

يعرف النقوي لغة بأنه التعديل والإصلاح وإزالة
الأعوجاج ، ويشير اصطلاحاً إلى الحكم الموضوعي على
العمل مثل : التعرف على مدى نجاح التنظيم - أو فشله -
فهي تنقيح وقع الانكشاف لوم الأفعال التي أنتجها العاملين إقباله
يبدو في يوم 70 المصنوع على المعلومات المرتدة حول
فعالية العاملين بها ، وتؤدي هذه العملية على وجه
المهموم مهمة المراجعة والمراقبة واسـتخلاص
المعلومات التي تتخذ على ضوءها الكثير من القرارات
التنظيمية (سيزلافي ووالاس ، 1991 : 378-379) ، ويعرف
تقويم الأداء أيضاً بأنه محاولة الوصول إلى تقييم مدى
مسوة أهمية العمل دون لمضي انطحاتنا للإعـم تخلصاً للكلالة فإلحاقاً هي ونكا فوائدها
للأداء وانظر كونه وتصبت بتعرفاته فد المف في علاقته التي هـ في ملخصه وتولوه
فقالتم دوردتا طين معدمة فاهيليتباينا ستأفدرا تي مضه ولمكانيا العمالية
والهاشخضفية في خلال فتذاقهلم مفني قد هـج لد قة ب(عضل لأشمري 2007هـ : 35)
قياس موضوعية لحجم ومستوى ما تم إنجازه موازنة مع
المطالب إنجاز كمياً ونوعاً على شكل علاقة نسبية بين
الوصفين القائم والمطلوب. لذا فإن تقويم الأداء هنا
عد شكلاً من أشكال الرقابة حيث يرتكز على تحليل
النتائج التي يحققها العاملون خلال مدة زمنية محددة
وشانيدى: مطبقته افما للمحتوية تانقوليمسالا فهدافة. وهناك من يرى في
تق الل وديف بالأعمال بان في مه ائ نة ويلر الاخاء هم تحقيق قن الغلاء الى مساقطين
وس او كهم الاداء في العلم للو ال انتظ ذا الحك وبممي وثرتوف مي مركن الكفال اماليوة
ولفعلعلي وصف بقدي انهم ثوفيعة اهم للتنزي ولهم مرج ن تلهم كونقله انزم لؤسلانيد ااية
ألم التخف وثريقصل في حي حوات الابهتم التوظاخ ويولهم البترفي امتج المتخلفة دريبية
واغاي ل أي فمنش إن أققبه ولیم ان أللف يع رده دقة و المحاراً اورايلأسلساً ي في انعكي
عطيلية للتعمامويليم بن (ن اخهلا لالي باس 2004 دان اول)ائف الى الأكفاء من
للهنا الفاي الق دم ادربن الخلم دلي تلفرعيل لة اللتب في وثوقية والنها عمای وضة
تقع وبم الا للوظیمك ائفال ن ذركجه مان من خن الا لليلاتي (الج مودي مع 2007
وال 5) عرف تويناف نقد اط دائفة انة وقوليج الع عفا فلین والتأك الاداء وبالة الن
طباجتو يا تهتم قبل الامعلمالى الما لت فالوظی وهلم لا لولاخ لم دي، او، 2006 : 18 ادم رسم
السياسات الخاصة بتخطيط الموارد البشرية .

٣- الكشف عن الاحتياجات التدريبية .

٤- أشعار الموظف بالمسؤولية نتيجة ملاحظة وشعور الموظف بأن هذا لك من يتابع ويراقب أداؤه.

٥- عدم أغراض البحث العلمي الخاص بتتاول شؤون

١٦- لتحتفظ فبقية مبدأ العدالة والموضوعة في، نظراً

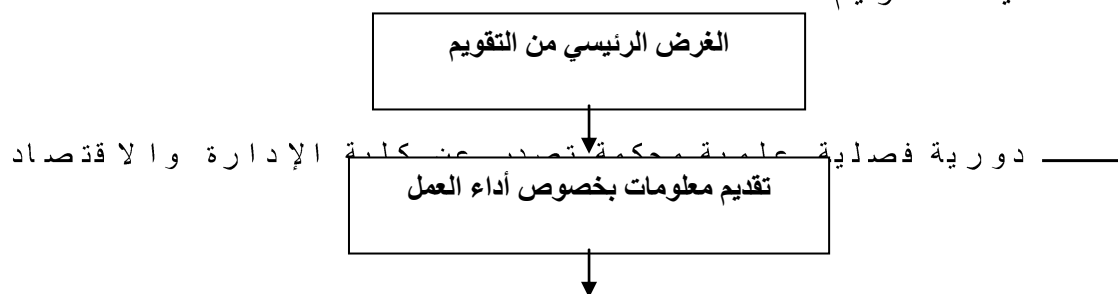
الحكماء ، وفقه الجبراء الاختيار والتعبد والتشديد

١٠- لن نقل المناقشة لرفقة وروح الأبداع من خلال هذا

التقويم وما يترتب عليه من حوافز .

يمكن ان نوضح من خلال الرسم الغرض الاساسي والفروع

العملية تقويم الاداء:-



الممدور الإداري- اتجاهات قيادات التعليم العالي نحو مشكلات
دراسة مطبوعة بتقنية في الجامعة الوطنية

شكل (1)
أهداف استخدام عملية تقويم الاداء
المصدر: هيجان ، 1998 : 190

ثالثاً : مشكلات عمليات تقويم الاداء :-

لعله من البديهي القول بأن الهدف الأساسي المرجو تحقيقه من تبني وتطبيق انظمة لتقويم الاداء الوظيفي هو الوصول الى فعالية تنظيمية افضل ، ولكن يبدو ان هذه الفعالية المتوخاة لن تتحقق بالصورة المطلوبة عن طريق هذه العمليات التقييمية ، وذلك لتزامنها مع كثير من المعوقات التي تحد من قدراتها على تحقيق الفعالية التنظيمية المتوخاة في المقام الأول ، وقد شخّصت اغلب الكتب والبحوث التطبيقية المنشورة في هذا المجال كثيراً من المشكلات المتزامنة مع تطبيق مثل هذه الأنظمة ، فبالنظر الى التقويم الوظيفي لعام 1996 : الى 285 في ذلك ان اللاعظ ط انفي لافن 2006 : 15049 - الف الفة ويوم وقع ادرم قلا دي تكتشا في كليا ع ر ع م ج م ج ل ن ا ل و ج ا ل م ل ل ا ي ا ن ج س ب ل ش م ع و ك ا ف ي ه ا و ا ب ر ل ا ط ي ا ل ق ج ط و ع ل م المثل تقرو في ن م و الم دير ين ل ي كون و ا على ق د رة م ن ال و ع ي ب ه ا ب أ م ا ن و ح ق ية ف ص ل ا ن ية ع و ا ع ية م ح م ف ا ل ي ص د رة ا ل ف ق ك ل و ي م الم و ذ رة لة ، ل و ف ت ص ا ل ك ك ث ي ر م ن الم ش ك ل ا ت و الم ع و ق ا ت الم ت ز ا م ن ية م ع ع م ل ية ا ل ت ق و ي م ، ت ذ ر ج ت ح ت ث ل ا ثة م د ا و ر ا س ا س ية ه ي :-

٣- قصور عوامل التقويم من خلال عدم دقة درجات التقويم في التمييز بين العاملين بصورة تؤثر على
٤- لموضوع وضيق العلاقة بين الرئيس والمرووسين وعدم
وضوح المهام وظام بالغة كل كل نهج إلى حساب المضامين إثراء إعداد
نماذج تقويم الاداء كالاكتواء على عبارات غير واضحة
٦- والقصد في قوتها. ففي نظام الاسـتئناف للسلطة الأعلى عند
التقدم بطلب استئناف لتقرير تقويم أداء غير عادل
ملاخي عدم التقيد بالحقائق للموظف اعتماده في الإعرارية الملموسة في
القياسات وقد قلصت يوجت وقد وجب الأمر لأصحاب الاداء المتميز .

ب- مشاكل تتعلق بالإدارة العليا المشرفة على

١- تقدم يوم (والجند لم يرفأ 2007 ت 83) يتم وتحديد بها بدقة .

٢- ضعف الجانب التوعوي في حق الأشخاص الداخلين في

تقويم (الرئيس و الموظف) ، ومن ذلك نقص المنشورات

٣- تعثف بالاهمية ما قولاً لجدية نوع من ذلك لقلوب بالتمت بالتهدي لدية في
معجالي تلحظي قاولايم ارة العليا لموضوعية التقويم الذي قام

وبكذلك ليسم الاهتباطم بتقويم نظام التقويم نفسه ، بحيث

يتم تحليل نتائج التقويم وتقويمها وبالتالي تقويم

مداخلات نظامها في السلطة لا الامتلاك كدقن على قد تواتج اتا لتتقو لويجه

مع هلمش و جند لتعلق لمتعلقة بالقرؤسل مر تاد للاقمين هذا للموظف لقة تقويم

(+ ثلحط انريال، 2006 تيس 50) : -ر بانطباعه الشخصسي عن

مار- وألستجيز الشخصي للرئيس بسبب العلاقات الشخصية .

٣- ميل الرئيس المباشر إلى الاتجاه نحو الوسط عند

٤- تقويمى الموظف الرئيس المباشر إلى التساهل أو التشدد عند

٥- قخطيمه ألالحواظ فيقه: ويعني تأثير الرئيس المباشر بالأداء

الأكثر حداثة للموظف وعلى حساب الاداء العام السابق

٦- عدم الجدية والاهتمام ومن ذلك عدم الإعلان عن

مواصفات الاداء النموذجي المطلوب من الموظف القيام

لديه الاعتماد على سمعة الموظف أو ما يشاع عنه في الإدارة

٨- الهرمية : وهي ميل الرئيس لإعطاء درجة أعلى للموظف

كلما ارتفع مستواه الوظيفي في الهرم الإداري .

٩- التوافقية : وهي ان يتشابه الموظف مع رئيسه في بعض

الصفات أو السلوكيات مما قد يؤثر في تقويم الرئيس

١٠- التعميمية : ان يعمم الرئيس ويسحب صفة واحدة أو

وجهاً واحدة من أداء الموظف سلبياً كان ام ايجابياً

١١- على العكس صفة فته بد يتأثر الرئيس عندما يبدأ بتقويم

ذي الاداء المتميز أولاً ، فيقوم ذوي الاداء المتوسط بعتد

ذلك بأقل مما يستحقون وكذلك ان يبدأ بتقويم ذوي

الاداء الضعيف أولاً فلا يح ان الوزا موظفين ذوي الاداء المتدبر

للتخصم نقص الوينهم -يعلموظف ذلك ه لك -نيس ين كلو لعل على مقفون ويمفهم ، ممأدائهم

ياؤل ثفوعلى موضوعية التقويم .

الجانب التطبيقي للبحث

عرض نتائج إجابات عينة البحث

المحور الإداري- اتجاهات قيادات التعليم العالي نحو مشكلات دراسة مخططة بديتقوية في الجامعة الوطنية

من أجل أظهر اتجاهات عينات البحث اتجاه المحاور الثلاثة لمشكلات تقويم الاداء الوظيفي في جامعة القادسية فقد اسستعمل الباحثان الوسط الحسابي والانحراف لمشكلات المعلمين لتجول في تحقيق المقطع هذه الغاية سواء على مسيطرته وتوفر من انتم مقياس التحصيل (3) ان والفقرات (3) وبمحصورة على اعلى اعلى الى تم توضع حسابي بلغ (3.7) والتي تتعلق بـ (اتجاه البعض الى السرية في اعداد تقارير الاداء) وبانحراف معياري بلغ (0.94) ويدل هذا على وجود تقبل من قبل افراد عينات البحث اتجاه توفر هذه المشكلة لان مقدار الوسط الحسابي اعلى من الوسط الفرضي (3) وفق المقياس الخماسي (1+5= 6 / 2 = 3) . في حين حصلت الفقرة (1) على ادنى ادنى في الوسط الحسابي اعلى العن (2.9) لانها المتعلقة بـ (0.62) ، ولم (3.16) وبير الانحراف معياري تقبل (0.77) ، ولي ادنى ادنى للبحر وبج ان وجود تقبل من قبل افراد عينات البحث لانها المتعلقة بالمشكلات التي تتعلق بالانتماء الى المؤسسة وفضل الاعلى لأن ساطو ساطو ساطو (3) لانحراف المعياري الخاصة باجابات عينات البحث اتجاه متغير مشكلات انظمة

ت	العبارة	التقويم	الوسط	الانحراف	التسلسل
١	عدم وجود معايير واضحة	2.9	0.62	5	
٢	عدم تحديث نماذج تقارير	3.1	0.59	2	
٣	اتجاه البعض الى السرية في	3.7	0.94	1	
٤	عدم توفر توصيف للوظائف	3	0.83	4	
٥	استخدام طريقة واحدة	3.1	0.86	3	
	الوسط الحسابي العام	3.16	0.77		

٢- المشكلات المتعلقة بالقائمين على التقويم يظهر الجدول (3) ان الفقرة (2) الخاصة بـ (يكون تقرير التقويم مرضياً عندما يكون الغرض الترقية "مساعدة الفرد) قد حصلت على اعلى متوسط حسابي بلغ (3.7) وبانحراف معياري بلغ (0.72) ، ويشير هذا الى وجود تقبل من قبل افراد عينات البحث لانها المتعلقة بـ (9) الخطأ لمشكلة لان (مقدار الوسط الحسابي اعلى من الوسط الفرضي (3) وفيه (0.72) ، وبير الانحراف معياري تقبل (0.77) ، ولي ادنى ادنى للبحر وبج ان وجود تقبل من قبل افراد عينات البحث لانها المتعلقة بالمشكلات التي تتعلق بالانتماء الى المؤسسة وفضل الاعلى لأن ساطو ساطو ساطو (3) لانحراف المعياري الخاصة باجابات عينات البحث اتجاه متغير مشكلات انظمة

ت	العبارة	على النظام	الوسط	الانحراف	التسلسل

	المع	الد		
١	0.86	2.9	رأي الرؤساء السابق في	
٢	0.72	3.7	يكون تقرير التقييم مرضياً	
			عندما يكون الغرض	
٣	0.93	2.9	تشدد الرئيس في الإدارة	
			يؤدي إلى تقديرات منخفضة	
			في تقييم أداء مرؤوسيه ، او	
٤	1.03	2.8	الانطباع الشخصي لدى	
			الرؤساء حسب ماضي	
٥	0.57	2.5	عدم اهتمام الرؤساء	
			بعمليات تقييم الاداء	
٦	0.92	2.6	تساهل الرئيس مع المرؤوسين	
			لكسب تعاطفهم يؤدي	
٧	0.66	2.8	التحيز الشخصي بسبب	
٨	0.89	2.4	إعداد تقرير تقييم الاداء	
			بناءً على آخر تقييم لأداء	
٩	1.1	2.2	إعطاء الرؤساء تقديرات	
			متوسطة لغالبية مرؤوسيه .	
١٠	0.76	2.4	تأثير التوافقية (تشابه	
			الموظف مع رئيسه في بعض	
			الصفات او السلوكيات مما	
١١	0.64	2.5	تأثير التعميمية (يعمم	
			الرئيس وجهاً واحداً من	
			أداء الموظف سلبياً كان او	
			ايجابياً على جميع صفاته	
			ووجوه أدائه وقد يكون	
١٢	0.96	2.6	تأثير المهنية (قد لا يحوز	
			الرئيس نفس الخبرة او	
			التخصص المهني لموظفيه	
١٣	1.01	3.3	الاعتماد على سمعة الموظف	
			او ما يشاع في الإدارة في	
	0.85	2.73	الوسط الحسابي العام	

٣- مشكلات متعلقة بالإدارة المشرفة على التقييم
يبين الجدول رقم (4) بأن الفقرة (2) الخاصة بـ (نقص
النشرات التقييمية عن نظام تقييم الاداء) قد حصلت
على أعلى متوسط حسابي بلغ (3.3) وبانحراف معياري (1.02)
والذي يؤشر وجود تقبل من قبل افراد عينة البحث
اتجاه توفير هذه المشكلة لان مقدار الوسط الحسابي اعلى
من الوسط الفرضي (3) وفق المقياس الخماسي (1+5 = 6 / 2 = 3)
. اما ادنى متوسط حسابي فقد كان من نصيب الفقرة (1)
المتعلقة بـ (قلة المساهمة في تدريب الرؤساء على
عمليات التقييم) والذي بلغ (2.8) وبانحراف معياري
(0.84)، ويريد الوسط الحسابي العام لهذه المشكلة والاقتصادية
عدم وجود تقبل من قبل افراد عينة البحث اتجاه
توفرها لان مقدار الوسط الحسابي اقل من الوسط الفرضي
(3).

المحور الإداري- اتجاهات قيادات التعليم العالي نحو مشكلات
دراسة ماثلة بـتقوية في الجامعة الوطنية

اما الوسط الحسابي العام للمشكلات المتعلقة بالإدارة
المشرفة على عملية التقويم فقد بلغ (3.04) وبانحراف
معيارى عام بلغ (0.86)، وهذا يدل على وجود تقبل من قبل
أفراد عينة البحث اتجاهات (4) هذا المتغير لان مقدار
الوسط والخطأ المعياري لا ينفصلان (3) الخاصة
باجابات عينة البحث اتجاه متغير مشكلات المتعلقة

ت	العبارة المشرفة على	المتوسط	الانحراف	التسلسل
١	قلة المساهمة في تدريب الرؤساء على عملية	2.8	0.84	4
٢	نقص النشريات التثقيفية	3.3	1.02	1
٣	عدم توفر الإمكانات اللازمة للقيام بالأعمال	3.1	0.69	3
٤	قلة المتابعة لتنفيذ	3.2	0.78	2
٥	عدم اهتمام الإدارة بعملية	2.9	0.95	5
	الوسط الحسابي العام	3.04	0.86	

الاستنتاجات والتوصيات

أولاً : الاستنتاجات

١- أظهرت نتائج البحث وجود اتفاق مرتفع نوعاً ما
من قبل القيادات التعليمية عينة البحث اتجاه وجود
المشكلات المتعلقة بالانظمة التقويم ولعل هذا يعود
لأسباب عدة عارقت النتائج عموماً لعلها لم تكن كافية في
البلد عدم اتجاذه وجزءاً من هذه الأسباب المتعلقة بالية بالتفق مائعين طابعاً على
عوليسية النقل عملهم له وهو جزوا لا ينفى وجود المعوقات ضمن هذا
٣- لولشيل قارب للكن بانقج دايمحدا والدى قوليلود تقبل معتدل نوعاً
ما من قبل أفراد عينة البحث اتجاه المشكلات الخاصة
بالإدارة المشرفة على التقويم ، وهذا يدل على وجود
فقدان مورلتحوننى مشغولاً لجه عمليات المقارنة ولم المتع عمليات باللة وليم
على تجلى لعل فينى بالمعض مسقوواتل مقارنته لضمن هذا الملحورين الآخرين ()
مشكلات القائمين على التقويم ، ومشكلات الإدارة
للمشرف: فالتقويم يلقى على التقويم .

ان مشكلات نظام تقويم الاداء والسلبيات والتي تم
الإشارة لها سواء المتعلقة بالانظمة تقويم الاداء او
القائمين عليها او التابعين على تنفيذها يمكن
التغلب عليها وتجنبها من خلال التطبيق الفعال
والالتزام بالخطط والالتزام بالخطط والالتزام بالخطط
على جنى إلى سلباً لمبت إلى التغيرات التي تحدث في النظام
للمواضع والوعي ولايجب ان يكون في التغيرات التي تحدث في النظام
لا فمعك باللقم نوكومفليم التي تتأثر في الواقع بهذم إلى علة في في الاداء ورتبط وليم
بنظام الحوافز للرؤساء وللرؤوسيين على حد سواء
ومن ذلك متابعة الإدارة العليا للرؤساء المباشرين
للتأكد من قيامهم بأعمالهم على الوجه الصحيح ومكافأة

الرئيس الذي يستوفي متطلبات نظام التقويم .
دورية فصلية علمية محكمة تصدر عن كلية الإدارة والاقتصاد

٣- متابعة وتقويم نظام التقويم نفسه وصيانته بشكل دوري والتأكد من صدق وثبات نتائجه ومن ذلك القيام بتتبع إقبال الألبين في الأقسام المختلفة في المؤسسة في الأداء النموذجي المطلوب وقياس واقعي للأداء الفعلي ومن هذه الآليات : تحليل وتوصيف الوظائف والاعتماد على مصادر موثوقة للحصول على المعلومات.

- ١- القحطاني ، عبد الله سعيد (2006) . " مدى تطبيق أساليب تقويم الأداء على منسوبي دوريات السلامة والحماية المدنية بجهة از الدفاع المدني " . رسالة ماجستير
- ٢- هيجريندشوريه الجارمحنة احمليف (1998) . " ضل الأمغوظ العمل للمياضنج شامل الدراسة مصادرها ونتائجها وكيفية إدارتها " .
- ٣- ساربيزافي مظهر داني ه والاسق ، امع المورقي جي (1991) . " السلوك التنظيمي والأداء ، ترجمة جعفر ابو القاسم محمد ،
- ٤- مارياضهر ، مطلمع معهد (1996) . اردادوة الماعمة وارد البشورية . ،
- ٥- الغلمة لهردي : ، جلمعة اللعديف شمشن (2006) . " تقويم أداء موظفي الاسقبال في المستشفيات العسكرية : دراسة تطبيقية على المستشفى العسكري في الرياض " . رسالة
- ٦- ملجس قنلاني ، عبر منشاس موزعة جاملي (2005) . " ايف العاثير لوم الأمنيترا تية نقل الرياض أداء الموارد البشرية في تعزيز الإبداع التنظيمي دراسة ميدانية في الشركة العامة لصناعة
- ٧- الإط امولتي بامحمل " . دس القمالمجيد تيرديغ (2007) . نش " تقورة وكلم الادلة الإلاد لوظيفي وللحلا قطملا في جاملي والأجها كوفوة الأمنيا نجفة : دراسة تطبيقية على إدارات الجوازات في مدينة الرياض " .
- ٨- ريس دواني مالمج تيرزكي (1989) . ومعج جاممصة نطلخيفت للعلوم الأمدناوية ، البريولنق : دار الكتاب البناني .

- 1- Allyn ,M. Yun , S. Radosevich , D. (2006) "Is It the Company's or Mine ? Perceived Organizational Justice Practices the Ownership of Job Knowledge " Seoul Journal of Business , Volume 12, Number 1 , p. 38-52