

نحو ضرورة إرساء وتفعيل نظام لإدارة الأداء الوظيفي في المؤسسات العمومية

Towards the Necessity of Establishing and Activating a Performance Management System in Public Institutions



صحراوي محمد لخضر

جامعة الجزائر (03)، (الجزائر)

mohamedsahroui627@gmail.com

تاريخ النشر: 2025/12/28

تاريخ القبول: 2025/12/17

تاريخ الارسال: 2025/08/04

ملخص: تهدف هذه الورقة البحثية إلى تحليل أسس إدارة الأداء الوظيفي من منظور النظام المتكامل والفعال الذي يسمح للمؤسسة بتحقيق أهدافها وغاياتها من خلال مساعدة المدراء والموظفين على تأدية وظائفهم ومهامهم بشكل أفضل ومتميز، ومن ثم حري على المؤسسات إذا أرادت أن تتحصل على أفضل النتائج أن تنظر لإدارة الأداء باعتبارها نظاما يحدد ذاتها يعمل ويتكامل ضمن نظام أشمل والمتمثل في منظومات الأنشطة الهامة الأخرى داخل المؤسسة، ويجب أن لا تنساق وراء الاعتقاد الخاطئ بأن تقييم الأداء هو نفسه إدارة الأداء فذلك غير صحيح إنما هو جزء من أجزاء هذا النظام الذي يتوقف نجاحه على تفاعل جميع مكوناته وعناصره فيما بينها والتي سوف نفصل فيها لاحقا، إذا ما أرادت المؤسسات أن تكون للعملية قيمة واستثمار وفائدة للجميع (المؤسسة، المدراء، الموظفين).

الكلمات المفتاحية: الأداء الوظيفي؛ نظام؛ المؤسسة العمومية؛ المدراء؛ الموظفين.

Abstract: This research paper aims to analyze the foundations of performance management from the perspective of an integrated and effective system that enables institutions to achieve their goals and objectives by assisting managers and employees in performing their duties and tasks in a better and more distinguished manner. Institutions that seek optimal results must view performance management as a system in itself, functioning and integrating within a broader framework of other essential institutional activities. It is important to avoid the common misconception that performance evaluation is equivalent to performance management, as this is incorrect. In reality, evaluation is merely one component of the larger system, whose success depends on the interaction of all its parts and elements which will be detailed later. Only then can institutions ensure that the performance management process is valuable, an investment, and beneficial for all stakeholders (the institution, managers, and employees).

key words: Job performance; system; public institution; managers; employees.

مقدمة:

إن إدارة الأداء الوظيفي هي عملية تواصل مستمرة تقاس من خلالها كفاءة المؤسسة التي ترتبط بمدى كفاءة الموظفين فيها من رؤساء و مرؤوسين هذا على مستوى المؤسسات ، أما على المستوى الفردي للموظف فإن نتائج إدارة الأداء كلما كانت ممتازة فإن مستقبله المهني يصبح مشرقا من حيث التدرج الوظيفي و غيره من الحوافز المادية و المعنوية وقد يكون العكس صحيحا لذا فإن موضوع إدارة الأداء الوظيفي يظل موضوعا حساسا و مثيرا للجدل كونه يتعلق بالإنسان ، و بالإضافة لذلك فهو نشاط ذو بعد تنموي مهم فيما يتعلق بأهداف المؤسسة الإستراتيجية و الذي يعد تسيير و إدارة أنشطة الموارد البشرية من بين فروعها و ركائزها الأساسية و من ثم فإن عملية إدارة الأداء ليست غاية بحد ذاتها و إنما وسيلة للوصول إلى عدة غايات و التي ترتبط بمنظومات أخرى و المتمثلة في إعداد الميزانية و بإعادة النظر بسياسات التوظيف والأجور و الحوافز و الترقيات (سهيلة محمد عباس، 2006 ، ص 139) ، بحيث كلما جرى ربط إدارة الأداء بالعمليات و الفروع الأخرى ضمن المؤسسة أكثر كلما جاء الاستثمار بمردود أفضل ، و لتحقيق البعد الإنساني و التنموي داخل المؤسسات يجب تطبيق نظام متكامل لإدارة الأداء الوظيفي وذلك بمحاصرة جميع مكوناته وأجزائه بعناية تامة : بدءا بتخطيط الأداء ، فالتواصل الدائم و المستمر بشأن الأداء ، جمع البيانات الملاحظة و التوثيق ثم اجتماعات تقييم الأداء الى تشخيص الأداء و إجراء التطوير و التحسين عن طريق التدريب .

1. فوائد تطبيق إدارة الأداء

إن نجاح نظام إدارة الأداء الوظيفي متوقف على مدى تحقيقه لأهداف وغايات المؤسسات ، المدراء والموظفين ، حيث يهدف إلى التوصل لتوقعات وفهم واضحين للوظائف والمهام التي يجب إنجازها بخصوص واجبات العمل الأساسية التي يتوقع من الموظف تأديتها ، وطريقة أداء الوظيفة من أجل تحقيق أهداف المؤسسة ، وأيضا كيفية عمل الموظف و الرئيس المباشر معا للمحافظة على الأداء الحالي وتحسينه مستقبلا ، فإذا نفذ نظام إدارة الأداء بالطريقة الصحيحة والواجبة ، فإن آثاره والمتمثلة في الفوائد سوف تعم على الجميع : المؤسسة ، المدراء ، والموظفين (أحمد ماهر، 2003 ، ص 371).

1.1 الفائدة بالنسبة للمؤسسة :

- تسمح للمؤسسة بأن تعمل بفعالية أكبر نتيجة لتنسيق وتداول العمل بين جميع وحداتها من مديريات ومصالح بحيث توجههم جميعا نحو تحقيق نفس الأهداف والغايات .

- تساعد بواسطة وسائل وطرق للتعرف على العقبات حال ظهورها وتحديد المشكلات بصورة مبكرة والحيلولة دون وقوعها ، سواء أكانت تلك العقبات فردية (أفراد يفتقرون للمهارات الضرورية) أو متعلقة بأنظمة العمل .

- تساعد على العمل وفقا للقانون فيما يتصل باستخدام الموظفين وإنهاء خدماتهم عن طريق تخصيص سجلات لهذا الغرض يوثق فيها مشكلات الأداء في حينها ومتابعة كيفية إيصال تلك المشكلات للموظفين أصحاب العلاقة وتسجيل كافة الخطوات الإيجابية التي تتخذ لتحسين الوضع ، مثال ذلك : إذا أرادت مؤسسة إنهاء خدمات موظف ما لضعف أدائه فقد يكون لديه بعض المنافذ القانونية لتحدي ذلك الإجراء ، وقد يربط سبب ذلك بأمور أخرى غير الأداء ، مما سيضطر على المؤسسة أن تثبت بأن المسألة مرتبطة بضعف الأداء فقط ، ويجب أن يكون هذا الإثبات موضوعيا ومحددا في سجلاتها وبذلك تحمي نفسها من تلاعب ومراوغات الموظفين .

- تساعد على جمع المعلومات حتى تتمكن من اتخاذ القرارات الهامة بخصوص الموارد البشرية فيما يتعلق بمن يجب ترقيته ، ومعرفة مواقع معينة يعد فيها التدريب ضروريا ... الخ .

- تساعد على تطوير أعضائها بصفة مستمرة حتى يستطيعوا المساعدة في جعل المؤسسة أكثر قوة ومنافسة .

2.1 الفائدة بالنسبة للمدراء :

- تساعد على التقليل من التدخل الإشرافي في كل شيء (إدارة أصغر الأمور) .

- تساعد على توفير الوقت من خلال مساعدة الموظفين على اتخاذ القرارات بأنفسهم ، وذلك عن طريق تعزيز الشعور لديهم بامتلاكهم للمعرفة والفهم اللازمين لصنع قرارات صائبة .

- تساعد على الحد من سوء التفاهم بين الموظفين حول من يتحمل مسؤولية المهام المحددة وما في ذلك من إضاعة للوقت .

- تساعد على الحصول على المعلومات حول إتقان كل موظف لعمله و كيف يمكن لكل منهم أن يتحسن إذا كان الأداء ضعيفا وذلك بتعيين أسباب وجود المشكلات .

- تساعد عن طريق توثيق مشكلات الأداء من مساعدة موظفيهم على التحسن والحد من الأخطاء وتكرارها (عادل حرحوش ، مؤيد سعيد ، 2006 ، ص 104) .

من ثم فإن إدارة الأداء هي عبارة عن استثمار مباشر حيث تسمح للمدراء بجعل موظفيهم يقومون بعملهم بالطريقة الصحيحة عن طريق إدراكهم بما هو متوقع منهم و القراءات التي بوسعهم اتخاذها بأنفسهم ، وطريقة أدائهم وإتقانهم لوظائفهم مما يتيح الفرصة و المجال للمدراء للتركيز على نواح كثيرة و أمور أخرى يستطيعوا هم فقط التعامل معها وفي هذا كله ربحا وتوفيرا للوقت .

3.1 الفائدة بالنسبة للموظفين :

- تساعد على معرفة ما يتوقع منهم عمله ، ومتى ، وعلى أي درجة من الإتقان .

- تساعد على الحصول على التغذية العكسية حول أدائهم للوظيفة بشكل دوري ومحدد ، لمعرفة نواحي القوة والقصور ، حتى يحسنوا من أدائهم .

- تساعد على معرفة كيف ينسجم عملهم مع أعمال الآخرين ، ومعرفة أهداف المديرية أو المصلحة التي يعملون بها وبالتالي الأهداف و الغايات الإجمالية للمؤسسة ، لأن إحساس الفرد بكونه جزءا

من غاية أكبر ينبغي فيه شعور بأن يعمل ما في وسعه من أجل بلوغ تلك الغاية ، ويولد فيه الحماسة والولاء للمؤسسة ويحفزه على بذل المزيد من الجهد .

- تساعد على ممارسة دور فعال والمتمثل في تحديد طبيعة عملهم وذلك لاعتبارين أساسيين وهما : إن عمل ذلك أمر فيه تحفيز لهم ، وأيضا لأن الموظفين وخصوصا ذووا الخبرة منهم يعرفون عملهم أفضل من أي شخص آخر كما أنهم يعرفون أكثر من غيرهم كيف يتجاوزون العقبات التي تعترض سبيلهم نحو تحقيق النجاح .

- تساعد على معرفة مستويات السلطة والصلاحيات الممنوحة لهم ، فيصبحوا يعرفون ماهية القرارات التي بوسعهم اتخاذها ، والقرارات التي يجب أن يشركوا غيرهم فيها ، والقرارات التي هي من اختصاص الإدارة ، فحينئذ يكون التعاون بثقة أكبر .

- تساعد الحصول على فرص للتطور ولتنمية قدراتهم ومهاراتهم ، فالموظف الذي يتعلم أشياء جديدة عن طريق التدريب ويعمل على تطبيقها هو الذي على الأرجح سيظل متواجدا ويشعر بالتحفيز .
من خلال ما تقدم أن إدارة الأداء عملية تتم بالمشاركة مع الموظفين ، فمن ثمّ وجب على القائمين بالتخطيط لها أن يحددوا تحديدا دقيقا كيفية استفادة هؤلاء الموظفين مع هذه العملية والمغزى منها ، بحيث من غير المنطقي أن تكون استجابة و تجاوب مع تلك المشاركة مالم تكن هناك فائدة تنتظر من وراءها.

2. معايير إدارة الأداء

إن نجاح نظام إدارة الأداء متوقف على مدى تحقيقه لأهداف وغايات المؤسسات ، المدراء ، والموظفين ، وهو بالتالي مرتبط بمعايير يجب توافرها فيه حتى يؤدي دوره وفق الأسلوب الفعال وتتمثل في الآتي : (خالد عبد الرحيم الهيثي ، 2005 ، ص 204)

- إدارة الأداء وسيلة لتنسيق العمل بحيث تسير أهداف و غايات كل من المؤسسة ومصالحها والموظفين في نفس الاتجاه .

- طريقة للتعرف على المشكلات ضمن العمليات التي تحول دون أن تكون المؤسسة أكثر فعالية .
- طريقة لتوثيق مشكلات الأداء لمساعدة المؤسسة على التقيد بالقوانين و الأنظمة ، ولصد الباب في وجه الموظفين عن إقامة دعاوى قانونية وقضائية تنطوي على التلاعب والمراوغة ، واستخدام هذا التوثيق كدليل عند الحاجة .

- المعلومات اللازمة للخروج بقرارات حول الترقّيات واستراتيجيات تطوير الموظفين والتدريب (ج.ج.د.ش ، القانون الأساسي العام للوظيفة العامة ، 2006 ، ص 98).

- معلومات تساعد المدراء والمشرفين على الحيلولة دون حدوث مشكلات ، وعلى مساعدة الأفراد على تأدية عملهم وتنسيق العمل ، ونقل المعلومات لرؤسائهم في العمل بطريقة كاملة وتنم عن الاطلاع و دراية .
- طريقة تمكن المدراء من العمل مع الموظفين للتعرف على مواطن الأداء التي تظهر فيها المشكلات ، وتحديد أسبابها والعمل على علاجها وإنهاءها .

- وسيلة لتنسيق أعمال جميع الموظفين الذين يتبعون لنفس المدير (المشرف) .
 - وسيلة لتوفير تغذية راجعة منتظمة ومتواصلة للموظفين بطريقة تعزز من حماسهم وتحفيزهم .
 - طريقة لمنع المشكلات من خلال توضيح التوقعات ، وتأسيس فهم مشترك لما يمكن للموظفين القيام به من تلقاء أنفسهم و ما لا يمكن القيام به ، وتوضيح كيف ينسجم عمل الموظف مع ما تقوم به المؤسسة ككل .
 - وسيلة لتخطيط فعاليات تطوير وتدريب الموظفين .
- وعليه فإن نظام إدارة الأداء يقوم بتوجيه المؤسسة نحو الهدف والمتمثل في تطويرها وأيضاً تطوير كل من فيها (الرؤساء والمرؤوسين) وحتى يكون هذا النظام فعالاً مرناً وعملياً وسهل التطبيق يجب من القائمين على التخطيط له إتباع أسس منطقية ذات خطوات متسلسلة من أجل تحقيق الأهداف التي ينشدها الجميع .

3. مكونات نظام إدارة الأداء

تعد إدارة الأداء نظاماً قائماً بذاته يتفاعل ويرتبط مع النظام الأشمل المتمثل في الأنشطة (الأنظمة) الهامة الأخرى لإدارة الموارد البشرية حيث تعمل هذه الأخيرة فيما بينها لتحقيق أهداف المؤسسة ، وكذلك الحال بالنسبة لنظام إدارة الأداء فهو بدوره يتألف من عدة أجزاء و مكونات تتفاعل فيما بينها وتعمل سوياً لتحقيق غاياتها المسطرة ، وعليه وجب العناية بجميع مكونات إدارة الأداء دون استثناء . بحيث إذا تم التركيز على جزء واحد فقط من نظام إدارة الأداء فلن يعمل النظام ككل بكفاءة ، وعلى هذا الأساس سوف نبين فيما يلي الأجزاء والمكونات الرئيسية للنظام الفعال لإدارة الأداء .

1.3 تخطيط الأداء :

إن تخطيط الأداء هو المكون الأول لنظام إدارة الأداء ، فهو العملية التي يقوم بها سوا كل من المدير والموظف لتحديد ما يتوجب على ذلك الموظف القيام به خلال العام القادم ، وما الذي يعنيه الأداء الناجح ، الاتفاق على الكيفية التي سيجري بها تقييم أدائه ، وتتمثل النواحي الأخرى المهمة لتخطيط الأداء فيما يلي :

- تحديد المساعدة التي سيقدمها المدير .
- تعيين العقوبات التي تعترض سبيل الوصول للأهداف المرجوة ، وكيفية التغلب عليها (عبد المحسن فالج اللعيد، 2004، ص 26) .
- تطوير فهم مشترك لأهمية مهام العمل وأولوياته ومستويات السلطة .
- تحديد حاجات الموظف للتدريب وتطوير المهارات أو قدرات جديدة كي تساعد على إنجاز مهامه .
- تحديد الطريقة التي تتسم على ضوءها عملية التواصل بين المدير والموظف خلال العام فيما يتعلق بمهام العمل ، وذلك للحيلولة دون وقوع المشكلات وضمان سير الأمور حسب الخطة المرسومة .
- وعلى هذا الأساس تخطيط الأداء هي عملية تنظيم وتحديد المهام وغايات عمل الموظف لتسير بشكل متواز مع أهداف وغايات المؤسسة ومن ثم تتوضح الصلة بين مسؤوليات الموظف والأهداف العامة

للمؤسسة ، وتكون خطة الأداء في شكل وثيقة يوقع عليها كل من الموظف والمدير تأكيدا على موافقتهم على محتواها وتستخدم لاحقا مع نهاية الفترة المخطط لها في اجتماع تقييم الأداء ، وعليه يمكن تسجيل آثارها في كونها تضمن للمدراء بأن يكون الموظفون معهم في نفس الاتجاه ، كما تحفز الموظفين وتشعرهم بنوع من التمتع بالصلاحيات .

2.3 التوصل الدائم بشأن الأداء :

إن التوصل المستمر بشأن الأداء هو عملية في اتجاهين أو مسارين : لتعقب سير الأمور وتحديد معوقات الأداء بإعطاء كلا الطرفين المعلومات اللازمة للنجاح ، ويتيح هذا التوصل الدائم لكل من المدير والموظف العمل سويا لمنع حدوث المشكلات والتعامل مع أية مشكلة أو صعوبة قد تعترض سبيل الأداء حال ظهورها وليس بعد أشهر أو مع نهاية العام بعد ما تكون قد سببت الكثير من الضرر، وأيضا تعديل مسؤوليات العمل حسبما تقتضيه الضرورة في معظم مواقع العمل داخل المؤسسة . من الصور التي يمكن استخدامها لتعزيز التوصل الدائم بشأن الأداء وتزويد من فرص النجاح للمؤسسة نسجل ما يلي :

- عقد اجتماعات تقرير موقف (حالة) موجزة مع كل موظف بشكل شهري أو أسبوعي .
- عقد اجتماعات دورية لمجموعة أفراد العمل (مديرية أو مصلحة) يقدم خلالها كل موظف تقدير موقف بخصوص الأعمال أو المهام التي يتولاها .

- تقديم تقارير موقف دورية موجزة يكتبها كل موظف .

- تواصل غير رسمي (كأن يتجول المدير ويتحدث إلى كل موظف عن سير العمل).

- تواصل محدد عند ظهور مشكلة أو عقبة على نحو غير متوقع مع الموظف المعني بالأمر .

تعد طرق التوصل مختلفة فعلى المدير اختيار الطريقة التي يراها تناسب مع كل موظف وأن يبرمج وقتها ، وعدد المرات التي يجب فيها الاجتماع مع كل موظف وذلك بحسب ما يحتاجه معا لتحقيق النجاح .

3.3 جمع البيانات ، الملاحظة والتوثيق :

إن جمع البيانات هي عبارة عن عملية الحصول على معلومات حول أداء المؤسسة أو الأفراد ، بهدف تحسين ذلك الأداء ، أما الملاحظة فإنها إحدى طرق جمع البيانات وهي ما يراه المدير أو يسمعه بنفسه ، فإذا سمع موظفا يتلفظ بكلمات بذينة لأحد العملاء فتلك ملاحظة ، وبالنسبة للتوثيق فهو عملية تسجيل و متابعة المعلومات حتى لا تضيع و لتكون جاهزة وقت الحاجة إليها ، بحيث تضم تلك المعلومات بيانات ، و ملاحظات وعمليات التواصل و القرارات التي تم تسجيلها و توثيقها بخصوص كل موظف، و عليه يمكن تلخيص الأسباب الرئيسية التي تدعو إلى جمع البيانات ، الملاحظة ، والتوثيق في النقاط التالية : (جمال الدين محمد مرسي ، 2006 ، ص 439)

- توفير سجل دائم مبني على الحقائق يشمل الناحيتين الإيجابية و السلبية لأداء الموظف لاستخدامها في التواصل لقرارات معينة (مصطفى نجيب شاويش ، 2005 ، ص 110).

- تحديد المشكلات المحتملة و بشكل مسبق قدر الإمكان حتى يتسنى معالجتها و تطوير أداء الموظف صاحب العلاقة .

- تعيين مواطن القوة التي يمتاز بها الموظف لتطويرها أكثر و من ثم الاستفادة منها بفعالية أكبر .
- تعزيز عامل التحفيز لدى الموظف عن طريق تقدير لما ينجزه بإتقان .
- جمع القدر الكافي من المعلومات الدقيقة و اللازمة لحل المشكلات (علي محمد عبد الجبار، 2007، ص62).

- تسجيل تفاصيل الأداء و التواصل بشأن الأداء لاستخدامها لغايات الإجراءات الانضباطية و ما يترتب عليها من تظلم و ملاحقات قانونية محتملة .

إن الهدف من جمع البيانات و مراقبة الأداء يكون بقصد حل المشكلات ، و لحل مشكلة ما يستوجب توفر أمرين تحديد المشكلة القائمة و أسباب وجودها ، و هذا يتطلب توفر المعلومات ، و الأمر الآخر لجمع البيانات و الملاحظات و توثيقها ما يتعلق بالنواحي القانونية من أجل حماية الموظف و المؤسسة في آن واحد في حالة نشوب خلاف بينهما ، و التوثيق يتم بتدوين وقت الحادثة و تاريخها و ظروفها حتى يمكن الرجوع إليها كدليل عند الاقتضاء ، و لا يمكن بأي حال من الأحوال التركيز فقط على تسجيل الجوانب السلبية و السلبية للموظف بل يجب الاهتمام أيضا بالنواحي الإيجابية من نجاحات و إنجازات و سلوكيات و توثيقها و استخدام تلك المعلومات للتوصية له بزيادة في الراتب مثلا، و تحفيزه أيضا ، و من ثم فإن الخيار الأفضل هو جعل الثقة بالأفراد (الموظفين) و العمل معهم لأن مراقبة المدراء (الرؤساء) لمؤسستهم ليست بالشيء العملي و لا بالاستغلال المثمر للوقت، و عليه بدلا من ذلك يجب إشراكهم في عملية جمع البيانات و تطوير الأداء .

4.3 اجتماعات تقييم الأداء :

نتكلم عن المكوّن الرابع من مكونات نظام إدارة الأداء و الذي يعتبره معظم الناس المحصلة الكلية أو الإجمالية لإدارة الأداء ألا و هو عملية تقييم الأداء ، و نؤكد إذا كان ما يقوم به المدراء هو التقييم فقط عن طريق مقابلة الموظف و ملأ النماذج مرّة أو مرتين في السنة ، و لم يقوموا بالتخطيط للأداء ، و التواصل الدائم و جمع البيانات ، و تشخيص المشكلات ، فإنهم بذلك يضيعون أوقاتهم و يهدرون جهودهم ، و من ثم تهدف المقابلة إلى إطلاع الموظف على نتائج عمله و التعرف على آراء الآخرين فيه ، و تحديد نقاط القوة و الضعف في الأداء لاستثمار عناصر القوة و البحث عن وسائل علاج الضعف و مناقشتها مع الموظف و عليه يستوجب على المقيّم الذي يقوم بمقابلة الموظف أن يراعي شروط المقابلة الفعالة و المتمثلة فيما يلي :

(مصطفى نجيب شاويش ، 2005 ، ص106)

- الاستعداد الجيد للمقابلة عن طريق التخطيط لها و تحديد موعد مسبق لها .
- الحرص على أن يكون مناخ المقابلة مناخا لطيفا يسوده جو من الثقة و الأمان بعيدا عن الرسمية و التكلفة .

- شرح و إقناع الموظفين بأهمية المقابلة و الدور الذي تلعبه في تحسين أدائهم المستقبلي .

- مراعاة الصراحة و الصدق فلا مجال للمجاملة في مقابلة الأداء طالما أن هدفها الأساسي هو تحسين الأداء .

- الأفضل أن يبدأ المقيم باستعراض نقاط القوة أو لا قبل الانتقال إلى نقاط الضعف في أداء الموظف ، لأن الروح المعنوية العالية تلعب دور كبير في استجابة الفرد الذي تجرى مقابلته لنصائح المقيم و بالتالي تتحقق أهداف المقابلة .

- الابتعاد عن الانتقاد لأنه يولد لدى الموظف ردة فعل عكسية تجاه المقيم و من ثم تفقد المقابلة فائدتها .

- التركيز على الأهداف المستقبلية في مسعى لتحسين الأداء .

- تصميم خطة عمل لتطوير و تنمية أداء الموظف .

و بناء على ما تقدم فإن للمقيّم دور يجب أن يقوم به قبل المقابلة و في أثناءها ، و بعدها و ذلك على النحو التالي : (Guy le Boterf , 2002 , p479)

1.4.3 قبل المقابلة :

- التعرف على سجل الموظف السنوي و كل ما دَوّن فيه من ملاحظات من أجل تسهيل إجراء التغذية المرتدة لتجنب الوقوع في خطأ التحيزات الشخصية (Lora et Mirailles, 2006, p79_80) .

- الاستفسار حول الأمور التي تحتاج لتوضيح من طرف المديرين الآخرين .

- دراسة ملخص مقابلة تقييم الأداء الأخيرة ، و تحديد الأهداف المزمع تحقيقها .

- تحديد وقت المقابلة و مكانها بحيث تكون في جو مريح ، كما يجب اختيار الوقت الذي يكون فيه المقيّم و الموظف بحالة نفسية جيدة .

2.4.3 أثناء المقابلة :

- شرح الأهداف العامة واستعراض تفاصيل المقابلة والمجالات التي سوف يشملها النقاش .

- مناقشة الوظيفة من منطلق الأهداف و الاحتياجات ونقاط القوة و الضعف و مشاكل التطبيق .

- تحديد ما يتوقعه المقيّم من الموظف مستقبلا بدقة من منطلق الأهداف و التغييرات الوظيفية و

الاحتياج لمزيد من التدريب والخبرة (Guy le Boterf , 2002 , p479) .

- شرح القواعد التي اعتمد عليها المقيّم وعملية التقييم واستحضار بعض الأحداث التي وقعت من

الموظف لينتهي إلى نتيجة تم التعبير عنها في شكل تقييم نهائي .

- وضع أهداف مستقبلية كملخص لاتفاقات عن العمل المطلوب لتحسين الأداء .

3.4.3 بعد المقابلة :

- يقوم المقيّم بتلخيص النتائج بعد المقابلة مباشرة كي تحفظ في سجل الموظف .

- إعادة توضيح وشرح معايير الأداء وواجبات و مسؤوليات الموظف في ضوء المعلومات التي حصل

عليها في أثناء مناقشة تقييم الأداء ، وتوضيح المجالات المسببة للمشاكل والمعوقات .

- ابتكار طرق عمل تمنح الموظف الفرصة لإنجاز أفضل من منطلق رغبة المقيّم في مساعدته للوصول إلى أداء أفضل من أدائه الحالي .

- طرح بعض الأفكار عن مستقبل الموظف وعن احتياجاته لتطوير أدائه .

- في مجال الاتفاقات المتضمنة في نتائج المقابلات يكون من الضروري تحديد موعد بعد نهاية المقابلة مع مدير الموارد البشرية لمتابعة تطبيق النتائج التي يكون لها أثر في مجال سير العمل .

- يجب إنهاء المقابلة بعبارات لطيفة فيها أمل للموظف الذي يجب إشعاره بأن مسؤولية تحسين أدائه هي مسؤولية مشتركة بينه وبين المقيّم الذي يكون في الغالب المسؤول المباشر (عمر وصفي عقيلي ، 2005 ، ص 431).

وعليه يستوجب الأمر من المقيّم إجراء تقييم للمقابلة بعد انتهائها ، ويسأل نفسه فيما إذا كانت المقابلة قد حققت أهدافها أم أنها أخفقت في ذلك ، ويحاول أيضا الاستفادة من هذه المقابلة في المقابلات القادمة .

إن إعلان نتائج تقييم الأداء للموظفين ومناقشتها معهم تعدّ من الأمور الأساسية في أي نظام لتقييم الأداء التي لا يمكن بأي حال من الأحوال التغاضي عنها وتجاهلها ، لأنها تزيد من ثقتهم في عدالة التقييم و بالتالي تحقيق الثمار و الأهداف المرجوة منه ، بحيث ما الفائدة من إجراء تقييم للأداء دون شرح ومناقشة لنتائجه ؟

وعليه فإن مقابلة الأداء هدفها الأسى هو إطلاع الموظف بحقيقة أدائه ومعرفته لكفاءته في العمل فإذا كانت منخفضة تتولد لديه رغبة كبيرة لتحسين أدائه ومن ثم يقتنع بفائدة وضرورة التدريب .

5.3 تشخيص الأداء والتدريب :

إن تشخيص الأداء هو عملية لحل المشكلات (نادر أحمد أبو شيخة ، 2000 ، ص 242) و التواصل المستخدمة للتعرف على الأسباب الأساسية للمشكلات أو عيوب الأداء فيما يخص أحد الأفراد ، أو مصلحة ما ، أو حتى المؤسسة ككل ، و باعتبار أن عملية إدارة الأداء ليست خطية بل هي عملية ديناميكية تنطوي على التنقل غير المنتظم بين أجزائها ، و يعتبر تشخيص الأداء و التدريب عنصرتين هامتين من مكونات نظام إدارة الأداء المتصلان بحل المشكلات ، فعند التعرف على مشكلة ما سواء كانت عدم إنجاز موظف لما جرى الاتفاق عليه أو عجز إحدى المصالح عن بلوغ هدف معين فمن الأهمية بمكان تحديد سبب ظهور تلك المشكلة للعمل على عدم تكرار حدوثها مرة أخرى، وحالما يجري التعرف على الخلل في الأداء فيجب أن يعمل المدير و الموظف (و ربما آخرون من المؤسسة) معا لإزالة تلك العقبات و إنهاء ذلك الخلل عن طريق اللجوء للتدريب الذي يعد استثمارا يعود بالفائدة على الجميع ، فالمدير يعمل مع الموظف لمساعدته في تطوير معرفته و مهاراته بقصد تحسين أدائه ، و الموظف في حال تطوره سيساعد المدير و المؤسسة و حتى زملائه في العمل لبلوغ الأهداف المسطرة .

ومن ثم يمكن تحديد الإطار الذي يساعد المدراء على استخدامه لتشخيص عيوب أو مشكلات الأداء عند ظهورها و ذلك عن طريق الخطوات التالية :

- التنبه و التفتن لوجود ثغرة (فجوة) في الأداء .
 - التعرف على طبيعة تلك الثغرة و مدى خطورتها .
 - التعرف على الأسباب الحقيقية لتلك الثغرة بين ما يتصل بالنظام ، و ما يتصل بالأفراد .
 - تنظيم تدريب لمعالجة أسباب الثغرة .
 - تنفيذ التدريب ، و تقييم ما إذا كانت المشكلة قد انتهت .
 - البدء من جديد اذ لزم الأمر ذلك (في حالة عدم الوصول للحل) .
- إن عملية إدارة الأداء تنظم و تحدد عمل الموظف ليتماشى مع أغراض و أهداف المؤسسة و من ثم فإن تشخيص الأداء يوفر المعلومات القيمة حول العقبات و المشكلات التي تواجه النجاح ، و كلما كانت المعلومات متوفرة بصورة كبيرة و فعالة بشأن المشكلات ، كلما كان العمل على تفاديها و التغلب عليها بصورة أفضل و ذلك بتنظيم دورات تدريبية لمعالجة تلك الفجوات و القصور في الأداء و بالتالي تسمح للمؤسسات بمساعدة أفرادها على تطوير مهارات جديدة و تحسين الأداء .

4.الخاتمة:

إن إدارة الأداء هي عبارة عن نظام ضمن نظام أشمل و لتحصيل أقصى فائدة ممكنة يجب القيام بالعملية بأكملها و ليس أجزاء منها و من ثم فهي ليست غاية بحد ذاتها و إنما وسيلة للوصول لعدة غايات تتمثل في إعداد الميزانية ،إعادة النظر بسياسات التوظيف و الأجور و الحوافز و الترقيات و برامج تحسين الجودة و التدريب ، بحيث كلما جرى ربط إدارة الأداء بالعمليات و الفروع الأخرى ضمن المؤسسة أكثر كلما جاء الاستثمار بمردود أفضل ، و من ثم وجب التخلي على النظرة القاصرة والضيقة لإدارة الأداء بالطريقة الروتينية والشكلية المتمثلة في ملئ وتعبئة نماذج التقييم الموحدة لجميع فئات الموظفين على اختلاف رتبهم ووظائفهم وأن تقوم الوظيفة العمومية من خلال القانون الأساسي العام للوظيفة العامة بإثراء وتعديل وتفصيل في نصوصها القانونية لا سيما ما تعلق منها بالفصل الرابع المتضمن تقييم الموظف و ادراج نظام إدارة الأداء مع الزام المؤسسات والهيئات العمومية بضرورة تطبيقه ، لأن جميع العمليات والأنشطة الأخرى مرتبطة ارتباطا وثيقا بنتائج إدارة الأداء، هذه الأخيرة متوقفة على محاصرة و تطبيق جميع أجزاء هذا النظام بدون استثناء و ذلك من خلال تصميم و تفعيل نظام متكامل و المتمثل فيما يلي :

-التخطيط للأداء عن طريق تنظيم و تحديد مهام و غايات عمل الموظف لتسير بشكل متوازي مع أهداف و غايات و المؤسسة .

-التواصل الدائم و المستمر بشأن الأداء بين الموظف و المدير لتعقب سير الأمور و تحديد معوقات و مشكلات الأداء و العمل على إيجاد حلول لها وقت ظهورها.

-جمع البيانات و الملاحظات عن أداء الموظفين وتوثيقها في سجل خاص وقت حدوثها أول بأول مع تحديد ظروفها حتى يتسنى الرجوع إليها كدليل عند إجراء مقابلة الأداء .

- عقد اجتماع تقييم الأداء والذي ينصب على عمل المدير و الموظف سويا لتقييم التقدم الذي أحرزه الموظف نحو الأهداف المقررة أثناء تخطيط الأداء .

- تشخيص الأداء و المتمثل في الإطار الذي يسمح للمدراء التعرف على المشكلات التي تواجه النجاح، والعمل على تفاديها والتغلب عليها بتنظيم دورات تدريبية لمعالجة القصور و تطوير و تحسين أداء الموظفين.

5. قائمة المراجع:

أولا: المراجع باللغة العربية

1. سهيلة محمد عباس ، إدارة الموارد البشرية ، ط2 ، عمان : دار وائل للنشر ، 2006 .
 - 2 . أحمد ماهر ، إدارة الموارد البشرية ، الإسكندرية : الدار الجامعية ، 2003 .
 - 3 . عادل حرحوش صالح ، مؤيد سعيد السالم ، إدارة الموارد البشرية ، عمان : عالم الكتب الحديث للنشر و التوزيع ، 2006 .
 - 4 . خالد عبد الرحيم الهيثي ، إدارة الموارد البشرية ، ط2 ، دار وائل للنشر ، 2005 .
 - 5 . جمال الدين محمد المرسي ، الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية ، الإسكندرية : الدار الجامعية ، 2006 .
 - 6 . مصطفى نجيب شاويش ، إدارة الموارد البشرية (إدارة الأفراد) ، ط3 ، عمان : دار الشروق للنشر والتوزيع ، 2005 .
 - 7 . مصطفى نجيب شاويش ، مرجع سبق ذكره ، 2005 .
 - 8 . عمر وصفي عقيلي ، إدارة الموارد البشرية المعاصرة (بعد استراتيجي) ، ط1 ، عمان : دار وائل للنشر ، 2005 .
 - 9 . نادر أحمد أبو شيخة ، إدارة الموارد البشرية ، ط1 ، عمان : دار صفاء للنشر و التوزيع ، 2000 .
- نقلا عن :

أحمد عبد الحليم و آخرون ، تدريبات و أنشطة في تنمية المهارات الإدارية ، عمان : المنظمة العربية للتنمية الإدارية ، 1992 .

ثانيا : المراجع باللغة الأجنبية

- 1 . Guy le Boterf , ingénierie et évaluation des compétences , 4 éditions , Paris : Editions d'organisation , 2002 .
- 2 . Michel Lora et pierre Mirailles , entretiens d'évaluation , Paris : Editions d'organisation , 2006 .
- 3 . Guy le Boterf , Op-Cit , 2002 .

ثالثا : المقالات

- 1 . عبد المحسن فالح اللعيد ، إدارة و تقييم الأداء ، رسالة معهد الإدارة ، الرياض : معهد الإدارة العامة ، العدد 51 ، 2004 .

رابعا : الدراسات غير المنشورة

1. علي محمد عبد الجبار مهدي الحميري ، التدريب و أثره في المنظمة من منظور إدارة الجودة الشاملة ، رسالة ماجستير ، جامعة الجزائر ، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير ، 2007 .
خامسا : الوثائق الرسمية

. القوانين :

1 . ج.ج.د.ش ، الأمر رقم 03-06 المؤرخ في : 19 جمادى الثانية 1427 الموافق ل 15/07/2006 ، المتضمن القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية ، الجريدة الرسمية ، العدد 46 ، الصادر بتاريخ 20 جمادى الثانية 1427 الموافق ل 16/07/2006 .