جامعة دمشق

كلية الاقتصاد

ماجستير إدارة الأعمال

تقييم الأداء

إعداد :زهاء ديوب ،بيان خليفة

إشراف الدكتور:سليمان الفارس

المحتويات

1. أساليب تقييم الأداء
2. معايير تقييم الأداء
3. المسؤوليات في مجال تقييم الأداء
4. آلية تقييم الأداء
5. توقيت عملية التقييم
6. نتائج التقييم بين السرية والعلنية
7. مجالات استخدام نتائج التقييم
8. معوقات ومشكلات التقييم
9. شروط نجاح عملية تقييم الأداء.

مفهوم تقييم الأداء

تنوعت المسميات التي استخدمها الباحثون في هذا المجال, فهي تقييم الموظف Employee Evaluationعند البعض الأول, و تقييم الأداء Performance Evaluationعند البعض الثاني , و قياس الكفاءة Merit Rating (تصنيف الجدارة) عند البعض الثالث, و أخيرا قياس فعالية الأداءEfficiency Evaluation.

و سوف نستخدم في هذا البحث مصطلح تقييم الأداء.

تعددت التعريفات التي تناولت تقييم الأداء حيث عرف (غربي و آخرون, 2007) تقييم الأداء بأنه " **معرفة و تحليل الفروقات بين ما هو مخطط و ما تحقق , أي بين الأداء الفعلي و الأداء النمطي , بين ما أنجزه الفرد فعلا و ما كان من المفروض أن ينجزه** " بينما يعرفه ( عبد الباقي و آخرون, 2007) بأنه" **العملية التي يتم بمقتضاها تقييم الأداء الحالي أو السابق للفرد مقارنة بمعايير الأداء الموضوعة** " بينما يربط (حجازي, 2007) تقييم الأداء باتخاذ الإجراءات الكفيلة بتصحيح الأخطاء حيث يعرف تقييم الأداء بأنه "**هو العملية المستمرة التي يمكن من خلالها تحديد مدى كفاءة و فاعلية الفرد الأدائية, وفقا للمعايير المحددة سلفا, و اتخاذ القرارات المناسبة في مجالات الموارد البشرية**" .

و من التعريفات المختلفة يمكننا استخلاص الخصائص التالية التي تتميز بها عملية تقييم الأداء.

خصائص تقييم الأداء

تتميز عملية تقييم الأداء بالخصائص التالية:

1. تقييم الأداء عملية إدارية **مخططة** مسبقا.
2. عملية **إيجابية** لأنها لا تسعى إلى كشف العيوب فقط و إنما تهتم أيضا بنقاط القوة التي جسدها الفرد أثناء سعيه إلى تحقيق الهدف.
3. عملية **مستمرة** تلازم الفرد طوال حياته الوظيفية.
4. يعتمد تقييم الأداء بشكل كبير على **الرأي الشخصي** للمقوِّم و بالتالي هناك احتمال كبير للتحيز و المحسوبية.
5. يخضع كافة الموظفين على **مختلف المستويات الإدارية** إلى عملية تقييم الأداء, و الهدف من ذلك أن يشعر جميعهم بنزاهة و عدالة نظام القياس, و ليعرف أن الجميع محاسبون على أعمالهم, و أن تقدمهم في السلم الوظيفي مرهون بتفوقهم في العمل.

أهمية تقييم الأداء

تعتبر عملية تقييم الأداء عملية جوهرية بالنسبة لكل من الفرد و إدارة الموارد البشرية و المنظمة ككل و تتجلى أهميتها بالتالي:

**للفرد**

1. يمكن الفرد من الحصول على معلومات مرتدة عن جودة أدائه السابق حتى يعرف مجالات القوة و مجالات الضعف فيما قام بإنجازه, مما يساعد في تحسين أدائه المستقبلي.
2. إن تقييم أداء الفرد و الاعتراف بجودته و الإشادة به في حالة تميزه يزيد من دافعية الفرد و كذلك الآخرين للوصول لمستويات أعلى للأداء.
3. يؤدي شعور العاملين بأن جهة ما تقوم بتقييم نشاطهم إلى الالتزام بتنفيذ المهام فضلا عن شعورهم بالمسؤولية تجاه أنفسهم و عملهم معا.
4. شعور العاملين بالعدالة و بأن جهودهم المبذولة تأخذ بعين الاعتبار.

**لإدارة الموارد البشرية**

1. يمكن أن يكون التقييم الموضوعي وسيلة جذب للموارد البشرية ذات المؤهلات النوعية ( الموارد البشرية الجيدة).
2. يوفر تقييم الأداء أساس عادل لتوزيع الحوافز و المكافآت و اتخاذ قرارات الترقية و التدريب و غيرها.
3. الحكم على دقة السياسات المتعلقة بالاستقطاب و الاختيار و التعيين و التدريب ....... الخ

**للمنظمة**

1. التعرف على و اكتشاف الفروق بين الأفراد فيما يتعلق بجودة أدائهم و مدى مساهمتهم في تحقيق أهداف المنظمة.
2. يرتبط التقدير و الاهتمام المستمر بما يبذله الفرد من جهد و طاقة في تأديته لعمله بإيجاد مناخ ملائم من الثقة و التعامل الأخلاقي و العلاقات الحسنة و الروح المعنوية الدافعة للعمل.
3. يمكن أن يستخدم تقييم الأداء كوسيلة لتشجيع العمل الجماعي إذا احتوى على معايير لقياس أداء الفريق ككل بالإضافة إلى معايير قياس الأداء الفردي.

أهداف تقييم الأداء

تسعى المنظمات من القيام بعملية تقييم الأداء إلى تحقيق عدة أهداف يمكن طرحها بالشكل التالي:

1. **توفير معلومات** أدائية يستفيد منها الفرد و المنظمة.

1\ 1تبصير الفرد بمستوى أدائه, حتى يقوّم الصورة الذاتية.

1\2 تفعيل نشاطات المنظمة – إدارة الموارد البشرية – فيما يتعلق بالأجور, الحوافز, الترقيات, التدريب, النقل, الفصل و المسار الوظيفي.

1. **اكتشاف** **مواطن القوة** و **الضعف** **و** **النتائج و** **تحديد مسبباتها**.

2\1 على مستوى الفرد: التعرف على الأفراد من ذوي الكفايات و اللياقات الأدائية العالية, و معرفة إمكانية الاستفادة منهم.

و الآخرين من ذوي المستويات الأدائية الضعيفة, وتقديم سبل العلاج إذا كانت ناجحة, أو تركهم و قد يجدوا ضالتهم في منظمات أخرى.

2\2 على مستوى المنظمة: التعرف على المسببات لمواطن القوة تنظيميا سواء في البناء التنظيمي بكامل دعائمه أو في تصميم العمل, و العمل على تدعيمها, و تعميمها إن كانت ذات لياقة عامة, و أيضا التعرف على مواطن الضعف فيما سبق, و محاولة القضاء عليها.

1. الوصول إلى **العدالة** في كافة فعاليات إدارة الموارد البشرية ( تعيين- أجر- ترقية- تدريب- نقل- استغناء- فصل- مسار وظيفي).

أساليب قياس الأداء

لقد تم تطوير العديد من أدوات و أساليب قياس الأداء في المنظمات , و بصفة عامة يمكن تصنيف هذه الأساليب وفقا لمعيارين:

الأول: ما إذا كان الأسلوب يحقق قياس نسبي أم مطلق للأداء

الثاني: ما إذا كان الأسلوب يقيس صفات أم سلوك أم نواتج عمل

المقاييس *النسبية* غالبا ما يتم تصميمها بحيث يطلب من القائم بالتقييم أن يقارن بين أداء المرؤوسين الذين يؤدون نفس العمل أو يشغلون نفس الوظيفة, و ترتيبهم حسب جودة أدائهم من الأفضل إلى الأسوأ.

أما المقاييس *المطلقة* فهي تلك التي تطلب من القائم بالتقييم أن يعطي قيمة لأداء الفرد بناء على معايير أداء موضوعة مسبقا بصرف النظر عن أداء الآخرين. و بالتالي لا تتم عملية مقارنة بين أداء الأفراد المختلفين.

و المقاييس التي تركز على *الصفات* هي تلك التي تطلب من القائم بالتقييم أن يحدد مدى توافر صفات أو خصائص معينة في الفرد. و من أهم الصفات شائعة الاستخدام في مقاييس الأداء: الاعتمادية و الولاء و القدرة على بذل الجهد و الإخلاص في العمل.

و رغم انتقاد مقاييس الصفات بالغموض و عدم الوضوح, و أنها تقيم الفرد ذاته و ليس الأداء الذي يقدمه, إلا أنها تتصف بالبساطة, كما أنها تفترض أن الكثير من سلوكيات الفرد كامنة في صفاته و خصائصه و أن الناس غالبا ما تستخدم الصفات كوصف مختصر للسلوك.

أما المقاييس التي تركز على *السلوك* فهي تلك التي تطلب من القائم بالتقييم أن يصف أنماط سلوكية محددة لدى الفرد. فبدلا من تقييم القدرة على صنع القرارات مثلا(صفة) يتم تقييم جوانب سلوكية لدى الفرد مثل (القيام بتجميع المعلومات اللازمة قبل صنع القرار)...و هكذا. و غالبا ما تركز مقاييس السلوك على أبعاد واضحة يمكن ملاحظتها و رصدها, كما أنها توضح للعاملين أنماط السلوك التي ترغب فيها المنظمة, و تلك التي يجب تجنبها.

و أخيرا, فإن المقاييس التي تركز على *نواتج العمل* فهي تلك التي تطلب من القائم بالتقييم أن يقيم نتائج ما يقوم به الفرد في عمله. و من أكثر المداخل شيوعا في هذا الصدد هو "الإدارة بالأهدافManagement by objectives " و يعتمد هذا المدخل على مشاركة الأفراد و المديرين معا في وضع أهداف محددة يجب تحقيقها خلال فترة زمنية معينة, ثم يطلب من المديرين أن يقيموا الأفراد على حسب مدى تحقيقهم للأهداف المتفق عليها. و تعتبر نواتج العمل من أكثر المقاييس وضوحا و موضوعية, حيث أنها لا تخضع للتقدير الشخصي للقائم بالتقييم.

و فيما يلي عرضا لأهم أساليب قياس الأداء في المنظمات المعاصرة.

طريقة المقارنات الثنائية

يكوّن المدير ثنائيات من مجموعة مرؤوسيه, ثم يختار واحدا من كل ثنائي, و أخيرا يحسب عدد الاختيارات التي حاز عليها كل فرد, و يرتب أفراد مجموعته وفقا لذلك.

مثال: في قسم (س) كان عدد العاملين (5) و هم إبراهيم سعيد و إسلام الشاطر و محمود الخطيب و حازم إمام و عصام الحضري. و طلب من رئيس القسم ترتيب هؤلاء الأفراد وفقا للكفاءة الأدائية بصفة عامة, و قد قام المدير بإجراء المقارنات التالية:

عدد المقارنات = ن(ن-1)\2

= 5(5-1)\2 = 10

إبراهيم سعيد & حازم إمام

إبراهيم سعيد & إسلام الشاطر

إبراهيم سعيد & عصام الحضري

إبراهيم سعيد & محمود الخطيب

إسلام الشاطر & محمود الخطيب

إسلام الشاطر & عصام الحضري

إسلام الشاطر & حازم إمام

محمود الخطيب & عصام الحضري

محمود الخطيب & حازم إمام

حازم إمام & عصام الحضري

و عبر الجدول رقم (1) تتضح عدد الاختيارات لكل فرد ثم ترتيبهم.

جدول رقم (1) الاختيارات و الترتيب

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| الاسم | عدد الاختيارات | الترتيب |
| إبراهيم سعيد | - | 5 |
| إسلام الشاطر | 4 | 1 |
| محمود الخطيب | 2 | 3 |
| حازم إمام | 3 | 2 |
| عصام الحضري | 1 | 4 |

و يتضح من الجدول أن ترتيب الأفراد جاء على النحو التالي:

إسلام الشاطر- حازم إمام- محمود الخطيب- عصام الحضري- إبراهيم سعيد

تتطلب هذه الطريقة وجود عدد محدود من الأفراد.

*تمتاز* هذه الطريقة بالسهولة و البساطة.

إلا أنه *يعاب عليها* الافتقاد للموضوعية, كما أنها لا تعطي نتائج دقيقة لأنها تعتمد تماما على الحكم الشخصي بالإضافة إلى صعوبة تطبيقها عند وجود عدد كبير من الأفراد.

طريقة التوزيع الإجباري

تعتمد طريقة التوزيع الإجباري على توزيع الأفراد المطلوب تقييمهم على درجات التقييم المختلفة بنسب محددة مسبقا, و ذلك تجنبا لبعض التحيّزات و الأخطاء الإدراكية التي يمكن أن يقع فيها بعض القائمين بالتقييم خاصة خطأ التشدد أو التساهل الذي يؤدي غالبا إلى إعطاء جميع أو معظم الأفراد تقدير معين دون التمييز بينهم. فمثلا قد نحدد مسبقا النسب التالية:

10% من الأفراد يحصلون على تقدير متميز

20% من الأفراد يحصلون على تقدير جيد جدا

40% من الأفراد يحصلون على تقدير جيد

20% من الأفراد يحصلون على تقدير مرضي

10% من الأفراد يحصلون على تقدير غير مرضي

و بذلك يأخذ توزيع الأفراد شكل المنحنى. و يجب الإشارة غلى أته ليس من الضروري أن يكون المنحنى طبيعي كما في المثال السابق كما يظهر في الشكل (2).ز فقد تكون النسب غير متوازنة عن طريق تخصيص 20% لذوي الأداء المتميز و 70% لذوي الأداء المتوسط و 10% لذوي الأداء غير المرضي... و هكذا.

شكل(2) طريقة التوزيع الإجباري



10% 20% 40% 20% 10%

تعتمد هذه الطريقة على المقياس النسبي حيث يتم مقارنة الأفراد ببعضهم البعض.

*تمتاز* هذه الطريقة بأن الجميع يعرفون أن عدد قليل منهم سوف يحصل على تقدير متميز, الأمر الذي يدفع كل منهم لبذل أفضل ما عنده حتى يحصل على رتبة متقدمة في التقييم و يتجنب الرتب المتدنية. كما أنها تتميز بالبساطة و الوضوح.

إلى أنها *يعاب عليها* أنها لا تسمح بالتمييز الدقيق بين مستويات أداء الأفراد. كما أنها توزّع العاملين بموجب النسب المذكورة, غير أن الواقع قد يكون مغايرا لذلك تماما و خاصة عندما يكون عدد الأفراد محل التقويم صغيرا. إضافة إلى اعتمادها الكلي على الرأي الشخصي للمقيِّم.

طريقة الأحداث الحرجة

يتم التقييم بموجب هذا الأسلوب عن طريق دراسة طبيعة كل نوع من أنواع الوظائف من خلال تحليلها وتوصيفها , ومن ثم تحديد مجموعة من السلوكيات التي تؤثر على أدائها إيجاباً وسلباً , على أن تكون هذه السلوكيات حساسة وهامة وذات علاقة وتأثير مباشر على أداء الأفراد الذين يمارسونها , ويهمل أي سلوك أو تصرف غير هام وليس له تأثير على الأداء .ويقوم المقيم بتسجيل الأحداث الأساسية التي كان الموظف فعال فيها أو غير فعال.

و فيما يلي بعض الأمثلة للحقائق الجوهرية.

|  |  |
| --- | --- |
| التاريخ | الأحداث المهمة الإيجابية |
| 10\10\2009 | كان ترتيبه الأول في دورة تنمية المهارات الإدارية التي عقدت بالمنظمة |
| 15\11\2009 | تمكن من الانتهاء من حجم الإنتاج المستهدف قبل الموعد المحدد له |
| 1\12\2009 | قدم اقتراحا موضوعيا مهما في تبسيط إجراءات العمل |

|  |  |
| --- | --- |
| التاريخ | الأحداث المهمة السلبية |
| 2\10\2009 | تطاول على أحد زملائه بالسب العلني |
| 8\11\2009 | تأخر في الحضور لمدة نصف ساعة مما أربك العمل في القسم |
| 25\12\2009 | رفض الحضور لوقت إضافي على الرغم من احتياج العمل لذلك |

*يمتاز* هذا الأسلوب بتقليل التحيز حيث يتم التقييم على أساس العمل الفعلي. إلا أن ما *يعاب عليه* هو أنه يتطلب جهود كبيرة و مستمرة من المقيّم.

طريقة الإدارة بالأهداف

تقوم هذه الطريقة على التالي:

1. تحديد الأهداف (بالاتفاق بين الرئيس و المرؤوس).
2. قياس النتائج التي يحققها المرؤوسون دون النظر إلى الأساليب و الإجراءات المتبعة.
3. اكتشاف الانحرافات سواء الإيجابية أو السلبية.
4. اتخاذ الإجراءات اللازمة (عملية تقويمية).

و يمكن إيضاح ذلك من الشكل رقم (3)

شكل رقم (3) قائمة التقويم بالنتائج

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| الاسم:كرم إبراهيم جابر | | | القسم: المكاتب الأمامية | | |
| م | العبارات الهدفية | المستهدف | الإنجاز الفعلي | النسبة | الانحراف |
| 1 | عدد المقابلات | 100 | 150 | 150% | +50 |
| 2 | عدد مرات حل المشكلات | 50 | 40 | 80% | -10 |
| 3 | عدد الشكاوى | 5 | 7 | 140% | +2 |
| 4 | عدد التقارير المطلوبة شهريا | 15 | 15 | 100% | - |

تصلح هذه الطريقة مع أعداد العاملين القليلة نسبيا, حيث تتطلب من الرئيس أن يقوم بشرح الأهداف المطلوبة, و الاتفاق عليها. كما تتطلب متابعة توجيهية من الرئيس تذلل العقبات و تعبد المسارات الأدائية للمرؤوسين.

*تمتاز* هذه الطريقة بالتعرف على الأهداف و البعد عن الأداء بالمحاولة و التجريب, كما توفر الأمان للمرؤوسين لشعورهم بعدالة التقويم, وتزيل حرج الرئيس من بعض المرؤوسين الذين يودون التحيز لصالحهم لسبب أو لآخر.

غير أن ما *يعاب عليها* هو أنها تحتاج إلى أوقات تحضيرية ليست بالقليلة و أيضا أساليب ووسائل إقناعية من الرئيس لمرؤوسيه بمعقولية الأهداف و عدالتها. كما أن الأهداف تحتاج إلى تطوير و إعداد جديدين كلما ظهرت متغيرات فاعلة.

مسؤولية تقييم الأداء

من الذي يقوم بعملية التقييم ؟

أولاً: التقييم من قبل المشرف المباشر

أشارت الدراسات أن %80 من برامج التقييم تنفذ من قبل المشرف المباشر, وهذا مبني على الفرضية القائلة بأن المشرف المباشر هو أقدر الناس على تقييم مرؤوسيه, حيث أن المشرف المباشر هو الأكثر قربا من الموظف و الأكثر قدرة على تحليل أداء مرؤوسيه.

يؤخذ على هذا الأسلوب:

1. شعور الموظف بأنه مهدد لأن سلطة الثواب والعقاب بيد المشرف فقط .
2. يحتاج المشرف إلى إتقان مهارات الاتصال .
3. إمكانية تحيز المشرف.

ثانياً: التقييم من قبل خبراء خارجيين

يتم تقييم أداء الموظف من قِبل خبراء خارجيين فيما يعرف بالمراجعة الحقلية وقد يكون المقيم واحداً أو أكثر ويُستخدم هذا الأسلوب لتقييم وظائف تكون على درجة كبيرة من الحساسية . مزايا هذا الأسلوب هي عدم التحيز و عدم اندماج المقيم الخارجي في عملية التنافس اليومي بين العاملين , أما محاذير هذا الأسلوب فهي

1. ارتفاع التكلفة .
2. عدم وجود وقت كافي أمام المقيم الخارجي لمعرفة أبعاد عمل الموظف
3. قد ينخدع المقيم الخارجي بالمظاهر الشكلية للموظف .

ثالثاً: التقييم من قبل زملاء العمل

يستخدم هذا الأسلوب عندما يكون بين الموظف و زملائه علاقات عمل مستمرة, حيث يتولى أعضاء الجماعة تقييم الأداء للجماعة ذاتها عن طريق اختيار بعض الأفراد للتقييم و ذلك بشكل سرّي, بحيث لا يعرف الفرد الذي تم تقييم أدائه من الذي قام بذلك, و بعد ذلك تجمع وسائط التقييم و توقع من رئيس الوحدة و تعتمد من المرجعية الإدارية الأعلى.

تتطلب هذه الطريقة وجود أفراد يمكن الوثوق بهم في إعداد الوسيط التقييمي كما يمكن الاعتماد عليهم من ناحية السرية.

و تمتاز هذه الطريقة بأنها تحقق المصداقية - عندما تؤدى بالشكل السليم – حيث احتكاك العاملين ببعضهم البعض, و معرفتهم بما يدور في وسطهم و من هو الجاد المخلص و من الذي يرائي و ينافق و يداهن.

و لكن قد تؤدي بالبعض إلى إصدار أحكام حاقدة وإلى تخليص حسابات سابقة أو العكس, و الذي يظهر في عدم جدية التقييم. كما قد تُفشى السرية.

رابعا: التقييم من قبل المرؤوسين

توجه العديد من المنظمات في أوربة واليابان والولايات المتحدة الأمريكية إلى إشراك المرؤوسين في تقييم أداء رئيسه واعتبرته مصدراً للمعلومات يساعد في الوصول إلى تقييم الرئيس المباشر بشكل جيد ودقيق, فمن خلال الاتصال المباشر المستمر واليومي للمرؤوس برئيسه , ومن خلال توجيهات العمل الصادرة من قبله له , يتوفر لدى المرؤوس قدر كبير من المعلومات عن أداء رئيسه الإشرافي بشكل يمكنه من تقييمه وتحديد نقاط الضعف والقوة لديه .

ولنجاح هذا الأسلوب لابد من توفر القدرة على الملاحظة واستخلاص النتائج من قبل المرؤوسين وتوفر الموضوعية لدى المرؤوسين وعدم التحيز الإيجابي أو السلبي في المعلومات التي يقدمها عن رئيسه , بالإضافة إلى عدم خوف المرؤوس من رئيسه وتوفر الجرأة لديه ليقيم أداء رئيسه.

خامسا: التقييم الذاتي

يطلب من العامل دراسة عمله و أدائه بشكل مستمر, طيلة فترة التقييم, مع ضرورة تحديد معايير التقييم بمنتهى الدقة, و الحصول على الاتفاق التام عليها بينه و بين رئيسه. و عندما يقدم العامل التقرير عن نفسه يناقشه فيه رئيسه و يبدي ملاحظاته.

تصلح هذه الطريقة مع العاملين أصحاب الدرجات الراقية من الوعي, و الذين يميلون إلى التمتع بمساحات واسعة من الحرية الأدائية و الذين يخضعون للرقابة بالأهداف و النتائج و ليس بالأساليب و الأجراءات.

تساعد هذه الطريقة على تنمية مهارات الاعتماد على النفس و الثقة بالنفس و على ديمومة الضمير اليقظ. كما تجعل الفرد ينظر إلى ذاته و يحاول علاج أوجه القصور حتى يظهر كإنسان كفء و فعال أمام الرئيس و أمام نفسه قبل ذلك.

و لكن إذا لم تتوفر في المجموعة تلك الصفات الإنسانية سابق الإشارة إليها, فلن تصلح هذه الطريقة, حتى لو توفرت للبعض, فسوف يجارون بقية الجماعة, التي تضع لنفسها - بالضرورة- التقديرات التي لا تستحقها.

**أساليب تقييم الأداء :**

**أولاً : أساليب التقويم الموضوعية :[[1]](#footnote-2)**

تُركز أساليب التقويم الموضوعية على الأداء نفسه ( الكم ، النوع ، أو الاثنين معاً ) وعادة ما تتصف هذه المقاييس بالدقة ، إذ أنّ من السهولة قياسها لوضوح مُخرجات الأداء وسهولة ربطها بأداء الموظف نسبياً .ومن هذه الأساليب :

1. أسلوب كمية ناتج الأداء :
   * وفق هذا الأسلوب يتم مقارنة أداء الموظف بالمعايير الكمية المحددة سلفاً .
   * من الأمثلة على هذا المقياس :
     1. عدد الوحدات التي تم إنتاجها .
     2. قيمة القطع المباعة في اليوم .
     3. عدد الصفحات المطبوعة في اليوم .
     4. عدد الفواتير التي تمت مراجعتها .
     5. عدد المعاملات التي تم إنجازها .

إيجابيات هذا الأسلوب : البساطة والوضوح و إمكانية الحصول على نتائج دقيقة نسبياً , أما سلبيات هذا الأسلوب :

1. يتأثر بعوامل خارجية لا تخضع لتحكم الموظف .
2. القيم التي يُعبر عنها هذا المقياس رغم موضوعيتها الظاهرة إلاّ أنها لا تعكس في الكثير من الأحيان المساهمة المباشرة للفرد في الأداء .
3. لا يعكس هذا الأسلوب درجة ونوعية الجهد الذي بذله الموظف في الأداء .
4. يتم التركيز على الكمية وتجاهل الجودة .

أمثلة على السلبيات :

* + إذا كان الفرد يعمل على خط التجميع فإن أداءه يتوقف على سرعة تدفق العمل على الخط وسرعة الأفراد الذي يعملون في مراحل سابقة لعمله ، لذا فإن عدد الوحدات التي ينتجها لا تعبر عن مساهمته المباشرة في الإنتاج .
  + لا يعبر حجم المبيعات عن مساهمة رجال البيع الذين يعملون في مناطق جغرافية تتفاوت في عدد العملاء وقدراتهم الشرائية أو في تركيزهم الجغرافي أو في نصيب هذه المناطق من الحملات الإعلانية ، فمن السهل بيع كميات كبيرة من السلع في المناطق التي توجه إليها حملات إعلانية مكثفة ، أو في المناطق ذات الدخل المرتفع أو التي تتصف بالكثافة السكانية .

1. أسلوب جودة ناتج الأداء :
   * + يهتم هذا الأسلوب بتحقيق مواصفات معينة يتم تحديدها مسبقاً .
     + متطلبات تطبيق هذا الأسلوب :
       1. يجب تحديد الجودة المطلوبة بدقة .
       2. يجب أن يكون هذا الأسلوب مشتقاً من أهداف العمل .

يتفاوت مقياس الجودة بتفاوت طبيعة العمل وأهدافه ، فجودة الناتج الصناعي قد تُقاس بمقدار الوحدات المعيبة أو غير المطابقة للمواصفات ، أو معدل التالف من الوحدات ، أما جودة أعمال مسك الدفاتر فتُقاس بعدد الأخطاء في القيود المحاسبية.

ج - أسلوب كمية وجودة ناتج الأداء معاً :

يُعتبر هذا المقياس من المقاييس المفضلة لأن يجمع بين الجودة والكمية . من الأمثلة على هذا المقياس :

1. عدد الوحدات غير المعيبة .
2. عدد الكلمات الصحيحة المكتوبة على الآلة الطابعة .

**ثانيا : أساليب التقويم التقديرية** :[[2]](#footnote-3)

1. الأساليب التقليدية : 
   * 1. **أسلوب مقياس التقييم البياني : GRAPHIC RATING SCALE**

يتم تقدير أداء الموظف أو صفاته على خط متصل يبدأ بدرجة قليلة وينتهي بدرجة مرتفعة كان تكون الدرجات ( ضعيف جداً ، ضعيف ، متوسط ، جيد ، جيد جداً ، ممتاز ) يجب أن يشمل هذا المقياس خصائص معينة ، مثل كمية الإنتاج ، نوعية الإنتاج ، الإبداع ، الابتكار ، المعرفة بالعمل ، التعاون ....الخ . يعتمد نجاح هذا الأسلوب على الدقة في تحديد الخصائص ، لذا يجب أن يتم ذلك بالاعتماد على تحليل العمل .

**مثال رقم ( 1 ) :**

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| اسم الموظف 000000000000000000 القسم : 0000000000000 التاريخ : / / | | | | | | |
| الفقرة | المقيـــــاس | | | | | | |
| **ضعيف جداً** | **ضعيف** | **متوسط** | **جيد** | **جيد جداً** | ممتاز | |
| 1- كمية العمل |  |  |  |  |  |  | |
| 2- نوعية العمل |  |  |  |  |  |  | |
| 3- المعرفة بالعمل |  |  |  |  |  |  | |
| 4- مواصفات الموظف (الشخصية ، المظهر ) |  |  |  |  |  |  | |
| 5- التعاون مع الآخرين |  |  |  |  |  |  | |
| 6- درجة الاعتماد على الفرد |  |  |  |  |  |  | |
| 7- الإبداع والابتكار |  |  |  |  |  |  | |
| اسم المشرف وتوقيعــه : الاسم : ............................. التوقيع :  اسم الموظف وتوقيعه : الاسم : ............................................... التوقيع : ...............  ملاحظـــــــــــــــــــــــــــات : ................................................................................................................. | | | | | | |

شكل (3) سلم التقدير البياني لأحد الموظفين

يتطلب هذا الأسلوب مسؤولية كبيرة من الرئيس المباشر ، إذ يميل الرؤساء عادة إلى التساهل أو التشدد أو الوسطية في التقييم وهذا يعتبر أمر غير موضوعي ( متحيز ).

**3- أسلوب التقييم المقالي :** ESSAY APPRAISAL METHOD

يتطلب هذا الأسلوب من القائم بالتقييم كتابة وصفا لأداء الفرد من خلال نموذج معين . وعادة ما يقدًم للمقيم توجيهات وإرشادات عن الموضوعات التي يجب أن يغطيها التقييم . ومن الأمثلة التي يحتويها هذا النوع من تقييم الأداء ( صف وفقاً لرأيك الشخصي أداء هذا المرؤوس متضمناً كمية وجودة الأداء , المعرفة بالوظيفة , قدرته على التكيف والتعامل مع الآخرين , ما هي نقاط القوة والضعف في أداء الفرد ؟ ).

وسلبيات هذا الأسلوب هي اختلاف المقالة من ناحية الطول والمحتوى وفقاً للمقيم.بالإضافة إلى أن كل مقيم يركز على ناحية معينة مثل الصفات أو السلوك أو الأداء وبالتالي صعوبة مقارنة التقييم بين العاملين , بالإضافة إلى قدرة المقيم على الكتابة والوصف يكون لها تأثير كبير على نتائج التقييم.

**4- أسلوب الترتيب البسيط** :

بحيث يقوم المشرف بترتيب جميع الموظفين تنازلياً من الأفضل إلى الأسوأ أو بالعكس فإذا كان المطلوب تقييم 10 أشخاص فيعطي الرقم 1لأفضل فرد ورقم 10 لأسوأ فرد , ويكون الترتيب بناءً على إجمالي الأداء أو صفة معينة .

ايجابيات هذا الأسلوب سهولة تطبيقه على الأعداد القليلة ,أما سلبيات هذا الأسلوب صعوبة تطبيقه على الأعداد الكبيرة ,بالإضافة إلى التحيز من قبل المشرف للبعض.

**ب**. أساليب تقويم الأداء الحديثة :[[3]](#footnote-4)

* 1. **أسلوب الاختيار الإجباري : FORCED CHOICE METHOD**

يتطلب هذا الأسلوب من المقيم اختيار الصفة أو العبارة الأكثر انطباقا على الفرد من زوج من الصفات وفي الغالب تكون كلا العبارتين تصفان سلوك الفرد وصفاً ايجابياً أو وصفاً سلبياً . مثال :

* + - يتعلم بسرعة . . . . . . . . . .

**نواحي ايجابية**

يعمل بجدية وحرص . . . . . . .

* + - غالباً ما يتعب . . . . . . . . .

**نواحي سلبية**

يتأخر عادة عن العمل . . . . .

* + - سريع الملاحظة والفهم . . . . .

**نواحي ايجابية**

حاضر البديهة . . . . . . . . . .

* + - يميل إلى التأجيل في اتخاذ القرارات

**نواحي سلبية**

التردد في أوقات الأزمات . . .

* + - دائم الشكوى من أوقات العمل .

**نواحي سلبية**

دائم الشكوى من رئيسه . . . .

* + - يواظب على الاجتماعات . . . .

**نواحي ايجابية**

متعاون مع أعضاء لجنته . . . .

* + - لديه أفكار إبداعية . . . . . . .

**نواحي ايجابية**

يتابع كل ما هو جديد . . . . . .

* + - علاقاته جيدة مع المراجعين . ..

**نواحي ايجابية**

يضبط أعصابه أمام المراجعين .

وفقاً لهذا الأسلوب يجبر المُقيم على اختيار العبارة التي تصف السلوك الفعلي للموظف ثم تجمع التقييمات من قِبل إدارة الموارد البشرية وتعطى لها درجات لا تكون معروفة للمُقيم , ويتم تحديد مستوى الكفاءة عن طريق مقارنة العبارات التي اختارها المقيم مع العبارات الموجودة في القائمة لدى إدارة الموارد البشرية. مزايا هذا الأسلوب :

* + - 1. يقلل من التحيزات الشخصية .
      2. لا يعرف المقيم أي العبارات لها أهمية أكبر من غيرها .
      3. لا يتطلب أي نوع من التدريب .
      4. يمكن استخدام لجنة تقوم بعملية التقييم لزيادة الموضوعية .

من عيوب هذا الأسلوب إعداد العبارات يتطلب جهداً كبيراً في تصميم و اختيار العبارات المميزة لتقويم الأداء ،لأن كل عمل يتميز بصفات وخصائص ومتطلبات معينة .

**2-قوائم الرصد (القوائم السلوكية) :**

هي قائمة تحوي مجموعة عبارات تمثل أنماط سلوكية مختلفة للموظف مثل :

* 1. هل يتبع توجيهات المشرف .
  2. هل يلتزم بأوقات الدوام الرسمي .

حيث يقوم المشرف المباشر بالتأشير أمام العبارات إما بـ ( نعم ) أو بـ ( لا ) وعند إتمام القائمة يتم تحويلها إلى إدارة الموارد البشرية لتحليلها وتحديد الدرجات والأوزان لكل عامل من العوامل المحددة في القائمة حسب درجة أهميتها ثم يعود التقييم النهائي من إدارة الوارد البشرية إلى المشرف المباشر لمناقشته مع الموظفين .

مزايا هذا الأسلوب ( أي فوائده ) :

لا يعرف المشرف الأوزان والدرجات بشكل مسبق مما يقلل من التحيز .

سلبيات هذا الأسلوب :

ارتفاع التكلفة و يتطلب إعداد قوائم بعدد الموظفين في المنظمة لأن خصائص كل عمل تختلف عن بعضها .

مثال على قوائم الرصد :

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| الفقـــــرات | نعم | لا |
| 1- هل يستجيب لتعليمات المشرف ؟ |  |  |
| 2- هل يلتزم بأوقات الدوام الرسمي ؟ |  |  |
| 3- هل يقترح أفكاراً جديدة ؟ |  |  |
| 4- هل هو سريع الملاحظة؟ |  |  |
| 5-يتبع التعليمات بدقة؟ |  |  |
| 6-هل هو سريع الانفعال؟ |  | 🗑 |
| اسم المقيـم : .............................. توقيعه : .........................  اسم الموظف :............................. توقيعه : .......................... | | |

شكل (5) قائمة الرصد لأحد الموظفين

**3-أسلوب مراكز التقييم :**

يُستخدم هذا الأسلوب في تطوير وتقييم أداء المُديرين حيث أنه يُساعد الأفراد على تفهم نقاط ضعفهم ومعالجتها . والصفات الأساسية التي تسعى مراكز التقييم إلى قياسها تتضمن مهارات التخطيط والتنظيم والعلاقات الإنسانية ونوعية التفكير ومقاومة الضغوط والدوافع نحو العمل . والأسلوب المتبع من قِبل مراكز التقييم يكون بوضع الأفراد في ظروف مشابهة لعملهم الفعلي ثم قياس درجة توفر الصفات في العاملين وتُركز مراكز التقييم على أداء المُرشحين للإدارات العُليا .

عيوب هذا الأسلوب :

1. تكلفة مرتفعة .
2. عدم القدرة على تقييم كافة العاملين في مختلف المستويات الإدارية .

**معايير تقييم الأداء:**

يمكن تعريف معايير تقييم الأداء بأنها مستوى الأداء المطلوب تحقيقه من قبل الموارد البشرية في أعمالها المكلفة بها , حيث على أساسها نحكم فيما إذا كان أداؤها وفق المطلوب أم لا وهي في الحقيقة تمثل أهداف يجب على هذه الموارد إنجازها من خلال أدائها وذلك ضمن فترة زمنية محددة.

وتشتمل معايير تقييم الأداء على أربعة جوانب أساسية, وهذه الجوانب هي :

1. معايير تقييم الأداء أو الإنتاجية :

توضح معايير النتائج ما يراد تحقيقه من قبل الفرد الذي يقيم أداءه من انجازات يمكن قياسها وتقييمها من حيث الكم , التكلفة , الجودة , الزمن , العائد مثل ( كمية الإنتاج ,وأرقام المبيعات , ومؤشر الأرباح , ومعدلات الأخطاء) حيث تمثل هذه الانجازات الأهداف المطلوبة منه لا شك أن هذه المعايير أكثر دقة في وصف الأداء الجيد إلا أنه من الصعوبة بمكان استخدامها في تقييم الموارد البشرية التي تؤدي أعمالاً غير ملموسة كالأعمال الإدارية على سبيل المثال , ويتم تقييم النتائج المحققة من قبل الفرد عن طريق مقارنة إنجازه الفعلي بما هو محدد فيها فيتحدد مستوى هذا الانجاز[[4]](#footnote-5) .

* ويجب أن تكون هذه المعايير معقولة وقابلة للتنفيذ وأن لا تكون منخفضة كثيراً أو مرتفعة كثيراً , ويجب مراجعتها بين الحين والآخر بالإضافة إلى المرونة لكي يمكن تعديلها حسب الحاجة .

1. معايير تقييم الشخصية :

تعد مجموعة الخصائص الشخصية أحد مكونات التقييم مثل (المحاكمة , والذكاء , والثقة بالنفس , والقدرة على الابتكار, والحماس , والإحساس بالمسؤولية , والولاء للمؤسسة , وإقامة العلاقات الاجتماعية ) , أن تقييم الصفات الشخصية مسألة ليست بالسهلة , حيث تتطلب من المقيم متابعة الأداء باستمرار ليتمكن من الكشف عن مدى وجودها لديه ويعود السبب في هذه الصعوبة إلى أنها ليست ملموسة لذلك يصاحب تقييمها عدم الدقة واحتمال وجود تحيز بدرجة ما لأن تقييمها يعتمد بشكل كلي على الرأي والحكم الشخصي للمقيم .

* ويجب أن تكون هذه المعايير عامة شاملة لأكبر عدد من الأفراد العاملين في المنظمة بالإضافة إلى إمكانية ملاحظتها لتسهل عملية التقييم , وأن تكون ذات علاقة وتأثير مباشر على العمل الذي يؤديه الفرد , أي أن وجودها يؤدي إلى نجاح الفرد في أداء مهامه وغيابها يؤدي إلى فشله .

1. معايير تقييم السلوك :

يؤخذ سلوك العاملين بالاعتبار مثل ( انتظام الدوام , أسلوب التعامل مع الزملاء والمرؤوسين والرؤساء , أسلوب التعامل مع الزبائن والموردين , التعاون مع الآخر والمواظبة على العمل ) , أن تقييم هذه السلوكيات من قبل المقيم تحتاج أيضاً إلى متابعة مستمرة من قبله لأداء من يقيم أداءه , وبالتالي فأن تقييمها يتصف أيضاً بالصعوبة ولكن بدرجة أقل من تقييم الصفات.

1. معايير تقييم التقدم في المسار الوظيفي :[[5]](#footnote-6)

وهو من الاتجاهات الحديثة في التقييم ويقوم على تقييم مدى قدرة الفرد على الارتقاء في المسار الوظيفي الذي اختاره ومدى تدرجه في وظائف ومراحل هذا المسار , فكلما ارتقى الفرد في مساره الوظيفي بسرعة كلما عكس ذلك كفاءة ومهارة وأداء مميز للفرد , فالمنظمة وباعتبار أنها وفرت للموظفين جميع الظروف التي تمكنهم من التقدم في مسارهم الوظيفي , فهي لم تعد تطالبهم بمستويات مقبولة أو جيدة من الأداء فقط , بل أصبحت تطالبهم ببذل مزيد من الجهد لاستغلال هذه الظروف والارتقاء في السلم الوظيفي , وأصبحت معايير التقييم تقيم الموظفين على هذا الأساس , وهذا بدوره سينعكس إيجاباً على الأداء الكلي للمنظمة .

**خصائص المعيار الجيد :[[6]](#footnote-7)**

1. صدق المعيار:أي يجب أن يكون له علاقة بأداء النشاط فقط ،مع ضرورة خلو المقياس من أي مؤثرات خارجة عن إرادة الفرد .
2. ثبات المعيار:يعني أن نحصل على نفس النتائج إذا تم تقويم الموظف من قبل مشرفين .
3. أن يكون المعيار واضح وسهل الاستخدام من قبل الرؤساء في العمل .

***المسؤوليات في مجال تقييم الأداء :***

ويقصد بها الأدوار التي تشتمل عليها عملية تقييم الأداء والتي تتحدد بثلاثة أدوار أو مسؤوليات وهي :

أولاً- دور إدارة الموارد البشريةRole of H.R.M) ) :

1. تصميم نظام تقييم الأداء الذي يشتمل على مجموعة من الأسس والقواعد التي على أساسها ستتم عملية تقييم الأداء ،وعادةً ما يتم اشتراك الوحدات الإدارية الأخرى بالمنظمة معها في وضع هذه البرامج ، ويشتمل هذا النظام على ما يلي:

* تحديد معايير تقييم الأداء المناسبة.
* تحديد أسلوب التقييم المناسب .
* تحديد من سيقوم بعملية التقييم .
* تحديد فترة التقييم ودوريته ( الفترة التي تفصل بين تقييم وآخر )
* تدريب المقيّم على استخدام التقييم ومعاييره المحددة للوصول لتقييم موضوعي وعادل. وكيف يقومون بمناقشة نتائج التقييم مع من قاموا بتقييم أدائهم.
* وضع قواعد لكيفية التعامل مع الشكاوى المقدمة من قبل العاملين تجاه نتائج تقييم أدائهم.
* وضع القواعد التي تضمن توفير العدالة والموضوعية في نتائج التقييم.

1. الإشراف على تطبيق نظام تقييم الأداء ومتابعة هذا التطبيق ، ورصد أية مشكلة تظهر عند التنفيذ للعمل على حلها .
2. استلام نتائج تقييم الأداء من المقيّمين ورفعه للجهات المسؤولة .
3. العمل على تطوير وتحسين نظام تقييم الأداء نحو الأفضل.
4. البت في طلبات الظلم من نتائج تقييم الأداء من قبل من يشعر بعدم عدالة تقييم أدائه.

**ثانياً- دور المقيِّم (role of rater ):**

المقيّمون هم كافة الرؤساء والمشرفون المباشرون في كافة المستويات الإدارية والذين هم مسؤولون عن تطبيق نظام تقييم الأداء ووضعه موضع التنفيذ الفعلي ويقع على عائقه تحقيق العدالة والموضوعية في عملية التقييم التي تمثل العمود الفقري لعملية التقييم ويمكن تلخيص دوره فيما يلي :

1. دراسة معايير التقييم بشكل دقيق لمعرفة ما الذي سوف يقيمه وشرح هذه المعايير لمن سيتم تقييم أدائه ( وهم في العادة مرؤوسيه ) .
2. متابعة من يقوم أدائه وجمع المعلومات عن هذا الأداء ومراجعتها قبل استخدامها في التقييم النهائي.
3. مقارنة الأداء الفعلي لمن يجري تقيمه مع المعايير المحددة له لتحديد مستوى أداءه وكفاءته (ويجب أن يأخذ بعين الاعتبار الظروف المحيطة التي تلعب دوراً مؤثر في مستواه ).
4. مناقشة نتائج تقييم الأداء مع من تم تقييم أدائه وشرحها له بوضوح ووضع خطة لتطوير وتحسين هذا الأداء التي تشمل على معالجة نقاط الضعف وتدعيم نقاط القوة فيه بالإضافة إلى متابعة مدى التزام الأفراد المقيّمين بتطبيق هذه الخطة.

***ثالثاً- دور المقيَّم أدائه (role of rate ):***

ويتمثل دوره بما يلي :

1. الإصغاء لشرح المقيّم لمعايير التقييم المطلوب منه تحقيقها .
2. المساهمة الفعلية والجادة مع المقيّم في تطوير وتحسين أدائه المستقبلي .
3. أن يقنع نفسه بأن التقييم هو خدمة تقدمها المنظمة، فعن طريقه يضمن تطوير وتحسين أدائه وتحقيق مكاسب وظيفية لنفسه .
4. تطبيق توجيهات وإرشادات المقيِم أثناء العمل .

**آلية تقييم الأداء :**

يمكننا توضيح كيف تعمل آلية تقييم أداء الموارد البشرية من بدايتها وحتى نهايتها فيما يلي:

* تبدأ هذه الآلية بقيام إدارة الموارد البشرية بتصميم نظام التقييم الذي هو عبارة عن مجموعة من الأسس والقواعد العلمية والإجراءات التي يجب إن يطبقها كل من جرى تكليفه بتقييم أداء الآخرين ، وهذه الجوانب إلزامية .
* شرح نظام تقييم الأداء لكل من يعمل في المنظمة سواء أكان مُقيما أو مُقيَما أداءه ,ليدرك الجميع أهدافه وأبعاده ,في مسعى لتخفيف حدة مقاومته وكسب التأييد له , ويدرب المقيمين على كيفية تطبيق نظام تقييم الأداء بشكله الصحيح والمطلوب ،للوصول إلى نتائج تقييم موضوعية وعادلة .
* يقوم المقيمون خلال فترة زمنية يحددها النظام، بمتابعة أداء من يقيمون أداءه وبشكل مستمر، وذلك لجمع المعلومات عن الأداء بدقة وموضوعية، بحيث تعطي هذه المعلومات في نهاية الفترة، رؤية واضحة عن مستوى وحقيقة الأداء.
* يقارن المقيمون الأداء الفعلي الذي توضحه المعلومات المجموعة، مع معايير التقييم المحددة، الذي تمثل مستوى الأداء المطلوب، حيث توضح هذه المقارنة جوانب الضعف والقصور، وجوانب القوة فيه.
* يقوم المقيمون بوضع تقرير التقييم النهائي للأداء وذلك على شكل نتائج تسمى بالتغذية العكسية ، ويرفع التقرير لإدارة الموارد البشرية لاطلاعها عليه ،ويرسل نسخة منه لكل من جرى تقييم أدائه ، ليطلع عليه ويعرف حقيقة هذا الأداء .
* يقوم المقيمون بإجراء مقابلات شخصية مع من قيموا أدائهم ، وذلك لشرح نتائج هذا التقييم ، وموضحين جوانب القوة والضعف في أدائهم ، ويتفق الطرفان المقيمون ومن قيم أداءه على وضع خطة مستقبلية لتطوير هذا الأداء وتحسينه ، في ضوء نتائج التقييم ومناقشتها ، وتشمل خطة التطوير والتحسين قسمين هما:

1. برنامج لتطوير الأداء الذاتي وتقع مسؤولية تنفيذه على من جرى تقييم أدائهم ويتابع المقيمون تنفيذه وتقييمه.
2. اقتراح برنامج تعلم وتدريب وتنمية من اجل علاج جوانب الضعف في الأداء ،وتفعيل جوانب القوة فيه ، وتقع مسؤولية إعداد وتنفيذ هذه البرامج على عاتق إدارة الموارد البشرية .

* بعد مناقشة نتائج التقييم وتنفيذ برامج تطوير و تحسين الأداء، فالمفروض أن يكون الأداء قد تحسن، فإذا لم يتحسن يجري فصل الأفراد الذين لا فائدة مرجوة منهم، أما الذين فيهم أمل، فيمكن نقلهم إلى وظيفة أخرى أكثر مناسبة لهم منعا لحدوث المشاكل. أما إذا لم يتحسن أداء من تم نقله، عندئذ لا مفر من فصله و إبعاده عن العمل والمنظمة، لأنه يمثل تكلفة عمل دون عائد.
* عندما يتحسن أداء الموارد البشرية ستنعكس أثاره الايجابية على :

1. ارتفاع إنتاجية العمل .
2. زيادة فاعلية الأداء التنظيمي الكلي للمنظمة ، وهذا يحقق الرضا لدى زبائنها.
3. تحقيق مكاسب مالية ومعنوية للموارد البشرية ومستقبل وظيفي جيد لهم .

**شرح نظام التقييم لكل من يعمل في المنظمة وتدريب المقيمين على استخدامه الصحيح**

**تضع إدارة الموارد البشرية نظام تقييم الأداء**

**متابعة ورقابة مستمرة للأداء من قبل المقيمين وجمع المعلومات عنه**

**تحديد جوانب الضعف ولقوة في الأداء**

**مقارنة الأداء الفعلي مع معايير التقييم الموضوعة لمستوى الأداء المطلوب**

**تحديد سبل تطوير الأداء الذاتي**

**توفير تغذية عكسية تمثل نتائج الأداء للمسؤولين في المنظمة ولمن قيم أداءهم**

**اقتراح برامج التدريب والتعليم**

مناقشة نتائج التقييم مع من جرى تقييم أدائه

هل تحسن الأداء

**تنفيذ برامج التعلم والتدريب والتطوير الذاتي**

**فصل من العمل لمن لا فائدة منه**

**لا**

**نعم**

**نقل لوظيفة أخرى مناسبة**

تحقيق أهداف المنظمة

**لم يتحسن الأداء**

**تحسن الأداء**

**إنتاجية** **عالية**

**مستقبل وظيفي جيد للعاملين**

**فاعلية تنظيمية**

**فصل من العمل**

شكل (1) آلية تقييم الأداء وبعده الاستراتجي

المصدر (عمر وصفي عقيلي , أدارة الموارد البشرية المعاصرة , الطبعة الأولى 2005)

**توقيت عملية التقييم :[[7]](#footnote-8)** وتتضمن :

1. موعد التقييم :

تقوم بعض المنظمات بعملية التقييم بعد فترة من تعيين الموظف وتقوم منظمات أخرى بالتقييم بنهاية العام الميلادي أو الهجري أما الاتجاه الحديث في التقييم فيؤكد على أن عملية التقييم يجب أن تتم بعد إنهاء مهمة أو عمل معين وفي مدخل الإدارة بالأهداف يتفق الرئيس والمرؤوس على تقييم الأداء عند إنجاز هدف معين.

1. عدد مرات التقييم :

تميل معظم المنظمات إلى تقييم الأداء مرة أو مرتين في العام ويستثنى من ذلك الموظفون الذين يخضعون لفترة تجربة إذ يتم تقييم أدائهم بشكل متكرر .

والأفضل هو أن تتم عملية التقييم كل يوم بيومه لنحصل في النهاية على تقييم 360 يوم من خلال نظام معين يتيح لنا جمع التقييم اليومي على مدار العام وإجراء عمليات التحليل والمراجعة عليه لتكون نتيجة التقييم جاهزة بإتمام اليوم الأخير من العام .

**ثالثا : نتائج التقييم بين السرية والعلنية :**

تميل بعض المنظمات إلى السرية في تقييم الأداء وعدم إخبار العاملين بنتائج التقييم للأسباب التالية :

1. منع التوتر بين الرؤساء والمرؤوسين .
2. منع التوتر بين الزملاء .

ولكن يجب أن تكون نتائج التقييم لها صفة العلنية ،حيث لا فائدة من وضع تقرير عن كفاءة العامل إذا لم يعلم نفسه بدرجة التقدير التي وضعتها عنه الإدارة ،فالعامل بحاجة إلى أن يعلم ماذا تتوقع منه الإدارة ثم ما حققه فعلاً وما هو رأي رئيسه في عمله وما هي نقاط القوة أو نقاط الضعف حتى يتمكن من معالجة العيوب وسد أوجه النقص .

وتفضل الكثير من المنظمات إخبار الموظفين بنتائج التقييم للأسباب التالية :

1. رغبة الموظف في معرفة مستوى أداءهِ .
2. رغبة الموظف في معرفة نظرة الرئيس له .
3. إشاعة جو من التفاهم والود بين العاملين .

وأصبح من الثابت علمياً بأن علانية النتائج أفضل من سريتها ويتم إخبار العاملين بالنتائج إما بواسطة إدارة الموارد البشرية بكتاب رسمي أو بواسطة الرئيس المباشر .

**مجالات استخدام نتائج تقييم الأداء :**

الشكل (14) مجالات استخدام نتائج تقييم الأداء / المصدر : إنشاء الطالب

يمكن استخدام نتائج تقييم الأداء في المجالات التالية :

1. **تخطيط الموارد البشرية** :

تقدم نتائج تقييم الأداء معلومات مفيدة لتخطيط الموارد البشرية تساعده في أداء مهمته الأساسية على النحو التالي :

1. عندما تشير نتائج تقييم الأداء إلى مستويات عالية من كفاءة الموارد البشرية هذا يشير إلى احتمال عدم الحاجة لموارد بشرية مستقبلاً لتغطية الزيادة المستقبلية المحتملة في عبء العمل
2. توضح نتائج تقييم الأداء من هم ضعفاء الكفاءة الذين سوف يستغنى عنهم ووجوب الاستعاضة عنهم بموارد بشرية جديدة من خارج المنظمة , مما يسهم في تقدير حاجة المنظمة من الموارد البشرية من حيث حجمها ونوعيتها .
3. **الترقية وتخطيط المسارات الوظيفية** :

تساعد نتائج تقييم الأداء على رسم وتحديد مسارات المستقبل الوظيفي لجميع العاملين في المنظمة ,فنتائج التقييم المستمر توضح إمكانات الموارد البشرية التي على أساسها يتم تحديد الوظائف التي يمكن أن يتدرج فيها الفرد عن طريق الترقية على مدى حياته الوظيفية المستقبلية في المنظمة ,فتقييم الأداء يوضح بشكل جلي من هو المرشح للترقية وما هي الوظيفة المناسبة التي يمكن أن يرقى إليها هذا المرشح , لأن نتائج تقييم الأداء مع مرور الزمن تعتبر مقياساً موضوعياً يكشف عن إمكانية وقدرات الموارد البشرية لشغل عدد معين من الوظائف في المستقبل .

1. **تقييم الأداء والاستقطاب** :

عندما تظهر نتائج تقييم الأداء ضعفاً في مستوى كفاءة الموارد البشرية التي جرى تعينها مؤخراً في المنظمة , معنا ذلك أن إدارة الموارد البشرية قد أخفقت في وظيفة الاستقطاب أي أنها لم تستطع أن تستقطب عمالة وفق المستوى المطلوب من المهارات والإمكانات .

1. **تقييم الأداء والاختيار والتعيين** :

عندما تظهر نتائج تقييم الأداء أن أداء العاملين وفق المستويات المطلوبة هذا دليل على نجاح وظيفة الاختيار والتعيين وذلك لتعيينها عمالة قادرة على العمل والأداء وفق المستويات المطلوبة , أما إذا أظهرت نتائج تقييم الأداء ضعفاً في الأداء ,فأن ذلك يكون دليلاً على إخفاق وظيفة الاختيار والتعيين في أداء مهمتها.

وبذلك تكون نتائج تقييم الأداء بمثابة معيار الذي يشير إلى مدى نجاح الموارد في أداء وظيفة الاختيار والتعيين .

1. **تحديد ماهية ونوعية البرامج التدريبية والتعليمية** :

تبين نتائج تقييم أداء العاملين مواطن الضعف والقصور في نتائج أدائها , التي يتوجب على المنظمة من خلال إدارة الموارد البشرية فيها ,تصميم وتنفيذ برامج التدريب اللازمة , التي بواسطتها تعالج جوانب الضعف هذه , أي أن نتائج تقييم الأداء تكشف الاحتياجات التدريبية في المنظمة .

1. **تقييم برامج التدريب والتعلم :**

يسعى أي برنامج للتدريب والتعلم إما إلى علاج جوانب ضعف في الأداء أو إلى تنمية وتطوير جوانب القوة في المنظمة ويأتي تقييم الأداء بعد تنفيذ هذه البرامج التدريبية ليظهر الفرق في الأداء قبل وبعد تنفيذ البرامج ونتائج التقييم تكون بمثابة حكم على نجاح البرامج التدريبية أو فشلها في تحقيق الهدف منها .

1. **تحديد الحوافز التشجيعية :**

يمكن للمنظمة من خلال نتائج تقييم الأداء أن تقرر من العاملين لديها يستحق الحصول على الحوافز التشجيعية كالمكافآت والعلاوات ...الخ, فهذه النتائج تبين مدى النجاح الذي حققه كل فرد يعمل في المنظمة , وبالتالي تكون الحوافز مبنية على أساس موضوعي وهو التقييم الموضوعي لأداء العاملين ومدى استحقاقهم للحوافز .

1. **إنهاء الخدمة :**

يأخذ إنهاء الخدمة للعاملين في المنظمة شكلين الأول هو الفصل أو الطرد من العمل FIRE , والثاني هو التسريح من العمل LAY-OFFعندما تكون هناك عمالة زائدة في المنظمة , وأن القرارين السابقين يعتمدان في كثير من الأحيان على نتائج تقييم الأداء , فعندما تظهر نتائج تقييم الأداء لأحد العاملين ضعف أداءه وبشكل متكرر , وعدم وجود إمكانية لتحسين هذا الأداء , فبقائه يشكل عبئاً على المنظمة ويجب فصله من العمل , أما في حالة التسريح فتلجأ المنظمة إلى تسريح العاملين ذوي الأداء المنخفض وتحتفظ بالعمالة المهرة وذلك يعتمد على نتائج تقييم الأداء .

1. **النقل الوظيفي :**

تعتبر نتائج تقييم الأداء معياراً هاماً ووسيلة فعالة لمعرفة العاملين الذين هم بحاجة إلى نقل لوظائف أخرى تلاءم قدراتهم أكثر [[8]](#footnote-9).

**معوقات ومشكلات تقويم الأداء** :[[9]](#footnote-10)

هناك عدة عوامل ( مشاكل ) تؤثر على دقة القياس هي :

أولاً : مشاكل تتعلق بالمشرفين ( المقيمين ) :

1. عدم وضوح المعايير ، قد يحتوي نموذج تقييم الأداء على معايير غير واضحة للتقييم مما يدع مجال لاختلاف التفسيرات التي يمكن أن تعطى لها،فمثلاً ما هو التعريف المحدد لوصف "أداء جيد" أو "أداء مرضي" وما هو المفهوم المحدد لوصف "القدرة على الإبداع" مثلاً.

يمكن علاج هذه المشكلة عن طريق وضع وصف تفصيلي للمعايير المستخدمة وتزويد القائم بالتقييم بأمثلة توضيحية حتى لا تختلف التفسيرات المعطاة لنفس المعيار .فمثلاً يمكن وصف أداء جيد بأنه القدرة على إنجاز مهام العمل في الوقت المحدد لها وبدون تأخير .أو إنتاج 50 وحدة في الساعة وهكذا .

1. يقع المشرفون أثناء تقييمهم في أخطاء منها :
   * + 1. الميل إلى الوسط في التقييم :

يظهر هذا الخطأ عندما يميل المشرف إلى تقييم جميع العاملين على أنهم متوسطين في أدائهم ويتردد في إعطاء تقدير ضعيف أو ممتاز لبعض العاملين.

ب - الميل إلى اللين أو التشدد في التقييم :

يظهر هذا الخطأ عندما يميل المشرف إلى إعطاء جميع العاملين تقديرات عالية ، فيمنح العاملين ذوي الأداء الرديء تقديرات متوسطة ، ويمنح البقية تقديراً عالياً ، أما الميل إلى التشدد فيكون عكس الميل إلى اللين ، فيعطي المقيم تقديرات متوسطة حتى للممتازين في أدائهم.

* + - 1. خطأ التشابه : يظهر هذا الخطأ عندما يقوم المشرف بتقييم الأفراد العاملين انطلاقاً من تصوراته عن ذاته حيث يُسقط صفاته على غيره من الأفراد العاملين.
      2. أثر الهالة : يظهر هذا الخطأ عندما يسمح المقيم لجانب واحد من أداء الموظف أن يؤثر على تقديره العام لذلك الأداء .
      3. أثر الحداثة : يظهر هذا الخطأ عندما يتأثر المشرف بأخر تقدير لأداء الموظف ، حيث أن آخر تقييم يعلق في ذهن المشرف فيحكم على الأداء التالي بناء على ذلك التقييم .

* + - 1. التحيز : يظهر هذا الخطأ عندما يعتمد المشرف في تقييمه على انطباعاته الشخصية ،ويحدث هذا التحيز نتيجة وجود قرابة أو رشوة أو خلاف أو الغيرة أو الحسد بين المقيم والمقيًم .
      2. الميل إلى التقييم العشوائي : يظهر هذا الخطأ عندما لا يهتم المقيم بمراعاة الدقة في تقديراته بل يهتم بأن يُقال عنه بأنه غير متحيز وبالتالي يعطي تقديرات متفاوتة للعاملين بشكل عشوائي.

ثانياً : مشكلات تتعلق بالمرؤوس :

1. عدم معرفة الموظف لما هو متوقع منه .
2. عدم قدرة الموظف على إنجاز ما هو متوقع منه .
3. عدم فهم الموظف لنظام التقييم .
4. شعور الموظف بالظلم .
5. عدم اهتمام الموظف بنتائج التقييم.

**شروط نجاح عملية تقويم الأداء:[[10]](#footnote-11)** من أهم هذه الشروط

1. الدقة في اختيار الصفات أو العوامل التي تتصل بصورة أو بأخرى بكفاية الفرد وفاعلية أدائه، وتستبعد الأسباب المؤدية إلى أخطاء التحيز أو الهالة ،بقصد الحصول على معلومات دقيقة يمكن أن تكون مرشداً في اتخاذ القرارات الخاصة بشؤون الأفراد .
2. ضرورة التنسيق والتعاون بين المستويات الإدارية المختلفة في المنظمة لدى اختيار طريقة التقويم المناسبة والعوامل والصفات المطلوبة في ضوء طبيعة النشاط الذي تمارسه وحجم الأهداف المرغوب التوصل إليها.
3. تحديد النماذج والتصاميم اللازمة لعملية التقويم بوضوح بحيث تمكن المشرف من استخدامها بسهولة .
4. إخبار العاملين بنتائج التقويم ومناقشتهم بذلك ،وإتاحة الفرص الممكنة كافة للتعبير عن آرائهم بحرية مطلقة لاكتشاف الأسباب والعوامل المؤثرة في كفاية الأداء ومساعدتهم على تنمية قدراتهم ومواهبهم .

**خاتمة**

يعد تقييم أداء الموارد البشرية من المواضيع ذات الأهمية الكبيرة في مجالات العمل في المنظمات قاطبة سواء كانت صناعية , أم خدمية , أم حكومية , لأنه ذو علاقة وارتباط مباشر بإنتاجية العمل فيها وفاعليتها التنظيمية , التي يتوقف عليها بقاؤها واستمرار نشاطها في السوق . فنتائج تقييم الأداء توفر التغذية العكسية عن مستوى أداء وكفاءة كل من يعمل في المنظمة , فتساعد على معرفة حقيقة هذا الأداء بإيجابياته وسلبياته , فهذه المعرفة تمثل الأساس الذي يقوم عليه تطوير وتحسين الأداء المستقبلي فيها .

قائمة المراجع

1. الصيرفي ،محمد ،الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية ،جامعة الإسكندرية .2009.
2. عبد الباقي، صلاح الدين /حسن، راوية / عبد الهادي مسلم، علي،إدارة الموارد البشرية، جامعة الإسكندرية 2007.
3. عقيلي ،عمر وصفي ،إدارة الموارد البشرية المعاصرة ،2005.
4. القحطاني ،محمد وليم ،إدارة الموارد البشرية ،جامعة الملك فيصل 2005.
5. الموسوي ،سنان ،إدارة الموارد البشرية وتأثيرات العولمة عليها، جامعة الكوفة –دار مجدلاوي للنشر 2004.
6. عبد اللطيف عبد اللطيف /سليمان الفارس/طارق الخير،إدارة الموارد البشرية،2000.

http://docs.ksu.edu.sa/DOC/Articles30/Article300623.doc

1. محمد الصيرفي ،الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية ،الإسكندرية .المكتب الجامعي الحديث 2009. [↑](#footnote-ref-2)
2. عمر وصفي عقيلي , أدارة الموارد البشرية المعاصرة , الطبعة الأولى 2005. [↑](#footnote-ref-3)
3. سنان الموسوي ،إدارة الموارد البشرية وتأثيرات العولمة عليها ،جامعة الكوفة ،دار مجدلاوي للنشر 2004. [↑](#footnote-ref-4)
4. - عمر وصفي عقيلي , أدارة الموارد البشرية المعاصرة ,مرجع سبق ذكره ,ص410. [↑](#footnote-ref-5)
5. - http://docs.ksu.edu.sa/DOC/Articles30/Article300623.doc [↑](#footnote-ref-6)
6. محمد الصيرفي ،مرجع سبق ذكره ص435. [↑](#footnote-ref-7)
7. محمد وليم القحطاني ،إدارة الموارد البشرية ،جامعة الملك فيصل ص172. 2005. [↑](#footnote-ref-8)
8. - عمر وصفي عقيلي , أدارة الموارد البشرية المعاصرة , الطبعة الأولى 2005 ,مرجع سبق ذكره ص 376-377 . [↑](#footnote-ref-9)
9. صلاح الدين الباقي،راوية حسن وآخرون ،إدارة الموارد البشرية ،جامعة الإسكندرية 2007. [↑](#footnote-ref-10)
10. عبد اللطيف عبد اللطيف ،سليمان الفارس ،طارق الخير ،إدارة الموارد البشرية ،كتاب السنة الثانية كلية الاقتصاد ص 316. [↑](#footnote-ref-11)