

EVALUATION OF JOB PERFORMANCE IN THE CIVIL SERVICE SECTOR AT SULTANATE OF OMAN AND ITS RELATIONS TO JOB SATISFACTION: DESCRIPTIVE STUDY

تقويم الأداء الوظيفي في قطاع الخدمة المدنية بسلطنة عمان وعلاقته بالرضا الوظيفي: دراسة وصفية

Abdullah bin Salim bin Khalfan Al Hinai¹ and Dr. Salah Mohamed Zaki Ibrahim²

¹ PhD candidate at the Faculty of Leadership and Management, (USIM) Malaysia,
83abdullahsalim@gmail.com

² Senior Lecture at the Faculty of Leadership and Management, (USIM) Malaysia,
algaderi@usim.edu.my

Abstract

The job evaluation system is one of the most important functions of human resources management. Its role is not only to measure staff performance, but also extends to the human resources management and development policies of the organization. Therefore, organizations are keen to complete the evaluation efficiently and effectively, to make it more useful and effective for the employee and the institution. This paper is part of an extensive field study. The problem of research is that the system of evaluation of the current performance in the civil service sector is done without the participation of the workers themselves, creating a gap that led to the inability of senior management to motivate staff and raise the level of satisfaction. Therefore, the research aims to discuss the effectiveness of the evaluation system towards the employees' performance in the civil service sector, Challenges facing the evaluation process, and the impact of the performance evaluation system on job satisfaction. The researcher adopted the analytical descriptive approach, which is concerned with describing the phenomenon as it is, and describing the relevant inputs in order to find the results of the outputs. The findings showed that there is a strong relationship between the job evaluation system and the employee satisfaction level as well as the percentage of loyalty to the organization, the use of evaluation results for making promotions and bonuses payment. The researcher recommended using evaluation results for the identification of the staff training needs.

Keywords: evaluation system, job performance, job satisfaction.

المخلص

يُعد نظام تقويم الأداء الوظيفي من أهم وظائف إدارة الموارد البشرية، إذ لا يقتصر دوره في قياس أداء الموظفين فحسب، بل يمتد ليشمل سياسات إدارة وتنمية الموارد البشرية المتبعة في المنظمة. لذلك تحرص المنظمات على انجاز التقويم بكفاءة وفاعلية، وجعله أكثر فائدة وتأثيراً للموظفين والمؤسسة. هذه الورقة البحثية جزء من دراسة ميدانية موسعة. حيث تبلورت مشكلة البحث في أن نظام تقويم الأداء الوظيفي الحالي في قطاع الخدمة المدنية يتم دون مشاركة العاملين أنفسهم، مما خلق فجوة أدت إلى عدم تمكن الإدارة العليا من تحفيز الموظفين ورفع مستوى الرضا لديهم. لذلك يهدف البحث إلى مناقشة فاعلية نظام تقويم أداء الموظفين في قطاع الخدمة المدنية، والتحديات التي تواجه عملية التقييم، وتأثير نظام تقويم الأداء على الرضا الوظيفي. وقد اعتمد الباحث المنهج الوصفي التحليلي الذي يعنى بوصف الظاهرة كما هي، وتوصيف المدخلات ذات الصلة لكي يصار إلى إيجاد نتائج المخرجات. دلت نتائج البحث وجود علاقة قوية بين نظام تقويم الأداء الوظيفي ومستوى الرضا الوظيفي للموظفين وكذلك نسبة الولاء لديهم للمنظمة. أوصى الباحث استخدام نتائج التقويم عند إجراء الترقيات وصرف العلاوات، وتحديد الاحتياجات التدريبية للموظفين.

الكلمات المفتاحية: نظام التقويم، الأداء الوظيفي، الرضا الوظيفي.

المقدمة:

إن الله تعالى جعل العمل عبادة يكافئ عليه عامله، فجاء في قوله تعالى: ﴿وَقُلْ اَعْمَلُوا فَسَيَرَى اللهُ عَمَلَكُمْ وَرَسُولُهُ وَالْمُؤْمِنُونَ وَسَتُرَدُّونَ إِلَىٰ عَالِمِ الْغَيْبِ وَالشَّهَادَةِ فَيُنَبِّئُكُمْ بِمَا كُنْتُمْ تَعْمَلُونَ﴾ (سورة التوبة، الآية: 105). فكانه يخاطب المؤمنين ويحرضهم إلى إيتاء الصدقات. غير إن لفظ الآية مطلق لا دليل على تخصيصها بالمتصدقين من المؤمنين ولا بعامة المؤمنين، بل هي تشمل كل ذي عمل من الناس من المؤمنين والكفار. فحقائق أعمال المؤمنين وأثارها وفوائدها التي تترتب عليها؛ هي شيوع التقوى وإصلاح شؤون المجتمع الإسلامي وإمداد الفقراء في معاشهم وزكاة الأموال ونماؤها، هذه كلها يعلمها الله تعالى ورسوله ويعيشها المؤمنون فيما بينهم.

والإنسان المسلم يثاب بمقدار إقانه لعمله، فالنبي الكريم محمد عليه أفضل الصلاة والسلام قال: {إن الله يحب إذا عمل أحدكم عمل أن يتقنه} أي أن يحسن صنعه. فلا بد لكل عمل أن يكون له نظام، من خلاله يمكن معرفة نتائجه والجهد المبذول ونقاط القوة والضعف.

تقويم الأداء:

التقويم لغة: قَيِّمَ أو قَوِّمَ، يُقَيِّمُ أو يَقَوِّمُ؛ إذا أعطى قيمة للشيء، ومنه "التقويم"، وهو مشتق من الفعل (قَوِّمَ)، فيقال: قَوِّمَ المعوج بمعنى: عدَّله وأزال اعوجاجه، وقوم الشيء بمعنى قدره ووزنه، وحكم على قيمته، واستقام اعتدله واستوى، وقد وردت عدة مشتقات للفعل (قَوِّمَ) في القرآن؛ منها: لفظة أقوم؛ قال تعالى: ﴿إِنَّ هَذَا الْقُرْآنَ يَهْدِي لِلَّتِي هِيَ أَقْوَمُ﴾ (الإسراء: 9).

وذكر الطبري أن أقوم تعني أصوب، ومنها أيضاً لفظة (تقويم) التي وردت في قوله تعالى: ﴿لَقَدْ خَلَقْنَا الْإِنْسَانَ فِي أَحْسَنِ تَقْوِيمٍ﴾ (التين: 4)، فالتقويم يعني عدل ما يكون، ومن هنا يمكن القول: إن التقويم يعني الاستقامة؛ قال تعالى: ﴿الرِّجَالُ قَوَّامُونَ عَلَى النِّسَاءِ﴾ (النساء: 34)؛ أي قائمون عليهن بالأمر والنهي والحفظ والرعاية. وقال تعالى: ﴿يَا أَيُّهَا الَّذِينَ آمَنُوا كُونُوا قَوَّامِينَ بِالْقِسْطِ﴾ (النساء: 135)؛ أي: كونوا مجتهدين في إقامة العدل والاستقامة.

نشأة وتطور نظام تقويم الأداء:

على الرغم من أن فكرة تقويم الأداء قديمة قدم التاريخ، وهي مستمرة تمارس في مواقف كثيرة في الحياة اليومية إلا إن تطور الفكر الإداري قد أسهم في تبلور هذه الفكرة كوظيفة إدارية تمارس في المنظمات المختلفة بما فيها المنظمات التعليمية بشك لمنظم متخصص له قواعده وأصوله ومكوناته المختلفة. ويشير التتبع التاريخي لعملية قياس أداء العاملين، أنها استعملت من قبل الحضارات القديمة "الصينية، الرومانية، الفرعونية، حضارة بلاد الرافدين وصولاً إلى العصر الحديث. ونجد أن من اهتم بهذه العملية بشكل واسع، هي حركة الإدارة العلمية حيث استخدمت العملية كوسيلة لإعادة تصميم الوظائف بما يعزز استخدام الأساليب العلمية في الأداء" (ماشى والي، 2011).

وقد ظهر نظام تقويم الأداء لأول مرة في العهد الحديث في الجيش الأمريكي خلال الحرب العالمية الأولى، ولم تأخذ به المنشآت وخاصة المنشآت الصناعية إلا في أواخر العشرينيات أو أوائل الثلاثينيات، كما أنه لم تتبلور كوظيفة منظمة إلا في عهد قريب (الكردي، 2011)

يشير الأداء الوظيفي إلى درجة تحقيق وإتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد، وهو يعكس الكيفية التي يتحقق بها، أو يشبع الفرد بها متطلبات الوظيفة، وغالباً ما يحدث لبس وتداخل بين الأداء والجهد، فالجهد يشير إلى الطاقة المبذولة، أما الأداء فيقاس على أساس النتائج التي حققها الفرد، فمثلاً الطالب قد يبذل جهداً كبيراً في الاستعداد لامتحان، ولكنه يحصل على درجات منخفضة، وفي مثل هذه الحالة يكون الجهد المبذول عالي بينما الأداء منخفض.

والأداء بصفة عامة هو تحويل المدخلات التنظيمية كالمواد الأولية والمواد نصف المصنعة والآلات إلى مخرجات تتكون من سلع وخدمات بمواصفات فنية ومعدلات محددة ويعبر مفهوم الأداء الوظيفي عن الأثر الصافي لجهود الفرد التي تبدأ بالقدرات وإدراك الدور أو المهام بالتالي يشير إلى درجة تحقيق وإتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد. ومفهوم الأداء الوظيفي هو تنفيذ الموظف لأعماله ومسؤولياته التي تكلفه بها المنظمة أو الجهة التي ترتبط وظيفته بها. أي أن الأداء هو محصلة النتائج والمخرجات التي حققها الفرد نتيجة الجهد المبذول من خلال قيام الفرد بالمهام والواجبات والمسؤوليات الموكلة إليه. (نبييل، 2015)

يخلط كثير من الباحثين بين مصطلحي "التقويم" و"التقييم"، ويعتقد البعض منهم بأن المفهومين يعطيان المعنى ذاته، خاصة إذا كانت أطروحتهم تتعلق بتقويم البرامج أو المشروعات الاجتماعية. ورغم أن المصطلحين يفيدان في بيان قيمة الشيء؛ فإن كلمة "التقويم" صحيحة لغوياً، وهي الأكثر انتشاراً في الاستعمال بين الناس، كما أنها تعني إضافة إلى بيان قيمة الشيء تعديل أو تصحيح ما عوج منه. أما كلمة "التقييم" فتدل على إعطاء قيمة للشيء فقط. من هنا نجد أن كلمة "التقويم" أعم وأشمل من كلمة "التقييم"؛ حيث لا يقف "التقويم" عند حد بيان قيمة شيء ما، بل لا بد كذلك من محاولة إصلاحه وتعديله بعد الحكم عليه. ويرى بعض النحاة أن كلمة "التقييم" خطأ، ويوجبون استعمال "تقويم" بدلاً منها. والواقع هو أن "التقييم" مشتق من القيمة، و"التقويم" من القوام، ومعنى الأول التقدير والتممين، ومعنى الثاني التعديل.

هذا وقد أجاز مجمع اللغة العربية "التقييم" لبيان القيمة وأورده في المعجم الوسيط، وفيه: قِيمَ الشيء تقييماً: قَدَّرَ قيمته، وعليه يكون الفرق بين الكلمتين هو أن "التقويم" لتعديل الشيء، أما "التقييم"، فليبيان القيمة. وهناك من يرى استخدام كلمة تقييم بدلا من تقويم، ولا مانع من استخدام أي من الكلمتين، لكن الباحث فضل "تقويم" بدلا من "تقييم" لأسباب عدة منها:

أولاً: لأن قانون الخدمة المدنية في سلطنة عمان يستخدم كلمة "تقويم" وعلينا مسايرته في ذلك.

ثانياً: لأن كلمة تقييم أقرب إلى تقييم الشيء وتحديد ثمنه، بينما تقويم تشير إلى التقدير الشامل دون عبء بثمن أو غيره، مما يتسع ليشمل قياس أداء الموظف للأعمال الموكلة وكذا المعرفة بسلوكه وعلاقته الوظيفية وقدرته في تولي مسؤوليات الوظائف الأعلى.

وقد عرّفه بعض الباحثين بأنه هو: "عملية منظمة تتضمن جمع المعلومات والبيانات ذات العلاقة بالظاهرة المدروسة، وتحليلها لتحديد درجة تحقيق الأهداف، واتخاذ القرارات من أجل التصحيح والتصويب في ضوء الأحكام التي تمّ إطلاقها"، وعرّفه آخرون بأنه: "تقدير قيمة نشاط أو شيء ما" (المحاسنة، 2013). كما يعرف بأنه الطريقة المنظمة لتقييم معايير أداء العاملين وأنه عملية نقاش وحوار تساهم في حل العديد من مشاكل الموظفين.

وقد تعددت التسميات الخاصة بتقارير تقويم الأداء الوظيفي في اللغة الإنجليزية فيطلق عليها أحيانا تقارير كفاءة (Efficiency reports) أو تقدير الجدارة (Merit Rating) أو تقويم الأداء الوظيفي (Performance Appraisal) تقارير الاداء (Performance reports)، وكلها اصطلاحات تدور حول تقويم الأداء الوظيفي لشاغلي الوظيفة.

مشكلة البحث:

إن من أولويات الأهداف التي تسعى إليها المنظمات من خلال اعتمادها على عملية تقويم الأداء؛ هي تطوير أداء العاملين من خلال تحديد نقاط القوة والضعف في أدائهم. فدراسة وتحليل نظام تقويم الأداء الوظيفي في قطاع الخدمة المدنية، تعني تحليل المكونات الأساسية لفاعلية نظام التقويم الأداء، ومعايير التقويم المعتمدة، ومشاركة الموظفين في عملية وضع المعايير، وقدرة تلك المعايير على التمكين وتحليل الوظيفة، وتوصيف الوظائف، ودرجة مساهمة الجهات المتعددة في عملية التقويم، إضافة إلى تحليل إجراءات التغذية الراجعة التي تساهم في عملية التطوير أداء الموظفين. هذه المقومات الأساسية جميعها ذات أهمية في تأثيرها في أداء الموظفين.

فإن نظام التقويم الوظيفي الذي يشرك في جميع العناصر (الرئيس المباشر، الموظف نفسه، زملاء العمل، المستفيدون من الخدمة التي يقدمها الموظف) يساعد في إعداد خطط تدريب وتأهيل وغيره من الجوانب الإدارية التي تخدم الجانب الوظيفي ليصب في نهاية المطاف في الحقل الإنتاجي فمؤشر الرضا الوظيفي للموظف لكل منظمة يدل على إتباعها أنجع وأفضل الطرق في التقويم والتحفيز والتمكين، فالكادر البشري هو عصب حياة المؤسسة وعمود ثباتها واستمراريتها.

تقوم المحكمة الإدارية بسلطنة عمان، بإصدار تقارير عن القضايا الإدارية التي ترفع إليها، سواء المرفوعة من قبل المنظمة على الموظف لعدم قيامه بالمهام الوظيفية الموكلة له، أو يتقدم الموظف بشكوى للمحكمة ضد المنظمة التي يعمل فيها؛ لعدم حصوله على حقوقه الوظيفية معنوية كانت أو مالية مقابل ما يقوم به. وقد ورد في تقرير الصادر من محكمة القضاء الإداري تحت عنوان (مجموعة المبادئ القانونية التي قررتها محكمة القضاء الإداري في العام القضائي الرابع عشر لعامي 2014م و2015م) قضايا عدة تضمن قيام أحد موظفي منظمة خاضعة لنظام الخدمة المدنية برفع دعوى قضائية يطالب جهة عمله بمنح الدرجة المالية التي تقابل مهام وظيفية الحالية. وفي قضية أخرى قامت جهة العمل برفع دعوى قضائية ضد موظف لعدم قبوله وتنفيذ قرار نقلة من دائرة إلى دائرة أخرى حسبما تقتضي مصلحة العمل. وهذا دليل على وجود فجوة في العلاقة بين تلك المنظمات والموظفين، مما يتسبب في خلق أجواء لا تخدم عمل المؤسسة.

أن نظام تقويم الأداء الوظيفي الحالي في قطاع الخدمة المدنية بسلطنة عمان، يتم دون مشاركة العاملين أنفسهم مما خلق فجوة أدى إلى عدم تمكن الإدارة العليا من تحفيز الموظفين ورفع مستوى الرضاء لديهم. لذلك فنظام التقويم الوظيفي الحالي لا يلبي رغبات الموظف؛ حيث لا يعتمد عليه في التدريب والتأهيل والترقية، لذا نعتقد بان هذا انظام لا يخدم الموظف وهو بحاجة إلى تجديد ليواكب تطورات. حيث يتم أخذ الرأي حول الموظف من طرف واحد هو المسؤول دون أن يكون للموظف رأي حول عملية التقويم. وبالتالي لا يمكن للموظف أن يقوم أداءه وسلوكه في المؤسسة بدون أن يطلع على نتائج التقويم، وبالتالي فإن أداءه سوف يسير على وتيرة واحدة دون تغيير، مما يؤدي في النهاية إلى تدني مستوى الرضا الوظيفي.

أهداف البحث:

- 1- مناقشة فاعلية نظام تقويم أداء الموظفين في قطاع الخدمة المدنية.
- 2- مناقشة التحديات التي تواجه عملية تقييم أداء الموظفين.
- 3- تحديد العلاقة بين نظام التقويم أداء الموظفين ومدى الرضا الوظيفي.

الدراسات السابقة:

أولاً: دراسة الشعيلي، أحمد بن محمد بن سالم (2013م). تقويم الأداء الوظيفي والرقابة القضائية عليه في قانون العماني المقارن. دراسة لنيل درجة الدكتوراه. ناقشت تقويم الأداء الوظيفي من الناحية القانونية والرقابة القضائية في القانون العماني المقارن أهداف الدراسة:

- أ . تسليط الضوء على تقارير الكفاية المطبقة في سلطنة عمان و القانون المقارن وأحكامها.
- ب . توضيح أهم الإشكاليات التي تعترض تقارير الكفاءة سواء كانت فنية أو إدارية مما يفل دور الرقابة القضائية عليها.
- ت . توضيح التكيف القانوني لعملية تقويم الأداء الوظيفي والآثار المترتبة عليها.
- ث . تحديد فاعلية الرقابة القضائية على تقارير الكفاءة.

وقد أشارت نتائج الدراسة إلى الآتي:

- أ . أن عملية تقويم الأداء قد تتعرض لإشكاليات تفقدها مصداقيتها ولتفاديها ينبغي التعرف عليها ووضع حلول المناسبة لها
- ب . إن هناك اختلاف في وجهات النظر حول المسؤول عن وضع تقارير الكفاءة واعتمادها ، إلا أن ما ذهبت إليه التشريعات – محل الدراسة – من سياسة وضع تقارير الكفاءة واعتمادها من قبل الرئيس المباشر ومراجعتها واعتمادها من جهات متعددة من أنجع الوسائل وأفضلها ؛ لأنها تكفل إلى حد كبير مبادئ العجالة الموضوعية وتحقيق الاطمئنان والاستقرار الوظيفي.
- ت . إن سياسة علنية النتائج المطلقة تعتبر أفضل من السياسات الأخرى المتمثلة في العلنية السلبية أو السرية المطلقة أو السرية النسبية ، حيث إن سياسة علنية النتائج المطلقة تحد من حالات عدم الثقة بين الرئيس والمرؤوس ، وتسهم في تحقيق مبادئ العدالة والموضوعية ، كذلك فإنها تحسن العلاقة الشخصية بينهما، وتؤدي إلى مزيد من التعاون والتأخي ، وتساعد المرؤوس في التعرف على جوانب الضعف في أدائه لتلافيها، وجوانب القوة لتعزيزها.
- ث . إن سرية تقارير الكفاءة أسلوب مقيد للكفاءة الوظيفية ويعرقل عملية تطوير نظام التقويم.

ثانياً: دراسة العامري، إبراهيم بن خلفان بن الشين (2016م). الثقة التنظيمية وعلاقتها بتقويم الأداء الوظيفي للعاملين بالمديرية العامة لتنمية الموارد البشرية بوزارة التربية والتعليم في سلطنة عمان. دراسة لنيل درجة الماجستير، جامعة نزوى

هدفت الدراسة: التعرف على واقع الثقة التنظيمية وتقويم الأداء الوظيفي بالمديرية العامة لتنمية الموارد البشرية بوزارة التربية والتعليم في سلطنة عمان. مناقشة تأثير متغيرات (المسمى الوظيفي، وسنوات الخبرة ، والنوع) للثقة التنظيمية وتقويم الأداء لدى مديري الدوائر ونوابهم ورؤساء الأقسام، وموظفي المديرية. التعرف على درجة إسهام الثقة التنظيمية في تحسن مستوى الأداء الوظيفي للعاملين بالمديرية العامة لتنمية الموارد البشرية بالوزارة. وأخيراً درجة العلاقة بين الثقة التنظيمية وتقويم الاداء الوظيفي للعاملين بالمديرية العامة لتنمية الموارد البشرية بالوزارة.

دللت نتائج الدراسة: استمرار المحافظة على تعزيز الثقة التنظيمية بين العاملين في المديرية العامة لتنمية الموارد البشرية، وذلك من خلال تقويضهم في الصلاحيات وتوفير فرص التدريب والتأهيل، والعمل على غرس التعاون بين الموظفين. اهتمام القيادة في المديرية العامة لتنمية الموارد البشرية بفرض الإبداع والابتكار والسياسات الإدارية والتي أظهرت الدراسة قوة تفسيرها تأثيرها في تقويم الأداء. زيادة فرص التدريب لرؤساء الأقسام و المديرين في مجال تقويم الأداء الوظيفي، والتأكد من فهمهم وإدراكهم لتقييم الأداء وأهدافه وأهميته. وأوصت الدراسة بتشجيع المبادرات الشخصية وتقديم الحوافز والمكافآت التي تسهم في تطوير وتنمية الثقة التنظيمية في المديرية بما يعزز أداء العاملين.

ثالثاً: دراسة الأثري، أحمد صالح أحمد وعلي، مها محمد عقيل سيد (2014م). أثر الرضا الوظيفي على أداء العاملين بقطاعات الهيئة العامة لتعليم التطبيق والتدريب بدولة الكويت: دراسة تطبيقية بدولة الكويت.

هدفت الدراسة إلى تحديد عوامل الرضا الوظيفي لدى العاملين بديوان عام الهيئة العامة بقطاعاتها الست، حول نظم الحوافز واللوائح المنظمة له لدفع عجلة الإنتاج. وتحديد عوامل الرضا الوظيفي لدى العاملين بديوان عام الهيئة بقطاعات الست حول الأداء الوظيفي لدى العاملين بالهيئة. والتعرف على الأسباب التي ترجع للمتغيرات الديموغرافية التي تسببت في تديني الرضا الوظيفي لدى العاملين.

أشارت نتائج الدراسة: إلى وجود نقص في مهارات التدريب الخاصة بالاحتياجات الوظيفية للوصول إلى كفاءة عالية. وأن الخدمات التي تقدمها المؤسسة للعاملين متواضعة. وضعف الوعي بسياسة الباب المفتوح مع المديرين واستغلالها في مناحي شخصية لا تتصل بالعمل. وأن تقييم الموظف ما يزال في نطاق السرية وعدم الشفافية بين الرئيس والمرؤوس حول التقييم.

رابعاً: دراسة الحواس، حمد بن خالد بن حمد (2017م) نموذج تقويم الأداء الوظيفي للمعلمين من وجه نظر المدرسين في مدينة الرياض. دراسة دكتوراه المملكة العربية السعودية

أهداف الدراسة: التعرف على وجهة نظر المدرسين اتجاه نموذج التقويم الوظيفي للمعلمين. والتعرف فيما إذا كانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية في آراء أفراد الدراسة نحو نموذج تقويم الأداء الوظيفي للمعلمين تبعاً لمتغيرات (المؤهل، الخبرة، المرحلة التعليمية).

أوصت الدراسة بما يلي:

- أ. وضع سبل مناسبة لعملية التقويم الوظيفي.
- ب. تشجيع مدراء المدارس على الاستخدام الأمثل لتقويم المدارس.
- ت. العمل على تدريب مدراء المدارس على كيفية التقويم الوظيفي.
- ث. تعريف بأهمية التعاون مع مديري المدارس حول التقويم الوظيفي.

منهج البحث:

يعتمد هذا البحث على المنهج الوصفي التحليلي، للوصول إلى نتائج تجيب عن أسئلة البحث.

مصادر المعلومات: تم الحصول على المعلومات من مصدرين:

أ- المعلومات الأولية: المقابلات الشخصية والاستبيان وتحليل النتائج.

ب- المعلومات الثانوية: تضمنت المقالات والكتب والمراجع والدوريات والتقارير الحكومية الدورية، وما كتب من قبل المهتمين بالإدارة.

واستناداً لما تقدم، تأتي هذه الورقة في ثلاثة مباحث، كرس الأول لنظام تقويم أداء الموظفين، وعرض الثاني التحديات التي تواجه عملية التقييم، وجاء المبحث الثالث لمناقشة العلاقة بين نظام التقويم أداء الموظفين ومدى الرضا الوظيفي.

المبحث الأول: نظام تقويم أداء الموظفين

يعتبر نظام تقويم الأداء هو عملية مهمة تُنفذها الإدارات في مختلف أشكال المنشآت، وتحرص على أن تشمل كافة المستويات التنظيمية في المنشأة، فتبدأ من عند الإدارة العليا وتنتهي بالموظفين في كافة الأقسام، ويعتمد نجاح تقويم الأداء في تحقيق الهدف الخاص به على تنفيذه بطريقة دقيقة ونظامية عن طريق تفعيل دور مشاركة كافة الأطراف المرتبطة بهذه العملية. وكما أنه تعتبر عملية تقويم 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. وفيما يلي نعرض أهم الفوائد التي يمكن للإدارة الحصول عليها:

أهمية تقويم الأداء

تعتبر 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. وفيما يلي نعرض أهم الفوائد التي يمكن للإدارة الحصول عليها.

1- الروح المعنوية:

إن جو من التفاهم والعلاقات الحسنة يسود العاملين ورؤسائهم عندما يشعرون أنّ جهودهم وطاقتهم في تأديتهم لأعمالهم هي موضوع تقدير واهتمام من قبل الإدارة، وأنّ هدف الإدارة الأساسي من وراء التقييم هو معالجة نقاط الضعف في أداء الأفراد على ضوء ما

يظهره التقييم، كما أن اعتماد الترقية والعلوات والتقدم على قياس الكفاءة والجدارة في العمل (هيجان، 1998). 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 مزيداً من الجهد والتعب.

2- إشعار العاملين بمسؤولياتهم:

عندما يشعر الفرد أن نشاطه وأدائه هو موضوع تقييم من قبل رؤسائه المباشرين، وأن نتائج هذا التقييم سترتب عليها اتخاذ قرارات هامة على مستقبله في العمل فإنه سوف يشعر بمسؤوليته تجاه نفسه والعمل معاً، وسوف يبذل كل جهده وطاقته التي يملكها لتأدية عمله على أحسن وجه لكسب رضا رؤسائه (ماهر، 1996).

3- وسيلة لضمان عدالة المعاملة:

حيث تتضمن الإدارة 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 (الشمري، 2007).

4- الرقابة على الرؤساء:

إن تقييم الأداء يجعل الإدارة العليا في التنظيم 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 رؤسائهم (عباس، 2003).

5- الاستمرار الرقابة والإشراف:

إن 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.

6- تقييم سياسات الاختيار والتدريب:

حيث تعتبر عملية تقييم الأداء بمثابة اختبار 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 تقاؤها في المناهج والبرامج التدريبية المراد تنفيذها في المستقبل (القحطاني، 2006).

و تعد عملية قياس الأداء من العمليات الصعبة والمهمة والمعقدة أيضاً، فهي مهمة لأنها الوسيلة التي تدفع الإدارات للعمل بحوية ونشاط حيث تجبر الرؤساء على متابعة وملاحظة أداء مرؤوسيه بشكل مستمر ، كما أنها تدفع المرؤوسين للعمل بنشاط وكفاءة ليظهروا بمظهر المنتجين أمام رؤسائهم، وهي معقدة لأن أداء بعض العاملين يصعب قياسه وذلك لطبيعة بعض الأعمال التي تتسم بالإنتاجية غير الملموسة كتلك التي تعتمد على الطاقة الذهنية والعقلية مثل الأعمال الإدارية وأعمال المشرفين وغيرها، حيث يكون الاعتماد الأساس في عملية قياس الأداء مبني على ملاحظة الرئيس المباشر ورأيه الشخصي في بعض الصفات التي يتمتع بها الموظف".

فعملية تقويم الأداء الوظيفي من العمليات المهمة التي تمارسها إدارة الموارد البشرية، فعن طريقها تتمكن المؤسسة من الحكم على نهج السياسات والبرامج التي تعتمدها، سواءً أكانت سياسات جذب وتوظيف وتعيين أو تحديد احتياجات التدريب وتطوير الموظفين، ومتابعة مواردها البشرية، ومعرفة مستوى الموظفين أنفسهم حيث تعتبر عملية التقويم وسيلة يتعرف من خلالها الفرد الموظف على نقاط القوة والضعف في أدائه خاصة عند الإعلان عن نتائج تقويم الأداء من قبل المؤسسة (الخزامي، 1999). وعن طريق هذا النهج أيضاً؛ يتمكن الفرد من تطوير نقاط القوة ومعالجة نقاط الضعف وتحسين الإنتاج ورفع مستوى التحفيز لديه حيث إن هذه العملية تعتبر مهمة لجميع المستويات في المؤسسة ابتداءً من الإدارة العليا و انتهاءً بالموظفين في مختلف الأقسام.

يعد تقويم الأداء الوظيفي عملية صعبة ومعقدة، تتطلب من القائمين على تنفيذه تخطيطاً سليماً مبنياً على أسس منطقية ذات خطوات متسلسلة، بغية تحقيق الأهداف التي تنشدها المنظمة. فالهدف الرئيس من العملية هو إعطاء العاملين تغذية عكسية عن مدى كفاءتهم في القيام بواجباتهم الوظيفية، كذلك توجيههم من أجل تطوير أدائهم مستقبلاً (المنذري، 2015). وتوضح هذه الخطوات من خلال الشكل التالي الذي يوضح عملية تقويم الأداء الوظيفي".

الشكل (1) عملية تقويم الأداء الوظيفي



المصدر: (الهييتي، 2003)

فوائد عملية تقويم الأداء الوظيفي:

- أ . التعرف عن قرب لقدرات ومهارات الموظفين
- ب . تساعد على معرفه مدى جودة التدريب التي تقدمها المؤسسة لموظفيها.
- ت . وضع الفرد في الوظيفة وفق قدراته ومهاراته العملية.
- ث . تساعد على إعادة تنظيم وهيكله المؤسسة بما يتناسب مع الهدف المؤسسة.
- ج . يساهم في تحديد الاحتياجات التدريبية وتنمية القدرات والتخلص من العوائق في سبيل سير العمل.

عناصر الأداء:

يتكون الأداء بشكل عام من عدة عناصر يمكن تلخيصها فيما يلي:

- أ . المعرفة بمتطلبات الوظيفة التي تشمل المهارة المهنية والمعرفة الفنية والخلفية العامة عن الوظيفة والمجالات المرتبطة بها.
- ب . نوعية العمل: وتشمل الدقة والنظام والتمكن التقني والقدرة على تنظيم العمل والتحرر من الأخطاء
- ت . كمية العمل: وتشمل حجم العمل المنجز في الظروف العادية وسرعة الانجاز.
- ث . المثابرة والثوق: ويدخل فيها التفاني والجدية في العمل والقدرة على تحمل المسؤولية وإنجاز الأعمال في مواعيدها، ومدى الحاجة للإشراف والتوجيه.

محددات الأداء:

لا يوجد اتفاق موحد بين الكتاب والباحثين والإداريين حول محددات الأداء ، ويعود ذلك إلى عدة أسباب منها أن هذه المحددات تختلف باختلاف فئات العمال ، وتختلف أيضا من مؤسسة إلى أخرى ، كما أن العوامل البيئية الخارجية لها تأثير في تحديد محددات الأداء. ويلخص نموذج بورتر ولولر (Porter & Lawler) محددات الأداء الوظيفي في ثلاثة عوامل رئيسية

- أ . الجهد المبذول وهو الذي يعكسه درجة حماس الفرد لأداء العمل
- ب . قدرات الفرد وخبراته السابقة وهي التي تحدد درجة فعالية الجهد المبذول
- ت . إدراك الفرد لدوره الوظيفي وتصورات و انطباعاته عن السلوك والنشاطات التي يتكون منها عمله والكيفية التي ينبغي أن يمارس بها دوره في المؤسسة.

مصادر نظام تقويم الأداء الوظيفي:

يحصل القائمون على تقويم الأداء الوظيفي على المعلومات التي تساعدهم على تقدير كفاءة مرؤوسيه في إنجاز المهام والواجبات الموكلة إليهم ومدى نجاحهم أو فشلهم في تحقيق أهداف المؤسسة التي يعملون بها من خلال عدة عناصر وهي:

- أ. الرئيس المباشر: وهو عادة من يملك المعلومات عن أداء الموظفين العاملين تحت إشرافه المباشر.
- ب. النظراء في العمل: إذ يتم تقويم أداء الفرد من قبل نظرائهم في نفس العمل والمستوى والمجموع، وتسد عملية التقييم للنظراء في العمل وذلك لإلمامهم بسلوك وإنجاز الفرد (المنذري، 2015م: 70)
- ت. التقييم الذاتي: إذ يقوم الفرد بتقييم نفسه وقياس أدائه، لأنه أدري الناس بحقيقة الأداء الذي يقدمه (شاويش، 2005).
- ث. العملاء: ومدى رضائهم عن الخدمة المقدمة
- ج. المرؤوسين: يستطيع هؤلاء المرؤوسين إمداد مدرائهم بمعلومات هامة وفاعلة عن مدى نجاح وكفاءة الرئيس في قيادتهم وتوجيههم للعمل وغيرها من الوظائف الخاصة بالرئيس. وتبرز أهمية هذا المصدر عند استخدام معلومات تقويم الأداء الوظيفي للأغراض التنموية وتحسين فرص أداء العمل كما تزداد فرصة صلاحية هذه الأداة كلما تزايد عدد المرؤوسين. (المنتدى العربي لإدارة الموارد البشرية)

من خلال نظام تقويم الأداء الوظيفي تتمكن المنظمة من وضع كل موظف في مكانه الصحيح وفق قدراته واجتهاده وذلك سوف يسير بالمنظمة نحو إنتاجية عالية لان نظام التقويم سوف تعتمد عليها عدة جوانب في المنظمة كخطته التدريب التاهيل التحفير الترفيع النقل والتمكين وغيرها من جوانب الحياة الوظيفية فكل هذا يتضح من خلال نظام التقويم الأداء الوظيفي.

إن خطط التدريب التي تعمل بها المنظمة غالباً ما تكون خطة حسب رغبات الموظف المسؤول، دون أن تكون وفق مسار نظام تقويم الأداء للموظف بحيث لا يتم وضع الخطة تدريبية وفق احتياجات الموظف لنهوض بأدائه نحو الأفضل وهذا بحاجة لإعادة النظر. فخطط التدريب لو وضعت وفق نتائج التقويم لكان حال الموظف يتجه ليكون نتائج عمله أفضل من قبل لأن التدريب سوف يمد بالمعرفة والتأهيل ويحفز لديه الرغبة في الإنتاج. فمثل هذه القضايا تؤثر على رضا الموظف بما ينعكس على إنتاج المنظمة، يعتقد بأنه يجب مراجعة نظام تقويم الأداء الذي يجب أن تشرك فيه جميع العناصر، لتوفر التغذية الراجعة التي تساعد صانعي القرار أخذ ما يلزم لرفع معنويات وتحقيق الرضا الوظيفي للموظف بالتدريب والتأهيل والتمكين لأجل تحقيق أهداف المنظمة.

المبحث الثاني: التحديات التي تواجه عملية تقويم أداء الموظفين

يعتبر نظام تقويم الأداء في قطاع الخدمة المدنية من السياسات الإدارية المهمة والمعقدة لأنه من الصعوبة بمكان أن يكون نظام تقويم الاداء لموظف بسبب طبيعة عمله تتسم بطابع الإنتاجية غير الملموسة، حين يعتمد معظمها على عمل الذهن والعقل، لهذا السبب فالحكم فيها غالب ما يكون غير موضوعي ويعتمد على التقديرات الدائمة. فعندما تنجز عملية تقييم الأداء وفق تقديرات ذاتية بعيداً عن الموضوعية، عندئذ تشوبها الأخطاء، وتدخل فيها الاعتبارات الشخصية، وهناك كثير من التحديات الشائعة التي تواجه عملية تقييم الأداء، لعل من أبرزها:

- أ. عدم وضوح الأهداف المرجوة من عملية تقويم الأداء وبالتالي عدم القدرة على الوصول إلى نتائج.
- ب. أخطاء الهالة: وهذه تتجم عندما يتمتع موظف ما بصفة أو ميزة ما ترحبه على زملائه، كالصدق، أو الأمانة، أو الإخلاص، فهذه الهالة تطغى على سمعته وشخصيته، فيتم تقييم نشاطاته كافة تبعاً لتلك الهالة أو السمعة، عندئذ يكون التقييم غير علمي وغير دقيق (مرعي، 2001: 38). أي بمعنى أن يعطي المقيم تقديراً مرتفعاً في جميع الخصائص نتيجة للتفوق في خاصية واحدة.
- ت. الميل لتقدير الوسط: عندما يفضل القائم بعملية التقييم اعتبار مستوى أداء العاملين بدرجو وسط، تبعاً لعدم رغبته في إيلاء الموضوع الأهمية التي يستحقها. آنذاك يتساوى الموظف المجد مع الموظف الكسول، بما ينعكس سلباً على دافعية العاملين (مصطفى، 2000: 395).
- ث. انطباع السلوك الأخير: بدلا من أن تتم عملية تقييم الأداء لتغطي نشاطات الفرد خلال فترة زمنية سابقة، إل إن التقييم احياناً يتم حول ما يمكن تذكره عن الموظف والذي غالباً ما يكون السلوك الحديث له، مع أن ذلك السلوك لا يمثل كامل فترة التقييم (شاويش، 2005: 109).
- ج. التحيز الشخصي: يحدث هذا عندما يتحيز المقيم ويفضل موظفاً على الآخرين، تبعاً للعلاقات الشخصية، أو بسبب الجنس أو العرق أو الدين، فيؤدي إلى تقييم غير واقعي عن مستوى أداء الموظف. إن إشراك الآخرين في التقييم يمكن أن يقلل من هكذا تحيز (السالم، وصالح، 2006).
- ح. التلاعب بالتقييم: قد يكون الرئيس تربطه علاقة قرابة أو صداقة مع موظف ما، أو قد يرغب في ترقية ذلك الموظف فيعمل على إعطائه تقييم عالي أعلى من زملائه ليمنحه فرصة الترقية نتيجة للتقييم العالي، كذلك قد يرغب الرئيس بالتخلص من موظف ما أو حرمانه من مكافأة أو ترقيته فيعطيه تقييم متدني على الرغم من أدائه العالي

خ. سرية التقييم: تفضل بعض المؤسسات سرية تقارير تقييم الأداء، وعدم إخبار العاملين بنتيجة التقييم، وذلك لتفادي أية مشاكل في علاقات المشرفين بالمرؤوسين، وفي علاقات زملاء بعضهم. وهذا يعني التقييم من أجل التقييم، دون تحقيق غرض التقييم، ويترتب على ذلك أن يتم حفظ التقارير في اضبارة الموظف دون علم الموظف بنتائج التقييم ودون مناقشة النتائج معه بما يخدم أداء أفضل، ثم تتخذ القرارات المتعلقة بالموظفين دون الرجوع إلى هذه التقارير.

د. التأثير بالتقييم السابق: يحدث لدى بعض القائمين بعملية التقييم أن يتأثروا بأخر تقييم، فعند حصول موظف ما على تقدير ممتاز في تقييم العام الماضي يكون مدعاة لإعطاءه تقديراً ممتازاً في هذا التقييم أيضاً حتى لو انخفض أدائه، أو أن الموظف ربما لا يستحق هذا التقدير في هذه السنة، لكنه يعطى نفس درجة التقييم السابق. وفي هذه الممارسة تهميش لجوهر عملية التقييم.

المبحث الثالث: العلاقة بين نظام تقويم أداء الموظفين والرضا الوظيفي

يناقش الباحث نظام تقويم الأداء الوظيفي في قطاع الخدمة المدنية بسلطنة عمان وعلاقته بالرضا الوظيفي، حيث أن هذا النظام يعد من أكثر الأنظمة تأثيراً على رضا الموظفين، بحث يوفر التغذية الراجعة لصانعي القرار لاتخاذ التدابير المناسبة لسد العثرات التي قد تسبب خللاً في إنتاج المنظمة وتعثرها عن تحقيق أهدافها بطرق مختلفة كالترتيب والتأهيل والتمكين... الخ من الجوانب التي تؤثر على الرضا الوظيفي.

الرضا الوظيفي هو عبارة عن كافة المشاعر الطيبة التي يشعر بها العامل تجاه المؤسسة أو المنشأة التي يعمل بها، والتي تساعده في تحويل عمله إلى متعة حقيقية و في تعرف آخر يقصد بالرضا الوظيفي بأنه حالة من حالات القبول، وشعور الموظف بالأمان، والاستقرار في بيئة العمل. وبعد الرضا الوظيفي ركيزة أساسية تعتمد عليها المؤسسة أو المنظمة في تحقيق النجاح والتفوق على غيرها من المنظمات الأخرى و الجدير بالذكر أن عملية الرضا الوظيفي تعتبر بمثابة حلقة متصلة كل منها يؤدي إلى الآخر. فالمؤسسة اذا قامت بتوفير الجو المناسب للعمل سوف تزداد قدر العامل على الإنتاج، وهذا يساعد على تحقيق الأهداف وزيادة الأرباح. لذلك يقع على عاتق المدراء والمسؤولين مسؤولية كبيرة في حسن استثمار العناصر البشرية العاملة لديها كي تتمكن من تحقيق النتائج المطلوبة. فهناك أثر للرضا الوظيفي على سلوك الموظف وإنجازه للعمل، حيث أن الرضا الوظيفي له علاقة مباشرة بالإنتاج، فكلما كان هناك رضا لدى العاملين يرتفع الإنتاج ونقل التكلفة.

قال طراونة (1992) عن الأداء الوظيفي: بأنه الالتزام نحو المنظمة ونحو العميل مع القدرة على الابتكار والمعرفة في العمل. كما أنه المخرجات والأهداف التي تسعى المنظمة إلى تحقيقها خلال فترة محددة. إذ توجد مجموعة من العوامل التي تعكس أثراً إيجابياً وتساهم في تحسين مستوى الرضا الوظيفي (كالتحفيز، والاحترام المتبادل، ورفع الروح المعنوية للموظف، والتمكين، والإشراك في عملية التخطيط واتخاذ القرار ووضع أهداف ورؤية واضحة للمنظمة الخ) كما أن هناك مجموعة من العوامل التي تساهم في خفض كفاءة الموظف و تدني مستوى الرضا لديه وبالتالي جاء نظام تقويم الأداء الوظيفي كضرورة لمعرفة مكان الرضا للموظف لرفع كفاءة إنتاجه.

ويشمل نظام تقويم الأداء الوظيفي، مهام ووظائف وانشطة مرتبطة بالعمل الذي يقوم به الموظف، وكيفية تنفيذه للمهام، حيث تسعى المنظمة لتقويم أداء الوظيفي للموظف من خلال اعتماد نظام ربع السنوي أو نصف السنوي أو كل سنة، وهذا يساعد المنظمة في فهم سلوك وقدرات الموظف، والعمل على تحديد مصادر القوة ونقاط الضعف لديه بغية تحسين قدراته ووضع خطة لتدريبه وتأهيله. فتقويم الأداء الوظيفي يعني الوقوف على الإجراءات والنتائج التي تصدر عن الموظف داخل بيئة العمل ودراساتها وتحليلها لمعرفة القصور في الأداء ليسهل وضع الخطط المعالجه ويساعد تقويم الأداء الوظيفي المنظمة لقياس قدرة الموظف على تحقيق الأهداف التي وضعتها حيث أنه هو قياس طبيعة وقدرات الموظف وتحفيزه لإنتاج أفضل.

فمن خلال نظام تقويم الأداء الوظيفي نستطيع أن نحكم على مدى نجاح سياسات التي تسعى لرفع مستوى الرضا الوظيفي للموظف ونسبة الولاء لديه، كما يمكننا استخدام نتائجها في تحديد الاحتياجات التدريبية للموظفين في المؤسسة، و نستطيع اتخاذ هذه النتائج كأساس يستند عليه في صرف المكافآت المادية والمعنوية وإجراء التعديلات في صفوف الموظفين طبقاً لاحتياجات المؤسسة بالإضافة لاستخدام هذه النتائج عند إجراء الترقيات وصرف العلاوات كما تعطي عملية التقييم معلومات تساعد الإدارة في تحديد مدى صلاحية الموظف لوظيفته الحالية ومدى إمكانية نجاحه في أي وظيفة أخرى. ويستخدم التقييم كعزز لأداء الأفراد وإيجاد الدافعية لمزيد من العمل والإنتاج بما يوفره من تغذية راجعة تساعد الإدارة العليا في اتخاذ القرار.

ويرى الباحثون في علم الإدارة أن السلوك الإنساني هو المحدد للأداء الوظيفي، وهو محصلة التفاعل بين طبيعة الفرد ونشأته والموقف الذي يوجد فيه. والأداء لا يظهر نتيجة لقوى أو ضغوط نابغة من داخل الفرد نفسه فقط، ولكن نتيجة لعملية التفاعل والتوافق بين القوى الداخلية للفرد والقوى الخارجية المحيطة به. وأن المقدره والرغبة في العمل يتفاعلان معا في تحديد مستوى الأداء، أي أن تأثير المقدره على العمل على مستوى الأداء يتوقف على درجة رغبة الشخص في العمل، وبالعكس فإن تأثير الرغبة في العمل على مستوى الأداء يتوقف على مدى مقدره الشخص على القيام بالعمل. ويلخص ذلك من خلال المعادلة التالية:

$$\text{مستوى الأداء} = \text{المقدره على العمل} \times \text{الرغبة في العمل}$$

فالتقويم نشاط يمكن الفرد من إنجاز المهمة المؤكدة له أو الهدف المخصص له بنجاح.

كما إن مستوى الأداء يشير إلى درجة تحقيق وإتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد وهو يعكس الكيفية التي تحقق بها أو يشبع الفرد بها متطلبات الوظيفة. وغالبا ما يحدث تداخل بين الأداء والجهد فالجهد يشير إلى الطاقة المبذولة بينما يقاس الأداء على أساس النتائج التي حققها الفرد .

ورغم أن الموظف يستطيع أن يطلع بشكل غير رسمي على أدائه من خلال زملاء العمل أو الرؤساء، إلا إن تقييم الأداء أسلوب رسمي ونظامي دقيق، من شأنه أن يخلق الشعور لدى الموظفين بجدية المؤسسة التي يعملون فيها، مما يزيد إنتاجهم وتحسن ولائهم لمؤسساتهم، مع الإشادة بمستواهم الوظيفي الذي يسهم في رفع معنوياتهم. وبسبب هذا التأثير فقد أولت المؤسسات اهتماماً خاصاً وخصصت الكثير من الموارد لدعم و توجيه عملية تقييم أداء الموظفين، وهذا ما حدا بالكثير من الكتاب والباحثين في أدب الموارد البشرية إلى دراسته دراسة علمية. وهنا يجب إشراك أكثر من عنصر أثناء التقييم لتكون العملية أكثر فاعلية وأكثر تأثيراً سواء للموظف أو المؤسسة وبالتالي تكون نتائجه ملموسة على أرض الواقع.

إن من فوائد عملية تقييم الأداء على مستوى الموظفين، يتمثل في إحساس الفرد العامل داخل المؤسسة بالعدالة والرضا وإن كافة الجهود التي يبذلها في سبيل أداء واجباته الوظيفية تنال الرضا والاهتمام والإعجاب من قبل أصحاب القرار في المؤسسة ، مما يجعل هؤلاء الموظفين للعمل باجتهد للفوز باحترام وتقدير رؤسائهم .

وإن عدم الرضا الوظيفي في العمل ينجم عندما يساوى المجتهد في عمله مع من يعمل بجهد أقل، لذا يجب أن يسير نظام تقييم الأداء الوظيفي وفق منهجية واضحة لجميع الاطراف في المنظمة، وينجز بطرق علمية إدارية سليمة تسير مستجدات العصر وتلبي رغبات جميع الأطراف في المنظمة، بحيث يكون هناك تحفيز للأفضل يتبعه رضاء وظيفي وولاء للعمل.

ونظراً لأهمية نظام التقييم فقد أهتم به المشرعون ووضعوا له التشريعات والقوانين والنظم التي يعمل بها، لكونها عملية يقوم بها جميع الأطراف في المؤسسة لتخدم وتحقق الأهداف المرجوة بكفاءة عالية. ويُعتقد بان نظام التقييم الحالي بحاجة إلى تجديد وفق منهجية علمية متطورة تسير المنهج العلمي الحديث، الذي يلبي تطورات المنظمة والكادر البشري باعتباره عصب حياة المنظمة.

فنظام التقييم الأداء الوظيفي يرتبط بمستوى الرضا الوظيفي لكل موظف، فكلما أخذ المشرعون بنتائج التقييم (التغذية الراجعة) لمعالجة القصور في الاداء من حيث التدريب والتحفيز والتتكين... الخ كان ذلك يؤدي حتماً لجعل مستوى الرضا الوظيفي عالياً مما يؤثر على إنتاج المنظمة. لذا يجب العمل وفق نظام تقييم لرفع مستوى عمل العنصر البشري للحصول على أفضل النتائج ورفع مستوى الرضاء الوظيفي في المنظمة. لأن أي خلل في منظومة التقييم أو إهمال عنصر من عناصره؛ سوف يؤدي لعدم تحقيق ما ترنو له المؤسسة، ويجعل الكادر البشري رهن الأخطاء الإدارية التي تحول دون بلوغ مقاصد المنظمة.

هكذا يُعني نظام التقييم بمعالجة قصور الكادر البشري في الأداء، لذا يجب أن يكون دقيقاً يلمس المتغيرات والفوارق الطبيعية والقدرات الذهنية والبدنية والنفسية لكل موظف، لأن الاختلاف في ذلك سمة من سمات البشرية جعلها الله لحكمة. وعندما يقوم نظام التقييم على العدالة والشفافية والمصادقية ومكافئة المجتهد وتشجيع وتدريب وتأهيل الموظف الذي تخلف عن تحقيق الأهداف المرجوة منه؛ يتحقق الرضا الوظيفي وتزيد نسبة الولاء الوظيفي وعكس ذلك يحدث عندما يفقد نظام التقييم المصادقية في الأداء وتغيب الشفافية حيث ينعدم الرضا ويسود الإحباط في المنظمة مما يستحيل الحفاظ على المورد البشري وهذا ما لمسناه من القضايا التي رفعه في المحكمة الإدارية وأثبتنا ذلك في الفصل السابق. فعلاقة نظام تقييم الأداء بالرضا الوظيفي علاقة طردية، فعندما ترتفع نسبة العدالة في التقييم يزيد الرضا والعكس.

النتائج:

- أ. إن وجود معايير واضحة لتقييم الأداء لدى الإدارة، تتميز بالدقة والموضوعية، وتكون واضحة ومفهومة للعاملين، يسهم في ترقية عملية التقييم.
- ب. تساهم تقارير الأداء في معالجة جوانب القصور وتطوير أداء العاملين، من خلال التدريب.
- ت. إن التقييم وتحديد نقاط القوة والضعف والقصور في أداء الموظف يتم لأجل العمل على علاجها، وليس لتوقيع العقوبات على المقصرين.
- ث. تستخدم نتائج تقارير الأداء في المؤسسات لأجل الترقيات و منح المكافآت للموظفين الجيدين.
- ج. ناقشت الورقة الأخطاء الكثيرة التي غالباً ما تصاحب عملية التقييم، والتي تتسبب في حرف التقييم عن مساراته الوظيفية، فتصبح التقييم عملية فارغة لا جدوى منها.
- ح. للتقييم العادل والمنصف والموضوعي أثر إيجابي في الرضا الوظيفي للعاملين.

التوصيات:

ضرورة أن تحرص الإدارة على استخدام نتائج تقييم أداء الموظفين، وأن تُشعر الموظف بنتيجة التقييم، بحيث يقتنع بتلك النتيجة.

الخاتمة:

لم يعد هدف نظام التقويم الأداء في الوقت الحاضر يعني الحكم في نهاية كل فترة معينة على ما يستحقه الموظف من درجات يبني على أساسها ترقية أو مكافئة، أو معاقبة على تقصيره في أدائه للعمل. بل أصبح يهدف إلى تحديد نقاط القوة والضعف والقصور في أداء الموظف والعمل على علاجها. وتكون مهمة الرئيس في هذا المجال بمثابة المعلم والمساعد الذي يوضع الخطة التي يتقرر بموجبها تحديد نوع التدريب والمساعدة التي سوف تقدم له لمعالجة القصور في أدائه مما يعود بالفائدة على نفسه والمنظمة التي يعمل فيها.

فأصبح هدف تقويم الأداء هو التركيز على المستقبل أكثر من الماضي، حيث تعتبر عملية التقويم الدورية لأداء ترفع من كفاءة الموظف وتعمل على التطوير والتحفيز لترتفع نسبة الرضا الوظيفي للموظف، نظراً لعلاقة التقويم بالرضا الوظيفي؛ فكما كان نظام التقويم وفق معايير صحيحة عادلة تكفل حقوق الموظف وتحفظ مقدراته التي يقدمها للمنظمة، يرتفع الرضا الوظيفي وبالتالي ينعكس ذلك إيجاباً على المنظمة.

قائمة المراجع:

- الأثري، أحمد صالح أحمد وعلي، مها محمد عقيل سيد. 2014م. أثر الرضا الوظيفي على أداء العاملين بقطاعات الهيئة العامة لتعليم التطبيق والتعليم بدولة الكويت: دراسة تطبيقية بدولة الكويت. مصر: الثقافة والتنمية الحواس، حمد بن خالد بن حمد. 2017م. نموذج تقويم الأداء الوظيفي للمعلمين من وجه نظر المدرسين في مدينة الرياض. دراسة دكتوراه المملكة العربية السعودية.
- الخزامي، عبد الحكم أحمد. 1999. تكنولوجيا الأداء من التقييم إلى التحسين. المملكة العربية السعودية، جدة: مكتبة ابن سينا.
- دوريات طراونة -تحسين تقييم الأداء والوصف الوظيفي مجلة مؤتمه للبحوث والدراسات المجلد السابع العدد الرابع 1992.
- السالم، مؤيد سعيد و صالح، عادل. 2006. إدارة الموارد البشرية: مدخل استراتيجي. عمان: دار للكتاب العالمي.
- سلامة، أشرف عبد العزيز محمد. 2013. تقييم نظم الرقابة وتقييم الأداء في الجامعة الإسلامية في قطاع غزة. أطروحة ماجستير بكلية التجارة، الإسماعيلية، جمهورية مصر العربية.
- شاويش، مصطفى نجيب. 2005. إدارة الموارد البشرية: إدارة الأفراد، الأردن: مطبعة الشروق.
- الشعيلي، أحمد بن محمد بن سالم. 2013م. تقويم الأداء الوظيفي والرقابة القضائية عليه في قانون العماني المقارن. دراسة لنيل درجة الدكتوراه.
- الشمري، محمد بن الحميدي. 2007. تقويم الاداء الوظيفي للعمليات في الأجهزة الأمنية: دراسة تطبيقية على إدارات الجوازات في مدينة الرياض. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة نايف للعلوم الأمنية، الرياض.
- العامري، إبراهيم بن خلفان بن الشين. 2016م. الثقة التنظيمية وعلاقتها بتقويم الأداء الوظيفي للعاملين بالمدرسة العامة لتنمية الموارد البشرية بوزارة التربية والتعليم في سلطنة عمان. دراسة لنيل درجة الماجستير، جامعة نزوى.
- عباس، سهيلة محمد. 2003. إدارة الموارد البشرية: مدخل استراتيجي. عمان: دار وائل.
- القحطاني، عبد الله سعيد (2006). مدى تطبيق أساليب تقويم الاداء على منسوبي دوريات السلامة والحماية المدنية بجهاز الدفاع المدني. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة نايف للعلوم الأمنية، الرياض.
- ماهر، أحمد (1996). إدارة الموارد البشرية. القاهرة: جامعة عين شمس.
- المحاسنة، إبراهيم محمد. 2013. إدارة وتقييم الأداء الوظيفي بين النظرية والتطبيق. عمان، الأردن: دار جرير للنشر والتوزيع.

مرعي، محمد مرعي. 2001. دليل نظام التقييم في المؤسسات والإدارات. دمشق: دار الرضا للنشر.
مصطفى، أحمد سيد. 2000. إدارة الموارد البشرية. مصر: دار الكتاب
المنذري، سالم. 2015. دراسة جودة الحياة الوظيفية وعلاقتها بأداء العاملين في وزارة التربية والتعليم بسلطنة
عمان. رسالة دكتوراه، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، تونس.
الهيبي، خالد عبد الرحيم. 2003م. إدارة الموارد البشرية. عمان، الأردن: دار وائل للنشر والتوزيع.
هيجان، عبد الرحمن أحمد. 1998. ضغوط العمل منهج شامل الدراسة مصادرها ونتائجها وكيفية إدارتها.
الرياض: معهد الإدارة العامة.
مراجع من شبكة المعلومات:
كردي، أحمد السيد. 2011. مبادئ تقييم الأداء. مقال منشور في كنانة أونلاين، موقع:

<http://kenanaonline.com/users/ahmedkordy/posts/334795>

نبيل، ساره. 2015. المقصود بالأداء الوظيفي. مقال منشور في المنتدى العربي لإدارة الموارد البشرية، موقع:

<https://hrdiscussion.com/hr108447.html>