

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية  
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
جامعة محمد لمين دباغين - سطيف 2-  
كلية العلوم الإنسانية و الاجتماعية  
قسم علم النفس وعلوم التربية والأرطوفونيا



المقياس : تسيير وتنمية الموارد البشرية ( مقياس سنوي )

السنة : أولى ماستر

التخصص : علم النفس العمل و التنظيم وتسيير الموارد البشرية

اسم و لقب الأستاذة: صبرينة سيدي صالح

البريد الإلكتروني: sidisalahsabrina@yahoo.fr

### عنوان المحاضرة

### تقييم الأداء

### أولا : تعريف تقييم الأداء :

لقد تعددت المصطلحات التي استعملت للدلالة على هذه العملية، فهناك من يعدها عملية إدارية دورية هدفها قياس نقاط القوة والضعف في الجهود التي يبذلها الفرد، والسلوكيات التي يمارسها في موقف معين لتحقيق هدف معين خططته المنظمة سابقا، ويصفها آخرون على أنها نظام رسمي لقياس التأثير في خصائص الفرد الأدائية والسلوكية وتقييمه، ومحاولة التعرف إلى احتمالية تكرار الأداء والسلوك نفسه في المستقبل لإفادة الفرد والمنظمة والمجتمع.

كما وصفها آخرون بشيء من التفصيل على أنها محاولة لتحليل أداء الفرد بكل ما يتعلق به من صفات نفسية أو بدنية، أو مهارات فنية أو فكرية أو سلوكية، وذلك بهدف تحديد نقاط القوة والضعف ومحاولة تعزيز الأولى ومواجهة الثانية، وذلك لتحقيق فعالية المنظمة.

يلاحظ من هذه التعاريف أن رجال الإدارة أكدوا دورية هذه العملية، بالإضافة إلى التركيز عليها بشكل دوري، مما يضفي عليها مزيدا من الفعالية، ومما تقدم يمكن صياغة تعريف لتقويم الأداء أكثر شمولية على النحو التالي :

هو نشاط شامل ومستمر ومنظم ودوري، يهدف إلى تحديد مدى صلاحية الفرد في أدائه للمهام الموكلة إليه، ومستوى أدائه لهذه المهام، ومدى التزامه بالمعايير التنظيمية خلال فترة زمنية معينة. و يعرف بأنه تقييم الأداء الحالي أو الماضي للفرد بالنسبة لمعدلات أدائه ، وهكذا نجد أن عملية التقييم تتضمن :

- 1- وضع و إعداد معدلات للعمل.
- 2- تقييم أداء الموظف الفعلي قياسا بهذه المعدلات.
- 3- إضافة تغذية عكسية للموظف بهدف حث الشخص على التخلص من عيوب الأداء أو لمواصلة الأداء فوق المعدل المطلوب.

ثانيا : أهداف تقييم الأداء :

تهدف عملية تقييم الأداء الوظيفي إلى تحقيق جملة أهداف يمكن تلخيصها فيما يلي :

### 1-تتبع أداء الموظف ومراقبته على وجه الدوام :

فتقارير الكفاية يمكن أن تستخدم كأداة للرقابة والإشراف إذ تسمح للرئيس المباشر بأن يهتم بصفة مستمرة بسير العمل وملاحظة أداء الموظفين لأعمال وظائفهم للحكم على مدى كفايتهم الوظيفية وتدوين ما يرى من ملاحظات ويجعله متنبها لأوجه النقص في أداء العاملين فيعمل على تقويمه قبل وضع التقرير.

## 2- دفع العاملين للاجتهد في العمل :

فحين يدرك العامل أن أداءه الوظيفي سوف يخضع للتقويم والتقدير الدائم من جانب رؤسائه، فإن ذلك يمكن أن يدفعه لبذل مزيد من الجهد في العمل لإبراز جدارته وإثبات كفاءته أمام رؤسائه.

## 3- تحديد إمكانية تثبيت الموظف الجديد :

يفيد تقويم الأداء في تحديد قدرات وإمكانات وأداء الموظف الجديد، فنظم الخدمة المدنية، ونظم العمل تقضي مثلاً بقضاء الموظف الجديد لفترة تجربة قبل تثبيته في عمله، وإلا استبعد من هذه الوظيفة لعدم قدرته على القيام بواجباتها.

## 4- النهوض بمستوى الأداء بالمنظمة :

يعتبر تقويم الأداء وسيلة للارتفاع بمستوى الأداء عن طريق إظهار جوانب الضعف في أداء بعض العاملين واحتياجهم لقدر أكبر من الإشراف والتدريب، وجوانب القوة في أداء الآخرين فيجري تقويتها للاستفادة بإمكاناتهم الكامنة وتهيئة فرص التقدم لهم.

## 5- تقدير صلاحية الأنظمة الأخرى للموارد البشرية :

إذ تعتبر عملية تقويم الأداء بمثابة اختبار لمدى سلامة ونجاح الطرق المستخدمة في الاختيار والتعيين كما تعتبر تقارير الكفاية أداة موضوعية لتقدير حاجة بعض الموظفين إلى التدريب، وكأداة لتقويم مدى نجاح أو فشل التدريب بعد إتمامه.

## 6- كشف بعض المشكلات الإدارية والتنظيمية:

حيث تكفل الدراسة التحليلية لنتائج تقارير الكفاية الكشف عن بعض العيوب التنظيمية أو الإدارية ، وعلى سبيل المثال : فإذا كان مستوى غالبية الوحدة الإدارية بالنسبة لعنصر من العناصر دون المتوسط ، فإن هذا يبين أن هناك مشكلة في الوحدة الإدارية ككل وليس في أداء الموظف نفسه.

ومن الطبيعي أن الأهمية المذكورة لتقويم الأداء تتبع افتراضاً معيناً قوامه سلامة تقارير الكفاية وصحة الأسس التي تبنى عليها، والمعايير التي وضعت على أساسها، ولكن البعض لهم تحفظات في هذا الصدد،

حيث قد لا يبدو أن هناك بديلا آخر لتقويم الأداء عن طريق تقارير الكفاية في المنظمات الحكومية في الوقت الحاضر، رغم الجوانب السلبية في هذه التقارير .

### ثالثا : دور المشرف في عملية التقييم :

يعتبر تقييم الأداء أحد المهارات الإشرافية الأساسية، فالمشرف هو الذي يقيم الأداء الفعلي لمؤوسيه، والمشرف يجب أن يكون عادلا في عملية التقييم فلا يقيم مؤوسيه بمعدلات أداء أعلى أو أقل من اللازم لذا فإنه يجب أن يؤدي هذه المهمة على الوجه الأكمل ولا يتحقق ذلك إلا من خلال الإلمام التام بأساليب وطرق تقييم الأداء والتعرف على مجموعة المشكلات التي قد تعترضه أثناء التقييم ومحاولة التغلب عليها.

وفي إحدى الدراسات التي أجريت على أقسام الموارد البشرية تبين أن حوالي 80% من حجم العينة أشارت إلى أن تلك الأقسام تقدم النصح والمشورة بخصوص الطريقة الملائمة في تقييم الأداء، إلا أنه يترك القرار النهائي للتقييم لرؤساء أقسام العمليات.