

# إدارة الأداء الفعال بمنظمات الأعمال ..



إعداد /  
أحمد الكردي ..



## مقدمة:

يعتبر موضوع الموارد البشرية من أهم المواضيع التي تحظى في الوقت الحالي باهتمام الكتاب و الباحثين ، و ذلك في إطار البحث عن التوليفة المثلى من عوامل الإنتاج القادرة على تحقيق أكبر مردود بالنسبة للمؤسسة في الإطار الجزئي أو بشكل كامل ، و لا يتحقق هذا إلا بوجود نظام فعال لأداء هذه الموارد داخل المؤسسات . نستطيع أن نستغل كافة قدرات العمال و مهاراتهم و إهتمامهم و مدى مساهمة الفرد بالعملية الإنتاجية و خلق عوامل تساهم مجتمعة في تهيئة نظام للسيطرة على أداء العمل و بالتالي أصبح دور الموارد البشرية لا يتوقف على التخطيط و إجذاب وتحفيز القوى العاملة فقط ، بل يتناول أيضا البحث عن الوسائل و البرامج الناجحة في الحفاظ و تقييم هذه الموارد .

كما تعتبر عملية تقييم الاداء من العمليات الهامة التي تمارسها إدارة الموارد البشرية، وعليه تعتبر من العمليات الهامة على جميع مستويات المنظمة ابتداء من الإدارة العليا وانتهاء بالعاملين في أقسام وحدات الإنتاج ولكي تحقق العملية الأهداف المرجوة منها يجب التعامل معها بشكل نظامي ودقيق وبمشاركة جميع الاطراف التي من الممكن ان تستفيد من النتائج.



## تطور نظريات الأداء مع الإدارة

يشير النتبع التاريخي لعملية قياس أداءالعاملين أنها استعملت من قبل الحضارات القديمة "الصينية، الرومانية، الفرعونية، حضارة بلاد الرافدين" وصولا إلى العصر الحديث نجد ان من اهتم بهذه العملية بشكل واسع، هي حركة الإدارة العلمية حيث استخدمت العملية كوسيلة لإعادة تصميم الوظائف بما يعزز استخدام الأساليب العلمية في الأداء.

كما اهتم بهذه العملية كذلك مدرسة العلاقات الإنسانية؛ حيث دعت إلى ضرورة المزج ما بين المعايير الموضوعية والسلوكية عند تقويم الأداء.

كما صحب هذا التطور التاريخي تغيرات في استخدام المصطلح المناسب للدلالة على معنى هذه العملي، فمن المصطلحات التي استخدمت " performance assessments, performance evaluation, appraisal " فالنظر على هذه المصطلحات يقود إلى ان العملية تتضمن ثلاث عمليات فرعية:

- ١- قياس الاداء المحقق.
- ٢- تحديد مستوى الأداء المنجز ويطلق عليه التقييم او التقرير.
- ٣- تعزيز نقاط القوة أو معالجة نقاط الضعف في الأداء ويطلق عليها التقويم.

ويعتبر مصطلح **Appraisal** (تثمين، تخمين ، تقييم) ملم بهذه العمليات جميعها.

إن إدراك الدور الكبير الذي يقوم به الفرد في العملية الإنتاجية قد وجه انتباه الدارسين والباحثين إلى بلورة عدد من النظريات التي تفسر العلاقة بين الأداء والأفراد والجماعات والتنظيم. وفيما يلي نستعرض بعض نظريات الإدارة التي تفسر الأداء الوظيفي من خلال تفسير عملية الإدارة وتحلل مكوناتها، وهي في النهاية تسعى لزيادة وتحسين مستوى الأداء عند العاملين وأن اختلفت الطرق والوسائل المستخدمة في ذلك.

### نظرية الإدارة العلمية:

يعتبر فردريك تايلور ( F.Taylor ) من أبرز ممثلي نظرية الإدارة العلمية، وقد لاحظ أن العمال ينتجون إنتاجاً يقل عن طاقتهم الإنتاجية ، كما وجد أنه ليس هناك معيار واحد ومحدد للإنتاج والناتج اليومي المتوقع للعمال ، وأنه ليس هناك علاقة واضحة وثابتة بين الأجور والإنتاج . وقد ركزت هذه النظرية مجهوداتها على وسائل وطرق رفع الإنتاجية ، وتم ذلك عن طريق تحديد معيار علمي لمعدل إنتاج العامل، وهذا المعيار العلمي مبني على أساس دراسة الوقت والحركة ، كما أوصت النظرية بضرورة الاختيار العلمي للعاملين وضرورة تدريبهم على أنسب طريقة لأداء العمل ، وقد قدمت وسائل لتخطيط وجدولة الإنتاج ، حيث اعتبرت العنصر البشري مثله مثل أي موارد

متاحة في المنظمة من آلات وأموال ومواد خام، وأكدت على ضرورة التحكم في هذا العنصر من أجل رفع الإنتاجية.

### نظرية التقسيم الإداري:

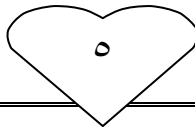
من أبرز رواد هذه النظرية هنري فايول ( H.Fayol ) ، وتركز هذه النظرية على إبراز الهيكل التنظيمي الرسمي ككل مقسم إلى إدارات وأقسام تنهض بأنشطة متخصصة بما يحقق زيادة الكفاءة الإنتاجية وخفض التكاليف . وتبرز أيضاً هيكل التسلسل الإداري حيث تتدفق السلطة من أعلى إلى أسفل نتيجة عملية التفويض، ولقد وجد فايول أن النشاط في إدارة الأعمال يمكن أن يقسم إلى ست مجموعات رئيسية هي :

نشاطات فنية - نشاطات تجارية - نشاطات مالية - نشاطات أمنية  
- نشاطات محاسبية - نشاطات إدارية. وقد ركز فايول في دراسته على الأنشطة الإدارية باعتباره أهم هذه الأنشطة ، وقسمها إلى خمسة عناصر هي : التخطيط - التنظيم - التوجيه - التنسيق - الرقابة . كما وضع أربعة عشر مبدأ من مبادئ الإدارة التي توصل إليها نتيجة مشاهداته وخبراته مؤكداً أنها تضمن حسن أداء المدير لدوره إذا ما التزم بها وسار عليها وهذه المبادئ هي:

تقسيم العمل - السلطة والمسؤولية - الانضباط في العمل - وحدة الأمر - وحدة الاتجاه - تغليب مصلحة المنظمة على مصلحة الفرد - المكافآت - المركزية - التسلسل الهرمي - النظام - المساواة - الاستقرار الوظيفي - الابتكار والمبادأة - العمل بروح الفريق )

### النظرية البيروقراطية:

تنسب هذه النظرية إلى عالم الاجتماع الألماني ماكس ويبر ( Max Weber) حيث تعد نظريته الخاصة بهيكل السلطة من أهم الدراسات التي أسهم بها، فقد قام بتحليل كثير من التنظيمات وأساليب انسياب خطوط السلطة داخل تلك التنظيمات، وكانت دراسته تدور في نطاق اهتماماته الأساسية التي توضح لماذا يطيع الأفراد الأوامر التي تصدر إليهم؟ ولماذا يقوم الأفراد العاملين بأداء الأعمال وفقاً للتعليمات التي تنساب إليهم . وقام فيبر بإيضاح الفرق بين القوة والمواصفات التي تمكن القائد من أن يدفع الأفراد العاملين الذين يعملون معه إلى طاعته



فيما يصدره من تعليمات بغض النظر عن رغبتهم في مقاومتها، واهتم كذلك بتوضيح مفهوم السلطة التي تتساب من خلال المراكز التي توجد داخل تلك التنظيمات بحيث يقبل الأفراد العاملين طواعية واختيار على تنفيذها ، وأوضح كذلك أسلوب إكساب الشرعية لممارسة السلطة داخل تلك التنظيمات وقسمها على ثلاثة أقسام هي : (السلطة البطولية - السلطة التقليدية - السلطة القانونية الرشيدة) .

هذا ونجد أن النموذج البيروقراطي لا يهتم بزيادة الإنتاجية بقدر اهتمامه بالنواحي الشكلية التي تحكم علاقات الأفراد دون اعتبار للنواحي السلوكية مع إهمال الجانب الإنساني الذي أثبتت النظريات الحديثة أهميته بالنسبة لمفهوم الإنتاجية وتحسين الأداء.

### نظرية العلاقات الإنسانية:

تركز نظرية العلاقات الإنسانية على الاهتمام بالجوانب الإنسانية والاجتماعية في المنظمة على حد سواء، وهي بذلك تستهدف الوصول بالعاملين إلى أفضل إنتاج في ظل أفضل ما يمكن أن يؤثر على الفرد من عوامل نفسية ومعنوية باعتباره إنساناً وجدانياً وفعالياً أكثر منه رشيداً ومنطقياً.

وقد أثبتت نتائج التجارب التي قام بها **التون مايو وزملاؤه ( Mayo, et. all )** التي أجريت في جامعة **هوثورن ( Howthorne )** بشركة جنرال إلكتريك، أن نقص الإنتاج يعزى إلى عدم الاهتمام بحل هذه المشكلات والتحرير من وطأة الضغوط الرئاسية، وعند تخفيف قيود العمل زالت مشكلة نقص الإنتاج وارتفعت معدلات الكفاءة الإنتاجية، كما كشفت نتائج التجارب أيضاً أن الحافز الاقتصادي لا يمثل القوة الدافع الوحيدة التي يستجيب إليها المرؤوس، وإنما تتأثر إنتاجيته بعلاقاته بزملائه في العمل وبمشاكله الشخصية، ومن الأفكار الأخرى التي قدمها أنصار نظرية العلاقات الإنسانية تلك الدراسات التي قام بها **كيرت ليون ( Kurt Lewin )** والتي توصل من خلالها إلى أن أسلوب القيادة الديمقراطي هو الأسلوب الأفضل . كما كشفت دراسته عن أهمية المشاركة في الإدارة وأثرها في حفز المرؤوسين على الأداء الجيد .

### نظرية العدالة:

تشير نظرية العدالة التي وضعها آدمز ( Adams ) على الافتراض بأن هناك حاجة مشتركة بين العاملين للتوزيع العادل للحوافز في المنظمة. ويقاس الفرد من خلال هذه النظرية درجة العدالة من خلال مقارنته لنسبة الجهود التي يبذلها في عمله إلى المكافآت والحوافز التي يحصل عليها مع تلك النسبة لأمثاله من العاملين في نفس المستوى ونفس الظروف . وتتضح هذه النظرية في النمط القيادي والأداء الوظيفي حين يشعر العاملون بأن مكافآت المنظمة كالراتب والاحترام والتقدير والمشاركة، موزعة بالتساوي بينهم وفقاً لجدارتهم ودرجة استحقاق كل واحد منهم بشكل عادل فيما بينهم .

### نظرية التوقع:

تري هذه النظرية التي وضع أسسها فيكتور فروم ( Vector Vroom ) أن دافعية الفرد لأداء عمل معين هي محصلة للعوائد التي سيتحصل عليها الفرد، وشعوره واعتقاده بإمكانية الوصول إلى هذه العوائد نتيجة للأداء الذي يمارسه . وتعتبر قوة الجذب عند فروم ممثلة للمنفعة التي يحصل عليها الفرد من العوائد التي يتيحها له مستوى الأداء ، أما التوقع فهو عبارة عن تقدير احتمالي لمقدار تحقق المنفعة الناتجة عن القيام بعمل معين، وتتمثل هذه العلاقة في المعادلة التالية:

$$\text{الدافع للأداء} = \text{منفعة العوائد} \times \text{احتمال تحقق العوائد}$$

وتعتبر مساهمة فروم بنظريته في الدوافع ذات أثر ملموس في تحسين الدوافع والأداء، وذلك بتشجيع الدوافع التي تهدف إلى تحسين الأداء من خلال عقد الدورات التدريبية و الأشراف والمشاركة في اتخاذ القرارات فيما يخص العمل ، وهو ما يعود بالنفع على الفرد والتنظيم . كما ساهم فروم في وضع نظم المكافآت للأداء المتميز ، بحيث يكون الفرد على بينة من المكافآت التي سيحققها مقابل ما يؤديه من عمل .

### النظرية اليابانية في الإدارة:

قام **وليم أوشي ( W.Ouchi )** بإجراء عدة دراسات وأبحاث ميدانية في الولايات المتحدة الأمريكية من أجل التوصل إلى سر نجاح الإدارة اليابانية ، وتوصل في نهاية الأمر إلى ما أسماه بنظرية ( Z ) والتي تقوم فرضيتها على الاهتمام بالجانب الإنساني للعاملين من أجل رفع مستوى أدائهم الوظيفي .

ويؤكد أوشي على أن أفضل عملية استثمار هي تلك الموجهة نحو الإنسان، لأنه بالإنسان تستطيع المنظمات أن تتغلب على معظم مشكلاتها، وأن العمل الجماعي وتوحيد الجهود وخلق روح الجماعة بين صفوفهم ستساعد على تحقيق قدر أكبر من الفعالية في الأداء .

**وتقوم نظرية ( Z ) على ثلاثة مبادئ أساسية تتلخص في الآتي:**

- أ- الثقة بين العاملين بعضهم ببعض وبين العاملين والإدارة.
- ب- الحذق والمهارة في التعامل والعمل، وينتج ذلك من الخبرة والتجربة وطول ممارسة العمل.
- ج- الألفة والمودة بما تعنيه من علاقات اجتماعية متينة وصدقات حميمة وتعاون واهتمام ودعم للآخرين.

وفي حال توفر الثقة والمهارة والمودة في العمل فإن ذلك يؤدي إلى الالتزام الوظيفي والانتماء للمنظمة وهو ما يؤدي بالتالي إلى رفع مستوى أداء الفرد وإنتاجية المنظمة.



## مفهوم الأداء الوظيفي ..

يعتبر مفهوم الأداء من المفاهيم التي نالت نصيباً وافراً من الاهتمام والبحث في الدراسات الإدارية بشكل عام ودراسات الموارد البشرية بشكل خاص، وذلك لأهمية المفهوم على مستوى الفرد والمنظمة ولتداخل المؤثرات التي تؤثر على الأداء وتنوعها ، لذلك فالغرض من هذا الموضوع هو تسليط الضوء على أهم التعريفات التي قدمت مفهوم الأداء على الساحة الإدارية .

يقصد بمفهوم الأداء المخرجات والأهداف التي تسعى المنظمة إلى تحقيقها عن طريق العاملين فيها، ولذا فهو مفهوم يعكس كل من الأهداف والوسائل اللازمة لتحقيقها، أي أنه مفهوم يربط بين أوجه النشاط وبين الأهداف التي تسعى إلى تحقيقها المنظمات عن طريق مهام وواجبات يقوم بها العاملين داخل تلك المنظمات .

ويعرف الأداء بأنه العملية التي يتعرف من خلالها على أداء الفرد لمهامه وقدراته على الأداء والخصائص اللازمة لتأدية العمل بنجاح.

ويعرف الأداء أيضا بأنه النتائج العملية التي تنتج من الفعاليات والإنجازات أو ما يقوم به الأفراد من أعمال داخل المنظمة.

وعرف الأداء بأنه المسئوليات والواجبات والنشطة والمهام التي يتكون منها عمل الفرد الذي يجب عليه القيام به على الوجه المطلوب في ضوء معدلات في استطاعة العامل الكفاء المدرب القيام بها.

وعرف أندروود ( Andrewd ) الأداء بأنه تفاعل لسلوك الموظف، وأن ذلك السلوك يتحدد بتفاعل جهد وقدرات الموظف في المنظمة

كذلك يعرف الأداء بأنه قدرة الإدارة على تحويل المدخلات الخاصة بالتنظيم إلى عدد من المنتجات بمواصفات محددة وبأقل تكلفة ممكنة .

كما عرفت هاينز ( Haynes ) الأداء بأنه الناتج الذي يحققه الموظف عند قيامه بأي عمل من الأعمال في المنظمة .

كما يعرف الأداء بأنه قدرة الموظف على تحقق أهداف الوظيفة التي يشغلها في المنظمة

وكذلك يعرف الأداء الوظيفي بأنه تنفيذ الموظف لأعماله ومسؤولياته التي تكلفه بها المنظمة أو الجهة التي ترتبط وظيفته بها ، ويعني النتائج التي يحققها الموظف في المنظمة .

ويشير مفهوم الأداء كذلك إلى النتائج المحددة للسلوك وبالتالي فإن الأداء الإيجابي هو النتائج المرغوبة المحددة للسلوك وفي المقابل فإن



الأداء السلبي هو النتائج غير المرغوبة المحددة للسلوك ويعبر عن الأداء أحياناً بالفعالية والكفاءة

ويعرف أيضاً الأداء الإداري بأنه عبارة عن ما يقوم به موظف أو مدير من أعمال وأنشطة مرتبطة بوظيفة معينة، ويختلف من وظيفة لأخرى وإن وجد بينهما عامل مشترك .

وعرف الأداء بأنه التفاعل بين السلوك والإنجاز مرتبطاً بالنتائج، وأنه كل ذلك السلوك والإنجاز والنتائج معاً، وهو المحور الأساسي وموضوع التحسين والتنمية في المنظمات.

ويشير **توماس جيلبرت ( Thomas Gilbert )** إلى مصطلح الأداء ويقول بأنه لا يجوز الخلط بين السلوك وبين الإنجاز والأداء، ذلك أن السلوك هو ما يقوم به الأفراد من أعمال في المنظمة التي يعملون بها، أما الإنجاز فهو ما يبقى من أثر أو نتائج بعد أن يتوقف الأفراد عن العمل، أي أنه مخرج أو نتاج أو النتائج، أما الأداء فهو التفاعل بين السلوك والإنجاز، إنه مجموع السلوك والنتائج التي تحققت معاً

ومفهوم الأداء يتضمن معايير أخرى إضافة إلى معياري الكفاءة والفاعلية مثل: معدلات دوران الموظفين والحوادث والغياب والتأخير عن العمل حيث أن الفرد العامل الجيد هو الذي تكون إنتاجيته عالية، وكذلك يسهم أدائه في تقليل المشاكل المرتبطة بالعمل كالانتظام في العمل وقلة حوادثه، لذلك يمكن القول أن الأداء المرضي يتضمن مجموعة من المتغيرات من حيث أداء العمل بفاعلية وكفاءة مع حد أدنى من المشاكل والمعوقات والسلبيات الناجمة عن سلوكه في العمل

وفيما عرف **(Fred)** الأداء بحسب نتائج السلوك الذي رافق ذلك الأداء، فيرى أن الأداء هو نتيجة السلوك، والسلوك هو نشاط وفعالية فردية، بينما نتائج السلوك هي التغييرات التي تحصل في البيئة المحيطة بالفرد بسبب ذلك السلوك. في حين فرق **(Tomas)** عند تناوله لمفهوم الأداء بين كل من السلوك، والإنجاز، والأداء، فعرف السلوك بأنه ما يقوم به الأفراد من أعمال في المنظمة التي يعملون بها، كعقد الاجتماعات وأداء النشاطات والمهام المكلفين بها وجميع الأعمال التي يمارسونها في سبيل إنجاز الأعمال الموكلة لهم، وعرف الإنجاز بأنه ما يبقى من أثر أو نتائج بعد توقف الأفراد عن العمل،

كالمخرجات النهائية لأعمالهم ونشاطاتهم، وعرف الأداء بأنه التفاعل بين السلوك والإنجاز، فهم مجموع السلوك والنتائج معاً، فهو ليس السلوك وحدة أو الإنجاز وحدة بل هو تكاملهما معاً

ويتضح مما سبق، تعدد تعريف الأداء ذلك ناتج عن تعدد الدراسات والأبحاث في هذا المجال سواء كانت دراسات نظرية أم ميدانية، وباختلاف مدارس وخلفيات الباحثين وتوجههم، وعلى الرغم من اختلاف الباحثين في تعريفهم للأداء إلا أن هناك عوامل مشتركة تجمعهم، ويعتبر اختلافهم جزئي وليس جوهري، فهم يشتركون بعدة عناصر تجمعهم تقريباً في تعريف الأداء وهي كما يلي:

**الموظف :** وما يمتلكه من معرفة وقدرات ومهارات وقيم واتجاهات ودوافع.

**الوظيفة :** وما تتصف به من متطلبات وتحديات وواجبات ومسئوليات وما تقدمه من فرص للتطوير والترقيات والحوافز.

**الموقف :** وهو ما تتصف به البيئة التنظيمية والتي تتضمن مناخ العمل والإشراف والأنظمة الإدارية والهيكل التنظيمي.

وبالتالي فإن الأداء الحقيقي ينظر إليه على أنه نتاج لعدد من العوامل المتداخلة التي يجب ألا يتم التركيز على واحدة دون أخرى وألا يتم تجاهلها تماماً، بل يتم محاولة التوفيق فيما بينها جميعاً والتركيز على جميع العناصر معاً في آن واحد.

ويجب أن نشير إلى أن الأداء ليس هدفاً في حد ذاته وإنما هو وسيلة لتحقيق غاية هي النتائج ولهذا ينظر إلى الأداء على أنه الترجمة العملية لكافة مراحل التخطيط في المنظمة، وهو بذلك يحتل الدرجة الثانية في الأهمية بين الوظائف الأساسية للإدارة حيث يأتي بعد وظيفة التنظيم فمثلاً يمكن لأي منشأة حكومية أو مؤسسه عامه أن تخطط وتنظم إلا أنها قد لا تستطيع بالضرورة أن تحقق إيه نتائج ما لم تطبق الخطط والسياسات التي رسمتها بشكل صحيح ومن قوم بذلك هم الموظفين، فهي لا تستطيع ضمان حسن الأداء، ولأغراض هذه الدراسة سيتم النظر للأداء على أنه الجهد الذي يبذله الموظف داخل المنظمة من أجل تحقيق هدف معين.

ويُفرق الباحثين بين كلٍّ من السلوك والأداء، وذلك لأن الخلط بين هذين المفهومين سيؤدي إلى الوقوع في عدة أخطاء أو لبس في الفهم الصحيح للمفهومين وبالتالي التأثير على العملية الإنتاجية للمنظمة ككل، ومن هذه الأخطاء:

أن اعتبار المفهومين مفهوماً واحداً يؤدي إلى اعتبار مواصفات السلوك هي نفسها مواصفات الأداء، وهذا يقود إلى وضع معايير للسلوك باعتبارها معايير للأداء، وهكذا تكون نتيجة تطبيق المعايير غير واقعية. والخطأ الثاني هو فرض معايير الأداء على الفعاليات بدلاً من حصيلة هذه الفعاليات .

إن الأداء يشير إلى تحقيق وإتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد وهو يعكس الكيفية التي يحقق بها الفرد متطلبات الوظيفة، وينبغي التمييز بين الأداء والجهد المبذول، فالجهد يشير إلى الطاقة المبذولة، أما الأداء فإنه يقاس على أساس النتائج التي حققها الفرد، فالطالب قد يكون مجتهداً وي بذل جهداً كبيراً في الاستعداد للامتحان ولكنه يحصل على درجات منخفضة، فيكون بهذه الحالة الجهد المبذول عالي بينما الأداء منخفض .

وبحسب النموذج الذي قدم لتحليل وتفسير أداء الأفراد الفعال هو نتاج عوامل متداخلة، مثل:

- ١- كفاية الموظف والمهارات والقدرات التي يتميز بها.
- ٢- البيئة التنظيمية الداخلية للمنظمة، مثل الهيكل التنظيمي، وخطوط السلطة والمسئولية، ونظام الحوافز والترقيات، ونظام الاتصالات.
- ٣- متطلبات العمل، كالأجبات والمسئوليات والتوقعات المطلوبة من الموظف، وطرق وأساليب وأدوات العمل المستخدمة في المنظمة.
- ٤- البيئة الخارجية والمؤثرات الخارجية التي تؤثر على المنظمة.

**عناصر الأداء:**

تتنوع العناصر المرتبطة بالأداء والتي يفترض بالعاملين معرفتها والتمكن منها بشكل جيد، ويشير كثير من الباحثين إلى أن أهمها مايلي:

١- المعرفة بمتطلبات الوظيفة: وتشمل المعارف والمهارات الفنية والخلفية العامة عن الوظيفة والمجالات المرتبطة بها.

٢- كمية العمل المنجز: أي مقدار العمل الذي يستطيع الموظف إنجازه في الظروف العادية ومقدار سرعة هذا الإنجاز.

٣- المثابرة والوثوق: وتشمل الجدية والتفاني في العمل، والقدرة على تحمل مسؤولية العمل، وإنجازه في الوقت المحدد، ومدى حاجة الموظف للإرشاد والتوجيه من قبل المشرفين وتقييم نتائج عمله .

### العوامل المؤثرة على الأداء:

من أهم العوامل المؤثرة على الأداء ، ما يلي:

#### ١- غياب الأهداف المحددة:

فالمنظمة التي لا تمتلك خطط تفصيلية لعملها وأهدافها، ومعدلات الإنتاج المطلوب أدائها، لن تستطيع قياس ما تحقق من إنجاز أو محاسبة موظفيها على مستوى أدائهم لعدم وجود معيار محدد مسبقاً لذلك، فلا تملك المنظمة معايير أو مؤشرات للإنتاج والأداء الجيد، فعندها يتساوى الموظف ذو الأداء الجيد مع الموظف ذو الأداء الضعيف

#### ٢- عدم المشاركة في الإدارة :

إن عدم مشاركة العاملين في المستويات الإدارية المختلفة في التخطيط وصنع القرارات يساهم في وجود فجوة بين القيادة الإدارية والموظفين في المستويات الدنيا، وبالتالي يؤدي إلى ضعف الشعور بالمسؤولية والعمل الجماعي لتحقيق أهداف المنظمة، وهذا يؤدي إلى تدني مستوى الأداء لدى هؤلاء الموظفين لشعورهم بأنهم لم يشاركوا في

وضع الأهداف المطلوب إنجازها أو في الحلول للمشاكل التي يواجهونها في الأداء، وقد يعتبرون أنفسهم مهمشين في المنظمة .

### ٣- اختلاف مستويات الأداء:

من العوامل المؤثرة على أداء الموظفين عدم نجاح الأساليب الإدارية التي تربط بين معدلات الأداء والمردود المادي والمعنوي الذي يحصلون عليه، فكلما ارتبط مستوى أداء الموظف بالترقيات والعلاوات والحوافز التي يحصل عليها كلما كانت عوامل التحفيز غير مؤثر بالعاملين، وهذا يتطلب نظاماً متميزاً لتقييم أداء الموظفين ليتم التمييز الفعلي بين الموظف المجتهد ذو الأداء العالي والموظف المجتهد ذو الأداء المتوسط والموظف الكسول والموظف غير المنتج .

### ٤- مشكلات الرضا الوظيفي:

فالرضا الوظيفي من العوامل الأساسية المؤثر على مستوى الأداء للموظفين، فعدم الرضا الوظيفي أو انخفاضه يؤدي إلى أداء ضعيف وإنتاجية أقل، والرضا الوظيفي يتأثر بعدد كبير من العوامل التنظيمية والشخصية للموظف، مثل العوامل الاجتماعية كالسن والمؤهل التعليمي والجنس والعادات والتقاليد، والعوامل التنظيمية كالمسؤوليات والوجبات ونظام الترقيات والحوافز في المنظمة.

### ٥- التسبب الإداري:

فالتسبب الإداري في المنظمة يعني ضياع ساعات العمل في أمور غير منتجة بل قد تكون مؤثرة بشكل سلبي على أداء الموظفين الآخرين، وقد ينشأ التسبب الإداري نتيجة لأسلوب القيادة أو الإشراف، أو للثقافة التنظيمية السائدة في المنظمة



## إدارة الأداء .

إدارة الأداء عبارة عن عملية تواصل مستمر بين الموظف والمشرف المباشر وعبارة عن تغذية عكسية مباشرة عن العمل

المنجز والأنشطة التي يقوم بها الموظف وبين المشرف لهذا الموظف، تهدف إلى الوصول إلى فهم واضح للأعمال التي يجب إنجازها وتتم بصورة تعاونية وتشارك فعال بين الموظف والمشرف. ويعرف إدارة الأداء بأنه الوسيلة التي يضمن من خلالها المدير أو المشرف بأن الجهود التي يبذلها العاملون والنتائج التي يحققونها تحقق أهداف المنظمة.

ويمكن تحديد ثلاثة عناصر أو أجزاء لعملية إدارة الأداء، وهي:

١- **تحديد الأداء:** حيث يجب تحديد جوانب الأداء الوظيفي التي تخدم وتحقق أهداف المنظمة، ويمكن أن يتم ذلك من خلال عملية تحليل ووصف الوظائف في بداية وضع الهيكل التنظيمي للمنظمة.

٢- **تقييم الأداء:** وهي عملية قياس الأداء وتقييمه للتأكد من تحقق الأداء المستهدف.

٣- **التغذية العكسية للأداء:** ويقصد بها تزويد العاملين بنتائج أعمالهم سواء كانت سلبية أو إيجابية، من خلال جلسات تقييم الأداء، والعمل على تطوير وتعديل السلوك الوظيفي بما يتماشى مع أهداف المنظمة .

وتهدف عملية إدارة الأداء إلى ثلاث أهداف رئيسية أساسية، وهي ما يلي:

١- **أهداف إستراتيجية:** حيث يتم الربط بين أداء العاملين وأهداف المنظمة الإستراتيجية وتحديد النتائج والسلوكيات وتحديد خصائص العاملين القادرين على وضع الاستراتيجيات موضع التنفيذ.

٢- **أهداف إدارية:** حيث تعتمد المنظمات على المعلومات الناتجة عن إدارة وتقييم الأداء لاتخاذ العديد من القرارات الإدارية لتحسين وحفز أداء الموظفين للأفضل، كالحوافز والترقيات أو الإنذار والخصم.

٣- **أهداف تنموية:** والمقصود بذلك تنمية مهارات ومعارف وقدرات العاملين ورفع مستوى أدائهم وتحديد جوانب القصور في الأداء الوظيفي ومعالجته، وتحديد جوانب القوة في الأداء الوظيفي وتحسينه

لأفضل ومكافئته، والتعرف على الأسباب التي أدت إلى القصور أو القوة في الأداء ومعالجتها من الأساس .

ويرى (روبرت باكال) أن إدارة الأداء حتى تكون ناجحة يفترض بها أن تقدم عناصر أو معلومات للمنظمة، وتكون كما يلي:

١- وسيلة لتنسيق العمل بحيث يسير نحو تحقيق أهداف وغايات المنظمة والموظفين على حدٍ سواء.

٢- طريقة للتعرف على المشكلات والعوائق التي تحول دون زيادة فعالية المنظمة في تحقيق أهدافها.

٣- طريقة لتوثيق مشكلات الأداء التي تمر بها المنظمة للمساعدة في وضع الأنظمة والقوانين التي تحول دون تكرار الأخطاء والمشكلات في المستقبل.

٤- تقديم المعلومات اللازمة عند اتخاذ القرارات الإدارية الخاصة بالترقيات وتقديم الحوافز وتطوير الأداء للموظفين.

٥- وسيلة لتنسيق أعمال جميع الموظفين الذين يتبعون أو تحت إدارة مشرف أو مسئول واحد أو في إدارة واحدة.

٦- وسيلة توفير تغذية عكسية منظمة وموثقة عن الموظفين للمشرفين والمدراء.

٧- وسيلة لتخطيط فعاليات تطوير وتدريب الموظفين.

٨- تقديم معلومات تساعد المدراء والمشرفين للحيلولة دون الوقوع أو تكرار المشكلات والأخطاء .

ويجب أن نشير إلى أن هناك فرق جوهري بين عملية تقييم الأداء وبين عملية إدارة الأداء، فعملية تقييم الأداء تعتبر جزء من نظام إدارة الأداء، وهو مجرد خطوة في منهج إدارة الأداء وتقدم المعلومات للإدارة الأداء .

## وعمليّة إدارة الأداء تهدف إلى التوصل إلى فهم واضح بخصوص كل من ما يلي:

- ١- واجبات العمل الأساسية التي يتوقع من الموظف أدائها.
- ٢- كيف يسهم عمل الموظف في تحقيق أهداف المنظمة.
- ٣- ماذا يعني إتقان العمل بعبارات محددة.
- ٤- كيف سيعمل الموظف والمشرّف للمحافظة على الأداء الحالي للموظف وتحسينه وتطويره للأفضل.
- ٥- كيف سيتم تقييم أداء العمل.
- ٦- ما هي العقبات التي تعترض الأداء وكيفية التغلب عليها .

أن ادوار المديرين والمشرّفين تدعوهم إلى محاولة إدارة أداء العاملين تحت سلطتهم الوظيفية في الهيكل التنظيمي بشكل فعال وباستخدام الوسائل والإمكانيات التي توفرها لهم عمليات التقييم لإدارة أداء العاملين نحو الأفضل، ولابد قبل ذلك من تحديد السلوك والنتائج المطلوبة من كل عضو في المنظمة سواء العاملين أو المشرّفين والمدراء، وإعادة توصيف مهام وواجبات الرؤساء إذا لزم الأمر أو توصيف وظائف العاملين بما يحقق أهداف المنظمة بشكل أفضل.



## تقييم الأداء .

تعتبر عملية تقييم الأداء من العمليات الهامة التي تمارسها إدارة الموارد البشرية في المنظمات وعلى جميع مستويات المنظمة بدءاً من الإدارة العليا وانتهاءً بالعاملين في أقل المراكز الوظيفية وفي خطوط الإنتاج الدنيا، فهي وسيلة تدفع الإدارات للعمل بحيوية ونشاط نتيجة مراقبة أداء العاملين بشكل مستمر من قبل رؤسائهم، وتدفع المرؤوسين للعمل بنشاط وكفاءة ليظهروا بمظهر العاملين المنتجين أمام رؤسائهم، وليحققوا مستويات أعلى في التقييم لينالوا الحوافز والعلاوات المقررة لذلك، ولكي تحقق العملية الأهداف المرجوة منها يجب التعامل معها بشكل نظامي ودقيق وبمشاركة جميع الأطراف التي من الممكن أن تستفيد من النتائج النهائية لعملية التقييم.



ويمثل تقييم الأداء تعريف الفرد بكيفية أدائه لعمله، وعمل خطه لتحسين وتطوير أدائه في كثير من الأحيان، وعندما يطبق تقييم الأداء بصورة صحيحة فإنه يوضح للفرد مستوى أدائه الحالي، وقد يؤثر في مستوى جهد الفرد واتجاهات المهام المستقبلية وتدعيم الجهود المبذولة لتحسين الأداء بطريقة صحيحة .

ولقد تعدد التسميات التي أطلقها الباحثين على تقييم الأداء، فسميت حيناً بقياس الكفاءة، وسميت كذلك بتقييم الكفاءة، وسميت التقييم الوظيفي أو المهني، إلا أن التسمية الأكثر شيوعاً هي تقييم الأداء.

وعرف تقييم الأداء بأنه عملية إدارية يتم من خلالها تحديد كفاءة العاملين ومدى أسهامهم في إنجاز الأعمال المناطة بهم، وكذلك الحكم على سلوك العاملين وتصرفاتهم أثناء العمل ومدى التقدم الذي يحرزونه أثناء عملهم.

وعرف أيضاً بتقييم الأداء بأنه تقييم كل شخص من العاملين في المنشأة على أساس الأعمال التي أتمها خلال فترة زمنية معينة وتصرفاته مع من يعملون معه.

في حين يعرف تقييم الأداء بأنه عملية التقييم والتقدير المنتظمة والمستمرة للفرد بالنسبة لإنجاز الفرد في العمل وتوقعات تدميته وتطويره في المستقبل.

بينما نجد أنه في لائحة تقويم الأداء الوظيفي في وزارة الخدمة المدنية في المملكة العربية السعودية المقصود بتقويم الأداء الوظيفي هو ما تقوم به الجهة الحكومية من إجراءات لقياس مستوى أداء الموظف لواجبات وظيفته وفقاً لعناصر ومعايير معينة خلال فترة زمنية محددة بما يمكنها من اتخاذ القرارات المناسبة عن الموظف (وزارة الخدمة المدنية، المادة ١/٣٦)

**ولقد حدد بعض الباحثين بأن المقصود من تقييم الأداء هو مايلي:**

- ١- تحديد إلى أي مدى استطاعت الإدارة تحقيق المهام المحددة لها.
- ٢- معرفة أسباب الانحرافات عن مقياس الأداء المحدد.

- ٣- اقتراح أساليب معالجة النواحي الخارجة عن نطاق تحكم الإدارة.
- ٤- وضع الحوافز لتحسين الأداء.
- ٥- وضع أسس للمقارنة بين مختلف الأنشطة في الوحدة الاقتصادية .

أن عملية تقييم الأداء جزء من عملية الرقابة في المنظمة ككل، وأن تقييم الأداء هو استقراء دلالات ومؤشرات المعلومات الرقابية لكي يتم اتخاذ قرارات جديدة لتصحيح مسار الأنشطة عند انحرافها، وأن عملية الرقابة بما فيها تقييم الأداء تقوم بمهمتين أساسيتين، هما :

- ١- محاولة دفع الأنشطة في الاتجاهات المحققة لأهداف المنظمة ومنعها من الانحراف عنها.
- ٢- تصحيح مسارات الأنشطة وهو ما يعبر عنه بتقييم الأداء.

### طرق تقييم الأداء :

هناك العديد من طرق تقييم الأداء المتاحة للاستخدام، والمشكلة أنه لا توجد طريقة متكاملة من كل الجوانب والبحث مازال مستمر لإيجاد طريقة صادقة وعادلة للتقييم الأداء، حيث إن اختيار طريقة التقييم له تأثير فائق على فعالية التقييم، واختيار طريقة مناسبة للتقييم محكوم بالغاية من التقييم وبالوقت المتاح للتقييم وبنوعية المشرفين والعاملين و أسلوب الإدارة .

### أهم طرق التقييم هي :

#### أولاً: طرق المقارنة:

وتقوم هذه الطرق على أساس مقارنة أداء الفرد موضع التقييم بصورة أجمالية مع بعضهم البعض وترتيبهم تنازلياً وفقاً لنتائج المقارنة وتشمل:

#### طريقة ترتيب الموظفين البسيط:

حيث يتم ترتيب الموظفين بالتسلسل بناءً على أدائهم بشكل عام مقارنة بالذين يشغلون وظيفة مماثلة في المنظمة ويؤدون نفس المهام

والواجبات، فيبدأ القائم بعملية التقييم (المشرف) بالموظف الأحسن أداءً فيضعه في رأس القائمة ومن ثم الأقل فالأقل إلى أن يصل إلى الأسوأ أداءً فيكون في ذيل القائمة فتكون القائمة مرتبة تنازلياً من الأفضل أداءً إلى الأسوأ أداءً.

ترتكز هذه الطريقة على مقارنة الفرد بغيره من الأفراد بافتراض أن هناك فروقات بين أداء الموظفين ومن السهل تمييز تلك الفروقات. وتستخدم عادة لأغراض تحديد أو زيادة الأجور والمكافآت أو الترقيات. وتمتاز هذه الطريقة بسهولة ووضوحها، ولكن يعاب عليها عدم توفير التغذية العكسية للموظفين، واحتمال تأثرها بتحيز القائم بعملية التقييم، وضعف الموضوعية والدقة في التقييم كنتيجة لعدم وجود معايير موضوعية للمقارنة أو التقييم، وصعوبة تطبيقها في حالة وجود أعداد كبيرة من الموظفين، وأيضاً لا تحدد هذه الطريقة مقدار الفروقات في الأداء بين الموظفين.

### طريقة الترتيب التبادلي أو التناوبي:

و يتم هنا التمييز بين الأفضل أداءً مقارنةً بالأسوأ أداءً، حيث يتم أعداد قائمة بأسماء الموظفين في المنظمة والذين يراد تقييمهم ومن ثم يتم اختيار أفضل الموظفين أداءً ويوضع في المرتبة الأولى ومن ثم يتم اختيار أسوأ الموظفين أداءً ويوضع في ذيل القائمة ومن ثم يعيد الكر مرة أخرى باختيار أفضل الموظفين أداءً من قائمة الموظفين المتبقية ويوضع في المرتبة الثانية ويتم اختيار أسوأ الموظفين أداءً ويوضع في ذيل القائمة ما قبل الأخير وهكذا بالتناوب حتى تنتهي قائمة الموظفين، فيتم التقييم هنا بصورة تبادلية بين الأفضل أداءً والأسوأ أداءً إلى أن تنتهي القائمة.

ولا تختلف هذه الطريقة عن طريقة الترتيب البسيط في المزايا والعيوب والأهداف فهي طريقة معدلة لطريقة الترتيب البسيط.

### طريقة المقارنة الزوجية:

وهي أيضاً طريقة معدلة لطريقة الترتيب البسيط وتسمى أحياناً طريقة المقارنة الثنائية أو المزاوجة، حيث يتم إجراء مقارنة لكل موظف مع الموظفين في نفس الوظيفة كمجموعة واحدة وعن طريق مقارنة أداء

الموظف بشكل عام مع أداء أفراد المجموعة فرداً فرداً وبشكل ثنائيات فيعطى في كل مرة أحدهما أفضلية ومن ثم ينتقل القائمة بعملية التقييم (المشرف) إلى الموظف الثاني في المجموعة ويتم مقارنة أداءه مع أداء أفراد المجموعة فرداً فرداً وهكذا حتى تنتهي المجموعة ومن ثم يتم تحديد التقييم النهائي للموظف بناءً على عدد المرات التي حصل فيها على أفضلية داخل المجموعة.

ولا تختلف هذه الطريقة أيضاً عن طريقة الترتيب البسيط في المزايا والعيوب والأهداف فهي طريقة أخرى معدلة لطريقة الترتيب البسيط. إلا أنها تزيد على طريقة الترتيب البسيط في جانب العيوب بأنها تتطلب إجراء مقارنات بأعداد كبيرة مما يستهلك وقت وجهد القائم بعملية التقييم.

### طريقة التوزيع الإجباري:

حيث يتم توزيع الموظفين اعتماداً على المنحنى الطبيعي للتوزيع المعتدل والذي يتركز عادة عند الوسط بينما يكون عند الأطراف قليل ويقل أكثر كلما أبتعد عن الوسط، فالتوزيع عادة يكون ٥٠% في الوسط وتمثل أداء جيد و ١٥% عند الطرفين (اليمين واليسار) تمثل أداء جيد جداً وأداء مرضي على التوالي وتمثل ١٠% عند أقصى الأطراف الأداء المرتفع والأداء منخفض للموظفين بشكل عام، فيضطر القائم بعملية التقييم (المشرف) إلى توزيع الموظفين بشكل إجباري على المنحنى لتواءم نسب منحنى التوزيع الطبيعي.

ولا تختلف هذه الطريقة أيضاً عن طريقة الترتيب البسيط في المزايا والعيوب والأهداف فهي طريقة أخرى معدلة لطريقة الترتيب البسيط. إلا أنها تزيد على طريقة الترتيب البسيط في جانب العيوب بأنها تفترض بأن لدى كل المجموعات توزيعاً طبيعياً من النسب وهذا يخالف الواقع أحياناً.

### ثانياً: الطرق المطلقة:

والتي لا يتم فيها تقييم الموظفين على أساس نسبي بمقارنتهم ببعض البعض أو بالمعايير بل تقييمهم بصورة مطلقة وتشمل:

## طريقة المقالة:

ويطلب في هذه الطريقة من القائم بعملية التقييم (المشرف) أن يصف أداء الموظف المراد تقييمه بكتابة مقالة أو تقرير توضح جوانب ونقاط القوة والضعف في أداء الموظف والمهارات التي يتمتع بها وبعض الاقتراحات لتحسين أداءه، وقد تكون أحياناً مقيدة بعناصر أو حدود معينه منعاً للإسهاب والإطالة الزائدة.

وتمتاز هذه الطريقة بأنها لا تتطلب تدريب عالي للقائمين على عمليات التقييم وتقدم بعض الطرق لتطوير أداء الموظفين، ولكن يعاب عليها استهلاكها لوقت طويل من القائم بعملية التقييم في كتابة المقالات عن جميع الموظفين في إدارته، وأنها غير منظمة بشكل ثابت وتخضع للتغيير وأن المعلومات المتوفرة قد تكون كافية أو غير كافية (تزيد أو تنقص) تبعاً للمقالة والتي تعتمد اعتماداً كلياً على قدرات ومهارات القائم بعملية التقييم وأسلوبه في العرض، وقد يدخل التحيز وعدم الموضوعية من القائم في عملية التقييم عند كتابة المقالة.

## ثالثاً: الطرق المبنية على المقاييس:

ويتم تقييم الأداء بالنسبة لعوامل وصفات معينة أو معايير ويتولى المقيم تحديد مدى أو درجة توفر هذه العوامل لدى الموظف باستخدام مقاييس متدرجة تعكس تباين الموظفين في كل عامل من عوامل التقييم وتشمل:

## طريقة التدرج البياني:

حيث يتم تحديد عدد من العناصر (الصفات والخصائص) التي تتعلق بالأداء والعمل وتشمل عادة نوعية الأداء وكمية الأداء والمعرفة بطبيعة العمل والمظهر والتعاون وتوضع جميعها في قائمة التقويم ويتم قياسها عادة باستخدام مقياس متدرج من (١-٥) أو من منخفض إلى مرتفع ومن ثم يقوم القائم بعملية التقييم باختيار الدرجة التي تمثل أو تتفق مع أداء الموظف في كل عنصر ومن ثم يتم جمع الأوزان التي حصل عليها الموظف لتحديد تقييمه العام.

وتتماز هذه الطريقة بأنها الأكثر شيوعاً لسهولة تطبيقها ولا يتطلب تطويرها تكاليف باهظة، ومن الممكن تطبيق القائمة بشكل واسع على عدد كبير من الموظفين أو الوظائف، ولا تحتاج إلى تدريب كبير للقائمين على التقييم. إلا أنه قد يعاب عليها احتمال وجود التحيز من القائم بعملية التقييم حيث تعتمد عملية التقييم بشكل كبير على وجهة نظر القائم بعملية التقييم، وظهور التشدد أو التساهل بعملية التقييم، وإغفالها لبعض العناصر المهمة لبعض الوظائف في حال تطبيقها بشكل واسع، ولا تقدم هذه الطريقة النواحي التطويرية للموظف.

### طريقة القوائم السلوكية:

حيث يتم تصميم قوائم تتضمن عبارات وجمل (أمثلة سلوكية) تصف سلوكيات معينة كأداة لتقييم الجوانب والخصائص السلوكية للأداء فكل مجموعة من الجمل والعبارات تستهدف قياس عنصر من عناصر الأداء مثل القدرة على التعلم والدقة في الأداء والعلاقات الشخصية وتحمل المسؤولية.

وتتم عملية التقييم بأعداد قائمة تتضمن عدد من الأمثلة السلوكية التي تبين درجات متفاوتة من مستويات الأداء ويطلب من القائم على عملية التقييم اختيار الأمثلة السلوكية التي تنطبق على أداء الموظف وخصائصه.

ويتم تطوير وتصميم القوائم السلوكية من خلال سلسلة من اللقاءات بين الموظفين والمشرفين أو من خلال الملاحظة ومراقبة الأداء ليتم تحديد الجوانب المهمة والمتصلة بالعمل والأداء.

وقد ظهرت أشكال من طرق القوائم السلوكية و تعتبر طرق معدلة مثل طريقة السلوك المتوقع والتي تهتم بتوضيح وتحديد الأداء ماذا كان متميزاً أو وسطاً أو ضعيفاً، وطريقة السلوك الملاحظ والتي يتم فيها تحديد تكرار السلوكيات التي يقوم بها الموظف ويتم ملاحظتها أثناء أداء العمل.

وتفقد القوائم السلوكية في وضع وتطوير خطط وأنظمة الإدارة بالأهداف، وتركز على سلوك الموظف في العمل وليس على صفاته، وتسهم في تحقيق العدالة في التقييم نظراً لمعرفة كل من الرئيس

والمرؤوس بجوانب الأداء التي سيتم ملاحظتها وتقويمها، وتوفر هذه الطريقة تغذية عكسية جيدة للموظفين.

أما في جانب العيوب فهي تتطلب وقتاً وجهداً كبيراً لتطويرها وإدارتها بنجاح، وتتطلب الأستمرار والعمل الدائم على تطوير المقاييس فيها والتحقق من أن الأمثلة السلوكية التي تتضمنها أداة التقويم مازالت ذات صلة بالعمل.

### طريقة الاختيار الإجباري:

حيث يتم تصميم قائمة تتضمن مجموعات من العبارات والجمل التي تصف مستوى أداء العمل، وتحتوي كل مجموعة على جملتين وصفيتين على شكل ثنائيات إيجابية وسلبية ويتم إجبار القائم على عملية التقييم (المشرف) على اختيار جملة واحدة من كل مجموعة تنطبق على أداء الموظف من وجهة نظرة ومن ثم يتم تحليل القائمة بإعطاء كل جملة وزن معين ومن ثم تحدد نتيجة تقويم الأداء للموظف على النتيجة النهائية للمجموع الكلي للأوزان.

وتمتاز هذه الطريقة بالسهولة في التنفيذ، وتساعد على الحد من مقدار التحيز بافتراض أن القائم بعملية التقييم ليس لديه علم بمقدار الأوزان لكل جملة، وكذلك تساعد هذه الطريقة في التغلب على النزوع نحو التساهل أو التشدد في التقييم العام للموظفين.

ولكن يعاب على هذه الطريقة جهل القائم بعملية التقييم بالأوزان المعطاة للجمل، وتجاهل النواحي التطويرية للموظف، وايضاً تحتاج إلى جهد ووقت كبير في الأعداد وتصميم القوائم.

### طريقة الوقائع الحرجة:

وهي تعتمد على ملاحظة سلوكيات الموظف أثناء الأداء والعمل الفعلي وتسجيل الملاحظات من قبل القائم بعملية التقييم (المشرف) في سجل خاص لكل موظف، وقد يتضمن السجل تقسيم معين كفئات معينة في السلوك مثل التعاون مع الزملاء والدقة في الأداء وأتباع التعليمات وتحمل المسؤولية، وعند حلول فترة التقويم الدورية في المنظمة يقوم المشرف بمراجعة سجل الموظف السلوكي

ومن ثم إصدار حكمة على أداء الموظف من خلال هذه السلوكيات التي تم ملاحظتها مسبقاً.

وتمتاز هذه الطريقة بتقديمها تغذية عكسية للموظف، وبالموضوعية نظراً لأعتمادها على سجل للوقائع الفعلية بدلاً من ذاكرة القائم بعملية التقويم.

ولكن يعاب على هذه الطريقة أنها تستهلك أو تتطلب الكثير من الوقت والجهد في تسجيل الوقائع والملاحظات لكل موظف، وتذمر واستياء الموظفين من هذه الطريقة لشعورهم بأنهم تحت المتابعة والرقابة المستمرة، وقد يعمل القائم بعملية التقويم على التركيز على تصيد الأخطاء وتسجيلها بدلاً من تسجيل الجوانب الإيجابية والسلبية على حد سواء، وايضاً نسيان أو إغفال تسجيل بعض السلوكيات والوقائع.

#### رابعاً: الطرق المبنية على نتائج الأعمال:

وترتكز على نتائج الأعمال كمعيار رئيسي للتقييم، حيث يتم تقييم الأداء من خلال مقارنة الأداء مع الأهداف المحددة للأداء وتشمل:

#### طريقة الإدارة بالأهداف:

وتتطلب هذه الطريقة عقد لقاءات بين القائم بعملية التقييم (المشرف) والموظف لوضع وتحديد الأهداف والواجبات المطلوب تحقيقها وإنجازها من الموظف خلال فترة زمنية معينة، وتكون عادةً الأهداف واضحة و واقعية وأحياناً يتم تحديدها بشكل كمي أو بشكل وصفي، وتحدد العناصر والمعايير الموضوعية التي تستخدم لقياس مدى تحقيق الأهداف ومن ثم تقييمه بناءً على مدى ما تم تحقيقه وإنجازه من هذه الأهداف، ونلاحظ هنا أنه لا يتم تقييم السلوك بل تعتمد على النتائج المتحققة قياساً على الأهداف المرسومة للموظف.

وتمتاز هذه الطريقة بأنها تشجع المدراء على بذل جهد فكري وتكسبه خبرة وتجارب جديدة، وتساعد على زيادة المناقشات في المنظمة وتشجيع الموظف في تحديد الأهداف يزيد من دافعيته نحو العمل وتحقيق أهدافه المتفق عليها، وتساعد في تحسين الاتصالات بين المشرفين والموظفين، وتتميز أيضاً بوضوح المطلوب من الموظف



إنجازه وتحديد المعايير والمقاييس لقياس مستوى إنجاز الموظف، ومن مميزتها أنها تبدأ قبل الأداء الفعلي في حين أن الطرق الأخرى لا تبدأ إلا بعد الانتهاء من العمل.

ألا أنه قد يعاب عليها التركيز على الموظف والأداء الفردي بدلاً من تشجيع العمل الجماعي وخلق العمل والأداء الكلي للمنظمة، تحتاج من القائم بعملية التقييم تنسيق كبير في تجزئة أهداف المنظمة الكلية بشكل دقيق حتى تصل إلى تحديد أهداف كل موظف في المنظمة وهذا يتطلب أدراك شامل لأهداف المنظمة والقدرة على تجزئتها، وتحتاج إلى وقت وجهد كبير من القائم بعملية التقييم في عقد اللقاءات مع الموظفين والاتفاق على تحديد أهداف كل موظف على حدة، وتركيزها على تحقيق الهدف بغض النظر عن الطريقة والوسيلة المستخدمة في الإنجاز.

### أهداف تقييم الأداء:

تعددت رؤى الباحثين حول الهدف من عملية تقييم الأداء فيرى (باركنسون) أن أهداف تقييم الأداء هي العدالة والدقة في المكافآت والدقة في الترقيات وتوفير نظام اتصالي ذو اتجاهين، بينما أضاف (جيل و لوشر) أهدافاً أخرى لتقييم الأداء وهي:

- ١- تحديد الاحتياجات الخاصة.
- ٢- المساعدة في تحسين مستوى الأداء الحالي.
- ٣- تقييم مستوى الأداء الماضي.
- ٤- تحديد الأهداف الخاصة للأداء.
- ٥- تقديم تغذية عكسية للعاملين عن مستوى أدائهم.
- ٦- المساعدة في تخطيط المسار الوظيفي.
- ٧- المساعدة في تخطيط القوى والموارد البشرية .

في حين أخر قسمت أهداف تقييم الأداء إلى ثلاث مستويات، وهي كما يلي:

أ- أهداف تقييم الأداء على مستوى المنظمة: وتشمل على عدة أهداف تتحقق للمنظمة من خلال عملية التقييم، وهي:

١- خلق مناخ يسوده الثقة والتعامل الأخلاقي بين المنظمة والعاملين، عن طريق تأكيد مبدأ الموضوعية والحيادية في إصدار القرارات والمكافآت.

٢- النهوض بمستوى العاملين من خلال استثمار قدراتهم الكامنة وتوظيف طموحاتهم وتطوير وتحسين قدراتهم بشكل أفضل.

٣- وضع معدلات موضوعية لأداء العمل من خلال دراسات تحليلية للعمل ومستلزماته.

٤- تقويم برامج وأساليب إدارة الموارد البشرية.

٥- تحديد تكاليف العمل الإنساني وإمكانية و ترشيد التوظيف عن طريق الربط بين التكلفة والعائد من التوظيف.

ب - أهداف تقييم الأداء على مستوى المدراء: حيث يمكن أن تظهر من خلال عملية التقييم، وهي:

١- التعرف على كيفية أداء الموظفين بشكل علمي وموضوعي.

٢- الارتقاء بمستوى العلاقات بين الموظفين، ومناقشة مشاكل العمل والأداء بشكل موضوعي.

٣- تنمية قدرات المدراء في مجالات الأشراف والتوجيه واتخاذ القرارات فيما يخص التعامل مع الموظفين.

ج- أهداف تقييم الأداء على مستوى المرؤوسين:

١- تعزيز حالة الشعور بالمسئولية لدى المرؤوسين وإقناعهم بأن الجهود التي يبذلونها لتحقيق أهداف المنظمة ستكون منظورة من خلال عملية التقييم.

٢- تقديم مجموعة من الوسائل المناسبة لتطوير وتحسين سلوك وأداء الموظفين، والبيئة الوظيفية في المنظمة من خلال الدقة والعدالة والموضوعية في عملية التقييم.

ويمكن تلخيص الفوائد التي يمكن أن تجنيها المنظمة أو الموظف من تقييم الأداء الوظيفي فيما يلي:

- ١- تنمية وتطوير أداء الموظفين.
  - ٢- زيادة الإحساس بالمسئولية من خلال إدراك الموظف أن أداءه يخضع للتقييم.
  - ٣- تحقيق الفاعلية التنظيمية من خلال تحسن مستوى الخدمات المقدمة من المنظمة بشكل عام.
  - ٤- توفير التغذية العكسية عن عمليات إدارة الموارد البشرية بما تتضمنه من اختيار وتوظيف وتدريب وتصميم الوظائف و تخطيط القوى العاملة.
  - ٥- تحسين الاتصالات التنظيمية بين الرئيس والمرؤوسين من خلال تفهم الرؤساء لموظفيهم بشكل أكبر ومن خلال تحقيق العدالة بين الموظفين وشعورهم بذلك من خلال التقييم العادل.
- الموضوعية في قرارات الموارد البشرية، حيث يتم إتخاذ القرارات بناءً على المعلومات المتحصلة من التقييم بكل موضوعية وبدون انحياز، ويسهم في بناء التخطيط الاستراتيجي السليم للموارد البشرية المبني على معلومات دقيقة وتحديد الاحتياجات التدريبية للأفراد على أسس موضوعية سليمة



## مهارات تقويم أداء العاملين

يجب خضوع جميع العاملين بالمنظمة لنظام تقويم الأداء أي أن يعمم نظام تقويم الأداء على كافة العاملين بالمنظمة أيًا كانت مستوياتهم الوظيفية حتى يشعر الجميع أنهم محاسبون عن نتائج أدائهم وإنجازهم لأعمالهم فطالما أن الشخص مكلف بأداء عمل معين والنهوض بمسؤوليات معينة فإنه يتحتم وجود نوع من الرقابة على مدى كفاءة

هذا الشخص في أداء العمل والنهوض بالمسؤوليات المكلف بها وإن إعفاء أي فئة من العاملين من نظم تقويم الأداء يخشى معه تقاعسهم وتكاسلهم عن الأداء السليم لواجباتهم والنهوض بمسؤولياتهم .

وهناك نقطة أخرى وهي أنه إذا لم يكن هناك قياس وتقويم للأداء بالنسبة لفئة مديري الإدارات مثلاً ، فما هو معيار الاختيار لشغل الوظائف الأعلى مستوى وهي وظائف قيادية بطبيعتها ؟ وتقتضي هذه الاعتبارات أن يخضع كافة العاملين بالمنظمة لنظام تقويم الأداء على أنه من الطبيعي اختلاف وسيلة تقويم الأداء المطبقة باختلاف طبيعة الوظائف التي يشغلها العاملون ومستويات الأعمال التي يمارسونها .

### عناية أو سرية تقويم الأداء :

في الحقيقة لا فائدة من وضع تقرير عن مستوى أداء الموظف إذا لم يعلم الموظف نفسه بالتقدير العام لمستوى أدائه والذي وضعته عنه جهة الإدارة إن الموظف في حاجة لأن يعرف ماذا نتوقع منه الإدارة ثم ما حققه فعلاً وما هو رأي رئيسه في عمله وما هي نقاط قوته أو نقاط ضعفه حتى يحصل على معاونة رئيسه في معالجته عيوبه وسد أوجه النقص في كفاءته .

إن الموظف الكفاء في حاجة إلى أن تخبره الإدارة بذلك بل وتشيد بكفاءته كمثال وقدوة حسنة يحتذي بها غيره من العاملين بالمنظمة ، وهذا في حد ذاته حافز هام له للمحافظة على مستوى أدائه العالي وتفوقه .

وإذا كان مستوى أداء الموظف ضعيفاً فهو في حاجة إلى الوقوف على جوانب الضعف في كفاءته وكيف يمكنه تقوية هذه الجوانب وتحسين أدائه لعمله وهنا تبدو أهمية عقد الرئيس لمقابلة مرؤوسه ليوضح لنا كافة هذه المسائل .

كل ذلك يتطلب بالضرورة أن تكون لتقارير الأداء صفة العننية وتفيد عننية التقارير في خلق جو من الألفة والتعاون بين الرئيس ومرؤوسه وإزالة أوجه الخلاف ودعم العلاقات بينهم ويزيد ثقة المرؤوسين بعدالة تقويم الأداء أن يتولى الرئيس أخبار مرؤوسه بمستوى الأداء

المطلوب منه ويشرح له أهداف العمل ويحاول أن يقنعه بحكمه على مستوى كفاءته - أي المرؤوس - في العمل هذا إلى جانب توليه اطلاع المرؤوس على جوانب النقص في كفاءته ويقترح له البرامج التدريبية المناسبة لتعويض هذا النقص ويقدم له النصح والإرشاد فيما يخص عمله ومستقبله الوظيفي إن الاستخدام السليم لنظام تقويم الأداء يوفر الجو الذي يتقبل فيه الموظف النقد بدون استياء ويسهم في التطوير الذاتي للعاملين .

يدفعنا ذلك إلى إبراز أهمية مناقشة نتائج تقويم الأداء مع الشخص الذي وضع عنه التقويم وتتم هذه المناقشة في مقابلة تجرى بين الموظف ورئيسه المباشر أو الرئيس الأعلى (مدير الإدارة المختص) ، وقد تشكل لجنة خاصة من كبار العاملين في المنظمة لهذا الغرض .

وفي المقابلة يركز على النقاط الرئيسية وتلك الأوجه التي ورد عنها تعليق في غير صالح الموظف ويحسن أن يعرض تقرير الأداء على الموظف (أو يعطي صورة منه) في بادئ الأمر ليقراه ويبيدي ملاحظاته ، وإذا قبله يوقع عليه بما يفيد قبوله له .

وقد يصمم نموذج التقرير عن أداء الموظف بحيث يخصص جزء منه لكي يدون فيه الموظف بنفسه المهام والمسؤوليات الموكلة إليه في العمل والأعمال والإنجازات الهامة التي حققها خلال فترة تقويم الأداء والقدرات والمهارات الرئيسية التي لديه ومدى استغلالها في العمل ، والعقبات والمشاكل التي صادفته في العمل ، ورأيه في مستوى أدائه ، وجوانب القوة في أدائه ، وكذلك جوانب القصور أو الضعف في أدائه ومقترحاته لتطوير هذه الجوانب الأخيرة ويخصص الجزء الآخر من النموذج للرئيس المباشر لكي يدون فيه رأيه في مستوى أداء الموظف وفق عناصر التقويم المحددة ، وفي النهاية يتم عقد مقابلة بين الموظف ورئيسه المباشر لمناقشة التقرير .

إن المناقشات الخاصة بتقرير الأداء أياً كانت صورتها تبدو ذات أهمية بالغة فالعاملون إذا لم يعلموا بما هو مدون عن مستوى أدائهم في التقرير ينتابهم الشك في تصرفات الإدارة ونواياها ومن ثم تفشل عملية تقويم الأداء في تحقيق أهدافها ، لا بد إذن من العمل على أن يشارك العاملون إيجابياً في عملية تقويم الأداء فكل منهم يتساءل دائماً ( كيف يؤثر نظام تقويم الأداء علي كفرد ؟ ) ولذلك يجب بذل كل

محاولة ممكنة لتحسين طرق مناقشة تقارير الأداء لمساعدة العاملين على أن يلعبوا دوراً إيجابياً في هذه العملية ، وبمعنى آخر فإن تكامل آراء الرئيس ومرؤوسيه شيء جوهري وضروري إذا ما أريد لتقويم الأداء أن يقبل كجزء من برنامج تنمية وتطوير أفراد القوى العاملة ، وبدون مناقشة هذه التقارير مع العاملين فإن النتائج سوف تسيء إلى معنوياتهم .

**ومناقشة تقرير الأداء مع الموظف يقدم فرصة لتحسين وتطوير كفاءته ، وذلك من خلال توجيه الأسئلة التالية إليه :**

- هل تفهم وظيفتك تماماً ؟
- هل هناك أي مجالات في عملك تريد أن تجعلها أكثر وضوحاً ؟
- ما هي الأجزاء من وظيفتك التي تؤديها بطريقة أفضل ؟
- هل ممكن عمل أي تغييرات في عملك تؤدي إلى تحسين أدائك ؟
- هل لديك أي مهارات أو معلومات أو قدرات يمكن استخدامها بكفاءة أكبر ؟
- ما هي خططك المستقبلية ؟
- هل تقترح تحقيق طموحك في ضوء تدريب إضافي وخبرة واسعة ؟

ويحسن أن تعطى هذه الأسئلة إلى الموظف ليفكر فيها قبل مناقشة التقرير معه ، ومن ثم تكون المناقشة إيجابية وبصفة عامة فإن المناقشة الصريحة لتقارير الأداء مع العاملين فيما يتعلق بمدى تقدمهم وأوجه ضعفهم يعطيهم الأمل في مستقبل وظيفي أفضل .

وهناك نقطة أخرى تجدر الإشارة إليها ، وهي أن علنية تقارير الأداء ومناقشتها مع العاملين تدفع الرؤساء القائمين إلى التزام الدقة والموضوعية والعدالة في تقدير مستوى أداء مرؤوسيه .

ويأخذ البعض على نظام علنية تقارير الأداء أنه قد يجرج الرئيس أمام مرؤوسه الذي وضع عنه التقدير عندما يكون هذا التقدير منخفضاً ، وقد يسيئ ذلك للعلاقات بينهما وقد يحاول الرئيس أن يتفادى سوء العلاقات بينه وبين مرؤوسه بأن يعتمد إلى تقدير مستوى أداء المرؤوس بأكثر مما يستحقه .

إلى جانب ذلك يأخذ البعض على نظام علنية التقارير احتمال انشغال المرؤوسين الدائم بأمور تقويم الأداء وبالرد على تقديرات الرؤساء ومهاجمتهم ، وهو أمر قد يؤدي إلى تعطيل العمل .

وأياً كان الأمر ففي رأينا أن سرية التقارير أسلوب مقيد للكفاءة الوظيفية ويعرقل عملية تطويرها .

والواقع أن المزايا العديدة لعلانية تقارير الأداء لا يجب أن يضحى بها خشية بعض المآخذ التي يمكن حصرها والسيطرة عليها والتخلص منها عن طريق ثلاثة مداخل أساسية هي :

**أ - في اختيار جهة الإدارة للقائمين بعملية تقويم الأداء ، يجب عليها أن تدرك أن هناك صفات خاصة ينبغي توافرها في القائم بالتقويم وهي الصفات التالية :**

- أن يكون ملماً إماماً كافياً بعمل الشخص الذي يتم تقويم أدائه .
- أن يكون عادلاً ومنصفاً .
- أن يكون قادراً على الحكم السليم وتقدير الأمور تقديراً صحيحاً .
- أن يكون قادراً على تحليل المواقف .

وعلى ذلك فإذا لم تتوافر هذه الشروط في أحد رؤساء العمل فلا سبيل أمام جهة الإدارة إلا أن تسند عملية تقويم أداء العاملين إلى شخص آخر مثل مدير الإدارة المختصة أو تشكل لجنة خاصة لهذا الغرض .

**ب - توفير التدريب المناسب للسلطة القائمة بوضع تقديرات الأداء وذلك على أسس التقدير السليم الموضوعي والعاقل لمستوى الأداء ، وهذه مسؤولية الجهاز المختص بشؤون الموارد البشرية في المنظمة حيث يتولى عقد اجتماعات دورية للرؤساء الإداريين لإطلاعهم على المبادئ الأساسية التي تكفل تطبيق الموضوعية والعدالة في تنفيذ نظام تقويم الأداء وتبصيرهم بأهداف النظام وإمدادهم بما يحتاجونه من إرشادات وتعليمات في هذا الشأن سواء تعلق ذلك بشرح مفهوم عناصر تقويم الأداء ومدلولاتها ومستوياتها أو شرح وسائل وأساليب تقويم الأداء التي تستخدم أو المصادر التي يلجأ إليها واضع التقرير لوضع تقريره عن مستوى أداء العاملين .**

هذا وتبدو أهمية الدور الذي تلعبه الإدارة العليا في إشعار القائمين بالتقويم بمسؤوليتهم الكاملة عن سلامة التقارير التي يضعونها عن مستوى أداء مرؤوسيهم وهي عملية يجب أن يأخذوها بجدية ، وهم محاسبون عن أي تهاون أو إخلال بهذه الجدية وكذا عن تدخل عوامل وأهواء شخصية في التقويم .

**ج- إتاحة الفرصة للمناقشة الصريحة والبناءة لتقديرات الأداء في مقابلات خاصة تعقد بين الرئيس ومرؤوسيه ، ويضمن ذلك استبعاد سوء الظن والفهم ، وتضمن تقبل المرؤوس لملاحظات رئيسه عنه بصدر رحب ، ويسعى لتطوير نفسه ذاتياً والتغلب على نواحي الضعف في أدائه ، إن المناقشة الصريحة تتيح الفرص للمرؤوس لكي يدرك أن التقدير المنخفض الذي وضعه الرئيس عنه ليس فيه تجريح أو إساءة إليه ، وإنما هو تقدير يقوم على حقائق موضوعية ، ويهدف بالدرجة الأولى إلى الكشف عن أوجه النقص في كفاءة المرؤوس والعمل على تطويرها ودعمها .**



## أخطاء ومعوقات تقويم أداء الموارد البشرية

### ١- أخطاء تقويم الأداء

من الواضح أن عملية تقويم الأداء هي عملية تفاعل بين والمقوم وبين الذي يجري عليه التقييم ومن المؤكد أن هذا التفاعل سينتج من خلاله نتائج عرضية. وأن هذه النتائج العرضية هي إذا جاز لنا التعبير أن تسميتها أخطاء التقييم (أخطاء تقييم الأداء) ، فاستخدام نموذج واحد لتقويم أداء كل العاملين برغم من اختلاف وظائفهم ومستوياتهم التنظيمية سوف لا تعطي صورة صحيحة عن كل تخصص وظيفي في المنظمة ، كما أن ابتعاد معايير التقويم عن نواتج العمل وأهدافه والتركيز على معايير هادفة ودقيقة ليس لها علاقة واضحة بأداء الأفراد سيؤثر بالتأكيد على التقييم.

كما أن التساهل الزائد من قبل المديرين في منح تقديرات عالية لأداء مرؤوسيهم ، وهو نوع من التكامل الاجتماعي سيؤدي إلى التقييم ، إضافة إلى ذلك عدم وجود أنظمة جيدة لإخبار



المروّوسين بنتائج التقويم ، وستؤثر هي الأخرى على الأداء إذ أن عدم إخبار المرؤوسين بإخفاقاتهم سوف لن يؤدي الى تجاوزها وذلك لعدم معرفتهم بها .

### أ- الميل الى الوسطية

وهو أكثر الأخطاء شيوعاً في التطبيق العملي ، إذ يميل المقوم الى إعطاء مستوى متوسط لغالبية الأفراد ، لأن المقوم قد يكون ليس لديه الوقت الكافي ، لوضع التقدير على أسس موضوعية سليمة ، أو لا تتوفر لديه البيانات والمعلومات الكافية للتقويم السليم أو أنه غير مهتم أصلاً بوضع تقرير سليم عن الأداء كما أنه يعكس التردد في اتخاذ تقديرات متطرفة في كلا الاتجاهين ويحدث عند قيام المقوم باستعمال الجزء الوسط من مقياس التقويم . إذ سيحصل كل فرد حتى ضعيفي الأداء على تقدير متوسط . وقد يلجأ المقومون الى هذا الأسلوب تجنباً لطلب تفسير أسباب التقديرات العالية او المنخفضة، او يتفادى المغالاة في التقديرات او التقليل من شأنها . وإن هذا الميل سيعطي تصوراً بأنه لا يوجد أداء عالي جداً او ضعيف جداً .

### ب - تأثير الهالة

هو خطأ إدراكي يسمح للقائم بالتقويم بتكوين انطباع إيجابي عن المرؤوس على أساس أحد ملامح شخصيته أو أحد مجالات أدائه فقط من دون إدراك باقي عناصر الشخصية أو مجالات الأداء مما يؤثر ذلك في تقويم أدائه الكلي فلا يوجد شخص كفاء بصفة كلية أو غير كفاء بصفة كلية ، ولكنه كفاء في نواح معينة أكثر من نواح أخرى ، وفي هذه الحالة يصبح التقويم شخصي وليس موضوعي ، وبذلك فإن التقويم يخطأ بالتمييز بين نقاط قوة الشخص وضعفه كما أن خطأ الهالة ينتقل من مجال الى آخر وهذا يمكن ان يخلق مشكلة لاسيما عندما يعد كل بعد من أبعاد الأداء هاماً ومستقلاً. واما الحالة المناقضة فهي خطأ التقليل من القيمة إذ يميل المقوم الى التقليل من قيمة الجوانب الأخرى في أداء الفرد بسبب بعد واحد فقط من أبعاد الأداء إذ تؤدي سمة سلبية واحدة الى تخصيص تقديرات منخفضة الى باقي السمات الأخرى .

أن تأثير الهالة وخطأ التقليل من القيمة يمنعان تحقيق الامتيازات الضرورية بين الأداء القوي والضعيف فيؤدي خطأ الهالة الى اعتقاد الأفراد بأن سمات أدائهم ليست بحاجة الى تحسين ، بينما

خطأ التقليل من القيمة يجعل الأفراد محبطين وفي موقف دفاعي بشكل دائم . ولمعالجة هذه الأخطاء يطلب من المقوم أن يقوم جميع الأفراد على كل فقرة او صفة مرة واحدة قبل الانتقال الى فقرة الأخرى.

### ج - الأحكام المسبقة

يميل المديرون الى تقويم المرؤوسين إيجاباً أو سلباً أو بشكل محايد بانطباعاته الشخصية المسبقة عن تقسيم معين من الأفراد فهو متصور أن لكل تقسيم سمات مشتركة طيبة أو غير طيبة يلصقها بأي فرد ينتمي لتقسيم معين كما أن بعض المديرين قد أتاحوا للانطباعات الأولية بأن تؤثر في أحكام لاحقة على الأفراد فهذه الانطباعات ليست سوى أنموذج للسلوك ، والأفراد يميلون للإبقاء على هذه الانطباعات حتى حينما يواجهون أدلة مخالفة .

### د - التقويم الأخير

إذ يتأثر بعض الرؤساء بتقويم أداء الفرد في المدة السابقة ويميلون للاستمرار في نفس التقويم ويؤدي ذلك الى عدم إثارة دافعية المرؤوسين وعدم حماسهم لتحسين الأداء مستقبلاً .

### هـ - مكانة الوظيفة

أي أن الرؤساء يخضعون لتأثير مركز الوظيفة ومكانتها الهامة عند تقويم أداء شاغلها.

### و- إثبات الذات

أي رغبة المدير الجديد إثبات ذاته من خلال إعطاء تقييم عالي للمرؤوسين الذين حصلوا على تقييمات منخفضة في زمن المدير السابق.

### ز- التأثير بالعرض من التقويم

تختلف توجهات الرئيس حسب توقعه للعرض من التقويم ، فإذا اعتقد أن ذلك سيستخدم في ترقيته هو، يتجه لإعطاء تقييمات عالية لمرؤوسيه لإثبات فاعلية أشرافه عليهم.

### ح- التعويض

ويظهر في رغبة الرؤساء إعطاء تقييمات مرتفعة لمرؤوسيهم لتعويضهم عن سوء ظروف العمل أو انخفاض مستويات الأجور.

## ٢ - معوقات تقويم الأداء

يمكن أن تبرز في إطار معوقات تقويم الأداء لدينا نوعان من المعوقات :-

### أ - معوقات مرتبطة بمنظومة التقييم

(أولاً) معوقات مرتبطة بالأفراد محل التقييم ومنها .

- (١) توقع زيادة معدلات الشكاوي من نتائج التقييم .
- (٢) قد يكون الشخص الذي تم تقييمه خصماً وحكماً في آن واحد .
- (٣) اتجاه البعض الى الجوانب والاعتبارات الشخصية والابتعاد عن الأسس الموضوعية .

(ثانياً) معوقات مرتبطة بطبيعة العمل او نوع الوظيفة التي يشغلها الفرد ومنها .

- (١) عدم فهم طبيعة العمل .
- (٢) صعوبة تحديد معايير الأداء الخاصة به .
- (٣) اتجاه المقيم نحو تقييم الصفات الشخصية للفرد العامل وليس على الأداء الفعلي المتحقق .

(ثالثاً) معوقات مرتبطة بمسؤولي عملية التقييم ومنها .

- (١) بسبب قيم الأفراد الشخصية .
- (٢) بتأثير حالة الرضا الوظيفي .
- (٣) بتدخل جانب السلوكيات .

(رابعاً) معوقات مرتبطة بأسلوب القياس ومنها .

- (١) تحديد الطريقة المناسبة المتبعة للتقييم .
- (٢) معايير الأداء المرضي .
- (٣) عدم فاعلية النماذج والإجراءات المصممة لتقييم الأفراد .
- (٤) معوقات مرتبطة بضوابط التقويم الوصفي .

(٥) معوقات مرتبطة بضوابط التقويم الكمي .

ب- معوقات مرتبطة بمتغيرات بيئة العمل أو تتمثل بـ :

(أولاً) معوقات مرتبطة بسياسات الأفراد ومنها .

- (١) سياسة تخطيط القوى العاملة .
- (٢) سياسة انتقاء الأفراد .
- (٣) سياسة التدريب .
- (٤) سياسة الترقية .
- (٥) سياسة التحفيز .

(ثانياً) معوقات إدارية وتنظيمية ومنها .

(١) نمط الإدارة المتبع مثل الإدارة بالمشاركة أو الإدارة برد الفعل أو الإدارة بالأهداف والنتائج أو الإدارة بالالزامات أو بالأنبياء السارة .

(٢) معوقات مرتبطة بالاعتبارات التنظيمية ومدى سيادة مبادئها .

(أ) معوقات فنية ومنها .

((أولاً)) لأسباب مرجعها عدم نمطية الوظائف أو صعوبة تحديد ووضع القياس للحكم على مؤدي الفعل .

((ثانياً)) معوقات مرجعها صعوبة التفارقة بين جوانب الأداء الفني و الإداري المرتبط بالعمل الواحد .

(ب) معوقات إجرائية ومنها .

- (١) معوقات مرتبطة بالخصائص العامة للنظام .
- (٢) معوقات مرتبطة بالإجراءات الشكلية والموضوعية .
- (٣) معوقات مرتبطة بمستويات ومراتب الكفاءة في الإدارة .



## مقاييس الاداء المؤسسى .

يعتبر الأداء العام للمنظمة هو المحصلة المتكاملة لنتاج أعمال المنظمة و تفاعلها معالبيئتها هو يضم كل من :

- \* أداء الأفراد في وحدتهم التنظيمية.
- \* أداء الوحدات التنظيمية في الإطار العام للمنظمة.
- \* أداء المؤسسة في إطار البيئة الخارجية (الاقتصادية والاجتماعية والثقافية...الخ).

وأداء الفرد يقاس بمجموعة متنوعة من المقاييس يتم من خلالها تقييم أدائه وصولاً إلى التأكد من أن أنظمة العمل ووسائل التنفيذ في كل إدارة تحقق الكفاءة والفعالية وعلى مستوى مناسب من الجودة.

ويقاس أداء كل إدارة بمجموعة أخرى من المعايير إلا أن المقاييس التي تستخدم في أغلب الأحيان هي مقاييس فعالية المنظمة لقياس الأداء فيها للوقوف على مدى قرب المنظمة من الفعالية وتشمل كل من مقاييس الفعالية الاقتصادية والسياسية الداخلية والخارجية والرقابية والبيئية.

ونظراً إلى وجود عوامل خارجية كبيرة تخرج عن نطاق إدارة المنظمة تنعكس بالضرورة على أدائها فكان لابد من الاهتمام بقياس الأداء المؤسسي الذي يبني أساساً على قياس أداء الفرد والإدارة في ضوء التأثيرات الداخلية والخارجية معاً. وهذا ما يميز بين قياس الأداء المؤسسي والقياس التقليدي للأداء

### الأداء الفردي:

الأعمال التي يمارسها الفرد للقيام بمسؤولياته التي يضطلع بتنفيذها في الوحدة التنظيمية وصولاً لتحقيق الأهداف التي وضعت له، والتي تساهم بدورها في تحقيق أهداف الوحدة التنظيمية. يقوم بتقييمه الرئيس المباشر يقاس فيه والوقت المستنفذ والتكلفة والجودة ومؤشرات القياس الوقت المعيارى والتكلفة المعيارية والأهداف المعيارية

### أداء الوحدات التنظيمية:

الأعمال التي يمارسها الوحدة التنظيمية للقيام بدورها الذي تضطلع بتنفيذه في المؤسسة، وصولاً لتحقيق الأهداف التي وضعت لها على ضوء الأهداف الإستراتيجية للمؤسسة وسياساتها العامة. يقوم بتقييمه

الإدارة العليا وأجهزة الرقابة الداخلية يقاس فيه  
الفعالية الاقتصادية والفعالية الإدارية ومؤشرات القياس . درجة تقسيم  
العمل ودرجة التخصص ودرجة الآلية ونظم إنتاج المخرجات ودرجة  
المركزية وأنظمة الجزاء وتدرجها وفعالية الاتصالات.

### الأداء المؤسسي .

المنظومة المتكاملة لنتاج أعمال المنظمة في ضوء تفاعلها مع عناصر  
بيئتها الداخلية والخارجية. يقوم بتقييمه أجهزة الرقابة المركزية  
والوزارات المعنية وأجهزة السلطة التشريعية وأجهزة الرقابة الشعبية  
يقاس فيه الفعالية البيئية والفعالية السياسية ومؤشرات القياس ، درجة  
القبول الاجتماعي لقرارات المنظمة ودرجة الاستقلالية في عمل  
المنظمة ومدى توافر أيديولوجية محددة للعمل ومدى التمثيل  
الاجتماعي في المنظمة

### فوائد قياس الاداء الحكومي:

١. تفادي مشكلة عدم الواقعية في تحديد الأهداف، مما يجعلها أهدافاً  
هلامية بعيدة عن أي قياس أو تقويم موضوعي.
٢. الارتكاز على أهداف واضحة قابلة للقياس لإعطاء توصيف دقيق  
للأعمال المطلوب القيام بها لإنجاز تلك الأهداف، وبالتالي وصف  
المسؤوليات والالتزامات الوظيفية.
٣. اتخاذ الإجراءات الوقائية والتصحيحية والتحفيزية في أوقاتها  
المناسبة.
٤. تفعيل دور الإدارة المتواصل في تحقيق رضا المستفيد من الخدمة  
وتجاوز توقعاته والارتقاء بجودة الخدمات المقدمة.
٥. المساعدة في إعداد ومراجعة الميزانية إضافة إلى المساهمة في  
ترشيد النفقات وتنمية الإيرادات.
٦. تحدد وحدات قياس ممكنة لا تتعرض لمشكلات قياس الأداء في  
وحدات الجهاز الحكومي التي تقوم بمسؤولية أداء الخدمات.

يتطلب وضع وتحديد مؤشرات قياس الأداء المؤسسي الدقة كعنصر  
أساسي في نجاح عملية القياس و يسبقها وضع مجموعة الأسس  
اللازمة لاختيار المؤشرات وتليها عملية متابعة ورقابة مستمرة .  
ومن خلال هذه المؤشرات يمكن متابعة الأداء وتحديد انحرافات  
سيرها أثناء التنفيذ بهدف تلافيها ومعالجتها.

## صعوبات قياس الأداء المؤسسي :

ترجع صعوبة قياس أداء في أية منظمة حكومية إلى الصعوبات التي لها علاقة بطبيعة العمل في مثل تلك المنظمات الحكومية. ونورد هنا أهم تلك المشاكل والصعوبات:

### ١. طبيعة الخدمات الحكومية:

من المعلوم أن مفهوم جودة الخدمة في مجال الخدمات التي تقدمها الأجهزة الحكومية، هو مفهوم مجرد يصعب تعريفها أو إخضاعه للقياس، وذلك انطلاقاً من عدم دقة نتائج التقويم والقياس الذي يعتمد على المعايير غير الكمية.

ونظراً إلى أن المنتج الذي تقدمه الوحدات الحكومية هو منتج غير ملموس، وتوجد صعوبة في قياس عوائد هذه البرامج في شكل منتجات نهائية، وبالتالي يصعب تحديد درجة العلاقة بين تكاليف هذه البرامج والعوائد الناتجة منها. ولكن على الرغم من ذلك فمن الضروري إجراء مثل هذا القياس، لأنه من المتطلبات الأساسية لقياس فعالية البرامج الحكومية. وهذا ما يسهل على الحكومة تقييم البرامج البديلة المقترحة بهدف اختيار البرنامج الذي يحقق منافع أكثر من غيره.

### ٢. تعدد وتعارض الأهداف والأولويات:

عادة ما يوجد للمنظمات الحكومية أهداف متعددة في الوقت الذي يوجد فيه هدف محدد لكل منشأة خاصة. وبالتالي فإن تعدد الأهداف في الوحدة الحكومية يضيف إلى صعوبة قياس الأداء، وذلك بعدم إمكانية تحديد الوزن الذي يعطى لكل هدف من الأهداف المتعددة.

### ٣. غياب التحديد الدقيق لمهام الأجهزة الحكومية:

عدم وضوح مهام كل وحدة يقود إلى خلق الكثير من الصعوبات التي تؤدي إلى التسبب في المسؤولية وغياب المساءلة نذكر منها ما يلي:

- أ) التداخل في اختصاصات الأجهزة الحكومية.
- ب) الازدواجية والتضارب في الاختصاصات بالأجهزة.
- ج) غياب التنظيم السليم للأجهزة، وعدم التوصيف الدقيق لواجباتها.

### ٤. الروتين في الأجهزة الحكومية:

كنتيجة طبيعية لغياب المعايير الكمية التي يمكن الاعتماد عليها في قياس الأداء في ظل غياب الأهداف القابلة للقياس الكمي نجد أن الإدارة تهتم

بتطبيق الإجراءات، في حين تركز أجهزة المساءلة في المحاسبة على الالتزام بمتابعة سير تلك الإجراءات.

### ٥. الصعوبات المرتبطة بعنصر العمل:

تتمثل الصعوبات والاختلالات المتعلقة بعنصر العمل في الآتي :

أ) التضخم الوظيفي وسلبياته العديدة منازدواجية في المسؤولية الإدارية وطول الإجراءات وخلق مستويات تنظيمية غير ضرورية.

ب) ازدواجية وتداخل الاختصاصات الوظيفية.

ج) صعوبة تحديد ما يلزم من عمالة، وذلك لعدم وجود معايير نموذجية لأداء العاملين لتستخدم كمؤشرات إرشادية في تحديد العمالة.

د) خلق وظائف جديدة دون أن تصاحبها زيادة في عبء العمال الوظيفي.

### ٦. غياب رقابة الملكية الخاصة:

تسود في الأجهزة الحكومية حالة منعدم المبالاة أو الإهمال في قياس الأداء نتيجة عدم توفر الرقابة الفاعلة التي تمارس في القطاع الخاص.

### ٧. الضغوط السياسية:

عادة ما تمارس الأجهزة الحكومية اختصاصاتها في إطار من القرارات السياسية التي تسعى الحكومة من ورائها إلى تعظيم مكاسبها السياسية والاجتماعية أي المردود السياسي والاجتماعي للحكومة الذي يصعب إخضاعه للقياس الكمي.

### ٨. التداخل في تقديم نفس الخدمة بين القطاعين الحكومي والخاص:

لقد أدى التداخل في تقديم نفس الخدمة بين القطاعين الخاص والحكومي خاصة عند إشراك القطاع الخاص في أداء جزء من الخدمة للمواطن إلى صعوبة قياس الأداء المؤسسي للأجهزة الحكومية.

### ٩. قياس الأداء المضلل:

في ظل غياب الشفافية نجد أن الإدارة تتبنى ازدواجية في القياس فهناك قياس داخلي تعتمد الإدارة فيه على الحقائق، وقياس خارجي تقدم الإدارة فيه صورة غير واقعية لتضليل القياس الخارجي المتمثل في الرأي العام أو المستفيد من الخدمة.

### ١٠. غياب المعيار الكمي للمخرجات



## مقترحات لتذليل الصعوبات في قياس الأداء :

أ ( السعي نحو صياغة أهداف الأجهزة الحكومية في شكل نتائج محددة قابلة للقياس الكمي.  
ب) ضرورة تبني الدولة سياسة تقسيم أية خدمة تقدم للجمهور إلى نوعين .

إما خدمة مجانية يكون معيار قياس الأداء معياراً اجتماعياً أو خدمة اقتصادية يكون مقياس الأداء فيها مقياساً اقتصادياً.

ج) فك التداخل والازدواجية في ممارسة مهام واختصاصات الأجهزة الحكومية لتحديد المسؤولية عن الأخطاء والتجاوزات، من أجل دعم دور جهاز المساءلة في رقابة الأداء.

د ( تبسيط إجراءات الخدمات التي تقدمها الأجهزة الحكومية للجمهور بما يمكن من وضع معيار زمني لكل منها يسهم في قياس الأداء المؤسسي.

هـ ( تطوير الجهاز الوظيفي في الأجهزة الحكومية بما يساعد في إعادة توزيع العمالة مع الاعتماد على التدريب التحويلي لسد العجز في تلك التي بها نقص ودفع فائض العمالة في الأجهزة الأخرى لتترك العمل.

و ( توجيه الأجهزة الرقابية للعمل بالرقابة بالأهداف بدلاً من الرقابة بالإجراءات.

ز ( تبني سياسة تقديم الأجهزة الحكومية لخدمة متكاملة دون مشاركة وحدات حكومية أو خاصة بحيث يصبح قياس مستوى أداء الخدمة معبراً عن الدور الذي قامت به الوحدة.

ح) تبني الضوابط الخاصة بالشفافية وإلزام الأجهزة الحكومية بتطبيقها لتفادي الازدواجية في الأداء.

## مؤشرات قياس الأداء الحكومي:

### أولاً: جوانب القصور التي تعالجها مؤشرات القياس:

تهتم مؤشرات القياس المستخدمة حالياً بقياس العمل عن طريق تطبيق الأساليب الفنية لتحديد الوقت اللازم لعامل مؤهل لينجز وظيفة محددة بمستوى أداء معين. كما يستخدم القياس في تحديد أوقات نمطية لتنفيذ العمل، ولمعرفة أي وقت ضائع فصله عن الوقت الفعال. ونظراً

إلى أن مؤشرات الأداء الحالية لعمليات القياس لا تكفي، وذلك لأن الأنشطة الحكومية كثيرة ومتعددة ومنها ما لا يمكن قياسه بوحدة كمية، أو يصعب قياسه فلذلك تعد مؤشرات الأداء المؤسسي هي أقرب وسيلة لمعالجة هذا القصور. فإذا كان الأداء في مثل هذه الحالات لا يمكن قياسه، إلا أنه يمكن الوصول إلى طرق جديدة لجمع البيانات والحقائق التي تساعد في الحصول على صورة مناسبة عن حجم العمل وحالة الأداء ونتائجه.

وتعتبر مؤشرات قياس الأداء الحكومي من العمليات الصعبة وذلك للأسباب التالية:

١. تنوع الأنشطة.
٢. اختلاف الأهداف في الأجهزة الحكومية.
٣. اختلاف الهيكل التنظيمي في الأجهزة الحكومية.
٤. صعوبة تحديد وحدات قياس موحد لكل الأجهزة.
٥. صعوبة وضع مؤشرات أداء لبعض الأعمال.

### الخصائص المميزة لمؤشرات القياس:

أهم خصائص مؤشرات القياس ما يلي:

- أ) تقوم المؤشرات بدراسة الطرق التي تؤدي بها الأجهزة الحكومية أعمالها من أجل التوصية باتباع أفضلها.
- ب) تهتم المؤشرات بتقسيم العمل إلى عناصره المختلفة وخطواتها المتبعة من أجل اختصارها وإلغاء غير الضروري منها.
- ج) تهتم المؤشرات بدراسة ظروف العمل وأثرها على الوقت والتكلفة.
- د) تهتم المؤشرات بإمكانية وضع معدل أداء العاملين لكل عنصر من عناصر التحليل.
- هـ) تهتم المؤشرات بإظهار الهيكل التنظيمي لتطويره ليتماشى مع أسلوب البرامج والأداء.
- ز) تهتم مؤشرات الأداء بتحليل العمل الحكومي الذي يقود إلى تحديد الوقت المعياري ومقدار التكاليف اللازمة والطريقة السليمة لأداء العمل وتحديد متوسط الأداء، ثم الوصول إلى مؤشرات الأداء.

## المجالات التي تغطيها مؤشرات القياس:

إن المجالات التي تغطيها مؤشرات القياس تتضمن مجالات متنوعة يمكن حصرها في الأنشطة التالية:

(أ) **الأنشطة التي يمكن قياسها والأنشطة التي يتعذر قياسها:**  
إن الأنشطة التي يمكن قياسها هي الأنشطة التي تكون وحدات عملها متماثلة في جميع الأوقات وفي جميع الوحدات التنظيمية المتشابهة مثل عمال جوازات والبطاقات الشخصية.  
أما الأنشطة التي يتعذر قياس العمل بها فهي تلك التي لا يمكن تحديد وحدة مناسبة يعتمد عليها في قياس العمل بها. وفي هذه الحالة لا بد من وضع مؤشرات للقياس مثل الأداء المقارن ومقاييس الإحلال.

(ب) **الأنشطة الرئيسية والأنشطة المساعدة:**  
يطلق على الأنشطة الرئيسية اسم الأنشطة التخصصية أو الفنية ويتمثل وصفها بوصف اختصاصاتها الرئيسية حيث يتم وصف الاختصاصات الرئيسية لكل وزارة مثلاً وما يتبعها من وحدات إدارية وفقاً للتنظيم الإداري.

أما الأنشطة المساعدة فهي تقوم بدور المساعدة والمعاونة للأجهزة الفنية وتتجمع هذه الأنشطة في الجهاز القائم بالشؤون الإدارية ، والجهاز القائم بالشؤون المالية.

(ج) **الأنشطة المحددة والأنشطة غير المحددة:**  
إن الأنشطة المحددة هي تلك التي تحدد فيها الاختصاصات تحديداً واضحاً قاطعاً بحيث يمكن مساءلة الموظف الذي كلف بالعمل مع إمكانية قياس هذا العمل الذي يقوم بإعداد مراتب العاملين . أما الوظائف التي قد تكون في ظاهرها محددة ولكنها في الحقيقة غير ذلك، هي وظائف المديرين. وتعتبر هذه أعمال يصعب قياسها كمياً نظراً لعدم وجود تحديد كمي للعمل الذي يتم.

(د) **الأنشطة الثابتة والأنشطة المتذبذبة:**  
الأنشطة الثابتة هي التي لا تتغير ولا تزيد مع مرور الأيام مثل عمل سائق الأتوبيس العام الذي تحدد له عدد الدورات يومياً بغض النظر عن عدد الركاب في كل دورة. أما الموظف الذي يتغير عليه عبء

العمل بالتالي فإن مؤشر القياس سيتغير ومثال ذلك الموظف المسؤول عن استخراج الجوازات الذي يتغير أدائه وفقاً للأيام والمواسم. وبناء على ذلك نجد أن هناك تغير وتنوع في الأنشطة الحكومية يحتاج إلى مؤشرات قياس متنوعة حسب طبيعة الأنشطة وتعددتها.



## تقييم الأداء المؤسسي وعلاقته بالإصلاح الإداري

يعني تقييم الأداء المؤسسي ان تقوم المنظمة المعنية بجمع البيانات والمعلومات اللازمة عن الإنجاز الفعلي خلال فترة زمنية معينة لمقارنته مع المعايير والخطة الموضوعة مسبقاً، لمعرفة ما تم إنجازه عن تلك الفترة، لتتمكن المنظمة من الكشف عن نقاط القوة والضعف في جميع وظائف الإدارة التخطيط، التنظيم: الرقابة، الإشراف، التوظيف... الخ، لوضع وتحديد السياسات والبرامج والإجراءات الأنسب.

ومن هنا، فإن أولى الخطوات الأساسية للإصلاح الإداري هي عملية تقييم الاداء التي تبدأ بجمع البيانات والمعلومات اللازمة من جميع القطاعات العامة المعنية - كوننا نتحدث عن تقييم الاداء في القطاع العام-، حيث يتم جمع البيانات اللازمة باخذ عينات من ذوي العلاقة، مدراء ورؤساء أقسام وموظفين، بالإضافة الى اخذ عينات من المراجعين والمتعاملين مع الوزارات والدوائر ليصار الى تحليلها وتحويلها الى معلومات للاستفادة منها، حيث تبدأ بعدها عملية المقارنة مع الخطة والمعايير المحددة مسبقاً، وفي حالة القطاع العام الذي لا يهدف الى تحقيق الربح والذي يهدف بالغالب الى تقديم الخدمات والمنافع العامة للمواطنين والتي من الصعب قياسها، حيث انها غير معدودة، مما يعني عدم وضوح الأهداف العامة والتشغيلية بشكل دقيق، وبالتالي قد يكون من الصعوبة بمكان إيجاد معايير كمية دقيقة تعبر عن الأداء العام للوزارة او الدائرة المعنية بدقة وبشمول، لذلك لا بد من تطوير معايير وصفية، وهذه يمكن استنباطها بأعداد كبيرة. لذا، فمن الضروري اللجوء الى عدد مناسب من المعايير والمؤشرات التي يعبر كل منها عن أحد اوجه الأداء وتعطي بمجموعها صورة عامة يمكن ان تتسم بالشمولية.

ويمكن تحديد بعض المعايير الوصفية التي تفيد عملية تقييم الأداء المؤسسي تتمثل الأولى بالقدرة على الإنتاج، أي قياس مدى قدرة المنظمة على الاستمرار بالإنتاج لتقديم السلع والخدمات بالتنوع والكمية التي تتفق مع الطلب عليها من قبل طالبي الخدمات او المنتجات. الثانية تتمثل بدرجة الرضى سواء من قبل العاملين بالمنظمة او المتعاملين معها او الاثنيين معا، فمثلا يمكن قياس مدى رضى العاملين بمدى الاستقرار الوظيفي ودوران العمل..الخ، ويمكن قياس مدى الرضى للمواطن المراجع من خلال طرح أسئلة تتعلق بدرجة السرعة ومدى الدقة في العمل المنجز التي تقيس بمجملها طول فترة الانتظار وكثرة المراجعات لدى المواطن. أما المعيار الثالث فيتعلق بمدى قدرة المنظمة على التكيف مع المستجدات البيئية لا سيما ونحن نعيش عصر انفتاح شامل بفضل التقدم السريع في مجال وسائل الاتصال السريعة، حيث يمكن قياس ذلك من خلال التعرف على قدرة الموظفين ومدى تأهيلهم الكافي ومدى مرونة الهيكل التنظيمي بكل حيثياته ومفرداته. هذا بالإضافة الى إمكانية استتباط العديد من المعايير التي تتناسب مع طبيعة وظروف عمل كل منظمة على حدة.

ولكي يكون التقييم عادلا لابد من الأخذ بعين الاعتبار الظروف التي تعمل بها المنظمة واسباب وجودها والإرث الثقافي للموظفين والعاملين، للخروج بنتائج موضوعية يمكن الاستناد عليها في التقييم والحكم على الأداء العام، لاتخاذ الإجراءات اللازمة لتصويب الأوضاع بتعزيز أماكن القوة والتغلب على مواطن الضعف، بما هو متاح من وسائل وموارد مالية وبشرية.

ومن هنا، فإن عملية تقييم الأداء المؤسسي ترتبط ارتباطا وثيقا بالإصلاح الإداري، حيث ان الهدف العام والأساسي للتقييم هو الإصلاح، فمخرجات التقييم يمكن توظيفها كمدخلات أساسية للإصلاح الإداري التي قد تفضي الى نتائج تؤدي الى ضرورة إعادة النظر بجذوى استمرارية بعض الوزارات والدوائر العامة، وأيضا إعادة النظر بمدى ملاءمة الأنظمة الإدارية بكل حيثياتها ومفرداتها المتبعة في معاقل العمل، كما أيضا ضرورة إعادة النظر بالقوى العاملة من حيث توزيعها على القطاعات العامة لتحقيق الاستخدام الأمثل، وأيضا مدى الحاجة الى تأهيل القوى العاملة وتصميم البرامج التدريبية المناسبة. وبشكل عام يمكن الاستناد على نتائج التقييم

الدوري لاحداث التحسينات المستمرة على الأداء العام وهو ما يعرف  
بنظام الجودة المستمرة.

