مركز الاستشارات والبحوث والتطوير
بأكاديمية السادات للعلوم الإدارية

مجلة البحوث الإدارية

Journal of Management Research

علمية - متخصصة - مُحكمة - دورية ربع سنوية

للسنة
الثالثة والأربعين

عدد أبريل 2025

Vol. 43, No.2; Apr. 2025

CELEBRATION 43 YEARS ANNIVERSARY

www.sams.edu.eg/crdc

رئيس التحرير
أ. د. أحمد دسوقي محمد إسماعيل
مدير مركز الاستشارات والبحوث والتطوير

رئيس مجلس الإدارة
أ. د. محمد صالح هاشم
رئيس أكاديمية السادات للعلوم الإدارية

ISSN : 1110-225X

مجلة البحوث الإدارية

الصادرة عن:

مركز الاستشارات والبحوث والتطوير - أكاديمية السادات للعلوم الإدارية

رئيس مجلس ادارة المجلة

أ. د. محمد صالح هاشم

رئيس التحرير

أ.د. أحمد دسوقي محمد إسماعيل

مدير التحرير

د. حسن رشاد صابر

المحرر التنفيذي

أ. نادر مكي

سكرتير التحرير

أ. أحمد جابر

تقارير الكفاية الوظيفية في المؤسسات العامة:
الماهية - المعوقات - الضمانات

Job Efficiency Reports in Public Institutions:
Essence – Obstacles – Safeguards

الباحث/ محمد لطفي عبد المجيد بلال

الملخص:

هدفت الورقة البحثية إلى تحليل مفاهيم تقييم الأداء من حيث الإطار القانوني والإداري الذي يحكمها، وبيان مدى أهميته في المؤسسات العامة، والوقوف على المعوقات التي تحدّ من فعاليته، إضافة إلى التعرف على الضمانات الكفيلة بتفعيل تقييم الأداء وتحقيق العدالة الوظيفية بالمؤسسات العامة. واستخدمت الورقة البحثية المنهج الوصفي التحليلي, وتوصلت إلى توضيح لمفاهيم تقييم الأداء، وتحديد ضمانات موضوعية تقييم الأداء.

الكلمات المفتاحية: الكفاية الوظيفية – تقييم الأداء – المؤسسات العامة – المعوقات – الضمانات الموضوعية.

Abstract:

The research paper aimed to analyze the concepts of performance evaluation in terms of the legal and administrative framework governing it, to highlight its importance in public institutions, and to identify the obstacles that limit its effectiveness. In addition, it sought to explore the safeguards necessary to activate performance evaluation and achieve functional justice within public institutions. The paper adopted the descriptive-analytical approach and concluded by clarifying the concepts of performance evaluation and identifying the objective guarantees for ensuring its integrity.

Keywords: Functional Efficiency – Performance Evaluation – Public Institutions – Obstacles – Objective Guarantees

مُقدمة:

تُعدّ تقارير الكفاية الوظيفية من أبرز الأدوات الإدارية التي تعتمد عليها المؤسسات العامة في تقييم أداء العاملين لديها، وقياس مدى التزامهم بالمعايير المهنية والسلوكية المحددة، بما يحقق الانضباط الوظيفي، ويُسهم في رفع كفاءة الجهاز الإداري للدولة. وتمثل هذه التقارير إحدى الأُسس الأساسية لضمان حسن سير العمل، واتخاذ القرارات المتعلقة بالترقية أو النقل أو المساءلة التأديبية، مما يجعلها أداة حيوية ضمن منظومة الموارد البشرية.

إلّا أنّ هذه الأداة كثيرًا ما تواجه تحديات متعددة تُضعف من فعاليتها، مثل افتقار بعض التقارير إلى الموضوعية، وخضوعها أحيانًا للاعتبارات الشخصية أو المزاجية، فضلًا عن غياب الضمانات الكافية التي تكفل العدالة والشفافية في عمليات التقييم. ومن هنا، تأتي أهمية هذه الورقة البحثية في تسليط الضوء على ماهية تقارير الكفاية الوظيفية، وبيان المعوقات التي تحدّ من فاعليتها، وبيان الضمانات القانونية والإدارية الكفيلة بتعزيز شفافيتها، بما يحقق العدالة الوظيفية، ويُسهم في تطوير أداء المؤسسات العامة.

أولاً ـ الأهداف البحثية:

تكمن أهداف الورقة البحثية في الآتي:

1- تحليل مفهوم تقييم الأداء.

2- بيان أهمية تقييم الأداء.

3- تحديد المعوقات التي تحد من فعالية تقييم الأداء.

4- التعرف على ضمان عدالة وشفافية تقييم الأداء وإعداد تقارير الكفاية الوظيفية.

5- الوقوف حول آليات تطوير التقييم لضمان تحقيقها لأهدافها بفاعلية.

6- دراسة الضمانات الكفيلة بتفعيل تقييم الأداء وتحقيق العدالة الوظيفية بالمؤسسات العامة.

ثانياً ـ المشكلة البحثية:

تُعد تقارير الكفاية الوظيفية من الأدوات الأساسية التي تعتمد عليها المؤسسات العامة في تقييم أداء العاملين بها، وتقدير مدى كفاءتهم، واتخاذ القرارات المتعلقة بالترقيات والحوافز والتنقلات.

غير أن الممارسة العملية قد تكشف عن وجود قصور في تفعيل هذه التقارير من حيث الالتزام بالموضوعية، فضلًا عن معوقات تنظيمية وإدارية وتشريعية تحول دون تحقيق أهدافها.

كما أن غياب الضمانات الكافية لحماية حقوق الموظفين، وافتقار بعض القائمين على التقييم إلى التدريب أو الحياد، يُضعف من مصداقية هذه الأداة.

ومن هنا تنبع مشكلة الدراسة في السعي إلى تحليل ماهية تقارير الكفاية الوظيفية، والكشف عن أبرز المعوقات التي تعترض تطبيقها بفعالية داخل المؤسسات العامة، والبحث عن الضمانات التي يمكن أن تعزز نزاهتها وكفاءتها.

ثالثاً ـ التساؤلات البحثية:

1- ما مفهوم تقييم الأداء؟

2- ما مدى أهمية تقييم الأداء؟

3- ما هي المعوقات التي تحد من فعالية تقييم الأداء؟

4- كيف يمكن ضمان عدالة وشفافية تقييم الأداء وإعداد تقارير الكفاية الوظيفية؟

5- كيف يمكن تطوير آليات التقييم لضمان تحقيقها لأهدافها بفاعلية؟

6- ما هي الضمانات الكفيلة بتفعيل تقييم الأداء وتحقيق العدالة الوظيفية بالمؤسسات العامة؟

رابعاً ـ الأهمية البحثية:

ـ الأهمية العلمية:

تبدو الأهمية العلمية لهذا البحث من تركيزه على أحد الجوانب الجوهرية في الإدارة العامة، وهو تقييم الأداء كأداة أساسية لتحسين كفاءة المؤسسات العامة ورفع جودة خدماتها.

تساهم الورقة البحثية في تسليط الضوء على المعوقات التي تحدّ من فاعلية عمليات التقييم، كما يناقش الضمانات الضرورية لتحقيق موضوعية وشفافية وعدالة في هذه العملية.

وتمثل هذه الورقة البحثية إضافة نوعية للمجال الأكاديمي والإداري من خلال تقديم إطار نظري وتحليلي يساعد صانعي القرار والباحثين على فهم التحديات المحيطة بتقييم الأداء واقتراح حلول واقعية قابلة للتطبيق.

ـ الأهمية العملية :

يتضح أهمها فيما يلى:-

1- أن موضوع تقييم أداء العاملين بات يحظى بأهمية بالغة لما له من آثار انعكاسية, نافعة أو ضارة بتنمية المنظمات ومواردها البشرية, ويعظم من أهمية الموضوع أن المؤسسات العامة هي في المقام الأول والأخير منظمات تسند إليها مهام جسيمة بالنظر إلى التحديات والتغيرات المتلاحقة التي تواجهها.

2- أن التقييم السليم لأداء العاملين له فوائد مزدوجة للمنظمات والعاملين بها, حيث يساعد في التعرف على العديد من الجوانب التي تعين على تحقيق أهدافها بكفاءة, كما يُسهم في رفع كفاءة العاملين في أداء أعمالهم على النحو التالي:

أ- **بالنسبة للمؤسسات:** يعتبر تقييم أداء العاملين بمثابة الاستراتيجية التي يمكن من خلالها التأكد من توافر كل العوامل الرئيسية المساعدة للفرد لكى يسهم فى تحقيق أهدافها.

ب-**بالنسبة للعاملين:** فإنَّ تقييم أداء الفرد يعبر عن مؤشرات مراحل حياته الوظيفية, وبحسب اتجاه المؤشر يأخذ وضعه صعودًا أو هبوطًا بين زملائه, حيث يتم من خلال نتائج التقييم التعامل مع الفرد بأنظمة الثواب والعقاب والترقية والنقل والحوافز والتدريب, وبحيث يكون استمرار صلاحيته للوظيفة وبقاؤه فيها مرهونًا بنتائج هذا التقييم.

خامساً ـ المنهجية البحثية:

بُنيَتْ الورقة البحثية على المنهج الوصفي التحليلي؛ حيثُ يُعَدّ أنسب المناهج لوصف الورقة البحثية. المتمثلة في تقارير الكفاية الوظيفية داخل المؤسسات العامة من حيث مفهومها، وأهميتها، والمعوقات التي تعترض تطبيقها بفعالية، والضمانات الكفيلة بتحقيق العدالة الوظيفية من خلالها. ثُمَّ تحليلها وتحقيق الترابط بينها لفهم الواقع الإداري القائم، والوصول إلى نتائج موضوعية وتوصيات قابلة للتطبيق تساهم في تطوير منظومة تقييم الأداء في المؤسسات العامة.

سادساً ـ مصادر وأدوات جمع البيانات:

الأدوات الرئيسية:

- بعض الدِرَاسَات والبحوث العلمية السابقة، التي أُجريت في المجال نفسه.
- عدد من الكتب المُتخصصة في مجال موضوع الدِرَاسة.

الأدوات الفرعية:

- عدد من المجلات المُحكّمة في مجال موضوع الدِرَاسة.
- الكُتب الأجنبية المُترجمة.
- المُواقع الإلكترونية "العربية والأجنبية".
- تقارير مراكز البحوث والدِرَاسَات العربية والأجنبية.

سابعاً ـ تقسيم الورقة البحثية:

تم تقسيم الورقة البحثية إلى مبحثين يسبقهما مقدمة:

المبحث الأول: ماهية تقييم الأداء وأهميته.

المطلب الأول: ماهية تقييم الأداء.

المطلب الثاني: أهمية تقييم الأداء.

المبحث الثاني: تقارير الكفاية: المعوقات – الضمانات.

المطلب الأول: تقارير الكفاية ومعوقات تفعيلها.

المطلب الثانى: ضمانات موضوعية تقييم الأداء.

(الخاتمة: النتائج – التوصيات).

المبحث الأول

ماهية تقييم الأداء وأهميته

تمهيد:

يُعدّ تقييم الأداء وسيلة لتبصير الموظف بحقيقة مستواه، وإحاطته بمواطن القوة والضعف في أدائه، وتُعتبر عملية تقييم الأداء، عند تطبيقها بشكل سليم، أداةً إدارية فعّالة لتحسين أداء الموظف وتحقيق الفاعلية في التنظيم بأقل تكلفة ممكنة.

كما تُسهم عملية التقييم بشكل رئيسي في تحقيق الإصلاح الوظيفي، واختيار الكفاءات لتولي المسؤوليات الأعلى، وتحقيق العدالة بين الموظفين من خِلال اعتماد الأسلوب العلمي.

كذلك تُعدّ وسيلة لتشجيع الموظفين وتحفيزهم على مزيد من البذل والعطاء، من خِلال مُعاقبة المقصرين ومُكافأة المُتميزين، وتُساعد هذه العملية على الوقوف على مواطن القوة والضعف، ومدى قُدرة برامج التدريب على معالجة أوجه القصور.

لذا، تم تقسيم هذا المبحث إلى مطلبين:

المطلب الأول: ماهية تقييم الأداء .

المطلب الثاني: أهمية تقييم الأداء.

المطلب الأول

ماهية تقييم الأداء

إنّ عملية تقييم الأداء لا تُعدّ هدفًا في حدّ ذاتها، وإنما تُعدّ وسيلة لتحقيق غاية محددة، تتمثل في تزويد الإدارة بالمعلومات الضرورية التي تمكّنها من اتخاذ القرارات المناسبة بشأن الموارد البشرية. ويهدف هذا التقييم إلى الاستخدام الأمثل لتلك الموارد، بما يخدم تحقيق أهداف المنظمة وأنشطتها، إلى جانب تلبية احتياجات العاملين فيها.

وتبرز أهمية تقييم الأداء في العملية الإدارية لكونه أداةً فعّالة تدفع الجهاز الإداري في المنظمات نحو العمل بحيوية ونشاط[1]. كما يُسهم في تعزيز الرقابة الذاتية والتنظيمية، حيثُ يتيح للرؤساء متابعة أعمال مرؤوسيهم بشكل دائم ومنتظم، ويحفّز المرؤوسين على بذل الجهد والاجتهاد في أداء مهامهم.

وتزداد أهمية تقييم الأداء عند النظر إلى مجالات استخدام نتائجه، وأبرزها تحسين أداء الموظفين، وتطوير قدراتهم المهنية، وتحقيق العدالة الوظيفية، فضلًا عن توجيه سياسات الترقية والتدريب والتحفيز [2].

وعليه نعرض تعريف تقييم الأداء، وأسس التقييم الفعّال، مع بيان دوره كوسيلة داعمة لتحسين الأداء وتفعيله، وذلك على النحو الآتي:

أولاً ـ تعريف تقييم الأداء:

يعتبر الاختلاف حول مفهوم تقييم الأداء بسبب المعايير والمقاييس التي يستخدمها المديرون والمنظمات, ويعبر عن الأداء من خلال النجاح الذى تحققه المنظمة فى تحقيق أهدافها، ويعتبر الأداء نظام متكاملاً يمثل الأداء الفردي العنصر الأساسي فيه, وهذا يرجع إلى أن العنصر البشرى هو العنصر الفعَّال لما يتمتع به من خبرات وقدرات لإنجاز الأعمال[3].

عرف رأي[4] تقييم الأداء بأنه: "نتائج الأنشطة التي يتوقع أن تقابل الأهداف الموضوعة, والتوجهات العامة في الفكر الإداري تشير إلى أن للأداء مفهوم وأبعاد شمولية, لذلك فإن التوجهات الحديثة تنطلق من أطر مفاهيمية تغطى الصورة الشمولية التكاملية للمفهوم".

(1) محمد عبد الوهاب حسن عشماوى: "دور تقييم الأداء في تنمية الموارد البشرية", الشركة العربية المتحدة للتسويق والتوريدات, القاهرة, 2014, ص57.
(2) المرجع السابق, ص73.
(3) سعود السعود: "الإدارة العامة في المملكة العربية السعودية", الرياض, مكتبة الملك فهد الوطنية, ط1, 2008, ص73.
(4) David A. DeCenzo, Stephen P. Robbins, Fundamentals of human resource management, 8th ed, John Wiley & Song, Inc., 2005,p308.

وعرفه رأي[5] أيضًا بأنه: "العملية التي يتم من خلالها تحديد كيف يؤدى العامل وظيفته وما يترتب على ذلك من وضع خطة لتحسين الأداء".

في حين يرى رأي[6] بأنه: "العملية المستمرة التي يمكن من خلالها تحديد مدى كفاءة وفاعلية الفرد الأدائية وفقًا للمعايير المحددة مُسبقًا".

ويمكن تعريفه أيضًا بأنه: "عملية موثقة يتم بها المقارنة بين الأهداف المخططة ونواتج الأعمال المحققة في كافة جوانبها باستخدام عدد متنوع من عناصر تقييم الأداء, وهو يعتبر قاعدة أساسية يبنى عليها العديد من القرارات الإدارية التي تتعلق بالفرد والمنظمة على حدٍ سواء"[7].

ويستخلص الباحث من التعاريف السابقة أن تقييم الأداء هو عملية إدارية تهدف إلى قياس وتحليل أداء الموظفين داخل المؤسسة خِلال فترة زمنية محددة، مقارنةً بمعايير ومؤشرات تم تحديدها مُسبقًا، وذلك بهدف تحسين الأداء الفردي والمؤسسي، وتحقيق التوازن بين أهداف المنظمة واحتياجات العاملين فيها.

ثانياً ـ تقييم الأداء وتقويم الأداء والعلاقة بينهما:

- **التقييم**: قيم الشيء تقييمًا: قدر قيمته.
- **التقويم**: (قوم): المعوج: عدل وأزال عوجه، والسلعة سعرها وثمنها, ويقال قوم الشيء قدر قيمته[8].
- وفى حالة الاستناد إلى الفرق اللغوي يمكن القول أن التقييم مرحلة سابقة لإجراء عملية التقويم، حيث إن عملية التقييم يتم فيها قياس الأداء الفعلي, والكشف عن نقاط القوة والضعف في الأداء، وبالمقارنة تتمكن الإدارة من تقييم الأداء الفعلي وتحديد أوجه القصور أو الانحراف.
- أما بخصوص مرحلة التقويم فهي مرحلة يتم فيها عملية العلاج طبقاً لنتائج مرحلة التقييم.
- وقد تقوم الإدارة بالمعالجة من خلال توجيه وإشراف أفضل وتحسين وسائل تحفيز الموظفين أو الترقية، أو تطبيق أسلوب الجزاءات في حالة المخالفة[9].

ثالثاً ـ أسس التقييم الفعَّال:

تتمثل أهم الأسس التي يقوم عليها تقييم الأداء العاملين، في الآتي:

(5) سيد محمد جاد الرب: "مؤشرات ومعايير قياس وتقييم الأداء", القاهرة, دار النهضة العربية, 2009, ص554.
(6) M. Fulmer, The new Management, 3rd , N.Y. Macmillan publishing co, INC , 2003, P.56.)
(7) محمد عبد المنعم إبراهيم:" مدخل استراتيجي لمفهوم الموارد البشرية – إدارة الموارد البشرية بين الأدوار التقليدية والأدوار الاستراتيجية الأفضل تفعيلاً", منشأة المعارف, الإسكندرية, 2013, ص210.
(8) إبراهيم مدكور وآخرون: المعجم الوجيز، القاهرة، مجمع اللغة العربية, ص ص 521، 523.
(9) محمد عبد الوهاب حسن, مرجع سابق, ص ص81، 82.

1- استخدام مفاهيم ومعايير موضوعية موحَّدة لقياس وتقييم العاملين في العمل الواحد أو المجموعة الوظيفية المتجانسة، بما يكفل وحدة وموضوعية القياس والتقييم.

2- تأصيل مفهوم أن التقييم ليس تصيّدًا للأخطاء أو اتهامًا أو تجريحًا لشخص الفرد، وإنما هو عملية للتعرف على نمط ومستوى أدائه الفعلي مقارنةً بالأداء المستهدف أو المفترض.

3- توفير نظام فعّال للاتصالات بين الرؤساء والمرؤوسين، على اختلاف مستوياتهم، يتيح النقل الواضح والسليم لمفهوم وأهداف ومعايير تقييم أداء المرؤوسين، وكذلك نقل آراء وتبريرات المرؤوسين إلى رؤسائهم.

4- إدراك الرؤساء والمرؤوسين لمفهوم وأهداف ومعايير التقييم وإيمانهم بفاعليتها، بحيث يسهل على الرؤساء تطبيق المعايير، ويدرك المرؤوسون موضوعيتها وفاعليتها في تنميتهم الذاتية.

5- استقاء المعلومات عن أداء الأفراد من مصادرها الأصلية المعتمدة، مثل الفرد نفسه ورئيسه المباشر. وعند تقييم الرئيس، يمكن الاعتماد على آراء مرؤوسيه، وذلك دون الاستماع إلى آراء أو وشايات الآخرين التي قد تؤثر في عملية التقييم أو تلغيها تمامًا.

6- المشاركة في عملية التقييم، من خلال إشراك المرؤوس في عملية تقييمه، بدعوته لملء نموذج التقييم وتوضيح إنجازاته، أو من خلال مقابلة التقييم مع رئيسه، أو من خلال عرض تقييم الرئيس المباشر على رؤسائه الأعلى لعلاج ما قد يحدث من خطأ أو تحيّز في التقييم[10].

7- تحديد الأهداف المراد تحقيقها بدقة، وكذلك مجالات تقييم الأداء.

8- وضع معايير موضوعية وواضحة لعملية تقييم الأداء.

9- ضرورة أن يكون لنظام تقييم الأداء صِلة وثيقة بالوظيفة، على أن تكون معايير التقييم ذات علاقة مباشرة بالوظيفة.

10- التوصيف الدقيق لكل وظيفة ومعايير الأداء فيها.

11- تدريب مقيِّمي الأداء على استخدام نُظم وأساليب التقييم تدريبًا كافيًا، مع ضرورة اتصال المقيِّمين المستمر بالعاملين المراد تقييم أدائهم.

12- إذا كان التقييم يتعلق بمجموعة من مقاييس الأداء، مثل: الالتزام والمواظبة، الجودة، الكمية، فإن وزن كل مقياس يجبُ أن يكون ثابتًا طيلة فترة التقييم.

13- ضرورة أن يتم التقييم عن طريق أكثر من مقيم، وبشكل مستقل تفاديًا لبعض المعوقات.

(10) أحمد سيد مصطفى: "إدارة الموارد البشرية- الإدارة العصرية لرأس المال الفكرى", مكتبة الأنجلو المصرية, ط1, القاهرة, 2004, ص332.

14- ضرورة تزويد العاملين بالتغذية العكسية عن مستوى أدائهم وكفاءاتهم وكيفيته[11].

رابعاً ـ ضوابط تقييم أداء العاملين :

يعد التخطيط الجيد ضروريًا لنجاح أي نشاط أو سياسة، خاصة عند تصميم برنامج متكامل لتقييم أداء العاملين، الذين يُعدّون العنصر الأساسي في العملية الإنتاجية. لذا، ولضمان فعالية هذا التقييم، يجب أن يستند إلى أسس واضحة تشمل ضوابط تتعلق بخصائص نظام التقييم، وإجراءاته، وطرقه وأساليبه.

(1) **ـ الضوابط المتعلقة بالخصائص العامة لنظم تقييم الأداء** :

ينبغي في أي نظام لتقييم الأداء أن تتوافر له مجموعة من الخصائص المميزة التي تكسبه موضوعية بدرجة عالية من عمومية التطبيق واستمرارية مقترنة بدورية القياس، والتي يجب أن يوليها القائمون على تصميم مقاييس الأداء كل العناية. فعليها تتوقف فاعلية ودقة معلومات قياس الأداء الجيد، ومن ثم يجب أن يتصف بالخصائص التالية[12]:

أ- **صدق المقياس:** يُقصد به أن تعبّر العوامل المُدرجة في المقياس عن الخصائص الحقيقية والضرورية لأداء العمل، دون زيادة أو نقصان. ويوجد حالتان يفقد فيهما المقياس صدقه:

- **قصور المقياس:** عندما لا يتضمن المقياس جميع العوامل الأساسية المطلوبة للأداء.
- **تلـــــوث المقيـــــاس:** عنـــدما يتضـــمن المقيـــاس مـــؤثرات أو عوامـــل لا ترتبط مباشرة بأداء الفرد، وتكون خارجة عن إرادته.

ب-**ثبات المقياس:** يُقصد به أن تكون نتائج قياس أداء الفرد متسقة وثابتة ما دام أداؤه لم يتغير. أما إذا اختلفت نتائج القياس تبعًا لاختلاف مستويات أو درجات أدائه، فإن هذا يُعد أمرًا طبيعيًا وليس عيبًا في المقياس.

ج- **التمييز:** ويُقصد به مدى حساسية المقياس في إظهار الفروق بين مستويات الأداء، حتى وإن كانت طفيفة، بحيث يستطيع التمييز بدقة بين أداء الفرد وأداء مجموعة من الأفراد[13].

(11) زهير ثابت: "كيف يتم تقييم أداء الشركات والعاملين"، دار قباء للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، 2001، ص91.
(12) يوسف راشد محمد: "تقييم أداء العاملين في الشرطة – دراسة مقارنة", رسالة دكتوراه, القاهرة، أكاديمية مبارك للأمن, كلية الدراسات العليا، 2008، ص45.
(13) Mone, E. M., & London, M. Employee Performance Appraisal and Development. Routledge. 2023. P36.

د- **سهولة استخدام المقياس:** ويُقصد بها وضوح المقياس وسهولة تطبيقه من قِبل الرؤساء في بيئة العمل، بحيث لا يتطلب خبرات أو مهارات خاصة تُعيق استخدامه، مما يضمن دقة القياس وسرعة إنجازه.

هـ- **إمكانية الملاحظة:** يُقصد بها إمكانية ملاحظة الصفات التي تدل على مستوى الأداء، ويُعد هذا أحد الضوابط المهمة والضرورية التي ينبغي توافرها في نظام تقييم الأداء المقترح تطبيقه، إذ يجب أن تتسم هذه الصفات بدرجة عالية من الوضوح لتسهيل رصدها وتقييمها بدقة.

و- **إمكانية الملاحظة:** يُقصد بذلك القدرة على ملاحظة الصفات الدالة على مستوى الأداء، ويُعد هذا أحد الضوابط المهمة والضرورية التي يجب توافرها في نظام تقييم الأداء المقترح تطبيقه، إذ يجب أن تتسم المؤشرات بدرجة عالية من الوضوح والإدراك.

ز- **إمكانية الملاحظة:** يُقصد بذلك القدرة على ملاحظة الصفات الدالة على مستوى الأداء، ويُعد هذا الأمر ضابطًا مهمًا وضروريًا يجب توافره في نظام تقييم الأداء المقترح، أي أن تتسم المؤشرات بدرجة عالية من الوضوح وإمكانية التمييز.

ح- **عمومية التطبيق:** يُقصد بها أن يكون المقياس صالحًا للتطبيق على قاعدة عريضة من الأفراد العاملين داخل التنظيم محل الدراسة، بحيث لا يقتصر نظام تقييم الأداء المقترح على مجموعة وظيفية معينة دون غيرها من المجموعات الوظيفية الأخرى الموجودة في المنظمة[14].

ط- **المواءمة بين المستويات الوظيفية:** ويُقصد بذلك تحقيق المواءمة المطلوبة بين ضوابط قياس كفاءة الأداء من جهة، ونوعية الأعمال المرتبطة بالوظائف المختلفة داخل المؤسسة من جهة أخرى، فمن المتعارف عليه أن نوعية المهام والمسؤوليات الملقاة على عاتق شاغلي المجموعات الوظيفية تختلف باختلاف المستوى التنظيمي الذي ينتمون إليه، مثل: مستوى الإدارة العليا، مستوى الإدارة الوسطى، مستوى الإدارة التنفيذية، وكذلك مستوى الإدارة الفنية.

فقد يُتوقَّع أن تتباين ضوابط قياس كفاءة أداء شاغلي هذه الوظائف تبعًا لهذا المعيار، ويجب مراعاة هذا التباين من أجل الحصول على نتائج دقيقة لتقييم الأداء، تعكس بشكل واقعي اختلاف مستويات جودة الأداء بين شاغلي الوظائف.

وبناءً على ذلك، يستطيع المسؤولون وضع السياسات المناسبة المُرتكزة على نتائج التقييم.

(14) أحمد عباس: "تحديد معايير الأداء: مفاهيم وتطبيقات"، مجلة العلوم، المجلد 6، العدد 3، 2025، ص6.

(2) **ـ الضوابط المتعلقة بإجراءات تقييم الأداء**:

إن ضمان فاعلية تقييم الأداء يتطلب من القائمين على إعداده ضرورة توافر مجموعة من الضوابط المرتبطة بالإجراءات التنفيذية لقياس كفاءة الأداء، ومن أهمها:

أ- إعداد الملفات التي تتضمن البيانات الأساسية: يجب على كل قسم أو إدارة تنفيذية مسؤولة عن عملية تقييم الأداء إعداد الملفات الخاصة بالموظفين، والتي تحتوي على البيانات الضرورية والأساسية لإعداد تقارير كفاية الأداء. ويجب مراعاة درجة التفاصيل المطلوبة للبيانات اللازمة.

ب-وضع معايير الأداء النمطية (المعيارية): يجب على كل قسم أو إدارة تنفيذية في المنشأة وضع معايير نمطية ومعيارية للأداء، يتم الاعتماد عليها أثناء عملية قياس كفاية الأداء[15].

ولإرساء نظام جيد لتقييم العاملين، يجب تحديد مستويات أو معدلات للأداء، حيث تتطلب عملية تقييم الأداء وجود معيار أو أساس يُنسب إليه أداء الأفراد ويُقارن به كمرجع للحكم.

لكي تكون معايير الأداء فعّالة، يجب أن تتوافر فيها بعض الخصائص التي تضمن تحقيق هدفها بنجاح، وهي كما يلي:

- الابتعاد عن المعايير الطموحة أي المعايير المبالغ فيها التي يصعب على الفرد العادي تحقيقها[16].
- يجب أن تكون معايير الأداء عملية ومقبولة من العاملين الذين سوف تطبق عليهم.
- أن يتوفر فيها عنصر المرونة بما يسمح بتغييرها إذا حدثت أيه تغييرات في ظروف العمل أو وسائله أو أفراده.

ج- **تحديد مستويات ومراتب الكفاءة في الأداء**: بمعني تحديد مستويات ومراتب معينة لمعايير الأداء النمطية, بحيث تعطى لكل مستوى قيمة معينة تبين مستوى إنجاز الموظف مقارنة بالمعيار الأساسي الذى تم وضعه, وفى الغالب تستخدم مستويات رئيسية مثال: ممتاز – جيد جدًا – جيد – مقبول – ضعيف.

د- **اختيار طريقة التقييم المناسبة**: وتعنى هذه المرحلة الانتهاء من عملية البناء نحو عملية التنفيذ الفعلي للتقييم، وهى عملية صعبة ومهمة جدًا، ويفترض فيها حُسن اختيار العناصر أو المعايير التي تعبر عن طبيعة العمل.

(15) يحيى عطوة الزنط: "إدارة أداء المؤسسات الحكومية: مدخل تميز الأداء المؤسسي نحو بناء نموذج لتميز أداء الجهاز الإداري المصري في ضوء رؤية مصر 2030"، دار الفكر العربي، 2025، ص45.

(16) محمد سعيد سلطان: "إدارة الموارد البشرية", الدار الجامعية, القاهرة, غير محددة سنة النشر, ص334.

هـ- **الاحتفاظ بتقارير الأداء:** يجبُ ألا يكون تقييم الأداء شكليًا بأن يسود شعور لدى الرؤساء بأهمية التقييم باعتباره يمثل مدخلاً للتعرف على جوانب القوة والضعف في أداء الأفراد, ويساهم في توجيههم من خلال نتائجه التي تستخدم في تطوير وتصميم برامج التدريب[17].

و- **عملية التقييم تتم بصورة منتظمة:** ويعنى ذلك أنه لابد من تحديد تواريخ دورية ومنتظمة، تتم فيها تقييم الأداء على أن يعلمها المقيم والمسئول عن التقييم.

ز- **تدريب وإعداد القائمين بعملية التقييم:** ضرورة تهيئة وتدريب الأشخاص القائمين بعملية التقييم على أن يتمكنوا من تنفيذ البرنامج وتطبيقه بشكله الصحيح والكفء حتى يعطى النتائج المرجوة منه.

ح- **التأكد من منطقية البرنامج:** أن يتصف برنامج التقييم بقدر كاف من المنطقية بحيث يمكن للقائم بالتقييم تنفيذه في حدود طاقته[18].

وفي ضوء ما سبق، يتضح أنَّ تقييم الأداء لا يُعد مجرد أداة إدارية لقياس كفاءة الموظفين، بل هو منظومة متكاملة تهدف إلى تطوير القدرات البشرية، وتعزيز الفاعلية المؤسسية، وتحقيق التوازن بين الأهداف الفردية والتنظيمية، من خلال الاعتماد على معايير واضحة وأساليب قياس موضوعية.

كما يمكن للإدارة أن تتخذ قرارات أكثر دقة تتعلق بالترقية، والتحفيز، والتدريب، أو حتى إعادة التوجيه.

إن فهم ماهية تقييم الأداء وإدراك أبعاده لا يساهم فقط في رفع الإنتاجية، بل يسهم أيضًا في ترسيخ ثقافة الجودة والمسؤولية والشفافية داخل بيئة العمل.

وبالتالي، فإن المؤسسات التي تتبنى تقييمًا منهجيًا وعادلاً لأداء موظفيها، تكون أكثر قدرة على التكيف مع التغيرات، وتحقيق استدامة التميز في الأداء.

(17) محمد عبد الوهاب حسن عشماوى: مرجع سابق، ص7. انظر أيضًا؛ محمد عبد الرحمن: "تقييم الأداء الوظيفي: مدخل لتحسين الكفاءة وتطوير التدريب"، دار الفكر العربي، 2024، ص26.

(18)Yarbrough, D. B., Shulha, L. M., Hopson, R. K., & Caruthers, F. A. The Program Evaluation Standards: A Guide for Evaluators and Evaluation Users (3rd ed.). Thousand Oaks, CA: SAGE Publications. 2010.p.36.

المطلب الثاني

أهمية تقييم الأداء

تظهر أهمية تقييم الأداء في ناحيتين: **الأولى:** أن مؤشرات الأداء تُعد نوعًا من الحوافز للتنظيم البشري داخل المنظمة، إذا ارتكزت على أسس سليمة[19]. **والثانية:** عند النظر إلى المجالات التي تُستخدم فيها نتائج التقييم، ومنها أنها وسيلة لتحديد المكافآت والعلاوات الدورية، وأداة للكشف عن الاحتياجات التدريبية، ووسيلة للحكم على مدى سلامة سياسة الاختيار والتعيين، وأساس موضوعي لسياسات الترقية والنقل والفصل[20].

ولعل ذلك ما دفع خبراء الإدارة إلى النظر إلى إدارة الموارد البشرية على أنها عملية مُتكاملة تتكون من وظائف مُتخصصة يتعلق بعضها بالبعض الآخر. ويعتبر تقييم الأداء بمثابة مراجعة أو مُتابعة لسياسات تقويم الأفراد[21]، حيث تتعدد المجالات التي تُستخدم فيها المعلومات التي توفرها نتائج التقييم، ومنها:

(1) **- الاسترشاد بتقييم الأداء في سياسة الاختيار والتعيين**:

لما كانت أساليب الاختيار المختلفة لا تضمن الكشف عن درجة كفاءة الفرد بدقة، فإنَّ نتائج تقييم الأداء تبرز أهميتها في مجال تحديد صلاحية الموظف الجديد. فتستطيع الإدارة أن تحكم من خِلاله على مدى نجاح سياسة الاختيار، لأن التقييم يفصح عما إذا كان الشخص المُناسب مُكلفًا بالوظيفة التي توافق ميوله وتتفق مع قدراته وتتناسب مع مؤهلاته وتنسجم مع مستوى طموحه[22].

كما أنها تبين درجة كفاءة الفرد العامل من خلال صلاحية قيامه الفعلية بواجبات وظيفته، مما يتسنى معه في نهاية مدة الاختبار تقرير ما إذا كان يصلح في وظيفته أو يتخذ معه أي إجراء آخر[23].

وبذلك، تفيد نتائج التقييم في تحسين أسلوب الاختيار والتعيين، بما يحقق مبدأ وضع الشخص المناسب في المكان المناسب، الذي يُعتبر نقطة البداية في نجاح أي نظام إداري[24].

(2) **- الاسترشاد بتقييم الأداء عند النقل والترقية والفصل**:

(19) إيهاب عيسى, طارق عامر: " التطوير والإصلاح الإداري وتقييم الأداء", المؤسسة العربية للعلوم والثقافة, القاهرة, 2017, ص191.
(20) نادر أبو شيخة: "تقييم أداء العاملين فى الأجهزة الحكومية فى الدول العربية", القاهرة, بدون سنة نشر, ص2.
(21) راوية حسن, محمد سعيد سلطان: "إدارة الموارد البشرية", دار التعليم الجامعي للطباعة والنشر والتوزيع, الإسكندرية, 2011, ص 239. انظر أيضًا؛ محمد محمد إبراهيم: "تطوير الفكر الإداري للقضايا الإدارية الداعمة لفعالية المؤسسات لتحقيق التقدم المجتمعي : سلسلة وثائقية"، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2022، ص19.
(22) المرجع سابق, ص239.
(23) محمد الصيرفى: "قياس وتقويم أداء العاملين", الإسكندرية، مؤسسة حورس الدولية, 2010, ص39.
(24) عبدالعزيز عبدالرحمن حسن: "قياس وتقييم الأداء الوظيفي"، مكتبة الرشد، الطبعة الأولي، المملكة العربية السعودية، 2020، ص26.

حيث يركز التقييم في هذه الحالة على معرفة مدى توفر الاستعدادات لدى الفرد للتقدم والتطور بشكل عام، ومدى توفر متطلبات شغل الوظيفة التي يُرقى أو يُنقل إليها، سواء كانت من حيث المعارف، أو المهارات، أو السمات الشخصية والاتجاهات[25].

وبالتالي، يُساعد تقييم أداء العاملين الإدارة عند اتخاذ القرارات المتعلقة بالنقل والترقية والفصل، ويجعلها تستند إلى أساس سليم في ضوء أداء العامل لعمله. كما يساعد تقييم الأداء على تقبل العاملين لهذه القرارات، لأنها تستند إلى أساس موضوعي[26].

فبعد تحديد درجة كفاءة الفرد العامل، تُجرى عملية الملاءمة بينه وبين متطلبات الوظيفة[27].

وقد يكون ذلك بنقله إلى وظيفة أخرى في المستوى نفسه أو مستوى أدنى، أو بنقله إلى وظيفة أعلى إذا أسفرت عملية التقييم عن وجود مهارات لا تُستغل في وظيفته الحالية.

وهذا ما تستخدمه أغلب المنظمات بعد إجراء عملية تقييم الأداء لكافة عامليها، حيث يُفترض أن تستند عليها في اتخاذ مثل هذه القرارات.

فالفرد العامل الذي يمتاز بدرجة تقييم أداء عالية يكون هو المفضل والأولى بقرار النقل إلى مستوى أعلى أو الترقية إلى الدرجة الوظيفية الأعلى.

كما يفيد تقييم الأداء في حالة اتخاذ قرارات خاصة بالندب أو الإعارة، حيث يركز مستوى التقييم في هذه الحالة على مدى توفر متطلبات شغل الوظيفة التي سيتم إعارته أو انتدابه إليها، وذلك من حيث المعارف والمهارات والاتجاهات، وأيضًا مستوى أدائه الحالي، ومستوى الأداء المطلوب في هذه الوظيفة[28].

(3) **ـ يساهم تقييم الأداء في تحديد مستوى الأداء المطلوب واكتشاف الاحتياجات التدريبية اللازمة**:

إن نتيجة التقييم تحدد موقف الفرد العامل بما فيه من نقاط قوة وضعف، حيث يركز التقييم في هذه الحالة على اكتشاف وتحديد فجوة المعارف والمهارات والاتجاهات التي تسبب فجوة الأداء، في إطار

(25) محمد كمال مصطفى: مرجع سابق, ص305.

(26) عصام الدين أمين أبو علفة: "اتجاهات معاصرة فى إدارة الموارد البشرية – النظرية والتطبيق", القاهرة، مؤسسة حورس الدولية للنشر والتوزيع، 2005، ص237. انظر أيضًا؛

Lameque, I. do C. L., Velez, M. J. P., & Botelho, C. M. D. A. (2023). Purposes of performance appraisal: A systematic review and agenda for future research. *International Journal of Professional Business Review*, 8(7), e02274. https://doi.org/10.26668/revistaipro/2023.v8i7.2274

(27) علي هادي البغدادي: "أساسيات إدارة تقييم الأداء : منظور حديث – حالات وممارسات"، الطبعة الأولى، دار الكتاب الجامعي، الإمارات العربية المتحدة، 2022، ص19.

(28) محمد الصيرفى: مرجع سابق, ص43.

ما هو قائم وموجود فعلاً من معارف ومهارات واتجاهات لدى العامل، وما يجب أن يتوفر منها لديه، حتى يستطيع أداء الوظيفة بشكل أمثل، أو وفقًا لما يجب أن يكون عليه[29].

وبالتالي، تستطيع الإدارة والعامل أن يعملا معًا على رسم طريق التغلب على نقاط الضعف بالتدريب. وتؤدي معرفة العامل بنقاط قوته إلى الاستزادة منها للمحافظة على مستواه، أو تحقيق مستوى وظيفي أفضل[30].

(4) **ـ الاسترشاد بعملية تقييم الأداء عند منح الحوافز**:

حيث يوفر تقييم أداء العاملين الأساس السليم لمنح الحوافز من علاوات أو مكافآت تشجيعية، أو زيادة في الأجور، بدلاً من الاعتماد على أسس اجتهادية، مما يؤدي إلى رفع روحهم المعنوية نتيجة شعورهم بالعدالة الوظيفية[31].

ونظرًا لأن منح العامل علاوة على أجره العادي يكون مقابل فائدة حققها تفوق تلك التي تفرضها عليه واجبات وظيفته العادية.

لذلك، تظهر أهمية التقييم في هذه الحالة من خلال تحديد الأداء المتميز الذي يستحق عنه الفرد المكافأة، فضلاً عن تركيزه – أيضًا – على ترتيب العاملين إذا ما كانت المكافأة سوف توزع على مجموعة من العاملين، وفقًا لدرجة تميزهم في الأداء[32].

ويؤدي هذا الأسلوب إلى مكافأة الممتازين على مستواهم، ودفع من هم أقل مستوى إلى بذل كل ما في جهدهم للوصول إلى المستوى الأفضل الذي يحصلون فيه على هذه المكافآت، وبذلك تولد المنافسة بين العاملين.

ولسلامة الربط بين نتائج تقييم الأداء ومنح المكافآت التشجيعية، يجب أن تكون تلك النتائج موضوعية ودقيقة بدرجة كبيرة، حتى لا يحصل عليها إلا من يستحقها فعلاً، وتكون حافزًا حقيقيًا للعاملين في حالة الربط بينها وبين المكافآت التشجيعية[33].

(29) محمد كمال مصطفى: مرجع سابق, ص305.
(30) صالح على عوده الهلالات: "الإدارة الفعالة للموارد البشرية"، دار الحامد للنشر والتوزيع، الأردن عمان، 2016، ص62.
(31) عصام الدين أمين أبو علفه: مرجع سابق, ص237.
(32) محمد كمال مصطفى: مرجع سابق, ص304.
(33) محمد الصيرفى: مرجع سابق, ص43. انظر أيضًا؛
Kumari, S., & Pandit, K. Employee performance and reward systems: A pathway to organizational success. *International Journal of Research in Human Resource Management*, 6(2), 2024, pp.433-440.
https://doi.org/10.33545/26633213.2024.v6.i2e.271

(5) **ـ يعد تقييم الأداء مبرر لدعم القرارات الإدارية**:

لعل من أهم الأدوار التي يؤديها نظام تقييم الأداء إيجاد مبررات مقبولة لبعض القرارات الإدارية، كالنقل والترقية والفصل النهائي، لإبلاغ العاملين بها حتى يتمكنوا من تفهمها والتعرف على أسبابها، حيثُ إن غياب المقاييس والمعايير الواضحة لقياس أداء العاملين ينتج عنه صعوبة في إصدار أحكام متقاربة بين المقيمين.

وعلى جهة الإدارة أن تقوم بوضع مقاييس ومُؤشرات ومعايير يمكن من خِلالها تحديد نتائج تدعم عملية التقييم وتحد من الجدل قدر المُستطاع[34].

أمَّا في حالة وجود مُخرجات مُحددة للوظيفة، مثل مُخرجات كمية من الوحدات في اليوم أو في الساعة، فلا يوجد مجال للجدل، طالما أنَّ ظروف العمل لم تتغير. العبرة – هنَّا – تكون بكمية المُخرجات التي تم إخراجها في الساعة أو اليوم لكل عامل، مع مُطابقة هذه الكمية بالمُواصفات الموضوعية الفنية لجهة الإدارة[35].

وعليه، يرى الباحث أن ذلك يحقق إحساس العاملين بالعدالة التنظيمية، وأن المعيار الوحيد المُتحكم في كافة القرارات الإدارية هو أداء الموظف نفسه، وليس لأي اعتبارات أُخرى مثل الوساطة والمحسوبية وغيرها. وهو ما يزيد من تحفيز العناصر البشرية في المُنظمة، ويرفع من روحهم المعنوية، مما ينعكس على الأداء الوظيفي لديهم.

(6) **ـ يعزز تقييم الأداء من فاعلية الرقابة والإشراف وتحسين مُستوى المشرفين**:

يُقصد بالرقابة كافة الجهود والأنشطة المُستمرة والمُنتظمة للحصول على معلومات صحيحة ودقيقة عن مدى تقدم التنفيذ؛ وترتبط فاعّلية الرقابة بما يتوفر لدى الإدارة من معلومات تمكّنها من كشف الأخطاء في حينها.

الأمر الذي يمكّن جهة الإدارة من اتخاذ الإجراءات التصحيحية، ومُتابعة تنفيذ الخطط حتى تتأكد المُنظمة من تحقيق أهدافها بالطريقة السليمة والمُناسبة، ويتم ذلك من خِلال التغذية الراجعة بالمعلومات المُتعلقة بالأنشطة والأهداف والنتائج المُرتبطة بها[36].

فالرقابة تعتمد على ثلاثة مكونات أساسية، هي: الأهداف، والقياس، والتغذية الراجعة. ويُبنى النظام الجيد لتقييم الأداء على وجود مقاييس أو معايير مُحددة تُستخدم في الحكم على الأداء في ضوء الأهداف المرغوب تحقيقها[37].

(34) أحمد سيد مصطفى: "إدارة الموارد البشرية– منظور القرن الحادي والعشرين", القاهرة، مكتبة الأنجلو المصرية، 2000, ص33.

(35)Talent LMS. (2024). 26 Key Employee Performance Metrics You Should Track in 2025. Retrieved from https://www.talentlms.com/blog/employee-performance-metrics

(36) محمد عبد الوهاب حسن عشماوى: مرجع سابق، ص ص 67، 68.

ويتم قياس هذا الأداء لكل فرد في المنشأة، مع تقديم تغذية راجعة إلى الرؤساء والمديرين لتمكينهم من اتخاذ القرارات الإدارية اللازمة.

ويتيح نظام تقييم الأداء لكل من الإدارة والعاملين القدرة على ربط السلوك الوظيفي لشاغل الوظيفة بالمخرجات الناتجة عنه[38]، وتحديد مدى التوافق بين الأداء المعياري والأداء الفعلي[39].

ولذلك، يتطلّب الأمر أن يكون هناك تلازم وارتباط بين نظام تقييم الأداء من جهة، والواقعية والموضوعية في إجراء التقييم من جهة أُخرى؛ بما يتوافق مع سياسات الوظيفة، ومسؤولياتها، وأهداف المُنظمة.

ومن ناحيةٍ أُخرى، إذا كانت نتيجة التقييم تُبيّن مستوى أداء العاملين وتدعم عملية الرقابة، فإنها تعكس كذلك مقدرة الرئيس على الإشراف والتوجيه والحُكم السليم، خاصةً إذا خضعت نتيجة تقييم الرئيس للمراجعة من مُستوى أعلى.

ويترتب على ذلك العمل على تنمية مهاراته في شؤون القيادة، ولا شك أن ذلك ينعكس على دقة نتائج التقييم، فيُوفّر ثقة العامل فيه، ويُطمئن إلى الاعتماد عليها في اتخاذ القرارات[40].

(7) **ـ الاسترشاد بتقييم الأداء في تحقيق الرضا الوظيفي**:

يركز التقييم في هذه الحالة على معرفة مستوى الأداء الحالي للفرد، ومقارنته بالأداء المطلوب، ليس بغرض تحديد فجوة المعارف والمهارات والاتجاهات التي تسبب فجوة الأداء كما في حالة التدريب، ولكن بغرض معرفة أسباب هذه الفجوة، خاصة بعد التأكد من أن أسبابها لا ترجع إلى قصور أو فجوة في المعارف والمهارات، بل إلى أسباب أُخرى تتعلق بالرضا الوظيفي، مثل عوامل الانتماء إلى المنظمة، أو عوامل تتعلق بنظام الإشراف، أو انخفاض الأجر، أو وجود بيئة عمل ومناخ تنظيمي طارد[41].

وبناءً على ما سبق طرحه، يرى الباحث أنه يمكن تحقيق ذلك من خلال إجراء المقابلات ومناقشة المرؤوسين عقب الانتهاء من تقييم الأداء، مع ملاحظة تدني درجات التقييم، بحيث يكون الغرض من المُقابلة معرفة أسباب تدني التقييم العام لأداء المرؤوس، وذلك لتداركها مُستقبلًا.

(37)PerformYard. (2021). 3 Elements of Performance Management (And Why You Should Focus On Them). Retrieved from https://www.performyard.com/articles/3-elements-of-performance-management-and-why-you-should-focus-on-them

The Effect of Strategic Vigilance on Organizational Ambidexterity in Jordanian Alshaer, Sawsan) 38(2020.P. 6. Commercial Banks. Journals Modern Applied Science. Vol. 14, No.

(39) على السلمى: "الإدارة المعاصرة", القاهرة, مكتبة غريب, 1977, ص209.

(40) محمد الصيرفى: مرجع سابق, ص43.

(41) محمد كمال مصطفى: مرجع سابق, ص305. انظر أيضًا؛

Empuls. (2025). *Employee Satisfaction: Factors, Benefits & Strategies*. Retrieved from https://blog.empuls.io/employee-satisfaction/

(8) **ـ يساعد تقييم الأداء على تقويم العلاقة بين الرؤساء والمرؤوسين**:

تتطلب عملية تقييم الأداء من الرئيس الذي يقوم بها أن يكون على اتصال مُباشر ومُستمر بالشخص محل التقييم، حتى يأتي حكمه موضوعيًا وعادلاً، ولا يتعرض للنقد. ومن ناحية المرؤوس، فإنه يحرص على معرفة رأي رئيسه فيه وتقبل نقده، لأنه يعلم أن ذلك قد يمكنه من تحديد مواطن ضعفه وتلافيها، كما يتيح له الفرصة للتقدم وتحقيق مُستوى وظيفي أفضل.

ولكي تكون نتائج التقييم ذات فاعّلية أكبر في هذا المجال، يتطلب الأمر من الرئيس المُباشر أن يقوم بحصر وتسجيل أداء وتصرفات الفرد العامل، ومُناقشته على فترات أقصر من تلك التي يُعدّ عنها التقييم النهائي، حتى يتسنى له التحقق من مُستواه خِلال الفترة وتحقيق درجة عالية من الكفاءة في نهاية العام[42].

(9) **ـ يساعد تقييم الأداء على تغذية نظام المعلومات**:

يركز التقييم في هذه الحالة على كل العوامل المرتبطة بأداء الوظيفة، ومدى توفرها في الفرد، مثل الأبعاد الفنية، والأبعاد الإدارية، والأبعاد النفسية[43].

في ضوء ما سبق، يُعتبر تقييم الأداء أحد الأعمدة الأساسية في الإدارة، حيث تتجلى أهميته في كونه أداة فعّالة لقياس مُستوى الإنجاز، وتحديد الفجوات، وتحسين الأداء الفردي والجماعي داخل المُؤسسة. فمن خِلاله، تستطيع الإدارة توجيه الموظفين، وتحفيزهم، وتحديد احتياجاتهم التدريبية، مما يسهم في رفع الإنتاجية، وتعزيز الانضباط، وتحقيق العدالة التنظيمية، ويُساعد – أيضًا – في اتخاذ القرارات الصحيحة.

(42) محمد الصيرفى: مرجع سابق, ص42. انظر أيضًا؛ Kumari, S., Op Cit.

(43) محمد كمال مصطفى: مرجع سابق, ص306. انظر أيضًا؛

de Araújo, M. L., Caldas, L. S., Barreto, B. S., Menezes, P. P. M., Silvério, J. C. d. S., Rodrigues, L. C., Serrano, A. L. M., Neumann, C., & Mendes, N. How to Evaluate the Effectiveness of Performance Management Systems? An Overview of the Literature and a Proposed Integrative Model. Administrative Sciences, 14, (6), 2024. P.117.

https://doi.org/10.3390/admsci14060117:contentReference[oaicite:2]{index

المبحث الثاني

تقارير الكفاية : المعوقات - الضمانات

تمهيد وتقسيم:

حاول الفكر الإداري الوصول إلى طريقة لتقييم الأداء الوظيفي بشكل موضوعي، وكانت النتيجة تعدد طرق تقييم الأداء الوظيفي. ومع ذلك، تبنت غالبية تشريعات الوظيفة العامة أسلوب تقارير الكفاية لما تتمتع به من مزايا، أبرزها البساطة والوضوح، وإمكانية تطبيقها في الإدارة العامة[44].

نظرًا لأن تقييم الأداء في المؤسسات العامة يعتمد على تقرير الكفاية كوسيلة لتصحيح الأداء، من خلال ما يُظهره هذا التقرير من نقاط يمكن للإدارة تصحيحها، وبالتالي الوصول إلى الأداء المرغوب فيه بما يتوافق مع أهداف المنظمة، تناول الباحث تقارير الكفاية – باعتبارها الطريقة المعتمدة في المؤسسات العامة – لا بهدف تأصيلها أو توضيح نظامها القانوني، لأن ذلك أمر يصعب تغطيته في هذا المقام ويحتاج إلى بحث مستقل.

وإنما من زاوية تقدير نظام تقارير الكفاية كوسيلة موضوعية للحكم على الأداء[45]، ويتطلب ذلك معالجة معوقات عملية تقدير الكفاية وتوفير الضمانات اللازمة لتحقيق موضوعية التقدير.

لذا، تم تقسيم هذا المبحث إلى مطلبين:

المطلب الأول: تقارير الكفاية ومعوقات تفعيلها.

المطلب الثاني: ضمانات موضوعية تقييم الأداء.

المطلب الأول

تقارير الكفاية ومعوقات تفعيلها

تُعد تقارير الكفاية من أبرز أدوات تقييم الأداء الوظيفي في المؤسسات، حيثُ تهدف إلى قياس مدى كفاءة الموظف في أداء مهامه ومسؤولياته خلال فترة زمنية محددة، بناءً على معايير موضوعية، وهو ما يوضحه الباحث بمزيد من التفاصيل في النقاط التالية:

أولا ـ تعريف تقارير الكفاية:

(44) تجدر الإشارة إلى أنه توجد عدة طرق، أبرزها: قوائم المراجعة، التقدير البياني، الترتيب العام، والمقارنة بين الموظفين.
للمزيد يراجع كل من: أنور أحمد رسلان: تقارير الكفاية، دراسة لتقويم الأداء الوظيفي في القانون المقارن وفي قوانين دول مجلس التعاون الخليجي"، القاهرة، دار النهضة العربية, 2006, ط3، ص ص 32–45. انظر أيضًا؛ محمد سعيد سلطان: مرجع سابق, ص ص305–320.

(45) محمد محمد حسن شرف الدين: " النظرية العامة للوظائف والأجور والمرتبات –دراسة مقارنة مع التطبيق على الجمهورية اليمنية ", رسالة دكتوراه غير منشورة, كلية الحقوق, جامعة عين شمس, القاهرة, 2012, ص457.

يُعرَّف رأي[46] تقارير الكفاية من زاوية إدارة الأفراد بأنها: "إحدى وسائل تقييم الأداء الوظيفي للفرد العامل، التي تقوم على التقدير الشخصي أو الذاتي لسلطة معينة تتولى هذا التقييم وفق نموذج معين يحدد عناصر التقييم طبقًا لمبادئ متعارف عليها".

وتنقسم الآراء بالنسبة للتكييف القانوني لتقارير الكفاية إلى فريقين رئيسيين: الفريق الأول يرى أنها لا تُعتبر قرارات إدارية، وبالتالي لا تخضع للطعن فيها بالإلغاء أمام القضاء الإداري.

وذلك تأسيسًا على أنها إجراءات تنظيم داخلي لا ترتب آثارًا قانونية، أو على أساس أنها من قبيل الإجراءات التحضيرية السابقة على اتخاذ القرار الإداري، وبذلك فلا تعدل المراكز القانونية للأفراد.

في حين يرى الفريق الثاني أن تقارير الكفاية تُعتبر من القرارات الإدارية، وبالتالي تخضع لأحكام النظرية العامة للقرارات الإدارية، وعلى ذلك يقبل الطعن فيها أمام القضاء بالإلغاء، وهذا الرأي هو السائد في مجلس الدولة الفرنسي والمصري [47].

ثانياً ـ تحديد الأشخاص الخاضعين لتقارير الكفاية:

تضع السلطة المختصة نظامًا لتقويم أداء الموظف، يشتمل على محور أو أكثر للتقويم.

تشمل هذه المحاور تقويم الموظف لذاته، وتقويمه من مرؤوسيه، وتقويمه من الرئيس المباشر، وتقويمه من زملائه في ذات الإدارة، وتقويم الموظف من جمهور المتعاملين مع الوحدة[48].

كما يتضمن التقويم أيضًا تقويم الأداء العام للوحدة التي يعمل بها، وذلك حسب طبيعة عمل كل وحدة ونشاطها.

ويجب أن يستند هذا النظام إلى معايير موضوعية تشمل السلوك، الالتزام، الجودة، التميز، الإبداع، الإنجاز، والقدرة على تحمل المسؤولية[49].

(46) محمد حسين خليل:" أصول إدارة الأفراد مع التطبيق على القوى العاملة بالشرطة", كُلية الشرطة، القاهرة، 1993, ص224.
(47) أنور أحمد رسلان: " تقويم الأداء الوظيفى– دراسة مقارنة", القاهرة, دار النهضة العربية, القاهرة، 1991, ص ص262–275.
(48)Omkar Harish chandra Dalvi, Degree Feedback as a Tool for Improving Employee Performance, Tuijin Jishu/Journal of Propulsion Technology ISSN. Vol. 44 No.4 (2023). PP.1001-4055.
(49) انظر في ذلك؛ المادة (67) من اللائحة التنفيذية لقانون الخدمة المدنية الصادر بالقانون رقم 81 لسنة 2016. الجريدة الرسمية– العدد 21 (مكرر) في 27 مايو سنة 2017.

وبالنسبة لشاغلي الوظائف القيادية ووظائف الإدارة الإشرافية، يُضاف إلى المعايير المنصوص عليها في الفقرة السابقة مجموعة من المعايير التي تشمل القدرة على التخطيط والتنظيم، والقدرة على الإشراف، والرقابة والتوجيه، وإدارة الأزمات، والقدرة على اتخاذ القرار الصحيح، ومتابعة النتائج المحققة.

ثالثاً ـ دورية تقارير الكفاية:

"بمعنى تحديد فترة زمنية يُجرى تقييم الأداء عنها، وهي مرتين على الأقل عن السنة المالية قبل وضع التقرير النهائي. حيث نص قانون الخدمة المدنية[50]، واللائحة التنفيذية لذات القانون[51]، على أن تقوم إدارة الموارد البشرية خلال الأسبوع الأخير من شهري أكتوبر وأبريل من كل سنة بتوزيع نماذج تقارير تقويم الأداء على جميع تقسيمات الوحدة.

وعلى هذه التقسيمات إعادة التقارير بعد استيفائها في موعد لا يجاوز نهاية شهري نوفمبر ومايو من ذات العام.

يتم تقويم أداء الموظف مرتين خلال النصف الأول من شهري نوفمبر ومايو من كل سنة، على أن يتم اعتماد هذين التقريرين من الرئيس الأعلى خلال النصف الثاني من ذات الشهرين.

ويُصدر التقرير السنوي لتقويم الأداء خلال شهر يونيو من كل سنة، ويحسب وفقًا لمتوسط مجموع درجات الموظف في تقريرَي تقويم الأداء المنصوص عليهما في الفقرتين السابقتين.

تجدر الإشارة إلى أن المشرع أخذ بالتقسيم الخماسي لمراتب الكفاية، فيكون التقدير ممتازًا إذا حصل الموظف في المجموع الكلى لعناصر التقدير على (90) درجة على الأقل، وبمرتبة كفء إذا حصل من (80) درجة إلى أقل من (90) ، وبمرتبة فوق المتوسط إذا حصل على (65) إلى أقل من (80) درجة, وبمرتبة متوسط إذا حصل على(50) درجة إلى أقل من (65) درجة , وبمرتبة ضعيف إذا حصل على أقل من (50) درجة[52].

رابعاً ـ معوقات تقدير الكفاية:

يُعد تقييم الأداء من أكثر الأنشطة تعرضًا للخلاف والمصاعب، مما يجعله أصعب حلقة في سلسلة إدارة الموارد البشرية، خاصة لتعدد مصادر التقييم.

(50) انظر في ذلك؛ المادة (25) من قانون الخدة المدنية رقم 81 لسنة 2016. الجريدة الرسمية– العدد 43 (أ) في أول نوفمبر سنة 2016.

(51) انظر في ذلك؛ المادة (73) من اللائحة التنفيذية لقانون الخدمة المدنية الصادر بالقانون رقم 81 لسنة 2016.

(52) المادة (75) من اللائحة التنفيذية لقانون الخدمة المدنية الصادر بالقانون رقم 81 لسنة 2016.

فمنها ما يكون مصدره المقيمون أنفسهم، ويطلق عليها الأخطاء الشائعة[53]، ومنها ما يكون مصدره الأفراد الخاضعون للتقييم، ومنها ما يعود إلى نظام التقييم، ومنها ما يكون مصدره أداة التقييم نفسها[54].

وفيما يلي أهم الأخطاء المحتمل حدوثها عند تقدير كفاية الأداء التي تناولتها الدراسات حول هذا الموضوع، وذلك في محاولة للتعرف على أسبابها، والعمل على تلافيها حتى يتسم تقدير كفاية الأداء للعاملين بالموضوعية، ويحقق الأهداف المرجوة منه.

1 - **المشكلات التى تتعلق بالمقيمين**:

يقع معظم المقيمين في العديد من الأخطاء أثناء ممارستهم لعملية تقييم الأداء، حيث تعكس أخطاء التقييم الاختلافات التي يمكن أن تحدث بين عمليات التقييم التي تعتمد على الحكم الشخصي للمقيم.

وتحدث أخطاء التقييم غالبًا لأن المقيمين يقومون بإصدار أحكام شخصية على مرؤوسيهم[55]، أي إنها ترتبط بالسلوك الشخصي للمقيم في الغالب. كما ترجع أسباب المشاكل المتعلقة بالمقيمين أيضًا إلى عدم دقة التقييم، أو نقص الخبرة في أداء التقييم، أو عدم الموضوعية.

ونظرًا لأن أسلوب تقارير الكفاية – المعمول به في المؤسسات العامة – يقوم على التقدير الشخصي أو الذاتي لسلطة معينة يتم تحديدها لتقييم أداء العاملين، فإنه ينطبق على هذا الأسلوب المشكلات التي تتعلق بالمقيمين[56]. ويمكن إبراز أهم هذه المشكلات فيما يلي: –

أ– أخطاء الهالة:

يطلق عليه أيضًا خطأ تعميم الصفات، ويحدث ذلك حين يبني المشرف تقييمه العام لمرؤوسيه على أساس عامل واحد من عوامل التقييم، أو صفة أو خاصية واحدة من صفات أو خصائص هذا المرؤوس[57].

فإذا وجده جيدًا أو ضعيفًا في خاصية معينة، يعتبره جيدًا أو ضعيفًا في بقية الخصائص.

(53) محمد سعيد حسين أمين: "تقارير الكفاية فى مجال الوظيفة العامة", القاهرة، دار النهضة العربية, 2004، ص ص79–90.
(54) محمد عبد الوهاب حسن عشماوى: مرجع سابق, ص177.
(55) جوزيف مارتوكيو: "والتعويض الاستراتيجي – منهج إدارة الموارد البشرية"، ترجمة: عبد المحسن عبد السلام نعساني، دار جامعة الملك سعود للنشر, الرياض, المملكة العربية السعودية, 2015 ص105.
(56) محمد حسين خليل: مرجع سابق, ص 225.
(57) راوية حسن, محمد سعيد سلطان: مرجع سابق, ص 247.

على سبيل المثال، إذا أعطى المشرف موظفًا تقديرًا عالياً في "الحضور في المواعيد"، فإنه يعطيه تقديرًا عاليًا أيضًا في "التعاون مع الزملاء"، و"السرعة في إنجاز الأعمال"، وغيرها من العوامل التي لا ترتبط بالضرورة بالحضور في المواعيد[58].

وهكذا، فإن الخطأ يعكس عدم قدرة المقيم على التفرقة والتمييز بين صفات أو جوانب الأداء المختلفة للفرد.

ب- التحيز:

تحدث أخطاء التحيز عندما يقوم المقيم بتقييم أداء الموظف بناءً على رأي شخصي (سواء كان ذلك التقييم سلبيًا أم إيجابيًا)، بدلاً من أن يستند في ذلك التقييم إلى الأداء الفعلي للموظف[59].

ولا شك أن الرئيس المباشر، باعتباره بشرًا، لا يمكنه التجرد من مشاعره تمامًا عند تقييم الأداء.

فقد يتأثر بنوع العلاقة التي تربطه بالموظف محل التقييم، فيكون تقدير كفاية الموظف معبرًا عن تلك العلاقة وليس عن مستوى الأداء الفعلي للموظف[60].

ج- تأثير وانعكاس الصفات الشخصية للفرد:

قد يختلف تأثير السمات الشخصية للمرؤوس على الرئيس من شخص لآخر.

فقد يرى بعض الرؤساء أن سمات المرؤوس الوديع والخاضع والسالب تعتبر مزايا من وجهة نظره، تستحق تقييمًا مرتفعًا، فهو شخص لين ولا يثير مشاكل. بينما يراها رئيس آخر صفات سلبية تستحق تقييمًا منخفضًا[61].

د - الميل ناحية الوسط:

تعد هذه من أكثر أخطاء تقدير الكفاءة شيوعًا في التطبيق، حيث يقوم المقيم بإعطاء التقدير المتوسط لجميع أو غالبية العاملين. في الواقع، قد يكون المقيم هنا إما في شك من تقديره، أو لا يتوافر لديه البيانات والمعلومات الكافية للتقدير السليم، أو ليس لديه الوقت الكافي لوضع التقدير على أسس

(58) سامية عُمر: "دور الإدارة الاستراتيجية في تحسين الأداء الوظيفي"، مجلة الرسالة للدراسات والبحوث الإنسانية، العدد(1)، مارس 2019، ص68.
(59) جوزيف مارتوكيو: مرجع سابق, ص105.
(60) محمد شرف الدين: "النظرية العامة للوظائف والأجور والمرتبات –دراسة مقارنة مع التطبيق على الجمهورية اليمنية", مرجع سابق, ص458.
(61) محمد كمال مصطفى: مرجع سابق, ص387.

موضوعية سليمة[62]، أو أنه غير مهتم أساسًا بوضع تقدير سليم، أو أن الظروف والمناخ السائد داخل الوحدة الإدارية يدفعه إلى ذلك تجنبًا للتشكيك في تقديراته[63].

كما قد يكون المقيم يميل نحو الوسطية، فيمنح التقدير المتوسط للجميع تحاشيًا لطلب تفسير أسباب التقدير العالي أو المنخفض[64].

هـ- خطأ التساهل أو التشدد:

يميل المقيم الذي يقع في خطأ التشدد إلى إعطاء تقديرات منخفضة للكفاءة، ونادراً ما يعطي التقديرات النهائية[65].

وقد لوحظ أن المقيم المتشدد يستخدم عادة النصف الأدنى من مدى تقديرات الكفاءة. وهذا الميل لدى المقيم عادة ما يكون طبيعيًا، بمعنى أنه جامد أو صلب بطبيعته حتى في أمور حياته العادية.

وعلى عكس المقيم المتشدد، يميل المقيم المتساهل إلى التساهل الزائد على الحد في تقديراته، حيث يستخدم عادة النصف الأعلى من مدى تقديرات الكفاءة.

و- التأثر بالوظيفة أو المركز:

يتحقق ذلك عندما يتم تقييم الأشخاص وفقًا للوظائف التي يشغلونها. فإذا كان مركز الوظيفة في الهيكل التنظيمي عاليًا أو مهمًا، أو إذا كانت الوظيفة تقع في فئة الأجور العالية، أو إذا كان اسمها خطيراً، فإن المقيم يعطي شاغلها تقديرًا حسنًا.

والعكس صحيح، أي أن المشرف هنا لا يركز على الأداء الفعلي لشاغل الوظيفة، وإنما يبني تقييمه على اسم الوظيفة أو سمعتها أو مركزها[66].

ز- التأثر بالحداثة أو بمستوى الأداء الأخير:

يعني تأثير الحداثة أن العديد من الرؤساء يتأثرون في تقييم مرؤوسيهم بمستوى أدائهم في الفترة الأخيرة، متجاهلين مستوى الأداء العام طوال فترة التقييم. هذا الخطأ يؤدي إلى عدم إثارة دافعية المرؤوسين لتحسين الأداء في المستقبل[67].

(62) Cummings, T. G., & Worley, C. G. Organization Development and Change. 7th Edition. Cengage Learning. 2021. P.33.

(63) نبيل رسلان:" الحوافز فى قوانين العاملين بالحكومة والقطاع العام" دار النهضة العربية, القاهرة, 1978, ص ص 102، 103.

(64) محمد شرف الدين: "النظرية العامة للوظائف والأجور والمرتبات –دراسة مقارنة مع التطبيق على الجمهورية اليمنية", مرجع سابق، ص458.

(65) نبيل رسلان: "الحوافز فى قوانين العاملين بالحكومة والقطاع العام"، مرجع سابق, ص103.

(66) راوية حسن, محمد سعيد سلطان: مرجع سابق, ص247.

(67) إيهاب عيسى, طارق عامر: "التطوير والإصلاح الإدارى وتقييم الأداء", مرجع سابق, ص242.

فعلى سبيل المثال، قد تكون فترة التقييم ستة أشهر، فنجد أن المشرف يتأثر بالأحداث التي وقعت في آخر شهرين من فترة التقييم.

ويترتب على ذلك، عدم دقة وموضوعية التقييم، لأن هذه الأحداث القريبة لا تمثل مستوى أداء العاملين طوال فترة التقييم.

وعلى ذلك، يرى اتجاهٌ[68] أن التأثر بالحداثة يرجع إلى قصر تقييم الأداء على مرة واحدة في نهاية العام.

وهذا يحول دون أن يكون هناك واقعية لتقييم الأداء على مدار العام.

وبالتالي، سوف يحكم التقييم في نهاية العام على مدى الإيجابية أو السلبية التي وصل إليها الشخص محل التقييم في نهايته، ولتحقيق التقييم بصورة واقعية، لا بد أن يتم التقييم على ثلاث أو أربع مراحل على مدار العام، يُكتب في نهايتها التقرير السنوي. وهو ما نؤيده من جانبنا.

ح- التأثر بآخر تقييم:

قد يركز المشرفون على التقييمات السابقة للموظفين، ولا يعيرون اهتمامًا بالأداء الحالي أو المتوقع لهؤلاء الموظفين. فيتجه بعض المشرفين إلى تقييم مرؤوسيهم طبقًا لآخر تقرير عنهم[69].

فعلى سبيل المثال، إذا كان تقرير الموظف في الفترة السابقة ممتازًا، يُعتبر ممتازًا أيضًا في الفترة الحالية، حتى لو كان مستوى أدائه قد انخفض عما كان عليه. وإذا كان تقرير موظف آخر ضعيفًا، يعده المشرف ضعيفًا في الفترة الحالية، حتى لو كان الموظف قد حسن من أدائه بعد التقرير السابق.

وعليه، يرى الباحث أن ذلك يرجع إلى سببين: الأول، هو عدم قدرة المديرين أو الرؤساء المباشرين على تقييم الأداء بشكل موضوعي، نظرًا لعمومية وازدواجية معاييرهم، التي تبتعد عن الوصف الوظيفي للوظيفة. أما السبب الثاني، فيرجع إلى ضرورة ذكر أسباب تنزيل الدرجة.

ط- التأثر بنية الإدارة فى استعمال التقييم:

إذا كانت الإدارة تنوي استعمال التقييم لترقية بعض الموظفين، فقد يجنح المشرفون إلى إعطاء تقديرات حسنة لهؤلاء الموظفين حتى يتمكنوا من الاستفادة من فرص الترقية.

وإذا كانت الإدارة ترغب في استخدام التقييم لتصميم برامج تدريبية لتنمية قدرات العاملين، فقد يعطي المشرفون تقديرات ضعيفة نسبيًا للموظفين لتظهر الإدارة حاجة هؤلاء للتدريب[70].

(68) محمد عشماوى: مرجع سابق, ص251.
(69) راوية حسن, محمد سعيد سلطان: مرجع سابق, ص247.

كما قد يعطي المشرفون مرؤوسيهم تقديرات ممتازة إذا كانت الإدارة تنوي استخدام هذه التقديرات في تقييم الرؤساء أنفسهم[71].

ك- أخطاء التباين:

يقع المقيم في هذا النوع من الأخطاء عندما يقوم بمقارنة أداء موظف مع أداء الموظفين الآخرين، بدلاً من أن يقارنه بمعايير أداء واضحة ومحددة.

وتعد هذه المقارنة خاطئة، لأن المعيار في هذه الحالة يتمثل في تحقيق الحد الأدنى من الأداء الوظيفي. فعند أداء الموظف للحد الأدنى من مسؤولياته، يجب إعطاؤه تقديرًا مرضيًا، حتى وإن كان أداء باقي الموظفين ممتازًا[72].

ويرجع هذا الخطأ إلى عدم وجود مستويات أداء محددة وثابتة يقوم عليها التقييم، الأمر الذي قد يؤثر سلبًا على عدالته[73].

وبناءً على ما سبق طرحه، يرى الباحث أن طريقة التقدير المقارن، التي تتم عن طريق مقارنة كل عامل بزملائه ممن يؤدون العمل نفسه، تُعد من الأساليب المناسبة في بعض الحالات[74].

إذ يتم ترتيب العاملين في تسلسل متدرج، حسب درجة كفايتهم بالنسبة لكل عنصر من عناصر التقييم.

وعلى هذا الأساس، قد يختلف ترتيب العامل باختلاف هذه العناصر، ويمكن استخدام هذا الأسلوب عند الترشيح للترقية، أو النقل إلى وظيفة أخرى، أو الإعارة، أو الندب.

ويرى الباحث أيضًا أن جميع هذه الأخطاء الشائعة تؤثر سلبًا على موضوعية التقييم، ولا تعكس الواقع الفعلي لمستوى أداء الموظف. وتُعد من أبرز أسباب هذه الأخطاء اعتماد التقييم على الفردية، أي أن الرئيس المباشر ينفرد بوضع التقييم دون مشاركة أو مراجعة من جهات أخرى.

بمعنى أن شخصًا واحدًا – وهو الرئيس المباشر – هو الذي يقوم بالتقييم الفعلي، بينما يقتصر دور باقي الموقعين على التقرير على التوقيع الشكلي، دون مساهمة حقيقية في تقييم الأداء[75]

(70) كفاية محمد عبدالله: "إدارة الأداء الوظيفي"، ط2، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2025، ص18.
(71) المرجع سابق, ص 248.
(72) جوزيف مارتوكيو: مرجع سابق, ص106.
(73) محمد حسين خليل: مرجع سابق, ص227.
(74) أبو عبيدة محمد الأمين: "تقييم الأداء المؤسسي والميزة التنافسية"، ط1، نيو لينك الدولية للنشر، القاهرة، 2024، ص63.
(75) حيث يظل الرئيس المباشر هو المؤثر فى نتيجة التقرير ويتم تمرير التقرير على باقى أعضاء اللجنة للتوقيع فقط.

ولأهمية عدم انفراد شخص واحد بعملية التقييم، يمكن استحداث لجنة لتقييم الموظف، تضم كلاً من: الرئيس المباشر، والمدير المحلي، ورئيس الجهة، على أن يكون مدير إدارة الموارد البشرية أمينًا لسر اللجنة.

ومن خلال هذه اللجنة، يمكن تجنب معظم معوقات تقييم الأداء الوظيفي المرتبطة بالمقيمين؛ إذ لا ينفرد الرئيس المباشر بوضع التقرير ومراجعته من السلطة الأعلى، بل تتولى اللجنة مجتمعة مسؤولية التقييم.

ويهدف هذا الأسلوب إلى تقييم الموظف بدرجة من الموضوعية، بعيدًا عن المجاملة أو التحيز.

غير أن تحقيق هذا الهدف مرهون بانعقاد اللجنة فعليًا أثناء عملية التقييم، وألا يؤثر من هو أعلى سلطة على آراء باقي الأعضاء.

توجد مشكلات تتعلق بالأفراد المُراد تقييمهم، تؤثر على فاعلية عملية التقييم الموجهة إليهم. ومن أبرز هذه المشكلات ما يلي:-

2- **المُشكلات التي تتصل بالأفراد الخاضعين للتقييم**:

أ- مقاومة العاملين لنظام التقييم:

عدم قناعة العاملين بنظام التقييم وأسبابه، وكفاءة هذا النظام ومدى تحقيقه لأهدافه، تُعد من أبرز المشكلات المؤثرة على فاعلية التقييم[76].

ويزداد هذا الأثر السلبي في حال شعور العاملين بأن التقييم يُستخدم كأداة للرقابة والهيمنة، لا كوسيلة لتحسين الأداء وتطوير القدرات.

ولتفادي هذه الإشكالية، يجب عقد اجتماعات مع العاملين بهدف تحقيق قناعة حقيقية لديهم بنظام التقييم، وذلك من خلال توضيح أهدافه، وبيان أساليبه، وتأكيد أن التقييم لا يُقصد به تصيّد الأخطاء، أو توجيه الاتهامات، أو النَّيل من شخص الموظف.

وإنما يهدف التقييم إلى التعرف على نمط الأداء الفعلي للعامل، ومقارنته بالأداء المستهدف أو المفترض، لتحديد أوجه القصور إن وجدت، ومساعدة الموظف على تداركها وتطوير قدراته[77].

ب- إحجام العاملين عن التظلم من نتائج التقييم:

يقصد به: إحجام الموظفين عن التظلم من نتائج التقييم، خوفًا من حدوث مشكلات أو خشية من ردود أفعال رؤسائهم.

(76)Sathi, M. K. Organization Culture on Employee Performance in Heis with Special Reference to Rajasthan (1st ed., pp. 77-90). Kaav Publications. 2022.P.36.

(77) أحمد سيد مصطفى: مرجع سابق, ص332.

ويُعد هذا الأمر من أبرز العوامل التي تُحدّ من عدالة وموضوعية نظام التقييم، إذ يفقد الموظف الشعور بالثقة في إمكانية مراجعة تقييمه أو تصحيحه، حتى لو كان يراه مجحفًا أو غير منصف.

ج- عدم الاهتمام بدراسة أثر التقييم على العاملين:

ويعني ذلك: عدم اهتمام المسؤولين عن إدارة الموارد البشرية بتحليل نتائج التقييم، من حيث مواطن القوة والضعف التي تكشفها عملية التقييم، وعدم الاستفادة منها في تطوير الأداء أو تحسين بيئة العمل[78].

ويترتب على ذلك فقدان العاملين الشعور بأهمية التقييم، مما يؤثر سلبًا على مدى تفاعلهم الإيجابي معه، ويقلل من فاعليته كأداة لتحسين الأداء.

د- عدم إشراك العاملين فى وضع عناصر التقييم:

ويعني ذلك: غياب التحديد الدقيق لعناصر التقييم ومقاييسه، نتيجة عدم إشراك العاملين في وضع تلك العناصر والمقاييس الخاصة بأداء العمل.

ويؤدي ذلك إلى افتقار التقييم إلى الشفافية والعدالة، كما يُضعف من تقبل العاملين لنتائجه وفاعليته كوسيلة لتحسين الأداء.

هـ- عدم الأخذ في الاعتبار العوامل النفسية والاجتماعية عند التقييم، يُعد من أبرز أوجه القصور في أنظمة التقييم، إذ يؤثر ذلك سلبًا على دقة تقدير كفاءة الموظفين، ولا يعكس الظروف الفعلية التي قد تؤثر في أدائهم[79].

3- **المشكلات التي تتصل بنظام التقييم**:

إذا كانت تلك الأخطاء مرتبطة بشخص المقيم، فإن هناك أيضًا صعوبات ترتبط بمنظومة التقييم، ومنها:

أ- استخدام نماذج موحدة للتقييم دون النظر إلى طبيعة ومستوى الوظيفة: قد يحدث ذلك سواء كانت الوظيفة فنية أو إدارية، مما لا يعكس الأداء الحقيقي.

كما يتنافى أسلوب استخدام نموذج موحد لجميع المستويات مع نظام ترتيب الوظائف، الذي يعتمد على تنوع واجبات الوظائف وتفادي مسئولياتها.

ب- عدم كفاءة نماذج التقييم المستخدمة: من الضروري أن يكون هناك نموذج واضح وسهل، يشجع القائم على تعبئة التقرير في وقته المحدد، ويضمن انتقاء المعلومات بشكل صحيح.

(78) علي هادي البغدادي: "أساسيات إدارة تقييم الأداء : منظور حديث - حالات وممارسات"، مرجع سابق، ص193.
(79) محمد عبد الوهاب حسن عشماوى: مرجع سابق, ص ص 179، 180.

أما إذا كان النموذج معقدًا وغامضًا وغير واضح، فقد يؤدي ذلك إلى تهرب معد التقرير من إعداده أو عدم الاهتمام عند تعبئته.

ج- عدم توافر الوصف الوظيفى لجميع الوظائف:

عدم توافر وصف وظيفي دقيق وواضح لجميع الوظائف في المنظمة يعد أحد الأسباب المؤدية إلى عدم كفاءة نظام تقييم الأداء[80].

فعندما لا يتم ربط نظم تقييم الأداء بمسئوليات محددة في الوظيفة، فإن ذلك يُعد إحدى الثغرات التي تسبب عدم موضوعية التقييم.

إن تحليل وتوصيف الوظائف يُعد خطوة أساسية قبل البدء في وضع نظام تقييم الأداء، لأنه يساعد في تحديد المعايير المناسبة التي يجب أن يُقيَّم بناءً عليها أداء الموظف.

د- عدم وجود معدلات ومعايير واضحة ودقيقة للأداء:

عدم وجود معايير واضحة ودقيقة للأداء يؤدي إلى صعوبة تمكين معدي التقارير من مقارنة الأداء الفعلي بالأداء المطلوب الوصول إليه.

ومن أسباب ذلك، الصعوبات المرتبطة بطبيعة العمل أو نوع الوظيفة التي يشغلها الفرد. فمثلاً، قد يكون من الصعب فهم طبيعة العمل وأهدافه، مما يجعل تحديد معايير الأداء الخاصة به أمرًا معقدًا.

هذه الصعوبة في تحديد المعايير قد تؤثر على إمكانية تقدير كفاية مستوى الأداء بموضوعية، وبالتالي تضعف من فاعلية عملية التقييم.

تعلق هذه الصعوبة غالبًا بالأعمال الخدمية، حيث إنها لا تراعى تحديد اختصاصات الوظيفة وطريقة الأداء بشكل موضوعي وفق معايير محددة مسبقًا.

وتظهر هذه الصعوبة بوضوح عند تقييم الأعمال غير النمطية، التي تتطلب قدرًا من التفكير وحرية التصرف.

على العكس من الأعمال الإنتاجية، التي يمكن تحديد معايير دقيقة نسبيًا لها، مثل عدد الوحدات المنتجة، مواصفاتها، ومواعيدها[81].

هـ- اتجاه بعض المنظمات إلى سرية التقارير:

الأخذ بنظام السرية المطلقة أو السرية النسبية لا يحقق الهدف الرئيسي من نظام التقييم، وهو تحسين وتطوير أداء الموظف[82].

(80) Wildan, M. A. Employee Performance Lens on Rapid Changing in Information Technology 4.0. Kaav International Journal of Economics, Commerce & Business Management, 10(2), 2023.PP9-16. https://doi.org/10.52458/23484969.2023.v10.iss2.kp.a2

(81) محمد شرف الدين: مرجع سابق, ص 459.

ولا تزال سرية تقارير الكفاية مثار جدل حول مدى موضوعيتها.

هل يجب الأخذ بعلانية التقارير أم تبقى سرية؟

وهو ما نتناوله أثناء ممارسته ضمانات تقييم الأداء.

حيث تُعد علانية التقارير أحد أهم الضمانات التي تكفل لنظام تقييم الأداء الموضوعية وتحقيق أهدافه.

4- **المُشكلات المتعلقة بإدارة نظام التقييم**:

أ – قلة النشرات الدورية: تعني قلة إصدار النشرات الدورية، مثل اللوائح، والقرارات، والإرشادات المنظمة لعملية تقييم الأداء، بالإضافة إلى عدم وصولها إلى جميع الرؤساء المباشرين.

يرى الباحث أن تلك النشرات قد تكون غير كافية بالنظر إلى أهمية نظام تقييم الأداء وما يترتب عليه من نتائج.

كما يرى أن تلك النشرات، وإن كانت مهمة وتساعد على موضوعية نظم التقييم، إلا أن تدريب الرؤساء على عمليات التقييم يكون أجدى نفعًا في تحقيق الغاية المرجوة.

ب– قلة المتابعة: لابد من وجود متابعة من قبل الجهة التي قامت بوضع هذا النظام، والبحث عن المشكلات والأخطاء التي قد تواجه القائمين على تطبيق النظام.

ج– عدم تدريب الرؤساء المباشرين: لابد من وجود تدريب مستمر للرؤساء، وإعلامهم بالأساليب الحديثة لعملية التقييم، بالإضافة إلى توعيتهم بالأخطاء والمشكلات التي قد تحدث أثناء كتابة التقرير[83]، حيث يقتصر الأمر، – كما سبق أن عرض الباحث– على النشرات الدورية فقط.

وسوف يتناول الباحث أهمية تدريب الرؤساء كإحدى الضمانات المهمة التي تحقق موضوعية التقييم.

وبناءً على ما سبق، يتضح أن تقارير الكفاية الوظيفية تُعد أداة إدارية هامة في قياس وتقييم أداء العاملين، وتوجيه القرارات الإدارية المتعلقة بالترقيات، والنقل، والحوافز.

غير أن فعالية هذه الأداة تتأثر بمجموعة من المعوقات، منها ما يرتبط بغياب الموضوعية، وضعف التكوين الإداري للمُقيّمين، أو غموض المعايير المستخدمة في التقييم.

فقد يكون لذلك تأثير على مصداقية التقارير وقدرتها على تحقيق أهدافها الحقيقية[84].

(82) محمد عبد الوهاب حسن عشماوى: مرجع سابق, ص180.

(83) محمد عبد الوهاب حسن عشماوى: مرجع سابق, ص ص180، 181.

(84)Manisha, M. 2020. A Study on the Impact of SHRM on Employee Performance with special Reference to Selected PSUs in India. Kaav International Journal of Economics, Commerce & Business. Management, 7(4), PP. 1-6.

الأمر الذي يستلزم النظر في ضمانات موضوعية تقييم الأداء، من خلال تدريب القائمين على تقييم الأداء، ووضع معايير ثابتة وواضحة... إلخ. وهو ما يتطرق إليه الباحث من خلال المطلب التالي.

المطلب الثاني

ضمانات موضوعية تقييم الأداء

تلك العيوب التي تم تناولها الباحث سابقًا جعلت البعض يعتقد باستحالة تحقيق الموضوعية عند تقييم أداء الموظف العام[85]، بينما ذهب آخرون إلى إمكانية تدارك تلك العيوب إذا توافرت بعض العوامل التي تضمن حدًا أدنى من الموضوعية، وأهمها:

أولاً ـ تدريب القائمين على عملية تقييم الأداء:

يتفق الفكر الإدارى أن النظام لن يجدى نفعاً ما لم يطبق من قبل أشخاص يفهمون أهمية التقييم, وأهدافه, وإجراءاته, – ومن هنا– تبرز أهمية تدريب القائمين على تقييم الأداء تجنباً للأخطاء الشائعة عند تقدير كفاية الأداء.

يتفق الفكر الإداري على أن النظام لن يجدي نفعًا ما لم يُطبَّق من قبل أشخاص يفهمون أهمية التقييم، وأهدافه، وإجراءاته[86].

ومن هنا تبرز أهمية تدريب القائمين على تقييم الأداء تجنبًا للأخطاء الشائعة عند تقدير كفاية الأداء.

أي إنه إذا كانت المنظمة ترغب في أن تتم عملية تقييم الأداء بها بكفاءة وفاعلية، وتحقق الأهداف المرجوة منها، فيجب عليها تدريب كل شخص سيُطلب منه إجراء تقييم الأداء لبعض المرؤوسين التابعين له.

وذلك قبل الشروع في تفعيل هذا النظام، أو القيام ببرامج تدريبية تنشيطية قبل بدء التقييم السنوي للأداء.

وفي حالة صعوبة أو استحالة القيام بتلك البرامج التدريبية، فإن أبسط البدائل المتاحة هي تزويد كل شخص سيتولى التقييم بمذكرة من ورقة أو ورقتين، يحدد فيها العناصر الأساسية في التقييم، وبعض المبادئ المهمة التي يجب التركيز عليها عند التقييم، وبعض الاقتراحات التي تفيد في جعل مناقشة نتائج تقييم الأداء مع المرؤوسين فعَّالة.

ومن تلك الأمور التي يجب أن يركز عليها في تلك المذكرة ما يلي:

(85) خلص البعض إلى عدم ملاءمة تقارير الكفاية للكشف عن الجدارة الوظيفية بالنسبة للأعمال غير النمطية خاصة الوظائف المركبة الواجبات والمسئوليات.
انظر في ذلك؛ حماد شطا: "النظام القانوني للأجور والمرتبات، في الوظيفة العامة، دار الفكر العربي، القاهرة، بدون دار نشر، ص344.

(86) محمد شرف الدين: مرجع سابق, ص 459.

1- أن يكونوا على استعداد لتقديم نماذج وأمثلة محددة تدعم وتوضح نتائج تقييم الأداء، وذلك خاصة في حالة تقييم الفرد بأقل من المُرضي.

2- ضرورة جعل مناخ النقاش مع المرؤوس يتسم بالإيجابية والحياد والموضوعية، حتى عند نقاش مواضع المشكلات وأسباب الفشل في تحقيق النتائج المتوقعة[87].

فالعديد من الشكاوى والتظلمات المتعلقة بالتحيز في تقييم الأداء تأتي بشكل مباشر من إحساس أو اعتقاد المرؤوس أنه لم يعامل بأسلوب عادل، أو لم يُوضح له بشكل كافٍ ومناسب أسباب حصوله على تقدير أداء منخفض.

وحاليًا، تزخر مؤلفات علم الإدارة بالعديد من برامج تدريب المسؤولين على عملية التقييم[88].

وفي هذا المجال، يمكن إعداد أدلة إرشادية تكون مرجعًا للقائمين على عملية التقييم، يوضح فيها طريقة ملء التقارير وإجراءات ومراحل تدوينها، كما سبق أن أوضح الباحث.

إلا أن الباحث يرى أن ذلك غير كافٍ ويجب تفعيل البرامج التدريبية للمقيمين.

تهدف برامج التدريب التي تقدم للمقيم إلى تزويده بالأدوات التي تساعده على تطبيق نظام تقييم الأداء بكفاءة وفاعلية.

ومن ثم، تعمل هذه البرامج على منع التشوه وعدم دقة عمليات التقييم. ويجب تصميم تلك البرامج بحيث تسهم في تقليل – إن لم تستطع إلغاء – الأخطاء العمدية وغير العمدية التي يمكن أن يقع فيها الشخص القائم بالتقييم، من خلال توفير المعلومات والمهارات والدوافع المناسبة لتحقيق ذلك[89].

وبصورة أكثر تحديدًا، يجب أن تغطي برامج التدريب الموضوعات التالية:

- أسباب تطبيق نظام تقييم الأداء في المنظمة، مع بيان الفوائد التي يمكن أن تعود على العاملين في المنظمة.
- كيفية تحديد وترتيب الأنشطة المرتبطة بكل وظيفة، وذلك من خلال فهم كيفية تحليل الوظائف، وتحديد المسؤوليات، والكفاءات المهمة في كل وظيفة.
- كيف يمكن ملاحظة وتسجيل وقياس الأداء.

(87) خالد قدرى السيد: "إدارة الأداء", القاهرة, ماس للطباعة, 2012, ص ص 42، 43.
(88) محمد شرف الدين: مرجع سابق, ص 459.
(89) سامية عُمر: مرجع سابق، ص93.

- المعلومات الأساسية المتعلقة بنماذج تقييم الأداء، وآليات عمل نظام تقييم الأداء، وكيفية عقد الاجتماعات المختلفة في كل مرحلة من مراحل تقييم الأداء.
- كيفية تقليل أخطاء التقييم، سواء العمدية أو غير العمدية.
- كيفية إجراء مقابلات تقييم الأداء.
- دور المقيم في عمليات توجيه وإرشاد العاملين من أجل تحسين وتطوير أدائهم(90).

2- **تحديد معايير ثابتة ودقيقة لتقييم الأداء** :

حيث إن ضمان موضوعية التقييم يقتضي تحديد معايير الأداء المطلوب وفق أسس عامة ومحددة سلفًا، كما يتطلب في معايير التقييم أن تتصف بالثبات والدقة والموضوعية، وأن تنبع من أهداف الإدارة(91).

وفي هذا المجال، يُفضل تنوع نماذج التقييم تبعًا لاختلاف النشاط ومستوى العمل.

3- **مراجعة تقارير الأداء**:

حيث يعد من الضمانات التي تحقق موضوعية التقييم، لزوم تدوين أداء الموظف في سجلات رسمية وبصفة دورية، وفقًا لإجراءات محددة، بحيث تكون مرجعًا للقائم على عملية التقييم يستند إليها عند حلول موعد وضع تقرير الأداء.

وللحد من تأثير الحداثة، والاعتماد على الذاكرة، أيضًا من الضمانات التي تكفل الموضوعية أن يتولى الرئيس المباشر للموظف تقدير الكفاية، وأن يعقب الرئيس الأعلى على تقدير الرئيس المباشر، ومناقشته إن لزم الأمر وتعديله، على أن يعتمد من قبل سلطة أخرى.

كما يُفضل التقليل ما أمكن من عدد المستويات الرئاسية التي تعقب على تقدير الرئيس المباشر.

(90) خالد قدرى السيد: مرجع سابق, ص173.

(91) يجب أن تتميز معايير تقييم الأداء بحسب كتاب الإدارة بالخصائص التالية:
- الصدق: يجب أن تقيس المعايير الأمور التي صممت من أجل قياسها.
- الثبات: يجب أن تحصل على النتائج نفسها في حالة إعادة التقييم أكثر من مرة وفي الظروف نفسها.
- أن تنبع المعايير من أهداف المنظمة: يجب أن تكون المعايير متوافقة مع الأهداف الاستراتيجية للإدارة.
- التمييز: أي قدرة المعيار على التمييز بين مستويات الأداء لدى الموظفين بدقة.
- أن تكون المعايير غير متحيزة: يجب أن تضمن العدالة والحيادية في التقييم.
- تعدد المعايير: لتقيس جوانب مختلفة للأداء.
- سهولة استخدام المعيار: يجب ألا تستخدم معايير معقدة، بل أن تكون سهلة التطبيق والفهم.

انظر في ذلك؛ محمد شرف الدين: مرجع سابق, ص460.

4- **العلانية** :

نتناول هنا الآراء المختلفة حول هذه الضمانة المهمة، نظرًا لأن سرية التقارير المعمول بها كانت ولا تزال مثار جدل حول مدى فاعليتها.

من جانبٍ آخر، تعتبر علانية التقارير إحدى أهم ضمانات موضوعية تقييم الأداء، نظرًا لما توفره من تغذية مرتدة للعاملين من خلال إعلانهم بنقاط الضعف لديهم.

وتعد هذه التغذية أحد العناصر المهمة لتحقيق فاعلية الرقابة، كما أنها تعتبر مبررًا لدعم قرارات الإدارة. وفوق كل ذلك، فإن إعلام العاملين الممتازين بمؤشرات أدائهم يعتبر في حد ذاته نوعًا من الحوافز.

لقد اختلف الفقه والتطبيق الإداري حول مدى إعلام الأفراد بنتيجة قياس الأداء إلى ثلاثة اتجاهات: فمنهم من يؤيد سرية التقارير، وهناك من يؤيد العلانية النسبية، وآخرون يؤيدون العلانية المطلقة. ولكل فريق وجهة نظره(92).

فالمؤيدون لعلنية تقارير الكفاية يبنون رأيهم على أساس أن هذه العملية تمكّن الفرد من الوقوف على نقاط الضعف في أدائه الوظيفي والعمل على معالجتها، وأنها تجعل السلطة القائمة بوضع التقدير أكثر موضوعية وعدالة في قياسها للكفاءة، وتزيد من ثقة المرؤوسين في نظام التقارير، وتوفر المعرفة للعامل باستمرار بدرجة تقدمه، والطريق إلى ذلك التقدم. فالعلانية بذلك تحقق عدداً من الأهداف المهمة.

أما مؤيدو سرية التقارير فيبنون رأيهم بدورهم على عدد من الأسباب المهمة، كضمان حرية الرئيس في قياس كفاءة مرؤوسيه، وعدم إحراجه في مواجهتهم أو الإساءة إلى العلاقات بينهم(93).

على أن تقتصر العلانية فقط بالنسبة للحاصلين على تقديرات منخفضة.

وإذا كان التطبيق الإداري يميل في غالبية تشريعات العاملين إلى الأخذ بمبدأ سرية تقارير الكفاية، ولا تُعلن التقارير إلا إذا كانت في غير صالح العامل، إلا أن هذا الاتجاه محل نقد من بعض أساتذة الإدارة.

فيرى البعض أن تقارير الكفاية السرية شأنها شأن الاختبارات أو الامتحانات التي تُعلن فيها نتائج الراسبين فقط، أما الناجحون فيجهلون ما إذا كان نجاحهم باهرًا أو مجرد إدراك للحد الأدنى لمقومات النجاح.

(92) محمد شرف الدين: مرجع سابق, ص460.
(93) نبيل رسلان: مرجع سابق, ص107.

إن العامل في حاجة إلى أن يقف على نقاط وجوانب القوة فيه، تمامًا كما هو في حاجة إلى تلمس جوانب الضعف لتقويتها، وإدراك أخطائه لتجنبها، وتحسين مستوى أدائه.

وهو ليس فقط في حاجة إلى أن تخبره الإدارة بامتيازه وتفوقه، وإنما أيضًا لأن تشيد بهذا الامتياز أو التفوق، وتثيبه على ذلك، حتى يحافظ على مستواه المرتفع(94).

وحتى يكون تقدير الكفاية حافزًا له على إجادة عمله، فمن المؤكد كما ذهب البعض(95): أنه إذا أريد لنظام التقارير أن يتخذ كأداة لرفع كفاءة العاملين والأخذ بيدهم إلى الكمال، يجب أن يكون التقرير علنيًا.

5- **التظلم**:

منح الموظفين حق التظلم من تقارير الكفاية يعد الضمانة الرئيسية التي تكفل للنظام الموضوعية.

ويتطلب ذلك تقرير حق التظلم الإداري وتنظيمه من حيث الإجراءات والمواعيد الزمنية التي تحدد مواعيد التظلم والفصل فيه.

فضلاً عن حق الموظف بالطعن في مشروعية تقدير الكفاية أمام القضاء، باعتباره قرارًا إداريًا بحسب ما استقر عليه الفقه والتشريع(96).

بناءً عليه، يرى الباحث أن قصر مدة التظلم في تقارير الكفاية على 15 يومًا فقط، بالإضافة إلى أن الفصل في التظلم يستغرق مدة طويلة قبل أن يصبح القرار نهائيًا، يعد من المعوقات التي تفقد هذه الضمانة الأساسية جدواها في تحقيق الموضوعية.

فهذه المدة كافية لتقديم التظلم، خاصة وأن احتساب المدة يبدأ من تاريخ العلم بنتيجة التقرير.

(94) زكى محمود هاشم: "دراسة الطرق المختلفة لقياس كفاءة الموظفين المستخدمين والعاملين فى الأجهزة الإدارية بالدول العربية", القاهرة, المنظمة العربية للعلوم الإدارية, المؤتمر العربى السادس للعلوم الإدارية, 1972, ص37.

(95) سليمان محمد الطماوى: "مبادئ علم الإدارة العامة", القاهرة, دار الفكر العربى, ط4, 1979، ص595.

(96) حيثُ مرت مرحلة تكييف تقارير الكفاية بثلاث مراحل: المرحلة الأولى: اعتبار تقارير الكفاية جزءًا من إجراءات التنظيم الداخلي. المرحلة الثانية: اعتبار تقارير الكفاية إجراءً تحضيريًا. أما في المرحلة الحالية، فقد استقر الفقه والقضاء الفرنسي والمصري على اعتبار تقارير الكفاية قرارات إدارية، وبالتالي فإنها تخضع لأحكام النظرية العامة للقرارات الإدارية.
فيشترط فيها ما يشترط في القرار الإداري من شروط الصحة، كما يطبق عليها ما يسري على القرارات الإدارية من حالات البطلان وشروطه.
إضافة إلى ذلك، فإن رقابة القضاء تكون رقابة مشروعية دون رقابة على المواءمة.
للمزيد انظر؛ أنور أحمد رسلان: "تقارير الكفاية– دراسة لتقويم الأداء الوظيفى فى القانون المقارن وفى قوانين مجلس التعاون الخليجى", دار النهضة العربية, القاهرة, ط3, 2006, ص 456وما بعدها.

كما أن تحديد مدة شهرين للبت في التظلم لا تعتبر مدة طويلة، نظرًا لأنه لا يتم ترتيب أي آثار قانونية أو وظيفية على التقرير إلا بعد انقضاء مدة التظلم أو البت فيه. ويعد ذلك من أهم الضمانات التي أقرها القانون.

6- **المراقبة والمراجعة للتأكد من عدم وجود تحيز فى تقييم الأداء**:

يوجد مجالان يجب على المنظمات أن تعيرهما اهتمامًا خاصًا لتقليل فرص عدم دقة وموضوعية التقييم إلى أدنى حد ممكن، وهما: إجراءات تقييم الأداء التي تتبعها المنظمة، والقرارات الشخصية التي تتخذ بناءً على نتائج تقييم الأداء.

بالنسبة للمجال الأول المتعلق بسلامة إجراءات تقييم الأداء من قبل المنظمة، يمكن التأكد من فاعليتها من خلال إجراء تحليل إحصائي للتأكد من وجود اختلاف معنوي أو جوهري بين الأفراد في فئات التقييم المختلفة.

أما بالنسبة للمجال الثاني، فإنه يهدف إلى التأكد من أن جميع القرارات التي تُتخذ بناءً على نتائج تقييم الأداء، مثل: "الترقية، التدريب، زيادة المقابل المادي، الاستغناء أو الفصل...إلخ"، لا تحتوي على أي نوع من التحيز في التطبيق من قبل الشخص الذي يتخذ تلك القرارات.

وما يجب أن يشير إليه الباحث هنا هو أن عمليات المراقبة والمراجعة لإجراءات وقرارات تقييم الأداء لا تحل مشكلة التحيز في تقييم الأداء، ولكن ما تفعله تلك العمليات هو تسليط الضوء على تلك التحيزات.

ومن ثم، عندما تعرف المنظمة أين تقف وحالة التحيز في تقييم الأداء بها، يمكنها اتخاذ الإجراءات التصحيحية المناسبة لعلاج ومنع تكرار حدوثها في المستقبل.

وتأسيسًا على ذلك، يرى الباحث أن أهمية تلك الضمانة تكمن في تحقيق موضوعية التقييم، من خلال دورها في الاهتمام وتفعيل دور تقييم الأداء لتحديد الصورة الحقيقية للعاملين، والوقوف على مدى قدرتهم على أداء عملهم بطريقة صحيحة، أو مدى قدرتهم على التكيف مع متطلبات المرحلة.

كما يسهم التقييم في تحديد مدى قدرة النظام على تقديم أسلوب أو منهج لتطوير وتنمية كفاءة العنصر البشري، من خلال ربط تقييم الأداء بالترقية أو المكافأة أو الفصل من الخدمة أو التدريب لإعادة بناء العنصر البشري[97].

وترجع أهمية تلك الضمانة أيضًا إلى أن التقييم في المؤسسات ما زال إجراءً روتينيًا يتم في نهاية كل عام، حيث يقوم المقيم بمنح جميع المرؤوسين درجات شبه متقاربة، وجميعها لا تقل عن نسبة 90% بتقدير "ممتاز"، حتى لا يضطر الرئيس إلى كتابة تقرير يتضمن الأسباب الحقيقية لإعطاء المرؤوسين تقييمًا أقل من

(97) خالد قدرى السيد: مرجع سابق, ص ص 41-425.

"امتياز"، أو بسبب آخر، تفضيل المديرين بإعطاء المرؤوسين جميعًا درجة "الامتياز" دون النظر إلى التقييم الفعلي(98).

وهذا ما تحاول تلك الضمانة معالجته عن طريق التحليل الإحصائي للتقييمات على مستوى المنظمة.

تلك الضمانات والمعالجات لم تمنع البعض من التشكيك في موضوعية تقدير كفاية الأداء وإمكانية ترتيب نتائج قانونية عليها. وقد انقسم الرأي حول ذلك إلى اتجاهين(99):

الاتجاه الأول: ينادي باستبعاد أي أثر قانوني على تقارير كفاية الأداء، سواء كان إيجابيًا أم سلبيًا، والاكتفاء بالاسترشاد بها في بعض شؤون الوظيفة العامة.

وينطلق هذا الرأي من أن درء المفاسد أولى من جلب المنافع، باعتبار أن ترتيب آثار قانونية يؤدي إلى تأثر القائم على عملية التقييم بالاعتبارات الشخصية، مما يجعل النظام أداة إفساد للإدارة ووسيلة غير عادلة بالنسبة للموظفين.

وينطلق هذا الرأي من أن درء المفاسد أولى من جلب المنافع، باعتبار أن ترتيب آثار قانونية يؤدي إلى تأثر القائم على عملية التقييم بالاعتبارات الشخصية، مما يجعل النظام أداة إفساد للإدارة ووسيلة غير عادلة بالنسبة للموظفين.

أما **الاتجاه الثاني**، وهو السائد فقهًا وتشريعًا، فينادي بترتيب آثار قانونية معينة على تقارير كفاية الأداء، باعتبار أن الكفاية شرط لازم للاستمرار في الوظيفة العامة، شريطة توفير الضمانات الكفيلة بموضوعية التقييم. ومن ضمن هذا الاتجاه، من يقصر النتائج على الثواب دون العقاب.

وبناءً عليه، يرى الباحث أن إمكانية ترتيب آثار قانونية معينة على تقارير الكفاية يجب أن تتم بعدالة وموضوعية، بحيث يُكافَأ الموظف بحسب أدائه وسلوكه، وأن يُحرَم من الحوافز المترتبة على ضعف مستوى أدائه، شريطة إتاحة الفرصة له لتحسين أدائه من خلال تدريبه أو إسناد عمل آخر إليه.

وهنا يمكن القول إن الواقع العملي لتطبيق تقييم الأداء يواجه العديد من التحديات.

ولذلك، كان من الأهمية الوقوف على نقاط الضعف التي تصيب تقييم الأداء، بهدف الحد منها والعمل على تفعيلها لتنمية الموارد البشرية داخل المؤسسات العامة.

(98) محمد عبد الوهاب حسن عشماوى: مرجع سابق, ص247.
(99) سليمان الطماوى: "مبادئ القانون الإدارى", القاهرة، الفكر العربي، ط6، 1977, ص667وما بعدها. انظر أيضًا؛ أنور رسلان: مرجع سابق, ص311 وما بعدها.

لقد تناولنا العديد من التحديات التي أظهرها التطبيق العملي خلال استعراضنا للمعوقات والضمانات، في محاولة للاستدلال على كل معوق أو ضمانة تناولتها مراجع الإدارة، والربط بينها وبين واقع نظم تقييم الأداء.

إلا أن هناك بعض التحديات التي من الأهمية بمكان ذكرها حتى يتحقق تقييم الأداء من الغاية المرجوة منه، ومنها ما يلي:

أ- الاعتماد في كثير من الأحيان على التقييم الكمي دون النظر إلى التقييم الكيفي، مما له أثر سلبي.

ب- عدم تضمن تقرير الكفاية مدى قدرة المقيم على خلق كوادر قادرة على تولي المسؤولية خلفًا له (أي تأسيس كوادر الصف الثاني)، مع التدليل على ذلك بذكر الوظائف والأعمال التي قاموا بها، وتكون محل اعتبار عند تقييمهم.

ج- عدم احتواء التقرير السنوي للرتب القيادية على مدى القدرة على تفويض القيادة، ولا على مركزية الأداء في العمل، والبعد عن البيروقراطية المعوقة للأداء، ومدى استخدام التكنولوجيا الحديثة في الأداء، مع التدليل على ذلك بوقائع جوهرية وواقعية.

د- ما زال تقرير التقييم للأداء يشوبه نوع من المجاملات الاجتماعية على حساب العمل، متمثلة في رفض إعطاء تقدير منخفض، خشية تأثير ذلك على الحياة الاجتماعية للشخص المقيم وأسرته، دون النظر إلى مصلحة العمل. بمعنى آخر، يتم تغليب المصلحة الاجتماعية للمرؤوسين على حساب مصلحة العمل.

وفي ضوء ما سبق طرحه، يمكن القول إن تحقيق الموضوعية والعدالة في تقييم الأداء لا يتم إلا من خلال اعتماد مجموعة من الضمانات الإجرائية والتنظيمية التي تعزز من مصداقية عملية التقييم وتقلل من احتمالات التحيز أو الظلم.

ويأتي على رأس هذه الضمانات تدريب القائمين على عملية التقييم لضمان فهمهم للمعايير وآليات القياس، إلى جانب تحديد معايير دقيقة وثابتة تستند إلى مؤشرات أداء قابلة للقياس.

كما أن مراجعة تقارير الأداء بشكل دوري تُسهم في تحقيق الجودة والرقابة، في حين تعزز العلانية والشفافية ثقة الموظفين في نظام التقييم.

ويُعد منح الموظف حق التظلم من النتائج خطوة مهمة لتأكيد العدالة وضمان حق الرد والتوضيح.

بالإضافة إلى ذلك، فإن وجود نظام رقابي داخلي يضمن متابعة مدى حيادية التقييمات والتأكد من تطبيقها بإنصاف يُعد من أبرز أُسس بناء بيئة مؤسسية داعمة للتميّز، حيث تُحفّز الأفراد على التطور وتكرّس ثقافة الأداء المبني على الاستحقاق.

الخاتمة: النتائج والتوصيات:

تلعب تقارير الكفاية الوظيفية دورًا أساسيًا في تقديم صورة دقيقة عن أداء الأفراد، وينبغي إعداد هذه التقارير استنادًا إلى معايير موضوعية تضمن عدالتها ومصداقيتها.

وتبرز أهمية تقييم الأداء في كون نتائجه لا تمثل مجرد أرقام تُدوَّن في السجلات، بل تؤثر تأثيرًا مباشرًا في القرارات المتعلقة بالترقيات، والتدريب، وإجراءات التحسين الإداري.

ومن ثم، تبرز الحاجة إلى اعتماد آليات واضحة تضمن حقوق الموظفين، وتؤطر الإجراءات الإدارية بما يحقق العدالة والمساواة.

▪ النتائج:

1- تقييم الأداء يحقق إحساس العاملين بالعدالة التنظيمية، ويؤكد أن المعيار الوحيد المتحكم في كافة القرارات الإدارية هو أداء الموظف نفسه.
2- تحليل الوظائف هو الخطوة الأولى، بافتراض أنه يتضمن جمع حقائق الوظيفة، التي يُستند إليها أثناء توصيف وتقييم الوظيفة.
3- تحليل الوظائف هو الخطوة الأولى، بافتراض أنه يتضمن جمع حقائق الوظيفة، التي يُستند إليها أثناء توصيف وتقييم الوظيفة.
4- إن التوصيف هو الوثيقة الأساسية في الحصول على معلومات الوظائف والأعمال، إذ يعد المرجع الأساسي في تشغيل عمليات الأفراد.
5- عدم ارتباط نظم تقييم الأداء بمسؤوليات محددة في الوظيفة يعد أحد الثغرات التي تسبب عدم موضوعية التقييم.
6- عدم وجود معايير واضحة ودقيقة للأداء لتمكين معد التقارير من مقارنة الأداء الفعلي بالأداء المطلوب الوصول إليه. ومن أسباب ذلك الصعوبات المرتبطة بطبيعة العمل أو نوع الوظيفة التي يشغلها الفرد.
7- أن تقييم الأداء ما زال إجراء روتينيًا يُجرى في نهاية كل عام، حيث يقوم المقيم بمنح جميع المرؤوسين درجات شبه متقاربة، وجميعها لا تقل عن نسبة 90% بتقدير امتياز، حتى لا يقوم الرئيس بكتابة تقرير يتضمن الأسباب الحقيقية لإعطاء المرؤوسين تقييمًا أقل من امتياز، أو بسبب آخر، مثل تفضيل المديرين منح المرؤوسين جميعًا درجة الامتياز دون النظر إلى التقييم الفعلي. وهو ما تحاول تلك الضمانة معالجته عن طريق التحليل الإحصائي للتقييمات على مستوى المنظمة.

▪ التوصيات:

1) يوصي الباحث بعدم اقتصار التقييم على الرئيس المباشر، بل ينبغي أن يكون التقييم من خلال لجنة مكونة من الرئيس المباشر والمدير المحلي، ويتولى أمانة سر اللجنة مدير إدارة الموارد

البشرية أو من في حكمه، مجتمعين. ألا يُوكل لأحد ملء التقارير، ويقتصر دور الباقي على مجرد التوقيع.

2) استخدام مفاهيم ومعايير موضوعية موحدة لقياس وتقييم العاملين في العمل الواحد أو المجموعة الوظيفية المتجانسة، بما يكفل وحدة وموضوعية القياس والتقييم.

3) تعزيز برامج التدريب للمقيمين على أساليب التقييم الموضوعي.

4) تحديث الأدوات والمعايير المستخدمة في تقييم الأداء بما يتناسب مع التطورات الحديثة، واعتماد آليات رقابية وإدارية تضمن الشفافية والعدالة في نتائج التقييم.

5) استخدام طريقة التقدير المقارن عند الترشيح للترقية أو النقل إلى وظيفة أخرى أو الإعارة أو الندب.

6) استخدام الوصف الوظيفي الذي ينتج عن عملية التحليل الوظيفي من قِبَل إدارة الموارد البشرية في كل جهة، لتصميم مقاييس موضوعية للأداء. ومن ثم، يمكن للجنة المسؤولة عن التقييم مطابقة تلك المعايير مع الأداء الوظيفي أثناء عملية تقييم الأداء.

قائمة المراجع

▪ الكتب:

1- إبراهيم مدكور وآخرون: المعجم الوجيز، القاهرة، مجمع اللغة العربية.
2- أحمد سيد مصطفى: "إدارة الموارد البشرية- الإدارة العصرية لرأس المال الفكرى", مكتبة الأنجلو المصرية, ط1, القاهرة, 2004.
3- ـــــــــــــــــ: "إدارة الموارد البشرية- منظور القرن الحادى والعشرين", القاهرة، مكتبة الأنجلو المصرية، 2000.
4- أنور أحمد رسلان: "تقارير الكفاية- دراسة لتقويم الأداء الوظيفى فى القانون المقارن وفى قوانين مجلس التعاون الخليجى", دار النهضة العربية, القاهرة, ط3, 2006.
5- ـــــــــــــــــ "تقويم الأداء الوظيفى- دراسة مقارنة", القاهرة, دار النهضة العربية, القاهرة، 1991.
6- إيهاب عيسى, طارق عامر: "التطوير والإصلاح الإداري وتقييم الأداء", المؤسسة العربية للعلوم والثقافة, القاهرة, 2017.
7- جوزيف مارتوكيو: "والتعويض الاستراتيجي – منهج إدارة الموارد البشرية"، ترجمة: عبد المحسن عبد السلام نعساني، دار جامعة الملك سعود للنشر, الرياض, المملكة العربية السعودية, 2015.
8- حماد شطا: "النظام القانوني للأجور والمرتبات، في الوظيفة العامة، دار الفكر العربي، القاهرة، بدون دار نشر.
9- خالد قدرى السيد: "إدارة الأداء", القاهرة, ماس للطباعة, 2012.
10- راوية حسن, محمد سعيد سلطان: "إدارة الموارد البشرية", دار التعليم الجامعى للطباعة والنشر والتوزيع, الإسكندرية, 2011.
11- زهير ثابت: "كيف يتم تقييم أداء الشركات والعاملين"، دار قباء للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، 2001.
12- سعود السعود: "الإدارة العامة فى المملكة العربية السعودية", الرياض, مكتبة الملك فهد الوطنية, ط1, 2008.
13- سليمان الطماوى: "مبادئ القانون الإدارى", القاهرة، الفكر العربي، ط6، 1977.
14- ـــــــــــــــــ: "مبادئ علم الإدارة العامة", القاهرة, دار الفكر العربى, ط4, 1979.
15- سيد محمد جاد الرب: "مؤشرات ومعايير قياس وتقييم الأداء", القاهرة, دار النهضة العربية, 2009.
16- صالح على عوده الهلالات: "الإدارة الفعالة للموارد البشرية"، دار الحامد للنشر والتوزيع، الأردن عمان، 2016.
17- عبدالعزيز عبدالرحمن حسن: "قياس وتقييم الأداء الوظيفي"، مكتبة الرشد، الطبعة الأولي، المملكة العربية السعودية، 2020.
18- عصام الدين أمين أبو علفة: "اتجاهات معاصرة فى إدارة الموارد البشرية – النظرية والتطبيق", القاهرة، مؤسسة حورس الدولية للنشر والتوزيع، 2005.

19- على السلمى: "الإدارة المعاصرة", القاهرة, مكتبة غريب, 1977.
20- علي هادي البغدادي: "أساسيات إدارة تقييم الأداء : منظور حديث – حالات وممارسات"، الطبعة الأولى، دار الكتاب الجامعي، الإمارات العربية المتحدة، 2022.
21- كفاية محمد عبدالله: "إدارة الأداء الوظيفي"، ط2، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2025.
22- محمد الصيرفى: "قياس وتقويم أداء العاملين", الإسكندرية، مؤسسة حورس الدولية, 2010.
23- محمد حسين خليل:" أصول إدارة الأفراد مع التطبيق على القوى العاملة بالشرطة", كُلية الشرطة، القاهرة، 1993.
24- محمد سعيد حسين أمين: "تقارير الكفاية فى مجال الوظيفة العامة", القاهرة، دار النهضة العربية, 2004.
25- محمد سعيد سلطان: "إدارة الموارد البشرية", الدار الجامعية, القاهرة, غير محددة سنة النشر.
26- محمد عبد الرحمن: "تقييم الأداء الوظيفي: مدخل لتحسين الكفاءة وتطوير التدريب"، دار الفكر العربي، 2024.
27- محمد عبد المنعم إبراهيم: " مدخل استراتيجى لمفهوم الموارد البشرية – إدارة الموارد البشرية بين الأدوار التقليدية والأدوار الإستراتيجية الأفضل تفعيلاً", منشأة المعارف, الإسكندرية, 2013.
28- محمد عبد الوهاب حسن عشماوى: "دور تقييم الأداء في تنمية الموارد البشرية ", الشركة العربية المتحدة للتسويق والتوريدات, القاهرة, 2014.
29- محمد كمال مصطفى: "تحليل وقياس وتقييم الأداء البشرى", القاهرة, مركز الخبرات المهنية للإدارة – بميك, 2014.
30- محمد محمد إبراهيم: "تطوير الفكر الإداري للقضايا الإدارية الداعمة لفعالية المؤسسات لتحقيق التقدم المجتمعي : سلسلة وثائقية"، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2022.
31- نادر أبو شيخة: "تقييم أداء العاملين فى الأجهزة الحكومية فى الدول العربية", القاهرة, بدون سنة نشر.
32- نبيل رسلان:" الحوافز فى قوانين العاملين بالحكومة والقطاع العام"، دار النهضة العربية, القاهرة, 1978.
33- يحيى عطوة الزنط: "إدارة أداء المؤسسات الحكومية: مدخل تميز الأداء المؤسسي نحو بناء نموذج لتميز أداء الجهاز الإداري المصري في ضوء رؤية مصر 2030"، دار الفكر العربي، 2025.

▪ الدراسات العلمية:

1- محمد محمد حسن شرف الدين: " النظرية العامة للوظائف والأجور والمرتبات –دراسة مقارنة مع التطبيق على الجمهورية اليمنية ", رسالة دكتوراه غير منشورة, كلية الحقوق, جامعة عين شمس, القاهرة, 2012.

2- يوسف راشد محمد: "تقييم أداء العاملين في الشرطة – دراسة مقارنة ", رسالة دكتوراه, القاهرة، أكاديمية مبارك للأمن, كلية الدراسات العليا، 2008.

- الأبحاث والمؤتمرات العلمية:

1- زكى محمود هاشم: "دراسة الطرق المختلفة لقياس كفاءة الموظفين المستخدمين والعاملين فى الأجهزة الإدارية بالدول العربية", القاهرة, المنظمة العربية للعلوم الإدارية, المؤتمر العربى السادس للعلوم الإدارية, 1972.

2- سامية عُمر: "دور الإدارة الاستراتيجية في تحسين الأداء الوظيفي"، مجلة الرسالة للدراسات والبحوث الإنسانية، العدد(1)، مارس 2019.

BOOKS:

1- Alshaer, Sawsan The Effect of Strategic Vigilance on Organizational Ambidexterity in Jordanian Commercial Banks. Journals Modern Applied Science. Vol. 14, No. 2020.P. 6.

2- Cummings, T. G., & Worley, C. G. Organization Development and Change. 7th Edition. Cengage Learning. 2021.

3- David A.DeCenzo, Stephen P. Robbins, Fundamentals of human resource management, 8th ed, John Wiley & Song, Inc., 2005.

4- de Araújo, M. L., Caldas, L. S., Barreto, B. S., Menezes, P. P. M., Silvério, J. C. d. S., Rodrigues, L. C., Serrano, A. L. M., Neumann, C., & Mendes, N. (2024). How to Evaluate the Effectiveness of Performance Management Systems? An Overview of the Literature and a Proposed Integrative Model. Administrative Sciences, 14(6). https://doi.org/10.3390/admsci14060117:contentReference[oaicite:2]{index=2

5- Fulmer M. The new Management, 3rd , N.Y. Macmillan publishing co, INC , 2003.

6- Kumari, S., & Pandit, K. Employee performance and reward systems: A pathway to organizational success. *International Journal of Research in Human Resource Management*, 6(2), 2024.https://doi.org/10.33545/26633213.2024.v6.i2e.271

7- Lameque, I. do C. L., Velez, M. J. P., & Botelho, C. M. D. A. (2023). Purposes of performance appraisal: A systematic review and agenda for future research. *International Journal of Professional Business Review*, 8(7), e02274. https://doi.org/10.26668/revistaipro/2023.v8i7.2274

8- Manisha, M. 2020. A Study on the Impact of SHRM on Employee Performance with special Reference to Selected PSUs in India. Kaav International Journal of Economics, Commerce & Business. Management, 7(4).

9- Mone, E. M., & London, M. Employee Performance Appraisal and Development. Routledge. 2023.

10- Omkar Harish chandra Dalvi, Degree Feedback as a Tool for Improving Employee Performance, Tuijin Jishu/Journal of Propulsion Technology ISSN. Vol. 44 No.4 (2023).

11- PerformYard. (2021). 3 Elements of Performance Management (And Why You Should Focus On Them). Retrieved from https://www.performyard.com/articles/3-elements-of- erformance-management-and-why-you-should-focus-on-them

12- TalentLMS. (2024). 26 Key Employee Performance Metrics You Should Track in 2025. Retrieved from https://www.talentlms.com/blog/employee-performance-metrics

13- Wildan, M. A. Employee Performance Lens on Rapid Changing in Information Technology 4.0. Kaav International Journal of Economics, Commerce & Business Management, 10(2), 2023.

14- Yarbrough, D. B., Shulha, L. M., Hopson, R. K., & Caruthers, F. A. The Program Evaluation Standards: A Guide for Evaluators and Evaluation Users (3rd ed.). Thousand Oaks, CA: SAGE Publications. 2010.

▪ الفهرس:

الموضـــــــــــــــوع	الصفحة
المُقدمة	أ
المبحث الأول: ماهية تقييم الأداء وأهميته	1
المطلب الأول: ماهية تقييم الأداء	2
المطلب الثاني: أهمية تقييم الأداء	12
المبحـــث الثـــاني: تقـــارير الكفايـــة فـــي المجـــال (المعوقات – الضمانات)	20
المطلب الأول: تقارير الكفاية ومعوقات تفعيلها	21
المطلب الثاني: ضمانات موضوعية تقييم الأداء	36
✍ الخاتمة والنتائج والتوصيات.	47
✍ قائمة المراجع.	49
✍ الفهرس.	54