان عملية التقويم تستهدف الموظفين لذواتهم بمعزل عن النشاطات والأعمال التي يقومون بها.

هذا إذن من الناحية اللغوية أما من الناحية الموضوعية (العلمية) فإن المتأمل للتراث الإداري يجد العديد من التعاريف المختلفة لتقويم الأداء.

حيث يعرفه المعهد البريطاني للإدارة (BIM) بأنه: "عملية تقويم للفرد القائم بالعمل فيما يتعلق بأدائه ومقدرته وغير ذلك من الصفات اللازمة لتأدية العمل بنجاح"<sup>(8)</sup>.

(7)- Bernardin, H. John et al., **Performance Appraisal: Assessing Human Behavior at Work**, Kent Publishing Company, Boston, 1983, p. 12.

(8)- عبد الهادي، حمدي أمين، إدارة شؤون موظفي الدولة: أصولها وأساليبها وإصلاحها، ط3، دار الفكر العربي، القاهرة- مصر، 1990، ص

ويعرفه "بافون" (Bavan) بأنه: "تجميع المعلومات حول فعالية عمل، وإنتاجية الأفراد، والمجموعات، والوحدات التنظيمية"<sup>(9)</sup>.

كما يعرفه "ميغينسون" (Megginson) بأنه: "العملية التي يستعملها المستخدم لتحديد ما إذا كان الموظف قد أدى عمله على النحو المطلوب"<sup>(10)</sup>.

وما يلاحظ على التعاريف الثلاثة السابقة، أنها تعاريف ضيقة وقاصرة ولا تعطي صورة شاملة لتقويم الأداء، فهي تركز على قياس الأداء الحالي فقط، دون الحديث عن عمليات الإصلاح والتطوير وتحديد الاحتمالات المستقبلية، وهذا ما يكشف عنه التعريفان التاليان:

يعرف "كامرون" (Cameron) تقويم الأداء بأنه: "العملية التي يقوم فيها الرؤساء بوضع تقييم وتقرير حول أداء الأفراد وإنجازاتهم وقدراتهم واحتمالات التطوير في المستقبل، وغير ذلك من القضايا المتعلقة بالمرؤسين"<sup>(11)</sup>.

كما يعرفه "آندريو" (Andrew) بأنه: "التقدير المنظم لأداء العامل لوظيفته، وتقدير قدراته لغرض التطوير والترقية"<sup>(12)</sup>.

وما يلاحظ على هذين التعريفين أنهما أوضحا نقطة جوهرية في تقويم الأداء، مفادها أن تقويم الأداء لا يقتصر فقط على قياس الأداء الحالي، بل يركز أيضا على تحديد نقاط القوة لتعزيزها ونقاط الضعف لمعالجتها، بالإضافة إلى قياس وتقدير قدرات وإمكانيات الموظف، بهدف تطويرها في المستقبل.

بالإضافة إلى التعاريف السابقة هناك تعاريف أخرى أشمل وأعم، منها:

تعريف "دينيزي" (Denisi)، الذي يعرف تقويم الأداء بأنه: "القيام بملاحظة إنجاز الفرد العامل من طرف رئيسه المباشر أو زميله في العمل، وتحديد مستوى ذلك الإنجاز عن طريق وضع تقديرات معينة، وذلك باستخدام معايير ووسائل قياس معينة، وتتم عملية قياس الإنجاز عادة خلال فترات زمنية، إما سنويا أو نصف سنويا أو ربعيا حسبما تراه المنظمة مناسبة"<sup>(13)</sup>.

ويعرفه "وصفي عقيلي" بأنه: "نظام مصمم من أجل قياس وتقييم أداء وسلوك الأفراد أثناء العمل، وذلك عن طريق الملاحظة المستمرة والمنظمة لهذا الأداء والسلوك ونتائجها خلال فترات زمنية محددة ومعروفة، يجري في نهاية الملاحظة تقدير جهد ونشاط وسلوك، وبالتالي كفاءة كل فرد على حده وبشكل موضوعي دون تحيز، لتجري في النهاية مكافأة الفرد بقدر ما يعمل وينتج، وتحديد نقاط الضعف

(9) - Bavan, Aloysuis., *Innovations in Performance Measurement Systems: A Comparative Perspective*, . *International Journal of Public Administration*, Vol. 18, N°. 2&3, 1995, p. 491.

(10) - Megginson, Leon C., *Personnel Management: A Human Resources Approach*, 4<sup>th</sup>. ed, Richard D. Irwin, Illinois, Inc, N. Y., 1981, p. 310.

(11) - Cameron, David., *Performance Appraisal & Review*, *Management Decision*, Vol.19, N°. 6, 1981, p.3.

(12) - Andrew, Sikula., *Personnel Administration and Human Resources Management*, John Wiley & sons, N. Y., 1996, p.181

(13) - Denisi, Angelo S, et al., *A cognitive View of the Performance Appraisal Process: A Model and Research proposition*, *journal of Organizational Behaviour and Human Performance*, Vol. 33, N°. 2, 1984, p. 361.

في أدائه للعمل على تلافيها مستقبلاً، وتمكينه من أداء عمله بفعالية أكبر، وذلك من أجل مصلحته ومصلحة المنظمة التي يعمل فيها والمجتمع عامة<sup>(14)</sup>.

وما يلاحظ على هذين التعريفين الأخيرين أنهما تعريفين شاملين وجامعين يعبران بشكل عام عن تقويم الأداء كنظام قائم بذاته.

من خلال مجموعة التعاريف السابقة، يمكن القول بأن تقويم الأداء هو عبارة عن عملية شاملة تتضمن قياس أداء الموظف بما يتضمنه نتائج وإنجازات ومحاولة إصلاح وتقويم الإختلالات التي تظهر في أدائه، بالإضافة إلى قياس قدراته وإمكانياته، بهدف اتخاذ القرارات التي تمس مساره المهني.

وتركز عملية التقويم على الجوانب التالية:

أ- أداء العمل: ويشمل كل من: كمية العمل، جودة العمل، تكلفة العمل، الوقت المستغرق في العمل وغير ذلك من العناصر التي تعبر عن أداء العمل.

ب- سلوك الأداء: وسلوك الموظف أثناء أدائه لعمله وعلاقاته مع الآخرين (رؤساء، مرؤوسين، زملاء، الجمهور).

ج- قدرات وإمكانيات الفرد: وتعبر عن القدرات الشخصية التي يمتلكها الفرد، وتميزه عن غيره من الأشخاص الآخرين مثل: القدرة على القيادة، القدرة على تحمل المسؤولية، الاتزان العاطفي وغير ذلك من القدرات، وهنا يتم التركيز على مدى ملائمة الموظف للعمل الذي يقوم به وكذلك مدى امتلاكه لقدرات تؤهله لشغل وظائف أعلى.

وتتميز عملية التقويم بالخصائص التالية والتي يمكن استنباطها من التعاريف السابقة:

1- أنها عملية تعتمد على قياس الأداء الحالي للفرد، لتحديد مستوى أدائه ومستوى نجاحه في أداء عمله (وهذا ما أكدته المجموعة الأولى من التعاريف السابقة).

2- أنها تهتم بتحديد قدرات وإمكانيات الفرد المتوقعة والتي تؤهله لشغل وظائف أعلى، أي الإمكانيات المحتملة في المستقبل (وهذا ما أكدته المجموعة الثانية من التعاريف السابقة).

3- أنها تركز على نقاط القوة لتعزيزها ونقاط الضعف لمعالجتها وإصلاحها.

4- أنها عملية دورية تتم بشكل منتظم خلال فترات زمنية معينة حسب طبيعة العمل في كل منظمة، ولكن لا يعني ذلك أنها تتوقف من فترة لأخرى، بل هي عملية مستمرة بشكل يومي، وما نتائج التقويم إلا عبارة عن محصلة نهائية لأداء الموظف خلال عدد معين من الأيام، التي تشكل بمجموعها مدة دورية للتقويم.

5- أنها تتم بشكل عام من طرف الرئيس المباشر باعتباره أقرب الناس للموظف.

6- أنها تستند إلى سجلات ومعلومات حول الأداء.

(14) - عقيلي، عمر وصفي، إدارة القوى العاملة، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان - الأردن، 1996، ص 191.

- 7- أنها عملية تلازم الموظف طوال حياته الوظيفية.
- 8- أنها تتطلب وجود معايير واضحة ومحددة يتم بواسطتها قياس مستوى أداء الموظف والحكم عليه.
- 9- تقويم الأداء يعتبر حكم شخصي يصدره المقوم على أداء الموظف، وبالتالي فهناك احتمال للتحيز وعدم الموضوعية.
- 10- يتم بناء على نتائج التقويم اتخاذ قرارات كثيرة تمس الحياة الوظيفية للموظف مثل: الترقية، النقل، الفصل وغيرها.
- 11- أنها عملية تطبق على جميع الموظفين على اختلاف مستوياتهم الإدارية، وذلك لإشعارهم بالمساواة والعدالة، وإشعارهم بأن تقدمهم الوظيفي مرهون بنشاطهم وأدائهم.

### ثانياً: أهمية تقويم الأداء:

يعتبر تقويم الأداء من السياسات الإدارية الهامة في المنظمات، سواء الحكومية منها أو الخاصة في مختلف دول العالم، حيث يقول شيك (Schick): "كل منظمة لها نظام رقابي لتقويم أداء الأفراد وفقاً لمعايير المنظمة، وقد يكون هذا النظام غير معترف به، وغير رسمي، وغير موثق، لكن الحاجة إلى تقويم الأداء هي حاضرة في جميع بيئات الأعمال"<sup>(15)</sup>.

وتبرز أهمية عملية تقويم الأداء من خلال الحقائق الآتية:

إنها تساعد المنظمات على الاستمرار والنمو وتحقيق أهدافها، حيث يقول كونتز (Koontz): "بأن التقويم هو مفتاح الإدارة في حد ذاتها، وهو الذي يمكن المنظمة من تحقيق النمو والازدهار"<sup>(16)</sup>. كما يقول "ماتيز" (MATHIS) بأن: "تقويم أداء الأفراد وقدراتهم معروف في المنظمات المعاصرة كأداة لا خلاف حولها لتحقيق أهداف المنظمة والتوقعات المهنية للأفراد العاملين"<sup>(17)</sup>. وعليه فإن أهمية تقويم الأداء هنا تبرز من خلال كونها تساعد المنظمات على الازدهار وتحقيق أهدافها وكذلك أهداف العاملين بها.

تظهر أهمية عملية تقويم الأداء من خلال الاعتماد عليها في إقامة نظام عادل للأجور والمكافآت والتحفيز، أو في مراجعة سياسات الأفراد المختلفة، كنظم الاختيار والتدريب مثلاً، وكذلك في توفير المعلومات الدقيقة التي تساعد في التخطيط للقوى العاملة، ورسم سياسات الأفراد المختلفة<sup>(18)</sup>.

<sup>(15)</sup>-Schick, M .E., *The Refind Performance Evaluation Monitoring System: Best of both Worlds*, Personnel Journal, Vol. 59, N° 1,1980, pp. 50-63.

<sup>(16)</sup>-Koontz, H., *Appraising Managers as Mangers*, McGraw-Hill Book company, N.Y, 1970, p. 10.

<sup>(17)</sup>- MATHIS, L., *Gestion prévisionnelle et Valorisation des ressources humaines*, Les éditions d'organisation, paris, 1984, p. 92 .

<sup>(18)</sup>- بحيري، سعد وعبد الرزاق مجاهد ومحمد أبو العلا، اتجاهات الرؤساء التنفيذيين نحو نظام تقويم أداء العاملين بالجهاز الحكومي بالمملكة العربية السعودية، مجلة الإدارة العامة، الرياض، عدد 70، 1991، ص ص 61-83.



وكذلك مساهمتها في الكشف عن فعالية سياسات أخرى، يقع بعضها في نطاق وظيفة الأفراد وبعضها الآخر في نطاق ووظائف أخرى<sup>(19)</sup>.

وهذا بشكل عام يعبر عن مدى أهمية عملية تقويم الأداء من خلال تأثيرها على باقي الوظائف الأخرى في الإدارة، سواء ما تعلق منها بشؤون الموظفين أو بالوظائف الإدارية الأخرى. إن التقدم الوظيفي للموظفين يتأثر بنتائج التقويم، وعليه فإن الطريقة التي يتم بها التقويم يمكن أن تؤثر بشكل كبير على الروح المعنوية والدافعية لدى هؤلاء الموظفين نحو العمل<sup>(20)</sup>. إذن فعلمية تقويم الأداء قد تكون لها آثار سلبية أو إيجابية على الموظفين والمنظمة بشكل عام، وتتوقف مدى إيجابية أو سلبية هذه الآثار على مدى استناد عملية التقويم إلى الدقة والموضوعية، فعدم تحري الدقة والموضوعية يؤدي إلى ظلم الموظفين، وبروز المشاكل التي تؤثر سلباً على روحهم المعنوية، وتؤدي في النهاية إلى تراجع مستوى أداء المنظمة بشكل عام.

يساعد تقويم الأداء على تمكين الموظفين (Empowering Employees)، وهذا يعتبر من الاتجاهات الحديثة في مجال الإدارة، ويتم ذلك من خلال إعطاء الحرية والاستقلالية للموظفين ومحاسبتهم على النتائج، وإعطائهم الحرية الذاتية في تقويم أدائهم ومستوى إنجازهم<sup>(21)</sup>. كونها تهدف إلى تخفيض عدم الثقة ونشر الثقة بين الرؤساء والمرؤوسين، كما تساعد على تخطيط المسارات المستقبلية للعمل والنشاط، كما تساعد أيضاً على ضمان حسن استخدام الموارد بكفاءة<sup>(22)</sup>.

يقوم نظام تقويم الأداء بتوفير المعلومات والإمكانيات اللازمة لزيادة فعالية القرارات المتعلقة بالموارد البشرية، وإشباع حاجات الموظفين من المعلومات حول أدائهم<sup>(23)</sup>. إن عملية التقويم حسب " بودريلار (BAUDRILLART) خطيرة نظراً لتأثيرها على منح المكافآت وتأثيرها على المسار الوظيفي<sup>(24)</sup>. لذا فمن الضروري الاهتمام بها وإقامتها على أسس العدالة والموضوعية.

إن تقويم الأداء هو ضروري لإصلاح الجهاز الإداري للدولة، خاصة وأنه قد أصبح سائداً في الوظيفة العامة فكرة عدم وجود تمييز بين الموظفين ذوي الأداء العالي وذوي الأداء المنخفض، فالكل

(19) - عبد الخالق، ناصف، تقويم أداء العاملين، دراسة غير منشورة مقدمة إلى ديوان الخدمة المدنية: قسم إدارة تخطيط وتدريب القوى العاملة، قطر، 1993، ص2.

(20) - Cameron, David, op.cit, p. 3.

(21) - Kennedy, Jeffrey C., *Empowering Employees Through the Performance Appraisal Process*, *International Journal of Public Administration*, Vol. 18, N° 5, 1995, pp.793-811.

(22) - Bavan, Aloysuis., op.cit, p. 491-519.

(23) - Taylor, M. Susan, et al., *Due Process in Performance Appraisal: A Quasi Experiment in Procedural Justice*, *Administrative Science Quarterly*, Vol. 40, N° 3, 1995, p. 495.

(24) - BAUDRILLART, Wenceslas., *Un Cardage: Modernisation de l'administration et notation des personnels dix ans d'évaluations*, *Journée d'études sur: Notation, Evaluation, Personnel, Organisation* par le Ministère de la Fonction publique, de la Réforme de l'état et de la Décentralisation: DGAFP, Paris, 1996, pp. 6-7.

يعاملون بنفس المعاملة، لذلك فمن الضروري إيجاد نظام يحدد الفروق بين الأفراد، ومن ثم تحديد الأسلوب المناسب للتعامل مع كل موظف حسب مستوى أدائه<sup>(25)</sup>.

إن تقويم الأداء يصب في صلب إعادة تجديد سياسات إدارة الموارد البشرية في الوظيفة العامة، وذلك من أجل توفير إدارة أكثر ديناميكية للمسار الوظيفي، وللمعلومات حول الموظفين، وهذا كله من أجل تحسين أداء الإدارة بشكل عام<sup>(26)</sup>.

10- أنها أداة لدفع الموظفين للعمل من خلال إشعارهم بأنهم تحت الرقابة المستمرة، مما يدفعهم للعمل أكثر، كما أنها أداة لتحسين أداء الموظفين من خلال كشفها عن نقاط الضعف في أدائهم لإصلاحها والكشف عن احتياجاتهم التدريبية لاستكمالها، وهي إجراءات تصب جميعاً في تحسين أداء المنظمة بشكل عام.

في الواقع إن تقويم الأداء هو عملية هامة وضرورية لكل منظمة إذ بدونها لا يصلح أي شيء فيها، وهذا ما يؤكد رحمانى (RAHMANI) بقوله: "بأن المدراء في جميع المنظمات مقتنعون بأنه بدون نظام تقويم الأداء فإنه لا يمكن أن تنجح أية خطة للمعلومات أو خطة للمسار الوظيفي (Carrière)، ولا حتى أية سياسة تتعلق بالموظفين، ولا حتى المنظمة بحد ذاتها"<sup>(27)</sup>.

بناءً على ما سبق فإن نظام تقويم الأداء يعتبر ذو أهمية كبرى سواء بالنسبة للإدارة أو الموظفين، فبالنسبة للإدارة يعتبر بمثابة أداة لمراقبة ومتابعة أداء الموظفين، وتمكينها من تحقيق أهدافها وتحسين علاقاتها بالزبائن، أما بالنسبة للموظفين فيعتبر أداة لطمأنتهم على جهودهم، وذلك من خلال الاستناد إلى العدالة والموضوعية في عملية التقويم وفي اتخاذ القرارات المتعلقة بالموظفين، ونظراً لأهمية عملية تقويم الأداء فقد أحاطتها مختلف الدول بالقوانين والأنظمة واللوائح التي توضح إجراءاتها وأحكامها وتبين ضوابط تطبيقها.

وما تجدر الإشارة إليه في نهاية هذا العنصر أن هذه الأهمية التي سبق توضيحها تجعلنا ندرك قيمة هذه العملية التي غالباً ما يجهلها المدراء والمسؤولين، وتدفعنا إلى ضرورة الاعتناء بها والعمل والبحث عن مختلف المشكلات التي تواجهها، وإيجاد الحلول المناسبة لها للتمكن من الاستفادة منها بشكل جيد.

### ثالثاً: إجراءات وخطوات تقويم الأداء:

<sup>(25)</sup>-POCHARD, Marcel., *L'évolution de la notation est au cœur de la réforme de l'état*, Journée d'étude sur: *Notation, Evaluation, Personnel*, Organisé par le Ministère de la fonction publique, de la Réforme de l'état et de la Décentralisation, DGAFP, Paris, 1996, pp. 4-5.

<sup>(26)</sup>- POUCHARD, Marcel., op.cit, p. 4.

<sup>(27)</sup>- RAHMANI, H., op.cit, p. 5.

إن عملية تقييم الأداء ليست عملية واحدة، بل هي عبارة عن مجموعة من الخطوات المتسلسلة والإجراءات المتتابعة، والتي تؤدي في النهاية إلى تحديد مستوى أداء الموظفين وتحديد مستوى قدراتهم وإمكانياتهم، وهذه الخطوات هي<sup>(28)</sup>:

تحديد أهداف عملية تقييم الأداء، وذلك من خلال الإجابة على السؤال الذي مؤداه: لماذا نقوم بتقييم أداء الموظفين؟

وهنا لابد من تحديد أهداف عملية تقييم الأداء بشكل دقيق وواضح، كما يجب أن تكون أهداف تقييم الأداء مرتبطة بأهداف المنظمة ومشتقة منها.

ويؤثر تحديد أهداف تقييم الأداء على تحديد العناصر والخطوات الأخرى لعملية التقييم، وفي هذا السياق يقول ليتورترو زملائه: "بأن مصطلح التقييم يزيل الغطاء على مسيرة تبدأ بتحديد الأهداف وتنتهي بتقدير مدى تحققها"<sup>(29)</sup>.

2 - تحديد الموظفين الذين سوف يتم تقييم أدائهم، أي الإجابة على السؤال الذي مؤداه: من نقوم؟

وتساعد الإجابة على هذا السؤال في معرفة وظائف الموظفين الذين سوف يتم تقييم أدائهم، ومعرفة القدرات والشروط اللازمة لشغل هذه الوظائف، كما تساعد في تحديد معايير التقييم، وإعداد الوسائل الخاصة بالتقييم وغيرها من الإجراءات الأخرى.

أي أن تحديد الموظفين يتحكم هو الآخر في العناصر الأخرى لعملية التقييم، فنقوم أداء الموظفين التنفيذيين يختلف عن تقييم أداء المدراء، وذلك حسب طبيعة عمل كل منهم، وعليه فإنه لا يمكن تقييم الجميع بنفس العناصر وبنفس المعايير.

3 - تحديد معايير تقييم الأداء (قياس الأداء)، إذ من الضروري تحديد المعايير التي يقارن بها الأداء الفعلي

للموظفين، وذلك للكشف عن الانحرافات وتحديد نقاط القوة والضعف في أدائهم.

4- اختيار الطريقة المناسبة للتقييم، حيث أن هناك العديد من الطرق المختلفة والمتنوعة لتقييم الأداء والتي لا يتسع المجال لذكرها<sup>(30)</sup>.

(28) - حول هذه الخطوات والإجراءات أنظر:

- ماهر، أحمد، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، القاهرة- مصر، 2004، ص ص 288-310.  
- عقيلي، عمر وصفي، المرجع السابق، ص 193، 192.

- DeCenzo, David A, et al., **Fundamentals of Human Resource Management**, 8<sup>th</sup>. Ed, John Wiley & Sons, Inc, N. Y, 2005, pp. 249-251.

- BRUNETEAUX, Jean-Bernard, **Gestion des ressources humaines et communication**, 3<sup>eme</sup> éd, Presse de L'UCAC, Yaoundé-Cameroun, 2005, pp. 92-93.

(29) - LETEURTRE, Hervé et al, op.cit, p. 17.

(30) - حول طرق تقييم الأداء أنظر على سبيل المثال:

- عيد الوهاب، علي محمد وآخرون، إدارة الموارد البشرية، كلية التجارة، جامعة عين شمس، القاهرة، 2007، ص ص 240-253.

- 5- تصميم استمارة تقويم الأداء.
- 6- إعداد سجلات الأداء(مصادر تقويم الأداء)، وذلك لتوفير قاعدة من المعلومات حول أداء الموظف يتم الاستعانة بها والرجوع إليها عند تقويم أدائه.
- 7- اختيار الشخص المناسب للقيام بالتقويم وتدريبه على كيفية القيام بذلك.
- 8- تحديد الجهات التي تتولى مراجعة نتائج التقويم واعتمادها.
- 9- تحديد دورية التقويم، أي المدة الزمنية للتقويم والفاصل الزمني بين كل تقويم وآخر، فقد يكون كل سنة أو كل ستة أشهر وغير ذلك.
- 10- اختيار الصيغة المناسبة لوضع نتائج التقويم، فقد يكون ذلك على شكل نقاط(نقاط من عشرين أو مائة) أو تقدير بالأوصاف(مثل: ممتاز، جيد، متوسط، ضعيف) أو الاثنين معاً.
- 11- تحديد مدى علنية أو سرية نتائج التقويم، أي تحديد ما إذا كان سيتم إبلاغ الموظفين

#### بنتائج

- تقويم أدائهم أم لا، وفي حالة العلنية هل يتم إجراء مقابلة لتقويم الأداء أم لا ؟
- 12- منح أو عدم منح الموظفين حق التظلم وحق الطعن في نتائج التقويم.
- 13- استخدام نتائج التقويم والاستفادة منها فيما يتعلق بإدارة شؤون الموظفين ( ترتيب آثار على عملية التقويم).

وللإشارة فإن هذه الخطوات والإجراءات ليست موحدة أو ثابتة، فهي تختلف من منظمة إلى أخرى حسب طبيعة الاهتمام الذي توليه كل منظمة لعملية تقويم أداء العاملين بها، ومدى اعتمادها عليها في إدارة شؤونهم، وقد حاولنا التوسيع في هذه الخطوات والإجراءات حتى نتمكن من تشخيص وتحديد مختلف المشكلات التي تواجه كل إجراء أو خطوة على حدى، وذلك على أساس أن المشكلة التي تواجهه أو تعرقل الجزء يمكن أن تؤثر وتعرقل الكل(العملية برمتها)، إذن فما هي المشكلات التي تواجه هذه العملية وتحد من فعاليتها؟ وما هي الحلول المناسبة لها؟

#### الجزء الثاني- المشاكل التي تواجه عملية تقويم الأداء:

لا يكاد يخلو أي نظام لتقويم الأداء من الأخطاء والمشاكل، غير أن حدة هذه المشاكل والأخطاء يختلف من منظمة لأخرى، ويبقى المهم هو السعي للتقليل من حدتها أو القضاء عليها، وسوف نتعرض فيما يلي بشيء من الشرح والتفصيل لهذه المشاكل، وذلك بتناول المشاكل المرتبطة بكل خطوة أو إجراء من إجراءات التقويم على حده.

#### أولاً- المشاكل المتعلقة بأهداف عملية تقويم الأداء:

- زويلف، مهدي حسن، إدارة الموارد البشرية: مدخل كمي، ط1، دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع، عمان- الأردن، 2001، ص ص 184-200.

- BRUNETEQUX, Jean-Bernard, Op.cit, pp. 92-93.

- DeCenzo, David A, et al., Op.cit, pp. 251-257.

سبقت الإشارة إلى أن تحديد الأهداف يعتبر حجر الزاوية لتأسيس وبناء أي نظام لتقويم الأداء، إذ يتوقف على تحديد الأهداف بشكل واضح ودقيق سلامة وصحة الخطوات والإجراءات الأخرى لعملية التقويم، وعلى هذا الأساس فإن عدم تحديد الأهداف بشكل واضح ودقيق يعتبر مشكلة رئيسية تتولد عنها مشكلات أخرى فرعية ترتبط بالعناصر والخطوات الأخرى المكونة لعملية التقويم.

وفي هذا السياق يقول "سينجر" (Singer): "بأن العديد من المشكلات المرتبطة بتقويم الأداء ناشئة عن قلة الوضوح في تحديد ما هو المطلوب تحقيقه، ومحاولة تحقيق الكثير من الأشياء في نفس الوقت"<sup>(31)</sup>.

وعليه فإنه لا بد من تحديد أهداف عملية تقويم الأداء بشكل واضح ودقيق، أما عن مشكلة تعدد الأهداف التي أشار إليها "سينجر" فهي مسألة نسبية، ذلك لأن عملية تقويم الأداء قد تحقق أكثر من هدف في نفس الوقت، والحل هنا يكمن في تفصيل وتوضيح هذه الأهداف وعدم الخلط بينها.

### ثانياً - المشاكل المتعلقة بمعايير تقويم الأداء:

المعايير هي المقاييس التي يقارن ويقاس بها أداء الموظف، ومن ثم يتم الحكم على مستوى أدائه، ومن بين المشاكل المتعلقة بالمعايير ما يلي:

- 1- عدم وجود معايير لتقويم الأداء.
  - 2- عدم ارتباط المعايير بالوصف الوظيفي، الأمر الذي يجعل عملية التقويم لا تقيس الشيء المطلوب قياسه، وبذلك لا يمكن معرفة مدى قيام الموظف بواجباته الوظيفية المطلوبة.
  - 3- هناك بعض أبعاد الأداء صعبة القياس أو يصعب وضع معايير لها مثل: الكفاءة الإدارية، القيادة، وكفاءة الاتصال، على عكس أبعاد أخرى مثل النتائج أو المخرجات<sup>(32)</sup>.
  - 4- غموض معايير تقويم الأداء بالنسبة للرؤساء والمرؤوسين، مما يؤدي إلى سوء فهمها وتفسيرها، ومن ثم سوء استخدامها في التقويم.
- هذا بالإضافة إلى أن العلاقة بين المعايير والأداء غالباً ما تفسر بطرق مختلفة من طرف المقومين (Appraisers)، وهذا ما يجعل عملية التقويم تتم بشكل شخصي حسب فهم المقوم للمعايير وعلاقتها بالأداء<sup>(33)</sup>.
- 5- تركيز معايير التقويم على السمات الشخصية، وإغفال الجوانب المرتبطة بالأداء والإنجاز.
  - 6- إغفال معايير الأداء للقدرات والمهارات التي يتمتع بها الموظفون، والتي تؤهلهم لشغل المناصب العليا، مما يؤدي إلى فشل عمليات الترقية<sup>(34)</sup>.

<sup>(31)</sup> - Cameron, David, op.cit, p. 5.

<sup>(32)</sup> See : - Wohlers, A. J. et al , *Rating of Managerial Characteristics : Evaluation Difficulty, Co-worker Agreement, and Self-awareness*, *Personnel Psychology*, Vol. 42, N° 3, 1989, p. 236.  
- Varan, Chockalingam Viswes et al., *Comparative Analysis of the Reliability of Job Performance Rating*, *Journal of Applied Psychology*, Vol. 81, N° 5, 1996, p.557.

<sup>(33)</sup> - Strehl, Franz., *Implementation of a New Performance System and The problems of organizational Change*, *International Review of Administrative Sciences*, Vol. 59, N° 1, 1993, pp. 83.

7- توحيد معايير التقويم بالنسبة لجميع فئات الموظفين، فقد تكون بعض العناصر هامة ومناسبة لوظيفة ما ولا تكون مناسبة لوظيفة أخرى، لذلك يجب أن تكون لكل وظيفة ولكل فئة من الموظفين معايير خاصة، وإن كان ولا بد من توحيد هذه المعايير، فيجب أن تكون أوزان هذه العناصر والمعايير مختلفة حسب اختلاف الفئات الوظيفية.

8- عدم قدرة المعايير على التمييز بين الموظفين ذوي الأداء العالي وذوي الأداء المنخفض.

### ثالثاً- المشاكل المتعلقة بطرق التقويم:

إن لكل طريقة من طرق التقويم المتعددة عيوبها الخاصة والتي لا يتسع المجال لذكرها، ولكن هناك مجموعة من العيوب والمشاكل العامة التي تواجه هذه الطرق بشكل عام، والتي من أهمها:

1- كون أغلب طرق التقويم تم استعارتها من اختبارات السمات الشخصية، الأمر الذي يؤدي إلى إهمال خصائص الأداء المطلوب تقويمها<sup>(35)</sup>.

2- افتقار طرق التقويم إلى الصدق والثبات، حيث أن الصدق يعني أن يتم قياس ما هو مطلوب قياسه لا غير، أما الثبات فيعني أن تكون نتيجة القياس ثابتة في حالة إعادة القياس من طرف نفس الشخص، أو من طرف أشخاص آخرين<sup>(36)</sup>.

3- تركيز طرق التقويم على السمات الشخصية، وهي سمات يصعب قياسها، ولا تحمل نفس المعنى أو المدلول لدى جميع المقومين (Appraisers).

4- اعتماد طرق التقويم على الحكم الشخصي للمقوم، وعدم استنادها إلى معايير واضحة ومحددة للأداء.

### رابعاً- المشاكل المرتبطة بالاستمارة التقويم:

من المشاكل المرتبطة بالاستمارة، عدم وضوحها بشكل يسهل على المقوم (Appraiser) فهم محتوياتها، ويسهل عليه استخدامها، ومن المشاكل أيضاً قلة أو عدم احتواء الاستمارة على المعايير والعناصر التي يتم تقويم الأداء بناء عليها، الأمر الذي يجعل التقويم يتم بشكل عشوائي وشخصي، لذا فلا بد من تصميم الاستمارة بشكل جيد وواضح يسهل إجراء عملية التقويم.

### خامساً- المشاكل المرتبطة بسجلات الأداء:

لا شك أن المشكلة الأساسية هنا هي عدم وجود سجلات لمتابعة أداء الموظف، الأمر الذي يجعل عملية التقويم تعتمد على التذكر والاجتهاد الشخصي للمقوم، وعدم اعتمادها على أدلة وحقائق تثبت فعلاً مستوى أداء الموظف، وهذا الوضع يجعل موقف المقوم ضعيف، سواء عندما يناقش الموظف حول أدائه، أو عندما تطلب الجهات التي تراجع نتائج التقويم أو الجهات القضائية بيانات حول أداء الموظف.

<sup>(34)</sup> - Walter, James W. , **Human Resource Planning**, McGraw-Hill book Company, N.Y, 1980, pp 199-201.

<sup>(35)</sup> - Taylor, M. Susan et al, op.cit, pp. 495-496

<sup>(36)</sup> - Ibid, pp. 495-496.

## سادسا- المشاكل المرتبطة بالمقوم (Appraiser).

إن التأمل للأدب الإداري المتعلق بتقويم الأداء، يجد أن أغلب الكتاب يحصرون مشاكل التقويم في المقوم ذاته، ويرجع ذلك إلى كون المقوم هو المسؤول الأول عن القيام بالتقويم، وهو صاحب الحكم في ذلك، وتتمثل المشكلة الأساسية المرتبطة بالمقوم في عدم الموضوعية، التي تعزي إلى عدة أسباب منها:

1- عدم تدريب المقوم على كيفية تقويم أداء الموظفين، الأمر الذي يجعل عملية التقويم عبارة عن حكم شخصي يخضع للتحيز<sup>(37)</sup>.

2- الحكم المسبق (Prejudice)، حيث يكون للمقوم حكم مسبق اتجاه الموظف، مما يؤثر على تقويمه لأدائه<sup>(38)</sup>. والحل هنا يكون بالتخلي عن الأحكام المسبقة.

3- تأثير الهالة (Halo Effect)، وهي ظاهرة معروفة لدى الأشخاص، فإذا كان انطباعنا عن جانب معين لدى شخص ما بأنه جيد، فإن ذلك يؤثر على حكمنا حول أدائه، أي يكون حكمنا على أدائه في هذه الحالة أكثر مما يستحق، والعكس صحيح أيضا، وللتغلب على هذه المشكلة لا بد من تحديد عناصر تقويم الأداء بشكل دقيق، ثم الطلب من المقوم تقويم الموظف على كل عنصر على حده.

4- الميل نحو الوسط (Central Tendency)، حيث يميل المقوم إلى إعطاء جميع الموظفين درجات متوسطة ويتفادى إعطائهم درجات ضعيفة أو ممتازة، ويرجع ذلك بشكل عام إلى عدم معرفته لمستوى أدائهم، وحل هذه المشكلة يتم من خلال حث المقوم على متابعة أداء الموظفين حتى يتسنى له معرفة مستويات أدائهم الحقيقية، ومن ثم إعطائهم التقديرات التي تتناسب مع مستوى أدائهم.

5- التساهل أو التشدد (Leniency or Strictness): التساهل يعني إعطاء الموظفين درجات عالية، أمام التشدد فيعني الميل إلى إعطائهم درجات ضعيفة، وهكذا تبدوا لنا المشكلة إذا كان لدينا مقوم متساهل وآخر متشدد، مما يؤدي إلى اختلاف كبير في نتائج الموظفين، وعدم وجود عدالة ومساواة في التقويم.

وللإشارة فإن هذه المشكلة لا تبرز إذا كان نفس الشخص هو الذي يتولى تقويم جميع الموظفين، لكن ذلك صعب في المنظمات الكبيرة، ولحل هذه المشكلة لا بد من تدريب المقومين وحثهم على منح الموظفين تقديرات تتناسب مع مستويات أدائهم.

6- نقص الدافعية لدى المقوم (Lack of Motivation): يعتبر تقويم الأداء من الأعمال الحساسة التي يقوم بها الرئيس أو المدير، خاصة وأنه أحيانا يؤدي إلى خلق مشاكل بين الرئيس والمرؤوسين، لذا ينبغي على الإدارة تحفيز المقومين وتشجيعهم ومنحهم مكافآت على عملهم هذا<sup>(39)</sup>.

(37) - DeCenzo, David .A. et al, op.cit, p. 325.

(38) - Torrington, Derek et ak., **Human Resource Management**, 4<sup>th</sup> Ed, Prentice Hall Europe, London, 1998, P. 386.

(39)- Novit, Mitchell .S., **Essentials of Personnel Management**, 2<sup>nd</sup> Ed, Prentice-Hall, Englewood Cliffs, N.J, 1986, pp. 162-163.

فعدم وجود حوافز سواء كانت إيجابية (مكافآت) أو سلبية (عقوبات) لا يشجع المقوم على القيام بالتقويم بشكل صحيح وسليم.

7- الاختلافات بين المقومين (Differences among Raters): إن الاختلافات بين المقومين في تعريفهم للأداء وفهمهم له، تؤدي إلى عدة أخطاء، ويرجع ذلك إلى الاختلاف في الإدراك بينهم، إذ أن ما يراه المقوم الأول متوسط قد يراه الثاني ممتاز أو العكس، فضلا عن ذلك فقد يركز أحد المقومين على الأخلاق، في حين يركز الآخر على الإنجاز أو النتائج أو غير ذلك. ولحل هذه المشكلة، لا بد من شرح وتفسير المعايير وعناصر الأداء للمقومين، وتدريبهم على التقويم<sup>(40)</sup>.

8- مشكلة الحدائة (Recency Problem): حيث يميل المقوم هنا إلى تقويم الموظف بناء على أعماله وإنجازاته خلال الفترة الأخيرة السابقة لتقويم أدائه مباشرة، وإهمال كل ما قام به الموظف طوال فترة التقويم، ولحل هذه المشكلة لا بد من توفير سجلات متابعة الأداء يتم الرجوع إليها عند التقويم.

9- تقويم الخصائص الخاطئة (Appraising the Wrong Features): أحيانا يركز المقوم على الخصائص التي لا علاقة لها بالأداء، ولا تساهم في تحسين أداء المنظمة، ولحل هذه المشكلة لا بد من التركيز على عناصر الأداء.

10- المعرفة غير الكافية للموظف (Insufficient Knowledge of The Appraise): حيث أن المعرفة غير الكافية لأداء الموظفين، يؤدي إلى تقويمهم بشكل غير صحيح، ولحل هذه المشكلة لا بد من حث المقوم على متابعة أداء الموظفين، حتى يتمكن من معرفة مستويات أدائهم، ومن ثم يتمكن من تقويمهم بشكل سليم.

11- الميل إلى تقويم شاغلي الوظائف العليا بشكل أعلى من شاغلي الوظائف الأقل منهم في السلم الوظيفي<sup>(41)</sup>.

12 - مشكلة بداية التقويم: المقصود بها أنه إذا تم البدء بتقويم ذوي الأداء العالي أولاً، فإن الموظفين ذوي الأداء المتوسط يتم تقويمهم بأقل من معدلات التقويم الحقيقية، أما إذا تم البدء بتقويم ذوي الأداء الضعيف أولاً، فإن الموظفين ذوي الأداء المتوسط يتم تقويمهم بشكل أقل من أدائهم الحقيقي<sup>(42)</sup>. ويمكن حل هذه المشكلة باستعمال طريقتي الاختيار الإجباري أو التوزيع الإجباري لتقويم الأداء.

13- مشكلة التشابه (Similarity Problem): في بعض الأحيان يقوم المقوم بتقويم الموظفين انطلاقاً من تصوراته عن ذاته، حيث يسقط ما يحمله من صفات على غيره من الموظفين<sup>(43)</sup>، ومن ثم يقوم بتقويمهم بناء على مدى توفر صفاته فيهم.

<sup>(40)</sup> - Novit, Mitchell .S., op.cit, pp. 160-161.

<sup>(41)</sup> - Flippo, Edwin B., *Personnel Management*, 6<sup>th</sup> Ed, McGraw-Hill Book Company, Inc, N.Y, 1984, p. 240.

<sup>(42)</sup> -Ibid, p. 240.



14- الميل إلى التقويم العشوائي (Tendency to Random Appraisal): وهنا لا يهتم المقوم بمراعاة الدقة في تقويم أداء الأفراد، بل يكون اهتمامه مركز على أن يقال عنه أنه غير متحيز، ومن ثم فإنه يعطي وبشكل عشوائي تقديرات متفاوتة للعاملين، دون أن تعكس هذه التقديرات حقيقة أداء أولئك العاملين<sup>(44)</sup>.

ولحل هذه المشكلة لا بد من حث المقومين على تقويم أداء الموظفين بشكل حقيقي، والعمل على إيجاد نظام رادع في حالة تهاونهم في ذلك.

15- تحيز المقوم لبعض الموظفين على أساس القرابة أو الدين أو الجنس أو المصلحة الشخصية، ولحل هذه المشكلة لا بد من نقل المقوم إلى قسم آخر بعيد عن معارفه، هذا بالإضافة إلى إيجاد معايير دقيقة وواضحة للتقويم، فضلا عن معاقبة المقومين في حالة تحيزهم وعدم استنادهم إلى الدقة والموضوعية في التقويم.

16- اعتماد المقوم على شائعات حول الموظف، وعلى سمعته<sup>(45)</sup>. ولحل هذه المشكلة لا بد من الاعتماد على الأداء الفعلي والإنجاز الحقيقي للموظف وترك الشائعات جانبا.

17- تردد الرئيس في إعطاء تقديرات ضعيفة للمرؤوسين خوفا من إثارة الصراع معهم، ففي دولة النمسا مثلا تشير إحدى الدراسات إلى أن (95%) من الموظفين في الخدمة المدنية يحصلون على تقديرات بدرجة ممتاز، وذلك بسبب ميل الرؤساء إلى تجنب الصراع مع الموظفين<sup>(46)</sup>.

و للتعامل مع هذه المشكلة، فإن الأمر يتطلب حث المقومين وتشجيعهم على القيام بتقويم موضوعي لأداء الموظفين وإعطائهم الدرجات التي يستحقونها، وذلك من خلال توفير الحوافز لهم، بالإضافة إلى توفير الضمانات اللازمة لحمايتهم من أي ضغط أو تهديد قد يتعرضون له من طرف الموظفين.

18- قد يخشى المقوم الأثر المترتب على إعطاء تقويمات ضعيفة من ناحية نظر الإدارة إليه، إذ ليس بعيد أن تؤدي التقديرات الضعيفة إلى تعليق الرئيس الأعلى على أن السبب في ذلك راجع إلى عدم قيام الرئيس المباشر بالعمل اللازم لتحسين أداء الأفراد الذين يحصلون على تقديرات ضعيفة<sup>(47)</sup>.

ولتفادي هذه المشكلة يجب تغيير نظرة الإدارة- التي مفادها أن حصول الموظف على تقدير ضعيف مرده إلى التقصير من جانب الرئيس المباشر - هذا بالإضافة إلى حث الرئيس المباشر بحكم معرفته بالموظفين على تقديم الاقتراحات والتوجيهات اللازمة لتحسين مستوى أداء الضعفاء منهم.

(43) - عباس، سهيلة محمد وآخرون، إدارة الموارد البشرية، ط 1، دار وائل للنشر، عمان - الأردن، 1999، ص 272.

(44) - شاويش، مصطفى نجيب، إدارة الموارد البشرية (إدارة الأفراد)، ط 3، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان - الأردن، 2004، ص 109.

(45) - الحمود، احمد بن حماد، تقييم الأداء الوظيفي: الطرق، المعوقات، البدائل، مجلة الإدارة العامة، الرياض، مجلد 34، عدد 2، 1994، ص 223، 233.

(46) - Strehl, Franz., op.cit, p. 84.

(47) - برير، كامل، إدارة الموارد البشرية وكفاءة الأداء التنظيمي، ط 1، المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع، بيروت- لبنان، 1997، ص 141.

19- قد يعتمد بعض الرؤساء إلى إعطاء تقديرات منخفضة للأفراد الجدد في بداية الأمر، ثم يقومون برفع هذه التقديرات فيما بعد، وبذلك يشعر الأفراد بالاغتراب، وفي الوقت نفسه فإن ذلك يعكس مقدرته أمام الإدارة على تدريب العاملين الجدد، ومساعدتهم على التقدم في العمل<sup>(48)</sup>.

ولتفادي هذه المشكلة لا بد من تقويم الموظف الجديد أثناء الفترة التجريبية من طرف أكثر من مقوم أو باستخدام أكثر من طريقة للتقويم (مثل التقييم من طرف الزملاء أو من طرف الزبائن)، وذلك لتحديد المستوى الحقيقي لأدائه، وبعد تثبيته يمكن إسناد أمر التقويم إلى رئيسه المباشر وحده، وبذلك نكون على علم بالمستوى الحقيقي لأداء الموظف، ونجنب المنظمة توظيف وتثبيت أشخاص غير مناسبين.

### سابعاً- المشكلات المتعلقة بالمرؤوسين (Appraises):

هناك بعض المشاكل المرتبطة بالمرؤوسين وتحد من فعالية عملية التقويم، ومن أبرزها<sup>(49)</sup>:

- 1- عدم معرفة الموظف لما هو مطلوب منه، وهنا لا بد من توعية الموظف بما هو مطلوب منه من مهام وواجبات.
- 2- عدم قدرة الموظف على أداء ما هو مطلوب منه، وهنا لا بد من نقل الموظف إلى العمل الذي يقدر عليه ويتناسب مع قدراته.
- 3- عدم فهم الموظف لنظام تقويم الأداء، وهنا لا بد من شرح النظام له.
- 4- شعور الموظف بالظلم وعدم الأمان، وهنا لا بد من إشعاره بالأمان وطمأننته بأن الهدف من تقويم الأداء هو إنصاف الموظف ومكافأته على أدائه.
- 5- ميل الموظف للكسل وعدم اهتمامه بنتائج التقويم، وهنا لا بد من إشعار الموظف بأهمية هذه النتائج، وبأن لها دورا هاما في تقرير مساره الوظيفي، وما يتخذ بشأنه من قرارات.
- 6- هناك بعض الخصائص التي يحملها الموظفون وهي ليست مرتبطة بالأداء، ولكنها تؤثر على موضوعية تقويم أدائهم، فقد أوضحت عدة دراسات بأن بعض الخصائص مثل: الجنس، العرق، العمر، والعجز العاطفي تؤثر على موضوعية عملية التقويم<sup>(50)</sup>.

(48) - نفس المرجع، ص 141.

(49) - الغمري، إبراهيم، الأفراد والسلوك التنظيمي، دار الجامعات المصرية، الإسكندرية- مصر، 1979، ص ص 229-231.

(50) - See :- Czajka, Joseph M. et al., *Effects of Emotional Disability and clear performance Standards on performance Ratings*, *Academy of Management Journal*, Vol.31, N° 2, 1988, pp.394-404.

-Hamner, W. C. et al., *Race and Sex as Determinants of Rating by Potential Employer in A Simulated Work-Sampling Task*, *Journal of Applied Psychology*, Vol. 59, N° 1, 1974, p. 705.

-Schwab, Donald. P. et al., *Behaviourally Anchored Rating Scales: A review of the Literature*, *Personnel Psychology*, Vol. 18, N° 4, 1975, pp. 563-572.

-Bigoness, William. J, *Effects of Applicant's Sex, Race, and Performance on Employer's Performance Rating: Some Additional Findings*, *Journal of Applied Psychology*, Vol. 61, N° 1, 1976, pp. 80-84.

وهذه الخصائص شخصية لا يمكن التحكم فيها، إلا أنه يجب حث المقومين على تحري الموضوعية في التقويم، وعدم التأثر بهذه الصفات (صفات مرؤوسهم).

بالإضافة إلى المشاكل السابقة، هناك مشاكل أخرى تتعلق بردود الفعل السلوكية والنفسية، التي يظهرها المرؤوس عند مواجهته لبيانات تشير إلى وجود مشكلة في أدائه تتسم بالجدية أو الخطورة، وتتلخص ردود الأفعال هذه في ما يلي<sup>(51)</sup>:

**الإنكار:** حيث يحاول المرؤوس هنا إنكار الحوادث والوقائع، ومحاولة تنفيذ الحجج والأدلة التي يقدمها المدير (المقوم)، وهنا لا بد علي المدير أن يتوقع مثل هذه الحالة وأن يجهز نفسه لمواجهتها، فهي تعتبر حالة من حالات الدفاع النفسي لدى المرؤوس.

**الإخفاء:** وهو محاولة المرؤوس إخفاء مختلف جوانب المشكلة أو الواقعة، وذلك حتى لا يوفر أي دليل ضده، ويلجأ المرؤوس إلى هذه الاستراتيجية عندما يتأكد له بأن الإنكار غير ممكن.

**ج- التبرير:** يتضمن اعتراف المرؤوس بالمشكلة، لأنه لا يستطيع إنكارها أو إخفائها، ولكنه يحاول تبرير حدوث المشكلة بعوامل خارجة عن سيطرته، والتقليل من أهمية المشكلة.

**د- إلقاء المسؤولية على الآخرين:** إذا لم تفلح الإستراتيجيات السابقة، فإن المرؤوس يحاول إلقاء عبء مسؤولية المشكلة على فرد آخر أو جهة خارجية.

ولمعالجة ردود الأفعال هذه، فلا بد من التزام المرونة وعدم التسرع في توقيع العقوبات عند حدوث أي مشكل، لأن ذلك سيدفع المرؤوس إلى القيام بردود الأفعال الدفاعية سابقة الذكر، وبذلك لا يمكن حل المشاكل التي تظهر في المستقبل، فالأمر هنا يتطلب نوعاً من المرونة، وتقديم يد المساعدة للمرؤوسين للنقاش والحوار وتوضيح أسباب المشكلة، ومساعدتهم على حلها وتفاديها في المستقبل.

#### ثامناً- المشكلات المتعلقة بسرية وعلانية نتائج التقويم :

من بين المشكلات الأساسية المتعلقة بسرية وعلانية نتائج التقويم، كونها تؤدي إلى إساءة العلاقة بين الرؤساء والمرؤوسين في كلا الحالتين ( أي في حالة السرية أو العلانية )<sup>(52)</sup>.

ذلك لأنه إذا تم الأخذ بمبدأ علانية التقويم، فإن ذلك قد يؤدي إلى مهاجمة الرؤساء و تجريحهم من طرف المرؤوسين، خاصة إذا لم تكن تقويماتهم مؤسسة على شواهد وأدلة حقيقية.

كما أنه إذا تم الأخذ بمبدأ سرية التقويم، فإن ذلك يثير الريبة و الشكوك في نفوس المرؤوسين حول موضوعية تقويم أدائهم، وذلك خاصة في حالة ما إذا أصبح بعض الرؤساء ينظرون إلى نظام التقويم كوسيلة للكيد و الانتقام الشخصي من المرؤوسين.

<sup>(51)</sup> - عسكر، سمير أحمد، أداء الأفراد في المنظمات: المشكلات واستراتيجيات المواجهة المقترحة، المجلة العربية للإدارة، مجلد 14، عدد

1990، ص 91، 92.

<sup>(52)</sup> - عبد الهادي، حمدي أمين، المرجع السابق، ص 179.

و في كلتا الحالتين يتم إساءة العلاقة بين الرؤساء و المرؤوسين، و للتقليل من حدة هذه المشكلة و تماشياً مع التوجهات الحديثة في عملية التقويم، فلا بد من الأخذ بمبدأ العلنية، ولكن مع ضرورة التشديد على تحري الموضوعية في التقويم، و تعزيز نتائج التقويم بأدلة وشواهد تثبت صحتها ودقتها.

### تاسعا- المشكلات المتعلقة بمقابلة التقويم:

رغم أهمية مقابلة تقويم الأداء إلا أنه تكتنفها بعض الصعوبات والمشاكل، ولعل من أبرزها<sup>(53)</sup>:  
1- كونها تنصب في جانب منها على إبراز نقاط الضعف في أداء الموظف، مما يولد لديه ردود أفعال دفاعية، الأمر الذي يتطلب من المقوم مهارة عالية للتعامل معها، كأن يعمل على إيجاد جو من الثقة و الطمأنينة، و إشعار الموظف بالراحة التامة، وإزالة حواجز السلطة و المسؤولية و التصرف بشكل عادي.

2- مشكلة الرسمية (Formality) تعتبر من بين الصعوبات التي تواجه مقابلة التقويم، إذ أن طرفي المقابلة لا يتخليان عن الجمود و الرسميات في المقابلة، رغم ضرورة التخلي عن ذلك لنجاح المقابلة.

3- خوف بعض المدراء الضعاف (الجبناء) من نقل الحقيقة حول أداء الموظفين و مناقشتها معهم، الأمر الذي يدفعهم إلى تزييف الحقيقة، لكن طالما أن الحركة متجهة نحو زيادة الانفتاح (العلانية) في عملية التقويم بشكل مستمر، فإن هؤلاء المدراء مجبرون على زيادة شجاعتهم وأداء عملهم بالشكل المناسب، حتى و إن وجد الرؤساء و المرؤوسون بشكل عام بأن المقابلة محزنة و مؤلمة في بعض جوانبها في نفس الوقت.

بالإضافة إلى المشاكل السابقة فإن عدم وجود مقابلة لتقويم الأداء تعتبر مشكلة بحد ذاتها بالنسبة لنجاح عملية تقويم الأداء، ولكن لماذا ؟

لأنه من خلال المقابلة يتم توفير تغذية عكسية للموظف حول أدائه، وتبصيره بنقاط القوة والضعف فيه، والاتفاق معه على الإجراءات التي يجب عليه إتباعها لتحسين أدائه، وكذلك الأهداف الواجب تحقيقها في المستقبل<sup>(54)</sup>.

إذ كيف يعقل أن نطلب من الموظف تحسين أدائه، ولم نقدم له تغذية عكسية عن أدائه، وكيف لنا أن نساعد في حل المشاكل التي تواجهه في عمله إذا لم نتحاور ولم نناقش معه حول أسبابها.

### عاشرا- المشكلات المتعلقة بحق التظلم والطعن :

ليس الهدف هنا البحث في المشاكل التي تواجه عملية إجراء التظلم أو الطعن، بل الهدف هو الإشارة إلى أن عدم وجود حق للتظلم وللطعن يعتبر بحد ذاته مشكلة تحد من فعالية عملية التقويم.

<sup>(53)</sup> - Cameron, David., op.cit, p. 26.

<sup>(54)</sup> - kindal , Alva. F. et al., *Positive Programme for Performance Appraisal*, Harvard Business Review, Vol. 41, N°. 6, pp. 153-159.

فعدم وجود حق للطعن والتظلم يفسح المجال للرؤساء للكيد بالمرؤوسين والإساءة إليهم، والتهاون في عملية التقويم وعدم القيام بها بشكل دقيق وموضوعي، أما إذا تم إعطاء المرؤوسين هذا الحق، فإن الأمر سوف يختلف رأساً على عقب، حيث أن ذلك سيدفع الرؤساء إلى تحري الدقة والموضوعية أكثر في عملية التقويم، هذا فضلاً عن كونه يوفر الطمأنينة والأمان للمرؤوسين، الأمر الذي يدفعهم ويحفزهم على بذل المزيد من الجهد والعطاء.

### حادي عشر - المشاكل المرتبطة باستخدام نتائج التقويم:

من بين المشاكل الأساسية المرتبطة باستخدام نتائج التقويم، إهمال النتائج ( Outcomes are Egnored)، وعدم الاستفادة منها<sup>(55)</sup>، أي عدم توظيفها والاستفادة منها. ومثل هذه المشكلة ستجعل من عملية التقويم عبارة عن مجهود لا طائل منه، أو عبارة عن مضيعة للوقت والمال، كما أن هذه المشكلة لا تشجع الرؤساء على تحري الدقة والموضوعية في عملية التقويم، بالإضافة إلى أنها تنفي عن عملية التقويم أي تأثير أو دور في تحفيز وتشجيع الموظفين على البذل والعطاء، الأمر الذي يؤدي إلى تراجع أداء الأفراد وأداء المنظمة في النهاية.

### ثاني عشر - مشكلات عامة:

بالإضافة إلى المشاكل السابقة المتعلقة بجوانب وإجراءات وخطوات تقويم الأداء فهناك بعض المشاكل الأخرى المرتبطة بنظام تقويم الأداء بشكل عام، منها:

- 1- عدم وجود خطوات واضحة ومحددة لتقويم الأداء، وعلى رأسها الاتفاق بين الرئيس والمرؤوس حول الأهداف والأعمال الواجب تحقيقها<sup>(56)</sup>.
- 2- عدم وجود إجراءات حقيقية لمراجعة أداء الموظف ومعالجة الانحرافات فيه، إذ كل شيء يتم كإجراء روتيني فقط<sup>(57)</sup>.
- 3- إن عملية تقويم الأداء تتطلب دراسة الماضي والتحضير للمستقبل وإدارة الأداء الحالي، لكن في أنظمة التقويم نجد دائماً غياب أحد هذه الأبعاد ولا تتوفر مجتمعة<sup>(58)</sup>.
- 4- تكاليف نظام التقويم، إذ يجب أن تحقق التكاليف فائدة وعائد أكثر منها، وإلا اعتبر النظام فاشلاً اقتصادياً، وخير طريق لتحقيق النجاح هو ربط نظام التقويم بأهداف المنظمة، حتى يكون نظاماً فعالاً في تحقيق أهدافه<sup>(59)</sup>.

بالإضافة على ما سبق فقد حاول " فرانز " ( Franz ) تلخيص المشكلات التي تواجه تقويم الأداء في الوظيفة العامة فيما يلي<sup>(60)</sup>:

<sup>(55)</sup> - Torrington, Derek et al., op.cit, p 386.

<sup>(56)</sup> - kindal , Alva. F. et al., pp. 153-159.

<sup>(57)</sup> - kindal , Alva. F. et al., pp. 153-159.

<sup>(58)</sup> - Halachmi, Arie., *Performance Targeting and Productivity, International Review of Administrative Sciences*, Vol. 58, N°. 4, 1992, p. 508.

<sup>(59)</sup> - Ibid, p. 508.

<sup>(60)</sup> - Strehl, Franz., op.cit, pp. 83- 84

- عدم وجود علاقة مباشرة بين الأداء والمهام المحددة ( الأداء المستهدف والمهام والواجبات الوظيفية).

- المعايير ليست مفهومة سواء لدى الرؤساء أو المرؤوسين.

- كون الأداء مرتبط بشكل عالي بالمستوي الهرمي والأقدمية، وأيضا بالتعليم والدرجة الأكاديمية

وغير ذلك، فصاحب المركز الهرمي الأعلى هو صاحب الأداء الأفضل.

- كون الأهداف والمهام المطلوب تحقيقها من طرف الأفراد والوحدات التنظيمية غير مشروحة،

وبالتالي هي غير مفهومة بالنسبة لهم.

- الموظفون لهم صعوبة في فهم ما هو الشيء الذي سوف يتم تقويمه ؟ وكيف يتم تقويمه ؟

وتكرار هذا الوضع يؤدي إلى الإحباط وعدم الفاعلية أو الانسحاب ( Withdrawal ) ومقاومة

عملية التقويم.

- اعتماد التقويم بشكل كبير على العلاقة بين الرئيس والمرؤوس.

- عدم وجود نظام لربط الحوافز بالأداء.

- عدم استخدام نظام التقويم كوسيلة للقيادة ( Leadership Instrument ).

- عدم استخدام نظام التقويم كوسيلة لتطوير وتنمية الأفراد.

- عدم ارتباط التدريب بنتائج التقويم.

- عدم تدريب الرؤساء على تقويم الأداء.

- صعوبة تقويم الأداء تحت الضغط اليومي للعمل.

- كون تقويم الأداء مستخدم كأداة روتينية غير محبوبة، الأمر الذي لا يجعل له أي أثر

إيجابي، فالرؤساء لا يرغبون في القيام بالتقويم والمرؤوسون يرهبون أو يخافون ( Dread ) التقويم.

- كون نظام التقويم يؤدي إلى إفساد الخلق الإداري، إذ قد يؤدي إلى شيوع النفاق والتملق

للرؤساء، مما يساعد على تفشي ظاهرة منتشرة أصلا في الوسط الوظيفي، كما يفتح الباب أمام المآرب

والأهواء، خاصة إذا تم اتخاذ النظام كأساس للترقية بالاختيار<sup>(61)</sup>.

- الخلط بين الأقدمية والكفاءة في التقويم، حيث يتم الاعتماد كثيرا على الأقدمية في النقطة

التي للموظف<sup>(62)</sup>. وهنا يجب التمييز بين الأقدمية والكفاءة التي يتم قياسها بواسطة عملية التقويم، فإذا

كانت النقطة التي تمنح للموظف مبنية على أساس الأقدمية، فما هي الفائدة من عملية التقويم إذن.

إذن كانت هذه محاولة لتحديد مختلف المشكلات التي تواجه عملية التقويم في مختلف

خطواتها وإجراءاتها، ولكن كيف يمكن معالجة هذه المشكلات؟

(61) - عبد الهادي، حمدي أمين، المرجع السابق، ص 179.

(62) - BAUDRILLART, Wenceslas., op.cit, p. 7.

### الجزء الثالث- الحلول التي تساهم في نجاح عملية التقييم:

من خلال العرض السابق للمشاكل المختلفة التي تواجه عملية تقييم الأداء، فإن ذلك لا يعني الاستغناء عن هذه العملية وعدم إمكانية القيام بها بشكل سليم، بل إن ذلك ممكن ولكن من خلال البحث عن الحلول المناسبة لها والتي تساعد في التغلب عليها وتزويد من فعالية هذه العملية، وإن كنا قد بينا بعض هذه الحلول عند عرضنا للمشاكل فيما سبق، فإننا سنحاول فيما يلي عرض وتفصيل هذه الحلول حسب كل خطوة أو عنصر من عناصر عملية التقييم.

#### أولاً- الحلول المتعلقة بأهداف نظام التقييم: وتتمثل في الآتي:

1- تحديد أهداف نظام التقييم بشكل واضح ودقيق، وربط هذه الأهداف بأهداف المنظمة ووظائفها، أي أن لا يكون نظام التقييم منطلقاً من فراغ، بل يجب أن يكون مؤسساً على أهداف المنظمة ونشاطاتها، ومتماشياً مع ما يحقق هذه الأهداف والنشاطات.

2- يجب ألا يكون الهدف من تقييم الأداء محصوراً في معاقبة الموظفين أو مكافأتهم، بل يجب أن يكون هدفه أسمى من ذلك، خاصة فيما يتعلق بتطوير الموظفين وتحسين أدائهم، وتحسين أداء المنظمة بشكل عام.

3- ضرورة اتفاق الأطراف المعنية بالتقييم حول أهداف عملية التقييم والغاية المرجوة منها.

#### ثانياً- الحلول المتعلقة بتحديد الموظفين الخاضعين للتقييم :

لا بد من تحديد الموظفين الذين سوف يتم تقييم أدائهم، ذلك أن تحديد الموظفين يساعد على تحديد إجراءات التقييم، وخاصة تحديد معايير وتصميم نماذج التقييم، إذ لا يعقل أن يتم تقييم جميع الموظفين على اختلاف مستوياتهم الوظيفية بنفس المعايير وبنفس نموذج التقييم.

#### ثالثاً- الحلول المتعلقة بمعايير التقييم: وتتمثل فيما يلي :

تحديد معايير تقييم الأداء، حيث لا بد أن تكون هذه المعايير واضحة ومميزة ( أي يمكن بواسطتها التمييز بين الأداء العالي والمنخفض)، وأن يتم تحديدها من خلال الوصف الوظيفي للعمل، وأن تتمتع بالصدق والثبات، وهناك مجموعة من الشروط الأخرى التي يجب توفرها في المعايير، منها<sup>(63)</sup>:  
إمكانية تحقيق هذه المعايير، فلا ينبغي وضع معايير ( معدلات أداء ) مثالية يصعب تحقيقها.  
أن تكون المعايير مناسبة لطبيعة العمل الذي يقوم به الموظف، ولإمكانيات المتاحة للإنجاز والأداء.

أن تكون واضحة ومفهومة لدى الرؤساء والمرؤوسين.

أن تكون مرنة، أي قابلة للتعديل في ضوء المتغيرات والمستجدات المتوقعة حدوثها.

يفضل استخدام معايير موضوعية، وهي التي تمس نواتج الأداء ( مخرجات )، ثم التي تتعلق

بسلوك الأداء، ثم الأقل موضوعية وهي التي تمس الصفات الشخصية<sup>(64)</sup>.

<sup>63</sup> - العقدة، أحمد عبد المجيد، المرجع السابق، ص 114.

ومعنى ذلك الاعتماد على المعايير التي ترتبط بالنتائج، والتي يمكن ملاحظتها وقياسها بسهولة، والتقليل من الاعتماد على المعايير المرتبطة بالصفات الشخصية، وذلك نظرا لصعوبة قياسها من جهة، وصعوبة التدليل بها على أداء الموظف من جهة أخرى.

تجنب الالتباس والتطابق في اختيار وتعريف معايير التقويم، حيث أن استعمال معايير عديدة يعني أن بعضها سوف يتطابق أو يتداخل وبالتالي يصعب التقويم بها، كما أن استخدام معايير

قليلة

يعني إغفال بعض جوانب الأداء<sup>(65)</sup>.

وهنا لابد من اختيار العدد المناسب من المعايير التي تقيس جميع جوانب الأداء، مع مراعاة عدم التكرار والخلط بينها، وحتى يتم تفادي هذه المشكلة لابد من تصنيف المعايير إلى ثلاث فئات:

فئة تتعلق بالنتائج، فئة تتعلق بسلوك الأداء، وفئة تتعلق بالسمات الشخصية.

ضرورة اختلاف أوزان المعايير حسب اختلاف الفئات الوظيفية.

تحديد أوزان معينة لكل معيار، ويستحسن أن تكون الأوزان عبارة عن درجات رقمية وليست تقديرات وصفية، وذلك حتى يسهل إجراء التقويم، ويتم تفادي الالتباس الذي قد يحدث في حالة استعمال التقديرات الوصفية، فالأرقام أكثر دقة، ولكن ذلك لا يمنع من استعمال التقديرات الوصفية للتعبير عن الدرجة النهائية التي يحصل عليها الموظف (مثل 100 درجة يكافئ ممتاز).

**رابعا- الحلول المتعلقة باستمارة التقويم: ومنها:**

1- تصميم نماذج التقويم ( استمارة التقويم ) بشكل جيد، وذلك بتضمينها جميع العناصر التي تساعد على التقويم الجيد للأداء مع تجنب التكرار فيها، كما يجب أن يتم التعبير عن هذه العناصر (المعايير) بعبارات واضحة وسهلة الفهم، بالإضافة إلى توضيح توزيع الدرجات على هذه العناصر حسب أهميتها في العمل، ناهيك عن ضرورة تقسيم النماذج إلى أقسام محددة: قسم خاص للتعريف بالموظف، قسم خاص بعناصر التقويم، قسم خاص بالنتيجة وتوقيع القائم بالتقويم وآرائه، قسم خاص بتوقيع الموظف وآرائه في النتيجة، قسم خاص بالجهة التي تراجع نتيجة التقويم وتدون فيه ملاحظاتها، وقسم خاص بالجهة التي تعتمد نتيجة التقويم.

2- استخدام نماذج مختلفة حسب اختلاف فئات الموظفين، وان كان من الضروري استخدام

نموذج واحد فلا بد أن تكون أوزان معايير التقويم مختلفة حسب اختلاف فئات الموظفين.

**خامسا- الحلول المتعلقة بمصادر التقويم: وتتمثل فيما يلي:**

<sup>64</sup> - ماهر، أحمد، المرجع السابق، ص 310.

<sup>(65)</sup> - Cameron, David., op.cit, p. 11.



1- إعداد سجلات خاصة بكل موظف، بحيث يدون فيها أداءه بشكل دوري حسب التواريخ، مع توضيح كمية ونوعية العمل المنجز بشكل تفصيلي، وهذه السجلات تساعد على موضوعية ودقة التقويم، بحيث يتم الرجوع إليها عند التقويم، وبذلك يتم تجنب الاعتماد على التذكر وتفاذي مشكلة النسيان.

2- تنوع مصادر جمع المعلومات الضرورية لإجراء التقويم<sup>(66)</sup>.

سادسا- **الطول المتعلقة بالجهة التي تتولى التقويم: من أهمها:**

1- تحديد الأفراد المؤهلين للقيام بالتقويم بشكل جيد.

2- تدريب الأفراد القائمين بالتقويم على استخدام طرق التقويم وكيفية التعامل مع نماذج التقويم، وتدريبهم على كيفية تفادي الأخطاء الشائعة في التقويم مثل: التساهل، الميل نحو الوسط، التحيز وغيرها.

3- الاعتماد على أكثر من مقوم ( Multiple Rater )، فحسب "ديسنزو" (Decenzo) " فإنه

كلما زاد عدد المقومين كلما زاد احتمال تحقيق دقة أكثر في التقويم"<sup>(67)</sup>. ذلك أن وجود أكثر من مقوم يعني وجود آراء من مصادر مختلفة حول أداء الموظف، وهذا يؤدي إلى التقليل من التحيز وزيادة دقة وموضوعية التقويم، فلا يعقل أن تكون الأطراف التي تشارك في تقويم أداء الموظف متحيزة لصالحه أو ضده.

4- مكافأة وتشجيع المقومين الذين يكون تقويمهم صحيح وسليم، ومعاقبة المتهاونين في ذلك.

سابعا- **الطول المتعلقة بمراجعة واعتماد التقويم: من بينها:**

1- القيام بمراجعة واعتماد عملية التقويم ونتائجها من طرف شخص أو جهة أخرى محايدة.

2- تحديد الجهات التي تتولى مراجعة واعتماد نتائج التقويم، وهنا لا بد من التأكيد على ضرورة

أن تتولى هذه الجهات المراجعة الحقيقية للتقويم بالرجوع إلى السجلات والوثائق المدونة حول أداء الموظف، وذلك للتحقق فعلاً من صحة التقويم، ويفضل أن يتولى مراجعة التقويم الرئيس الأعلى للرئيس المباشر، أما اعتماد التقويم فيفضل أن يتم ذلك من طرف لجنة مختصة في هذا الشأن مثل اللجنة المتساوية الأعضاء (لكونها تتكون بشكل متساو من ممثلي الموظفين وممثلي الإدارة).

ثامنا- **الطول المتعلقة بمدّة التقويم: منها:**

1- تحديد المدّة المناسبة للتقويم، وذلك بأن تكون متوافقة مع سياسات الأفراد الأخرى وما يرتبط

بها من إجراءات، مثل سياسات التدريب والتوظيف وغيرها، فمن الواجب مثلاً أن يكون ميعاد بدء التدريب بعد نهاية التقويم مباشرة، أي أن يكون تخطيط وإجراء تقويم الأداء متماشياً مع تخطيط وإجراء التدريب.

(66) - الحمود، أحمد بن حماد، المرجع السابق، ص 335.

(67) - DeCenzo, David A, et al., op.cit, p. 340.

- 2- ربط مدة وميعاد التقويم مع النظام المالي للمنظمة، وذلك لما يترتب على عملية التقويم من تبعات مالية مثل: منح العلاوات، منح المكافآت، الزيادة في الراتب بفعل الترقيّة وغيرها من الآثار المالية، والغاية من ذلك هو إدراج ما يترتب عن عملية التقويم من تبعات مالية ضمن ميزانية المنظمة.
- 3- يجب أن تكون مدة التقويم معقولة، وذلك بأن لا تكون طويلة جداً بحيث تكون التغذية العكسية التي تقدمها عملية التقويم غير مفيدة، ولا تكون قصيرة بحيث تؤدي إلى الملل من تكرارها، ومن الأفضل أن تكون المدة ستة أشهر أو سنة كحد أقصى.

#### تاسعا- الحلول المتعلقة بصيغة وضع نتائج التقويم:

وذلك بوضع نتائج التقويم بصيغة مناسبة، أي أن تدل على المستوى الحقيقي لأداء الموظف، وتميز بشكل واضح بين مستويات الأداء المختلفة، وهنا نفضل استخدام تقييم رقمي بالإضافة إلى تقدير وصفي مثل:

20-0 ..... ضعيف جدا

40-21.....ضعيف

60-41.....متوسط

80 -61.....جيد

100 -81.....جيد جدا

#### عاشرا- الحلول المتعلقة بعلانية التقويم: من بينها:

- 1- الأخذ بعلانية التقويم، نظراً لما لذلك من مزايا تساعد على تحقيق الموضوعية في التقويم.
- 2- ضرورة إجراء مقابلة لتقويم الأداء، يتم فيها مناقشة الموظف حول أداءه بكل صراحة، وتوضيح نقاط الضعف وكيف يمكن معالجتها ونقاط القوة وكيف يمكن تنميتها، فالمقابلة مهمة حيث أنها توفر للموظف تغذية عكسية حول أدائه، وتساعد على اتخاذ الإجراءات اللازمة لتحسين أدائه، والتغلب على المشاكل التي تواجهه في أداء عمله.

#### حادي عشر- الحلول المتعلقة بحق التظلم والطعن في النتائج التقويم: منها:

- 1- منح الموظفين حق التظلم والطعن في نتائج التقويم، لأن ذلك يوفر للموظفين الشعور بالطمأنينة من جهة، ويحث الرؤساء على تحري الدقة والموضوعية في التقويم من جهة أخرى.
- 2- منح الموظفين حق التظلم والطعن في القرارات الإدارية التي تتخذ بناء على نتائج التقويم مثل قرارات الترقيّة والنقل وغيرها.

## ثاني عشر - الحلول المتعلقة بمجالات الاستفادة من نتائج التقييم:

يجب أن يكون لتقويم الأداء استخدامات واضحة ومحددة وإلا فلا فائدة منه ومن ثم فمن الأفضل التخلي عنه، كما يجب التوسع في مجالات الاستفادة من نتائج التقييم في إدارة الموارد البشرية خاصة في مجال تحديد الاحتياجات التدريبية وتصميم البرامج التدريبية، ومنح الحوافز وغيرها من المجالات.

### ثالث عشر - حلول عامة:

إلى جانب الحلول السابقة التي تمس كل إجراء أو خطوة من خطوات تقويم الأداء فهناك حلول وشروط عامة تساعد في نجاح هذه العملية وحل المشكلات السابقة، ومن أهمها:

- 1- ربط نظام التقييم بغيره من أنظمة إدارة الأفراد الأخرى، مثل التدريب، تخطيط وتطوير الموارد البشرية، أنظمة الحوافز والأجور وغيرها، وذلك حتى يكون لنظام التقييم دوراً فعالاً في تحقيق أهداف المنظمة، وفي مساعدة الأنظمة الأخرى على أداء وظائفها بنجاح.
- 2- القيام بوصف وظيفي لجميع الوظائف، وتحديد المهام والواجبات والمسؤوليات التي تحتاجها كل وظيفة بشكل واضح ودقيق، لأن ذلك سيساعد على إجراء تقويم الأداء بشكل سليم.
- 3- تحديد جوانب الأداء المرغوب قياسها، والتدليل عليها بمؤشرات قابلة للقياس، على أن يتم تحديدها بالاتفاق مع الموظفين، مع ضرورة مراعاة مدى توفر هذه المؤشرات، وكونها تحت سيطرة الموظفين، وهنا يجب أن تكون المؤشرات شاملة لجميع نواحي الأداء.
- 4- التركيز على الأبعاد الثلاثية للأداء، وهي: الماضي، الحاضر والمستقبل، فمن خلال الماضي ندير الحاضر ونخطط للمستقبل.
- 5- اختيار الطريقة المناسبة للتقويم، وذلك بمراعاة طبيعة العمل، والزمن والتكاليف، ويستحسن استعمال أكثر من طريقة، وذلك للوصول إلى تقويم جميع جوانب الأداء، والتغلب أو التقليل من حدة العيوب التي تواجه كل طريقة على حده.
- 6- توفير تغذية عكسية بشكل مستمر (Ongoing Feedback)، حيث أن توفير التغذية العكسية بشكل مستمر يساعد على حل المشاكل في حينها ويساعد على عدم تفاقمها أو تراكمها، هذا فضلاً عن رغبة الموظفين في معرفة كيفية القيام بأعمالهم<sup>(68)</sup>.
- 7- إعلام الرؤساء والمرؤوسين بأهداف التقويم وإجراءاته وآلياته، لأن الإعلام المسبق لجميع الأفراد ذوي العلاقة، يساعد على نجاح عملية التقويم وتلافي المقاومة التي قد يبديها بعض المرؤوسين.
- 8- أن يكون العائد من نظام التقويم أكثر من التكاليف.

(68) - DeCenzo, David .A. et al., op.cit, p. 339.

9- أن يكون التقييم مستمراً، أي أن يصبح جزءاً متكاملًا مع أداء الموظف يسير معه جنباً إلى جنب وأول بأول.

#### خاتمة:

لقد دفعت المشاكل التي تم ذكرها وغيرها بمنقدي عملية تقييم الأداء إلى الدعوة بضرورة التخلي عن هذه العملية، والاستعاضة عنها بكل من النظام التأديبي ونظام المسابقات، حيث يرون: " بأن يستخدم النظام التأديبي لمعالجة الأداء الضعيف، بالإضافة إلى تشديد الرقابة والمتابعة من طرف المشرفين، أما الأداء المتميز والعالي فإن الأمر يتطلب إجراء مسابقات، ومنح جوائز للمتفوقين"<sup>(69)</sup>.

وحسب هذا الرأي، فإنه لن تكون هناك حاجة إلى تقييم الأداء، وهذا القول مردود، نظراً للأهداف الكثيرة التي يسعى نظام التقييم إلى تحقيقها، والتي لا يمكن تحقيقها بكل من نظامي العقوبات والمسابقات، ومثال ذلك تصميم البرامج التدريبية وتطوير أداء الأفراد وغيرها، فهي تحتاج إلى وجود عملية لتقييم الأداء، هذا إلى جانب الأهمية الكبيرة لهذه العملية كما بيناه سابقاً.

من خلال ما سبق عرضه من مشاكل فإن ما تجدر الإشارة إليه هو أن هذه المشاكل مهما بلغت حدتها فإنها لا تعني بأي حال من الأحوال عدم صلاحية عملية التقييم، ولا تعني البحث عن بدائل لهذه العملية، فالمشاكل لا يمكن القضاء عليها بشكل نهائي، ولكن يبقى الهدف دائماً هو السعي للتقليل من حدتها قدر المستطاع، وذلك من خلال تشخيص نوع المشكل وإيجاد الحل المناسب له وذلك بالاسترشاد بالحلول السابقة التي تم تقديمها.

وفي النهاية فإننا نؤكد بأن عملية تقييم الأداء تعتبر جزءاً لا يتجزأ من الإستراتيجية الشاملة للمنظمة، حيث يجب أن تتبع هذه العملية من الأهداف الإستراتيجية للمنظمة، وأن تكون معبرة عنها (الأهداف)، كما أنه لا ينبغي النظر إلى هذه العملية كما هو في غالب الأحيان، باعتبارها مجرد عملية جزئية منفصلة عن غيرها من العمليات الأخرى المتعلقة بشؤون الموظفين أو بالمنظمة بشكل عام، بل يجب النظر إليها كآلية يمكن الاستفادة منها في إدارة شؤون الموظفين وفي تحقيق أهداف المنظمة وإستراتيجياتها.

كما أننا نوصي الباحثين والدارسين والمسؤولين بدراسة هذا الموضوع ميدانياً، أي بحث هذه المشكلات في واقع المؤسسات والإدارات العربية، والمقارنة بين القطاعين العام والخاص، لأننا نرى بأن هذه المشكلات تختلف من مؤسسة إلى أخرى، وأن أي مؤسسة لا يمكنها تفعيل عملية تقييم الأداء بها ما لم تقم بدراستها ميدانياً.

(69) - عبد الهادي، حمدي أمين، المرجع السابق، ص 178-180.

## قائمة المراجع

## أولاً: المراجع العربية:

- الحمود، احمد بن حماد، تقييم الأداء الوظيفي: الطرق، المعوقات، البدائل، مجلة الإدارة العامة، الرياض، مجلد 34، عدد 2، 1994، ص ص 207-245.
- العقدة، أحمد عبد المجيد، تقييم الأداء: دراسة تحليلية لنظام تقييم الأداء في الجهاز الحكومي بسلطنة عمان، مجلة الإداري، معهد الإدارة العامة- مسقط، عدد 67، 1996، ص ص 113-144.
- الغمري، إبراهيم، 1979، الأفراد والسلوك التنظيمي، دار الجامعات المصرية، الإسكندرية- مصر، 1979.
- بحيري، سعد وعبد الرزاق مجاهد ومحمد أبو العلا، اتجاهات الرؤساء التنفيذيين نحو نظام تقييم أداء العاملين بالجهاز الحكومي بالمملكة العربية السعودية، مجلة الإدارة العامة، الرياض، عدد 70، 1991، ص ص 61-83.
- بربر، كامل، إدارة الموارد البشرية وكفاءة الأداء التنظيمي، ط1، المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع، بيروت- لبنان، 1997.
- زويلف، مهدي حسن ، إدارة الموارد البشرية: مدخل كمي، ط1، دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع، عمان- الأردن، 2001.
- رسلان، أنور أحمد، تقارير الكفاية: دراسة مقارنة لنظام تقارير أداء الموظفين العموميين، دار النهضة العربية، القاهرة- مصر، 1983.
- شاويش، مصطفى نجيب، إدارة الأفراد، ط 1، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان - الأردن، 1990.
- عباس، سهيلة محمد وعلي حسين علي، إدارة الموارد البشرية، ط 1، دار وائل للنشر، عمان- الأردن، 1999.
- عبد الخالق، ناصف، تقييم أداء العاملين، دراسة غير منشورة مقدمة إلي ديوان الخدمة المدنية: قسم إدارة تخطيط وتدريب القوى العاملة، بدولة قطر، 1993.
- عبد الهادي، حمدي أمين، إدارة شؤون موظفي الدولة: أصولها وأساليبها وإصلاحها، ط3، دار الفكر العربي، القاهرة- مصر، 1990.
- عبد الوهاب، علي محمد، وعائدة سيد خطاب، وعادل رمضان الزياي، وسلافة محمد ابراهيم، إدارة الموارد البشرية، كلية التجارة ، جامعة عين شمس، القاهرة، 2007.

- عسكر، سمير أحمد، أداء الأفراد في المنظمات: المشكلات واستراتيجيات المواجهة المقترحة،  
المجلة العربية للإدارة، مجلد 14، عدد 1، 1990، ص ص 93-107.

- عقيلي، عمر وصفي، إدارة القوى العاملة، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان-الأردن، 1996.

- ماهر، أحمد، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، القاهرة- مصر، 2004.

ثانياً: المراجع الأجنبية:

### 1- المراجع باللغة الإنجليزية:

- Andrew, Sikula., Personnel Administration and Human Resources Management, John Wiley & sons, N. Y., 1996.

- Bavan, Aloysuis., Innovations in Performance Measurement Systems: A Comparative Perspective, . International Journal of Public Administration, Vol. 18, N°. 2&3, 1995, pp. 491-519.

- Bernardin, H. John and Richard W. Beaty., Performance Appraisal: Assessing Human Behavior at Work, Kent Publishing Company, Boston , 1983.

- Bigoness, William. J, Effects of Applicant's Sex, Race, and Performance on Employer's Performance Rating: Some Additional Findings, Journal of Applied Psychology, Vol. 61, N° 1, 1976, pp. 80-84.

- Cameron, David., Performance Appraisal & Review, Management Decision, Vol.19, N°. 6, 1981, pp. 1-64.

- Czajka, Joseph M. and Angelo S. Denisi., Effects of Emotional Disability and Clear performance Standards on performance Ratings, Academy of Management Journal, Vol.31, N°. 2, 1988, pp.394-404 .

- DeCenzo, David A, and Stephen P. Robbins., Fundamentals of Human Resource Management, 8 th. Ed, John Wiley & sons, Inc, N. Y, 2005.

-Denisi, Angelo S, Thomas P. Cafferty and Bruc Meglino., A Cognitive View of the Performance Appraisal Process: A Model and Research Proposition, journal of Organizational Behaviour and Human Performance, Vol. 33, N°. 2, 1984, pp. 360-396.

- Flippo, Edwin B., Personnel Management, 6 th Ed, McGraw-Hill Book Company, Inc, N.Y, 1984.

- Halachmi, Arie., Performance Targeting and Productivity, International Review of Administrative Sciences, Vol. 58, N°. 4, 1992, pp. 508-518.

- Hamner, W. C, Kim J. S, Baired. L, and Bigoness, W. J, Race and Sex as Determinants of Rating by Potential Employer in A Simulated Work-Sampling Task, Journal of Applied Psychology, Vol. 59, N° 1, 1974, p. 705-711.

- Kennedy, Jeffrey C., Empowering Employees Through the Performance Appraisal Process, International Journal of Public Administration, Vol. 18, N°. 5, 1995, pp.793-811.

- kindal , Alva. F. and James Gatza., Positive Programme for Performance Appraisal, Harvard Business Review, Vol. 41, N°. 6, pp. 153-159.

- Koontz, H., Appraising Managers as Mangers, McGraw-Hill Book company, N.Y, 1970.

- Megginson, Leon C., Personnel Management: A Human Resources Approach, 4th. ed, Richard D. Irwin, Illinois, Inc, N .Y, 1981.

- Novit, Mitchell .S., Essentials of Personnel Management, 2nd Ed, Prentice-Hall, Englewood Cliffs, N.J, 1986.
- Schick, M .E., The Refind Performance Evaluation Monitoring System: Best of both Worlds, Personnel Journal, Vol. 59, N°. 1, 1980, pp. 50-63.
- Schwab, Donald. P, Herbert, G. Heneman, and Thomas, A. Decotis, Behaviourally Anchored Rating Scales: A Review of the Literature, Personnel Psychology, Vol. 18, N° 4, 1975, pp. 563-572.
- Strehl, Franz., Implementation of a New Performance System and The problems of organizational Change, International Review of Administrative Sciences, Vol. 59, N°. 1, 1993, pp. 83-97.
- Taylor, M. Susan, Kay B. Tracy, Monika K. Renard, J. Kline Harrison and Stephen J. Carroll., Due Process in Performance Appraisal: A Quasi Experiment in Procedural Justice, Administrative Science Quarterly, Vol. 40, N°. 3, 1995, p. 495-523.
- Torrington, Derek and Laura Hall., Human Resource Management, 4 th. Ed, Prentice Hall Europe, London, 1998.
- Varan, Chockalingam Viswes, Deniz Ones and Frank L. Schmidt., Comparative Analysis of the Reliability of Job Performance Rating, Journal of Applied Psychology, Vol. 81, N°. 5, 1996, pp.557-574.
- Walter, James W., Human Resource Planning, McGraw-Hill book Company, N.Y, 1980.
- Wohlers, A. J. and Londer, M., Rating of Managerial Characteristics: Evaluation Difficulty, Co-worker Agreement, and Self- awareness, Personnel Psychology, Vol. 42, N°. 3, 1989, pp.235-261.

## 2- المراجع باللغة الفرنسية:

- ARNAUD, J.O et G. BARSACQ, La dynamisation des ressources humaines à l'hôpital, ed : ESF&EME,Paris, 1989.
- BAUDRILLART Wenceslas., Un Cardage: Modernisation de l'administration et notation des personnels dix ans d'évaluations, Journée d'études sur : Notation, Evaluation, Personnel, Organisation par le Ministère de la Fonction publique, de la Réforme de l'état et de la Décentralisation: DGAFP, Paris, 1996.
- BRUNETEAUX, Jean-Bernard, Gestion des ressources humaines et communication, 3eme éd, Presse de L'UCAC, Yaoundé-Cameroun, 2005.
- LETEURTRE, Hervé et Joé-Michel CAVENG, l'évaluation des performances du personnel à l'hôpital, ESF éditeur Paris, 1991.
- MATHIS, L., Gestion prévisionnelle et Valorisation des ressources humaines, Les éditions d'organisation, paris, 1984.
- POCHARD, Marcel., L'évolution de la notation est au cœur de la réforme de l'état, Journée d'étude sur : Notation, Evaluation, Personnel, Organisé par le Ministère de la fonction publique, de la Réforme de l'état et de la Décentralisation, DGAFP, Paris, 1996.
- RAHMANI, H., L'évaluation du personnel dans la fonction publique: De la nation à l'évaluation du potentiel, Revue Administration, L'école nationale d'administration, Algérie, Vol. 3, N°. 2, 1993, p. 5-50.