

## Journal of the Kuwaiti Society for Postgraduate Studies

Homepage: <https://en.phdmagazine.net>

# مقترح لعملية التقييم السنوي العادل لموظفي الدولة لتفادي الشكاوى والظلمات والقضايا الإدارية على مؤسسات الدولة

عبدالله عيسى الحبيل<sup>١</sup>

<sup>١</sup> وزارة المالية، دولة الكويت

### Article history

The First International Conference of the Kuwaiti Association for Graduate Studies

"Modern Perspectives in Management: Evidence from Developing Countries (in light of digital transformation)"

Kuwait University, Kuwait  
2022

### Abstract

تسعى هذه الدراسة إلى وجود آلية تحمي الموظف العام من سلوك خاطئ يمارس من قبل بعض المسؤولين في الوزارات والهيئات الحكومية ألا وهو "التخيز الشخصي" في التعامل ، حيث هذا السلوك انعكس انعكاسا سلبيا على التقارير السنوية للموظفين الخاصة في تقييم الكفاءة والتي يتربّب عليها مستقبل موظف بالكامل من حيث الترقية والمزايا المالية واعتلاء المناصب ، فلذلك حرص الباحث في هذه الدراسة على إيجاد الحل المناسب لحل هذه المشكلة من دون حاجة الموظف للجوء إلى أروقة المحاكم من خلال القضاء الإداري للنيل على حقه أو أن يستخدم "الواسطة" لإنهاء مشكلته ، وقد كان الحل هو تغيير جذري لآلية التقييم السنوي لموظفي الحكومة كي نصل لمسألة التقييم العادل الذي يرضي الموظف وبنفس الوقت يحد المسؤول من التخيز في التعامل مع هذا التقييم.

**الكلمات المفتاحية:** التقييم السنوي، القضايا الإدارية، مؤسسات الدولة

### مقدمة

المعروف بأن أغلب المشاكل السائدة في الوزارة هي عدم الرضى من قبل الموظف على تقييم كفاءته السنوية من قبل مسؤوله المباشر ، فمن هذا المنطلق ومن مبدأ الإيجابية والمساهمة قدر الإمكان لحل مشاكل تخص الجهات الحكومية وحرصا على المصلحة العامة ، حيث الموظف في القطاع العام لم يكن

موجودا الا لغرض ما ولذلك لابد من وجود نظام تقييم سنوي واضح لكي تتمكن الجهة من إعطاءه حقه عندما ينجز مهامه في درجة عالية من الكفاءة وفي نفس الوقت تتمكن هذه الجهة من محاسبة في وقت التقصير ، فلذلك نرى الأهمية لوجود آلية لنظام تقييم الموظفين تكون على درجة عالية من الوضوح لمعاييره (الخريصات 2020). ومن المعروف أيضا بأن المسؤول المباشر مسؤولياته تجاه موظفيه تنقسم إلى شقين وهما الشق ( الفني ، الإداري ) الفني من خلال تخصصه وانعكاسه على عمله ، أما الإداري فهو من خلال الحفاظ على الجو العام للقسم وبث روح التعاون بين زملائه الموظفين والمحاوله قدر الإمكان على وصول القسم لبر الأمان في حال حدوث مشاكل به ، والتقييم السنوي يندرج تحت الشق الإداري لرئيس القسم ، ويعتبر المراقب هو المسؤول المباشر لرئيس القسم حيث لا يوجد إحتكاك مباشر بينه وبين الموظفين ، حيث مكان القوة والضعف لأي مؤسسة سواء كانت حكومية أو خاصة لا يمكن تحديدها ما لم يكون هناك نظام قوي لتقييم أداء موظفيها حيث جودة السلعة أو الخدمة مرتبطة ارتباط كلي بأداء الموظف (رافد الحداوي & لوي حسون 2021). ومن المعروف أيضا أن تقييم كفاءة الموظف السنوية تكون في نهاية كل عام أي بشهر ديسمبر ومن يقوم بوضع هذا التقييم هم إثنان ( رئيس القسم + المراقب ) ، وإن كان هذا التقييم أقل من "ممتناز" فيجب عليهم إبلاغ الموظف بذلك عن طريق نموذج يكون مؤرخ وتوقيع وختم مدير الإدارة ، وعلى الموظف أيضا وقت إستلام هذا الإخطار أن يكتب إسمه وتاريخ الإستلام والتوقيع عليه . حيث يعتبر الموظف هو العامل الرئيسي لتحقيق النجاح والمنافسة في قطاعات الدولة وتقييم الأداء هو المعيار لمعرفة مدى تحقيق المهام المطلوبة من العنصر البشري في المنظمة (Kashubi & Sammari 2018). حيث تعتبر القدرة على قياس أداء الموظف بشكل دقيق ومحكم هي المعيار الرئيسي لمعرفة نجاح المنظمة من عدمه (بن زرعة 2020). حيث الأداء الجيد للمؤسسة لن يأتي إلا من خلال عاملين مهمين وهما عامل التقييم والتطوير بشكل مستدام دون توقف حيث مدى قوة عملية تقييم أداء الموظف تعتبر احدى عوامل النجاح للمؤسسة كل (المشعلي 2020).

لذاك لابد من وجود آلية متقدمة لحل مشكلة التقييم السنوي لموظفي الدولة يسهل من خلالها عملية التقييم لأداء الموظف وبنفس الوقت تكون هناك ضمانات لكافة الأطراف لكي نصل إلى مرحلة التقييم العادل .

### أولاً : المشكلة :

تحييز بعض المسؤولين في عملية التقييم لموظفيهم نتج عنه آثار سلبية كثيرة على أداء الموظفين وعلى الجهة بعينها وأيضا على القضاء الإداري والدولة بشكل عام ، حيث لا يوجد ضمانات كافية للموظف التي تؤدي إلى تقييمه من قبل مسؤوله المباشر تقيما عادلا خاليا من التحييز الشخصي والإنحراف في استخدام السلطة (الظفيري 2022). حيث تشرعات التقييم في المنظمات لا يوجد بها وضوح ولا شفافية ولا توجد بها ضمانات صريحة للموظف لنيل حقه من مدى عدالة هذا التقييم من عدمه (راضي & عبدالحميد 2019). فالسلبية التي واجهت الجهات هو الدخول في معركة مع الموظف من خلال مراسلات وكتب وتحقيق إلى آخره بهدف الوصول لعنوان الحقيقة ولكن من دون جدوى ، حيث موضوع " التحييز الشخصي " سلوك غير ملموس وللأسف بأن بعض جهات الدولة يكون المسؤول هو الذي على حق والموظف عكس ذلك ، وإن أردنا أن ننطرق لسلبيات هذا السلوك على القضاء الإداري سوف نجد الكم الهائل من القضايا من هذا النوع وبنفس الوقت سنرى أيضا الكم الهائل من الأحكام النهائية التي تصب في مصلحة الموظف ، وإن نظرنا لسلبيات هذا التصرف على الدولة بشكل عام سنرى بأن كل حكم قضائي نهائي يمنح الحق لصاحب في المطالبة بتعويض مدني نظير الأضرار التي لحقت به ، حيث هذا التعويض ما هو إلا بمثابة هدر للميزانية وللملل العام لأنه فقط باختصار ناتج عن سلوك سلبي من قبل مسؤول في الحكومة ، فمن الواضح بأن هناك محدودية في أساليب التقييم وعدم وضوح للمعايير المتبعة لذلك بالإضافة إلى عدم اتباع التطورات الحديثة المتقدمة لعملية التقييم السنوي للموظفين (إبراهيم & الشعيلي 2021).

هناك فعلا قصور في عملية تقييم أداء الموظف حيث قلة المهارات الإدارية للإشرافيين قد اسهمت في هذا

القصور (ابراهيم & الشعيلي 2021). بعض المنظمات لا تعطي الإهتمام الكافي لعملية تقييم الأداء وهذا الأمر ناتج من قلة المعرفة من قبل القائمين على تلك المؤسسات للأهمية القصوى لعملية تقييم الأداء حيث تقييم الأداء هو سر نجاح أي منظمة فمن خلاله يمكن التعرف على مدى صلاحية الموظف الذي سوف يوصل المنظمة إلى أهدافها الرئيسية (المشعلي 2020).

### ثانياً : الأهمية :

ضمان سير عملية التقييم السنوي للموظفين من دون تحيز رؤسائهم للتمكن من الوصول لمسألة التقييم العادل الذي يرضي كافة الأطراف ويحد من موضوع التحيز الشخصي عند بعض المسؤولين ، ووقف الهر بالنسبة للدولة بشكل عام سواء كان الهر من ناحية الوقت الصانع لوزاراتها وهيئاتها والمستهلك في البحث عن الحقيقة ، ووقف أيضاً الهر الذي أصاب ميزانية الدولة لسنوات عدة مضت من خلال دفع تعويضات مدنية لمن لدية حكم بات بالتعويض والمبني أيضاً على حكم بات لموضوع التقييم السنوي ، حيث عملية تقييم الأداء بشكل عام سواء كانت عادلة أم غير عادلة سوف تؤثر تلقائياً على الموظف سواء بالسلب أو بالإيجاب مما يعني تأثيرها على أهداف المنظمة التي يعمل فيها هؤلاء العاملين سواء كان التأثير إيجابي أم سلبي (Kashubi & Sammari 2018). حيث يعتبر تقييم الأداء الوظيفي إحدى أهم الأدوات لتطوير المؤسسات والمنظمات لذلك لابد بأن يحظى على إهتمام الإدارة العليا لتحقيق العدالة فيه وصولاً بأن يكون تقييم أداء الموظف يلامس رضاه (بن زرعة 2020).

### ثالثاً : الهدف :

تسعى هذه الدراسة إلى إيجاد طريقة مهنية للتقييم السنوي للموظف لتحقيق التقييم العادل ، وذلك لإثناء المسؤول بالحكومة سواء كان رئيس قسم أو مراقب أو مدير عن سلوك سلبي كالتحيز بالتعامل مع التقييم السنوي لكفاءة موظفي الحكومة والذي ينتج عنه ناتج سلبي على أداء الموظف الحكومي بشكل عام ،

فالفيصل في الموضوع والذي يحكم المشكلة هو آلية هذا التقييم ، فلا بد من الوصول لحل جذري لحل هذه المشكلة حلاً جزرياً يلزم من خلاله كافة الأطراف على الالتزام بما جاء بالتقييم وإعطاء كل ذي حق حقه .

#### رابعاً : مصطلحات البحث :

**تقييم الأداء :** هي عملية يتم من خلالها مراجعة أداء الموظف خلال فترة زمنية معينة ، وتنم بشكل دقيق ومتقن يراعى فيه كافة الجوانب الخاصة بالموظفي والمعايير الخاصة بالتقدير (الظفيري 2022).

**التخييز بالتعامل :** هو انحراف في استخدام السلطة حيث يتعامل المسئول مع الموظف الذي سوف يقيمه ليس على أدائه ، بل يكون أساس التقييم هي العواطف والمشاعر الداخلية سواء كانت إيجابية أو سلبية (الظفيري 2022).

**الواسطة :** هو الشخص الذي يدخل بالموضوع بصفته ( وسيط ) حيث يملك هذا الشخص القدرة على إنهاء المشكلة القائمة مهما كان نوعها وسببها ، ويرجع كل ذلك على درجة تأثير هذا الوسيط إذا كان مؤثراً قوياً أو وسط أو ضعيف التأثير ، فكل على حسب قوة الواسطة التي سوف يأتي بها لإنها ما يريد إنهاءه .

#### خامساً : تساؤلات البحث :

- ما هي درجة الرضى عند الموظفين الحكوميين على تقييماتهم السنوية ؟

- هل هناك فئة تناول على " الامتياز " في التقييم من دون وجه حق ؟

- هل هناك شخصانية من قبل الرؤساء في تقييمهم لمروءة وسيفهم ؟

- هل طريقة التقييم الحالية تساعد على الشخصية ؟

- كيف من الممكن تغيير طريقة التقييم الحالية لتصبح أكثر موضوعية ؟

- هل سنتمكن من القضاء على مشكلة الشخصية في عملية التقييم ؟

## الفصل الثاني : أدبيات الدراسة :

### أولاً: مفهوم تقييم الأداء :

يرى (عبدالمجيد 2021) إنه في السابق كانت عملية التقييم السنوي للموظف عبارة عن عملية لتحديد الأجر والكافأة أما الآن أصبحت عملية تقييم الموظف عبارة عن عملية لتطوير الأداء بشكل عام ورفع الكفاءة للموظف وتنميتها. كما أكد كل من (راضي & عبدالحميد 2019) بأن عملية تقييم أداء الموظف تعتبر من العمليات التي تشمل كافة المستويات الإدارية التنظيمية في المؤسسة حيث تبدأ من وقوعها على الموظف وتصل إلى الإدارة العليا سواء للتأكد عليها أو للإعتراف من قبل الموظف ، حيث تعتبر أمراً مهماً جداً لجسد المؤسسة وعملياتها اليومية والشهرية والسنوية. كما توصل (الظفيري 2022) إن عملية تقييم الأداء وجدت لمعرفة مشاكل الموظفين والوقوف عليها والعمل على حلها مما يدفع بإتجاه رفع الأداء ورفع الكفاءة . وقد أشار كل من (راضي & عبدالحميد 2019) أن عملية قياس الأداء هي عملية وضع النتائج من الأنشطة الوظيفية من حيث الواجبات والمهام التي يتم اندازها من قبل الموظفين وتخضع تلك العملية لمعايير كمية ونوعية حيث تعتبر عملية مقارنة ما بين النتائج الفعلية والناتج المتوقعة من هذا الموظف .

### ثانياً: كيف نحقق مفهوم التقييم السنوي العادل لموظفي الحكومة :

يرى (الخريصات 2020) على أن تقييم الأداء الوظيفي عبارة عن تقييم جهد ونشاط وسلوك الموظف تقييماً دقيقاً موضوعياً خالياً من أي نوع من أنواع التحييز خلال فترة زمنية محددة وعلى أساسها توضع الملاحظات ويتم حساب درجات التقييم بناءً على تلك المعايير المتفق عليها مسبقاً. كما أكد (الظفيري 2022) أيضاً أن تقييم الأداء هي عملية يتم من خلالها تقييم أداء الموظفين خلال فترة زمنية محددة يكون بطريقة دقيقة ومنتظمة ويشترك بها كل من له صله في هذا التقييم للموظف خلال تلك الفترة.

### ثالثاً: نظريات تقييم الأداء الوظيفي السنوي لموظفي الجهات والهيئات الحكومية:

تعتمد الشركات العالمية على تقييم الأداء الوظيفي على أنه أحد أهم الوظائف التي تساعد على تطوير الموارد البشرية (Boswell & Boudreau, 1999). وهو الوسيلة الأساسية التي تعتمد其ا على تطوير أداء الموظفين بسبب النتائج الإيجابية الناتجة عن التقييم العادل للموظفين والتي تساعد على اتخاذ القرارات الإدارية الفعالة، بالإضافة إلى تعزيز الأداء والحفاظ على الاحتياطات والأسس القانونية التي تعتمد其ا على تلك الهيئات. إضافة إلى فعالية التقييم العادل للموظفين في تحسين بيئة العمل من خلال المميزات التي تمنحها الموارد البشرية مثل التعويضات والمزايا الإدارية والترقيات أو مزايا نهاية الخدمة.

وتلخص الدراسات السابقة الأهداف والغايات التنموية من تقييم الأداء العادل للموظف من الناحية التطويرية من خلال التعرف على مواطن القوة والضعف للموظف، والاحتياجات التدريبية التي تساعد على تطوير أداءه. وفي إجراءات تقييمية للموظف تتم مقارنة أدائه بالمعايير المثالية للعمل وكذلك مقارنة عمله بأداء بقية الموظفين ومدى تميزه عنهم ومقارنة أداء الموظف مع مجمل الأداء العام، وترتيبهم بناءً على نتائج المقارنة (Boswell & Boudreau, 1999).

جانب هام من جوانب تقييم الأداء هو توطيد علاقة مبادئ وأهداف الشركة مع مبادئ وأهداف الموظف (Noe, Hollenbeck, Gerhart, & Wright, 2006). وفقاً لنظرية تحديد الأهداف من قبل إدوارن لوك Edwin Locke، والتي تنص على أن الأهداف المحددة تلعب دوراً هاماً وأساسياً في تحفيز الموظفين (Lunenberg, 2011). وكما أن الموظف المثالي يناضل من أجل تحقيق أهدافه، فهو يسعى من أجل أداء أفضل في محاولة لتحقيق تلك الأهداف أو تغييرها لجعلها أكثر واقعية وذلك لتحقيق الأهداف الرئيسية للمنظمة من خلال تطبيق قواعد تقييم الأداء.

تساعد نظرية التوقع لفيكتور فروم Victor Vroom أيضاً في شرح تحسين الأداء. فهو يرى أن سلوك وأداء الموظف يجب أن يكون مرتبط بنظام المكافآت المعمول به، فالكافآت والحوافز المتوقعة تركز

وتطور سلوكيات ودوافع الموظف وقدرته على العمل، فالدافع إلى تحسين الأداء يأتي نتيجة إلى المكافآت المتوقعة، والسبل المتاحة لتحقيق الأهداف، واستشعار مبدأ تكافؤ الفرص مع الآخرين (Noe, et al, 2006). لذلك فإن التعويضات والمكافآت تتفاوت حسب تأثيرها على تلك العناصر المحفزة.

#### رابعاً: فوائد تطبيق هذا الإقتراح :

- 1- ضمان سير عملية التقييم السنوي من دون موضوع الشخصية .
- 2- تمكين الموظف في مسألة الدفاع عن نفسه كي نصل للتقدير العادل .
- 3- تمكين المراقب من تكوين قاعدة مبنية على أدلة وإثباتات .
- 4- تقليل نسبة الشكاوى والقضايا المرفوعة ضد الوزارة على موضوع التقييم السنوية .
- 5- تقليل نسبة المشاحنات الشفوية وتحويلها إلى أن تكون بصورة كتابية .
- 6- تسهيل عملية أخذ القرار بالنسبة للجنة شؤون الموظفين التي تتظر للنظمات .

#### خامساً: التحديات التي تواجه تقييم الأداء الوظيفي:

لقد وضع هولي Wholey (1999) ضوابط صارمة على أهمية موارد جهات العمل، والطلب المتزايد على الخدمات والمسؤوليات الفعالة في القطاعات الحكومية والقطاعات الغير ربحية والتي وجدت لمعالجتها نظم تقييم الأداء. لذلك، تحدي نظام التقييم مدى فاعليته في ترشيد التكاليف المترتبة على تلك الجهات. وعلاوة على ذلك، فهو يتوقع من المدراء تطوير الأهداف العامة للجهات الحكومية والتي من المتوقع أن تكون أهداف منطقية وواقعية بحيث يمكن للموظف إظهار فاعلية أدائه ومسؤولياته بشكل يتناسب مع أهدافه والأهداف العامة لجهة عمله، والتي يمكن التحقق منها عن طريق التأكد من صحة صرف الموارد المتاحة في أوجهها المستحقة ومنع التحايل والاتفاق عليها واتخاذ القرارات وفقاً للسياسات والمعايير المتبعة في

الدولة. فالتحديات تكمن في قدرة المدير على وضع الأهداف والاستراتيجيات المعقولة والتي تتناسب مع الإمكانيات البشرية والفنية والمادية لنجاح العملية، إضافة إلى تطوير أساليب التقييم وقياس جودة الأداء.

وفي الوقت نفسه، فإن التغيرات الديناميكية في الاقتصاد والتكنولوجيا على مستوى العالم، تتفاقم مع ارتفاع سقف التوقعات للخدمات المقدمة من قبل الحكومة والتي تتوقع أن يقدم موظفي القطاع العام خدمات أكثر نشاطاً وكفاءة وأكثر التزاماً (Ingraham, Selden & Moynihan, 2000). كما أن هناك منافسة شديدة على القدرات والكفاءات في سوق العمل، لذلك فإنه يتوجب على الحكومة استقطاب تلك الكفاءات للعمل لمواجهة تحديات العصر من خلال الاختيار السليم للكوادر الفعالة القادرة على إنجاز المهام، والتأكيد على أن الأداء الفعال هو مفتاح الحل وإنجاز. ويجب أن تكون الحكومة قادرة على تشجيع وتأهيل وتنظيم المبادرات الفردية والجماعية من أجل تحقيق الأهداف المرجوة. لذلك فإن دور تقييم الأداء للموظفين في هذه الحالة هو استخدام تقييم عادل يعكس مساهمة الموظف في تحقيق أهداف العمل. أما عن مبدأ تقييم الموظفين على أساس مبادراتهم وأنشطتهم الفردية فقط فهو مبدأ يحتاج إلى إعادة ترتيب فالغرض الأساسي من نظام تقييم الأداء هو تقييم أداء الموظف سواء بالأعمال الفردية أو الأعمال الجماعية التي تسعى إلى تحقيق الأهداف. وقد بينت نظرية تحقيق الأهداف مدى أهمية التركيز على قدرة الحكومة على صياغة أهداف محددة لكل موظف لمواجهة التحديات التنموية المستقبلية ورفع مستويات التطوير والتنمية الإدارية بصورة ترفع من قدرة المواطن على العمل في القطاع الحكومي.

### **سادساً: إيجابيات وسلبيات تقييم الأداء الوظيفي:**

نظام تقييم الأداء يمتلك مميزات فعلية متكاملة وهذا هو المغزى منه، ويعتبر أنه أحد الأدوات الفعالة للحصول على نتائج إيجابية للموظفين (Grubb, 2007). في الأنظمة التقليدية يتم تقييم أداء الموظف بشكل فردي وتشجيعه من أجل تعزيز أداءه ليكون قادر على المساهمة في تحقيق أهداف المنظمة. كما

يعتقد كثيرون أن التعويض يجب أن يكون مرتبطاً إرتباطاً مباشر بمستوى الأداء وأن المال يشجع على الرفع من فاعلية الأداء، ولإثبات نظرية التوقع لفروم Vroom فإن المنظمات تسعى لتعويض الناس من أجل إظهار كفاءتهم ومساهمة في تنفيذ مصالح المنظمة. هذه الأنظمة أيضاً توضح الأهداف الرئيسية لتقييم أداء الموظفين (Prowse & Prowse, 2009). وعلاوة على ذلك، فإن تقييم الأداء يساهم في تحديد العلاقة بين المشرف المسؤول وبقية الموظفين المرؤوسين. أيضاً يتوقع الموظف وضوح الأعمال المكلف بها والمطلوب إنجازها لكي يستطيع العمل بشكل واضح وفي الجهة الأخرى يتوقع المدير أداء فعال من قبله في سبيل تحقيق الأعمال والأهداف المطلوبة منه. أما بالنسبة للموظف، فالمتوقع منه أن يبذل جهد مضاعف من أجل إنجاز الأعمال المطلوبة لتلبية توقعات المدير والإدارة العليا ومعرفة مدى تطابق المقاييس أو المعايير الموضوعة مسبقاً مع أداء الموظفين الحالي، أو من خلال تقييم السلوكيات التي يتبعها الموظفون في دائرة العمل، فهم المسؤولين عن تقييم أداءه حسب عمله وفاعليته في تحقيق الأهداف وأيضاً تقييم الموظفين بصورة مطلقة، وذلك من خلال كتابة التقارير التي تبيّن نقاط الضعف والقوة عندهم، ومهاراتهم وإنجازاتهم.

من ناحية أخرى، فإن تقييم الأداء أمر غير محبب بالنسبة لغالبية الموظفين سواء القطاعات العامة أو الخاصة (Noe, et al, 2006; Grubb, 2007). وقد لوحظ هذا التقليد السنوي الذي يتبعه المديرون في شكل إيجاري غير محبب لهم، فمعظم المدراء يتتجنب إعطاء معلومات سلبية عن موظفيه مما قد يسبب نظره سلبية تجاه المدير أو تجاه بقية الموظفين المميزين. بالإضافة إلى ذلك، بعض الموظفين ينظرون إلى تقييم الأداء على أنه وسيلة تعسف واستبداد، يؤدي إلى نتائج عكسية وسلبية مؤثرة (Noe, et al, 2006; Grubb, 2007). وهذه النظرة تعوق العمل الجماعي حيث أن الموظفين ينظرون إلى زملائهم بنظرة المناقضة من أجل الحصول على الترقى والسمو. ومن ضمن الانتقادات الأخرى لنظام التقييم عدم

استخدام المديرين معايير واضحة ومحددة بحيث تكون شاملة وغير مقتصرة على جانبٍ واحد، وذلك من أجل تغطية كل النشاطات والأعمال التي يقوم بها الموظفين في كل المجالات والجوانب ( Catano, Darr, & Campbell, 2007).

#### سابعاً: التقييم العادل ضرورة اقتصادية:

أثبتت الدراسات أن قياس التقييم في الوزارات والجهات الحكومية في ضوء الآثار الغير مباشرة لنظام تقييم الأداء على الاقتصاد. فلا يوجد إلا قليل من الأدبيات والدراسات التي أشارت إلى التحديات التي يفرضها الاقتصاد العالمي على القطاعات الحكومية. وانسياقاً مع ملاحظات انغرابام Ingraham، سلن Selden ، موينيهان Moynihan وفاندر والت Van der Waldt (2004) . والتي ركزت على التحديات التي تواجهها الحكومات في الاقتصاد العالمي. فلا مناص من أن الحكومات تتفاعل مع تلك التحديات في سبيل مواجهتها بالصورة المطلوبة مما يعود بالنفع على الاقتصاد المحلي للدولة. لذلك على الحكومات أن تكون قادرة على الاستجابة بسرعة لمعدل التغيير في الاقتصاد العالمي بمرونة وسرعة. وعليها أن تكون قادرة على إثبات قدرتها على إدارة وقياس وتحسين أداء موظفيها. وبما أن العاملين في القطاع العام والهيئات الحكومية هم في الطليعة وهم واجهة البلد في تقديم الخدمات، ينبغي أن تكون لديهم القدرة على مواجهة تحديات الاقتصاد العالمي، فأداء الموظفين وقدرتهم على تلبية الأهداف وتنفيذها بالشكل الصحيح سوف يكون من الأمور الحاسمة والمصيرية في الاستجابة لمتطلبات الاقتصاد العالمي. على هذا النحو ينبغي أن يكون دور التقييم للموظفين أن يدعم هذا التوجه من خلال نظام تقييم عادل للأداء، وينبغي أن تكون قدرة الموظفين وأعمالهم تعكس المرونة وسرعة التكيف مع التغيرات العالمية وأن يكون الدافع لامتلاك تلك الصفات. وقد أكد Heinrich (2002) أن التطور المستمر للتوصيم ومعايير وطرق تقييم الأداء مهمة لتحسين الإدارة العامة للدولة ونتائجها. لذلك، اقترح Heinrich نهج قائم على حسب النتائج في نظام تقييم

الأداء في القطاع العام. وقد حرص بأن يتم توفير الصفات والمعايير الازمة لنظام التقييم رغم اعترافه بصعوبة تنفيذ الخطط والمعايير الموضوعة بحذافيرها، كما أن هناك العديد من الأهداف والقضايا المتعارضة التي قد تواجهها الحكومة والتي قد تطرأ مع مرور الوقت. على الرغم من ذلك، فقد ركز على أن تكون معايير تقييم الأداء في القطاع العام محاذية لأهداف التنمية الاقتصادية للبلاد.

### **الفصل الثالث : منهج وإجراءات الدراسة :**

#### **منهجية البحث :**

المنهجية المتبعة في هذا البحث هو نهج وصفي ، وسوف تكون العينات المختارة هي عينة عشوائية طبقية ، حيث العينة الطبقية هي الموظفين العاملين في هذه الجهات المراد تقييمهم من قبل مسؤولينهم ، وتكون عملية الإختيار لهذه الطبقة بطريقة عشوائية ، على أن تكون طريقة القياس طريقة كمية من خلال عمل استبيان للموظفين العاملين في الإدارات المختلفة في مؤسسات الدولة ، ويكون مجتمع البحث في الوزارات والهيئات والمؤسسات الحكومية .

### **الفصل الرابع : الاستنتاجات والتوصيات :**

أولاً : تطبيق موضوع التوصيف الوظيفي الذي يتبع من خلاله مهام الموظف المكلف بها بالتفصيل الدقيق بالإضافة إلى المعايير المطلوبة للوظيفة ( الشهادة ، الخبرة ، ... ) ، وبعض الأحيان توضع الشروط الديموغرافية مثل : العمر المطلوب للوظيفة ، الجنس ( ذكر ، أنثى ) .

ثانياً : اعتماد نظام ( KPI ) key Performance indicator مؤشر الأداء العام لكل موظف حيث يكون مرتبط بأعمال الموظف اليومية ومهامه وفترة إنجازهم ومرتبط مع إدارة شؤون الموظفين وهذه الأعمال مرتبطة بأهداف الإدارة التي يعمل بها والمنبثقة من الأهداف الرئيسية للمنظمة كل ، وهذا

المؤشر يكون واضح للموظف بشكل يومي وفوري حيث بإمكانه الطعن على كل درجة حصل عليها بشكل فوري في حال عدم رضاه عن هذا التقييم مع وضع الأدلة والأسباب .

ثالثاً : تطبيق الحكمـة : ( السياسات ، الإجراءات ، العمليات ) حيث السياسات العامة للمنظمة والسياسات الخاصة بكل ادارة على حدى ومن ثم مظلة الإجراءات المتتبعة بشكل عام التي تتبع منها العمليات التفصيلية بشفافية ووضوح للمهام المراد انجازها من قبل العاملين .

رابعاً : تطبيق مصفوفة Responsibility Assignment Matrix ( RACI Matrix ) لتحديد من تقع عليه مسؤولية المهام اليومية ومن هو المحاسب في حال الخطأ ومن هو المستشار لهذه المهمة ولمن يتم إخطاره بهذه المهمـه .

#### قائمة المراجع:

- Boswell, W. and Boudreau, J. (1999). Separating the developmental and evaluative performance appraisal uses. Center for Advanced Human Resource Studies.
- Catano, V., Darr, W. and Campbell, C. (2007). Performance appraisal of behavior-based competencies: A reliable and valid procedure. Personnel Psychology. Retrieved from
- Grubb, T. (2007). Performance appraisal re-appraised: It's not all positive. Journal of Human Resource Education. Vol. 1. No. 1. 1 -22. Retrieved from

- Heinrich, C. (2002). Outcomes-based performance management in the public sector: implications for government accountability and effectiveness. *Public Administration Review.* Vol. 62. No. 6. Retrieved from
- Ingraham, P., Selden, S. and Moynihan, D. (2000). People and performance: Challenges for the future public service – the report from the Wye River Conference. *Public Administration Review.* Vol. 60. No. 1. 54-60. Retrieved from
- Lunenberg, F. (2011). Goal setting theory of motivation. *International Journal of management, business, and administration.* Vol. 15. No. 1. Retrieved from
- Noe, R., Hollenbeck, J., Gerhart, B., and Wright, P. (2006). *Human Resource Management.* USA: McGraw-Hill. 326-376, 502.
- Prowse, P. and Prowse, J. (2009). The dilemma of performance appraisal. *Measuring business excellence.* Vol. 13. No. 4. 69-77. Retrieved from
- Van de Waldt, G. (2004). *Managing performance in the public sector.* South Africa: Juta and Company Limited. Retrieved from
- Wholey, J. (1999). Performance-based management: Responding to the challenges. *Public Productivity and Management Review.* Vo. 22. No. 3. 288-307.

- Kashubi, K. M. M., Tibek, S. R., & Sammari, N. (2018). Performance Evaluation System Role In The Employees Performance: Analytical Study In The Departments Of Dhofar Sultanate Of Oman: *al-Qanatir: International*
- رايد الحداوي & لؤي حسون. (2021). تأثير القيادة التكاملية في نظام تقييم الاداء الوظيفي دراسة تحليلية في مديرية بلديات محافظة بابل . *Al-Ghary Journal of Economic and Management Sciences*, 17(1), 183-196.
- د. سوسن بنت محمد بن زرعة. (2020). تقويم الأداء الوظيفي لرؤساء الأقسام الأكademie في جامعة الأميرة نورة بنت عبد الرحمن من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس مجلة العلوم التربوية .(7)
- د. حسام الدين السيد محمد إبراهيم & سيف بن محمد بن خلفان الشعيلي. (2021). تطوير نظام تقويم الأداء الوظيفي لمديري المدارس بسلطنة عمان في ضوء خبرة نيوزيلندا مجلة الفنون والأدب وعلوم الإنسانيات والاجتماع .(72), 80-101,
- وصفي محمود الخريصات. (2020). الرقابة الإدارية على قرارات تقارير تقييم الأداء الوظيفي في نظام الخدمة المدنية الأردني رقم (82) لسنة 2013م" دراسة تحليلية مقارنة . "مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الشرعية والقانونية .(3), 28,
- بنت حمد المشعل. (2020). تقييم أداء الإداريين في جامعة الأمير سلطان بن عبدالعزيز: دراسة ميدانية .المجلة التربوية لكلية التربية بسوهاج .(72), 469-504 , 72

- عبدالمجيد محمد عبدالمجيد, ك &, كريم. (2021). أثر العدالة التنظيمية علي نظام تقييم الاداء دراسة تطبيقية [المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية], 12(1), 356-405.
- الطفيري, أ. ف &, أنور فهد. (2022). التظلم على تقييم أداء الموظفين من خلال تقارير الأداء الوظيفي لدى المشرع السعودي [المجلة القانونية], 12(1), 259-286.
- مازن ليلو راضي &, أحمد طلال عبدالحميد. (2019). الحوكمة التشريعية لتقييم الأداء الوظيفي [محلية العلوم القانونية], 34(5), 129-155.