

جامعة قطر

كلية الإدارة والاقتصاد

دور القائد في اختيار نظم تقييم الأداء الأكثر كفاءة

إعداد

فهد عبدالرحمن غانم السليطي

قُدمت هذه الرسالة استكمالاً لمتطلبات

كلية الإدارة والاقتصاد

للحصول على درجة الماجستير التنفيذي في القيادة

يونيو 2023/1444

© 2023. فهد عبدالرحمن غانم السليطي. جميع الحقوق محفوظة.

لجنة المناقشة

استُعرضت الرسالة المقدّمة من الطالب/ فهد عبدالرحمن غانم السليطي بتاريخ 2023/7/23،

وؤُفِّقَ عليها كما هو آتٍ:

نحن أعضاء اللجنة المذكورة أدناه، وافقنا على قبول رسالة الطالب المذكور اسمه أعلاه. وحسب

معلومات اللجنة فإن هذه الرسالة تتوافق مع متطلبات جامعة قطر، ونحن نوافق على أن تكون

جزء من امتحان الطالب.

الاسم

أسامة الكويفي

المُلخَص

فهد عبدالرحمن غانم السليطي ، ماجستير تنفيذي في القيادة.

يوليو 2023 .

العنوان : دور القائد في اختيار نظم تقييم الأداء الأكثر كفاءة.

المشرف على الرسالة : الدكتور/ أسامة الكوفي

عمدت هذه الدراسة بدور القائد في اختيار نظام تقييم الأداء الأكثر كفاءة ، في تحقيق جملة الأهداف ومنها تحديد أهمية نظام تقييم الأداء المؤسسي للمنظمات، وبيان العمليات التي يشملها نظام تقييم الأداء المؤسسي، وبيان واقع دور قائد المؤسسة في اختيار نظام تقييم الأداء المؤسسي واعتمدت هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، وتحليل الوثائق وقياس محتوياتها واتجاهاتها وخصائصها، واستخلاص المعلومات من المراجع الفقهية السابقة والباحثة بدور القائد في اختيار نظام تقييم أداء الأكثر كفاءة، وتوصلت الدراسة إلى جملة من النتائج، ومن أهم هذه النتائج هي أن عملية تقييم الأداء تنطوي على أهمية بالنسبة للجمهور حيث ينعكس تطور العاملين من خلال تقييم الأداء على خدمة الجمهور حيث يقوم العاملين تحت ضغط التقييم على تقديم الخدمات على أعلى مستوى من الإلتقان والجودة وبالسرعة اللازمة مما يحقق الفائدة لمتلقي الخدمة، وأنه من الواجب الملح على القائد اختيار نظام تقييم الأداء الأكثر كفاءة والذي يمكنه من خلاله الوقوف على واقع عمل المنظمة بوجه عام وعمل الأفراد بوجه خاص ومقارنة ما تم وضعه من أهداف للمنظمة وللعاملين فيها بما تم إنجازه على أرض الواقع، ومن حيث التوصيات فقد أمدت هذه الدراسة على ضرورة توسيع دائرة القائمين على عملية التقييم لتشمل التقييم بناءً على رأي متلقي الخدمة والعملاء، وذلك من خلال إتاحة الفرصة للعملاء بإبداء آرائهم حول

الخدمة المقدمة من المنظمة من جهة، وتقديم رأيهم في مقدم الخدمة من جهة أخرى، كما أكدت على اتباع عملية التقييم الشاملة وعدم القياس على عمل واحد أو مجموعة محددة من الأعمال التي يقوم بها الموظفين بل لابد من أن تكون عملية التقييم شاملة لجميع الأعمال التي يقوم بها الفرد، كما ويتوجب أن تقع هذه العملية على فترات متعددة لقياس مدى التطور في أداء الفرد من جهة وسرعة التطور من جهة أخرى.

شكر وتقدير

"أقدم بخالص الشكر والتقدير للجميع الذين ساهموا في إنجاح رسالتي الماجستير بعنوان (دور القائد في اختيار نظم تقييم الأداء الأكثر كفاءة)، وتحقيق هذا الإنجاز الأكاديمي. أود أن أعبر عن امتناني العميق للدكتور/ أسامة الكويقي، الذي قدم لي الدعم والتوجيه طوال فترة إعداد الرسالة، وساعدني في تحديد الاتجاه الصحيح وتحقيق النتائج المرجوة".

وأود أن أعرب عن شكري وتقديري لدعم جامعة قطر في توفير كافة الاحتياجات اللازمة لتحقيق متطلبات هذه الدراسة، كما أوجه بالشكر لمركز قطر للقيادات لمشاركتهم في هذا البرنامج"

إهداء

"إلى عائلتي الحبيبة وأصدقائي الأوفياء، أهدي رسالتي هذه باسمي وبقلبي الممتن، فلولا دعمكم الدائم وتشجيعكم الصادق، لما تمكنت من تحقيق هذا الحلم الأكاديمي. شكرًا لكم كنتم سندي ودافعي الأقوى خلال هذه الرحلة".

فهرس المحتويات

ج	شكر وتقدير
ح	إهداء
1	الفصل الأول : المقدمة
6	الفصل الثاني : الدراسات السابقة
13	الفصل الثالث : الإطار النظري للقيادة
23	الفصل الرابع : منهجية الدراسة والنتائج
37	الفصل الخامس : مناقشة النتائج
42	الخلاصة
43	التوصيات
45	قائمة المصادر والمراجع

قائمة الرسوم التوضيحية

33 الشكل رقم (1) نموذج تقييم الأداء للموظفين

الفصل الأول: المقدمة

إن العديد من الأنشطة الاقتصادية في أي قطاع حكومي أو خاص تستند بشكل رئيسي على الموارد البشرية، فهذه القطاعات تعمل على إتاحة الموارد المادية لكي يتم استثمارها من قبل العنصر البشري لتحقيق غاياتها، سواء كان غايات قصيرة الأجل أو بعيدة الأجل، فلا يتمكن أي قطاع على اختلافها أن يعمل دون وجود الموارد البشرية التي تمتلك مستوى ما من المعارف والإمكانيات والمهارات والخبرات التي تسهم جميعها في تحقيق أهدافها وغاياتها المنشودة للوصول للميزة التنافسية.

ولهذا الأمر تزايد الاهتمام بشكل كبير في الآونة الأخيرة بالموارد البشرية من قبل شركات الأعمال على اختلاف أنشطتها وطبيعة أعمالها، حيث تطورت الكثير من الأنظمة المهمة بإدارة الموارد البشرية، وبات هنالك قسم خاص بها يُعنى بإدارة الكوادر البشرية والعمل على تدريبها وتطويرها وتجويدها والرقابة على أدائها بما يخدم غايات هذه الجهة وأهدافها، مما يدل بشكل واضح بأن العنصر البشري يعد أحد أبرز الموارد التي تحقق للشركة الميزة التنافسية وتضمن لها بقاءها واستمراريتها.

ومع التطور التكنولوجي الهائل الذي شهده العالم في السنوات الأخيرة من جهة والأهمية التي تقع على الموارد البشرية من جهة أخرى، باعتبارها الركيزة الأساسية في العمل المؤسسي كان من الواجب على المنظمات بوجه عام وقادتها بوجه خاص السير في اتجاه العمل المبني على المعرفة، والذي يحتاج لخدمات تقنية ذات مستوى عالٍ وتقنيات معاصرة ومتطورة ناجمة عن الاكتشافات العلمية الحديثة.

من جهة أخرى كان لابد للمنظمات من اختيار النظام الأنسب لتقييم الأداء المؤسسي للعاملين بها، باعتباره النظام الذي تعتمد المنظمات لمعرفة أو قياس مدى الكفاءة والفعالية في أدائها في ضوء المعايير المعتمدة للأداء المؤسسي، أيضاً من أجل بيان درجة الكفاءة في استغلال المنظمة لمواردها بوجه عام وما يلعبه هذا من دور في وضع الأهداف العامة للمنظمة .

وفي هذا الصدد كان لا بد من إدراك دور قادة المنظمات في اختيار هذه الأنظمة التي تساهم في تطوير الدور الذي تلعبه الموارد البشرية في قطاعات أعمال المنظمات على اختلافها ومسايرة التطورات للموارد البشرية بشكل عام، وكذلك معرفة أهمية اختيار نظام تقييم أداء أكثر كفاءة بشكل خاص. وهذا هو محور دراستنا التي تعنى ببيان دور القائد في اختيار نظام تقييم أداء أكثر كفاءة بهدف تعزيز العمل في المنظمات.

أهمية الدراسة:

تظهر الأهمية لهذه الدراسة من جانب تعلقها المباشر بالمنظمات أو الشركات الربحية بشكل عام، حيث يعد هذا القطاع من أهم القطاعات الحيوية داخل المجتمعات إن لم يكن أهمها على وجه الإطلاق. بما يقوم به هذا القطاع من إنعاش للاقتصاد الوطني من خلال الرشد المباشر لموارد الدولة وذلك من خلال الضرائب، وقدرته الكبيرة على توفير فرص العمل للأفراد مما يؤدي إلى رفع مستوى التنمية والمستوى المعيشي للأفراد.

وبوجه أكثر خصوصية تظهر أهمية هذه الدراسة من خلال تعلقها بنظام تقييم الأداء المؤسسي باعتباره النظام الذي تعتمد المنظمات لمعرفة أو قياس مدى الكفاءة في أدائها في ضوء المعايير المعتمدة للأداء المؤسسي، وبيان درجة الكفاءة في استغلال المنظمة بوجه عام لما تتوافر عليه من موارد، وما تلعبه من دور في وضع الأهداف العامة للمنظمة وبناء الخطط الاستراتيجية

وتنفيذها وصولاً إلى الرقابة عليها، ودور قادة المنظمات في اختيار النظام الأنسب والأكثر كفاءة وموائمة للمنظمة والذي تستطيع من خلاله تسيير أعمالها وتقديم خدماتها على أعلى المستويات.

مشكلة الدراسة:

يعتبر نظام تقييم الأداء المؤسسي أحد أهم الركائز والثوابت في المنظمات الحديثة والتي تسعى بشكل مستمر إلى التطوير في أدائها بشكل عام من خلال الكشف عن واقعها بصورة مستمرة، إلا أن اختيار أو تبني هذا النظام لا يكون على تلك الدرجة من السهولة، بل يحاط بالعديد من العقبات المتفاوتة من حيث اعتماد النظام الأمثل في ظل تعدد الخيارات، وكيفية تطبيق هذا النظام بشكل فعال. ومن هنا تتبع إشكالية هذه الدراسة التي تتمحور حول القدرة الفعلية على تحديد مدى الدور الذي يلعبه قائد أو قادة المنظمات في تبني أو تطبيق أكثر النظم كفاءة في قياس الأداء المؤسسي وطبيعة هذا الدور في ظل تعدد الأنظمة المتاحة لقياس الأداء.

أسئلة الدراسة:

السؤال الرئيسي، يتحدد السؤال الرئيسي لهذه الدراسة بما هو دور القائد في اختيار نظام تقييم الأداء الأكثر كفاءة، ويندرج تحت هذا السؤال الرئيسي العديد من التساؤلات الفرعية والتي يمكن حصر أهمها فيما يلي:

1. ماهي أنظمة التقييم الشائعة والأكثر استخدام وتعطي نتائج جيدة؟
2. ما هو نظام تقييم الأداء المطبق في المنظمة ؟
3. ما هو أفضل نظام تقييم أداء يناسب المنظمة ؟

أهداف الدراسة:

تسعى هذه الدراسة لتحقيق هدف رئيسي وهو بيان كافة التفاصيل النظرية والتطبيقية المتعلقة بدور القائد في اختيار نظام تقييم الأداء الأكثر كفاءة، ولتحقيق هذا الهدف الرئيسي والعام لابد من تحقيق جملة الأهداف الفرعية التالية:

5. بيان واقع دور قائد المنظمة في اختيار نظام تقييم الأداء المؤسسي.
6. بيان طبيعة دور القائد في نظام تقييم الأداء المؤسسي.

منهج الدراسة:

ستتبع هذه الدراسة المنهج الوصفي والتحليلي، ويقصد به المنهج الذي يقوم على تحليل الوثائق وقياس محتوياتها واتجاهاتها وخصائصها، واستخلاص المعلومات من خلال الاطلاع على عدد من الوثائق التي لها علاقة بمشكلة البحث المحددة، ويعتمد ذلك من خلال هذا البحث إلى تحليل كافة النصوص القانونية والمراجع الفقهية السابقة والباحثة بدور القائد في اختيار نظام تقييم أداء الأكثر كفاءة وذلك للوصول إلى الوصف لهذا الدور من حيث الاختيار أو التطبيق أو المشاركة في عمليات التقييم.

تقسيم الدراسة:

لتبسيط عرض موضوع الدراسة يرى الباحث تقسيم الدراسة على النحو التالي:

الفصل الأول: المقدمة.

الفصل الثاني: الدراسات السابقة .

الفصل الثالث: الإطار النظري للقيادة.

الفصل الرابع: منهجية الدراسة والنتائج.

الفصل الخامس: مناقشة النتائج.

الخلاصة والتوصيات.

الفصل الثاني: الدراسات السابقة

دراسة (طارق عبد الفتاح الجعبري، 2008) بعنوان : دور الإدارة العليا في تحقيق الإبداع المؤسسي في المنظمات الأهلية في جنوب الضفة الغربية من وجهة نظر المديرين .

اتخذت هذه الدراسة من المنهج الوصفي كأساس منهجي للدراسة، وقد تم إجراء الدراسة على عينة بحثية مكونة من 115 مدير منظمة أهلية أو من ينوب عنه، من أصل 471 منظمة أهلية تمثل مجموع مجتمع الدراسة. ومن حيث أهدافها فقد سعت هذه الدراسة إلى التعرف على دور الإدارة العليا في تحقيق الإبداع المؤسسي في المنظمات الأهلية في جنوب الضفة الغربية من وجهة نظر المديرين، وبيان المساهمات والمشاركات الإبداعية للإدارة العليا، كذلك بيان معوقات الإبداع المؤسسي في المنظمات الأهلية. ومن أهم ما توصلت إليه الدراسة من النتائج هو أن معظم مديري المنظمات الأهلية يدركون جيداً مفهوم الإبداع المؤسسي وأهميته، وأن مدراء المنظمات الأهلية ذات النشاط الرياضي هم الأكثر ادراكاً لمفهوم الإبداع المؤسسي، وأن تعزيز الثقة لدى الموظفين في قدراتهم ومنح الحوافز المعنوية والمادية له الأهمية الأكبر في تعزيز توجه العاملين نحو الإبداع المؤسسي. وقد أوصت هذه الدراسة بضرورة إجراء دراسات أخرى حول الإبداع المؤسسي، ومنح موضوع الإبداع المؤسسي حقه في مجال التعليم الجامعي والتعليم المدرسي وأيضاً عقد دورات تدريبية في موضوع الإبداع.

دراسة (مرغم، 2017) بعنوان: دور القيادة الإدارية في تقييم أداء العاملين في المؤسسة

العمومية في الجزائر 2017/ 2018 دراسة حالة " مديرية الصناعة والمناجم بالمسيلة"

اتبعت هذه الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، ومنهج دراسة الحالة متخذة من مؤسسة الصناعة والمناجم الجزائرية كعينة بحثية لها، وسعت هذه الدراسة إلى تحقيق جملة من الأهداف العلمية ومن أبرزها الوقوف على الأساس الذي يركز عليه قادة المؤسسات محل البحث، والتحليل

لتقييم أداء العاملين فيه وسلسلة الموارد البشرية التي تتكون منها، وبيان مدى أهمية تقييم الأداء الخاص بالموارد البشرية لتحسين الأداء، بالإضافة إلى بيان الغرض الحقيقي من عملية التقييم والأسس القائمة عليها هذه العملية. وتوصلت هذه الدراسة إلى جملة من النتائج العلمية وأهمها القيادة المؤسسية تلعب دوراً بارزاً في تحسين الأداء الوظيفي للموارد البشرية من خلال تحقيق التفاعلية والتشاركية، وأن نظام تقييم الأداء الوظيفي مبني على أسس علمية، وأن هذا النظام أساسي في تحسين الأداء الوظيفي. من حيث التوصيات فقد أوصت هذه الدراسة بوجود تطوير نظم قياس الأداء الوظيفي لغايات تحديد مواطن الضعف والقوة لدى عناصر الموارد البشرية ولغايات بناء التقييم على أسس فعالة وشفافة.

دراسة (الأكلبي، 2018) بعنوان: دور القيادة الاستراتيجية في دعم الأداء: دراسة علمية بالتطبيق على جامعة شقراء وكلياتها.

استخدم الباحث في هذه الدراسة المنهج الوصفي التحليلي حيث تم إجراء هذه الدراسة على عينة بحثية مكونة من 450 فرداً من الأفراد العاملين في المؤسسة محل البحث والمحددة بجامعة شقراء وكلياتها. ومن حيث أهداف الدراسة فتحددت ببيان الخصائص التي تنطوي عليها الممارسات المستخدمة في القيادة الاستراتيجية في الجامعة محل الدراسة وكذلك الوصول إلى واقع الأداء المؤسسي في جامعة شقراء، وبيان نوع وطبيعة العلاقة بين مدى وضوح التوجه الاستراتيجي في الجامعة محل الدراسة وعناصر دعم ممارسة القيادة الاستراتيجية. ومن حيث نتائجها فتوصلت الدراسة إلى العديد من النتائج المتعلقة بموضوع البحوث من أهم هذه النتائج وجود ضعف في الخطوات العملية والإجراءات التنفيذية للاستفادة من الكفاءات المتميزة والممارسات العملية، وضعف إدراك موظفي الجامعة لدرجة الاستخدام الرشيد للصلاحيات، بالإضافة إلى إدراكهم لتوجه القيادات

إلى الاهتمام بالعموميات مع الانشغال بالتفاصيل والجزئيات، ووجود ثقافة تنظيمية ايجابية داعمة للتخطيط الاستراتيجي في الجامعة. ومن أبرز التوصيات التي خرجت بها الدراسة تمكين المستوى الثاني في الإدارة ومنحهم صلاحيات التصرف لتحقيق الأهداف يساهم في بناء ثقافة تنظيمية ايجابية داعمة لمقومات الأداء المؤسسي.

دراسة (بلوم ورزدومي، 2018) بعنوان: الرقابة الاستراتيجية ودورها في تقييم أداء الموارد البشرية.

استخدم الباحث في هذه الدراسة المنهج الوصفي التحليلي وارتكز على الشق التحليلي للدراسات السابقة في مجال تطوير الموارد البشرية. وتحددت أهداف الدراسة ببيان مفهوم الرقابة الاستراتيجية، وأهمية هذا النوع من الرقابة بالإضافة إلى أهداف الرقابة الاستراتيجية ومراحل الرقابة الاستراتيجية. ومن أهم النتائج التي توصلت لها الدراسة أن الرقابة الاستراتيجية تلعب دورا في اكتشاف الأخطاء قبل استفحالها، وفور وقوعها، والمعالجة والتصحيح الفوري لها، ورفع الروح المعنوية وتعزيزها لدى العاملين من خلال توفير الحوافز المادية والمعنوية، والتأكد من أن العمليات الإدارية والفنية تسير وفق الخطط المرسومة.

دراسة (الصومالي وباجنيد، وزكي، 2020) بعنوان: دور القيادة الإبداعية في تحسين أداء العاملين: دراسة تطبيقية على مستشفيات القطاع الخاص بمحافظة جدة

اتخذت هذه الدراسة من المنهج الوصفي التحليلي كأساس منهجي حيث تم إجراء الدراسة على عينة عشوائية بسيطة مقدارها 350 من مجتمع الدراسة المتمثل بالعاملين في المؤسسات محل الدراسة. ومن حيث أهدافها فسعت هذه الدراسة إلى تحقيق جملة من الأهداف ومنها التعرف

على دور القيادة الإبداعية بأبعادها (الطلاقة الفكرية، المرونة الذهنية، الحساسية للمشكلات، قبول المخاطرة، القدرة على التحليل والربط) في تحسين أداء العاملين في المستشفيات الخاصة بمحافظة جدة بالمملكة العربية السعودية. وقد أظهرت نتائج الدراسة أن هناك علاقة طردية قوية بين القيادة الإبداعية وتحسين أداء العاملين، وذلك في كل بعد من أبعاد القيادة الإبداعية. وفي ضوء النتائج أوصت الدراسة بوضع إستراتيجية مبنية على معايير دقيقة للكشف عن القادة المبدعين والموهوبين، والعمل على تدريبهم لتوفير قيادات إدارية مؤهلة قادرة على استثمار طاقاتها الإبداعية في تحسين أداء العاملين، وإتاحة الفرصة للموظفين بتطوير قواعد وإجراءات خاصة لإنجاز ما يوكل إليهم من مهام، فهذا من شأنه أن يوفر هامشاً من الحرية للموظفين، وأولهم القادة - لإظهار إبداعاتهم.

دراسة (الهدبان، 2021) بعنوان: دور التخطيط الاستراتيجي في تطوير أداء القيادات الأكاديمية.

استخدم الباحث في هذه الدراسة المنهج الوصفي التحليلي وارتكز على الشق التحليلي للدراسات السابقة في مجال تطوير الموارد البشرية. تحددت أهداف الدراسة ببيان دور التخطيط الاستراتيجي في تطوير أداء القيادات الأكاديمية بالجامعات السعودية، وقدرتها على مواجهة التغيرات والتحديات، ومواكبة التطورات بفاعلية، وبيان مفهوم تطوير أداء القيادات الأكاديمية وأهمية ومعوقات التخطيط الاستراتيجي وأهمية وأساليب ومراحل متطلبات تطوير أداء القيادات الأكاديمية ومعوقات تطوير الأداء. وتوصلت هذه الدراسة إلى جملة من النتائج أبرزها أن قيادة المؤسسات بوجه العموم والمؤسسات الأكاديمية بوجه خاص تلعب دوراً لا يمكن إنكاره في تطوير أداء الموارد البشرية فيها، وأن العديد من الدول تسير وفق خطط استراتيجية للعمل على تحقيق أكبر فاعلية لأداء الموارد البشرية وتعمل على تقييمه بشكل دوري، وقياساً على هذه النتائج فقد أوصت الدراسة بضرورة رفع مستوى مهارات التخطيط الاستراتيجي لدى القيادات الأكاديمية، وإعداد

برامج ودورات لتطوير أداء القيادات الأكاديمية في مؤسسات التعليم العالي مدة زمنية كافية، وذلك بالتعاون مع جامعات عالمية وبيوت خبرة متميزة، وشمول البرامج لكافة القيادات.

دراستنا والدراسات السابقة:

بالمقارنة بين موضوع هذه الدراسة وجملة الدراسات السابقة يتبين أن هذه الدراسة تتشابه مع الدراسات السابقة في الإطار البحثي العام حيث تبين جميع الدراسات الإطار العام لدور تقييم الأداء في تطوير الأداء المؤسسي للموارد البشرية والذي ينعكس بطبيعة الحال على أداء المنظمة بوجه عام. كما تشترك هذه الدراسة مع الدراسات السابقة في موطن بيان دور القائد في تطوير أداء العاملين في الموارد البشرية والآليات أو الوسائل التي يمكن للقائد استخدامها لغايات تطوير الأداء المؤسسي.

الفرق بين دراستنا والدراسات السابقة:

وعلى الرغم من التشابه الكبير بين الدراسات السابقة وهذه الدراسة إلا أن هذه الدراسة تتميز عن سابقتها بالعديد من النقاط الموضوعية والمنهجية، ومن أبرز ما تتميز به هذه الدراسة عن الدراسات السابقة ما يلي:

- من حيث التخصص الموضوعي تنصب هذه الدراسة على جزئية محددة من حيث دور القائد في الإطار المؤسسي وتحديداً دور القائد في اختيار نظام تقييم أداء الأكثر كفاءة على خلاف سابقتها التي عنيت ببيان دور القائد في تطوير الأداء المؤسسي بوجه عام.

- من حيث التخصص الموضوعي تبين هذه الدراسة كذلك الأثر الفعلي للقائد وتحديداً من خلال تقييم الأداء على المنظمات أو الشركات على خلاف الدراسات السابقة التي تفاوتت البحث فيها بين البحث في أثر دور القائد على المنظمات من خلال البرامج الاستراتيجية التي يختارها ويطبّقها على أعمال المنظمة .
- من حيث الإطار المنهجي فقد اتخذت هذه الدراسة المنهج الوصفي التحليلي في إطاره النظري القائم على الجمع بين بيان جميع التفاصيل النظرية لموضوع الدراسة بكافة تفاصيله الموضوعية، على خلاف الدراسات السابقة التي تفاوتت بين دراسات وصفية وأخرى تحليلية.
- من حيث الإطار المكاني تستوطن هذه الدراسة المجتمع القطري باعتباره مجتمعاً يضم العديد من المنظمات الحكومية أو الشركات والمنشآت التجارية التي تدخل في التنظيم القانوني والإداري للقطاع الخاص.

الانتقاد للدراسات السابقة:

بالتدقيق في الدراسات السابقة من حيث الإطار النظري بوجه عام وما توصلت له من نتائج وما خرجت به من توصيات يتضح بأن جل هذه الدراسات لم تخرج بنتائج عملية حول موضوع الدراسات، كما لم تخرج بتوصيات عملية حول موضوع البحث واقتصرت معظمها على النتائج العمومية، والتوصية بضرورة إجراء دراسات مما يفقد هذه الدراسات الفائدة العلمية ابتداءً والفائدة العملية في موضوع الدراسة.

الفائدة التي يمكن اكتسابها من الدراسات السابقة:

تظهر فائدة الدراسات السابقة لهذه الدراسة من عدة أوجه ومن أهمها الفائدة في بيان الإطار النظري لهذه الدراسة ولا سيما المتعلقة ببيان دور الإدارة في رفع مستوى المنظمات بوجه عام والموارد البشرية بوجه خاص، وكذلك بيان الأسس المتبعة في تقييم الأداء المؤسسي ودوره في تطوير الأداء للعاملين والأسس المتبعة في هذا التقييم، فضلاً عما سبق يمكن أن تشكل الدراسات السابقة وتحديد النتائج المترتبة عنها والتي توصلت لها هذه الدراسات أساساً لقياس ومقارنة النتائج التي ستتوصل لها هذه الدراسة والبناء على النتائج التي توصلت لها تلك الدراسات.

الفصل الثالث: الإطار النظري للقيادة

مقدمة :

تعتبر القيادة هي عملية تسعى الى التأثير وتوجيه الأفراد من خلال تحفيزهم للعمل على تحقيق الأهداف المشتركة فيما بينهم، فيمكن القول بأن القيادة هي من أبرز العوامل التي تؤثر في تحقيق النجاح في المؤسسات، كما وأن من سمات القائد تميزه بالمهارات والسمات التي تساعد على تحقيق النجاح والتغيير وتحفيز وإدارة العلاقات بين الافراد. (الأكلبي، عايض، 2018).

تقدم القيادة الرؤية والاتجاه للفريق وتحدد المسار الذي يجب اتباعه لتحقيق الأهداف. توفر القيادة الإلهام والتحفيز للأعضاء وتعزز روح الفريق والتعاون. إن القادة الفعالين يعرفون كيفية تنمية المهارات والقدرات (العنزي، 2019).

مفهوم القيادة :

أن القيادة تعنى بتنفيذ الأعمال التي تساعد الجماعة على تحقيق النتائج التي تفضلها والتي تسميها بوظائف الجماعة .

ان القيادة تتألف من تلك الأعمال التي تقوم بها أعضاء الجماعة وأولئك الذين يساعدون في وضع أهداف الجماعة وتهيئة الموارد لها ، ويمكن ان تتكون القيادة من فرد أو أكثر من أعضاء الجماعة (zander & Cartwright، 1968)

أهمية القيادة:

أن القيادة لا بد منها لحياة المجتمع البشري حتى تترتب حياتهم ويقام العدل ويحال دون أن يأكل القوي الضعيف. قال تعالى (ولولا دفع الله الناس بعضهم ببعض لفسدت الأرض ولكن الله ذو فضل على العالمين) (البقرة 251). فالقيادة بالغة الأهمية وتلك الأهمية ذات الخيال الواسع والطاقة والابتكار التي تستطيع أن تتخذ القرارات الجريئة والشجاعة وفي نفس الوقت الملتزمة بالنظم، فأهمية القيادة تكمن في:

- 1- أنها حلقة الوصل بين العاملين وبين خطط المؤسسة وتصوراتها المستقبلية.
- 2- أنها البوتقة التي تنصهر بداخلها طاقة المفاهيم والسياسات والاستراتيجيات.
- 3- انها قيادة المؤسسة من أجل تحقيق الأهداف المرسومة .
- 4- تعميم القوى الإيجابية في المؤسسة وتقليص الجوانب السلبية بقدر الإمكان.
- 5- السيطرة على مشكلات العمل ورسم الخطط اللازمة لعملها.
- 6- تنمية وتدريب ورعاية الأفراد، إذ أنهم رأس المال الأهم والمورد الأعلى.
- 7- مواكبة التغيرات المحيطة وتوظيفها لخدمة المؤسسة. (العجمي، 2008)

عناصر القيادة:

- عملية التأثير التي يمارسها القائد على مرؤوسيه: تقوم عملية التأثير التي تركز عليها القيادة الإدارية على ما يستحقه القائد من وسائل لإقناع مرؤوسيه واستمالتهم وحثهم على التعاون لتحقيق الأهداف المطلوبة، وبقدر ما تكون درجة تأثير القائد فعالة في سلوك مرؤوسيه وتصرفاتهم في ممارستهم لنشاطاتهم تكون قيادته ناجحة وفعالة، وإن تعدد وتباين وسائل التأثير التي يستخدمها القائد للتأثير على مرؤوسيه قد عكس اختلافاً في أساليب القيادة الإدارية وأنماطها وكشف عن أن الفهم الصحيح للقيادة

الفعالة يعتمد على مدى إدراك القائد لأفضل الوسائل التي يمكن أن يستخدمها للتأثير في مرؤوسيه وضبط سلوكهم وتوجيههم الاتجاه المرغوب.

- توحيد جهود المرؤوسين وتوجيهها نحو الهدف: أن القائد وباستخدامه مجموعة من القوى النفسية والاجتماعية يسعى إلى توحيد جهود مرؤوسيه وخلق فريق عمل منسجم ومتعاون، بالرغم من اختلاف أعضائه في أوجه متعددة (السن، الثقافة، الظروف النفسية والاجتماعية) ويوجهه في اتجاه أهداف المؤسسة. ومن بين أهم هذه القوى النفسية والاجتماعية:

- إشراك المرؤوسين في عملية صنع القرارات.
- تمكينهم من إشباع حاجاتهم وبلوغ أهدافهم.
- توفير المناخ الملائم للعمل.

وفي هذا السياق يقول برنارد Bernard : إن القائد هو الذي يستطيع بفضل قدرته وجهوده أن يكتشف المسالك التي يمكن عن طريقها توحيد الجهود وتحفيز الطاقات لدى المرؤوسين.

- تحقيق الهدف الوظيفي : فالهدف الأساسي من عملية التوجيه التي يقوم بها القائد نحو مرؤوسيه من خلال تأثيره فيهم وتوحيده لجهودهم، هو تحقيق الهدف المنشود للتنظيم. إلا أن أهداف التنظيم تتداخل مع مجموعات أخرى من الأهداف، وهذا التداخل يجعل تحقيق أي منها يساعد على تحقيق الأخرى، فمثلاً تحقيق الموظفين للأهداف الذين ينشدونها تساعد بدورها على تحقيق أهداف التنظيم، وأهداف القائد الإداري، والأهداف الشخصية لكل موظف. (كنعان، 2009)

أنواع نظريات القيادة:

تبين مجموعة من الدراسات والتجارب، والمقاربات في علم الإدارة أن هناك ثالث نظريات

لمفهوم القيادة ومرتكزاتها :

1. النظرية الذاتية: وهي تعتبر أن الموصفات القيادية هي سمات ذاتية، يتمتع بها الشخص

القائد ليكون مؤهلاً لقيادة المجموعة، والتأثير في سلوكيات أفرادها، وبالتالي فعليه أن يكون

شجاعاً وصادقاً، وطييق اللسان، قادر على التعبير عن كنوانته، ومؤمناً بالقيم الإنسانية،

يحترم الآخرين، ناضج عقلياً وعاطفياً، لديه شغف يحب العمل، والقدرة على المبادرة

والتكيف مع البيئة المحيطة، ويتمتع بقوة الحزم والقدرة على اتخاذ القرار بالحكمة والرؤية،

قادر على التواصل والاقناع، مستقيماً وأميناً على مصلحة الآخرين.

إضافة إلى ذلك فإن على القائد الإداري أن يتمتع بمهارات متخصصة في مجال الإدارة

منها المهارات الذهنية التي تؤهله لفهم العمل، والتخطيط لتطويره وتنظيمه على الوجه

الأفضل، وتبسيط المراحل الإنتاجية وإجرائاتها، وأداء دور متميز في الرقابة، وتقييم الأداء.

وعليه معرفة الميول السياسية للجماعة، وإدراك المصلحة العامة، ومتطلبات الانتظام العام،

والربط بين حيثيات الوحدة التي يقودها والسياق العام لمندرجات الأطر التي تسير عليها

رغبات الجماعة، سواء كانت الجماعة المستهلكة للسلع أو الخدمات التي تنتجها وحدته

أو المجتمع المحيط والأبعاد.

ويرى أصحاب هذه النظرية أيضاً، أن القائد الإداري يفترض فيه التمتع بمهارات إنسانية،

تؤهله للتعاطي مع الآخرين باحترام مهما كانت منزلتهم، وعليه إدراك ميول الحاجة لدى

الجماعة، ورعاية مصالحهم ومراعاتها، واحترام مشاعرهم، وتشجيع إبداعاتهم، ودفعهم إلى

الخلق والابتكار، من أجل زيادة مستوى انتاجيتهم، برضى وقناعة، تدفعهم للشعور بالانتماء الفعلي إلى الوحدة التي يعملون فيها.

2. نظرية الموقف: يعتبر أصحاب هذه المقاربة، أنه إضافة للمواصفات الشخصية الذاتية للقائد، فإن قدرته على معالجة الموقف الذي يواجهه، وكيفية اتخاذه للقرار، الذي يوصل للهدف بأقل خسائر، وأعلى جودة(صرف النظر عن تنوع الوحدة التي يقودها) هذه القدرة هي الأساس في إبراز الدلالة على المؤهلات القيادية. وتختلف نظرية الموقف بين حالة وأخرى، وتتنوع المسؤولية وتتعد تبعاتها وفقاً لحجم الوحدة، ودور قائدها. فرئيس الهرم في الوحدة تترتب عليه المسؤولية أكثر مما تترتب على رئيس قسم فيها وبالتالي فإن الأول يحتاج إلى مهارات وقدرات ومؤهلات تفوق ما يحتاج إليه الثاني، وتبعات قراراته وأعماله لها انعكاساتها الأكثر شمولية وتأثيراً. فإذا أصاب في موقفه انقذ المؤسسة التي يرأسها، وإذا أخطأ أصابها بالهلاك.

هذه النظرية لا تتكر أبداً لكون القائد يحتاج إلى مهارات ذاتية، إلا أنها تربط المؤهلات الذاتية بظروف ومكونات كل وحدة. فالأزمة الناتجة عن خلل فني لا تحتاج إلى البلاغة في التعبير، أو القدرة الجسدية، بقدر ما تحتاج إلى الفطنة والعلم.

3. نظرية التفاعل: وهي نظرية تركز على جمع القائد لموصفات من النظريتين السابقتين، أي أن يتمتع بالسمات الشخصية الضرورية، وأن يكون لديه القدرة على معالجة متطلبات المهمة بالموقف المناسب.

أن حدود قدرة القائد ترسمها قناعة الجماعة بتصرفاته، ومؤهلاته، وإيمانهم بقدرته، وثقتهم بكفاءته. فالسمات لا تكفي لإظهار القائد إذا لم تترجم حكمة وشجاعة وانتاجية على أرض

الواقع. كما أن الموقف يحتاج إلى خصائص يجب أن يدرك القائد أبعاد كل منها وفق نوع الحالة، ونوعية الحدث (لكل مقام مقال).

فالقائد الناجح تبعاً لهذه النظرية هو القادر على إحداث التفاعل والتكامل بين أعضاء الجماعة التي يقودها، وهذا لا يتم إلا من خلال معرفته التامة بمشكلات هذه الجماعة ومتطلباتها، والعمل على حل هذه المشكلات، لتحقيق إنتاجية أفضل.

تعتبر هذه النظرية أكثر واقعية، وأكثر إيجابية في تحليلها لخصائص القيادة الإدارية، ووفقاً لهذه النظرية تعتبر القيادة عملية تفاعلية لأبعاد ثلاثة: السمات الشخصية، عناصر ومقومات الموقف، ومتطلبات وخصائص الجماعة .

خلاصة: لا يوجد تعريف موحد لمفهوم القيادة، متفق عليه من علماء الإدارة والعاملين فيها ، إلا أنه بصرف النظر عن أنواع القيادة، وتعدد الاجتهادات في تحديد مفاهيمها، تبقى القيادة الإدارية ضرورة مرتبطة بتنفيذ الأعمال مهما كان نوعها. ومركزية السلطة الضرورية للعمل الإداري، يبرر مركزية القيادة. (الحلبي، 1995)

الأنماط القيادية:

استطاع روبرت وجين موتون في عام 1964 تصنيف السلوك القيادي في خمس

مجموعات أساسية، وتعكس هذه النظرية درجة اهتمام القادة في كل منها ببعدين أساسيين هما :

1- درجة الاهتمام بالإنتاج (المهمة).

2- درجة الاهتمام بالأفراد (العلاقات).

ومن هذه الأنماط القيادية :

1- النمط (1/1) الإدارة السلبية المتساهلة "Impoverished Management" :

أن هذا النمط من القادة الإداريين يولون اهتماماً ضئيلاً جداً للأفراد والإنتاج على حد سواء وبالتالي فالنتيجة المتوقعة لمثل أولئك القادة بعدم تحقيقهم لأي أهداف إنتاجية وعدم تحقيق أي درجة معقولة من الرضا الوظيفي بين العاملين في وحداتهم التنظيمية وينعكس ذلك بطبيعة الحال على علاقات العمل حيث تسوده الصراعات والخلافات المستمرة.

2- النمط (1/9) الإدارة العلمية (السلطوية) "Scientific Management" :

يعبر هذا النمط عن اهتمام كبير بالإنتاج وتحقيق النتائج العالية حتى ولو تم ذلك على حساب العاملين حيث يقل الاهتمام بهم إلى درجة كبيرة ويعكس هذا النمط الإداري المبادئ التي نادى بها فردريك تايلور في نظريته (الإدارة العلمية) ويؤمن القادة الإداريين بوجود استخدام السلطة مع المرؤوسين لإنجاز العمل أهمية فرض أساليب الرقابة الدقيقة على أعمالهم، ودائماً ما يضعون تحقيق النتائج وكأنه الهدف الوحيد الذين يسعون إليه حتى ولو تم ذلك على حساب العاملين ومشاعرهم.

3- النمط (9/1) الإدارة الاجتماعية "Social Club Management":

يعكس هذا النمط الإداري اهتمام كبيراً بالعنصر الإنساني ويتم ذلك أحياناً على حساب تحقيقهم للأهداف الإنتاجية المطالبين بتحقيقها، وكثيراً ما يتمادى هؤلاء القادة في تقدير أهمية مراعاة العلاقات الإنسانية فيسعون بشتى الطرق للقضاء على أي مظاهر قد تنتج عنها خلافات بين العاملين حتى ولو كان ذلك على حساب الإنتاج.

4- النمط (5/5) الإدارة المتأرجحة "Pendulum Management":

يشبه هذا النمط الإداري ببندول الساعة الذي يستمر في التأرجح بين طرفي المدى الذي يتحرك فيه ولا يثبت عند وضع معين، ففي بعض المواقف يلجأ القادة المنتمون لهذا النمط إلى أسلوب (9/1) وذلك عندما يشعرون باحتمال مواجهتهم للمتاعب من جانب العاملين،

ولكن إذا هدأت حالة العمال قد يلجؤون إلى النمط (1/9) فيضغطون على العاملين من أجل الإنتاج، وكثيراً ما يؤمن هؤلاء القادة بأسلوب منتصف الطريق.

5- النمط (9/9) الإدارة الجماعية (إدارة الفريق) "Team Management":

أن القادة الذين ينتمون إلى هذا النمط الإداري يولون عناية فائقة واهتماماً كبيراً لكل من بعدي الإنتاج والعاملين، فمثلاً هؤلاء القادة يؤمنون بأن العمل الجماعي يعبر عن الركيزة الأساسية اللازمة لتحقيق الأهداف الإنتاجية الطموحة وينبني ذلك على إيمان عميق بأهمية العنصر البشري وإشباع الحاجات الإنسانية لدى هؤلاء القادة وبالتالي يحققون مفاهيم المشاركة الفعالة للمرؤوسين في تحديد الأهداف واختيار أساليب التنفيذ والمتابعة اللازمة للأهداف المطلوب تحقيقها.

ويمثل هذا الأسلوب القيادي تسود الجماعة روح الفريق ومفاهيم التعاون والخلقة وتسود علاقات الإخاء والود بين القائد والمرؤوسين، وبين المرؤوسين وبعضهم البعض.

في نهاية الثمانينيات قام كلا من بليك ومكانزي بتطوير نظرية الشبكة الإدارية، وأضافا

نمطان مركبان هما :

6- الإدارة الأبوية (9+9) :

يتكون هذا النمط من مزيج من النمطين (إدارة النادي، الإدارة السلطوية) ويرمز له (9+9) باستخدام إشارة + لتمييزه عن إدارة الفريق (9/9) وفيه يستخدم القائد الجانب اللين من (9/1) مع الجانب القاسي من (1/9) معاً فتجمع بين نقيضين هما الاهتمام بالإنتاج على حساب الأفراد والاهتمام بالأفراد على حساب الإنتاج، فالقائد هنا كالأب الذي يعطف على أولاده ولكنه صارماً معهم بحيث يأمرهم ويطلب منهم الإذعان، فهو يعتبرهم أقل منه معرفة وإدراكاً للأمور.

7- الإدارة المتقلبة:

تتكون هذه الإدارة من مزيج من الأنماط الستة السابقة، حيث يستخدم القائد أحد الأنماط الستة أو مزيج منها، مما يناسب طبيعة المرؤوسين ويساعد القائد في الحصول على المنفعة الشخصية التي ربما يهدف إليها، ويعكس لهذا القائد أن يهدد المرؤوس أو يقدم له منفعة شخصية بالمقابل أو يستغله ويضلله. (المكاوي، 2013)

القيادة التحويلية :

عرفها باس " بأنها القيادة التي تعمل على توسيع وتعاضم اهتمامات المرؤوسين وحاجاتهم إلى ما هو أبعد من اهتماماتهم الشخصية من أجل مصلحة المنظمة" . (الغامدي، 1428)

خصائص القائد التحويلي:

1- ينظر إلى نفسه على أنه وكيل تغيير "Change Agent" والتغيير في نظره رحلة وليست نقطة وصول.

2- شخص شجاع محب للمخاطرة المحسوبة، لا يحب الأحوال المستقرة من أجل تحسين الأحوال. إنه شجاع في مواجهة الواقع. وفي نقل الحقائق والمشاعر للآخرين حتى ولو كان ذلك مؤلماً، حتى ولو كان لا يريدون أن يسمعوا.

3- يؤمن بقيمة الناس. إنه ليس دكتاتوراً. صحيح إنه قوي ولكنه حساس لمشاعر البشر وفي النهاية فهو يسعى إلى تمكين البشر "Empowerment".

4- موجه بالقيم الأخلاقية المحورية ويتصرف في ضوء تلك القيم. إنه يخلق حضارة إنجاز مبنية على قيم إنجاز فالإنجاز غير العادي لا يأتي صدفة.

- 5- يتعلم طول العمر، وعندما يخطئ ينظر إلى الخطأ على أنه تجربة استعاد منها.
- 6- قادر على التعامل مع الغموض والمواقف المعقدة، إنه باحث يعمل بنظريات ويقوم بعمل فرضيات "Hypothesises" ويختبر الفرضيات ويضع منها نظريات جديدة.
- 7- صاحب رؤية "Visionary" قادر على أن يحلم، قادر على ترجمة هذه الأحلام والرؤى للآخرين ليقتسموها معه. (الهوري، 1999)

الفصل الرابع: منهجية الدراسة والنتائج

تتمثل منهجية الدراسة في اتباع المنهج الوصفي والمنهج التحليلي الذي يتم من خلال عرض الدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع الدراسة ومن ثم تحليل نتائج الدراسات السابقة وتطبيقها واسقاطها على الواقع من خلال تحليل ممارسات منظمات الأعمال القطرية وذلك بعرض دور تقييم الأداء في تحفيز الموارد البشرية بالإضافة إلى تسليط الضوء على دور القائد في تحديد أسلوب الأداء المتبع في المنظمة وتحسين آليات الأداء المتبعة. سيتم استخدام المنهج التحليلي الوصفي في هذه الدراسة، والذي يشير إلى تقنية مبنية على تحليل المستندات وقياس محتوياتها واتجاهاتها وخصائصها، وكذلك استخراج المعلومات من خلال النظر في عدد من الوثائق المرتبطة بموضوع البحث والشخص المسؤول عن اختيار نظام تقييم الأداء الأكثر كفاءة من أجل تلبية متطلبات هذه الوظيفة من حيث التطبيق أو الاختيار أو المشاركة في عملية التقييم.

دور تقييم الأداء في تحفيز الموارد البشرية :

يعبر المفهوم العام للأداء الوظيفي للعاملين عن نتائج وإنجازات الأفراد في المنظمة للمهام الموكلة إليهم باستخدام كفاءاتهم المعرفية، والسلوكية وجملة خبراتهم العملية، بغرض تحقيق أهدافه الشخصية والأهداف الخاصة بالمنظمة، وهو كذلك قيام العامل بالأعباء الوظيفية وواجباته الخاصة بالعمل وتحمل المسؤوليات الملقاة عليه. (العريقي، 2005)

أما تقييم وقياس أداء العاملين في المؤسسات والمنظمات فيراد به : "دراسة وتحليل أداء العاملين لعملهم وملاحظة سلوكهم وتصرفاتهم أثناء العمل، وذلك للحكم على مدى نجاحهم ومستوى كفاءتهم في القيام بأعمالهم الحالية، وكذلك للحكم على إمكانية النمو والتقدم للأفراد في المستقبل، وتحملهم لمسؤوليات أكبر أو الترقية لوظائف أخرى (عبد الباقي وحنفي، 1988)، وبمفهومه

التطبيقي يراد بتقييم وقياس أداء العاملين في المؤسسات والمنظمات بأنه: "محصلة النتائج التي تم التوصل إليها ومقارنتها مع الأهداف التي تم تسطيرها مسبقاً أو الأهداف الموضوعية، وهو كذلك تقييم للأداء الحالي أو الماضي للفرد بالنسبة لمعدلات أدائه (ديسلر جاري، 2003). وهي عملية التقييم والتقدير المنتظمة للفرد بالنسبة لإنجاز الفرد في العمل وتوقعات تنميته وتطويره في المستقبل وتهدف برامج تقييم الأداء بشكل عام إلى تحسين مستوى الإنجاز عند الفرد. (بربر، 2000)

ويقع تقييم أداء العاملين على درجة بالغة من الأهمية وتظهر هذه الأهمية من جوانب ثلاث يتحدد أولها بالجانب المؤسسي، حيث تعمل عملية التقييم على خلق مناخ من الثقة داخل المؤسسة، باعتبار أن الأعمال تخضع للتقييم كما يعمل على رفع مستوى أداء العاملين واستثمار قدراتهم بما يساعدهم على التقدم والتطور. وتساعد الإدارة العليا في معرفة وتحديد نقاط القوة والضعف لدى العاملين فضلاً عن كونه أداة لتقييم البرامج التي تضعها المؤسسة أو المنظمة والسياسات المتبعة فيها في مجال إدارة الموارد البشرية ومؤشراً على نجاح أو فشل الخطط والسياسات المتبعة. فضلاً عن كونها أداة للترقية الوظيفية حيث تتخذ المنظمات التقييم كأساس للترقية، أما الجانب الثاني فيظهر مما تلقى على عاتق المسؤولين في المؤسسات والمنظمات، حيث تعمل عملية التقييم على تحفيز المديرين لرفع كفاءاتهم الذاتية وتطوير مهاراتهم الإدارية كونهم خاضعين للرقابة وتقييم الأداء. ومن حيث الجانب الثالث لأهمية التقييم فيظهر من خلال ما يؤدي إليه التقييم من نتائج على العاملين، حيث يعمل على حث العاملين على بذل أقصى مجهوداتهم للوصول إلى أعلى درجات التقييم واستخدام كافة مهاراتهم بل والتطوير من ذاتهم ومواكبة جميع التطورات المحيطة بهم. (بلوناس، 2011)

وتقع عملية التقييم بعدة طرق علمية ومن أهم هذه الطرق ما يلي :

أولاً: التقييم على أساس النتائج: وتقوم هذه الطريقة على تحديد جملة من الأهداف التي يجب تحقيقها خلال مدة معينة وذلك من خلال اجتماع الرئيس بمرؤوسيه. ويتم التقييم وفقاً لهذه الطريقة من خلال التحقق من الوصول إلى الأهداف وتحقيق النتائج المرجوة بعد انتهاء المدة المحددة.

ثانياً: طريقة التقييم وفق الوقائع الحرجة: والتي تقوم على حصر جملة المشاكل والوقائع التي تؤثر في نجاح العمل وفشله ليتم بعد ذلك تقييم أداء الموظف من خلال بيان مدى ارتكابه للمشاكل والوقائع المؤثرة في العمل والتي تم تحديدها مسبقاً. (بلوناس، 2011)

ثالثاً: طريقة التقييم بالأهداف: والتي يجتمع فيها الرئيس مع العامل الفرد ويحدد له جملة من الأهداف التي يجب عليه شخصياً تحقيقها خلال مدة معينة، ويتم التقييم وفقاً لهذه الطريقة من خلال التحقق من وصول العامل إلى الأهداف التي تم تحديدها له وتحقيقه النتائج بعد انتهاء المدة (بلوناس، 2011). وعلى الصعيد العملي فقد ظهرت العديد من طرق تقييم الأداء الوظيفي المتباينة من حيث الأساس المتبع فيها للتقييم ومن أبرز هذه الطرق:

أولاً: طريقة التقييم المقارن:

تقوم هذه الطريقة على مقارنة أداء العاملين في المؤسسات أو الوصول إلى قائمة إجمالية تتضمن ترتيباً تنازلياً للموظفين (شهيد، محمد، 2014)، وبدورها تشمل هذه الطريقة عدة قوائم ترتيبية ومن ضمنها:

- طريقة الترتيب البسيط وفيها يتم ترتيب الموظفين بشكل متسلسل وفقاً لأدائهم مقارنة بالذين يشغلون ذات العمل في المؤسسة، وترتكز هذه الطريقة على مقارنة الفرد بغيره من الأفراد
- طريقة الترتيب التبادلي أو التناوبي، وفيها يتم مقارنة أداء الموظف الأكثر تميزاً في أدائه بالموظفين الأقل تميزاً أو الأسوأ. (الخطيب، سمير ، 2002)

- طريقة المقارنة الزوجية: ومن خلالها يتم كل موظف مع الموظفين في نفس الوظيفة كمجموعة واحدة وعن طريق مقارنة أداء الموظف بشكل عام مع أداء أفراد المجموعة فرداً فرداً وبشكل ثنائيات فيعطى في كل مرة أحدهما أفضلية ومن ثم ينتقل القائمة بعملية التقييم (المشرف) إلى الموظف الثاني في المجموعة وهكذا. (شهيدى، محمد، 2014)

- طريقة التوزيع الإجماري وفيها يتم اعتماد وسط حسابي عام ويعمل على مقارنة النسبة المحددة لأداء الموظف مع هذا المتوسط قريباً أو بعداً فكلما كان الموضع أقرب للمتوسط الحسابي اتضح أن أدائه مرتفع والعكس. (الخطيب، سمير ، 2002)

ثانياً: الطرق المطلقة:

على خلاف سابقتها لا تعتمد هذه الطريقة على أساس المقارنة بين العاملين بل تعتمد أسس وصفية عامة للأداء ومن أبرز صورها طريقة المقالة: ومن خلالها يتم وصف أداء الموظف من خلال إعداد القائم على التقييم مقالاً يصف فيه أداء الموظف عن الفترة الخاصة بالتقييم وما يتمتع به الموظف من المهارات والمميزات بالإضافة إلى السلبيات الخاصة بالموظف. (الضب وتينعمري، 2013)

ثالثاً: الطرق المبنية على المقاييس:

تقوم هذه الطريقة على إعداد أسس ومعايير وصفات عامة للموظف المثالي ليتم بعد ذلك البحث في مدى توافر هذه الصفات والمعايير والأسس العامة في الموظفين باستخدام مقاييس متدرجة تعكس تباين أداء الموظفين ومن أهم تطبيقاتها:

- طريقة التدرج البياني وتقوم على تحديد العناصر التي تتعلق بالأداء والعمل من حيث نوعية الأداء وكميته وتوضع جميعها في قائمة التقييم ويتم قياسها عادة باستخدام مقياس متدرج من (1-5) أو من منخفض إلى مرتفع ومن ثم يقوم القائم بعملية التقييم باختيار الدرجة

التي تمثل أو تتفق مع أداء الموظف في كل عنصر ومن ثم يتم جمع الأوزان التي حصل عليها الموظف لتحديد تقييمه العام. (الضب وتينعمري، 2013)

- طريقة القوائم السلوكية وفيها تتم عملية التقويم بإعداد قائمة تتضمن عدد من الأمثلة السلوكية التي تبين درجات متفاوتة من مستويات الأداء ويتطلب من القائم على عملية التقويم اختيار الأمثلة السلوكية التي تنطبق على أداء الموظف وخصائصه. (محمد مرسي، جمال الدين، 2003)

- طريقة الاختيار الإجباري، وفيها يتم تصميم قائمة تتضمن مجموعات من العبارات والجمل التي تصف مستوى أداء العمل على أن تحتوي كل مجموعة على جملتين وصفتين على شكل ثنائيات إيجابية وسلبية ويتم إجبار القائم على عملية التقييم (المشرف) على اختيار جملة واحدة من كل مجموعة تنطبق على أداء الموظف من وجهة نظرة ومن ثم يتم تحليل القائمة بإعطاء كل جملة وزن معين ومن ثم تحدد نتيجة تقويم الأداء للموظف على النتيجة النهائية للمجموع الكلي للأوزان. (محمد مرسي، جمال الدين، 2003)

- طريقة الوقائع الحرجة وتقوم على ملاحظة سلوكيات الموظف أثناء الأداء والعمل الفعلي وتسجيل الملاحظات من قبل القائم بعملية التقييم في سجل خاص لكل موظف.

رابعاً: التقييم وفق نتائج الأعمال:

وترتكز على نتائج الأعمال كمعيار رئيسي للتقييم، حيث يتم تقييم الأداء من خلال مقارنة الأداء مع الأهداف المحددة للأداء، ومن أبرز طرقها طريقة الإدارة بالأهداف، والتي تقوم على اللقاء بين القائم على عملية التقييم والموظفين وتحديد الأهداف التي يجب الوصول إليها والمطلوب تحقيقها وإنجازها من الموظف خلال فترة زمنية معينة ومن ثم تقييمه بناءً على مدى ما تم تحقيقه وإنجازه من هذه الأهداف. (الضب وتينعمري، 2013)

خامسا: تقييم الأداء من زوايا مختلفة (طريقة تقييم الأداء 360°):

وتعتمد هذه الطريقة على تقييم أداء الموظف بالاستناد إلى تقييم أداء من حوله من الموظفين كتقييم الموظف من قبل مدرائه ومن الموظفين العاملين تحت إشرافه وكذلك من الموظفين الذين في نفس مستواه الوظيفي بل ومن العملاء وممن يتعامل مع المؤسسة ل يتم بعد ذلك احتساب المتوسط الحسابي لهذه التقييمات. (الضب وتينعمري، 2013)

ومن حيث الشخص القائم بعملية التقييم فتقع هذه العملية وكأصل عام عن طريق الإدارة العليا ومدراء المؤسسة، ولم تنحصر عملية التقييم وفق النظم والأساليب المعدة لها بالإدارة والذي يقوم به الرئيس وهو الأكثر شيوعا حيث تعتمد العديد من النظم على أكثر من جهة لغايات تحقيق أكبر عدل في عملية التقييم واعتماد بعضها، بالإضافة إلى التقييم الإداري أو التقييم عن طريق الرئيس على التقييم عن طريق المرؤوس حيث يقوم المرؤوس بتقييم أداء الرئيس، بالإضافة إلى التقييم عن طريق العاملين والزملاء، والذي يقوم من خلاله العاملين بتقييم أعمال بعضهم البعض، وأخيرا التقييم عن طريق لجنة التقييم والذي يوجب عليه إنشاء لجنة من الرؤساء يعملون على وضع تقييم مشترك بينهم لكل مرؤوس على حده، وتستلزم هذه الطريقة من أعضاء اللجنة التواصل القريب مع المرؤوسين والتوافر على المعلومات الكافية عنهم .

دور القائد في تحسين أداء المؤسسة واختيار نظام تقييم الأداء الأكثر كفاءة :

وفقاً للمفهوم الحديث ظهرت العديد من التعريفات لمفهوم القيادة فعرّفها بمفهوم شمولي وعام بأنها: مجموعة الجهود التي يبذلها بعض أفراد المنظمة للتأثير في الناس أو تغيير سلوكهم من أجل الوصول إلى الأهداف التي تسعى المنظمة لتحقيقها (بن سليم، وزقرط، 2020). وعرّفها اتجاه فقهي آخر ومن وجهة أثرها بأنها " قدرة الفرد على إحداث التأثير في شخص أو مجموعة وتوجيههم من أجل كسب تعاونهم وتحفيزهم على العمل بأعلى درجة من الكفاية في سبيل تحقيق

الأهداف التي رسمتها المنظمة (حلاق، 2020). ومن وجهة نظر تطبيقية عرفت القيادة بأنها نشاط إيجابي يقوم به شخص بقرار رسمي تتوفر فيه سمات وخصائص قيادية يشرف على مجموعة من العاملين لتحقيق أهداف واضحة بوسيلة التأثير والاستجابة أو استخدام السلطة بالقدر المناسب وعند الضرورة. (بن أحمد، 2015)

نخلص مما سبق إلى أن القيادة تعبر عن عملية التأثير التي يحدثها الفرد على مجموعة من الأفراد وشحن معنوياتهم وحشدهم وتنشيطهم وتوحيدهم، وذلك للسعي نحو تحقيق جملة الأهداف المشتركة بينهم والتي تعتبر تحقيقاً لأهداف المنظمة. (علالي، 2022)

ويضطلع قادة المؤسسات والمنظمات بمهمة القيادة والإدارة الاستراتيجية والسعي الدائم إلى تحقيق التكامل بين وظائف المؤسسة من التسويق والتمويل والإنتاج والبحوث والتطوير، وأنظمة معلومات بغرض تحقيق أهداف المؤسسة، ورسم أهداف المؤسسة على المدى البعيد، بالإضافة إلى تحديد الوسائل الكفيلة بتحقيق هذه الأهداف، والقيام بجميع الأعمال الديناميكية للوصول إلى تحقيق رسالة المؤسسة عن طريق إدارة الموارد المتوفرة بكفاءة. (جودة، 2004)

وتعتبر عملية اختيار النظم الفعالة والأكثر كفاءة للمؤسسة من العمليات الهامة التي يمارسها القائد في المنظمات حيث تختص قيادة المؤسسة ابتداءً بوضع التنظيم اللازم لتطبيق الخطط الاستراتيجية المتعلقة بالموارد البشرية واتخاذ القرارات الاستراتيجية التي تتكيف مع كل الظروف. وباعتبارهم المسؤولين عن إدارة المؤسسة يضع قادة المؤسسات الموارد البشرية في أعلى قائمة اهتماماتها ويسعون في سبيل تعزيز قدرات المؤسسة على البقاء والاستمرار في العمل وبشكل دائم إلى التطوير من قدراتها واتخاذ جميع الوسائل التي تعمل على ذلك واستخدام مجموعة من الوسائل والأدوات المادية والمعنوية، أو الإمكانيات المتاحة لديها بما في ذلك التدريب

المستمر لتحفيزها لبذل أقصى جهد وأداء ممكن وحث الموارد البشرية العاملة فيها على رفع أداءها وتوجيهها نحو تحقيق أهدافها وبالتالي الارتقاء بأعلى المستويات وأفضلها.

ولترسيخ هذه الأهمية وتجسيدها على أرض الواقع يولي قادة المؤسسات عملية تقييم الأداء بالغ اهتمامهم باعتبارها إحدى أدوات الرقابة الإدارية الفاعلة والتي على أساسها يتم مقارنة الأداء الفعلي بما هو مستهدف، فهي وسيلة تدفع الإدارات للعمل بحيوية ونشاط نتيجة مراقبة أداء العاملين بشكل مستمر من قبل رؤسائهم، وتدفع المرؤوسين للعمل بنشاط وكفاءة ليظهروا بمظهر العاملين المنتجين أمام رؤسائهم، وليحققوا مستويات أعلى في التقييم لينالوا الحوافز والعلاوات المقررة لذلك. (المرسي، 2003)

وفي سبيل نجاح المنظمة لابد للقائد من اختيار نظام تقييم الأداء الأكثر كفاءة ، والذي يمكنه من خلاله الوقوف على واقع عمل المنظمة بوجه عام وعمل الأفراد بوجه خاص، ومقارنة ما تم وضعه من أهداف المنظمة وللعاملين فيها بما تم إنجازه على أرض الواقع. ويستتبع ذلك نجاح القيادة في إدارة المؤسسة أو المنظمة عند وقوعها على نظام تقييم الأداء الأكثر فاعلية وكفاءة، وعلى العكس من ذلك في اختيار النظام الذي لا يلبي طموح المنظمة ولا يحقق أهدافها، فشل القائد والمنظمة .

ما هو نظام تقييم الأداء المطبق داخل المنظمة :

لكل منظمة من منظمات الدولة نظام تقييم خاص بها كما أن قانون موارد بشرية ينظمها ويضع لها الضوابط المناسبة التي تتناسب مع المنظمة، وللديوان الأميري نظام تقييم خاص به ، يختلف إلى حد ما أنظمة التقييم الخاصة بالجهات الحكومية، حيث يتم تقييم الموظفين مره واحدة في السنة، ويتم التقييم من قبل المسؤول المباشر، وبالرجوع إلى نظام تقييم الأداء المطبق داخل الديوان الأميري وهو كما في النموذج التالي:



نموذج تقييم الموظفين الديوان الأميري

مؤشر	مكتبية وفنية	التخصصية	الإشرافية	مؤشر	مؤشر
20	15	10	5	50	الالتزامات
20	15	10	5	50	شباب بدون مشر
20	15	10	5	50	الحضور والانصراف
40	30	20	10	100	المجموع
4	3	4	4	15	الدورات التدريبية
4	4	4	4	16	استكمال الدورة العامة
3	2	2	2	12	استكمال الدورة التخصصية
3	2	2	2	12	التعاون في حضور الدورة
10	10	10	10	40	المجموع
8	8	5	5	26	العلاقات مع الدوائر والشؤون
7	7	5	5	24	الاتصال بالشمال
7	7	5	5	24	للمعرفة الشافية بمجال العمل
7	7	5	5	24	حسن التصرف
7	7	5	5	24	المهارة والاتقان
7	7	5	5	24	جودة العمل
15	15	10	10	50	المجموع
10	10	10	10	40	الأداء الوظيفي
10	10	10	10	40	وضع خطة وأهداف واضحة للموظفين
10	10	10	10	40	إعداد وكتابة التقارير
10	10	10	10	40	تقبل التوجيه وتنفيذ التعليمات
10	10	10	10	40	إتخاذ القرارات والإجراءات الصحيحة
10	10	10	10	40	الإتمام بالصلاحيات المتاحة واستخدامها بشكل صحيح
10	10	10	10	40	الجدود والاتقان في العمل
10	10	10	10	40	توزيع العمل والمهام على الموظفين
10	10	10	10	40	التقيد بعبء الثواب والعقاب
10	10	10	10	40	فهم وتنفيذ خطط برامج العمل ومتابعتها
10	10	10	10	40	كتابة التقارير الشهرية والامارية
10	10	10	10	40	الابتداء بتقديم أفكار ومقترحات جديدة
10	10	10	10	40	الحفاظة على سرور الوظيفة
10	10	10	10	40	تحمل ضغوط العمل وتقبل النقد
10	10	10	10	40	المعرفة الشافية بمجال العمل
10	10	10	10	40	الاهتمام بالظهور العام والهدام
10	10	10	10	40	الحفاظة على المال العام
10	10	10	10	40	تقبل أداء العمل الاضالية عند الحاجة
35	35	45	55	175	المجموع
10	10	15	15	50	علاقات العمل مع الآخرين
10	10	15	15	50	عمل اجتماعات دورية مع الموظفين
10	10	15	15	50	القدرة على تشييل مشاكل الموظفين والحرس على حلها
10	10	15	15	50	العمل بروح الفريق والتعاون معهم ومتابعة العمل معهم
10	10	15	15	50	الالتزام بالتعليمات
10	10	15	15	50	الاتصال الفعال والعمل بروح الفريق
10	10	15	15	50	العلاقة مع الرؤساء
10	10	15	15	50	المجموع
100	100	100	100	400	المجموع الكلي

شكل رقم (1) نموذج تقييم الأداء للموظفين

من خلال النموذج نرى أن التقييم ينقسم إلى عدة فئات وهي الإشرافية والتخصصية والمكتبية والفنية وأخيراً الخدمات والعمالية وأعمال السواعة، فلكل فئة من هذه الفئات بنود خاصة

بها، وتنقسم درجات التقييم إلى بنود عامة، وبنود متلقي الخدمة، وبنود تخصصية، وجميع تلك البنود موزعة على 100 درجة.

البنود العامة:

تتكون من الانضباط والدورات التدريبية وهي إلزامية على جميع الفئات، وتختص بوضع نقاط التقييم إدارة الموارد البشرية من خلال سجلات الحضور والانصراف وكذلك التسجيل في الدورات التدريبية، ولا يكون للرئيس المباشر أي تدخل فيها.

بنود متلقي الخدمة:

وتتكون من العلاقات مع الدوائر والشؤون، ويعتمد نقاط تقييمها الرئيس المباشر للموظف.

البنود التخصصية:

وهي عبارة عن الأداء الوظيفي وعلاقات العمل مع الآخرين ، فلأداء الوظيفي نصيب الأسد فله أعلى درجات التقييم، تتكون درجاته من 55 - 35 درجة من إجمالي التقييم، وللرئيس المباشر الحق في اعتماد درجاته.

وبعد الانتهاء من تقييم الأداء يتم رفع إلى مدير الإدارة للاعتماد ومن ثم إلى إدارة الموارد البشرية للمراجعة، ويتم رفع جميع التقايم إلى لجنة شؤون الموظفين وأخيراً إلى الرئيس للاعتماد. وتكون مستويات تقييم الأداء على النحو التالي:

1- ممتاز (90%) فأعلى.

2- جيد جداً أعلى من (75%) إلى أقل من (90%).

3- جيد أعلى من (65%) إلى (75%).

4- مقبول من (50%) إلى (65%).

5- ضعيف أقل من (50%).

يتم تقييم الأداء بشكل سنوي، وتسلم نسخة إلى الموظف بتقييمه السنوي، وللموظف الحق في التظلم على تقييم أداءه وذلك خلال فترة شهر من استلامه لتقييم أداءه ويرفع مرة أخرى إلى لجنة مختصة بالنظر في التظلمات لإعادة النظر في تقييمه.

ما هو أفضل نظام أداء تقييم يناسب المنظمة:

يرى الباحث أن اختيار أفضل نظام تقييم أداء يعتمد على احتياجات وظروف كل منظمة بشكل فردي. هناك العديد من العوامل التي يجب مراعاتها عند اختيار نظام التقييم، بما في ذلك :

أهداف المنظمة: يجب أن يكون النظام متوافقًا مع أهداف المنظمة واستراتيجياتها. على سبيل المثال، إذا كانت المنظمة تركز على التطوير المستمر والابتكار، فقد يكون مناسبًا استخدام نماذج تقييم تركز على التعلم وتطوير المهارات.

ثقافة المنظمة: يجب أن يكون النظام متناسبًا مع ثقافة المنظمة وقيمها المشتركة. على سبيل المثال، إذا كانت المنظمة تشجع على التعاون والعمل الجماعي، فقد يكون مناسبًا استخدام نماذج تقييم تشمل تقييم الأداء الجماعي وقدرة الموظف على التعاون.

مستوى الوظيفة: يمكن أن يختلف نظام التقييم المناسب حسب مستوى الوظيفة. قد يتم استخدام نماذج تقييم مختلفة للمديرين والموظفين وفرق العمل.

مشاركة الموظفين: يجب أن يشمل النظام آلية لمشاركة الموظفين في عملية التقييم وتعبئة النماذج. قد يكون ذلك من خلال مقابلات شخصية أو استطلاعات رأي أو نقاشات جماعية.

مراجعة الأداء العادلة وشفافة: يجب أن يوفر النظام إجراءات لمراجعة الأداء بطريقة عادلة وشفافة، تأخذ في الاعتبار ملاحظات الموظفين وتقديراتهم.

يُوصى بإجراء دراسة واستطلاع داخل المنظمة لفهم احتياجاتها وتطلعات موظفيها قبل اتخاذ قرار بشأن نظام التقييم المناسب. قد تحتاج المنظمة إلى تجربة مختلفة من النماذج قبل تحديد النظام الأنسب لها.

كما يرى الباحث أنه عند اختيار نظام تقييم الأداء المناسب للمنظمة، يمكن أيضاً النظر في النقاط التالية:

توافق التقييم مع القانون واللوائح: يجب أن يتماشى النظام مع المتطلبات القانونية واللوائح المعمول بها. يجب أن يلتزم النظام بالمبادئ الأخلاقية وضوابط الشفافية والمساواة في التقييم. **سهولة التنفيذ:** يفضل اختيار نظام يكون سهل التنفيذ وإدارته بدون تعقيدات كبيرة. يجب أن يكون النظام بسيطاً وواضحاً ويتيح للموظفين والمدراء فهمه واستخدامه بكفاءة.

توفير ردود فعل وتوجيهات بناءة: يجب أن يحتوي النظام على آليات لتقديم ردود فعل وتوجيهات بناءة للموظفين بشأن أدائهم. يمكن أن تشمل هذه الميزات جلسات تقييم دورية وتوجيهات مستمرة للمساعدة في تحسين الأداء.

تكامل التقييم مع إجراءات إدارة الأداء: يفضل اختيار نظام يتكامل بسلاسة مع إجراءات إدارة الأداء العامة في المنظمة. يجب أن يتيح النظام تحديد الأهداف ورصد التقدم وتحديد المهارات وتوفير ملاحظات وتقديرات مستمرة.

مرونة النظام: يفضل اختيار نظام قابل للتكيف والتعديل وفقاً لاحتياجات المنظمة. يجب أن يسمح النظام بتعديل المعايير والمعايير والأدوار المقيمة وفقاً للتطورات في البيئة العمل وأهداف المنظمة.

يذكر أنه ليس هناك نظام تقييم أداء واحد يناسب جميع المنظمات، فقد يكون النجاح في اختيار النظام المناسب يعتمد على مزج وملاءمة العناصر المختلفة وضمان تطبيقه بشكل فعال وعادل في البيئة الحكومية.

ويرى الباحث أن إدخال التكنولوجيا في تقييم الأداء قد يساعد بعض الجهات والمنظمات التي تداخل فيها العلاقات الاجتماعية لإبعاد الحرج عن المسؤولين فيتم إدخال البنود التي تختص بأداء العمل عن طريق عمل بعض البرامج التي تحتسب للموظف مدى قدرته على إنجاز عمله بدقة وبشكل جيد وبوقت مناسب ، وبالتالي تنحصر نقاط تقييم الأداء الموظفين على عدد محدود من البنود والتي تدخل بعلاقات الموظفين مع الرؤوسين وفيما بينهم .

الفصل الخامس: مناقشة النتائج

أظهرت هذه الدراسة جملة من النتائج العلمية والعملية المتعلقة بموضوع البحث، حيث تبين من خلالها أن تقييم وقياس أداء العاملين في المؤسسات والمنظمات يقوم على دراسة وتحليل أداء العاملين وملاحظة سلوكهم وتصرفاتهم أثناء العمل. وذلك للحكم على مدى نجاحهم ومستوى كفاءتهم في القيام بأعمالهم الحالية، وكذلك للحكم على إمكانية النمو والتقدم للأفراد في المستقبل، وتحملهم لمسؤوليات أكبر أو الترقية لوظائف أخرى.

ويرى الباحث أن عملية التقييم عملية شاملة لا يمكن أن تقاس على عمل واحد أو مجموعة محددة من الأعمال التي يقوم بها الموظفين بل لا بد من أن تكون عملية التقييم شاملة لجميع الأعمال التي يقوم بها الفرد، كما ويتوجب أن تقع هذه العملية على فترات متعددة لقياس مدى التطور في أداء الفرد من جهة وسرعة التطور من جهة أخرى.

ويرى الباحث أن عملية التقييم عملية شاملة لا يمكن أن تقاس على عمل واحد أو مجموعة محددة من الأعمال التي يقوم بها الموظفين بل لا بد من أن تكون عملية التقييم شاملة لجميع الأعمال التي يقوم بها الفرد، كما ويتوجب أن تقع هذه العملية على فترات متعددة لقياس مدى التطور في أداء الفرد من جهة وسرعة التطور من جهة أخرى.

وفضلا عن ذلك يرى الباحث أن نجاح عملية التقييم في المؤسسات لا يتوقف على منهج معين لتقييم الأداء بمعنى أنه ليس من الضرورة أن تؤدي عملية التقييم ثمارها باتباع نهج واحد بل هناك من المؤسسات ما يحتاج إلى اتباع أكثر من طريقة لتقييم الأداء، نظرا لتفاوت الطرق التي تتبع للتقييم من طريقة إلى أخرى، وعلى سبيل المثال من ذلك يمكن للمنظمة اعتماد أسلوب التقييم الوصفي وفق طريقة التقييم المطلقة، التي تعتمد على أسس وصفية عامة للأداء ووصف أداء

الموظف من خلال إعداد القائم على التقييم مقالاً يصف فيه أداء الموظف عن الفترة وطرق التقييم العملية القائمة على التقييم وفق نتائج الأعمال والتي تحدد الأهداف التي يجب الوصول إليها والمطلوب تحقيقها وإنجازها من الموظف خلال فترة زمنية معينة ومن ثم تقييمه بناءً على مدى ما تم تحقيقه وإنجازه من هذه الأهداف.

ويرى الباحث كذلك أن يمكن الجمع بين طريقة التقييم الوصفية القائمة على إعداد التي تتضمن عدد من الأمثلة السلوكية والتي تبين درجات متفاوتة من مستويات الأداء ويطلب من القائم على عملية التقييم اختيار الأمثلة السلوكية التي تنطبق على أداء الموظف وخصائصه وبين الطريقة الموضوعية وطريقة الوقائع الحرجة والتي تقوم على ملاحظة سلوكيات الموظف أثناء الأداء والعمل الفعلي وتسجيل الملاحظات من قبل القائم بعملية التقييم في سجل خاص لكل موظف.

وهنا يبرز دور القائد حيث يكون القائد المسؤول عن اتباع نهج أو طريقة معينة أو عدة طرق في آن واحد لتقييم الأداء مراعيًا في ذلك مصلحة المؤسسة والنتائج الخاصة بالتقييم والآثار المترتبة عنه.

وتوصلت هذه الدراسة إلى أن تقييم أداء العاملين يقع على درجة بالغة من الأهمية وتظهر هذه الأهمية سواء للمؤسسة أو الرؤساء أو العاملين، والتي تصب جلها في مصلحة المؤسسة وتحسين أدائها. ويرى الباحث أن أهمية تقييم الأداء تتجاوز الحدود التي أشارت لها الدراسات السابقة حيث تنطوي هذه العملية على أهمية بالنسبة للجمهور حيث ينعكس تطور العاملين من خلال تقييم الأداء على خدمة الجمهور ويعمل العاملين تحت ضغط التقييم على تقديم الخدمات على أعلى مستوى من الإتقان والجودة وبالسرعة اللازمة مما يحقق الفائدة لمتلقي الخدمة.

وتوصلت هذه الدراسة إلى أن عملية التقييم ومن حيث الشخص القائم بعملية التقييم تقع هذه العملية وكأصل عام عن طريق الإدارة العليا ومدراء المؤسسة والتقييم عن طريق المرؤوس والتقييم عن طريق العاملين والزملاء والتقييم عن طريق لجنة التقييم. ويرى الباحث ضرورة توسيع دائرة القائمين على عملية التقييم لتشمل التقييم بناءً على رأي متلقي الخدمة والعملاء، وذلك من خلال إتاحة الفرصة للعملاء بإبداء آرائهم حول الخدمة المقدمة من المؤسسة من جهة، وتقديم رأيهم في مقدم الخدمة من جهة أخرى.

وتوصلت هذه الدراسة إلى أن قادة المؤسسات والموارد البشرية يسعون في سبيل تعزيز قدرات المؤسسة على البقاء والاستمرار في العمل وبشكل دائم إلى التطوير من قدراتها واتخاذ جميع الوسائل التي تعمل على ذلك واستخدام مجموعة من الوسائل والأدوات المادية والمعنوية، أو الإمكانيات المتاحة لديها بما في ذلك التدريب المستمر لتحفيزها لبذل أقصى جهد وأداء ممكن وحث الموارد البشرية العاملة فيها على رفع أداءها وتوجيهها نحو تحقيق أهدافها وبالتالي الارتقاء بأدائها لأفضل المستويات.

ويرى الباحث أنه يتوجب على القائد اختيار نظام تقييم الأداء الأكثر كفاءة وفعالية والذي يمكنه من خلاله الوقوف على واقع عمل المؤسسة بوجه عام وعمل الأفراد بوجه خاص ومقارنة ما تم وضعه من أهداف للمؤسسة وللعاملين فيها بما تم إنجازه على أرض الواقع. كما أن الباحث يرى أن نجاح القيادة في إدارة المؤسسة عند وقوعه على نظام تقييم الأداء الأكثر كفاءة، وعلى العكس من ذلك فقد يتم اختيار النظام الذي لا يلبي طموح المؤسسة ولا يحقق أهدافها فشل القائد والمؤسسة.

النموذج المقترح لتقييم الأداء

بعد البحث المعمق في موضوع الدراسة والمتمحور حول دور القائد في اختيار نظم تقييم الأداء الأكثر كفاءة وبعد بيان كافة التفاصيل النظرية والعملية المتعلقة بالموضوع فقد وصل الباحث أي نموذج عام يمكن اعتماده كأساس لتقييم الأداء الوظيفي في المؤسسات ويقوم هذا النموذج وفق تسلسل إجرائي وموضوعي علمي ووفق الآتي:

أولاً: مرحلة تحديد معايير الأداء:

لبناء نظام تقييم عام وشكل للأداء لا بد للقائد إبتداءً تحديد المعايير المناسبة لتقييم أداء العاملين فيها وفي جميع الأحوال يتوجب بناء هذه المعايير على عدة أسس علمية وعملية ومنها، الصدق بحيث يتوجب أن يكون المعيار معبراً عن المتطلبات الحقيقية للأداء والتميز والذي يوجب التمييز بين الأعمال التي تتطابق مع الأعمال الواجب القيام بها وغيرها من الأعمال، بالإضافة إلى الثبات أي استقرار المعيار على اختلاف الظروف وعدم تغيره يضاف إلى ذلك العدل أي أن يكون المعيار عادلاً ويراعي جميع العاملين ويعاملهم بذات المقياس بالإضافة إلى إمكانية التطبيق والسهولة في تطبيقه على أرض الواقع.

ثانياً: تحديد الأهداف:

وفي هذه المرحلة يتوجب على قيادة المنظمة تحديد الأهداف العامة التي تبتغي المنظمة الوصول إليها على المدى القصير أو البعيد، وإطلاع جميع العاملين على هذه الأهداف وتوضيحها بشكل دقيق لهم.

كما وتشمل هذه المرحلة إسناد المهام إلى العاملين وفق الأهداف المرسومة حيث يتم من خلالها تحديد مهام وواجبات كل موظف أو مجموعة من الموظفين وإسنادها له بطريقة رسمية مع رسم المخطط الزمني لها.

ثالثاً: تقييم الأداء :

يرى الباحث أن تقييم الأداء لا يكون إلا باتباع نهج نظري وعملي وهذا بطبيعة الحال يتوجب اختيار أكثر من طريقة لتقييم الأداء وأن يكون التقييم على أكثر من مرحلة ووفق التسلسل التالي.

التقييم السلوكي العام وذلك باعتماد الطرق المطلقة، من خلال وصف أداء الموظف من خلال إعداد القائم على التقييم مقالاً يصف فيه أداء الموظف عن الفترة الخاصة بالتقييم وما يتمتع به الموظف من المهارات والميزات بالإضافة إلى السلبيات الخاصة بالموظف.

التقييم العملي ويتم من خلال التقييم وفق نتائج الأعمال وتقييم أداء العامل بناءً على مدى ما تم تحقيقه وإنجازه من هذه الأهداف وفق ما أسند إليه في مرحلة تحديد الأهداف. والتقييم الخارجي، ويتم من خلال اعتماد تقييم الأداء الخاص بالموظف من العملاء وممن يتعامل مع المنظمة.

ويرى الباحث أنه ومن خلال هذا الأسلوب يراعي تقييم الأداء جميع الاعتبارات العملية والنظرية ويبين واقع الأداء على الإنجاز الذي يحققه الفرد في الوظيفة التي يشغلها وجدارة نجاحه في تحقيق أهداف المؤسسة التي يعمل بها. ولا يعتمد تقييم الأداء على الفرد في الوظيفة وليس انطباع المقيم عن ملاحظاته لعادات العمل.

الخلاصة

بالبحث التفصيلي في موضوع الدراسة توصلت هذه الدراسة إلى جملة من الاستنتاجات

العملية والتي يمكن إجمالها أهمها فيما يلي:

1- أن عملية تقييم الأداء تنطوي على أهمية بالنسبة للجمهور حيث ينعكس تطور العاملين من

خلال تقييم الأداء على خدمة الجمهور حيث يعمل العاملون تحت ضغط التقييم على تقديم

الخدمات على أعلى مستوى من الإتقان والجودة وبالسرعة اللازمة مما يحقق الفائدة لمتلقي

الخدمة.

2- من الواجب الملح على القائد اختيار نظام تقييم الأداء الأكثر كفاءة والذي يمكنه من خلاله

الوقوف على واقع عمل المنظمة بوجه عام وعمل الأفراد بوجه خاص ومقارنة ما تم وضعه

من أهداف للمنظمة وللعاملين فيها بما تم إنجازه على أرض الواقع.

3- أن نجاح القيادة في إدارة المنظمة أو المنظمة عند وقوعه على نظام تقييم الأداء الأكثر كفاءة.

4- يؤثر القائد في تحديد وبلورة الثقافة التنظيمية السائدة في المنظمة وبالتالي تحديد مختلف

الآليات الإدارية والتنظيمية في المنظمة.

5- هناك العديد من الآليات التي يمكن للقائد اتباعها لقياس وتقييم الأداء والتي تترتب على مستوى

المنظمة وحجمها والثقافة التنظيمية السائدة في المنظمة.

6- تساهم آليات تقييم الأداء العادلة في تحسين الأداء الكلي للمنظمة وزيادة ولاء الموظفين للشركة

وخفض معدلات دوران الموظفين.

التوصيات

1. ضرورة اتباع أكثر من طريقة لتقييم الأداء، نظراً لتفاوت الطرق التي تتبع للتقييم من طريقة إلى أخرى، وعلى سبيل المثال من ذلك يمكن للمنظمة اعتماد أسلوب التقييم الوصفي وفق طريقة التقييم المطلقة، التي تعتمد على أسس وصفية عامة للأداء ووصف أداء الموظف من خلال إعداد القائم على التقييم مقالاً يصف فيه أداء الموظف عن الفترة وطرق التقييم العملية القائمة على التقييم وفق نتائج الأعمال والتي تحدد الأهداف التي يجب الوصول إليها والمطلوب تحقيقها وإنجازها من الموظف خلال فترة زمنية معينة ومن ثم تقييمه بناءً على مدى ما تم تحقيقه وإنجازه من هذه الأهداف.
2. تحديد المعايير المناسبة لتقييم أداء العاملين فيها وفي جميع الأحوال يتوجب بناء هذه المعايير على عدة أسس علمية وعملية ومنها، الصدق بحيث يكون المعيار معبراً عن المتطلبات الحقيقية للأداء والتمييز والذي يوجب التمييز بين الأعمال التي تتطابق مع الأعمال الواجب القيام بها وغيرها من الأعمال، بالإضافة إلى الثبات أي استقرار المعيار على اختلاف الظروف وعدم تغيره يضاف إلى ذلك العدل أي أن يكون المعيار عادلاً ويراعي جميع العاملين ويعاملهم بذات المقياس بالإضافة إلى إمكانية التطبيق والسهولة في تطبيقه على أرض الواقع.
3. تحديد الأهداف العامة التي تبتغي المؤسسة الوصول إليها على المدى القصير أو البعيد، وإطلاع جميع العاملين على هذه الأهداف وتوضيحها بشكل دقيق لهم، إسناد المهام إلى العاملين وفق الأهداف المرسومة حيث يتم من خلالها تحديد مهام وواجبات كل موظف أو مجموعة من الموظفين وإسنادها له بطريقة رسمية مع رسم المخطط الزمني لها.

4. نظراً لدورهم الفاعل في إدارة المؤسسات بوجه عام وعمليات اختيار وتفعيل طرق تقييم الأداء بوجه خاص توصي هذه الدراسة بوضع معايير عامة لتولية القادة في المؤسسات وأن لا يعتمد في الاختيار على الأسس العلمية فقط بل على أسس قيادية وإدارية.
5. توصي هذه الدراسة بضرورة توسيع دائرة القائمين على عملية التقييم لتشمل التقييم بناءً على رأي متلقي الخدمة والعملاء، وذلك من خلال إتاحة الفرصة للعملاء بإبداء آرائهم حول الخدمة المقدمة من المؤسسة من جهة، وتقديم رأيهم في مقدم الخدمة من جهة أخرى.
6. اتباع عملية التقييم الشاملة وعدم القياس على عمل واحد أو مجموعة محددة من الأعمال التي يقوم بها الموظفين بل لابد من أن تكون عملية التقييم شاملة لجميع الأعمال التي يقوم بها الفرد، كما ويتوجب أن تقع هذه العملية على فترات متعددة لقياس مدى التطور في أداء الفرد من جهة وسرعة التطور من جهة أخرى.
7. توفير آليات تقييم أداء فعالة وعادلة لزيادة تحفيز الموظفين على الأداء الفعال.
8. اتباع آليات الأداء الشامل مثل نماذج استبيان 360 درجة لضمان تحقيق مستوى عالي من الشفافية والحيادية في تقييم كل موظف بما يحسن من عمليات تقييم الأداء والذي يتضمن تقييم المدراء وزملاء العمل والعملاء من خلال استبيان يتم تحليل نتائجه للتوصل إلى مستوى أداء كل موظف في المؤسسة.

قائمة المصادر والمراجع

- الجعبري، طارق عبد الفتاح ، (2008)، دور الإدارة العليا في تحقيق الإبداع المؤسسي في المنظمات الأهلية في جنوب الضفة الغربية من وجهة نظر المديرين، رسالة ماجستير، جامعة القدس، فلسطين.
- مرغم، ابتسام، (2017)، دور القيادة الإدارية في تقييم أداء العاملين في المؤسسة العمومية في الجزائر 2017/ 2018 دراسة حالة " مديرية الصناعة والمناجم بالمسيلة"، رسالة ماجستير، جامعة محمد بوضياف، الجزائر.
- الأكلبي، عايش شافي (2018) دور القيادة الاستراتيجية في دعم الأداء (دراسة علمية بالتطبيق على جامعة شقراء وكلياتها) مجلة دراسات، المجلد 19، العدد 1.
- بلوم السعيد، ورزدومي أحمد، (2018)، الرقابة الاستراتيجية ودورها في تقييم أداء الموارد البشرية، مجلة العلوم الإنسانية، المجلد (ب) العدد (49).
- الصومالي صباح وباجنيد، أريج وزكي، خديجة (2020)، دور القيادة الإبداعية في تحسين أداء العاملين: دراسة تطبيقية على مستشفيات القطاع الخاص بمحافظة جدة بالمملكة العربية السعودية، مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية، مجلد 28 العدد 3.
- الهبدان، تغريد (2021)، دور التخطيط الاستراتيجي في تطوير أداء القيادات الأكاديمية، المجلة العلمية لكلية التربية بجامعة أسيوط، المجلد السابع والثلاثون - العدد الثاني عشر.
- العنزي، فاطمة محمد (2019)، القيادة الإدارية: المفاهيم والنظريات والتطبيقات. الرياض: دار الثقافة.

- العجمي، محمد حسنين (2008)، القيادة الإدارية والتنمية البشرية، عمان، الأردن، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة.
- كنعان، نواف (2009)، القيادة الإدارية، دار الثقافة للنشر والتوزيع، الأردن.
- حسن الحلبي، (1995) الوجيز في الإدارة العامة، المكتبة الإدارية، بيروت.
- المكاوي، عاطف عبدالله (2013) القيادة الإدارية، مؤسسة طيبة للنشر والتوزيع.
- الغامدي، سعيد محمد (1428هـ —) القيادة التحويلية في الأجهزة الأمنية: (نموذج مقترح)، الرياض، فهرسة مكتبة الملك فهد الوطنية.
- الهواري، سيد (1999) القائد التحويل : للعبور بالمنظمات إلى القرن الـ 21، القاهرة، مكتبة عين شمس.
- العريقي، منصور، (2005)، الإدارة، مركز الأمين للنشر والتوزيع، صنعاء.
- عبد الباقي، صلاح الدين وحنفي، عبد الغفار، (1988)، إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية، المكتب العربي الحديث للنشر القاهرة.
- ديسلر، جاري، (2003)، إدارة الموارد البشرية، دار المريخ، الرياض، المملكة العربية السعودية.
- بربر، كامل (2000)، إدارة الموارد البشرية وكفاءة الأداء التنظيمي، المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع، مصر.
- بلوناس، عبدالله، بوزيدي، لمجد (2011) تقييم الأداء في المؤسسة ودوره في تحفيز العمال، جامعة أمحمد بوقرة بومرداس كلية العلوم الاقتصادية التجارية وعلوم التسيير، الجزائر.

- حلاق، بطرس، (2020)، القيادة الإدارية، منشورات الجامعة الافتراضية السورية، الجمهورية العربية السورية.
- علالي، زهراء، (2022) القيادة الاستراتيجية وإدارة الأزمات، مجلة قضايا معرفية، المجلد 1، العدد 1.
- جودة، محفوظ أحمد (2004)، دارة الجودة الشاملة دار وائل للنشر، عمان، الأردن.
- شهيد، محمد، (2014)، القياس المقارن لتحسين الأداء في المؤسسات الصناعية، مجلة العلوم الاقتصادية، المجلد 9، العدد 9.
- الخطيب، سمير كامل (2002) قياس دور المقارنة المرجعية في تحقيق الأداء المنظمي - دراسة حالة مع نموذج مقترح الشركة العامة للأصباغ الحديثة، جامعة المستنصرية، بغداد، العراق.
- الضب زهرة — تينعمري، نجمه (2013)، تطبيق الطرق الحديثة لتقييم أداء العاملين في المؤسسات العمومية، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، الجزائر.
- محمد مرسي، جمال الدين (2003)، الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر.
- بن أحمد، آسية، (2015)، أثر القيادة الاستراتيجية على أداء الموظفين الإداريين في جامعة آل البيت -دراسة ميدانية-، مجلة العلوم الاقتصادية المجلد 10، العدد 10.

المراجع الإنجليزية :

- Cartwright, D., & Zander, A. (1968). Power and Influence in Groups: Introduction. Group Dynamics: Research and Theory