

المحددات العلمية لتقييم
أداء العاملين بالمؤسسة التعليمية
"دراسة تحليلية"

إعداد

أ.د/ محمد حسن رسمي

أستاذ التربية المقارنة والإدارة التعليمية

كلية التربية - جامعة بنها

د/ عبد الحميد عبد الفتاح شعلان

مدرس التربية المقارنة والإدارة التعليمية

كلية التربية - جامعة بنها

محمد حسين غنيم دغيمان

المحددات العلمية لتقييم أداء العاملين بالمؤسسة التعليمية دراسة تحليلية

إعداد

محمد حسين غنيم دغيمان

د/ عبد الحميد عبد الفتاح شعلان
مدرس التربية المقارنة والإدارة التعليمية
كلية التربية - جامعة بنهاأ.د/ محمد حسن رسمي
أستاذ التربية المقارنة والإدارة التعليمية
كلية التربية - جامعة بنها

أولاً : الإطار العام للبحث

مقدمة البحث :

يعتبر تقييم الأداء أحد وظائف إدارة الموارد البشرية ذات المبادئ والممارسات العلمية المستقرة، ومع ذلك تعاني الكثير من المؤسسات الحكومية وغير الحكومية من مشاكل خاصة بعملية التقييم؛ الأمر الذي قد يؤدي إلى فشل أنظمة تقييم الأداء والتي تعزى إلى مشاكل في أنظمة التقييم ذاتها وأخرى خاصة بالمديرين القائمين على عملية التقييم.

وعلى هذا تعتبر عملية تقييم الأداء بأنها عملية ذات أبعاد متداخلة ومعقدة، وكثيراً ما تغيب عن أذهان الممارسين، وقد زاد غياب الوعي المدرك لتلك الأبعاد للعملية التنفيذية وبالتالي كان من الصعب تحقيق الأهداف المرجوة، من هنا جاء البحث عن المحددات العلمية لعملية تقييم أداء العاملين بالمؤسسة التعليمية في الوقت الحاضر وسبل مواجهة المعوقات التي تواجهها أو نحول بينها وبين تحقيق أهداف المؤسسة التعليمية^(١).

مشكلة البحث :

يمكن صياغة مشكلة في السؤال الرئيس التالي:
ما المحددات العلمية في مجال تقييم أداء العاملين بالمؤسسة التعليمية في الوقت الحاضر؟
ويتفرع عنه التساؤلات الفرعية التالية :

- ماذا نعني بتقييم أداء العاملين؟
- ما أهمية تقييم أداء العاملين بالمؤسسة التعليمية؟

- ما أهم عناصر عملية تقييم أداء العاملين بالمؤسسة التعليمية؟
- ما أهم المعايير التي يمكن أن تستند إليها عملية تقييم أداء العاملين بالمؤسسة التعليمية؟
- ما أهم أهداف تقييم أداء العاملين بالمؤسسة التعليمية؟
- ما أهم خطوات تقييم أداء العاملين بالمؤسسة التعليمية؟
- ما أهم طرق تقييم أداء العاملين بالمؤسسة التعليمية؟
- ما مشكلات تقييم أداء العاملين بالمؤسسة التعليمية؟
- كيف يمكن مواجهة هذه المشكلات على ضوء أهداف المؤسسة التعليمية؟

أهداف البحث :

- استهدف البحث الحالي تحديد المحددات العلمية لتقييم أداء العاملين بالمؤسسة التعليمية في الوقت الحاضر وذلك من خلال ما يلي:
- التعرف على ماهية بتقييم أداء العاملين وأهميته.
 - التعرف على أهم عناصر عملية تقييم أداء العاملين بالمؤسسة التعليمية.
 - الوقوف على أهم المعايير التي يمكن أن تستند إليها عملية تقييم أداء العاملين بالمؤسسة التعليمية.
 - الوقوف على أهم أهداف تقييم أداء العاملين بالمؤسسة التعليمية.
 - الكشف عن أهم خطوات تقييم أداء العاملين بالمؤسسة التعليمية.
 - التعرف على أهم طرق تقييم أداء العاملين بالمؤسسة التعليمية.
 - الوقوف على مشكلات تقييم أداء العاملين بالمؤسسة التعليمية.
 - تحديد السبل التي يمكن توظيفها في مجال مواجهة هذه المشكلات على ضوء أهداف المؤسسة التعليمية.

منهج البحث :

استخدم البحث الحالي المنهج الوصفي حتى يحقق أهدافه العلمية ويجيب عن تساؤلاته البحثية.

ثانياً: ماهية تقييم أداء العاملين وأهميته :

يعرف تقييم الأداء على أنه : الإجراءات التي تساعد في تجميع مراجعة، مشاركة إعطاء واستخدام المعلومات المتجمعة من حول الأفراد لغرض تحسين أدائهم في العمل^(١)، وهناك من يعرفه على أنه : قياس مدى قيام العاملين بالوظائف المسندة إليهم وتحقيقهم للأهداف المطلوبة منهم، ومدى تقدّمهم في العمل، وقدرتهم على الاستفادة من فرص الترقّي وزيادة الأجور^(٢)، في حين يأتي آخر ويرى أن تقييم الأداء يعد بمثابة عملية يتم بموجبها تقدير جهود العاملين بشكل منصف وعادل لتجرى مكافأتهم بقدر ما يعملون وينتجون، وذلك بالاستناد إلى عناصر ومعدلات يتم بموجبها مقارنة أدائهم لتحديد مستوى كفايتهم في العمل الذي يعملون به^(٣)، ويأتي رابع ويرى أن تقييم الأداء عبارة عن : نظام رسمي مصمم من أجل قياس وتقييم أداء وسلوك الأفراد أثناء العمل، وذلك عن طريق الملاحظة المستمرة والمنتظمة لهذا السلوك والأداء ونتائجها، وخلال فترات زمنية محددة ومعرفة. ويجري في نهاية الملاحظة تقدير جهد ونشاط وسلوك وبالتالي كفاءة كل فرد وجهده، وبشكل موضوعي دون تحيز، لتجرى في النهاية مكافأة الفرد بقدر ما يعمل وينتج ولتحديد نقاط القوة والضعف في أدائه للعمل على تفاديها مستقبلاً ويمكنه من أداء عمله بفعالية، وذلك من أجل مصلحته ومصلحة المنظمة التي يعمل فيها والمجتمع عامة^(٤).

وعلى هذا فإن تقييم الأداء يمكن النظر إليه على أنه : عبارة عن عملية مهمّة تُنفّذها الإدارات في مختلف أشكال المؤسسات، وتحرص على أن تشمل كافة المستويات التنظيمية في المؤسسة، فتبدأ من عند الإدارة العليا وتنتهي بالعاملين في كافة الأقسام، ويعتمد نجاح تقييم الأداء في تحقيق الهدف الخاص به على تنفيذه بطريقة دقيقة ونظامية عن طريق تفعيل دور مشاركة كافة الأطراف المرتبطة بهذه العملية.

وتعتبر عملية تقييم الأداء لتحديد مدى كفاءة الفرد إحدى سياسات إدارة الأفراد والتي لا غنى عنها، نظراً للفوائد التي تعود من وراء تطبيقها على أسس سليمة تتوافر فيها الموضوعية قدر الإمكان، وبعيدة عن التمييز والمحسوبية، وعلى هذا يمكن أن تتمثل أهمية تقييم أداء العاملين في المؤسسة التعليمية في الأمور التالية^(٥):

١- الروح المعنوية: إن جو من التفاهم والعلاقات الحسنة يسود العاملين ورؤسائهم عندما يشعرون أن جهودهم وطاقاتهم في تأديتهم لأعمالهم هي موضوع تقدير واهتمام من قبل

الإدارة، وأن هدف الإدارة الأساسي من وراء التقييم هو معالجة نقاط الضعف في أداء الأفراد على ضوء ما يظهره التقييم، كما أن اعتماد الترقية والعلاوات والتقدم على قياس الكفاءة والجدارة في العمل. وبناء على تقييم موضوعي عادل لأداء الفرد سيخلق الثقة لدى المرؤوسين برؤسائهم وبالإدارة، كل ذلك مما يدفع الفرد من أن يقدم على العمل راضياً وباستعداد وجداني، وما الروح المعنوية هي ذلك الاستعداد الوجداني نحو العمل والذي يساعد العاملين على زيادة الإنتاج وإجادته دون أن يقضيه من مزيداً من الجهد والتعب.

٢- إشعار العاملين بمسئولياتهم: عندما يشعر الفرد أن نشاطه وأدائه هو موضوع تقييم من قبل رؤسائه المباشرين، وأن نتائج هذا التقييم سيقرب عليها اتخاذ قرارات هامة على مستقبله في العمل فإنه سوف يشعر بمسئوليته تجاه نفسه والعمل معاً، وسوف يبذل كل جهده وطاقته التي يملكها لتأدية عمله على أحسن وجه لكسب رضا رؤسائه.

٣- ضمان عدالة المعاملة: حيث تضمن إدارة المؤسسة عند استخدامها أسلوباً موضوعياً لتقييم الأداء أن ينال الفرد ما يستحقه من ترقية أو علاوة أو مكافأة على أساس جهده وكفاءته في العمل، كما تضمن للإدارة معاملة عادلة و متساوية لكافة العاملين، كما أن تقييم العاملين يقلل من إغفال كفاءة العاملين من ذوي الكفاءات والذين يعملون دون ضجيج وبصمت عادة.

٤- الرقابة على الرؤساء: إذ أن تقييم الأداء تجعل الإدارة العليا في المؤسسة قادرة على مراقبة جهود الرؤساء وقدراتهم الإشرافية والتوجيهية من خلال نتائج تقارير الكفاءة المرفوعة من قبلهم لتحليلها ومرجعتها، ومن خلال ذلك يتسنى للإدارة العليا تحديد طبيعة معاملات الرؤساء للمرؤوسين ومدى استفادتهم من التوجيهات المقدمة لهم من قبل رؤساءهم.

٥- استمرار الرقابة والإشراف على العاملين: إذ أن الوصول إلى نتائج موضوعية من خلال تقييم أداء العاملين يتطلب وجود سجل خاص بكل فرد يسجل فيه القائمون على عملية التقييم ملاحظاتهم على الأداء بشكل مستمر وهذا العمل يتطلب من الرؤساء ملاحظة ومراقبة أداء مرؤوسيه باستمرار ليكون حكمهم على أسس موضوعية.

٦- تقييم سياسات الاختيار والتدريب: حيث تعتبر عملية تقييم الأداء بمثابة اختيار للحكم على مدى سلامة ونجاح الطرق المستخدمة في اختيار وتدريب العاملين، بما يشير إليه مستوى تقييم الأداء، فإذا دلت تقديرات الكفاءة على معدلات مرتفعة باستبعاد العوامل المؤثرة الأخرى، يعتبر هذا دليلاً على سلامة وصحة الأسلوب المتبع لاختيار العاملين وتعيينهم إلى جانب تقييم البرامج التدريبية ومعرفة مدى استفادة العاملين منها، وذلك لتحديد الثغرات والعمل على تفاديها في المناهج والبرامج التدريبية المراد تنفيذها في المستقبل.

ثالثاً : عناصر تقييم أداء العاملين ومعايره :

يُعتبر تقييم الأداء نظاماً يحتوي على مجموعة من العناصر التي تُساهم في تفسيره، ويمكن عرض هذه العناصر على النحو التالي^(٧):

- ١- تحديد الهدف: هو الغرض الذي تهتم الإدارة بتطبيقه؛ عن طريق تقييم الأداء الذي يشمل جمع البيانات المناسبة لهذه العملية من أجل تحقيق أهداف عديدة مثل: توفير المعلومات للموظفين حول جودة أدائهم في العمل من أجل تطوير الأداء الخاص بهم للأفضل.
- ٢- تحديد مستوى الرواتب : التي من الممكن أن يحصل عليها الموظفون مقابل أدائهم في العمل.
- ٣- دراسة الوظيفة : التي من الممكن نقل الموظف لها في المستقبل، أو التخلي عن موظف في حال لم يكن ضمن المستوى المطلوب للعمل.
- ٤- تحديد نقاط التقصير في أداء الموظف : من أجل مساعدته على تنمية مهاراته؛ عن طريق تقديم التدريب المناسب له.
- ٥- اختيار المسؤول عن عملية تقييم الأداء : ويشمل ذلك تنفيذ التقييم من خلال أحد العناصر المكونة لبيئة العمل، وهي المدير أو العاملين أو زملاء العمل؛ أي تقييم العاملين لبعضهم بعضاً أو الاعتماد على لجنة تقييم الأداء.
- ٦- تحديد الوقت الخاص في تقييم الأداء: هو اختيار الوقت الذي ستُنفذ فيه عملية تقييم الأداء، وغالباً تهتم المؤسسات في تنفيذها بنهاية السنة، ولكن يؤدي ذلك إلى صعوبة تطبيقها بسهولة؛ بسبب ضيق الوقت لتنفيذ هذه العملية.

وتعتمد تنفيذ تقييم الأداء على مجموعة من المعايير التي تساعد المنشآت على اختيار طريقة التقييم المناسبة لها، ويمكن عرض هذه المعايير على النحو التالي^(٨):

- ١- المعايير الشخصية: هي التركيز على قدرات العاملين في تحقيق الذات، والعتاء، وتطور الشخصية خلال العديد من المواقف التي تواجههم؛ حيث إن الشخصية تُعدّ عنصراً رئيسياً من عناصر نجاح الأداء في العمل، ولكن من الصعب تقييم العوامل الخاصة بها للأسباب الآتية:
 - عدم وضوح العبارات المستخدمة في وصف الشخصية، فينتج عن ذلك ظهور تقييم غير صادق وبعيد عن الموضوعية.
 - لا يوجد اتفاق حول المعايير الخاصة في تقييم الشخصية.
 - تقييم الأداء بالاعتماد على الشخصية ينقل الجانب الشخصي الخاص في الموظف، وليس الجانب العملي.

- ٢- المعايير الخاصة بالنتائج: هي الخلاصة النهائية والمرتبطة مع الأداء، وتُعدّ غالباً الهدف الرئيسي للتقييم وتتميز بسهولة قياسها؛ لأن الأرقام الخاصة بها مختصرة، مثل قيمة الدخل، ووحدات الإنتاج، ويعتمد تقييم معايير النتائج على استخدام العوامل التالية^(٩):

- الكمية: هي حجم المهام المنجزة مقارنة مع المهام المتوقعة.
- التكلفة: هي تحديد تكاليف الوصول إلى النتائج مقارنة مع التكاليف المتوقعة.
- الجودة: هي نوعية المهام المنجزة مقارنة مع المهام المتوقعة.
- الوقت: هو تحديد إنجاز المهام بالمدة الزمنية المُخصّصة لها، أو معرفة التأخير الذي ظهر في إنجازها.

- ٣- معايير السلوك: هي منح السلوك في العمل وهي معايير خاصة في التقييم لا تقل أهمية عن غيرها من المعايير الأخرى، ولكن ليس من الممكن قياس المعايير الخاصة في السلوك بموضوعية إلا أن تقييمها من العمليات السهلة، ويمكن عرض معايير السلوك على النحو التالي^(١٠):

- الاتصال: هو تحليل وجود مهارات خاصة في الاتصال عند الموظف، وتساذه على التعبير عن أفكاره بطريقة واضحة، وتُعزّز من فعالية تواصله مع العاملين الآخرين.

- التخطيط: هو معرفة قدرة الموظف على إعداد خطط العمل.
- التنظيم: هو دراسة مدى قابلية الموظف على إنجاز نشاطات العمل بشكل يومي، وتحديد قدرته على تنظيم عمله وفقاً للموارد المتاحة لذلك.
- تحديد الأولويات: هي قدرة الموظف على وضع أولويات لمهامه في العمل.

رابعاً : أهداف تقييم الأداء وخطواته :

- ١- اختيار العاملين المناسبين لأداء الأعمال بما يتناسب مع مؤهلاتهم وتوزيع العمل عليهم حسب قدراتهم ومهاراتهم.
- ٢- توفير أسس موضوعية وعلمية لترقية الأفراد كمنح المكافآت، والحوافز لهم بهدف زيادة الإنتاج وتحسين نوعيته.
- ٣- الكشف عن الحاجات التدريبية وتحديد أنواع البرامج وتطويرها.
- ٤- مساعدة المشرفين على ملاحظة المرؤوسين ومراقبة أدائهم بشكل دقيق مما يساعد في تنمية وتطوير أدائهم.
- ٥- اكتشاف الأفراد المؤهلين أكثر من غيرهم لإشغال مناصب قيادية.
- ٦- رفع معنويات العاملين.
- ٧- يعتبر أداة أو وسيلة لتقويم ضعف العاملين واقتراح إجراءات لتحسين هذا الأداء.
- ٨- تؤدي نتائج التقييم إلى إجراءات لتعديل الرواتب والأجور للعاملين^(١١).

أما عن خطوات تقييم الأداء فيمكن عرضها على النحو التالي :

- ١- تحديد معايير الأداء: يجب تحديد المعيار الملائم والمناسب للأداء الفعال وذلك يختلف باختلاف مواصفات العمل وشروطه، وهناك بعض الخصائص الواجب توفرها في المعيار المحدد وهي^(١٢):

- (أ) الصدق: يجب أن يعبر المعيار عن الأمور التي يتطلبها الأداء الكفء للعمل.
- (ب) الثبات: أي يضم المعيار جانب من الاستقرار والتوافق، أي حصول الفرد على نفس التقديرات عندما يكون أداؤه ثابتاً أما عندما يكون مختلفاً فإن نتائج القياس تكون متفاوتة.

ج) التمييز: أي مدى قدرة المعيار على التفرقة بين المستويات المختلفة للأداء، وذلك من أجل تمييز الجهود لغرض استخدام النتائج المترتبة على هذا التمييز في الأجور والرواتب وغيرها.

د) القبول: يجب أن تكون المعايير مقبولة من قبل الأفراد العاملين والمعيار المقبول هو المعيار العادل والذي يعكس الأداء الفعلي للأفراد.

هـ) سهولة الاستخدام: أي سهولة استخدام المقياس ووضوحه، وكذلك أن يكون الوقت المناسب لاعتماده مقبولاً ومناسباً.

٢- قياس الأداء: وهذه الخطوات تتعلق بجميع المعلومات حول الأداء الفعلي، وهناك أربعة مصادر للمعلومات تستخدم لقياس الأداء الفعلي هي^(١٣):

أ) ملاحظة الأفراد العاملين.

ب) التقارير الإحصائية.

ج) التقارير الشفوية.

د) التقارير المكتوبة.

خامساً: طرق تقييم أداء العاملين بالمؤسسة التعليمية:

يوجد في الفكر الإداري نوعان من الطرق التي يمكن استخدامها من قبل إدارة المؤسسة

التعليمية في مجال تقييم أداء العاملين بها وهما:

▪ الطرق التقليدية. ▪ الطرق الحديثة.

ويمكن عرضهما على النحو التالي^(١٤):

١- الطرق التقليدية لتقييم أداء العاملين بالمؤسسة التعليمية:

ويندرج تحتها:

أ) طريقة التقييم ببحث الصفات أو الخصائص:

تركز هذه الطريقة على تحديد مجموعة من الصفات، مثل التعاون مع الرؤساء والزملاء والمرؤوسين، والانتظار في مواعيد العمل، والسرعة والدقة في أداء العمل، والمبادأة، والالتزام،

وتحمل المسؤولية، والقدرة على حل المشكلات، وغيرها من الصفات ويتم إعطاء وزن لكل صفة من هذه الصفات، ويقوم الرئيس المباشر بإعطاء الفرد تديراً معيناً، بحسب توفر كل صفة من تلك الصفات في الفرد، ثم تجمع تلك التقديرات، ويصبح ممثلاً للمستوى الذي يعتقد القائم بالتقييم انه يمثل مستوى أداء الفرد. ورغم أن هذه الطريقة تتميز بالبساطة والسهولة، إلا أنه يعاب عليها افتقارها للناحية الموضوعية، واستنادها إلى التقدير الشخصي^(١٥).

(ب) طريقة التوزيع الإجمالي :

ترمي هذه الطريقة إلى التخلص من التحيز الشخصي في عملية التقييم والميل إلى إعطاء تقديرات عالية أو منخفضة لمعظم المرؤوسين. لذلك تلزم بعض المنشآت الرؤساء المباشرين توزيع تقديراتهم على الأفراد بما يتماشى مع التوزيع التكراري العادي distribution normal، ويقضي هذا التوزيع بان يكون التفاوت في القدرات بين أفراد المجموعة العادية بالنسب التالية^(١٦):

- ١٠% من مجموعة الأفراد تتوافر لديهم قدرات بدرجة كبيرة جداً.
- ٢٠% من مجموعة الأفراد تتوافر لديهم قدرات بدرجة كبيرة.
- ٤٠% من مجموعة الأفراد تتوافر لديهم قدرات بدرجة متوسطة.
- ٢٠% من مجموعة الأفراد تتوافر لديهم قدرات بدرجة قليلة.
- ١٠% من مجموعة الأفراد تتوافر لديهم قدرات بدرجة قليلة جداً.
- ويلزم الرؤساء المباشرين بتوزيع تقديرات على المرؤوسين وفقاً للتوزيع السابق.
- أي اختيار ١٠% بدرجة امتياز، ٢٠% بدرجة جيد، ٤٠% بدرجة مقبول، ٢٠% بدرجة ضعيف، ١٠% ضعيف جداً، ولكن الواضح أن هذه الطريقة لا تصلح في حالة وجود عدد قليل من المرؤوسين.

(ج) طريقة الترتيب العام :

وتمثل هذه الطريقة في قياس الرئيس بترتيب مجموعة المرؤوسين ترتيباً تنازلياً وفقاً للأداء العام للعمل Overall Performance، وليس بناء على مجموعة الخصائص أو الصفات الشخصية، وهذا يعني أن الأساس هنا هو ملاحظة فاعلية العمل الكلي لكل مرؤوس حيث يعطي

تقديرًا واحدًا لأداء المرؤوسين، مثل : ضعيف - متوسط - جيد - ممتاز، ويعاب على هذه الطريقة أيضاً عدم الموضوعية واعتمادها على التقرير الشخصي، كما أن هذه الطريقة لا تهتم بخصائص أو عوامل محددة في أداء الفرد، ولكنها تقوم بتقييمه ككل.

كما يؤخذ على هذه الطريقة أيضاً أنها لا تسمح بمقارنة العاملين في مجموعات مختلفة حيث لا يتوافر أساس واضح لبيان ما إذا كان أفضل فرد في أحد المجموعات، مساوياً لأفضل فرد في مجموعة أخرى، أو أحسن أو أضعف منه^(١٧).

د) طريقة المقارنة بين العاملين :

وهي تشبه الطريقة السابقة وتعرف أحياناً بمقارنة أزواج من العاملين، حيث يقوم الرئيس بمقارنة كل فرد في المجموعة، مع كل فرد من الأفراد الباقين، وتتاسب هذه الطريقة المجموعات الصغيرة، حيث تقل فعاليتها كلما زاد عدد أعضاء المجموعة، لطول الوقت الذي تستغرقه من ناحية ولصعوبة المقارنة من ناحية أخرى.

هذه الطريقة لا تخدم أغراضاً أخرى، مثل أغراض الترقية والنقل والتدريب، لعدم توافر أسس المقارنة. وقد يقتصر الغرض من استخدامها على اختيار فاعلية سياسات الاختيار والتعيين^(١٨).

ويلاحظ على الطرق السابقة : الحكم مطلق فيها للمقيم وهذا يترتب عليه أخطاء عامة يقع فيها المقيمون عند التقييم الشخصي لأداء الأفراد، لأن المقيم إنسان معرض للخطأ في أي وقت ولا يمكن عزل ذاتيته في عمله كمقيم أو أي عمل آخر.

ومن الأخطاء المعروفة في هذا المجال مايلي^(١٩):

أ) تأثير شخصية المقيم وطريقة تفكيره ودافعه في تقييم الأفراد : فقد يميل المقيم إلى التشدد أو التساهل في التقييم، وقد يكون دافعه في - ذلك - منح فرصة للأفراد للحصول على العلاوة أو الترقية، أو إعطاء انطباع جيد عن نفسه للأفراد، أو الخشية من مواجهة المرؤوسين، في حالة إعطاء تقدير ضعيف

ب) التعميم في صفة واحدة : بمعنى ميل المقيم لإعطاء تقدير مرتفع للفرد في جميع الخصائص وجوانب العمل، نتيجة لامتيازه في صفة واحدة، أو جانب واحد من جوانب العمل.

ج) تأثير الحداثة، فمن المفترض أن يلاحظ الرئيس أداء المرؤوس على مدار السنة، حتى يتمكن من التقييم السليم لأدائه، ولكنه قد يتأثر المقيم - في ملاحظته لأداء المرؤوس - بالفترة الأخيرة قبل إجراء التقييم، فالفرد يتذكر عادة-بوضوح-الوقائع القريبة، وينسى الأحداث البعيدة.

د) التحيز الشخصي للمقيم : بمعنى أن بعض الرؤساء يتحيزون ضد- أو مع - بعض المرؤوسين، وقد يكون هذا التحيز السليم أو الإيجابي، بسبب العلاقات بين الرئيس والمرؤوسين، أو بسبب النوع أو العقيدة أو السن، مما يعوق التقييم عن تحقيق أهداف المؤسسة.

هـ) التشابه بين الرئيس والمرؤوس : حيث يؤدي التشابه في الخصائص بين الرئيس والمرؤوس، إلى ميل الرئيس إلى إعطاء المرؤوس تقديراً أعلى مما يستحق.

ويمكن إيجاز سلبيات الطرق التقليدية فيما يلي^(٢٠):

- التقييم يخضع للتقدير الشخصي، ولا يستند إلى أسس موضوعية.
- يركز على السمات الشخصية للأفراد، بدلاً من التركيز على الأهداف الممكنة قياسها للأداء.
- ضعف فاعليتها في إفادة المرؤوس، ومساعدته على أداء عمله بطريقة أفضل.
- تشجع هذه الطرق العامل غير الناضج Immature على الاستمرار في عدم نضجه والحد من قدرات العامل الناضج Mature، وعدم استخدامها أو استغلالها.
- تفترض وجود مجموعة من الصفات المحددة، التي تشكل أفضل سلوك إداري، وهو افتراض غير سليم، حيث أن الوظائف الإدارية تختلف فيما بينها من حيث الصفات الشخصية والنفسية المطلوبة لكل منها.

٢- الطرق الحديثة في مجال تقييم أداء العاملين بالمؤسسة التعليمية :

ونظراً للانتقادات التي وجهت إلى طرق التقييم التقليدية، فقد توصل رجال الفكر الإداري إلى

مجموعة من الطرق الحديثة التي تتفادى هذه العيوب أو تقلل منها ومن هذه الطرق ما يلي^(٢١):

أ) طريقة الاختيار الإجباري choice Forced :

وهي طريقة تقوم على عدد من العبارات التي تصف أداء العمل، حيث يتم توزيع هذه العبارات في مجموعات، عادة ما تكون عبارات ثنائية تعبر عن نواحي إيجابية أو سلبية توفر المعايير الموضوعية ذات العلاقة المباشرة بالعمل، ويختار القائم بعملية التقييم من كل مجموعة العبارة التي يرى أنها تنطبق على أداء الفرد الذي يقوم بتقييمه، ثم تقوم جهة أخرى محايدة لها شفرة سرية خاصة بتقييم العبارات بعملية التقييم، وتمتاز هذه الطريقة بقلة التحيز من جانب القائم بعملية التقييم، لكنها تواجه عدة صعوبات أهمها^(٢٢):

- صعوبة المحافظة على سرية الشفرة.
- صعوبة تصميم العبارات المستخدمة كمعايير للأداء علما وأن العبارات من هذا النوع تحتاج إلى خبرات كبيرة.

ويضاف إلى ذلك عدم صلاحية هذه الطريقة في معاونة المرؤوسين على التغلب على نواحي القصور في أدائهم، وتطور قدراتهم، بمعرفة الرئيس.

ب) طريقة الأحداث الحرجة Incidents Critical :

وتكون من خلال رصد الأحداث الحرجة، وهي تلك الأحداث الهامة غير المتكررة في أداء كل فرد قد يكون بعضها ايجابيا وبعضها الآخر سلبيا، ومن خلال ضبطها وتحليلها تتضح الصورة العامة عن الأداء الكلي للفرد، والأساس في هذه الطريقة هو تجميع عدد من الوقائع التي تسبب في نجاح أو فشل العمل ويطلب من الرئيس المباشر أن يلاحظ أداء المرؤوسين، ويقرر ما إذا كانت أي من الوقائع تحدث منهم أثناء أدائهم لعملهم^(٢٣)، ويتم اكتشاف مثل هذه الحوادث الجوهرية من خلال دراسة سلوك الأفراد أثناء العمل بعد ذلك ترتب مثل هذه الأحداث المجموعة حسب تكرارها أو أهميتها ثم تعطى أوزان لكل منها، بحيث تكون أساسا لعملية التقدير. وفي بعض الأحيان قد تترجم هذه الوقائع المسجلة إلى خصائص أو سمات معينة مثل المقدرة التعليمية، الاعتمادية، القدرة على العمل، المسؤولية والمبادأة ... وغيرها.

ولعل أهم مميزات هذه الطريقة : تركيزها على تقييم أداء العامل، والاعتماد على الوقائع الموضوعية، وذلك بخلاف الطرق التقليدية التي كانت تركز على السمات الشخصية للأفراد، كما تتفادى هذه الطريقة الاعتماد على ذاكرة الرئيس، والتي تتأثر غالباً بالأحداث القريبة حيث يقضي هذا البرنامج بتسجيل الوثائق فور حدوثها، كما أنها من ناحية أخرى- تتضمن الجوانب الإيجابية في سلوك وتصرفات الفرد، مما يساعد الرئيس على استخدام الأساليب المرتبطة بتدعيم نواحي القوة، وتوجيه الفرد لتفادي نقاط الضعف.

ج) طريقة التقييم المشتركة :

تقوم على أساس قيام كل فرد من أفراد جماعة العمل، بتقييم كل من أعضاء الجماعة بطريقة الاقتراح السري، وبدون أي اعتبار للمركز الإداري. وعلى ذلك فإن تقييم الفرد يتم بمعرفة زملائه ورؤسائه ومرؤوسيه. وتتميز هذه الطريقة بالخصائص التالية^(٢٤):

- اشتراك الرؤساء والمرؤوسين والزملاء في عملية التقييم.
- اشتراك القائمين بعملية التقييم في اختيار وتحديد الصفات موضوع التقييم.
- تعرف كل مشترك على نتائج عملية التقييم، والإفادة منها.
- رقابة المشتركين في التقييم على الأغراض التي تستعمل فيها نتائج التقييم.

د) طريقة تقييم الأداء باستخدام أسلوب الإدارة بالأهداف :

تهتم جميع الطرق السابقة بتقييم أداء العاملين في فترات سابقة، أما أسلوب الإدارة بالأهداف فيتجه إلى الاهتمام بأداء المستقبل، إلى جانب الأداء في الماضي. ويتم ذلك من خلال مشاركة كل من الرئيس والمرؤوس في تحديد الأهداف والواجبات، التي سيقوم المرؤوس بتحقيقها، وقيام المرؤوس بالتقييم لنفسه، على ضوء ما أنجزه خلال فترة زمنية معينة والتعرف على نواحي القصور، وكيفية مواجهتها، تمهيدا للاتفاق مع الرئيس على برنامج جديد يتضمن أهدافا أخرى، وواجبات محددة لفترة أخرى مقبلة^(٢٥)، ومن أهم المقومات الأساسية للإدارة بالأهداف، وبصفة خاصة في مجال تقييم الأداء ما يلي^(٢٦):

- موافقة الأطراف المعنية المشرف والمرؤوس على معايير القياس وتقييم الأداء.

- المشاركة الجماعية بين المشرف والمرؤوس في وضع المهام الأساسية ومجالات مسؤولية عمل الفرد.
- يضع الفرد بنفسه أهداف قصيرة الأجل بالتعاون مع رئيسه، أما دور الرئيس فهو توجيه عملية وضع الأهداف وذلك من أجل ضمان ارتباط هذه الأهداف بأهداف واحتياجات المؤسسة المختلفة^(٢٧).
- يتم عقد لقاء مشترك بين الرئيس والمرؤوس بين الحين والآخر لتقييم تحقيق الأهداف السابق تحديدها، وفي أثناء هذه الاجتماعات يتم وضع أو تعديل أهداف خاصة بالفترات القادمة.
- في ظل الإدارة بالأهداف يلعب المشرف دورا كبيرا في مساعدة مرؤوسيه، فهو يحاول يوميا مساعدة مرؤوسيه في تحقيق الأهداف الموضوعه. انه ينصح ويوجه لتجنب المشاكل التي تعوق التنفيذ، ومن ثم يزداد دوره في مساعدة المرؤوس على تحقيق الأهداف أكثر من دوره في الحكم على الأداء المحقق.
- ترتكز عملية التقييم على الإنجازات المحققة لا على السمات والمميزات الشخصية
- يعتبر مدخل الإدارة بالأهداف والذي يعتمد على المشاركة الجماعية في وضع الأهداف من المداخل الملائمة للعاملين في الوظائف الفنية، المهنية، الوظائف الإشرافية والإدارية فبالنسبة لهذه الوظائف يصبح من الممكن على الفرد المساهمة في وضع أهداف عمله، معالجة المشروعات الجديدة، التوصل إلى طرق جديدة لحل المشاكل.
- ويمكن القول أن لطريقة الإدارة بالأهداف مزايا عديدة من بينها ما يلي^(٢٨):
- الأخذ بمبدأ المشاركة في وضع الأهداف يدفع الفرد لبذل قصارى جهده لتحقيق هذه الأهداف.
- التركيز على الأداء وليس على السمات الشخصية، كما أن التركيز يتم بالنسبة للحاضر والمستقبل، بعكس الطرق التقليدية التي تركز على الماضي.

وبالرغم من هذه المزايا إلا أن لهذه الطريقة عدة عيوب نبرز بعضها على النحو التالي^(٢٩):

- مهما كانت قدرة المشرف الإدارية، فإن هناك صعوبة إن لم تكن استحالة في قيادة وتوجيه مرؤوسيه وفقا لطابع المشاركة والتعاون في العمل.
- محاولة المرؤوس وضع الأهداف السهلة التحقيق حتى يظهر بمظهر حسن عند مقابلته مع المشرف بخصوص تقييم الإنجازات المحققة.
- قد يعطى المرؤوس وزنا كبيرا للأهداف الكمية القابلة للقياس، مثل الأرباح والتكاليف والكفاءة، وانخفاض درجة الاهتمام بالأهداف النوعية الأخرى مثل الأهداف المتعلقة بالتدريب والخدمات الصحية والاجتماعية ورفع الروح المعنوية ... وغيرها.
- عدم توجيه المشرف الاهتمام الملائم لتقدير الإمكانيات المحتملة للترقية لوظائف أخرى جديدة ومختلفة، وذلك بسبب التركيز بصفة أولية على العناصر الموضوعية للأداء.
- عناصر الوظيفة الحالية، لا تستطيع أن تعطي مؤشرا لنجاح الفرد في وظائف أخرى.

وبالرغم من هذه العيوب إلا أن هذه الطريقة تظهر نتائج أكثر دقة وموضوعية من نتائج

التقييم التقليدية، أما عن نماذج تقييم الأداء فتمثل في :

أ) النموذج المغلق لتقييم الأداء:

ويرتبط هذا النموذج بالفكر الكلاسيكي، الذي ينظر إلى المؤسسة باعتبارها نظاما مغلقا لا

يتأثر بالبيئة المحيطة، ويعتمد على اعتبارات متعددة، أهمها ما يلي^(٣٠):

- مبدأ الترشيد والمنطق Rationality .
- مبدأ الرجل الاقتصادي Man Economic .
- مبدأ رجل الرفاهية Man Welfare .

ومن الطرق التي تستخدم لتقييم الأداء وفق هذا النموذج، مايلي^(٣١):

- التقييم الاقتصادي للأداء Evaluation Economic .
- التقييم القانوني والتشريعي للأداء Evaluation Judicial .
- تقييم القيم المتعارضة Evaluation Conflict Value .

ومن عفوب هذا النموذج بالفإضافة إلى إهمال هذا النموذج للمتفررات والمؤثرات البفئفة، فإننا نراه لا يأخذ المؤثرات السلوكفة أفضا فف الحسبان.

ب) النظام المفتوح لتقفم الأداء:

فستند على علاقة التأثير المتبادل بفن المؤسسة والبفئة وعدم قدرة المؤسسة على تحفد فمفع الأهداف والبذائل الممكنة، وأثر الجوانب السلوكفة المرتبطة بالاتجاهات والإدراك والمفول، على عملفة التقفم^(٣٢).

ج) طررفة التقفم الذاتي:

وففها فقوم الفرد المراد تقفمه بالتعلق على الأداء الخاص به فف نموذج المعفار ما ففعله قد فقدم بعض الاقتراحات كتعدفل وصف وظففة، التدرفب، التكوفن... الذف ففاح إلىه مستقبلأ حتى ففوصل إلى مستوى الأداء المتوقع والمسطر من قبل إدارة المؤسسة، ولقد أصبح هذا الأسلوب الاتجاه المحبذ للمؤسسات خاصة ففنا ففكون ضمن نظام شامل للتقفم أفر فاعتماد طرق أفرى، وللإشارة لاعتماد هذه الطررفة لابد من توفر درجة عالية من الثقة بفن الإدارة والعاملن فف ظل مناخ تنظيمف ففد.

د) مقابلة تقفم الأداء:

تطلب كثر من المؤسسات أن فقوم الرؤساء بفجراء مقابلات تقفم أداء مع مرؤوسفهم وذلك لمناقشة نواحف الضعف والقوة ففهم، ونظرا لأهمفة هذه المقابلات ففجب التخطيط لها وإدارتها بكفاءة، ففبدأ الرئفس بعرض الجوانب الففدة للموظف ثم الجوانب السفئة وفففح الفرصة للمرؤوس لمناقشته، ففجب أن ففهم الرؤساء أن الهدف من المقابلة ففس اللوم للمرؤوس وتوففحه وإنما تصفح الأخطاء وتنفمة قدراته ففجب أن ففركز الرئفس فف المقابلة على النتائج والأداء وففس لتوففه النقد لشخصفة المرؤوس.

وتمثل مقابلة تقفم الأداء أداة هامة من خلالها فمكن للرئفس أن^(٣٣):

- ففعرف أكثر عن ظروف وملابسات الأداء.
- فففهم أكثر دوافع وتطلعات وحدود قدرات المرؤوس.
- ففستفر وفعرك رغبة وحماس المرؤوس لتطوفر الأداء وتنفمته.
- فففوقف هذا على الأسلوب الذف فففاعل به الرئفس مع المرؤوس فف هذه المقابلات.

ويتلخص دور الرئيس في مقابلة تقييم وتطوير الأداء في الأمور التالية:

ويمكن أن نلخصها في النقاط التالية^(٣٤):

أ) قبل المقابلة :

- الاتصال المستمر بالمرؤوس وتوجيهه وتزويده بمعلومات مرتدة.
- التدريب على تقييم الأداء وتطوير مهارة ملاحظة السلوك.
- الإعداد الجيد وجمع المعلومات اللازمة للمقابلة.
- إعلام المرؤوس بمكان المقابلة وتشجيعه على الإعداد لها.

ب) أثناء المقابلة :

- التمهيد للقاء في بداية المقابلة وتشجيع مشاركة المرؤوس.
- الحكم على الأداء وليس على شخصية المرؤوس.
- ذكر الجوانب الإيجابية والسلبية في أداء المرؤوس، وإشراك المرؤوس في طرح هذه الجوانب.

- الإصغاء النشط لردود فعل المرؤوس ولرأيه ومقترحاته.
- توفير مشاركة المرؤوس في التشخيص والاقتراح لسبل التحسين.
- وضع أهداف مستقبلية لتحسين الأداء بالاتفاق مع المرؤوس^(٣٥).

ج) بعد المقابلة :

- الاتصال المستمر بالمرؤوس ومساعدته ومعاونته في التغلب على العقبات وتزويده بمعلومات عن الأداء.
- تقييم التقدم نحو الأهداف دورياً.
- ربط المكافآت والحوافز بمستوى الأداء^(٣٦).

وعلى الرغم من المزايا المتعددة لمقابلات تقييم الأداء بالنسبة لكل من الموظف والرئيس والمؤسسة إلا أن غالبية المديرين يقاومون مثل هذه المقابلات، ونظرا للمشكلات المتعددة التي قد تترتب على استخدامها. فقد أوضح التطبيق العملي لمقابلات الأداء وجود بعض العقبات التي تنشأ

عند إجراء المقابلة أو بعدها وتحد بالتالي من تحقيق المزايا المتوقعة منها، ومن ابرز هذه العقبات ما يلي^(٣٧):

- الموقف الدفاعي للمرؤوسين : فعندما يوجه المدير بعض الملاحظات فان المرؤوس ينظر إليها باعتبارها انتقادا لأدائه، وهو ما يؤثر سلبيا على إدراكه للحاجات العليا مثل احترام الذات وتقدير الآخرين والثقة بالنفس.
- مقابلة التقييم انتهاك لشخصية الفرد : ففيها يحتل الرئيس مركز القوة. ويبدو أشبه بمن يحاكم المرؤوس ويحكم على شخصيته، وفي ذلك تأثير سلبي على إدراكات العاملين لأهمية المقابلة، والنفع الذي قد يتحقق من ورائها، وفرص تحسين الأداء.
- تمادي المشرف في انتقاد السمات الشخصية في المرؤوس : وخاصة تلك التي تضايقه منها. فمثلا قد ينتقد الرئيس احد المرؤوسين الأكفاء بالعمل لعدم الابتسام أو الظهور بمظهر انطوائي في العمل، ولما كانت هذه السمات غير مؤثرة على مستوى الأداء فان انتقادها قد يؤثر نوعا من الكراهية للعمل والتي تنعكس في النهاية على انخفاض مستوى الأداء.
- العاملين يعبرون عن رغبتهم في معرفة النتائج : وخاصة التي حققوها في أعمالهم كما يراها رؤسائهم، إلا أن مطلبهم الحقيقي هو الشعور بالأمان والتشجيع والرضا وهذا ما تفتقر إليه مقابلات التقييم.
- يعترض المرؤوس على تقدير رئيسه : وقد يستطيع مهاجمته على نقده له. لكنه يدرك جيدا أن ذلك لن يكون في صالحه بسبب السلطة المخولة لرئيسه والتي تعطي له الحق في توقيع الجزاء عليه. وعلى أية حال فان المقابلة في هذه الحالة تصبح غير مجدية لكلا الطرفين، فبالنسبة للمرؤوس نجد انه إذا قبل توجيهات رئيسه، فإنه سوف يقبلها ظاهريا دون أن يكون لها رد فعل ملموس، أما بالنسبة للرئيس فانه يسيء تقدير هذا السلوك السلبي، ويعتقد أن مرؤوسه متفق معه تماما، وفي كلا الحالتين يوجد تأثير سلبي على مستوى أداء العاملين^(٣٨).

هذا وقد أعدت كثير من المداخل الحلول لهذه المشاكل حتى تصبح مقابلات تقييم الأداء وسيلة هامة لتعرف الرئيس على مشاكل مرؤوسيه والحلول العلمية لها، وتتوقف هذه الحلول على ظروف كل موقف، وطبيعة الوظيفة، وطبيعة الشخص والأهداف المطلوب تحقيقها.

سادساً : مشكلات تقييم أداء العاملين بالمؤسسة التعليمية :

طالما أن تقييم أداء العاملين يتم عن طريق الفرد، لذلك عادة ما يتعرض لعدد من الأخطاء أو أوجه الضعف، وبعض هذه الأخطاء يكون شائعا في بعض طرق التقييم عن الأخرى. كما يتضح من مناقشتنا لهذه الأخطاء على الوجه التالي^(٣٩):

- تأثير الهالة : ومضمون هذا التأثير هو اتجاه معظم القائمين بإتاحة الفرصة لإحدى خصائص التقدير أن تؤثر بدرجة كبيرة على باقي الخصائص الأخرى، وبالتالي على التقدير الكلي للكفاءة. فهناك الكثير من المشرفين الذين يميلون إلى إعطاء الفرد نفس التقدير الذي يعطى لكل العوامل، أي درجات متساوية لكل العوامل، وهنا يتم الحكم على كفاءة الشخص وفقا لصفة أو خاصية واحدة والتي تشكل التقدير الكلي للكفاءة.
- الميل للتساهل أو التشدد : يتجه بعض المشرفين إلى السخاء أو التشدد في تقديراتهم معنى ذلك أنهم يعطون تقديرات عالية أو منخفضة لمرؤوسيهيم. إن ذلك يعتبر خطأ شائعا بدرجة كبيرة في برنامج التقييم، الأمر الذي يقلل من قيمته وأهميته، ويمكن أن يكون سببا في نشوء النزاعات الشخصية للفرد القائم بالتقدير. ويمكن التغلب على ذلك جزئيا من خلال عقد لقاءات أو اجتماعات أو حلقات تدريب للقائمين على التدريب. وبالتالي يمكن أن يتوصلوا إلى اتفاق عام حول ما هو متوقع بالفعل من مرؤوسيه.
- الاتجاه الوسط في التقدير: يعارض بعض القائمين أن يقيموا كفاءة مرؤوسيهيم عند نهاية المقياس المدرج، فإذا كان المشرف يدرك جيدا أن سياسة الإدارة تملئ عليه تقييم كفاءة العاملين على فترات منتظمة، فإنه يميل غالبا إلى ناحية الوسط في التقدير وغالبا ما يكون السبب في هذا الاتجاه نحو الوسط في تقدير الكفاءة راجعا إلى نقص المعرفة بسلوك الأفراد الذين يتم تقدير كفاءاتهم، أو أنه غير مدرك لأداء بعض العاملين، أو عدم توافر

الوقت لوضع التقدير على أسس موضوعية سليمة، أو عدم اهتمامه بوضع تقدير سليم. وفي مثل هذه الحالات، فإنه يقوم بإعطاء تقدير متوسط لكفاءة هؤلاء الأفراد متجاهلاً مدى تأثير ذلك التصرف على الهيكل الوظيفي للمشروع خاصة في المستقبل.

■ العلاقات الشخصية المتداخلة (التحيز): شعور المشرف تجاه كل شخص من رؤوسيه سواء كان ذلك الشعور بالولاء أو الكره له تأثير كبير على تقديراته لأدائهم، ويظهر ذلك بوضوح في المواقف التي تكون فيها المقاييس الموضوعية للأداء غير متاحة أو من الصعب إعدادها.

وبالإضافة إلى ما سبق توجد مجموعة من الأسباب التي تؤدي إلى فشل تقييم أداء العاملين في المؤسسة التعليمية ولعل من أهمها ما يلي^(٤٠):

- نقص المعلومات المتوافرة للمقيم عن الأداء الفعلي للشخص موضع التقييم.
- غموض معايير تقييم الأداء.
- ضعف الاهتمام وعدم الجدية من قبل القائمين بالتقييم.
- قلة الاستعداد لمراجعة الأداء مع العاملين.
- التحيز السلبي أو الإيجابي بواسطة القائم بالتقييم.
- نقص المهارات والخبرات اللازمة للممارسة الصحيحة للتقييم.
- قلة تلقي العاملين لمعلومات مرتدة مستمرة حول أدائهم.
- قلة كفاية الموارد اللازمة لتدعيم عملية التقييم أو نتائجها.
- محدودية المناقشات والحوار حول الأداء مع العاملين.
- استخدام لغة غامضة أو تعبيرات غير دقيقة في عملية التقييم.

ولقد أدرك الخبراء في مجال تقويم الأداء أن عملية تقويم الأداء عرضة للخطأ، ويمكن أن يحدث الخطأ حينما يعجز المشرف عن ملاحظة الأداء بطريقة سليمة، أو حينما تعجز ذاكرته عن استرجاع الأداء في وقت لاحق. ويمكن أن يقع الخطأ في مرحلة متأخرة - أيضاً - عندما يتم عرض أو شرح جوانب الأداء المراد تقييمها للمقوم بصورة غير سليمة أو غير واضحة. وعلى

ضوء ذلك يمكن أن يعبر "الأداء الجيد" بالنسبة لأحد المشرفين عن الدرجة النوعية للمنتج، فيما يعني الكمية المنتجة بالنسبة لآخر، والانضباط بالنسبة لثالث. كما يمكن أن يتسلل الخطأ في عملية التقويم حينما تتم مقارنة بيانات الأداء التي يتم استرجاعها مع أي معايير للمقوم، ومن الممكن أن تكون للاعتبارات الخارجية تأثيرها على التقديرات النهائية للأداء، ويمكن مواجهة هذه المشكلات عبر السبل التالية^(٤١):

إن أفضل طريقة لمواجهة مشاكل تقييم الأداء وتقليل أثارها السلبية هو إعداد أو وضع معايير لتقييم الأداء، مع إبلاغ القائمين بالتقييم بتلك المعايير وتدريبهم على استخدامها، ويمكن التقييم بذلك من خلال إعداد أمثلة للأداء الذي يمكن أن يقوم به العامل ثم تقديمها إلى المشرفين سواء أكانت بطريقة مكتوبة، أم باستخدام أفلام الفيديو، ثم يطلب من المشرفين إعداد تقييم لتلك الأمثلة فالحكم عليها، وبعد قيام المشرفين بتقييم العاملين، يتم إخبارهم بما كان يجب أن يكون عليه تقييمهم للأداء، مع مناقشة كل عنصر من عناصر تقييم الأداء مع المشرفين، وتتمثل بنود تكلفة تقييم الأداء فيما يلي^(٤٢):

- تكلفة تصميم قوائم الأداء.
- تكلفة برامج الكمبيوتر الخاصة بتقييم الأداء تكلفة الإشراف على تقييم الأداء.
- تكلفة مراجعة تقديرات تقييم الأداء.
- تكلفة لجان التظلم من التقييم.
- تكلفة حفظ تقديرات التقييم في الملفات.
- تكلفة الوقت المنفق بواسطة المديرين التنفيذيين لتقييم مرؤوسيهـم.
- أما العائد من تلك الوظيفة، فهو غير مباشر ويمكن أن يساعد في أداء وظائف أخرى كالـتدريب وتخطيط المسار الوظيفي.



مراجعة البحث

- (١) محمد على أبو عمارة : الإدارة العامة بين النظرية والتطبيق، ط٦، دار الخوارزمي للطباعة والنشر، ٢٠٠٦، ص ٧٢.
- (٢) سالم حسن الأسمرى : تقييم الأداء، مجلة الإدارة العامة، ع ٢، مج ٥٠، معهد الإدارة العامة، الرياض، ٢٠٠٨، ص ص ١١١-١١٢.
- (٣) أحمد حمد الحمود : تقييم الأداء الوظيفي : الطرق، والمعوقات والبدائل، مجلة الإدارة العامة، ع ٣٠، مج ٤، معهد الإدارة العامة، الرياض، ٢٠٠٩، ص ١٨٦.
- (٤) محمد طعمانة : اتجاهات موظفي الحكومة نحو تقييم الأداء في نظام الخدمة المدنية في الأردن، مجلة أبحاث اليرموك، ع ٣، مج ١، جامعة اليرموك، ٢٠١٤، ص ص ٢٤٦-٢٤٧.
- (٥) تحسين طراونة : تقييم الأداء والوصف الوظيفي، مجلة مؤتة للبحوث، ع ٣، مج ٢، جامعة مؤتة، عمان، ٢٠١١، ص ص ١٢٥-١٢٦.
- (٦) مؤمن خلف عبد الواحد : أساليب تقييم الأداء، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، ٢٠١٢، ص ص ٢٤٣-٢٤٤.
- (٧) كامل المغربي وآخرون : أساسيات في الإدارة، دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع، عمان، ٢٠٠٩، ص ص ٢٧٦-٢٧٧.
- (٨) تامر منوح المطيري : دور القيادات التنفيذية في التقويم والتغلب على معوقات تقييم أداء العاملين، مجلة الإدارة العامة، ع ٨٠، مج ٣، معهد الإدارة العامة، الرياض، ٢٠١٣، ص ص ١٧٦-١٧٧.
- (٩) وليد عبد اللطيف هوانة : تقويم الأداء بين الذاتية والموضوعية، مجلة الإدارة العامة، ع ٤٩، مج ٣، معهد الإدارة العامة، الرياض، ٢٠١٦، ص ص ١٩٤-١٩٥.
- (10) Vinita Duraisingam : Performance Appraisal, Australian National Research, Australia, 2005, PP. 213-214.

- (١١) سعاد برنوطي : إدارة الموارد البشرية، دار الرائد، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، ٢٠٠١، ص ص ١١٢-١١٣.
- (١٢) جيراد جرينبرج : إدارة السلوك في المنظمات، ترجمة د. رفاعي محمد رفاعي، دار المريخ للنشر الرياض، السعودية، ٢٠٠٥، ص ص ١٢٥-١٢٦.
- (١٣) على ربايعه : إدارة الموارد البشرية، تخصص نظم المعلومات الإدارية، ط١، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، ٢٠٠٣، ص ص ١٤٧-١٤٨.
- (14) Enhancing Moskov : Detective Control Through Performance Reporting, U.S.A 2008, PP. 232-233.
- (١٥) محمد ماهر الصواف : تقويم الأداء الوظيفي : دراسة مقارنة للنماذج والتقارير المستخدمة بالمملكة العربية السعودية وجمهورية مصر العربية، مجلة الإدارة العامة، ع٧٦، ٢٠٠٢، ص ص ٧-٣٩.
- (١٦) تحسين الطراونة : تقييم الأداء والوصف الوظيفي، مجلة مؤتة للبحوث والدراسات، مج٧، ع٤، جامعة مؤتة، عمان، ٢٠٠٢، ص ص ١٣١-١٣٢.
- (١٧) محمد طعمانة : اتجاهات موظفي الحكومة نحو تقييم الأداء في نظام الخدمة المدنية في الأردن، مجلة أبحاث اليرموك، "سلسلة العلوم الإنسانية والاجتماعية"، مج١٠، ع٣، جامعة اليرموك، عمان، ٢٠٠٤، ص ص ٢٧٧-٣٠٨.
- (١٨) سلامة طنناش، موسى اللوزي : تقييم نموذج الأداء الوظيفي في المؤسسات الحكومية الأردنية، مجلة دراسات العلوم الإنسانية، مج٢٢، ع٦، الجامعة الأردنية، ٢٠٠٥، ص ص ٢٥٧-٢٥٨.
- (١٩) عواد الظفيري : استخدامات تقييم أداء العاملين، مقارنة الرؤساء بالمرؤوسين في بيئة العمل الكويتية، المجلة العلمية للبحوث والدراسات التجارية، ع١، جامعة الكويت، ٢٠٠٢، ص ص ١٨٣-١٨٤.

- (٢٠) لينا المحتسب، مروان جلعود : العوامل المؤثرة في تطوير أداء موظفي البنوك وعلاقتها بالرضى الوظيفي، مجلة الاقتصاد والإدارة، كلية الإدارة والاقتصاد، مج ١٩، ع ٢، جامعة الملك عبد العزيز، ٢٠٠٤، ص ص ٨٥-١١٢.
- (٢١) يوسف درويش : إدراك العاملين لنظام تقويم الأداء وعلاقته ببعض العوامل الشخصية والتطبيقي، مجلة الإدارة العامة، مج ٤٠، ع ٣، معهد الإدارة العامة، الرياض، ٢٠٠٠، ص ص ٥٧٥-٦٠٧.
- (٢٢) عماد عدوان : واقع تقييم أداء العاملين في مراكز التدريب المهني في محافظات غزة من وجهة نظر العاملين، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة، ٢٠٠٦، ص ص ٢٢١-٢٢٢.
- (٢٣) عبد الله الغامدي : تقويم أداء موظفي الاستقبال في المستشفيات العسكرية - دراسة تطبيقية على المستشفى العسكري بالرياض بالسعودية، رسالة ماجستير منشورة، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، ٢٠٠٠، ص ص ١٥٥-١٥٦.
- (٢٤) سامي جمال الدين : الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية، ٢٠٠٢، ص ص ١٢٢-١٢٣.
- (٢٥) مباركي صبرين : دور إدارة الأداء البشري في تحقيق الرضا الوظيفي، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، ٢٠١٤، ص ص ١٤٤-١٤٥.
- (٢٦) نصر الله حنا : إدارة الموارد البشرية، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، ٢٠١٦، ص ص ٢٠٢-٢٠٣.
- (٢٧) رحاب شبير : واقع إدارة الموارد البشرية في المؤسسات غير الحكومية في قطاع غزة وسبل تطويره، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة، ٢٠٠٤، ص ص ٨٦-٨٧.

- (٢٨) نائلة اللولو : تقييم أداء العاملين، دار الفارابي للنشر والتوزيع، غزة، فلسطين، ٢٠١٤، ص ص ١١٥-١١٦.
- (٢٩) فاروق أبو جديع : إدارة الأداء، دار الكتاب السوري، دمشق، ٢٠١٠، ص ص ١٦٥-١٦٦.
- (٣٠) إيناس فؤاد : تقييم الأداء وعلاقته بالرضا الوظيفي، مكتبة جامعة أم القرى، الرياض، ٢٠٠٨، ص ص ١١٨-١١٩.
- (٣١) سالم تيسير : الرضا الوظيفي وتقييم الأداء، دار الصفا للنشر والتوزيع، عمان، ٢٠٠٨، ص ص ٢٥٦-٢٥٧.
- (٣٢) نداء محمد الصوص : السلوك الوظيفي والأداء، مكتبة المجتمع العربي، عمان، ٢٠١٣، ص ص ٣١٢-٣١٣.
- (٣٣) سيف صالح علي : أثر العوامل الوظيفية والشخصية على الرضا الوظيفي وكفاءة الأداء، دار المريخ للنشر والتوزيع، الرياض، ٢٠٠٦، ص ص ١٧٦-١٧٧.
- (٣٤) نعمه الكعبي، مؤيد السمراي : إدارة الأفراد - مدخل تطبيقي، دار الأمل للنشر والتوزيع، عمان، ٢٠٠٩، ص ص ١٣٦-١٣٧.
- (٣٥) خالد الهيتي : إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، ٢٠١٤، ص ص ١٧٥-١٧٦.
- (٣٦) جيرالد جرينبر : إدارة السلوك في المنظمات، ترجمة رفاعي محمد رفاعي، دار المريخ للنشر والتوزيع، الرياض، ٢٠٠٥، ص ص ٣٢٦-٣٢٧.
- (٣٧) داود شفيووعة : أنظمة تقويم الأداء، المركز العربي للنشر والتوزيع، بيروت، ٢٠١٥، ص ص ١٩٦-١٩٧.
- (٣٨) عبد المجيد السيد : السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات الإدارية، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، ٢٠١٧، ص ص ٢٠٥-٢٠٦.

- (٣٩) ماهر محمد الصواف : تقويم الأداء الوظيفي، مجلة الإدارة العامة، ع٧٦، معهد الإدارة العامة، الرياض، ٢٠٠٩، ص ص ٢٨٣-٢٨٤.
- (40) Irwin Eriksson : Other – Regarding Preference and Performance Pay An Experiment on Incentives and Sorting, No. 1191, London, 2014, PP. 182-183.
- (٤١) نادر أحمد أبو شيخة : إدارة الموارد البشرية، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، ٢٠١٠، ص ص ١٢٨-١٢٩.
- (٤٢) راوية حسن : إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية للطباعة والنشر والتوزيع، الإسكندرية، ٢٠١٢، ص ص ٢٠٦-٢٠٧.